

# «Wir sollten die psychologischen Folgen der Covid-Krise nicht unterschätzen»

Adecco-Verwaltungsratspräsident Jean-Christophe Deslarzes erklärt, wieso trotz Jobschwemme die Arbeitnehmenden gestresst sind, wie Corona nachwirkt und wieso Chefs gefährdeter sind bei Burn-outs als ihre Untergebenen.

Patrik Müller und Florence Vuichard

Jean-Christophe Deslarzes ist so eine Art Super-Schweizer: Der Romand hat Walliser Wurzeln, wurde in Fribourg geboren, ist in Thun aufgewachsen, war Skilehrer in Verbier und Student in Bern und Fribourg. Karriere gemacht hat er dann auch im Ausland, in der internationalen Corporate-Welt. Davon zeugen die englischen Ausdrücke, die im Interview immer wieder sein Berndeutsch durchbrechen. Und sein Name: Denn der Präsident des Personaldienstleisters Adecco ist für seine Arbeitskollegen und Freunde einfach «JC».

**Die Schweiz zählt derzeit rund 260 000 offene Stellen. Die hiesige Wirtschaft leidet, aber Sie dürften jubeln, oder?**

*Jean-Christophe Deslarzes:* Natürlich ist der Fachkräftemangel eine Chance für die Adecco Group. Aber die Erwartungen sind auch hoch.

**Wie meinen Sie das? Weil die Arbeitnehmenden höhere Ansprüche stellen?**

In der Tat sind sie wählerischer geworden. Auch die Unternehmen stellen höhere Ansprüche an uns. Sie erwarten, dass wir als Experten besser darin sind, Talente zu finden und langfristig ans Unternehmen zu binden.

**Firmen schreiben ihre Stellen digital aus, Chefs posten sie direkt auf LinkedIn. Wozu braucht es da noch Stellenvermittler wie Adecco?** Wir sind Profis darin, mit unserer Expertise die perfekte Übereinstimmung zwischen dem Profil des Jobs und jenem des Stellensuchenden zu finden. Wenn es klappt, dann kreieren wir Magie!

**Magie?**

Ja. In diesem Fall stimmt alles, es ist perfekt für den Arbeitnehmer, den Arbeitgeber und darüber hinaus für die ganze Gesellschaft. Wir sprechen von einem sozialen Impact: Wer happy ist im Job, kommt glücklich nach Hause, und das wirkt sich positiv auf die Kinder aus, die wiederum Arbeit als cool empfinden.

**Zu schön, um wahr zu sein: 40 Prozent der Erwerbstätigen fühlen sich nach der Arbeit ausgelagert, wie eine aktuelle Studie zeigt.** Die geopolitische Lage ist äusserst labil, die konjunkturellen Aussichten sind unsicher. Das wirkt sich auf die Moral der Menschen aus – und auch auf die Arbeitsmoral.

**Zugleich ist der Arbeitsmarkt stabil, man findet relativ einfach einen neuen Job, wenn man einen braucht.**

Es ist paradox. Wir sehen das auch in unseren internationalen Umfragen

ausserhalb der Adecco Group bei rund 30 000 Personen. Das empfundene Wohlbefinden ist gesunken, 65 Prozent der Befragten geben an, sie hätten ein Burn-out erlebt oder das, was sie als Burn-out empfinden. In der Schweiz sind es gar 76 Prozent. Das ist enorm hoch.

**Woher kommt das?**

Da sind die erwähnten geopolitischen Unsicherheiten, und dann sollten wir die psychologischen Folgen der Covid-Krise nicht unterschätzen.

**In der Schweiz hatten wir wenige Restriktionen.**

Ja, sie waren vergleichsweise mild, aber für sich gesehen doch sehr einschneidend. An Weihnachten 2021 etwa durften wir nicht mehr als zu zehnt am Familientisch sein. Geil's no! Das ist keine zwei Jahre her. Und das wirkt noch immer nach.

