



BUNDESVERBAND
HOCHSCHULKOMMUNIKATION

PUBLIKATIONEN ZUR HOCHSCHUL-PR

Band **6**

LEITFADEN

KOMMUNIKATIONS- CONTROLLING

Handlungsempfehlungen und Instrumente zur strategischen Ausrichtung der Kommunikationsarbeit und zur kennzahlen-gestützten Analyse der Zielerreichung

Empfehlungen und Materialien der

IQ_HKOM

Initiative Qualität für
Hochschulkommunikation

**BUNDESVERBAND
HOCHSCHULKOMMUNIKATION**

August 2017

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Bundesverband Hochschulkommunikation e.V./
Initiative Qualität für Hochschulkommunikation (IQ_HKOM)
Simon Scheuerle (Karlsruher Institut für Technologie)

REDAKTION

IQ_Kommunikations-Controlling
im Bundesverband Hochschulkommunikation

SCHLUSSREDAKTION

Simon Scheuerle (Karlsruher Institut für Technologie) und
Dr. Utz Lederbogen (Universität Osnabrück)

GESTALTUNG

Rothe Grafik, Georgsmarienhütte
www.rothe-grafik.de

1. Auflage, August 2017

KONTAKT

Korrekturhinweise senden Sie bitte an Simon Scheuerle,
Sprecher der IQ_Kommunikations-Controlling simon.scheuerle@kit.edu oder
an die Geschäftsstelle des Bundesverbandes Hochschulkommunikation
bv-hochschulkommunikation@congressa.de

Vorwort/Einleitung

Autoren	4
Vorwort	6
Einleitung	8

Teil I: Strategieentwicklung

1.1 Zur Notwendigkeit strategisch abgeleiteter Kommunikationsziele	10
1.2 Ziele der Hochschule als Ausgangspunkt	11
1.3 Ableiten einer Kommunikationsstrategie aus den Zielen der Hochschule	15
1.4 Beispiele	19

Teil II: Aufgabenbereiche

2.1 Interne Kommunikation	22
2.2 Externe Kommunikation	23
2.3 Marketing	23

Teil III: Kennzahlenentwicklung

3.1 Übergreifende Kennzahlen	28
3.2 Pressearbeit	31
3.3 Internet-Auftritt	40
3.4 Social Media	46
3.5 Publikationen	50
3.6 Veranstaltungen	54

Teil IV: Reporting

4.1 Ausgangsüberlegungen	62
4.2 Praxisorientierte Überlegungen	63
4.3 Zentrale Reporting-Elemente	65

Teil V: Praxisbeispiele

5.1 Entwicklungsprozess des Kommunikations-Controllings an der DHBW Ravensburg	68
5.2 Karlsruher Institut für Technologie	68

Literatur/Glossar

Literatur zu Kommunikations-Controlling	76
Glossar	78

Autoren

Im Rahmen der IQ_HKOM-Projektgruppe „Kommunikations-Controlling“ des Bundesverbands Hochschulkommunikation wirkten bei der Erstellung des Leitfadens mit:

- Flacke, Michael (Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)
- Jordan, Katrina (Universität Passau)
- Kiechle, Daniela (DHBW Ravensburg)
- Maas, Sabine (Deutsche Sporthochschule Köln)
- Meyer, Katrin (Northern Institute of Technology Management NIT)
- Müller-Detert, Ute (Universität Heidelberg)
- Pernat, Nadja (Max-Planck-Gesellschaft)
- Scheuerle, Simon (Karlsruher Institut für Technologie KIT) (Hrsg.)
- Sommerfeld, Ulrike (Fachhochschule Dortmund)
- von Soosten, Cornelia (Fachhochschule Dortmund)

Abbildungen

Abbildung 1: DPRG/ICV-Wirkungsstufen der Kommunikation, © DPRG/ICV 2009

Abbildung 2: Werttreiberbaum der DHBW Ravensburg, © DHBW Ravensburg, Daniela Kiechle

Abbildung 3: Zielkategorien des Karlsruher Instituts für Technologie

Abbildung 4: „Verampeln“ der Prozessschritte

Abkürzungsverzeichnis

DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
ICV	Internationaler Controller Verein e.V.
KIT	Karlsruher Institut für Technologie
KPI	Key Performance Indikator

VORWORT

EINLEITUNG

Vorwort

Viele Entscheider in der Unternehmensführung nehmen den Beitrag der Unternehmenskommunikation für den Gesamterfolg der Organisation immer stärker wahr. Mit einem intensiveren Wettbewerb und der Ermächtigung von Anspruchsgruppen durch Social Media sind die Anforderungen an den Erfolgsnachweis und die Darstellung des Wertbeitrags der Kommunikation deutlich gestiegen. Insbesondere die Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie ist aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen eine der wesentlichen Herausforderungen in der Praxis.

Kommunikations-Controlling hilft den Kommunikationsverantwortlichen, mit den neuen Anforderungen umzugehen: Es trägt zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz der Unternehmenskommunikation bei und verbessert die Integration der Kommunikation im Unternehmen. Während sich Evaluation auf Erfolgsmessung beschränkt, bedeutet Kommunikations-Controlling, den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation zum Organisationserfolg mit geeigneten Methoden und Instrumenten systematisch aus der Strategie abzuleiten und zu verfolgen.

Die Entwicklung des Kommunikations-Controllings wird in Deutschland von der Wissenschaft, Unternehmenskommunikatoren und -kommunikatorinnen, Controllern und Beratern getragen. So haben die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) und der Internationale Controller Verein (ICV) 2009 gemeinsam einen Bezugsrahmen für das Kommunikations-Controlling verabschiedet, der von Wissenschaftlern und Experten aus beiden Disziplinen entwickelt wurde. Mit den dort definierten Wirkungsdimensionen der Kommunikation – Input, Output, Outcome und Outflow – wurde ein einheitlicher Standard für das Kommunikations-Controlling im deutschsprachigen Raum geschaffen. In einem Positionspapier Kommunikations-Controlling (2011) hat die DPRG zudem wesentliche Grundlagen und Anwendungsbeispiele zu diesem Thema dargestellt.

Vom intensiveren Wettbewerb sind die Hochschulen nicht ausgenommen. Die Exzellenzinitiative etwa hat den Druck zur Profilierung erhöht. Dementsprechend sind auch hier die Anforderungen an Kommunikatorinnen und Kommunikatoren weiter gewachsen. Sie müssen in der Regel mit geringen Budgets und personellen Ressourcen auskommen und eine hohe Aufgabenvielfalt erfüllen. Dabei besteht die Gefahr, dass sie kaum Zeit für die Strategieentwicklung finden. Auf der anderen Seite haben sie aber auch große

Freiheiten, um die strategische Ausrichtung ihrer Hochschule zu beeinflussen und den Erfolgsbeitrag von Kommunikation aus eigener Initiative nachzuweisen.

Ein pragmatisches Kommunikations-Controlling ist auch mit einfachen Mitteln möglich und eröffnet viele Chancen. Es hilft, Ziele und Maßnahmen zu fokussieren, es führt zu effizienteren Prozessen, und es verbessert das Standing der Kommunikation als Partnerin des Hochschulmanagements. Nicht zuletzt ermöglicht die strategische Verknüpfung von Kommunikations- und Organisationszielen einen zielbezogenen Ressourceneinsatz und die nachvollziehbarere Begründung von Budgets.

Der vorliegende Leitfaden bietet dazu eine sehr gute Grundlage. Er zeigt, wie Kommunikation im Hochschulbereich im Hinblick auf die Organisationsziele zu steuern ist und welche Messgrößen zur Erfolgsbewertung nützlich sein können. Der Leitfaden erläutert alle Bereiche des Kommunikations-Controllings und zeichnet sich mit vielen hochschul-spezifischen Hinweisen durch einen hohen praktischen Nutzen aus. Ich wünsche mir, dass die hier enthaltenen Anregungen in möglichst vielen Hochschulen aufgegriffen werden.

Dr. Jan Sass

Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG)
Co-Leiter des Arbeitskreises Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung

Einleitung

Controlling und Kommunikation – passt das zusammen? Klassischerweise kommt das Controlling aus den Wirtschaftswissenschaften und ist assoziiert mit Kontrolle durch Zahlen. Die eigentliche Bedeutung von Controlling ist aber die kennzahlengestützte Steuerung, in diesem Fall die Steuerung der Kommunikationsarbeit in Hochschulen. Die Kennzahlen, die erhoben werden, sind dabei kein Selbstzweck, sondern dienen primär der Reflexion von Zielen und Maßnahmen der eigenen Arbeit. Sie können das Bauchgefühl bestätigen oder dienen als Entscheidungshilfe in Veränderungsprozessen und damit der Professionalisierung – auch in der Kommunikation.

Die Auswahl der Kennzahlen richtet sich nicht nur danach, ob sie leicht verfügbar sind, ausschlaggebend ist vor allem ihre Relevanz für die eigene Strategie. So liefert etwa die bloße Anzahl an Pressemitteilungen noch keine Aussage über deren Beitrag zur Zielerreichung. Generell ermöglicht erst die strategiebasierte Interpretation der Kennzahlen Schlussfolgerungen zu sinnvollen Steuerungsmaßnahmen.

Der vorliegende Leitfaden möchte Hochschulen dabei unterstützen, ein Kommunikationscontrolling einzuführen. Dabei ist es keineswegs erforderlich, eine komplette Controllingstruktur aufzubauen; Kennzahlen unterstützen auch dann, wenn sie nur für ein oder zwei wichtige Aspekte der eigenen Arbeit erhoben werden. So kann etwa die Klassifizierung der eigenen Pressemitteilungen nach Strategierelevanz, z.B. mittels Strichliste, ein Einstieg in die kennzahlengestützte Steuerung sein.

Die wichtigsten Bereiche des Kommunikationscontrollings werden im Leitfaden behandelt: Er unterstützt bei der Formulierung einer von den strategischen Zielen der Hochschule abgeleiteten Kommunikationsstrategie ([Teil I: Strategieentwicklung](#)), bei der Gestaltung unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen ([Teil II: Aufgabenbereiche](#)) und bei der Entwicklung von steuerungsrelevanten und ziel-repräsentierenden Kennzahlen ([Teil III: Kennzahlenentwicklung](#)). Darüber hinaus gibt er Hinweise und Tipps für die Erstellung eines wirkungsorientierten Reportings ([Teil IV: Reporting](#)) und rundet die theoretischen Kapitel mit Beispielen aus der Praxis ([Teil V: Praxis-Beispiele](#)) sowie [Literatur und einem Glossar](#) ab.

Der Leitfaden ist auch zu finden unter www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/service/leitfaden-kommunikations-controlling

STRATEGIEENTWICKLUNG

1.1 Zur Notwendigkeit strategisch abgeleiteter Kommunikationsziele

Die Kommunikationsstrategie und die damit verbundenen Kommunikationsziele sind der Dreh- und Angelpunkt eines Kommunikations-Controllings – unabhängig davon, in welcher Form oder in welcher Intensität es umgesetzt wird. Zwar ist Kommunikationsarbeit immer auf Ziele hin ausgerichtet, ihre Ableitung aus einer definierten Strategie hat aber gegenüber dem ausschließlichen Arbeiten nach Bauchgefühl mehrere Vorteile und ermöglicht ...

... das gezielte Ausrichten der eigenen Arbeit

- Wer sich klare Ziele setzt, kann überprüfen, ob diese erreicht werden.
- Wer seine Zielgruppen klar umrissen hat, kann gezielt mit diesen kommunizieren.
- Eine Strategie hilft, Prioritäten und Schwerpunkte zu setzen und die eigene Arbeit zu strukturieren.
- Entscheidungen werden nicht aus dem Bauch heraus getroffen, sondern strategisch begründet.
- Eine Strategie präzisiert und transportiert das eigene Selbstverständnis.

... die Bewertung der eigenen Aktivitäten

- Eine Strategie ermöglicht, das eigene Kommunikationsangebot auf seine Zielwirksamkeit hin zu überprüfen. Im [Siggener Denkanstoß](#) heißt es dazu: „Insgesamt herrscht [...] der Eindruck vor, dass es in vielen Bereichen ein Überangebot an Kommunikationsaktivitäten gibt. Ohne zielgruppenorientierte, differenzierte Kommunikation und klare Prioritätensetzung drohen Qualität und Glaubwürdigkeit der Wissenschaftskommunikation Schaden zu nehmen. Kritische Selbstreflexion, Entwicklung von Strategien und intelligente Aufgabenteilung angesichts knapper Ressourcen können helfen, eine bessere Balance zwischen Forschungskommunikation und Imagekommunikation zu finden.“

... Effizienzsteigerung

- Formuliert Ziele und definierte Arbeitsabläufe unterstützen die Gesamtintegration einer Kommunikationsabteilung und machen das Zusammenspiel einzelner Teams bzw. Bereiche transparenter.
- Eine strategisch ausgerichtete Kommunikationsarbeit ermöglicht eine zielgeleitete Überprüfung der Schnittstellen zu anderen Einrichtungen. Das beinhaltet auch eine

Überprüfung des Arbeitsaufwandes und des Ressourceneinsatzes, den der Einsatz der eigenen Kommunikationsinstrumente für die Partner bedeutet.

- Der interne Zuschnitt einer Kommunikationsabteilung und die Zusammenarbeit einzelner Teams bzw. Bereiche können unter strategischen Gesichtspunkten überdacht und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden. So lassen sich Arbeitsabläufe optimieren und Doppelarbeit verhindern.

... Professionalisierung

- Immer häufiger fordern Rektorate Erfolgsnachweise. Selbst entwickelte Kennzahlen können Vorgaben verhindern, die an der Kommunikationsrealität vorbeigehen.
- Viele Hochschulen werden durch Steuergelder finanziert. Eine Strategie belegt den sinnvollen Einsatz der Mittel.

... die Verbesserung des Standings und die Optimierung von Arbeitsaufwand und Ressourceneinsatz

- Eine definierte Strategie bietet einen auch für Außenstehende sichtbaren Orientierungsrahmen für strukturiertes, zielgeleitetes Arbeiten. Ein strategischer Rückbezug kann zur Werbung in eigener Sache werden und damit helfen, das eigene Standing zu verbessern.
- Eine Kommunikationsstrategie hilft, den eigenen Arbeitsauftrag und die eigenen Aufgaben im Bewusstsein zu halten und sich damit begründeter gegenüber spontanen, undefinierten Arbeitsaufträgen abzugrenzen.
- Eine strategische Ausrichtung der eigenen Aufgaben kann die Beschaffung von Ressourcen erleichtern, da sich Notwendigkeiten argumentativ belegen und der Ressourceneinsatz mit klaren Zielen verbinden lassen.

1.2 Ziele der Hochschule als Ausgangspunkt

Eine Kommunikationsabteilung agiert nicht unabhängig, sondern als zentrale Einrichtung der Hochschule, um für die eigene Institution einen Wertschöpfungsbeitrag zu leisten. Überall dort, wo die Hochschule mit internen und externen Zielgruppen in Kontakt tritt, ist Kommunikation gefragt – sei es zur „einseitigen“ Information oder im dialogischen Austausch. Arbeitsgrundlage der Kommunikationsabteilung sind also die Ziele und Zielgruppen der Hochschule, die sich aus dem Selbstverständnis der Hochschule ableiten lassen.

- Wo sieht sich die Hochschule als Institution in der Gesellschaft verortet?
- Welchen Auftrag will sie in und gegenüber der Gesellschaft erfüllen?
- Welche Kompetenzen kann sie in die Lösung gesellschaftlich relevanter Fragen einbringen?
- Welche Leitgedanken prägen das Handeln ihrer Angehörigen und Mitglieder?
- Welche Partner begleiten die Arbeit in Forschung, Lehre und Studium?
- Wer sind die Stakeholder der Hochschule?
- Welche Ziele verfolgt die Hochschule bei diesen Stakeholdern?

Dieses Selbstverständnis der Hochschule spiegelt sich in verschiedenen Schriftstücken, die als Informationsquellen über die Ziele der Hochschule dienen können. Das Selbstbild oder einzelne Elemente davon finden sich in:

- Mission, Vision, Leitbild
- Hochschulentwicklungsplan/Zukunftskonzept
- Zielvorgaben, Stärken-/Schwächen-Analyse, Balanced Scorecard
- Konzepte für Autonomie, Forschungsprofil, Internationalisierung, Nachwuchsförderung, Studiengangsentwicklung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Technologie- und Wissenstransfer, Weiterbildung, Lebenslanges Lernen
- Regeln guter wissenschaftlicher Praxis, Ethikkommissionen
- Diversität und Gleichstellung

Aus den Zielen der Hochschule wird die [Kommunikationsstrategie abgeleitet](#).

Was wenn ... Umgang mit schwierigen Ausgangslagen

Handlungsfelder bei Beschränkungen der strategischen Freiräume

Abteilungen oder Teams bzw. Bereiche, die überwiegend als Dienstleister auftreten, sind in ihren Möglichkeiten des strategischen Handelns eher eingeschränkt. Als Ansatzpunkt für eine zielgeleitete Ausrichtung ihres Tuns kann hier die Optimierung der eigenen Arbeit dienen. Die operative Exzellenz wird als Ziel definiert und in ihren Facetten ausformuliert. Dabei lassen sich Aufgabenbereiche besser strukturieren, wenn eine klare Prioritätensetzung gegenüber den Auftraggebern besteht und das Leistungsspektrum nach außen transparent gemacht wird. Einschränkungen im eigenen strategischen Handeln schließen jedoch nicht aus, dass auch die Dienstleister auf grundlegende strategische Vorgaben verpflichtet werden und an der Umsetzung dieser Ziele mitwirken, indem sie dafür hochqualitative Serviceleistungen erbringen.

Beschränkung bei uneindeutiger Ausgangslage

- Quellen für die Strategieentwicklung liegen nicht vor, sind unvollständig, widersprechen sich.
- Übergreifende, strategische Ziele der Hochschule sind bekannt, aber nicht formuliert, nicht aussagekräftig.
- Übergreifende, strategische Ziele der Hochschule konkurrieren mit Partikularinteressen.

In einer uneindeutigen Ausgangslage müssen Ziele der Kommunikation aus sich selbst heraus generiert oder vorübergehend isoliert formuliert werden. Dazu ist es möglich, auf generelle, institutionsunabhängige Kommunikationsziele zurückgreifen, die schrittweise ausdifferenziert oder angepasst werden. So kann die Kommunikationsarbeit grundlegend darauf ausgerichtet sein, den Bekanntheitsgrad der Institution zu steigern, die Studierendenwerbung auszubauen, zu einer verstärkt positiven Außenwahrnehmung beizutragen oder ausgewählte Forschungsschwerpunkte in den Fokus der Öffentlichkeit zu rücken. Eine andere Herangehensweise wäre es, strategische Ansätze bewusst kurzfristig zu denken und in diesem Zusammenhang überschaubare Nahziele zu definieren, etwa die Medienresonanz für ausgewählte Ereignisse oder spezielle Forschungsbereiche zu erhöhen. In einem längerfristig gedachten Prozess bringt sich die Kommunikationsabteilung in die Diskussion ein, übergreifende Zielsetzungen der Hochschule so festzuhalten, dass daraus eine Kommunikationsstrategie abgeleitet werden kann.

