

Erfolgskontrolle in der schulischen Öffentlichkeitsarbeit oder: Warum der Blick zurück ein Schritt nach vorn ist

JAN SCHÜTTE

Wer etwas tut, möchte wissen, ob es erfolgreich ist. Dieses Prinzip gilt auch für die Öffentlichkeitsarbeit: Schulen, die gezielt mit verschiedenen Bezugsgruppen kommunizieren, können über eine systematische Auswertung ihrer internen und externen Maßnahmen wertvolle Rückschlüsse auf deren Wirksamkeit ziehen.

Je nach Anspruch und Ressourcen können sich Verantwortliche in dieser nicht ganz leichten Disziplin verschiedener Methoden bedienen. Dabei darf es auch „unwissenschaftlich“ zugehen: Wache Augen und Ohren sind die wichtigsten Signalempfänger im schulischen Umfeld und „Seismographen“ für die Frage „Kommunizieren wir erfolgreich?“ Ein Plädoyer für ein Modell zwischen Alltagsbeobachtung und systematischer Auswertung.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Warum Erfolgskontrolle?
- 2 Diagnosewerkzeug und Motor
 - 2.1 Erfolgskriterien
- 3 Instrumente der Erfolgskontrolle
- 4 Umsetzung
 - 4.1 Beispiel: Medienbeobachtung online
 - 4.2 Beispiel: Fragebogen Kommunikation

1 Warum Erfolgskontrolle?

Stellen Sie sich vor, die Klassenarbeiten von Schüler/innen würden künftig nicht mehr korrigiert werden. Oder das Angebot schulischer Wahlpflichtkurse würde Jahr für Jahr fortgeschrieben, ganz gleich, auf welche Resonanz es stößt. Absurde Gedanken, denn wer etwas tut, möchte auch wissen, wie erfolgreich es war – ein zutiefst menschliches Wesensmerkmal. Nicht anders stellt es sich für die Öffentlichkeitsarbeit dar. Die Kommunikation mit verschiedenen Adressaten folgt Zielen, Ideen und Planung, bindet knappe finanzielle und personelle Ressourcen. Umso wichtiger ist es, zu wissen, ob man das Richtige tut, die Bezugsgruppen erreicht, eine Wirkung erzielt. Erstrecht in einer Zeit, in der sich die Menschen einer ständigen Informationsflut ausgesetzt sehen und wichtige Inhalte schon mal durch den WahrnehmungsfILTER rutschen.

Erfolgskontrolle oder Evaluation hat sich im schulischen Kontext seit vielen Jahren als Querschnittsaufgabe in verschiedenen Kontexten etabliert. Man denke nur an Schulprogrammarbeit, Schulinspektionen oder die Einführung neuer Un-

terrichtskonzepte. Immer steht am Ende die Frage: Was haben wir erreicht? Auch Öffentlichkeitsarbeit, verstanden als systematische und zielgerichtete Kommunikation, sollte sich kontinuierlich messen lassen an dem, was sie intendiert. Denn dies ist die so wichtige Grundlage aller weiteren Planung, womit sich der Kreis schließt. Ein banales Beispiel: Eine Schule, die intensiv Pressearbeit betreibt, aber nicht kontrolliert, ob sie sich tatsächlich in Abdruck niederschlägt, weiß nicht, ob es ein sinnvolles Instrument ist. Hier bestünde die Gefahr, wertvolle Arbeitskraft zu binden und somit „im Nebel zu stochern“. Haben wir die richtigen Themen? Erreichen wir die richtigen Journalisten?

Eines noch vorausgeschickt: Erfolgskontrolle in der Öffentlichkeitsarbeit ist keine leichte Disziplin. Gerade die Wirkungen von Kommunikation sind nicht immer linear zu messen – man denke nur an die vier Seiten einer Botschaft.¹ In Wirtschaftsunternehmen gibt es eine lange Tradition des Streits zwischen den Werbern, die sich per Inserat mediale Aufmerksamkeit erkaufen, und den PR-Verantwortlichen, die im redaktionellen Raum und im Dialog überzeugen müssen.

