



Change-Prozess Amt für Kommunikation

2020 – 2023



Kapitel 1

**Ausgangslage
2020**

Stimmung

16 Einzelgespräche Februar/März 2020



Durcheinander
bei Aufgaben

**Wir sind
ein gutes Team**

Es ist zu viel

**Problem
Überstunden**

Gutes Team,
gibt hier keine Konkurrenz

Verabredungen werden
nicht eingehalten

Zu wenig Teamarbeit

**Brauchen
mehr Transparenz**

Liefern auch unter hohem
Druck gute Ergebnisse

Es gibt
Reformbedarf

Zu wenig Freiräume

Bekomme viel
positives Feedback



Überlastung

Stichtag **31.03.20**:
Amt für Kommunikation insgesamt (19 MA)

 Aufgelaufene Überstunden
217 Tage

 Aufgelaufener Resturlaub
139 Tage

je MA im Durchschnitt: **11** 

je MA im Durchschnitt: **7** 

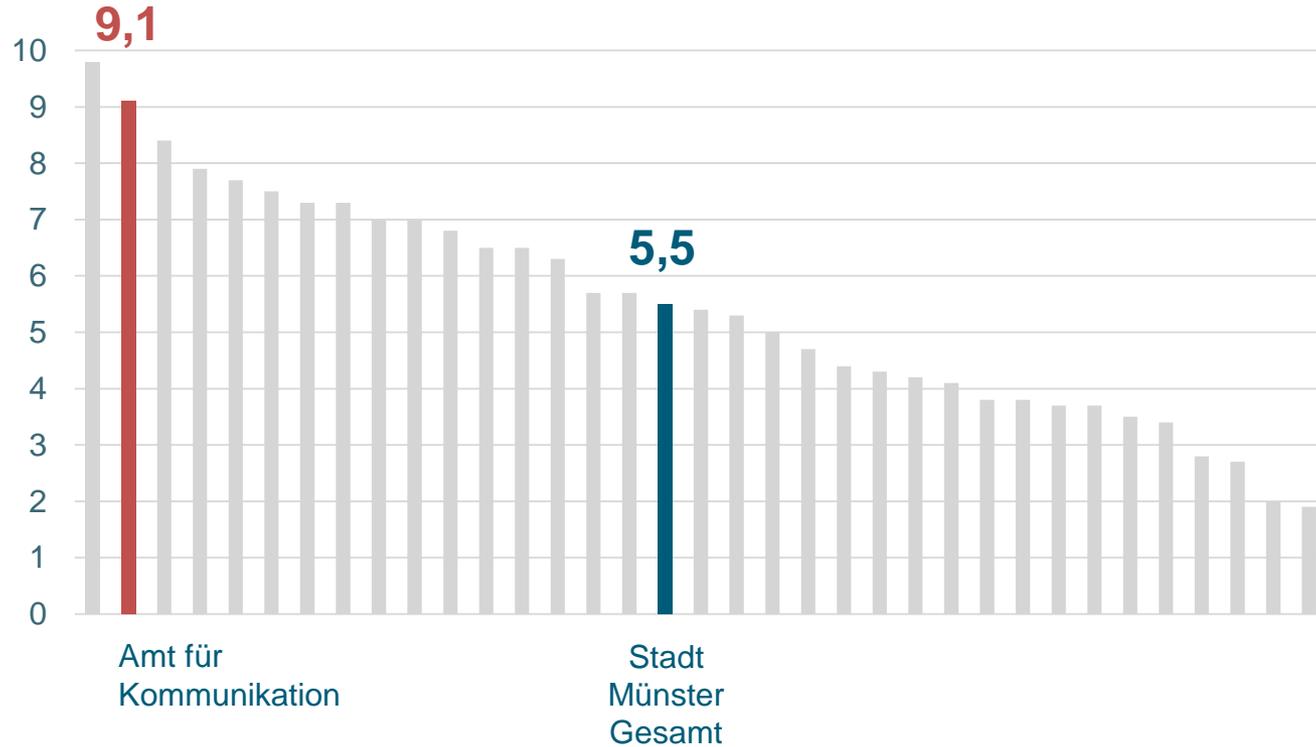
 Durchschnittliche
Zuvielarbeit je
Mitarbeiter*in: **18** Tage



