

Buch:

Erfolgreich durch interne Kommunikation

Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren

Franz Klöfer / Ulrich Nies

Beitrag:

Bahn TV und Bahn TV online: Mitarbeiterkommunikation mit bewegten Bildern

Beispiel: Deutschen Bahn AG, Berlin

Gliederung:

1. **Die Ausgangssituation**
2. **Die Zielgruppe – so kommt Bahn TV an**
3. **Exkurs: Warum Kommunikation mit Bewegtbildern?**
4. **Die Inhalte von Bahn TV**
5. **Der Ablauf - so entsteht Bahn TV**
6. **Ausblick**

1. Die Ausgangssituation

[Zielsetzung]

Seit 1994 befindet sich die Deutsche Bahn AG in einem beispiellosen Transformationsprozess – von einer Behörde zu einem wirtschaftlich erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen. Wie können in einem so diversifizierten Unternehmen wie der Bahn möglichst alle Mitarbeiter regelmäßig, zeitgleich und schnell - unter der Prämisse, dass nur ein Bruchteil aller Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz erreichbar ist oder auf einen Arbeitsplatz-PC zugreifen kann - über Unternehmens-/ Produktnews, Pressestimmen, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten informiert werden? So lautete die zentrale Fragestellung der Bahn, als es darum ging, die Kommunikation und die Information ihrer fast 220.000 Mitarbeiter entscheidend zu verbessern.

Erreicht werden sollte

- eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit der Deutschen Bahn,
- eine Motivation der Mitarbeiter für die Veränderungsprozesse durch aktuelle Informationen,
- die Förderung der interaktiven Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften,
- sowie die Förderung des Selbstverständnisses der Mitarbeiter als Dienstleister.

Bahn TV wurde nach einer Pilotphase in Hamburg im März 2001 eingeführt - zu einer Zeit, in der es für die Bahn äußerst wichtig war, ihre Mitarbeiter möglichst schnell und aktuell mit Unternehmensinformationen zu versorgen. Bahn TV ergänzte den vorhandenen Kommunikationsmix aus elektronischen Medien und Print und ermöglicht eine

- aktuelle und zeitgleiche Information aller Mitarbeiter,
- zielgruppenspezifische Information und Kommunikation mit den Mitarbeitern,
- direkte Information der Mitarbeiter: keine Medien- und organisationsbedingte Informationsfilterung.

[Eingliederung in die Gesamtkommunikation]

Bei der Bahn stehen die drei Bereiche interne Kommunikation, externe Kommunikation und Marketing/ Werbung gleichberechtigt nebeneinander unter dem Dach der Gesamtkommunikation. In den Verantwortungsbereich der internen Kommunikation fallen die Mitarbeiterzeitschrift, verschiedene Newsletter, Fax- bzw. Mailinformationen, Events, der Internet- und Intranetauftritt – und seit gut ein einhalb Jahren eben auch Bahn TV.

2. Die Zielgruppe – so kommt Bahn TV an

[Teilzielgruppen]

Heute können sich bereits mehr als 70 Prozent aller Bahn-Mitarbeiter über Bahn TV mit aktuellen Informationen versorgen. Ein großer Erfolg angesichts der Tatsache, dass die Bahn über ein sehr breites Mitarbeiter-Portfolio mit den unterschiedlichsten Informationsinteressen und –möglichkeiten verfügt. Nur ein sehr geringer Anteil der Mitarbeiter besitzen einen eigenen PC-Arbeitsplatz. Die meisten Bahn-Mitarbeiter sind „mobil“ (z. B. Zugbegleiter), aber auch sie wollen und müssen mit aktuellen Informationen versorgt werden und sind sogar aufgrund ihres permanenten Kundenkontaktes ganz besonders darauf angewiesen.

[TV und online]

Aus diesem Grunde sah das Distributionskonzept eine stufenweise Umsetzung vor und berücksichtigte die unterschiedlichen Empfangssituationen der heterogenen Zielgruppe. Die Distribution der Informationen erfolgt zum einen per Satellit über den Fernseher, zum zweiten über das Intranet und zum dritten über das Internet. Bahn TV agiert also mit zwei unterschiedlichen Formaten – mit dem klassischen Fernsehformat wie auch mit dem Inter- oder Intranetformat, bei dem zusätzliche Informationen durch Textbausteine und Grafik integriert werden.

