

Thomas Pleil (Hg.)

Online-PR im Web 2.0

Fallbeispiele aus Wirtschaft und Politik

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Inhalt

Vorwort

7

1. Einführung

Online-PR zwischen digitalem Monolog und vernetzter
Kommunikation
(Thomas Pleil) 10

2. Unternehmensstrategien

BMW: „Branded Information“
(Nora Ronellenfitsch) 34

Spreadshirt: „Auf einer Augenhöhe mit dem Kunden“
(Johanna Wagner) 52

Siemens: Social Software als Kommunikationsmittel
(Kathrin Wallon und Corinna Warth) 67

3. Corporate Blogs

BASF: Weblogs contra One-Voice-Policy
(Marsha Haus und Daniel Kömpel) 80

AOL: Experiment CEO-Blog
(Miriam Krämer und Julia Kurztusch) 96

Frosta: Transparenz in der Lebensmittelbranche
(Julia Bauhoff) 110

Kelterei Walther: Bekannt durch das Saftblog
(Karolin Sulzer) 124

TeNo: Geschichten aus dem Alltag eines Schmuckherstellers (Annette Paulus und Carolin Schmidt)	140
Edelight: Blogdelight zeigt Geschäftsgründern wie es geht (Eva Switala)	151
Espresso International: Wissenswertes über Kaffee (Natasa Juric)	168

4. Eventblog und -Podcast

Frankfurter Buchmesse: Live von der Buchmesse 2006 (Annette Paulus und Carolin Schmidt)	176
--	-----

5. Corporate & Governmental Podcasts

eBay: Eine bunte Welt für Augen und Ohren (Christian Rosenberger und Magdalena Lodzińska)	192
Ikea: Entdecke deine Möglichkeiten – Web 2.0 als Lösung für die Personalabteilung (Michael Manger)	204
Jokers: Imagebuilding mit Voiceletter und Audio-Krimi (Julia Lupp)	216
Angela Merkel: Die Kanzlerin zum Mitnehmen und Anschauen (Jessica Purkhardt)	226

Vorwort

Web 2.0 steht weit oben auf der Agenda aktueller Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement. Wie versuchen Unternehmen und die Politik diese Herausforderung zu meistern? Dieser Frage kann auf sehr unterschiedlichen Ebenen nachgegangen werden. Denn das so genannte Web 2.0 stellt viel Gewohntes in Frage: Hierarchien genauso wie One-Voice-Policy oder die Trennung zwischen interner und externer Kommunikation. Und statt vor allem mit Journalisten haben es Organisationen nun mit ihren Stakeholdern direkt zu tun. Viele der laufenden Veränderungen werden über kurz oder lang Fragen nach dem Selbstverständnis von PR provozieren: Laut genug sind Schlagworte wie Transparenz, Ehrlichkeit und Vertrauen in der aktuellen Fachdiskussion zu hören. Eingefordert werden diese von neuen und alten Öffentlichkeiten, die im Web 2.0 vielstimmig ihre Meinungen und Wünsche formulieren und sich an Diskursen beteiligen.

Doch es geht nicht nur um Anforderungen, die von außen formuliert werden, sondern auch um neue Möglichkeiten für die Kommunikation von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen: Mit Formaten wie Weblogs, Audio- und Videopodcasts zum Beispiel können sie sich selbst eine Stimme verschaffen und auch ohne zwischengeschaltete Massenmedien Öffentlichkeit herstellen und dem Dialog mit Stakeholdern eine virtuelle Heimat geben.

Der konkrete Einsatz von Weblogs & Co. in der Unternehmenskommunikation – ergänzt durch ein Beispiel aus der Politik – standen im Mittelpunkt des Forschungsprojektes „Online-PR und Social Software“ der Hochschule Darmstadt. Bewusst wurde der Schwerpunkt auf die drei genannten Formate gelegt: Denn zu einem großen Teil dreht sich die Fachdiskussion derzeit um die Frage, wie Weblogs, Audio- und Videopodcasts aktiv in der PR eingesetzt werden können. Im Rahmen des Projektes, das im PR-Schwerpunkt des Studiengangs Online-Journalismus im Wintersemester 2006/07 durchgeführt wurde, wurden 15 Fallbeispiele untersucht. Durch die Auswahl der Projekte wurde versucht, große Spannweiten abzudecken: Unter den Beispielen finden sich Weltkonzerne wie BASF, BMW oder Siemens, aber auch kleine und mittelständische Unternehmen – von der Saftkelterei über einen Schmuckhersteller bis zum Internet-Startup. Auch die Einsatzfelder der Projekte spannen einen weiten Bogen, der in der rein internen Kommu-

nikation beginnt und über fachthemenbezogene Projekte bis zur Event- und CEO-Kommunikation reicht.

Zwar werden viele solcher Projekte in zahlreichen Fach-Blogs und – Podcasts vorgestellt, doch meist handelt es sich dabei um kurze deskriptive Beiträge mit Außenperspektive, die auf die Konzeption oder Entwicklung der Projekte weniger eingehen. Genau hier setzt dieses Buch an. Die Fallstudien sollen zeigen, welche Ideen und Kommunikationsziele sich hinter ausgewählten Projekten verbergen, wie diese Projekte praktisch umgesetzt werden und welcher Nutzen und welche Nebenwirkungen bislang erkennbar sind. Den Autoren ist bewusst, dass sich die beschriebenen Projekte bis zur Veröffentlichung dieses Bandes längst gewandelt haben können. Doch sie hoffen, in ihren Artikeln Hintergründe aufzuzeigen zu können, die auch über die Tagesaktualität hinaus für die Forschung und für PR-Praktiker von Interesse sind.

Möglich wurden das Forschungsprojekt sowie die vorliegende Publikation durch eine Förderung des Zentrums für Forschung und Entwicklung (ZFE) der Hochschule Darmstadt. Die Bertelsmann-Stiftung unterstützte einen anderen Bestandteil des Projektes, die Tagung „Zukunft Online-PR“, die Anfang 2007 stattgefunden hatte.