Bei nicht vorhandener Hochschulstrategie kann und soll die Kommunikationsabteilung darauf hinwirken, dass sich das Rektorat strategisch aufstellt, und dieses bestenfalls beraten.

Umsetzung von Kommunikationszielen bei „strukturellen“ Beschränkungen

- Mangelnde Ressourcen: Die Kommunikation übergreifender, strategischer Ziele der Hochschule wird nicht als Aufgabe oder Arbeitsbereich definiert, nicht ausreichend finanziert, nicht ausreichend gefördert oder unterstützt.
- Mangelndes Bewusstsein für die Wichtigkeit strategischer Arbeit: Die Kommunikation übergreifender, strategischer Ziele der Hochschule wird von Hochschulleitung, Senat oder anderen Gremien und Entscheidungsträgern nicht als wichtiger Teil hochschulpolitischer Aktivitäten benannt oder anerkannt.

Um strukturelle Beschränkungen aufheben zu können, muss es langfristig das Ziel sein, Kommunikation als wichtigen Wertschöpfungsfaktor für die Hochschule zu positionieren und den Wert der Kommunikation eindeutig zu belegen. Dies kann auf zwei Wegen geschehen – einem praktischen und einem theoretischen Weg. Praktisch können zentrale Projekte der Hochschule mit erheblicher Außenwirkung als Beispiel für die Notwendigkeit der strategischen Kommunikation herangezogen werden. Für die theoretische Untermauerung muss die Verbindung zwischen Kommunikation, öffentlicher Wahrnehmung und Wertschöpfung aufgezeigt werden. Wichtig in der Argumentation ist es, die Diskussion weg von vermeintlich harten Fakten (Return on Investment (ROI), Äquivalenzwert, etc.) zu lenken und den Fokus auf einen langfristigen Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation zu richten, für den weiche Faktoren wie Reputation, Image, Forschungsprofil oder Unterstützungspotentiale herangezogen werden.

1.3 Ableiten einer Kommunikationsstrategie aus den Zielen der Hochschule

Das Wirkstufenmodell des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) leistet Hilfestellung bei der Ableitung einer Kommunikationsstrategie aus den Zielen der Hochschule. Dieses Modell stellt die Wirkstufen bzw. -ebenen der Kommunikation von den investierten Ressourcen bis hin zum Wertschöpfungsbeitrag dar (siehe auch: www.communicationcontrolling.de).

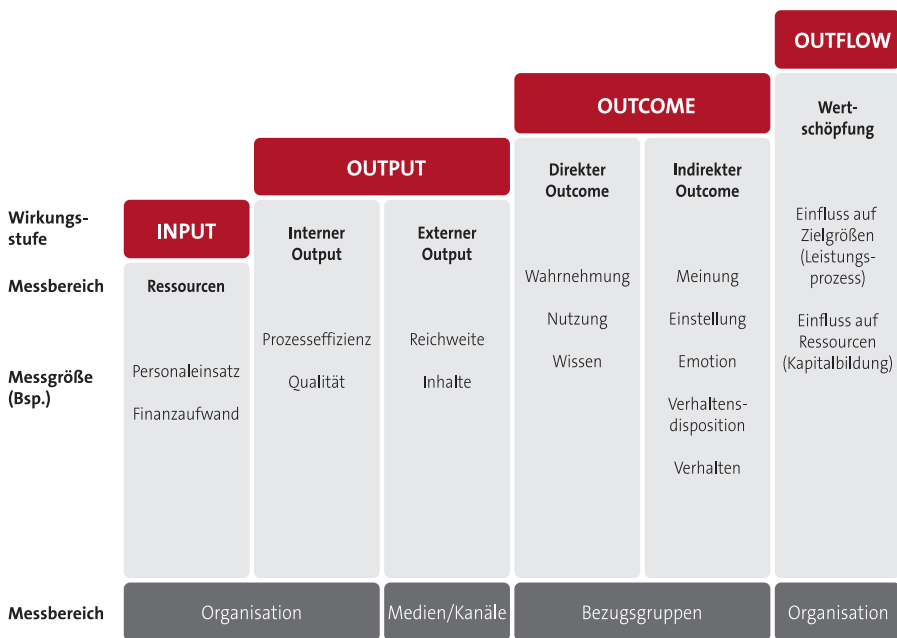


Abbildung 1: DPRG/ICV-Bezugsrahmen: Wirkungsstufen der Kommunikation, © DPRG/ICV 2009

In aller Kürze besagt das Wirkstufenmodell (siehe Abbildung 1), dass Ressourcen für Kommunikationsmaßnahmen bereitgehalten werden müssen, um Wertschöpfung durch Kommunikation zu erzielen (Ebene: Input). Diese Ressourcen ermöglichen es der Kommunikationsabteilung, in verschiedenen Prozessen (Ebene: Interner Output) Kontaktangebote zu schaffen (Ebene: Externer Output). Die Kontaktangebote bilden die Grundlage für eine Wahrnehmung durch die Zielgruppe (Ebene: Direkter Outcome), die

wiederum die Voraussetzung für kommunikative Interaktionen oder Meinungsbildungsprozesse ist (Ebene: Indirekter Outcome). Aus dem Kontakt oder der Kommunikation zwischen der jeweiligen Zielgruppe und der Hochschule generiert sich ein „Wert“ (Ebene: Outflow), der sich an den übergreifenden, strategischen Zielen bemisst.

Jede Ebene stellt bestimmte Fragen, die es ermöglichen, aus den Zielen der Hochschule eine Kommunikationsstrategie mit konkreten Maßnahmen und benötigten Ressourcen abzuleiten:

- **Outflow:** Welche übergreifenden, strategischen Ziele der Hochschule können und müssen durch Kommunikation unterstützt werden? Welche Ziele sind ohne Kommunikation nicht zu erreichen? (Beispielziel: Anzahl der Neueinschreibungen steigern)
- **Indirekter Outcome:** Welche kommunikativen Interaktionen oder Meinungsbildungsprozesse wollen wir in welchen Zielgruppen erreichen? (Beispiel: Potenzielle Studierende informieren sich über das Studienangebot, die Motivation zur Einschreibung wird gesteigert)
- **Direkter Outcome:** Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad in der Zielgruppe? Wie nimmt die Zielgruppe die Hochschule wahr, welches Wissen besitzt sie?
- **Externer Output:** Welche Inhalte müssen über welche Kommunikationskanäle verbreitet werden, damit die Zielgruppe bestmöglich erreicht wird? (Beispiel: Facebook-Seite, Artikel in Schülerzeitungen)
- **Interner Output:** Wie müssen die Prozesse gestaltet werden, damit diese Kontaktangebote in größtmöglicher Effizienz und Qualität geschaffen werden können?
- **Input:** Welche Ressourcen werden für diese Prozesse benötigt? (Beispiel: Personal- und Finanzeinsatz)

Auf jeder Ebene werden also konkrete Faktoren ermittelt, die als Werttreiber fungieren (Anzahl der Neueinschreibungen, Einschreibungsmotivation, Bekanntheit etc.).

Generische Werttreiber, die für alle Bereiche der Kommunikation gelten, sind etwa:

- **Outflow:** Reputation
- **Outcome:** Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Wissen
- **Externer Output:** Hohe Anzahl an zielgruppenspezifischen Kontaktmöglichkeiten, Reichweite
- **Interner Output:** Hohe Qualität der Maßnahme
- **Input:** Sparsamer und produktiver Ressourceneinsatz

Um die Strategie auf anschauliche Art zu visualisieren, werden die Werttreiber der einzelnen Ebenen in Beziehung zueinander gesetzt und dadurch sogenannte Werttreiberbäume generiert.

Werttreiberbäume

Werttreiberbäume stellen den Zusammenhang zwischen einzelnen Werttreibern her, also zwischen den Faktoren, durch die die Wertschöpfung durch Kommunikation erzielt wird. Beispielsweise ist zur Erreichung des Ziels „Steigerung der Einschreibungen“ notwendig, dass die Zielgruppe der Studieninteressierten von der Hochschule erfährt (Werttreiber: Aufmerksamkeit und Wissen) und einen positiven Eindruck von der Institution und ihrem Studienangebot (Werttreiber: Reputation) erhält. Dafür müssen Angebote geschaffen werden, mit denen die Zielgruppe erreicht werden kann (Werttreiber: Reichweite). Ein einfacher Werttreiberbaum stellt also diesen Zusammenhang dar: Reichweite -> Aufmerksamkeit -> Wissen -> Reputation -> Einschreibung

Einen ausführlichen Werttreiberbaum für das Ziel „Auslastung der Studiengänge“ bietet das folgende Beispiel der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Ravensburg. Die unterschiedlichen Farbtöne stellen die verschiedenen Ebenen des DPRG/ICV-Wirkstufenmodells dar.

TEIL I – STRATEGIEENTWICKLUNG

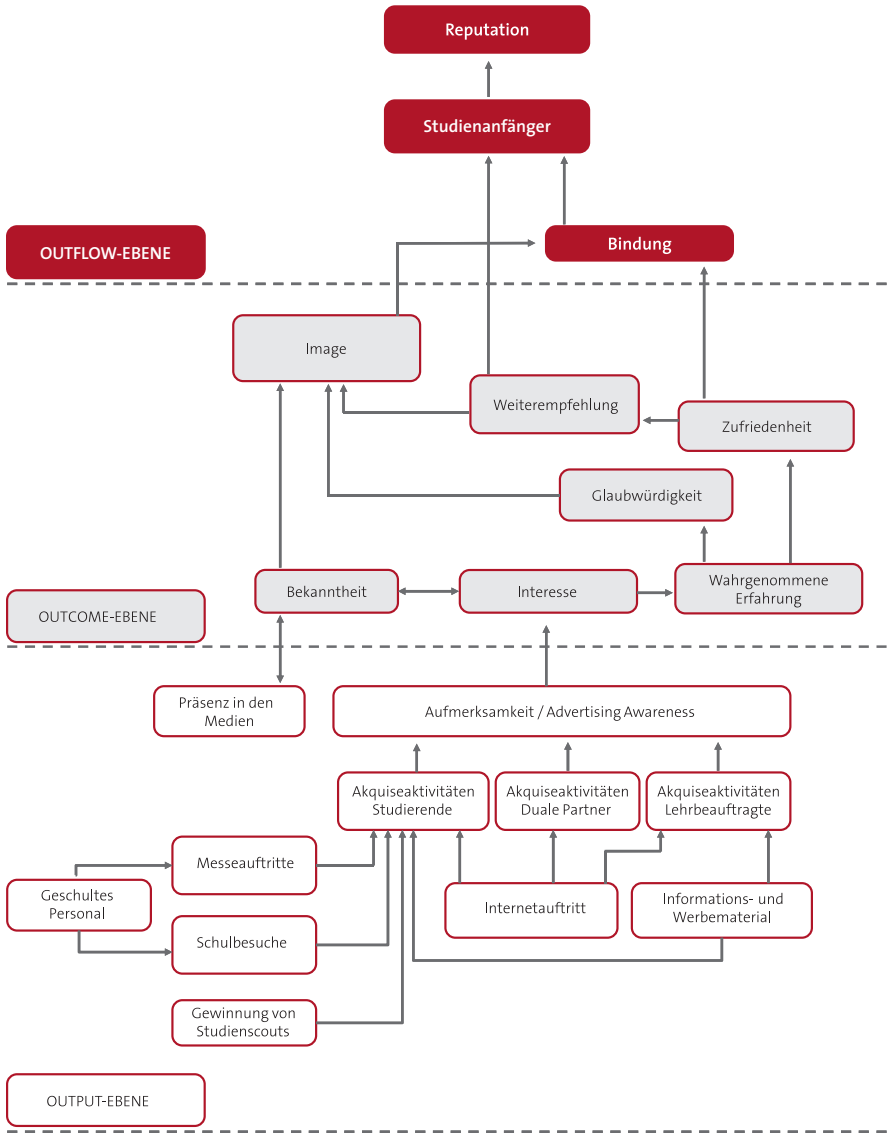


Abbildung 2: Werttreiberbaum der DHBW Ravensburg, © DHBW Ravensburg, Daniela Kiechle

Ein solcher Werttreiberbaum stellt in kompakter Weise alle relevanten Größen zur Erreichung der Kommunikationsziele dar und ermöglicht nun relativ einfach, Kennzahlen zur Evaluation zu entwickeln, da bereits sichtbar wird, welche Faktoren mit Zahlen zu belegen sind. Siehe hierfür [Teil III: Kennzahlenentwicklung](#).

1.4 Beispiele

Strategieentwicklungs-Beispiel I

In der Formulierung eines Leitbildes verpflichtet sich die Hochschule zur „umfassenden Mehrung und Verbreitung des Wissens über Mensch und Welt“. Aus dieser Verpflichtung folgt auch der Auftrag, wissenschaftliche Erkenntnisse kontinuierlich einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Daraus abgeleitet ist es Aufgabe der Kommunikationsabteilung, diesen Prozess in unterschiedlichen Handlungsfeldern zu initiieren, zu befördern, zu verstärken, zu begleiten oder zu steuern. Übergeordnetes Ziel ihrer Arbeit ist es, im Zusammenspiel mit verschiedenen Partnern die Umsetzung dieses Auftrags beständig und möglichst umfassend sicherzustellen. Im Rahmen ihrer Kommunikationsstrategie definiert und benennt die Kommunikationsabteilung differenzierte Einzelziele, die untereinander verknüpft bleiben und sich wechselseitig beeinflussen.

Um diese Ziele zu erreichen, wählt sie unterschiedliche Instrumente der Kommunikation aus. Dazu gehören beispielsweise die verstärkte Zusammenarbeit mit Multiplikatoren wie Journalistinnen und Journalisten, oder die Nutzung elektronischer Kommunikationswege, um weitere Adressaten direkt anzusprechen. Bei der Realisierung dieser miteinander verbundenen Kommunikationsziele können Elemente des Kommunikations-Controllings auf mehreren Ebenen zum Tragen kommen: Sie lassen sich einsetzen, um Nutzen und Wirksamkeit vorhandener Kommunikationskanäle und -instrumente zu analysieren, Aufwand und Kosten für bestehende oder neue Maßnahmen zu erheben, Modifizierungen und veränderte Ansätze vorzuschlagen, Prozessabläufe zu optimieren oder neu zu gestalten. Sie leisten gegebenenfalls Entscheidungshilfe für die Einstellung ineffektiver Aufgaben oder liefern Argumente für die Einwerbung zusätzlicher Ressourcen.

Strategieentwicklungs-Beispiel II

Ein aus sich selbst heraus generiertes Ziel von Kommunikation ist es, die Präsenz der Hochschule in der öffentlichen Wahrnehmung zu verstärken, indem sie mehr als bisher Gegenstand der Berichterstattung in den Medien wird. „Positiv“ beeinflussen lässt sich dieser Prozess, indem die Kommunikationsabteilung die Herausgabe von Pressemitteilungen

gen zu spannenden Themen, insbesondere aus der Forschung, forciert. Der Erfolg eines solchen kurzfristigen Kommunikationszieles lässt sich anders als in anderen Arbeitsfeldern relativ leicht messen, etwa im Abdruckerfolg, der im Bereich des Kommunikations-Controllings durch eine Medienresonanzanalyse erhoben werden kann. Weitergehende Effekte bleiben häufig unberücksichtigt: Gibt es Bereiche, die unbewusst vorrangig kommuniziert oder stärker in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden? Ist die Hochschule als Institution präsent oder sind es hauptsächlich Einzelpersonen oder einzelne Einrichtungen, die in Erscheinung treten?

Wird die Kommunikationsarbeit auf strategische Ziele hin ausgerichtet, sind die Anforderungen komplexer: Für die Schärfung eines spezifischen Forschungsprofils wird bewusst entschieden, ausgewählte Bereiche gezielter zu kommunizieren. Will sich die Hochschule als international agierende Forschungshochschule präsentieren, muss sie ihre Kommunikationsarbeit mehrsprachig ausrichten. Sollen studentisches Ausbildungsangebot und Nachwuchsförderung im Vordergrund stehen, wird die direkte digitale Kommunikation mit den gewünschten Zielgruppen erfolgreicher sein als das klassische Instrument der Pressemitteilung. Ob die auf diese Weise strategisch ausgerichtete Kommunikationsarbeit, die mit unterschiedlichen Partnern in verschiedenen Handlungsfeldern interagiert und ein breites Spektrum an Maßnahmen miteinander kombiniert, erfolgreich ist, wird sich erst mittel- oder langfristig zeigen. Eine Erfolgsmessung erfordert daher einen größeren Aufwand und ein feineres Instrumentarium im Kommunikations-Controlling.

AUFGABENBEREICHE

Die Hochschulkommunikation umfasst verschiedene Aufgabenbereiche (z.B. interne oder externe Kommunikation), die in unterschiedliche Arbeitsgebiete (z.B. Pressearbeit, Social Media, Publikationen) untergliedert sind. Jedes Arbeitsgebiet hat dabei wiederum seine spezifischen Maßnahmen, die mit entsprechenden Instrumenten (z.B. Pressemitteilung, Mitarbeiterzeitschrift, Twitter, Facebook) umgesetzt werden.

Für jeden Aufgabenbereich werden eigene Ziele definiert, aus denen sich wiederum die arbeitsgebiets- und maßnahmenpezifischen Ziele ableiten. Dieses Kapitel (Teil II) beschreibt zentrale Aufgabenbereiche und stellt mögliche Ziele dafür vor.

Die Entwicklung von Kennzahlen, die als Indikatoren für das Erreichen der jeweiligen Ziele dienen sollen, kann dabei auf allen Ebenen, also im Aufgabenbereich, im Arbeitsgebiet und in den einzelnen Maßnahmen, umgesetzt werden. Im nächsten Kapitel (Teil III) werden beispielhaft Kennzahlen für unterschiedliche Arbeitsgebiete und ihre Maßnahmen vorgestellt.

Drei Aufgabenbereiche und deren mögliche Ziele werden in den folgenden Unterkapiteln beispielhaft aufgeführt.

2.1 Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation an Hochschulen richtet sich an die internen Zielgruppen der Hochschulen, vor allem an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Statusgruppen. In diesen Bereich fällt nicht nur die Kommunikation top-down, von der Führungs- zur operativen Ebene und vice versa (bottom-up), sondern auch die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen oder Einrichtungen der Hochschule sowie die Kommunikation der Hochschulangehörigen untereinander.