Öffentlichkeitsarbeit will mit ehrlichen und eindeutigen Aussagen Vertrauen gewinnen, Einstellungen und Meinungen prägen – nicht etwas „verkaufen“. Es liegt auf der Hand, dass der Nachweis, ob und wie dies im Einzelfall gelingt, selten eins zu eins zu erbringen ist. Dennoch können sich auch Schulen eines Instrumentariums systematischer Erfolgskontrolle bedienen, um immer wieder auszuloten, intern wie extern auf dem richtigen Weg zu

¹ *Nach dem Modell von Schulz von Thun: Sach-, Offenbarungs-, Beziehungs- und Appellebene*

23.13**Erfolgskontrolle in der schulischen Öffentlichkeitsarbeit oder: Warum der Blick zurück ein Schritt nach vorn ist**

sein. Hier sollten auch qualitative Aspekte, die sich einer einfachen Messbarkeit entziehen, ihren Platz finden. Ein gesundes Maß an Alltagsvaluation, getragen vom intuitiven Vergleichen, Bewerten und Einschätzen, gehört sicher dazu. Letztlich soll Erfolgskontrolle immer wieder die Entscheidung über kommunikative Maßnahmen erleichtern.

2 Diagnosewerkzeug und Motor

So einfach es klingt. Für eine wirksame Erfolgskontrolle sollte man sich bewusst machen, was zu kontrollieren ist und welche Kriterien es für den Erfolg gibt. Herbst (2003) formuliert: „Erfolg bedeutet, seine zuvor festgelegten Ziele erreicht zu haben. Gibt es kein Ziel, ist keine Erfolgskontrolle möglich!“ Allgemeine Ziele von Öffentlichkeitsarbeit sind

- Information,
- Vertrauensbildung
- Imageförderung.

Schon diese Aufzählung verdeutlicht aber eine Schwierigkeit. Wie lassen sich insbesondere weiche Faktoren wie Image und Vertrauen messen? Und welche Indikatoren sprechen für ein gutes oder schlechtes Image, wann besteht so etwas wie Vertrauen in der Schulgemeinschaft? Oft sind es die gefühlten bzw. wahrgenommenen Stimmungen, auf die man Einschätzungen stützt – aufwändige Studien erledigen sich aus Zeit- und Kostengründen meist sowieso. Atmosphäre, Klima, Stimmung oder Kultur sind insbesondere unter ganzheitlicher Betrachtung wichtige Dimensionen, wie Schulen „ankommen“. Einzelurteile von Schülern, Eltern, Kollegen, aber auch von Partnern in Wirtschaft und Kommune können hierfür durchaus wichtige „Seismographen“ sein. Der Bezug zur schulischen Öffentlichkeitsarbeit ist dabei immer gegeben. Sie befördert Informationen und bahnt Dialoge mit verschiedenen internen und externen Zielgruppen an, will letztlich überzeugen und Identifikation stiften. Gelingt ihr dies, erfüllt sie ihren Zweck. Gelingt dies nicht, müssen die Ursachen gefunden werden. Vor diesem Hintergrund wird Erfolgskontrolle zum wichtigen Diagnosewerkzeug, aber auch Motor für die Weiterentwicklung der schulischen Öffentlichkeitsarbeit.

Erfolgskontrolle bildet im Zyklus von Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation das letzte Glied – und zugleich das erste. Daher ist ihr steuern-

der Charakter für die interne und externe Kommunikation evident – und das keineswegs nur als Abschluss einer Maßnahme. Auch als Vor- oder Zwischenschritt (Pre-Test, In-Between-Test), z. B. die Befragung einer Kleingruppe im Zuge der Gestaltung eines neuen Schullogos, kann sie wertvolle Dienste leisten. Das Motto hierbei: Lieber rechtzeitig eine falsche Entwicklung erkennen als zu spät für einen Fehler bezahlen. Ganz besonders kommt dies in Krisenfällen zum Tragen, wenn Schulen ungewollt in die Schlagzeilen geraten und kommunikativ reagieren müssen.

