

COVID-19-Pandemie

## Mutinjektionen für Mitarbeitende

Corona ist eine Gemeinheit. Das wird wohl jeder Unternehmer unterschreiben, auch wenn einzelne Branchen unterschiedlich betroffen wurden. Es ist schwer vorstellbar, dass irgendjemand gerne seinen Betrieb zusperrt. Dafür ist niemand selbstständig geworden. Aber: Selbst die Unternehmen, die längere Zeiten zusperrten mussten, sind nur in „Quarantäne“. Die wirtschaftliche Basis ist nach wie vor intakt, die Perspektiven sind mittelfristig gut bis sehr gut. Als Employer Branding Institute möchten wir deshalb eindringlich davor warnen, zu viele negative Botschaften zu verbreiten und die Mitarbeiter der Branche zu demoralisieren.



Die Umsatzeinbußen in den vom Lock-down betroffenen Branchen sind gigantisch, das Bangen um die Existenz der Betriebe erklärlich, ebenso die Furcht, langfristig arbeitslos zu werden. Es liegt in der Natur der Sache, dass Betroffene und insbesondere Interessenvertreter ihre Meinungen zu den Betriebsschließungen pointiert formulieren und mantraartig wiederholen. So funktioniert Lobbying für ein berechtigtes Interesse. Was ist schlecht daran? Es gibt genügend Beispiele dafür, dass nachhaltiges Jammern irgendwann einmal dazu führt, dass sich die Menschen abwenden. „Self fulfilling prophecy“ nennt man das. Für die Reisebranche, Hotellerie, Gastronomie, Eventagenturen, persönliche Dienstleister, Freizeitbetriebe oder einzelne Handelsbranchen wird das dann ein Problem, wenn Schlüsselkräfte sich woanders umsehen.

Selbst die Sparten, die gar nicht schließen mussten, spüren den Wind der Veränderung. Viele Lehrstellen wurden in diesem Jahr nicht besetzt. Hier wird ein Loch beim Fachkräftenachwuchs aufgerissen, das sich nicht mehr schließen lässt. Dabei ist unstrittig, dass schon jetzt viele Schlüsselstellen unbesetzt bleiben. Wenn dann – nach einer hoffentlich erfolgreichen Impfkampagne – die Wirtschaft wieder mit vollem Speed hochfährt, wird der Kampf um die besten Köpfe noch härter werden. Also lassen Sie uns der Frage nachgehen, was jetzt zu tun ist. Trotz oder gerade wegen der Gemeinheiten, die uns Corona angetan hat.

### Konsumenten haben Nachholbedarf

Wir sind der festen Überzeugung, dass bei aller berechtigten Kritik an den Fehlern der Politik nicht alles (vor allem nicht die eigene

Branche oder der eigene Betrieb) schlecht geredet werden darf. Wirtschaftsforscher gehen davon aus, dass nach der Pandemie der Boom kommt. Die ersten Signale waren schon deutlich hörbar: Die Baubranche klagt über explodierende Rohstoffpreise. Vor allem Holz und Stahl wurden im zweistelligen Prozentbereich teurer. Der Handel darf sich auf Konsumenten freuen, die sich vom Extrem-Couching zum Ultra-Shopping aufmachen werden. Die Sehnsucht zu reisen, zu speisen und sich in der Freizeit zu vergnügen wird riesig sein.

Der französische Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry hat einmal formuliert: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Diese Sehnsucht

nach dem weiten Meer, dem klaren See, den hohen Bergen oder den hippen Städten ist zweifelsfrei bei den Menschen in hohem Maße vorhanden und harret der Erfüllung.

Ein weiterer Faktor gibt Anlass zum Optimismus: Finanzierungsexperten der Banken, die das Employer Branding Institute befragt haben, sagen einhellig, dass die Betriebe, die vor der Pandemie gesund waren, das auch jetzt noch sind und auf einem soliden Fundament in die Zukunft starten können. Natürlich wurde das Eigenkapital angeknabbert, aber es wurde nicht so weit aufgezehrt, dass das für die überwiegende Zahl der Betriebe letal wäre. Das heißt aber auch, dass nach dem Intermezzo die Investitionstätigkeit wieder anlaufen, die Nachfrage an Gütern und Dienstleistungen rapide steigen wird. Die Daten über das Wachstum in China und den USA sprechen Bände und geben einen Vorgeschmack auf das, was in Europa demnächst auch kommen wird. Schon jetzt profitieren weite Teile der verarbeitenden Industrie vom rasch ansteigenden Export.

### Fachkräftemangel kann die betriebliche Gesundheit gefährden

Was den Start viel mehr gefährdet ist, dass Fachkräfte sich neu orientieren. Schon lange gab es keine so starke Nachfrage nach sicheren Jobs mehr. Warum hätte es das auch bedurft in einer Wirtschaft, die seit vielen Jahren brummt? Jetzt sieht es anders aus. Konsequenzen wurden in der Wirtschaft aber nicht gezogen. Das, obwohl Herr Virus und Frau Corona den vor noch gut einem Jahr der beklagten Fachkräftemangel im DACH-Raum nicht weggeschnupft haben. Die besten Köpfe sind immer noch gesucht, das gilt auch für die Branchen, die besonders von den Lockdowns betroffen sind.