Ziele der internen Kommunikation können sein:

1. Information
2. Identifikation mit Werten und Zielen der Hochschule (Markenbotschafter)
3. Bereitschaft für Veränderungsprozesse (Change Management)
4. Innovations- und Entwicklungspotenzial (lernende Organisation)
5. Dialogbereitschaft
6. Loyalität

Die Kommunikationsabteilung kann hauptsächlich zur Erreichung der Ziele 1 und 2 beitragen. Die Umsetzung der anderen Ziele hängt auch von der Organisationskultur ab, die wiederum von der Kommunikationsabteilung mitgestaltet und kommuniziert wird.

Typische Maßnahmen und Instrumente für die interne Kommunikation können das Intranet (Arbeitsgebiet [Internet-Auftritt](#)), Mitarbeiterzeitschrift (Arbeitsgebiet [Publikationen](#)) oder das Sommerfest (Arbeitsgebiet [Veranstaltungen](#)) sein.

2.2 Externe Kommunikation

Die externe Kommunikation an Hochschulen beschäftigt sich mit der kommunikativen Gestaltung der Beziehung zwischen der Organisation und ihren externen Zielgruppen. Diese sind bei Hochschulen neben der allgemeinen Öffentlichkeit vor allem Politik, Presse, Kooperationspartner, Freunde und Förderer sowie Alumni.

Ziele der externen Kommunikation können sein:

1. Wahrnehmung, Bekanntheit, Reputation
2. Sicherung von Handlungsspielräumen
3. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
4. Akzeptanz und Vertrauen
5. Neue Kooperationen

Typische Arbeitsgebiete der externen Kommunikation sind aufgrund des großen Spektrums der Zielgruppen und je nach strategischer Ausrichtung der Hochschule variabel. Dazu gehören zum Beispiel die [Pressearbeit](#) und [Veranstaltungen](#) sowie der [Internet-Auftritt](#) und [Social Media](#).

2.3 Marketing

Hochschulmarketing umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Hochschule im Sinne der langfristigen Wettbewerbssicherung auf dem Markt zu positionieren. Primäre Zielgruppe sind die direkten Nutzerinnen und Nutzer des Bildungsangebots, vor allem Studierende, potenzielle Studierende und Alumni. Weitere Adressaten sind die Protagonisten aus Forschung, Lehre und Wissenstransfer wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Nachwuchsforschende und Partnerunternehmen.

Ziele des Marketings können sein:

1. Markenbildung und -bekanntheit
2. Wahrnehmung, Bekanntheit, Reputation
3. Positionierung im Wettbewerbsumfeld zur langfristigen Existenzsicherung

Typische Arbeitsgebiete des Marketings sind aufgrund des großen Spektrums der Zielgruppen und je nach strategischer Ausrichtung der Hochschule variabel. Dazu gehören für das Hochschulmarketing beispielsweise [Social Media](#) sowie [Publikationen](#) oder [Veranstaltungen](#).

KENNZAHLENENTWICKLUNG

Das dritte Kapitel „Kennzahlenentwicklung“ beschäftigt sich mit der Frage, wie man aus der [Kommunikationsstrategie](#) konkrete Kennzahlen ableitet, mit denen die Zielerreichung belegt werden kann.

Die folgenden Unterkapitel sind als Denkanstöße zu verstehen, wie passende Kennzahlen zur Überprüfung der eigenen Strategie identifiziert und kreativ eingesetzt werden können und wie sich mit angemessenem Aufwand eine aussagekräftige Zielüberprüfung erreichen lässt. Hierzu können auch Kennzahlen, die von anderen Abteilungen erhoben werden, herangezogen werden.

Im Gegenzug soll nicht unerwähnt bleiben, dass einige Bereiche und Aspekte der Kommunikation nicht adäquat und nur sehr schwierig mit Kennzahlen belegt werden können.

Auch zur Kennzahlenentwicklung hilft das Wirkstufenmodell (siehe Abbildung 1, Seite 15), geeignete Leitfragen zu stellen. Am Ziel „Anzahl der Studierenden erhöhen“ sollen diese Leitfragen und mögliche Kennzahlen demonstriert werden:

- **Outflow:** Welche Indikatoren spiegeln die Zielerreichung am besten wieder?
Beispiel: Anzahl der Neueinschreibungen
- **Indirekter Outcome:** Welche Einstellung/Meinung/Image hat die Zielgruppe?
Beispiel: Meinung potenzieller Studierender über die Lehre und Einschreibungsabsicht
- **Direkter Outcome:** Sind unsere Angebote der Zielgruppe bekannt?
Beispiel: Bekanntheitsgrad der Hochschule bei potenziellen Studierenden, sowie Bekanntheit der angebotenen Studiengänge
- **Externer Output:** Welche Kontaktangebote haben wir geschaffen?
Beispiel: Anzahl der Angebote und deren Inhalt
- **Interner Output:** Von welcher Qualität sind die Prozesse, mit denen diese Angebote erstellt werden?
Beispiel: Fehlerquote, Zielgruppenpassung
- **Input:** Welche Ressourcen wurden für die Leistungserstellung gebraucht?
Beispiel: Personal- und Sachkosten

Darüber hinaus hilft das Wirkstufenmodell, die Kennzahlen innerhalb der Kanäle zu strukturieren und zu sortieren sowie zwischen den Kanälen eine gewisse Vergleichbarkeit zu schaffen.

Unabhängig davon, ob Ziele der Kommunikationsarbeit aus einer übergreifenden Kommunikationsstrategie heraus generiert wurden oder das Ergebnis anderer Planungs- und Diskussionsprozesse sind: Sie sollten klar formuliert sein und für eine Überprüfung mit sinnvollen Kennzahlen oder Bewertungskriterien versehen werden. Im Sinne des SMART-Projektmanagements (**S**pecific, **M**easurable, **A**ccepted, **R**ealistic, **T**imely) sollten die Zielvorgaben so definiert sein, dass sie realistisch erreichbar sind – und ihre Bewertungsfaktoren wiederum sind so zu wählen, dass sie eine Zielerreichung belegen können und dabei gleichzeitig eine gewisse Steuerbarkeit der Ergebnisse implizieren. Dabei kommt es nicht auf die Menge der Kennzahlen an: Eine kleine Anzahl von Zielen mit jeweils einer Kennzahl kann hilfreicher sein als ein ganzer Zielkatalog, der sich letztlich nicht überprüfen lässt.

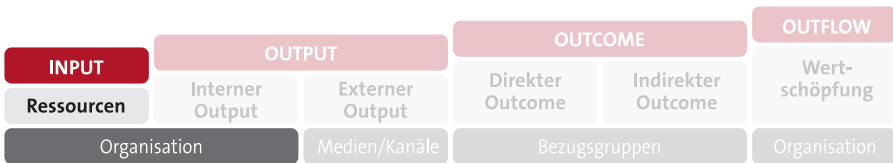
Eine systematische und kontinuierliche Überprüfung der Zielstellungen und der erreichten Ziele erfordert naturgemäß bestimmte Ressourcen. Wo diese Mittel nicht zur Verfügung stehen oder die Machbarkeit aus anderen, zum Beispiel zeitlichen Gründen nicht gegeben ist, hilft es dennoch, in der täglichen Arbeit die Ziele im Blick zu behalten und auf diese hinarbeiten. Damit lässt sich das eigene Tun nicht nur besser strukturieren, sondern auch ohne Bewertungs- und Überprüfungskriterien argumentativ unterlegen.

3.1 Übergreifende Kennzahlen

Neben den Kennzahlen, die spezifisch für Maßnahmen und Instrumente in den unterschiedlichen Arbeitsgebieten von Bedeutung sind, gibt es übergreifende Kennzahlen, die für alle Arbeitsgebiete Relevanz besitzen. Die Frage nach den eingesetzten Ressourcen, beispielsweise Personalkosten, stellt sich für jede Maßnahme in jedem Arbeitsgebiet. Damit diese übergreifenden Kennzahlen nicht in jedem Arbeitsgebiet wieder neu beschrieben werden müssen, werden sie diesen Unterkapiteln hier vorangestellt.

Zur besseren Einordnung und Vergleichbarkeit werden die Kennzahlen anhand der Ebenen des Wirkstufenmodells dargestellt.

Input – Ermittlung der Ressourcen

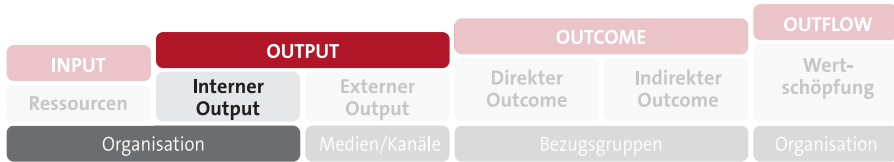


Auf der Input-Ebene werden die Ressourcen erhoben, die die Erstellung einer konkreten Kommunikationsmaßnahme erfordert.

- Personalkosten, die für die Planung und Realisierung einzelner Maßnahmen eingesetzt werden, außerdem Ressourcen für Kooperationen und Netzwerke
- Sachkosten, zum Beispiel für Material, Dienstleistungen, Reise- und Transportkosten
- Vollkostenrechnung, zum Beispiel für Miete und Hard- oder Software
- Anteil der Kosten für strategisch relevante Maßnahmen

Letztere Kennzahl ermöglicht eine mit Fakten untermauerte Schwerpunktsetzung oder Priorisierung der eigenen Aufgaben und ist Argumentationshilfe für den Aufgabenschnitt.

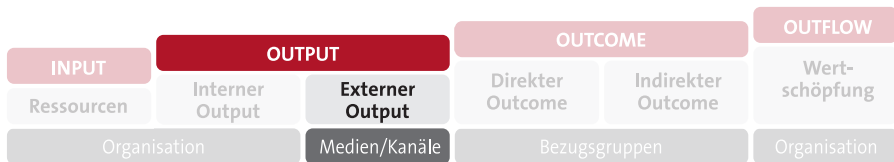
Interner Output – Messung der Prozessqualität und -effizienz



Die Ebene des internen Outputs bemisst die Prozesse, die zur Leistungserstellung ablaufen, und trifft somit eine Aussage über deren Qualität.

- Zufriedenheit der Auftraggeber
- Termintreue
- Budgettreue
- Fehlerquote
- Standardisierungsgrad wiederkehrender Abläufe
- Synergieeffekte
- Effektivität im Hinblick auf die Schnittstellenproblematik

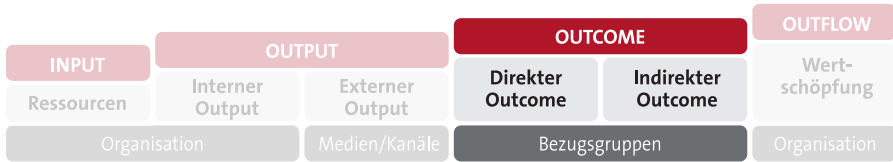
Externer Output – Ermittlung der geschaffenen Kontaktangebote



Während auf der Input- und Internen Output-Ebene ausschließlich Leistungsindikatoren erhoben werden, also Kennzahlen, die die eigene Leistung bewerten, sind die Kennzahlen der folgenden Ebenen allesamt Wirkungsindikatoren, die die Wirkung belegen und damit eine weitere Dimension zur Beurteilung der eigenen Leistung hinzufügen. Der Externe Output betrachtet im Bereich der Medien/Kanäle die geschaffenen Kontaktangebote, die die Zielgruppe prinzipiell erreichen können.

- Diese Ebene des Wirkstufenmodells ist per se maßnahmenpezifisch und damit nicht mit übergreifenden Kennzahlen zu beschreiben. Die jeweiligen Kennzahlen der Externen Output-Ebene sind somit in den einzelnen Arbeitsgebieten gelistet.

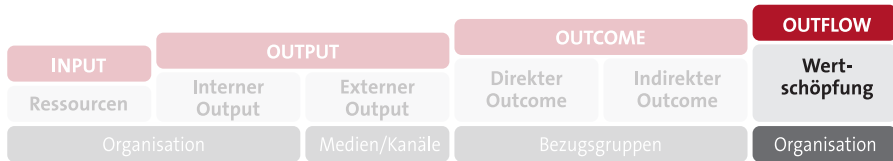
Outcome¹ – Erreichen der Zielgruppen



Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)? Ab dieser Ebene macht die Kommunikation nur noch einen Teil des gesamten Einflusses auf die zu messenden Kennzahlen aus.

- Kenntnis der thematischen Schwerpunkte der Hochschule innerhalb der Zielgruppe
- Wahrnehmung, Bekanntheit, Wertschätzung
- Unterstützungspotenzial in der Zielgruppe für Ziele der Hochschule

Outflow² – Wertschöpfung für die Hochschule



Auf der Outflow-Ebene wird die tatsächliche Wertschöpfung betrachtet, die durch die Interaktion der Zielgruppen mit der Hochschule entsteht.

- Reputation
- Markenwert
- Erreichen der Ziele der Hochschule, etwa Studierende oder Förderer gewinnen

1,2 Die Erhebung der Kennzahlen der Outcome- und Outflow-Ebenen gehört z.T. nicht zu den Kernkompetenzen und -aufgaben der Kommunikationsabteilung. Dementsprechend werden in diesem Leitfadens keine Anleitungen zu den Messmethoden wie etwa der Umfragengestaltung oder Reputationsmessung gegeben. Dennoch ist es hier sehr gut möglich, auf Kennzahlen zurück zu greifen, die von anderen Abteilungen erhoben werden, beispielsweise vom Controlling, dem Studienbüro oder der Abteilung Internationales.

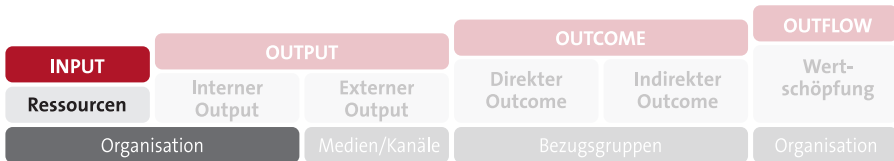
3.2 Pressearbeit

Pressearbeit ist eines der zentralen Felder der Hochschulkommunikation. Die Zielgruppe der Pressearbeit lässt sich relativ klar benennen: Journalistinnen und Journalisten. Diese erreichen wiederum mit ihren Produkten die Bevölkerung.

Seit der starken Verbreitung digitaler Kommunikationsformen haben aber auch Interessierte aus der Bevölkerung selbst direkten Zugriff auf die Presseinformationen, etwa über die Hochschul-Homepage oder öffentlich zugängliche Presseportale. Das eröffnet wiederum neue Möglichkeiten für die Analyse und Bewertung von Aufwand und Ressourceneinsatz in Relation zum Erreichen formulierter Ziele und zu den Effekten der Wertschöpfung.

Kennzahlen zur Analyse und Bewertung der Pressearbeit werden, wie auch für alle weiteren Bereiche, in die Ebenen des Wirkstufenmodells (siehe [Teil III: Kennzahlenentwicklung](#)) eingeordnet.

Input – Ermittlung der Ressourcen



Auf der Input-Ebene werden die Ressourcen erhoben, die die Erstellung einer konkreten Kommunikationsmaßnahme erforderte.

Hier gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten:

1. Exakte Ermittlung des Ressourceneinsatzes und der damit verbundenen Kosten

Im Jahr 2001/2002 wurde erstmals vom Arbeitskreis „Evaluierung von Hochschul-PR“ der Arbeitsgemeinschaft der Hochschulpressestellen eine Übersicht über die Kosten von PR-Aktivitäten von Hochschulen erstellt. Die Daten beruhen auf realen Daten, die im Kreis der Hochschul-PR-Abteilungen erhoben und abgestimmt wurden. Die Pressearbeit betreffend sind Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Pressespiegel gelistet. Auch wenn die Zahlen älter sind, gibt die Dokumentation zumindest einen Überblick über Größenordnungen. Eingeloggte Mitglieder des Bundesverbandes für Hochschul-

kommunikation können die Liste als PDF-Datei auf dieser Seite herunterladen:

<http://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/verband/arbeitskreise/iq-hkom/abgeschlossene-projektgruppen/kosten-von-pr-aktivitaeten/>

Einzelaufstellungen, die Aufschluss über die Kostenpunkte geben, befinden sich online im [Download-Bereich](#).

Prinzipiell gilt es zu entscheiden, ob bei Pressemitteilungen eine Erfassung aller Faktoren für Aufwand und Ressourceneinsatz (von der Vorrecherche und Beratung über das Verfassen und Abstimmen des Textes bis hin zu verschiedenen Schritten des Verteilungsprozesses und der Nutzung unterschiedlicher Kommunikationswege) in Richtung einer Vollkostenrechnung oder nur ausgewählte Arbeitsschritte (zum Beispiel allein Schreib- und Abstimmungsaufwand) im Sinne einer Aufwandsabschätzung zu Grunde gelegt werden sollen.

Zentraler Faktor ist in beiden Fällen die aufgewendete Zeit, im Sinne des Personalaufwands. Dieser kann mit Zeiterfassungssystemen ermittelt werden. Über das eigentliche Verfassen der Pressemitteilungstexte hinaus können bei einer umfassenden Ermittlung des Aufwandes und des Ressourceneinsatzes und der damit verbundenen Kosten folgende Aspekte zum Tragen kommen:

- Vorrecherche zur Relevanz des Themas und/oder Beratung der für dieses Thema verantwortlichen Person(en)
- Recherche zu unklaren oder ergänzungsbedürftigen Inhalten
- Abstimmungsprozesse mit weiteren beteiligten Institutionen oder Personen
- Mehrsprachigkeit mit Übersetzungsleistungen und einem größeren Abstimmungsbedarf, inklusive „Supervision“
- Aufbereitung für unterschiedliche Kommunikationskanäle wie das Einstellen in verschiedene Portale oder die Verbreitung über Social Media
- Suche nach Bildmaterial, Abklärung von Bildrechten, Aufbereitung der Bilddateien

Weitere Kriterien für andere Pressemaßnahmen, beispielsweise Pressegespräche, können sein:

- Vorbereitung von individuellen Einladungslisten
- Erfassung der Anmeldungen, gezieltes Nachfragen bei ausgewählten Medien
- Vorbereitung von Pressemappen und weiteren Materialien
- Betreuung von „Sonderwünschen“ wie zusätzlichen Foto- und Drehterminen
- Begleitung von individuellen Interview-Wünschen
- Nachberichterstattung

Die Auflistung dieser Zusatzfaktoren macht deutlich, dass sich eine solche Erfassung im Arbeitsalltag durchaus aufwendig gestalten kann, insbesondere dann, wenn Teile dieser Arbeiten von anderen Einrichtungen (z.B. der Internet-Redaktion) oder externen Dienstleistern (z.B. Übersetzern) erbracht werden. Anstelle einer individuellen Ermittlung von Aufwand und Ressourceneinsatz – hier insbesondere für jede einzelne Pressemitteilung – bietet es sich gegebenenfalls an, diese Bereiche und die damit verbundenen Kosten exemplarisch für einzelne Kategorien zu erheben, beispielsweise für Veranstaltungshinweise, Tagungsankündigungen, Personalien und Auszeichnungen, Studienbelange, allgemeine universitäre Themen, hochschulpolitische Entscheidungen, Rankings, Forschungsprojekte oder Forschungsveröffentlichungen. Die Kategorisierung kann dabei individuell erfolgen.

