

# «Führungskräfte müssen empathischer werden»

Jean-Christophe Deslarzes, Verwaltungsratspräsident von Adecco, fordert eine neue Art der Mitarbeiterführung. Im Gespräch mit Natalie Gratwohl und Nicole Rütli führt er ausserdem aus, warum er anders als der CEO nicht auf einen Teil seines Lohnes verzichtet hat

Herr Deslarzes, in der Corona-Krise hat auch die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden gelitten. Wie beurteilen Sie das als Präsident des weltweit zweitgrössten Personaldienstleisters?

Die Situation macht mir Sorgen: Laut einer globalen Umfrage, die wir bei 8000 Unternehmen gemacht haben, leiden 28% der Mitarbeitenden unter den Folgen der Krise. Und nur eine von zehn Führungskräften übertraf die Erwartungen bei der Unterstützung ihres Teams.

Das tönt ernüchternd. Braucht es eine neue Art von Führung?

Ja, Führungskräfte müssen empathischer werden. Dies ist auch eine Folge der beschleunigten Digitalisierung und der immer flexibleren Arbeitswelt. Erfolgreiche Vorgesetzte müssen heutzutage über eine hohe soziale Kompetenz verfügen, also Empathie, aber auch Kreativität und Innovationskraft zeigen können.

Besteht in dieser Hinsicht bei der Adecco-Gruppe Nachholbedarf?

Für uns war Sozialkompetenz bereits vor der Krise ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl von Führungskräften. Jeder Leader muss lernen, mit dieser schwierigen Situation umzugehen, und Wege finden, um Führungsnähe auch virtuell rüberzubringen. Mit dem Herzen über Videokonferenzen zu sprechen, ist nicht einfach.

Werden Führungskräfte ausgetauscht, die dies nicht schaffen?

Nein. Diese Krise ist eine Lernkurve für uns alle. Unsere Führungskräfte werden in diesem Prozess aktiv unterstützt, denn sie haben einen grossen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden und damit auch auf das Ergebnis des Unternehmens. Das Management hat klare Zielvorgaben zum Engagement und Wohlbefinden der Mitarbeitenden weltweit. Die kommenden Monate werden zeigen, welche Führungskräfte den Sprung schaffen und genügend Empathie zeigen.

Wie schneiden die Chefs dabei ab?

In der letzten Umfrage haben die Führungskräfte gut abgeschnitten. Aber es gibt immer Potenzial nach oben.

Und wie unterstützen Sie Ihre Angestellten bei der Adecco-Gruppe in dieser Krise?

Rund zwei Drittel der 31 000 Mitarbeitenden arbeiten zurzeit von zu Hause aus – eine riesige Herausforderung für alle. Das Wichtigste ist, mit den Kolleginnen und Kollegen verbunden zu bleiben sowie die mentale und körperliche Fitness zu bewahren. Dazu hat das Unternehmen diverse Angebote lanciert; von Stressmanagement, Fitnesskursen über Ernährungsberatung bis hin zu globalen Town-Hall-Meetings, die monatlich mit dem CEO stattfinden.

## Passionierter Personalfachmann

Jean-Christophe Deslarzes ist seit 2015 Mitglied des Verwaltungsrats der Adecco-Gruppe. Im April 2020 wurde er zum VR-Präsidenten ernannt. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften in Freiburg begann Deslarzes seine Karriere 1991 als Steuer- und Rechtsberater bei Arthur Andersen. Es folgten Stationen bei Rio Tinto und den Vorgängerfirmen Alcan und Alusuisse. Von 2010 bis 2013 war er Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Human Resource Officer bei Carrefour und wechselte Ende 2013 in gleicher Funktion zum ABB-Konzern, wo er bis 2019 tätig war. Deslarzes, Jahrgang 1963, ist verheiratet und Vater von vier Kindern.

Welche Anforderungen stellt das Home-Office an die Führung?

Wichtig ist vor allem, dass die Vorgesetzten mehrmals in der Woche Kontakt mit ihren Teams aufnehmen. Sie sollen noch stärker als sonst nach deren Wohlergehen fragen. Dabei geht es nicht um Kontrolle, sondern um Führungsnähe: das heisst, für Mitarbeitende da zu sein in einer schwierigen Situation.

Sie sind im April 2020 auf dem Höhepunkt der Krise zum Verwaltungsratspräsidenten der Adecco-Gruppe ernannt worden. Welches war Ihr schwierigster Moment?

