

Der Wettbewerb um kluge Köpfe

Führungskultur macht Brauereien als Arbeitgeber attraktiv

Wer bekommt die besten Köpfe und wie hält man sie im Unternehmen? Diese Kernfrage einer Markenstrategie als Arbeitgeber führt heute direkt zum Thema Unternehmens- und Führungskultur. Zusammen mit Faktoren wie Gehalt, Image der Produkte, Standort sowie Aufstiegs- und Entwicklungschancen macht Führung den Markennwert eines jeden Unternehmens als Arbeitgeber aus. Unternehmen, auch Brauereien, und ihr Innenleben, also auch die Art wie dort geführt wird, sind heute viel transparenter als früher. Das ist eine Chance für Brauereien, gerade bei den jungen Mitarbeitern, Bewerbern und Interessenten, die man erreichen will. Denn es fragt sich: Wer braut, organisiert und vermarktet das Bier von morgen?

Die Mitarbeiter in den Unternehmen der Brauwirtschaft tun es zunehmend. Und insbesondere junge Bewerber interessieren sich vermehrt dafür, wie in einem Unternehmen geführt wird. „Das ist definitiv so“, sagt Sebastian Priller-Riegele, Juniorchef beim Brauhaus Riegele in Augsburg. „Die Jungen wollen mitentscheiden können, erwarten Freiräume, nehmen nicht alles hin. Da ist der Anspruch deutlich gestiegen. Der Markt hat sich geändert, der Nachwuchs ist sich seines Wertes bewusst. Und wenn jemand gut ist, sehe ich das durchaus positiv“, lässt der Chef von über 150 Mitarbeitern der Riegele Biermanufaktur wissen.

„Wenn jemand etwa zwei Jahre im Unternehmen ist, fragt er sich: Ist das etwas zum Bleiben?“, so formuliert es Christian Weber, CEO der Karlsberg-Gruppe aus Homburg im Saarland. „Und bei dieser Frage wird die Verhaltenskultur entscheidend. Da gibt es einerseits das Streben nach

Stefan Riefler

Stefan Riefler ist Inhaber einer Agentur für Kommunikationsmanagement in München (www.kommMan.de). Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter für Kommunikation/PR und Markenthemen an Universitäten.



Die Führungskultur ist mit einer der zentralen Stützpfeiler beim Employer Branding.

Sicherheit und Klarheit von Strukturen, auch nach Verbundenheit und wie im Unternehmen aufeinander geschaut wird. Andererseits ist der Wunsch nach Mitgestalten stark und das Bedürfnis, über sich hinaus zu wachsen“, weiß der Chef von etwa 1 400 Mitarbeitern der Gruppe an verschiedenen Standorten in Deutschland und Frankreich. Weber sagt: „Viele junge Kräfte wollen nicht nur im Unternehmen, sondern vor allem am Unternehmen arbeiten. Und das ist für uns ein Führungsthema.“

Der Umgang mit Führung ist nach einschlägigen Studien der wichtigste Kulturfaktor für den Erfolg, noch vor dem Umgang mit Leistung und Erfolg, Strukturen und Prozessen oder Veränderungen. Gerade die jüngeren Mitarbeiter und Manager akzeptieren heute keine Führung aus dem 20. Jahrhundert mehr. „Wie ein Unternehmen tickt und wie dort wirklich geführt wird, ist für Interessenten entscheidend, und das auch jenseits von Etiketten wie ‚Great Place to work‘“, sagt Experte Rainer Wegerhoff, Leiter

Geschäftsbereich Inhouse beim Beratungsunternehmen ComTeam. Er hat viel mit jungen Potenzialträgern zu tun und ergänzt: „Junge Führungskräfte möchten sichtbar sein, mit Sicherheit und Struktur in Aufgaben hineingehen. Wirksamkeit ist ihnen wichtig und sie fordern diese auch ein.“

Harter Wettbewerb um Talente

Eine entwickelte Führungskultur lässt Unternehmen im Markt potenzieller Mitarbeiter gut dastehen und bindet das bestehende Team. Der Wettbewerb um junge Talente wird ständig härter, der Attraktivitätsdruck nimmt zu, auch durch die demografische Entwicklung. Bei den Unternehmen der Brauwirtschaft scheint das, je nach Bereich, unterschiedlich zu sein. „Im Verkauf und im Kaufmännischen haben wir wenig bis keine Probleme“, sagt Brauereichef Priller. „Bei der IT und der Logistik ist es schwieriger, weil die Leute Alternativen haben.“ Das bekommen die größeren Brauereien verstärkt zu spüren, wie Christian Weber bestätigt: „Als Arbeitgeber sind wir, wenn es um Ingenieure geht, im Wettbewerb mit Industrie wie Maschinenbauern und Zulieferern der Autoindustrie, die ordentlich Drive drauf haben. Das klassische Brau-Thema bietet Vorteile, ist emotionaler. Eine spannende Produktwelt, wie wir Brauer sie haben, zieht vielleicht jemanden im Marketing eher an als beispielsweise die Pharmaindustrie.“