Die herausgegebenen Pressemitteilungen – als zentraler Aufgabenbereich der Pressearbeit – können diesen vorab definierten Kategorien zugeordnet werden. Die Kategorien wiederum werden mit einem bestimmten „Wert“ versehen. Dieser Wert lässt sich in einem ersten Schritt zunächst einmal mit dem Arbeitsaufwand bestimmen. In einem weitergehenden Schritt der Bewertung ist es möglich, auch die im Durchschnitt entstehenden Kosten zu benennen – wenn es realisierbar ist, den Personalaufwand in einen Finanzaufwand „umzurechnen“. Oder aber dieser Wert einer Pressemaßnahme setzt sich zusammen aus einem durchschnittlichen Zeitaufwand und möglichen finanziellen Zusatzleistungen wie etwa zu bezahlenden Übersetzungen, wobei auch hier ein Regelsatz zugrunde gelegt werden kann.

2. Subjektive Einschätzung des Aufwands

Wenn keine genaue oder effiziente Ermittlung von Aufwand und Ressourceneinsatz und der damit verbundenen Kosten möglich ist, kann die subjektive Einschätzung des Aufwands durchaus ausreichende Aussagekraft besitzen.

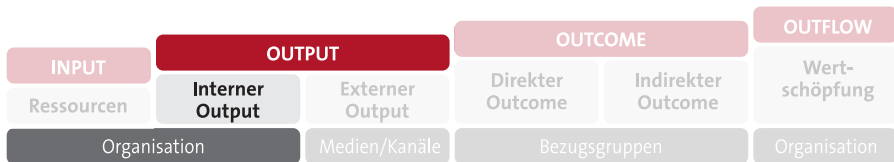
Beispielkennzahl: Aufwand einer Pressemitteilung
Stufen: hoch, mittel, gering

Während international verschickte Presseinformationen übersetzt werden müssen, doppelten Abstimmungsaufwand erfordern und gleichzeitig über mehrere Portale veröffentlicht werden (Aufwand: hoch), halten sich der Aufwand und der Ressourceneinsatz bei Veranstaltungshinweisen in Grenzen (Aufwand: gering). Daraus lässt sich er-

mitteln, wie viele aufwendige Pressemitteilungen im Vergleich zu weniger aufwendigen Informationen für die Medien in einem bestimmten Zeitraum herausgegeben wurden.

Diese Erhebung bietet auch die Grundlage für sich eine anschließende Ziel- und Qualitätskontrolle, wenn etwa der Aufwand und der Ressourceneinsatz in Bezug gesetzt wird zur Medienresonanz oder zur Social Media-Wahrnehmung, wie im Abschnitt „Ebenenübergreifende Kennzahlen“ dargestellt. Damit bieten diese Daten auch ein Stück weit Handlungssicherheit, wenn aus Zeitmangel ineffektive Pressemitteilungen abgelehnt werden sollen oder zielgruppenspezifisch über alternative Kanäle der Verbreitung nachgedacht wird.

Interner Output – Messung der Prozessqualität und -effizienz



Die Ebene des internen Outputs bemisst die Prozesse, die zur Leistungserstellung ablaufen, und trifft somit eine Aussage über deren Qualität.

Dabei lassen sich prinzipiell zwei Arten von Kennzahlen unterscheiden:

1. Organisatorische Kennzahlen

Auf organisatorischer Seite werden Kennzahlen herangezogen, die die organisatorische Qualität und Effizienz einer Maßnahme beschreiben.

Als Fehlerhäufigkeit/-quote kann beispielsweise die Anzahl der im Nachhinein entdeckten Rechtschreibfehler ermittelt werden oder der Anteil fehlerhafter Aussendungen in Relation zu fehlerfreien Aussendungen. Hinzu kommt die Frage, ob Pressemitteilungstexte ungenaue Angaben, missverständliche Formulierungen oder nicht korrekte Daten beinhaltet haben, die gegebenenfalls mit zusätzlichem Arbeitsaufwand nachjustiert werden mussten.

Die Termintreue ermittelt die Anzahl der überschrittenen Deadlines, gemessen an den Vorgaben zum Zeitpunkt, an dem Veröffentlichungen oder Aussendungen tatsächlich erfolgen sollten.

Die Budgettreue setzt das tatsächlich benötigte Budget in Relation zu dem zur Verfügung gestellten Budget für die Realisierung einer Maßnahme.

Die Anzahl/der Anteil qualitativ hochwertiger Journalistenkontakte indiziert die Qualität des Verteilers. Was dabei als „qualitativ hochwertig“ angesehen wird, ist abhängig von den Zielen. Diese können so formuliert werden, dass zum Beispiel „Chefredaktionen von Energie-Fachzeitschriften mit einer Auflage größer 10.000“ oder „Korrespondenten für chinesische Tageszeitungen“ erreicht werden sollen. Somit wäre der Anteil der China-Korrespondenten ein Qualitätskriterium für den Verteiler. Der Informationsdienst Wissenschaft (idw) gibt beispielsweise die Anzahl der akkreditierten Journalisten aus.

Etwas weniger differenziert könnte auch erhoben werden, welche Medien vorrangig angesprochen werden: regionale, überregionale, nationale oder internationale Adressaten.

Die Abdruckquote, also der Anteil der in den Medien aufgegriffenen Pressemitteilungen, sagt sowohl etwas über die Qualität der Aussendung aus, als auch über die inhaltliche Themenwahl.

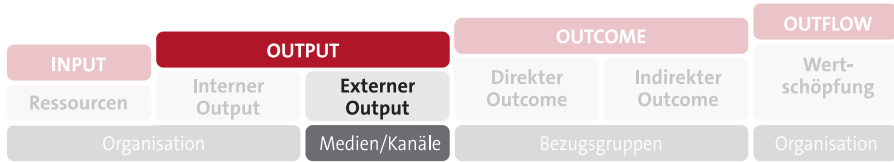
2. Inhaltliche Kennzahlen

Auf der inhaltlichen Seite werden Kennzahlen im Hinblick darauf überprüft, ob die Prozesse tatsächlich den gesetzten strategischen Zielen dienen. Die Frage zur Kennzahlen-Entwicklung auf dieser Inhaltsebene lautet: Wie kann gemessen werden, ob die jeweilige Leistungserstellung – also die konkret gewählten Maßnahmen – tatsächlich die Zielvorgaben unterstützt? Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Zur Beurteilung der Prozesse für das Beispiels-Ziel „Internationale Sichtbarkeit erhöhen“ können die Anzahl und der Anteil international versandter Pressemitteilungen herangezogen werden. Diese Kennzahl beziffert, wie viele Maßnahmen ergriffen wurden, um das formulierte Ziel zu unterstützen. Dabei geht es sowohl um den Adressatenkreis als auch um die Mehrsprachigkeit.

Beim Beispiel-Ziel „Profilschärfung“ geben die Anzahl und der Anteil von Pressemitteilungen mit strategisch relevanten Themen einen Anhaltspunkt über den zielgerichteten Output. Gerade hier kann es Themen geben, die unter Relevanzgesichtspunkten kommuniziert werden, obwohl sie keine größere Medienresonanz erwarten lassen, einfach weil sie einen besonderen inhaltlichen Stellenwert besitzen.

Externer Output – Ermittlung der geschaffenen Kontaktangebote



Der Externe Output betrachtet im Bereich der Medien/Kanäle die geschaffenen Kontaktangebote, die die Zielgruppe prinzipiell erreichen können.

Medienresonanzanalyse

Der unmittelbare Weg zur Analyse und Bewertung des „Externen Outputs“ ist in der Pressearbeit sicherlich die Medienresonanzanalyse (MRA). Auch hier hat die IQ_HKOM wichtige Arbeit geleistet und eine Publikation zu diesem Thema mit einer Vielzahl von Anregungen für eine qualitativ hochwertige MRA herausgegeben: Auf den Seiten des Bundesverbandes kann die Publikation von eingeloggten Mitgliedern heruntergeladen werden: <http://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/verband/arbeitskreise/iq-hkom/abgeschlossene-projektgruppen/mra/>

Wichtig bei der Medienresonanzanalyse ist, dass die Kennzahlen wieder einen Bezug zu Strategie und definierten Zielen haben. So kann die reine Anzahl aller Print-Artikel irreführend sein, wenn es das Ziel ist, die nationale Sichtbarkeit zu erhöhen, gleichzeitig aber die regionale Presse den größten Teil des Medienechos ausmacht. Sinnvoller wäre hier, ein Panel an (national verbreiteten) Medien zu definieren und den Abdruckerfolg in diesen zu erfassen.

Einige Kennzahlen, die etwas über das Kontaktangebot und die damit erzielte Resonanz aussagen, sind zum Beispiel:

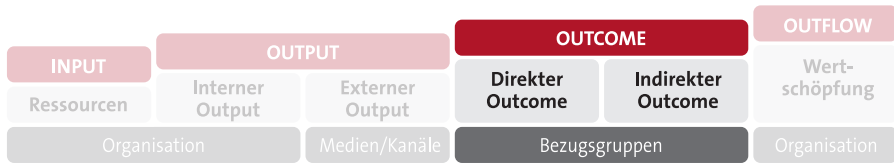
- Anzahl der Artikel, dabei gegebenenfalls weiter unterteilt in Mediengattung, Verbreitung des Mediums (regional/national/international) oder Mantelteil versus Regionalteil
- Reichweite (gedruckte/verbreitete/verkaufte Auflage)
- Themendurchdringung (prozentualer Anteil der strategischen Themen am Gesamtmedienecho)
- Medienaufmerksamkeit (Ist die Hochschule Haupt- oder Nebenthema, wird sie nur am Rande erwähnt?)
- Imagewirkung (Welches Bild zeichnet der Artikel von der Hochschule – positiv/neutral/negativ?)

- Abrufe der Meldung auf der eigenen Webseite („Page Impressions“ oder „Visits“), auf speziellen Portalen sowie über Social Media-Kanäle oder über andere Kommunikationswege

Ausführliche Informationen hierzu sowie weitere Kennzahlen sind in der oben genannten Publikation zu finden.

Ob sich eine Medienresonanzanalyse tatsächlich lohnt, hängt auch von der Zielgruppe ab. Für die Zielgruppe der potenziellen Studierenden ist beispielsweise eine genaue Analyse von Social Media-Kanälen sicherlich ausschlaggebender.

Outcome – Erreichen der Zielgruppen



Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)?

Je nach Zielgruppe sind der direkte und indirekte Outcome, also die Elemente Wahrnehmung, Bekanntheit und Reputation innerhalb der Zielgruppe oder Zielgruppen schwer zu messen.

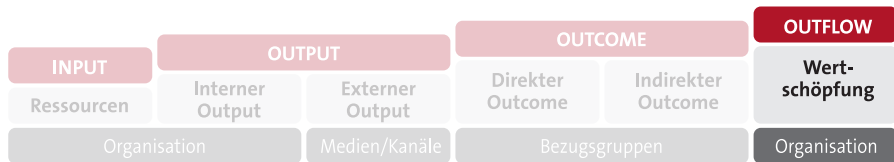
Für die direkte Zielgruppe der Journalistinnen und Journalisten können einige Kennzahlen der externen Output-Ebene als Indikatoren zugrunde gelegt werden. Beispielsweise macht die Anzahl der Artikel als Indikator für erreichte Kontaktangebote zugleich eine Aussage über den Aspekt der „Wahrnehmung“ in der Gruppe der Journalistinnen und Journalisten, die die Pressemitteilung aufgegriffen und für relevant zur weiteren Verbreitung befunden haben. Genauso ist Anzahl der Medienanfragen ein Indikator für die aktive Weiterverarbeitung des Materials durch die Redaktionen.

Die allgemeine Öffentlichkeit als übergeordnete Zielgruppe ist durch die Zusammensetzung aus unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten eine sehr inhomogene Zielgruppe. Will man wirklich eine Aussage über diese Gruppe treffen, ist eine Umfrage oder eine Image-Analyse unvermeidlich. Die IQ_HKOM hat bereits an einem Projekt zu Imageanalysen und Reputationsmanagement gearbeitet, dessen Ergebnispublikation für Mit-

glieder des Bundesverbandes hier einsehbar ist: <http://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/verband/arbeitskreise/iq-hkom/abgeschlossene-projektgruppen/imageanalysen-und-reputationsmanagement/>

Pressearbeit ist heute dadurch gekennzeichnet, dass durch digitale Kommunikationsformen zunehmend und immer schneller auch direkt die Bevölkerung erreicht wird. In der Analyse und Bewertung kann man diesen Fakt nutzen, um beispielsweise über [Online](#)-Zugriffszahlen einzelner Pressemitteilungen deren Erfolg zu belegen. Einschränkend kann hier allerdings nicht zwischen Journalistinnen, Journalisten und allgemeiner Bevölkerung unterschieden werden.

Outflow – Wertschöpfung für die Hochschule



Auf der Outflow-Ebene wird die tatsächliche Wertschöpfung betrachtet, die durch die Interaktion der Zielgruppen mit der Hochschule entsteht.

Erfahrungsgemäß ist die Outflow-Ebene die am schwierigsten zu messende Ebene und auch die Ebene, deren Wirkung – das Erreichen formulierter Ziele und die Effekte von Wertschöpfung – am wenigsten eindeutig auf Kommunikation zurückzuführen ist. Zumindest gilt dies für die Pressearbeit. Während ein abgeschlossener Forschungsauftrag auf einer Messe direkt dem Messeauftritt zugeordnet werden kann, ist es bei der Pressearbeit deutlich schwieriger, einen direkten Zusammenhang zwischen Maßnahmen und Wirkungen auf betriebswirtschaftlicher Ebene herzustellen. Pressearbeit wirkt langfristig auf Wahrnehmung, Bekanntheit und Reputation, die wiederum betriebswirtschaftliche Kennzahlen beeinflussen. Deshalb ist die höchste sinnvoll analysier- und bewertbare Ebene für Einzelmaßnahmen der Pressearbeit die Outcome-Ebene. Da die Kennzahlen der Outflow-Ebene nicht kanalspezifisch sind, soll an dieser Stelle auf die kanalübergreifenden Kennzahlen verwiesen werden.

Ebenenübergreifende Kennzahlen

Die bisherigen Kennzahlen stellen die Ergebnisse ausschließlich auf einzelnen Ebenen des DPRG/ICV-Wirkstufenmodells dar und treffen damit eine Aussage über die Effek-

tivität, also die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Maßnahmen. Doch nur, wenn Kennzahlen unterschiedlicher Ebenen, also Leistungs- und Wirkungsindikatoren, in Beziehung gesetzt werden, lässt sich auch eine Aussage über die Effizienz treffen.

Bei ebenenübergreifenden Kennzahlen werden Kennzahlen der bisher einzeln betrachteten Ebenen in Relation gesetzt, beispielsweise:

- Tausenderkontaktpreis - TKP (Kosten auf Input-Ebene in Relation zur Reichweite auf der Externen Output-Ebene)
- Aufwand je erzieltm Artikel (Aufwand auf Input-Ebene in Relation zur Anzahl der Artikel auf der Externen Output-Ebene)
- Kosten je erzieltm Artikel (Kosten in Relation zu Anzahl der Artikel)

Je nach Ziel können dann auch diese Kennzahlen wiederum untereinander verglichen werden:

- zum Beispiel TKP für strategische Artikel verglichen mit dem TKP für nicht-strategische Artikel,
- oder Durchschnittsreichweite für Pressemitteilungen mit wenig, mittel oder viel Aufwand.

Vorschläge zur Durchführung der Kennzahlenerfassung

Prinzipiell erachten wir zwei Möglichkeiten zur Kennzahlenerfassung für sinnvoll: Einerseits eine „kleine“ Lösung mit Bordmitteln (Excel, eine [Beispieldatei](#) findet sich in der Online-Version des Leitfadens, siehe ganz unten auf der Seite) und andererseits eine umfassendere Lösung mittels Datenbank.

Sollen vor allem die eigenen Produkte, also die eigene „Leistung“ bewertet werden, können etwa Pressemitteilungen in einer Excel-Tabelle analysiert werden. Dazu werden zuerst Datum und die Überschrift sowie ggf. die Kategorie der Pressemitteilung aufgeführt. In der nächsten Spalte der subjektive Aufwand – alternativ die tatsächlichen Kosten – eingetragen (Input-Ebene). Weitere Kriterien zur Analyse und Bewertung der Output-Ebene können hier hinterlegt werden, zum Beispiel Spalten zum „Internationalen Versand“ oder zur „Strategischen Relevanz“. Auch andere organisatorische Kenngrößen lassen sich hier eintragen, etwa in eine Spalte „Anzahl im Nachhinein entdeckter Fehler“ (Stichwort: Fehlerhäufigkeit) oder „Versandtermin eingehalten?“ (Stichwort: Termintreue). Ebenso kann die Anzahl der erreichten Artikel erfasst werden (Externer Output). Grundlage hierfür ist die Medienresonanzanalyse (MRA).

Soll die Auswirkung bzw. der Erfolg der eigenen Arbeit betrachtet werden, kommt man in der Pressearbeit an einer Medienresonanzanalyse nicht vorbei. Eine MRA kann dabei mit ganz unterschiedlicher Intensität und Aufwand durchgeführt werden. Auf der einen Seite steht die Vollerhebung aller Artikel in jeweils allen Mediengattungen und deren inhaltlicher Auswertung. Auf der anderen Seite gibt es die Möglichkeit, gezielt ausgewählte Medien mit wenigen, klar definierten Kriterien auszuwerten – und zwar im Hinblick auf bestimmte, vorab als wichtig definierte Themen. Beispielsweise kann das Ziel, ein ausgewähltes Themenfeld national zu kommunizieren, daran gemessen werden, wie oft dieses in den Top 10 der größten deutschen Tageszeitungen erwähnt wird. Als Datenbasis dient dann eine bestimmte Anzahl von Medien, wobei als Kriterium herangezogen werden kann: „Wird dort zum Thema gemacht“. Je intensiver die MRA betrieben wird, desto sinnvoller ist der Einsatz einer Datenbank.

