

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

PR-Qualität ist messbar. Oder: „Nägel in den Pudding“

**Zum Qualitätsverständnis österreichischer PR-Agenturen und
Möglichkeiten der Evaluation mit besonderem Fokus auf der
Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen.**

Verfasser

Florian Haas, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, Oktober 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A066841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin:

Priv.-Doz. DDr. Julia Wippersberg

Danksagung.

Ich bedanke mich bei allen,

...die mir geholfen haben, diese Arbeit zu verfassen.

...die mich ermutigt haben, auch in schwierigen Phasen nicht den Mut zu verlieren.

...die Verständnis gehabt haben, dass diese Arbeit viel Zeit in Anspruch genommen hat.

Ich bedanke mich bei meinen Arbeitskollegen von „Skills“,

...die mir mit flexibler Arbeitsgestaltung ermöglicht haben, an dieser Arbeit zu schreiben.

...Karin, Moni, Pia und Heidi, die als Arbeitskollegen zu guten Freundinnen geworden sind.

...Gabi für Ermunterung, Verständnis und kreative Rauchpausen.

...Edward und Jörg, die mich mit großem Verständnis unterstützt haben.

...Renate für alles, was und vor allem wie ich von ihr lernen durfte.

Danke an Susanne Senft und Jürgen Gangoly, die mich bei meiner Arbeit unterstützt haben.

Ich bedanke mich bei allen, die mich während meiner „akademischen Laufbahn“ begleitet haben und zu wichtigen FreundInnen geworden sind, ganz besonders bei Charlotte.

Ganz besonderer Dank an meine Freunde, vor allem...

...Chris für viel Geduld, Verständnis, Humor, Zeit und Unterstützung.

...Christian für Motivation, Unterstützung, Spaß, Zeit und alles andere.

Danke an meine gesamte Familie, insbesondere...

...Rosenburg (und alle, die es zu dem machen, was es ist)

...die Emsenhubers

...meine Oma

Besonders bedanke ich mich bei

...meinem Vater

...meiner Mutter

...meinem Bruder Georg

*„Qualität im Journalismus definieren zu wollen
gleich dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln.“
(Russ-Mohl 1992, S. 85)*

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Forschungsstand	3
3. Definition von Public Relations	10
3.1. Abgrenzungssystematik von PR.....	12
3.1.1. Journalismus und PR.....	12
3.1.2. Werbung/Marketing und PR.....	13
3.1.3. Propaganda und PR.....	16
4. Historische Entwicklung von PR und PR-Agenturen	18
4.1. Die Ursprünge von PR.....	18
4.2. Entwicklungen der PR in den USA.....	18
4.2.1. PR als Publizität (ab 1850).....	19
4.2.2. PR als Informationstätigkeit – Erste Agenturgründungen (ab 1900).....	20
4.2.3. PR als „asymmetrische Kommunikation“ – Expansion (ab 1920).....	21
4.2.4. PR als „symmetrische Kommunikation“ – Wachstum (ab 1960).....	21
4.3. Anfänge der PR in Deutschland.....	22
4.4. Anfänge und Entwicklung der PR in Österreich.....	23
5. Die Öffentlichkeit als Kernelement der Public Relations	25
6. Die Funktionen von Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit	28
7. Ziele der Öffentlichkeitsarbeit	32
7.1. Spezifische PR-Ziele im Modell der „symmetrischen Kommunikation“.....	35
8. AkteurInnen der Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit	39
9. Ethik und Codes der professionellen Arbeitsweise	42
9.1. Code d’Athènes.....	44
9.2. Code de Lisbonne.....	45
10. Lobbying und Public Affairs als „Sonderformen“ der Public Relations	47
11. Meta- und rahmentheoretische Verortung der Public Relations	50
11.1. Die Strukturierungstheorie als Erklärungsmodell für Public Relations.....	53
11.2. Der Neo-Institutionalismus als Erklärungsmodell für Public Relations.....	55
12. Definition der Kommunikationsberatung und Entwicklung der Branche	62
12.1. Die Gegenstände der PR-Beratung und ihre Spezifika.....	65
12.2. Vertrauen als zentrale Komponente der PR-Beratung.....	66
12.3. Rollen in der PR-Beratung.....	68
12.4. Die PR-Agentur als zentrale Organisationsform von PR-Beratung.....	69
12.4.1. Der internationale Markt der PR-Agenturen.....	71

12.4.2. Strukturen und Entwicklungen österreichischer PR-Agenturen.....	72
13. Die Professionalisierung der PR-Beratung.....	78
14. PR-Berufsverbände in Österreich.....	82
14.1. Der Public Relations Verband Austria (PRVA).....	82
14.2. Die PR Quality Austria (PRQA).....	82
14.3. Der PR Ethik Rat.....	82
15. Qualität von PR-Dienstleistungen.....	84
15.1. Annäherung an den Begriff „Qualität“.....	84
15.2. Die Entstehung des Qualitätsurteils bei KundInnen.....	85
15.3. Merkmale von Dienstleistungen.....	86
15.4. Beurteilung und Messung von Dienstleistungsqualität.....	88
16. Qualität von Public Relations.....	91
16.1. Die Mehrdimensionalität von PR-Qualität.....	95
16.2. Das „Q-Dreieck“ von Bentele/Nothhaft (2004).....	96
16.3. Entwicklung von PR-Qualität und dem Qualitätsmanagement.....	98
16.4. Total Quality Management/Total Service Quality.....	100
17. Qualitätsmanagementsysteme im Dienstleistungsbereich.....	103
17.1. Wissensmanagement in PR-Agenturen.....	105
17.2. Die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen.....	106
17.2.1. Vorbereitung auf die Zertifizierung.....	107
17.2.2. Ablauf der Zertifizierung.....	107
17.2.3. Anerkennung der Zertifikate.....	109
17.2.4. Nutzen der Zertifikate.....	109
17.3. Arten von Qualitätsmanagementsystemen.....	110
17.3.1. Das Qualitätsmanagementsystem ISO 9000x.....	110
17.3.2. Der IPRA Public Relations Quality Service Loop.....	112
17.3.3. Der Consultancy Management Standard II (CMS II).....	114
17.3.3.1. Die acht Teilbereiche von CMS II.....	115
17.4. Controlling als Grundlage des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur.....	118
18. Evaluation.....	120
18.1. Der Nutzen von Evaluation.....	120
18.2. Der Einsatz von Untersuchungen in den Public Relations.....	121
18.3. Die Evaluation im Bereich der Public Relations.....	121
18.4. Die Bedeutung von Evaluation in den Public Relations.....	123
18.4.1. PR-Evaluation als „Pseudoevaluation“?.....	125
18.5. Organisations- und Beziehungsaspekte der PR-Evaluation.....	125
18.6. Arten der PR-Evaluation.....	126
18.6.1. Qualitative vs. quantitative PR-Evaluation.....	128
18.6.2. Formative vs. summative PR-Evaluation.....	129
18.7. Phasen der Evaluation.....	132
18.7.1. Evaluationsvorbereitung.....	132

18.7.2. Konzeptionsevaluation.....	132
18.7.3. Prozessevaluation.....	132
18.7.4. Instrumentelle Evaluation.....	133
18.7.5. Evaluation der Medienresonanz.....	134
18.7.6. Evaluation der Zielgruppenresonanz.....	138
18.7.7. Reputationsevaluation.....	139
18.7.8. Ergebniskontrolle und –verwendung.....	139
18.7.9. Kontinuierliches Feedback.....	140
18.8. Aktuelle Ergebnisse zur Bedeutung einzelner Evaluationsmethoden.....	140
19. Erfolg und Erfolgskontrolle von PR-Aktivitäten.....	141
19.1. Erfolgskontrolle: Verhaltens- vs. Ergebniskontrolle.....	143
19.2. Modelle der Erfolgsmessung in der Öffentlichkeitsarbeit.....	143
19.2.1. Absenderbefragung.....	144
19.2.2. Handlungsauswertung.....	144
19.2.3. Medienanalysen.....	144
19.2.4. Untersuchung der öffentlichen Meinung.....	145
19.2.5. Reaktionsbeobachtung.....	145
19.3. Systematik der Erfolgsmessung von PR-Aktivitäten.....	145
19.3.1. Die Messung von PR „Outputs“.....	146
19.3.1.1. Medieninhaltsanalyse.....	146
19.3.1.2. „Cyberspace Analysis“.....	147
19.3.1.3. „Trade Shows and Event Measurement“.....	147
19.3.1.4. „Public Opinion Polls“.....	147
19.3.2. Die Messung von PR „Outtakes“/“Outgrowths“.....	148
19.3.2.1. Messungen von Aufmerksamkeit und Verständnis.....	148
19.3.2.2. Messung von Erinnerung und Wiedererkennung.....	148
19.3.3. Die Messung von PR „Outcomes“.....	148
19.3.3.1. Messung von Einstellungen und Präferenzen.....	149
19.3.3.2. Messung von Verhalten.....	149
20. Forschungsfragen, Hypothesen und Operationalisierung.....	150
21. Methode der empirischen Untersuchung.....	162
21.1. Das Leitfadeninterview.....	166
21.2. Quantitative Befragung (standardisierter Fragebogen).....	167
22. Auswertung und Interpretation der Leitfadeninterviews.....	170
22.1. Qualität in der PR.....	170
22.1.1. Strukturqualität.....	170
22.1.2. Prozessqualität.....	171
22.1.3. Ergebnisqualität.....	172
22.1.4. Inhaltliche Qualität.....	172
22.1.5. Beziehungsqualität.....	173
22.1.6. Formale Qualität.....	175
22.1.7. KundInnen-/MitarbeiterInnenzufriedenheit.....	175
22.1.8. Extern legitimierte Qualität.....	175
22.2. Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen.....	176

22.2.1. Qualitätsnachweis bei NeukundInnenengesprächen.....	176
22.2.2. Qualitätsnachweis bei bestehenden KundInnen.....	178
22.3. Relevante Qualitätsmerkmale für KundInnen.....	179
22.3.1. Beziehungsqualität.....	179
22.3.2. Inhaltliche Qualität.....	181
22.3.3. Ergebnisqualität und Zielerreichung.....	182
22.3.4. Ethik.....	182
22.3.5. Kosten/Nutzen-Verhältnis.....	182
22.3.6. Rundumbetreuung.....	183
22.3.7. Branchenkompetenz.....	183
22.3.8. Image.....	183
22.3.9. Unternehmenskultur und –werte.....	183
22.4. Zukünftige Entwicklungen in der PR.....	183
22.5. Methoden der Erfolgskontrolle.....	185
22.6. Qualitätszertifizierung CMS II	188
22.6.1. Vorteile von CMS II.....	188
22.6.2. Nachteile von CMS II.....	189
22.6.3. Wettbewerbsvorteile bei KundInnen durch CMS II.....	191
22.6.4. Auswirkungen auf die Reputation durch CMS II.....	192
22.6.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II.....	193
22.6.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch Inhalte.....	194
22.7. Lobbying-, „Gütesiegel“.....	195
22.8. Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität.....	198
23. Ergebnisse und Interpretation.....	201
24. Fazit und Ausblick.....	253
25. Quellenverzeichnis.....	263
26. Internetquellen.....	276
27. Anhang.....	277
27.1. Aussendungstext Interviewanfrage.....	277
27.2. Interviewleitfaden.....	278
27.3. Auswertung Leitfadeninterviews.....	280
27.4. Transkribte Leitfadeninterviews.....	371
27.5. Fragebogen Agenturen.....	445
27.6. Fragebogen KundInnen.....	452
27.7. Aussendung PRVA Fragebogen.....	456
Abstract Deutsch.....	458
Abstract English.....	459
Lebenslauf.....	460

Abbildungen und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1 „Modelle der Public Relations“, Quelle: Grunig/Hunt 1984, S. 22.....	19
Abbildung 2 „Martix PR-theoretischer Ansätze“, Quelle: Merten 2009, S. 58.....	51
Abbildung 3 „Agenturgründungen in Österreich“.....	73
Abbildung 4 „Qualitätsdreieck“, Quelle: Bentele/Nothhaft 2004, S. 159.....	96
Abbildung 5 „Quality Service Loop“, Quelle: IPRA Gold Paper #10 1994, S.33.....	112
Abbildung 6 „Erfolgsfaktoren“, Quelle: Fuhrberg 2009, S. 99.....	142
Abbildung 7 „Aussagen PR-Qualität“ n=32.....	204
Abbildung 8 „Aussagen Zertifizierte Agenturen“ n=11.....	206
Abbildung 9 „Aussagen nicht-zertifizierte Agenturen“ n=21.....	207
Abbildung 10 „Agenturen Qualitätskriterien“ n=40.....	211
Abbildung 11 „KundInnen Qualitätskriterien“ n=14.....	212
Abbildung 12 „Agenturen Bewertung Qualitätskriterien“ n=36.....	214
Abbildung 13 „KundInnen Bewertung Qualitätskriterien“ n=11.....	215
Abbildung 14 „Zertifizierte Agenturen Bewertung Qualitätskriterien“ n=11.....	216
Abbildung 15 „Nicht-zertifizierte Agenturen Bewertung Qualitätskriterien“ n=21.....	217
Abbildung 16 „Agenturen Relevanz Qualitätskriterien“ n=32.....	220
Abbildung 17 „KundInnen Relevanz Qualitätskriterien“ n=11.....	221
Abbildung 18 „Agenturen Relevanz Erfolgskriterien“ n=33.....	223
Abbildung 19 „KundInnen Relevanz Erfolgskriterien“ n=19.....	224
Abbildung 20 „Zertifizierte Agenturen Erfolgskriterien“ n=11.....	228
Abbildung 21 „Nicht-zertifizierte Agenturen Erfolgskriterien“ n=21.....	229
Abbildung 22 „Agenturen Bekanntheit CMS II“ n=33.....	230
Abbildung 23 „KundInnen Bekanntheit CMS II“ n=12.....	231
Abbildung 24 „Einschätzung Bekanntheit von CMS II bei KundInnen“ n=22.....	232
Abbildung 25 „Agenturen Einschätzung Relevanz CMS II für KundInnen“ n=21.....	233
Abbildung 26 „Aussagen Zertifizierung: CMS II..“ n=22.....	235
Abbildung 27 „Zertifizierte Agenturen Aussagen Zertifizierung“ n=11.....	237
Abbildung 28 „Nicht-zertifizierte Agenturen Aussagen Zertifizierung“ n=10.....	238
Abbildung 29 „Vorteile CMS II“ n=21.....	239
Abbildung 30 „Zertifizierte Agenturen: Vorteile CMS II“ n=11.....	240
Abbildung 31 „Nicht-zertifizierte Agenturen: Vorteile CMS II“ n=10.....	241
Abbildung 32 „Nachteile CMS II“ n=21.....	242
Abbildung 33 „Zertifizierte Agenturen: Nachteile CMS II“ n=11.....	243
Abbildung 34 „Nicht-zertifizierte Agenturen: Nachteile CMS II“ n=10.....	244
Abbildung 35 „Einschätzung Möglichkeiten Integration CMS II“ n=20.....	245
Abbildung 36 „Gründe Ablehnung CMS II“ n=12.....	247
Abbildung 37 „Qualitätsmerkmale Lobbying“ n=33.....	248
Abbildung 38 „Agenturen mit Lobbying: Qualitätskriterien“ n=12.....	249
Abbildung 39 „Agenturen ohne Lobbying: Qualitätskriterien“ n=17.....	250
Abbildung 40 „Qualität der Kommunikationsberatung“.....	259

Tabellen

<i>Tabelle 1 „Ländervergleich Agenturen“</i>	74
<i>Tabelle 2 „Verfahrensarten“</i>	128
<i>Tabelle 3 „Anwendungsbereiche in der PR-Evaluation“, Quelle: Besson 2008, S. 197</i>	131
<i>Tabelle 4 „Leitfadeninterviews“</i>	163
<i>Tabelle 5 „Anzahl MitarbeiterInnen der PR-Agenturen“ n=44</i>	201
<i>Tabelle 6 „Anzahl der KundInnen der PR-Agentur“ n=44</i>	202
<i>Tabelle 7 „Anzahl der MitarbeiterInnen der KundInnen“ n=17</i>	203
<i>Tabelle 8 „Erfolgskriterien Agenturen“ n=33</i>	226
<i>Tabelle 9 „Erfolgskriterien KundInnen“ n=11</i>	227
<i>Tabelle 10, „Agenturen Einschätzung Bekanntheit CMS II bei KundInnen“ n=21</i>	232
<i>Tabelle 11 „Agenturen Einschätzung Bekanntheit CMS II KundInnen Zert.“ n=21</i>	234
<i>Tabelle 12 „Einführung Lobbying-Gütesiegel“ n=33</i>	251

1. Einleitung

„Kommunikation, die unterscheidet“, „Die andere Agentur“, „The Next Generation of Communication“, „Kommunikation ohne Firlefanz“, „Kommunikation, die passt“: So oder so ähnlich versuchen österreichische PR-Agenturen, Unterscheidungsmerkmale zu anderen PR-Agenturen und ihren Mehrwert für KundInnen auf den Punkt zu bringen. Doch was sagen diese Slogans über die Qualität einer Agentur tatsächlich aus? Wie können PR-Agenturen nachweisen und garantieren, dass sie qualitativ hochwertige Arbeit liefern? Wann ist eine Agentur erfolgreich? Diese Fragen sollen im Verlauf dieser Arbeit behandelt und zumindest teilweise beantwortet werden.

Der thematische Fokus dieser Arbeit soll auf Qualitätsevaluationsmodellen sowie –standards liegen, zentrales Problem wird die Frage nach Möglichkeiten der Qualitätsmessung von Arbeit, Organisation und Produkten einer PR-Agentur sein. Besonderes Augenmerk soll dabei auf Qualitätsmanagementsysteme von PR-Agenturen und deren Zertifizierung (beispielsweise Consultancy Management Standard oder EN ISO 9000ff) gelegt werden, sowohl auf fachlicher, inhaltlicher als auch ethischer Ebene. Dennoch werden auch „Erzeugnisse“ von PR-Agenturen eine zentrale Rolle einnehmen, weshalb ebenfalls Evaluationskonzepte oder Methoden der Erfolgskontrolle, die sich ausschließlich der inhaltlichen Qualität widmen, behandelt werden sollen.

Um möglichst umfassend auf verschiedene Aspekte und Ebenen der Qualitätsstandards im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eingehen zu können, sollen also nicht nur „organisatorische“ Qualitätsmerkmale (z.B. Struktur einer Agentur, prozessuale Abläufe), sondern auch inhaltliche Merkmale (also die Messung der Qualität von tatsächlichen „Erzeugnissen“ von PR-Agenturen) einbezogen werden.

Die Agentur soll dabei nicht als isoliertes und statisches, sondern als ein sich ständig im Wandel und in Wechselwirkung zu seiner jeweiligen Umwelt befindliches System behandelt werden. Aus diesem Grund wird auch die Beziehung zwischen Agenturen, externen AuftraggeberInnen (KundInnen) und den Adressaten (also der Zielgruppe/Teilöffentlichkeiten) von Öffentlichkeitsarbeit in die Untersuchung der Qualitätsevaluationsmodelle einbezogen.

Interessant ist dabei einerseits, wie AgenturmitarbeiterInnen Qualität bewerten und welche Kriterien als wichtig betrachtet werden, andererseits spielen in diesem Zusammenhang auch die Einschätzungen relevanter Qualitätsaspekte für KundInnen bei Auswahl und Zusammenarbeit mit Agenturen eine wichtige Rolle.

Ziel der Arbeit ist also nicht nur die Analyse von Evaluationsmodellen, sondern auch die Einschätzung von relevanten Qualitätskriterien seitens der PR-Agenturen und der jeweiligen KundInnen. Auf diese Weise sollen mögliche Defizite der Qualitätsevaluation von PR-Arbeit sowie Diskrepanzen in den Einschätzungen gängiger Qualitätsmerkmale zwischen PR-Agenturen und KundInnen aufgezeigt werden.

Grundsätzlich scheint die Qualitätsevaluation von PR-Agenturen im Forschungskanon der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft eher eine untergeordnete Rolle zu spielen, nur vereinzelt finden sich Auseinandersetzungen zu diesem Thema. Gerade der Mangel an allgemein anerkannten und nachvollziehbaren Möglichkeiten zur Messung der Qualität einer PR-Agentur – abgesehen von mehr oder weniger aussagekräftigen Zertifizierungsmodellen und Methoden der Erfolgskontrolle – verdeutlicht die Notwendigkeit einer systematischen Auseinandersetzung mit verschiedenen Kriterien und Evaluationsmodellen. Die im Zuge dieser Arbeit geplante Infragestellung und daraus resultierende Reflexion populärer Qualitätskriterien und Evaluationsmodelle soll interessante Ergebnisse im Bezug auf das Thema „Qualität von PR-Arbeit“ liefern und einen Beitrag zur Behebung der Forschungslücken in diesem Untersuchungsbereich leisten.

2. Forschungsstand

Die Literaturrecherche zum Themenkomplex „Qualität (-sevaluation) in PR-Agenturen“ zeigt, dass der Forschungskanon der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft nur vereinzelt mit Beiträgen aufwarten kann.

