



## **CORONA, SHUTDOWN UND CO. – EMPLOYER BRANDING IN KRISENZEITEN**

### **Editorial**

#### **Die Krise als Arbeitgeber-Chance begreifen**

Auf die klassische Frage im Bewerbungsgespräch „Was möchten Sie über unser Unternehmen wissen?“, werden Sie als Arbeitgeber demnächst garantiert häufiger diesen Satz hören: „Was haben Sie während der Corona-Krise für Ihre MitarbeiterInnen getan?“ Die Aktionen und Reaktionen eines Unternehmens während einer Krise sind damit nicht nur unmittelbar wichtig für die Zusammenarbeit in den Teams. Sie wirken sich auch langfristig auf die Reputation des Arbeitgebers aus. Plattformen wie kununu haben sich bereits auf die aktuelle Situation eingestellt und die Mitglieder explizit um eine Bewertung ihrer Arbeitgeber in Corona-Zeiten gebeten.

Im Spannungsfeld einer Krise, die Kurzarbeit, Kündigungen und erhöhte Anstrengungen erfordert, können Unternehmen, die besonnen und proaktiv handeln, einen positiven Beitrag zur Unternehmenskultur leisten. Gleichzeitig können sie die Arbeitgebermarke stärken. Strategische Grundlagen und Tipps zur Umsetzung finden Sie in diesem Whitepaper. Und: Was für die aktuelle Corona-Krise gilt, das lässt sich selbstverständlich auch in anderen Situationen anwenden, in denen Ihr Unternehmen besonderen Risiken ausgesetzt ist.

Ich wünsche Ihnen eine nutzbringende Lektüre!

**Mirco Welsing**

Leiter des Competence Circle „Employer Branding“

### **Corona Krise – Lackmustest für das Employer Branding**

Der Corona-Shutdown und dessen wirtschaftliche Folgen sind in vielen Unternehmen ein Lackmustest für das Employer Branding. Wie relevant ist die Markenbildung als Arbeitgeber tatsächlich, wenn Budgets gekürzt und Belegschaften in Kurzarbeit geschickt werden?

Dass wir gerade jetzt authentische Arbeitgebermarken brauchen, steht außer Frage. Employer Branding ist gerade in Krisenzeiten wie der Corona-Krise zwingend notwendig, um die Arbeitgebermarke zu stabilisieren. Denn wer jetzt alle Bemühungen einfriert, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, gerät für lange Sicht aus dem Sichtfeld der BewerberInnen und macht sich unattraktiv für die MitarbeiterInnen. Dies rächt sich nach der Krise.

Die Frage ist, wie sich unter den erschwerten Rahmenbedingungen ein nachhaltiges, konsistentes Employer Branding praktizieren lässt. Genau dem Thema widmet sich dieses aktuelle Whitepaper des Competence Circle „Employer Branding“. Ein vorgeschalteter Online-Workshop mit Experten namhafter Unternehmen aus Ostwestfalen hat das Themenfeld entsprechend validiert.

#### **Inhalt**

Corona Krise – Lackmustest für das Employer Branding	<b>01</b>
Employer Branding – Grundlegende Zusammenhänge	<b>04</b>
Von der Stagnation zur Krise – Phasen der Unternehmensentwicklung	<b>05</b>
Employer Branding in Krisenzeiten	<b>06</b>
Fazit	<b>07</b>
Quellen und Lektüre	<b>08</b>

