medien mittwoch

165. MedienMittwoch
12. Juni 2019
Frankfurt am Main

Pater Bernd Hagenkord SJ
Thorsten Ziegler
Prof. Lars Rademacher

_Der Vatikan und Social Media

Digitale Transformation einer der ältesten Institutionen der Welt

_Der Vatikan und Social Media

Digitale Transformation einer der ältesten Institutionen der Welt

vlnr: Thorsten Ziegler, Pater Bernd Hagenkord, Prof. Lars Rademacher

165. MedienMittwoch
12. Juni 2019

Philosophisch-Theologische Hochschule Sankt Georgen, Frankfurt am Main

Eine Zusammenfassung von
Wolfgang Borgfeld

_Digitaler Wandel, Transformation und Restrukturierung in zwei großen Organisationen waren die Themen des 165. MedienMittwochs. Gäste waren Pater Bernd Hagenkord, Chef vom Dienst bei Radio Vatikan in Rom, und Thorsten Ziegler, Leiter des Geschäftsbereichs Business Solution Development der DB Systel GmbH.

Die Gespräche wurden von Dr. Lars Rademacher, Professor für Public Relations im Fachbereich Media der Hochschule Darmstadt (h_da), moderiert. Der MedienMittwoch fand an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen in Frankfurt am Main statt. Für die Hochschule begrüßte Wolfgang Beck, Juniorprofessor für Pastoraltheologie und Homiletik, die Gäste.

_Pater Bernd Hagenkord SJ
https://paterberndhagenkord.blog/

_Thorsten Ziegler
@ThorstenZiegler

_Prof. Dr. Lars Rademacher
@lars_rademacher

medien
mittwoch
_Der Vatikan und Social Media
Digitale Transformation einer der ältesten Institutionen der Welt
12. Juni 2019
medienmittwoch.de
www.liquid-frankfurt.de

_„Uns gibt es seit Pfingsten. Dem ersten Pfingsten. Da hat sich wenig verändert. Wir leben von der Kanzel.“
Pater Bernd Hagenkord SJ braucht nicht viele Worte, um die mediale Geschichte und Ausrichtung des Vatikans auf den Punkt zu bringen. Dann gibt er einen kurzen Abriss, wie sich im Zuge der Digitalisierung die Arbeit in seinem „Traditionshaus“ geändert hat und auch bei Radio Vatikan die digitale Transformation vollzogen wurde.

Der 1931 gegründete Sender Radio Vatikan ist eigenen Angaben nach der zweitälteste Radiosender der Welt älter sei nur die BBC. Die Arbeit ähnelt der in vielen anderen Medienunternehmen: Als öffentlich-rechtlicher Sender ist Radio Vatikan Mitglied der European Broadcasting Union (EBU), das Haus ist journalistischen Arbeitsprinzipien verpflichtet, Journalismus sei dafür da, den Menschen bei der Bewältigung des Alltags zu helfen, beschreibt Hagenkord den Auftrag. Man betreibe kein Corporate Publishing, „wir sind nicht der verlängerte Arm des Pressesaals“. Andererseits sei der Sender Teil des Vatikan, „wir berichten aus dem Vatikan, das verstecken wir auch nicht“.

Die Besonderheit der Berichterstattung liege in der internationalen Ausrichtung des Angebots, das auf die jeweiligen sprachlichen und kulturellen Gegebenheiten zugeschnitten werde. So gebe es englische Programme und solche auf Englisch für Indien, im Portugiesischen werden zwischen Portugal, Brasilien und Afrika (Angola bzw. Mosambik) unterschieden, im Französischen berücksichtigten Programme die besonderen Gegebenheiten Afrikas.

Im Zuge einer von Papst Franziskus angestoßenen Medienreform seien die bis dato unterschiedliche Medien wie Radio Vatikan, die Zeitung Osservatore Romano und der Twitter-Kanal *@pontifex_de* unter einem Dach gebündelt und unter eine Leitung gestellt worden. Was in Unternehmen an der Tagesordnung ist, sollte auch bei den Medien des Vatikans umgesetzt werden. Es sei ganz schlicht um Geld gegangen, der Medienwandel habe einen ökonomischen, strukturellen Bruch ausgelöst, der so groß gewesen sei, dass man habe agieren müssen. Pater Hagenkord fasst das Ziel Effizienzsteigerung „etwas böse formuliert“, so zusammen: „Mit den gleichen Leuten mehr machen.“ Und dabei, wie im Rest der Medienwelt, dem Motto ‚digital first‘ folgen.