Der Fokus in Bezug auf Möglichkeiten der Qualitätsevaluation liegt zumeist auf dem journalistischen Bereich, zentrale Werke sind beispielsweise jene von Ruß-Mohl (1992) (das „Magische Vieleck“), Rager (1994) und Haller (2003). Relevante Qualitätskriterien des Journalismus sind beispielsweise Transparenz in Bezug auf journalistische Aussagen, Gehalt und Bedeutung der Aussagen, Verständlichkeit, Attraktivität der Präsentation, Aktualität und zeitnahe Veröffentlichung, Objektivität, Komplexitätsreduktion und Originalität (vgl. Ruß-Mohl 1992, S. 86; Haller 2003, S. 183). Diese spezifisch für den Journalismus entwickelten Faktoren sind im Rahmen der Auseinandersetzung mit Qualität von PR-Agenturen insofern von Interesse, als sie auf „Produkte“ der Öffentlichkeitsarbeit (also beispielsweise Presstexte oder Informationsbroschüren) übertragen werden können. So argumentieren Haas/Lojka (1998, S. 120), dass auch PR-DienstleisterInnen als Medienproduzenten betrachtet werden müssen. Diese Sichtweise unterstützt Saxer (2000), der die strikte Trennung von Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit kritisiert und die Publizistik- und Kommunikationsforschung dazu auffordert, bei der Qualitätsdiskussion beide Berufsfelder gemeinsam zu behandeln (vgl. Saxer 2000, S. 205). Ein Vergleich zwischen der Quantität von Ausführungen zu Qualität in Journalismus und PR verdeutlicht, dass Öffentlichkeitsarbeit in diesem Bereich gewissermaßen das „Stiefkind“ der Disziplin ist. Vor allem in Bezug auf die Qualität österreichischer PR-Agenturen finden sich kaum Untersuchungen oder theoretische Auseinandersetzungen.

Parallelen zwischen Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit bei der Qualitätsdiskussion suchen Haas/Lojka (1998), die im Zuge ihrer Ausführungen explizit auf die Qualität im Rahmen von Public Relations eingehen. Haas/Lojka (1998) betrachten die Legitimation des beruflichen Handelns und den Nachweis der Konkurrenzfähigkeit als die bestimmenden Motive der Qualitätsdiskussion innerhalb des Berufsfelds der Öffentlichkeitsarbeit. Die Autoren stellen den Mischgut-Charakter von Public Relations in den Mittelpunkt der Betrachtungen und plädieren für ein Verständnis von

Öffentlichkeitsarbeit als Dienstleistung (bspw. Organisation einer Veranstaltung) unter ergänzender Einbeziehung der Produkt-Komponente (Geschäftsberichte, Presseaussendungen, Broschüren etc.). Die Autoren argumentieren, dass Qualitätssicherungssysteme von Öffentlichkeitsarbeit (wie auch jene des Journalismus) sowohl auf die Produktqualität (äußere Form, Erscheinungsbild) als auch auf Dienstleistungsqualität (Qualität des Inhalts) ausgerichtet sein müssen (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 115ff). Gerade in Hinblick auf die Diskussion um die Möglichkeit einer Integration von „Inhalten“ der PR-Arbeit in das Qualitätsmanagement CMS II sind diese Ansätze von großem Interesse.

Ausgeprägter ist der Forschungsstand bei empirischen Untersuchungen zur Qualität von PR-Agenturen in Deutschland und der Schweiz: Nöthe (1994) untersuchte mittels einer schriftlichen Befragung die Qualitätsmerkmale und Entwicklungen von PR-Agenturen in Deutschland. Ebenfalls mittels einer schriftlichen Befragung untersuchte Merten (1997) die Trends in der Entwicklung des Berufsfeldes und der (qualitativen) Anforderungen an PraktikerInnen. Diese Untersuchung wurde von Wienand (2003) wiederholt, um Veränderungen aufzuzeigen. Eine ähnliche Untersuchung liefert Röttger (2000), die den Fokus auf die Aspekte Macht und Autonomie der PR als Auftragskommunikation gelegt hat. Eine weitere schriftliche Befragung zu den Strukturen des Berufsfeldes „Öffentlichkeitsarbeit“ sowie Merkmalen und Einstellungen von PR-PraktikerInnen findet sich bei Röttger/Hoffmann/Jarren (2003). Einen Vergleich der gegenseitigen Erwartungen und Einschätzungen in der Zusammenarbeit von Agenturen und Unternehmen liefert die Studie der pr+co. GmbH aus dem Jahr 2003. Aktuelle Entwicklungen und Trends im Kommunikationsmanagement und Public Relations in Europa wurden von Zerfass (2010) mittels einer Online-Befragung erhoben. Auffällig ist, dass das Thema Qualität in den seltensten Fällen gesondert behandelt wird, sondern immer nur ein kleiner Teil einer umfassenderen Untersuchung zum Thema PR im Allgemeinen ist.

Interessant in Bezug auf die Evaluation/Erfolgskontrolle und Qualität von Öffentlichkeitsarbeit im Allgemeinen sind beispielsweise die Grundlagentexte von Klewes (1994), Kirchner (1996), Fuhrberg (1997), Fairchild (2002), Brandstetter (2006), Besson (2008) und Röttger (2009a).

Fuhrberg (1997) differenziert dabei zwischen Erfolgskontrolle und Evaluation, die Begrifflichkeiten sind für den Autor nicht gleichzusetzen. Die Evaluation arbeitet im Normalfall mit wissenschaftlich abgesicherten Maßnahmen, während die Erfolgskontrolle als allgemeinere Einschätzung der Relation von Zielen und Wirkungen gesehen werden kann. Evaluation beschreibt also gewissermaßen den kompletten Bewertungsprozess, Erfolgskontrolle wäre in diesem Fall ein spezieller Teilbereich dieses Verfahrens (vgl. Fuhrberg 1997, S. 58). Diese Unterscheidung wird im Rahmen der geplanten Arbeit eine zentrale Rolle spielen.

Szondi (2006) versucht, anhand verschiedener Definitionen den Begriff der „PR-Evaluation“ beziehungsweise „Messung“ zu beschreiben und einzugrenzen. Messung in den Public Relations kann sich genauso auf die Größe eines Artikels und die Länge eines TV-Interviews wie auf die Gesamtzahl an erschienenen Artikeln und die Anzahl von VeranstaltungsbesucherInnen beziehen. Der Autor differenziert die Evaluation von Public Relations-Aktivitäten in die Ebenen (1) individuelle Praktiker, (2) Programme, (3) Organisationen und (4) Gesellschaft. Von zentralem Interesse ist auch die Strukturierung von Evaluationsherangehensweisen in (1) „pseudoevaluations“, bei denen bestimmte Ziele verfolgt werden und (negative) Ergebnisse entweder verschleiert oder nur teilweise veröffentlicht werden (beispielsweise die Errechnung des Werbewertes), (2) „Question-oriented programme evaluation approaches“ mit vorab definierten Fragen zu den Programmzielen und (3) „Methods-Orientated Approaches“, bei denen nur eine bestimmte Methode angewandt wird. Allen drei Ansätzen gemein ist, dass es sich um „Quasi-Evaluationen“ handelt, die ein bestimmtes Ziel verfolgen und deshalb nur bestimmte Fragen stellen (vgl. Szondi 2006, S. 7ff).

Zum Thema Qualitätsmessung von PR-Agenturen im Speziellen finden sich in Österreich nur vereinzelt wissenschaftliche Untersuchungen, zum Beispiel in den Diplomarbeiten von Brünner (1997) und Meyer (1999).

Tritt man einen Schritt vom PR-Bereich zurück und sucht nach Werken über Evaluationsforschung per se, findet sich eine Vielzahl an relevanten Texten und Büchern. Exemplarisch für die zahlreichen Grundlagenwerke seien in diesem Zusammenhang Wittmann (1985) und Wottawa/Thierau (2003) genannt. Wittmann (1985) nennt die (möglichst breite) Datensammlung und die Feststellung des Wertes

einer Sache, eines Produkts oder eines Programms als zentrale Aspekte der Evaluation (vgl. Wittmann 1985, S. 263). Der Autor konstatiert, dass die Kosten-Nutzen- und Kosten-Effektivitätsanalyse (die auch im Hinblick auf PR-Tätigkeiten gerne angewandt werden) und die damit verbundene Dokumentation der Effekte bestimmter Aktivitäten einen wichtigen Ansatzpunkt bieten, wobei monetäre Einheiten nicht in allen Bereichen umfassende Gültigkeit haben (vgl. Wittmann 1985, S. 342ff). Auch diese Analysearten können eine wichtige Rolle für die Evaluation im Bereich der Public Relations spielen. Eine noch größere Rolle scheint das Thema der Evaluation von Öffentlichkeitsarbeit im angloamerikanischen Raum zu spielen. Die Quantität von Texten wie beispielsweise jenen von Lindenmann (1990, 1997), Broom/Dozier (1990) oder dem Sammelband von Grunig (1992) ist deutlich höher als im deutschsprachigen Raum.

Erfolgreicher als beim Themenkomplex „Qualitätsevaluation von PR-Arbeit“ gestaltet sich die Suche, wenn einzelne Kriterien der Erfolgsmessung (wobei diese als Teilbereich der Evaluation betrachtet wird) in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden. Hier sind beispielsweise der Sammelband von Baerns (1997) sowie die Ausführungen von Mathes/Gärtner (1993), Wottawa (1997), Femers/Klewes (1997), Knobloch (1997), Rolke (1997) und Raupp/Vogelgesang (2009) zu nennen. In diesen Fällen reduzieren die AutorInnen zumeist das weite Feld der Evaluation beziehungsweise Erfolgskontrolle auf Teilaspekte wie die Medienresonanz- oder Imageanalyse.

Besonders zahlreich finden sich im Zusammenhang mit Möglichkeiten der Erfolgskontrolle (von PR-Kampagnen) Texte von PraktikerInnen, die bereits abgeschlossene Kampagnen reflektieren und evaluatorische Prozesse beschreiben. Besonders dominant sind Fallstudien von PR-Aktivitäten, beispielsweise beschrieben bei Cutler (2004). Die vorgestellten Methoden, die in erster Linie zur Legitimation der PR-Aktivitäten dienen, reichen dabei von der Messung der Nachfrage nach Ratgebern oder Broschüren über das Einholen von Rückmeldungen bei KooperationspartnerInnen oder KundInnen, Beobachtung von Rezensionen in Medien (vgl. Glauner 1992, S. 25ff; Wetcke 1992, S. 47ff; Kunde 1992, S. 37ff), repräsentative oder Akzeptanz-Befragungen nach der Durchführung von Kampagnen (vgl. Pott 1992, S. 91ff; Rienäcker/Cremer 1992, S. 150ff) bis hin zu der Erfassung der Anzahl von VeranstaltungsbesucherInnen (vgl. Schukies 1992, S. 114ff) und

Medienresonanzanalysen beziehungsweise Clippingdokumentationen (vgl. Schukies 1992, S. 114ff; Claussen 1992, S. 189ff). Interessant in diesem Zusammenhang ist vor allem, inwiefern diese Methoden der Erfolgskontrolle von Kommunikationsaktivitäten (also den „Produkten“ der Öffentlichkeitsarbeit) als relevante Qualitätskriterien mit Zertifizierungsmodellen in Verbindung gebracht werden können.

Ein weiteres Kernproblem der geplanten Arbeit ist die Frage, inwiefern Zertifizierungsmodelle wie CMS II oder ISO 9000x die Qualität einer PR-Agentur tatsächlich abbilden können und welche Evaluationsindikatoren in diesem Zusammenhang bedeutsam oder zu ergänzen sind.

Gerade das Feld der Zertifizierung scheint großteils den wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen vorbehalten zu sein, nur vereinzelt finden sich kommunikationswissenschaftliche Ausführungen.

In diesem Zusammenhang ist insbesondere ein Text von Hörschinger (2006) zu nennen, der sich mit der Praxisrelevanz des CMS II auseinandersetzt. Der Autor konstatiert einen positiven Effekt durch die Zertifizierung innerhalb des Berufsfelds, da andere Agenturen dem Beispiel folgen. KundInnen und EntscheidungsträgerInnen scheinen CMS II jedoch nicht als relevantes Entscheidungskriterium bei der Wahl einer PR-Agentur zu sehen (vgl. Hörschinger 2006, S. 51ff). Hörschinger (2006) argumentiert, dass trotz der mangelnden Berücksichtigung der Zertifizierung von KundInnenseite positive Aspekte überwiegen: So werden (1) inhaltliche Abläufe systematisch reflektiert und optimiert, (2) transparente Strukturen und nachvollziehbare Abläufe geschaffen, (3) eine höhere Orientierung und Klarheit für MitarbeiterInnen geschaffen, (4) die Effizienz nachhaltig gesteigert, (5) standortübergreifende Zusammenarbeit vereinfacht und die (6) Management- und Führungsqualität verbessert (vgl. Hörschinger 2006, S. 52). In diesem Fall muss bedacht werden, dass es sich um einen Beitrag eines PR-Praktikers handelt, das theoretische Abstraktionsniveau seiner Ausführungen ist eher niedrig.

Etwas wissenschaftlicher ist der Text von Vötter (2006), die sich ebenfalls mit CMS II sowie ISO 9000 bis 9004 auseinandersetzt und ihre Ausführungen auf zwei Experten-/Leitfadeninterviews stützt, eine Methode, die auch in dieser Arbeit zum Einsatz kommt und vor allem deshalb interessant ist, weil Zertifizierungsmodelle als selbstregulatorische Ansätze der PR-Branche betrachtet und inhaltlich in Frage gestellt werden (vgl. Vötter 2006, S. 47ff).

Als größte Differenz zwischen CMS II und ISO 9001 lässt sich laut Vötter (2006) feststellen, dass ersteres Zertifizierungsmodell kompakter, kostengünstiger, einfacher in Einführung und Anwendung und aufgrund der spezialisierten Konzeption für PR-Agenturen für die Branche interessanter ist. Zur Unterscheidung zu KonkurrentInnen stehen Agenturen die Kriterien (1) Preis, (2) Spezifität der Angebote und (3) Qualität und Einsatz für KundInnen zur Verfügung (vgl. Vötter 2006, S. 48ff).

Interessante Ansätze finden sich insbesondere bei Signitzer (2006), der dafür plädiert, Qualitätssicherung nicht nur von „oben“, also aus Sicht der Agenturen, sondern auch „von unten“ durch die Einbeziehung von Zielgruppen und Kunden zu betreiben. Diese Ergänzung bietet sich vor allem aufgrund der Tatsache an, dass die Erwartungen der KundInnen die Handlungen der PR-AkteurInnen bestimmen („Zielgruppe bestimmt die Ziele“). Möglichkeiten zur Einbindung wären (1) exaktes, passives Monitoring der Reaktionen von Zielgruppen und KundInnen auf PR-Aktivitäten, (2) aktives und systematisches Einholen von Feedback und (3) Einbindung der KundInnen in formalisierte Qualitätssicherungsverfahren (vgl. Signitzer 2006, S. 3ff).

Im Zusammenhang mit dem Zertifizierungsverfahren ISO 9000x, dem populärsten Qualitätsmanagementsystem und der Basis von CMS II, finden sich beinahe ausschließlich wirtschaftswissenschaftliche Werke oder „Ratgeber“, bei denen einzelne Statuten und Aspekte erklärt und erläutert werden, beispielsweise bei Jackson/Ashton (1994) und Kalny/Pusterhofer (1999).

Auch das (Kommunikations-) Controlling in PR-Agenturen ist ein Thema, das im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement von Bedeutung ist und unter anderem von Mauser (1993) oder Ahsen (1996) behandelt wird.

In Bezug auf Theorien der PR zeigt sich eine klare Dominanz systemtheoretischer Implikationen (teilweise ergänzt durch handlungstheoretische Ansätze), beispielsweise bei Merten (2009) und Rühl (2009). Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang die Grundlagenwerke von Parsons (1961), Luhmann (2003) und Berghaus (2004). Rolke (2009, S. 193) schlägt eine Erweiterung des PR-theoretischen Instrumentariums durch Wirkungsmodelle vor, ein Ansatz, der gerade im Zusammenhang mit der Evaluation oder Erfolgskontrolle interessant ist.

Auch bei Jarren/Röttger (2009) wird die Systemtheorie zum Thema gemacht, die AutorInnen plädieren jedoch für die Anwendung der Strukturationstheorie, also einer Theorie mittlerer Reichweite, da sie dieser größeres Erklärungspotenzial attestieren. Da die Strukturationstheorie die vielversprechendsten Ansätze zur Kombination von Individuum und Gesellschaft/Strukturen bietet, wird diese als Grundlage der geplanten Arbeit angewandt. Das Grundlagenwerk ist in diesem Zusammenhang bei Giddens (1997) zu finden, eine Anwendung der Theorie auf den Bereich der Public Relations bieten beispielsweise Olufowote (2003), Zerfaß (2004) und Falkheimer (2007) an. In diesem Zusammenhang spielt auch der der Strukturationstheorie verwandte Neo-Institutionalismus, wie er beispielsweise bei Donges ((2006) beschrieben wird, eine wichtige Rolle. Diese beiden (sehr ähnlichen) Ansätze bilden das theoretische Grundgerüst dieser Arbeit, da davon ausgegangen wird, dass sie ein gutes Instrumentarium zur Beschäftigung mit dem Thema Qualität in PR-Agenturen bieten.

Auch Grundlagenwerke zu Public Relations werden als Basis für tiefer gehende Probleme eine zentrale Rolle spielen, exemplarisch seien hier die Ausführungen von Oeckl (1976), Grunig/Hunt (1984), Bentele/Fröhlich/Szyszka (2005) und Röttger (2009b) genannt.

3. Definition von Public Relations

Erstmals erwähnt wurde der Begriff „Public Relations“ vermutlich von Edward L. Bernays im Jahr 1882, im deutschsprachigen Raum wurde dieser zuerst 1937 von Carl Hundhausen gebraucht. Der Terminus „PR“ setzte sich im deutschsprachigen Raum nur langsam durch, es wurden viele Versuche gestartet, den Begriff „einzudeutschen“. Albert Oeckl erfand aufgrund der Ablehnung seines damaligen Arbeitgebers gegenüber dem amerikanischen Terminus „PR“ im Jahr 1950 den Ausdruck „Öffentlichkeitsarbeit“. Andere Quellen gehen davon aus, dass der Terminus „Öffentlichkeitsarbeit“ weiter zurückgeht und bereits 1917 aufgetaucht ist. Die Vielzahl an Begrifflichkeiten, die mehr oder weniger bedeutungsgleich sind oder zumindest so verwendet werden, hat zu einer Unübersichtlichkeit und „Flut“ an Definitionen geführt. Auch der interdisziplinäre Charakter von „PR“ trägt dazu bei, dass es viele unterschiedliche Sichtweisen und Interpretationen des Begriffs gibt (vgl. Fröhlich 2005, S. 96ff; Kunczik 2010, S. 21).

Wie zahlreich und vielfältig die unterschiedlichen PR-Definitionen sind, zeigt sich besonders stark bei dem 1976 veröffentlichten Artikel von Rex Harlow, der insgesamt 472 PR-Definitionen gefunden und systematisiert hat (vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 6ff). Da davon auszugehen ist, dass in den 35 Jahren seit diesem Systematisierungsversuch zahlreiche neue Erklärungsansätze hinzugekommen sind, ist es durchaus wahrscheinlich, dass es mittlerweile eine sehr große Anzahl an Definitionen von PR/Öffentlichkeitsarbeit gibt.

Um größere Klarheit in das Dickicht der PR-Definitionen zu bringen, werden diese bei vielen AutorInnen nach ihrem Inhalt und dem Umfang des Erklärungsversuchs – beispielsweise folgendermaßen – systematisiert:

Die so genannten „How-to-do“-Definitionen beschreiben vor allem Ziele, Instrumente und Aufgaben der PR, sie können gewissermaßen als Praxisdefinitionen verstanden werden. Merten (2008) beschreibt diese als Alltagsdefinitionen mit Betonung eines singulären relevanten Aspekts. Zudem gibt es Alltagsdefinitionen, die sich ausschließlich auf positive Aspekte von PR konzentrieren, es wird quasi PR für PR gemacht (vgl. Fröhlich 2005, S. 98ff; Merten 2008, S. 45ff). Ein Beispiel für eine solche Definition von PR liefert ein Buchtitel von Graf Zedwitz-Arnim aus dem Jahr 1978 (Erstauflage 1961), die als „Klassiker“ gesehen werden kann: „Tu Gutes und rede

darüber“ (Zedtwitz-Arnim 1978). Größere Komplexität bieten standespolitische Definitionsversuche, die von Berufsverbänden (beispielsweise PRVA, DPRG) vorgenommen werden und übergeordnete Ziele oder standesethische Ansprüche abbilden. Diese Erklärungsansätze werden auch als „How-to-pray“-Definitionen bezeichnet (vgl. Fröhlich 2005, S. 98ff; Merten 2008, S. 45ff). Der PR Verband Austria definiert PR beispielsweise wie folgt: „Public Relations umfassen alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern“ (PRVA, 2011a). Bei Definitionen der PR-Verbände handelt es sich um Praxis- oder PraktikerInnendefinitionen, die für die Öffentlichkeit formuliert werden. Aus Praxisperspektive gibt es zudem Definitionen, die das Gesamtziel von PR-Aktivitäten in den Mittelpunkt stellen. In diesen beiden Fällen handelt es sich um Definitionen aus der Praxis und *nicht* um wissenschaftliche Erklärungsversuche. Wissenschaftliche Definitionen müssen dem Anspruch gerecht werden, zu einem bestimmten Zeitpunkt innerhalb einer bestimmten Disziplin allgemeingültig zu sein und dürfen keine nicht definierten oder unklaren Begriffe aufweisen. Im Fall von wissenschaftlichen Definitionen unterscheidet man zwischen reinen Aufzählungen, die einen Katalog von relevanten Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit nennen und Abstraktionen, also übergeordneten Erklärungsversuchen. Eine Aufzählung von wichtigen Funktionen von PR kann beispielsweise wie folgt aussehen: „1) die Steigerung des Bekanntheitsgrades, 2) die Verbesserung von Images, 3) die Erzeugung von Vertrauen, 4) die Legitimierung unternehmerischen Handelns, 5) die Akzeptanz in der Öffentlichkeit und 6) die Vergrößerung von Handlungsspielräumen“ (Merten, 2008, S. 47). Die komplexeste und umfassendste Art der Definition sind wissenschaftliche Definitionen als Abstraktion, die Funktionen auf einer übergeordneten Ebene beschreiben. Dazu zählt auch die populäre Definition von Grunig/Hunt, die PR als „management of communication between an organisation and its publics“ betrachten (Grunig/Hunt 1984, S. 6). Aufgrund ihres umfassenden Erklärungspotenzials soll diese Definition den weiteren Ausführungen dieser Arbeit zu Grunde gelegt werden (vgl. Fröhlich 2005, S. 98ff; Merten 2008, S. 45ff).