## Aus Sicht des Employer Brandings hat der Corona-Shutdown wesentliche Implikationen

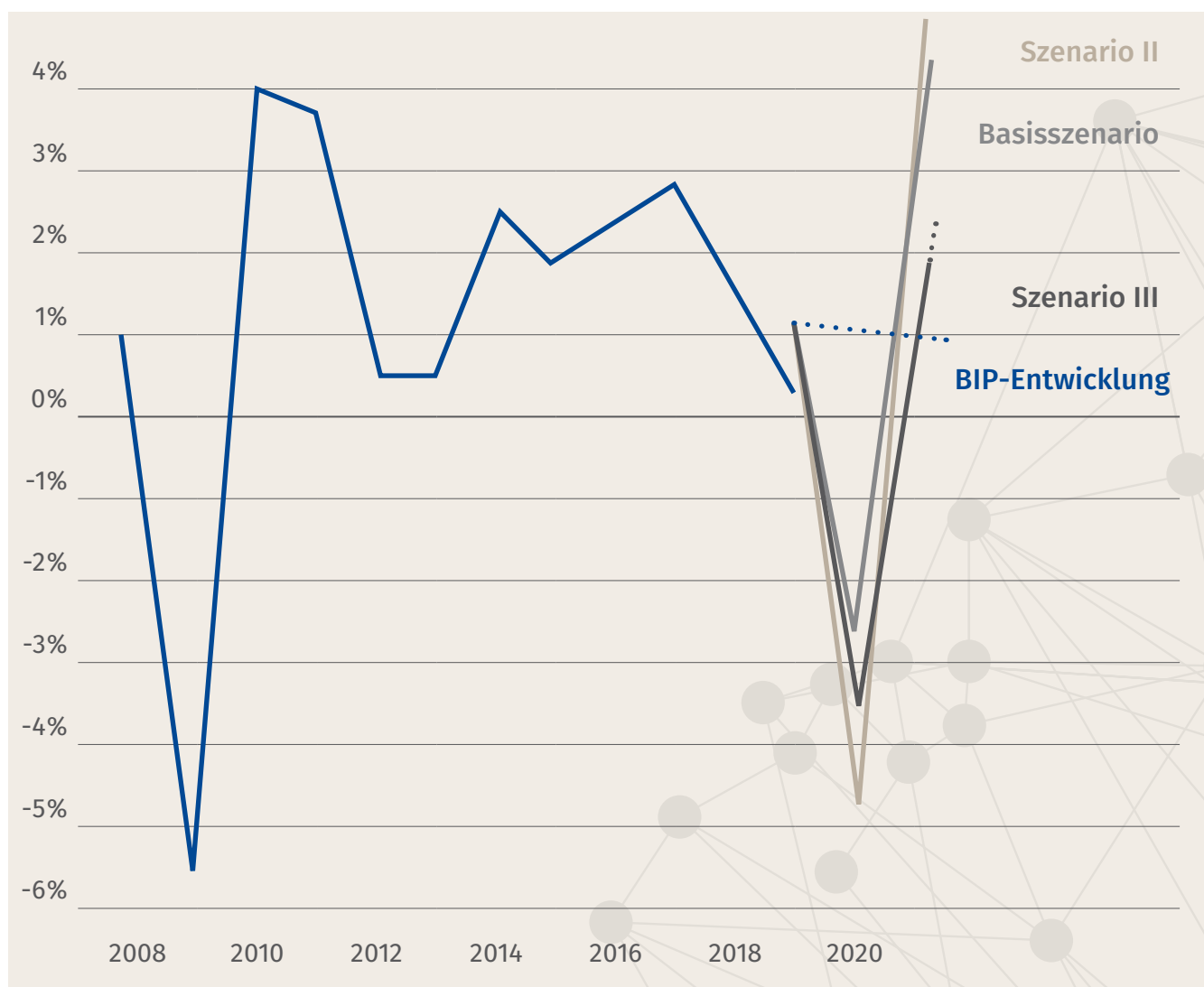
Erstens führt er zu massiven Umsatzeinbrüchen bei einer Vielzahl von Unternehmen und Branchen. Zieht man die Entwicklung des deutschen Bruttoinlandsproduktes und die Szenarien der Wirtschaftsweisen heran, um das Ausmaß dieses Einbruchs zu ermessen, dann wird deutlich, dass es tatsächlich um einen Einbruch der Wirtschaftsleistung um mehr als 6 % geht, den die deutsche Wirtschaft zu verkraften hat (vgl. Götz et al. 2020).

Wirtschaftskrisen führen immer zu Veränderungen der personellen Kapazitäten in Unternehmen.