Hoher Krankenstand



Krankenstand nach Ämtern In % – 2. Quartal 2020



Quelle: Personalamt Stadt Münster



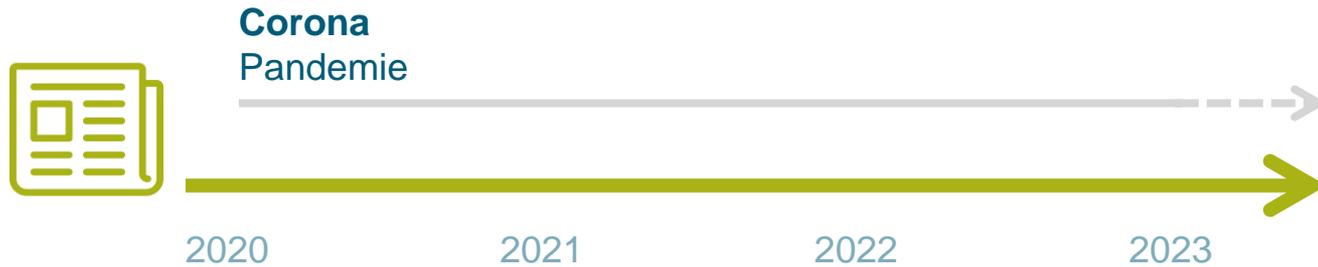
3 Jahre Krisenkommunikation



Quelle: Westfälische Nachrichten, Süddeutsche Zeitung



3 Jahre Krisenkommunikation



3 Jahre Krisenkommunikation



Quelle: Westfälische Nachrichten, Süddeutsche Zeitung



3 Jahre Krisenkommunikation



Quelle: Westfälische Nachrichten



3 Jahre Krisenkommunikation



Quelle: Westfälische Nachrichten



3 Jahre Krisenkommunikation



Corona
Pandemie

Missbrauchs-
komplex **Adrian V.**

Ukraine-Krise
Flüchtlinge/Energie



2020

2021

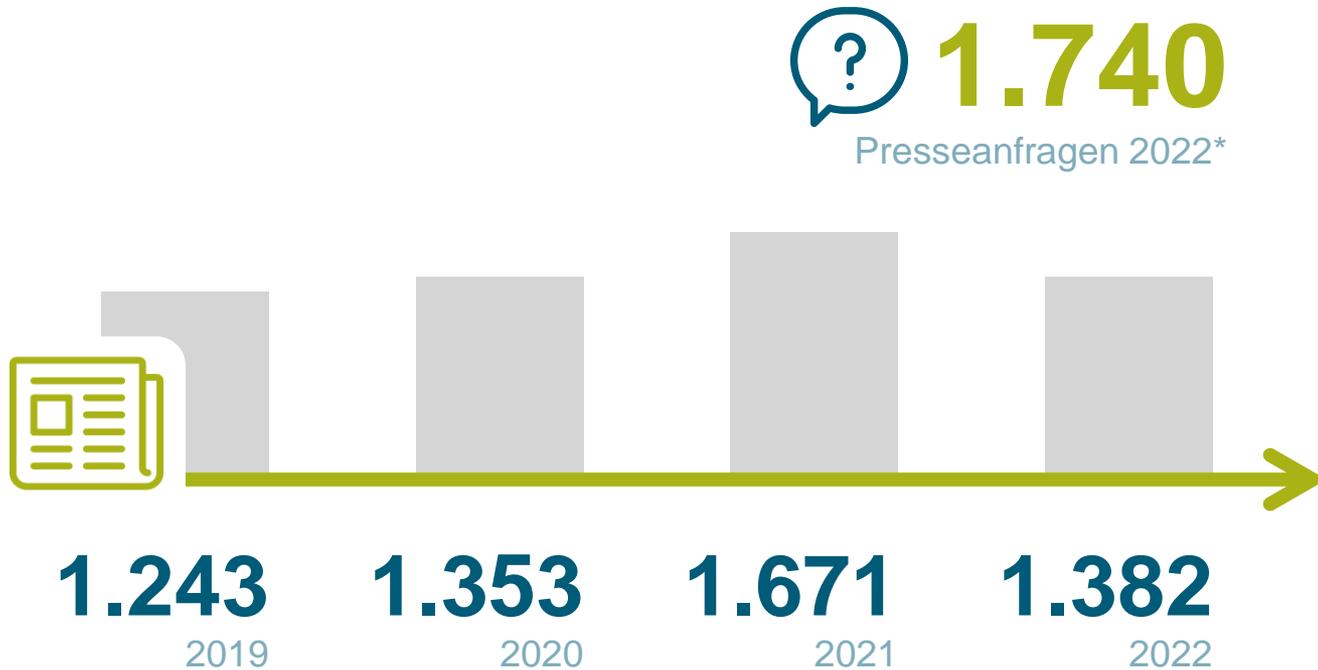
2022

2023



3 Jahre Krisenkommunikation

Anzahl Pressemitteilungen 2019 – 2022



* Hochrechnung auf Basis Auszählung Sept – Nov 22





Kapitel 2

Der Change

Drei Sanierungsprojekte



**Newsroom/
Digitalisierung**

01



Kommunikations-
strategie

02



Online: Website
und Social Media

03

Team-Prozess

„ Wie wollen wir
künftig arbeiten? “



20.08.20: Workshop
**Corporate
Newsroom**



12.03.21: Workshop
**Prozesse im
Corporate Newsroom**

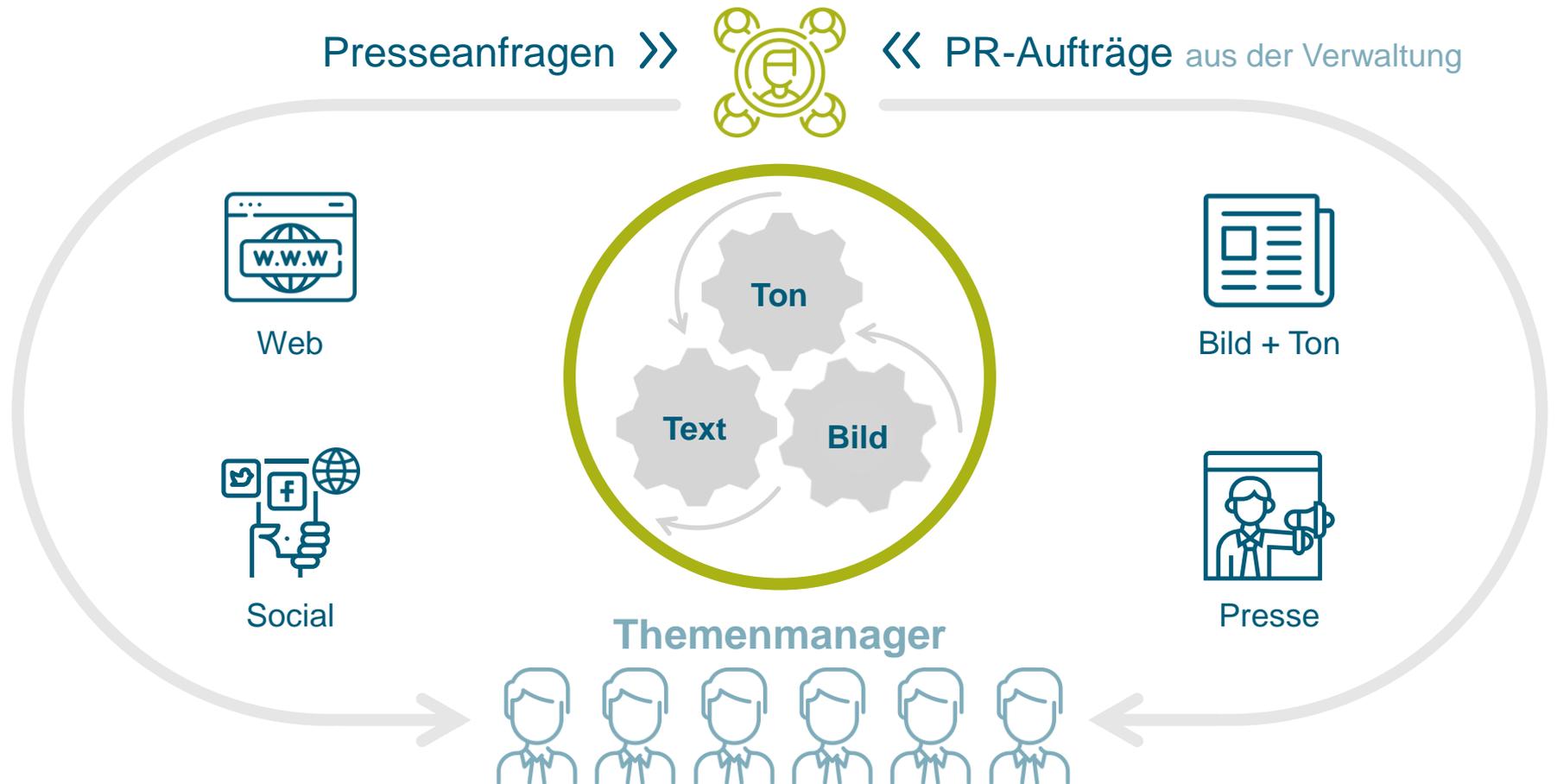
21.05.21: Workshop
**Rollen im Corporate
Newsroom**