Wie sich gezeigt hat, versuchen sowohl die Praxis als auch Standesverbände und die Wissenschaft auf mannigfaltige Weise, den Begriff PR/Öffentlichkeitsarbeit darzustellen und zu beschreiben.

Dabei haben sie mit unterschiedlichsten Schwierigkeiten zu kämpfen. Aus diesem Grund wird oftmals versucht, PR gegenüber verwandten Kommunikationsfunktionen abzugrenzen und damit größere Klarheit zu schaffen. Der Leitgedanke, der dabei verfolgt wird, ist: „Wenn wir nicht zeigen können, was PR ist, dann beschreiben wir, was sie nicht ist“.

3.1. Abgrenzungssystematik von PR

Abgesehen von den im vorigen Kapitel beschriebenen Systematisierungsversuchen können PR-Definitionen also auch mittels Abgrenzung gegenüber anderen Formen öffentlicher Kommunikation oder der Systemsystematik unter Berücksichtigung einer spezifischen Perspektive (Handlung, Organisation oder Gesellschaft) geordnet werden. Öffentlichkeitsarbeit ist grundsätzlich, wie auch der Journalismus, die Werbung und die Propaganda, eine Form öffentlicher Kommunikation. Den Journalismus ausgenommen können alle Formen zudem als der persuasiven Kommunikation zugehörig definiert werden. Dennoch gibt es zwischen diesen Kommunikationsformen zentrale Unterschiede, die Abgrenzungen erlauben.

3.1.1. Journalismus und PR

Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die PR keine „andere“ Form des Journalismus sind. Der Journalismus genießt verfassungsrechtliche Privilegien und ist durch eine Vielzahl an spezifischen Gesetzen geschützt. Diese Regelungen gibt es im Bereich der PR nicht (vgl. Fröhlich 2005, S. 101).

Makrosozial betrachtet bilden Journalismus und PR gemeinsam das publizistische Teilsystem, das Informationen generiert, bereitstellt, verarbeitet und verbreitet. Im kommunikationswissenschaftlichen Verständnis wird den PR jedoch zumeist nur eine eingeschränkte Funktion zugeschrieben: PR sind demnach die Quelle (und auch Determinante) von Journalismus. Öffentlichkeitsarbeit versucht, Themen mit Kenntnis journalistischer Aufmerksamkeitskriterien mediengerecht aufzubereiten und Selektionsentscheidungen zu steuern (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 125ff). Demnach wäre PR keine „andere“ Art, sondern eine komplementäre Funktion des Journalismus.

Der Zusammenhang zwischen Journalismus und PR kann auf zweierlei Arten betrachtet werden: Die Determinationshypothese nimmt an, dass Öffentlichkeitsarbeit die

Nachrichtenselektion und Informationsleistung des Journalismus einschränkt. Es wird in diesem Zusammenhang davon ausgegangen, dass der sehr zielgerichtet agierende Akteur „Öffentlichkeitsarbeiter“ einen anderen, nämlich den Journalisten, in seiner beruflichen Autonomie bedroht. Die Grundthese ist, dass PR die Themen und das Timing der Medienberichterstattung kontrollieren. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass Journalismus keineswegs bloß Opfer der PR, sondern auch Profiteur ist: Die PR fungieren daher als Quelle neuer Themen und Produzenten mediengerechter Informationen (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 126ff; Raupp 2008, S. 192).

Demgegenüber betont das Intereffikationsmodell die gegenseitig vorhandenen Einflüsse von Journalismus und PR. Die Kommunikationsleistungen jeder Seite sind nur möglich, weil die Leistungen der anderen Seite vorhanden sind. Die Beziehung basiert also auf einer wechselseitigen „Ermöglichung“. Die Perspektive, dass PR den Journalismus determiniert, wird zwar nicht als falsch, aber als zu einfach klassifiziert: Es wird von gegenläufigen Einflüssen ausgegangen. Diese wechselseitige Beziehung kann allerdings nur dann möglich sein, wenn beide Seiten „mitspielen“ (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 128ff; Bentele 2008, S. 209ff). Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass PR und Journalismus zwar keinesfalls identisch, aber untrennbar miteinander verbunden sind.

3.1.2. Werbung/Marketing und PR

Werbung und Öffentlichkeitsarbeit weisen zahlreiche Parallelen auf und ergänzen einander: Beide sind Teilgebiete der Kommunikation und benutzen mitunter die gleichen Medien (vgl. Jung 1982, S. 108ff). Das Verhältnis beziehungsweise Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Public Relations und Marketing/Werbung werden in der Literatur sehr unterschiedlich beschrieben. Ein von Kotler/Mindrak (1978, S. 17) entwickeltes Modell stellt die Arten der möglichen Zusammenhänge überblicksartig dar: Bei Modell A wird davon ausgegangen, dass Marketing und PR voneinander unabhängig sind und voneinander getrennt betrachtet werden müssen, Modell B skizziert Marketing und PR als sich überschneidende Funktionen. Modell C geht davon aus, dass das Marketing der PR übergeordnet ist, bei Modell D wird das umgekehrte Verhältnis mit PR in der „höheren“ Position vorausgesetzt. Modell E geht davon aus, dass PR und Marketing im Grunde die gleichen Funktionen erfüllen (vgl. Kunczik 2010, S. 60).

Unabhängig vom tatsächlichen Verständnis muss grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass PR und Marketing nicht dasselbe sind, aber ähnliche Funktionen erfüllen. Der deutsche Bankier und ehemalige Vorsitzende des Bundesverbandes deutscher Banken, Alwin Münchmeyer, liefert eine originelle, aber gut nachvollziehbare Erklärung zum Unterschied zwischen Werbung/Reklame und Öffentlichkeitsarbeit: „Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennengelernt hat und ihr sagt, was für ein großartiger Kerl er ist, so ist das Reklame. Wenn er ihr sagt, wie reizend sie aussieht, so ist das Werbung. Aber wenn das Mädchen sich für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Kerl er wäre, dann ist das Public Relations.“

In der Praxis wird der Begriff „Marketing“ oft mit Verkauf gleichgesetzt. Das Marketingziel ist dabei zumeist gleichzusetzen mit dem Leitziel des Unternehmens: Einerseits muss das (1) Unternehmensziel mit dem Marketingziel gleichgesetzt werden, andererseits ist das (2) Marketingziel für die Angebotszielplanung maßgebend. Am Anfang steht das Ziel, ein Produkt in einer marktadäquaten Weise herzustellen. Durch (3) Kommunikation soll dieses marktgerechte Angebot der Zielgruppe bekannt gemacht werden und ein positives Unternehmensimage aufgebaut werden. Die (4) Ziele in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens werden erst dann formuliert, wenn die Marketingplanung feststeht (vgl. Haedrich 1982, S. 69ff). Marketing bedeutet also, das Unternehmen und auch den Markt auf der Grundlage eines integrierten Planungssystems zu steuern (vgl. Haedrich 1982, S. 70). Marketing-Manager sehen die Öffentlichkeitsarbeit oftmals als Unterstützung bei Versuchen, den Absatz zu steigern. PR-Fachleute hingegen verstehen sich selbst als neutrale Vermittler zwischen den Interessen der Organisation und externer Gruppen oder Personen. Die ursprüngliche Funktion von PR als Ergänzung der Werbung hat sich vor allem durch Entwicklungen in den 1960er Jahren verändert. Die BürgerInnen sahen sich nicht mehr nur als KonsumentInnen, sondern erwarteten von Unternehmen auch die Unterstützung bei der Durchsetzung von sozialen oder ökologischen Interessen, ergänzend zur Bereitstellung bedarfsgerechter Güter (vgl. Kleinert 1982, S. 27ff).

Während Marketing grundsätzlich einen externen Rahmen für das Unternehmen schaffen will, in dem es Vorteile gegenüber Marktkonkurrenten erzielen kann, hat das PR-Management in erster Linie die Aufgabe, Entscheidungen so abzustimmen, dass sich das Unternehmen bestmöglich entwickeln kann. Das Unternehmen kann nur existieren, wenn es in den Augen der Öffentlichkeit Beiträge für die Gesellschaft leistet.

Zusätzlich zu diesen Funktionen externer Öffentlichkeitsarbeit muss auch die interne einbezogen werden, da das Verhalten der MitarbeiterInnen den Markterfolg erheblich mitbestimmt. Für den Aufbau eines „Corporate Image“ ist es daher unabdingbar, dass die Kommunikation nach außen eindeutig ist. Es muss klar ersichtlich sein, ob Werbung, Verkaufsförderung oder Public Relations angestrebt werden. Die Öffentlichkeitsarbeit ist daher kein Marketinginstrument, sondern ein Instrument einer marketingorientierten Unternehmenspolitik, bei dem ein Dialog mit relevanten Märkten und Interessensgruppen angestrebt wird (vgl. Haedrich 1982, S. 74ff).

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird die Öffentlichkeitsarbeit oftmals noch immer als Teil des absatzpolitisch orientierten Marketing verstanden. Aus Sicht der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft greift diese Perspektive –wie bereits angedeutet– zu kurz, da die PR auch außerhalb des kommerziellen Bereichs, beispielsweise bei Non-Profit-Organisationen, eingesetzt werden. Auch die organisationspolitische Funktion von PR, die über Marketingziele hinausgeht, sowie die interne Kommunikation werden bei dieser Sichtweise ausgeklammert (vgl. Fröhlich 2005, S. 101ff). Die PR dürfen auch deshalb nicht „nur“ auf ein Instrument der Absatzpolitik reduziert werden, da sie auch für Dialog mit „Pressure Groups“ im Sinne eines Interessenausgleichs zu sorgen hat und damit ein wesentliches Instrument eines langfristig erfolgreichen Handelns ist. Die Öffentlichkeitsarbeit ist eine betriebswirtschaftliche Investition in die Zukunft eines Unternehmens, deren Nutzen sich nur sehr schwer quantifizieren lässt (vgl. Kleinert 1982, S. 29ff).

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass PR nicht identisch mit Werbung oder Marketing sind: Gerade die PR-Praktiker versuchen – viel intensiver als ihre KollegInnen aus der Werbung – eine Gleichsetzung zu vermeiden. Sie betrachten PR-Botschaften als seriöser, sachlicher und „wahrhaftiger“. Es wird davon ausgegangen, dass PR die Aufgabe haben, ein positives Image aufzubauen sowie MitarbeiterInnen zu informieren und motivieren, während Marketing kunden- und produktbezogene Ziele wie den Aufbau eines positiven Produktimages, die Bekanntmachung von Produkten oder die KundInnenpflege verfolgt (vgl. Fröhlich 2005, S. 101ff; Kunczik 2010, S. 61ff).

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit ähneln einander also in vielen Punkten (adressierte Medien, Unternehmensziele), der größte Unterschied zeigt sich aber bei den Zielgruppen: Im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit orientiert sich das Marketing ausschließlich am Absatzmarkt. Zentrale Zielgruppe der PR sind nicht KonsumentInnen wie im Fall von Marketing/Werbung, sondern JournalistInnen. Allerdings ist auch diese Unterscheidung nicht trennscharf: So kann davon ausgegangen werden, dass durch Pressearbeit auch andere Zielgruppen (z.B. KonsumentInnen) avisiert werden, wodurch sich wiederum Parallelen zu Werbung/Marketing ergeben. Neben den verschiedenen Teilöffentlichkeiten richten sich die PR auch oftmals an KonsumentInnen, während die Absatzwerbung oder das Marketing – ebenso wie die PR – oftmals auch das Gesamtimage des Unternehmens verbessern möchte (vgl. Jung 1982, S. 108ff; Fröhlich 2005, S. 101ff).

Ein weiteres aussagekräftiges Unterscheidungskriterium ist, dass Werbung im Gegensatz zu PR bezahlt ist. Kurz zusammengefasst kann gesagt werden, dass Werbung bezahlte Kommunikation ist. Es wird für Raum oder Zeit in einem Medium bezahlt, die Kontrolle über die Botschaften ist jederzeit vorhanden, da Platzierung und Gestaltung bestimmt werden können. Bei der klassischen Pressearbeit wird die Kontrolle über die Botschaft hingegen an JournalistInnen abgegeben (vgl. Fröhlich 2005, S. 104ff). Auch in diesem Fall kann allerdings nicht von einer eindeutigen Unterscheidungsmöglichkeit ausgegangen werden, da sich auch PR-AkteurInnen teilweise Formen bezahlter Kommunikation, beispielsweise in Form von „Advertorials“, bedienen.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass PR und Marketing/Werbung zwar zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweisen, aber auch Unterschiede festzustellen sind. Wie stark diese ausgeprägt sind, ist dabei immer abhängig von der Perspektive beziehungsweise dem Verständnis von PR und Marketing/Werbung.

3.1.3. Propaganda und PR

Versucht man Propaganda und PR voneinander abzugrenzen, werden hauptsächlich ideologische Argumentationen ins Feld geführt und Hinweise auf die unterschiedlichen Wahrheitsansprüche gegeben. PR wird als informations-, Propaganda als meinungs- und ideologiebetont charakterisiert. Demnach will PR durch den Aufbau von Vertrauen

und das Pflegen von Beziehungen *überzeugen*, Propaganda ohne Rücksicht auf „Wahrheitsgehalt“ und Vorbehalte *manipulieren*. Propaganda beruht auf dem Prinzip der Ausschließlichkeit, wodurch Rezipienten die Möglichkeit freier Entscheidungen entzogen wird und versucht mittels Sanktionen bestimmte Ideen oder Ideologien durchzusetzen. Dennoch ist anzumerken, dass sich auch die PR hin und wieder Methoden und Praktiken der Propaganda bedient, was eine trennscharfe Unterscheidung auch in diesem Fall unmöglich macht (vgl. Fröhlich 2005, S. 105ff; Kunczik 2005, S. 36).

4. Historische Entwicklung von PR und PR-Agenturen

4.1. Die Ursprünge von PR

Über die historische Einordnung der Anfänge von PR gibt es in der Literatur unterschiedliche Sichtweisen. Viele AutorInnen sehen die Ursprünge deutlich früher als das Aufkommen des Begriffs selbst und verorten sie in der Zeit vor Christi Geburt mit der Bildung erster sozialer Gruppen. Bei diesen Interpretationen wird davon ausgegangen, dass sämtliche Informationstätigkeiten bereits alle Charakteristika von Öffentlichkeitsarbeit aufweisen. Aus einer anderen Perspektive werden die Ursprünge der (modernen) Public Relations um die Jahrhundertwende verortet, da der Begriff „Public Relations“ im heutigen Sinn angeblich erstmals 1882 von Edward Bernays oder 1897 im „Year Book of Railway Literature“ verwendet wurde. Andere Quellen gehen davon aus, dass der Begriff PR schon deutlich früher, nämlich 1807 von Thomas Jefferson, eingeführt wurde (vgl. Nöthe 1994, S. 67ff; Kunczik 2010, S. 20ff).

Unabhängig vom genauen Zeitpunkt der Begriffseinführung wird die Industrialisierung als wichtigste Voraussetzung für PR moderner Prägung gesehen. Industrielle Produktionsweisen führten zu einer Massenproduktion und resultierten in der Notwendigkeit neuer Werbe- und Distributionsformen, um die (weit verstreuten) KonsumentInnen erreichen zu können. Zudem vergrößerten sich die Kommunikationsmöglichkeiten zu dieser Zeit: Die technologischen Entwicklungen ermöglichten höhere Druckauflagen und die Presse wandelte sich zu einem Massenmedium. Die Informationsgeschwindigkeit stieg durch Neuerungen wie den Telegraphen oder das Telefon. Auch die Organisationen mussten auf diese Entwicklungen reagieren und veränderten sich durch die Industrialisierung. Ende des 19. Jahrhunderts entstanden so die ersten externen Beratungsinstitutionen (vgl. Nöthe 1994, S. 67ff).

4.2. Entwicklungen der PR in den USA

Die Entwicklungen von PR waren seit jeher von Veränderungen in den USA bestimmt, die in diesem Bereich klar dominierend waren und immer noch sind. Um die Entwicklung in einzelnen Ländern – in diesem Fall in Österreich – verstehen zu können,

muss deshalb die amerikanische Entwicklungsgeschichte (überblicksartig) dargestellt werden. Die Unterteilung in vier große Entwicklungsphasen, wie sie in der Folge in Anlehnung an Grunig/Hunt (1984) vorgenommen wird, hat sich in der Fachliteratur mittlerweile weitestgehend durchgesetzt. Auch die Entwicklungsgeschichte von Evaluation und Erfolgskontrolle sowie PR-Agenturen selbst soll im Folgenden skizziert werden.

Charakteristika/ Bezeichnung	Modelle der Public Relations			
	Publicity (Press Agency/ Publicity)	Informations- tätigkeit (Public Information)	Asymmetrische Kommunikation (Two-Way- Asymmetric)	Symmetrische Kommunikation (Two-Way- Symmetric)
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Information	Überzeugen auf Basis wissenschaft- licher Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis (und Einflussnahme) „mutual under- standing“
Art der Kommu- nikation	Einweg; vollständige Wahrheit nicht wesentlich	Einweg; Wahrheit wesentlich	Zweiweg; unausge- wogene Wirkungen	Zweiweg; ausgewogene Wir- kungen
Kommunika- tionsmodell	Sender => Empfän- ger	Sender => Empfänger	Sender ⇔ Empfänger (nur Feedback*)	Gruppe ⇔ Gruppe (Dialog*)
Art der Forschung	Kaum vorhanden; quantitativ (Reich- weite)	Kaum vorhanden; Verständlich- keitsstudien	Programm- forschung; Evaluierung von Einstellungen	Programm- forschung; Evaluierung des Verständnisses

Abbildung 1, Quelle: Grunig/Hunt 1984, S. 22

4.2.1. PR als Publizität (ab 1850)

Im PR-Entwicklungsmodell von Grunig/Hunt wird davon ausgegangen, dass in dieser Phase die Erfüllung von Propagandafunktionen im Mittelpunkt von Kommunikationsaktivitäten gestanden ist.

Funktionsträger waren die so genannten „press agents“, die Nachrichten und gute Kritiken für ihre Auftraggeber forcierten und versuchten, Raum in den Medien zu gewinnen. Dadurch ergab sich eine steigende Abhängigkeit der Presse von bezahlten Anzeigen und kontinuierlichen Informationen „von Außen“. Diese Publicity-Funktionen wurden in der Folge zunehmend von Werbeagenturen übernommen, „press agents“ fungierten gleichzeitig als Werbeberater und nahmen ebenfalls PR-Funktionen

wahr. Ende des 19. Jahrhunderts entwickelten sich die Unternehmen in Richtung Publicity, Firmen erkannten die Relevanz von „publicitymen“, den Vorläufern von PR-BeraterInnen. Diese sollten mit allen Mitteln die Presse abwehren und negative Ergebnisse vertuschen. Das „muckraking“, also der investigative Journalismus mit dem Ziel, „Schmutz aufzuwühlen“ oder Geheimnisse aufzudecken, hatte dabei einen enormen Einfluss auf die Entstehung von Public Relations. In dieser Phase wurden also PR-Aktivitäten auf die Weitergabe von Informationen ohne Rücksicht auf deren Wahrheitsgehalt reduziert, Feedbacks oder Wirkungskontrollen gab es zu dieser Zeit nicht. Aufgrund der propagandistischen Ausrichtung spielte die Evaluation zu dieser Zeit keine Rolle. Gerade die Einsicht, dass Geschäfte nur mit der Zustimmung der Massen möglich sind und aktive Informationstätigkeit essenziell ist, führte schließlich zu einer neuen Phase der PR (Nöthe 1994, S. 72ff; Barthenheier 1982, S. 6ff; Besson 2008, S. 23ff).