2.1 Erfolgskriterien

Schule ist ein komplexer „Organismus“ mit vielerlei Akteuren, Strukturen und Prozessen. So unterliegt auch ihr Image (Eigen- und Fremdbild) multiplen Einflüssen. Öffentlichkeitsarbeit will diesen Prozess positiv steuern, muss aber immer wieder auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Doch wie kann dies angesichts vielfältiger Bezüge in und um Schule aussehen? Es empfiehlt sich neben dem wachen Blick „für das Ganze“ eine Operationalisierung der Erfolgskontrolle auf den Feldern der Öffentlichkeitsarbeit. Hierzu bedarf es spezifischer Erfolgskriterien, um Rückschlüsse auf die Qualität der Kommunikation zu erhalten, z. B.:

- Tag der offenen Tür: Stand die Ankündigung in der Zeitung? Wie viele Besucher sind gekommen? Welche Angebote wurden besonders nachgefragt, welche nicht?
- Flyer, Broschüren: Wie viele Exemplare wurden verteilt? Welche inhaltliche Resonanz gibt es?
- Pressearbeit: Wie oft stehen Artikel in der Zeitung? Welche Themen kommen in den Redaktionen gut an?
- Elternkommunikation: Welche Rückmeldungen gibt es? Kommen Eltern zu schulischen Veranstaltungen? Wie ist die Bereitschaft zu Mitarbeit und Spenden?
- Website: Wie viele Seitenabrufe gibt es? Nutzen Besucher das Kontaktformular oder Download-Angebote?
- Rundmail: Wie groß ist der Verteiler? Gibt es inhaltliches Feedback?
- Sekretariat: Wie viele Anrufe gibt es? Welcher Art sind die Gespräche? Gibt es Lob bzw. Beschwerden?

Tipp

Definieren Sie möglichst messbare Ziele für Ihre PR-Maßnahmen und kalkulieren Sie ggf. Kosten ein, die für die Kontrolle anfallen könnten, z. B. die Durchführung einer Befragung.

Bei jedweder Kontrolle sollte eine Frage handlungsleitend sein: Gibt es signifikante Hinweise, ob und wie die Schule ihre Öffentlichkeitsarbeit aufgrund nicht erreichter Ziele verändern muss?

Es empfiehlt sich auch, die Öffentlichkeitsarbeit im Ganzen zu evaluieren, Motto: Wie fühlt sich die Schulgemeinschaft informiert, was läuft gut, wo könnte besser kommuniziert werden (siehe Arbeitshilfe am Ende des Beitrags)?

3 Instrumente der Erfolgskontrolle

Vor der Entscheidung über den Einsatz quantitativer oder qualitativer Instrumente sollten Untersuchungsrichtung sowie Aufwand und Ertrag geklärt sein. Misst das Verfahren tatsächlich das gesteckte Ziel? Und welche Ressourcen bindet es? Es empfiehlt sich, dabei das gesamte Spektrum der Öffentlichkeitsarbeit in den Blick zu nehmen und dann zu entscheiden, auf welchen Feldern ein besonders hohes Interesse an der Messung des erreichten Erfolgs besteht. Hier dürften primär Maßnahmen relevant sein, die unmittelbar mit zentralen schulischen Zielen in Zusammenhang stehen.

Beispiele: Der Tag der offenen Tür ist für viele Schulen wichtig zur Gewinnung neuer Schüler/innen. Somit ist eine ständige Optimierung der Veranstaltung auf Basis einer Erfolgskontrolle Pflicht. Geht es darum, kontinuierlich qualifizierte Lehrkräfte an den eigenen Standort zu bekommen, sollte die Effektivität der Kommunikationsmaßnahmen zur Personalgewinnung in den Fokus genommen werden. Ist das Erscheinen in der Presse von elementarem Interesse, so darf eine regelmäßige Pressarbeit nicht ohne fundierte Medienbeobachtung laufen. Auch die Frage, wie Eltern auf die Veranstaltung aufmerksam geworden sind, kann erhellend sein.

Tipp

Stellen Sie für eine systematische Medienbeobachtung sicher, dass sämtliche für Ihre Schule relevanten Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften,

Anzeigenblätter) regelmäßig vorliegen. Bitten Sie auch Kolleg/innen, auf Veröffentlichungen zu achten. Dokumentieren Sie sämtliche Ergebnisse (z. B. im Schaukasten). Vorsicht aber: Das Erstellen eines Pressespiegels und dessen Vervielfältigung/Weitergabe unterliegt dem Urheberrecht und ist ohne Einverständnis der jeweiligen Quellen nicht erlaubt. Dies gilt auch und insbesondere für das Spiegeln von Artikeln im Internet.

