

DER MARKT GEHÖRT MIR

Allgemeine Informationen

Der Konflikt ist in einem mittelständischen Unternehmen mit 120 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgebrochen. Das Unternehmen hatte ursprünglich eine klassische Organisationsstruktur: Direkt unter der Geschäftsführung waren die Abteilungen Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb/Verkauf angesiedelt. Die jeweiligen Abteilungsleiter und Abteilungsleiterinnen waren hierarchisch gleichgestellt. In der Abteilung Produktentwicklung gab es einige sehr verdiente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die schon seit Gründung des Unternehmens (vor 15 Jahren) dabei waren. Als Schwierigkeiten und Fehler überhandnahmen und mehrere Normierungsversuche, die für reibungslosere Abläufe sorgen sollten gescheitert waren, wurde im Rahmen mehrerer Führungskräfteworkshops eine neue Organisation entwickelt und beschlossen. Die Führungskräfte, die sich untereinander gut verstanden, stimmten dieser Neuorganisation zu, und wurden mit Bereichsleiterfunktionen und neu geschaffenen Agenturjobs „belohnt“. Lang gediente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die keine Leitungsfunktionen erhielten, und auf die neuen Profitcenter aufgeteilt wurden, wurden nicht in diesen Umgestaltungsprozess eingebunden, sondern von der neuen Struktur informiert. Meinungen konnten deponiert werden, wurden aber nicht wirklich gehört und berücksichtigt.

Die neue Struktur im Unternehmen sah aus wie folgt: Die Kundengruppen des Unternehmens wurden in Themenbereiche zusammengefasst. Die neuen Führungskräfte waren ehemalige Produktentwickler und Produktentwicklerinnen. Diese verfügten fachlich über großes Know-how, hatten aber bisher keine Führungserfahrung. Die „strategische Vermarktung der Produkte“ wurde in die Profitcenter gelegt, und damit formell der Produktentwicklung unterstellt. In jedem Profitcenter gab es eine neue Planstelle für die strategische Vermarktung der Produkte. In der Abteilung RASTB gibt es seit Kurzem eine Marketingverantwortliche, die strategische Konzepte für mehrere Produktentwickler und Produktentwicklerinnen erarbeiten und umsetzen soll.

DER MARKT GEHÖRT MIR

Informationen für Frau Schrunz, Marketingverantwortliche

Sie sind seit Kurzem Marketingverantwortliche im Profitcenter RASTB in einem mittelständischen Unternehmen. Als Sie eingestellt wurden, hat Ihnen die Geschäftsführung erzählt, dass es im Unternehmen vor Kurzem eine große Umstrukturierung gab, die noch im Gang sei. Sie kamen in ein Profitcenter, das von der längst dienenden Produktentwicklerin des Hauses geleitet wurde. Sie wurde Ihnen als Top-Spezialistin beschrieben, die vor allem für die großen Umsatzbringer der letzten Jahre persönlich verantwortlich zeichnete.

Gleichzeitig mit Ihnen haben drei Produktentwickler und Produktentwicklerinnen für die Kundengruppe RA angefangen. Ein weiterer Produktentwickler, der allein für den Bereich STB zuständig ist, Herr Gundl, ist seit über 15 Jahren im Unternehmen.

Sie bilden in Ihrer Funktion das Sprachrohr der Abteilung nach außen: Sie halten einerseits Kontakt mit der Produktion, koordinieren und überwachen die Gestaltung der Werbemittel und Produkte in Hinblick auf Kundenwünsche, und koordinieren und beauftragen die Vertriebsaktivitäten.