Aus Radio Vatikan wurde Vatican News

Doch es blieb nicht bei der (nicht nur von Mitarbeitern) kritisierten Änderungen der Traditionsmarke. Strukturelle Änderungen sollten folgen, daran sollten sich personellen Änderungen anschließen. Über die Arbeit der Beratungsfirma fällte Hagenkord ein vernichtendes Urteil: Sie habe die besonderen Herausforderungen der Publikation in sechs Leitsprachen (Englisch, Spanisch, Italienisch, Französisch, Portugiesisch und Deutsch) für unterschiedliche Kulturen und der Zusammenarbeit von achtzig Fachkräften nicht wirklich erkannt und einfach ein

Pater Bernd Hagenkord

Thorsten Ziegler

Prof. Lars Rademacher

anderweitig erprobtes System implementiert – „wie bei Disney“. Äußeres Zeichen sei die Installation eines Großraumbüros gewesen, „das hat gar nicht funktioniert“, man habe viele Fehler gemacht, Arbeitnehmer nicht einbezogen und großen Schaden angerichtet. Das Ergebnis des Versuchs, die Realität dem Modell anzupassen: „zwei Jahre Verwüstung“.

Digitale Transformation im 2. Anlauf

Nachdem erkannt worden war, dass man Radio Vatikan nicht so einfach eine andere Struktur überstülpen konnte, wurde die digitale Transformation unter Einbeziehung der Mitarbeiter begonnen. Die Radio-Leute lernten, wie digitale Kommunikation funktioniert, wie Nachrichten in Tweets und Facebook-Postings übersetzt werden – und dass es nicht unter ihrer kulturellen Würde sei, dies zu tun. Sie lernten auch, dass Social Media als Dialogmedium für Radio Vatikan nicht finanzierbar ist: Um Community Management richtig zu betreiben, benötige man drei Mitarbeiter pro Sprache. Bei Kommunikation in 40 Sprachen wären dies 120 Mitarbeiter, soviel werden aktuell aber nicht annähernd beschäftigt. „Das ist nicht wirklich Social Media, was wir machen“, gestand Hagenkord ein. Wären die Mittel vorhanden – das Jahresbudget von Radio Vatikan beträgt 30 Millionen Euro – würde Hagenkord sofort Leute für derartige Arbeiten einstellen, aber keine von anderen Jobs abziehen.

Die Medienmacher der multinational ausgerichteten Organisation Vatikan wissen um die Unterschiede der Mediennutzungskulturen. „Afrika, Asien, Südamerika sind keine homogenen Bereiche. Was wir digital machen, muss der jeweiligen Sprache und Kultur entsprechen“, gibt Hagenkord eine Erkenntnis wider, die Radio Vatikan mit vielen global agierende Marken teilt. Das betrifft nicht zuletzt die Bildredaktion: Was in Europa Ehrfurcht oder Zuneigung symbolisiert, wird in Afrika oder Asien anders gelesen.

Ein ganz praktischer Aspekt der Digitalisierung hat mit Google zu tun. Denn natürlich will auch Radio Vatikan im Internet gefunden werden. Doch wie sieht bei einer globalen Ausrichtung die richtige Veröffentlichungsstrategie aus? Wann muss was geposted werden, um möglichst viele User zu erreichen und nicht die Hälfte zu verlieren? „Irgendwo ist immer 16 Uhr. Aber ich darf nichts zweimal posten, denn dann bestrafen mich Google und Facebook.“ Also habe man testen müssen, wie die Botschaften die größte Reichweite haben – Pater Hagenkord berichtet von einer „steilen Lernkurve“.

