

Von der „Push“ zur „Pull“ Kommunikation

Soziale Medien verändern Kommunikation und operative Prozesse

Nachdem sich die Kommunikation mit den Möglichkeiten des Internets stark gewandelt hat, ist mit den sozialen Medien in jüngster Zeit eine weitere Veränderung im kommunikativen Umgang miteinander eingetreten. Durch weltweite Vernetzung, die einen bequemen und einfachen Datenaustausch erlaubt, hat sich eine neue Kultur der Informationseinforderung ausgebildet. Die Digitale Transformation von Unternehmen sowie die vernetzte Kommunikation und Zusammenarbeit von Mitarbeitern, Partnern und Kunden von Unternehmen sind die Kernthemen der Managementberatung DoubleYUU. Im Interview erläutert Dr. Willms Buhse, CEO von DoubleYUU, worauf es bei der Kommunikation mittels Social Media ankommt und wie Chemieunternehmen diese Kanäle strategisch einsetzen und optimal nutzen können. Das Interview führte Dr. Sonja Andres.



Dr. Willms Buhse, CEO, DoubleYUU

CHEManager: Herr Dr. Buhse, was ist das grundlegend Neue an der Kommunikation über die Social Media-Kanäle?

W. Buhse: Wir erleben gerade einen Paradigmenwechsel von der „Push“- zur „Pull“-Kommunikation. Push-Kommunikation heißt, einer gibt als Absender die Auswahl an Informa-

tionen vor, die andere, die Rezipienten, erhalten. Im Unternehmen z.B. entscheidet der Projektleiter oder –manager darüber, was getan werden muss, indem er Anweisungen und Dokumente zur Bearbeitung an die Projektgruppe weitergibt. Durch die Sozialen Medien haben wir gelernt, dass sich die Kommunikation umdreht. Die Leute warten nicht mehr da-

rauf, welche Informationen ihnen von außen zugetragen werden, sondern suchen sich ihren Bedürfnissen entsprechend, ihr ganz persönliches Informationspaket im Netz zusammen. Bei Twitter und Facebook geschieht dies, indem man Leuten folgt, indem man seine Freunde als Quelle abonniert. Man stellt sein eigenes Informationsmenü zusammen. Das steckt hinter der Pull-Kommunikation.

...und in Bezug auf ein Unternehmen?

W. Buhse: Auf das Unternehmen übertragen, heißt dies: der E-Mailschreibende oder Dokumente versendende Projektleiter wird ersetzt durch Mitarbeiter, die entweder bestimmten Vorgesetzten oder Experten „folgen“, weil sie einen fachlichen Bezug zu ihnen haben. Weil sie wissen müssen, woran diese arbeiten oder was ihre Zielsetzungen sind. Mitarbeiter holen sich selbstständig nötige Informationen, um sie weiter zu bearbeiten. Man wartet also nicht darauf, dass vom Vorgesetzten Informationen geliefert werden, sondern sucht sich die Dinge, die für die eigene Arbeit benötigt werden, selbst aus dem vorhandenen „Angebot“ heraus.

Wie können Unternehmen davon profitieren?

W. Buhse: Betrachtet man die Sache vom Projektmanagement aus, wird deutlich, dass dieses oft zu einem Flaschenhals wird. Wenn hier



VCW Konferenz: Social Media in der chemischen Industrie

Noch sind die Unternehmen der Chemiebranche rar gesät, die den Nutzen und die Chancen Sozialer Medien auch im B2B-Bereich erkannt haben. Die Vereinigung für Chemie & Wirtschaft VCW, eine eigenständige Sektion der GDCh, hat nun in ihrer Jahreskonferenz 2013 am 7. November „Social Media in der chemischen Industrie“ zum Thema gemacht und im Vorfeld zudem einen Ideenwettbewerb organisiert.

acht bis zehn Projekte zu betreuen sind, muss der Projektleiter regelmäßig den aktuellen Stand abfragen, den Fortgang dokumentieren, muss überlegen, wer welche Informationen benötigt, muss Entscheidungen treffen, usw. Das hat in der Vergangenheit vielfach dazu geführt, dass sich Dinge auf seinem Schreibtisch stapeln und Projekte verlangsamen. Nun haben wir die erfreuliche Situation, dass sich Projekte selbst dokumentieren. Man nutzt dazu einen Projektraum, zu dem alle Beteiligten Zugang haben. In dem z. B. mit Facebook-artigen Einblendern angezeigt wird: Hier ist etwas Neues! Ich habe etwas fertig zur Weiterbearbeitung! Entwurf ist bereit für die Abgabe! Das entlastet nicht nur die Projektleiter, auch die Projekte können, wenn alles gut läuft, schneller abgewickelt werden.