Von entscheidender Bedeutung für das Gelingen dieses Projektes war die enorm große Unterstützung der Community. Damit sind sowohl die Unternehmen, Organisationen, PR-Agenturen und Berater gemeint, die hinter den vorgestellten Projekten stehen und die den Autoren bereitwillig ihre Türen geöffnet haben. Aber auch die zahlreichen Fachleute, die Kontakte herstellten oder die Projekte mit Expertenblick unter die Lupe nahmen. Gerade die Zusammenarbeit mit den Experten ließ auch ganz praktisch erahnen, dass Web 2.0 nicht nur ein viel genanntes Schlagwort ist, sondern ein soziales Phänomen, das auch eine sehr kooperative und offene Denkweise befördert.

Sowohl den finanziellen Unterstützern wie auch den Projektverantwortlichen und Experten sei für Ihre Hilfe herzlich gedankt! Ebenso Julia Lupp und Karin Jürgens für ihre Hilfe beim Redigieren der Artikel.

Darmstadt, im Mai 2007

Thomas Pleil

Marsha Haus und Daniel Kömpel

BASF:

Weblogs contra One-Voice-Policy

„If you‘re reacting to change, you‘re too late. You must anticipate change and help to make it happen“ (Jürgen Hambrecht, 1.2.04). Veränderungen finden in der Tat statt. Und dies auf breiter Ebene. Wie Michael Scheuermann (Communications BASF Group, News & Issues Management) konstatiert, erfahren die klassischen Medien – und hier insbesondere die Printmedien – einen drastischen Bedeutungsverlust (Scheuermann 08.02.2007). Nur in den traditionellen Milieus – also der Konservativen, der Traditionenverwurzelten und der DDR-Nostalgischen – ist das Zeitbudget für die Tageszeitungsnutzung höher als der Zeitanteil für das Internet (Blödorn/Gerhards/Klingler 2006). Blognutzer hingegen sind mehrheitlich „investigative Multiplikatoren“ – Konsumenten, die mehr wissen wollen, Informationen aktiv weitergeben und gut vernetzt sind (Zerfaß/Bogosyan 2007).

Die Bedeutung der neuen Medien, die sich einer vernetzten, multidirektionalen Kommunikation bedienen, liegt für Unternehmen also auf der Hand. Die Informationselite findet sich im Netz wieder. Diese so genannte „digitale Bohème“ (Friebe/Lobo 2006) kann die Meinungsbildung über Unternehmen extrem beeinflussen und wird zudem eine immer bedeutendere Informationsquelle für klassische Medien – über 40 Prozent aller Journalisten nutzen Blogs bereits auf diese Weise (Storymaker 2006).

Ein Blogbeitrag von Ken Richlin, ein MBA-Student der Rutgers Business School, im Juni 2006 über BASF's Engelhard-Akquisition in den USA belegt dies: Er konnte es laut Michael Scheuermann in Punkt Beachtung seitens der internen Kunden mit der Wirtschaftsberichterstattung in den überregionalen Printmedien aufnehmen. Sich dieser Gefahr bewusst, betreibt BASF bereits seit 2004 ein konsequentes Issues Monitoring, das insbesondere die neuen Medien berücksichtigt: „Man redet nicht mehr nur in der Zeitung über uns: Newsgroups, NGOs und Mailinglists haben unsere vier Buchstaben ständig auf der Zunge“ (Scheuermann 08.02.2007).

Schwieriger gestaltet sich jedoch die Frage, ob BASF auch selbst in Sachen Blogs aktiv sein, also eigene Blogs betreiben sollte. Diesbezüglich gab es bei BASF Skepsis:

- “Bloggen ist unter unserem Niveau”
- “Bloggen konterkariert unsere Kommunikationsintentionen und -strategien”
- “Bloggen im Unternehmen ist das Ende der One-Voice-Policy”
- “Bloggen entspricht nicht unserer gewachsenen Unternehmens- und Kommunikationskultur”
- “Blogs sind nicht zu domestizieren und in die Welt der Corporate Communication zu überführen”
- “Blogs im Unternehmen animieren dazu, die Firma schlecht oder lächerlich zu machen”

Diese Aussagen einiger Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung fassen die weit verbreiteten Bedenken zusammen. Ob und wie diese Bedenken entkräftet werden können, sollte das „Sandkasten-Experiment“ in Form des internen Mitarbeiterblogs „BASF InBlog“ auf den Grund gehen.

Analyse: BASF

Wir kennen BASF – The Chemical Company vielleicht im Zusammenhang mit Datenträgern wie Audio-, Video-Kassetten oder Disketten. Doch seit Mitte der 90er hat der deutsche Chemiekonzern das Geschäft mit Magnetprodukten eingestellt und produziert nun nicht mehr für den Endkunden. Dennoch begegnen uns täglich BASF-Erzeugnisse.

Egal, ob ich Frischhaltefolie benutze, meinem Haus eine Wärmédämmung verpasse oder den Fußboden von Schmutz befreie – überall hat BASF die Finger im Spiel. Das 1865 von Friedrich Engelhorn gegründete Chemieunternehmen, damals noch „Badische Anilin- & Soda-Fabrik AG“ genannt, ist der nach Umsatz und Marktkapitalisierung derzeit weltweit größte Chemiekonzern. Der Hauptsitz des Großkonzerns befindet sich in Ludwigshafen am Rhein. Oder eher gesagt: BASF ist Ludwigshafen.

Auf fünf Kontinenten sind rund 95.000 Mitarbeiter in 170 Ländern bei BASF beschäftigt. 2005 erzielte das Unternehmen bei einem Umsatz von 42,7 Milliarden Euro. Die Aktie des Großbetriebes ist im DAX-

Index gelistet und wird ebenfalls an den Börsen in New York, London, Zürich und Paris gehandelt (vgl. Wikipedia, 2007).

Klein angefangen mit der Herstellung von Teerfarbstoffen und Vorprodukten, ist BASF nun bekannt für die Produktion von Leimen und Harzen, Styrol-Kunststoffen und Pflanzenschutzmitteln. Spezielle Lacke und Veredlungspolymeren werden beispielsweise für die Herstellung von Autos, Papier, Textilien und Hygieneartikeln sowie in der Druck- und Lederindustrie verwendet. Außerdem fördert das deutsche Großunternehmen Öl und Erdgas durch die Tochtergesellschaft Wintershall AG. Die wichtigsten Mitbewerber sind unter anderem Bayer, Dow Chemical und DuPont.