02.07.21: Workshop
**Prozesse, gemein-
same Planung
& Produktion**



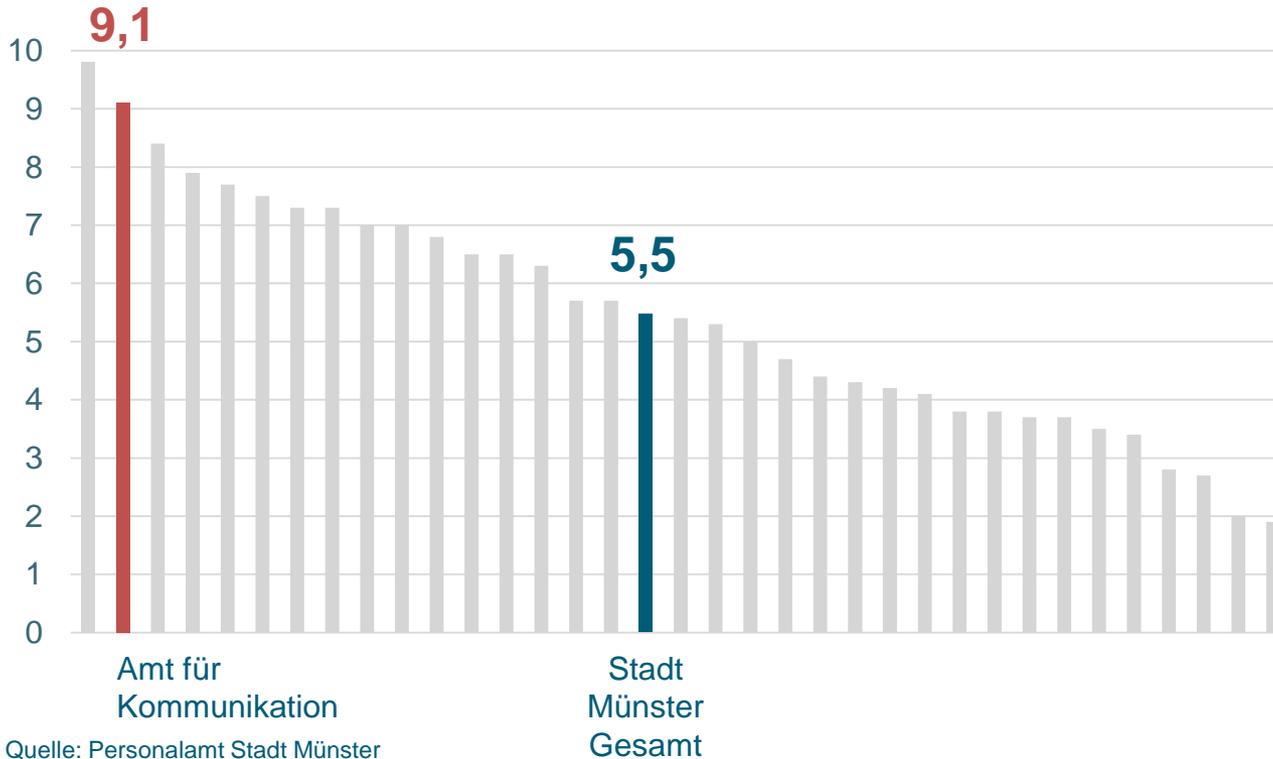
Erste Ergebnisse: Der Newsroom



Erste Ergebnisse: Entlastung durch bessere Organisation



Krankenstand nach Ämtern In % – 2. Quartal 2020



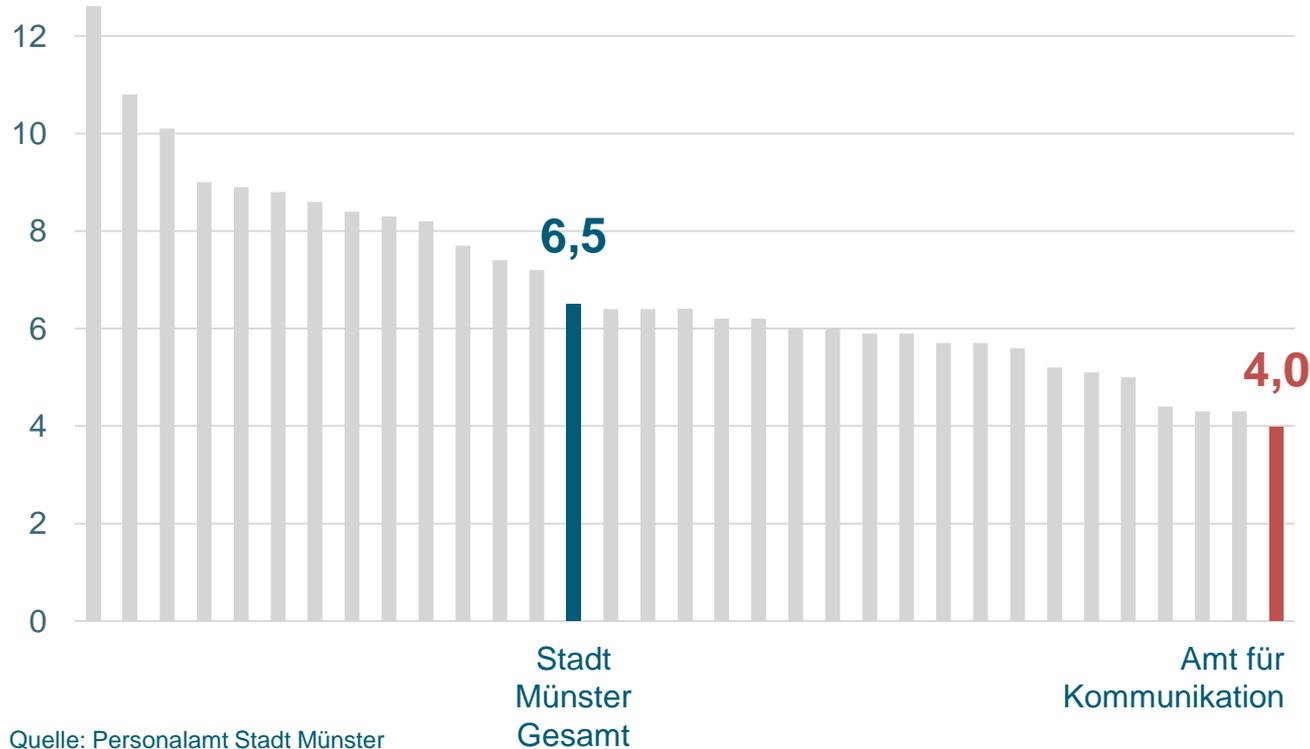
Quelle: Personalamt Stadt Münster



Erste Ergebnisse: Entlastung durch bessere Organisation



Krankenstand nach Ämtern In % – 2. Quartal 2022



Quelle: Personalamt Stadt Münster



Erste Ergebnisse: Entlastung durch bessere Organisation

Stichtag **31.03.21**:
Amt für Kommunikation insgesamt (20 MA)

 Aufgelaufene Überstunden
124 Tage

 Aufgelaufener Resturlaub
68 Tage

 Durchschnittliche
Zuvielarbeit je
Mitarbeiter*in:
9 Tage

 Reduzierung
um **50%**



Drei Sanierungsprojekte



Newsroom/
Digitalisierung

01



**Kommunikations-
strategie**

02



Online: Website
und Social Media

03

Aufbau Kommunikationsstrategie



Was kommunizieren wir überhaupt?



Mit welchem Ziel?



Mit welchen Ressourcen?



Ziel:

VV soll Auftrag für 13 an den Medienwandel anpassen und entsprechende Ressourcen sicherstellen

Chronik:

09.02.21

Bedarf im VV angemeldet

09.11.21

Fachgremium entscheidet für Agentur Looping

20.09.22

Amt für Kommunikation legt entscheidungsreifen Vorschlag für eine neue Kommunikationsstrategie im VV vor



Strategie- Entwicklung: Schritt 1



Analyse

- Erkenntnis:
Allgemeine
Unzufriedenheit mit
Status Quo
- Aber eingerichtet in
Routinen
- Bereitschaft zu
Veränderung an der
Basis spürbar

„Was an Prozess-Standards fehlt, ist alles, was über die übliche Pressemitteilung hinaus geht.“

„Selbst bei Pressemitteilungen und Freigaben haben wir zwar eingespielte Routinen, aber einen dokumentierten Prozess dazu kenne ich nicht.“

„Wir brauchen neue, klare Regeln. Wer muss was bis wann an wen liefern? An die alte Geschäftsanweisung hält sich doch niemand mehr.“

„Es muss definiert werden: Wo geht es um reine Information? Was ist Krisenkommunikation? Wo will man den Bürger*innen Hintergründe erklären? Und wo fängt Marketing an?“

