

sich von den Mitarbeitern auf die Strukturen verschieben – und genau das geschieht bei der Entwicklung von Unternehmen, wenn sie sich mit Social Media beschäftigen. Denn noch immer ist häufig zu hören: „Kampagne ja, Veränderung nein!“

Die virtuelle Marketingorganisation

6.3

Manager wissen um die Offenheit und Transparenz im Unternehmen: Offene organisationale Strukturen unterliegen der Gefahr, die Mitglieder der Organisation nur noch gering ins Gesamtsystem integrieren zu können. Deshalb kommt bei der Entwicklung zum Web 2.0-Unternehmen der gemeinsam geteilten Wertebasis, also der Unternehmenskultur, eine zentrale, weil strukturgestaltende Funktion zu.

Studienergebnisse zeigen: Offene lernende Systeme eignen sich nicht für alle Arten von Arbeiten. Für Routinearbeiten sind hierarchische Strukturen mit festgelegter disziplinarischer und fachlicher Führung die bessere Wahl. Erst die Projektarbeit, also die Arbeit außerhalb gewohnter Bahnen, wird von hierarchischen Strukturen behindert. Ein Kompromiss muss folgende Frage beantworten:

Wie können wir in unserer Organisation hierarchische Strukturen zum Erfüllen von Routinearbeiten und offene, netzwerkartige Strukturen mit Kreativität, Flexibilität und Kooperation verknüpfen?

Eine Antwort hierfür ist die **Hypertextorganisation** (vgl. Lembke/Reinfeldt 2007). Eine Hypertextorganisation ist eine netzartige Struktur von logischen Verbindungen, innerhalb derer unterschiedliche Perspektiven, Sichtweisen und somit auch Verlinkungen zu einem spezifischen Thema verknüpft sind. Analog zum Aufbau des Internets ist eine Hypertextorganisation eine Ansammlung hochgradig komplexer, miteinander verlinkter Hypertexte, die in ihrem Aufbau verlinktes oder verknüpftes Wissen mit beliebiger Komplexitätssteigerung möglichst redundanzfrei zur Verfügung stellen. Sie stellt die Grundlage für die virtuelle Marketingorganisation der Zukunft dar.

Hierzu vereint die Hypertextorganisation drei Ebenen miteinander:

1. Es gibt weiterhin die klassische Geschäftssystemebene mit klaren hierarchischen Strukturen für routinisierte Tätigkeiten.
2. Daneben existiert eine „offene“ Projektebene, hochgradig innovativ, mit geringer hierarchischer Zuordnung, aber klaren fachlichen Zielen.
3. Zwischen den Ebenen findet, je nach Projekt- sowie Verwaltungs- oder Routineaufwand, ein personeller Austausch statt. Die gemeinsame Basis bildet das geteilte Wissen, das über moderne Kommunikationsmittel zur Verfügung gestellt wird, zum Beispiel in Form eines inter- oder intranetgestützten Datenbanksystems.

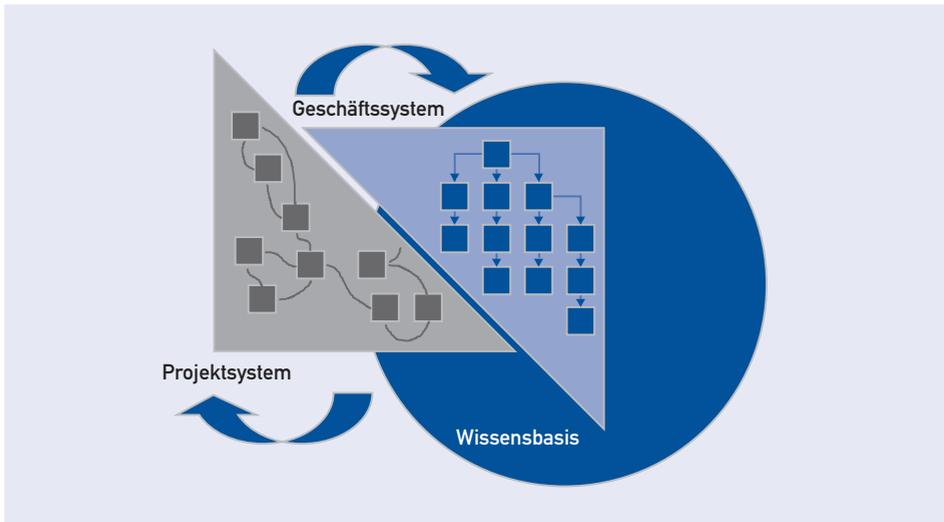


Abbildung 94: Hypertextorganisation (nach Lembke/Reinfeldt 2007)

Da alle Ebenen logisch miteinander verknüpft sind, entsteht im Idealfall ein **dynamischer Wissenskreislauf**, der zum einen den Zusammenhalt zwischen freier, innovativer Projektarbeit und routinierter Verwaltungsarbeit garantiert, zum anderen Informationsdefizite verhindert.

Die Vorteile dieser Organisationsform lassen sich im Hinblick auf virtuelle Marketingorganisationen wie folgt klassifizieren:

- Ressourcen können, je nach Anforderung, Auftragslage und Umweltbedingung, entweder von der Geschäftssystemebene als Routine entlang standardisierter Verfahren erarbeitet werden, oder es werden auf der Projektebene neue, innovative Wege der Informationsbeschaffung geschaffen.
- Mitarbeiter können ihr Knowhow und ihre Informationsbasis, die immer stärker durch soziales Medienengagement entwickelt und ausgebaut wird, einbringen.
- Soziales Medienengagement der Mitarbeiter kann an existierende Routineprozesse anschlussfähig gemacht werden.
- Das Unternehmen entwickelt mit dieser Organisationsform seine Kultur und öffnet sich operational gesellschaftlich-sozialen Entwicklungen.

Eine solche Organisationsform beinhaltet also beides: klare, hierarchische Strukturen und eine dauerhaft „offene“ Struktur mit lose verbundenen, prozessorientierten Arbeits- oder Projektgruppen, die neue, innovative Potenziale erschließen. Bewähren sich diese neuen Prozesse, werden sie als standardisierte Social Media-Abläufe in den stärker hierarchisch organisierten Geschäftsprozess integriert.

Nach diesem kleinen theoretischen Blick in die Organisationszukunft landen wir wieder auf dem Boden. Dort stellen wir fest, dass Unternehmen noch weit entfernt von diesem Bild sind. Es stellt sich die Frage nach dem **Reifegrad des Unternehmens** und der **Marketingorganisation**. Ist Ihr Unternehmen fit für diese Zukunft?