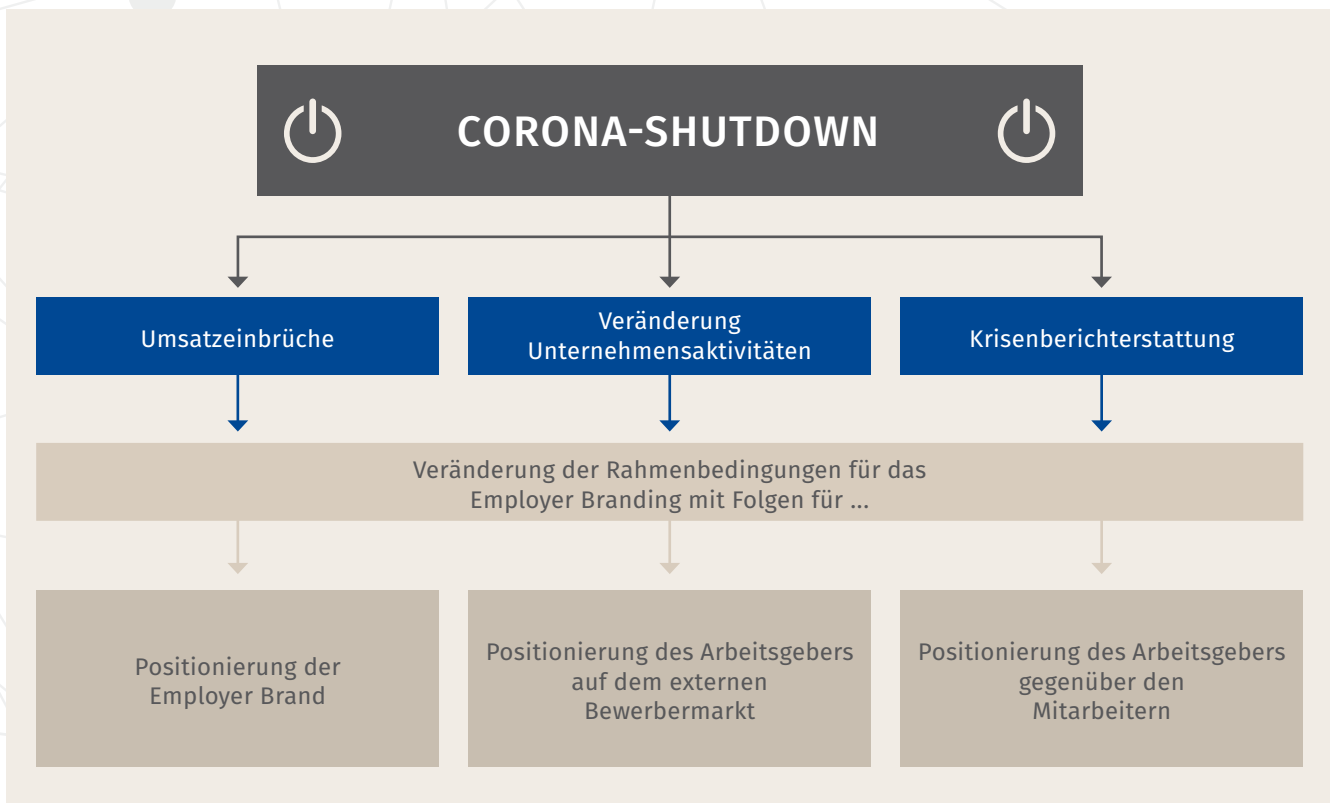
Zweitens hat sich die Berichterstattung über wirtschaftspolitische Themen in einen Krisenmodus eingeschwungen. Die Wirtschaftskrise wird detailliert beschrieben, über die Kapazitätsreduktionen namhafter Unternehmen wird berichtet und über das Ersuchen von Dax-Unternehmen nach Unterstützungskrediten informiert.

Drittens führt der Corona-Shutdown zu einer veränderten Wahrnehmung der Arbeit: sie wird durch mobile Technologien und Homeoffice noch stärker in die Lebenszusammenhänge der Menschen integriert.

## Entwicklung des deutschen Bruttoinlandsprodukts (BIP) und Szenarien der Wirtschaftsweisen für 2020 und 2021



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wirtschaftsweisen



All diese Entwicklungen bewirken, dass sich die Rahmenbedingungen für das Employer Branding massiv ändern:

- Die Positionierung der Employer Brand verändert sich,
- die Positionierung des Arbeitgebers auf dem externen Bewerbermarkt ändert sich und

die Positionierung des Arbeitgebers gegenüber den MitarbeiterInnen ist Veränderungen unterworfen.