„Ich bin ein großer Befürworter von zentralisierter Kommunikation. Damit lassen sich Ressourcen viel besser steuern.“

„Wir erkennen in allen Projekten eine positive Entwicklung, wenn Rollen und klare Verantwortlichkeiten definiert wurden.“

„Amt 13 darf Mahner sein, aber es ist kein Wächter. Es ist Dienstleister und Partner. Dazu braucht es Vertrauen und Vernetzung.“

„Ich wünsche mir von Amt 13 proaktive Beratung, wie wir unsere Themen setzen und im Sinne der Stadt erzählen können.“

„Amt 13 ist dafür da, unseren Job gut zu erklären. Wir brauchen das Amt, um unsere oft sehr technische Sprache zu übersetzen und den Kontext zu liefern.“

„Es kommt öfters vor, dass die Ämter uns am liebsten die Überschrift und den Textaufbau diktieren wollen. Manchmal sagen sie dann auch beauftragte und bereits erstellte Pressemeldungen kurz vor Veröffentlichung wieder ab.“

„Wir brauchen sogar für die Veröffentlichung auf unserer Website eine Freigabe durch Amt 13. Da ist meine Sorge, dass das Amt zum Flaschenhals wird und den Prozess verlangsamt.“

„Es ist wichtig, dass eine Instanz prüft, ob Standards und Regeln eingehalten werden, und aufzeigt, wie es besser geht.“

Schritt 2



Strategie

- Erarbeitung von Kommunikationszielen, Prozessen, Zuständigkeiten, Rollen etc.
- Besondere Herausforderung: Schwerpunktthemen

1. ÜBERGEORDNETES ZIEL

PROZESS: PRESSE-ANFRAGE

Diagram showing the process flow for a press inquiry, including steps like 'Presse-anfrage geht bei Dezernat ein' and 'Auf Wunsch antwortet Dezernat innerhalb...'.

KOMPETENZ-KOMPASS (1/2)

Wo die Stärken der jeweiligen Kommunizierenden liegen

DEZERNATE UND ÄMTER	AMT 13
<ul style="list-style-type: none"> - Fachexpertise und inhaltliche Themenverantwortung - Überblick über Aktivitäten und Services des Geschäftsbereichs - Im Kontakt mit Politik und den Bürger*innen 	<ul style="list-style-type: none"> - Medienexpertise und journalistisches Knowhow - Redaktionelle Kompetenz, Planungs- und Moderationsfähigkeit - Kenntnis der städtischen Gesamtlage und Schwerpunktthemen

KONFERENZEN: WELCHE FÜR WEN?