Der Umgang zwischen schon erfahrenen und noch jüngeren Führungskräften gewinnt ebenso an Relevanz wie die Frage, wie mit Konflikten umgegangen wird. „Die Jungen sind mit Transparenz auf Augenhöhe unterwegs, laufen nicht jemandem hinterher“, sagt Arne Stoermer, Inhaber von Stage Academy, einem Mitarbeiter- und Führungskräfte-Entwickler. „Sie wollen mitgestalten, die Kultur mitprägen“, ist er überzeugt. Das deckt sich mit den Aussagen von Sebastian Priller-Riegele. „Transparenz ist für uns Mittelständler eine Chance, weil wir uns um die Mitarbeiter kümmern“, ist er überzeugt und ergänzt: „Wer karriereorientiert ist, geht eher zu den größeren Brauereien. Zu uns kommen die Leute, weil sie das Unternehmen cool finden, gehört haben, dass das Betriebsklima gut ist. Natürlich müssen auch wir ein attraktives Grundpaket bieten, also ordentliches Gehalt und soziale Leistungen.“

Zentrale Frage, wenn man Mitarbeiter bekommen und halten will, ist für Christian Weber von der Karlsberg-Gruppe: Wie schaffe ich es, Menschen das Gefühl zu geben, im richtigen Unternehmen zu sein? „Für den einen Azubi steht an erster Stelle, nach der Ausbildung übernommen zu werden, ein anderer fragt sich: Ist das ein Unternehmen, in dem ich erfolgreich sein kann? Für beide Haltungen muss Platz sein“, sagt Weber.

Die Art wie im Betrieb geführt wird, ist Teil der Marke des Unternehmens als Arbeitgeber. Dabei trägt die Führungskultur meist kein Markenzeichen wie eine Bierflasche, aber ein deutliches Profil, das die Beteiligten,

Mitarbeiter, Interessenten und Führungskräfte kennen und erkennen. Bei Riegele nennt man das „werteorientierte und gerechte Führungskultur“. Bei der Karlsberg-Gruppe heißt es „unser Wertekorsett in den Vordergrund stellen“. Weber sagt: „Wir machen viel im Unternehmen zu Führung und Führungskultur.“

Führung ist heute besser einsehbar

Von der Führungskultur strahlte früher weniger nach draußen, viele Mitarbeiter lernten sie erst kennen, wenn sie im Unternehmen beschäftigt waren.



Christian Weber, Karlsberg: „Heute drücken Mitarbeiter ihren Stolz, aber auch ihren Ärger über soziale Netzwerke aus.“



Sebastian Priller-Riegele, Brauhaus Riegele: „Die Jungen wollen mitentscheiden können, erwarten Freiräume, nehmen nicht alles hin. Da ist der Anspruch deutlich gestiegen.“

„Heute drücken Mitarbeiter ihren Stolz, aber auch ihren Ärger über soziale Netzwerke aus“, weiß Christian Weber. Für den Markt der jungen Interessenten ist es völlig normal, sich auch ein Bild vom Führungsverhalten zu machen. Man informiert sich über das Internet und Social Media über die Firma und ihre Chefs, vergleicht mit anderen Unternehmen. Portale wie Kununu bieten unter dem Kriterium „Vorgesetztenverhalten“ einen recht schonungslosen Einblick in die Führungskultur. Da ist beispielsweise zu erfahren, wo große Brauereigruppen auf einer Skala von 1 bis 5 beim Vorgesetztenverhalten stehen:

Anheuser-Busch InBev bei 3,37, Heineken Deutschland bei 3,29, Bitburger Braugruppe bei 3,38, die Radeberger Gruppe bei 3,56. Klar verbreiten sich Informationen zu Führungskultur nach wie vor auch klassisch: Man kennt jemanden, der wiederum jemanden kennt aus dem Unternehmen. Und der erzählt, wie dort mit den Leuten umgegangen wird. Dafür arbeitet man bei der Karlsberg-Gruppe „an der Qualität der Menschen, die einen nach innen und nach außen repräsentieren“, wie Christian Weber es nennt und stellt dabei eine Frage in den Fokus: „Wie schaffen wir es, nicht nur auf Plakaten Werte zu haben?“

Medien machen Arbeitgebermarken, schaffen Interesse

Gute Chancen, an seiner Arbeitgebermarke zu arbeiten, auch regional, bieten die klassischen Medien: TV, Hörfunk, Zeitungen und Zeitschriften. Junge Interessenten nutzen diese Kanäle auch, aber eben meist online, sowie zusätzliche Kommunikationswege wie YouTube.

Brauereunternehmen sind Arbeitgeber, die auf ihre Mannschaft und deren Qualität angewiesen sind. Sie sollten die Medien nutzen, Präsenz auf vielen Kanälen anstreben. Auch damit transportiert man Führungskultur und zeigt, was einen ausmacht. Wenn Wolfgang Grupp, der „Mr. Trigema“, oder Dirk Rossmann, Inhaber der gleichnamigen Drogeriemarkt-Kette, in einer Talkshow auftreten, sitzen sie dort nicht nur als Vertreter ihrer Produktmarken. Sie verkörpern ein Bild von der Führung in ihrem Laden, von der Haltung gegenüber den Mitarbeitern. Und ein Geschäftsführer eines Brauereunternehmens, der einer Regionalzeitung, einem Hörfunksender oder einem Fachmedium ein Interview gibt, spricht damit neben Kunden hauptsächlich eine Zielgruppe an: die eigenen Leute und potenzielle Mitarbeiter. Und die schauen bzw. hören genau hin. Da kann in jeder Aussage auch ein Teil der Führungskultur erkenn- und spürbar werden. Diese wird man im Wettbewerb um kluge, fleißige, agile und smarte Köpfe nicht von vornherein übersehen. Wenn man nicht gerade Google heißt und mit dieser Produktmarke schon so stark strahlt, dass man aus weltweit zwei Millionen Bewerbern jährlich wählen kann. □