Das Karlsruher Institut für Technologie arbeitet mit einer selbst entwickelten MRA-Datenbank, die auch von anderen Hochschulen erworben werden kann. Externe Anbieter bieten ebenfalls kostenpflichtige Lösungen an, z.B. Convento mit dem Clipmanager. oder die Pressemonitor Gesellschaft mit der [PMGbox](#), wobei letztere nur rudimentäre MRA-Funktionen bietet.

3.3 Internet-Auftritt

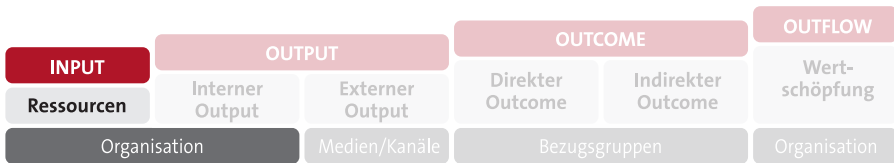
Die Web-Präsentation einer Hochschule ist die Visitenkarte nach außen und ein Kommunikationsinstrument mit ebenso großer Wirkung nach innen. Mit dem Internet-Auftritt einer Einrichtung sind in hohem Maße Dienstleistungsfunktionen verbunden. Gleichzeitig ist die Online-Arbeit eines der sich am schnellsten wandelnden Felder der Hochschulkommunikation. Die folgende Darstellung behandelt den zentralen Internet-Auftritt. Apps und Adwords bleiben ebenso außen vor wie zum Beispiel Online-Newsletter. Dem Bereich [Social Media](#) ist ein eigenes Kapitel gewidmet.

Der Internet-Auftritt richtet sich an Mitglieder und Angehörige der Hochschule (interne Kommunikation) ebenso wie an die Adressaten außerhalb der Hochschule, zu denen neben der allgemeinen Öffentlichkeit speziell Studieninteressierte, Alumni, Partner, Freunde und Förderer gehören. Diese Einzel-Zielgruppen sind in der Ansprache bezogen auf Ressourceneinsatz, Kostenermittlung und Wertschöpfung allerdings nur schwer oder gar nicht getrennt zu bewerten.

Maßnahmen des Kommunikations-Controlling in diesem Bereich dienen vor allem der Analyse und Bewertung des (strategischen) Ressourcen-Einsatzes, der argumentativ auch auf die gestiegene Bedeutung der Online-Arbeit im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten bezogen werden kann.

Aufgrund der Fülle der Angebote und der handelnden Akteure ist hier wichtig, sich über die zu analysierenden Bereiche Gedanken zu machen, besonders im Hinblick auf die strategischen Grundlagen (siehe [Teil I: Strategieentwicklung](#) und [Teil II: Aufgabenbereiche](#)).

Input – Ermittlung der Ressourcen



Auf der Input-Ebene werden die Ressourcen erhoben, die die Erstellung einer konkreten Kommunikationsmaßnahme erfordert.

Hier gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten:

1. Exakte Ermittlung des Ressourceneinsatzes und der damit verbundenen Kosten

Dabei steht am Anfang die Entscheidung, wie umfassend die Faktoren für eine Analyse und Bewertung von Aufwand und Ressourceneinsatz in Relation zum Erreichen formulierter Ziele und zu den Effekten der Wertschöpfung berücksichtigt werden sollen. Es gilt zu entscheiden, ob bei Pflege, Aktualisierung und Überarbeitung des zentralen Internet-Auftritts alle Faktoren in Richtung einer Vollkostenrechnung oder nur ausgewählte Arbeitsschritte im Sinne einer Aufwandsabschätzung zu Grunde gelegt werden sollen. Zentraler Faktor – sieht man einmal von Großprojekten wie zum Beispiel einem Relaunch ab – ist in beiden Fällen die aufgewendete Zeit im Sinne des Personalaufwands. Dieser kann mit Zeiterfassungssystemen ermittelt werden. Über das eigentliche Einstellen von Inhalten hinaus können folgende Aspekte zum Tragen kommen:

Infrastruktur¹

- Server
- Content Management System (CMS)
- Hosting
- Wartung/Betrieb/Sicherheit
- Service- und Dienstleistungen

Laufender Betrieb/Inhalte

- Aufbereitung des vorhandenen (Text-)Materials speziell für die Anforderungen des Internets
- Generieren eigener Inhalte und Angebote (Recherche, inhaltliche Abstimmung, technische Aufbereitung)
- Pflege und Aktualisierung bestehender Inhalte und Angebote
- Anpassung und Überarbeitung der Nutzerführung
- Beschaffung von Bild- und Multimediaterial, Klärung von Bildrechten, Aufbereitung der Materialien für die Anforderungen des Internets
- Übersetzungen für zwei- oder mehrsprachige Inhalte
- Beratung, Service- und Dienstleistungen für „Dritte“

Einzelne Projekte

- Relaunch oder Neukonzeption mit eigenen Mitteln
- Relaunch oder Neukonzeption mit Hilfe externer Dienstleister
- Realisierung anlassbezogener Projekte mit eigenen Mitteln
- Realisierung anlassbezogener Projekte mit Hilfe externer Dienstleister
- Konzeption neuer Inhalte und Angebote
- Neustrukturierung der Nutzerführung
- Erprobung neuer Angebote, insbesondere im Bereich Multimedia
- Beratung, Service- und Dienstleistungen für Dritte

Die Auflistung dieser Zusatzfaktoren macht deutlich, dass sich eine solche Erfassung im Arbeitsalltag durchaus aufwendig gestalten kann, insbesondere dann, wenn bestimmte Leistungen durch andere Einrichtungen erbracht werden, wie zum Beispiel das Zuliefern von Inhalten durch die Pressestelle. Anstelle einer individuellen Ermittlung

¹ Sicherlich ist es nicht Aufgabe der Kommunikationsabteilungen, eine IT-Infrastruktur bereit zu stellen, in einigen Einrichtungen werden aber im Rahmen einer Grundausrüstungs-Pauschale Kosten für IT-Infrastruktur erhoben.

von Aufwand und Ressourceneinsatz für jeden einzelnen Arbeitsschritt bietet es sich gegebenenfalls an, übergreifende Arbeitsbereiche zu definieren und die damit verbundenen Kosten exemplarisch zu erheben.

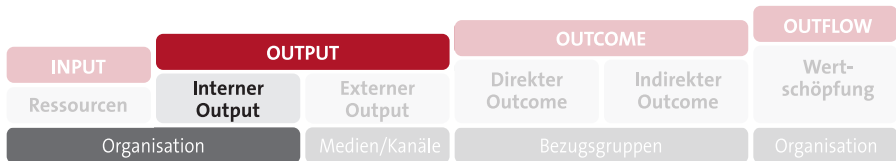
Diese vorab definierten Bereiche – zum Beispiel die Pflege bestehender Seiten, der Aufbau neuer Seiten mit der Einbindung in bestehende Strukturen, die Aufbereitung von Materialien – können mit einem bestimmten „Wert“ versehen werden. Dieser Wert lässt sich in einem ersten Schritt zunächst einmal mit dem Arbeitsaufwand bestimmen. In einem weitergehenden Schritt der Bewertung ist es möglich, auch die im Durchschnitt entstehenden Kosten zu benennen – wenn es realisierbar ist, den Personalaufwand in einen Finanzaufwand „umzurechnen“. Oder aber dieser Wert einer Maßnahme setzt sich zusammen aus einem durchschnittlichen Zeitaufwand und möglichen finanziellen Zusatzleistungen, etwa durch Inanspruchnahme externer Expertise, wobei auch hier ein „Regelsatz“ zugrunde gelegt werden kann.

2. Subjektive Einschätzung des Aufwands

Alternativ zur exakten Kostenermittlung ist im Alltag die oft praktikablere Lösung, den Aufwand zu schätzen, um ihn innerhalb eines Aufgabenbereichs vergleichen zu können. Das Online-Stellen von Inhalten kann schnell erledigt sein, wenn Texte fertig zuge liefert werden, der Aufwand steigt, wenn der Text überarbeitet werden muss und ist am höchsten, wenn der Text recherchiert und geschrieben werden muss. Analog gilt dies für die Verarbeitung von Bild- und Multimedia-Inhalten.

Die Aufwandskategorien können beliebig ausdifferenziert werden (hoch, mittel niedrig; 1 bis 10; rot, gelb, grün; Sprechende Kategorien: nur Online-Stellen, Inhalt selbst erzeugt, etc.).

Interner Output – Messung der Prozessqualität und -effizienz

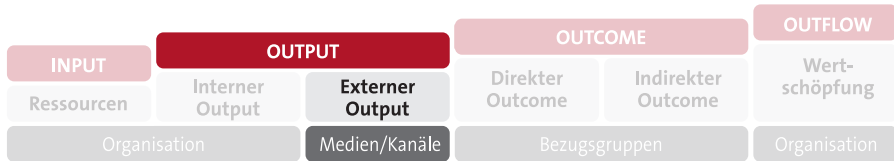


Die Ebene des internen Outputs bemisst die Prozesse, die zur Leistungserstellung ablaufen, und trifft somit eine Aussage über deren Qualität.

Als Kennzahlen für den internen Output bieten sich z.B. an:

- Aktualität
- Anteil der Inhalte/Elemente zu strategischen Themen
- Multimedialität
- Schnittstellen-Qualität (Abstimmung)
- Fehlerhäufigkeit und -quote
- Budget- und Termintreue
- Zufriedenheit der Auftraggeber mit Ergebnis und Zusammenarbeit
- Barrierefreiheit, Drei-Klick-Regel, Nutzerführung / Usability

Externer Output – Ermittlung der geschaffenen Kontaktangebote

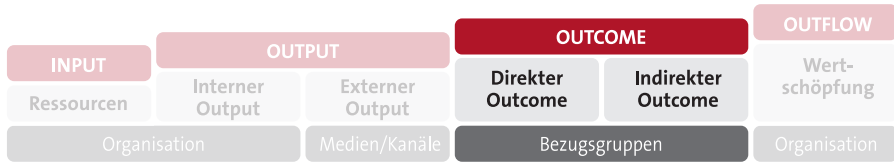


Der Externe Output betrachtet im Bereich der Medien/Kanäle die geschaffenen Kontaktangebote, die die Zielgruppe prinzipiell erreichen können.

- Anzahl neuer Beiträge (insbesondere zu strategischen Themen)
- Alexa-Rank, Google-PageRank (siehe [Webmastertipps](#))
- Anzahl Backlinks
- Google-Positionierung bei relevanten Suchbegriffen
- Grad der Standardisierung für Suchmaschinenoptimierung (SEO)
- Medienresonanzanalyse: Artikel aufgrund von News-Meldung

Bei der Anwendung dieser Kennzahlen kann entweder der gesamte zentrale Internet-Auftritt in den Blick genommen oder differenziert werden zwischen denjenigen Seiten, die die Kommunikationsabteilung vollständig selbst bespielt, und denjenigen, die in der Verantwortung anderer Abteilungen liegen.

Outcome – Erreichen der Zielgruppen



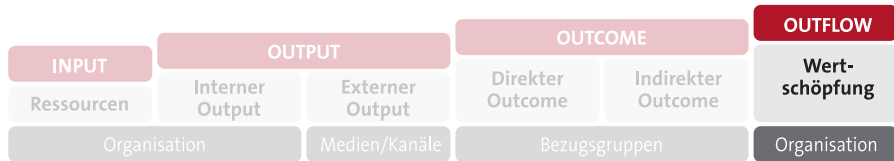
Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)?

Je nach Zielgruppe ist der direkte und indirekte Outcome, also die Wahrnehmung und Einstellungen der Zielgruppe sehr schwer zu messen. Verschiedene Kennzahlen der Website-Statistiken lassen aber gewisse Schlüsse zu. Hier setzen die „klassischen“ Kriterien an, wie etwa:

- Anzahl Besucher und Besuche einer Seite
- Verweildauer
- Nutzung der Kontaktformulare
- Nutzung von Kommentarfunktionen, Share-Buttons etc.
- Nutzung von Download-Möglichkeiten als Indikator für zielgeleitetes Handeln

Diese Kennzahlen können auch gezielt nur für bestimmte, zielrelevante Informationsangebote ausgewertet werden, die etwa die strategischen Themen der Hochschule darstellen.

Outflow – Wertschöpfung für die Hochschule



Auf der Outflow-Ebene wird die tatsächliche Wertschöpfung betrachtet, die durch die Interaktion der Zielgruppen mit der Hochschule entsteht.

Ziel des Webauftritts sind generell die Information sowie die Präsenz der Hochschule im Netz. Damit ist eine Analyse und Bewertung dieser Ebene nicht sinnvoll. Ganz allgemein kann eine Reputationsanalyse durchgeführt werden, die dann aber deutlich mehr als nur den Internet-Auftritt bewertet. Wichtiger sind hier der Nachweis einer Online-Strategie und deren Ergebnisse.

Ebenenübergreifende Kennzahlen

Die bisherigen Kennzahlen stellen die Ergebnisse ausschließlich auf einzelnen Ebenen des DPRG/ICV-Wirkstufenmodells dar und treffen damit eine Aussage über die Effektivität, also die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Maßnahmen. Doch nur, wenn Kennzahlen unterschiedlicher Ebenen, also Leistungs- und Wirkungsindikatoren, in Beziehung gesetzt werden, lässt sich auch eine Aussage über die Effizienz treffen, beispielsweise:

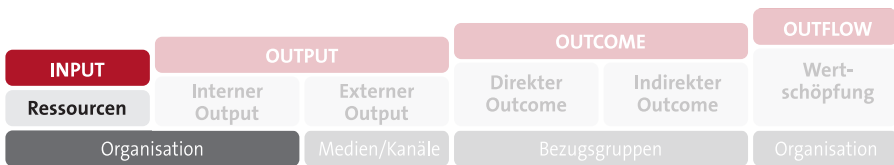
Kosten-Nutzen-Verhältnis:

- Anzahl der Informationsangebote im Verhältnis zu den Abrufzahlen
- Ressourceneinsatz für die Erstellung strategierelevanter Informationsangebote in Bezug zur Nutzerinteraktion

3.4 Social Media

Social Media sind kein einheitliches Genre, nehmen in der Kommunikation aber ein zunehmend breiteres Feld ein. Gerade im Hinblick auf bestimmte Zielgruppen wie Studieninteressierte, Studierende oder Alumni sind zum Beispiel Facebook, YouTube und Twitter relevante Größen. Angebote dieser Art wie auch Blogs sind für eine breitere Öffentlichkeit, für Journalistinnen und Journalisten, für Kooperationspartner sowie in Teilen für die interne Kommunikation zusätzliche relevante Kommunikationsmittel.

Input – Ermittlung der Ressourcen



Auf der Input-Ebene werden die Ressourcen erhoben, die die Erstellung einer konkreten Kommunikationsmaßnahme erfordert.

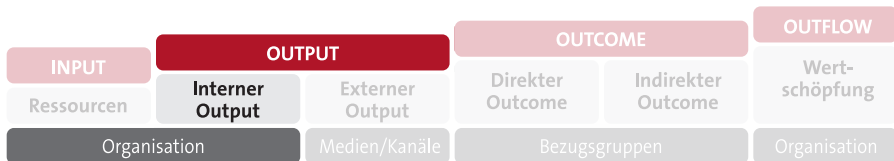
1. Exakte Kostenermittlung:

- Personalkosten: Social Media-Manager
- Social Media-Gebühren
- Erstellung von spezifischem Content und Multimediaangeboten

2. Subjektive Kostenermittlung:

- Aufwandseinschätzung: Die Meldungen, die über die Social Media gespielt werden, sind häufig bereits vorhanden, müssen aber für die jeweiligen Kanäle neu aufbereitet und bebildert werden. Die Aufwandskategorien können beliebig ausdifferenziert werden (hoch, mittel niedrig; 1 bis 10; rot, gelb, grün; sprechende Kategorien: nur posten oder teilen, Inhalt selbst erzeugt, etc.)

Interner Output – Messung der Prozessqualität und -effizienz



Die Ebene des internen Outputs bemisst die Prozesse, die zur Leistungserstellung ablaufen, und trifft somit eine Aussage über deren Qualität.

Organisatorische Ebene

Auf organisatorischer Ebene werden Kennzahlen herangezogen, die die organisatorische Qualität und Effizienz einer Maßnahme beschreiben, zum Beispiel:

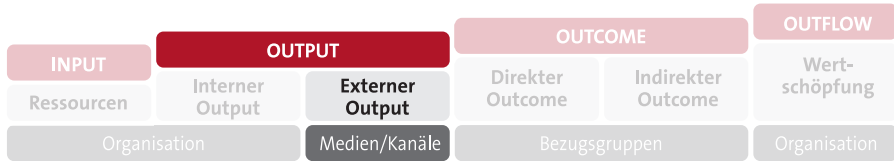
- Neuer Post: Abstimmung erforderlich? (Schnittstellen-Qualität)
- Reaktionszeit: Wie schnell werden Anfragen/Kommentare/Posts beantwortet? (Service-Qualität)

Inhaltliche Ebene

Meldungen, die über die Social Media-Kanäle herausgegeben werden, können die klassischen Pressemeldungen verstärken, dienen aber auch der direkteren Kommunikation mit Studierenden bzw. Studieninteressierten. Dabei sind Aspekte wie Identifikation und Image häufig relevanter als die ausgewiesenen strategischen Ziele der Hochschule.

- Anteil Informations- zu Unterhaltungsposts
- Aktualität
- Häufigkeit der Posts
- Spiegeln die Posts die Social Media-Strategie wider?

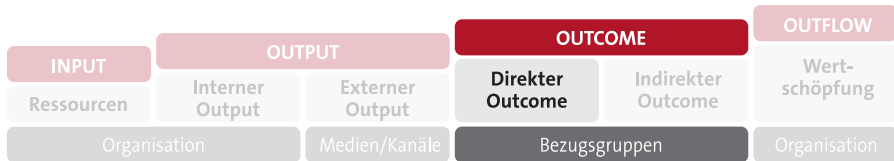
Externer Output – Ermittlung der geschaffenen Kontaktangebote



Der Externe Output betrachtet im Bereich der Medien/Kanäle die geschaffenen Kontaktangebote, die die Zielgruppe prinzipiell erreichen können.

- Anzahl und Häufigkeit der bespielten Kanäle
- Anzahl der Posts
- Reichweite der Posts
- Anzahl und Reichweite der Posts mit strategischem Inhalt

Direkter Outcome – Erreichen der Zielgruppen (Wissensvermittlung)

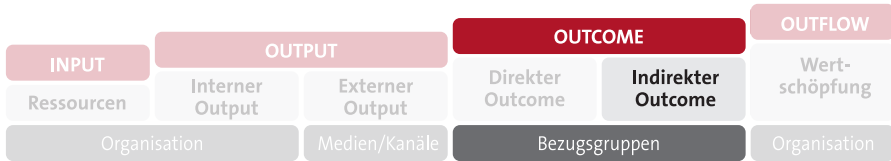


Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)?