**Kriege und Covid, das sind also die Gründe für die depressive Arbeitsstimmung?**

Es gibt auch noch den Stellenabbau, den wir während und auch noch nach der Covid-Krise beobachtet haben. Das hat dazu geführt, dass viele Mitarbeitende und vor allem Manager zusätzliche Aufgaben übernehmen mussten. Darum fühlen sich viele müde.

**Das Mitleid mit den Managern hält sich in Grenzen, schliesslich sind sie meistens gut entlohnt.**

Ich rede vor allem vom mittleren Management, von Teamleitern, also von der goldenen Mitte, die sehr wichtig ist für das Funktionieren eines Unternehmens. Diese Gruppe wird vernachlässigt, doch sie ist das Bindeglied zwischen Strategie und Umsetzung. In der Schweiz, das zeigt unsere Befragung, haben 44 Prozent der Manager ein Burn-out-Moment erlebt, weil ihnen nach Entlassungen mehr Verantwortungen aufgebürdet wurden.

**Aber egal, ob Manager oder Angestellte: Könnten sie in diesem unter Arbeitskräftemangel leidenden Arbeitsmarkt nicht einfach einen neuen Job finden, wenn sie sich so gestresst fühlen?**

Ja, theoretisch ist es ein Arbeitnehmermarkt. Doch in der heutigen Situation sind die Menschen vorsichtiger geworden. Über 70 Prozent wollen bei ihrem Arbeitgeber bleiben, vor einem Jahr waren es noch gut 60 Prozent. In der Schweiz ist der Rückgang bei jenen, die ihr Unternehmen verlassen wollen, noch ausgeprägter: Er ist von 32 auf 19 Prozent gefallen.

**Die Treue zum Unternehmen ist also zurück?**

Vielleicht ist es mehr die Vermutung, dass das Gras auf der anderen Seite des



Adecco-Präsident Jean-Christophe Deslarzes. Bild: Andrea Zahler

## Der Personalprofi

Der heute sechzigjährige Jurist begann seine Karriere 1991 als Steuer- und Rechtsberater bei Arthur Andersen, ging dann zur Firma Alusuisse, die mit der kanadischen Alcan fusionierte und später von der Rio-Tinto-Gruppe übernommen wurde. Jean-Christophe Deslarzes war unter anderem Personalleiter des Alcan-Konzerns und Chef der Rio Tinto Aluminium Fertigungsprodukte. 2010 wechselte er als Personalchef zum französischen Detailhandelsriesen Carrefour, drei Jahre später ging er – ebenfalls als Personalchef – zu ABB, wo er bis 2019 blieb. 2015 wurde er zudem in den Verwaltungsrat des börsenkotierten Schweizer Personalvermittlers Adecco Group gewählt, der weltweit 39 000 Mitarbeitende zählt und jeden Tag 2 Millionen Personen unter Arbeitsvertrag hat. 2020 übernahm er von Rolf Dörig das Präsidium. Zudem ist Deslarzes noch Verwaltungsratspräsident von Constellium. Er ist verheiratet, hat vier Kinder im Alter von 20 bis 27 und wohnt mit seiner Familie im Wallis sowie während der Woche in der Region von Zürich. (pmü/hv)

Zauns auch nicht grüner ist. Während der Covid-Krise oder kurz danach sprach alles von der «Great Resignation», von der grossen Kündigungswelle. Doch das Phänomen ist nun weitgehend vorbei.

**Eine Errungenschaft der Covid-Zeit ist das Homeoffice. Wie werten Sie das?**

Büroarbeiten werden künftig zur Hälfte vor Ort erledigt und zur Hälfte von Zuhause oder von wo auch aus immer. Die Generation Z, sprich alle, die um 2000 geboren wurden, und auch die Millennials mit Jahrgängen ab 1985 wollen die Hälfte ihrer Arbeitszeit ortsungebunden erledigen.