Was erwartet nun im Gegenzug die Internetgemeinde von Unternehmen?

W. Buhse: Hier müssen wir zwei unterschiedliche Dinge, sorgfältig auseinander halten. Eben haben wir die interne Vernetzung und Zusammenarbeit betrachtet, die relativ „gefahrlos“ ist, denn sie existiert ohne (unzufriedene) Kunden. Intern gibt es zwar Leute, die ihre Probleme schneller lösen können, die innerhalb des Unternehmens schneller Experten oder Antworten finden. Das hat jedoch nichts mit Kundenerwartungen zu tun. Von außen her erwarten die Menschen erstens, dass Unternehmen überhaupt kommunizieren. Sie sind zwischenzeitlich gewohnt, dass über das Netz rasch und viel Feedback kommt. Dabei zeigt sich viel schneller, wenn jemand etwas nicht gut erledigt hat.

Können Sie ein Beispiel nennen?

W. Buhse: Gerne. Wenn Sie früher mit der Lufthansa geflogen sind und wurden stehen gelassen, weil überbucht war, haben Sie sich bei der Fluggesellschaft beschwert und vielleicht gegenüber der Verwandtschaft ihren Unmut geäußert. Heute werden solche Fälle publik und damit steigt der Druck auf die Un-

ternehmen, Dinge vernünftig zu regeln. Die Internetgemeinde erwartet, dass Unternehmen sich einem Dialog stellen, Fehler einräumen und dazulernen. Das zeigt, dass externe und interne Vernetzung doch sehr viel miteinander zu tun haben. Um glaubhaft aufzutreten, müssen externe und interne Vorgänge miteinander korrelieren, d.h. es nützt nichts nach außen gut aufzutreten und alles zu versprechen, wenn die inneren Strukturen nicht dazu passen.

Ein entscheidender Part ist, wie Sie sagen, die Vernetzung sowie der unmittelbare Wissens- und Erfahrungsaustausch. Kann bspw. ein Chemieunternehmen in diesem Bereich von Social Media-Kanälen profitieren?

W. Buhse: Gerade in der Forschung und Entwicklung arbeiten verschiedene Gruppen an Themen, die sich ähneln. Themen, bei denen man voneinander lernen könnte. Weil Mitarbeiter aber in unterschiedlichen Abteilungen oder an unterschiedlichen Standorten sitzen, wissen

„ **Unternehmen verpassen viel, wenn nicht alles Wissen zugänglich ist.** „

sie nicht von jeweils anderen. Sind aber Community-Plattformen vorhanden, über die sich Menschen zum aktuellen Stand austauschen können, dann besteht die Chance, dass jemand mitliest, denn ich selbst noch gar nicht im Blick habe. Dieser Mitleser wusste nicht, dass eine andere Gruppe ebenfalls an diesem Thema arbeitet, und kann das Wissen nun für die eigene Arbeit nutzen, weil gerade diese Synthese ihm in seinem Ansatz weiterhilft. Solche Dinge passieren, weil Wissen im Unternehmen nicht in automatische Prozesse eingeht, weil nicht alle Zwischenschritte veröffentlicht werden. So verpassen Unternehmen viel, weil nicht alles Wissen zugänglich ist.

Gilt das auch für nicht-wissenschaftliche Unternehmensbereiche?

W. Buhse: Ja. Dazu ein weiteres Beispiel: Wir haben ein Problem im Vertrieb, wissen nun aber nicht, ob die Regeln des China-Geschäfts auch für Japan gelten. Telefonieren ist aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen schwierig. Wie komme ich dennoch an dieses Wissen heran? Hier stößt man im Sozialen Firmennetzwerk evtl. auf Ansprechpartner, die sich mit dem Markt auskennen, die aber nicht als adäquater Ansprechpartner im internen Firmenhandbuch stehen. In einem Netzwerk findet man eben alle nötigen Ansprechpartner viel schneller, sofern alle bereit sind, mitzumachen. Interne Netzwerke funktionieren analog sozialen Netzwerken wie Facebook. Die Mitarbeiter legen Profile von sich an. Tragen ein, was sie gut können, welches Know-how sie besitzen. Suchen sich Leute aus, mit denen sie sich austauschen, denen sie folgen wollen oder müssen. So lässt sich im Grunde über das gesamte Unternehmen eine „intelligente Schicht“ legen und man erhält einen viel besseren Überblick, über die Tätigkeiten und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter.