Eine stark erfolgsorientierte Vision liegt der Unternehmensführung zu Grunde. Anhaltender Erfolg, Innovation im Dienste der Kunden, Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz, interkulturelle Kompetenz, gegenseitiger Respekt, der offene Dialog sowie Integrität zählen zu den hier genannten Zielen. BASF möchte auch in Zukunft das weltweit führende Unternehmen der chemischen Industrie sein (vgl. BASF Grundwerte und Leitlinien, 2007).

Nicht nur der Dialog mit Geschäftspartnern, Nachbarn und gesellschaftlich relevanten Meinungsbildnern soll offen und sachlich sein. Auch die BASF-Mitarbeiter sollen rechtzeitig durch offene Information und Kommunikation, auch über Hierarchie- und Einheitsgrenzen hinweg, in Arbeits- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden (vgl. BASF, Leitlinien, 2007). Neben der „normalen“ Pressearbeit, dem Internet und dem Intranet „haben Blogs für BASF zunehmende Relevanz, da sie uns ein authentisches Feedback geben. Sie gewinnen mehr und mehr an Gewicht im Vergleich zu den klassischen Medien“, sagte Michael Scheuermann, Issue Manager und für die BASF-Blogprojekte verantwortlich, der F.A.Z (Schmidt, Holger 2006). Daher beobachtet BASF nicht nur die Medien, sondern baute als eines der ersten Unternehmen in Deutschland zusätzlich ein Monitoring-System für Blogs auf. Speziell in der chemischen Industrie liegt es auf der Hand, dass hier ein großes Potenzial für Issues jeglicher Art vorhanden ist. Wer Blogs ignoriere, sei schlecht beraten, auch wenn die Unternehmen diese neue Form der Kommunikation erst noch erlernen müssten. „Da prallen zwei Kulturen aufeinander“, so Michael Scheuermann (Schmidt, 2006).

Analyse: InBlog

Die Unternehmenskommunikation der BASF hat am 10. Juli 2006 ein internes Corporate Blog für einen begrenzten Teilnehmerkreis gestartet. Der Blogversuch wurde auf einen Zeitraum von vier Monaten festgesetzt. Es galt, erstmal ein Gefühl für das neue Medium zu bekommen und herauszufinden, wozu sich das InBlog nutzen lässt.

Das BASF InBlog wurde mit einfachen technischen Mitteln mit der Software TypePad außerhalb des Intranets umgesetzt. Dabei ist die Gestaltung des Headers an das Corporate Design von BASF angelehnt. So wurde der Header in verschiedenen Blautönen gestaltet, in dem das BASF-Logo ersichtlich ist. Das InBlog wurde sehr einfach gehalten; technische Details wie RSS-Feeds, Tags, Blogrolls, Social-Bookmarks oder Suchfunktion wurden weggelassen. Kalender, Archiv und die Anzeige der letzten Einträge trugen zur Übersicht bei.

Das BASF InBlog bestand aus den sechs Kategorien „PR World“, „Mitarbeiter“, „Blog-Coaching“, „ComTrends“, „RheinneckarWeb“ und „Information and Communication Technologies“. Die meisten Beiträge wurden für die Kategorien „PR World“ und „Mitarbeiter“ mit 21 und 20 Artikeln geschrieben. Die meisten Beiträge drehten sich dabei um BASF-Interna, PR und das Bloggen an sich. Fotos und vor allem Verlinkungen auf andere Internet-Seiten und Blogs waren bei einem Großteil der Einträge Standard.

Gestartet wurde das BASF InBlog mit einem kleinen Teilnehmerkreis von rund 40 Personen aus dem Kommunikationsbereich, der im Laufe des Projektes auf 200 Personen aufgestockt wurde. Im Gegensatz zur Start-Gruppe erhielten die 160 Personen, die nach anderthalb Monaten zusätzlich per E-Mail eingeladen wurden, keine Einführung ins Corporate Blogging.

Bevor es ans Bloggen ging, wurde ein Rollenkonzept entworfen: Es gab 150 Beobachter, 30 Kommentatoren und rund 10 Blogger. Zusätzlich wurden einzelne BASF-Mitarbeiter telefonisch und persönlich zum Bloggen aufgefordert. Dabei erhielten die In-Blogger jeweils eine Hilfestellung bei der Anmeldung ins Blogsystem sowie Tipps zum Schreiben von Blogbeiträgen. Außerdem wurden insgesamt zehn BASF InBlog-Newsletter im Abstand von ein bis zwei Wochen versandt, um den Teilnehmerkreis auf aktuelle Blogartikel hinzuweisen.

Auch die Projekt-Ziele wurden am Anfang im Blog selbst ausführlich erläutert. Daneben gab es immer wieder Zwischenberichte über die Entwicklung, die Häufigkeiten von Beiträgen und Kommentaren sowie

das Umgehen mit Inhalten. Die Teilnehmer des Projektes wurden somit immer auf dem neusten Stand gehalten und erhielten seitens der Blog-Initiatoren ein kontinuierliches Feedback. „Wir hatten keine Policy. Das brauchten wir in diesem kleinen Zusammenhang nicht. Ich denke, wir brauchen sie erst im stark erweiterten Rahmen. Vielleicht werden wir in der anstehenden Testphase 2 eine Policy entwickeln, um zu sehen, was sie bringt und inwiefern sie freies Reden einschränkt.“ (Scheuermann 2006e)

Der Zugang zum InBlog war wie beschrieben eingegrenzt. Die Teilnehmer am Projekt mussten sich unter der Adresse <http://basf.typepad.com/InBlog/> mit Benutzernamen und Passwort einloggen, bevor sie schreiben, lesen oder diskutieren konnten. Extern oder über das Intranet gab es keine Möglichkeit, auf das InBlog zuzugreifen. „Externes Hosting mit einer gängigen Blogsoftware – das berührte natürlich auch die Sicherheitsfrage. Es war nur mit Passwort zu sichern. Wir werden in der Anschlusslösung das Ganze in den Bereich der Firewall ziehen und eine entsprechende Software implementieren“ (Scheuermann 2006e).

Da es sich um ein „Gemeinschaftsblog“ handelte, stellten sich die aktiven Autoren des Blogs zu Anfang des Projektes in einem kleinen Beitrag selbst vor. Diese Kurzportraits enthielten Name, Beruf und Funktion im Unternehmen. Bei den meisten Einträgen lockerte ein Foto der Person den Beitrag auf.

