

## Wirtschaft



SMI 8874 Punkte  
-0.8%

Die Besten Die Schlechtesten  
CS Group N +0.5% Sika I -2.3%  
Swiss Life N +0.1% Lonza N -1.8%  
Swisscom N -0.4% ABBN -1.4%

Dow Jones Ind. 21675 Punkte  
-0.4%

Euro Stoxx 3446 Punkte  
-0.5%

Euro in Franken	1.132	0.03%
Dollar in Franken	0.965	0.11%
Euro in Dollar	1.173	-0.08%
GB-Pfund in Franken	1.239	-0.27%
Öl (Nordsee Brent) in Dollar	50.98	1.0%
Gold (Unze) in Dollar	1296.20	0.9%
Silber (Unze) in Dollar	17.03	-0.6%

### Nachrichten

#### Medizinaltechnik Straumann verzichtet doch auf Verkauf eigener Aktien

Der Dentalimplantatehersteller Straumann hat gestern einen erst am Donnerstagabend angekündigten Verkauf eigener Aktien wieder abgeblasen. Der für die Aktien gebotene Preis bilde den Wert des bestehenden sowie des neu übernommenen Geschäftes nicht ab, begründete das Unternehmen den Rückzieher. Mit dem Verkauf eigener Aktien aus dem Eigenbestand wollte Straumann die am Donnerstag bekannt gegebenen Übernahmen finanzieren. Stattdessen würden nun andere Optionen geprüft, sagte gestern ein Straumann-Sprecher. (SDA/TA)

#### Detailhandel Mobilezone erzielt mit weniger Umsatz mehr Gewinn

Der Reingewinn des Handyverkäufers Mobilezone ist mit 13,7 Millionen Franken in der ersten Jahreshälfte höher ausgefallen als im Vorjahr, als ein Semesterertrag von 12,3 Millionen Franken resultierte. Der Umsatz fiel um rund 10 Millionen Franken auf 513 Millionen Franken. Während in den Mobilezone-Filialen in der Schweiz weniger Kunden und Verkäufe registriert wurden, lief das Onlinegeschäft in Deutschland gut. Positiv entwickelt haben sich auch das Geschäft mit eigenen Mobilfunk- und Festnetzangeboten unter der Marke Talktalk sowie das Reparaturgeschäft. (SDA/TA)

#### Nahrungsmittelindustrie Hügli machen Veränderungen im Markt zu schaffen

Ein Rückgang im Grosskundengeschäft und Herausforderungen im Geschäft mit den eigenen Marken haben den Nahrungsmittelhersteller Hügli in der ersten Jahreshälfte gebremst. Der Umsatz sank im Vergleich zum Vorjahr um 5,5 Prozent auf 185,7 Millionen Franken. Der Gewinn sank um 12,4 Prozent auf 10,9 Millionen Franken. (SDA/TA)

#### Autoindustrie Ford wendet mit Vergleich Diskriminierungsklage ab

Der US-Autohersteller Ford hat einen Vergleich wegen des Vorwurfs sexueller und rassistischer Diskriminierung akzeptiert. Der Konzern zahlt den betroffenen Mitarbeitern insgesamt bis zu 10,1 Millionen Dollar, wie die US-Aufsichtsbehörde Equal Employment Opportunity Commission diese Woche mitteilte. Die Aufseher gehen davon aus, dass es in zwei Ford-Werken in Chicago zu sexuellen und rassistischen Belästigungen weiblicher und afroamerikanischer Angestellter gekommen ist. (SDA)

# Worauf es im Umgang mit den Ü-50 besonders ankommt

Vier Beispiele von Firmen, die sich zum Ziel gesetzt haben, ältere Beschäftigte möglichst lange zu halten.

#### Robert Mayer

Gesprochen und geschrieben wird immer häufiger über das Thema: Was Arbeitgeber tun können, welche Möglichkeiten und Modelle ihnen offenstehen, um ältere Beschäftigte - die sogenannten Ü-50 - als vollwertige und motivierte Arbeitskräfte möglichst lange im Betrieb zu halten. Doch gibt es neben schönen Worten auch Taten?

Unser Fokus richtet sich auf vier Firmen, die im Ruf stehen, den Bedürfnissen ihrer älteren Mitarbeitenden gegenüber besonders aufgeschlossen zu sein. Was sich dabei herausstellt: Entscheidend sind weniger die Instrumente, mit denen die Arbeitgeber den Ü-50 Optionen für angepasste Arbeitszeiten und Tätigkeiten anbieten. Worauf es vielmehr ankommt, ist die Bereitschaft der Firmenverantwortlichen zum Dialog und zu offener Kommunikation mit den betreffenden Mitarbeitenden. Und noch etwas wird übereinstimmend genannt: Wertschätzung gegenüber den Ü-50.