4.2.2. PR als Informationstätigkeit – Erste Agenturgründungen (ab 1900)

Ab 1900 verlagerte sich die Tätigkeit der Publicity-Experten immer mehr in Richtung Objektivität und Wahrheit bei der Weitergabe von (nicht ausschließlich positiven) Informationen über die AuftraggeberInnen. Die wichtigste Persönlichkeit dieser Phase – vielerorts als „Vater der PR“ bezeichnet – ist Ivy Lee. Sein Ansatz, die negative Berichterstattung von „muckrakers“ mit positiver Publicity zu kontern, veränderte die Grundsätze der Public Relations. Ehrlichkeit und Transparenz wurden zu zentralen Faktoren, die Öffentlichkeit wurde nicht mehr „verdammte“ („The public be damned“), sondern informiert („The public be informed“). Die Unternehmen wollten ihre „Menschlichkeit“ unter Beweis stellen und engagierten sich zunehmend mit karitativen Leistungen. Nach heutigem Informationsstand gilt das Mitte 1900 in Boston gegründete „Publicity Bureau“ als erste PR-Agentur, die in erster Linie „Pressearbeit“ betrieb.

In dieser Phase gab es zwar noch keine Vorfeldanalysen, auf unsystematischem Niveau wurde jedoch bereits Wirkungskontrolle betrieben. Die Anfänge von Evaluation und Erfolgskontrolle sind daher in dieser Phase der PR-Entwicklungsgeschichte zu verorten. Die Propagandaerfolge im Ersten Weltkrieg riefen eine neue Phase der Public Relations hervor, die auf dem Prinzip der Massenkommunikation beruhte (vgl. Barthenheier 1982, S. 6ff; Nöthe 1994, S. 77ff; Besson 2008, S. 24ff).

4.2.3. PR als „asymmetrische Kommunikation“ – Expansion (ab 1920)

Waren die bisherigen Phasen von „One-way“-Kommunikation geprägt, etablierte sich zu dieser Zeit das Verständnis von Kommunikation als wechselseitigem, aber dennoch „asymmetrisch“ ablaufendem Prozess. Der Einfluss lag zu dieser Zeit bei den Kommunikations-InitiatorInnen. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch das starke Wirtschaftswachstum in den 1920er-Jahren und die damit verbundene Überproduktion, die eine kommunikative Abgrenzung zu Mitbewerbern nötig machte. Viele Unternehmen bildeten, animiert durch die Propagandaerfolge des Ersten Weltkriegs, eigene PR- und Werbeabteilungen. Die Branche expandierte zu dieser Zeit massiv, die zahlreichen AgenturgründerInnen hatten zumeist einen journalistischen Background. Mit der Depression stieg weiter die Notwendigkeit, sich mit den Bedürfnissen der KonsumentInnen auseinanderzusetzen. Die steigende Zahl an Ausbildungseinrichtungen, die damit verbundene Verbesserung von Qualifikationen und die Entstehung der ersten Berufsverbände können als Indizien für die wachsende Professionalisierung der Branche gesehen werden. Obwohl die Überzeugung von RezipientInnen weiterhin als Hauptziel charakterisiert werden konnte, wurden in dieser Entwicklungsphase bereits Feedbacks und Meinungen eingeholt. Die Meinungsforschung und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse spielten eine wesentliche Rolle für diese Entwicklungen. Das am „Stimulus-Response“-Modell orientierte Verständnis früherer Phasen wurde zu dieser Zeit durch eine an Rückmeldungen interessierte PR-Konzeption abgelöst. In dieser Entwicklungsphase sind daher die Ursprünge systematischer Evaluation zu sehen (vgl. Nöthe 1994, S. 82ff; Besson 2008, S. 25).

4.2.4. PR als „symmetrische Kommunikation“ – Wachstum (ab 1960)

Die zahlreichen gesellschaftlichen Veränderungen in den 1960er und 1970er Jahren in den USA führten zu einem zunehmenden Zwang, sich mit der Kritik verschiedener Teilöffentlichkeiten auseinanderzusetzen. Die Anzahl der PR-FunktionsträgerInnen stieg in dieser Zeit massiv an. Das Modell der symmetrischen Kommunikation beruht auf einem Dialog zwischen Organisationen und ihren Teilöffentlichkeiten mit dem Ziel, wechselseitiges Verständnis zu erreichen. PR-SpezialistInnen mussten deshalb die Voraussetzungen für einen wechselseitigen Dialog schaffen. In dieser Phase – die bis

heute andauert – sind besonders die systematische Analyse und Wirkungskontrolle von zentraler Bedeutung. Dabei werden nicht nur die Meinungen und Einstellungen von RezipientInnen, sondern auch der Grad der Übereinstimmung von Interessen ermittelt. Die moderne Evaluation, wie sie heutzutage interpretiert und verstanden wird, hat sich erst in dieser Entwicklungsphase – beeinflusst durch ein neuartiges PR-Verständnis – etablieren können (vgl. Nöthe 1994, S. 87ff).

4.3. Anfänge der PR in Deutschland

Um die Entwicklungen von PR in Österreich verstehen und vollständig darstellen zu können, ist es zwingend notwendig, diese in Verbindung mit historischen Veränderungen in Deutschland zu sehen, da die beiden PR-Märkte seit jeher eng miteinander verbunden sind.

Die ersten Vorläufer von PR-Aktivitäten in Deutschland werden zumeist im Jahr 1848 mit der Gründung des „Ministerialzeitungsbüros“ nach der Märzrevolution verortet. Auch Aktionen wie die Präsentation eines Stahlblocks von Alfred Krupp bei der Weltausstellung 1851 werden als wichtige frühe Entwicklungsschritte betrachtet. Die „PR“ zu dieser Zeit beschränkten sich noch auf die Weitergabe von (positiven) Informationen und fallen deshalb in den Bereich der Propaganda (vgl. Besson 2008, S. 23).

Schon im 19. Jahrhundert entwickelte sich in Deutschland eine starke Arbeiterbewegung, die ein erstes „soziales Netz“ aufbauen konnten. Dadurch wandelte sich der Obrigkeitsstaat zum Sozialstaat, ein zentraler Entwicklungsschritt für die Entstehung von PR im heutigen Sinn. Der Beginn der modernen PR in Deutschland wird zumeist nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs datiert und war stark durch den politischen und wirtschaftlichen Einfluss der USA bestimmt. Geprägt war diese Periode im Sinne einer Abgrenzung zur Propaganda der NS-Zeit vor allem von Meinungspflege, also dem Ausgleich gesellschaftlicher Interessen, ebenso wie der Beziehungspflege mit spezifischen Bezugsgruppen. Die PR dienten zu dieser Zeit in erster Linie der Einzementierung von gesellschaftlichen Machtverhältnissen. Mit dem Wirtschaftswunder wurde diese Selbstverteidigung überflüssig und der Charakter von PR-Aktivitäten veränderte sich (vgl. Barthenheier 1982, S. 10ff; Kunczik 2010, S. 133ff).

In den 50er Jahren entstanden in Deutschland die ersten PR-Agenturen, das Berufsbild der Öffentlichkeitsarbeit bildete sich gegen Ende der 50er Jahre heraus. 1958 wurde mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) der erste Berufsverband gegründet, Vorsitzender war Carl Hundhausen. Durch die Prüfung von potenziellen Mitgliedern der DPRG erhoffte man sich eine Erhöhung des Ansehens von PR und die Steigerung der fachlichen Qualität (vgl. Kunczik 2010, S. 150ff).

Gerade die Gründung eines Berufsverbandes kann als „Startschuss“ für die zunehmende Professionalisierung der PR-Branche gesehen werden und gilt als zentraler Schritt für den Aufschwung, den die Branche in Deutschland seither zu verzeichnen hat.

4.4. Anfänge und Entwicklung der PR in Österreich

Versteht man Öffentlichkeitsarbeit aus einer allgemeineren Perspektive, kann davon ausgegangen werden, dass die Anfänge der PR in Österreich bereits vor 1945 zu datieren sind. So haben schon die Babenberger oder Habsburger „PR-Instrumente“ eingesetzt. Die Verteilung von Informationsblättern unter Maria Theresia kann als Vorläufer einer PR-Kampagne eingestuft werden. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts begannen Verbände, Staat und Wirtschaft systematisch PR-Aktivitäten zu betreiben. Die ersten Pressestellen wurden bereits nach dem Ersten Weltkrieg eingeführt, 1927 wurde der erste Pressesprecher von der österreichischen Handelskammer eingestellt (vgl. Nessmann 2008, S. 407ff). Der Ausbruch des Zweiten Weltkriegs gilt als Zäsur für die Entwicklung der PR in Österreich – ebenso wie in Deutschland – da die „Kommunikationsaktivitäten“ der Jahre 1939 bis 1945 ausschließlich von nationalsozialistischer Propaganda geprägt waren.

Die Etablierung von PR in Österreich setzte erst nach dem Kriegsende 1945 ein, im Lauf der 60er Jahre wurde die Professionalisierung der Branche durch die Entwicklung einer Verbandsszene und eines Agenturwesens vorangetrieben. Die ersten PR-Agenturen entwickelten sich in Österreich erst im Lauf der 60er Jahre und damit knapp zehn Jahre später als in Deutschland. Als Vorreiter gelten Pubrel Public Relations (1963) und Publico (1964). 1975 wurde mit dem PR Club Austria der erste PR-Berufsverband gegründet, der 1980 in den PR Verband Austria umbenannt wurde. Durch weitere Verbandsgründungen wurde die Professionalisierung und Etablierung von PR in Österreich weiter vorangetrieben: PR Fachleute mit Spezialisierung auf Investor Relations vereinigten sich 1991 zum Cercle Investor Relations Austria

(C.I.R.A.). 1997 schlossen sich führende Agenturen zur Public Relations Austria Group (mittlerweile PR Quality Austria) zusammen. (vgl. Nessmann 2008, S. 408ff).

Die Ursprünge der PR-Wissenschaft sind in den 50er Jahren zu verorten. In dieser Zeit wurden die ersten Dissertationen zum Thema PR auf österreichischen Hochschulen veröffentlicht. Die erste Buchpublikation zum Thema Public Relations wurde 1972 von Hans Kronhuber verfasst, das bekannteste Lehrbuch in Österreich stammt von Franz Bogner und wurde 1990 veröffentlicht. Die Verankerung an österreichischen Universitäten begann Mitte der 80er Jahre an den Universitäten in Wien, Klagenfurt und Salzburg, der erste fachspezifische Lehrgang wurde 1987 an der Universität Wien angeboten (vgl. Nessmann 2008, S. 409ff).

5. Die Öffentlichkeit als Kernelement der Public Relations

Sowohl für den Journalismus als auch für die PR ist Öffentlichkeit ein zentrales Konzept. Öffentlichkeit kann dabei definiert werden als „Verständigungsprozeß (sic!) der Gesellschaft über sich selbst“ (Klaus 1997, S. 107). Im Prozess Öffentlichkeit werden (1) gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktionen verhandelt, gefestigt oder verworfen, (2) gesellschaftliche Bedeutungen von Themen herausgearbeitet, (3) Regeln und Normen des Zusammenlebens bestätigt oder modifiziert und (4) kulturelle Ziele überprüft sowie kulturelle Identitäten geschaffen (vgl. Klaus 1997, S. 107ff).

Grundsätzlich ist Öffentlichkeit die Vermittlungsinstanz zwischen dem Staat und der Gesellschaft. In der Öffentlichkeit konkurriert eine Vielzahl von Interessen, der Staat selbst ist zum Mitgestalter der Öffentlichkeit geworden. Die aktive Beteiligung an der Öffentlichkeit ist direkt an die Repräsentation durch InteressensvertreterInnen und die Kommunikationsfähigkeit gebunden, bei der passiven Teilnahme wird lediglich das Interesse an Informationen und der Rezeption vorausgesetzt. Die Öffentlichkeit kann als Funktion der demokratischen Herrschaft gesehen werden, die Transparenz von gesellschaftlichen und staatlichen Interessen verspricht (vgl. Barthenheier 1982, S. 18ff; Theis-Berglmair 2008b, S. 338ff).

Die Öffentlichkeit durchläuft als kommunikatives Verarbeitungssystem grundsätzlich die Phasen Input, Throughput und Output. Die Öffentlichkeitskonzeptionen unterscheiden sich in erster Linie darin, welches Verarbeitungsvermögen diesem Forum zugetraut wird. Spiegelmodelle schreiben diesem Forum ausschließlich Inputleistungen in Gestalt öffentlicher Thematisierungen zu. Demgegenüber fordern Diskursmodelle auch die diskursive Geltendmachung von Themen und Meinungen, also auch Throughput und Output (vgl. Saxer 1997, S. 74ff).

Öffentlichkeit ist daher gewissermaßen die Gesamtheit an Kommunikationsforen und besteht aus vielen Teilöffentlichkeiten. Unterschieden werden drei Ebenen der Öffentlichkeit: Die *einfache Ebene* ist durch spontan entwickelte Alltagskommunikation geprägt, die *mittlere Ebene* verlangt nach einer Organisierung und daraus folgenden Rollendifferenzierung und die *komplexe Ebene* strukturiert Öffentlichkeit. Auf dieser Ebene bewegen sich die Massenmedien (vgl. Klaus 1997, S. 108). Die gesellschaftliche Differenzierung resultiert in der Entstehung von Teilöffentlichkeiten. Diese sind an

besondere Interessen und Betroffenheit gekoppelt. Die große Reichweite von Massenmedien „zwingt“ Organisationen und Institutionen dazu, Informationen oder Interessen über diesen Weg zu verbreiten (vgl. Barthenheier 1982, S. 19ff). Die Massenmedien sind dabei jener Teil des Kommunikationssystems Öffentlichkeit, der zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen vermittelt und damit gewissermaßen Themen auf die komplexe Ebene „hievt“ und über die gesellschaftliche (nicht aber die subjektive) Relevanz eines Themas entscheidet (vgl. Klaus 1997, S. 110ff).

Da nur organisierte Interessen die Chance haben, in der durch Massenmedien vermittelten Öffentlichkeit vorzukommen, müssen Organisationen und Institutionen kommunikationsfähig sein. Besonders Mitglieder von Interessensorganisationen sollten kommunikative Kompetenz nachweisen können, die beispielsweise die Solidarität mit Interessensgleichen oder die Fähigkeit des verbalen Umgangs mit Massenmedien voraussetzt (vgl. Barthenheier 1982, S. 20).

Um die immer größer werdende Masse an Informationen verarbeiten zu können, wurde die Ausbildung von Teilsystemen notwendig, also Abteilungen und Agenturen für Public Relations. Durch PR sollen Konflikte zwischen den Interessen einzelner Institutionen beziehungsweise Organisationen und der Öffentlichkeit geregelt werden. Gesellschaftliche Konflikte dürfen daher nicht negativ, sondern als Voraussetzung für den Einsatz von PR gesehen werden. Die Funktion von Öffentlichkeitsarbeit ist also die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Konflikten und die Entwicklung institutionalisierter Verhaltensweisen zum Umgang mit Öffentlichkeiten und den dort artikulierten Interessen (vgl. Barthenheier 1982, S. 21ff).

Durch die Steigerung gesellschaftlicher Komplexität hat der Staat seine Funktion als zentrale Steuerungsinstanz verloren und übernimmt die Aufgabe der Koordination. Dadurch wird die Bedeutung gesellschaftlicher Teilsysteme im Verhältnis zum Staat gesteigert. Das Verschmelzen von Staat und Gesellschaft führt in der Folge dazu, dass sich auch PR an genuin politischen Maßstäben messen lassen muss (vgl. Sarcinelli/Hofmann 1997, S. 36ff).

Es bedeutet, dass „eine exklusiv zivilgesellschaftliche Herleitung von PR-Funktionen als Qualitätskriterium für PR-Handeln nicht ganz überzeugen kann“ (Sarcinelli/Hofmann 1997, S. 37).

Öffentlichkeitsarbeit bedeutet sowohl Arbeit *mit*, *in* und *für* die Öffentlichkeit. Unter Arbeit *mit* der Öffentlichkeit versteht man einen kontinuierlichen Dialog mit

verschiedenen Öffentlichkeiten. Arbeit *in* der Öffentlichkeit meint, dass unternehmerische Entscheidungen nicht verheimlicht werden sollen. Einerseits ist der interne Informationsfluss für die MitarbeiterInnen bedeutsam, andererseits gelten diese Bedingungen der „Human Relations“ auch für die Außenbeziehungen eines Unternehmens, die nicht auf passivem Reagieren, sondern auf einer Vorwärtsstrategie mit dem Wunsch, Themen aktiv in die Öffentlichkeit zu rücken, beruht. Bei der Arbeit *für* die Öffentlichkeit sollten die KommunikationspartnerInnen den Eindruck haben, dass das Unternehmen an einer kontinuierlichen Informationsweitergabe an die Öffentlichkeit interessiert ist (vgl. Jung 1982, S. 106ff).

PR leiden grundsätzlich unter einem mangelnden allgemeinen Selbstverständnis: PR wird sowohl als begleitende Maßnahme zu Werbeaktivitäten sowie als Instrument des Marketings gesehen. Der gesamtgesellschaftliche Ansatz hingegen begreift PR als gesellschaftliche Notwendigkeit, die wichtige Funktionen für den Fortbestand einer Gesellschaft erbringt (vgl. Barthenheier 1982, S. 16). Die Öffentlichkeit ist dabei sowohl Voraussetzung als auch wichtigstes Betätigungsgebiet für PR. Der Umgang mit den Arenen der Meinungsbildung ist die Kernkompetenz von KommunikationsberaterInnen beziehungsweise PR-AkteurInnen.

6. Die Funktionen von Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit

Der massive Aufschwung von Public Relations in den letzten Jahrzehnten erklärt sich in erster Linie durch den Wandel von Industriegesellschaften zu Dienstleistungsgesellschaften. Die Arbeitskräfteverteilung verschiebt sich seit Beginn des 19. Jahrhunderts kontinuierlich in Richtung des tertiären Sektors (vgl. Nöthe 1994, S. 32ff). Die Dienstleistungen im PR-Bereich können dabei sowohl im sekundären (durch eigene PR-Abteilungen) als auch im tertiären Sektor (durch selbstständige Unternehmen wie PR-Agenturen oder einzelne PR-BeraterInnen) angesiedelt werden. Auch die zunehmende Bedeutung des Faktors „Information“ spielt eine zentrale Rolle bei der sprunghaften Entwicklung des Dienstleistungssektors im Allgemeinen und den PR im Speziellen (Nöthe 1994, S. 34ff).

Die zentrale Rolle, die PR-PraktikerInnen heutzutage in der Gesellschaft einnehmen, basiert hauptsächlich auf folgenden politischen, sozialen und kulturellen Entwicklungen und Kräften (vgl. Traverse-Healy 1995, S. 1ff):

1. Die „Informationsdebatte“: Seit den frühen 1950er-Jahren hat sich zunehmend die Erkenntnis etabliert, dass Institutionen, Regierungen und Organisationen die Pflicht haben, Informationen zu verbreiten und gegebenenfalls zu „antworten“. Begriffe wie Transparenz, Sichtbarkeit und Rechenschaftspflicht haben sich etabliert. Der Umgang mit Informationen wird immer zeitaufwendiger und arbeitsintensiver, Veröffentlichungen werden komplexer. Aus diesem Grund ist professionelle Kommunikation zu einem entscheidenden Wettbewerbs- und „Überlebens-“Faktor einer Organisation geworden.

2. Der „Faktor der gegenseitigen Abhängigkeit“: In den 1950er- und frühen 1960er-Jahren wollten die meisten BürgerInnen in Europa in einer stabilen und friedlichen Gesellschaft leben. Diese stabile Gesellschaft war jedoch nicht gleichzusetzen mit einer statischen, weshalb es zu dieser Zeit zu massiven politischen, technologischen, sozialen und kulturellen Veränderungen gekommen ist. Seit den späten 1960er-Jahren hat sich die Vorstellung einer miteinander verwobenen Gesellschaft etabliert, innerhalb derer Personen, Gemeinschaften, Nationen und Kontinente voneinander abhängig sind.

Institutionen und Organisationen müssen sich deshalb darüber im Klaren sein, dass ihre Entscheidungen und Aktivitäten öffentlich beobachtet und damit beeinflusst werden.

3. Die „Philosophie der Balance“: In modernen Organisationen oder Unternehmen hat sich die Meinung durchgesetzt, dass ein Gleichgewicht zwischen Profitorientierung und dem Verständnis der öffentlichen Ordnung hergestellt werden muss. Es kann nicht mehr das einzige Ziel des Unternehmens sein, möglichst großen Profit zu machen, auch die gesellschaftliche Verantwortung hat einen zentralen Stellenwert. PR-PraktikerInnen unterstützen Unternehmen beim Herstellen dieser Balance und dem Umgang mit konfliktgeladenen Themen.

4. „Individualismus“: Es ist davon auszugehen, dass sich die Macht von Individuen in Zukunft vergrößern wird, vor allem, wenn sie die Fähigkeit haben, Informationstechnologie zu nutzen und Netzwerke aufzubauen. Mit ihrem Verständnis von interaktiven Kommunikationsprozessen und Informationstechnologien wird PR-PraktikerInnen eine besonders ausgeprägte Expertise zugeschrieben.

Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass Public Relations immer in die verschiedenen Organisationsumwelten eingebettet sind, weshalb soziokulturelle, ökonomische und politische Veränderungen einen massiven Einfluss auf die Anforderungen an professionelle Kommunikationsprozesse und damit die Funktionen von PR haben (vgl. Nöthe 1994, S. 24).