Bei den klassischen Medien sind je nach Zielgruppe der direkte und indirekte Outcome, also die Wahrnehmung und Einstellungen der Zielgruppe, sehr schwer zu messen. Social Media bieten durch die direkte Interaktion mit den Zielgruppen sowie die Statistik-Funktionen der Kanäle eine sehr gute Möglichkeit, qualitative Auswertungen zu erheben. Allerdings ist auch hier kritisch zu prüfen, welche Kennzahlen sinnvoll zu erheben sind, um aussagekräftige Auswertungen durchzuführen.

- Follower/Fans/Abonnenten: Absolute Zahl, die zumindest Interesse an den Meldungen ausdrückt, aber auch die Zugehörigkeit zur Institution.
- Feedback: Antwortet die Zielgruppe?
- Dialog: Wird das Medium als Kommunikationsmittel angenommen (Zahl der Anfragen)?

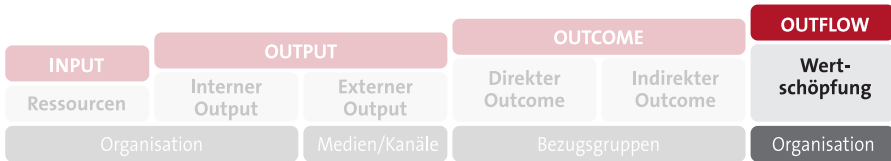
Indirekter Outcome – Erreichen der Zielgruppen (Einstellungsänderung)



Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeugt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)?

- Anzahl der Postings eines Shitstorms oder Candystorms
- Anzahl der Shares/Retweets/Likes/Kommentare und Antworten auf Posts: Werden die Meldungen weiterempfohlen? Welche Meldungen werden weiterempfohlen (zuvor kategorisieren: z.B. Katzenbilder, Campus-News oder Forschungsthemen)?
- Feedback: Antworten positiv oder negativ emotionalisiert?

Outflow – Wertschöpfung für die Hochschule



Auf der Outflow-Ebene wird die tatsächliche Wertschöpfung betrachtet, die durch die Interaktion der Zielgruppen mit der Hochschule entsteht.

Ziel der Social Media-Aktivitäten sind in der Regel der Dialog mit der Zielgruppe sowie die Präsenz der Hochschule in Social Media und die Generierung von Traffic auf der Hochschulwebseite. Eine detaillierte Evaluation auf dieser Ebene scheint nicht sinnvoll.

Ebenenübergreifende Kennzahlen

Die bisherigen Kennzahlen stellen die Ergebnisse ausschließlich auf einzelnen Ebenen dar und treffen damit eine Aussage über die Effektivität, also die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Maßnahmen. Doch nur, wenn Kennzahlen unterschiedlicher Ebenen, also Leistungs- und Wirkungsindikatoren, in Beziehung gesetzt werden, lässt sich auch eine Aussage über die Effizienz treffen.

- Viralität: Auf welche Themen wird besonders stark reagiert? Der Viralitatsfaktor errechnet sich aus der Anzahl der Interaktionen mit dem jeweiligen Beitrag (Likes, Kommentare, Shares) geteilt durch die Anzahl der Fans der Seite, multipliziert mit 100 (z.B. erhält ein Post mit 20 Likes auf einer Seite mit 10.000 Fans einen Viralitatsfaktor von 0,2).
- Post-Interaktion: Feedbackquote der verschiedenen Aktionsmöglichkeiten pro Post (Likes + Shares + Kommentare geteilt durch Anzahl der Fans)

Weitere Quellen

Eine Zusammenstellung von Social Media-Monitoring-Tools befindet sich online unter [Quellen, Tools und Downloads](#).

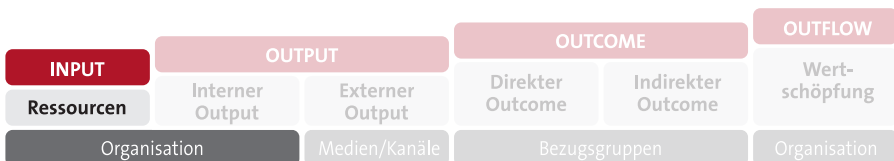
Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. hat ein ausführliches Paper zur Erfolgsmessung von Social Media veröffentlicht. Hierin sind viele weitere Kennzahlen zu finden.

www.bvdw.org/medien/bvdw-vereinheitlicht-social-media-erfolgsmessung?media=7744

3.5 Publikationen

Die Kennzahlen in diesem Kapitel beziehen sich zum größten Teil auf Publikationen im Sinne von Hochschulzeitungen, Forschungsmagazinen, Mitarbeiterzeitungen, Newsletter oder ähnliche Teile davon können sicher auch für andere Formen von Publikationen (z.B. Imagebroschuren oder Flyer) genutzt werden.

Input – Ermittlung der Ressourcen



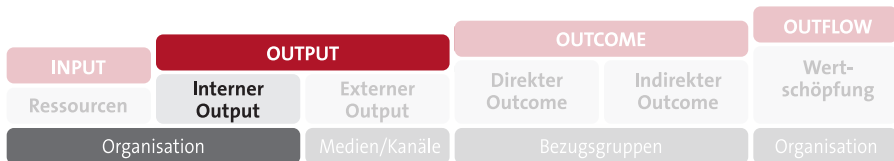
Auf der Input-Ebene werden die Ressourcen erhoben, die die Erstellung einer konkreten Kommunikationsmanahme erfordert.

- Der Personal- und Finanzaufwand lässt sich durch Zeiterfassung und Rechnungen ermitteln und mit der Budget- und Kostenplanung abgleichen.

- Direkte Kosten wie Redaktion, Grafik, Layout, Druck, Bilder und weitere Materialien
- Indirekte Kosten wie Porto, Versand und Verteilerpflege
- Die Anzahl der Redaktionsitzungen/Besprechungen spiegelt einen Aspekt des Erstellungsaufwands wider.

Relevant für die Einordnung der aufgewendeten Ressourcen sind die Erscheinungshäufigkeit, Seitenumfang, ggf. auch ein besonders aufwendiges oder neu entwickeltes Layout.

Interner Output – Messung der Prozessqualität und -effizienz



Die Ebene des internen Outputs bemisst die Prozesse, die zur Leistungserstellung ablaufen, und trifft somit eine Aussage über deren Qualität.

Um die Qualität der Prozesse, mit denen Magazine/Publicationen erstellt werden, messbar zu machen, können verschiedene Indikatoren herangezogen werden.

Organisatorische Ebene

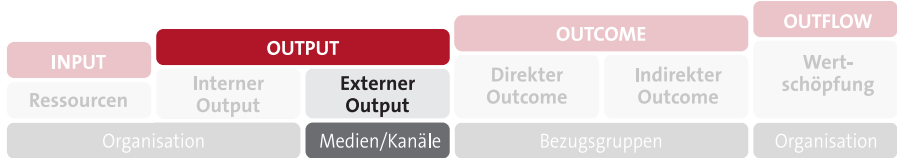
- Termintreue (ermittelt die Anzahl eingehaltener oder überschrittener Deadlines)
- Standardisierung der Freigabeprozesse
- Anzahl der Korrektur-Durchläufe
- Dokumentenmanagementsystem für die Zusammenarbeit
- Standardisierung der Themengewinnung
- Aktualität des Verteilers (Anteil der unzustellbaren Sendungen)

Inhaltliche Ebene

- Die Themensetzung ermittelt beispielsweise die Anzahl der Ausgaben mit strategisch wichtigen Themen bzw. den Anteil an Artikeln zu strategisch relevanten Themen in der jeweiligen Ausgabe.
- Anteil der strategischen Themen (Schwerpunktsetzung bei der Themenauswahl)
- Im Gegensatz dazu könnte ein weiterer Indikator die Themenvielfalt sein. So könnte innerhalb einer Abfrage eruiert werden, ob die jeweilige Publikation für jede Zielgruppe mindestens ein relevantes Thema beinhaltet. Dies ist auch bei Publikationen möglich, die sich in jeder Ausgabe einem Schwerpunktthema widmen. Dabei be-

zieht sich die „Themenvielfalt“ dann auf die unterschiedlichen Perspektiven und Herangehensweisen des jeweiligen Themenschwerpunktes.

Externer Output – Ermittlung der geschaffenen Kontaktangebote



Der Externe Output betrachtet im Bereich der Medien/Kanäle die geschaffenen Kontaktangebote, die die Zielgruppe prinzipiell erreichen können.

Welche Angebote werden geschaffen, um die Zielgruppe(n) zu erreichen und wie können diese messbar gemacht werden? Je nach Art der Publikation und der Zielgruppe können unterschiedliche Indikatoren herangezogen werden.

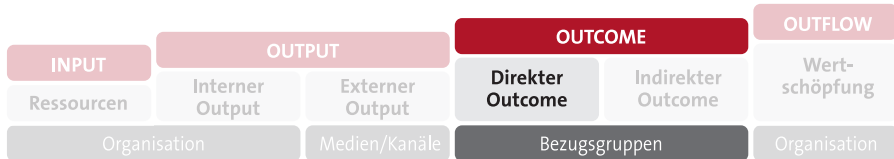
Organisatorisch

- Umfang
- Erscheinungshäufigkeit
- Zugänglichkeit (für geschlossenen Personenkreis – öffentlich; nur Print – auch Online-/App-Version)
- Werbemaßnahmen für die Publikation
- Anzahl der Treffen mit Zielgruppenmitgliedern zur Themengestaltung

Inhaltlich

- Anzahl der Sonderseiten mit einem speziellen Themenschwerpunkt
- Anzahl der Artikel je Zielgruppe

Direkter Outcome – Erreichen der Zielgruppen (Wissensvermittlung)



Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)?

Beim direkten Outcome soll eine Aussage darüber gemacht werden, wie gut die Zielgruppe(n) erreicht wird/werden. Um zu einem Ergebnis zu kommen, können wieder verschiedene Indikatoren herangezogen werden, die die Zielgruppenerreichung messbar machen.

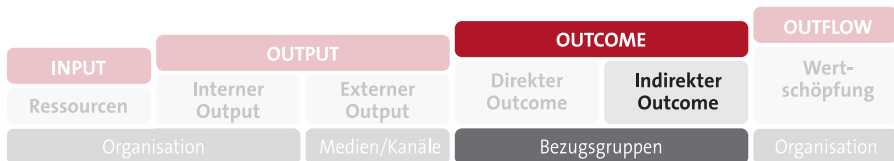
Organisatorisch

- Zugriffe auf eine Online-Publikation
- Differenz zwischen Auflagenhöhe und tatsächlich verbreiteter Exemplare (beispielsweise die Entnahme aus Aufstellern in der Hochschule).
- Anzeigen könnten ebenfalls eine Aussage zur Zielgruppenerreichung machen
- Für Flyer, Imagebroschüren etc. sind Nachdruck-Auflagen, überarbeitete Versionen und Online-Aufrufe mögliche Indikatoren.

Inhaltlich

- Bekanntheitsgrad der Ziele und der strategischen Themen der Hochschule

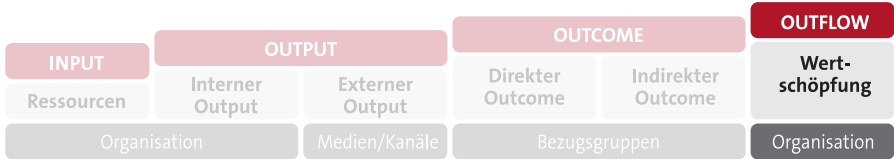
Indirekter Outcome – Erreichen der Zielgruppen (Einstellungsänderung)



Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (indirekter Outcome)?

- Über den Indikator „direktes Feedback“ können beispielsweise positive oder negative Einstellungen oder Meinungen der Zielgruppe herausgefiltert werden.
- Des Weiteren besteht die Möglichkeit einer Leserbefragung, die zumindest einen groben Aufschluss über Einstellungen, Meinungen etc. gibt.

Outflow – Wertschöpfung für die Hochschule



Auf der Outflow-Ebene wird die tatsächliche Wertschöpfung betrachtet, die durch die Interaktion der Zielgruppen mit der Hochschule entsteht.

- Einnahmen durch Anzeigenkunden

Quellen

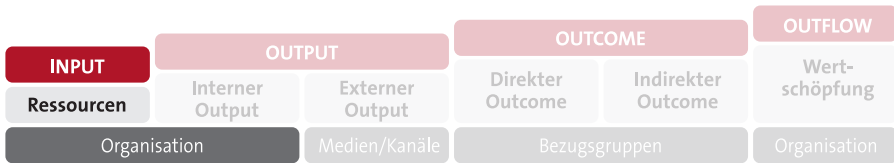
Matthias Kohring, Jörg Matthes (2000): Das Hochschul-Journal. Eine empirische Untersuchung zur Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulpolitik 13/2001; [hier](#) online verfügbar

Enthält einen Fragebogen zur Leserbefragung sowie einen Evaluationsbogen zur Inhaltsanalyse

3.6 Veranstaltungen

Wie bei allen anderen Bereichen auch, beginnt die Erfolgsmessung von Veranstaltungen mit der Planungsphase. Hier werden die Zielgruppen und Ziele sowie die Einzelmaßnahmen geplant und festgelegt. Bereits in dieser Phase kann überprüft werden, ob die gewählten Maßnahmen der Zielerreichung dienen. Alle unten vorgestellten Kennzahlen dienen der Erfolgskontrolle während oder nach dem Event.

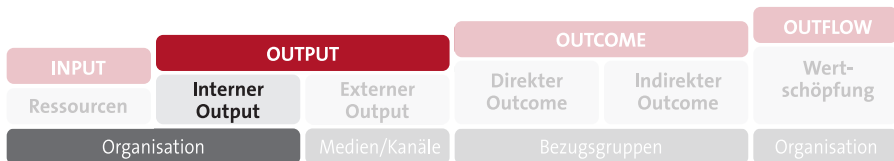
Input – Ermittlung der Ressourcen



Auf der Input-Ebene werden die Ressourcen erhoben, die die Erstellung einer konkreten Kommunikationsmaßnahme erfordert.

- Im Veranstaltungsbereich ist der Ressourcen-Aspekt vergleichsweise einfach zu ermitteln, da ein Großteil der Kostenpunkte direkt verfügbar ist, wie etwa Sachkosten, Reise- und Transportkosten, Kosten für Dienstleister oder Ähnliches.
- Im Gegensatz dazu sind Personalkosten eher schwierig zu erheben und man muss bei der Erhebung wählen zwischen Vollkostenrechnung und reinen Personalkosten.
- Personalkosten lassen sich am besten über Zeiterfassungssysteme ermitteln, die neben der reinen Anwesenheit auch die benötigte Zeit für unterschiedliche Tätigkeiten/Projekte erfassen.

Interner Output – Messung der Prozessqualität und -effizienz



Die Ebene des internen Outputs bemisst die Prozesse, die zur Leistungserstellung ablaufen, und trifft somit eine Aussage über deren Qualität.

Generelle Kriterien

Die Messung der internen Output-Ebene hängt maßgeblich von der Art der Veranstaltung ab und beschreibt eher die organisatorische Seite. Bei Großveranstaltungen sind komplexere Abläufe und Koordinierungsaufgaben mit verschiedenen Anspruchsgruppen und Dienstleistern nötig, so dass die angelegten Qualitätskriterien die Veranstaltung widerspiegeln müssen.

- Beispielsweise kann die Anzahl der Veranstaltungsorte in einer gut gepflegten Datenbank ein Qualitätskriterium sein und wie hoch der Anteil an qualitativ hochwertigen Locations in dieser Datenbank ist.

- Dies gilt ebenso für die Dienstleister- oder Kontakte-Datenbank, etc. Sind diese gut gepflegt und enthalten alle wichtigen und relevanten Informationen, erleichtert und beschleunigt dies die alltägliche Arbeit und kann damit als Qualitätskriterium gelten.
- Auch auf organisatorischer Seite kann der Grad der Standardisierung der Abläufe (Workflows) eine Aussage darüber treffen, ob jede Veranstaltung von neu auf geplant werden muss, oder ob bestimmte Abläufe und Schnittstellen und deren Kommunikation bereits festgehalten sind.

Veranstaltungsspezifische Kriterien

Im Gegensatz zu den generellen Kriterien, die die allgemeine Qualität des Veranstaltungsmanagements beschreiben, spiegeln die spezifischen Kriterien die Qualität konkreter Veranstaltungen wider. Die Kriterien hängen stark von der Art der Veranstaltung ab. Beispielsweise:

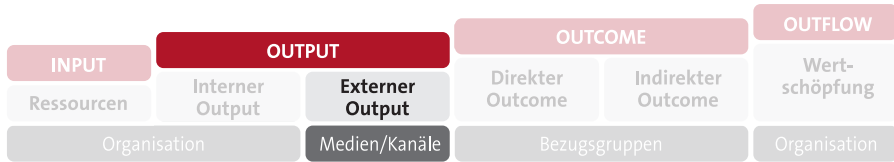
Organisatorisches

- Budgettreue (Vergleich der veranschlagten und tatsächlich benötigten Ressourcen)
- Einhaltung der Zeitpläne (sowohl in der Organisation als auch bei der Veranstaltung)
- Location (Hochwertigkeit, Erreichbarkeit, Größe, Zweckdienlichkeit, Kosten)
- Ausschilderung (Befragung der Teilnehmer, Anzahl der Schilder)
- Technik und Sicherheit (Technik, Hausmeister, Rettungsdienste etc.)

Kommunikation

- Wie frühzeitig melden sich die Ausrichter bei der Bitte und Hilfe für Veranstaltungen?
- Werbemaßnahmen (Anzahl, Qualität)
- Anzahl der Adressrückläufer
- Koordination mit Mitveranstaltern (Erhebung der Probleme)
- Koordination der Dienstleister (Erhebung der Probleme)

Externer Output – Ermittlung der geschaffenen Kontaktangebote



Der Externe Output betrachtet im Bereich der Medien/Kanäle die geschaffenen Kontaktangebote, die die Zielgruppe prinzipiell erreichen können.