In den 16 Wochen Testphase sind im Durchschnitt pro Tag 45 Seiten aufgerufen worden. Insgesamt waren es 5.256 Seitenabrufe. Im Rollenkonzept des Projektes war ursprünglich vorgesehen, dass alle Nichtblogger zumindest als Kommentarschreiber Feedback auf die Entwicklung des Blogs und die einzelnen Themen geben sollten. Vorgesehen waren drei bis fünf Kommentare pro Person in der Woche. „Maximales Ziel war es also, 48 Blogartikel und 48 Kommentare pro Person zu generieren, d.h. am Ende des Projektes hätte es etwa 480 Blogartikel und rund 1440 Kommentare geben müssen“ (Eck 2006).

Insgesamt waren 20 Blogautoren wirklich aktiv. Die meisten haben einen oder zwei Blogartikel verfasst, fünf Autoren haben mehr als zwei Beiträge veröffentlicht und damit den Großteil der Inhalte erstellt. Jede Woche wurden im Durchschnitt sechs Artikel gebloggt was bedeutet, es wurden etwa 23 Beiträge pro Monat erstellt. Insgesamt waren es 92 Beiträge. Aktiver waren die 28 Kommentarschreiber, die im Durchschnitt jede Woche 10 Kommentare veröffentlicht haben. Bei den letzten 25 Beiträgen wurden 24 Kommentare gezählt. Die Skala der Kom-

mentare reichte dabei von null bis maximal zehn Kommentaren. Im Zeitraum der 16 Wochen waren es insgesamt 160 Kommentare. In der Regel waren die Kommentare wesentlicher kürzer als die Blogartikel.

Konzeption und Umsetzung

In einem Kick-off-Meeting am 4. April 2006 legten der Projektleiter Michael Scheuermann, der externe Blogcoach Klaus Eck sowie die Projekt-Beteiligten Hermann Martin und Bernd Schabacker die Ziele und das Rollenkonzept für das InBlog fest. Um herauszufinden, ob sich Blogs für die interne und externe Kommunikation von BASF eignen, wurde das Intranet-Blog, wie oben beschrieben, in einem kleinen Kreis von Kommunikatoren getestet. Die Teilnehmer wurden nach dem Bezug zur Kommunikation und ihren persönlichen Affinitäten ausgewählt (Scheuermann/Eck 2006g).

Der Supervisor/Administrator Klaus Eck war bei diesem Projekt verantwortlich für allgemeine Blog-Themen und Fragen zur Software. Er sichtete alle gebloggten Beiträge, um die Blog-Qualität zu erhöhen. Darüber hinaus begleitete er die Aktivitäten mit einer monatlichen Kurzanalyse. Als Supervisor des Testblogging förderte er nebenbei auch die Motivation der Blogger. Die B-Blogger sollten die Beiträge lesen und kommentieren. Dabei sollten pro Woche mindestens zwei Kommentare verfasst werden. Auf diese Weise wurden die B-Blogger zum Lesen angehalten (Scheuermann/Eck 2006g).

Die so genannten A-Blogger waren für ihre festgelegten Themen wie beispielsweise Trends/Innovationen, Umwelt oder Kommunikation selbst verantwortlich und sollten darüber regelmäßig berichten. Sie sollten mindestens vier Beiträge in der Woche schreiben. Alle A-Blogger nahmen am Anfang des Projektes an einem Workshop teil. Hier wurden die möglichen Blog-Themen besprochen, erste Erfahrungen mit dem Bloggen und der Software TypePad gesammelt. Des Weiteren wurden die A-Blogger an die Themen Social Tagging, RSS sowie den Umgang mit Bloglines, einem RSS-Reader, herangeführt.

Wieso wollte die BASF eigentlich den ersten Schritt in die Blogosphäre wagen? Verschiedene Gründe und Trends gaben hierfür den Ausschlag. Stichwort Meinungsmacher: Der Boom der Wirtschaftskommunikation und die Dominanz der Medienlogik in der Gesellschaft waren für BASF entscheidend. Durch die Entstehung neuer (Online-)

Medien und Kommunikationskanäle gewinnen „New Publisher“ wie NGOs, Mailinglists und Newsgroups immer mehr Einfluss. Besonders für ein Unternehmen aus der Chemiebranche, in der BASF weltweit tätig ist, wird immer mehr Wert auf moralische Aspekte wie Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship und Corporate Governance gelegt. Es besteht außerdem wachsende Skandalisierungsgefahr und drohender Reputationsverlust durch global agierende NGOs. Insgesamt kommt es immer mehr zu einem Wettbewerb der Kommunikation, statt zu einem reinen Produktwettbewerb. Dieser Wettbewerb ist zudem von größer werdender Transparenz und einer Omnipräsenz der Stakeholder geprägt – und das in globalem Stil (Scheuermann 2006d). Der Ausspruch Watzlawicks „Man kann nicht nicht kommunizieren“ gewinnt dadurch eine neue Bedeutung.

Was sollte nun mit einem nutzungsbegrenztem InBlog erreicht werden? Einer Projektanordnung, die der Realität und auch dem Zweck von multidirektonaler Kommunikation im Kern widerspricht? Das InBlog diente in erster Hinsicht dazu, die Mitarbeiter, die in der Kommunikation tätig sind, an das neue Medium heranzuführen. Die Vision: In einem internen BASF-Knowledge-Blog lässt sich das gesamte Wissen des Unternehmens bündeln. Das Bloggen eignet sich zudem im Intranet sehr gut für Management-Kommunikation, die Ideenfindung, die Entwicklung von Ad-hoc Teams und die interne Kommunikation in Teams und Abteilungen. Um diese Erwartungen zu testen, sollten sich die Mitarbeiter auf ein Blog-Projekt einlassen (Scheuermann/Eck 2006g).

Zusätzlich diente das Blog als Plattform für das interne Marketing, aber auch für die Bewertung und Interpretation der Inhalte des BASF-Intranets. „Aufgrund der Menge an Informationen ist es sinnvoll, immer wieder auf einzelne spannende Fundstücke und Wissenswertes zu verweisen und mit einer persönlichen Anmerkung zu versehen“ (Scheuermann/Eck 2006g).