Den schwierigsten Moment habe ich nicht als Funktionsträger erlebt, sondern als Mensch. Ich war kurz vor dem Lockdown beruflich in Indien und habe die dramatische Lage verfolgt. Familien mussten die Städte fluchtartig verlassen und ein Stück Land suchen, um Nahrungsmittel anzubauen. Das hat mich sehr berührt.

Und als VR-Präsident der Adecco-Gruppe?

Bis in den Sommer hinein stand ich mehrmals wöchentlich im engen Kontakt mit dem CEO, und der VR tagte im Zwei-Wochen-Rhythmus. Es ging primär um das Wohlergehen der Mitarbeitenden, aber auch um die Sicherung der Liquidität, und darüber hinaus haben wir den nächsten Strategiekreis entwickelt.

Das Geschäft der Vermittlung von Arbeitskräften hat in der Krise stark gelitten. Sie mussten den Personalbestand im vergangenen Jahr um 10% reduzieren.

Das war kein Personalabbau. Der Grossteil erfolgte über natürliche Fluktuationen. Stellen in stark betroffenen Bereichen wie dem Automobilsektor wurden nicht mehr ersetzt oder auf Kurzarbeit umgestellt. Je nach Branche waren in der Schweiz im vergangenen Frühling bis zu 50% der Mitarbeitenden in Kurzarbeit. In anderen Bereichen wie Logistik, Gesundheitswesen oder im Engineering-Bereich hat das Unternehmen neue Stellen geschaffen.

Die Adecco-Gruppe hat bereits im Frühjahr angekündigt, dass der CEO Alain Dehaze sowie die Geschäftsleitung aufgrund der Pandemie auf einen Teil ihres Gehaltes verzichten werden. Hat der Verwaltungsrat auch mitgezogen?

Der CEO hat entschieden, während sechs Monaten seinen Basislohn um 20% zu reduzieren, und überliess es der Konzernleitung sowie dem Kader, freiwillig auf 15% des Lohns zu verzichten. Im Verwaltungsrat hat es keine Kürzung der Vergütungen gegeben. Ich habe es jedem Mitglied überlassen, auf freiwilliger Basis gemeinnützige Projekte zu unterstützen.

Ob tatsächlich gespendet wurde und wie viel, wissen Sie nicht?

Nein. Jedes Mitglied war frei, dort zu helfen, wo es dies für dringlich empfand.

Und Ihr eigenes Gehalt bleibt gleich hoch wie dasjenige Ihres Vorgängers Rolf Dörig?

Seit sechs Jahren gab es im VR der Adecco-Gruppe keine Gehaltsanpassungen mehr.

Auch die Dividende an die Aktionäre wird gleich hoch ausfallen wie im Vorjahr?

Ja, der Verwaltungsrat schlägt eine Dividende von Fr. 2.50 je Titel vor. In Anbetracht unserer starken Bilanz und unserer auf Kontinuität ausgelegten Dividendenpolitik hält der Verwaltungsrat die Ausschüttung einer gleichbleibenden Dividende für angemessen und gerechtfertigt.



Jean-Christophe Deslarzes kann positiven Stress geniessen.

CHRISTOPH RUCKSTUHL / NZZ

«Ich gehe nicht davon aus, dass wegen des Trends zu mehr Home-Office auf längere Sicht Jobs in der Schweiz verschwinden werden.»

Wäre ein Solidaritätsbeitrag der Aktionäre nicht angebracht gewesen, zumal die Adecco-Gruppe ja staatliche Unterstützung in Form von Kurzarbeitsentschädigungen erhalten hat?

Wir haben unser Aktienrückkaufprogramm für 2020 gestoppt. Die Solidarität des Aktionariats besteht darin, auch in Krisenzeiten, wie wir sie erleben, investiert zu bleiben. Aktionärinnen und Aktionäre sollen privat spenden.

Die Konkurrentin Randstad wächst schneller und ist mittlerweile die Nummer eins im Personalvermittlungsgeschäft. Stehen Sie seitens der Aktionäre nicht unter Druck?

Nein. Im vergangenen Jahr hat sich die Adecco-Gruppe vergleichsweise gut entwickelt. Das Management legt den Fokus auf die Marge. Da sind wir führend. Mit Adecco wollen wir unsere Marktanteile ausweiten. Mit Talent Solutions – das heisst mit der Beratung, der Fachkräftevermittlung, der Weiterbildung, der Karriereplanung und dem Outplacement – wollen wir wachsen, uns differenzieren und unsere Marge weiter vergrössern.