Die Funktionen von Public Relations haben sich im Verlauf der Geschichte gewandelt: Erklärungsansätze aus den 1950er Jahren betonten die gesellschaftlich relevanten Aspekte von PR, die als Beitrag zur Durchsetzung einer sozialen Marktwirtschaft und als Werkzeug zur Entschärfung ideologischer Konflikte verstanden wurden. Öffentlichkeitsarbeit sollte dabei in erster Linie Überzeugungsarbeit leisten, die Kommunikation wurde als Einbahnstraße betrachtet. Erst seit den 1960er Jahren wurde zunehmend ein Bezug zwischen PR und gesellschaftlichen Veränderungen hergestellt. Soziale Prozesse werden durch „engineering of consent“ gesteuert, der Ausgleich unterschiedlicher Interessen tritt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Seit den 1970er Jahren hat sich zunehmend die Vorstellung etabliert, dass ein permanenter Interessenskonflikt die Basis einer modernen Gesellschaft bildet. Der

Interessenausgleich trat an Stelle der Homogenisierung, Public Relations dienten dabei insbesondere der Stabilisierung der Gesamtgesellschaft (Nöthe 1994, S. 41ff).

Dieser historische Wertewandel hat zu einer Diversifikation von Meinungen und Einstellungen geführt. Institutionen wie die Kirche haben an Einfluss verloren und KonsumentInnen haben neuartige Werte wie beispielsweise ein Ökologiebewusstsein entwickelt. Diese Entwicklungen haben einen starken Einfluss auf das klassische Marketing von Unternehmen und rücken die PR-Arbeit zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses (vgl. Nöthe 1994, S. 25ff).

In der sozialen Marktwirtschaft wird mittlerweile von Unternehmen erwartet, dass sie gesellschaftspolitisch und sozial verantwortlich agieren. Unternehmen müssen sich daher ständig selbst legitimieren. Hier zeigt sich die wichtigste Funktion der Öffentlichkeitsarbeit für die Gesellschaft: Einerseits verschaffen Public Relations Unternehmen wirtschaftlichen „Freiraum“, andererseits müssen sie für die gesellschaftliche Verantwortlichkeit sorgen. Oftmals wird jedoch unter dem Deckmantel der sozialen Verantwortung durch Aktionen und manipulierende Informationspolitik versucht, Marktanteile zu gewinnen und Kosten abzubauen, weshalb ein volkswirtschaftliche Nutzen der PR grundsätzlich nicht vorausgesetzt werden kann (vgl. Kleinert 1982, S. 30ff).

Die Marktsättigung, die besonders in westlichen Industrienationen zu beobachten ist, hat dazu geführt, dass Marktzuwächse nur noch auf Kosten anderer Unternehmen möglich sind, wodurch der Konkurrenzdruck steigt. Produkte sind austauschbar geworden, Differenzierungsmerkmale wie Qualität und Preis haben an Bedeutung verloren. Die Kaufentscheidung erfolgt aufgrund der Undurchsichtigkeit des Marktes immer öfter aufgrund von subjektiven Produktdifferenzierungen. Kommuniziert werden aus diesem Grund eher Erlebnisprofile, die Emotionen ansprechen, als Sachprofile, wodurch Images aufgebaut werden sollen. Diese Funktion der Bildung und Aufrechterhaltung von Images wird von PR-AkteurInnen als KommunikationsexpertInnen erfüllt (vgl. Nöthe 1994, S. 29ff).

Dieser Ansatz spielt vor allem in der Betriebswirtschaftslehre eine zentrale Rolle und sieht die Hauptfunktion von PR in der Verwirklichung von Unternehmenszielen, entweder durch Vertrauensbildung und Imageförderung oder durch absatzfördernde Aspekte.

Neuere Definitionen konzentrieren sich zunehmend auf den Managementaspekt von Public Relations als Funktion der Unternehmensleitung (vgl. Nöthe 1994, S. 44ff). In diesem Zusammenhang muss jedoch die Frage nach dem Zusammenhang zwischen PR-Realität und Unternehmensrealität gestellt werden: Grundsätzlich muss davon ausgegangen werden, dass die Handlungsautonomie von PR-AkteurInnen innerhalb einer Organisation eher eingeschränkt ist, da sie dem Management zu- oder untergeordnet sind. Die Funktion von PR innerhalb einer Organisation liegt also weniger im Treffen von Entscheidungen als in der Verkörperung eines „Sprachrohrs“ (vgl. Sarcinelli/Hofmann 1997, S. 39).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die wichtigsten Funktionen von PR (1) professioneller Umgang mit Informationen, (2) Interessensausgleich, (3) Differenzierung durch Imagebildung, (4) Vertrauensbildung, die (5) Legitimierung des Unternehmens und die (6) Schaffung gesellschaftlicher Verantwortlichkeit sind.

7. Ziele der Öffentlichkeitsarbeit

Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Ansätzen und Tätigkeitsfeldern der PR sind die Ziele, ebenso wie das Berufsfeld selbst, nur schwer zu definieren. Je nach Verständnis und Konzeption von PR-Aktivitäten sind unterschiedliche Ziele vorauszusetzen.

Abhängig von den erwarteten Effekten können Ziele grundsätzlich entweder auf Kognitionen, Einstellungen, Verhaltensweisen oder Kommunikationsbeziehungen ausgerichtet sein. Erfolg kann beispielsweise als wechselseitige Verständigung oder bloßes Herstellen von Kommunikationsbeziehungen gesehen werden, ebenso wie als Generierung von Wissen oder die Erreichung von Einstellungs- oder Verhaltensänderungen. Das Verständnis von Kommunikation im Allgemeinen und von Öffentlichkeitsarbeit im Speziellen hat einen massiven Einfluss auf die Art der definierten Ziele (vgl. Baerns 1997, S. 21ff; Grunig/Hunt 1984, S. 125). Als wichtigste Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit können grundsätzlich der (1) Aufbau eines funktionierenden Kommunikationssystems, (2) die Darstellung und Interpretation der Politik von AuftraggeberInnen, (3) die Orientierung an Nachrichten und Meinungen, (4) die Avisierung sämtlicher Öffentlichkeiten und die (5) Gewinnung möglichst großer Sympathien genannt werden (vgl. Jung 1982, S. 108ff). Grundsätzlich haben PR-Aktivitäten immer mehrere Ziele, die zusammenhängend sind und kurz-, mittel- und langfristig ausgerichtet sein können. Aus diesem Grund kann nicht eindeutig gesagt werden, welche Ziele es gibt, eine Auflistung könnte aber beispielsweise wie folgt aussehen (vgl. Jung 1982, S. 107ff):

- Der Aufbau eines Images.
- Das Gewinnen von Vertrauen.
- Gesellschaftspolitische Arbeit mit der Weitergabe von Informationen über die Funktionen des Wirtschaftssystems oder Probleme des Umweltschutzes.
- Informationen über Vorgänge, Planungen und Entscheidungen des Unternehmens.
- Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten oder Missverständnissen.
- Abwehren von Angriffen oder Beschuldigungen.
- Geschäftsförderung durch die Darstellung technischer oder anderer Probleme.
- Koordinierung von Aussagen des Unternehmens.
- Einwirkung auf die öffentliche Meinung.
- Persönliche Kontaktpflege und Beratung.

Als wichtigste PR-Ziele werden zumeist der (1) Aufbau eines Images, (2) die Herstellung von Vertrauen und (3) Verständigung beziehungsweise Dialog gesehen, weshalb in der Folge genauer auf diese Ziele eingegangen werden soll.

Die (1) Imageprofilierung eines Unternehmens wird zunehmend bedeutsamer und repräsentiert die Identität und Kultur eines Unternehmens (vgl. Bergler 2008, S. 331). Das Image ist für PR-ManagerInnen das oberste Ziel, ihm kommt eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Rolke 2008, S. 451). Gerade aufgrund des Zusammenhangs zwischen dem Aufbau eines Images und zahlreichen anderen Zielen des Unternehmens ist die Imageprofilierung mittlerweile zu einem Kernziel von PR geworden.

Ein Unternehmensimage ist ein „gegenüber der objektiven Realität vereinfachtes, dabei aber immer noch komplexes dynamisches System von Vorstellungen und Bewertungen, das aus der Begegnung und wechselseitigen Abhängigkeit von Individuum, Gesellschaft und dem Produkt- oder Dienstleistungsangebot in seiner objektiven, imagemäßigen und werblichen Gestalt entsteht“ (Bergler 2008, S. 327). Images können als „Mythen“ der Informationsgesellschaft gesehen werden, die den Konsens in einer diversifizierten Gesellschaft ausdrücken. Allerdings muss ein Image wahrgenommen werden, um brauchbar zu sein. Wenn ein Unternehmen ein bestimmtes Image etablieren möchte, hat dies erst Gültigkeit, wenn dieses „Bild“ mit den Wahrnehmungen der Menschen korreliert (vgl. Lansch 1997, S. 221ff).

Doch warum braucht ein Unternehmen überhaupt ein Image? In der modernen Informationsgesellschaft ist es nicht mehr möglich, die Flut an Informationen einzudämmen. Aus diesem Grund müssen Informationen zunächst ökonomisch organisiert werden und in der Folge mit Bedeutungszuweisungen versehen werden. Images sind als Instrumente der Bedeutungszuweisung besonders gut geeignet, da sie auf folgenden Prinzipien basieren (vgl. Lansch 1997, S. 217ff):

- **Prinzip der Reduktion:** Images reduzieren komplexe Sachverhalte auf überschaubare und leicht bewertbare Einheiten.
- **Prinzip der Vereinfachung:** Images ersetzen fehlende Informationen durch vereinfachende Vorstellungen.

- **Prinzip der Ökonomie der Informationsverarbeitung:** Images komprimieren eine große und unüberschaubare Menge an Informationen auf merkfähige Größen.
- **Prinzip der Intersubjektivität:** Aufgrund ihrer Struktur sind Images unabhängig von den Bewertungskategorien „subjektiv“ und „objektiv“.

Das Image kann also grundsätzlich als Konglomerat aus Selbsteinschätzung, Selbstdarstellung und Fremdzuweisung gesehen werden. Imagebildung wiederum ist die Anpassung des Unternehmens an die umgebende Sozialstruktur zur Erreichung eines emotionalen Konsenses. Die Leitmotive des Firmenimages sind dabei folgende (vgl. Lansch 1997, S. 232):

- Es soll Orientierungs- und Entscheidungshilfe für alle MitarbeiterInnen sein.
- Es soll der Identifikation aller MitarbeiterInnen dienen.
- Es soll die Orientierung von KundInnen, aber auch Nicht-KundInnen erleichtern.
- Es soll das Unternehmen in die Gesellschaft integrieren.

Aufgrund ihrer Struktur sind Images schwer veränderbar und bestehen über große Zeiträume. Die Images von Unternehmen sind schwer, jene von Produkten hingegen jederzeit leicht überprüfbar. KundInnen werden den Kauf eines Produkts unterlassen, wenn Produkt- und Unternehmensimage nicht übereinstimmen. Der Unternehmenserfolg ist daher untrennbar mit den jeweiligen Images verbunden, weshalb die Imagepflege ein zentraler Bestandteil der Unternehmenstätigkeiten sein muss (vgl. Lansch 1997, S. 232ff). Als KommunikationsexpertInnen übernehmen zumeist (interne oder externe) PR-AkteurInnen die Aufgabe, ein positives Unternehmensimage aufzubauen und zu etablieren. In diesem Bereich liegt eine Kernkompetenz von Öffentlichkeitsarbeit.

Neben dem Aufbau von Images ist die (2) Herstellung und Aufrechterhaltung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ein weiteres zentrales Ziel von PR-Aktivitäten. Öffentliches Vertrauen bezieht sich auf die Zuschreibung von Vertrauen oder Misstrauen gegenüber öffentlich wahrnehmbaren AkteurInnen oder Organisationen.

Public Relations stehen im Zentrum vieler institutionalisierter Vertrauensbeziehungen und unterstützen Unternehmen beim Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Dabei führt Information nicht zwangsläufig zu Vertrauen. In diesem Zusammenhang sind besonders Faktoren wie offenes Kommunikationsverhalten, Transparenz und die Fähigkeit zur kritischen Selbstbeobachtung bedeutsam (vgl. Bentele/Seidenglanz 2008, S. 355ff).

Ein weiteres Kernziel von PR-Aktivitäten ist demnach die (3) Verständigung beziehungsweise der Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten. Besonders beim Modell der „symmetrischen Kommunikation“ beziehungsweise der „verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit“ nimmt dieses Ziel einen zentralen Stellenwert ein. In der Folge soll deshalb auch kurz auf die spezifischen Ziele eingegangen werden, die bei diesem Modell vorausgesetzt werden.

7.1. Spezifische PR-Ziele im Modell der „symmetrischen Kommunikation“

Grundsätzlich spielen Begriffe wie Verständigung und Konsens in PR-Lehrbüchern eine eher untergeordnete Rolle. Dennoch stellt sich die Frage, inwiefern PR einen Diskursanspruch stellen kann. Geht man davon aus, dass PR auf Verständigung ausgerichtet ist, sind spezifische Ziele vorauszusetzen. Analog zu den Habermas'schen Begrifflichkeiten des strategischen und kommunikativen Handelns muss im Fall des Modells der „symmetrischen Kommunikation“ grundsätzlich zwischen „arguing“ und „bargaining“ unterschieden werden: Während „bargaining“ gewissermaßen die Sprache der Macht und des Kampfes ist, geht es beim „arguing“ um die vernünftig begründete Wahrheitssuche im Sinne symmetrischer Kommunikation (vgl. Sarcinelli/Hofmann 1997, S. 40). In den PR dominiert das „bargaining“, „arguing“ wird dabei eher als Scheindiskurs betrachtet werden, denn „Sprecher, die mit Argumenten in erster Linie ein diffuses Publikum beeindrucken wollen, „argumentieren“ häufig aneinander vorbei“ (van den Daele/Neidhardt 1996, S. 38).

Versteht man Öffentlichkeitsarbeit als einen Prozess der symmetrischen Kommunikation, wie es beispielsweise Burkart (1997) tut, muss die Verständigung als zentrales Ziel gesehen werden. Das in diesem Fall „verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit“ genannte Modell basiert auf der „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Jürgen Habermas.

Demnach setzt jeder kommunikativ Handelnde die Gültigkeit universaler Geltungsansprüche voraus, denen der jeweilige Partner zu entsprechen hat (vgl. Burkart 1997, S. 72ff; Jarren/Röttger 2008, S. 28ff).

Die vier vorausgesetzten Ansprüche sind **Verständlichkeit**, also die Einhaltung des grammatischen Regelsystems, **Wahrheit**, also die tatsächliche Existenz des besprochenen Sachverhalts, **Wahrhaftigkeit** in Gestalt einer Selbstdarstellung, welche nicht auf Täuschung abzielt und **Richtigkeit** in Form einer Äußerung, die vor dem Hintergrund von anerkannten Werten und Normen akzeptabel sind (vgl. Burkart 1997, S. 72ff).

Hauptziel des Kommunikationsprozesses ist die Herstellung eines wechselseitigen Einverständnisses durch Übereinstimmung in Bezug auf die Gültigkeit der Geltungsansprüche. Das Konzept der „Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit“ verlangt einen Verständigungsprozess der **objektiven Welt** (über die einzelnen Sachverhalte), der **subjektiven Welt** (über die Organisation/das Unternehmen beziehungsweise Personen) und der **sozialen Welt** (über die Legitimität des verfolgten Interesses). Zwischen den AuftraggeberInnen und relevanten Teilöffentlichkeiten soll ein Einverständnis hergestellt werden (vgl. Burkart 1997, S. 73ff). Werden die Geltungsansprüche von einem oder beiden Gesprächspartnern angezweifelt, verlagert sich die Auseinandersetzung auf die Metaebene des Diskurses, wo die Geltungsansprüche selbst zum Thema gemacht werden. In diesem Diskurs müssen alle GesprächsteilnehmerInnen die gleiche Chance haben, Argumente einzubringen. Gemäß diesem Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit muss ein PR-Auftraggeber von vornherein kompromissbereites Verhalten zeigen (vgl. Burkart 1997, S. 75ff).

Wenn also Verständigung als Hauptziel vorausgesetzt wird, muss es auch Etappen- oder Teilziele geben, welche eine phasenweise Überprüfung des Erfolgs von Öffentlichkeitsarbeit erlauben:

- **Information:** Setzt man wechselseitiges Einverständnis über einen Sachverhalt als Ziel voraus, scheint klar, dass ein fundiertes Wissen über das Thema unabdingbar ist. Deshalb müssen die Absichten von AuftraggeberInnen klar dargestellt, also Informationen gegeben werden. Erfolg bedeutet in diesem

Zusammenhang einerseits die Erreichung einer bestimmten Qualität des Informationsangebots, andererseits eines fundierten Wissensstands der Zielgruppe, also gewissermaßen der Niederschlag der Botschaft. Die relevanten Erhebungsmethoden sind in diesem Fall Inhaltsanalyse und repräsentative Umfrage (vgl. Burkart 1997, S. 77ff).

- **Diskussion:** Gerade in Konfliktsituationen wird die Übereinstimmung zwischen AuftraggeberInnen und Betroffenen gering sein, weshalb interaktive Formen der Auseinandersetzung eingeplant werden müssen. Erfolg bedeutet in diesem Fall einerseits die Schaffung entsprechender organisatorischer Voraussetzungen zur Ermöglichung des In-Kontakt-Tretens und in weiterer Folge die Verlagerung der inhaltlichen Auseinandersetzung in Richtung eines verständigungsorientierten Streitgesprächs (Legitimierung des Vorhabens). Relevante Methoden sind in diesem Fall die teilnehmende Beobachtung, das Experteninterview sowie die Entwicklung von Gesprächsleitfäden (vgl. Burkart 1997, S. 79ff).
- **Diskurs:** Sollte es im Zuge der Auseinandersetzung zu keiner Einigung kommen, ist es wahrscheinlich, dass das Vorhandensein der Geltungsansprüche angezweifelt wird. Erfolg bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem, die Wahrheit der Behauptungen sowie die Legitimität des Vorhabens außer Zweifel zu stellen. Methodisch relevant sind in diesem Zusammenhang die Inhaltsanalyse (beispielsweise von Sitzungsprotokollen) sowie Experteninterviews (vgl. Burkart 1997, S. 81ff).
- **Einverständnis:** Ziel ist die Herstellung eines Einverständnisses bezüglich ausgewählter Sachargumente, der Vertrauenswürdigkeit der beteiligten Personen sowie die Legitimität der jeweiligen Interessen. Erfolg ist in diesem Zusammenhang also das Vorherrschen eines Einverständnisses unter den Mitgliedern aller relevanten Teilöffentlichkeiten. Klar ist allerdings auch, dass dieses Ziel nur annäherungsweise zu erreichen ist, da die so genannte „ideale Sprechsituation“ in der Realität kontrafaktisch ist. Die der Diagnose zugrunde liegende Methode ist jene der repräsentativen Umfrage (vgl. Burkart 1997, S. 82ff).

Obwohl das Modell der „verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit“ beziehungsweise „symmetrischen Kommunikation“ interessante Ansätze für die Betrachtung von PR bietet, werden die vorausgesetzten Ziele in der Praxis nur wenig Relevanz haben. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Verständigung zwar ein Ziel von PR-Aktivitäten, aber im Normalfall nur „Mittel zum Zweck“ ist, da diese eine wichtige Voraussetzung für weitere Ziele darstellt. Gerade im Fall der Arbeit von PR-Agenturen kann die Verständigung um ihrer selbst willen in keiner Weise als Hauptziel vorausgesetzt werden: Aufgrund der Spezifität von PR-Agenturen als gewinnorientierten Unternehmen, die KundInnen Kommunikationsdienstleistungen gegen Entgelt anbieten, muss davon ausgegangen werden, dass die Verständigung eine untergeordnete Rolle spielt. PR-Agenturen betreiben Kommunikation für AuftraggeberInnen, um Geld zu verdienen. AuftraggeberInnen wollen mit Hilfe von PR-Agenturen das Image und die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens verbessern. Der Dialog beziehungsweise die Verständigung fungiert also in diesem Zusammenhang nicht als Kernziel oder Handlungsmaxime, sondern dient der Erreichung anderer Ziele.

