

Vorlage Nr. 15/1410

öffentlich

Datum: 29.11.2022
Dienststelle: OE 0
Bearbeitung: Frau Dr. Bösel / Herr Hillringhaus

Landschaftsausschuss	07.12.2022	Kenntnis
Gesundheitsausschuss	03.02.2023	Kenntnis
Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung	06.02.2023	Kenntnis

Tagesordnungspunkt:

Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR

Kenntnisnahme:

Die künftige Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR wird gemäß Vorlage Nr. 15/1410 zur Kenntnis genommen.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des
LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

nein

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Gleichstellungsplans 2025. nein

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ihd. Jahr):

Produktgruppe:

Erträge:

Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan

Aufwendungen:

/Wirtschaftsplan

Einzahlungen:

Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan

Auszahlungen:

/Wirtschaftsplan

Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:

Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:

Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten

Zusammenfassung

Aufgrund nicht mehr zeitgemäßer und passender Kommunikationsstrukturen- und -prozesse wurde eine externe Expertise zur Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR von dem Beratungsunternehmen Horváth und Partner erstellt. Das hier entwickelte Kommunikationsmodell wird derzeit im LVR umgesetzt.

Begründung der Vorlage Nr. 15/1410:

Organisation der Kommunikationsfunktion im Landschaftsverband Rheinland

I. Aktuelle Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR

Die vielfältigen strukturellen Besonderheiten, die den Landschaftsverband Rheinland ausmachen, schlagen sich auch in der Organisation der Kommunikation nieder. Sie ist als Organisationseinheit in die zentrale Verwaltungsstruktur im Organisationsbereich der Landesdirektorin eingebunden. Gleichzeitig agiert sie aber auch als Grenzstelle zwischen weiteren internen und externen Stakeholdern und steht in einem Spannungsfeld zwischen Reputationspflege und der Vermittlung interessanter Informationen für die Bürger*innen. Um die (bedeutsamen) inhaltlichen Themen stärker nach außen zu kommunizieren und auf diese Weise die jeweiligen Zielgruppen mit spezifischen Botschaften zu erreichen, wurde der LVR im Sommer 2020 inhaltlich in fünf strategische Kompetenzfelder gegliedert, die in der Kommunikation des LVR in den Fokus rücken sollen:

- „Bildung und Erziehung“
- „Leben und Arbeit“
- „(Seelische) Gesundheit“
- „Kultur“ und
- „Querschnittsthemen“

Diese Kompetenzfelder wurden in einem breit angelegten partizipativen Prozess im Verband mithilfe externer Beratung erarbeitet und bilden den Kern der Kommunikationsstrategie.

II. Änderungsanforderungen an die Kommunikationsfunktion (Ist-Analyse)

1. Handlungsfelder in der aktuellen Organisation der Kommunikationsfunktion

Die Kommunikationsfunktion des LVR ist aktuell überwiegend im Fachbereich 03 „Kommunikation“ im Dezernat 0 gebündelt. Der Fachbereich hat die Aufgaben, sowohl die Kommunikationsmaßnahmen für die LVR-Dachmarke als auch für die inhaltlichen Themen der Fachdezernate zu konzipieren und auszuführen. Die derzeitige Kommunikationsfunktion des LVR wird insgesamt den Anforderungen von moderner crossmedialer und digitaler Kommunikation nicht gerecht. Die Analyse des Status quo im Fachbereich 03 zeigt einen (historisch gewachsenen) „Flickenteppich“ in der Verteilung von Kernaufgaben der Kommunikationsarbeit. Insbesondere fehlt es an klaren Rollenabgrenzungen innerhalb des Fachbereichs. Das bedeutet, dass Aufgaben und Verantwortungsbereiche ineffizient und nach außen nicht transparent zugeordnet sind. Für die Dezernate ist es teilweise schwer nachzuvollziehen, welche Verantwortlichkeiten innerhalb des Fachbereichs 03 bestehen. Die bisherige Art der Aufgabenwahrnehmung in der Kommunikationsfunktion des LVR kann die Potentiale der thematischen Vielfalt des LVR nicht entfalten. Zudem fehlen Kompetenzen für relevante Aufgaben moderner Kommunikationsarbeit – insbesondere in der Nutzung Sozialer Medien und bei der Erfolgsmessung durch ein gezieltes Wirkungscontrolling.

Der Fokus liegt derzeit auf einer zentral organisierten Kommunikation durch den Fachbereich 03. Trotz dieser grundsätzlichen Struktur, führen die Fachdezernate mit ihrem bestehenden Personal auch eigene Kommunikationsmaßnahmen durch. Dabei weisen sie teilweise gute Ansätze auf, sind jedoch strukturell nicht entsprechend ausgestattet, um eine hohe kommunikative Wirkungskraft zu entfalten. Die Fachdezernate können auf keine standardisierten Stellenprofile und Prozesse zurückgreifen, was zulasten einer einheitlichen Aufgabenwahrnehmung, Struktur sowie einheitlicher Stellen- und Kompetenzprofile für Kommunikationsarbeit geht. Sie sind in der Durchführung von Kommunikationsaktivitäten stark vom Zentralbereich abhängig, worunter letztlich die Kreativität in der Entwicklung von Kommunikationsformaten und die inhaltliche Vielfalt leiden.

Darüber hinaus bestehen derzeit keine geeigneten Zusammenarbeitsmodelle für proaktive Ideen- und Kampagnenentwicklung sowie deren Umsetzungscoordination. Eine unklare Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten führt zudem zu einer abstimmungsintensiven Zusammenarbeit zwischen den Fachdezernaten und dem Fachbereich 03, sodass in diesem Zusammenhang überdies deutlich zu beschleunigende Abstimmungsprozesse identifiziert wurden.

2. Entwicklungen im Kommunikationsbereich und in Folge veränderte Erwartungen der Informationsempfänger*innen

Seit geraumer Zeit werden Entwicklungen in der Kommunikationsarbeit in hohem Maße von einer veränderten Mediennutzung, dem Einsatz neuer Technologien und der Generierung von Nutzerdaten getrieben. Die Themenvielfalt und der gemeinnützige Fokus des LVR hat ein überaus hohes Potenzial für die Nutzung von sog. Storytelling („Geschichten erzählen“) in der Außenkommunikation. Um in der heutigen Aufmerksamkeitsökonomie Interesse bei den Zielgruppen des LVR zu erzeugen, gilt es, die richtigen Themen in den Vordergrund zu stellen, Kampagnenfähigkeit aufzubauen, Inhalte crossmedial zu bespielen und die Wirkung konsequent mithilfe von Daten zu messen. Digitales Marketing, insbesondere die Nutzung von Sozialen Medien, erfordert spezifische Kompetenzprofile, die in Zukunft für eine erfolgreiche LVR-Kommunikationsfunktion unabdingbar sein werden, sowie eine gesteigerte Reaktionsfähigkeit.

3. Externe Expertise von Horváth und Partner

Mit der Entwicklung einer Expertise zur konkreten Weiterentwicklung der Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR wurde „Horváth und Partner“ als eine externe Kommunikationsberatung mit nachgewiesener Erfahrung im öffentlich-rechtlichen Umfeld beauftragt. Ziel dieser Beratungsleistung war es, für eine moderne Kommunikationsfunktion die am besten geeignete Organisationsform und Verortung innerhalb der Organisationsstruktur im LVR zu finden und dabei strukturelle und organisatorische Voraussetzungen für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement aufzuzeigen. Das Beratungsprojekt wurde von Oktober 2021 bis April 2022 durchgeführt.

In diesem Projekt wurde zunächst eine Situationsdiagnose mitsamt der Identifikation von Optimierungspotenzialen durchgeführt, die ebenso Interviews mit LVR-Kommunikationsexpert*innen einschloss. Auf dieser Grundlage wurden sodann ein Zielbild der Kommunikationsstrukturen erarbeitet und entsprechende Veränderungsmaßnahmen definiert. Bisherige Stärken der Kommunikationsfunktion

(z.B. Krisenkommunikation) behält das Soll-Konzept bei und adressiert die vorstehend beschriebenen Handlungsfelder.

Das Soll-Konzept bildet entsprechend eine auf der aktuellen LVR-Kommunikationsstrategie aufbauende Struktur, welche die Umsetzung der Strategie bestmöglich unterstützt und teilweise nachschärft.

III. Zielbild zur Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR (Soll-Konzept)

In Zukunft soll die Kommunikation entsprechend stärker dezentral verantwortet werden. So soll sich die thematische Vielfalt des LVR in der Kommunikationsarbeit wirksamer abbilden, da dort kommuniziert wird, wo die fachliche Expertise aus den unterschiedlichen Fachdezernaten in der Tiefe vorliegt. Hierfür sollen die Fachdezernate hinsichtlich ihrer Kommunikation professioneller aufgestellt werden und eine höhere Selbstständigkeit sowie Entscheidungsfreiheit innerhalb ihrer jeweiligen Kompetenzfelder erhalten.

Der Fachbereich 03 konzentriert sich hingegen auf die Dachmarken-Kommunikation und verantwortet zentral die Kommunikation der Querschnittsthemen. Gleichzeitig koordiniert er übergreifende Kommunikationsmaßnahmen, stellt zentrale Services zur Unterstützung der Kommunikationsarbeit der Fachdezernate bereit und bietet Beratungsleistungen zur Unterstützung der Kommunikationsaktivitäten der Fachdezernate und ihrer nachgelagerten Einrichtungen. Zu diesen zentral bereitgestellten „Kommunikations-Services“ zählen beispielsweise Aufgaben des Kommunikations-Designs, also gestalterische Tätigkeiten.

Damit diese stärker dezentralisierte, verbreiterte Aufgabenverteilung erfolgreich funktioniert, ist die Einführung eines modernen und effektiven Zusammenarbeitsmodells von zentralen und dezentralen Einheiten entscheidend. Newsroom-Konzepte und ein Wirkungscontrolling sind die marktüblichen „State of the art“-Antworten für die Organisation von Kommunikationsarbeit.

Ein LVR-spezifisches Newsroom-Konzept soll deswegen als neues Zusammenarbeitsmodell etabliert werden und die effiziente Abstimmung aller in den Kommunikationsaktivitäten involvierten Akteure sicherstellen.

Im Einzelnen beinhaltet das Soll-Konzept im Wesentlichen die folgenden fünf Aspekte:

1) Einrichtung eines LVR-spezifischen Newsroom

Die übergreifende Zusammenarbeit der zentralen und dezentralen Kommunikationsverantwortlichen wird mithilfe eines LVR-spezifischen Newsroom strukturiert, welcher den organisatorischen Rahmen für die strategische und operative Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen über alle beteiligten Akteure hinweg schafft.

Ein Newsroom stellt die Kommunikationszentrale von Redaktionen und Unternehmen dar. Hier kommen die leitenden Redakteure aus verschiedenen Ressorts zusammen, um über Themen zu sprechen und die Distribution der entsprechenden Inhalte kanalübergreifend zu planen. Diese Art der kollaborativen Zusammenarbeit erfolgt häufig über Redaktionsgrenzen hinaus. Damit geht eine

für viele Redaktionen revolutionäre Änderung der Arbeitsweise einher: weg vom Denken und Handeln in Ressorts und fachlichen Zuständigkeiten, hin zur crossmedialen Fokussierung auf Themen und ihre kollaborative Aufbereitung.

Das bedeutet in der Praxis: Während es in analogen Zeiten organisatorisch getrennte und eigenständig agierende Redaktionen für die klassischen Publikationskanäle Print, Radio und Fernsehen gab, geht es heute darum, zielgruppengerecht aufbereitete Inhalte, etwa als Artikel, Video, Audio-Beitrag oder Infografik von gedruckten Zeitungen und Magazinen über Websites und Nachrichtenportale bis hin zu den Social-Media zu platzieren. Damit steht in einem Newsroom Konzept nicht mehr der Distributionskanal im Vordergrund, sondern der redaktionelle Inhalt an sich.

2) Kampagnenfähigkeit mithilfe eines strukturierten Zusammenarbeitsmodells ausbauen

Die neue Newsroom-Struktur ermöglicht eine eng abgestimmte Zusammenarbeit bei dezentralen Verantwortlichkeiten und bildet deswegen die Grundlage für eine verbesserte und verbandsweite Kampagnenfähigkeit im LVR.

3) Klare Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten entlang optimierter Prozesse einführen

Die Festlegung von Verantwortlichkeiten entlang optimierter Soll-Prozesse und klar beschriebener Rollen schafft Transparenz im neuen Aufgabensplit der zentralen und dezentralen Kommunikationsstellen, die mithilfe einer Verantwortlichkeitsmatrix entlang übergreifender und Kompetenzfeld-spezifischer Teilprozesse in der LVR-Kommunikationsfunktion verankert werden. Hierbei erhalten die Fachdezernate im Unterschied zu heute eine höhere Verantwortung und Fachkompetenz für ihre jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen.

4) Kompetenzen für digitale und crossmediale Medien- und Öffentlichkeitsarbeit aufbauen und stärken

Die einheitlichen Rollenbeschreibungen für Kommunikation mit angemessener zentraler und dezentraler Ressourcenausstattung sorgen für eine klar voneinander abgegrenzte Aufgabenverteilung in der Kommunikationsarbeit und beinhalten Kompetenzen im Bereich Medienmanagement (inkl. Social-Media), datenbasiertes Wirkungscontrolling sowie kreative Content-Produktion.

5) Außenwahrnehmung der LVR-Dachmarke sowie der LVR-Kompetenzfelder stärken (Seelische Gesundheit, Kultur, Bildung und Erziehung, Leben und Arbeit) und die Organisationsstruktur auf die Anforderungen moderner Kommunikationsarbeit noch besser ausrichten

Es wird eine neue Soll-Organisationsstruktur mit veränderter Aufgabenverteilung zwischen zentralem Fachbereich (zuständig für Dachmarke und Querschnittsthemen) und den Fachdezernaten (zuständig für die inhaltlichen Kompetenzfelder) eingeführt. Dabei wird die Kommunikation entlang der LVR-Kompetenzfelder durch strukturelle Einbindung und größere Eigenständigkeit der Fachdezernate ausgebaut – unterstützt durch die übergreifende Koordination und

Dienstleistungsfunktion des Fachbereichs 03 „Kommunikation“ sowie der Stabstelle „Veranstaltungsmanagement“.

IV. Umsetzung des Soll-Konzepts

Diese Expertise ist im Juni 2022 im Verwaltungsvorstand vorgestellt worden und hat dort die Zustimmung aller Dezernate gefunden. Es wurde beschlossen, dass das in diesem Konzept entwickelte Kommunikationsmodell sukzessive schnellstmöglich umgesetzt werden soll. In dieser ersten Phase wurde im vierten Quartal 2022 mit dem Kompetenzfeld „Kultur“ begonnen. Im Anschluss erfolgt die sukzessive Umsetzung in den weiteren Kompetenzfeldern.

Hinweis zu den bereitgestellten Dokumenten

Neben den hier formulierten Ausführungen ist in der Anlage 1 „Abschlussbericht: Organisationsanalyse der Kommunikationsfunktion für den Landschaftsverband Rheinland“ der Abschlussbericht von Horváth und Partner beigefügt. Dieser Abschlussbericht verweist seinerseits auf verschiedene Anlagen, die auf Seite 1 des Berichtes ausgeführt sind.

Die dort beschriebene Anlage 1 „Situationsdiagnose“ ist hier als Anlage 2 beigefügt. Die weiteren erwähnten Anlagen 2 „Soll-Konzept“ und 3 „RACI-Matrix“ beinhalten die ausführliche Darstellung des neuen Kommunikationsmodells sowie das RACI-Modell zur systematischen Festlegung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen (in einer Excel-Tabelle).

Aufgrund des Umfangs dieser Dokumente sowie der Größe der Excel-Tabelle, die sich im Ausdruck nur bei einer Größe von DinA0 lesbar entfaltet, wurde darauf verzichtet, diese beiden Dokumente beizufügen. Stattdessen sind die wesentlichen Ergebnisse in der Anlage 3 „Soll-Konzept: Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR“ zusammengefasst und grafisch aufbereitet.

L u b e k

Anlage 1

Organisationsanalyse der Kommunikationsfunktion für den Landschaftsverband Rheinland



Abschlussbericht

Juni 2022

Inhaltsverzeichnis

I. Managementzusammenfassung	1
II. Projektvorgehen	6
1. Situationsdiagnose	8
1.1. Trends und Entwicklungen	8
1.2. Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete	12
1.3. Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur	13
2. Zielbild der Kommunikationsfunktion	15
2.1. Newsroom-Konzept.....	15
2.2. Stellenprofile	19
2.3. Organisationsstruktur	20
2.4. Prozesse und Verantwortlichkeiten	22
3. Veränderungsmaßnahmen	24

I. Managementzusammenfassung

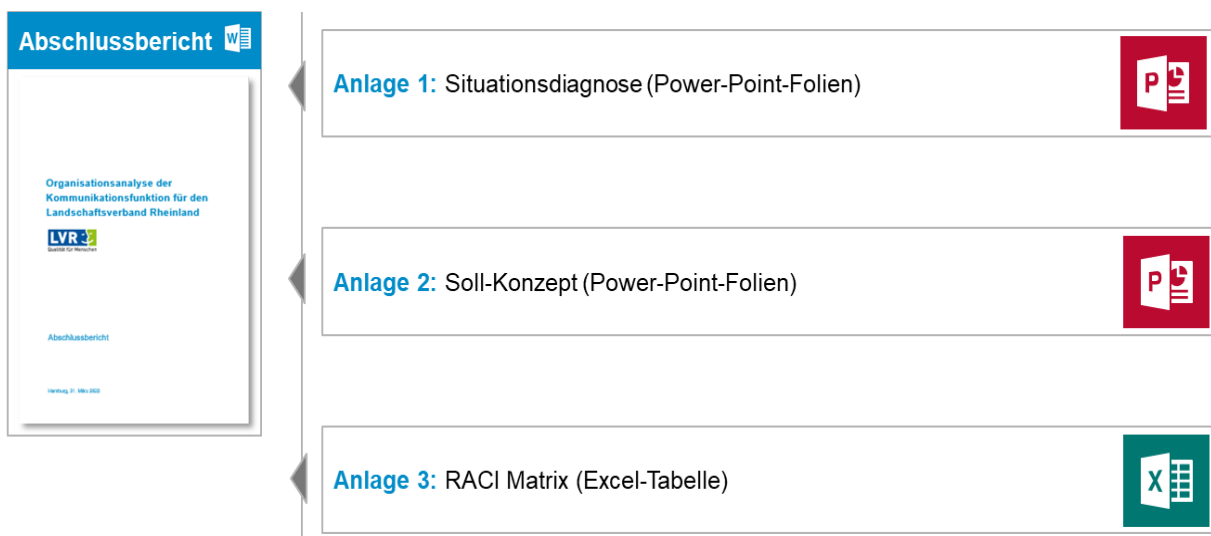
Der Landschaftsverband Rheinland, als einer von zwei Kommunalverbänden in NRW mit ca. 20.000 Beschäftigten, erfüllt rheinlandweit kommunale Aufgaben für kreisfreie Städte, die Städteregion Aachen und Kreise in der Kulturpflege, im Gesundheits-, Schul-, Jugend- und Sozialwesen.

Die Organisationseinheit Kommunikation ist in die zentrale Verwaltungsstruktur des LVR im Organisationsbereich der Landesdirektorin eingebunden und agiert zudem als Schnittstelle zwischen internen und externen Stakeholdern. Die Kommunikation steht insbesondere vor den Herausforderungen der generellen Reputationspflege sowie der Vermittlung nützlicher Informationen für die Bürger*innen. Die Ressourcen für Kommunikationsaktivitäten sind bisher überwiegend im Zentralbereich verortet. Zusätzlich findet Kommunikation in Eigenregie auch dezentral, z.B. in den Kliniken und Museen, statt.

Im Sommer 2020 wurde auf breiter Basis eine neue Kommunikationsstrategie mitsamt Definition der wesentlichen Kompetenzfelder des LVR erarbeitet, welche die Veränderungsnotwendigkeit der Kommunikationsfunktion attestiert. Bisher wurden aus dieser Strategie keine Organisationsmaßnahmen abgeleitet.

Ziel der ausgeschriebenen Beratungsleistung war es daher, für eine moderne Kommunikationsfunktion die am besten geeignete Organisationsform und Verortung innerhalb der Organisationsstruktur im LVR zu finden und dabei strukturelle und organisatorische Voraussetzungen für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement aufzuzeigen. Das Beratungsprojekt wurde von Oktober 2021 bis April 2022 durchgeführt. Zunächst wurde eine Situationsdiagnose mitsamt der Identifikation von Optimierungspotenzialen durchgeführt. Auf dieser Basis wurde ein Zielbild der Kommunikationsstrukturen erarbeitet und entsprechende Veränderungsmaßnahmen definiert. Die Analyse und Konzeption erfolgten unter enger Einbindung der Auftraggeberin.

Dieser Abschlussbericht fasst die wesentlichen Kernergebnisse zusammen und besteht aus dem hier vorliegenden Dokument sowie folgenden Anlagen, auf die jeweils punktuell verwiesen wird:



Zusammenfassung der Situationsdiagnose

Die Kommunikationsfunktion des LVR ist aktuell überwiegend im Fachbereich 03 „Kommunikation“ im Dezernat 0 gebündelt. Der Fachbereich hat die Aufgaben, sowohl die Kommunikationsmaßnahmen für die LVR-Dachmarke als auch für die inhaltlichen Themen der Fachdezernate zu konzipieren und auszuführen. Die derzeitige Kommunikationsfunktion des LVR wird insgesamt den Anforderungen von crossmedialer und digitaler Kommunikation nicht gerecht. Die Analyse des Status quo im Fachbereich 03 („FB 03“) zeigt einen (historisch gewachsenen) „Flickenteppich“ in der Verteilung von Kernaufgaben der Kommunikationsarbeit. Insbesondere fehlt es an klaren Rollenabgrenzungen innerhalb des Fachbereichs. Das bedeutet, dass Aufgaben und Verantwortungsbereiche ineffizient und nach außen nicht transparent zugeordnet sind. Für die Dezerante ist es teilweise schwer nachzuvollziehen, welche Verantwortlichkeiten innerhalb des Fachbereichs 03 bestehen. Die bisherige Art der Aufgabenwahrnehmung in der Kommunikationsfunktion des LVR kann die Potentiale der thematischen Vielfalt des LVR nicht entfalten. Zudem fehlen Kompetenzen für relevante Aufgaben moderner Kommunikationsarbeit – insbesondere in der Nutzung Sozialer Medien und bei der Erfolgsmessung durch ein gezieltes Wirkungscontrolling.

Der Fokus liegt derzeit auf einer zentral organisierten Kommunikation durch den Fachbereich 03. Trotz dieser grundsätzlichen Struktur, führen die Fachdezernate mit ihrem bestehenden Personal eigene Kommunikationsmaßnahmen durch. Dabei weisen sie teilweise gute Ansätze auf, sind jedoch strukturell nicht entsprechend ausgestattet, um eine hohe kommunikative Wirkungskraft zu entfalten. Die Fachdezernate können auf keine standardisierten Stellenprofile und Prozesse zurückgreifen, was zulasten einer einheitlichen Aufgabenwahrnehmung, Struktur sowie Stellen- und Kompetenzprofile für Kommunikationsarbeit geht. Sie sind in der Durchführung von Kommunikationsaktivitäten stark vom Zentralbereich abhängig, worunter letztlich die Kreativität in der Entwicklung von Kommunikationsformaten und die inhaltliche Vielfalt leiden. Darüber hinaus bestehen derzeit keine geeigneten Zusammenarbeitsmodelle für proaktive Ideen- und Kampagnenentwicklung sowie deren Umsetzungscoordination. Die bestehenden Zusammenarbeitsmodelle zwischen dem Fachbereich 03 und den Fachdezernaten folgen keiner übergeordneten Struktur und finden insgesamt zu wenig auf der Arbeitsebene statt. Eine unklare Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten führt zudem zu einer abstimmungsintensiven Zusammenarbeit zwischen den Fachdezernaten und dem Fachbereich 03.

Seit geraumer Zeit werden Entwicklungen in der Kommunikationsarbeit in hohem Maße von einer veränderten Mediennutzung, dem Einsatz neuer Technologien und der Generierung von Nutzerdaten getrieben. Die Themenvielfalt und der gemeinnützige Fokus des LVR hat ein überaus hohes Potenzial für die Nutzung von Storytelling in der Außenkommunikation. Um in der heutigen Aufmerksamkeitsökonomie Interesse bei den Zielgruppen des LVR zu erzeugen, gilt es, die richtigen Themen in den Vordergrund zu stellen, Kampagnenfähigkeit aufzubauen, Inhalte crossmedial zu bespielen und die Wirkung konsequent mithilfe von Daten zu messen. Digitales Marketing, insbesondere die Nutzung von Sozialen Medien, erfordert spezifische Kompetenzprofile, die in Zukunft für eine erfolgreiche LVR-Kommunikationsfunktion unabdingbar sein werden, sowie eine gesteigerte Reaktionsfähigkeit.