### Erwartungen der Menschen an den Job haben sich geändert

Vor der Pandemie – das haben Umfragen ergeben, die wir bei potenziellen Kandidaten durchgeführt haben – zählten neben Hygienefaktoren und Gehalt, Work-Life-Balance oder das Image von Arbeitgebern vor allem interessante Aufgaben, Wohlfühlfaktoren im Team oder das Unternehmensklima. Die Pandemie hat zwar die Attraktivitätsfaktoren deutlich verschoben. Jobsicherheit ist Trumpf. Dieser Eindruck

wird momentan nicht vermittelt. Wer will es Abwanderern verdenken, wenn sie das vermeintlich sichere Ufer in anderen Wirtschaftszweigen suchen?

Der Grundsatz des Employer Brandings, dass intern und extern alles zu unternehmen ist, um die besten Köpfe zu finden, sie in die Unternehmen zu integrieren und dann für ihre Aufgaben und Projekte zu begeistern, mag mancher Unternehmer aktuell noch mit dem Satz abtun: „Wir haben jetzt ganz andere Sorgen.“ Dem Halten wir als Employer Branding Institute entgegen, dass sich gerade in schwierigen Zeiten die Nachhaltigkeit und Seriosität der Entwicklung der Arbeitgebermarken zeigen. Es ist ein großer Fehler, wenn jetzt langjährige Bemühungen in der Panik der Pandemie vernichtet werden. In der Krise zeigt sich der Charakter besonders.

### 8 Punkte, die Ihrer Arbeitgebermarke einen Schub geben

Die Impfkampagne ist in die Gänge gekommen und wird damit zum Gamechanger werden. Was können Unternehmen für die eigene Arbeitgebermarke tun, bis das Vakzine wirken? Als „Mutinjektion“ haben wir 8 Empfehlungen zusammengestellt, die helfen können, Bremsklötze für die künftige Entwicklung zu lösen:

1. Bleiben Sie in engem Kontakt mit Ihren Schlüsselkräften und langjährigen Mitarbeiter\*innen. Sie werden sie mehr denn je brauchen.
2. Informieren Sie über Ihre Pläne für die Zukunft. Zeigen Sie Perspektiven auf.
3. Nehmen Sie als Führungskraft die Bedürfnisse Ihrer Teams wahr und ernst.
4. Fragen Sie nach, wie es Ihrem Kernteam persönlich und finanziell geht. Zeigen Sie Empathie und Anteilnahme.
5. Stecken Sie Ihr Team nicht mit Ihrer eigenen Verzweiflung an. Verbreiten Sie bei Ihrem Team Optimismus, auch wenn Sie manchmal vor Wut platzen möchten. Erzählen Sie, was Sie in den letzten Monaten für die Zeit danach unternommen haben. Viele Betriebe haben ja in die Modernisierung investiert. Lassen Sie das Ihre Schlüsselkräfte wissen.
6. Nehmen Sie sich Zeit für einen gemeinsamen Workshop, in dem Sie mit dem Kernteam die Zukunft planen wollen. Machen Sie deutlich, welche Innovati-

onen Sie im Blickfeld haben und holen Sie sich dazu die interne Meinung ein.

7. Vergessen Sie nicht, über Ihre Pläne auch in den für Sie wichtigen Medien zu informieren. Ganz wichtig: Wer zuerst aus der Schockstarre erwacht, punktet nicht nur beim bestehenden Personal, sondern auch bei möglichen Kandidat\*innen. Talente erwarten von ihrem künftigen Arbeitgeber Perspektiven, Haltung und Verantwortung.
8. Die Zukunft hat bereits begonnen. Die Wirtschaft in den zentraleuropäischen Ländern wird nach der Öffnung der Grenzen und der Betriebe überdurchschnittlich profitieren. Um diese Chancen zu nutzen, braucht es motivierte und innovative Mitarbeiter\*innen. Diese Basis für Prosperität und qualitatives Wachstum gilt es nachhaltig zu pflegen. Jetzt. Und nicht erst dann, wenn der Startschuss endgültig gefallen ist. ■

### Employer Branding Institute

Die Gestaltung und Entwicklung von Arbeitgebermarken ist eine Schnittmenge vieler Disziplinen. Dementsprechend vereint das Employer Branding Institute Experten aus den verschiedensten Disziplinen:

- Markenprofis entwickeln Strategien und kreieren Kreativkonzepte, die Sie als Arbeitgeber unverwechselbar machen.
- Marketing- und Kommunikationsexperten sorgen dafür, dass die Information nach innen und außen orchestriert wird.
- Organisationsentwickler setzen die Prozesse so auf, dass sich die Mitarbeiter\*innen nicht nur einbringen können, sondern auch mitgenommen werden.
- Coaches begleiten Führungskräfte beim Prozess der Markenbildung und sind in die Weiterentwicklung des Managements involviert.



Prof. Dr. Marcus Stumpf (l.) und Universitätsdozent Dr. Wolfgang Immerschitt (r.) leiten das Employer Branding Institute mit Sitz in Frankfurt am Main und Salzburg.