

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 Kommunikations-Controlling einzuführen. Dabei ist es keineswegs erforderlich, eine komplette Controlling-Struktur 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 Kommunikations-Controllings 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.

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 Erfolgswachweise. 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.

1.3 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).

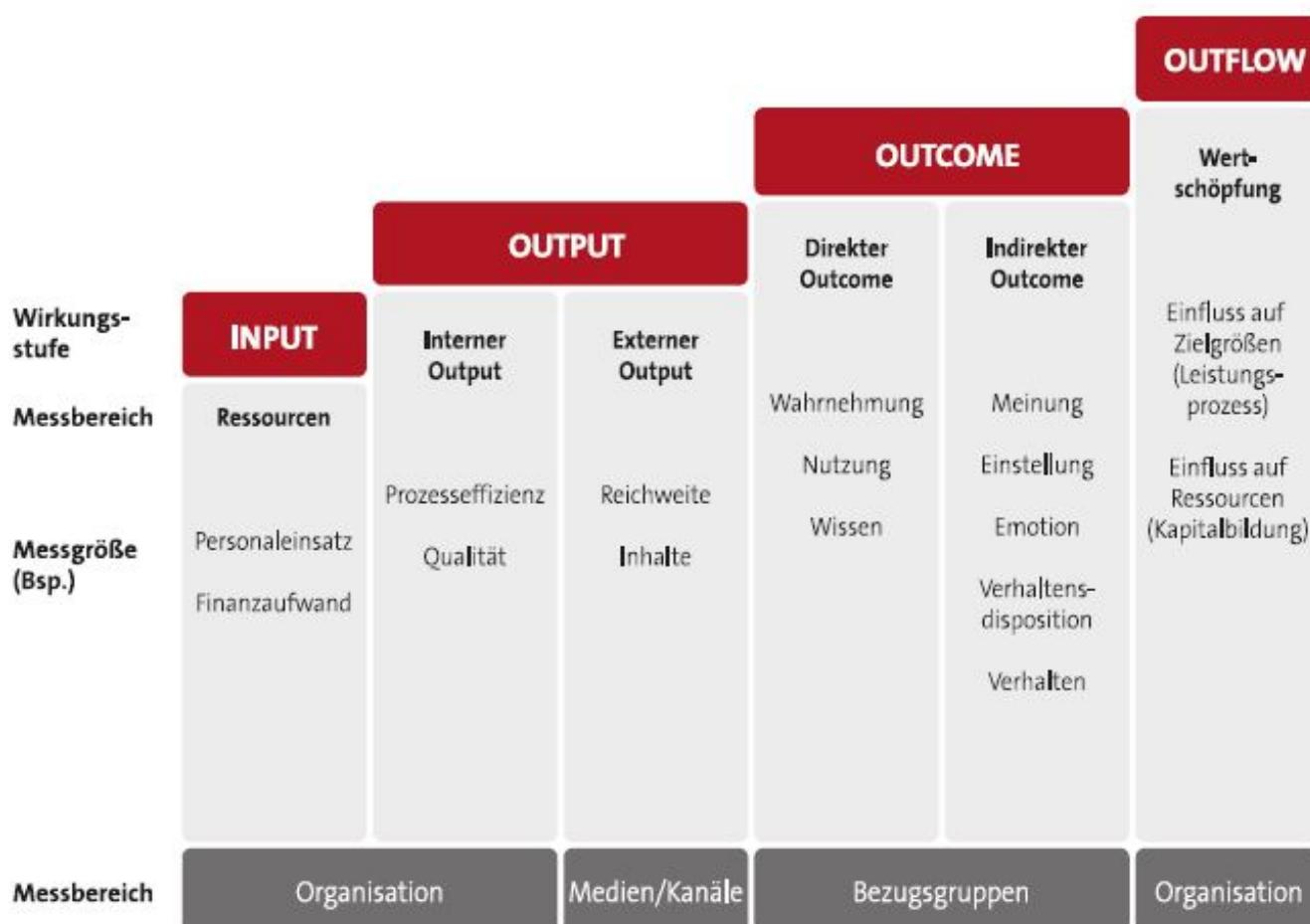


Abbildung 1: DPRG/ICV-Bezugsrahmen: Wirkstufen der Kommunikation, © DPRG/ICV 2009

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

TEIL I – STRATEGIEENTWICKLUNG

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

TEIL II – 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 maßnahmenspezifischen 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.

TEIL III – 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

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.