Bisherige Stärken der Kommunikationsfunktion (z.B. Krisenkommunikation) sollten dabei beibehalten und aktuelle Defizite (z.B. Serviceorientierung, digitales Marketing und crossmediale Kampagnen) korrigiert werden. Insbesondere sollten die Themen der

Kompetenzfelder aus der LVR-Kommunikationsstrategie (Seelische Gesundheit, Kultur, Bildung und Erziehung, Leben und Arbeit sowie der LVR-Dachmarke mitsamt Querschnittsthemen) nach außen sichtbar werden, um die jeweiligen Zielgruppen mit spezifischen Botschaften zu erreichen. Für diese Anforderungen bietet die LVR-Kommunikationsstrategie bereits wichtige Bausteine.

Die thematische Vielfalt des LVR kann sich in der Kommunikationsarbeit nur schwerlich abbilden, wenn sie weiterhin aus einer zentralen Organisationseinheit heraus organisiert wird, da hierfür die Distanz zur inhaltlichen Arbeit der Fachdezernate zu groß ist – die Schnittstellen zwischen den Kommunikationsexperten im Dezernat 0 und den fachlichen Experten in den einzelnen Dezernaten weist hohe Ineffizienzen, insbesondere in Bezug auf eine klare Verantwortlichkeitsverteilung, auf. Der Fachbereich 03 ist nicht naturgemäß in der Lage, sämtliche fachliche Expertise aus den unterschiedlichen Fachdezernaten in der Tiefe vorzuhalten – und gleichzeitig das „große Ganze“, also die Dachmarken-Kommunikation, zu überblicken.

Daher sollten die Fachdezernate hinsichtlich ihrer Kommunikation professioneller aufgestellt werden und eine höhere Selbstständigkeit sowie Entscheidungsfreiheit innerhalb ihrer Kompetenzfelder erhalten.

Gleichzeitig bedarf es einer übergreifenden Koordination von Kommunikationsmaßnahmen, einer Befähigungsfunktion für die Fachdezernate sowie einer zentralen Zuständigkeit für die übergeordneten Themen der Dachmarke und der Querschnittsthemen. Eine gesteigerte Koordinationsfunktion sowie das Angebot von zentralen Services zur Unterstützung der Kommunikationsarbeit der Fachdezernate durch den zentralen Fachbereich 03 führt zu einer Befähigung der Kommunikationsaktivitäten der Fachdezernate und ihrer nachgelagerten Einrichtungen. Das bedeutet, dass der zentrale Fachbereich neben der verantwortlichen Dachmarken-Kommunikation die Fachdezernate durch die Bereitstellung zentraler Services dabei unterstützt, ihre jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen eigenständig durchzuführen. Zu diesen zentral bereitgestellten „Kommunikations-Services“ zählen beispielsweise Aufgaben des Kommunikations-Designs, also gestalterische Tätigkeiten.

Funktionierende Zusammenarbeitsmodelle von zentralen und dezentralen Einheiten sind entscheidend für die erfolgreiche Kommunikation des LVR. Newsroom-Konzepte und ein Wirkungscontrolling sind die „State of the art“-Antworten für die Organisation von Kommunikationsarbeit auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen in der Kommunikationsarbeit.

Ein LVR-spezifisches Newsroom-Konzept soll als neues Zusammenarbeitsmodell etabliert werden und die effiziente Abstimmung aller in den Kommunikationsaktivitäten involvierten Akteure sicherstellen.

Kernelemente des Soll-Konzepts

Im Sommer 2020 wurde mit einer externen Kommunikationsberatung eine neue LVR-Kommunikationsstrategie mitsamt Definition der wesentlichen Kompetenzfelder des LVR erarbeitet, welche die Veränderungsnotwendigkeit der Kommunikationsfunktion attestiert. Bisher wurden aus dieser Strategie keine Organisationsmaßnahmen abgeleitet. Das nachfolgende Soll-Konzept bildet eine darauf aufbauende Struktur, welche die Umsetzung der Strategie bestmöglich unterstützt.

Das Soll-Konzept beinhaltet im Wesentlichen die folgenden vier Aspekte, welche in Kapitel 2 weiter ausgeführt werden:

1) Einrichtung eines LVR-spezifischen Newsroom

Die übergreifende Zusammenarbeit der zentralen und dezentralen Kommunikationsverantwortlichen wird mithilfe eines LVR-spezifischen Newsroom strukturiert, welcher den organisatorischen Rahmen für die strategische und operative Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen über alle beteiligten Akteure hinweg schafft.

Ein Newsroom stellt die Kommunikationszentrale von Redaktionen und Unternehmen dar. Hier kommen die leitenden Redakteure aus verschiedenen Ressorts zusammen, um über Themen zu sprechen und die Distribution der entsprechenden Inhalte kanalübergreifend zu planen. Diese Art der kollaborativen Zusammenarbeit erfolgt häufig über Redaktionsgrenzen hinaus. Damit geht eine für viele Redaktionen revolutionäre Änderung der Arbeitsweise einher: weg vom Denken und Handeln in Ressorts und fachlichen Zuständigkeiten, hin zur crossmedialen Fokussierung auf Themen und ihre kollaborative Aufbereitung.

Das bedeutet in der Praxis: Während es in analogen Zeiten organisatorisch getrennte und eigenständig agierende Redaktionen für die klassischen Publikationskanäle Print, Radio und Fernsehen gab, geht es heute darum, zielgruppengerecht aufbereitete Inhalte, etwa als Artikel, Video, Audio-Beitrag oder Infografik von gedruckten Zeitungen und Magazinen über Websites und Nachrichtenportale bis hin zu den Social Media zu platzieren. Damit steht in einem Newsroom Konzept nicht mehr der Distributionskanal im Vordergrund, sondern der redaktionelle Inhalt an sich.

2) Kampagnenfähigkeit mithilfe eines strukturierten Zusammenarbeitsmodells ausbauen

Die neue Newsroom-Struktur bildet gleichermaßen die Grundlage für eine verbesserte und verbandsweite Kampagnenfähigkeit im LVR.

3) Klare Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten entlang optimierter Prozesse einführen

Die Festlegung von Verantwortlichkeiten entlang optimierter Soll-Prozesse schafft Transparenz im neuen Aufgabensplit der zentralen und dezentralen Kommunikationsstellen, die mithilfe einer Verantwortlichkeitsmatrix entlang übergreifender und Kompetenzfeld-spezifischer Teilprozesse in der LVR-Kommunikationsfunktion verankert werden. Hierbei erhalten die Fachdezernate im Unterschied zu heute eine höhere Verantwortung und Fachkompetenz für ihre jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen.

4) Kompetenzen für digitale und crossmediale Medien- und Öffentlichkeitsarbeit aufbauen und stärken

Die einheitlichen Stellenprofile für Kommunikation mit angemessener zentraler und dezentraler Ressourcenausstattung sorgen für eine klar voneinander abgegrenzte Aufgabenverteilung in der Kommunikationsarbeit und beinhalten Kompetenzen im Bereich Medienmanagement (inkl. Social-Media), datenbasiertes Wirkungscontrolling sowie kreative Content-Produktion.

5) Außenwahrnehmung der LVR-Dachmarke sowie der LVR-Kompetenzfelder stärken (Seelische Gesundheit, Kultur, Bildung und Erziehung, Leben und Arbeit) und die Organisationsstruktur auf die Anforderungen moderner Kommunikationsarbeit noch besser ausrichten

Es wird eine neue Soll-Organisationsstruktur mit veränderter Aufgabenverteilung zwischen zentralem Fachbereich (zuständig für Dachmarke und Querschnittsthemen) und den Fachdezernaten (zuständig für die inhaltlichen Kompetenzfelder) eingeführt. Dabei wird die Kommunikation entlang der LVR-Kompetenzfelder durch strukturelle Einbindung und größere Eigenständigkeit der Fachdezernate ausgebaut – unterstützt durch die übergreifende Koordination und Dienstleistungsfunktion des Fachbereichs 03 „Kommunikation“ sowie der Stabstelle „Veranstaltungsmanagement“.

Zur Einführung des Soll-Konzeptes wurden zudem neun Veränderungsmaßnahmen definiert (siehe Kapitel 3).

II. Projektvorgehen

Die Organisationsanalyse umfasste den Zeitraum von Oktober 2021 bis April 2022. In diesem Zeitraum sind folgende Prozessschritte vollzogen:

- Es wurde eine Situationsdiagnose der bestehenden LVR-Kommunikationsfunktion durchgeführt. In der Situationsdiagnose wurden insbesondere vorhandene Strategien und Analysen gesichtet und eingeordnet sowie Handlungsalternativen erörtert. Zudem wurden Anforderungen an eine „moderne Kommunikation“ aus der Mission des LVR, gesetzlichen Verpflichtungen und kommunikationsstrategischen Überlegungen abgeleitet. In Interviews mit ausgewählten Stakeholdern wurden bisherige Analysen plausibilisiert und im Anschluss Veränderungshypothesen definiert.
- Auf dieser Basis wurde ein Zielbild der Kommunikationsstrukturen mitsamt entsprechender Veränderungsmaßnahmen erarbeitet. Hierfür wurden die Stellenprofile der wesentlichen zentralen/dezentralen Akteure entwickelt sowie die Haupt- und Teilprozesse in einer Prozesslandkarte definiert. Die Klärung von Governance-Regeln (Entscheidungs- u. Abstimmungswege) wurde in einer Verantwortlichkeitstabelle („RACI-Matrix“¹) festgelegt und eine entsprechende organisatorische Aufstellung für die Kommunikationsfunktion abgeleitet.
- Zur Erreichung des Zielbildes ist es erforderlich, verschiedene Veränderungen innerhalb der Organisation vorzunehmen. Die dafür notwendigen Maßnahmen werden in Maßnahmensteckbriefen zur Einführung des Soll-Konzeptes ausgeführt und dokumentiert (vgl. Anlage 2, Folien 57 ff.).

¹ Organisationen nutzen die Kategorisierung nach RACI, um zu einer klaren Beschreibung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu gelangen. Dabei werden die Begriffe wie folgt interpretiert:

- **Responsible** – zuständig für die eigentliche Durchführung (Durchführungsverantwortung).
- **Accountable** – rechenschaftspflichtig, verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“.
- **Consulted** – konsultiert. Eine Person, die ggf. nicht direkt an der Umsetzung beteiligt ist, aber relevante Informationen für die Umsetzung hat und deshalb befragt werden soll oder muss.
- **Informed** – zu informieren (Informationsrecht). Eine Person, die Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhält oder die Berechtigung besitzt, Auskunft zu erhalten.

Die folgende Grafik stellt die Projektphasen mit ihren Inhalten und Ergebnissen dar:

		Analysephase	Konzeptionsphase		Umsetzung
Module		I	II	III	IV
		Situationsdiagnose durchführen	Zielbild Kommunikationsstrukturen erarbeiten	Veränderungsmaßnahmen definieren	Begleitung d. Organisationsweiterentwicklg.*
Projektmanagement					
Inhalte		<ul style="list-style-type: none"> Projektinitialisierung: Einführungsgespräch mit AG, Projektfeinplanung etc. Sichtung der vorliegenden Unterlagen und Analysen; Termin zur Plausibilisierung der bisherigen Analysen Interviews mit ausgewählten Stakeholdern, insbes. Leitung Abt. Kommunikation u. Leitungen der weiteren Kommunikationseinheiten Ableitung der Anforderungen an eine „moderne Kommunikation“ aus der Mission des LVR, gesetzlichen Verpflichtungen und kommunikationsstrategischen Überlegungen Identifikation von Optimierungspotenzialen Konsolidierung der Erkenntnisse und Ableitung von Veränderungshypothesen; Grobskizze von (max. 3) Handlungsalternativen Abstimmung mit AG; Entscheidung für eine Alternative zur weiteren Ausarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung eines Organisationskonzepts für eine Handlungsalternative auf Basis von Interviews u. Workshops <ul style="list-style-type: none"> Klärung Funktion und Rolle der wesentlichen zentralen/dezentralen Akteure (AKV-Prinzip) Definition der wesentlichen Haupt- u. Teilprozesse sowie Aktivitäten-split zentral/dezentral Klärung Governance-Regeln (Entscheidungs- u. Abstimmungswege in RACI-Matrix) und Zusammenarbeit an Schnittstellen Prüfung von Gestaltungsmöglichkeiten dezentral Organisatorische Aufstellung für die zentrale Kommunikation Abstimmung mit AG 	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von zwei Workshops zur <ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Handlungsfeldern bzgl. Handlungsauftrag und Organisationseffizienz Ableitung von Maßnahmen für die Handlungsfelder Erstellung von detaillierten Maßnahmensteckbriefen mitsamt Priorisierung und Veranschaulichung auf einer Roadmap Finale Dokumentation in Form eines ausführlichen, schriftlichen Abschlussberichts in Word mit vorheriger Abstimmung über die Gliederungsstruktur Abstimmung mit AG 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung ggf. notwendiger tiefgreifender Analysen Umsetzung der identifizierten und priorisierten Maßnahmen entlang der definierten Roadmap Überprüfung und Weiterentwicklung der Organisationsstrategie
	Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandene Strategien und Analysen wurden gesichtet und eingeordnet Handlungsalternativen sind vorgestellt und abgestimmt 	<ul style="list-style-type: none"> Auswertung der Gespräche / Zusammenfassung der Erkenntnisse / Dokumentation Zielbild für moderne Kommunikationsfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> Selbsterklärende Gesamtdokumentation Ausführliche Maßnahmensteckbriefe für die Umsetzung inkl. Roadmap 	<ul style="list-style-type: none"> * Die Begleitung der Umsetzung ist nicht Teil des Angebots.

Abbildung: Dreistufiges Projektvorgehen

1. Situationsdiagnose

1.1. Trends und Entwicklungen

Analyse – Outside-In-Perspektive zu Trends und Entwicklungen in der Kommunikationsarbeit

Grundsätzlich führen die folgenden Mega-Trends zu einem nachhaltigen Wandel von Kommunikationsarbeit und ihrer Organisation:

- **Konnektivität:** die Vernetzung mittels digitaler Kommunikationstechnologien;
- **Individualisierung:** zunehmende Entscheidungsfreiheiten, persönliche Selbstbestimmung und individuelle Verwirklichung;
- **und Aufmerksamkeitsökonomie:** Aufmerksamkeit als knappe, umstrittene Ressource und Währung im heutigen Kontext sozialer Medien und deren Informationsüberfluss.

Aus den genannten Mega-Trends heraus entwickeln sich fachliche und organisatorische Anforderungen an Kommunikationsarbeit. Zum einen lässt sich eine veränderte Mediennutzung beobachten, der überwiegende Anteil der Bevölkerung nutzt bereits täglich Online-Medien, Tendenz steigend. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit von Informationen, da die hohe Flut an Daten eine abnehmende Aufmerksamkeitsspanne in der Mediennutzung hervorruft. Zusätzlich zu der hohen Informationsflut steigt auch die Anzahl an kommunikationsrelevanten Medien, wobei heutzutage nicht mehr nur Verlage, sondern ebenso andere „Gatekeeper“ (wie z.B. Plattformen, Social Media und ihre Algorithmen) den Zugang zu Kommunikation regeln. Abschließend werden in der heutigen Mediennutzung Themen über Multiplikatoren (bspw. im Rahmen von „Communities“) mit dem Ziel der Interaktion verbreitet.

Neben der veränderten Mediennutzung ändert sich auch die Erwartungshaltung der Medien-Konsumenten. Der Fokus liegt hierbei auf personalisierten Erfahrungen im Rahmen von erzählten Geschichten („Storytelling“), da Inhalte in Kommunikationsangeboten vor allem sinnstiftend sein müssen, um den Datenüberfluss auszugleichen. Außerdem steigen die Nutzererwartungen gegenüber der Kreativität von audiovisuellen Inhalten („Content“, insbesondere mithilfe hochwertigen Designs, Bildern, Videos sowie Audio-Inhalten). Neben dem „Content“ ist außerdem der aktive Dialog zwischen Marken/Influencern und „Konsumenten“ auf digitalen Plattformen zentral („Deep Engagement“).

Zuletzt wächst auch der Stellenwert von Daten. Da durch die hohe Datenflut auch insgesamt mehr Daten zu relevanten Zielgruppen für die Kommunikationsarbeit zur Verfügung stehen, gibt es Möglichkeiten zur softwaregestützten Messung von Wirkungen und Interaktion mithilfe objektiver wie subjektiver Kennzahlen („Wirkungscontrolling“). Dadurch können Inhalte zielgruppenspezifisch platziert werden, um schnell viele Menschen („Viralität“) oder gezielt bestimmte Gruppen zu erreichen („Micro-Targeting“). Folglich steigt auch der Stellenwert von Online-Werbekampagnen („Digitales Marketing“).

Aus den genannten Mega-Trends und Entwicklungstreibern lassen sich jedoch auch bestimmte Herausforderungen an die Kommunikationsarbeit der Gegenwart und Zukunft ableiten.

Eine der zentralen, aktuellen wie zukünftigen Herausforderungen für Kommunikationsarbeit ist die Beherrschung der zunehmenden Geschwindigkeit und Daten-/Informationsflut. Hierfür ist die Verwendung neuer Technologien notwendig, darüber hinaus können die Daten für die Kommunikationsarbeit genutzt werden, um Erfolgs- und Risikofaktoren von Kommunikationsmaßnahmen zu messen. Gleichzeitig müssen Abteilungen für Kommunikation den steigenden Anforderungen gerecht werden, zu denen die kreative Erarbeitung und Verarbeitung von Content, der Aufbau und die Pflege von Vertrauen sowie die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung im Rahmen der Kommunikationsarbeit zählen. Des Weiteren sollte Kommunikation in Zukunft entlang der Organisationsstrategie ausgerichtet werden. Kommunikationsabteilungen sind zudem in die Lage zu versetzen, mit der Entwicklung digitaler Kommunikation und sozialer Netzwerke schritthalten zu können. All diese Anforderungen sind oftmals mithilfe begrenzter Ressourcen zu erfüllen, weshalb eine gezielte Auswahl der richtigen Kommunikationskanäle – angepasst an die Bedarfe und Zielgruppen der Organisation – zentral ist.

Auch die Art der Arbeit im Rahmen von Kommunikationsabteilungen erlebt aufgrund der genannten Herausforderungen und Anforderungen einen Wandel. Anstelle der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (inkl. der Pressemitteilungen, -konferenzen und -gespräche, Krisenkommunikation, Info-Materialien, etc.) werden digitale Kommunikation und Kampagnenarbeit immer wichtiger (Kampagnenentwicklung, Social-Media-Beiträge, digitale Veranstaltungen und Kundeninteraktion). Jene neue Art der Kommunikationsarbeit ist durch agile Arbeitsweisen und kreative Content-Generierung geprägt und konzentriert sich auf Multi-Channel-Strategien, Markenbildung und „Purpose-driven Communication“, d.h. eine auf den Daseinszweck des LVR ausgerichtete Kommunikation. Außerdem werden neue Software-Anwendungen verwendet, welche es ermöglichen, Content zielgruppengerecht zu produzieren. Hierfür werden beispielsweise immer häufiger exemplarische Musterkunden („Persona“) und Kundenreisen (ganzheitliche Analyse der Interaktionspunkte der Persona) erstellt sowie datenbasiertes Wirkungscontrolling und Erfolgsmessung betrieben.

Eine mögliche Lösung, um den genannten Trends, Entwicklungen und Herausforderungen im Rahmen der Kommunikationsarbeit entgegenzutreten, ist die Einführung eines Newsrooms, der zurzeit die „State-of-the-Art“-Antwort für den organisatorischen Wandel in Kommunikationsabteilungen darstellt. Newsroom-Konzepte bestehen aus einem Kommunikationskonzept mit Kernbotschaften und strategischen Themen der Organisation sowie einer Content-Strategie, die den strukturierten Umgang mit (digitalen) Medieninhalten entwickelt. Dabei werden die Organisationsziele und Stakeholder-Bedürfnissen berücksichtigt. Newsroom-Konzepte lassen sich flexibel an verschiedene Organisationsstrukturen anpassen. Der Newsroom kann die Zusammenarbeit verschiedener zentraler wie dezentraler Einheiten organisieren, die sich an abgestimmten Themen orientieren („Denken in Themen“).

Innerhalb der Newsrooms werden kollaborativ und zielgruppengerecht Themen aufbereitet, um konsistente Botschaften über verschiedene Kanäle hinweg zu entwickeln und zu verbreiten. Hierbei ist eine Trennung zwischen Themen und Kanälen vorgesehen, da heutzutage eine hohe Medienexpertise, insbesondere für die verschiedenen Online-Kanäle, notwendig ist. Hierfür bietet es sich an, diese Aufgaben der Bedienung von Kommunikationsmedien fachkompetenten Spezialisten zu überlassen. Folglich werden interne wie externe Inhalte von den abgestimmten Themen her, und nicht von den verschiedenen Kanälen her konzipiert (Story vor Medium) und ggf. im Format an das jeweilige Medium

angepasst. Das für den LVR spezifisch entwickelte Newsroom-Modell wird im Kapitel 2.1 näher erläutert.

Generelle Schlussfolgerungen – Implikationen für die Organisation von Kommunikation

Abgeleitet aus den analysierten Trends, Entwicklungen und Herausforderungen für gegenwärtige und zukünftige Kommunikationsarbeit lassen sich einige Anforderungen an die Organisation ableiten:

- Kommunikationsabteilungen sollten strategische Kommunikationsziele aus der Perspektive der Zielgruppen definieren und ihre Arbeit konsequent an ihnen ausrichten.
- Um Aufmerksamkeit zu generieren, müssen Geschichten in den Vordergrund gestellt, Informationen mit Emotionen verknüpft sowie eine Sinnorientierung ermöglicht werden. Folglich werden Geschichten „multi- und crossmedial“, also über verschiedene Medien hinweg, ausgespielt. Jener Umgang mit vielen verschiedenen, neuen Medien verlangt neben spezifischen Fachkenntnissen (technologische/digitale Kompetenzen) ein professionelles und kreativeres Marketing (höherer Fokus auf visuelle Kommunikation), weshalb neue Kompetenzen im Rahmen der Kommunikationsarbeit benötigt werden.
- Darüber hinaus ergeben sich neue Anforderungen an die Technik und IT-Ausstattung von Kommunikationsabteilungen. Jene brauchen verstärkt Software zur Planung und Steuerung von Kampagnen sowie zur Durchführung von Kommunikationsformaten und Veranstaltungen (Live-Streams etc.).
- Des Weiteren sollten Kommunikationsaktivitäten einem kontinuierlichen Monitoring unterzogen werden, mithilfe eines Wirkungscontrolling, welches objektive wie subjektive Kennzahlen zur Wirkungserreichung definiert (z.B. Anzahl von „Followern“ oder Klicks, Besucherstatistiken etc.).
- Darauf aufbauend sollte die Markenbildung mithilfe eines einheitlichen Corporate Designs/einer Corporate Identity sowie klarer Vision und Mission vorangetrieben werden.
- Des Weiteren gilt es, den Fokus auf Kampagnen und Online- bzw. digitales Marketing (also der kundenorientierten und zielgruppenspezifischen Positionierung bzw. dem Vertrieb von Marken und Produkten mithilfe von Online-Medien und Kommunikationskanälen) zu legen. Hierfür sollten geeignete und relevante Medien und Kanäle je Zielgruppe und Kundenbedürfnis ausgewählt werden und lineare „One-way Kommunikation“ (z.B. mittels klassischer Presselektüre), um Interaktionen und Dialog mit den Zielgruppen (z.B. mittels Sozialer Medien), ergänzt werden.
- Zuletzt sollte die Agilität der Organisationsstruktur gestärkt werden, um schneller auf Kommunikationsanforderungen reagieren zu können und den zunehmenden Informationsfluss zu bewältigen. In dem ständigen Wettbewerb um Aufmerksamkeit und der sich schnell wandelnden Medienlandschaft, welche heutzutage für alle Kommunikatoren vorherrscht, müssen Kommunikationsabteilungen mutiger in Bezug auf den Umgang mit innovativen Formaten und neuen Medien werden, um in der Informationsflut wahrgenommen zu werden und entsprechende Kompetenzen auf- oder ausbauen zu können. Damit die Mitarbeiter*innen für Kommunikation aus verschiedenen Organisationseinheiten besser und schneller zusammenarbeiten, sollte außerdem ein geeignetes Zusammenarbeitsmodell etabliert werden (Newsroom-Konzept).

LVR-spezifische Schlussfolgerungen – Implikationen für den LVR

Für die LVR-Kommunikationsfunktion bietet die kürzlich erarbeitete Kommunikationsstrategie eine geeignete Basis, um den Anforderungen an eine moderne Kommunikationsarbeit gerecht zu werden.

Die Herausforderung besteht nun darin, die wesentlichen Elemente aus der Kommunikationsstrategie „zum Leben zu erwecken“ (insb. Ziele, Kompetenzfelder, Marken-Architektur) und in einer optimalen Organisationsstruktur abzubilden. Hierfür sollten über die Organisation der LVR-Kommunikationsarbeit die verschiedenen Kommunikationsexperten in ihrer alltäglichen Arbeit vernetzter zusammenarbeiten und die Kommunikationsmaßnahmen strukturell verzahnter stattfinden. Damit Botschaften in Form von Geschichten mithilfe verschiedener Medien vermittelt werden können, müssen Silo-Denken bzw. „Zuständigkeits-Säulen“ abgebaut und ein kontinuierlicher Austausch über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg gestärkt werden. Dies macht es wahrscheinlicher, dass Inhalte auf Nutzerperspektiven ausgerichtet werden anstatt auf Organisationsstrukturen („Organisation der Kommunikation, nicht Kommunikation der Organisation“).