Im Laufe des Roll-Outs für Bahn TV via Satellit wurden rund 1.000 Fernsehempfangsstationen an den unterschiedlichsten Lokationen installiert, in denen Bahn-Mitarbeiter ohne PC-Arbeitsplatz tätig sind (Werke, Bahnhöfe, Pausenräume für Zugbegleiter und Lokführer, Kantinen etc.). Weiterhin wurden PC-Arbeitsplätze für den Web-basierten Zugang ausgerüstet bzw. freigeschaltet. Eigens für das „reisende“ Personal wurden Info-Terminals eingerichtet. Seit dem 1. Oktober 2002 ist Bahn TV darüber hinaus über den Astra Satelliten frei zu empfangen sowie in einzelnen Kabelnetzen. So haben Bahn-Mitarbeiter die Möglichkeit, Bahn TV auch zu Hause zu sehen.

[Akzeptanz]

Konkrete Nutzungsdaten von Bahn TV und Bahn TV online liegen bis dato lediglich aus der Pilotphase vor. Anfang 2003 ist eine genauere Evaluation vorgesehen. Darüber hinausgehende Erfahrungswerte zeigen jedoch: Insbesondere Vertriebsleute und Mitarbeiter mit Kundenkontakt, die naturgemäß per Mitarbeiterzeitschrift oder Fax nur schwer zu erreichen sind, nutzen das neue Medium intensiv. Als Faustregel kann gelten: Je größer die Distanz zur Zentrale desto nachhaltiger wird Bahn TV genutzt.

3. Exkurs: Warum Kommunikation mit bewegten Bildern?

Wenn es um Kommunikation geht, ist der Mitarbeiter ein anspruchsvoller Kunde, der seinen Bedarf an jenem Kommunikationsangebot ausrichtet, das er in seiner Freizeit nutzt. Dazu gehören z.B. Tageszeitungen, Fachpresse, die Vielzahl von TV-Programmen und der eigene Internet-Zugang. Die hier geltenden Qualitätsstandards sollten also auch der firmeninternen Kommunikation zugrundegelegt werden. Die Informationen müssen so aufbereitet sein, dass sie vom Anwender gerne, freiwillig und möglichst einfach aufgerufen werden können. Dies erfordert eine Sprache, die nicht nur rational erklärt, sondern auch emotional erreicht. Die Lösung: Das professionelle Zusammenspiel von Text, Ton, Grafik und Bild – kurz: RichMedia.

[Nichts bewegt mehr als bewegte Bilder]

Bewegte Bilder erleichtern die Informationsaufnahme, erklären verständlicher als andere Medien und stellen Tätigkeiten, Abläufe nachvollziehbar dar. Inhalte wie Informationen und Botschaften werden durch die filmische Darstellung emotionalisiert, wecken dadurch die Wahrnehmung und Aufmerksamkeit der Zielgruppe und ermöglichen so erst die Bereitschaft, sich mit dem relevanten Sachverhalt zu beschäftigen und auseinander zu setzen. Bewegtbilder bedeuten Komplexitätsreduktion und Usability für den Konsumenten, weil sie der menschlichen Wahrnehmung am nächsten kommen. Menschen denken in Bildern.

Nicht zuletzt aus der Werbeforschung wissen wir, dass Menschen besonders auf Töne und Klänge, Duftstoffe und Bilder reagieren. Zumindest Bilder und Klänge lassen sich in die Unternehmenskommunikation integrieren. Auch wenn es hierbei nicht in erster Linie darum geht, solche emotionale Erlebniswelten wie in der Werbung aufzubauen, kann doch mit dem Einbeziehen von Bewegtbildinformationen und Tönen für eine emotionale Unterstützung des angestrebten Lernerfolges gesorgt werden. Zu rund 70 Prozent erinnern sich Testpersonen mehr an das, was sie gesehen haben als an das, was sie gelesen haben. So verwundert es auch nicht, dass innerhalb moderner Kommunikationstechniken der Bereich der "Bewegtbildkommunikation" eine immer größere Bedeutung erlangt. Informationen, Geschehnisse und Abläufe lassen sich besser oder sogar ausschließlich nur durch den Einsatz von Video- und Audiotechniken vermitteln. Und die Technik erlaubt heute eine ruckelfreie Übertragung von Bewegtbild-Material auf PC-Arbeitsplätze.

Menschen behalten rund 10 Prozent von dem, was sie lesen, 20 Prozent von dem, was sie hören, 30 Prozent von dem, was sie sehen und rund 50 Prozent von dem, was sie hören UND sehen.