Ein weiteres wichtiges Ziel war die Reduktion der E-Mail-Flut. Laut Michael Scheuermann will BASF „so weit wie möglich versuchen, alte Kanäle zur Zusammenarbeit abzulösen: also “Mail zu, Blog auf“. Denn Weblogs sind hervorragend geeignet, um Many-to-many-relationships, also Beziehungen innerhalb von Gruppen, zu unterstützen“ (Scheuermann 19.12.2006). Ein internes Weblog bzw. Knowledge Blog kann also dazu dienen, Wissen für eine breite Nutzerschaft festzuhalten. Informationen bleiben jederzeit abrufbar und werden automatisch archiviert, können via Link leicht verknüpft und verschlagwortet werden. Eine blogübergreifende Suche erleichtert dabei das schnelle Auffinden

von Inhalten (Eck 2006). Die Mitarbeiter haben eine Plattform, auf der sie Wissen austauschen, Experten finden und Netzwerke bilden können (Röll 2006). Werden diese Aktionsbereiche in Blogs realisiert, reduziert sich auch die E-Mail-Flut, die ja auch nach BASF-Überzeugung zurückgeführt werden muss (Eck 2006).

Erste Gehversuche in der Blogosphäre: Mit dem Testblog auf begrenzter Spielwiese sollte vorzugsweise Vertrautheit mit dem neuen Medium geschaffen werden. Ausgewählte und interessierte BASF-Kommunikatoren sollen mit dem Bloggen vertraut werden und dieses Instrument im Hinblick auf Bewertung des Nutzens für ihre Arbeit kennen und anwenden lernen (Scheuermann/Eck 2006g).

Last but not least muss BASF als Weltfirma Innovationskraft unter Beweis stellen. Dies betrifft natürlich nicht nur die unmittelbaren Produkte des Unternehmens, sondern – wie oben erwähnt – mehr und mehr die Kommunikation nach innen und außen.

Bewertung

Zum Abschluss des Blog-Experiments wurden stichprobenartig 16 aktive und passive Blogger befragt. Viele Befragte gaben an, dass die Beiträge nicht unbedingt arbeitsrelevant seien. Einige kritisierten darüber hinaus, dass die Texte zu lang oder „hochtrabend“ seien und dass keine wirkliche Diskussion stattfinde (Eck 2006).

An der fehlenden Sicherheit aufgrund des externen Hostings haben sich nur zwei Teilnehmer gestört. Jedoch wurde seitens eines Mitarbeiters des Informationsmanagements frühzeitig klar gemacht, dass das Blog aufgrund der technischen Gegebenheiten als „unsicher“ einzustufen sei.

Die qualitative Analyse der einzelnen BASF-InBlog-Artikel zeigt, dass gruppen- bzw. einheitsübergreifend arbeitsrelevante Themen diskutiert und Zusammenarbeit praktiziert wurde. Dies gilt selbst für die Blogger, die anfangs skeptisch waren. Einige Diskussionsstrände zeigten eine durchweg erfreuliche und professionelle Substanz, was sicher auch der Tatsache zuzuschreiben ist, dass einige Kommunikationsprofis zur Riege der ausgewählten Blogger gehörten. Weiter fördert die Qualitätsprüfung der Beiträge zutage, dass sich der Schreibstil nach anfänglichem Zögern mehr und mehr in Richtung authentisch-subjektiver Kommuni-

kation entwickelt hat (Eck 2006). Scheuermann beschreibt seinen Eindruck so:

„Es sind kleine Schritte, aber die Art und Weise hat sich schon verändert – es wurde zum Teil lockerer und persönlicher. Es gab auch einen organisationsübergreifenden Austausch, den es so sonst nicht gegeben hätte. Auch eine Wandlung von anfänglicher Skepsis hin zu einem gefundenen Nutzen, wie etwa bei der gemeinsamen Suche nach einem Sponsor“ (Scheuermann 2006e).

Hier besteht die wohl deutlichste Diskrepanz zur bisherigen Unternehmenskommunikation: persuasiv positiv versus skandalisierend negativ; topdown versus bottom-up; objektiv nachrichtlich versus subjektiv feuilletonistisch. „Was heißt es für unsere Kommunikation? Ist das eine Kannibalisierung? Worauf es hier ankommt ist, dass wir diese Dinge wahrnehmen und auch die Widersprüche erkennen. Bloggen und One-Voice, davon bin ich überzeugt, wenn das breit gemacht wird und jeder bloggt, oder ein Mitarbeiter das machen würde in einem Mitarbeiterblog, dann kann sich die One-Voice in dem alten Verständnis schon warm anziehen. Die Rollenkonfusion von einem Unternehmen ist auch ein Thema: Oben und unten verschwimmen“ (Scheuermann 2006e). Und weiter meint er:

„Das ist natürlich ein harter Schlag für die Verfechter der Systemtheorie, die einem suggerierte, man kann sich hier mit Kommunikation eine schöne Firma modellieren. Blogs lassen sich aber nicht domestizieren, das ist nicht möglich. Und wenn du es möglich machst, dann wird es fad. Verstärken Blogs die gesellschaftsorientierte und authentische Unternehmens-PR, oder schwächen sie das systemtheoretisch und kommunikationstheoretisch geprägte Schönreden? Ich bin der Meinung, sie fordern das, was kritische Bürger- und Konsumentenbewegungen einfordern. Verhalte dich authentisch!“ (Scheuermann 2006 e).

Klaus Eck betont, dass auch Tradition-Unternehmen auf innovative Prozesse angewiesen sind. Je größer die Anforderungen sind, die an einen Konzern herangetragen werden, desto wichtiger sind qualifizierte Mitarbeiter, die sich mit ihren Kollegen über ihr Wissen austauschen. „Deshalb ist es auch im Sinne eines hierarchisch aufgebauten Konzerns, die Informationsflüsse jenseits von Hierarchie nicht nur zuzulassen, sondern diese sogar zu fördern. Nur so lässt sich ein Unternehmen im gewünschten Maße dynamisieren“ (Eck 06.02.2006).

Werner Kilian, Mitarbeiter Communications BASF Group, fasst in einem abschließenden InBlog-Beitrag seine Learnings zusammen:

„Nicht die Technologie steht beim Blog im Vordergrund, sondern das Kommunikationsformat mit seinen ganz persönlichen Aspekten wie den Eigenheiten des Bloggers mit samt seinen Meinungen, Emotionen und Ideen“ (Kilian nach Scheuermann 2006a).