Bezüglich der notwendigen Aufgaben im Rahmen der LVR-Kommunikationsfunktion ist ein Mentalitätswandel notwendig. Neben der „klassischen Pressearbeit“ (immer noch wichtig) gilt es, eine stärkere Marketing- und PR-Orientierung einzuführen und die Rolle im „Kampf um Aufmerksamkeit“ aktiv anzunehmen. Die vorhandenen Themen bieten hierfür ein sehr hohes Potential und treffen den Zeitgeist (seelische Gesundheit, Kultur, Leben und Arbeit sowie Bildung). Dies gelingt insbesondere durch eine konsequente Beachtung der Zielgruppenperspektive.

Die vorgeschlagene Lösung hierfür bildet die Einführung eines LVR-spezifischen Newsroom, welcher die künftige Zusammenarbeit zwischen dem Fachbereich Kommunikation, den Dezernaten und ihren nachgelagerten Einrichtungen und zugehörigen Eigenbetrieben auf der Grundlage der Kommunikationsstrategie kollaborativ organisiert (vgl. Kapitel 2.1).

Gleichzeitig muss eine höhere Wirksamkeit in der Kommunikationsarbeit mithilfe von Pilotkampagnen und Testzyklen erreicht werden. Über Pilotkampagnen lassen sich Optimierungen in Prozess, Struktur und Zusammenarbeit erzielen, die wiederum insgesamt zu einer höheren Geschwindigkeit der LVR-Kommunikationsfunktion führen. Zur Unterstützung jener neuen Anforderungen sind Know-how und Kompetenzen für den Umgang mit neuen Medien, in Bezug auf audiovisuelle „Contentgenerierung“ und Datennutzung sowie die Auswahl relevanter Medien je Zielgruppe (z.B. Podcast, Blog, Instagram etc.) und Hilfstechnologien (CRM, Kampagnenplanungstools, Wirkungscontrolling) notwendig.

1.2. Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete

Analyse – Status Quo der Verantwortungs- und Aufgabenverteilung von Kommunikation im LVR

Im Anschluss an die Analyse der Trends und Entwicklungen sowie der daraus abgeleiteten Anforderungen an die Kommunikationsarbeit wurde eine Situationsdiagnose bezüglich der aktuellen Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete innerhalb der Kommunikationsfunktion des LVR durchgeführt. Daraus ergaben sich die im Folgenden aufgezeigten Erkenntnisse.

Im Allgemeinen zeigt der Fachbereich 03 „Kommunikation“ („FB 03“) in der Ist-Struktur eine inkonsistente und ineffiziente Verteilung von Verantwortungsbereichen und Aufgaben auf, da bisher innerhalb des Fachbereichs keine konsistente und funktionale Binnenstruktur mit klar verteilten Verantwortungsbereichen, Aufgabenverteilungen und -abgrenzungen besteht.

Die Verteilung von Kernaufgaben der Kommunikationsarbeit folgt oftmals keiner funktionalen Logik, sondern zeigt einen (historisch gewachsenen) „Flickenteppich“. Die Stellen für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit weisen zudem eine umfangreiche Aufgabenzuordnung auf und sind somit stark generalistisch geprägt. Sie übernehmen Aufgaben sowohl für die LVR-Dachmarke als auch für Fachdezernats-spezifische Themen.

Die sich schnell wandelnde Medienlandschaft, die stärkere Digitalisierung sowie der kürzere Lebenszyklus von Produkten führt zu erhöhten Anforderungen an die ästhetische Gestaltung von Kommunikation. Um diese zu bewerkstelligen, sollte entsprechende Expertise in einer zentralen Einheit gebündelt werden, was bisher im LVR nicht ausreichend vorzufinden ist. Dies gilt für „Kommunikationsdienstleistungen“, wie z.B. Kommunikationsdesign, Video- und Fotoproduktion. Auch Aufgaben im Zusammenhang mit Social Media, Kampagnenarbeit und (Online bzw. digitales) Marketing sind nicht klar verortet und müssen deutlich ausgeweitet werden. Ein strukturiertes, datengetriebenes Wirkungscontrolling ist bislang ebenfalls nicht vorhanden.

Darüber hinaus weisen die Fachdezernate und nachgelagerten Einrichtungen in Bezug auf Kommunikation heterogene Organisationsstrukturen, Prozesse und Zusammenarbeitsmodelle auf. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie Ressourcen sind bisher unterschiedlich verteilt und orientieren sich nicht an den tatsächlichen Kommunikationsbedarfen. In den Fachdezernaten übernehmen oftmals Personen zusätzlich Aufgaben für Kommunikation, die nicht im Hauptamt bzw. in Vollzeit mit Aufgaben für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit betraut sind. Daraus resultiert eine unzureichende Wirksamkeit der Kommunikation in Gänze und ein geringer Reifegrad an Professionalisierung.

Schlussfolgerungen – Ableitung relevanter Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete

Die Verteilung und Bündelung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung des FB 03 gilt es neu zu definieren. Das Ziel sollte es sein, die bisherigen Stärken beizubehalten (z.B. Krisenkommunikation) und aktuelle Defizite zu korrigieren. Hierbei müssen sich auch ein neues Selbstverständnis und die Rolle des zentralen Fachbereichs widerspiegeln. Damit die Arbeit des Fachbereichs verbandsweite Akzeptanz findet, sollte sich die Rolle hin zu einem „Befähiger“ und Dienstleister für die Dezernate entwickeln. Regulierung sollte in Zukunft

weniger durch Verbote (z.B. von Kompetenzfeld-spezifischen Social-Media-Kanälen) als vielmehr durch proaktive Koordination der Öffentlichkeitsarbeit erfolgen.

In Bezug auf die Verteilung der Verantwortung innerhalb des zentralen Fachbereich 03 sollte eine Ausweitung der Eigenverantwortung der jeweiligen Mitarbeitenden vorgenommen werden. Das heißt, dass die Fachbereichsleitung weniger operativ in das „Tagesgeschäft“ eingreift und Mitarbeitende eigenständig Kommunikationsmaßnahmen durchführen. Zudem sollte eine Stärkung der Eigenverantwortlichkeit von Fachdezernaten für ihre Kommunikationsmaßnahmen eingeführt werden. Für die Kompetenzfeld-spezifischen Kommunikationsmaßnahmen sind demnach ausschließlich die Kommunikationsexperten der jeweiligen Fachdezernate verantwortlich. Es bedarf einer Organisationsstruktur, die es erlaubt, fachliche sowie Führungsverantwortung auf Abteilungs- oder Teamverantwortliche zu delegieren.

1.3. Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur

Analyse – Status-Quo der bestehenden Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstrukturen

Es bestehen derzeit insgesamt keine geeigneten übergreifenden Zusammenarbeitsmodelle für kreative Ideen- und Kampagnenentwicklung sowie deren Umsetzungssteuerung.

Auf der Arbeitsebene findet zwischen Fachbereich 03 und den Ansprechpartner*innen in den Fachdezernaten zu wenig Austausch statt. Es gibt keine fundierte und regelmäßig abgestimmte Planung sowie Evaluation. Die Aktivitäten sind nicht erkennbar proaktiv an einer Strategie orientiert, sondern eher reaktiv ausgerichtet. Die Fachdezernate erwarten eine höhere Serviceorientierung sowie übergreifende Themensteuerung und Vernetzung von dem zentralen Fachbereich. Der Fachbereich 03 wird nicht als befähigend und steuernd wahrgenommen, wodurch sich eventuell Motivation und fachliches Know-how der Fachdezernate nicht ausreichend entfalten können. Zusammenarbeitsmodelle in Bezug auf Kommunikation zwischen Fachdezernaten und nachgelagerten Einrichtungen funktionieren dann gut, wenn in den Fachdezernaten entsprechendes Personal zur Steuerung vorgehalten wird. Allerdings denken die Fachdezernate oftmals in „Dezernats-Silos“, anstatt die „Kundenperspektive“ sowie eine LVR-weite Perspektive einzunehmen.

Das Modell zur Strukturierung der zentralen wie dezentralen Kommunikation des Dezernats „Kultur und Landschaftliche Kulturpflege“ beinhaltet bereits gute Beispiele dafür, wie Fachdezernate in der Kommunikationsarbeit mit nachgelagerten Einrichtungen zusammenarbeiten. Zu nennen ist hier beispielsweise der Bereich Kultur mit dem erfolgreichen Aufbau eines Instagram-Kanals. Es stellt einen regelmäßigen Austausch auf der Arbeitsebene und Koordinationsmöglichkeiten des Fachdezernats sicher. Das Funktionsschema wurde daher in der Weiterentwicklung eines LVR-übergreifenden Zusammenarbeitsmodells für den Bereich der Kommunikationsarbeit aufgegriffen.

Schlussfolgerungen – LVR-spezifisches Zusammenarbeitsmodell entwickeln

Eine starke Dachmarke und lebendige „Kompetenzfelder“ (gemäß LVR-Kommunikationsstrategie) schließen sich nicht aus. Der Dachmarke des LVR kann es nicht gelingen, die gesamte thematische Vielfalt abzudecken. Die Aufgabe des zentralen Fachbereichs muss es daher sein, die Fachdezernate zu befähigen, sich miteinander zu vernetzen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass die Kommunikationsaktivitäten der Familien- und Produktmarken positiv auf die Dachmarke einzahlen. Die Kompetenzfelder aus der Kommunikationsstrategie bieten für zukünftige Zusammenarbeitsmodelle einen potenziellen thematischen Rahmen, in welchem regelmäßige fachdezernatsübergreifende Zusammenarbeit stattfinden kann.

Die Situationsdiagnose hat die Notwendigkeit einer Stärkung der Fachdezernate verdeutlicht, damit die Themen der Kompetenzfelder aus der LVR-Kommunikationsstrategie in Zukunft nach außen sichtbarer werden. Gleichzeitig sollte die strategische Steuerung der Kompetenzfelder, übergreifende Kommunikationsdienstleistungen und die Zuständigkeit für die Dachmarke zentral erfolgen. Für eine effiziente Aufgabenabgrenzung ist die Neukonzeption eines strukturierten Zusammenarbeitsmodells entscheidend.

2. Zielbild der Kommunikationsfunktion

2.1. Newsroom-Konzept

Die Zusammenarbeit zwischen dem Fachbereich 03, den Fachdezernaten und ihren nachgelagerten Einrichtungen wird über das LVR-spezifische Newsroom-Konzept organisiert. Der Newsroom ist dabei im Wesentlichen ein Zusammenarbeitsmodell, dass die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Kommunikationsexperten des LVR – Fachbereichs- und Dezernats-übergreifend – organisiert. Dieses Zusammenarbeitsmodell legt den Grundstein für eine deutliche Verbesserung der Kommunikationsfunktion (höhere Sichtbarkeit, bessere Reputation, etc.) indem es die effiziente Umsetzung der Kommunikationsziele und –maßnahmen hochgradig unterstützt.

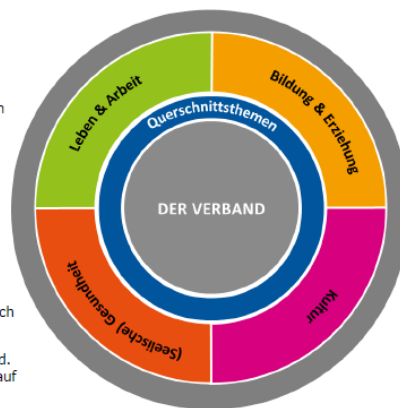
Die bereits im Vorfeld dieser Organisationsanalyse erarbeitete LVR-Kommunikationsstrategie enthält „Kompetenzfelder“, welche die Themen der LVR-Dezernate aus einer Außenperspektive strukturierten (siehe folgende Abbildung aus der Kommunikationsstrategie).

MISSION KOMPETENZFELD LEBEN & ARBEIT: Dezernate 4,5,7,8

Wir unterstützen und fördern Menschen mit Behinderung individuell. Ziel ist, dass diese ihr Leben selbstbestimmt gestalten und gleichberechtigt an der Gesellschaft und am Arbeitsleben teilhaben können. Wir setzen uns für alle Menschen im Rheinland ein, denen körperliches und/oder seelisches Leid zugefügt wurde, und versucht Nachteile auszugleichen oder zu entschädigen.

MISSION KOMPETENZFELD (SEELISCHE) GESUNDHEIT: Dezernate 5,8

Wir stehen für qualitativ hochwertige Behandlung psychisch und psychosomatisch erkrankter Menschen im Rheinland. Wir bieten innovative Behandlungsformen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Menschen zugeschnitten sind. Wir setzen uns für die Entstigmatisierung und das Recht auf Selbstbestimmung psychisch Erkrankter ein.



MISSION KOMPETENZFELD SCHULE & JUGENDHILFE: Dezernate 4,5

Wir tragen essentiell zur Förderung und zur Beteiligung sowie zum Schutz aller Kinder und Jugendlichen im Rheinland bei. Wir sind ein kompetenter Ansprechpartner für Jugendämter und Träger der Jugendhilfe. Wir sichern schulische Bildung für Kinder und Jugendliche mit Behinderung und fördern die schulische Inklusion.

MISSION KOMPETENZFELD KULTUR: Dezernat 9

Wir bewahren, erforschen, vermitteln, profilieren und entwickeln die kulturelle Identität und Vielfalt des Rheinlandes. Wir machen diese mit vielfältigen Angeboten für alle Menschen zugänglich und erlebbar.

MISSION KOMPETENZFELD QUERSCHNITTSTHEMEN: Dezernate 0,1,2,3,6

Wir schaffen alle nötigen Voraussetzungen, die zur Erfüllung der übergreifenden Vision und Mission nötig sind. Wir sichern den Rahmen und die Ressourcen, damit die inhaltliche Arbeit des LVR erfolgreich gestaltet werden kann. Wir setzen uns dafür ein, dass die nach außen getragene Vision einer vielfältigen, inklusiven und gleichberechtigten Gesellschaft auch nach innen gefördert und gelebt wird.

Abbildung: Kompetenzfelder aus der LVR-Kommunikationsstrategie (Erarbeitung nicht Bestandteil dieses Projekts)

Diese Kompetenzfelder stellen die Basis für die thematische Zusammensetzung des Newsroom entlang von drei Kommunikationskreisen dar, welche einerseits eine verzahnte Zusammenarbeit über die Themen der Dachmarke mitsamt Querschnitt und den weiteren Kompetenzfeldern sicherstellt (siehe nachfolgende Abbildung). Dies geschieht insbesondere über Arbeitstermine der Kommunikationsexperten aus dem Fachbereich 03 und den Fachdezernaten. Andererseits wird so die fachspezifische Zusammenarbeit der verschiedenen Dezernate innerhalb der einzelnen Kompetenzfelder und zwischen den Dezernaten und ihren nachgelagerten Einrichtungen organisiert.

Die Kompetenzfelder greift das LVR-spezifische Newsroom-Konzept mithilfe von drei Kommunikationskreisen auf, die im Folgenden erläutert werden.

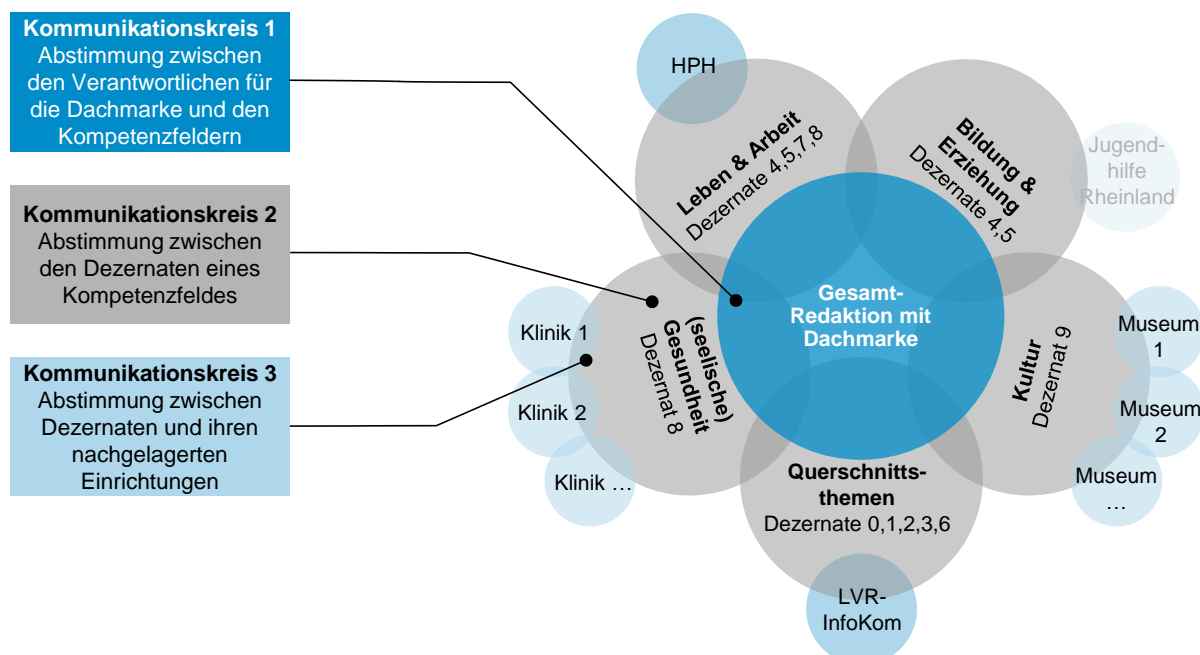


Abbildung: LVR-spezifischer Newsroom als Zusammenarbeitsmodell mit Abstimmungen in drei Kommunikationskreisen

Im Kommunikationskreis 1 werden übergeordnete Themen, Kommunikationsziele oder LVR-weite Kommunikationsmaßnahmen abgestimmt.

Die beteiligten Akteure sind:

- Fachbereich 03 als Koordinator für die Kompetenzfeld-übergreifende Kommunikationsmaßnahmen sowie als Verantwortlicher für die Dachmarke und Querschnittsthemen sowie
- die Vertreter*innen der vier inhaltlichen Kompetenzfelder als Verantwortliche für ihre jeweiligen Kompetenzfeld-spezifischen Kommunikationsmaßnahmen und in ihrer Newsroom-spezifischen Rolle des „CvDs“ (Chef*in vom Dienst). Die Rolle des/der Chef*in vom Dienst beschreibt die Newsroom-spezifische Verantwortung zur Koordination des jeweiligen Kompetenzfeldes und der Pflege des Themenplans. Der/die CvD ist Bindeglied zwischen den jeweiligen Themen- und Channelowner*innen im Kompetenzfeld (siehe unten unter Kommunikationskreis 2) und den nachgelagerten Einrichtungen sowie zum Fachbereich 03 und den anderen Kompetenzfeldern. Der/die CvD nimmt die operative Leitung der Redaktionssitzungen (Kommunikationskreise) im eigenen Kompetenzfeld wahr. Im Rahmen der Umsetzung wird eindeutig festgelegt, wer die Rolle des/der CvD übernimmt; üblicherweise ist dies ein/eine Themenowner*in. Die Rolle kann innerhalb des Kompetenzfeldes wechseln, was wiederum eindeutig zu regeln ist.

Die Kommunikationskreise 2 finden je Kompetenzfeld statt und umfassen die Abstimmung der Dezernate des jeweiligen Kompetenzfeldes miteinander, um Kompetenzfeld-relevante Themen, Kommunikationsziele und -maßnahmen zu erörtern und zu planen. Die beteiligten Akteure sind:

- die jeweiligen Themen- und

- Channelowner*innen.

Unter den Themenowner*innen versteht man die Referent*innen für Kommunikationsmanagement, die zielgruppengerechte Kommunikationsmaßnahmen und -kampagnen für ein Themenfeld konzipieren, abstimmen, planen und durchführen sowie die Verantwortung für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des jeweiligen Kompetenzfeldes tragen.

Die Kommunikationskanäle (offline wie online) werden von dem/der Channelowner*innen identifiziert, konzeptionell und operativ aufgebaut, betreut und gemanaged. Der/die Channelowner*in die jeweiligen Zielgruppen je Social Media Kanal und konzipiert spezifische Formate.

In den Kommunikationskreisen 3 stimmen sich die Dezernate jeweils mit ihren nachgelagerten Einrichtungen zu gemeinsamen Themen und Kommunikationsmaßnahmen ab, die für das Kompetenzfeld relevant sind. Die beteiligten Akteure sind:

- die jeweiligen Themen- und
- Channelowner*innen.

Die Kompetenzfeld-spezifische Zusammensetzung der Kommunikationskreise 2 und 3 sind im Rahmen der Umsetzungsphase im Detail zu definieren.

Vorteile des Newsroom im Überblick:

- Effizientere Kommunikation mithilfe (zeitlich) geregelter Abstimmungswege/-turni, einem klar strukturierten Zusammenarbeitsmodell sowie eindeutig zugeordneter Verantwortlichkeiten je Organisationseinheit
- Hoher Wiedererkennungswert im Außenauftritt durch Nutzung zentraler Kommunikationsdienstleistungen (z.B. gemeinsam genutzte Vorlagen für Website-Einträge, Design/Fotobearbeitung, etc.)
- Standardisierung von Kommunikationsformaten
- Institutionalisierte, regelmäßige Abstimmungen auf Arbeitsebene je Kommunikationskreis (zwischen Dezernat und nachgelagerten Einrichtungen, im Rahmen des jeweiligen Kompetenzfeldes sowie übergeordnet zwischen den Kompetenzfeldern und der Dachmarke)
- Klare und transparente Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete

Anhand des nachfolgenden Beispiels wird in drei Abbildungen deutlich, wie sich nach der Umsetzung des Zielbildes die künftige Zusammenarbeit kompetenzfeld- und medienübergreifend gestalten kann. Dargestellt wird dies in vier idealtypischen Phasen der Entwicklung einer fiktiven cross- und multimedialen Kampagne zur Gewaltprävention. In diesem Fall geht der Impuls von einer nachgelagerten Einrichtung aus und führt im Endergebnis zu einer verbandweit entwickelten und umgesetzten Kampagne, in deren Rahmen verschiedene Kommunikationsformate Mehrwert stiftend genutzt werden. Auch zeigt sich beispielhaft, wie ein strukturiertes Wirkungscontrolling zu einer kontinuierlichen Optimierung der Kampagne genutzt werden kann:

Kampagnenvorbereitung²

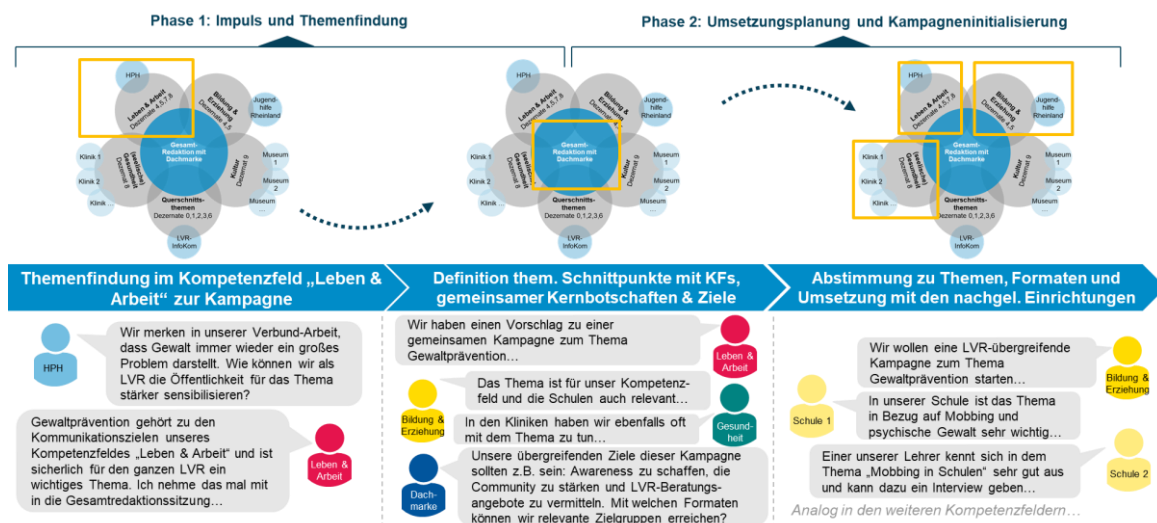


Abbildung: Beispiel für eine Kampagnenvorbereitung: Der Impuls aus einem Kompetenzfeld initiiert eine LVR-weite Kampagne.