4. Die Inhalte von Bahn TV

[Programmbasis]

Die Programmbasis von *Bahn TV* und *Bahn TV online* ist eine tägliche Newssendung, die konzernweit alle Mitarbeiter zielgruppenübergreifend aktuell informiert. Unternehmensinformationen werden hier webbasiert als Rich Media Anwendung (Bahn TV online) und für den Fernseher via Satellit (Bahn TV) viermal täglich produziert (jeweils um 8.00, 10.00, 12.00 und 16.00 Uhr). Die Präsentation erfolgt im Nachrichten-Stil. Nachrichtensprecher/in, Kurzberichte, Interviews und Einspieler geben in 10 Minuten den notwendigen Überblick über Neuigkeiten aus den Unternehmensbereichen und über neue Produkte, gehen aber auch auf externe Pressemitteilungen und Pressestimmen ein.

[Zusatzformate]

Zusätzlich bereichern Reportagen, Magazine, Talk Shows und Livesendungen das Programm. Diese Formate richten sich an bestimmte Unternehmensbereiche und Zielgruppen. Dazu gehören auch das wöchentliche Vertriebsformat „Vertrieb aktuell“, die Magazine „Bahn TV Reise“, „Technik“ und „Beruf und Karriere“, die Features „Bahnen der Welt“ und „Ein Tag mit...“ oder die Livesendung „Auf Achse“. In den Live-Sendungen können Mitarbeiter direkt per Telefon ins Studio geschaltet werden oder per Fax und Mail Fragen an die Studiogäste oder Redaktion stellen.

Mitarbeiterinformation und Kommunikation:	<ul style="list-style-type: none">- aktuelle Unternehmensinformationen- Hintergrundinformationen- interne und externe Events- Krisenmanagement- Argumentationshilfen gegenüber Öffentlichkeit
Vertriebsunterstützung:	<ul style="list-style-type: none">- Einführung neuer Produkte- vertriebsrelevante Produktinformationen- Argumentationshilfen

Abb.: Die Einsatzfelder von Bahn TV

Aufgrund des Feedbacks der Mitarbeiter werden die Formate von Bahn TV permanent weiterentwickelt und optimiert. Kurz gesagt: Bahn TV wird – mit professioneller Unterstützung eines externen Dienstleisters – von Mitarbeitern für Mitarbeiter gemacht.

[Bahn TV und Bahn TV online]

Bahn TV eignet sich insbesondere für das Ankündigen und Vertiefen von spezifischen Unternehmensinformationen und Lerninhalten, für das aufmerksam Machen auf neue Produkte, für die Einbindung von Expertenfragerunden oder die Darstellung von Best-Practice-Beispielen.

Die Anwendungsmöglichkeiten für Bahn TV online sind noch umfangreicher: Hier werden neben den Bildinformationen auch Text und Grafik in das redaktionelle Programm eingebunden, um ein Höchstmaß an Verständnis bei den Anwendern zu erreichen. Vertiefende und weiterführende Inhalte sind dabei nur einen Mausklick entfernt. Scripte zum Nachlesen und zusammengefasste Kernaussagen sind im Bahn TV online-Angebot für jeden Mitarbeiter jederzeit nachzulesen.

Text und Charts werden synchron zur Übertragung des Bewegtbildes und Ton angezeigt. Diese Zusatzinformationen laufen automatisch per time code ab oder können vom User gezielt angesteuert werden. Ein Inhaltsverzeichnis und die Navigationsstruktur geben die notwendige Orientierungshilfe. Der Nutzer hat so „wahlfreien“ Zugriff auf jede beliebige Stelle des Auftritts. Filmbeiträge lassen sich mit Hilfe des Vor- /Nach- und Anhalte-Button beliebig steuern.

Bei Bahn TV online kann der Anwender die bei ihm verfügbare Bandbreite im Vorfeld wählen (beispielsweise nur Ton bei einem Modem-Anschluss, 56K bei einem ISDN-Anschluss oder 200K bei einer DSL-Leitung). Er erhält eine Information über die Abspieldauer des Filmes. Kontakt zur Redaktion (z.B. per Mail) ist jederzeit möglich wie auch das Herunterladen von pdf-Dokumenten für weitergehende Informationen oder das Nachschlagen von Unverständlichen in verwandten Artikeln und Themen über Links. Eine Archivfunktion erlaubt den Zugriff auf ältere Beiträge und Sendungen.

Die physische, organisatorische und zeitliche Integration in den bei der Bahn bereits vorhandenen Medienmix war besonders wichtig, um alle Vorteile von Bahn TV zur Geltung kommen zu lassen.