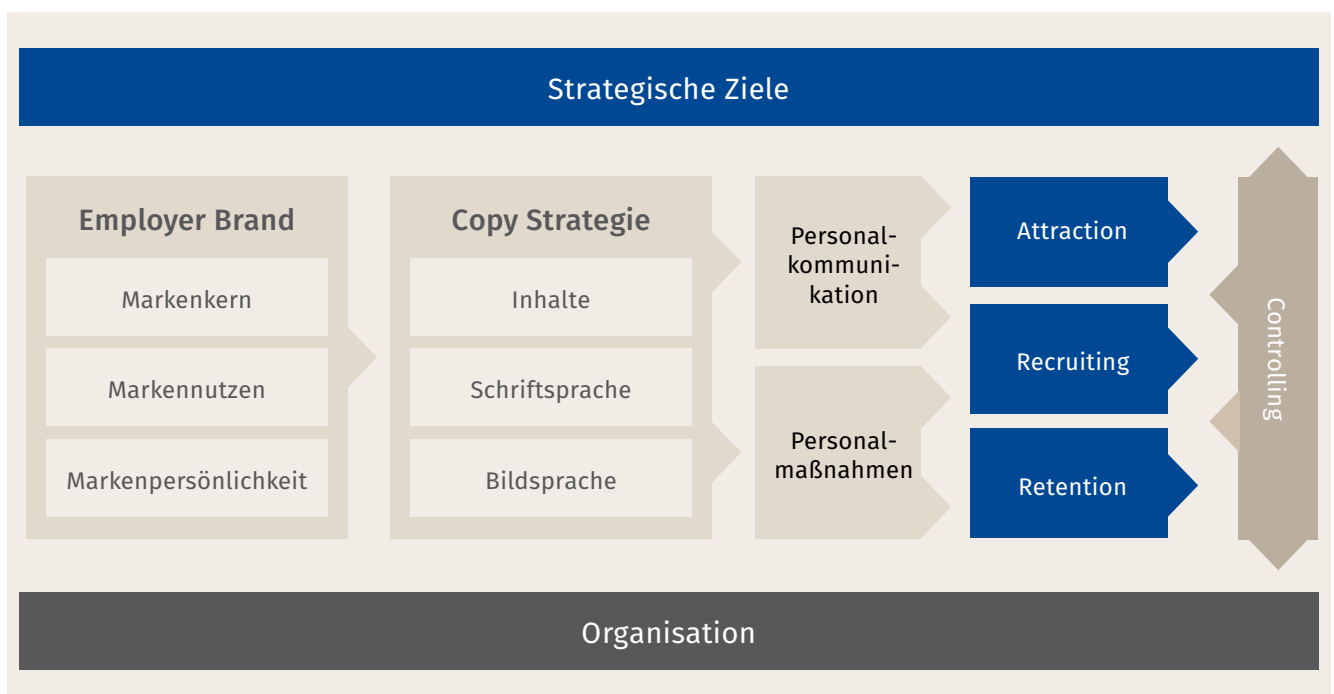
## Employer Branding – Grundlegende Zusammenhänge

Um einen veränderten krisenbezogenen Zugang zur Gestaltung der Arbeitgebermarke zu gewinnen, sind zwei Aspekte wichtig. **Erstens ist es notwendig, sich noch einmal den Gegenstand des Employer Brandings zu vergegenwärtigen:** Beim Employer Branding geht es darum, eine konsistente Employer Brand zu planen, zu gestalten, zu steuern und in Maßnahmen der Personalkommunikation und des Personalmanagements umzusetzen, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, Bewerber anzusprechen und Mitarbeiter zu binden (vgl. Armutat 2018).

Auch in Krisenzeiten geht es darum, **Attraction, Recruiting und Retention** als Aufgabenbereiche des Employer Brandings im Blick zu behalten.

Die Frage ist, wie sich das Verhältnis dieser operativen Aufgabenbereiche ändert und welche Optionen bei der Gestaltung des jeweiligen Aufgabenbereichs bestehen.

**Zweitens ist es notwendig, einen Blick für die tatsächliche Unternehmenssituation zu bekommen, der das Employer Branding entsprechen muss.** So lassen sich die Handlungsoptionen ausloten, die für das Employer Branding in der jeweiligen Krisenphase bestehen.