Damit werde das Bloggen fast zur natürlichen Ausdrucksform impliziten Wissens und gewinne dadurch zunehmende Bedeutung für das Wissensmanagement im Unternehmen. Kilian sieht Weblogs als einen bottom-up-Ansatz der innerbetrieblichen Kommunikation, der öffentlich macht, „was im Unternehmen gedacht und gearbeitet wird.“ Sie seien damit Ausdruck einer neuen Firmenkultur, die sich auf den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Ideen gründet: „Weblogs leisten einen wesentlichen Beitrag zur Generierung und Verbreitung von Informationen und Erfahrungen, da diese nicht länger in persönlichen E-Mails, Plattenspeichern oder Favoritensammlungen verschwinden, sondern chronologisch und nach Personen geordnet unternehmensweit zur Verfügung stehen. Dies lässt sich als Paradigmenwechsel bezeichnen, denn das Nachdenken wird dadurch zu einer unternehmensweiten Angelegenheit; Gedanken und Ideen – selbst wenn sie noch unausgegoren sind – können von einem Kollegen oder von zuvor unbekannten Wissensträgern aufgegriffen werden, so dass sich daraus in kurzer Zeit Diskussionen und Lösungsvorschläge entwickeln können.“ Kilian misst die Qualität interner Kommunikation daran, ob sie abteilungs- und hierarchieübergreifend eingesetzt wird, dass sie allen Mitarbeitern schnell und einfach zugänglich ist und einen gemeinsamen Wissensstand gewährleistet. „Und genau an diesem Punkt kommen die Online-Blogs zum Einsatz: Sie werden sich mehr und mehr durchsetzen und mit der Zeit einen ähnlichen Stellenwert wie E-Mail oder Telefon erreichen. Was sich im World Wide Web für den unbedarften Laien als Informations-Overkill darstellt, erweist sich innerhalb von Unternehmen zumeist als gut kalkulierbares Risiko“ (Kilian nach Scheuermann 2006a).

Das Potenzial von Mitarbeiterblogs scheint in der Abteilung BASF Communications gegen Ende des Projekts verinnerlicht zu sein. Dem widerspricht allerdings insgesamt die Beteiligung am Projekt InBlog. Diese blieb mit 92 Beiträgen und ca. 160 Kommentaren etwas hinter den Erwartungen zurück. Aufforderungen zum Bloggen per E-Mail waren oft nicht ausreichend, um die Autoren zum Bloggen zu bewegen. Es wurde – wie von anderen technischen Kanälen bekannt – in erster Linie rezipiert. Obwohl insgesamt kürzere Beiträge und mehr Kommentare gewünscht waren, war die Bereitschaft, selbst dazu beizutragen, eher gering. „Man hätte sich mehr Traffic gewünscht, aber es gilt als

erster Versuch. Wir wissen jetzt, was wir zu tun haben, was wir verbessern müssen“ (Scheuermann 2006e).

Dem tendenziell zurückhaltenden Interesse kann zu Gute gehalten werden, dass es nur wenige Vorbilder gab, die regelmäßig über ihren Arbeitsalltag und BASF-Themen gebloggt haben. Auch fehlten die Führungskräfte, die durch ihre aktive Präsenz deutlich gemacht hätten, wie relevant Blogs für die weitere Kommunikation in der BASF sind.

Im Kontext anderer Analysen sind die Ergebnisse nicht weiter verwunderlich. So hat der Usability-Experte Jakob Nielsen erst kürzlich herausgefunden, dass 90 Prozent der Internet-Nutzer ein Community-Angebot besuchen, ohne selbst inhaltlich irgendetwas hinzuzufügen. Er geht in seiner aktuellen Studie davon aus, dass nur 9 Prozent in Blogs ab und zu einen Kommentar hinterlassen, während die meisten Kommentare von gerade einmal einem Prozent der Besucher geschrieben werden. Insofern entsprechen die Zahlen des BASF InBlogs genau dieser Analyse (Eck 2006).

Bezüglich der Beteiligung muss ebenfalls berücksichtigt werden, dass es vielen Mitarbeitern auch deshalb schwer fällt, sich auf das Bloggen einzulassen, weil damit eine weitere Aufgabe zum ohnehin schon dicht gedrängten Terminkalender hinzukommen würde.

Gerade jedoch die kürzeren und provokanteren BASF-InBlog-Artikel haben deutlich gezeigt, dass offene Inhalte, die mit einer Frage endeten, sehr viel Zuspruch fanden und auch zu vielen Kommentaren führten. Mit der Zahl der Kommentare steigt in der Regel auch die Motivation der Blogger, die ansonsten das Gefühl haben, für niemanden zu schreiben. Erst mit dem Feedback steigt die Bereitschaft, weitere Beiträge zu verfassen. Das ging den meisten BASF-Blogger so. Da die meisten Leser jedoch allenfalls einmal in der Woche auf das Corporate Blog zugegriffen haben, konnte eigentlich keine richtige Diskussion entstehen. Diese leben von ihrer Aktualität. Ideal wäre es, auf einzelne Kommentare schnell zu antworten und gezielt darauf einzugehen, damit auch die Kommentarschreiber ein Feedback erhalten (Eck 2006a). Die gewählte technische Konstellation (z.B. der Verzicht auf RSS-Feeds) hat dies sicher nicht begünstigt.

Im nächsten Schritt ist es sinnvoll, diese Potenziale weiter zu entfalten und auf noch mehr exklusive BASF-Inhalte zu setzen. Auch gilt: Je mehr Content nur im Blog zu finden ist, desto größer ist die Motivation der Leser, diesen aufzurufen. Bisher spielte das BASF-InBlog noch keine große Rolle, weil es ein Experimentierfeld mit eher rudimentärer Einbindung in den Arbeitsalltag war. Sobald das Corporate Blog jedoch

in der Informationsstruktur der BASF eingebettet ist, ermöglicht das, inhaltlich neue Wege zu gehen und darüber direkte Informationen zu veröffentlichen, die zuvor eher via E-Mail verteilt worden sind. Im nächsten Schritt müssen allerdings auch die Leser stärker an das Blog herangeführt werden, damit sie dessen Relevanz überhaupt wahrnehmen und bewerten können.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Blogprojektes ist ein einfacher und transparenter Zugang zu den Unternehmensinhalten. Deshalb sollte jeder neue Blogger künftig zentral einen eigenen Account eingerichtet bekommen, ohne sich selbst um die Konfiguration des Blogsystems kümmern zu müssen. Ideal wäre eine Integration des Blogs auf der Einstiegsseite des Intranets, damit eine gewisse Aufmerksamkeit der Leser gewährleistet ist. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit bestehen, die Inhalte in einem webbasierten Feedreader als RSS zu beziehen (Eck 2006).