**Braucht es denn das Büro noch?**

Ja, weil nur dort die Firmenkultur gefördert werden kann. Weil nur dort Innovation gefördert wird. Und weil es auch Freude bereitet, im Team zusammenzuarbeiten. Und wie gesagt: Unsere Untersuchungen zeigen deutlich, dass sich die Menschen stärker unter Stress fühlen als in der Vergangenheit. Und ich vermute schwer, dass ein Teil davon auch vom Homeoffice herkommt.

**Homeoffice bedeutet mehr Stress?**

Ja, das haben wir jedenfalls bei der Adecco Group beobachtet: Wir mussten aufpassen, dass die Menschen nicht zu viel arbeiten, weil sie diese Freiheit hatten. Aber grundsätzlich kann man zur Homeoffice-Frage festhalten: Beides ist falsch, 100 Prozent Homeoffice ebenso wie absoluter Bürozwang.

**Sie haben einmal gesagt, die Chefs müssen empathischer werden. Sind sie es geworden?**

Das geht nicht von heute auf morgen, das braucht Zeit. Das ist aber keine neue Erkenntnis. Es sind die empathischen Chefs, die uns Vertrauen geschenkt haben, die uns zugehört haben, die uns noch zehn oder zwanzig Jahre später als beste Chefs in Erinnerung bleiben. Aber die Situation hat sich insofern verschärft, als wir heute in diesem Hightech-Umfeld stecken. Jetzt ist es besonders wichtig, Menschlichkeit zu zeigen.

**Mehr Menschlichkeit gegen künstliche Intelligenz (KI) also?**

62 Prozent der Arbeitnehmenden weltweit und 76 Prozent in der Schweiz sehen die künstliche Intelligenz als etwas Positives, als etwas, das ihren Job zum

**schafflich starken Schweiz viele Angestellte Zukunftsängste. Könnte das auch an der Migration liegen? Jeder Arbeitnehmer weiss, dass seine Stelle auch durch eine EU-Arbeitskraft besetzt werden könnte.**

Mobilität und Flexibilität gehören zur Schweizer Wirtschaft und prägen auch unseren Arbeitsmarkt. Darum glaube ich nicht, dass die Personenfreizügigkeit den Angestellten Angst macht. Im Gegenteil, man weiss, dass sie zum Gedeihen unserer Wirtschaft beiträgt. Ohne ausländische Arbeitskräfte könnten die Unternehmen all ihre Stellen gar nicht besetzen.

**Ihr Vorgänger als Adecco-Präsident, Rolf Dörig, äusserte sich jeweils anders zu dieser Frage: Er stellte die Personenfreizügigkeit infrage.**

Für uns beide ist klar, dass die Schweizer Wirtschaft ausländische Fachkräfte braucht.

**Sind der Schweizer Arbeitsmarkt und überhaupt der Standort noch so attraktiv, wie es früher immer hiess?**

Ja, ich beobachte sogar, dass Covid die Schweiz noch attraktiver gemacht hat, verglichen mit anderen Ländern, in denen die Krise tiefe Spuren hinterlassen hat. Wir waren in jener Zeit privilegiert, nicht nur weil es weniger harte politische Einschränkungen gab, sondern grundsätzlich: Wir haben fast überall Wald in der Nähe zum Spazieren, wir können in die Berge fahren, wir haben eine zumeist gute Kaufkraft ... All das hält eine ganze Gesellschaft gesund.

**Aus der Wirtschaft hört man oft Klagen über zusätzliche staatliche Belastungen und wachsende Bürokratie.**

Alles ist relativ. Das hochgelobte Silicon Valley in den USA zum Beispiel ist häufig sehr viel bürokratischer für Unternehmen als die Schweiz. Der beste Beweis für die Attraktivität der Schweiz ist, dass sehr viele Goutausgebildete bei uns arbeiten wollen. Ich erlebe es zudem immer wieder, dass Expats, die ursprünglich nur für eine bestimmte Zeit hier zu arbeiten beabsichtigten, nicht mehr in ihre Heimat zurückkehren wollen.