Was?	Wann?	Wer?
Morgenlage	Täglich	Interne Konferenz von Amt 13
Wochenlage		
Verwaltungsbericht		
Themen-Konferenz		
Kommunikations-Konferenz		
Strategiesitzung		

SCHWERPUNKTE MIT PRIO 1

PRIORITÄT	THEMA	VERANTWORTLICHE DEZERNATE	ANSPRECH-PARTNER*INNEN
1	Aktuelle Krisenthema (z.B. Gasmanngelage, Corona, etc.)	Jeweiliger Krisenstab	Krisenstabsleiter, Herr Heuer
1	Klimaneutralität	Dezernat 08 und 13	Herr M... und Herr Denstorff
1	Stadtverträgliche, nachhaltige Mobilität	Dezernat III	Herr Denstorff
1	Soziale Teilhabe und Antidiskriminierung	Dezernate 08, I, III und IV	Herr Denstorff, Herr Paal, Frau Braun und Herr Vechtel
1	Leistbares Wohnen	Dezernat V und III und Wohn- und Stadtbau	Frau Wilkens, Herr Denstorff

Work in progress

Vertical sidebar with text: DIE ZIELGRUPPEN INFORMIEREN, ERKLÄREN, ZEFERENZ ZULEGEN, DIE ZIELGRUPPEN VERWERTEN

LOOPING GROUP

Schritt 3



Implementierung

- März: Workshops mit Ämtern:
Feedback auf Strategie
- Aktuell: Neufassung von
Geschäftsanweisung
- Nach Sommerpause:
Beschluss
Verwaltungsvorstand
- Dann: Start Konferenzen,
Erarbeitung
Schwerpunktthemen,
Erstellung Jahrespläne der
Ämter und und und...



Herausforderungen und Learnings bei Strategie

Sorgen

- Strebt Kommunikationsamt Vorrang an?
- Können Dezernent*innen noch frei mit Presse sprechen?
- Welche Rollen haben die Kom-Verantwortlichen in Ämtern noch?
- Was sind die Stories zu den Schwerpunktthemen?
- Hat Amt 13 genug Kapas für Schwerpunktthemen?

Learnings

- Interne Strukturen aufräumen (Newsroom, Tool)
- Notwendigkeit des Change belegen; Veränderungswille bei OB erzeugen
- Dezernate in Prozess einbinden = inhaltliche Treiber (Top-down UND Bottom-up!)
- Schwerpunktthemen, Fristen etc konkretisieren (auch wenn mühevoll)
- Kontext zeigen und Mehrwert bieten
- Externe Moderation des Prozesses
- Langen Atem haben!
- Den Change in Bewegung halten

Drei Sanierungsprojekte



Newsroom/
Digitalisierung

01



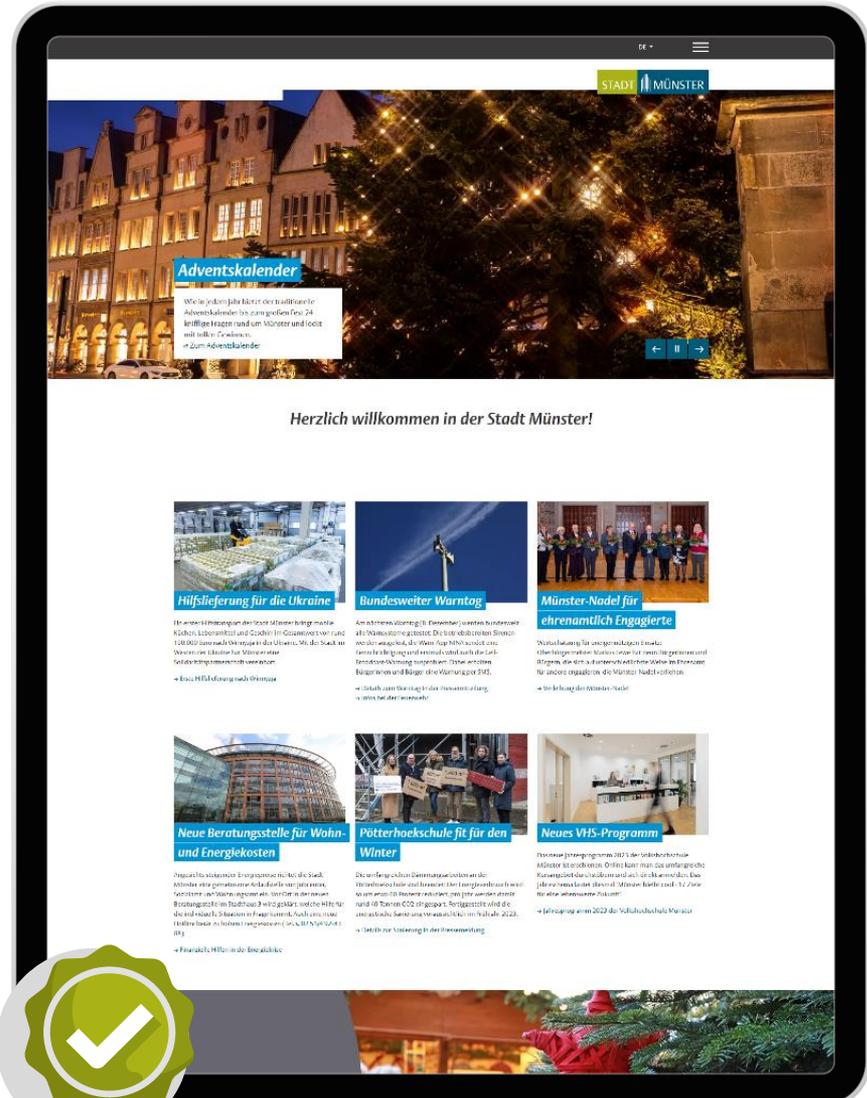
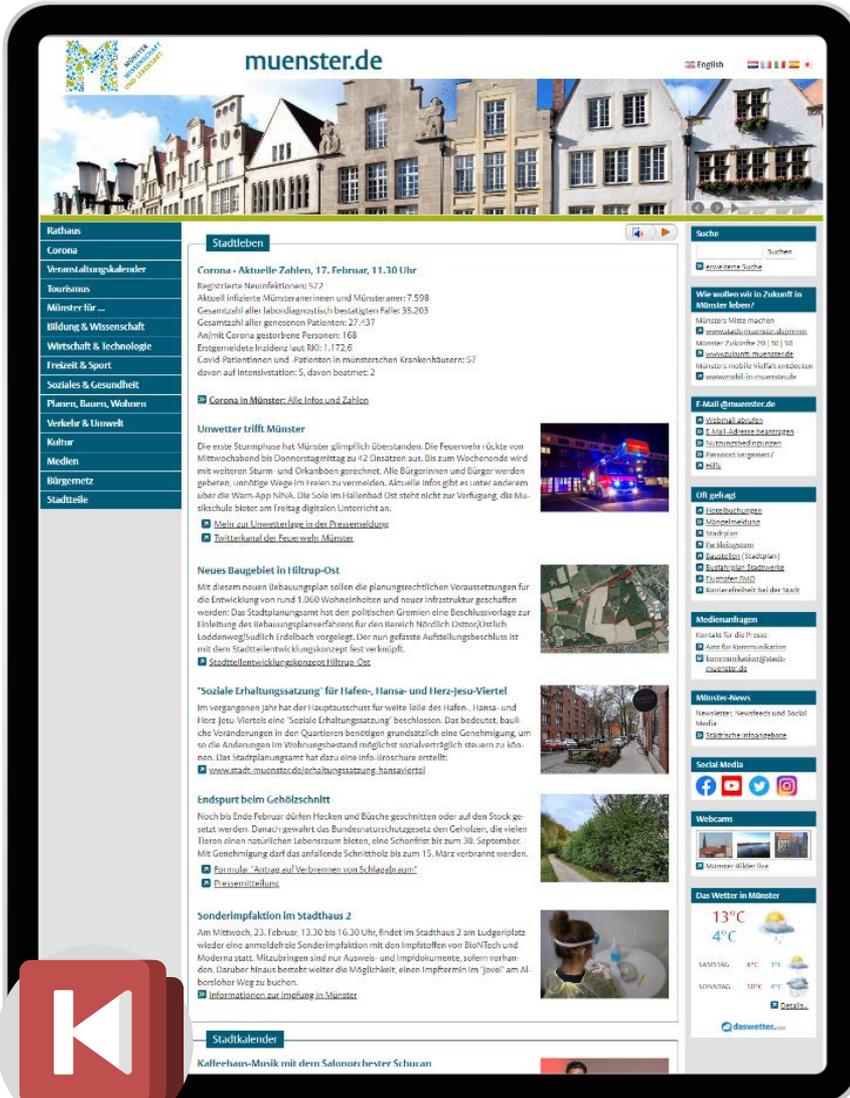
Kommunikations-
strategie