Organisatorisches

- Dauer und Zeitpunkt der Veranstaltung, Häufigkeit
- Größe und Sichtbarkeit des Standes/der Veranstaltung
- Erreichbarkeit der Veranstaltung (Verkehrsanbindung, Zentrumsnähe)
- Ausstattung des Standes, personell und Mobiliar (Angebot zum Verweilen)
- Attraktivität der Exponate/des Themas/der Programmpunkte/der Redner
- Bewirtung
- Freundlichkeit der Standbetreuer (Erhebung z.B. über Mystery Visits),

Inhaltlich

- Zielrelevanz der Angebote (Unterstützen die Veranstaltungskomponenten tatsächlich die Ziele der Veranstaltung?)
- Profil der Veranstaltung:

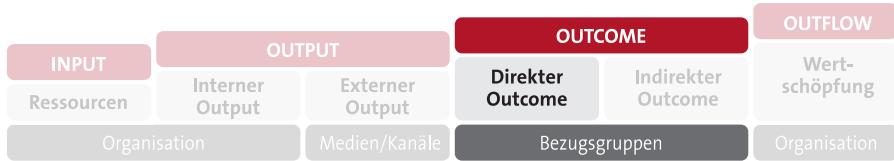
Ein hilfreiches Instrument für die Planung von Veranstaltungen ist die Event Control Toolbox® von Prof. Hans Rück (FH Worms), der Veranstaltungen in eine affektive, eine kognitive und eine konative Komponente unterteilt. Je nach Art der Veranstaltung sollten die Komponenten unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Während wissenschaftliche Kongresse stark durch Informationsvermittlung geprägt sind, zielen Events für Alumni stärker auf die Bindung, also die affektive Komponente ab. So erhält jede Veranstaltung ein eigenes „Profil“. Dementsprechend werden dann die einzelnen Bestandteile der Veranstaltung gewählt, so dass sie das gewünschte Profil widerspiegeln.

Zugleich dient das Profil auch der späteren Ergebniskontrolle, indem die Besucher entsprechend befragt werden.

Im Nachhinein

Medienresonanzanalyse (siehe auch [Pressearbeit](#)), Häufigkeit der Berichterstattung, werden inhaltliche Ziele der Veranstaltung transportiert?

Direkter Outcome – Erreichen der Zielgruppen (Wissensvermittlung)



Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)?

Allgemeine Kriterien zur Zielgruppe

- Anzahl der Besucher (Schätzungen, Zählungen), bei Messeauftritten auch im Vergleich zur Gesamtbesucheranzahl (relative Reichweite). Schwankungen im Tagesablauf beachten.
- Anzahl Gespräche (Gesprächsprotokolle)
- Verweildauer
- Anzahl der verteilten Werbemittel (Bestandslistenabgleich)
- Anzahl der gesammelten Kontakte (Leads)

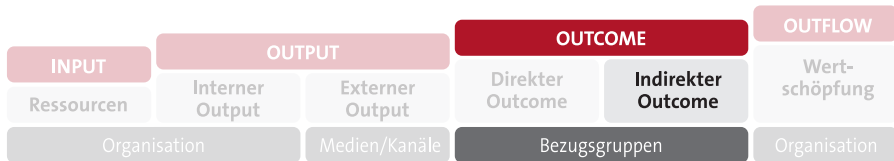
Wissensvermittlung

Je nach Art und Profil der Veranstaltung (siehe Externer Output) ist die Wissensvermittlung unterschiedlich relevant.

Befragung mit Zielbezug (Welche Information soll der Messestand vermitteln?):

- Gestützt: Bei Erstsemesterbegrüßung: Wo ist die Bibliothek? Was macht der AstA? etc.
- Ungestützt: Welche Informationen sind hängen geblieben?

Indirekter Outcome – Erreichen der Zielgruppen (Einstellungsänderung)

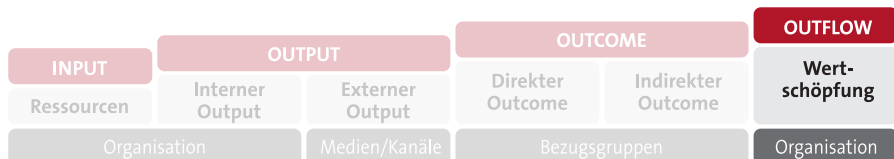


Die Outcome-Ebene betrachtet die Ziel- oder Bezugsgruppe selbst: Wie nimmt diese die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule (Direkter Outcome)? Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt sie der Hochschule gegenüber (Indirekter Outcome)?

Einstellungen ändern sich durch informative oder emotionale Zugänge. Allerdings lässt sich die Einstellung selbst nur sehr schwer messen. Befragungen unterliegen einer gewissen Unschärfe durch ungenaue Selbstauskunft. Abhilfe schaffen anonymisierte, kreative Befragungen, deren Zweck nicht direkt ersichtlich wird. Generell kann mittels Beobachtung auf die Einstellung geschlossen werden. Allerdings ist eine gewisse Unschärfe immer vorhanden.

- Besucherbeobachtungen, Wegeverlaufsanalyse (Emotionen und Verhalten der Zuschauer)
- Verweildauer an interessanten Exponaten
- Befragung der Teilnehmer (z.B. Zugehörigkeit zur Zielgruppe, Ziele und Motivation der Besucher abfragen)
- Veranstaltung/Messeauftritt allgemein bewerten lassen

Outflow – Wertschöpfung für die Hochschule



Auf der Outflow-Ebene wird die tatsächliche Wertschöpfung betrachtet, die durch die Interaktion der Zielgruppen mit der Hochschule entsteht.

- Einnahmen (durch Essensverkäufe/Standgebühren/Merchandising)
- Messbare Kriterien (Vertragsabschlüsse, Einschreibungen, Kontakte, Jobvermittlungen, Kooperationen, Fördersummen, etc.)

- Messekontaktwertberechnung
- Imageänderungen
- Teilnahme an Folgeveranstaltungen

TEIL IV

REPORTING

4.1 Ausgangsüberlegungen

Am Anfang des Reporting-Prozesses stehen die Festlegung und Beschreibung des eigenen Ausgangspunktes. Daraus werden Leitfragen abgeleitet (Wen will ich erreichen? Was will ich dokumentieren?). Diese setzen nicht zuletzt auch den Rahmen für den Arbeitsaufwand. Es ist ein Unterschied, ob es sich um einen angeforderten Bericht für die Hochschulleitung, für relevante Gremien oder für außeruniversitäre Adressaten – in diesem Sinne jeweils als Leistungsnachweis – oder um eine selbst initiierte interne Stärken- und Schwachstellenanalyse handelt. Neben der Klärung der Frage, wie der Bericht ausgerichtet werden soll, werden bei der Formulierung der Leitfragen nicht nur die Zielgruppen in den Blick genommen, sondern auch die Schwerpunkte eines Berichts über Leistungen und Wirkungen definiert.

Die „Ausrichtung“ eines Leistungs- und Wirkungsberichts mit seinen vorab formulierten Schwerpunkten bestimmt die Definition und Auswahl der quantitativen und qualitativen Indikatoren bzw. Kennzahlen, die im Reporting eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang muss die Frage beantwortet werden, was an Datengrundlagen und Arbeitsmaterialien benötigt wird und woher diese sich beziehen lassen. Ergibt sich aus der Beantwortung dieser Frage, dass sich Materialien schwer beschaffen lassen oder Daten noch nicht erhoben wurden, müssen die Leitfragen gegebenenfalls überarbeitet und angepasst werden. Der Rückbezug auf diese Fragen ist deshalb ein wiederkehrender Punkt im gesamten Reporting-Prozess. Dies gilt ebenso für die Abschätzung des Arbeitsaufwandes.

Grundlegende Aspekte sind:

- Bestimmung der Datengrundlagen/Arbeitsmaterialien
- Abschätzung des Arbeitsaufwandes
- Formulierung und Rückbezug auf die Leitfragen
- Festlegung der Darstellungsform
- Auswahl der Berichtselemente
- Sicherstellung von Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit
- Handlungsempfehlungen
- Fazit, Ausblick

Aus der Verbindung von Leitfragen und Schwerpunkten des Berichts in Bezug zu Datengrundlage und Arbeitsaufwand leitet sich die Darstellungsform ab. Dabei kann es hilfreich sein, sich aus einem Katalog standardisierter Elemente zu bedienen. Das erleichtert nicht

zuletzt den Vergleich zu den Vorjahren. Aus ähnlichem Grund sollten auch die Einheitlichkeit der verwendeten Begriffe sowie eine grundlegende Transparenz sichergestellt werden.

Was muss bei der Analyse zusätzlich zur Datenauswertung berücksichtigt werden?

- Umfeld-Beschreibung
- Wirkungszusammenhänge
- Singuläre Ereignisse

4.2 Praxisorientierte Überlegungen

Reporting, Bericht, Lage-Szenario, Hier-die-Zahlen-die-Sie-wollten – wie auch immer eine Ansammlung von Zahlen und deren Darstellung genannt wird: wenn Zahlen nicht nur schlicht präsentiert sondern strukturiert aufbereitet werden, bieten solche Berichte einen deutlichen Gewinn in Punkto Transparenz und Entscheidungshilfe gegenüber unstrukturierten Zahlensammlungen und stellen Bezüge zu übergreifenden Fragestellungen her. Der folgende Abschnitt stellt einige Kriterien vor, die helfen, Berichte zu strukturieren und Zahlen aus dem Kommunikations-Controlling gewinnbringend darzustellen.

Trotz unterschiedlicher Form, Größenordnung und Zielsetzung von Berichten, lassen sich prinzipiell drei Berichtsarten im Kommunikations-Controlling von Hochschulen unterscheiden:

1. der externe Bericht zur Leistungsdarstellung (zum Beispiel ein Jahresbericht der Abteilung)
2. der interne Bericht zur Stärken- und Schwächen-Analyse (beispielsweise eine Scorecard) zur Optimierung von Arbeitsaufwand und Ressourceneinsatz
3. der Ad-hoc-Bericht, der themenspezifisch angefordert wird

Auch wenn die im Folgenden beschriebenen Kriterien teilweise auf den Ad-hoc-Bericht zutreffen, soll das Hauptaugenmerk hier auf den ersten beiden Berichtsarten liegen, da diese regelmäßig verfasst werden.

Auswahl der Indikatoren

- Informationsbedürfnis: Für wen ist der Bericht (interne und/oder externe Zielgruppen) gedacht, welchem Informationsbedürfnis muss er entsprechen (Leistungsdar-

stellung und/oder Schwachstellenanalyse)? Welche Leitfragen sollen dem Bericht zu Grunde liegen, welche Schwerpunkte werden ausgewählt?

- Zielbezug und Relevanz: Idealerweise steht jedes Ergebnis – sei es ein qualitatives oder ein quantitatives, im Zusammenhang mit einem der strategischen Ziele (siehe [Teil I Strategieentwicklung](#)). So wird bereits aus der Darstellung des Ergebnisses deutlich, warum dieses präsentiert wird und für welche Zielsetzung es als Indikator dient. Für interne Berichte ist darüber hinaus wichtig, dass das Ergebnis einen steuerbaren Sachverhalt widerspiegelt. Andernfalls wird mit dem Indikator zwar eine Schwachstelle identifiziert, allerdings ohne dass sich daraus Handlungsempfehlungen ableiten lassen.
- Erfolgsnachweis: Indikatoren sollten nicht nur den Bezug zu einem definierten Ziel herstellen, sondern gleichzeitig auch zur eigenen Leistung. Daher ist es sinnvoll, ein Ziel nicht nur mit einem einzigen Indikator zu belegen, sondern idealerweise mit einem Merkmal für jede Ebene des Bezugsrahmens, mindestens jedoch mit einem Leistungs- und einem Wirkungsindikator (siehe [Teil III Kennzahlenentwicklung](#)). Ein Leistungsindikator stellt auf den Ebenen Input und Interner Output die eigene Leistung dar (Beispiel: Anzahl der Pressemitteilungen). Ein Wirkungsindikator zeigt auf den Ebenen Externer Output, Outcome und Outflow die Wirkung der eigenen Leistung an (Beispiel: Umfang und/oder Qualität der Medienresonanz, Grad der Bekanntheit)
- Umfang: Einseitige „Executive Reports“ haben eine deutlich bessere Chance, wahrgenommen zu werden als seitenweise Übersichten mit Zahlen. Auch und gerade bei Präsentationen ist auf eine knappe Darstellung zu achten. Zehn ausgewählte Statistiken mit Zielbezug wirken deutlich schlagkräftiger als 50 wahllos zusammengestellte Zahlenreihen. Entsprechend wichtig ist in diesem Zusammenhang die Auswahl der jeweils relevanten Indikatoren.
- Transparenz: Die Auswahl der Indikatoren und ihrer Erhebungsmethoden muss auch für den jeweiligen Adressaten nachvollziehbar sein. Dies setzt voraus, dass die Indikatoren eindeutig definiert und beschrieben werden.
- Effizienz: Bei der Erhebung der Zahlen für die Indikatoren muss der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen stehen (siehe [Teil III Kennzahlenentwicklung](#))

Darstellung

- Übersichtlichkeit: Vorrang haben schnell und intuitiv erfassbare Statistiken, Grafiken sollten nicht mit zu vielen Informationen ausgestattet werden. Als Faustregel gilt: ein Sachverhalt pro Grafik.

- Einheitlichkeit: Wiederkehrende Elemente (Überschrift, Grafik, Kommentar, strategische Zielsetzung) sollten in Präsentationen zur schnelleren Orientierung immer an derselben Stelle des Dokuments stehen (bei PowerPoint: Folienmaster nutzen). Die Präsentation der Inhalte in jeweils derselben Reihenfolge unterstützen Orientierung und Lesbarkeit. Ergänzend dazu sollten Leitfarben, einheitliche Begriffe und wiederkehrende Abfolgen in Zeitreihen genutzt werden.
- Verständlichkeit: Jede Grafik muss von den Empfängern des Berichts verstanden und nachvollzogen werden können, auch wenn die Darstellung nicht mündlich erklärt werden kann. In diesem Sinne sind Elemente wie eindeutige Achsen- und Datenbeschriftung unabdingbar. Es bietet sich an, Einzelheiten in ergänzenden Kommentaren zu erläutern. Auf Fachbegriffe sollte nach Möglichkeit verzichtet werden.

4.3 Zentrale Reporting-Elemente

Neben der Auswahl der Indikatoren ist auch die Festlegung definierter Bestandteile eines Berichts wichtig. Während die obligatorischen Elemente den eigentlichen Sachverhalt darstellen, dienen die optionalen Erläuterungen dazu, die Ergebnisse umfassender einzuordnen.

Obligatorische Elemente

- Ziele: Leiten sich ab aus der Hochschulstrategie (siehe hierzu vor allem [Teil I Strategieentwicklung](#)) oder aus Zielsetzungen, die unterhalb dieser zentralen Ebene definiert werden.
- Indikatoren: Zeigen, mit welchen Kriterien das Erreichen von Zielen belegt werden soll (siehe vor allem [Teil III Kennzahlenentwicklung](#))
- Ergebnisse: Werden belegt anhand konkreter Zahlen (Grafiken) und/oder einer qualitativen Auswertung der Indikatoren
- Einordnung der Ergebnisse: Werden beispielsweise durch die Darstellung von Wirkungszusammenhängen und/oder den Rückbezug auf strategische Ziele (übergeordnet/intern) erläutert

Optionale Elemente

- Handlungsempfehlungen: Aus der Orientierung an übergeordneten Zielsetzungen und/oder intern definierten Zielen ergeben sich Anforderungen, die sich auf die Optimierung von Arbeitsaufwand und Ressourceneinsatz (intern adressiert), auf eine adäquate Ausstattung (adressiert an übergeordnete Ansprechpartner) oder generell

- auf eine Anpassung von strategischen Überlegungen auf unterschiedlichen Ebenen beziehen können. Empfehlungen sollten mit einer Zeitangabe versehen werden.
- Vorab-Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse: Damit bietet sich die Möglichkeit, den Fokus auf ausgewählte Aspekte des Leistungs- und Wirkungsberichts zu legen, ohne eine detaillierte Darstellung und Bewertung vorweg zu nehmen.
 - Explizite Darstellung veränderter Kommunikationsziele: Nicht zuletzt mit dem Einsatz digitaler Kommunikationsformen und auch bei veränderten Aufgaben und Strukturen werden übergreifende Zielsetzungen und/oder intern formulierte Ziele nachhaltig beeinflusst, was eine Neubeschreibung ihrer Ausrichtung erforderlich machen kann.
 - Präsentation der Wirkung einzelner Maßnahmen: Punktuell werden Ergebnisse von Maßnahmen abgefragt; sie sind oftmals Anlass für Ad-hoc-Berichte. Vorrangig sollte hier der „Binnenzusammenhang“ mit Blick auf spezifische, gegebenenfalls intern formulierte Ziele erläutert werden.
 - Soll-Ist-Vergleich oder Jahr-zu-Jahr-Vergleiche: Um die Ergebnisse in einen größeren Zusammenhang einordnen zu können, ist der Abgleich des erreichten Zieles mit einem zuvor festgelegten Soll-Wert und/oder mit den Daten eines Vergleichszeitraumes sinnvoll.
 - Einmal-Effekte: Inhomogenitäten in Ergebnissen können durch Einmal-Effekte entstehen. Diese sollten eindeutig erklärt werden (zum Beispiel herausragende Preisverleihungen, Jubiläen, Krisen, personenbezogene Leistungen, einmalige Erfolge)
 - Aggregierte Indikatoren: Zum Tragen kommen Indikatoren, die sich aus den Ergebnissen anderer Indikatoren zusammensetzen, beispielsweise der Grad der Zielerreichung (Ist/Soll-Vergleich).
 - Umfeldanalyse: Damit lassen sich aktuelle Entwicklungen oder Besonderheiten der jeweiligen Infrastruktur – bezogen auf die Pressearbeit ist etwa von Bedeutung, ob es sich um einen klassischen Medienstandort handelt oder ob überregionale Medien/mehrere Medien vor Ort nicht vertreten sind.
 - SWOT-Analyse: Eine dezidierte Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken richtet sich vor allem nach den Adressaten eines Leistungs- und Wirkungsberichts.
 - Fazit: Das Fazit leitet sich ab aus der Gesamtbetrachtung der Indikatoren und Analysen und berücksichtigt dabei die Adressaten des Berichts.
 - Ausblick: Der Ausblick soll beispielsweise die Diskussion und Definition neuer Zielsetzungen ermöglichen.

TEIL V

PRAXISBEISPIELE

5.1 Entwicklungsprozess des Kommunikations-Controllings an der DHBW Ravensburg

Daniela Kiechle

Um das Kommunikations-Controlling an der DHBW Ravensburg schrittweise aufzubauen, wurde zu Beginn des Entwicklungsprozesses ein halbtägiger Workshop durchgeführt. Teilnehmer des Workshops waren sowohl die Mitarbeiter der Hochschulkommunikation, die Marketingleitung als auch der Rektor und der Prorektor der DHBW Ravensburg. Durch die Teilnahme der Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung kann die Zustimmung für die erarbeiteten Inhalte sichergestellt werden, während das Einbeziehen der Leitungsebene unabdingbar für die Verankerung und Institutionalisierung des Themas in der Hochschule ist. Dies wird umso deutlicher, wenn man berücksichtigt, dass das Ziel des Kommunikations-Controlling die Verzahnung der Kommunikationsarbeit mit den strategischen Organisationszielen ist. Um den Informationsstand zum Thema Kommunikations-Controlling zu homogenisieren wurde den Teilnehmern ca. eine Woche vor dem Workshop ein Dokument zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt. Der Workshop wurde wie folgt gegliedert:

1. Einstieg und Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis
2. Nutzenerwartungen und Wertbeitrag der Stakeholder
3. Strategische Ziele der DHBW Ravensburg
4. Werttreiberbaum der Marketing-Kommunikation

Als Ergebnis des Workshops wurde der [Werttreiberbaum](#) der Marketing-Kommunikation für die DHBW Ravensburg aufgestellt, der als anschauliche Basis der weiteren Ausarbeitung des Kommunikations-Controlling dient, zum Beispiel für eine Kommunikations-Scorecard.