Kampagnenumsetzung

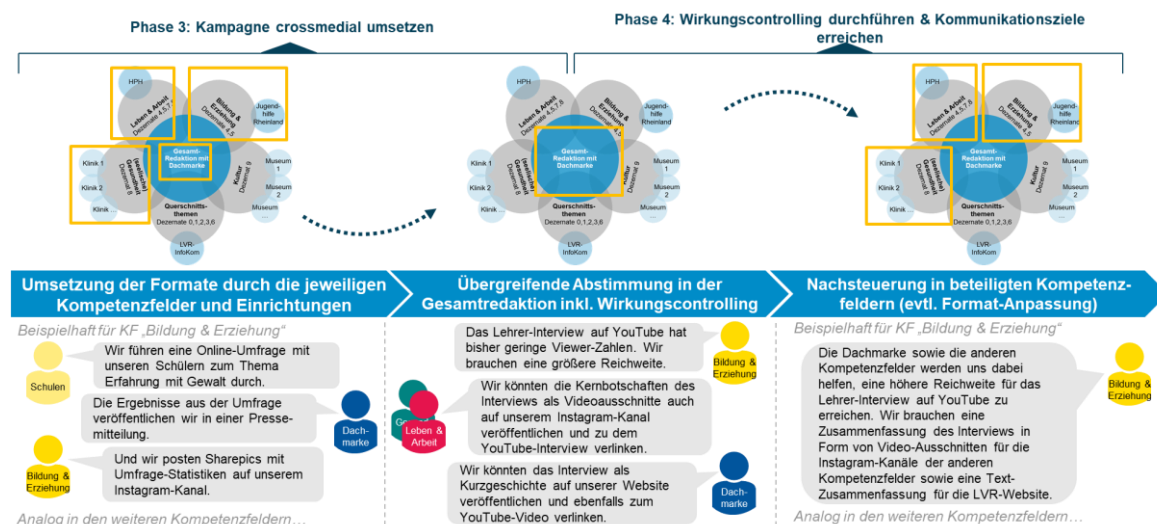


Abbildung: Beispiel für eine Kampagnenumsetzung: Dachmarke und Kompetenzfelder bedienen ihre jeweiligen Zielgruppen und unterstützen sich gegenseitig.

² Lesbarkeit: Die Folien finden sich auf den am Ende des Abschnitts benannten Seiten in der Anlage 2. sofern dafür eine

Formate

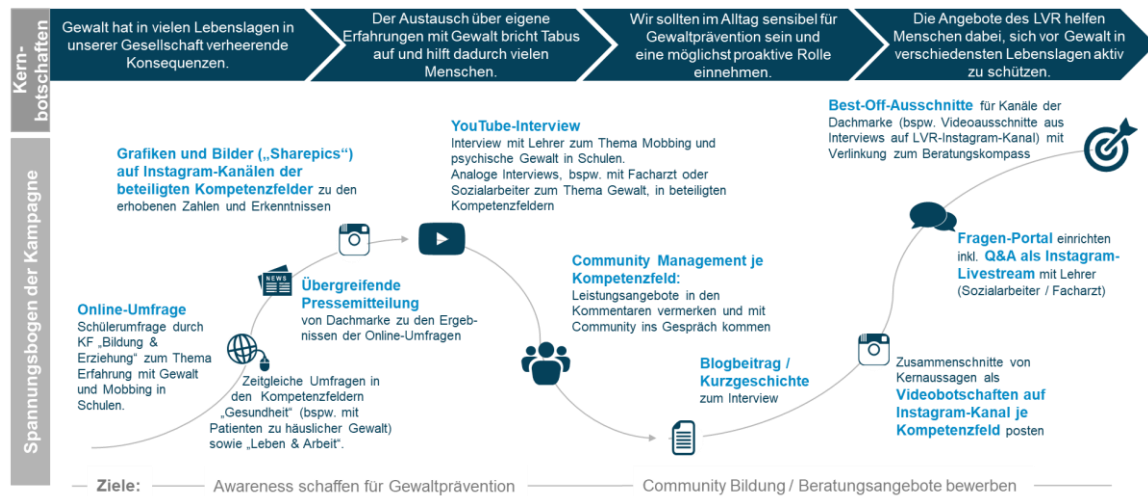


Abbildung: Beispiel für eine Kampagnenumsetzung: Dachmarke und Kompetenzfelder bedienen ihre jeweiligen Zielgruppen und unterstützen sich gegenseitig.

Ergebnisdokumente (siehe Anlage 2)

- Erklärfolien zum Newsroom-Konzept (Folien 40 – 43)
- Exemplarische Steckbriefe je Kommunikationskreis (Folien 47 – 56)
- Beispiel-Kampagne zu „Gewaltprävention“ (Folien 44 – 46)

2.2. Stellenprofile

Die definierten Stellenprofile für Kommunikation sorgen für eine klar voneinander abgegrenzte Aufgabenverteilung in der LVR-Kommunikationsfunktion und lauten:

- Leiter*in Kommunikation & Pressesprecher*in,
- Referent*in für Wirkungscontrolling,
- Online-Koordinator*in,
- Kommunikationsdesigner*in,
- Referent*in für Kommunikationsmanagement (nachfolgend auch „Themenowner*in“ genannt: Experte*in der jeweiligen Kommunikationsthemen),
- Referent*in für Medienmanagement & digitales Marketing (nachfolgend auch „Channelowner*in“ genannt: Experte*in den jeweiligen Medien).

Für jedes Stellenprofil werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf einem Steckbrief beschrieben („AKV-Steckbriefe“), die im Gesamtbild den Anforderungen an eine moderne Kommunikationsfunktion im LVR gerecht werden. Die Referent*innen für Kommunikations- und Medienmanagement inkl. digitales Marketing (zentral/dezentral) werden durch die zentral zur Verfügung gestellten Kommunikationsdienstleistungen (z.B.

Kommunikationsdesign) bei Konzeption, Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen unterstützt.

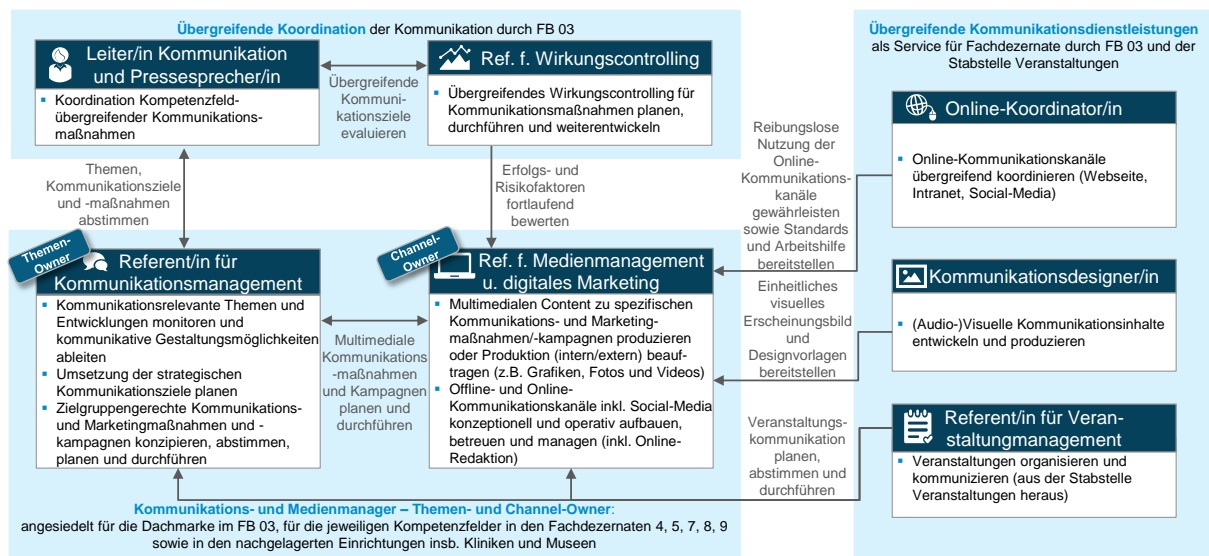


Abbildung: Notwendige Funktionen für eine moderne Kommunikationsarbeit

Ergebnisdokumente (siehe Anlage 2)

- **AKV-Steckbriefe:** Steckbriefe mitsamt Stellendefinition. Daraus gehen die jeweiligen Aufgabenbeschreibungen, notwendigen Kompetenzen und zugeteilten Verantwortlichkeiten für jede o.a. Stellenprofile hervor. Hierdurch lassen sich gezielt die Profile in den Dezernaten aufbauen (Folien 28 -35).

2.3. Organisationsstruktur

Alle bereits heute erbrachten Aufgaben der LVR-Kommunikationsfunktion werden auch in Zukunft durch die neue Organisationsstruktur abgedeckt. Um die Anforderungen an moderne Kommunikation (besser) bewältigen zu können, kommen neue Aufgaben, wie bspw. das Wirkungscontrolling und das digitale Marketing, hinzu. Der Fachbereich 03 ist für die übergreifende Unterstützung und Beratung der Kommunikation zuständig (siehe RACI). Das beinhaltet sowohl eine übergreifende Koordinationsfunktion, die Bereitstellung von Kommunikationsdienstleistungen für die Dezernate und nachgelagerten Einrichtungen sowie die operative Kommunikationsarbeit für die LVR-Dachmarke und für die Querschnittsthemen. Die Stabstelle Veranstaltungsmanagement im Organisationsbereich 0 organisiert weiterhin übergreifend kommunikationsrelevante Veranstaltungen.

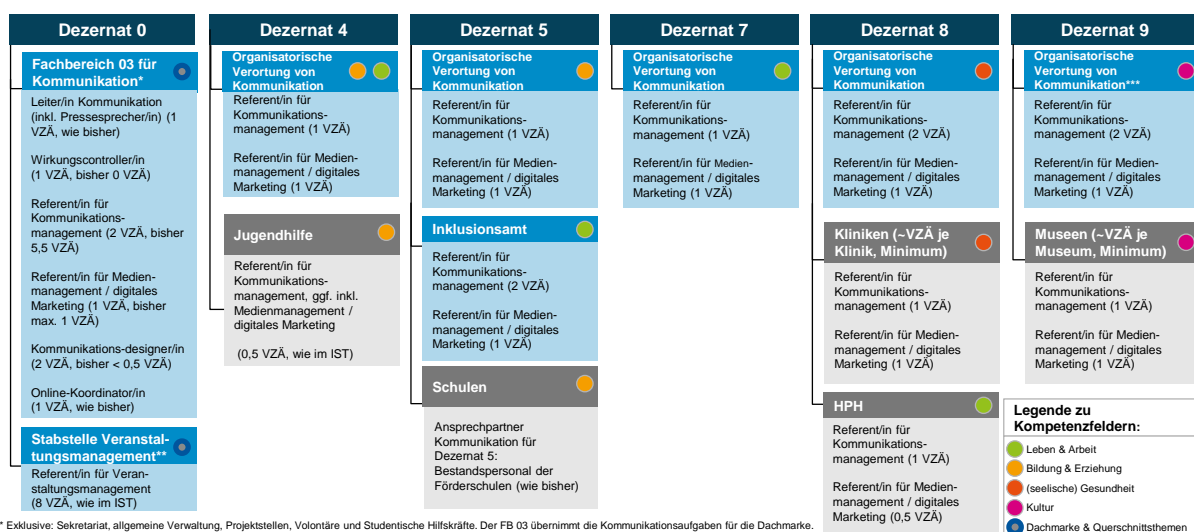
Die Fachdezernate 4, 5, 7, 8 und 9 etablieren eigene Mitarbeiter*innen für Kommunikation, die organisatorisch möglichst eng an die jeweilige Dezernatsleitung gebunden sein sollten. Sie sollten nicht Fachbereichen bzw. Abteilungen ohne Bezug zur Kommunikationsfunktion zugeordnet werden. Um die Potentiale der LVR-Themen in der Kommunikationsarbeit zielgruppenspezifisch besser zur Entfaltung zu bringen, erhalten die Fachdezernate mehr Gewicht und Verantwortung innerhalb der LVR-Kommunikationsfunktion. Dabei sollen die Expert*innen innerhalb der Kompetenzfelder der LVR-Kommunikationsstrategie bei der

Planung und Ausführung von Kommunikationsmaßnahmen den maßgebenden thematischen Rahmen definieren. Daher benötigt jedes Kompetenzfeld einen Mindestbestand an Ressourcen, um Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen sowie ggf. die Kommunikation der nachgelagerten Einrichtungen zu koordinieren. Der Mindestbestand setzt sich je Kompetenzfeld aus mindestens 1 VZÄ für eine*n „Referent*in für Kommunikationsmanagement“ (Themenentwicklung etc.) sowie 1 VZÄ für eine*n „Referent*in für Medienmanagement und digitales Marketing“ (Bedienung Online-Kanäle etc.) zusammen.

Die Differenzierungen in der indikativen Ressourcenschätzung für die jeweiligen Fachdezernate erklären sich im Wesentlichen aus den folgenden Aspekten und Annahmen heraus: Der Startpunkt der Fachdezernate ist unterschiedlich, d.h. es bestehen Dezernate mit beträchtlichen Vorerfahrungen in der Kommunikationsarbeit und es gibt Fachdezernate, die von Grund auf neue Kompetenzen aufbauen müssen, insb. in Bezug auf die Gründung neuer Kanäle und Wissensaufbau (siehe Kompetenzfeld „Bildung und Erziehung“).

Aufgrund der Verlagerung spezifischer Aufgaben in die Fachdezernate und der sinnvollen Kongruenz sollten auch die entsprechenden Stellen aus dem Fachbereich 03 in die jeweiligen Fachdezernate verlagert werden. Sowohl in den Fachdezernaten 4, 5, 7, 8 und 9 als auch im Fachbereich 03 sollten darüber hinaus neue Kompetenzen aufgebaut werden, um die optimale Organisationsstruktur der LVR-Kommunikationsfunktion zu erreichen (siehe nachfolgende Abbildung). Die Grafik erläutert, welche Stellenprofile mit wie vielen Vollzeitstellen an welcher Stelle in der Aufbauorganisation des LVR verortet werden sollten.

Bezüglich der nachgelagerten Einrichtungen (insb. Museen und Kliniken) werden ebenfalls dezidierte Stellenprofile für Kommunikation empfohlen, welche wiederum möglichst an die Verwaltungsleitungen gebunden sind (z.B. in Kliniken bei den kaufmännischen Leitungen). Hier wird empfohlen, die zuvor genannten Stellenprofile möglichst in gleicher Weise in den nachgelagerten Einrichtungen aufzubauen, sofern dafür eine kommunikative Notwendigkeit besteht (z.B. Krankenhaus Zentralwäscherei). Im Falle bestehender Notwendigkeit ist zu prüfen, ob bestehende Stellenprofile für Kommunikation an die neuen Definitionen und Aufgabenabgrenzungen angeglichen werden können.



* Exklusive: Sekretariat, allgemeine Verwaltung, Projektstellen, Volontäre und Studentische Hilfskräfte. Der FB 03 übernimmt die Kommunikationsaufgaben für die Dachmarke. Zudem ist er für das Kompetenzfeld „Querschnittsthemen“ zuständig und stimmt sich hierfür mit den Dezernaten 1, 2, 3, 6 ab.
 ** Die separate Stabstelle „Veranstaltungsmanagement“ wurde als gegeben betrachtet, da sie erst vor Kurzem geschaffen wurde.
 *** Beinhaltet die Kommunikationsbedarfe für das Fachdezernat 9 sowie für den Museumverbund.

Abbildung: Soll-Struktur der LVR-Kommunikationsfunktion mit indikativer Ressourcenschätzung

Ergebnisdokumente (siehe Anlage 2):

- Soll-Struktur mit indikativer Ressourcenschätzung (Folie 37 f.)

2.4. Prozesse und Verantwortlichkeiten

Die zukünftige Kommunikationsfunktion des LVR umfasst sechs verschiedene Hauptprozesse, welche sich in insgesamt 31 Teilprozesse unterteilen. Die hier aufgeführten Kernprozesse der Kommunikation stellen die relevanten Abläufe innerhalb der LVR-Kommunikationsfunktion dar, wobei klassische Verwaltungs- und Unterstützungsprozesse (d.h. Prozesse, die eine Unterstützungsleistung für Kernprozesse erbringen und zum Beispiel administrative Leistungen oder Informationstechnik bereitstellen, aber selbst nur mittelbar einen Beitrag zur Zielerfüllung leisten) sowie generelle Führungsaufgaben, z.B. das Führen von Personalgesprächen, nicht aufgeführt werden. Insbesondere der Hauptprozess „Presse-, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit planen, abstimmen und durchführen“ erhält in der Verantwortlichkeitsmatrix je Kompetenzfeld sowie je relevanter nachgelagerter Einrichtung spezifische Verantwortlichkeiten.

Die weiteren Hauptprozesse beinhalten die übergreifende Koordinationsfunktion sowie die Dienstleistungsfunktion des zentralen Fachbereichs 03. Die zentrale Koordinationsfunktion des Fachbereichs 03 fokussiert sich dabei auf Kompetenzfeld-übergreifende Kommunikationsmaßnahmen. Das bedeutet, dass der Fachbereich 03 über die Richtlinienkompetenz für die LVR-Dachmarke und die Kommunikation der Querschnittsthemen verfügt. Für die Themen und Kommunikationsmaßnahmen der Kompetenzfelder sind die entsprechenden Fachdezernate in der Verantwortung und können den Fachbereich 03 bei Bedarf beratend hinzuziehen. Die Verteilung der jeweiligen Verantwortlichkeiten der Organisationseinheiten wird entlang der Teilprozesse über die RACI-Matrix definiert. Im Folgenden sind die sechs Hauptprozesse aufgeführt:

- **Kommunikationsmaßnahmen übergreifend koordinieren:** z.B. Kommunikationsstrategie formulieren und weiterentwickeln, Konzeption und Umsetzung von Kompetenzfeld-übergreifenden Kommunikationsmaßnahmen beratend begleiten und koordinieren sowie Kompetenzfeld-übergreifende Pressearbeit und Krisenkommunikation koordinieren und durchführen (Pressesprecher-Funktion)
- **Übergreifendes Wirkungscontrolling für Kommunikationsmaßnahmen planen und durchführen:** z.B. Erreichung der Erfolgsfaktoren und Entwicklung der Risikofaktoren je Kommunikationsziel und -maßnahme/-kampagne messen und monitoren (Medienbeobachtung/Social-Media-Monitoring)
- **Online-Kommunikationskanäle übergreifend koordinieren (Webseite, Intranet, Social Media):** z.B. Rahmenvorgaben, Guidelines und Arbeitshilfen für Online-Kommunikationskanäle inkl. Social-Media erstellen
- **Presse-, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit planen, abstimmen und durchführen:** z.B. Zielgruppengerechte Kommunikations- und Marketingmaßnahmen und -kampagnen konzipieren, abstimmen, planen und durchführen (interne und externe Medien- und Öffentlichkeitsarbeit inkl. Reden verfassen) sowie Offline- und Online-Kommunikations-

kanäle inkl. Social-Media konzeptionell und operativ aufbauen, betreuen und managen (inkl. Online-Redaktion)

- **(Audio-)Visuelle Kommunikationsinhalte entwickeln und produzieren:** z.B. Standards und Rahmenvorgaben für ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design/Identity) (weiter)entwickeln sowie Einhaltung überprüfen und Beratungsfunktion bei Design-Fragen wahrnehmen
- **Veranstaltungen organisieren und kommunizieren:** z.B. Veranstaltungskonzepte entwickeln sowie Kommunikationsmaßnahmen für Veranstaltungen planen, abstimmen und durchführen



Abbildung: Prozesslandkarte zur Kommunikationsfunktion des LVR auf Hauptprozessebene

Die RACI-Matrix definiert die Verantwortlichkeiten entlang der Haupt- und Teilprozesse. Im Dezernat 0 liegt die Verantwortung für die Hauptprozesse „Kompetenzfeld-übergreifende Kommunikationsmaßnahmen strategisch planen“, „Übergreifendes Wirkungscontrolling für Kommunikationsmaßnahmen planen u. durchführen“, „Online-Kommunikationskanäle übergreifend koordinieren“ (insb. Nutzerverwaltung für Webseite, Intranet, Social-Media; d.h.: Zugänge bereitstellen u. Standards definieren), „(Audio-)Visuelle Kommunikationsinhalte entwickeln und produzieren“ und „Veranstaltungen organisieren und kommunizieren“.

Der Hauptprozess „Presse-, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit planen, abstimmen und durchführen“ ist je nach Kompetenzfeld differenziert³. Die Verantwortung liegt jeweils in den entsprechenden Fachdezernaten 4, 5, 7, 8 und 9 – der Fachbereich 03 kann bei Bedarf beratend hinzugezogen werden (Zusammenarbeitsmodell gemäß LVR-Newsroom-Konzept).

Ergebnisdokumente

- Prozesslandkarte (siehe Anlage 2, Folie 26)
- RACI-Matrix (siehe Anlage 3)

³ Kompetenzfelder der LVR-Kommunikationsstrategie siehe Abbildung in Kapitel 2.4: Seelische Gesundheit, Schule & Jugendhilfe, Kultur, Leben & Arbeit, Querschnitt und Dachmarke

3. Veränderungsmaßnahmen

Zur Umsetzung des Soll-Konzepts wurden neun Veränderungsmaßnahmen abgeleitet und in eine indikative Zeitplanung überführt. Die exemplarische Planung sieht einen Start der Veränderungsmaßnahmen im 4. Quartal 2022 vor und geht von einer Einführung der Maßnahmen ca. innerhalb eines Jahres aus (unbeachtet möglicher Verzögerungen durch Abhängigkeiten zu anderen Projekten wie Web-Relaunch).

Die Maßnahmen betreffen sowohl spezifische Organisationseinheiten als auch übergreifende, für die Kommunikationsfunktion des LVR relevante Veränderungen (z.B. die Einführung neuer Tools im Bereich Wirkungscontrolling und Online-Kanäle und Einführung des Newsroom-Konzepts). Zu jeder Maßnahme werden im Rahmen eines detaillierten Maßnahmensteckbriefs beteiligte Organisationseinheiten, Ausgangssituation, Zielsetzung sowie die entsprechenden Umsetzungsschritte definiert.

Es wird empfohlen, zunächst mit einem Piloten innerhalb eines Kompetenzfeldes zu starten, um entsprechend schnell in ein praktisches Arbeiten zu gelangen, die beteiligten Mitarbeiter*innen zu motivieren und Erfahrungen für die weitere Umsetzung der Maßnahmen zu sammeln (siehe Maßnahme Nr. 0).

