

# Evaluation und Mehrwertkommunikation

DEN WERT DER EIGENEN ARBEIT DOKUMENTIEREN UND KOMMUNIZIEREN

PRAXISTIPP

## INHALT

- 01 Klarheit über eigene Ziele erhalten
- 02 Dokumentation und Evaluation betreiben
- 03 Mehrwerte gezielt sichtbar machen
- 04 Argumente zielgruppenorientiert kommunizieren

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL



# Einleitung

Dieser Praxistipp vermittelt Ihnen, wie Sie Ihre Mehrwertkommunikation strategisch ausrichten, mit welchen Werkzeugen Sie Fakten erheben und nutzen, um ihre Argumente zu untermauern, und wie Sie gute Argumente zielgruppenorientiert formulieren und einsetzen. Am besten funktioniert diese Mehrwertkommunikation mit Klarheit und harten Fakten – Klarheit über die Ziele, die Sie erreichen wollen, und den Weg, auf dem Sie sie erreichen, sowie harte Fakten, die zeigen, dass Sie etwas bewirken.

## WARUM SOLLTEN SIE BESSER ÜBER SICH SPRECHEN?



Als Bildungsmanager:innen, -monitorer:innen und Koordinatorinnen wirken Sie meist im Hintergrund. Was Sie leisten, ist nicht direkt offensichtlich. Ihre Aufgaben sind keine, zu denen die Kommunalverwaltung per Gesetz verpflichtet ist. Und warum Koordination wichtig ist, ist nicht für jeden offensichtlich. Als Bildungsbüro helfen Sie nicht direkt – Sie schaffen die Bedingungen dafür, dass bessere Bildung und Unterstützung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene möglich wird. Als Mitarbeitende eines geförderten Projekts, dessen Dauer begrenzt ist, werden Sie leider oft mit dem Vorurteil konfrontiert werden, dass es sich nicht lohnt, Zeit und Ressourcen in die Zusammenarbeit mit Ihnen zu investieren. Daher müssen Sie aktiv kommunizieren und verständlich machen, warum das, was Sie tun, wichtig und erhaltenswert ist – dass es sich lohnt, Zeit und Ressourcen in die Zusammenarbeit mit Ihnen zu investieren. Kümmern Sie sich darum, dass die Wichtigkeit Ihrer Arbeit sichtbar wird. Kommunizieren Sie Ihren Mehrwert proaktiv!

## MEHRWERTKOMMUNIKATION UND ZIELE



Mehrwertkommunikation beginnt mit der Klarheit über die eigenen Ziele. Wenn Sie nicht erklären können, was Sie erreichen wollen, ist es schwierig die eigene Existenz zu rechtfertigen. Wenn Sie keine konkreten Ziele haben, stellen Beweise Ihres Tuns keine Begründung dar, dass Sie einen Beitrag zu Zielen leisten, die der Zielgruppe Ihrer Mehrwertkommunikation wichtig

sind. Ziele verschaffen Ihnen Legitimation nach außen und bieten gleichzeitig Orientierung für Ihre Arbeit als Bildungsbüro. Zudem sind sie ein wichtiges Mittel des Erwartungsmanagements – Sie können dadurch eine Grenze ziehen und begründen, welchen Aufgaben Sie sich widmen und welchen nicht. Für die Mehrwertkommunikation wertvolle Ziele sollten möglichst konkret und auf einem mittleren Abstraktionsniveau formuliert sein – realistisch, messbar und innerhalb eines überschaubaren Zeitraums erreichbar. Formulieren Sie Wirkungsziele, die motivieren und die Lust machen, sich für die Zielerreichung zu engagieren. Wirkungsziele beschreiben, welche konkrete Zustands- oder Verhaltensänderung für eine klar umrissene Zielgruppe erreicht werden soll. Als Beispiel im Handlungsfeld Transparenz kann folgendes Ziel dienen: „Alle Bürger:innen unserer Kommune finden digital, barrierefreie und zu ihrer Lebenssituation passende Informationen für den nächsten Schritt ihrer Bildungsbiografie.“