8. AkteurInnen der Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit

Nicht nur in Bezug auf die Definition von Public Relations, auch im Zusammenhang mit den AkteurInnen, die Öffentlichkeitsarbeit betreiben, zeigt sich eine große Heterogenität und Unübersichtlichkeit innerhalb des Berufsfeldes. Da es keinen geregelten Berufszugang gibt, kann sich im Grunde jede Person als „PR-Akteur“ bezeichnen. Grundsätzlich lassen sich diese danach differenzieren, ob sie gewinnorientiert arbeiten und ob es sich dabei um ein öffentliches oder privates Unternehmen handelt. Demnach lassen sich folgende Typen von AkteurInnen unterscheiden (vgl. Kunczik 2010, S. 52):

1. Private, gewinnorientierte Systeme (Unternehmen)
2. Private, nicht-gewinnorientierte Systeme (Stiftungen, Verbände, NGOs)
3. Öffentliche, gewinnorientierte Systeme (staatliche Unternehmen)
4. Öffentliche, nicht-gewinnorientierte Systeme (Regierungen, Ministerien)

Diese einzelnen PR-AkteurInnen können weiter in institutionalisierte Träger (interne Funktionsträger wie PR-Abteilungen) und (externe) Dienstleistungsunternehmen wie PR-Agenturen differenziert werden. Durch den wachsenden Bedarf an Professionalität bei Kommunikationsaktivitäten werden mit zunehmender Häufigkeit externe Träger wie beispielsweise PR-Agenturen beauftragt. In der Praxis wird deshalb oftmals eine Kombination von internen PR-Abteilungen, die als Bindeglied fungieren, und externen AkteurInnen bevorzugt. Die Vor- und Nachteile einer internen PR-Abteilung hängen wesentlich von ihrer Zugehörigkeit zu einer Organisation ab. Aufgrund dieser sind spezifische Kenntnisse von Unternehmensabläufen und ein enger Kontakt mit den Mitarbeitern vorauszusetzen. Allerdings birgt diese Zugehörigkeit auch das Risiko eines Objektivitätsverlustes, da interne PR-AkteurInnen keine „Außenperspektive“ einnehmen können (vgl. Nöthe 1994, S. 53ff).

Der Vorteil von externen Funktionsträgern liegt in der größeren Distanz zu den Unternehmen und einer damit verbundenen Objektivität. Auch die Nutzung von eigenen Kontakten und die personelle Flexibilität sind wesentliche Gründe für die Beauftragung von externen PR-Agenturen oder UnternehmensberaterInnen. Durch die mangelnde strukturelle Einbindung entsteht allerdings auch die Gefahr eines mangelnden Kontaktes zur Organisation. Eine weitere Gefahr bei der Beauftragung von externen

PR-AkteurInnen besteht darin, dass eine branchenspezifische Expertise der FunktionsträgerInnen nicht immer als gegeben vorausgesetzt werden kann (vgl. Nöthe 1994, S. 56ff).

Externe FunktionsträgerInnen können in wiederum in mehrere Gruppen differenziert werden:

- **Unternehmensberatungen:** Unternehmensberatungen existieren seit dem Ende des 19. Jahrhunderts. Zu unterscheiden sind Unternehmensberatungen, die ausschließlich auf Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsberatung spezialisiert sind und solche, die Dienstleistungen aus dem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit in klassische Beratungsangebote wie Unternehmensberatung oder Personalentwicklung integrieren. PR-Agenturen und Unternehmensberatungen unterscheiden sich in erster Linie dadurch, dass von Agenturen (auch) die operative Erstellung von Unterlagen oder Presseaussendungen besorgt wird, während Unternehmensberatungen eher auf konzeptionelle Arbeit und die Erstellung strategischer Gesamtkonzepte fokussiert sind (vgl. Nöthe 1994, S. 59ff).
- **PR-Einzelberatungen:** PR-EinzelberaterInnen sind freiberuflich Tätige in der PR-Branche und erbringen persönlich verantwortete Leistungen für ihre KlientInnen. Aufgrund der unterschiedlichen Selbstbezeichnungen von PR-EinzelberaterInnen fällt eine eindeutige Definition allerdings schwer (vgl. Nöthe 1994, S. 60ff).
- **Werbeagenturen:** Werbeagenturen haben sich erst nach dem Ende des 2. Weltkrieg vollständig herausgebildet. Die Hauptfunktion einer Werbeagentur liegt im Anbieten von Dienstleistungen auf dem Gebiet der Planung, Gestaltung, Durchführung und Kontrolle von Werbung. Werbeagenturen engagieren sich zunehmend auch im Bereich der Public Relations, indem beispielsweise PR-Aufträge indirekt bearbeitet (also selbstständig an PR-Firmen weitergeleitet) oder selbst erledigt werden (vgl. Nöthe 1994, S. 61ff).

- **PR-Agenturen:** Der Begriff Public-Relations-Agentur muss als zusammenfassender Terminus für eine Vielzahl von PR-DienstleisterInnen zwischen den „Extrempolen“ Einzelberatung und international ausgerichteten PR-„Ketten“ verstanden werden (vgl. Kapitel 12.4.). Etymologisch bezeichnet der Begriff Agentur eine Vertretungs- oder Vermittlungsstelle. PR-Agenturen sind für Unternehmen tätig, die ihre PR-Arbeit ausgliedern möchten und fungieren als Mittler zwischen Organisationen und ihren Teilöffentlichkeiten. Die PR-Agentur ist also ein Dienstleistungsunternehmen, das auftragsindividuelle Leistungen erbringt. Die wichtigsten Kennzeichen einer PR-Agentur sind Objektivität und weitgehende Unabhängigkeit. Die wichtigsten Merkmale zur Differenzierung zwischen den Agenturen sind Etat- und Kundenstruktur sowie Leistungsangebot und –umfang (vgl. Nöthe 1994, S. 64ff).

9. Ethik und Codes der professionellen Arbeitsweise

Ethik ist der Versuch, sittliches Empfinden zu beschreiben und Kriterien für gerechtes Handeln aufzustellen. Sie kann grundsätzlich als Reflexion der Moral, also Ansprüchen und Verhaltensnormen, beschrieben werden (vgl. Kunczik 2010, S. 163).

In den PR ist die Ethik seit der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein zentrales Thema. Besonders die 1906 von Ivy Lee verfasste „Declaration of Principles“ hatte und hat eine zentrale Bedeutung für die Ethikdiskussion. Darin plädiert der Autor für Transparenz und Offenheit der PR und betont, dass die Bereitstellung von Informationen für die Presse als wichtigstes Ziel gesehen werden muss. Autoren wie Albert Oeckl sehen in der Veröffentlichung der „Declaration of Principles“ einen Meilenstein der PR-Geschichte und die Geburtsstunde eines PR-Verständnisses, das auf einer Einbeziehung der Öffentlichkeit und Berücksichtigung von Ethik beruht (vgl. Bentele 2008, S. 568; Kunczik 2010, S. 164).

Die Auseinandersetzung mit Ethik hat in der PR grundsätzlich eine große Relevanz, da oftmals davon ausgegangen wird, dass PR-PraktikerInnen hauptsächlich unethische Praktiken anwenden. Ethische PraktikerInnen müssen deshalb grundsätzlich einen Willen zu ethischem Handeln haben und dürfen keine unlauteren Praktiken anwenden. Außerdem müssen ethisch handelnde PR-PraktikerInnen versuchen, mit ihren Aktivitäten verbundene Negativ-Einflüsse auf andere zu vermeiden (vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 72ff).

Durch die Entwicklung der Informationstechnologien und der zunehmenden Professionalisierung der PR-Branche wird Wahrheit und Integrität immer wichtiger für langfristigen Erfolg. Aus diesem Grund muss die Durchführung von PR-Arbeit unter ethischen Voraussetzungen stattfinden. Wenn die PR-PraktikerInnen sich nicht selbst bewusst machen, was Ethik in der PR bedeutet, werden sie massive Probleme beim Aufbau von positiven Beziehungen zwischen KundInnen und der Öffentlichkeit bekommen. Jeder Praktiker, der professionelle Arbeit liefern will, muss ethische Werte suchen, verstehen und annehmen. Die Ethik des Berufsstandes PR steht heutzutage mehr denn je im „Scheinwerfer“, gute Reputation ist untrennbar mit dem Einhalten ethischer Normen verbunden (vgl. Wolstenholme 1995, S. 119ff).

Die Ethikdiskussion kann dabei sowohl auf der Mikro-, als auch auf der Meso- und Makroebene verortet werden. Die Individualethik konzentriert sich auf Verantwortungen von Einzelpersonen, die Professionsethik auf der Mesoebene kann als

Standesethik von Berufsverbänden bezeichnet werden und auf der Makro-Ebene wird danach gefragt, welche gesellschaftliche (Mit-)Verantwortung Öffentlichkeitsarbeit trägt (vgl. Kunczik 2010, S. 166).

In der Ethikdiskussion muss jedoch immer bedacht werden, dass die Handlungsmaxime eines PR-Praktikers nicht die Wahrheit ist, sondern durch die Interessen des Auftraggebers geleitet wird. Hier stellt sich die Frage, inwiefern die Lüge als Instrument von PR-PraktikerInnen eingesetzt wird. Viele PR-PraktikerInnen und TheoretikerInnen deuten an, dass die Wahrheit in der PR-Arbeit eine bestenfalls untergeordnete Rolle spielt und höchstens Mittel zum Zweck ist. Gerade PR-PraktikerInnen verheimlichen nicht, dass Interessensvertretung und Geld die wichtigsten Ziele von PR-Arbeit sind (vgl. Bentele 2008, S. 568ff; Kunczik 2010, S. 170ff).

Angeheizt wird die Diskussion um die Ethik in der PR auch oftmals von PraktikerInnen oder WissenschaftlerInnen. So stellte Klaus Merten in einem Journalbeitrag im Jahr 2006 mit dem provokativen Titel „Nur wer lügen darf, kann kommunizieren“ die These auf, dass PR unethische Verhaltensweisen „braucht“ (auch wenn der Autor diese keinesfalls gut heißt). Die Gründe dafür sieht er in der grundsätzlichen Bedeutung der (Not-) Lüge als kommunikatives Tool, dem Differenzmanagement zwischen Fakt und Fiktion mit wenig trennscharfen Grenzen und der anwaltschaftlichen Funktion von KommunikationsmanagerInnen, die zu unwahren Äußerungen veranlassen kann. Diese Kritik dient Merten als Ansatz, für eine (noch) intensivere Ethikdiskussion im Bereich der PR zu plädieren (vgl. Merten 2006, S. 23ff).

PR-Ethik beziehungsweise deren Verschriftlichung in Form von Richtlinien und Kodizes haben also vor allem deshalb Relevanz, weil PR-AkteurInnen damit Verantwortung gegenüber KundInnen übernehmen. Kodizes sind zudem Orientierungshilfen für AkteurInnen und ein wichtiges Merkmal von „klassischen“ Professionen. Auch innerhalb von Organisationen können ethische Grundsätze als Entscheidungshilfen und Regeln eine Entlastungsfunktion übernehmen. Zudem bieten sie Möglichkeiten einer Reflexion beziehungsweise systematischen (Selbst-) Analyse sowie Ansätze zur Evaluation in Krisensituationen (vgl. Bentele 2008, S. 572ff).

Ethische Kodizes sind Organe der freiwilligen Selbstkontrolle und können nur bedingt mittels Mahnungen und Rügen geahndet werden, Sanktionsmöglichkeiten gibt es keine. Die wichtigsten Kodizes in der PR-Branche sind der Code d'Athènes (1965) und der

Code de Lisbonne (1989). Es ist schwierig zu beantworten, welche Auswirkungen diese Kodizes auf die praktische PR-Arbeit haben, sie können aber zumindest als Versuch einer selbstständigen Lösung von Konflikten im Sinne einer Selbstregulierung und Steigerung der professionellen Autonomie betrachtet werden. Auch die Verbesserung des Images von PR ist ein wichtiges Ziel, das durch die Einführung ethischer Kodizes erreicht werden soll (vgl. Kunczik 2010, S. 167ff).

9.1. Code d'Athènes

Der Code d'Athènes oder Code d'Ethiques wurde 1965 in Athen beschlossen und kann als wichtigster Moralkodex aller PR-Verbände gesehen werden und. 1968 verabschiedete die International Public Relations Association (IPRA) eine überarbeitete Version, die als „Internationale ethische Richtlinien für die Öffentlichkeitsarbeit“ bezeichnet wird (vgl. Bentele 2008, S. 569).

Die Grundsätze des Code d'Athènes beruhen auf folgenden Verpflichtungen und „Verboten“:

Jedes Mitglied des Verbandes muss:

1. „zur Verwirklichung dieser geistigen und moralischen Grundbedingungen beitragen, die es dem Menschen erlauben, seine unveräußerlichen Rechte auszuüben, die ihm durch die weltweite „Erklärung der Menschenrechte“ zugesichert sind;
2. die Schaffung von Kommunikationsformen und -mitteln fördern, die es durch Ermöglichung des freien Informationsflusses dem Einzelnen erlauben, sich unterrichtet, angesprochen und mitverantwortlich zu fühlen;
3. sich bei den jeweils gegebenen Umständen so verhalten, dass es das Vertrauen allerer erwirbt, mit denen es in Kontakt kommt;
4. sich der Tatsache bewusst sein, dass die enge Verbindung zur Öffentlichkeit in diesem Beruf es mit sich bringt, dass nach seinem Verhalten auf den ganzen Berufsstand geschlossen wird;
5. in der Ausübung seines Berufes die allgemeine „Erklärung der Menschenrechte“ respektieren;
6. die individuelle Würde der Person und das Recht der eigenständigen Meinungsbildung achten;

7. die geistigen und psychologischen Voraussetzungen für einen echten Meinungs­austausch schaffen und den Partnern die Möglichkeit geben, ihren Standpunkt zu vertreten;
8. in jedem Fall so handeln, dass den Interessen beider Seiten, des Auftraggebers und der angesprochenen Öffentlichkeit, Rechnung getragen wird;
9. seinen Versprechungen und Verpflichtungen nachkommen, die unzweideutig festgelegt werden müssen, und bei jeder Gelegenheit loyal und ehrenhaft zu handeln, um das Vertrauen der Auftraggeber, aber auch des jeweiligen Publikums zu bewahren.“ (DRPR, 2011).

Unterlassen sollten Mitglieder hingegen

10. „die Wahrheit anderen Ansprüchen unterzuordnen;
11. Informationen aus unkontrollierten oder unkontrollierbaren Quellen zu verbreiten;
12. sich für Aktionen oder Vorhaben herzugeben, die gegen die Moral verstoßen, die Menschenwürde verletzen oder in den Bereich der Persönlichkeit eingreifen;
13. irgendwelche Methoden oder Mittel anzuwenden, mit deren Hilfe unbewusste Antriebe manipuliert oder hervorgerufen werden können, wodurch der Einzelne seiner Urteilsfähigkeit und der Verantwortlichkeit für sein Handeln beraubt werden könnte.“ (DRPR, 2011).

Der Code d’Athènes wird als Grundlagenkodex des ethischen Handelns von PR-Schaffenden verstanden und regelt grundsätzliche Verhaltensweisen, die für alle Verbandsmitglieder verpflichtend sind, aber nicht sanktioniert werden.

9.2. Code de Lisbonne

Der Code de Lisbonne ist der europäische Kodex für professionelles Verhalten im Bereich der Public Relations und wurde 1978 bei der Generalversammlung der Confederation Europeenne des Relations Publiques (CERP) beschlossen. In Österreich wurde der Kodex 1989, in Deutschland sogar erst 1991 übernommen. In diesem Kodex sind unter anderem die Verpflichtung gegenüber der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, sowie zur Wahrheit, Aufrichtigkeit, Offenheit, Loyalität, und Geheimniswahrung enthalten. (vgl. Bentele 2008, S. 569; PR Ethikrat, 2011b). Gerade im Bereich der externen PR-Beratung sind die im Code de Lisbonne enthaltenen

Verhaltensweisen gegenüber AuftraggeberInnen relevant. So müssen laut dem Kodex beispielsweise widersprechende oder konkurrierende Interessen mit KundInnen vermieden und die Vertraulichkeit bewahrt werden, Empfehlungen müssen unabhängig sein (vgl. Fuhrberg 2010, S. 148).

10. Lobbying und Public Affairs als „Sonderformen“ der Public Relations

Von allen AkteurInnen, die Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise Public Relations betreiben, haben Lobbyisten in der Öffentlichkeit vermutlich das schlechteste Image. Lobbyismus wird zumeist mit dunklen Machenschaften, in Kuverts übergebenen Bestechungsgeldern, „Freunderlwirtschaft“, „Verhaberung“ oder Manipulation von EntscheidungsträgerInnen assoziiert. Immer wieder stehen „Lobbyisten“ aufgrund negativer Ereignisse im Fokus der Öffentlichkeit und der medialen Berichterstattung. In einem Artikel mit dem aussagekräftigen Titel „Kauf dir einen Politiker“ im „Magazin für Menschenrechte“ wird beispielsweise, bezogen auf den Einfluss von Lobbyisten, behauptet: „Die wirtschaftlich Mächtigen haben unsere Demokratie im Griff, indem sie auf unzähligen Kanälen und mit viel wirtschaftlichem Einsatz ParlamentarierInnen, MinisterInnen und BeamtInnen beeinflussen; und für viele professionelle Türöffner und Antichambrierer gibt es die Möglichkeit, viel Geld zu verdienen, etwa indem sie ihre Kontakte vergolden“ (Misik 2011, S. 11). Diese Skepsis gegenüber dem Lobbyismus, der zumeist als intransparente Beeinflussung oder sogar Bestechung von Politikern betrachtet wird, flammt in öffentlichen Auseinandersetzungen zu dieser Thematik regelmäßig auf. Gerade in Österreich wurde diese Diskussion in der letzten Zeit aus aktuellen Anlassfällen intensiviert. Ein Grund dafür ist sicherlich in der Unschärfe der Berufsbezeichnung zu sehen, im Grunde kann sich jeder als „Lobbyist“ bezeichnen, ob (Ex-) PolitikerIn, KommunikationsexpertIn oder Privatperson.

Grundsätzlich wird in der Folge davon ausgegangen, dass Lobbying und die verwandten Public Affairs ein Teil von Public Relations sind. Auch wenn viele Lobbyisten oder Public Affairs-AkteurInnen ihre Tätigkeit als von Öffentlichkeitsarbeit unabhängig definieren: Lobbying und Public Affairs beruhen auf dem Beziehungsaufbau zu politischen Entscheidungsträgern und versuchen, durch „zielgruppengerecht“ entwickelte Botschaften oder Argumente politische Entscheidungen im Sinne von KlientInnen zu beeinflussen. Diese Elemente sprechen dafür, dass Lobbying und Public Affairs Unterformen von Public Relations darstellen. Die weniger „populären“ Public Affairs und Lobbying sind zwei Tätigkeitsbeschreibungen, die oftmals synonym verwendet werden, obwohl diese Unterschiede aufweisen:

So unterstützen und komplettieren Public Affairs-Programme Lobbying-Aktivitäten. Public Affairs sind die „Gestaltung der betrieblichen Beziehung zur sozial und politisch

aktuellen Umwelt, zur Verbreitung gesellschaftspolitischer Informationen nach außen und innen, [also gewissermaßen, Anm. FH] Öffentlichkeitsarbeit für das Gemeinwohl und im Dienste gesellschaftlicher Problemlösungen“ (Merten 2000, S. 246). Der Begriff Public Affairs umfasst demnach Programme, die die Kontaktherstellung und –pflege zu Regierungsmitgliedern oder politischen Funktionären garantieren sollen (vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 284ff). Bei Public Affairs sind neben der Kontaktpflege mit Abgeordneten oder anderen EntscheidungsträgerInnen das Aufspüren von Themen und geplanten Regelungen, die für AuftraggeberInnen relevant sind, bedeutsam. Im Idealfall werden diese Themen erkannt, bevor sie in der massenmedialen Öffentlichkeit angekommen sind. Im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit sind Public Affairs also auf einen voröffentlichen Raum ausgerichtet, der auch Strategien wie Geheimhaltung inkludiert (vgl. Theis-Berglmair 2008a, S. 45).

Public Affairs befassen sich also mit Fragen der Gesellschaftspolitik oder Unternehmensbeziehungen zur sozialen oder politischen Umwelt und richten sich zumeist an Regierungen, Institutionen oder Mandats- und EntscheidungsträgerInnen in den Bereichen Politik und Verwaltung. Unternehmen wollen Gespräche mit Leuten des öffentlichen Lebens führen, genauso wie diese Kontakt zur Wirtschaft suchen (vgl. Brauer 1982, S. 120ff; Jung 1982, S. 108ff; Röttger 2008, S. 507).

Lobbying soll in erster Linie Kontakt zu EntscheidungsträgerInnen im Gesetzgebungsprozess herstellen, um langfristig Entscheidungen beeinflussen zu können (vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 533). Lobbying kann definiert werden als eine „Form der interessen geleiteten Kontaktpflege zu (politischen) Entscheidungsträgern, um diese im Vorfeld anstehender Entscheidungen im Sinn der jeweiligen Interessen von Unternehmen, Verbänden, Vereinigungen etc. gezielt zu beeinflussen“ (Merten 2000, S. 181-182).

Die Arbeit eines Lobbyisten ähnelt grundsätzlich der eines PR-Praktikers. Am Beginn der Arbeit stehen Recherchen, um die relevanten „Zielgruppen“ mit den richtigen Botschaften anzusprechen. Die Hauptfunktionen von Lobbyisten sind dabei (1) der Aufbau von Koalitionen, (2) die Durchführung von Recherchen und Vorbereitung von Protokollen, (3) die Kontaktherstellung mit einflussreichen Personen, (4) die Vorbereitung von SprecherInnen und (5) die Fokussierung auf Diskussionen (vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 528ff). Im Konkreten bedeutet das, dass Lobbyismus durch folgende Aktivitäten gekennzeichnet ist: Die mündliche oder schriftliche

Kommunikation mit offiziellen EntscheidungsträgerInnen zur Formulierung, Adaptierung und Modifizierung von (1) staatlicher Gesetzgebung (inklusive Gesetzesentwürfe), (2) staatlichen Regeln, Regulierungen und anderen Programmen oder Positionen, (3) der Administration oder Exekution eines staatlichen Programms und (4) der Nominierung oder Bestätigung einer Person für eine offizielle Position (vgl. Cochran/Higgins 2005, S. 200ff).