Wie sollen Unternehmen mit der Forderung nach Transparenz und offener Kommunikation in Sozialen Netzwerken umgehen?

W. Buhse: In Unternehmen in Märkten mit starken Regulierungen, wo Vorschriften unbedingbar einzuhalten sind, möchte man natürlich nicht, dass die Leute aus Ungeschicklichkeit gegen Regeln verstoßen. Die Chance, dass so etwas passiert, ist meiner Meinung nach aber gering, vor allem im internen Netzwerk, in das die Mitarbeiter einzelner Abteilungen eingebunden werden. Ich sehe aber auch keine größere Gefahr, dass durch die externe Kommunikation in sozialen Netzwerken nun plötzlich Interna oder Betriebsgeheimnisse in größerem Ausmaß nach außen getragen werden, als das bislang über die gängigen Kommunikationskanäle der Fall war. Was die offizielle externe Schiene der Social Media-Kommunikation anbelangt, wird diese auch in den Chemieunternehmen in der Regel von der Kommunikationsabteilung bedient. Hier sind Profis am Werk, die wissen, wie mit diesem

Medium und mit Rückmeldungen nach außen umzugehen ist. Die entsprechenden Mitarbeiter müssen mitgenommen und evtl. zusätzlich geschult werden. Es gibt Social Media-Guidelines, die auftretende Unsicherheiten aus dem Wegräumen können, sowie firmeninterne Regelwerke, die genau festlegen, wie und worüber nach außen kommuniziert werden darf.

Gibt es denn schon praktische Beispiele aus der Chemie- oder Pharmaindustrie, die Social Media-Kanäle erfolgreich nutzen?

W. Buhse: Aber ja, z.B. macht die BASF dies sehr gut. Auf Basis der Software IBM Connections entstand das interne Netzwerk „connect.BASF“, das die BASF-Mitarbeiter seit 2008 vernetzt. Die Benutzung ist freiwillig. Dafür ist die Beteiligungsrate aus unserer Sicht richtig hoch. Rund 35.000 BASF Mitarbeiter sind mit Stand 2013 über diese Plattform vernetzt und tauschen in 3.700 Communities ihr Wissen aus.

Was hat der BASF diese Plattform bislang gebracht?

W. Buhse: Eine Betrachtung der Ergebnisse z. B. im Projektmanagement nach 18 Monaten zeigte erfreuliche Erfolge. In bestimmten Teilschritten wie der Evaluationsphase des Projekts wurde in virtuellen Teams 25 % effizientere Projektarbeit durch die automatische Dokumentation der Projekte geleistet, da die gesamte Kommunikation online im Project Workspace bei „connect.BASF“ stattfindet. Dort werden die aktuellsten Dateien hochgeladen. Ein Blog informiert über Fortschritte und Rückmeldungen werden per Kommentar abgegeben – eine Verfahrensweise, die effizienter als das klassische Projektmanagement ist, wo der Projektleiter – wie bereits angesprochen – als der zentrale Versender aller Informationen und als Drehscheibe oft zum Flaschenhals wird. Hier wird nicht Information „gepusht“, sondern „gepult“, also selbstverantwortlich und selbstorganisiert abgerufen, was bei allen Beteiligten das Zeitbudget als auch die Nerven schont.

Gerade die chemische Industrie ist ein klassischer B2B-Markt, mit Hauptabnehmermärkten größtenteils innerhalb der eigenen Branche. Der Endkonsument spielt also meistens eine untergeordnete Rolle. Sind Social Media-Aktivitäten, die z. B. die Autoindustrie teilweise erfolgreich ge-

testet hat, wie crowd invention oder crowd sourcing demnach relevant?