Der Prozess der Vermarktung Ihrer Produkte ist wie folgt definiert: Sie erhalten ein mündliches Briefing von den Produktentwicklern oder Produktentwicklerinnen mit schriftlichen Unterlagen. Daraus entsteht das Vermarktungs- und Werbekonzept. Die Produktentwickler oder Produktentwicklerinnen erhalten es zur Kenntnis und können Empfehlungen zur Veränderung abgeben. Ob Sie diese Empfehlungen ins Konzept aufnehmen oder nicht, liegt in Ihrer Verantwortung. Das Konzept wird von der Abteilungsleiterin abgenommen oder gemeinsam mit Ihnen beschlossen. Daraufhin entwickeln Sie mit den Textern und Texterinnen die Werbetexte. Bevor die Werbemittel in Produktion gehen, überprüfen die zuständigen Produktentwickler und Produktentwicklerinnen, ob die Texte fachlich richtig sind. Sie haben die Inputs zu berücksichtigen, wenn es um fachliche Themen geht. Für alle anderen Aspekte des Werbemittels sind Sie verantwortlich.

Mit den drei Kollegen bzw. Kolleginnen, die für den Bereich RA zuständig sind, ist das Vorbereiten von Marketingaktivitäten eine sehr kollegiale Angelegenheit. Sie treffen sich, sobald das Grobkonzept für ein Produkt steht, und überlegen gemeinsam, welche Kunden angesprochen werden können. Daraus entwickeln Sie dann das Vermarktungskonzept und stimmen es, bevor Sie es präsentieren, im Vorfeld wieder mit den zuständigen Kollegen oder Kolleginnen ab. Dann präsentieren Sie das Konzept im gesamten Profitcenter im Rahmen eines internen Meetings. Nach Abschluss der Produktentwicklung entwickeln Sie das Feinkonzept für die Vermarktung, binden wieder die zuständigen Personen ein und beauftragen die Agentur Communications mit dem Ausformulieren der Werbetexte und grafischen Gestaltung. Gemeinsam mit den Kollegen und Kolleginnen geschieht das „Fein-Tuning“ der Werbemittel, die dann vor Endfertigung wieder allen Profitcenter Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorgestellt werden.

Herr Gundl hat Ihnen beim ersten Termin mitgeteilt, wie seiner Meinung nach Marketing in seiner Kundengruppe funktioniert. Sie haben ihm in mehreren Punkten widersprochen und sich auf Ihre Erfahrung berufen. Daraufhin war das Briefing rasch zu Ende. In der Folge hat er Ihnen die kalte Schulter gezeigt und Sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit bloßzustellen versucht.

Einmal hat er sich direkt aus der Abteilung Communications, die noch nicht korrigierten Werbeunterlagen für sein neues Produkt geholt. Bei der nächsten Abteilungssitzung hat er -ohne

mit Ihnen vorher zu sprechen - die Unterlagen vorgelegt und die Farben und das ganze Konzept „durch den Kakao“ gezogen. Die Profitcenter-Leiterin begann daraufhin auch die grafischen Entwürfe zu kritisieren, ohne Sie um Ihre Meinung zu fragen. Außerdem entdeckte sie mehrere Tippfehler in den Werbetexten. Kurz darauf folgte eine Ihrer Ansicht nach, ziemlich unsachliche Diskussion zwischen der Chefin und Herrn Gundl, wie schlecht doch die Qualität der hauseigenen Agentur Communications wäre. Am Ende veranlasste die Chefin, alle Werbetexte vor der Produktion nochmals sehen zu wollen. Alle Argumente Ihrerseits, dass in diesem Fall wohl ein Missverständnis vorläge, weil das Ganze „work in progress“ sei, wurden ignoriert und die Abteilung Communications als völlig unbrauchbar bezeichnet.

Die Abteilungsleiterin ging nach dieser internen Sitzung zum Abteilungsleiter der Agentur Communications und beschwerte sich über die schlechte Arbeit der Texter, natürlich ohne darauf hinzuweisen, dass sie von einem unkorrigierten Erstentwurf sprach.

