



Christiane Flüter-Hoffmann  
Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“

Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88, 50968 Köln

E-Mail: [Flueter@iwkoeln.de](mailto:Flueter@iwkoeln.de)  
Telefon: 0221 4981-841  
Telefax: 0221 4981-592  
Internetadresse: [www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

#### Berufliche Tätigkeit:

Seit 1994 Bildungsforscherin und Projektleiterin im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Wissenschaftsbereich „Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik“.

#### Gremienarbeit:

- Mitglied des Ausschusses „Betriebliche Personalpolitik“ der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- Jurymitglied „Wirtschaft“ für die Prädikatsvergabe von „Total E-Quality“.

#### Arbeitsschwerpunkte:

- Arbeitsorganisation, Reorganisationsprozesse
- Demografischer Wandel, Alternde Belegschaften
- Flexible Arbeitszeiten, Telearbeit
- Lebenszyklusorientierte Personalpolitik
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Chancengleichheit
- Weiterbildung, Personalentwicklung
- Wissensmanagement

#### Ausgewählte Publikationen (seit 2005):

- Alter als Chance. Demografiefeste Personalpolitik. In: Zeitschrift Personal, Heft 3, 2008, S. 10 -12.
- Arbeitsmarkt: Die Rückkehr der Alten. Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Deutscher Instituts-Verlag (Thema Wirtschaft 111), Köln 2008 (zus. mit Wolfgang Larmann).
- Mitarbeitergespräche: Im Dialog zum Erfolg. Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Deutscher Instituts-Verlag (Wirtschaft und Unterricht 4/2008). Köln 2008.
- Alternde Belegschaften: Produktive Perspektiven für Unternehmen. In: Das neue Bild vom älteren Menschen – Aktiv in Politik und Gesellschaft, hrsg. von Michael Borchard, Konrad-Adenauer-Stiftung. Sankt Augustin/Berlin 2007, S. 59-76.
- Die Bedeutung innovativer Personalmanagementkonzepte für Betriebe und die Gesamtwirtschaft, in: Esslinger, A. Susanne und Schobert, Deniz B. (Hrsg.): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Wiesbaden 2007, S. 61-80.

- Lätzchen und Krawatte binden – familienfreundliche Unternehmen sind ein Gewinn für Wirtschaft und Beschäftigte. In: Familie gewinnt. Hrsg. von Liz Mohn und Ursula von der Leyen. Gütersloh 2007 (Bertelsmann-Verlag), S. 72-79 (zusammen mit Michael Hüther).
- Familienfreundliche Arbeitswelt. Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Deutscher Instituts-Verlag (Thema Wirtschaft 106), Köln 2007.
- Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanz. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin / Köln 2006 (zusammen mit Susanne Seyda).
- Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis. Köln / Frankfurt am Main 2006.
- Wir bremsen die Konjunktur. Frauen können nur unzureichend am Arbeitsmarkt teilhaben – dabei könnten sie der Volkswirtschaft viel Antrieb geben. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.04.2006, Seite B 2.
- Mit Erfolg zurück in den Beruf: über Wiedereinsteigerinnen und eine familienfreundliche Arbeitswelt. In: Frauen und Beruf. – Nürnberg 2006: Bundesagentur für Arbeit, S. 21-23. (Beruf, Bildung, Zukunft; 7).
- Arbeitswelt: Mehr Rücksicht auf Familien. In: Unternehmen & Gesellschaft, 40 (2006), S. 13-15.
- Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin / Köln 2005.

Statement zur **Podiumsdiskussion**

**Wie lässt sich (Betriebs-) Politik gestalten, die den unterschiedlichen objektiven und subjektiven Anforderungen an gute Arbeit und an Gleichstellung Rechnung trägt?**

### **1. Karrierebrücke statt Karrierebrüche**

Wir haben zurzeit die best ausgebildete Frauengeneration aller Zeiten. Die jungen Frauen haben bei ihrer Bildung und Ausbildung in den letzten 30 Jahren enorm aufgeholt. Unternehmen können und wollen nicht auf sie verzichten. Doch immer noch können viele Frauen und vor allem junge Mütter nicht in dem von ihnen gewünschten Ausmaß am Erwerbsleben teilhaben, denn es fehlt an Kinderbetreuungsplätzen. Hier sind Länder und Kommunen gefragt, damit die Kinderbetreuungsinfrastruktur quantitativ und qualitativ verbessert wird. Dadurch könnte es gleichzeitig gelingen, mehr Chancengleichheit für solche Kinder zu befördern, deren Elternhäuser ihnen keinen guten Bildungsstart schaffen konnten. Denn Kinderkrippen und Kindergärten mit einem Erziehungs- und Bildungsauftrag könnten dies sehr wohl. Nicht zu vergessen: Die Grundlage für das Lebenslange Lernen wird in frühester Kindheit gelegt. Darüber hinaus sind Erwerbsunterbrechungen wegen Elternzeit oder Pflegeauszeit, die überwiegend immer noch von den Frauen genommen werden, ein wesentlicher Faktor für die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen: bei mehr als drei Jahren Berufspause sind es 14 Prozent Lohn Differenz, bei weniger als einem Jahr nur noch 6 Prozent.