Wie können Sie unabhängiger werden vom ständigen Auf und Ab des Konjunkturgangs?

Weniger abhängig zu sein von Konjunkturschwankungen, ist Bestandteil unserer neuen Strategie «Future@Work», mit der wir im Januar gestartet sind. Ein wichtiger Pfeiler für unsere nachhaltige Wachstumsstrategie ist hierbei auch Modis, unsere Beratungsfirma für Technologiejobs. Ziel von Modis ist die Marktführerschaft im Bereich Technologieberatung und -lösungen für zukunftssträchtige Industrien.

Das Personalvermittlungsgeschäft gilt als sogenannter voraussender Konjunkturindikator. Sehen Sie schon erste Schwalben am Konjunkturrhimmel?

Im zurückliegenden Geschäftsjahr verzeichnete die Adecco-Gruppe einen Umsatzrückgang von 14%. Für das vierte Quartal resultierte nur noch ein Minus von 5%, und Anfang Jahr lag das weltweite Geschäft der Gruppe noch mit rund 2% im Minus. Das ist eine deutliche Verbesserung und ich bin verhalten optimistisch. Allerdings ist es noch zu früh für Prognosen.

Die Pandemie hat die Arbeitswelt verändert. Wie viel Home-Office wird nach der Krise bleiben?

Auch nach der Pandemie dürfte bis zur Hälfte der Büroarbeit im Home-Office ausgeübt werden. Und die Arbeitswelt wird auch sonst flexibler. Der Nine-to-five-Job im Büro wird langsam verschwinden. Dienstleistungsunternehmen müssen deshalb unter anderem auch die Zusammenarbeit und die Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden anpassen. Es geht mehr um die gemeinsam erzielten Ergebnisse und nicht um die Präsenzzeiten im Büro.

Wenn das Arbeiten von zu Hause aus ein fester Bestandteil wird, könnten sich Firmen überlegen, die Bürojobs gleich in Tieflohnländer auszulagern. Beobachten Sie solche Tendenzen?

Nein, das sehen wir nicht. Ich gehe auch nicht davon aus, dass wegen des Trends zu mehr Home-Office auf längere Sicht Arbeitsplätze in der Schweiz verschwinden werden.

Trotz den hohen Lohnkosten?

Ja, denn das Ausbildungsniveau in der Schweiz ist sehr hoch, und viele Arbeitskräfte schätzen die hohe Lebensqualität in der Schweiz. Ich würde sogar sagen, der Schweizer Vorteil wird künftig noch grösser werden, weil das Arbeiten von zu Hause aus in der Schweiz angenehmer ist als zum Beispiel in Grossstädten wie Hongkong, wo Arbeitskräfte oft nur wenige Quadratmeter Wohnfläche zur Verfügung haben.

Welches sind denn die grössten Verlierer der Umwälzungen am Arbeitsmarkt?

Längerfristig geht es vor allem um Jobs, die automatisiert werden können. Dabei ist das Spektrum sehr breit. Hinzu kommen die krisenbedingten Verschiebungen. Ich sehe die Adecco-Gruppe als Brückenbauer zwischen Branchen wie der Gastronomie oder Hotellerie, die vor grossen Herausforderungen stehen, und Bereichen wie E-Commerce oder Gesundheitswesen, die einen hohen Personalbedarf haben.

Sie haben vier Kinder im Teenager-Alter. Welchen Rat geben Sie diesen mit Blick auf die Berufswahl?

Lass deine Passion walten, suche einen Job, den du liebst, und mache ihn gut. Wichtig ist vor allem die richtige Haltung: Auch mit der besten Ausbildung kommt man ohne Sozialkompetenz nicht weiter. Mit der richtigen Einstellung hingegen sind grosse Sprünge möglich, unabhängig von der Ausbildung. Und meine Frau und ich versuchen darauf zu achten, möglichst keinen Druck auf unsere Kinder auszuüben.

Wie gehen Sie selbst mit Stress um, und wie können Sie abschalten?

Ich versuche, den positiven Stress und den dazugehörigen Adrenalinschub zu geniessen. Negativer Stress ist oftmals selbstgemacht: Entweder man ist schlecht organisiert oder hat falsch geplant, und ich versuche, daraus zu lernen. Den Ausgleich finde ich im Pulverschnee: je tiefer der Schnee und je steiler der Hang, desto besser.