Letzteres – als quantitative Auswertung von journalistischen Veröffentlichungen (Clippings) – stellt branchenübergreifend die häufigste und wohl auch einfachste Form der Evaluation dar. Aufwändiger gestaltet sich die qualitative Medienresonanzanalyse, die neben Anzahl und Reichweite auch die Entwicklung, Relevanz und Gewichtung von Beiträgen berücksichtigt.

Grundsätzlich lassen sich in Anlehnung an Herbst (2004) die folgenden im schulischen Kontext realisierbaren Methodenkomplexe der Erfolgskontrolle unterscheiden:

- Beobachtung
- Befragung

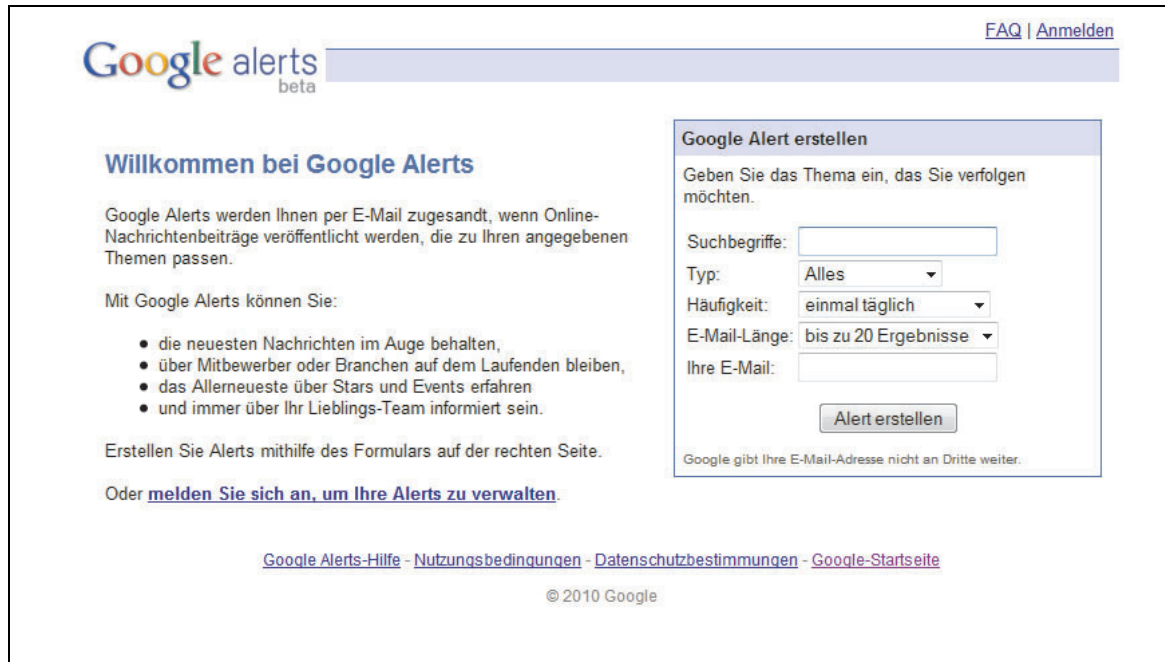
Für die Erfolgskontrolle gibt es nicht *das* eine Instrument, das alle Anforderungen erfüllt. Vielmehr liegt in einem sorgfältig ausgewählten Methoden-Mix der Weg zu mehr Klarheit über wirksame Kommunikation. Eine fragende und aufmerksame Grundhaltung ist sowohl der erste Schritt als auch die beste Begleitung kontinuierlicher Auswertung. Eine Übersicht verschiedener Instrumente bietet die Arbeitshilfe 23 13 01 am Ende des Beitrags.

4 Umsetzung

Erfolgskontrolle kostet nicht nur Zeit, sondern auch Beharrlichkeit, klar abgesteckte Ziele und Organisation. Dies alles im verdichteten Schulalltag unterzubringen, ist keine leichte Aufgabe. Dennoch lohnt der Aufwand vor dem Hintergrund, dass Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit ebenfalls unter knappen Zeit- und Finanzbudgets durchgeführt werden, man sich keine Ressourcenverschwendung leisten kann. Schulen sollten daher zur Umsetzung von Erfolgskontrolle Rahmenbedingungen schaffen:

23.13

Erfolgskontrolle in der schulischen Öffentlichkeitsarbeit oder: Warum der Blick zurück ein Schritt nach vorn ist



- Ziele und Ressourcen klären
- Beobachtungsfelder abstecken
- Methoden und Verfahren klären
- Verantwortungen festlegen
- Zeitpläne erstellen
- Voraussetzungen schaffen (z. B. für Medienbeobachtung)
- Ergebnisdokumentation sichern

Tipp

Konzentrieren Sie sich auf die für Ihre Schule wichtigsten Felder der Erfolgskontrolle. Werten Sie besonders die Aktivitäten aus, in die Sie viel Zeit, Engagement und Geld investieren. Sensibilisieren Sie auch das Kollegium für einen wachen Blick.