5. Der Ablauf – so entsteht Bahn TV

Der Anspruch, neben den diversen bereits genannten Programmbeiträgen, viermal täglich eine aktuelle Nachrichtensendung zu produzieren, erfordert so professionelle und akkurat abgestimmte Arbeitsabläufe und Abstimmungsprozesse wie beim „richtigen“ Fernsehen. Hierzu ist Know-how und Personaleinsatz notwendig, den sich die Kommunikationsverantwortlichen der Bahn von außen geholt haben: Die Atkon AG, ein Anbieter integrierter Kommunikationslösungen, unterstützt die Bahn mit externer Redaktion und Produktion der einzelnen Beiträge für Netz und TV.

[Abstimmung interne und externe Redaktion]

Neben der Headlineabstimmung für die aktuelle Tagessendung zwischen der integrierten Medienredaktion der Bahn und der Bahn TV-Redaktion der Atkon müssen täglich Agentur- und Pressemeldungen gesichtet werden. Im Mittelpunkt der inhaltlichen Abstimmung zwischen Bahn und Atkon stehen die morgendlichen Gesprächsrunden im Bahntower. Neben der Themenauswahl werden hier auch Sprachregelungen für die Bahn festgelegt und der Bedarf an Interviewpartnern, Drehgenehmigungen und ähnliches geregelt.

In der zwei-wöchentlichen Redaktionskonferenz laufen alle inhaltlichen Fäden zusammen. Hier werden die geplanten Beiträge an die einzelnen Redaktionsmitarbeiter verteilt, damit diese bis zum vereinbarten Endtermin recherchieren, Interviewpartner kontaktieren sowie ihre Drehbücher und Exposés schreiben können. Diese Meetings werden ergänzt durch Telefonschalten mit den regionalen Kommunikationsbereichen der Bahn und Konferenzen mit der Redaktion der Mitarbeiterzeitung „BahnZeit“. Zusätzlich finden täglich feste Besprechungsrunden zwischen Redaktion und Produktion statt, an denen auch die Mitarbeiter des Online-Auftritts von Bahn TV teilnehmen.

[Ein Tag bei Bahn TV]

Jeden Morgen um 6.30 Uhr beginnt die Arbeit für die erste Sendung. Pünktlich um 8:00 Uhr tritt dann die Moderatorin Monica Jones vor die laufenden Kameras, um über die neuesten Unternehmensnachrichten zu berichten. Bereits eine Stunde später stehen die Beiträge dann auch schon im Intra- und Internet bereit. Auf diese Weise kann jeder, der die 8:00-Uhr-Sendung nicht live am Fernseher mitverfolgen konnte, alle Inhalte mittels Stream am PC noch einmal erleben. Dieses enge Zeitfenster benötigen Online-Redaktion und –Produktion, um die Live-Sendung umzuwandeln, zu indizieren und mit den redaktionell aufbereiteten Zusatzinformationen zum Download via FTP (File Transfer Protocol) bereitzustellen.

In der Zwischenzeit ist die News-Crew schon damit beschäftigt, die Inhalte für die 10:00 Uhr-Sendung zu aktualisieren. Und der Arbeitsreigen beginnt wieder von vorne. Um 12.00 Uhr startet dann die Hauptsendung mit einem längeren Nachrichtenüberblick, Kurztalks und Interviews. Die letzte Aktualisierung des Tages erfolgt um 16.00 Uhr. Danach bleibt noch Zeit zur Archivierung der aktuellen Sendungen, Bearbeitungen und Versendung von Einzelnachfragen (meist Beiträge als AVI auf CD-ROM) und weiteres Tagesgeschäft, bevor der Bahn TV-Tag zuende geht.

Kundennähe ist die erste Dienstleistungspflicht, wenn es um tageaktuelle Informations-Vermittlung an die Mitarbeiter geht. Die räumlicher Nähe des Atkon-Studios im Sony-Center am Potsdamer Platz zu den Kommunikationsverantwortlichen der Bahn ermöglicht auch über die Linienkommunikation hinaus kürzeste Abstimmungswege im wahrsten Sinne des Wortes. Rund 10 feste Redakteure und einige freie Mitarbeiter stehen bereit, um die Redaktionsprozesse am Laufen zu halten und die jeweiligen Inhalte in der richtigen Form und zum richtigen Zeitpunkt an die Bahn-Mitarbeiter zu kommunizieren.