Sie haben das Gefühl, dass Herr Gundl Ihre Arbeit nicht wertschätzt und für völlig überflüssig hält. Er allein könnte das viel besser. Außerdem fühlen Sie sich von ihm mehrfach unterschwellig angegriffen. Streng genommen hat er nichts gesagt, wofür Sie eine Entschuldigung oder Richtigstellung einfordern könnten.

Unterschwellig allerdings, vermittelt er Ihnen eindeutig, auch verbal, was er von Ihnen hält: Sie sind ein inkompetenter, selbstsüchtiger, von sich eingenommener Marketingmensch, den er mit Sicherheit auch überleben wird.

In Ihrer Abteilung ist es üblich, gemeinsam zu Mittag zu essen. Seit der letzten Auseinandersetzung ist das Klima zwischen Ihnen und Herrn Gundl eisig geworden. Die übrigen drei Kollegen und Kolleginnen haben mit Herrn Gundl in der täglichen Arbeit wenig zu tun, erleben ihn im „Dauerwiderstand“ und machen sich über seine Verweigerungshaltung eher lustig. Sie mischen sich in den Konflikt nicht ein.

Sie hören immer wieder von wohlmeinenden Kollegen diverse Ausrutscher von Herrn Gundl, die er sich in der alten Firmenstruktur geleistet habe. Außerdem geht im Unternehmen das Gerücht um, dass er und die Abteilungsleiterin ein Verhältnis haben oder hatten.

Bis jetzt ist es Ihnen nicht mehr gelungen, Herrn Gundl ein direktes Gespräch zu führen. Ihre Versuche endeten immer damit, dass er sich von Ihnen jede Information aus der Nase ziehen ließ und Ihnen unmissverständlich klarmachte, dass er Sie für inkompetent hält.

Nach einigen Wochen sind Sie diese unterschwellige Feindseligkeit leid gewesen und sprachen ihn direkt darauf an, was er sich eigentlich vorstellt, wie die Zusammenarbeit funktionieren solle. Herr Gundl stritt alles ab und sagte, dass er sich immer korrekt verhalten habe, aber Sie selbst von sich so eingenommen sind, dass Sie gar nicht merken, wie Sie auf anderen herumtrampeln. Das haben Sie sich nicht bieten lassen und haben - Türe knallend - sein Büro verlassen. Die anderen Kollegen und Kolleginnen haben den Krach auch mitbekommen. Die Abteilungsleiterin war zu dem Zeitpunkt nicht im Haus.

Kurz darauf war das nächste Konzept fällig und Sie haben sich genau an die Prozessvorschrift gehalten. Kein informeller Termin im Vorfeld, sondern nach einem schriftlichen Briefing, das Ihnen in einem 5-minütigen Briefingtermin von Herrn Gundl hingelegt wurde, haben Sie ein Marketing und Werbekonzept erstellt und es ihm zur Kenntnis zukommen lassen, mit der Bitte um Feedback bezüglich fachlicher Fehler.

Herr Gundl hat daraufhin an die Abteilungsleiterin eine E-Mail geschickt, in der er sich beschwert hat, dass Sie Ihre Kompetenz überschritten haben und ihn nicht wie erforderlich zum Aufbau des Werbekonzepts und der Marketingstrategie konsultiert haben. Außerdem hat er Ihr Konzept abgelehnt. Er hat Ihre Zielgruppenauswahl als unvollständig bezeichnet und Ihre Vermarktungsstrategie für völligen Blödsinn erklärt. Ihre Abteilungsleiterin hat Ihnen die E-Mail zur Kenntnis geschickt und Sie beide zu einem Termin in ihr Büro bestellt. Dieser Termin ging von Ihrer Seite völlig wortkarg ab. Herr Gundl hat Sie persönlich heftig angegriffen, und Ihre Arbeit und Ihre Kompetenz infrage gestellt. Die Abteilungsleiterin hat gemeint, dass das ja wohl kein Thema sein könnte, dass Sie beide nicht so kindisch sein sollten, und das Problem gefälligst in einem Vier-Augentermin klären sollen.