Wie Sie Ziele für Ihre Arbeit als Bildungsbüro definieren, so formulieren Sie auch Ziele für Ihre Mehrwertkommunikation. Entscheiden Sie, welches Verhalten Sie von ihrer Zielgruppe benötigen, damit Sie dieses Verhalten auch durch Vorschläge, Entscheidungsvorlagen usw. beeinflussen können und Ihre Argumentation zielführend gestalten. Geht es darum, die Entscheidung eines Gremiums für Ihre Verstetigung zu beeinflussen oder Kooperationspartner davon zu überzeugen, mit Ihnen zusammenzuarbeiten, oder darum ein bestimmtes Projekt zu unterstützen? Denken Sie dabei strategisch. Ziele und Maßnahmen sollten sich wechselseitig unterstützen, aufeinander aufbauen und eine Orientierung im Arbeitsalltag bieten, welche Schritte sinnvoll sind und welche nicht.

# Dokumentation und Evaluation als Grundlage effektiver Mehrwertkommunikation



Der nächste Schritt ist, die eigenen Mehrwerte kennen zu lernen, beschreiben zu können und sichtbar zu machen. Dafür gibt es eine große Vielfalt von Methoden und Ansätzen. Zur Orientierung unterscheiden wir zwischen **Dokumentation** und **Evaluation**:



**Dokumentation** ist die Antwort auf die Frage: Was ist passiert.

**Evaluation** ist die Antwort auf die Frage: Was hat sich für die Zielgruppe verbessert.



Der Übergang von Evaluation und Dokumentation hin zur Mehrwertkommunikation sind die Maßstäbe, an denen man Sie und Ihre Arbeit messen wird. Zum einen werden diese natürlich durch die Erwartungen der Entscheidungsträger:innen und Stakeholder gesetzt. Trotzdem sollten Sie jede Gelegenheit nutzen, selbst die Maßstäbe zu hinterfragen, zu prägen und mitzugestalten, die an Sie gesetzt werden. Ihre Wirkungsziele sind dafür hilfreich.

Diese Maßstäbe operationalisieren Sie in Ihre Evaluationsziele: Wie können Sie jemandem schwarz auf weiß beweisen, dass Sie die Maßstäbe erreicht und somit die Erwartungen erfüllt haben? Orientieren Sie sich dabei an Ihren eigenen Zielen und Erwartungen und nehmen Sie auch Erwartungen Ihrer Entscheidungsträger:innen, Stakeholder, Projektpartner:innen und auch Ihrer zukünftigen Projektteilnehmer:innen auf.

Als Bildungsbüro wirken Sie meist indirekt, indem Sie Kontakte zwischen Akteuren herstellen, Netzwerke aufbauen und viele andere Koordinationsaufgaben übernehmen, die Zusammenarbeit und vernetzte Bildung möglich machen. Das macht es manchmal nötig, sich mit vermeintlich fremden Federn zu schmücken, indem Sie herausarbeiten und herausstellen, wo ihr Beitrag zum Erfolg von Projekten liegt. Fragen Sie Ihre Kooperationspartner:innen direkt danach. Solche Fragen können zum Beispiel lauten: „Gibt es etwas, dass ohne die Mitwirkung des Bildungsbüros nicht passiert wäre?“ oder „Wie wäre der Prozess/das Projekt gelaufen, wenn das Bildungsbüro gefehlt hätte?“

Natürlich ist Evaluation auch ein wichtiger erster Schritt, um die Qualität der eigenen Arbeit und die Qualität der Projekte zu verbessern. Der Fokus dieses Praxistipps liegt allerdings darauf, Evaluation und Dokumentation für die Mehrwertkommunikation zu nutzen. Dafür geben wir Ihnen auf den nächsten Seiten praxisnahe und einfach zu nutzende Werkzeuge an die Hand und vermitteln Ihnen Prinzipien und Tipps, wie Sie aus Fakten Argumente formen.