5.2 Karlsruher Institut für Technologie

Simon Scheuerle

Einleitung

Am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) wurde im Januar 2013 für die Pressearbeit ein Kommunikations-Controlling eingeführt, später wurde das Konzept auch auf alle anderen Abteilungen der zentralen Öffentlichkeitsarbeit übertragen. Die Erfahrungen dieses Prozesses sollen hier geteilt werden.

Wie in [Teil I des Leitfadens](#) beschrieben, ist die Anknüpfung der Kommunikationsstrategie an die Ziele der gesamten Hochschule unabdingbare Voraussetzung für eine erfolg-

reiche Arbeit. Am KIT wurden Ziele, Mission und Vision im Zuge der Fusion von Universität Karlsruhe (TH) und Forschungszentrum Karlsruhe im Jahr 2009 erarbeitet und veröffentlicht.

Teilprojekt 1: Strategieentwicklung

	Strategische Ziele			Operationales Ziel
Zielkategorie	Bekanntheit – National – International – Regional	Profil-schärfende Themen	KIT als gesellschaftlich relevanter Gesprächspartner	Qualitätssicherung
Zielgruppe	Journalisten/ Öffentlichkeit	Journalisten/ Öffentlichkeit	Journalisten/ Öffentlichkeit	Journalisten/ KIT-Intern
Ziel (SMART)
Maßnahmen

Abbildung 3: Zielkategorien des Karlsruher Instituts für Technologie

Als erstes Teilprojekt bei der Einführung des Kommunikations-Controllings visualisierten wir die strategischen Grundlagen der Pressearbeit und machten sie somit transparent und nachvollziehbar. In dieser Strategie legten wir fest, welche Ziele wir bei welcher Zielgruppe mit welchen Instrumenten und Maßnahmen verfolgen. Wichtig war uns dabei, dass die Strategie übersichtlich auf ein DIN-A4-Blatt passt und intuitiv nachvollziehbar ist. Alle präsentierten Ergebnisse unserer Arbeit stehen nun in einem direkten Zusammenhang mit diesen Zielen. Somit ist nachvollziehbar, *was wir warum* machen und *mit welchem Ergebnis*.

Mit dem Kommunikations-Controlling sind wir also in der Lage, den Wertschöpfungsbeitrag – von der Strategie über die Maßnahmen bis hin zu den Ergebnissen – transparent darzustellen. Auf der anderen Seite lassen sich mit den Zahlen genauso Schwachstellen und relevante Stellschrauben identifizieren, aus denen sich konkrete Handlungsempfehlungen für das operative Tagesgeschäft ableiten lassen.

Schritt 1: Zielgruppen identifizieren

Die ersten Schritte beim Einführen des Kommunikations-Controllings waren zwei Workshops der Abteilung Presse, in denen wir intensiv über Zielgruppen, Strategie, Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen zur Ergebnismessung diskutierten.

Unsere Zielgruppen haben wir in primäre und sekundäre Zielgruppen unterteilt. Primäre Zielgruppen definieren sich dadurch, dass es spezielle Kanäle zur Ansprache dieser gibt, in unserem Fall vorwiegend Journalisten. Alle unsere Maßnahmen und die Nutzung der Kanäle fokussieren hierauf. Sekundäre Zielgruppen sind diejenigen, die wir strategisch erreichen wollen, dies aber nur vermittelt über die primäre Zielgruppe gelingt. Dazu gehören neben der allgemeinen Öffentlichkeit Studierende und potenzielle Studierende, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Mitarbeiter des KIT.

Schritt 2: Ziele festlegen

Das KIT setzte sich im Rahmen der Fusion in seiner Vision mehrere Ziele, von denen wir wiederum die Kommunikationsstrategie und die Ziele der Abteilung Presse ableiteten. Zum einen sind es recht allgemeine Ziele, die vermutlich jede Kommunikationsabteilung hat, wie Bekanntheit und Reputation zu steigern, zum anderen sind es aber auch sehr spezifische Ziele, wie die inhaltliche Konzentration auf die strategischen Themen des KIT, oder dass wir das KIT als gesellschaftlich relevanten Gesprächspartner etablieren wollen. Neben diesen strategischen Zielen verfolgen wir auch operative Ziele, etwa dass alle Presseinformationen von Journalisten aufgegriffen werden.

Schritt 3: Maßnahmen auswählen

Anschließend haben wir unsere Maßnahmen den Zielen zugeordnet: Beim Ziel „Bekanntheit steigern“ ist ein Unterziel „internationale Bekanntheit steigern“. Dieses Ziel erreichen wir dadurch, dass wir einerseits alle Presseinformationen zweisprachig erstellen und andererseits einige davon über englischsprachige Wissenschaftsportale international verbreiten.

Beim Ziel „KIT als gesellschaftlich relevanten Gesprächspartner etablieren“ ist eine Maßnahme, (sofern möglich) alle eingehenden Medienanfragen zu beantworten und andererseits über Expertenstatements aktiv an der gesellschaftlichen Debatte über aktuelle Themen teilnehmen.

Teilprojekt 2: Kennzahlenentwicklung und Reporting

Schritt 1: Kennzahlenentwicklung

Bei der Kennzahlenentwicklung haben wir Kennzahlen bzw. Indikatoren festgelegt, anhand derer wir messen wollen, inwieweit wir unsere Ziele erreicht haben. Dafür haben wir das [Wirkstufenmodell](#) als Arbeitsmodell zugrunde gelegt, das den gesamten Kommunikationsprozess auf verschiedenen Ebenen darstellt und in der Analyse hilft, alle Aspekte im Auge zu behalten. So war uns nicht nur wichtig, die Ergebnisse zu messen, sondern auch unsere eigene Arbeit zu analysieren und mit den Ergebnissen in Beziehung zu setzen. Für alle Kennzahlen und Indikatoren haben wir uns konkrete Sollwerte gesetzt (absolut und/oder prozentual).

Das Ziel „Internationale Sichtbarkeit steigern“ etwa messen wir an der Anzahl der Online-Artikel, die außerhalb Deutschlands erschienen sind und setzen diese Ergebnisse in Bezug zu unserer eigenen Arbeit. Hier erfassen wir, wie hoch der Anteil an international verschickten Pressemitteilungen ist. Die Argumentation dahinter ist, dass wir zur Steigerung der internationalen Wahrnehmung beitragen können, wenn wir die Presseinformationen international veröffentlichen. Somit ergibt sich eine stringente Kette zwischen dem Ziel – wie wir das Ziel messen und welche Ergebnisse wir mit welchen Maßnahmen erreicht haben.

Schritt 2: Reporting

In Anlehnung an Teil IV möchte ich zwei Reportings vorstellen:

1. Den [Jahresbericht](#) der Abteilung Presse, der im Präsidium, Aufsichtsrat, Senat etc. vorgestellt wird (im Sinne eines Leistungsnachweises)
2. Die [Scorecard](#), die für die eigene Abteilung bestimmt ist (im Sinne einer Schwachstellenanalyse)

Beim **Jahresbericht** der Abteilung Presse wird vor der Darstellung der eigentlichen Ergebnisse explizit aufgeführt, welche Ziele wir verfolgen. Alle anschließenden Folien beziehen sich wiederum auf diese Ziele, die jeweils verkürzt am linken Rand der weiteren Folien

abgebildet sind. Dabei ist das Ziel markiert, dessen Erreichungsgrad die jeweilige Grafik belegt. Somit ist auch hier auf einer Folie erkennbar, welches Ziel wir verfolgen, wie wir es messen und welche Ergebnisse wir erzielt haben. Häufig werden dazu auch die durchgeführten Maßnahmen dargestellt. Dies ermöglicht einen direkten Input/Output-Vergleich.

Auch auf der deutlich kompakteren **Scorecard**, die einmal pro Quartal erscheint, sind dieselben Ziele am linken Rand abgebildet. Rechts von den Zielen sind die Indikatoren und in der Hauptgrafik die IST und SOLL-Werte, sowie der Vergleich zu den Vorquartalen. Ganz rechts folgt eine Kommentarspalte.

Teilprojekt 3: Prozessoptimierung

Wie bereits des Öfteren im Leitfaden angesprochen, sinkt der direkte Einfluss der Kommunikation, je weiter man sich im Wirkstufenmodell nach rechts bewegt. Die beiden Ebenen, auf die der Einfluss am größten ist, sind die Input-Ebene und der interne Output. Letztere Ebene beschäftigt sich mit den Prozessen, die in der eigenen Abteilung zur Leistungserstellung ablaufen. Eine große Aufgabe bei der Einführung unseres Kommunikations-Controlling war und ist deshalb die Prozessoptimierung, um die Qualität der internen Abläufe, Schnittstellen und Leistungserstellung zu sichern.

In der Prozessoptimierung sind wir einen pragmatischeren, alltagstauglichen Weg gegangen, indem wir uns zwei Leitfragen gestellt haben:

- Welche Prozesse haben wir und welche Ziele unterstützen sie?
- Wo sind Schwachstellen/Optimierungsbedarf bei diesen Prozessen?

1. Strategische Passung der Prozesse

Zur Beantwortung der ersten Frage – also welche Ziele die einzelnen Prozesse unterstützen – haben wir alle Kernaufgaben identifiziert und aufgelistet. Diese haben wir dann den strategischen Zielen zugeordnet. Eine solche Zuordnung hilft, nicht zielführende Aufgaben zu identifizieren und liefert Argumente, die Aufgabe abgeben zu können. Tatsächlich ist unsere Erfahrung, dass es einen großen Unterschied macht, ob man gegen Aufgaben aus dem Bauch heraus argumentiert, oder dies mit einer einfachen Grafik unterlegt und dabei zeigen kann, dass die Aufgabe keines der strategischen Ziele unterstützt. Eine Beispieltabelle soll eine solche Zuordnung veranschaulichen.

Aufgabe	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4	Aufwand
Pressearbeit	X	X		X	normal
Flyer für Institute entwerfen	–	–	X	–	normal
Tag der offenen Tür	X		X	X	hoch
Korrektur-Lesen für Institute	–	–	–	–	hoch

2. Prozessanalyse und -optimierung

In einem zweiten Schritt haben wir alle Kernaufgaben in die einzelnen Prozessschritte zerlegt und diese mit Ampeln versehen, um den Ablauf zu bewerten:

- Rote Ampel: Sofortiger Handlungsbedarf
- Gelbe Ampel: Langfristiger Handlungsbedarf
- Grüne Ampel: Kein Handlungsbedarf

Hier zeigte sich, dass die Schwachstellen häufig bekannt sind. Mit den Ampeln kann man aber die Dringlichkeit bestimmter Schwachstellen offensichtlich markieren. Die folgende Grafik zeigt beispielhaft den verampelten Prozess der Erstellung von Pressemitteilungen (nachdem die Prozessschritte mit roten Ampeln optimiert wurden):

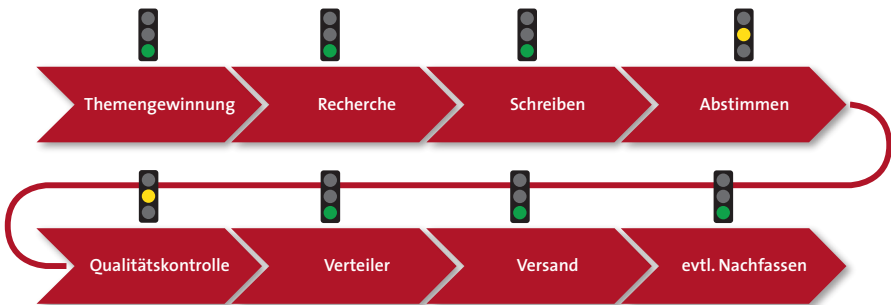


Abbildung 4: „Verampeln“ der Prozessschritte zum Erstellen einer Pressemitteilung

Durch das bloße Schaffen von Transparenz eröffnen sich automatisch neue Argumentations- und Handlungsmöglichkeiten.

LITERATUR/GLOSSAR

Literatur zu Kommunikations-Controlling

- Besson, Nanette Aimée (2008): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (2016): Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Buchele, Mark-Steffen (2008): Der Wertbeitrag von Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lautenbach, Christoph (2014): Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation: Definition, Erfassung, Reporting. In Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, S. 887–902. Wiesbaden: Gabler.
- Möller, Klaus/Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2009): Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Paine, Katie D. (2007): Measuring Public Relationships. The Data-Driven Communicator's Guide to Success. Berlin: KDPaine & Partners.
- Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, S. 102–112. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfefferkorn, Eva Julia (2009): Kommunikationscontrolling in Verbindung mit Zielgrößen des Markenwertes. Eine methodische Herangehensweise und Prüfung an einem Fallbeispiel. Wiesbaden: Gabler.
- Piwinger, Manfred/Porák, Victor (2005): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler.
- Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Rolke, Lothar/Jäger, Wolfgang (2008): Kommunikations-Controlling. Messung und Entwicklung eines Returns on Communication, in: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (2009): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, S. 1021–1041. Wiesbaden: Gabler.

- Rolke, Lothar/Sass, Jan (2016): Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht, S. 39–50. Oldenburg: De Gruyter.
- Sass, Jan (2016): Kommunikations-Controlling in der digitalen Praxis, in: Rolke, Lothar/Sass, Jan: Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht, S. 39–50. Oldenburg: De Gruyter.
- Watson, Tom/Noble, Paul (2014): Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement, 3rd edition, London: Kogan Page.
- Zerfaß, A./Pfannenberg, J. (2005): Kommunikations-Controlling: Neue Herausforderungen für das Management, in: Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, S. 14–26. Frankfurt/Main.
- Zerfaß, Ansgar (2005): Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard, in: Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, S. 102–112. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, Ansgar (2008): Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Auflage, S. 435–469. Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar (2015): Was bringt das alles? Wertschöpfung durch Kommunikation. Communication Insights, Issue 1, Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.

Weiterführende Links

- www.communicationcontrolling.de

Webportal rund um die Wertschöpfung und Evaluation der Kommunikation des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation (A. Zerfaß) am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Verwiesen sei insbesondere auf das Positionspapier „KommunikationsControlling“, Deutsche Public Relations Gesellschaft, Internationaler Controller Verein (Hrsg.).

– www.instituteforpr.org/research

Website mit englischsprachigen Fachbeiträgen zur PR-Evaluation in der Rubrik „Measurement and Evaluation“

Glossar

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie. de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

Kennzahl

Messgröße, mit der das Erreichen eines Ziels belegt wird

Kommunikations-Scorecard

Die Kommunikations-Scorecard ist eine Adaption bzw. Weiterentwicklung der -> Balanced Scorecard und damit ein Instrument zur Strategieumsetzung. Ziel der Kommunikations-Scorecard ist eine Verzahnung der Kommunikationsarbeit mit den strategischen Zielen einer Organisation, um einen Wertschöpfungsbeitrag zu leisten bzw. darzustellen. Es werden Ziele, Soll-Werte und Kennzahlen aus einer bestimmten Strategieperspektive in einer Scorecard dargestellt.

Kommunikationsziele

Ausrichtung des kommunikativen Handelns auf spezifische Resultate, z. B. Bekanntheit aufbauen, Wissen vermitteln, Vertrauen schaffen, Vorurteile abbauen. Die Kommunikationsziele werden an den hierarchisch übergeordneten Zielen wie dem Leitbild und den Organisationszielen ausgerichtet.

Key Performance Indikator

KPI: Eine spezielle, hochverdichtete -> Kennzahl, die ein breites Spektrum verschiedener Kennzahlen zusammenfasst.

Zusammenstellung von Ergebnissen zielgerichteter Messungen. Bsp: siehe -> Balanced Scorecard

SMART	<p>Konzept zur Ausgestaltung von Zielen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – S-Spezifisch – M-Messbar – A-Angemessen/Anspruchsvoll – R-Realistisch – T-Terminiert
Werttreiber	<p>Faktoren, die die Zielerreichung sicherstellen, etwa Bekanntheit, Reputation etc. Hieraus ergeben sich die -> Kennzahlen, deren Erhebung die Zielerreichung belegen soll.</p>
Werttreiberbäume	<p>In einem Werttreiberbaum werden innerhalb der Dimensionen des Wirkstufenmodells die Erfolgskriterien (-> Werttreiber) der jeweiligen Perspektive der Kommunikations-Scorecard als Zielsetzungen abgebildet. Die einzelnen Werttreiber sind über eine Wirkungskette miteinander verknüpft. Werttreiberbäume ermöglichen das Ableiten von KPIs.</p>
Wertschöpfung	<p>Der Prozess der Leistungserstellung, an dessen Ende die Wertsteigerung der Hochschule steht. In der Kommunikation schwieriger messbar, da sich Kommunikationsmaßnahmen nur selten unmittelbar und kurzfristig auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen auswirken.</p>
Wirkstufen	<p>Kommunikation durchläuft mehrere Wirkstufen, bis sie eine konkrete -> Wertschöpfung erzielt.</p>
Wirkstufenmodell	<p>Modell der DPRG und des ICV, in dem die -> Wirkstufen der Kommunikation in Beziehung gesetzt werden</p>
Ebene Outflow	<p>Auf der Outflow-Ebene des -> Wirkstufenmodells wird die tatsächliche Wertschöpfung betrachtet, die durch die Interaktion der Zielgruppen mit der Hochschule entsteht.</p>

Ebene Indirekter Outcome

Welche Meinung/Einstellung oder Verhaltensdispositionen zeigt die Zielgruppe der Hochschule gegenüber?

Ebene Direkte Outcome

Wie nimmt die Zielgruppe die Hochschule wahr, wie nutzt sie die Angebote der Hochschule?

Ebene Externer Output

Der Externe Output betrachtet im Bereich der Medien/Kanäle die geschaffenen Kontaktangebote, die die Zielgruppe prinzipiell erreichen können.

Ebene Interner Output

Die Ebene des internen Outputs bemisst die Prozesse, die zur Leistungserstellung ablaufen, und trifft somit eine Aussage über deren Qualität.

Ebene Input

Auf der Input-Ebene werden die Ressourcen erhoben, die die Erstellung einer konkreten Kommunikationsmaßnahme erfordert.