W. Buhse: In der Autoindustrie ist es zugegeben etwas einfacher eine große Öffentlichkeit mitreden zu lassen, denn in der Regel werden Design-Fragen angesprochen. Hinter der Chemie steckt aber Naturwissenschaft, Dinge sind möglich oder nicht. Der Anwender kann sich nicht einfach Beliebigeres wünschen. Auf der anderen Seite lassen sich aber bestehende

„Interne Vernetzung bietet eine Möglichkeit, viel Potential zu wecken.“

Produkte weiterentwickeln. Beiersdorf bspw. hat seine Kunden gefragt, was sie an den Produkten stört. So kam es zur Entwicklung streifenfreier Deo-Roller. Hier kann auch die chemische Industrie lernen. Man kann nicht erwarten, dass die Crowd besser als die Chemiker im Labor über mögliche Verbindungen und Reaktionen Bescheid weiß, aber sie kann bestimmte Richtungen vorgeben, mitteilen was ihr wichtig ist, wie z.B. die Abbaubarkeit oder der Preis. Das zweite Thema ist der offene Wissensaustausch, der nicht mit der gesamten Internetszene geschehen muss. So kann eine Anzahl von Chemieunternehmen Allianzen bilden, um mit Hilfe von Vernetzungstools und Wissensaustausch gemeinsam einen bestimmten Markt zu erschließen, obwohl sie auf anderen Gebieten vielleicht Konkurrenten sind.

Gibt es hierzu ein Beispiel?

W. Buhse: Ja, Glaxo Smith Kline (GSK) z.B. stellt unter dem Prinzip der Offenheit die zusammengefassten Ergebnisse aller klinischen Studien – positiv wie negativ – frei zugänglich auf seiner Internetseite zu Verfügung. Wissenschaftler von GSK sind beispielsweise in großem Umfang mit Daten zu Tuberkulose-Bakterien und Anti-Malaria-Daten so verfahren, um die Wirkstoff-Forschung zu forcieren. Aktuell umfasst die Datenbank knapp 4.500 Studiendaten bei einem Besucherschnitt von ca. 10.000 Besuchern pro Monat.

Aus welchen Gründen macht dies GSK?

W. Buhse: Weil der Open Source-Gedanke als Erfolgsformel auch in der Pharma-Forschung

funktioniert: Je mehr Informationen offen verfügbar sind, desto mehr Akteure partizipieren an einem Markt und umso schneller entwickelt er sich. Die Wissensbasis wird immens verbreitert. Chancen, die so entstehen, können vor allem von großen, finanzstarken Anbietern wie GSK, die schnell Innovationen umsetzen können, genutzt werden. So einfach ist das!

Social Media lassen sich aber auch in anderer Weise einsetzen. Wie können bspw. Markenwerte in diesen Kanälen manifestiert werden?

W. Buhse: In den Verbraucherköpfen sind die Materialien, die hinter den Dingen des Alltags stecken, meist nicht präsent. Gerade, um zu zeigen, was ein Chemieunternehmen tatsächlich tut, sind Social Media hervorragend geeignet. In den gängigen, klassischen Medien erhält ein Chemieunternehmen nur wenige Gelegenheiten, sich zu präsentieren. Bei Social Media hingegen gibt es in höherem Maße Möglichkeiten, gute Inhalte zu publizieren. Man muss keine Filter passieren, sondern kann mit interessanten Stories direkt an die Leserschaft heran. Durch das Pull-Prinzip ist dabei gar nicht sehr viel zu tun, um darauf aufmerksam zu machen. Wenn das Thema erst Mal einige interessiert, werden weitere User darauf stoßen.

Welche Auswirkungen hat Social Media auf den Vertrieb?

W. Buhse: Der Vertrieb verändert sich. Die Verkäufer von heute werden zum immer ansprechbaren Experten und Problemlöser. Vertrauen baut der Kunde zu Personen auf, die über entscheidende Themen gut Bescheid wissen. Im B2B-Bereich ist die Zahl der Vernetzungspartner in der Regel meist überschaubar. Social Media wie Xing können nun dabei helfen, die aktuelle Situation des Kunden besser einzuschätzen und leichter Anknüpfungspunkte für den Kontakt zu finden. Ganz wichtig ist hierbei, sich eine Strategie zu Recht zu legen, wie man im Netz wahrgenommen werden will. Denn das Netz vergisst nicht!

Wie sollen sich Unternehmen auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten?