## NIEDRIGSCHWELIGE METHODEN DER DOKUMENTATION



Durch Ihre Dokumentation halten Sie fest, was passiert ist. Sie machen es für Personen sichtbar, die nicht vor Ort waren. So können Sie gegenüber anderen nachweisen und präsentieren, was Sie geleistet haben und was durch Ihre Arbeit entstanden ist. Gestalten Sie Ihre Dokumentation so, dass sie nicht nur über Sie spricht, sondern für Sie spricht!

Der erste Schritt ist: Sammeln Sie Zahlen und Fakten. Wenn Sie beispielsweise eine Bildungskonferenz organisiert haben, sammeln Sie Antworten auf Fragen wie:

- Wie viele Menschen aus welchen Zielgruppen oder Organisationen sind gekommen?
- Welche Ergebnisse sind entstanden?
- Mit wem haben Sie zusammengearbeitet?
- Wo wurde wie über die Bildungskonferenz berichtet?
- Über welche Themen haben die Teilnehmenden gesprochen, die wichtig für ihre Kommune sind?

Sammeln Sie auch Eindrücke in Form von Testimonials von Projektpartner:innen, Besucher:innen oder Refe-

### Gut zu wissen

Sie können auch eine Form der Mehrwertkommunikation wählen, die Ihre Zielgruppe gut dastehen lässt, indem Sie sie beispielsweise an einzelnen Stellen einbinden, ihr Projekt besichtigen lassen und dies über Pressearbeit dokumentieren.

rent:innen. Lassen Sie also andere für sich sprechen. Denn seriöse Statements der Projektpartner:innen stützen Ihre eigene Argumentation und machen Ihre Aussagen glaubwürdiger. Wählen Sie Dokumentationsmethoden, die visuell ansprechend und für die Zielgruppe Ihrer Mehrwertkommunikation relevant sind. Protokollieren Sie Ihre Veranstaltung oder Ihr Projekt nicht nur in beschreibenden Worten, sondern auch in Bildern, die das Engagement, die Hilfe und die entstandenen Ergebnisse zeigen. Auch Produkte, die im Rahmen ihrer Projekte entstanden sind, wie Plakate, Flyer oder Flipcharts, gehören zur Dokumentation.

In der Mehrwertkommunikation ist aber nicht nur wichtig, was passiert ist, sondern auch, was passieren wird. Geben Sie Ausblicke in die Zukunft. Wie geht es mit dem Projekt und den Menschen weiter? Welchen Beitrag wollen Sie noch leisten? Warum ist es also wichtig, dass es das Bildungsbüro auch in Zukunft noch gibt?

## NIEDRIGSCHWELIGE METHODEN DER EVALUATION



Durch Ihre Evaluation halten Sie fest, was Sie bewirkt haben. Deswegen sind sowohl der Ressourcenaufwand als auch die methodischen Anforderungen der Evaluation höher als bei der Dokumentation. Gleiches gilt aber auch für die Überzeugungskraft! Während Sie möglichst viel dokumentieren sollten, wählen Sie gezielt aus, was Sie evaluieren. Konzentrieren Sie sich auf die Projekte und Prozesse, für die Sie bereits bekannt sind oder die das Potential haben, zu Leuchttürmen zu werden und somit stellvertretend Ihre Wirkung und Ihren Mehrwert repräsentieren.

Welche Daten Sie erheben, richtet sich nach übergeordneten Fragen:

- Passen die Daten zum Maßstab, an dem mein Mehrwert gemessen wird?
- Helfen mir die Daten, Qualität und Wirkung meiner Arbeit zu verbessern?