#### Hunkeler AG Vereinbarungen «à la carte»

«Ein vertrauensvolles Klima im Betrieb sehe ich als zentrale Voraussetzung, um die Gesundheit und Motivation der älteren Mitarbeiter zu erhalten», sagt Cindy Hunkeler, Personalchefin der Hunkeler AG in Wikon LU. «Letztlich sind es diese «weichen», aber fundamentalen Faktoren, die darüber entscheiden, wie lange wir auf Leistungsfähigkeit und -willen der Älteren zählen können.»

Der Hersteller von Digitaldruckmaschinen beschäftigt rund 250 Mitarbeitende, von denen 40 Prozent zu den Ü-50 zählen. Ihnen bietet das Luzerner Unternehmen die Möglichkeit, ihre Arbeitspensien den individuellen Bedürfnissen anzupassen - «sofern diese sich mit den Firmeninteressen in Einklang bringen lassen», wie Hunkeler ergänzt. Entsprechend unterschiedlich sind die getroffenen Vereinbarungen. Neben Arbeitszeitkürzungen schliessen sie auch ein, dass Mitarbeitende die personelle Führungsverantwortung abgeben - also sozusagen zurück ins Glied treten können - und nur mehr eine fachliche Führungsfunktion behalten. Fachleute sprechen von einer «Bogenkarriere».

Eine solche Ablösung gab es 2016 im Bereich Beschaffung: Der bisherige Leiter Bruno Furrer, damals 62-jährig, übergab den Posten an den 19 Jahre jüngeren Roland Schärer. Letzterer war im April 2015 zu Hunkeler gestossen mit dem Ziel, nach neunmonatiger Einarbeitungszeit die Führung des Bereiches zu übernehmen. Furrer ist seither stellvertretender Leiter Beschaffung und Leiter Infrastruktur, ohne personelle Verantwortung. Einen ähnlichen Stabwechsel - mit der Abgabe der personellen Führungsaufgabe - gab es zuvor bereits auf Wunsch des Technikleiters.

Cindy Hunkeler ist überzeugt davon, dass sich die «à la carte»-Angebote für die Ü-50 für ihre Firma bezahlt machen. «Auf diese Weise können wir das Know-how erfahrener Berufsleute im Betrieb halten und darüber hinaus von ihrer hohen Motivation profitieren.»

#### Kernkraftwerk Leibstadt AG Wissenstransfer sicherstellen

Wissensträger möglichst bis zu ihrer Pensionierung beschäftigen ist die Maxime der Kernkraftwerk Leibstadt AG im Umgang mit ihren Ü-50-Beschäftigten. «Jedes zusätzliche Jahr an Erfahrung ist ein Mehrwert für unser Unternehmen», betont Personalchefin Karin Tobler. Da in einem AKW oft sehr spezifische Aufgaben zu erledigen seien und Sicherheit über alles gehe, ist laut Tobler «jeder Abgang eines erfahrenen Mitarbeiters ein Verlust von Wissen, den wir nicht so einfach wegstecken können wie manch andere Unternehmen». Etwa die Hälfte der gut 500 Beschäftigten beim AKW-Betreiber zählt zu den Ü-50.

Als Grundlage einer professionellen Personalplanung, so Tobler, führt Leibstadt mit seinen Beschäftigten ab dem



Gelungener Stabwechsel bei Hunkeler AG: Roland Schärer (l.) übernahm von Bruno Furrer. Foto: Herbert Zimmermann (13 Photo)

#### «Es ist unerlässlich, in aller Offenheit mit den Leuten zu reden und ihnen Zeit für die Umstellung zu geben.»

Philipp Blaser, Chef von Blaser Metallbau

58. Altersjahr Gespräche, um frühzeitig deren Vorstellungen für die letzten Arbeitsjahre zu kennen. Zugleich lässt sich so absehen, wo in den kommenden Jahren mit personellen Lücken zu rechnen ist. «Wir legen grossen Wert auf einen geplanten Wissenstransfer und einen möglichst reibungslosen Ablösungsprozess», sagt Tobler. Die Rekrutierung eines Nachfolgers beginne teilweise vier bis fünf Jahre vor dem Wechsel. Das stelle eine sorgfältige Einarbeitungszeit sicher.

In dieser Übergangsphase kommen Tandem-Lösungen zum Zuge: Die erfahrenen Mitarbeiter machen die Neuen in der täglichen Arbeit mit den besonderen Anforderungen eines AKW vertraut. Ist nach zwei bis drei Jahren der Wissenstransfer vollzogen, sind die älteren Mitarbeiter laut Tobler «willkommene Mitglieder in diversen Grossprojekten». Teilweise würden diese Einsätze in reduziertem Umfang auch nach ihrer Pensionierung fortgeführt. «Dieses Vorgehen», so Tobler, «praktizieren wir seit Jahren, und es hat sich bewährt.» Für Leibstadt hat es den Vorteil, dass das spezifische Fachwissen nicht verloren geht. Und für die Ü-50 leitet sich aus dem hohen Stellenwert, den der KKW-Betreiber der Know-how-Pflege beimisst, eine entsprechende Wertschätzung im Betrieb ab.