Während PR die öffentliche Darstellung und Kommunikation umfassen, geht es beim Lobbying also in erster Linie um Beobachtung, Beratung und Einflussnahme. Der größte Unterschied zwischen PR und Lobbying betrifft die Ziele: Lobbying zielt grundsätzlich auf die Beeinflussung von EntscheidungsträgerInnen durch spezifische Informationen ab (vgl. Dernbach 2008, S. 477). Der Lobbyist spricht also im Gegensatz zu den PR keine breite Zielgruppe, sondern einige wenige Verantwortliche im Bereich der Gesetzgebung an, die jeweils spezielle Interessen verfolgen. Lobbyisten müssen diese Interessen kennen und versuchen, die Gesetzgeber persönlich in das durchzusetzende Thema zu involvieren. Public Affairs-Programme können dabei auch verwendet werden, um Auftraggeber zu ermutigen, Aufmerksamkeit bei Gesetzgebern für spezifische Themen zu erregen und damit in Kombination mit Lobbying-Tätigkeiten angewandt werden (vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 533).

Obwohl Lobbying und Public Affairs also im Kern ähnliche Aktivitäten umfassen, unterscheiden und ergänzen sie sich: Während Public Affairs die allgemeine Kontaktpflege zur politischen und sozialen Umwelt des Unternehmens umfassen, sollen beim Lobbying langfristig gesehen gezielt Gesetzgebungs- und Entscheidungsprozesse beeinflusst werden. Zumeist werden Lobbying- und Public-Affairs-Tätigkeiten, die jeweils als Unterformen von PR betrachtet werden können, in Kombination angeboten und durchgeführt, um die Kommunikation mit und die Beeinflussung von EntscheidungsträgerInnen zu optimieren.

11. Meta- und rahmentheoretische Verortung der Public Relations

Betrachtet man den Status quo der PR-Theorienbildung, lässt sich schnell erkennen, dass es *die* Theorie der Public Relations nicht gibt. Dies scheint einerseits mit der Spezifität von Public Relations zusammenzuhängen, andererseits hat die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft erst spät begonnen, sich für Öffentlichkeitsarbeit zu interessieren. „Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit werden als interdisziplinärer Forschungsgegenstand auf der Grundlage verschiedener Theorien, aus unterschiedlichen Erkenntnisinteressen und mit verschiedenen Methoden bearbeitet. Ein dominantes Forschungsparadigma ist nicht erkennbar [...]“ (Raupp 2006, S. 33ff).

Die PR-Theorienbildung steckt in diesem Zusammenhang noch in den Kinderschuhen und konzentriert sich auf mehrere Ansätze zugleich. Ulrike Röttger spricht in diesem Zusammenhang von einem „Sammelsurium im Warenkorb“ (Röttger 2009c, S. 9) oder „Theorien-Shopping“ (Röttger 2009b, S. 21), Manfred Rühl erkennt ein „kommunikationswissenschaftliches Theorienbouquet“ (Rühl 2009, S. 71)

Die populärste Theorie zur Erfassung von Public Relations in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft ist die (an Niklas Luhmann orientierte) Systemtheorie (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 30). In Anbetracht des Untersuchungsinteresses dieser Arbeit, nämlich der Qualität einer PR-Agentur und damit gewissermaßen der Qualität eines Systems, würde sich die Systemtheorie auf den ersten Blick am ehesten als geeignete Grundlage anbieten.¹

Die Systemtheorie stellt dabei die Frage, welche Funktion PR in modernen Gesellschaften erfüllt, beispielsweise als System, das dem Mediensystem ein Angebot macht (vgl. Rolke 2009, S. 178ff). Bei der systemtheoretischen Auseinandersetzung mit PR können drei unterschiedliche Positionen ausgemacht werden: PR als gesellschaftliches Funktionssystem, als System-Umwelt-Interaktion oder als Organisationsfunktion und Teil des Organisationssystems. Durchgesetzt hat sich die Ansicht, dass PR kein eigenständiges, sondern ein Subsystem ist (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 30).

¹ Gerade Qualitätssicherungssysteme wie der Consultancy Management Standard II legen aufgrund ihrer Konzeption die Vermutung nahe, dass die Qualität eines (geschlossenen) Systems gemessen werden soll (Strukturen, Prozesse, Kundenbefragungen als „Feedback“ aus anderen Systemen).

Auch bei anderen PR-Theorien dominieren System- beziehungsweise Handlungstheorie, unabhängig davon, ob diese auf Makro-, Meso- oder Mikroebene zu verorten sind (vgl. Merten 2009, S. 58ff). Die nachfolgende Matrix von Klaus Merten (2009) zeigt, welche PR-theoretischen Ansätze vorhanden sind und was sie zu leisten vermögen:

Merkmale	Reichweite	Bezug	Emp. Prüfung	Definition	Anwendung
Bezeichnung [Theorietyp]					
PR-Theorie [Systemtheorie]	Makro	Gesamtgesellschaft	-	-	Ronneberger/Rühl (1992)
Konstruktivismus [Systemtheorie]	Makro	Mediengesellschaft	+/-	+	Merten (2004)
Evolution der PR [?]	Meso	Organisation	+	+	Grunig/Hunt (1984)
Determination [Kausalhypothese]	Meso	Journalismus/ PR	+		Baerns 1985
Intereffikation [Systemtheorie]	Meso	Journalismus/ PR	+		Bentele (1999)
Bez. zwischen Teilsystemen [Systemtheorie]	Meso	Journalismus/ PR	+/-	+	Merten (2004)
Exzellente PR [Entscheidungstheorie]	Mikro	Organisation/ Umwelt	+	+	Grunig (1992)
Verständigungsorientierte PR [Handlungstheorie]	Mikro	Organisation/ Umwelt	-	-	Burkart (1996)
Organisationstheorie [Strukturierungstheorie]	Mikro	Organisation/ Umwelt	+/-	-	Zerfaß (2004)
Organisationstheorie [Strukturierungstheorie]	Mikro	Organisation/ Umwelt	+	-	Jarren/Röttger (2004)

Abbildung 2, „Matrix PR-theoretischer Ansätze“, Quelle: Merten 2009, S. 58

Aus systemtheoretischer Perspektive kann die Kommunikationsberatung von PR-Agenturen als Beobachtung dritter Ordnung eingestuft werden, die Differenzen zwischen Organisationen und Bezugsgruppen aufgrund der „Unabhängigkeit“ von Interessen des zu beobachtenden Systems besser erfassen können. Die Berater nehmen dabei eine quasi-neutrale Rolle ein und werden als Beobachtungs- und Interventionsexperten hinzugezogen (vgl. Szyszka 2009, S. 68ff).

Problematischer wird es, wenn man versucht, Kommunikationsaktivitäten (beziehungsweise deren Erfolg) in die Qualitätsevaluation einer PR-Agentur aus systemtheoretischer Perspektive mit einzubeziehen. Die Instrumente der PR wie beispielsweise Events und Pressekonferenzen können als kleinste Einheiten betrachtet werden (Mikroebene). Diese Einheiten sind verbale oder nonverbale Kommunikationsprozesse, der Geltungsbereich der PR ergibt sich also durch den Bezug auf Kommunikation (vgl. Merten 2009, S. 52ff). Kommunikation wird dabei als kleinstes soziales System betrachtet (vgl. Merten 2009, S. 59).

Betrachtet man diese Maßnahmen auf der Makroebene der aggregierten funktionalen Beschreibung einer Handlungsrolle, können Zielsetzungen und Funktionen nicht differenziert werden, da die theoretische Position ein hohes Maß an Abstraktion verlangt (vgl. Rademacher 2009, S. 96). Zwar können Kommunikationsaktivitäten als Funktion oder Output eines Systems betrachtet werden, auf die Feedback aus anderen Systemen erfolgt, allerdings lassen sich diese Aktivitäten schwer ohne das Vorhandensein eines Akteurs, der Handlungen setzt, beschreiben.

Gerade in diesem Zusammenhang zeigt sich ein massives Defizit der Systemtheorie als Erklärungsmodell: Der Mensch als handelndes Subjekt wird im Grunde ausgeklammert und findet nicht die angemessene Beachtung (vgl. Femers 2009, S. 207).

Was die Systemtheorie leisten kann, ist die Betrachtung eines gesellschaftlichen Bereichs aus der Vogelperspektive und die Eingliederung eines Systems (Organisation) in die Gesellschaft. Da jedoch einzelne Organisationen (und als diese sollen PR-Agenturen verortet werden) und deren Aktivitäten, also ein sehr spezialisierter Bereich, untersucht werden sollen, würde sich eine Theorie mittlerer Reichweite auf der Meso- oder Mikroebene eher anbieten als eine Theorie auf der Makroebene. Bei der Anwendung der Systemtheorie wird zudem beinahe ausschließlich die PR innerhalb von Unternehmen oder Organisationen untersucht, interessanterweise wird die Existenz von PR-Agenturen (also eigenen PR-produzierenden Organisationen) kaum wahrgenommen. PR wird immer als Unternehmensfunktion oder Teil eines Unternehmens betrachtet. Bei systemtheoretischen Betrachtungen wird zwar vorausgesetzt, dass es PR FÜR Unternehmen, nicht aber, dass es auch Unternehmen FÜR PR gibt (PR VON und FÜR Unternehmen). Auch aus diesem Grund wirkt die Systemtheorie zu abstrakt, um in Bezug auf PR-Agenturen relevante Aussagen zu gestatten.

11.1. Die Strukturationstheorie als Erklärungsmodell für Public Relations

Möchte man die Meso- und Mikroebene theoretisch exakter fassen, so bietet sich an, PR strukturationstheoretisch zu behandeln. Die Strukturationstheorie als Theorie der Mikro-Ebene erlaubt die Kopplung von organisationalen Strukturen mit Handlungen von PR-Rollenträgern (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 34).

Der Vorteil dieser Theorie kleinerer Reichweite ist die Anschlussfähigkeit an Theorien größerer Reichweite und die Bildung einer Art Korrekturpartnerschaft zwischen diesen (vgl. Rolke 2009, S. 180ff). Die Anwendung der Strukturationstheorie/Organisationstheorie erlaubt zudem die exakte Beschreibung und Betrachtung des Untersuchungsbereichs mit Eingliederung in die partiell aussagekräftige Systemtheorie, vor allem wenn man „die Strukturationstheorie von Giddens als systemische Theorie verstehen [...]“ will, „wofür einiges sprechen könnte [...]“ (Merten 2009, S. 58).

Das Kerninteresse der Strukturationstheorie ist die „mutual constitution of subject and object of routinized social practices. Structures [...] interact with the properties of the situated human agent/interchange in the production and reproduction of such routines“ (Giddens 1997, S. 15).

Bei der Strukturationstheorie von Giddens (1997) wird also davon ausgegangen, dass Regeln kein Verhalten vorgeben, sondern erst von Akteuren interpretiert werden müssen. Strukturen sind also einerseits Medium, andererseits auch Ergebnis des sozialen Handelns. Strukturen repräsentieren damit die soziale Ordnung, die das menschliche Handeln vorstrukturieren. Die sozialen Strukturen reproduzieren sich dabei nicht ausschließlich in Interaktionen, sondern in Form von sozialem Wissen und Gedächtnis auch in AgentInnen (vgl. Giddens 1997, S. 11ff).

Das Verhältnis zwischen Strukturen und AkteurInnen kann wie folgt erfasst werden „[...] social structure is constituted by creative and knowledgeable human agents“ (Olufowote 2003, S. 9).

Dadurch, dass sich Akteure auf gegebene Strukturen beziehen, reproduzieren sie diese, ein Phänomen, das Giddens als Dualität der Struktur bezeichnet. Die Struktur beruht dabei auf Regeln, Macht und Ressourcen und beschränkt oder vergrößert die Handlungen von Individuen („constrain“ versus „enable“) (vgl. Giddens 1997, S. 51ff; Olufowote 2003, S. 10ff).

PR-AkteurInnen sind nicht nur an leitende Personen, sondern auch an die Programme der Organisationen gekoppelt. Die Strukturen einer Organisation bilden einen Korridor, innerhalb dessen sich die PR-Praktiker bewegen können. Die organisationspezifischen Strukturen ermöglichen und begrenzen einerseits das Handeln der PR-RollenträgerInnen, andererseits werden ebendiese Strukturen durch die Anwendung von Regeln und Ressourcen im Handeln reproduziert (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 34). Durch PR-Aktivitäten etablieren Organisationen innerhalb des eigenen Unternehmens als auch zu anderen Systemen in ihrer Umwelt Interpenetrationszonen, innerhalb derer sich Sozialsysteme gegenseitig Strukturen im Sinne einer Optimierung der Effektivität zur Verfügung stellen. Organisationen versuchen, diese geteilten Bereiche mit relevanten Gruppen und AkteurInnen im Sinne von Steuerungsmöglichkeiten zu etablieren, setzen sich aber gleichzeitig der Gefahr einer externen Steuerung aus. PR-AkteurInnen versuchen, sich Einflussmöglichkeiten auf Medien durch die Konstitution langfristiger gemeinsamer Handlungssysteme mit JournalistInnen zu sichern. Die JournalistInnen profitieren im Gegenzug von diesen Handlungssystemen, da Informationsmärkte übersichtlicher werden und die Nachrichtenbeschaffung vereinfacht wird. Diese Systeme beruhen auf spezifischen Regeln, das soziale Setting wird durch PR-AkteurInnen vorgegeben, beispielsweise bei der Veranstaltung von Pressekonferenzen (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 35ff).

PR versuchen, mittels Kommunikation diese Interpenetrationszonen zu steuern. Die Steuerung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht die propagandistische Verbreitung dogmatischer Ideen oder Meinungen, sondern die Einflussnahme auf ein System. Die Funktionen und Leistungen von PR sind in einem hohen Maß von den Bedingungen der Organisation abhängig. Die Ressource Kommunikation ist zwar vielseitig einsetzbar, allerdings ist die Wirkung relativ schlecht und wenig vorhersehbar. Aus diesem Grund wird die Kommunikation oftmals in Verbindung mit anderen Steuerungsressourcen wie Geld eingesetzt (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 38ff).

Die PR beziehen sich in ihrer Arbeit in erster Linie auf die Leitdifferenz des Unternehmens, müssen aber auch die spezifische Systemlogik der Umweltsysteme oder Stakeholder kennen. PR vermitteln zwischen diesen Semantiken von Organisationen sowie deren Umwelten und besorgen damit die Reflexierung der systemeigenen Bedingungen. Die Beobachtung der PR erfolgt aus der strategischen und normativen Orientierung einer Organisation und verfolgt explizite Wirkungsabsichten. PR übersetzen gewissermaßen Informationen aus der Umwelt und speisen diese in das

System der Organisation ein. Ziel ist die möglichst große Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung (Image) (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 38ff).

Durch diese Konzeption der Strukturationstheorie ergibt sich die Möglichkeit, Strukturalismus und Handlungstheorien zu verbinden und auch die AkteurInnen innerhalb der Strukturen zu behandeln.

11.2. Der Neo-Institutionalismus als Erklärungsmodell der Public Relations

Eine Theorie, die ähnliche Möglichkeiten bietet und als verwandte Implikation der Strukturationstheorie mit größerer Spezialisierung betrachtet werden kann, ist der Neo-Institutionalismus².

Der Neo-Institutionalismus ist ein theoretisches Konstrukt, dessen wichtigste Leistung in der Kombination aus systemtheoretischen Ansätzen und handelnden AkteurInnen liegt. Nicole J. Saam sieht die wichtigste Leistung des Neo-Institutionalismus in der Förderung des Verständnisses für moderne Akteure, „indem er sich der Frage zugewendet hat, wie die institutionelle Struktur der Gesellschaft diejenigen sozialen Einheiten hervorbringt und legitimiert, die man gemeinhin als Akteure bezeichnet“ (Röttger 2009, S. 25).

Gerade der theoretische Fokus auf die „Agentenschaft“ als legitimierte Vertretung unterstreicht das Erklärungspotenzial des Neo-Institutionalismus im Bereich der Kommunikationsberatung (vgl. Röttger 2009, S. 25).

Die Entstehung von Institutionen wird auf das Handeln von AkteurInnen zurückgeführt. Institutionen können definiert werden als „shared rules and typifications, that identify categories of social actors and their appropriate activities or relationships“ (Barley/Tolbert 1997, S. S. 96). Institutionen gelten also als dauerhafte Regelsysteme, die mehrere Arten von Regeln beinhalten, welche das Verhalten von Menschen einschränken:

² Tatsächlich weisen die Strukturationstheorie und der Neo-Institutionalismus zahlreiche Parallelen auf und können gut kombiniert angewandt werden. Einziger gravierender Unterschied ist die Einbeziehung einer zeitlichen Verschiebung beim Neo-Institutionalismus, da Strukturen nicht aus dem Handeln selbst entstehen, sondern Ausdruck früherer Denkweisen sind (vgl. Donges 2006, S. 567).

Institutionen enthalten (1) normative Regeln (Verhaltenserwartungen, manifestiert in Rollen und Routinen), (2) regulative Regeln (begrenzen und regulieren Handeln durch Sanktionierung, Kontrolle), (3) konstitutive Regeln (schaffen soziale Sachverhalte) und (4) repräsentative Regeln (verweisen auf gemeinsame Symbolsysteme und Bedeutungen) (vgl. Donges 2006, S. 565).

AkteurInnen sind immer institutionell geprägt, bereits die Ausbildung von Präferenzen ist abhängig von institutionellen Umgebungen. Erst durch die Ermöglichung von sozialem Handeln werden soziale Regelsysteme zu Institutionen. Die Entstehung von Institutionen wird zwar auf das Handeln von AkteurInnen zurückgeführt, nicht aber unbedingt auf deren Intentionen. Grundlage für die Entstehung von Institutionen ist die Unterstützung von AkteurInnen, allerdings muss eine zeitliche Verschiebung berücksichtigt werden: Institutionen sind Ausdruck früherer Praktiken und Handlungsweisen, durch die aktuelle Handlungen konstituiert werden (vgl. Donges 2006, S. 565ff).

Da gerade die im Fokus stehenden Zertifizierungsmodelle wie CMS II ein umfassendes Regelwerk als Ausweis der Qualität einer Agentur beinhalten, ist der Neo-Institutionalismus ein viel versprechender Ansatz. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass Organisationen von Institutionen abgegrenzt werden. Im Verständnis des Neo-Institutionalismus werden Organisationen nicht als geschlossene Akteure behandelt, sie gelten als offene und lose gekoppelte Handlungssysteme. Sie bilden sich auf Basis gemeinsamer Mittel, erst danach werden aus einzelnen Zielen der Mitglieder gemeinsame Ziele gebildet. Für das „Überleben“ von Organisationen ist die Legitimität von zentraler Bedeutung, diese müssen institutionellen Ansprüchen entsprechen (vgl. Donges 2006, S. 570).

Organisationen werden als offene Handlungssysteme (im Gegensatz zum Organisationsbegriff der Systemtheorie) gesehen, die zum „Überleben“ institutionellen Ansprüchen entsprechen müssen. Innerhalb von Organisationen gibt es eine Pluralität institutioneller Umwelten. Aus der Entsprechung institutioneller Erwartungen resultiert die Legitimität der Organisation (vgl. Donges 2006, S. 570ff).

Der Neo-Institutionalismus geht also davon aus, dass Organisationen, ihre Strukturen und Verfahren institutionell konstituiert sind, institutionelle Regeln in das soziale Leben wie „Fakten“ integriert werden und deren Stabilität durch die Bildung von Strukturen

sichern. Hier zeigt sich ein Unterschied zu Luhmanns Systemtheorie, bei der Organisationen operativ geschlossene Systeme sind (vgl. Donges 2006, S. 570).

Fraglich ist, ob PR-Agenturen als Organisationen oder aber als Institutionen betrachtet werden sollen. Institutionen werden definiert als „auf Dauer angelegte, durchsetzungsfähige Regelsysteme, die normative Erwartungen schaffen, Mechanismen für ihre Durchsetzung beinhalten, Akteure konstituieren und bei bestehenden Organisationen Wahrnehmung, Präferenzbildung und Strukturen beeinflussen“ (Donges 2006, S. 574).

Institutionen können also grundsätzlich als etwas zwischen Akteuren und Strukturen Stehendes beschrieben werden. Einerseits sind Institutionen die Umwelt von Organisationen, andererseits können Organisationen selbst Institutionen für individuelle AkteurInnen sein (vgl. Donges 2006, S. 563ff). Folgt man dieser Definition, können beispielsweise Medien als Institutionen charakterisiert werden, PR-Agenturen werden in der Folge aufgrund mangelnder Entsprechung sämtlicher Merkmale als Organisationen betrachtet.