### **2. Mitarbeiter finden und binden**

Die meisten Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass Familienfreundlichkeit ein Wettbewerbsvorteil ist, mit dem sie als attraktiver Arbeitgeber gut qualifizierte Mitarbeiter finden und binden können. Drei Viertel der Unternehmen in Deutschland sagen für ihr Unternehmen, dass Familienfreundlichkeit wichtig oder sehr wichtig ist. Dies gilt es, weiter auszubauen und damit auch noch mehr familienfreundliche Maßnahmen in den Unternehmen umzusetzen. Auch die Kooperation mit Schulen und Hochschulen sollten die meisten Unternehmen verstärken, um künftig genügend Auszubildende und Hochschulabsolventen einstellen zu können, und so dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Denn heute schon werden jährlich 62.000 Akademiker zu wenig ausgebildet. Und die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen wird aufgrund der demografischen Entwicklung dramatisch zurückgehen, sodass bald schon Auszubildende fehlen

werden. Schon heute können viele Unternehmen nicht alle Aufträge annehmen, weil ihnen qualifiziertes Personal fehlt.

### **3. Silberlocken sind Gold wert**

Das Altersbild in Gesellschaft und Unternehmen sollte nachhaltig verändert werden. Das so genannte Defizitmodell der Älteren als gebrechlich, vergesslich, kränklich, lernunwillig und wenig leistungsfähig ist von den Altersforschern längst widerlegt worden. Die Älteren sind aufgrund ihrer langjährigen Lebens- und Berufserfahrung besonders zuverlässig, qualitätsbewusst, loyal, entscheidungs- und verhandlungsstark – unschätzbar wichtige Kompetenzen für die Unternehmen. Dennoch arbeitet gerade mal gut die Hälfte der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland. In Island, Schweden oder der Schweiz sind es fast drei Viertel dieser Altersgruppe. Die langjährigen Frühverrentungsanreize wirken in Deutschland noch nach. Auch für die Älteren von morgen ist es wichtig, heute schon in ihre Arbeitsfähigkeit zu investieren und sich körperlich und geistig fit und gesund zu halten, damit sie motiviert und produktiv arbeiten können und auch Freude daran empfinden. Inzwischen haben sich die altersgemischten Teams in den Unternehmen wegen ihres wichtigen Wissenstransfers und ihres Beitrags zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur der Altersvielfalt sehr gut durchgesetzt. „Grufties und Greenhorns“ bilden produktive Teams.

### **4. Die Mitarbeiter im Mittelpunkt**

Mit dem zurzeit innovativsten Personalkonzept, der lebenszyklusorientierten Personalpolitik, werden alle Aspekte der Familienfreundlichkeit, der Chancengleichheit, der altersgerechten Arbeitsorganisation abgedeckt. Die lebenszyklusorientierte Personalpolitik ist mitarbeiter- und aufgabenorientiert. Sie setzt an den Bedürfnissen der Beschäftigten in ihren jeweiligen Lebensphasen an und bietet entsprechende personalpolitische Instrumente an, die die Potenziale der Mitarbeiter einerseits optimal erschließen, andererseits den Bedarf des Unternehmens decken, wie beispielsweise lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, Kontakthalteprogramme und Qualifizierungen während der Elternzeit oder Pflegeauszeit oder Unterstützungsangebote bei persönlichen Krisen (Trennung, Scheidung, Tod von nahen Angehörigen). Vom ganzheitlichen Konzept der lebenszyklusorientierten Personalpolitik profitieren beide Seiten – sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen. Es ist ein Win-win-Konzept.

### **5. Vom Ausland lernen**

Die in den familienpolitischen Zielen erfolgreichen Staaten Schweden, Finnland, das Vereinigte Königreich und die Niederlande bieten gerade hochqualifizierten Frauen eine gute Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. In allen vier Ländern ist ein hohes Angebot an institutioneller Betreuung für Kinder unter drei Jahren vorhanden, es bestehen Anreize für eine schnelle Rückkehr ins Erwerbsleben zum Teil durch ein Elterngeld (Schweden, Finnland) zum Teil durch eine kurze Elternzeit (Vereinigtes Königreich, Niederlande). Ferner haben die Staaten Ganztagschulsysteme (beziehungsweise erweiterte Halbtagschule in Finnland) und erreichen (mit Ausnahme Finnlands) ein niedriges Hochschulabsolventenalter. Durch eine geeignete Familienpolitik ist es möglich, die frühkindliche Förderung zu verbessern und damit die Qualifikationen der künftigen Generationen zu sichern. Ferner kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestärkt werden, sodass die Erwerbstätigenquoten insbesondere von Frauen steigen können. Als erfolgversprechende Maßnahmen sind die Einführung eines Elterngeldes, der Ausbau der frühkindlichen Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur, die verstärkte Einführung von Ganztagschulen und die stärkere Modularisierung von Bildungsgängen zu nennen. Schweden, Finnland, das Vereinigte Königreich und die Niederlande haben bereits heute eine hohe Kinderzahl je Frau, hohe Erwerbstätigenquoten und ein gutes Bildungssystem auch gerade zur Förderung von Kindern aus bildungsfernen Schichten.