Maßnahmentitel	Beschreibung	Betroffene OE
0 Start eines Kompetenzfeld-Piloten	Frühzeitiger Pilot in einem ausgewählten Kompetenzfeld initiieren	Ausgewähltes Kompetenzfeld, z.B. Fachdezernat 9
1 Verankerung v. Kommunikationskernaufgaben durch die Einführung neuer Stellenprofile	Klare Verantwortungsverteilung im Rahmen der Stellenprofile, Ergänzung fehlender Kompetenzen (v.a. zu digitalem Marketing und Wirkungscontrolling)	Übergreifend
2a Ausprägung der Kommunikationsfunktion in den Fachdezernaten	Umsetzung der Soll-Struktur inkl. Kompetenzen/Stellenprofile, um die Themen und Eigenständigkeit der Dezernate bzw. Kompetenzfelder zu stärken	Fachdezernate 4, 5, 7, 8, 9
2b Ausprägung der Kommunikationsfunktion im Fachbereich 03	Umsetzung der Soll-Struktur inkl. Kompetenzen/Stellenprofile im Bereich Wirkungscontrolling, Corporate Design etc. im Fachbereich 03	Dezernat 0: Fachbereich 03 Kommunikation
2c Ausprägung der Kommunikationsfunktion in den nachgelagerten Einrichtungen	Umsetzung der Soll-Struktur mit entsprechenden Stellenprofilen für Kommunikation, um die Themen und Eigenständigkeit der nachgelagerten Einrichtungen zu stärken	Museen, Kliniken, HPH, Jugendhilfe
3 Stärkung des digitalen Marketings	Aufbau der Online-Kanäle anhand der Kompetenzfeld-Struktur zur Stärkung des digitalen Marketings (unterstützt durch Weiterentwicklung des CD u. Web-Relaunchs)	Übergreifend
4 Einführung des Newsroom-Konzepts	Etablierung eines übergreifenden Zusammenarbeitsmodells mit drei versch. Kommunikationskreisen zur effizienteren Abstimmung und Stärkung der KF	Übergreifend
5 Auslagerung von Dienstleistungen, Abschluss von Rahmenverträgen mit Agenturen	Auslagerung von Dienstleistungen für die Content-Produktion zur Professionalisierung der Foto- und Videoproduktion (insb. Social Media)	Dezernat 0: Fachbereich 03, FB Zentraler Einkauf & Dienstleistung
6 Digitalisierung der LVR-Kommunikationsfunktion	Einheitliche Softwares für Kommunikationsaufgaben einführen u. Eigenleistungstiefe klären (insb. Grafikdesign, Wirkungscontrolling, Redaktionssystem)	Übergreifend

Abbildung: Veränderungsmaßnahmen für Umsetzung des Soll-Konzepts

Ergebnisdokumente (siehe Anlage 2)

- Maßnahmensteckbriefe (Folien 58 – 66)
- Exemplarische Projektorganisation (Folie 23)
- Exemplarische Zeitplanung (Folie 24)



Organisationsanalyse der Kommunikationsfunktion für den LVR

Anlage 1: Situationsdiagnose

Horváth:
Simon Arne Manner
Dr. Rainer Graf
David Martin Holte

April 2022

Inhalte

- Trends und Entwicklungen 4
 - Analyse: Outside-In-Perspektive / Trends & Entwicklungen der Kommunikationsarbeit 4
 - Schlussfolgerungen: Implikationen für die Organisation von Kommunikation im LVR 12
- Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete 18
 - Analyse: Status Quo der Verantwortungs- und Aufgabenverteilung von Kommunikation im LVR 18
 - Schlussfolgerungen: Ableitung relevanter Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete 22

Inhalte

- **Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur** 26
- Analyse: Status-Quo der bestehenden Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur 26
- Schlussfolgerungen: Ableitung eines LVR-spezifischen Newsroom-Konzepts als neues Zusammenarbeitsmodell 31

Inhalte

■ Trends und Entwicklungen	4
– Analyse: Outside-In-Perspektive / Trends & Entwicklungen der Kommunikationsarbeit	4
– Schlussfolgerungen: Implikationen für die Organisation von Kommunikation im LVR	12
■ Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete	18
■ Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur	26

Schnell, kreativ & wirksam: Kommunikationsabteilungen stehen vor einer Vielzahl an Herausforderungen, die es zu meistern gilt

ILLUSTRATIV

Herausforderungen*

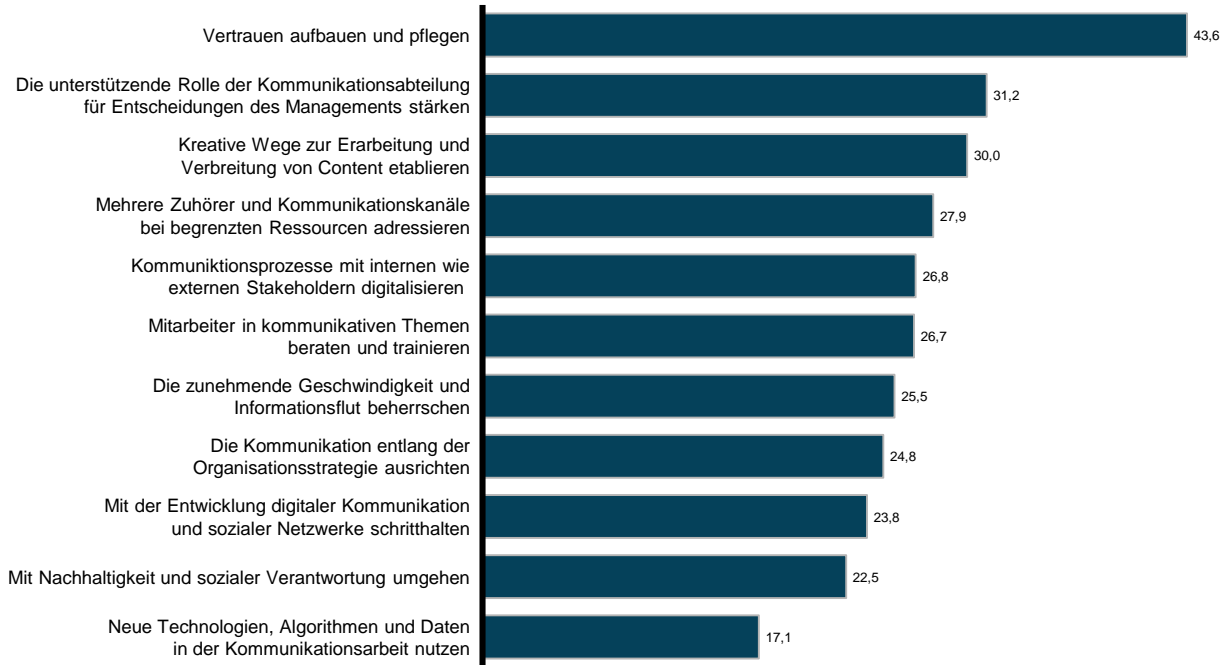
- Die zunehmende **Geschwindigkeit und Informationsflut** beherrschen
- **Neue Technologien und Daten** in der Kommunikationsarbeit nutzen
- **Kreative Wege** zur Erarbeitung und Verbreitung von **Content** etablieren
- Die Kommunikation entlang der **Organisationsstrategie** ausrichten
- Mit der **Entwicklung digitaler Kommunikation** und **sozialer Netzwerke** schritthalten
- Die richtige **Auswahl der Kommunikationskanäle** bei begrenzten Ressourcen treffen
- **Vertrauen aufbauen** und pflegen
- Mit **Nachhaltigkeit** und **sozialer Verantwortung** umgehen



*Quelle: European Communication Monitor 2020, Zerfass et al. 2020, S. 119; n = 2.324 Kommunikationsexperten aus Kommunikationsabteilungen in Europa zur Frage: „Welche drei Themen werden aus Ihrer Sicht in den nächsten drei Jahren die wichtigsten für Kommunikations- bzw. PR-Arbeit sein?“

Regierungsorganisationen haben viele Herausforderungen in ihrer Kommunikationsarbeit erkannt

„Welche Themen werden in den nächsten drei Jahren am wichtigsten sein für die Kommunikations- und PR-Abteilungen?“ (n = 2664, EU-weit)



Quelle: European Communication Monitor 2021, Zertass et al. 2021: n = 2.664 Kommunikationsexperten. Q 14: Welche Themen werden für PR / Kommunikationsabteilungen in den nächsten drei Jahren ihrer Meinung nach am wichtigsten sein? Bitte wählen Sie genau 3 Antworten. Häufigkeit basierend auf Auswahl der Top-3 Themen.

Zentrale Schlussfolgerungen

- Das Thema **Vertrauensaufbau** ist für Regierungsorganisationen strategisch am bedeutendsten.
- Es folgen die unterstützende **Rolle der Kommunikationsabteilung** für Entscheidungen der Führung sowie neue und kreative Wege der **„Contentgenerierung“ und Verbreitung zu finden**.
- Auch mit dem Problem des **Informationsüberflusses** und der **Geschwindigkeit** werden Regierungsorganisationen konfrontiert sein, wobei sie gleichzeitig mehr **Zuhörer sowie Kanäle** mit limitierten Ressourcen adressieren müssen.

Entwicklungen in der Kommunikationsarbeit werden in hohem Maße von einer veränderten Mediennutzung und von Technologien getrieben



Konnektivität

Die Vernetzung mittels digitaler Kommunikationstechnologien hat Einfluss auf soziokulturelle Aspekte des gesellschaftlichen Lebens.

Veränderte Mediennutzung

- Zunehmende Nutzung von **Online-Medien** (2021: 79% der Bev.: +13 %)
- Hohe **Informationsflut** mit abnehmender Aufmerksamkeitsspanne führt zu **sinkender Halbwertszeit von Informationen** („Fast News“).
- Steigende Anzahl an kommunikationsrelevanten Medien („**Multi-Channel**“, On- u. Offline) mit veränderten Gatekeepern (Plattformen, Social Media, Algorithmen)
- Fokus auf **Multiplikation von Themen** in „Communities“ mit dem Ziel der Interaktion (z.B. via „Micro-Influencer“)



Individualisierung

Aufgrund zunehmender Entscheidungsfreiheiten und persönlicher Selbstbestimmung gewinnt die individuelle Verwirklichung an Bedeutung.

Veränderte Erwartungshaltung

- Fokus auf personalisierte Erfahrungen mithilfe von erzählten Geschichten (**Storytelling**) und reduzierten Kernbotschaften
- Hohe Erwartungen an die Kreativität von **audiovisuellem „Content“** (Design, Bilder, Videos, Audios)
- Verlangen nach **sinnstiftenden Inhalten** in Kommunikationsangeboten zum Ausgleich von Datenüberfluss („purpose-driven Marketing“)
- **Aktiver Dialog** zwischen Marken und „Konsumenten“ auf digitalen Plattformen (Deep Engagement)



Aufmerksamkeits-ökonomie

Aufmerksamkeit wird zur knappen, umstrittenen Ressource und Währung im heutigen Kontext sozialer Medien und deren Informationsüberfluss.

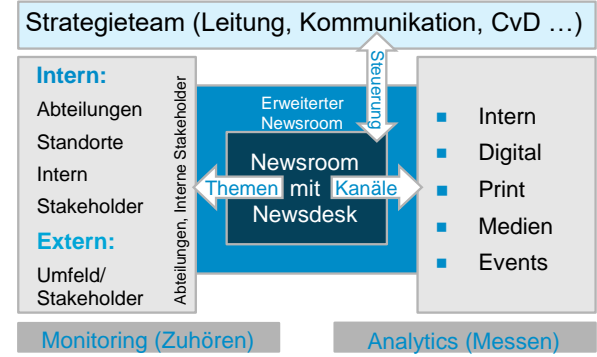
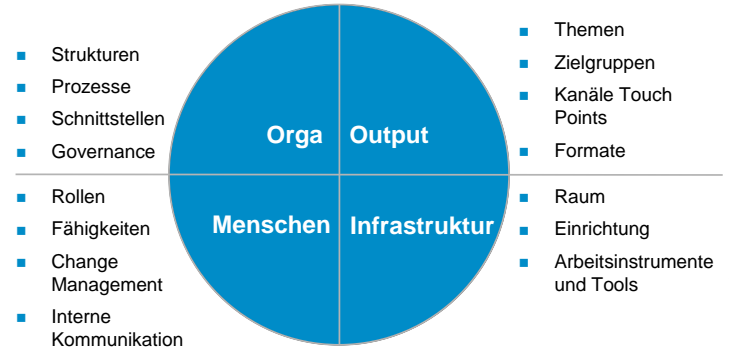
Höherer Stellenwert von Daten

- Insgesamt **höhere Datenverfügbarkeit** über relevante Zielgruppen für die Kommunikationsarbeit
- Möglichkeiten zur softwaregestützten **Messung von Wirkungen und Interaktion** mithilfe objektiver wie subjektiver KPIs („Wirkungscontrolling“)
- Möglichkeit zur **zielgruppen-spezifischen Platzierung von Inhalten**, um schnell viele Menschen („Viralität“) oder gezielt bestimmte Gruppen zu erreichen („Micro-Targeting“) – steigender Stellenwert von **Online-Werbekampagnen** („social network advertising“)

Newsroom-Konzepte als Organisations-Trend zur Bewältigung vieler Herausforderungen in der Kommunikationsarbeit (1/2)

Definition und Komponenten

- **Newsroom-Konzepte** bestehen aus einem **Kommunikationskonzept** mit Kernbotschaften und strategischen Themen der Organisation sowie einer **Content-Strategie** mitsamt den Organisationszielen und Stakeholder-Bedürfnissen.
- Newsrooms sind **Formen der Organisation** mit inhaltlich integrierten, transparent arbeitenden Untereinheiten, die sich **an abgestimmten Themen** orientieren („Denken in Themen“). Klassische Funktionalhierarchien haben hierbei eine geringere Bedeutung im Modell.
- **Innerhalb der Newsrooms** werden kollaborativ und zielgruppengerecht Themen aufbereitet, um konsistente Botschaften über verschiedene Kanäle hinweg zu verbreiten.
- **Trennung von Themen und Kanälen:** Interne wie externe Inhalte werden von den abgestimmten Themen her, und nicht von den verschiedenen Kanälen her konzipiert (**Story vor Medium**) und ggf. im Format an das jeweilige Medium angepasst.



Darstellung nach "2021, Mcschindler - Fachblog zu Online-PR und strategischer Kommunikation: "Die 4 Handlungsfelder des Newsrooms"

Newsroom-Konzepte als Organisations-Trend zur Bewältigung vieler Herausforderungen in der Kommunikationsarbeit (2/2)

Voraussetzungen

- **Interne Zusammenarbeit** in einem festgelegten, **allgemein zugänglichen Raum** (offline als physischer Sitzungsraum oder online als Konferenzsystem mittels kollaborativer Software), angepasst an die Bedürfnisse der Organisation
- **Regelmäßige Abstimmungen**: regelmäßig zu aktuellen Planungen und zu neuen Themen sowie zur strategischen Planung und operativen Umsetzung, mindestens jährlich für größere Themenschwerpunkte abgeleitet aus strategischen Kommunikationszielen
- **Silos auflösen und Mentalitätswandel**: Kein Denken in Silos, sondern projektorientierte und themenbasierte Aufbaustrukturen abseits der Funktionalhierarchie entwickeln
- **Verkürzte Kommunikationswege und dynamische Zusammenarbeit** mittels räumlicher Nähe oder Nutzung von Kollaborations-Softwares und technischen Hilfsmitteln
- **Rollenverteilung** für einen reibungslosen Change Prozess hin zum Newsroom klar definieren

Nutzen

- **Für Herausforderungen der digitalen Kommunikation rüsten**: Vielzahl an Zielgruppen, wachsende Medienlandschaft mit verschiedenen Kanälen und Formaten, kurze Halbwertszeit von Themen
- **Ressourcen-Effizienz**: Vorteil der mehrfachen **Content-Nutzung** (COPE: create once publish everywhere), der effizienten, **crossmedialen Distribution** und der verstärkten **Vermittlungskompetenz** durch interne Vernetzung
- **Multimedialität**: Touch-Points über verschiedene Kanäle multiplizieren und dabei Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen abdecken
- **Transparenz schaffen** zu Terminen, Agenda-Settings und Themen über ein allgemein zugängliches Redaktions-/Kooperationstool für bessere Planbarkeit
- Schnelle, effiziente, dialogorientierte und abteilungsübergreifende **Abstimmungen und Entscheidungswege zu Themen und Veröffentlichungen**

Gezieltes Wirkungscontrolling als datengetriebener Organisations-Trend zur lfd. Evaluierung u. Steuerung der Kommunikationsziele (1/2)

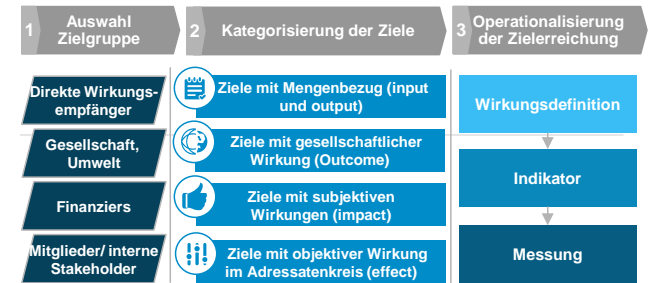
Definition

- **Kommunikationscontrolling mit Unterstützungs- und Steuerungsfunktion** zur Bestimmung des Erfolgs (definierte Kommunikationsziele erreichen) und zur Evaluation der Wirkung der Kommunikationsarbeit (rückblickend, fortlaufend, prognostisch)

Generelles Vorgehen

- **Kommunikationsziele je Zielgruppe kategorisieren und operationalisieren:** Definition objektiver (z.B. Besucherzahlen), subjektiver (z.B. Kundenzufriedenheit, Bewertungen) und gesellschaftlicher (z.B. öffentliche Diskussionen) Wirkungsziele und deren Indikatoren (KPIs)
- **Indikatoren messen** mit quantitativen Methoden (Messungen, Schätzungen: z.B. Benchmarking) oder qualitativen Methoden (Reflexion, Beobachtungen: z.B. Servicequalitäts-bezogene Befragungen)
- **Daten mithilfe geeigneter Software als zentrale Indikatoren** in der Kommunikationsarbeit nutzen („Marketing Analytics“): Wirkungsziele lassen sich auf diese Weise im Rahmen der digitalen Kommunikation effizient messen und Input (v.a. personelle Ressourcen) optimieren

Beispielhaftes Vorgehensmodell



Gezieltes Wirkungscontrolling als datengetriebener Organisations-Trend zur lfd. Evaluierung u. Steuerung der Kommunikationsziele (2/2)

Nutzen

- **Nutzen im Verhältnis zum Aufwand evaluieren:** interne Effizienz (von Prozessen), externe Effektivität (z.B. als Adressaten-Reichweite), subjektive, objektive und gesellschaftliche Wirkungsziele mit dem geleisteten Input (z.B. Kosten, personelle Ressourcen etc.) abgleichen
- **Wirkung und Erfolg der Kommunikation steuern:** Sind operationalisierte Wirkungs- und strategische Kommunikationsziele dadurch erreicht worden?
- **Zielgruppen verstehen und Kommunikation wirksamer auf Präferenzen ausrichten:** Verhalten der Zielgruppen analysieren, Präferenzen erkennen und bei Bedarf geeignete Kommunikationsformate anpassen oder weiterentwickeln
- **Daten nutzen:** Datengetriebene Evaluierung von Wirkung und Steuerung der Kommunikationsarbeit mithilfe geeigneter Software bzw. Analytic-Tools, welche die Daten aufbereiten und verwendbar machen

Beispielhaftes Dashboard eines Analytic-Tools



Quelle: Trabitzsch, Dr. Buchele (White Paper von Staffbase), Januar 2022: „Vom ROI der internen Kommunikation - Ein Pfad durch den Dschungel aus Zielen, Strategie, Kennzahlen, Daten und KPI“

Inhalte

■ Trends und Entwicklungen	4
– Analyse: Outside-In-Perspektive / Trends & Entwicklungen der Kommunikationsarbeit	4
– Schlussfolgerungen: Implikationen für die Organisation von Kommunikation im LVR	12
■ Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete	18
■ Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur	26

Aus den Trends leiten sich strategische, aufgabenspezifische und technische Anforderungen an die Kommunikationsarbeit ab (1/3)

Strategie und Organisationsstruktur

- **Strategisch vorgehen:** strategische Kommunikationsziele aus der Perspektive der Zielgruppen, z.B. mithilfe von Persona (Musterkunde) und Kundenreisen (ganzheitliche Analyse der Interaktionspunkte der Persona), definieren. Darauf aufbauend: Markenbildung vorantreiben mithilfe eines einheitlichen Corporate Designs/einer Corporate Identity sowie klarer Vision u. Mission. Lebenslanges Lernen und Weiterentwicklung der strategischen Kommunikationsziele und Markenbildung
- **Fokus auf Kampagnen und Marketing setzen:** geeignete Medien und Kanäle je Zielgruppe und Kundenbedürfnissen auswählen (und fortlaufend Nutzen evaluieren), dabei lineare „One-way Kommunikation“ (mittels klassischer Presselektüre) ergänzen durch neuen Fokus auf Interaktion
- **Agilität stärken:** Mutiger werden und innovative Formate und Medien testen. Dabei ist es wichtig, Fehler zuzulassen und daraus zu lernen. Damit die Mitarbeiter/innen für Kommunikation aus verschiedenen Organisationseinheiten besser und schneller zusammenarbeiten, sollte ein geeignetes Zusammenarbeitsmodell etabliert werden (z.B. ein Newsroom-Konzept).



Aus den Trends leiten sich strategische, aufgabenspezifische und technische Anforderungen an die Kommunikationsarbeit ab (2/3)

Aufgaben

- **Geschichten in den Vordergrund stellen:** Informationen mit Emotionen verknüpfen, um Aufmerksamkeit zu generieren
- **Sinnorientierung („purpose-driven marketing“):** Sinnstiftendes Storytelling mithilfe von audiovisuellen Medien untermauern (wie Facebook, Instagram, Tik Tok etc.)
- **Multi- und Crossmedialität:** in kürzeren Abständen Charakteristika und Nutzen neuer Medien und Formate (je Zielgruppe) evaluieren und ggf. in die Kommunikationsarbeit integrieren. Gleichzeitig klassische Medien (wie Zeitungen) weiterhin bedienen. Durch die Bedienung mehrerer Medien lassen sich Botschaften auf unterschiedliche Weise verbreiten, z.B. mit Fokus auf Video, Fotos oder Text („crossmedial“).
- **Neue Kompetenzen aufbauen:** der Umgang mit neuen Medien verlangt neben spezifischen Fachkenntnissen (technologische/digitale Kompetenzen) ein professionelles und kreativeres Marketing (höherer Fokus auf visuelle Kommunikation).
- **Verschiedene Rollen übernehmen:** Die Anforderungen an die Rollen von Mitarbeiter/innen in der Kommunikation wandeln sich: neben der reinen Kommunikationsfunktion (z.B. Erarbeitung von „Content“) müssen sie verstärkt die Rolle von Botschafter/innen (der strategischen Ziele), Coaches (zu inhaltlichem Feedback), Manager/innen (von Prozessen, Strukturen, Kompetenzen und technischen Infrastrukturen) und Berater/innen (zu Meinungen, Nutzererwartungen und sozialen Trends) ausüben.



Aus den Trends leiten sich strategische, aufgabenspezifische und technische Anforderungen an die Kommunikationsarbeit ab (3/3)

Technik

- **Software** zur Planung und Steuerung von Kampagnen sowie zur Durchführung von Kommunikationsformaten und Veranstaltungen nutzen (Live-Streams etc.)
- **Wert von Daten erkennen:**
 - Daten zur **Zielgruppendefinition** nutzen, z.B. mithilfe von zielgruppenspezifischen Bedürfnissen, und individuelle Nutzungserlebnisse schaffen
 - Kontinuierliches Monitoring der Kommunikationsaktivitäten: **Wirkungscontrolling** mit objektiven wie subjektiven KPIs („Outcome Monitoring“ / „Performance-Management/ Measurement“)
- **Entwicklung und Nutzung neuer und zukunftsorientierter Technologien (Hard- und Software)** für die eigene Organisation bewerten (z.B. Umfragetools für digitale Veranstaltungen) und (spätestens bei Einführung) entsprechende Personalausstattung und Kompetenzen sicherstellen



Auf den Status quo der Organisationsstruktur im LVR angewandt, ergeben sich spezif. Anforderungen an die Kommunikationsfunktion

Kommunikationsstrategie und Organisationsstruktur

- Die Strategie liefert eine gute Basis für die zukünftige Kommunikationsarbeit. Nun müssen die wesentlichen **Elemente aus der Kommunikationsstrategie** „zum Leben erweckt“ werden (insb. Ziele, Kompetenzfelder, Marken-Architektur).
- **Mitarbeitende in ihrer alltäglichen Arbeit vernetzen**: damit Botschaften in Form von Geschichten mithilfe verschiedener Medien vermittelt werden können, müssen Silos und Silo-Denken bzw. „Zuständigkeits-Säulen“ abgebaut und ein kontinuierlicher Austausch über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg gestärkt werden. Dies macht es wahrscheinlicher, dass Inhalte auf **Nutzerperspektiven** ausgerichtet werden, anstatt auf Organisationsstrukturen („Organisation der Kommunikation, nicht Kommunikation der Organisation“).

Aufgaben und Technik

- **Mentalitätswandel**: neben der „klassischen Pressearbeit“ (immer noch wichtig) gilt es, eine stärkere Marketing- und PR-Orientierung einzuführen und die Rolle im Kampf um Aufmerksamkeit anzunehmen. Die vorhandenen Themen bieten hierfür ein sehr hohes Potential und treffen den Zeitgeist (seelische Gesundheit, Kultur, Leben & Arbeit sowie Bildung). Dies gelingt z.B. durch eine konsequente Beachtung der Zielgruppenperspektive (Bedürfnisse der Kommunikationsempfänger/innen) mithilfe von Methoden wie Bildung von Persona und Kundenreisen.
- **Mehr Geschwindigkeit in der Kommunikationsarbeit** mithilfe von Pilotkampagnen und Testzyklen erreichen (Misserfolge zulassen u. institutionalisierte Fehler bewerten, kommunizieren und gemeinsam Verbesserungen für die Zukunft entwickeln).
- **Know-how u. Kompetenzen** für den Umgang mit neuen Medien, audiovisueller „**Contentgenerierung**“ und **Datennutzung** aufbauen sowie Auswahl der relevanten **Medien je Zielgruppe** (Podcast, Blog, Instagram etc.) u. **Hilfstechnologien** (CRM, Kampagnenplanungstools)

Die Kommunikationsstrategie des LVR beinhaltet bereits viele wichtige Bausteine, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden



Wir befinden uns im Zeitalter der digitalen Transformation. Das Mediennutzungsverhalten hat sich radikal verändert und entwickelt sich mit hoher Dynamik stetig weiter. Längst ist das Internet die wichtigste Informationsquelle und das Smartphone der am schnellsten wachsende Zugang zur digitalen Welt. Fast jede/r kann über soziale Netzwerke seine Gedanken mit anderen in der ganzen Welt teilen – sofort und im unmittelbaren Dialog. Der Prozess der Meinungsbildung erfolgt nicht mehr vornehmlich über klassische Medien, sondern zunehmend über Twitter, Facebook & Co. Damit löst sich das herkömmliche Kommunikationsprinzip zwischen Sender und Empfänger auf. Die Nutzer*innen rücken ins Zentrum der Kommunikationsarbeit und gestalten Kommunikation und Meinungsbild aktiv mit.

In der Weiterentwicklung der Markenarchitektur liegt großes Potenzial. Eine starke Dachmarke mit klar geführten Familien- und Einzelmarken bildet die Basis. Die Entscheidung, welche Einrichtungen mit welcher Nähe oder relativen Eigenständigkeit zur Dachmarke LVR geführt wird, richtet sich nach den jeweiligen Zielgruppenbedürfnissen. In allen Fällen ist sichergestellt, dass die Zugehörigkeit der Einrichtungen zum LVR klar erkennbar ist. Ein aktualisiertes und erweitertes Corporate Design Manual definiert den Handlungsrahmen (wichtiger nächster Schritt).