Nach Abschluss des InBlog-Projektes hat BASF unmittelbar mit der Planung weitergehender Projekte begonnen. Für solche Anschluss-Lösungen gilt, dass dort relevante Informationen für das eigene Arbeitsumfeld zu finden sein sollen. Den Stellenwert des Bloggens kann man am besten dadurch unterstreichen, dass BASF Führungskräfte das Kommunikationsinstrument regelmäßig aktiv nutzen (Eck 2006a). Einen konkreten Ausblick gibt Scheuermann:

„Langfristiges Ziel für die interne Kommunikation über Social-Software ist das Projekt „Comlounge“ – eine konzernweites Portal mit inhaltsrelevanten Dingen: Branchenkommunikation (Automotive, Construction ...), B2B-Kommunikation, Newsscanning etc. So, dass da so viel Relevanz reinkommt, dass man einfach mitmachen muss“ (Scheuermann 2006e).

Eck sieht zudem eine mögliche zentrale Rolle eines Blogs innhalb großer Intranets, und zwar als Navigator in der großen Menge dort veröffentlichter Informationen. „Ein Intranet-Blog kann dazu dienen, die Fülle an Informationen zu sichten und zu selektieren.“ (Eck 06.02.2007) Dies könnte durch weitere Web 2.0-Instrumente, zu denen neben Blogs auch noch Social Bookmarks und Wikis zählen, sinnvoll ergänzt werden. „Sie können den Informationsfluss im Unternehmen viel effektiver gestalten, wenn sie den Einsatz von E-Mails auf die persönliche Kommunikation beschränken und mit Hilfe von RSS in den jeweiligen Abteilungen priorisierte Informationen über ein Web-2.0-Portal zuordnen.“ (ebd.) Letztlich gehe es nicht darum, viele Tools einzuführen und damit die Mitarbeiter zu überfordern, sondern den Aufwand für das persönl-

che Informationsmanagement klein zu halten. „Ein Blog sollte deshalb integraler Bestandteil des Intranets sein und nicht als weiteres Tool erlebt werden.“ (ebd.) Der entscheidende Unterschied zu herkömmlichen Online-Instrumenten ist aus Ecks Sicht nicht technischer Natur, sondern basiere auf den Aktivitäten ausgewählter Mitarbeiter, „die den Informationsdschungel für ihre Kollegen durchforsten und hegen.“ Darüber hinaus müssten exklusive Inhalte in einem Blogportal stehen, „damit die Mitarbeiter einen Anreiz erhalten, auf dessen Informationspotenzial zuzugreifen“ (Eck 06.02.2007).

Fazit

Man kann das BASF-InBlog als „Sandkastenprojekt“ sehen, das „strategisch gut vorbereitet ins Leben gerufen wurde. Man ist sich bei BASF durchaus der sich verändernden Medienwelt bewusst (vgl. Scheuermann 2006d) und ebenso, dass neue Wege gefunden werden müssen, auf diese Veränderungen einzugehen. Beziehungsweise, dass die wachsende digitale Informationsflut neuer Ansätze der kollaborativen Informationsbewältigung bedarf. Die einzige wirkliche Schwäche, die wir an der Versuchsanordnung ausmachen konnten, ist, dass das Blog auf einem externen nicht explizit gesicherten Server eingerichtet wurde. Dadurch wurde das Blog intern als Sicherheitslücke eingestuft, was dazu führte, dass arbeitsrelevante Themen zum Teil nicht diskutiert werden konnten. Dies hätte im Vorfeld durch das Aufsetzen eines internen Blogs vermieden werden können. Der Aufwand unter Nutzung einer gängigen Blogsoftware wie WordPress wäre vertretbar gewesen.

Die Einteilung in ein festes Rollensystem, das zwischen Autoren, Kommentatoren und Lesern unterscheidet, erscheint auf den ersten Blick völlig abstrus. Wie Michael Scheuermann selbst konstatiert, ist ein Blog ein Medium, das eigeninitiativ und ohne Zwang arbeiten muss. Also das genaue Gegenteil dieser Aufteilung. Unter Berücksichtigung der gewohnten hierarchischen Arbeitsstrukturen und der gewachsenen Unternehmenskultur jedoch scheint diese Herangehensweise im Nachhinein doch als durchaus sinnvoll. Es ist ein großer Schritt von One-Voice-Denkweise auf subjektive Schreibweise umzustellen, insbesondere für diejenigen, die die Blogosphäre bisher noch nicht kannten. Dies fällt im Zweifelsfall leichter, wenn man nicht einfach von restriktiv auf „total offen“ umschaltet, sondern dies ein langsamer Lernprozess

ist. „Nutzungsbereitschaft realisiert sich (trotz Innovationsdruck) in kleinen Schritten, nicht auf Knopfdruck“ (Eck 2006).

Im Verlauf des Testprojektes zeigte sich dann auch, dass die Schreibweise sich teilweise verändert hat. Es wurde insgesamt persönlicher und auch der konkrete Nutzen wurde zunehmend entdeckt. Dass die Beteiligung etwas hinter den Erwartungen zurück blieb, lässt sich mit der Unerfahrenheit der Teilnehmer mit diesem Medium, aber auch gerade an der strikten Rollenaufteilung festmachen. Man kann Beteiligung eben nicht erzwingen – Blogs leben von persönlichem Interesse und Involvement. Wenn man nichts zu sagen hat, fällt es eben schwer, Artikel von Relevanz zu generieren, die entsprechende Aufmerksamkeit und Kommentar-Häufigkeit generiert.