**Die Schweiz ein Paradies, wo nichts mehr besser werden kann?**

In einem internationalen Massstab ist sie ein Paradies. Trotzdem muss sie aufpassen: Die Politik sollte sich mit Eingriffen zurückhalten. Denn es gibt nichts Sozialeres als ein Unternehmen, das funktioniert und frei handeln kann. Wegen der starken Firmen geht es uns so gut.

**Sie haben vier Kinder. Was haben Sie ihnen geraten, wenn es um Ausbildung und Berufswahl geht?**

Ich glaube an die Kraft der Leidenschaft: Wenn man morgens aufsteht und sich auf das freut, was man tut, dann ist es das Richtige, und dann kommen die Erfüllung und der Erfolg von selbst. Ob es eine Lehre oder ein Studium ist, spielt keine Rolle. Meine Kinder haben sehr unterschiedliche, aber allesamt tolle Wege eingeschlagen.



Bei SFS müssen rund 40 Prozent der Angestellten in der Schweiz seit November länger arbeiten. Bild: Imago

## «Ein krasser Fall»

Der Industriekonzern SFS hat in der Schweiz die Arbeitszeit für 40 Prozent der Belegschaft um 2 Stunden erhöht.

Florence Vuichard

Als Illustration für die schlechten Nachrichten haben die Verantwortlichen des börsenkotierten Schweizer Industriekonzerns SFS ein Foto gewählt, das Zuversicht verströmen soll. Eines, das die Aussage des Schreibens «Zurück auf Kurs» optisch unterstützen soll: ein Foto von gemalten Segeln vor blauem Himmel.

Das Schreiben, das der «Schweiz am Wochenende» vorliegt, ist eigentlich ein News-Post vom 27. Oktober in der SFS-Personal-App. Adressaten sind die rund 950 hierzulande beschäftigten Mitarbeitenden der Division Automotive. Das entspricht knapp 40 Prozent der 2500-köpfigen SFS-Belegschaft in der Schweiz. Die «Massnahmen zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit» der Autozulieferer-Sparte trifft sie hart: Es gibt einen Einstellungsstopp, divisionsinterne Verlagerungen von Mitarbeitenden, einen Stellenabbau sowie deutliche Verschlechterungen bei den Arbeitsbedingungen. Konkret müssen die 950 Automotive-Angestellten an den St. Galler Standorten Heerbrugg und Flawil seit dem 1. November pro Woche 2 Stunden länger arbeiten. Zudem werden ihnen 2024 die Ferien um 5 Tage reduziert.

**Das Arbeitsrecht ist etwas für Einzelkämpfer**

Der Post schliesst mit etwas Empathie, «wir sind uns bewusst, dass diese Massnahmen einen grossen persönlichen Beitrag bedeuten», vielen aufmunternden Worten zu Wachstum und Wandel und ist gezeichnet von «Jens, Fredi», also von Konzernchef Jens Breu und dem Automotive-Divisionsleiter Alfred Schneider. Susslos zwar, aber im Stil der betriebsinternen gepflegten Duzkultur.

Der Unmut ist gross, die Angst auch, wie Anke Gähme von der Gewerkschaft Unia betont, die mit einzelnen Mitarbeitenden in Kontakt stand. Viele hätten den neuen Konditionen zugestimmt, andere wollten die Firma verlassen. Wehren mag sich bis anhin niemand. «Und

wo kein Kläger ist, da ist leider auch kein Richter», sagt Gähme.

Das ist nicht ganz falsch, wie Roger Rudolph, Professor und Arbeitsrechtsspezialist an der Universität Zürich, ausführt. Wer den neuen Vertrag mit dessen Verschlechterungen unterschreibe, stimme zu. «Das ist dann eine einvernehmliche Vertragsänderung.» Die sei verbindlich. Sollten jedoch Mitarbeitende, welche ihre Zustimmung verweigern, eine Kündigung erhalten, dann könnten sie klagen. «Und die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass eine solche Kündigung als missbräuchlich beurteilt würde», sagt Rudolph. So könnten sich einzelne Mitarbeitende mit Klagen bis zu sechs Monatslöhnen erstreiten.