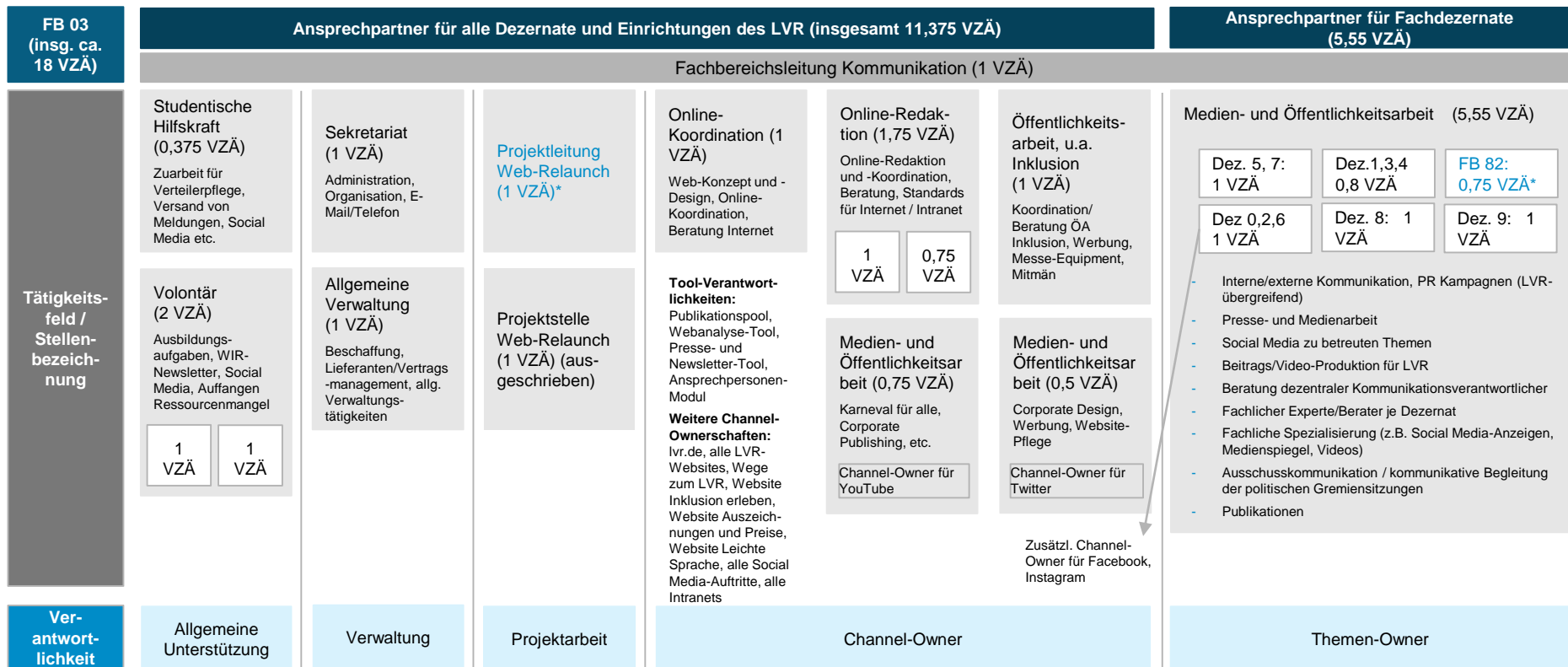
Die Kompetenzfelder bündeln die konkrete Leistungen des LVR aus der externen Perspektive. Sie bieten Orientierung und machen gleichzeitig die Leistungsbreite sichtbar. Sie kommunizieren mit stark inhaltlichem Bezug, zahlen aber immer auf die übergreifende Vision und Mission der Dachmarke ein. In der Kommunikation wirken die Kompetenzfelder strukturierend – zum Beispiel als einheitliche Gliederung in Basispublikationen, in der Standard-Power-Point-Präsentation oder als Leitsystem auf Veranstaltungen wie dem Tag der Begegnung oder beim Auftritt des LVR auf dem NRW-Tag.

Menschen fühlen sich von Organisationen und Marken angezogen, die Sinn machen. Dabei ist es entscheidend, dass der Sinn und Zweck (Purpose) der inneren Werthaltung entspringt und gesellschaftliche Relevanz hat – so wie beim LVR. Die Aufgabe der Kommunikation ist es, die gemeinsame Sinnorientierung nach innen und außen erlebbar zu machen und so Identifikation zu stiften und für Aufmerksamkeit zu sorgen. Denn im Kampf um die Aufmerksamkeit der relevanten Dialoggruppen steht der LVR mit vielen anderen Unternehmen und Organisationen im Wettbewerb.

Inhalte

- Trends und Entwicklungen 4
- **Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete 18**
 - **Analyse: Status Quo der Verantwortungs- und Aufgabenverteilung von Kommunikation im Fachbereich 03 18**
 - Schlussfolgerungen: Ableitung relevanter Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete 22
- **Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur 26**

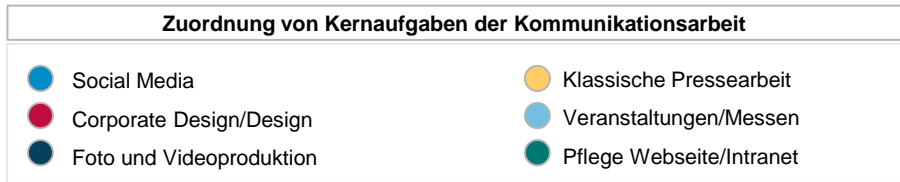
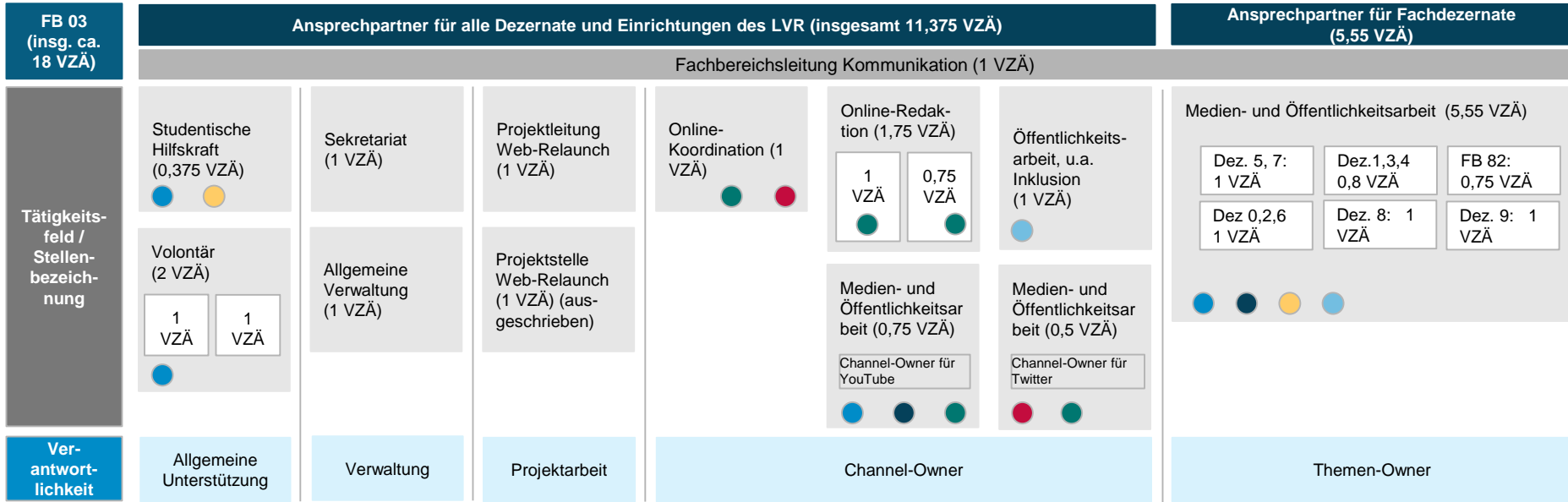
Status quo: Strukturierung der Tätigkeitsfelder (exkl. Leitungsfunktion) des FB03 entlang der Verantwortungsbereiche*



* Die Übersicht bildet nicht alle Aufgaben ab, sondern fasst lediglich die jeweiligen Aufgabenschwerpunkte zusammen. Diese Folie wurde mit Fr. Bayer abgestimmt.

* Ausgeliehene Stellen aus anderen Bereichen, die aber hauptsächlich für den FB03 arbeiten

Status quo: Die Analyse der Verortung von Kernaufgaben zeigt, dass Aufgaben und Verantwortungsbereiche ineffizient sind*



Wesentliche Optimierungsfelder: Neuordnung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche, Etablierung eines Zusammenarbeitsmodells

Ergebnisse der Situationsdiagnose

FB 03 im IST: Inkonsistente und ineffiziente Verteilung von Verantwortungsbereichen und Aufgaben

- Innerhalb des FB03 wird kaum Verantwortung delegiert, auch weniger relevante Entscheidungen werden stets durch die Fachbereichsleitung getroffen, wodurch die Gefahr besteht, dass es an Schnelligkeit und Kreativität mangelt.
- Es besteht bisher **keine konsistente und funktionale Binnenstruktur** des zentralen Fachbereichs: Die **Verantwortungsbereiche sind ineffizient** und intransparent strukturiert. Die Verteilung von Kernaufgaben der Kommunikationsarbeit folgt oftmals keiner funktionalen Logik, sondern zeigt einen (historisch gewachsenen) „Flickenteppich“, welcher die Aufgabenverteilung und -abgrenzung intransparent macht.
- Stellen für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit: **Umfangreiche Aufgabenzuordnung** / stark generalistisch geprägt; Aufgabenübernahme sowohl für LVR Dachmarke als auch Fachdezernats-spezifische Themen
- Keine Bündelung von Expertise zu „**Kommunikationsdienstleistungen**“, z.B. Kommunikationsdesign, Video- und Fotoproduktion (zusätzlich zu Kompetenzen bei Hausdruckerei)
- Aufgaben im Zusammenhang mit **Social Media, Kampagnenarbeit und (Online-)Marketing** sind nicht klar verortet und es **fehlen Kompetenzen**.
- Ein **strukturiertes, datengetriebenes Wirkungscontrolling** ist bislang nicht vorhanden.
- Zudem fehle es lt. Interviewpartnern an einem professionellen Projektmanagement, welches den Mittelweg zwischen Einbindung der Fachdezernate und der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, findet

Dezernate und nachgelagerte Einrichtungen: Heterogene Strukturen, Prozesse und Zusammenarbeitsmodelle

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie Ressourcen sind bisher unterschiedlich verteilt und orientieren sich **nicht an den tatsächlichen Kommunikationsbedarfen** (siehe auch Analyse vom 06.12.21).
- Die Notwendigkeit zur Ausweitung der fachlichen Kompetenzen und ggf. Ressourcen in den Fachdezernaten wurde durchweg geäußert. Zudem sei ein direkter Zugang zum/zur Dezernent/in von Vorteil..

Inhalte

- Trends und Entwicklungen 4
- **Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete** 18
 - Analyse: Status Quo der Verantwortungs- und Aufgabenverteilung von Kommunikation im LVR 18
 - **Schlussfolgerungen: Ableitung relevanter Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete** 22
- **Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur** 26

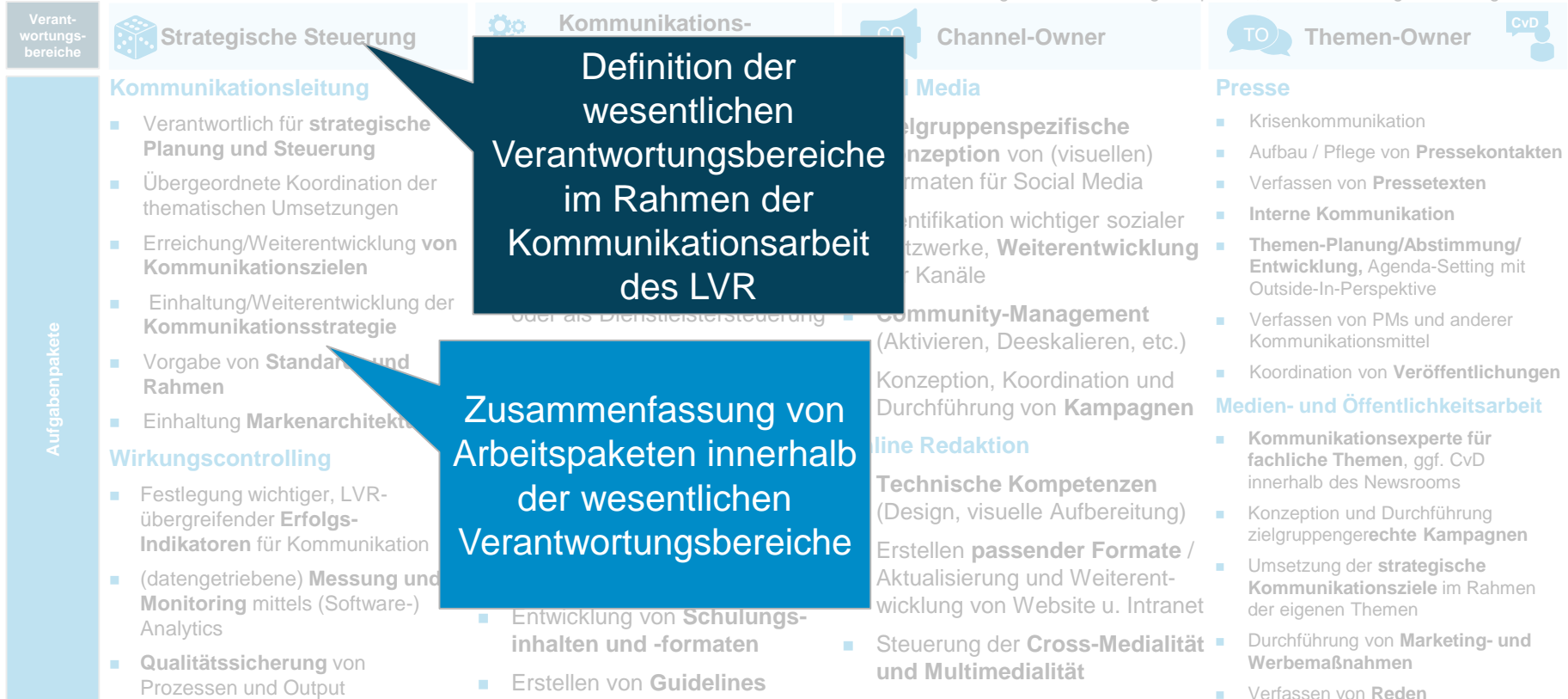
Eine gesteigerte Serviceorientierung und Steuerungsfunktion des zentralen Fachbereichs für Kommunikation erhöht die verbandsweite Akzeptanz der OE

Zentrale Aufgaben und Verantwortlichkeiten

- Rollenklärung des FB03 durchführen:
 - Die Verteilung und Bündelung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung des FB03 gilt es neu zu definieren. Das Ziel sollte es sein, die bisherigen Stärken beizubehalten (z.B. Krisenkommunikation) und aktuelle Schwächen zu korrigieren (z.B. Zusammenarbeit und Angebot an Kommunikationsdienstleistungen). Hierbei muss sich auch ein neues Selbstverständnis und die Rolle des zentralen Fachbereichs widerspiegeln. Damit die Arbeit des Fachbereichs verbandsweite Akzeptanz findet, sollte sich die Rolle hin zu einem „Unterstützer“ und Dienstleister der Dezernate entwickeln. Regulierung sollte in Zukunft weniger durch Verbote als vielmehr durch eine übergeordnete Koordination der Öffentlichkeitsarbeit erfolgen.
- Stärkeren Fokus auf crossmediales (Online-)Marketing und Kampagnenarbeit legen:
 - Die Themenvielfalt und der gemeinnützige Fokus des LVR hat ein überaus hohes Potenzial für die Nutzung von Storytelling in der Außenkommunikation. Es bedarf hierfür eine ausgeprägtere Marketing-Perspektive sowie einen Fokus auf Kampagnen, deren Inhalte mithilfe aller geeigneten Medien verbreitet werden. Insbesondere der Umgang mit sozialen Medien benötigt entsprechendes fachkundiges Personal und eine gesteigerte Reaktionsfähigkeit.

Neukonzeption von wesentlichen Verantwortungsbereichen und Aufgabenpaketen der Kommunikationsarbeit* (1/2)

*Auszug wesentlicher Aufgabenpakete, keine vollständige Auflistung



Neukonzeption von wesentlichen Verantwortungsbereichen und Aufgabenpaketen der Kommunikationsarbeit* (2/2)

*Auszug wesentlicher Aufgabenpakete, keine vollständige Auflistung

Verantwortungsbereiche	 Strategische Koordination	 Kommunikationsdienstleistungen	 Channel-Owner	 Themen-Owner 
Aufgabenpakete	Kommunikationsleitung <ul style="list-style-type: none">■ Strategische Planung und Steuerung / übergeordnete Koordination der thematischen Umsetzungen■ Einhaltung/Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie■ Vorgabe von Standards und Rahmen	Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none">■ Organisation von /Beratung zu Veranstaltungen: Planung, Koordination und Durchführung Foto- und Videoproduktion <ul style="list-style-type: none">■ Professionelle Foto- und Videoproduktion in Eigenregie oder als Dienstleistersteuerung	Social Media Management <ul style="list-style-type: none">■ Zielgruppenspezifische Konzeption von (visuellen) Formaten für Social Media■ Identifikation wichtiger sozialer Netzwerke, Weiterentwicklung der Kanäle■ Community-Management (Aktivieren, Deeskalieren, etc.)	Pressearbeit <ul style="list-style-type: none">■ Krisenkommunikation■ Aufbau / Pflege von Pressekontakten■ Verfassen von Presstexten
	Wirkungscontrolling <ul style="list-style-type: none">■ Festlegung wichtiger, LVR-übergreifender Erfolgs-Indikatoren für Kommunikation■ (datengetriebene) Messung und Monitoring mittels (Software-) Analytics■ Qualitätssicherung von Prozessen und Output	Kommunikationsdesign <ul style="list-style-type: none">■ Design und Entwicklung von audiovisuellen Inhalten anhand des Corporate Designs■ Einhaltung/Umsetzung/Gestaltung des Corporate Design: Grafiken, Logos, Präsentation Competence Management <ul style="list-style-type: none">■ Entwicklung von Schulungsinhalten und -formaten■ Erstellen von Guidelines	Online Redaktion <ul style="list-style-type: none">■ Technische Kompetenzen (Design, visuelle Aufbereitung)■ Erstellen passender Formate / Aktualisierung und Weiterentwicklung von Website u. Intranet■ Steuerung der Crossmedialität und Multimedialität	Medien- u. Öffentlichkeitsarbeit <ul style="list-style-type: none">■ Kommunikationsexperte für fachliche Themen■ Konzeption und Durchführung zielgruppengerechter Kampagnen■ Umsetzung der strategischen Kommunikationsziele im Rahmen der eigenen Themen■ Durchführung von Marketing- und Werbemaßnahmen■ Verfassen von Reden

Inhalte

- Trends und Entwicklungen 4
- Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete 18
- **Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur** 26
 - **Analyse: Status-Quo der bestehenden Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur** 26
 - Schlussfolgerungen: Ableitung eines LVR-spezifischen Newsroom-Konzepts als neues Zusammenarbeitsmodell 31

Status quo: Die bestehenden Zusammenarbeitsmodelle folgen keiner übergeordneten Struktur und finden zu wenig auf der Arbeitsebene statt

Abstimmungsintervalle mit Fachdezernaten

Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

Dez. 5, 7	Dez.1,3,4	FB 82	Dez. 0,2,6	Dez. 8	Dez. 9
<ul style="list-style-type: none">Jahresplanung mit LR 5, FBLn und LR 7Arbeitsgruppe BTHG 4 mal pro Jahr (teilweise Austausch zu weiteren Themen des Dez. 7)	<ul style="list-style-type: none">Jahresplanung mit Dezernatsleitung (LR4)JF mit Dezernatsleitung (LR4) alle 4 Wochen	<ul style="list-style-type: none">Jahresplanung mit LR 8JF mit FBL 82 (4-8 mal pro Jahr)Teilnahme an FB-Besprech.Teilnahme am AK ÖA Kliniken und HPH (4-6 mal pro Jahr)	Keine Zusammenarbeitsformate mit anderen (Fach-) Dezernaten	<ul style="list-style-type: none">PR-Jahresplanung mit LR 8JF mit FBL 81, ÖA Dez. 8 (4 mal pro Jahr)JF mit ÖA Dez. 8 alle 4 WochenTeilnahme am AK ÖA Kliniken und HPH (4-6 mal p. Jahr)	<ul style="list-style-type: none">Jahresplanung mit LR 9JF mit LR 9 (4-6 mal pro Jahr)Teilnahme Dezernatskonferenzen (4 mal pro Jahr)AK Presse- und ÖA (2 mal pro Jahr)

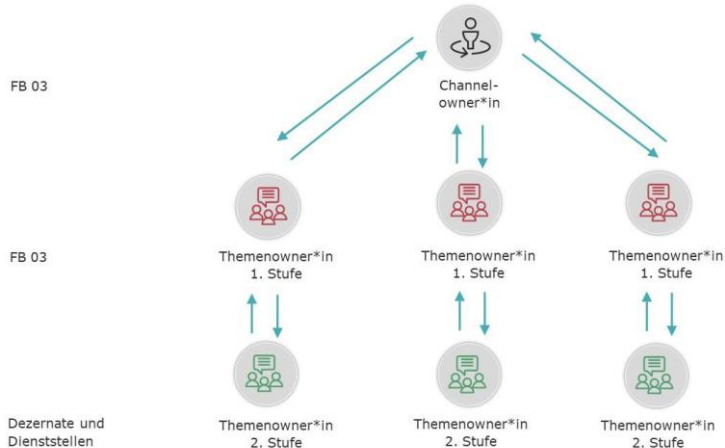
Online-Redaktion

Arbeitskreis Online alle 6 Wochen (evtl. zusätzliche AKs: AK ÖA Kultur und AK ÖA Kliniken und HPH)

Quelle: Zugelieferte Informationen von Fr. Bayer

Aktuelle Erprobung eines Zusammenarbeitsmodells mit Themen- und Channel-Ownern zur gemeinsamen Content-Erstellung im FB 03

Grundidee von FB 03: Channel- u. Themen-Owner



Quelle: Hintergrundinformationen zur Aufgabenverteilung im FB 03 von Fr. Bayer (23.01.22)

Erläuterung und Analyse

Der FB 03 erprobt derzeit das nebenstehende Modell der Themen- und Channel-Owner, das sich v.a. auf die laufende Content-Erstellung bezieht:

- Dabei sollen sich Channel-Owner auf die Konzeption und Organisation der Themenplanung und des Community-Managements fokussieren und Controlling- und Monitoring-Aufgaben übernehmen sowie für die Qualitätssicherung und Umsetzung von Standards verantwortlich sein.
- Zudem wird zwischen Themen-Owner erster Stufe und zweiter Stufe differenziert. Themen-Owner der ersten Stufe fokussieren sich auf redaktionelle Tätigkeiten, wie die Themenrecherche, die Erstellung kanal-/zielgruppenspezifischer Beiträge und Community-Engagement. Sie sind die Schnittstelle zu den Dezernaten und Einrichtungen und somit für deren Themen zuständig.
- Themen-Owner zweiter Stufe fokussieren sich auf die Content-Lieferung, machen Themenvorschläge und unterstützen bei inhaltlichen Fragen.

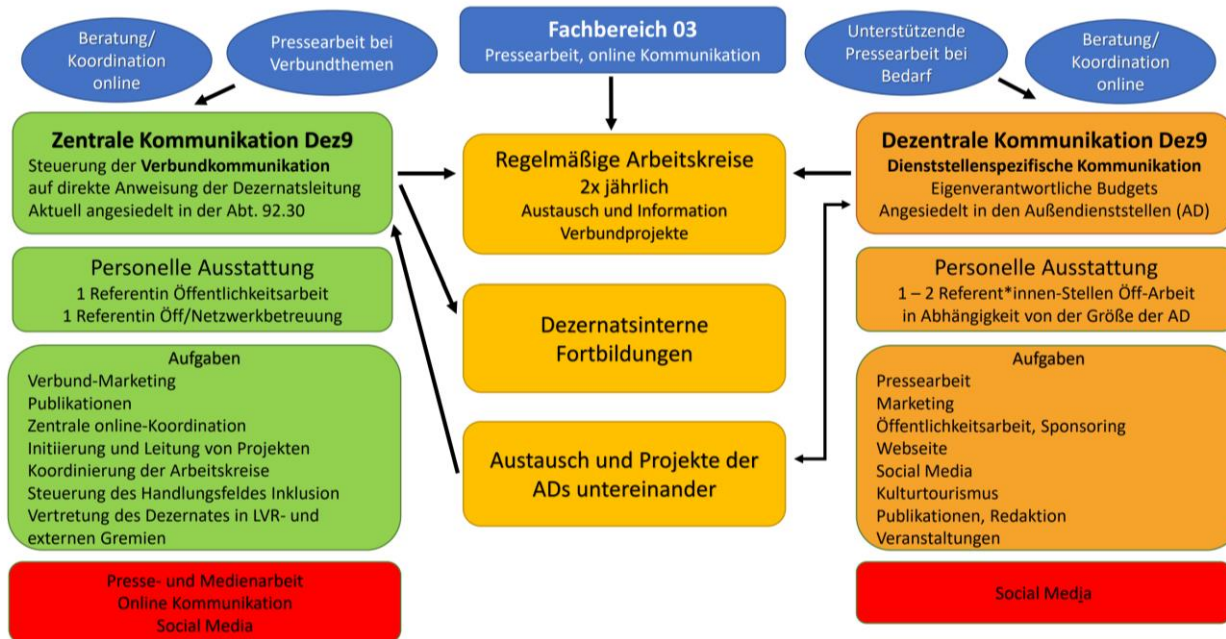
Die Anwendung dieses Modells wird die Defizite in der Kommunikationsfunktion nicht lösen, insbesondere weil:

- Verantwortlichkeiten der Themen-Owner unklar verteilt bleiben (Stufe 1 und 2, nach dem Motto „geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung“), was ein „Ping-Pong“ zwischen FB 03 und den Fachdezernaten begünstigt (abstimmungsintensiv);
- Channel-Owner und Medienspezialisten nicht für die Themenplanung geeignet sind,
- wobei die Differenzierung zwischen Themen- und Channel-Ownerschaft grd. sinnvoll ist.