## Von der Stagnation zur Krise – Phasen der Unternehmensentwicklung

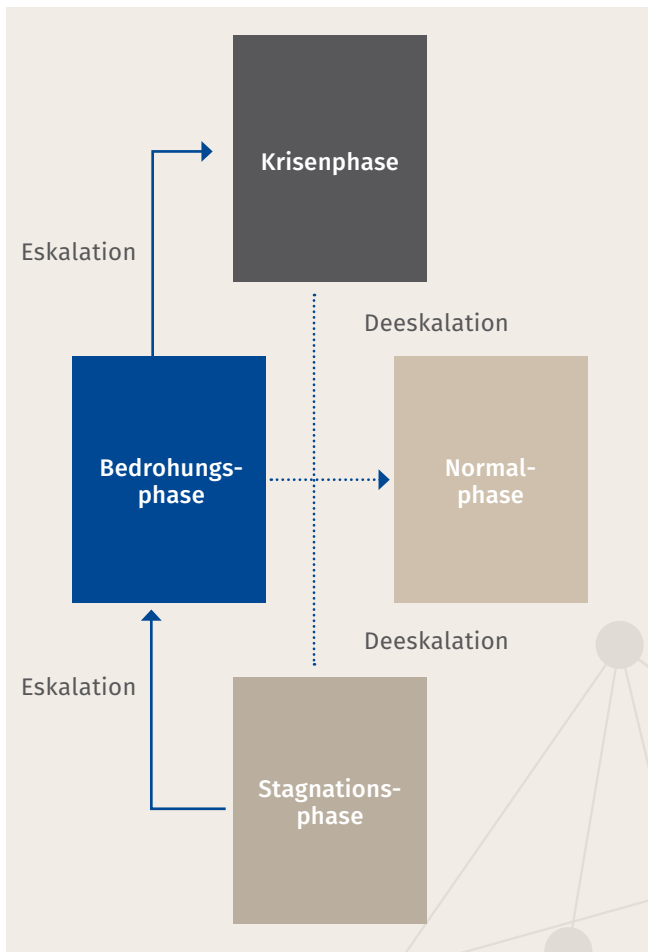
Vereinfacht können **vier Krisenphasen** steigender Intensität unterschieden werden, die logisch aufeinander aufbauen, mit spezifischen emotionalen Befindlichkeiten der Belegschaft und unterschiedlichen organisationalen Energieniveaus korrelieren (vgl. zum Konzept der organisationalen Energie Bruch, Vogel 2005) und Ansatzpunkte für Personalmaßnahmen bieten, mit denen Personalmanager deeskalierend auf die Unternehmenssituation einwirken können (vgl. DGFP 2006).

In der **Normalphase** ist die Auftragslage für das Unternehmen positiv, die Personalkapazitäten passen, der gespürte wirtschaftliche Druck ist normal.

Das Energielevel in derartigen Unternehmen ist produktiv mit einer Tendenz zu einer angenehmen Trägheit, die positive Emotionen und ein ausgeprägtes Sicherheitsgefühl mit einem geringen Antrieb, etwas zu verändern, kombiniert. **HR-seitig ist die Normalphase durch „Business as usual“ gekennzeichnet.**

In der **Stagnationsphase** stagniert die Auftragslage und Personalüberkapazitäten zeichnen sich ab. Erste Umsatzeinbußen steigern den wirtschaftlichen Druck.

Die Atmosphäre der angenehmen Trägheit wird hinderlich für die sich abzeichnenden, notwendigen Veränderungen,



In der **Krisenphase** gibt es drastische Auftragseinbrüche und nachhaltig das Überleben des Unternehmens gefährdende Personalüberkapazitäten. Die bedrohliche wirtschaftliche Lage fordert massive Veränderungen im Unternehmen. HR-seitig dominieren **endgültige Maßnahmen der Kapazitätsveränderung**; Betriebsbedingte Kündigungen in Verbindung mit Restrukturierungsmaßnahmen stehen auf der Tagesordnung und führen zu Zukunftsängsten in der Belegschaft. Das Energielevel ist negativ intensiv, mit sich abzeichnenden Perspektiven einer Besserung durch die einschneidenden Maßnahmen kann dieses korrosive Energielevel wieder produktive Ladungen bekommen.

Phase	Charakterisierung
Normalphase	Die Auftragslage ist positiv, die Personalkapazitäten passen, der wirtschaftliche Druck ist normal
Stagnationsphase	Die Auftragslage stagniert, Personalüberkapazitäten zeichnen sich ab, Umsatzeinbußen steigern den wirtschaftlichen Druck
<b>Bedrohungsphase</b>	<b>Die Auftragslage ist stark rückgängig, es gibt klare Personalüberkapazitäten, starke Umsatzeinbußen fordern Managemententscheidungen</b>
<b>Krisenphase</b>	<b>Es gibt drastische Auftragseinbrüche, gefährliche Personalüberkapazitäten; die bedrohliche wirtschaftliche Lage fordert massive Veränderungen</b>

die Qualität der Emotionen bekommt erste negative Aufladungen durch Unsicherheitswahrnehmungen in der Belegschaft. HR-seitig ist diese Phase durch Einstellungsstopps in Kombination mit der Nutzung natürlicher Fluktuation gekennzeichnet.