02



**Online: Website
und Social Media**

03





Reichweite 2021

Unterschiedliche Personen, die Content gesehen haben



2.147.736

im Vorjahres-
vergleich

+244,8%



432.849

im Vorjahres-
vergleich

+57,5%



Reichweite 2022

Unterschiedliche Personen, die Content gesehen haben



3.508.118

im Vorjahres-
vergleich

+65,2%



437.082

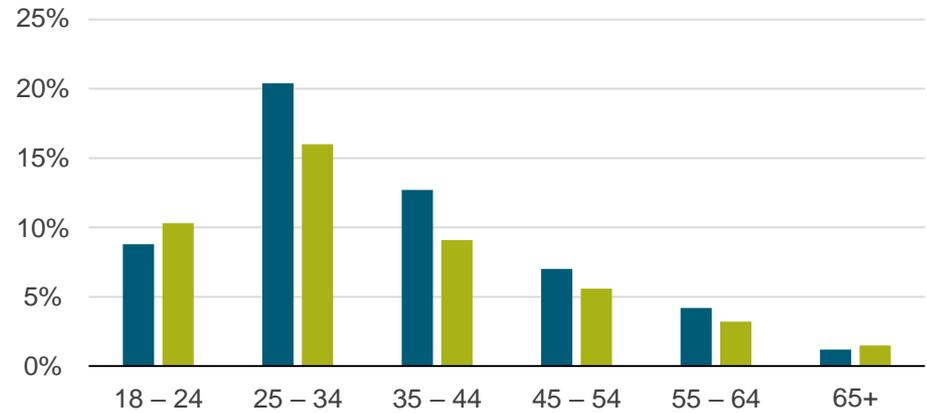
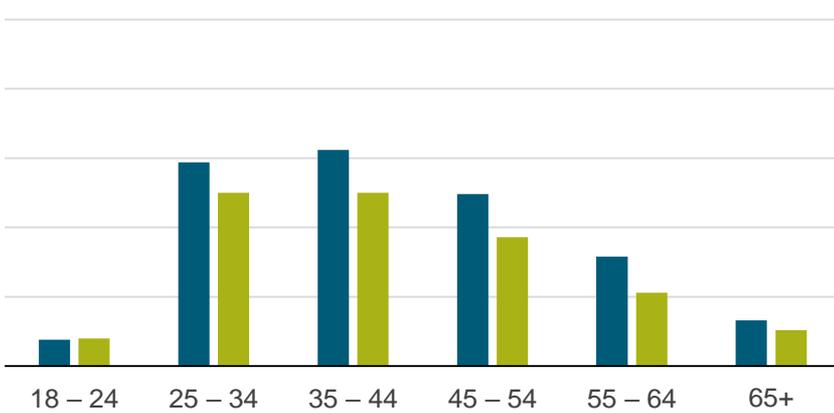
im Vorjahres-
vergleich