Alle im Folgenden vorgestellten Instrumente eignen sich sowohl dafür zu zeigen, dass Ihre Projekte wirken als auch zu überprüfen, ob Ihre Prozesse so wirken, wie sie wirken sollen. Die klassische Methode sind Evaluationsbögen. Mit ihnen fragen Sie zum Abschluss eines Projektes die Teilnehmer:innen nach einem Feedback. Fragen Sie nicht nur nach Zufriedenheit über die organisatorischen Aspekte der Maßnahme (so wichtig es auch ist), sondern fragen Sie auch nach (geplanten) Verhaltens- oder Einstellungsänderungen. Wählen Sie Fragen aus, die Dritten eine Einschätzung über die Qualität und Wirkung Ihrer Veranstaltung erlauben. Stellen Sie aber auch Fragen, die Ihnen ganz konkrete Hinweise für die Qualitätsentwicklung Ihrer Projekte geben. Evaluationsbögen verbinden üblicherweise Fragen mit Skalen, vorgefertigten Antwortmöglichkeiten oder Statements, zu denen sich die Befragten positionieren können. Geben Sie darüber hinaus immer auch die Möglichkeit offener Antworten oder Anmerkungen. Denn hier erhält man oft die kritischsten oder hilfreichsten Informationen.

Gute **Evaluationsbögen** folgen ein paar einfachen Regeln:

- Formulieren Sie einfache, aber konkrete Sätze.
- Eine Frage behandelt nur ein Thema.
- Die Skalen sind leicht verständlich und unmissverständlich.
- Die Skala passt zur Frage.

Bei Fragebögen mit vorgegebenen Skalen kennen Sie schon vorher den Raum, in dem sich die Antworten bewegen werden. Um zu gänzlich neuen Gedanken zu kommen, eignen sich erkundende Methoden wie **systemische Interviews** mit Kooperationspartner:innen. Auch im Vorfeld von Projekten, können sie hilfreich sein.

Dafür können Sie Fragen stellen wie:

- Wie helfe ich Ihnen dabei, Ihre Ziele zu erreichen?
- Woran messen Sie, dass unsere Arbeit erfolgreich war?
- Wenn Sie zwei Dinge in meinem Verantwortungs-

bereich in den nächsten sechs Monaten verändern könnten, was würde Ihnen am meisten helfen?

- In welchem Fall würden Sie sagen, dass Ihre Teilnahme sich für Sie zu 100% gelohnt hat? Was müsste passieren, dass es für Sie reine Zeitverschwendung war?



Oft beschränkt sich die Evaluation auf eine Erwartungsabfrage am Anfang und eine Zufriedenheitsabfrage zum Abschluss. Meist ist es dann aber zu spät für eine Korrektur. **Retrospektive Methoden** wie der **Seestern** helfen aber auch im Projektverlauf den Kurs zu bewerten und ggf. zu korrigieren. Stellen Sie den Teilnehmer:innen diese fünf Fragen und halten Sie die Ergebnisse für die weitere Bearbeitung fest. Bei vielen Projekten wird sich eine Wirkung erst mit etwas zeitlichem Abstand einstellen. Somit ist eine Folgerhebung oft das beste Mittel, um die Wirkung belegen zu können.

Holen Sie sich hierzu das schriftliche Einverständnis einer kleinen Stichprobe der Teilnehmer:innen ein, um sie zu einem späteren Zeitpunkt kontaktieren zu dürfen.



## Gut zu wissen

Zu den meisten dieser Methoden finden Sie im Internet eine Vielzahl von Erläuterungen. Und natürlich Vorschläge für viele andere Methoden, z. B. hier:

[https://www.goethe.de/resources/files/pdf215/tp\\_interaktive-evaluationsmethoden\\_toolkit1.pdf](https://www.goethe.de/resources/files/pdf215/tp_interaktive-evaluationsmethoden_toolkit1.pdf)

Die Evaluation eines Projektes muss nicht immer aufwendig sein – konviale Instrumente helfen, schnell und niedrigschwellig Antworten auf Fragen zu erhalten. Dazu gehören z. B. das Blitzlicht, die Bewertung anhand einer Ampel, Punkte in eine Zielschreibe kleben zu lassen, Sticky Wall (Lassen Sie die Teilnehmer:innen auf Post-Its Fragen wie „Was nehmen Sie heute mit?“ oder „Was haben Sie heute gelernt?“ beantworten und diese an eine Wand kleben) und viele mehr. Mehr als Flipchartpapier, Stifte, Post-its und Klebepunkte brauchen Sie für diese Methoden nicht. Achten sie aber auf eine ansprechende visuelle Aufmachung für das Foto-protokoll.