4.1 Beispiel 1: Medienbeobachtung online

Immer mehr Kommunikation findet über das Internet statt – auch ein Großteil der klassischen Massenmedienberichterstattung hat im Netz eine Projektionsfläche. Deshalb ist es wichtig, diesen weltweiten Publikations- und Meinungsraum abschnittsweise zu beobachten. Hierfür eignet sich das sogenannte Monitoring, für das verschiedene

Dienste eingesetzt werden können. Ein gutes kostenloses Tool ist *Google Alert* (www.google.de/alerts), für das man beliebig viele Suchen nach Stichwörtern einrichten kann (siehe Grafik). Das Prinzip ist einfach: Immer, wenn zum entsprechenden Suchwort (z. B. Name der Schule) Treffer gefunden werden, erhält der Nutzer eine Benachrichtigung mit max. 20 bzw. 50 Fundstellen per Mail. Auch sollten Verantwortliche relevante Internetseiten bzw. Blogs per RSS-Abonnement im Blick behalten (siehe hierzu auch den Beitrag „Online-PR: digitaler Dialog für Transparenz, Image und Vertrauen“ in diesem Handbuch).

4.2 Beispiel 2: Fragebogen Kommunikation

Schulen kommunizieren auf verschiedenen Feldern und in zahlreichen Kontexten. Eltern sind dabei wichtige Adressaten und „Botschafter“ über die Schulgrenzen hinaus. Wie bewerten sie die schulische Öffentlichkeitsarbeit, was sind Wünsche, welche thematischen Präferenzen gibt es? Ein Fragebogen kann hierzu wertvolle Antworten bringen (siehe Arbeitshilfe 23 13 02 am Ende des Beitrags). Wichtige Regel: Gestalten Sie den Fragebogen möglichst kurz, verständlich und leicht auswertbar.

Weiterführende Literaturhinweise

Herbst, Dieter: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Cornelsen Verlag, Berlin 2003

Müller, Bernhard/Kreis-Muzzolini, Angela: Public Relations für Kommunikations-, Marketing- und Werbeprofis. Verlag Huber, Frauenfeld/Stuttgart/Wien 2003

Schürmann, Ewald: Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen. Juventa, Weinheim und München 2004

Links

<http://delicious.com/janschuette> (Linksammlung, Stichwort „Erfolgskontrolle“)

www.poll daddy.com (kostenloses Programm zur Durchführung von Online-Befragungen)

www.pr-agentur-blog.de

Jan Schütte

Der Autor arbeitet als selbstständiger PR-Berater und -Dozent in Hamburg und ist Mitherausgeber des Handbuchs „Öffentlichkeitsarbeit macht Schule“. Er studiert berufsbegleitend „Schulmanagement und Qualitätsentwicklung“ an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Kontakt: js@schulkommzept.de

23.13

Erfolgskontrolle in der schulischen Öffentlichkeitsarbeit oder: Warum der Blick zurück ein Schritt nach vorn ist



Arbeitshilfe 23 13 01: Übersicht Methoden der Erfolgskontrolle für schulische Öffentlichkeitsarbeit

Jan Schütte, Erfolgskontrolle in der schulischen Öffentlichkeitsarbeit oder: Warum der Blick zurück ein Schritt nach vorn ist, 23.13