#### Blaser Metallbau Fachkarrieren stärker fördern

Auch für Philipp Blaser, oberster Chef und Mitinhaber von Blaser Metallbau in Andelfingen, hat die möglichst lange Anstellung der Mitarbeitenden, namentlich der Älteren, hohe Priorität. «Fachkräfte zu finden, wird immer schwieriger, und für unsere Lehrstellen interes-

sieren sich immer weniger», sagt Blaser. Also hat er sich Gedanken gemacht, wie er die Gesundheit seiner Ü-50-Mitarbeitenden - auf die 15 der 50 Vollzeitstellen im Unternehmen entfallen - erhalten kann. Mit den Betroffenen sei vereinbart worden, dass sie schwere Tätigkeiten nicht mehr verrichten müssen, die Arbeitszeit reduzieren können und vermehrt in der Lehrlingsbetreuung eingesetzt werden.

Gute Erfahrungen machte Blaser sodann mit der Bogenkarriere, auch wenn es beim ersten Mal «alles andere als einfach» gewesen sei. Als grösste Herausforderung habe sich erwiesen, dass der Rollentausch weder in der Wahrnehmung des Betroffenen noch in jener der Kollegen Verlierer hinterlässt. Daher hatte man den Wechsel - bisheriger Bereichsleiter wird Stellvertreter und Letzterer neuer Chef - vorerst auf drei Monate befristet und eine Rückkehr zur alten Hierarchie offengelassen. Nach Ablauf der Frist ersuchte der Ex-Chef um eine Verlängerung um weitere drei Monate - und realisierte in dieser Zeit, dass ihm die neue Stelle ohne Führungsverantwortung mehr behagte.

Damit solche Ablösungen gelingen, ist es nach Überzeugung von Blaser «unerlässlich, in aller Offenheit mit den Leuten zu reden und ihnen Zeit für die Umstellung zu geben». Die meisten Ü-50, so die Erfahrung des Firmenchefs, seien an einer sicheren Stelle und nicht an Aufstieg und mehr Führungsaufgaben interessiert. Deshalb macht sich Blaser dafür stark, ältere Beschäftigte vermehrt für die Vorzüge einer Fachkarriere zu sensibilisieren.

#### B. Braun Medical Ein Vorzeigemodell scheitert

Einen besonders ambitionierten Plan hatte die B. Braun Medical, Sempach LU, um älteren Mitarbeitenden in ihren letzten Dienstjahren auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmte, flexible Arbeitspensien zu gewähren: Auf einem Langzeitkonto sollten Beschäftigte Zeitguthaben aufbauen können, die sie später für individuelle Arbeitszeitreduktionen vor ihrer Pensionierung hätten nutzen kön-

nen. Als «Einzahlungen» auf das Konto vorgesehen waren sowohl monetäre Elemente wie Prämien als auch Zeitguthaben wie Überzeiten.

Das Modell «Flexitime 50+» drang bis ins Bundeshaus durch. Bei einer Besichtigung der Fabrik in Escholzmatt LU im November 2014 hatte Bundesrat Johann Schneider-Ammann die Medizinaltechnik-Firma für ihr Engagement zugunsten der Ü-50 gelobt. Doch das Vorhaben erlitt Schiffbruch, noch bevor es im Frühjahr 2015 lanciert wurde: Der Verwaltungsrat lehnte das Projekt in der vorgestellten Form ab. Als Hauptgrund für das Nein nennt Schweiz-Chefin Madeleine Stöckli, dass das Unternehmen nicht die Verantwortung übernehmen wollte für die unter Umständen über viele Jahre angesammelten Guthaben der Mitarbeitenden auf den Zeitkonten. «Was wäre damit geschehen, wenn die Firma in finanzielle Nöte geraten wäre? Dieses Risiko wollte die deutsche Besitzerfamilie schon aus ethischen Gründen nicht tragen», erläutert Stöckli. Auch sei die Frage der Verzinsung der Kontoguthaben ungelöst geblieben.

Eingeführt wurde schliesslich eine abgespeckte Version, bei der Zeitguthaben über eine Laufzeit von maximal fünf Jahren angespart werden können. «Dieses Angebot nutzen jedoch grösstenteils jüngere Mitarbeiter, die so eine Auszeit nehmen können», sagt Stöckli. Gleiches gelte für jene Ü-50, die ebenfalls Zeitguthaben aufbauen. Für eine allmähliche Reduktion der Arbeitszeit in den Jahren vor dem Renteneintritt reichen hingegen die Guthaben meist nicht aus. Von den knapp 1000 Beschäftigten von B. Braun in der Schweiz gehört etwa ein Fünftel zu den Ü-50.

«Von systematischen Ansätzen, um die älteren Mitarbeiter länger in Beschäftigung zu halten, haben wir uns verabschiedet», sagt Stöckli. Stattdessen würden individuelle Lösungen gesucht in der Absicht, flexible Pensionierungen zu ermöglichen. Hierzu gehören gemäss der Schweiz-Chefin «in Einzelfällen» auch Bogenkarrieren - für Leute in Kadrepositionen, die den Wunsch haben, Verantwortung abzugeben.

Gastbeitrag Seite 10