Im Arbeitsrecht müsse aber jeder für sich schauen, jeder müsse für sich klagen. «Es ist ein Einzelkämpfertum», die zustimmenden Arbeitnehmenden würden nicht vom Erfolg einiger Mutiger profitieren. «Hier versagt unser Recht ein Stück weit», räumt Rudolph ein, der das SFS-Beispiel angesichts der kurzen Zeitspanne von gerade mal fünf Tagen zwischen dem Bekanntgeben der Massnahmen und deren Umsetzung als «krassen Fall» bezeichnet.

SFS-Chef Breu begründet den Fahrplan in einem schriftlich geführten Interview mit dem «Rheintaler» wie folgt: «Rasches Handeln ist Teil unserer DNA und unseres Erfolgs.» Für den Konzern scheint die Rechnung aufzugehen, wie SFS auf Anfrage festhält: «Die bisherigen Rückmeldungen stimmen uns positiv, dass die allermeisten Mitarbeitenden die temporären Massnahmen mittragen.» Sie hätten für ihre Rückmeldung einen Monat Zeit.

Die Massnahme an sich ist nicht ungewöhnlich: Temporäre Arbeitszeiterhöhungen zur Krisenbewältigung und Jobsicherung hat es in der hiesigen Industrie immer wieder gegeben. Gehäuft traten sie zuletzt auf, nachdem die Nationalbank im Januar 2015 die Franken-Anbindung an den Euro gekappt hatte. Auf einen Schlag wurden die Industriegüter aus der Schweiz massiv verteuert, mehrere Fir-

men erhöhten deshalb für einen begrenzten Zeitraum die Wochenarbeitszeit – in der Regel in Absprache mit den Sozialpartnern. Denn der Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der Industrie sieht in Artikel 57 «Abweichungen von arbeitsvertraglichen Bestimmungen des GAV in Ausnahmefällen» explizit vor. Dieser legt auch fest, wie in einem solchen Fall vorgegangen werden muss, wie die Sozialpartner eingebunden werden müssen. In einer gemeinsamen «Abweichungsvereinbarung» werden dann schriftlich «Art, Dauer, Ausmass und Modalität sowie allfällige Kompensationen» der Massnahmen festgehalten.

SFS ist zwar Mitglied beim Industrieverband Swissmem, aber nicht bei dessen Arbeitnehmer-Organisation und folglich nicht dem GAV unterstellt.

**Unbestimmt zeitlich limitiert**

Wie beim GAV sollen auch bei SFS die Erhöhung der Arbeitszeit und die Kürzung der Ferien von 30 auf 25 Tage nur temporär gelten. «Sie sind für die nächsten zwölf Monate gültig und werden nach sechs Monaten nochmals überprüft», heisst es dort. «Ob die Massnahmen verlängert werden müssen, hängt von der Entwicklung der Ertragskraft der Division Automotive in der Schweiz ab.»

Abstriche gibt es auch für das Management der Automotive-Division: Die Löhne der Chefs werden um 10 Prozent, jene der Souchs um 7 Prozent gekürzt. Das trifft etwa zehn Personen, wie es bei SFS heisst. «Lohnkürzungen der Führungskrew sind ein wichtiges Zeichen gegenüber den Kolleginnen und Kollegen», hält Breu im «Rheintaler» fest. Auch er werde seinen Lohn um 10 Prozent kürzen. Gemäss Vergütungsbericht erhielt er 2022 insgesamt 1 467 073 Franken, wobei vom Lohnverzicht «nur» das Basissalar von knapp 650 000 Franken betroffen ist. Künftig dürften es also 65 000 Franken weniger sein.

Die Credit Suisse ist mit ihrem Segel-Logo ins Verderben gefahren, die Kapitäne von SFS geben sich zuversichtlich.