Würde in einem firmeninternen Gesamtkonzept diese Relevanz generiert werden, ließen sich die genannten Vorteile (wie Reduktion der E-Mail-Kommunikation, Kanalisierung und Visualisierung der Datenflut im Intranet sowie eine Stärkung der betriebsinternen Kollaboration etc.) sicherlich erreichen. Die skizzierte Anschlusslösung der so genannten „Comlounge“ erscheint hierfür sehr gut geeignet. Die ausführliche interne Auswertung des Testprojekts spricht dafür, dass man bereit ist, diesen neuen Weg weiter zu beschreiten und sich entsprechende Vorteile davon verspricht.

Neben den internen Nutzen dürfte es für BASF zudem nicht von Schaden sein, wenn die Mitarbeiter sich in der Welt des Web 2.0 auskennen und wissen, dass ihre Stimme auch als Privatperson im Netz Gehör finden kann. Wenn diese Mitarbeiter von ihrem Unternehmen überzeugt sind, sind dies 95.000 mögliche positive Multiplikatoren im Internet, die Einfluss auf Diskussionsverläufe nehmen können. Es bleibt zu hoffen, dass internationale Unternehmen (auch oder gerade in sensiblen Branchen) wie BASF, Blogs nicht nur als potenzielle Gefahren wahrnehmen, sondern auch die Chancen sehen, die sich durch die neue Kommunikationsform eröffnen. Besonders dann, wenn von Unternehmensseite Prinzipien der Nachhaltigkeit und des Good Corporate Governance eingehalten werden.

Quellen

- BASF Geschäftsprofil (2007): <http://corporate.bASF.com/de/ueberuns/profil/?id=7nwPv9roCbcP34U>, Abruf am 14.01.2007.
- BASF Grundwerte und Leitlinien (2007): <http://corporate.bASF.com/de/ueberuns/vision/grundwerte/?id=7nwPV9roCbcP34U>, Abruf am 14.01.2007.
- BASF, Leitlinien, Offener Dialog (2007): <http://corporate.bASF.com/de/ueberuns/vision/grundwerte/respekt.htm?id=7nwPv9roCbcP34U>, Abruf am 14.01.2007.
- Bauer, Michael (2007): „Die BASF bloggt die Rheinpfalz“ auf www.kurpfalznotizen.de, Abruf am 14.02.2007, <http://www.kurpfalznotizen.de/die-bASF-bloggt-die-rheinpfalz.html>.
- Blödorn, Sascha/Gerhards, Maria/Klingler, Walter (2006): „Informationsnutzung und Medienauswahl 2006“, in: Media Perspektiven 12/2006, , Abruf am 14.02.2007, http://www.ard-werbung.de/mp/publikationen/fachzeitschrift/200612_04.phtml.
- Eck, Klaus (2006): „Erste Gehversuche verweisen auf viel Potenzial: Analyse des BASF InBlog / Anschlusslösungen“, Word-Dokument, 19.12.2006.
- Friebe, Holm/Lobo, Sascha (2006): „Wir nennen es Arbeit – die digitale Bohème oder Intelligentes leben jenseits der Festanstellung“, Wilhelm Heyner Verlag, München.
- Gassner, Oliver (2006): „BASF 2.0: Ulrich Nies“ auf <http://typo.twoday.net/>, Abruf am 14.02.2007, <http://typo.twoday.net/stories/2942441/>.
- Kilian, Werner (2006): Blogbeitrag in „typepad.pdf“, Pdf-Abbildung des BASF-InBlog, 16.11.2006.
- Pleil, Thomas (2006): „Pressearbeit online“, Vorlesungsskript, WS 06/07.
- Richlin, Ken (2006): „Regarding Engelhard“ auf rbs.blogs.com/kenrichlin/, Abruf am 14.02.2007, http://rbs.blogs.com/kenrichlin/2006/06/regarding_engel.html.
- Röll, Martin, 2006, Knowledge Blogs, Persönliche Weblogs im Intranet als Werkzeuge im Wissensmanagement. Erschienen in Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld, Herausgegeben von Arnold Picot / Tim Fischer, Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Scheuermann, Michael (2006 a): „typepad.pdf“, Pdf-Abbildung des BASF-InBlog, 16.11.2006.
- Scheuermann, Michael (2006 b): „Corporate Blogging in der Unternehmenskommunikation: Von Zuneigung, Skepsis und ersten Gehversuchen – ein Werkstattbericht“, 08.09.2006.
- Scheuermann, Michael (2006 c): „Der Schock des Blog: BASF-Unternehmenskommunikation vor den Herausforderungen der Blogosphäre“, Unternehmenspräsentation, 06.11.2006.

- Scheuermann, Michael (2006 d): „Von der FAZ zur US-Newsgruppe: BASF auf dem Weg zum Issues Management. Trends, Konturen, Perspektiven“, Unternehmenspräsentation, 13.05.2004.
- Scheuermann, Michael, Vortrag auf der Fachveranstaltung „Zukunft Online-PRI?“, Dieburg, 08.02.2007.
- Scheuermann, Michael/Eck, Klaus (2006 g): „Testblogging BASF: Workflow, rules, responsibilities, capacities, next steps. Ergebnisse Meeting 4. April 2006“, Word-Dokument, 04.04.2006.
- Schmidt, Holger (2006): „Bildblog und Spreeblick führen Blog-Rangliste an“ auf www.faz.net, 16.10.2006, Abruf am 14.01.2007, <http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E3034D6F9118D497483F2B004F9D417A3~ATpl~Ecommon~Scontent.html>.
- Theismann, Sascha/Willms, Renee (2006): „Wie gut ist die Pressearbeit der IT- und TK-Unternehmen im TecDAX? Eine Untersuchung der Smart-Research GmbH, 2006 im Auftrag der Storymaker GmbH“ auf www.storymaker.de, Abruf am 14.02.2007, <http://www.storymaker.de/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=10&fid=datei&pid=8>.
- Wikipedia (2007): <http://de.wikipedia.org/wiki/BASF>, Abruf am 14.01.2007.
- Zerfaß, Ansgar / Bogosyan, Janine (2007): „Blogstudie 2007. Informationssuche im Internet – Blogs als neues Recherchetool“ auf www.blogstudie2007.de, Abruf am 14.02.2007.

Experteninterviews:

- Eck, Klaus (Blog-Coach): Mailinterview vom 06.02.2007.
- Scheuermann, Michael (Projektleiter): Interview bei BASF am 19.12.2006.