+1%



Publikum: Struktur 2022

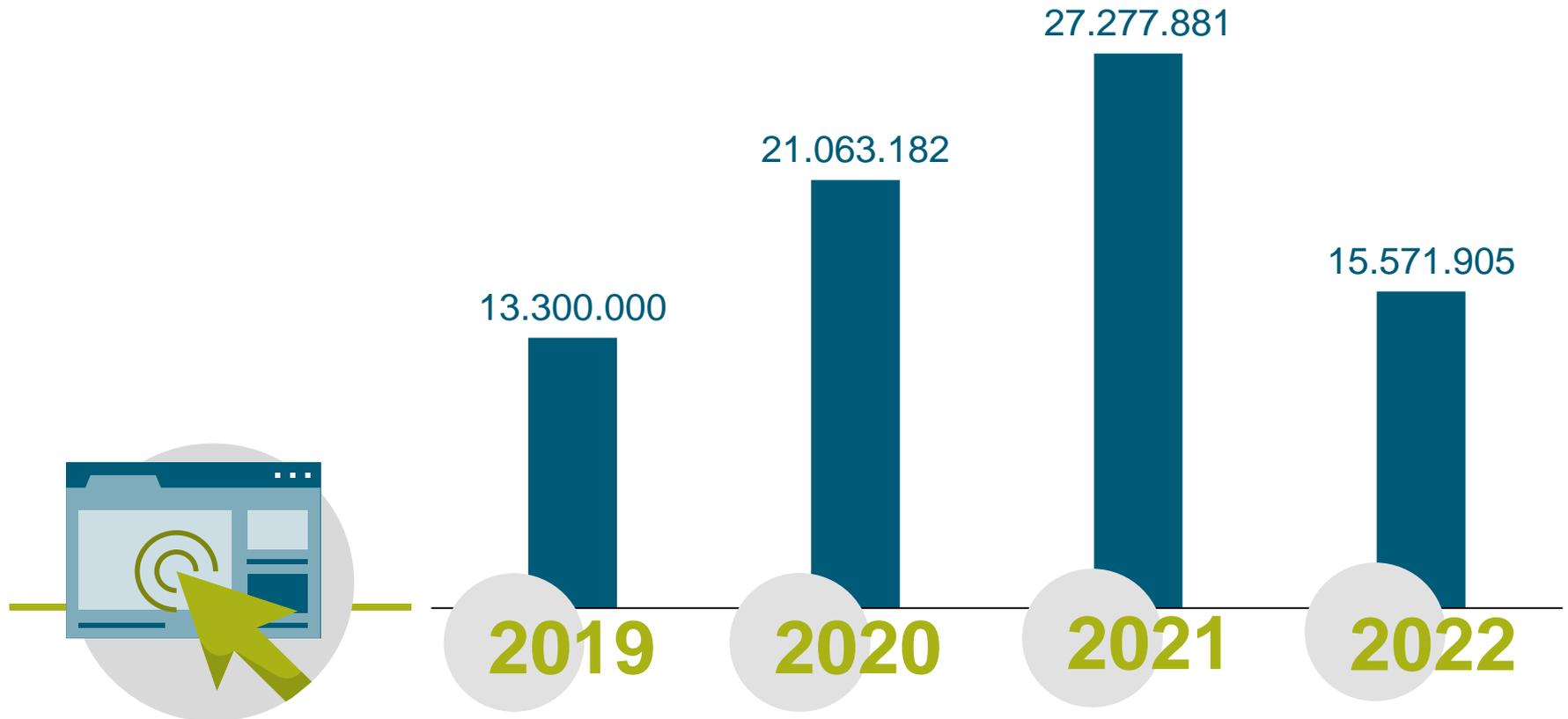
Alter und Geschlecht





Entwicklung Webseiten der Stadt Münster

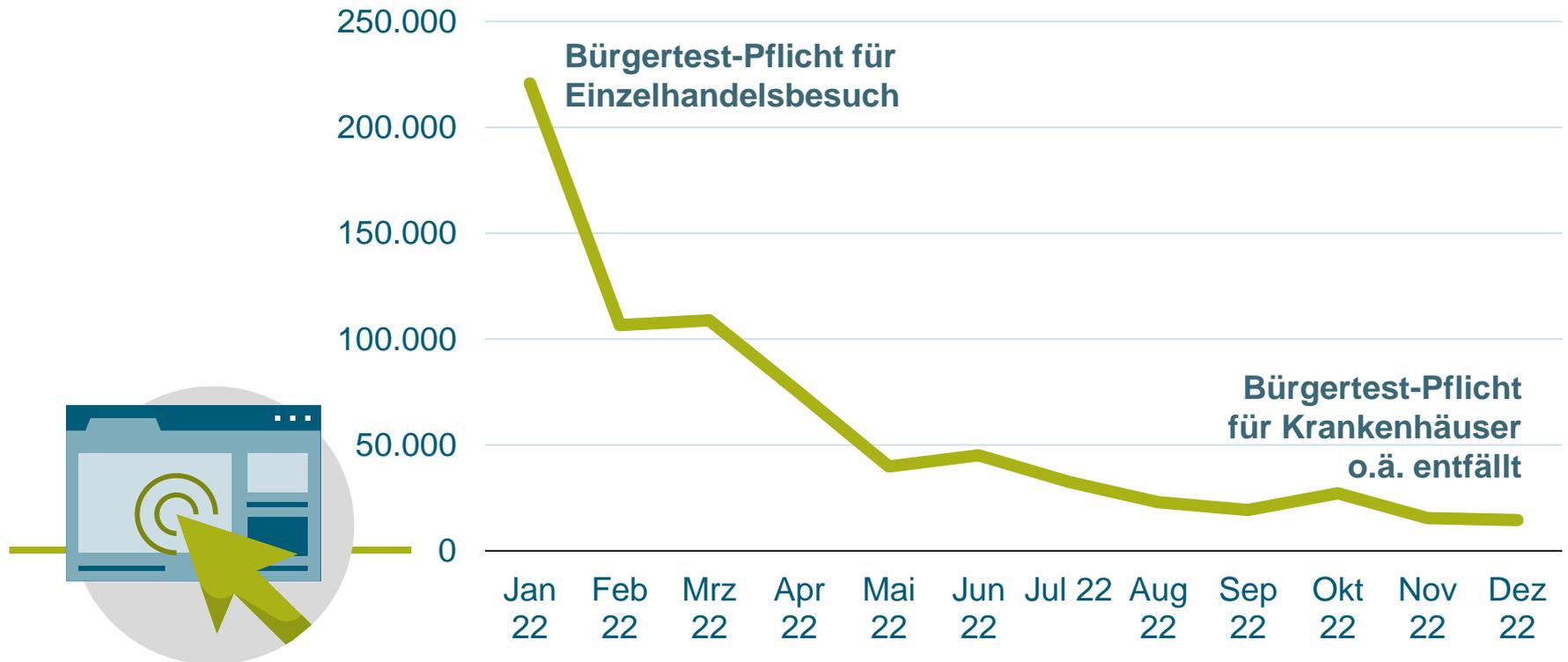
Seitenansichten



Gesamtjahreszahl 2019 auf Basis der Daten von Mai – Dez hochgerechnet

Ursachen (1): Corona-Interesse sinkt

Beispiel: Seitenansichten „Bürgertest-Stellen in Münster“

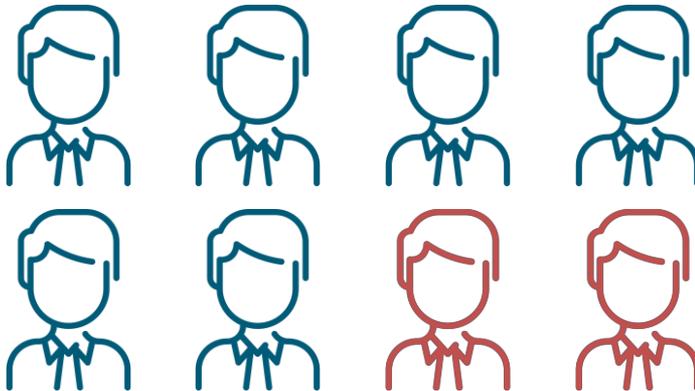


Ursachen (2)