Die Vorraussetzungen erfolgreicher abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, die Pater Hagenkord am Ende beschreibt, sind gewissermaßen auch die Bedingungen für eine erfolgreiche digitale Transformation: „Auch wir haben (wie alle) Platzhirsche. Man muss miteinander reden. Und alle überzeugen, dass Publikationen auf anderen Kanälen anders wirken und daher anders gestaltet werden müssen.“ **Am Ende sei Kommunikation die Hälfte vom Geschäft.**

vlnr: Prof. Lars Rademacher, Thorsten Ziegler, Pater Bernd Hagenkord

Die letzte Aussage würde auch Thorsten Ziegler unterschreiben, Leiter des Geschäftsbereichs Business Solution Development bei DB Systel. Die IT-Tochter der Deutschen Bahn befindet sich inmitten einer Umgestaltung, die mit digitaler Transformation nur unzureichend beschrieben wäre: Bei dem knapp 4.500 Mitarbeiter starken Konzerndienstleister haben sich in den letzten Jahren die Managementstrukturen, die Arbeitsorganisation, die Kommunikation – eigentlich alles verändert.

Auslöser des Wandels war die Digitalisierung und die Dynamik, in der sich IT, Markt und Trends bewegen. Unternehmen müssen extrem schnell und flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren, was nur mit entsprechenden Strukturen möglich ist. Ein kultureller Wandel wurde bei DB Systel Bottom-up eingeleitet, der ein den neuen Technologien angemessenes und somit besseres und schnelleres Arbeiten ermöglichte.

Im Kern wurden die Teams und die Verantwortlichkeiten verändert, die klassische Führungsrolle neu definiert. Im Team gibt es nunmehr einen Product Owner, der von der Geschäftsführungsebene der DB Systel bestätigt werden muss. **Der Product Owner hat sowohl die Vision, die Idee beziehungsweise das Projektziel als auch den wirtschaftlichen Erfolg im Blick. Ihm zur Seite steht ein Agility Master, der vom Team gewählt wird und darauf achtet, dass die Regeln des Miteinanders eingehalten werden. Beide sind Teil des Teams, das im Hinblick auf das Erreichen der definierten Ziele zusammenarbeitet und Entscheidungen fällt; das alles natürlich im Rahmen des agilen Arbeitens, das für den Markterfolg digitaler Projekte wesentlich ist.**

Diese veränderte Organisationsstruktur hatte auch Konsequenzen für die Mitarbeiterführung: Die Leistungsbewertung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten wurde abgeschafft und durch im Dialog geführte Feedback-Gespräche ersetzt.

Was machen die Verlierer des Systems will Moderator Rademacher wissen, jene oft altgedienten Mitarbeiter, die nicht in diesen neuen, ungewohnten Strukturen arbeiten können (oder wollen). Ziegler will nicht von Verlierern sprechen. Man müsse offen und ehrlich über die Motive sprechen, einen Weg nicht zu gehen. In einem Konzern von der Größe der DB AG gebe es dann gegebenenfalls andere, neue Positionen, die besser passen würden.

Apropos Konzern: Wie lässt sich eine derart neue Struktur in einem Konzern wie der Bahn AG vermitteln? Zu Beginn sei die Skepsis in der Konzernspitze in der Tat sehr groß gewesen. Doch nach und nach habe sich das Bewusstsein etabliert, dass der neue Weg für die Konzerntochter der richtig sei._

_Danke.

_Unterstützer der Veranstaltung
LPR Hessen
http://lpr-hessen.de

Studienprogramm Medien,
Philosophisch-Theologische Hochschule
Sankt Georgen, Frankfurt am Main
http://www.medienprogramm-stgeorgen.de/

_Fotos
LIQUID Kommunikationsdesign
https://liquid-frankfurt.de

m² MedienMittwoch Stiftung
c/o
Cassius 1 Verwaltungs- und
Beteiligungs- GmbH
Marktstraße 10
60388 Frankfurt am Main

info@medienmittwoch.de
www.medienmittwoch.de

_Das MedienMittwoch Kuratorium
Kathrin Ahrens
Achim Apell
Wolfgang Borgfeld
Karl-Burkhard Haus
Christian Hoppenstedt
Tobias Kirchhofer
Harald Metz
Matthias Müller
Manuela Schiffner