W. Buhse: Das Thema Vernetzung ist für jedes Unternehmen wichtig, ganz gleich, was es herstellt. In der globalisierten, vernetzten Welt fin-

det ein ständig wachsender, härterer Wettbewerb statt. Interne Vernetzung bietet eine Möglichkeit, viel Potential zu wecken und sich zu verbessern. Den Wissens- und Informationsaustausch zu fördern, hilft Unternehmen, schneller und effizienter zu werden. Man sollte nun nicht einfach eine technologische Plattform kaufen und sehen, was passiert. Das funktioniert nicht! Zunächst ist nach Verbesserungspo-

tential im eigenen Haus zu suchen: Wo sind Schnittstellen? Wo geht Wissen verloren? Wo sind Abstimmungen unterschiedlicher Bereiche nötig? Wo müssen Mitarbeiter, die über den ganzen Globus verteilt sind, Wissen teilen und sich austauschen? Hier liegen in der Regel die Fälle, die eine Investition rechtfertigen, die sich am Ende rechnet. Es müssen Leute im Unternehmen gefunden werden, die Lust auf die Sache

haben, die ihr Wissen teilen wollen. Sehr schnell sind die Erfolge durch die Einführung der Vernetzung nachzuweisen, denn nur dann lassen sich am Ende auch die Skeptiker überzeugen.

■ www.doublyuu.com



bit.ly/CM_Social-Media

Chemie, die verbindet – „connect.BASF“

Bei BASF gehört übergreifendes Vernetzen im Verbund längst zum Alltag

Auf den ersten Blick mag es überraschen: Das weltweit führende Chemieunternehmen ein Social Media Pionier? Doch was in den sozialen Netzwerken passiert, das Vernetzen von Menschen und Themen, ist bei der BASF längst Bestandteil der täglichen Arbeit. Im weltweiten Verbund gibt es hoch komplexe Netzwerke von Produktionsanlagen, Standorten und Mitarbeitern, die für einen produktiven und effizienten Austausch sorgen.



Die Chemikanten Luigi Marano und Enrico Gundermann geben der Messwerte per Funkgerät Betriebsparameter von den Kontrollpunkten an der Wasserstoffanlage durch. Diese Werte werden in der Messwarte abgelesen und protokolliert. © BASF



Marlene Wolf, Global Community Management „connect.BASF“, BASF

Dieses Arbeitsprinzip reflektiert auch die Unternehmensstrategie der BASF. Darin heißt es: Wir bilden das beste Team. Und: Wir schaffen Wert als ein Unternehmen. Um diesen Anspruch zu erfüllen, arbeiten Mitarbeiter über organisatorische Grenzen hinweg eng zusammen. Nur so kann ein globales Unternehmen wie BASF flexibel, schnell und innovativ auf Marktentwicklungen reagieren und ihren Kunden die besten Lösungen anbieten.

Die Vorteile der Social Media für diese Art der Zusammenarbeit erkannte man früh und be-

gann 2008 damit, ein eigenes Online Business Netzwerk aufzusetzen: „connect.BASF“. Ziel dieser internen Plattform ist es, das Fachwissen der BASF global verfügbar zu machen, die Zusammenarbeit über Einheitsgrenzen und Regionen hinweg zu verbessern und den Austausch zwischen Mitarbeitern zu fördern. Heute nutzen mehr als 37.000 Mitarbeiter die Plattform. Viele Erfolgsbeispiele belegen, wie das Online Business Netzwerk Wert für das Unternehmen schafft.

Offene Mitarbeiterkommunikation

Mittlerweile bloggen bei „connect.BASF“ mehr als 1.000 Mitarbeiter zu verschiedensten Themen. Vorstandsmitglieder und Führungskräfte schreiben über Themen, die sie gerade beschäftigen und fragen Mitarbeiter nach ihrer Meinung. Projektleiter dokumentieren Arbeitsstän-

de, Experten berichten von Konferenzen und Mitarbeiter empfehlen interessante Beiträge aus Fachzeitschriften.

Das BASF-Netzwerk ermöglicht auch eine integrierte und offene Mitarbeiterkommunikation. Für die Gestaltung einer Broschüre zum Thema Energieeffizienz wurden die Mitarbeiter über das Netzwerk einbezogen. Aus zahlreichen, von Nutzern eingereichten Ideen zu Konzept, Inhalt und Layout wurden Vorschläge erarbeitet, über die in „connect.BASF“ abgestimmt wurde. Diese neue Art der „Mitmachbroschüre“ hat nicht nur die Aufmerksamkeit für Energieeffizienz erhöht, sondern auch Mitarbeiter direkt am Kommunikationsprozess beteiligt.

In „connect.BASF“ lassen sich Projekte effizient und effektiv bearbeiten. Der Austausch zwischen Projektteilnehmern dokumentiert sich selbst