In der **Bedrohungsphase** ist die Auftragslage stark rückgängig. Es gibt klare Personalüberkapazitäten, starke Umsatzeinbußen fordern Managemententscheidungen. Die Qualität der Emotionen schlägt ins Negative um.

Zuerst schleicht sich eine resignative Trägheit ein, die zunehmend aggressiver und zerstörerischer wird, weil die Unsicherheitswahrnehmung überall dominiert. HR-seitig geht es in dieser Phase um eine aktive Förderung der Fluktuation durch Angebote zur freiwilligen Auflösung von Arbeitsverträgen und durch befristete Kapazitätsreduktionen mit finanziellen Konsequenzen für die Mitarbeiter.

Ein **erster wichtiger Schritt** eines Employer Brandings in Krisenzeiten ist es, die Situation des Unternehmens vor dem Hintergrund dieser Stadien einzuschätzen und sich im erforderlichen **Maßnahmen-Potpourri** des HR-Managements zu verankern.

## Employer Branding in Krisenzeiten

### Employer Branding in der Stagnationsphase

In der Stagnationsphase wird das Employer Branding-Budget in der Regel eingefroren. Verträge befristeter Werkstudenten sowie Praktikanten laufen aus, es werden keine neuen Verträge abgeschlossen. Die hauptamtlich für das Employer Branding verantwortlichen MitarbeiterInnen tragen die Hauptlast der Aktivitäten. Entsprechend muss es darum gehen, „Must have“ von „Nice to have“ Maßnahmen zu unterscheiden, das zur Verfügung stehende Budget zu analysieren und Aktivitätenschwerpunkte zu setzen.

Mit Blick auf das Leistungsprogramm ergeben sich drei Konsequenzen für die Aktivitäten des Employer Brandings:

Erstens sollten strategisch relevante Stellen auch in Zeiten eines generellen Einstellungsstopps weiterhin besetzt werden. Darum ist es notwendig, die Rekrutierungsaktivitäten nicht vollkommen einzustellen. Diese Ausnahme von der Regel erfordert eine professionelle Kommunikation gegenüber BewerberInnen und MitarbeiterInnen mit dem Herausstellen der strategischen Relevanz der zu besetzenden Stellen.

Zweitens ist es notwendig, sich unter den gegebenen Umständen weiterhin als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Zwei Ansatzpunkte sind für Unternehmen dabei zu beachten:

- Veranstaltungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wie z. B. Messen oder zielgruppenspezifische Events lassen sich kostenbewusst virtuell umsetzen. Das sorgt für Kontinuität in der Arbeitgebermarkenpflege.
- Die Bewerber und Zielgruppenkommunikation ist authentisch mit positiver Emotionalität zu gestalten. Das bedeutet vor allem, authentische Information über die aktuellen Arbeitsbedingungen auf der Homepage zu platzieren und Information zu befristeten Einstellungsstopps in sozialen Medien zu kommunizieren.

Drittens ist es sinnvoll, der Mitarbeiterbindung in dieser Phase mehr Aufmerksamkeit zu schenken, um der Erosion der positiven Emotionen durch die sich verschlechternden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aktiv zu begegnen. Dazu sind gezielte Bindungsmaßnahmen für SchlüsselmitarbeiterInnen, die das Unternehmen in keinem Fall verlassen dürfen, zu praktizieren.

Gerade in Zeiten von der Corona-Pandemie hat sich die systematische Identifikation der Schlüsselmitarbeiter mit Hilfe eines Grids mit den Dimensionen „Strategische Relevanz der Kompetenzen“ sowie „Leistungs- und Potenzialniveau“ hilfreich erwiesen.

Darüber hinaus sind die Führungskräfte in der Verantwortung, virtuelle Karrieregespräche zu führen und entwicklungspezifische Informationen in virtuellen Mitarbeitergesprächen auszuhandeln. Dazu ist es erforderlich, sie in bindungsorientierter virtueller Gesprächsführung zu schulen.