Partielle Etablierung von Zusammenarbeitsmodellen zwischen Fachdezernat u. Einrichtungen

Status quo: Beispiel für Zusammenarbeitsmodell aus Dezernat 9

Funktionsschema Kommunikation im LVR-Dezernat Kultur und Landschaftliche Kulturpflege



Quelle: Fachdezernat 9

Erläuterung

- Das Modell zur Strukturierung der zentralen wie dezentralen Kommunikation des **Dezernats „Kultur und Landschaftliche Kulturpflege“** beinhaltet bereits gute Beispiele dafür, wie Fachdezernate in der Kommunikationsarbeit mit nachgelagerten Einrichtungen zusammenarbeiten.
- Es stellt einen **regelmäßigen Austausch** auf der Arbeitsebene und Koordinationsmöglichkeiten des Fachdezernats sicher.
- Das Funktionsschema wird daher in der Weiterentwicklung eines **LVR-übergreifenden Zusammenarbeitsmodells** für den Bereich der Kommunikationsarbeit aufgegriffen.

Die bisherige Organisation der Kommunikationsfunktion des LVR wird der thematischen Vielfalt (Bildung, Kultur, Gesundheit, Soziales) nicht gerecht

Zusammenarbeit zentraler FB und Fachdezernate*

- Es bestehen derzeit keine geeigneten Zusammenarbeitsmodelle für kreative Ideen- und Kampagnenentwicklung sowie deren Umsetzungssteuerung. Auf der Arbeitsebene findet zwischen FB03 und den Ansprechpartnern in den Fachdezernaten zu wenig Austausch statt.
- Die Fachdezernate erwarten eine höhere Serviceorientierung sowie übergreifende Themensteuerung und Vernetzung von dem zentralen Fachbereich. Der FB03 wird nicht als befähigend und steuernd wahrgenommen, sondern als einschränkend und angstgetrieben. Die Motivation und das Know-how der Fachdezernate kommt, aufgrund einer starken Reglementierung durch den FB03, nicht zur Entfaltung.
- Die daraus resultierende Unzufriedenheit der Fachdezernate war in den vertrauensvollen Interviews deutlich zu spüren und wurde mithilfe von Beispielen aus der Vergangenheit erläutert (z.B. Abschaltung eines Instagramkanals oder Verbot eines Logos).
- Insgesamt erfolgt die Zusammenarbeit des zentralen Fachbereichs mit den Fachdezernaten zu reaktiv und mutlos. Die Kommunikationsaktivitäten werden weder gemeinsam geplant noch findet ein konsequentes Wirkungscontrolling statt.
- Zusammenarbeitsmodelle in Bezug auf Kommunikation zwischen Fachdezernaten und nachgelagerten Einrichtungen funktionieren nach Ansicht der Dezernate dann gut, wenn in den Fachdezernaten entsprechendes Personal zur Steuerung vorgehalten wird (Beispiel Fachdezernat 9). Allerdings denken die Fachdezernate oftmals in „Dezernats-Silos“, anstatt die „Kundenperspektive“ sowie eine LVR-weite Perspektive einzunehmen.

*Quellen: Experteninterviews und SWOT-Analyse

Inhalte

■ Trends und Entwicklungen	4
■ Verantwortungsbereiche und Aufgabenpakete	18
■ Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur	31
– Analyse: Status-Quo der bestehenden Zusammenarbeitsmodelle und Organisationsstruktur	26
– Schlussfolgerungen: Ableitung eines LVR-spezifischen Newsroom-Konzepts als neues Zusammenarbeitsmodell	31

Funktionierende Zusammenarbeitsmodelle von zentralen und dezentralen Einheiten sind entscheidend für die erfolgreiche Kommunikation des LVR

Zusammenarbeit zentraler FB und Fachdezernate

- „Familien- und Produktmarken“ stärken und funktionierende Zusammenarbeitsmodelle etablieren:
 - Eine starke Dachmarke und lebendige „Familien- und Produktmarken“ (gemäß Kommunikationsstrategie) schließen sich nicht aus. Der Dachmarke des LVR kann es nicht gelingen, die gesamte thematische Vielfalt abzudecken. Die Aufgabe des zentralen Fachbereichs muss es daher sein, die Fachdezernate zu befähigen, miteinander zu vernetzen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass die Kommunikationsaktivitäten der Familien- und Produktmarken positiv auf die Dachmarke einzahlen.
 - Die Kompetenzfelder aus der Kommunikationsstrategie bieten für zukünftige Zusammenarbeitsmodelle einen potenziellen thematischen Rahmen, in welchem regelmäßige fachdezernats-übergreifende Zusammenarbeit stattfinden kann.

Konkretisierung und Weiterentwicklung der Handlungsalternative 1 aus unserem Termin am 06.12.2021

Handlungsalternative 1 ✓

Modell:

- Neuauslegung des integrativen Steuerungsmodells: Gemeinsame Themenentwicklung, zentrale Steuerung und dezentrale Umsetzung
- Neue Strukturen und Kompetenzen in den Fachdezernaten mit verändertem Fachbereichs- und Aufgabenzuschnitt in Dezernat 0

Konsequenzen:

- Dez. 0 behält die Steuerungsfunktion und Nähe zu den Fachdezernaten bei
- Gegenseitige thematische Befruchtung von Dach-, Familien- und Produktmarken

Handlungsalternative 2

Modell:

- Dezentraleres Modell: Strikte Trennung von Dach- und „Familienmarken“
- Fokussierung des Dezernats 0 auf Kommunikationsarbeit der Dachmarke

Konsequenzen:

- Verlust der zentralen Steuerungsfunktion
- Dachmarke verliert Nähe zu den Inhalten der Familien- und Produktmarken
- Konkurrenzdenken in den Kommunikationsaktivitäten der Fachdezernate

Handlungsalternative 3

Modell:

- Zentraleres Modell: Zentrale Bündelung und Bearbeitung von Dach- und Familienmarken
- Dezernat 0 übernimmt die Kommunikationsarbeit vollständig (Themenentwicklung und -umsetzung), die Fachdezernate unterstützen partiell bei Themenentwicklung und -umsetzung

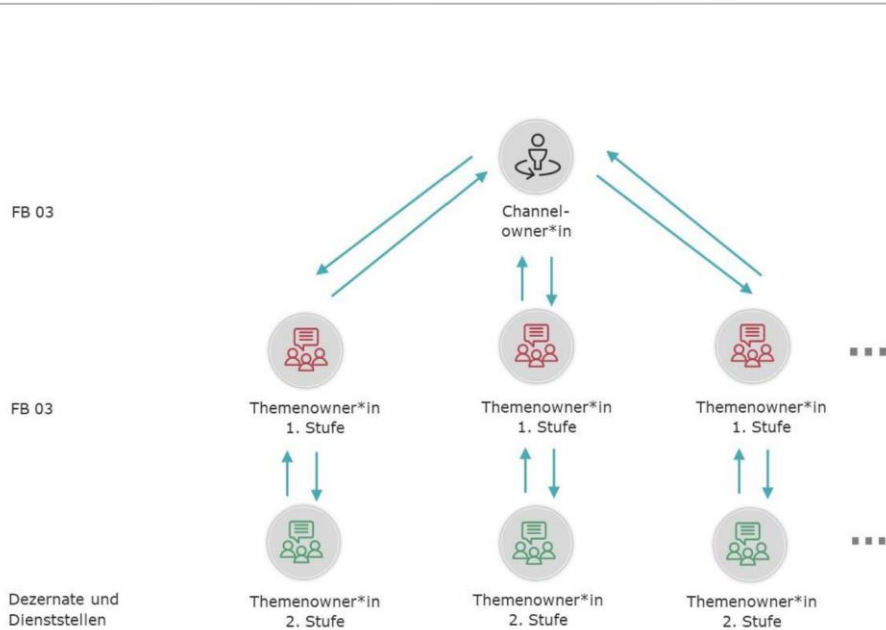
Konsequenzen:

- Potentiell schwächere Familien- und Produktmarken durch höhere Distanz zu den Fachdezernaten
- Zentralbereich trägt die volle Verantwortung für Kommunikation

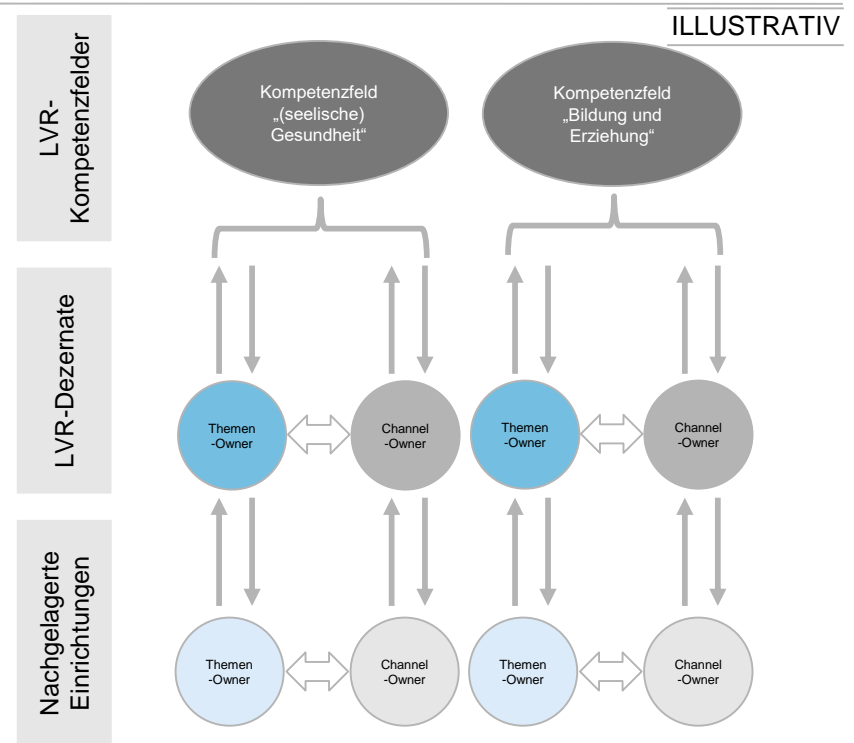
Die vertiefte Situationsdiagnose hat die Notwendigkeit einer **Stärkung der Fachdezernate** verdeutlicht, damit die Themen der **Kompetenzfelder aus der LVR-Kommunikationsstrategie** in Zukunft nach außen sichtbar werden. Gleichzeitig sollte die **strategische Steuerung** der Kompetenzfelder, übergreifende **Kommunikationsdienstleistungen** und die Zuständigkeit für die Dachmarke zentral erfolgen. Für eine **effiziente Aufgabenabgrenzung** ist die **Neukonzeption eines strukturierten Zusammenarbeitsmodells** entscheidend, die wir im Folgenden herleiten und aufzeigen.

Um den Kompetenzfeldern in der neuen Kommunikationsstruktur mehr Gewicht zu geben, werden Ownership-Verteilungen neu integriert

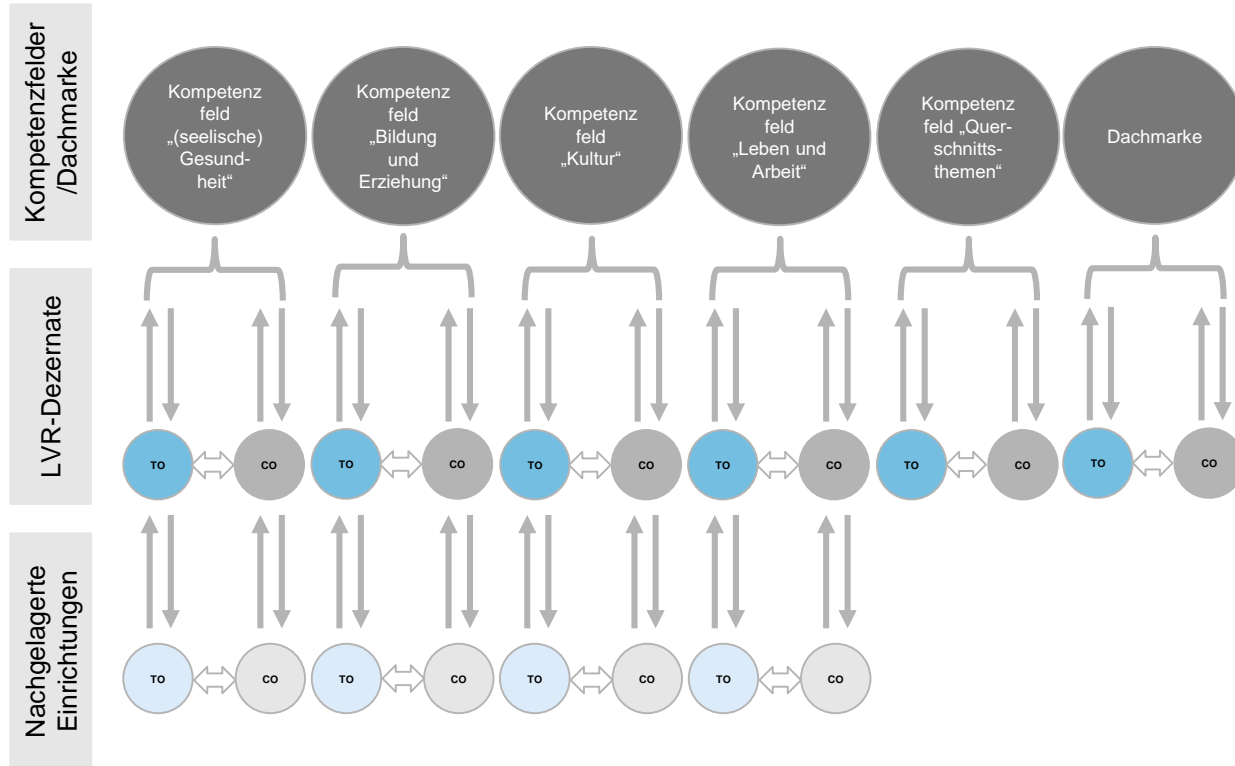
Status quo: Zentralisierte Ownership-Verteilung im LVR



Neukonzeption: Integrative Verteilung über Kompetenzfelder



Verteilung entlang der 5 Kompetenzfelder und der Dachmarke sowie Gleichstellung von TO und CO



Erläuterung

- Nebenstehende Darstellung zeigt die veränderte **Verteilung von Themen- und Channel-Ownern**, geordnet entlang der fünf verschiedenen Kompetenzfelder und der Dachmarke sowie entlang der Dezernate und nachgelagerten Einrichtungen.
- Folglich haben sowohl die nachgelagerten Einrichtungen als auch die Dezernate eigene Themen- und Channel-Owner, die im Austausch miteinander stehen sowie unter ihrem jeweiligen Kompetenzfeld zusammengefasst werden.

Legende

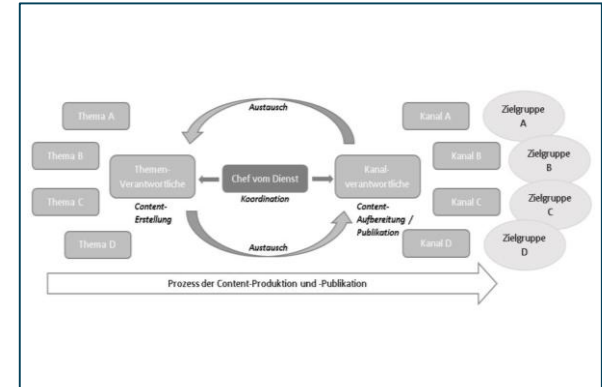
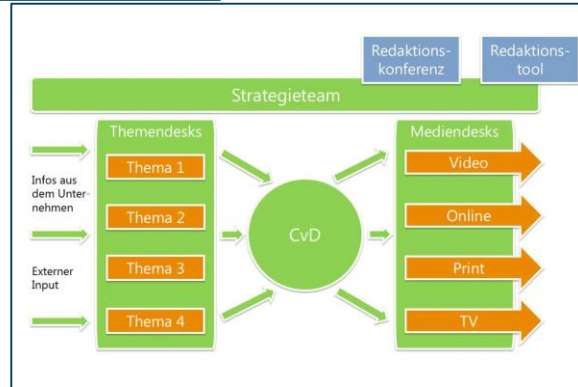
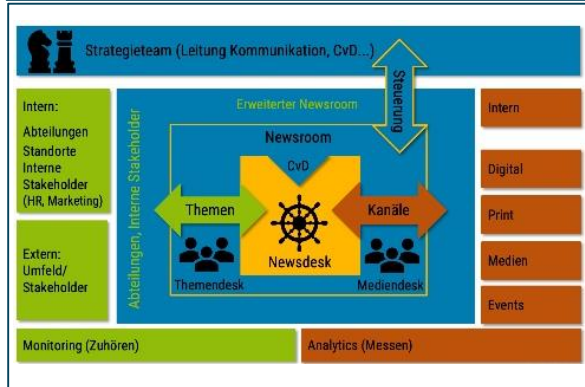
TO: Themen-Owner

CO: Channel-Owner

Der Newsroom bietet ein flexibles Konzept für Kommunikationsarbeit, in das LVR-spezifische Anforderungen integriert werden können (1/2)

Newsroom-Konzepte

Analyse verschiedener Modelle des Newsrooms



Ableitung eines Newsroom-Konzeptes, ...

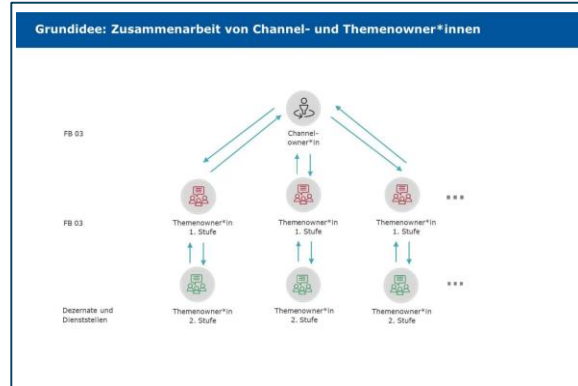
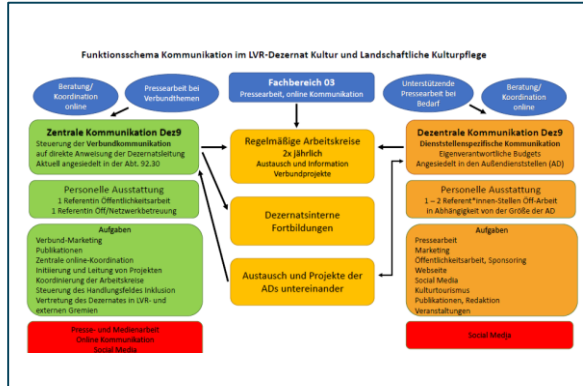
Die diversen Modelle des im Analyse-Kapitel beschriebenen Newsrooms beinhalten unterschiedliche, für den LVR relevante Bausteine, bspw. die Rolle der Strategie und des Chefs vom Dienst (CvD), der zugleich Themen-Owner ist und die übergeordnete, thematische Planung des jeweiligen Kompetenzfeldes koordiniert. Hinzu kommen die Unterscheidung zwischen Themen und Channels, die Trennung zwischen Newsroom und erweitertem Newsroom sowie der stetigen Austausch innerhalb des Newsrooms. Jene Bausteine helfen dabei, ein für den LVR spezifisches Newsroom-Konzept zu entwickeln und dabei Fragen der Zusammenarbeit, Rollenverteilung, usw. im Bereich der Kommunikationsarbeit des LVR zu beantworten...

Quelle: Basis-Internetrecherche zu Newsroom-Konzepten

Der Newsroom bietet ein flexibles Konzept für Kommunikationsarbeit, in das LVR-spezifische Anforderungen integriert werden können (2/2)

LVR-spezifische Konzepte

Vergleich mit Konzepten der LVR-Kommunikationsstrategie

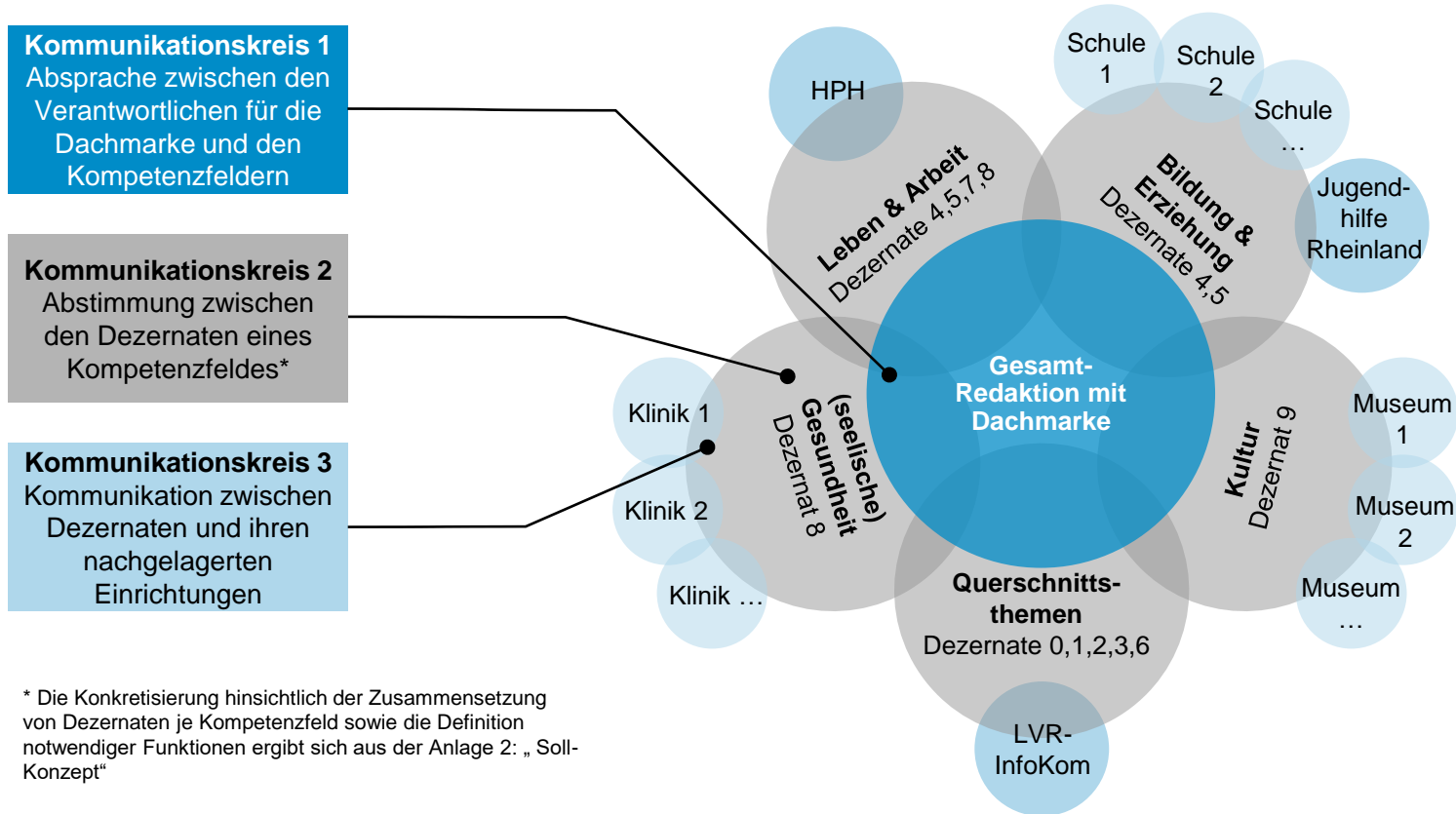


..., das an die Spezifika der LVR-Kommunikationsstrategie angepasst ist

Neben den Bausteinen der Newsroom-Modelle beinhaltet das LVR-spezifische Newsroom-Konzept Teile der LVR-Kommunikationsstrategie. Zudem dient z.B. das Funktionsschema für Kommunikation des Dezernats 9 als gutes Beispiel für ein grds. strukturiertes, Dezernats-internes/-externes Zusammenarbeitsmodell. Newsroom-Konzepte beinhalten üblicherweise ebenfalls Themen- und Channel-Owner, weswegen die Grundidee dieser Differenzierung prinzipiell beibehalten wird. In Kombination mit den LVR-Kompetenzfeldern erhält das entwickelte Newsroom-Konzept eine LVR-spezifische Struktur und deckt die Anforderungen an die Kommunikationsarbeit im LVR ab.