6. Ausblick

[Realisierung von Synergieeffekten]

Im Rahmen des stufenweisen Roll-Outs von Bahn TV und Bahn TV online sollen nun auch knapp 200 Infoterminals bei der Bahn aufgestellt werden. Ziel ist es, insbesondere den Mitarbeitern, die keinen Zugang zu elektronischen Medien haben, eine moderne, interaktive, und multimediale Plattform zu bieten, mit deren Hilfe sie die Inhalte von Bahn TV / Bahn TV online jederzeit abrufen können. Der Einsatz von POI Terminals ergänzend zu Bahn TV via Satellit und dem Intranet bzw. Internet bietet zudem zusätzlichen Nutzen: Angefangen bei der Mailing-Funktionalität oder den Zugriffsmöglichkeiten auf andere Intranet- und Internet-Inhalte, über die zielgruppenspezifische Informationen für Mitarbeiter bestimmter Standorte/ Regionen/ Bereiche bis hin zu einem Nachrichtenticker, der die Mitarbeiter der Bahn ad hoc über arbeitsrelevante Mitteilungen informieren kann.

Des Weiteren kooperiert Bahn TV auf Wunsch vieler Bahn-Mitarbeiter seit einiger Zeit verstärkt mit Stadt- und Regionalsendern. Beispielsweise kann durch eine Zusammenarbeit mit dem Sender FR TV Südbaden das Mitarbeiter-Fernsehen der Deutschen Bahn auch in Privathaushalten in Freiburg und Umgebung empfangen werden. FR TV erreicht insgesamt 178.000 Haushalte, darunter ca. 1.500 Bahn-Beschäftigte. Bahn TV "zu Hause" soll dabei aber nicht nur für die Bahn-Mitarbeiter interessant sein, die am Arbeitsplatz keine Gelegenheit zum Fernsehen haben, sondern auch Nicht-Eisenbahner begeistern. Die Beiträge für die Stadt- und Regionalsender sind so zusammengestellt, dass sie dem Laien ein umfassendes Bild von der Bahn vermitteln und einen Blick hinter die Kulissen gestatten. Informiert wird über aktuelle wirtschaftliche, politische und technologische Entwicklungen im Unternehmen und über die Menschen bei der Bahn.

Durch eine enge Zusammenarbeit verschiedener Bahn-Bereiche wie externe und interne Kommunikation, wie Personalabteilung und Aus- und Weiterbildung lassen sich noch zahlreiche Synergieeffekte mit Bahn TV realisieren. Sie alle können auf eine technische Infrastruktur zurückgreifen, die die Informations- und Lernprozesse im Unternehmen wesentlich erleichtern und Verständnis wecken für den Restrukturierungsprozess im Konzern. Zudem kann das einmal produzierte Material an unterschiedliche Zielgruppen, in variabler Darstellungsart (z.B. in der externen Kommunikation auf Großbildschirmen in Bahnhof-Foyers, in der internen Kommunikation über den persönlichen PC am Arbeitsplatz, über TV-Monitore oder über Infosäulen mit Intranetzugang) und über unterschiedliche Übertragungstechniken (Satellit, Intranet, Internet) distribuiert werden.

Die Autoren:

Burkhard Tewinkel ist seit Dezember 1995 Leiter Interne Kommunikation bei der Deutschen Bahn AG. Nach einem geisteswissenschaftlichen Studium mit den Schwerpunkten Geschichte und Germanistik, betätigte er sich als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Verfassungs-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Uni Bonn. Im Dezember 1989 Wechsel zur Stadtsparkasse Köln, zunächst als Chefredakteur der Mitarbeiterzeitung, seit 1992 dann Leiter Interne Kommunikation und Wirtschaftsinformation. E-Mail: burkhard.tewinkel@bahn.de

Thomas Geiger, Diplom Volkswirt, ist CEO der Atkon AG, Frankfurt / Berlin. Nach Banklehre und Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg arbeitete Geiger zunächst als Dozent für Marketing und Controlling an diversen Akademien und Hochschulen. Seine Managementkarriere bei der VDO AG als Direktor Controlling beendete er 1991 und gründete auf der Basis dieser Erfahrungen seine eigene Unternehmensberatung. Die Atkon AG wurde im August 2000 durch den Zusammenschluss der Beratungsgesellschaft ICOM GmbH mit der Produktionsfirma CCS GmbH gegründet. Thomas Geiger war Mitinitiator und Leiter des Arbeitskreises Business Channels/ Business Communication beim Deutschen Multimedia Verband.