### Employer Branding in der Bedrohungsphase

In der **Bedrohungsphase** verschärft sich die Priorisierungsnotwendigkeit der Maßnahmen und die Relevanz der transparenten Kommunikationsmaßnahmen steigt in Richtung potenzieller BewerberInnen, vor allem in Richtung der MitarbeiterInnen, deren zunehmende Unsicherheit kompensiert werden müssen. Besonders wichtig ist dafür die nachhaltige, authentische, wertschätzende, positive und regelmäßige Information aller MitarbeiterInnen zum Status quo des Unternehmens, zu den Deeskalationsmaßnahmen des Unternehmens und zu den Perspektiven, die damit erreicht werden sollen. Um diese Information zu platzieren und Foren für die Auseinandersetzung mit den Informationen zu bieten, haben sich in vielen Unternehmen die folgenden Maßnahmen als hilfreich erwiesen:

- Regelmäßige authentische, positive Mitarbeiterinformation durch wöchentliche digitale Info-Meetings, regelmäßige Infos aus der Geschäftsführung und virtuelle FAQs
- Wertschätzende Kommunikationsmaßnahmen wie E-Cards mit coronabezogenen Grüßen oder „Danke-Plakate“ für die Mitarbeiter vor Ort

- Erhebungen des emotionalen Belegschaftsstatus durch digitale Ad-hoc-Mitarbeiterbefragungen und das Schaffen von virtuellen Austauschplattformen
- Förderung der sozialen Komponente in der virtuellen Zusammenarbeit durch virtuelle Mittagessen, Kaffeerunden und Feierabendgetränke

### Employer Branding in der Krisenphase

In der **Krisenphase** zeigt sich, wie stark die Arbeitgebermarke verankert ist. Es geht hier vor allem darum, mit der schnellen, regelmäßigen, authentischen Kommunikation fortzufahren, um Falschinformationen und Gerüchten vorzubeugen und das Geschehen im Unternehmen berechenbarer zu machen. Auch ist es wichtig, dass die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und besonnenes Agieren im Krisenmodus unter Inkaufnahme persönlicher Nachteile vorleben. Eine Kernbotschaft des Employer Brandings muss in dieser Phase sein, dass das Unternehmen schwere Zeiten durchlebt, die zu tiefgreifenden Veränderungen führen, dass aber die Grundwerte, denen man sich verpflichtet fühlt, die Kultur des Unternehmens und sein Purpose weiterhin ein integrierender Maßstab sind und bleiben.

## Fazit

Employer Branding ist gerade **in Krisenzeiten** wie der Corona-Pandemie **zwingend notwendig**, um die Arbeitgebermarke langfristig zu stabilisieren.

Es muss darum gehen, die Employer Value Proposition auch in schwierigen Zeiten weiterzuleben, um gut durch eine schwierige Unternehmensphase zu kommen und gut gerüstet und gestärkt daraus hervorzugehen.





**Autor:**  
Prof. Dr. rer. pol.  
Sascha Armutat  
Fachbereich  
Wirtschaft und  
Gesundheit,  
FH Bielefeld

**Leiter des CoCi:**  
Mirco Welsing  
Managing Director  
TMC GmbH –  
The Marketing  
Company



## Literatur

Armutat, S. (2018): Employer Branding – die Arbeitgebermarke im KMU gestalten. In: Armutat, S. et al. (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Wiesbaden: Springer, S. 163-192.

Bruch, H.; Vogel, B. (2005): Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hrsg.) (2006): Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele. Düsseldorf.

Götz, T. et al. (2020): Wirtschaftliche Folgen – Die Zahlen der Krise. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-03/wirtschaftliche-folgen-coronavirus-pandemie-industrie-krise>

## Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0  
competence@marketingverband.de

## Kontakt Competence Circle

**Mirco Welsing**  
welsing@marketingverband.de

## Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u. a. durch die Erstellung der Whitepaper für einen Know-how-Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbandes. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegt** **bild**
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

## Impressum

Herausgeber

**Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)**  
Sternstraße 58, D-40479 Düsseldorf  
Fon +49 (0) 211.864 06-0  
info@marketingverband.de  
www.marketingverband.de

Bildrechte: Shutterstock, Adobe Stock,  
eigene Darstellung

ISSN (Print) 2512-5842  
ISSN (Online) 2512-5656