Wichtiger als die Erhebungsmethodik selbst ist immer, klare und präzise Fragen zu stellen. Nur darauf werden Sie klare Antworten erhalten, die Ihnen weiterhelfen.

## VON DER EVALUATION UND DOKUMENTATION ZUR ARGUMENTATION



Auch wenn die Daten aus Ihrer Evaluation und Dokumentation aussagekräftig sind, vertrauen Sie nicht darauf, dass sie für sich sprechen. Verpacken Sie sie in eine Form, die für Ihre Zielgruppe leicht verständlich und anschlussfähig ist. Arbeiten Sie aus ihrem Material zwei

bis drei Kernbotschaften heraus, die Sie immer wieder in wechselnden und der Situation und Zielgruppe angepassten Formen vorbringen, sodass mit der Zeit ein kohärentes Bild und Narrativ zum Mehrwert Ihres Bildungsbüros entsteht. Eine Kernbotschaft bringt in höchstens drei einfachen, kurzen Sätzen auf den Punkt, was bei Ihrer Zielgruppe ankommen und verstanden werden soll. Und zwar so, dass Ihre Zielgruppe Ihre Botschaft ohne Probleme in eigenen Worten wiedergeben könnte. Vertrauen Sie dabei auf die Macht der Wiederholung – nichts bleibt beim ersten Mal hängen!

Seien Sie empathisch für Ihre Zielgruppe. Versetzen Sie sich in sie hinein und versuchen Sie zu verstehen, was für sie wichtig ist. Was treibt sie an? Wie sieht ihr Alltag aus? Und unter welchem Druck oder welchen Zwängen steht sie? Methoden wie Empathiekarten können dabei eine große Hilfe sein.

Um den Weg von Ihren Zielen hin zu einem Call-to-Action – also einer Aufforderung zum Handeln – zu gehen, bauen Sie eine Argumentationskette auf. Diese verbindet die Relevanz für die Kommune über Ihren Beitrag mit einem Call-to-Action:

### 01 Relevanz

Zu welchem kommunalen Ziel haben Sie einen Beitrag geleistet?

### 02 Beitrag

Was haben Sie getan, damit das Ziel erreicht wird? Das belegen Sie mit den Daten Ihrer Dokumentation und Evaluation.

### 03 Call-to-Action

Was soll Ihre Zielgruppe nun tun? Sagen Sie es Ihr! Geht es zum Beispiel darum, eine bestimmte Entscheidung zu fällen?

Oft ist es nützlich ein **Schema als Denkhilfe**<sup>1</sup> zur Verfügung zu haben, das man immer wieder nutzen kann, um seine Kommunikation zu strukturieren und keine wichtigen Aspekte zu vergessen.

<sup>1</sup> Mehr dazu erfahren Sie auf [www.nawik.de/1x1/](http://www.nawik.de/1x1/) – übrigens finden Sie hier noch viele andere hilfreiche Tipps.

Das Nationale Institut für Wissenschaftskommunikation verwendet z. B. diese fünf Faktoren, um wirkungsvoll und zielgruppengerecht komplexe Sachverhalte zu kommunizieren:

#### 01 Kommunikationsziele

Was wollen Sie mit Ihrer Kommunikation bewirken?

#### 02 Zielgruppe

Wofür ist Ihre Zielgruppe zugänglich? Was ist für sie relevant?