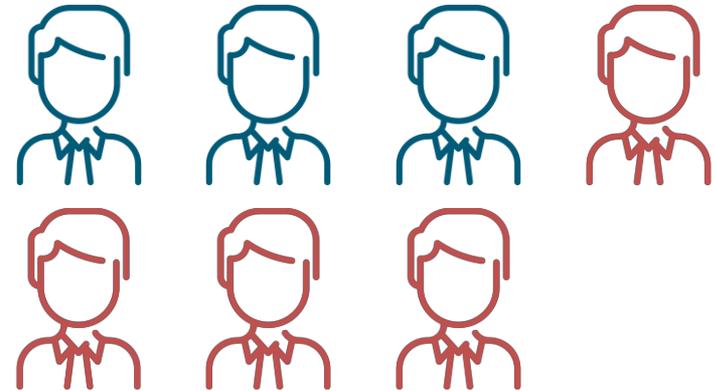
Themenmanager

8 Mitarbeiter*innen



Onlinemanager

7 Mitarbeiter*innen



Gesamtarbeitszeit: 11.736 Std.

Unbesetzte Vakanzen: 2.224 Std.

18,9% nicht besetzt

Auswirkungen



Maßnahme 1: Einzelgespräche

17 Feedback-Gespräche

AL plus CvD/Online-Chefin plus MA
Im 4. Quartal 2021

Fragen:



Wie erlebst du den Change-Prozess?



Gibt es Kritik an der Führung?



Was können wir besser machen?



Maßnahme 1: Einzelgespräche



Gute Kritikkultur

Amt bewegt sich in die richtige Richtung

Komme mit dem Change-Prozess klar

Ich komme gerne zur Arbeit

Gute Maßnahme gegen das Hintenrum

Newsroom und Morgenlage sind gute Idee

Überstunden abgebaut

Ausreichend Gelegenheit für Kritik

Im Großen und Ganzen zufrieden

Der neue Amtsleiter ist strenger, aber es kommt auch mehr dabei herum



Maßnahme 1 (Krisenmanagement): Einzelgespräche



**Einige Kolleginnen
verschwören sich geradezu**

Die Arbeitsatmosphäre ist sehr hintenrum.
Teilweise geradezu feindselig

**Früher gab es mehr
Selbstständigkeit**

Haben eine neue Struktur,
wird aber nicht umgesetzt

Die Stimmung
ist zum Kotzen.

**Zuständigkeiten
sind oft unklar**

Was mich am meisten stört,
ist die Hintenrum-Lästerei

Kritik wird gehört,
aber nicht immer umgesetzt

**AL ist nicht so
ergebnisoffen, wie er tut**

Der Chef liest manchmal
meine Mails nicht

Die Alteingesessenen sagen:
Warum überhaupt neue
Führungsebene. Das sind doch wir.

**Teambuilding:
Leute müssen enger
zusammenarbeiten**



Maßnahme 2: Newsroom-Aufbau ausgesetzt



1. Einführung des
Planungstools verschoben



2. Newsroom-Rollen an
Unterbesetzung angepasst



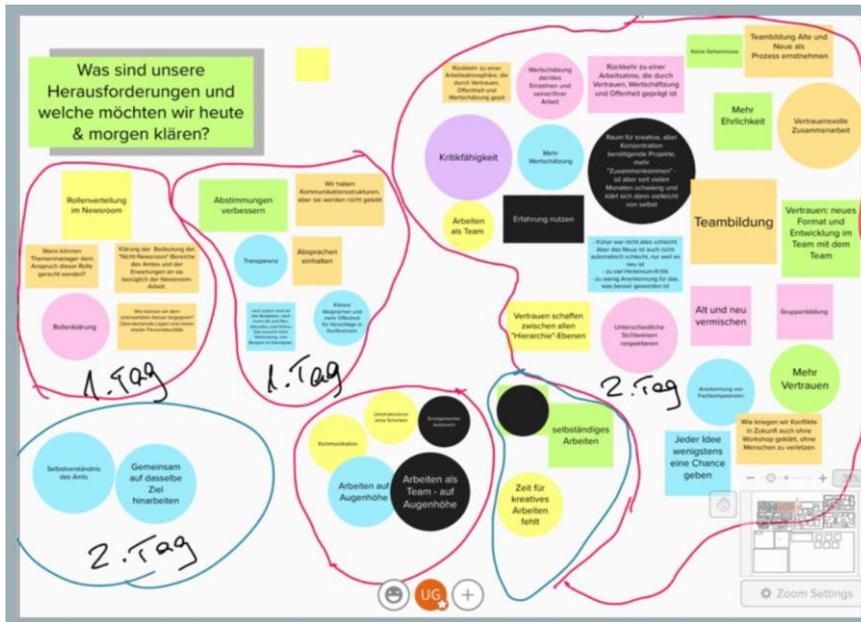
3. Verstärkung durch
freie Mitarbeiter*innen



4. Priorisierung und Wegfall
von Kommunikationsmaßnahmen



Maßnahme 3: Coachingprozess



16.12.2021, 17.12.2021, 18.08.2022
+ Div. Einzelgespräche

Garstman-Mitarbeiter*innen



Maßnahme 4 (Krisenmanagement): Führungskräfte-Coaching



15.12.2022



Terminserie 2023



Garstman-Mitarbeiter*innen



Ausblick 2023



Fortsetzung
Team-Coaching-
Prozess



Integration neuer
Mitarbeiter*innen



Fortsetzung
Führungskräfte-
Training



Abschluss
Newsroom-
Aufbau



Neue
Feedback-
Gespräche



Anpassung Themen- und
Kanalmanagement an Vorgaben
der Kommunikationsstrategie
(VV legt Schwerpunktthemen fest)



Weiterentwicklung Webseite
in Abhängigkeit von Ressourcen
(Relaunch, OZG, Abschaltung
Alt-Server)



Vielen Dank