

# Mit Vereinbarkeit in Führung gehen

Immer mehr Fachkräfte fordern flexible Arbeitsmodelle, um Familie und Beruf gut zu vereinbaren. In der Sozialwirtschaft sind erst wenige Unternehmer in dieser Hinsicht strategisch gut aufgestellt.

Von Franziska Woellert

**Berlin //** Kennen Sie das? Der Mitte-Dreißig-Jährige, der eine zeitintensive Führungsposition ausschlägt, um sich die Kinderbetreuung besser mit seiner Frau teilen zu können. Die erfahrende Teamleitung, die seit einigen Monaten mit der Doppelbelastung Beruf und Pflege ihrer Eltern völlig überfordert ist. Lang vakanten Stellen stehen immer geringeren Bewerberzahlen gegenüber, und von den wenigen potenziellen Nachwuchskräften sehen immer mehr mobile Arbeitsmöglichkeiten und flexible Dienstzeiten für selbstverständlich an.

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Individualisierung von Lebensentwürfen, eine neue Kultur des Arbeitens; das sind nur einige Schlagworte, um die rasante Veränderung des Arbeitsmarkts zu beschreiben, mit denen Führungspersonen und Personalverantwortliche nicht nur in der Pflegebranche zunehmend konfrontiert werden. Was steckt hinter diesen Herausforderungen und wie können wir ihnen begegnen? Mit dem Demografischen Wandel beschreiben wir die Auswirkungen einer jahrzehntelangen sehr niedrigen Fertilitätsrate zusammen mit einer stetig steigenden Lebenserwartung, wodurch die Bevölkerung im Schnitt deutlich altert und auf Dauer auch schrumpfen wird. Auf dem Arbeitsmarkt führt dies dazu, dass die Belegschaften älter werden und die Suche nach Nachwuchskräften immer schwieriger. Fachkräftemangel und der Ausruf eines drohenden Pflegenotstands sind die Folgen.

Doch weder das eine noch das andere lässt sich ausschließlich mit dem demografischen Wandel erklären. Dazu kommen eine gesellschaftliche Diversifizierung und ein Wertewandel, die unsere Art und Weise, wie wir Arbeit und Privatleben gestalten (möchten) stark beeinflussen. Die vorgezeichneten Lebens- und Karrierewege von Ausbildung über Erwerbsleben beziehungsweise Familienarbeit zur verdienten Ruhezeit, die noch in den letzten Generationen stark verbreitet waren, verlieren an Bedeutung. Die Lebensläufe werden individueller. Phasen der Aus- und Weiterbildung, der beruflichen Tätigkeit, der Fürsorgearbeit für Kinder oder zu pflegenden Angehörige oder auch der persönlichen Auszeiten wechseln sich bei Frauen wie Männer zunehmend je nach den eigenen Bedürfnissen und Möglichkeiten ab. Gefördert wird diese Entwicklung durch technische Innovationen, allen voran die Digitalisierung. Ein Ende dieses Prozesses ist noch lange nicht in Sicht.

Lange Zeit wurde die Verantwortung für das Dilemma, private Fürsorgaufgaben und Erwerbsarbeit unter einen Hut zu bekommen, allein in den privaten Bereich geschoben – und dort vor allem auf die Schultern von Frauen gelegt. Doch mit dem wachsenden Bedarf auch an weiblichen Fachkräften einerseits und dem zunehmenden Wunsch von Männern, sich familiär zu engagieren, andererseits wächst der Druck auf die Arbeitgeber.

Umfragen zufolge ist für neun von zehn Beschäftigten mit minderjährigen Kindern Familienfreundlichkeit genauso wichtig oder sogar wichtiger als das Gehalt. Etwa drei Viertel geben an, dass sie bereit wären, für eine bessere Vereinbarkeit ihren Job zu wechseln. Und nicht nur Beschäftigte mit Kindern betonen die Bedeutung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen bei der Wahl ihres Arbeitgebers, sondern auch 80 Prozent der Beschäftigten ohne aktuelle familiäre Aufgaben ist eine familienfreundliche Arbeitswelt wichtig.

Viele große Industrieunternehmen wie Siemens, Telekom Deutschland und Bosch experimentieren schon seit einigen Jahren mit neuen Arbeitsmodellen. Dabei wird familien- oder lebensphasenorientierte Personalpolitik als Instrument einer zukunftsgerichteten Unternehmensstrategie eingesetzt, um Mitarbeitende langfristig zu halten und Fachkräfte zu gewinnen. In der Sozialwirtschaft setzen bisher nur wenige Arbeitgeber Familienorientierung als strategisches Instrument in ihrer Personalpolitik ein. Viele fühlen sich zu stark ins Tagesgeschäft eingebunden, um dieses Thema systematisch anzugehen, und reagieren maximal auf einzelne Anfragen mit individuellen ad-hoc-Entscheidungen. Dadurch fehlt es zum einen an Transparenz und Planungssicherheit für die Beschäftigten. Zum anderen entfällt die Möglichkeit, Maßnahmen der Familienorientierung gezielt zur Fachkräftegewinnung einzusetzen. Hier ist ein Umdenken gefragt, um den Herausforderungen in der Pflegebranche mit innovativen Ideen zu begegnen.

Die Autorin leitet die

Initiative Evangelisches Gütesiegel

Familienorientierung

[fa-kd.de/familienorientierung](https://fa-kd.de/familienorientierung)