#### 03 Thema

Welche Informationen sind für Ihre Zielgruppe relevant? Welche nicht?

#### 04 Medium

Auf welchen Wegen erreichen Sie Ihre Zielgruppe?

#### 05 Stil

Wie können Sie so einfach und auf den Punkt kommunizieren, dass Sie gehört und verstanden werden?

Die ersten drei Faktoren sind uns in diesem Praxistipp schon häufiger begegnet. Aber auch Stil und Medium sind wichtig, um aus Fakten Argumente zu formen:

Das **Medium** ist der Weg (oder die Methode), auf dem Sie wirkungsvoll Ihre Zielgruppe erreichen. Je nach Zielgruppe erreichen Sie sie am besten über die Presse, einen Vortrag in einem Ausschuss, im persönlichen Gespräch oder über eine Umlaufmappe.

**Stil** bedeutet auf eine Art und Weise zu sprechen und Worte zu wählen, die zu Ihrer Zielgruppe passen und für sie anschlussfähig sind. So wählen Sie gegenüber Landrät:in oder Oberbürgermeister:in andere Worte und eine andere Sprechweise als gegenüber den jugendlichen Teilnehmer:innen Ihres Projektes.

Sie sollten natürlich nicht die einzige Person sein, die über Ihren Mehrwert spricht. Lassen Sie andere, die für Ihre Zielgruppe relevant sind, gut über Ihre Prozesse und Projekte und letztlich explizit über Sie sprechen: Regen Sie aktiv andere an, Fürsprecher für Sie zu werden!

## Weiterlesen

Mehr darüber, wie Sie durch Data-Storytelling Daten so kommunizieren, dass Sie von Ihrer Zielgruppe auch gehört und genutzt werden können, finden Sie in unserem Praxistipp „Daten im Dialog“:

<https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/materialien/publikationen>

In diesem Praxistipp sind wir nun mit Ihnen den Weg von Ihren Wirkungs- und Kommunikationszielen über die Dokumentation und Evaluation bis zu den Argumenten für Ihre Mehrwertkommunikation gegangen. Wir hoffen, dass Sie diese Informationen hilfreich und anwendbar finden und damit Andere besser von der Bedeutung Ihrer Arbeit überzeugen können. Damit Ihr Bildungsbüro eine lange und produktive Zukunft in Ihrer kommunalen Bildungslandschaft hat!

## CHECKLISTE

- ✓ Kennen Sie die Gründe, warum Mehrwertkommunikation für Sie wichtig ist?
- ✓ Formulieren Sie Ihre zentralen, langfristigen Wirkungsziele.
- ✓ Dokumentieren Sie von Anfang an auch kleine Projekte und Maßnahmen, zu denen Sie einen Beitrag geleistet haben.
- ✓ Evaluieren Sie niedrigschwellig die zentralen Projekte, die repräsentativ für Ihre Arbeit sind.
- ✓ Bitten Sie andere Akteure, gut über die Arbeit Ihres Bildungsbüros zu sprechen.
- ✓ Formulieren Sie Kernbotschaften zu den Ergebnissen Ihrer Dokumentation und Evaluation.
- ✓ Verbinden Sie Ihre Mehrwertkommunikation mit einem Call-to-Action.





## IMPRESSUM

Kommunales Bildungsmanagement  
Rheinland-Pfalz - Saarland e.V.  
Transferagentur RLP-SL  
Domfreihof 1a | 54290 Trier  
0651 · 46 27 84 · 0 | [info@transferagentur-rlp-sl.de](mailto:info@transferagentur-rlp-sl.de)  
[www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de](http://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de)

Text: Sebastian Müller  
Redaktion: Benjamin Koltermann  
Layout: Martin Franger  
November 2023

Bildnachweis: rclassen / [photocase.de](http://photocase.de) (Cover), Robert Kneschke - [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com) (Rückseite)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL

Dieses Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen  
01NQ1408 aus Mitteln des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung gefördert.