Übersicht Methoden der Erfolgskontrolle für schulische Öffentlichkeitsarbeit

Methode	Kontext	Beispiel(e) zur Umsetzung
Beobachtung	Medienberichterstattung	Sichten relevanter Massenmedien, Auswerten von Inhalten Erstellen eines Pressespiegels
	Online-Kommunikation	Scannen des Internets nach schulrelevanten Veröffentlichungen (auch Blogs, Bewertungsplattformen wie spickmich.de) Auswerten der Zugriffe auf die eigene Schul-Website (Statistik)
	Veranstaltungen	Beobachten von Teilnehmenden z. B. am Tag der offenen Tür: Welche Angebote sind gefragt? Wird Infomaterial angefordert? Woher hatten Besucher die Information zur Veranstaltung?
	Korrespondenz	Auswertung von mündlichen und schriftlichen Anfragen, z. B. über das Sekretariat oder per Mail
	Alltagssituationen	Bewusstes Aufnehmen von Kommentaren, Feedbacks sowie nonverbalen Signalen
Befragung	Interview (Umfrage)	Schüler, Lehrkräfte oder Eltern werden (einzeln, in der Gruppe) zu bestimmten Themen befragt (offen oder anhand eines einheitlichen Leitfadens), z. B. zum Image der Schule
	Fragebogen	Mitglieder der Schulgemeinschaft oder externe Personen antworten (einmalig oder wiederholt) auf geschlossene oder offene Fragen, z. B. zum Tag der Offenen Tür, zur Schul-Website oder zur gesamten Öffentlichkeitsarbeit der Schule (s. Arbeitshilfe 23 13 02)
Experiment	künstliche Situation	Ein Personenkreis wählt spontan vorher nicht bekannte Logo-Entwürfe aus



Arbeitshilfe 23 13 02: Elternfragebogen Kommunikation (Muster)

Jan Schütte, Erfolgskontrolle in der schulischen Öffentlichkeitsarbeit oder: Warum der Blick zurück ein Schritt nach vorn ist, 23.13

Elternfragebogen Kommunikation (Muster)

A. Wahrnehmung und Erwartungen

In welchem Maße stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	<i>stimme voll zu</i>	<i>stimme zu</i>	<i>stimme weniger zu</i>	<i>stimme nicht zu</i>
1. Wir fühlen uns von der Schule insgesamt gut informiert.				
2. Unsere Erwartungen an die interne Kommunikation werden erfüllt.				
3. Qualität und Quantität schulischer Informationen stehen in einem guten Verhältnis.				
4. Die Mischung aus schriftlichen und persönlichen Informationen sagt uns zu.				
5. Die interne Kommunikation der Schule steht in einem guten Verhältnis zur externen Öffentlichkeitsarbeit.				
6. Die Verteilung von Informationen zum eigenen Kind und Informationen zur Schule ist aus unserer Sicht gut.				
7. Wir möchten allgemeine Informationen (Klasse, Schule, Schulpolitik, Elternarbeit) am liebsten per E-Mail erhalten.				
8. Wir möchten allgemeine Informationen am liebsten gedruckt erhalten.				
9. Wir möchten allgemeine Informationen am liebsten auf der Internetseite finden.				
10. Wir möchten mehr Informationsveranstaltungen und Gespräche zum persönlichen Austausch.				

B. Thematische Interessen

Wie wichtig sind Ihnen Informationen zu folgenden Themenbereichen?

	<i>sehr wichtig</i>	<i>wichtig</i>	<i>weniger wichtig</i>	<i>unwichtig</i>
1. Schullaufbahn des eigenen Kindes				
2. Klassengemeinschaft				
3. Schulleben (Organisation, Angebote, Projekte)				
4. Schulpolitik				
5. Elternvertretung (Klasse, Elternrat)				

23.13

Erfolgskontrolle in der schulischen Öffentlichkeitsarbeit oder: Warum der Blick zurück ein Schritt nach vorn ist

C. Bewertung von Informationsmedien bzw. -veranstaltungen

Wie bewerten Sie die Qualität folgender schulischer Informationsmedien bzw. -veranstaltungen?

	<i>sehr gut</i>	<i>gut</i>	<i>weniger gut</i>	<i>schlecht</i>	<i>ist uns nicht bekannt</i>
1. Website					
2. Schulbroschüre/-flyer					
3. Informationen Schulleitung					
4. Informationen Klassenlehrer/in					
5. Informationen Elternrat					
6. Informationsveranstaltungen					
7. Tag der offenen Tür					
8. Elternabend (Klasse)					
9. Elternsprechtag					
10. Schwarzes Brett					
11. Schaukasten					

Bemerkungen:

Hinweis: Umfragen dieser Art lassen sich auch onlinegestützt leicht durchführen und statistisch auswerten, z. B. mit dem kostenlosen Programm www.poll daddy.com