Quellen: Fachdezernat 9, FB 03 und LVR-Kommunikationsstrategie

Der LVR-spezifische Newsroom stellt ein Zusammenarbeitsmodell mit Abstimmungen innerhalb drei versch. Kommunikationskreise dar





HORVÁTH

Anlage 3

Organisation der Kommunikationsfunktion im LVR

Landschaftsausschuss am 07.12.2022

Gesundheitsausschuss am 03.02.2023

Ausschuss für Personal und allg.
Verwaltung am 06.02.2023



Zielbild Kommunikation – Kernelemente

Ausgangssituation im LVR

- Verabschiedung der LVR-Kommunikationsstrategie in 2020; Vereinbarung: Organisationsstruktur anschließend an Kommunikationsstrategie anpassen (Prinzip: „structure follows strategy“).
- Mandatierung für Organisationsentwicklung in 2021: Kommunikationsexperte „Horváth & Partner“ (Horváth)
- Verabschiedung Horváth-Konzept im Verwaltungsvorstand in Juli 2022 (Beschluss: kurzfristige Umsetzung, beginnend mit LVR-Dachmarke und Kompetenzfeld Kultur)
- Umsetzungsprojekt Anfang Oktober 2022 gestartet

Verändertes Kommunikationsumfeld

- Dynamische Veränderung der Anforderungen an Kommunikation, vor allem Mediennutzung und zunehmende Bedeutung von Social Media: crossmediale Kommunikation, zunehmende Geschwindigkeit und Informationsflüsse, neue Technologien, „Storytelling“ durch Kampagnenarbeit

▶ Hieraus abgeleitete Horváth -Empfehlung: auch im LVR **Einführung** des modernen **Newsroom-Konzepts**

Kernelemente des Horvath-Konzepts

- Kompetenzfelder sind für ihre eigene Kommunikationsarbeit dezentral verantwortlich.
- Verantwortung für LVR-Dachmarke und Querschnittsthemen bleibt im Fachbereich 03.
- Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Kommunikationsverantwortlichen wird über sog. Newsrooms organisiert.
- Konzept sieht Stellenverlagerung gemäß Verantwortungsverlagerung in die Kompetenzfelder vor; konkrete Auswirkungen auf Geschäftsverteilung werden im Umsetzungsprojekt erarbeitet.

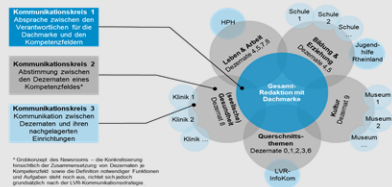
Übersicht über das Soll-Konzept

0 LVR-Kommunikationsstrategie

Im Sommer 2020 wurde mit einer externen Kommunikationsberatung eine neue **LVR-Kommunikationsstrategie** mitsamt Definition der wesentlichen **Kompetenzfelder des LVR** erarbeitet, welche die **Veränderungsnötigkeit der Kommunikationsfunktion** attestiert. Bisher wurden aus dieser Strategie keine Organisationsmaßnahmen abgeleitet. Das nachfolgende Soll-Konzept bildet eine darauf aufbauende Struktur, welche die Umsetzung der Strategie bestmöglich unterstützt.

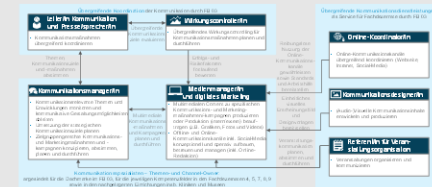


1 Newsroom-Konzept



Die **übergreifende Zusammenarbeit** der Stellenprofile wird mithilfe eines **LVR-spezifischen Newsrooms** strukturiert

2 Stellenprofile*



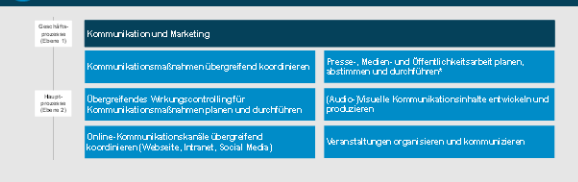
Die definierten **Stellenprofile** für Kommunikation sorgen für eine **klar voneinander abgegrenzte Aufgabenverteilung** in der Kommunikationsarbeit.

3 Organisationsstruktur



Die Fachdezernate 4, 5, 7, 8 u. 9 sowie die nachgelagerten Einrichtungen werden mit **eigenen Referenten/innen für Kommunikations- und Medienmanagement** ausgestattet.

4 Prozesse & Verantwortlichkeiten



Die Festlegung von Verantwortlichkeiten entlang **optimierter Soll-Prozesse** schafft **Transparenz** in dem **neuen Aufgabensplit** der Kommunikationsfunktionen.

5 Veränderungsmaßnahmen



Maßnahmensteckbriefe beschreiben die notwendigen **organisationalen Veränderungen zur Umsetzung** des Soll-Konzeptes.

* Horváth spricht in seinem Konzept von „Stellenprofilen“ und meint damit „Rollen“, im Rahmen des LVR-internen Projekts Formulierung auf „Rollen“ angepasst, vgl. Folie 8 für eine Erläuterung

Zusammenfassung Teilergebnis 1: Newsroom-Konzept



Ergebnisbeschreibung

- Die Zusammenarbeit zwischen Fachbereich 03, den Fachdezernaten und nachgelagerten Einrichtungen wird über das **LVR-spezifische Newsroom-Konzept** organisiert, welches Abstimmungen im Rahmen von drei verschiedenen Kommunikationskreisen vorsieht und Kommunikationsziele und -maßnahmen effizient umsetzt. Die **Kommunikationsstrategie des LVR stellt die Grundlage für den LVR-spezifischen Newsroom** dar (bspw. die Strukturierung der Dezernate durch die **Kompetenzfelder**).
- Im **Kommunikationskreis 1** werden übergeordnete Themen, Kommunikationsziele oder LVR-weite Kommunikationsmaßnahmen abgestimmt. Die beteiligten Akteure sind: Fachbereich 03 (als Koordinator für die Kompetenzfeld-übergreifende Kommunikationsmaßnahmen sowie als Verantwortlicher für die **Dachmarke und Querschnittsthemen**) sowie die Vertreter der vier **inhaltlichen Kompetenzfelder** (als Verantwortliche für ihre jeweiligen Kompetenzfeld-spezifischen Kommunikationsmaßnahmen und in ihrer Newsroom-spezifischen Rolle des „CvDs“ (Chefs vom Dienst)).
- Die **Kommunikationskreise 2** finden **je Kompetenzfeld** statt und umfassen die Abstimmung der Dezernate des jeweiligen Kompetenzfeldes miteinander, um Kompetenzfeld-relevante Themen, Kommunikationsziele und -maßnahmen zu erörtern und zu planen. Die beteiligten Akteure sind die jeweiligen Themen- und Channelowner/innen.
- In den **Kommunikationskreisen 3** stimmen sich die Dezernate jeweils mit ihren nachgelagerten Einrichtungen zu gemeinsamen Themen und Kommunikationsmaßnahmen ab, die für das Kompetenzfeld relevant sind. Die beteiligten Akteure sind die jeweiligen Themen- und Channelowner/innen.

Zusammenfassung Teilergebnis 2: Stellenprofile*

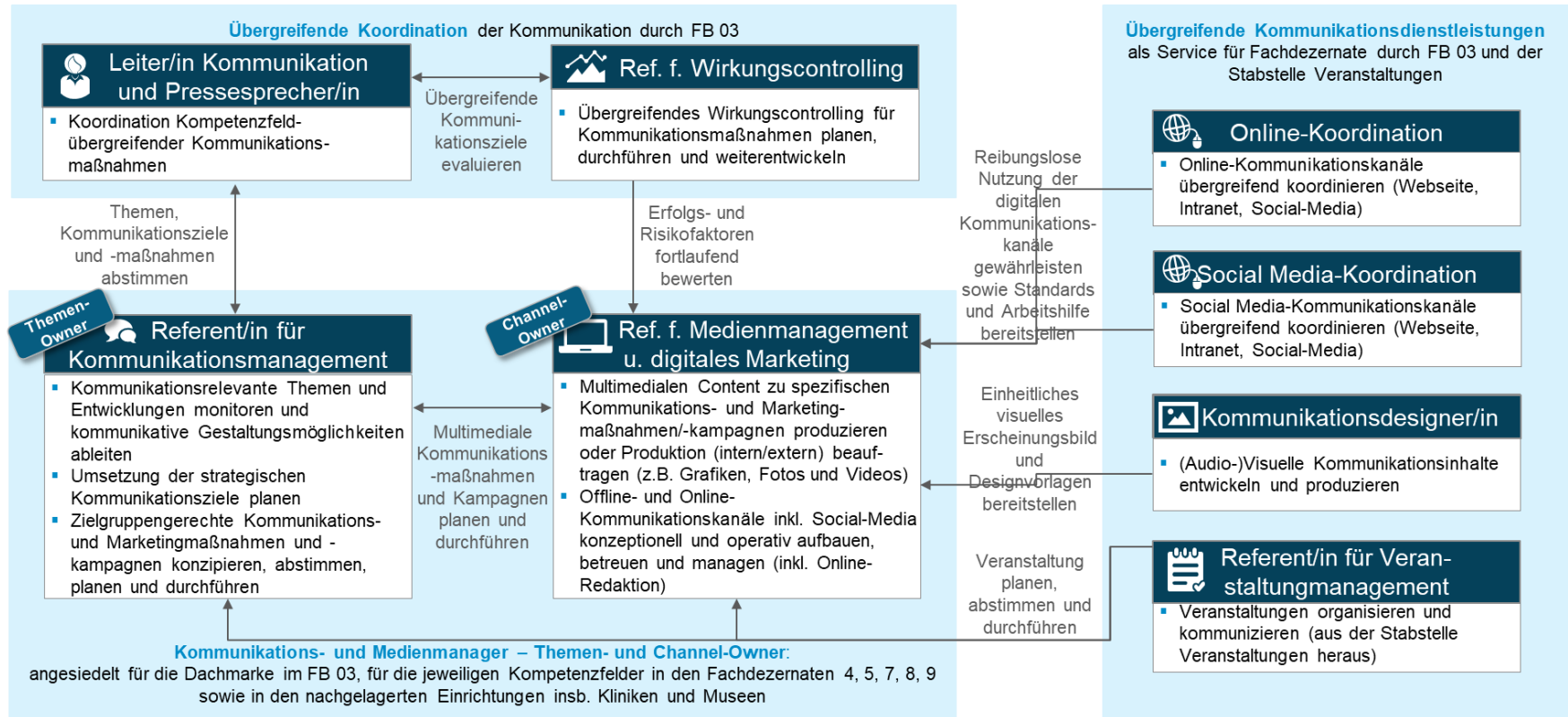


Ergebnisbeschreibung

- Die definierten Stellenprofile für Kommunikation sorgen für eine **klar voneinander abgegrenzte Aufgabenverteilung** in der LVR-Kommunikationsfunktion.
- Die Stellenprofile im Einzelnen lauten: Leiter/in Kommunikation & Pressesprecher/in, Referent/in für Wirkungscontrolling, Online-Koordinator/in, Kommunikations-designer/in, Ref. f. Veranstaltungsorganisation, Ref. f. Kommunikationsmanagement (nachfolgend auch „Themen-Owner“ genannt: Experte/in der jeweiligen Kommunikationsthemen), Ref. f. Medienmanagement & digitales Marketing (nachfolgend auch „Channel-Owner“ genannt: Experte/in der jeweiligen Medien).
- Für jedes Stellenprofil werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf einem Steckbrief beschrieben („AKV-Steckbriefe“), die im Gesamtbild den Anforderungen an eine moderne Kommunikationsfunktion im LVR gerecht werden.
- Die **Referent/innen für Kommunikations- u. Medienmanagement inkl. digitales Marketing** (zentral/dezentral) werden durch die **zentral zur Verfügung gestellten Kommunikationsdienstleistungen** (z.B. Kommunikationsdesign) bei Konzeption, Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen unterstützt.

* Horváth spricht in seinem Konzept von „Stellenprofilen“ und meint damit „Rollen“, im Rahmen des LVR-internen Projekts Formulierung auf „Rollen“ angepasst, vgl. Folie 8 für eine Erläuterung

Rollen



Zusammenfassung Teilergebnis 3: Organisationsstruktur



Ergebnisbeschreibung

- Alle bereits heute erbrachten Aufgaben der LVR-Kommunikationsfunktion werden auch in Zukunft durch die neue Organisationsstruktur abgedeckt. Um die **Anforderungen an moderne Kommunikation** (besser) bewältigen zu können, kommen **neue Aufgaben**, wie bspw. das **Wirkungscontrolling und das digitale Marketing**, hinzu.
- Der Fachbereich 03 ist für die **übergreifende Unterstützung der Kommunikation** zuständig (siehe RACI). Das beinhaltet sowohl eine **übergreifende Koordinationsfunktion**, die Bereitstellung von **Kommunikationsdienstleistungen** für die Dezernate und nachgelagerten Einrichtungen sowie die **operative** Kommunikationsarbeit für die LVR-Dachmarke und für die Querschnittsthemen.
- Die Stabstelle Veranstaltungsmanagement im Dezernat 0 organisiert weiterhin übergreifend kommunikationsrelevante Veranstaltungen.
- Die **Fachdezernate** 4, 5, 7, 8 und 9 etablieren **eigene Mitarbeiter/innen für Kommunikation**, die organisatorisch möglichst eng an die jeweilige Dezernatsleitung gebunden sein sollten. Sie sollten nicht Fachbereichen bzw. Abteilungen ohne Bezug zur Kommunikationsfunktion zugeordnet werden.
- Um die Potentiale der LVR-Themen in der Kommunikationsarbeit zielgruppenspezifisch besser zur Entfaltung zu bringen, erhalten die **Kompetenzfelder der LVR-Kommunikationsstrategie mehr Gewicht und Verantwortung**. Die Kompetenzfelder bilden den thematischen Rahmen für Kommunikation. Jedes Kompetenzfeld braucht hierzu einen Mindestbestand an Ressourcen, um Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen sowie ggf. die Kommunikation der nachgelagerten Einrichtungen zu koordinieren.
- Aufgrund der **Verlagerung spezifischer Aufgaben in die Fachdezernate** sollten die entsprechenden Stellen aus dem Fachbereich 03 in die jeweiligen Fachdezernate verlagert werden. Im Falle fehlender Kompetenzen im Bestandspersonal sind ggf. Neueinstellungen oder Weiterbildungen notwendig.
- Bezüglich der nachgelagerten Einrichtungen (insb. Museen und Kliniken) werden ebenfalls **eigene Mitarbeiter/innen für Kommunikation** empfohlen, welche wiederum möglichst an die Verwaltungsleitungen gebunden sind.

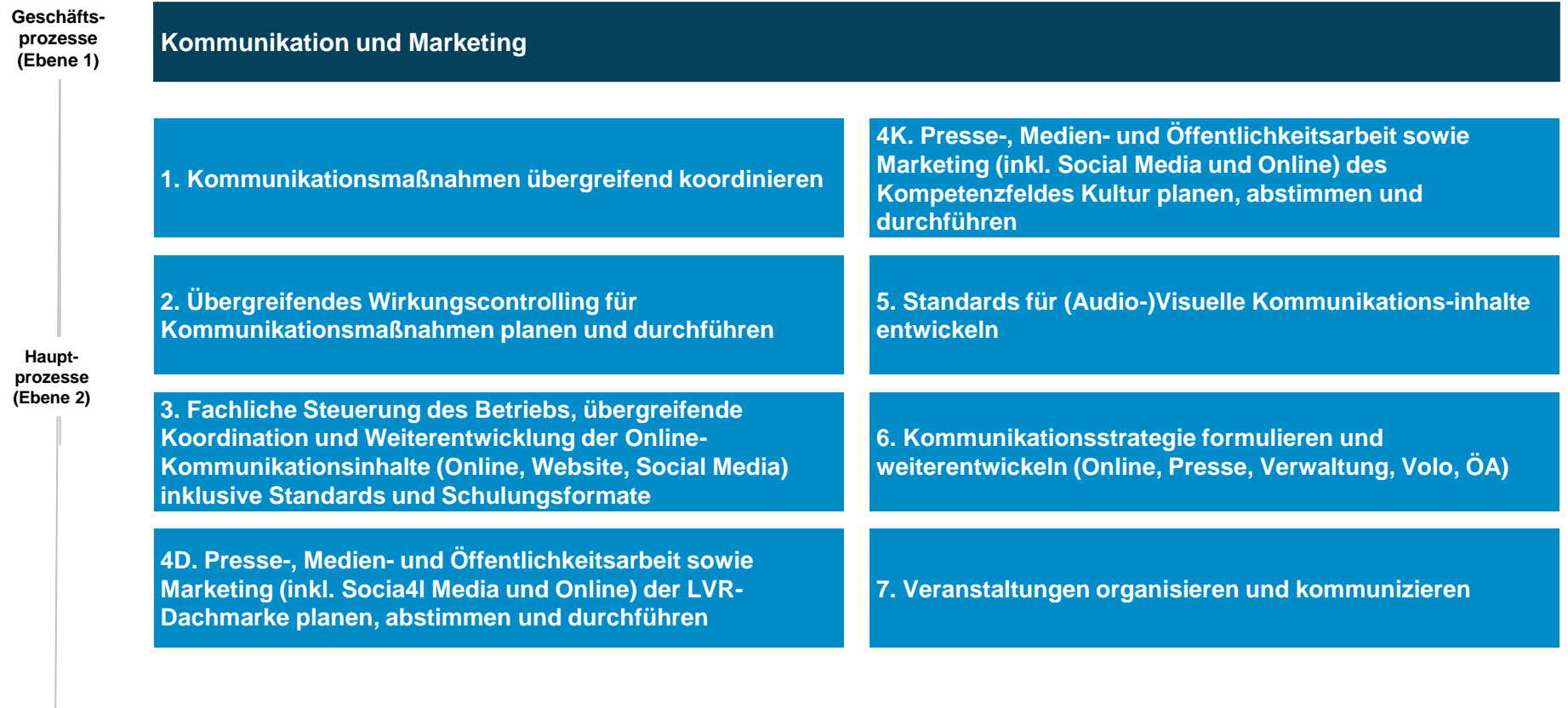
Zusammenfassung Teilergebnis 4: Prozesse und Verantwortlichkeitsmatrix



Ergebnisbeschreibung

- Die Kommunikationsfunktion des LVR umfasst sechs verschiedene Hauptprozesse, welche sich in insgesamt 31 Teilprozesse unterteilen.
- Die hier aufgeführten **Kernprozesse der Kommunikation** stellen die relevanten Abläufe innerhalb der **LVR-Kommunikationsfunktion** dar, wobei klassische Verwaltungs- und Unterstützungsprozesse sowie generelle Führungsaufgaben nicht aufgeführt werden.
- Insbesondere den Hauptprozess „Presse-, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit planen, abstimmen und durchführen“ erhält in der **Verantwortlichkeitsmatrix je Kompetenzfeld sowie je relevanter nachgelagerter Einrichtung spezifische Verantwortlichkeiten**. Die weiteren Hauptprozesse beinhalten die übergreifende Koordinationsfunktion sowie die Dienstleistungsfunktion des zentralen Fachbereichs 03 „Kommunikation“.
- Die **zentrale Koordinationsfunktion** des Fachbereichs 03 beschränkt sich dabei auf **Kompetenzfeld-übergreifende Kommunikationsmaßnahmen**. Für die Themen und Kommunikationsmaßnahmen der Kompetenzfelder sind die entsprechenden Fachdezernate in der Verantwortung und können FB 03 bei Bedarf beratend hinzuziehen.
- Die **Verteilung der jeweiligen Verantwortlichkeiten** der OEs wird entlang der Teilprozesse über die RACI-Matrix definiert.

Prozesslandkarte*



* Die Prozesslandkarte sowie die Verantwortlichkeitsmatrix (RACI-Matrix) beinhalten die Kernprozesse der LVR-Kommunikationsfunktion (keine klassischen Verwaltungs- und Unterstützungsprozesse sowie generelle Führungsaufgaben). Die Reihenfolge der Prozesse ist nicht gleichbedeutend mit der Sequenz der Prozessausübung.

Der Prozess 4K besteht zusätzlich auf Ebene der Außendienststellen.

Verantwortlichkeitsmatrix (RACI-Matrix)



Aktivitätenliste - Ergebnis Phase I (25.10.2022)

Auszug (Beispiel)

#	Geschäftsprozess	Hauptprozess	Teilprozess	Aktivität
1. Kommunikationsmaßnahmen übergreifend koordinieren				
1.1	Kommunikation und Marketing	Kommunikationsmaßnahmen übergreifend koordinieren	Kompetenzfelder-übergreifende Kommunikationsmaßnahmen strategisch planen (z.B. Jahresplanung für Kompetenzfelder-übergreifende Themen vornehmen)	Austausch mit beteiligten Kompetenzfeldern im Newsroom initiieren
				Input aus Kompetenzfeldern auf geeignete Themen für die Kompetenzfeld-übergreifende Kommunikation screenen
				Interne und externe Anlässe berücksichtigen: Schwerpunktthemen der Kompetenzfelder, Jubiläen, Entscheidungen der Politik...
				Zielvereinbarungen der Dezernate und weitere Informationsquellen (z.B. Ausschussunterlagen) auf geeignete Themen für die Kompetenzfeldübergreifende Kommunikationsmaßnahmen prüfen
				Themenpläne relevanter Medien beobachten und ggf. eigene Themen dort platzieren
				gesamelter/identifizierte Themen mit Kommunikationsstrategie abgleichen
				Kommunikationsanlässe festlegen
				Kommunikationsanal und Format grob festlegen (intern: Intranet/WiFi, extern: Webpräsenzen SoMe, ...)
				Grobe Jahresplanung erstellen
				Jahresplanung mit Stakeholdern bzw. Kommunikationskreis/Newsroom und ggf. LwL abstimmen
				Jahresplanung aktualisieren und fortschreiben im Jahresverlauf
1.2			Konzeption und Umsetzung von Kompetenzfelder-übergreifenden Kommunikationsmaßnahmen beratend begleiten und koordinieren	Beratungs- und Begleitungs- und Koordinationsbedarf identifizieren (über Austausch z.B. in Newsrooms, proaktive Ansprache in beide Richtungen)
				Beratungsangebot identifizieren und zur Verfügung stellen, z.B. Unterstützung bei Themenfindung, Definition des Kommunikationsziels, Festlegen der Kommunikationsanlässe, Aufgabenverteilung, Zeitplanung
				übergreifende Steuerung zur Erreichung der Kommunikationsziele durchführen
				Prüfen, ob in Intranet / Internet Änderungen oder flankierende Maßnahmen im CMS (Backend und Oberfläche) notwendig sind und ggf. auf den Weg bringen
1.3			Kompetenzfelder-übergreifende Presse-/Medien-/Öffentlichkeitsarbeit koordinieren und durchführen (Presseprecher-Funktion)	Kommunikationsthema identifizieren
				Austausch mit Kompetenzfeldern initiieren (Newsroom)
				Gemeinsame Kommunikationsziele der Kompetenzfelder und ggf. Dachmarke herausarbeiten (Newsroom)
				Kommunikationsanlass und Kommunikationsmaßnahme festlegen (Newsroom)
				Inhalte für jeweilige Kommunikationsmaßnahme aufbereiten und mit Kompetenzfeldern abstimmen
				Medienkontakte und Verteiler aufbauen und pflegen und ggf. zur Verfügung stellen (spezifisch für die geplanten Kommunikationsmaßnahmen)
				Kommunikationsmaßnahme durchführen
				Medienanfragen bedienen ggf. unter erneuter Einbeziehung der Kompetenzfelder in den Kommunikationskreisen
1.4			Krisenkommunikation koordinieren und durchführen	bei wiederkehrenden Krisen entsprechende präventive Maßnahmen planen
				Krise identifizieren
				feststellen, ob Gefahr eines verbandsweiten Imageschadens besteht
				Informationsfluss zwischen allen Beteiligten gewährleisten
				Austausch mit Kompetenzfeldern initiieren (je nachdem, ob weitere Kompetenzfelder betroffen sind)
				Federführung für die Krisenkommunikation festlegen
				Fakten zusammentragen

Zusammenfassung Teilergebnis 5: Veränderungsmaßnahmen



Ergebnisbeschreibung

- Zur Umsetzung des Soll-Konzepts wurden **neun Veränderungsmaßnahmen** abgeleitet und in eine indikative Zeitplanung überführt. Die exemplarische Planung sieht einen Start der Veränderungsmaßnahmen im 4. Quartal 2022 vor und geht von einer Einführung der Maßnahmen ca. innerhalb eines Jahres aus (unbeachtet möglicher Verzögerungen durch Abhängigkeiten zu anderen Projekten wie Webrelaunch).
- Die Maßnahmen betreffen **sowohl spezifische Organisationseinheiten als auch übergreifende**, für die Kommunikationsfunktion des LVR, relevante Veränderungen (z.B. die Einführung neuer Tools im Bereich Wirkungscontrolling und Online-Kanäle und Einführung des Newsroom-Konzepts).
- Zu jeder Maßnahme werden im Rahmen eines **detaillierten Maßnahmensteckbriefs** beteiligte Organisationseinheiten, Ausgangssituation, Zielsetzung sowie die entsprechenden Umsetzungsschritte definiert.
- Es wird empfohlen, **zunächst mit einem Piloten innerhalb eines Kompetenzfeldes zu starten**, um entsprechend schnell in ein praktisches Arbeiten zu gelangen, die beteiligten Mitarbeiter/innen zu motivieren und Erfahrungen für die weitere Umsetzung der Maßnahmen zu sammeln.