Medien haben als Institutionen nicht nur massiven Einfluss auf Organisationen, sondern „erschaffen“ auch neue AkteurInnentypen wie PR-Agenturen. Deshalb soll im Folgenden genauer auf die Rolle von Medien als Institutionen eingegangen werden:

Medien können als Institutionen betrachtet werden, da sie als dauerhaft angelegte Regelsysteme soziales Handeln begrenzen und ermöglichen. Medien wirken normierend auf Organisationen ein, indem sie die Einhaltung normativer Vorgaben ermöglichen. Alle Organisationen, die gewisse gesellschaftliche Relevanz haben, müssen mit ständiger medialer Berichterstattung über sich rechnen und sind gezwungen, sich präventiv darauf einzustellen. Dies geschieht vor allem durch strukturelle Veränderungen, beispielsweise den Aufbau von Umweltbeobachtungen oder das Einrichten von Kommunikationsabteilungen (vgl. Donges 2006, S. 568).

Medien regulieren Organisationen, indem sie Handlungsverläufe (beispielsweise durch Nachrichtenfaktoren) vorstrukturieren. Zudem wirken Medien konstitutiv auf Organisationen ein, indem sie sinn- und bedeutungsgenerierende Systeme sind. Gesellschaftliche Anforderungen an Organisationen werden hauptsächlich über Medien transformiert (vgl. Donges 2006, S. 568).

Durch Medien werden auch neue AkteurInnen und AkteurInnentypen konstruiert:

„Rund um die massenmediale Kommunikation von Organisationen, sei es intern oder extern, haben (sic!) sich eine Vielzahl von Berufsrollen (Sprecher, Berater etc.) und Organisationen (PR-Agenturen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen etc.) gebildet“ (Donges 2006, S. 569).

Jede Organisation hat also eine Vorstellung der Wirkungen von Medien. Diese ist als Selbstverständlichkeit und mittels repräsentativer Regeln internalisiert (vgl. Donges 2006, S. 569ff). Medien verfügen über Selektions-, Repräsentations- und Interpretationsregeln, die den Organisationen bekannt sind und beachtet werden müssen. Der Zwang zur Beachtung des medialen Regelsystems geht allerdings auch von innen aus, wenn von Organisationsmitgliedern eine positive Thematisierung erwartet wird. Der normative Druck geht von BerufsrollenträgerInnen aus, die Autonomie, Kontrolle und Legitimation anstreben: So unterstützen PR-AkteurInnen aus Eigeninteresse die institutionellen Regeln des Mediensystems, weil sie ihr berufsspezifisches Wissen legitimieren wollen und davon „leben“, dass sie diese Regeln kennen und anwenden können. Die Legitimität von PR-Maßnahmen entwickelt sich aus Netzwerken von Berufsangehörigen und im Bildungsbereich. Imitation kommt zustande, wenn Organisationen andere Organisationen beobachten und Strukturen und Praktiken übernehmen (vgl. Donges 2006, S. 572ff).

Die Kommunikationsberatung, die PR-Agenturen anbieten, muss daher als legitimatorische Ressource betrachtet werden, Legitimität und nicht Effizienz steht bei der neoinstitutionellen Perspektive im Mittelpunkt. Der institutionelle Kontext definiert Erwartungen und Vorstellungen über das Verhalten und den Aufbau von Organisationen. Je stärker diese Vorstellungen verankert sind, desto intensiver wirken sie auf die Organisationen ein und strukturieren das Handeln. Bei der Kommunikationsberatung geht es weniger um Inhalte als um die Tatsache, dass überhaupt beraten wird. Die (symbolische) Funktion ist also die Legitimation. Besonders in Krisensituationen oder bei Unsicherheit wird die Beratung als Dokumentation eines rationalen Verhaltens von Organisationen herangezogen. Die Hauptfunktion der Kommunikationsberatung ist in diesem Zusammenhang die externe aber auch interne Absicherung gegenüber kritischen Stimmen (vgl. Sandhu 2009, S. 155ff).

Ein weiteres neoinstitutionelles Argument sind Isomorphieprozesse, also durch Zwang, Nachahmung oder normativen Druck entstandene strukturelle Angleichungen zwischen

Organisationen. Die PR-Beratungsbranche selbst sieht sich nur selten mit staatlichen oder regulativen Anforderungen konfrontiert, da der Berufszugang frei ist und die Fundamente von Recht und Wirtschaft gültig sind. Staatliche Sanktionen werden somit überflüssig, auch Selbstregulierungen von Berufsverbänden sind tendenziell symbolischer Natur. Die Annäherung von PR-Agenturen untereinander entsteht vor allem durch Nachahmung: Etablierte Organisationen haben eine Vorbildwirkung, die von anderen Agenturen übernommen wird. Gleichzeitig schafft die Kommunikationsberatung Lösungsansätze für KlientInnen. Agenturen versuchen oftmals, eigene Konzepte auch an andere KundInnen zu verkaufen. Sollten die Lösungen erfolgreich sein, werden sie mit großer Wahrscheinlichkeit imitiert werden, woraus eine weitere Angleichung resultiert. PR-BeraterInnen unterliegen institutionellen Rahmenbedingungen, die Handlungen durch normativen Druck einschränken, beispielsweise Handlungsmuster, Problemlösungskompetenzen sowie Werte und Normen. Die zunehmende Standardisierung des PR-Berufsfelds führt zu starken Homogenisierungsprozessen und damit einhergehend zu einer verstärkten Institutionalisierung, beispielsweise durch die Professionalisierung der Ausbildung. Durch die Zertifizierung mit CMS II werden PR-Agenturen dazu gezwungen, Prozesse ständig zu beobachten und zu optimieren. Die Branche versucht auf diese Weise, sich selbst zu regulieren, die damit einhergehende Professionalisierung erhöht den normativen Druck auf PR-Agenturen (vgl. Sandhu 2009, S. 156ff).

Die Kernfunktion der PR-Beratung ist die Rekonfiguration von Problemen und deren kommunikative Darstellung. Dafür werden Standardisierungen und einfach umsetzbare Modelle benötigt, die Agenturen werden zu AgentInnen von Lösungskonzepten. PR-Agenturen müssen sich zwangsweise bestimmten „Hypes“ anschließen und mit anderen BeraterInnen mitziehen, wodurch PR-Modezyklen entstehen. ExpertInnen können so in Phasen der Unsicherheit Probleme und damit einen neuen Markt erschaffen (vgl. Sandhu 2009, S. 159ff).

Die skizzierten Entwicklungen verdeutlichen, dass die PR-Beratung in einem hohen Maß mit institutionellen Anforderungen konfrontiert ist. Es bietet sich an, den Akteur und Agenten „PR-Beratung“ aus neoinstitutioneller Perspektive als soziale Konstruktion zu betrachten. Die Handlungen von AkteurInnen basieren auf kulturell-kognitiven Regeln (vgl. Sandhu 2009, S. 160ff).

In Hinblick auf die Agentenschaft von PR-Agenturen lassen sich mehrere Modelle unterscheiden:

Als (1) AgentInnen ihrer selbst werden geforderte Skripte, also kognitive Strukturen als Auslöser bestimmter Handlungsmuster, für die Ausgestaltung von Organisationen ausgearbeitet. Eine Abweichung von diesem Skript ist unwahrscheinlich, PR-Agenturen treten als AgentInnen ihrer selbst als Legitimitätsexperten auf (vgl. Sandhu 2009, S. 161).

Treten Akteure als (2) AgentInnen für andere AkteurInnen ein, müssen die Grundmuster der Organisationen sehr ähnlich sein, da der Aufwand des „Eindenkens“ ansonsten zu groß wäre. Die zunehmende Homogenisierung von Organisationen durch die Verbreitung etablierter Muster führt zu einer Nivellierung kultureller Unterschiede. Aus diesem Grund können PR-Agenturen relativ einfach neue Organisationen als KundInnen oder Agenten annehmen, Grundmuster und –instrumente der Beratung ähneln einander stark. Auch spezifische Beratungsprodukte von PR-Agenturen können daher als Differenzierung eines bekannten Grundmusters verstanden werden (vgl. Sandhu 2009, S. 161ff).

AkteurInnen können auch die (3) AgentInnenschaft für Einheiten ohne Akteurstatus übernehmen, beispielsweise vom Aussterben bedrohte Tierarten oder Sprachen sowie Einzelpersonen, die nicht einer Organisation angehören. Durch Ausformungen wie Lobbying oder Corporate Social Responsibility wird ein Stellvertreterstatus für Dritte, die nicht die Möglichkeit haben, am öffentlichen Diskurs teilzunehmen, übernommen (vgl. Sandhu 2009, S. 162ff).

Schließlich können AkteurInnen auch (4) abstrakte Prinzipien oder kulturelle Autoritäten vertreten, worunter insbesondere Aktivitäten im Wissenschafts- oder Rechtssystem zu zählen sind. Dabei werden vor allem Aufklärungs- und Bildungskampagnen durchgeführt, die primär den Prinzipien der Wahrheit und des Wissens folgen. Die Legitimität ist nicht an ökonomische Faktoren gekoppelt sondern entsteht aus übergeordneten abstrakten Prinzipien (vgl. Sandhu 2009, S. 163).

Aus neoinstitutioneller Sicht kann die Kommunikationsberatung (von PR-Agenturen) also für verschiedenste AkteurInnen erfolgen. PR-Agenturen stehen dabei zwischen Organisationen und deren Umwelt und sind einerseits eine legitimatorische Ressource, andererseits konstruieren sie die Organisation aufgrund der institutionalisierten

Erwartungshaltungen. Institutionelle Prozesse wirken, wie gezeigt wurde, nicht nur auf Organisationen, sondern auch auf PR-Agenturen selbst (vgl. Sandhu 2009, S. 167ff).

Da die mögliche Eingliederung von Kommunikationsaktivitäten in der Qualitätsevaluation einer PR-Agentur ein zentrales Problem der Arbeit darstellt, müssen auch Wirkungsmodelle eine gewichtige Rolle einnehmen. PR ist, wie alle Formen der Kommunikation, prinzipiell auf Wirkung angelegt, die Methoden der Erfolgskontrolle wie beispielsweise Medienresonanzanalysen sind Instrumentarien zu deren Messung. In der PR geht es in diesem Zusammenhang um Output (Kontaktchancen), Outgrowth (Wahrnehmung), Outcome (Wissen, Meinung) und Outflow (geldwertes Verhalten) (vgl. Rolke 2009, S. 193ff).

Ein Mix aus den erwähnten Theorien erlaubt am ehesten die Kombination der strukturellen/prozessualen und inhaltlichen Qualitätsevaluation von PR-Agenturen, die den weiteren Ausführungen zu Grunde liegende Theorie soll jene des „Neo-Institutionalismus“ sein.

12. Definition der Kommunikationsberatung und Entwicklung der Branche

Historisch gesehen nehmen externe PR-Berater immer schon eine zentrale Rolle im Berufsstand „Öffentlichkeitsarbeit“ ein. Der Beginn der Organisationskommunikation wird vor allem auf einzelne Persönlichkeiten wie Ivy Lee oder Edward Bernays, also frühe Berater, zurückgeführt. Auch heute haben BeraterInnen und vor allem PR-Agenturen, also deren wichtigste Organisationsform, einen hohen Stellenwert in der PR-Branche. Agenturen fungieren oftmals als „Sozialisationsinstanz“ und sind die erste berufliche Station vieler PR-Praktiker, die später als Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen wechseln. Als „Innovatoren“ der Branche führen PR-Agenturen in vielen Fällen neue Methoden und Instrumente wie beispielsweise das Kommunikationscontrolling ein oder versuchen, die Professionalisierung des Berufsstandes aktiv voranzutreiben. Demgegenüber stehen PR-Agenturen oder einzelne Berater bei der Anwendung unethischer, umstrittener oder rechtlich bedenklicher Praktiken und somit der Entstehung von negativen Effekten auf die gesamte Branche auch oftmals im Mittelpunkt. (vgl. Röttger/Zielmann 2009a, S. 7). Diese beiden Extrembeispiele verdeutlichen die zentrale und richtungsweisende Bedeutung von PR-Agenturen für die gesamte Branche.

Kommunikations- oder PR-Beratung soll dabei definiert werden als „Interaktionsbeziehung zwischen einer Organisation (Klient) und einer Kommunikationsberatung (Agentur) [...], die zeitlich befristet ist und in der Regel vergütet wird (Mandat)“ (Sandhu 2009, S. 153). PR-Berater sind demzufolge „wirtschaftlich eigenständige Einheiten in einem gewerblichen Dienstleistungsverhältnis zu ihrem Auftraggeber und erbringen in seinem Auftrag spezielle Dienstleistungen, die auf die Lösung von Beobachtungs- und Interaktionsprozessen bzw. Kommunikationsproblemen bezogen sind“ (Röttger/Zielmann 2009b, S. 39). Berater sind keine Entscheidungsträger, sondern bereiten Entscheidung vor. Sie sind gekennzeichnet durch Fachwissen, Erfahrung und Persönlichkeit und fungieren als prognostizierende Deuter von gesellschaftlichen Entwicklungen (vgl. Rademacher 2009, S. 214ff). Dabei muss bedacht werden, dass eine konkrete Definition nicht möglich ist, da „PR-Berater“ eine ungeschützte Berufsbezeichnung ist. Aus diesem Grund lassen sich auch keine expliziten Tätigkeitsbeschreibungen finden, durch die sich

die Beratung von anderen PR-Dienstleistungen unterscheiden lässt (vgl. Fuhrberg 2009, S. 89).

Grundsätzlich versucht PR-Beratung, „die kommunikative Anschlussfähigkeit im Blick auf die situativ relevanten Stakeholdergruppen zu erhöhen und die Zahl der Handlungsalternativen der Organisation zu steigern“ (Rademacher 2009, S. 215-216). Beratung, die darauf abzielt, Lösungen für Entscheidungsprobleme von KlientInnen zu erbringen, kann deshalb niemals standardisiert werden, was Informations- und Unsicherheitsprobleme mit sich bringt. Aus diesem Grund kann PR-Beratung weder als Such- noch als Erfahrungsgut beschrieben werden. Es nicht möglich, Sicherheit über die Qualität der Beratungstätigkeiten herzustellen, weder im Vorfeld noch nach Abschluss (vgl. Röttger 2009b, S. 20). Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Typen von PR-Beratung (vgl. Szyszka 2009, S. 61ff):

- Beratung im „weiten Sinn“ wird von klassischen PR-Agenturen erbracht und bezieht sich in erster Linie auf die Planung und Umsetzung strategisch-operativer Kommunikationskonzepte.
- Beratung in „engem Sinn“ ist die kommunikative Beratung bei unternehmenspolitischen Entscheidungen, deren Umsetzung und dem Umgang mit Konsequenzen.

Durch das massive Wachstum in den letzten 20 Jahren hat sich die PR-Branche mittlerweile als eigenständiger Wirtschaftszweig etabliert. Beratung in Anspruch zu nehmen ist selbstverständlich geworden, der Markt für Kommunikationsberatung ist weiterhin im Wachstum begriffen. Ob Institutionen, Organisationen, Verbände oder Einzelpersonen – sie alle nehmen zunehmend Kommunikationsberatung in Anspruch. Der Begriff „Beratungsgesellschaft“, der sich in der Fachliteratur häufig findet, unterstreicht die Bedeutung von unterschiedlichen Formen der Beratung. Kommunikationsberater können als Legitimitätsexperten betrachtet werden, die eine zentrale Rolle bei der sozialen Konstruktion einer Organisation übernehmen. Sie sind Spezialisten für die öffentliche Meinung und gestalten diese aktiv mit. Kommunikationsberater fungieren dabei in zweierlei Hinsicht als Legitimitätsexperten: Zum einen für die Organisation, von der sie beauftragt werden, zum anderen für sich selbst (vgl. Sandhu 2009, S. 151ff; Röttger/Zielmann 2009b, S. 35ff).

Die Legitimationsfunktion ist bei der PR-Beratung besonders stark ausgeprägt und kann als eine ihrer zentralen Funktionen betrachtet werden (vgl. Röttger 2009b, S. 22ff).

Ein weiterer wichtiger Grund für den Aufschwung der PR-Beratung ist die zunehmende Wichtigkeit einer Absicherung von EntscheidungsträgerInnen und die damit verbundene Reduktion von Risiken, die durch Berater besorgt werden soll. Organisationen stehen immer stärker im Fokus der Öffentlichkeit, das mediale Interesse ist gestiegen. Deshalb wird die Imagepflege zu einem ganz wesentlichen „Überlebensfaktor“ einer Organisation (vgl. Sandhu 2009, S. 153).

Die Pflege des Images und andere Kommunikationsaufgaben werden zunehmend an ExpertInnen, die außerhalb der Organisation stehen, weitergegeben (Externalisierung), Beratungsleistungen haben sich auf spezifische Branchen oder Dienstleistungen spezialisiert (Ausdifferenzierung) und sind mit zusätzlichen Ausbildungen von BeraterInnen oder Zertifizierungen verbunden (Professionalisierung) (vgl. Sandhu 2009, S. 154). Im Gegensatz zur internen PR sind externe Berater kein Teil der Organisation und können diese deshalb aus einer wirklich „externen“ Perspektive beobachten. Diese „Externalität“, die PR-Berater mit sich bringen, wird von Unternehmen in Anspruch genommen, um eine unvoreingenommene Sichtweise in Kommunikationsprozesse integrieren zu können. PR-Dienstleister stehen dabei ständig vor der Herausforderung, Wissen zu generieren und zu systematisieren und müssen sich intensiv mit branchenrelevanten Daten und organisationseigenen Prozessen ihrer KlientInnen auseinandersetzen (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 40ff; Rademacher 2009, S. 220). Aus diesem Grund muss die PR-Beratung immer die spezifischen Kontexte der Klientenunternehmen berücksichtigen (vgl. Röttger/Zielmann 2009a, S. 8).

Beratung kann dabei auch als Indikator für die Qualität eines Unternehmens betrachtet werden, da auf diese Weise kontrollierte Prozesse zur Wertsteigerung sowie Offenlegung und Entschärfung von Prozessblockaden eingeführt werden (vgl. Rademacher 2009, S. 215).

Trotz der großen Bedeutung von „Beratung“ in der Unternehmenspraxis handelt es sich um ein Thema, das von der Kommunikationswissenschaft bislang kaum aufgegriffen wurde.

Gerade im Zusammenhang mit empirischen Studien zeigen sich Forschungslücken. Der Grund dafür scheint in der Komplexität und Unschärfe der Begriffe „PR“ und „Beratung“ zu liegen (vgl. Preusse/Schmitt 2009, S. 75ff).

Empirische Befunde in diesem Zusammenhang können grundsätzlich danach unterschieden werden, ob die Berater- oder die Klientenseite betrachtet wird. Die Mehrzahl der Studien im Zusammenhang mit dem Thema Beratung ist aus der Perspektive der Klienten verfasst. Der Hauptgrund für diese Einseitigkeit scheint in der oftmaligen Ablehnung von PR-PraktikerInnen, an Untersuchungen teilzunehmen, zu liegen (vgl. Preusse/Schmitt 2009, S. 80ff).

Die häufigste Forschungsperspektive in jüngeren Studien konzentriert sich auf die Frage der Evaluation von Beratungsleistungen mittels quantitativer Untersuchungen. Die größte Schwierigkeit in der empirischen Forschung zur Unternehmensberatung ist die fehlende Klarheit, was beziehungsweise wer ein „PR-Berater“ ist, der Begriff wird inflationär und von vielen Personen gebraucht (vgl. Preusse/Schmitt 2009, S. 82ff).

12.1. Die Gegenstände der PR-Beratung und ihre Spezifika

Im Zusammenhang mit PR-Beratungstätigkeiten ist die Heterogenität der angebotenen Dienstleistungen, anbietenden Dienstleister und Bezugsgruppen besonders auffällig. PR-Beratung kann die unterschiedlichsten Formen und Ausgestaltungen annehmen. Die Grundstruktur der PR-Beratung ist die Triade aus Auftraggeber, PR-Dienstleister und den Bezugsgruppen. PR-Dienstleistungen werden dabei nicht am Auftraggeber selbst, sondern an dessen Bezugsgruppen erbracht, weshalb die Leistungs- und Qualitätsbewertung nicht oder nur selten aus der Erfahrung der KundInnen erbracht werden kann (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 41ff).

In der PR-Realität kann nicht von einfachen kausalen Wirkungen – wie sie beispielsweise beim Stimulus-Response-Modell vorausgesetzt werden – ausgegangen werden. Die Wirkungen von Kommunikation beruhen auf einer Vielzahl von miteinander verbundenen Einzelfaktoren, die nicht in ihrer Gesamtheit erfasst werden können. Die Probleme bei der Erfassung und Bewertung von Kommunikationswirkungen werden bei öffentlicher Kommunikation zusätzlich gesteigert, da verschiedenste Öffentlichkeitsebenen, SprecherInnen oder AkteurInnen beteiligt sind. Organisationen und PR-Berater, die öffentliche Kommunikation

betreiben, haben daher nur wenig Kenntnisse der Wirkungsfolgen in einem vorab unbekanntem Publikum und stehen vor dem Problem der eingeschränkten Steuerbarkeit öffentlicher Kommunikationsprozesse (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 42ff). Aus diesem Grund müssen PR-Berater regelmäßig Lösungsvorschläge für den Umgang mit bestimmten Situationen entwickeln und sind mit schlecht strukturierbaren Situationen und nicht vorhersehbaren Entwicklungen konfrontiert. PR-Beratung ist immer mit großer Unsicherheit verbunden und nur schlecht plan- und steuerbar (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 43).

In Interaktionssituationen agieren Individuen deshalb zumeist sozial, die emotionale Komponente hat eine zentrale Bedeutung. Wenn Handelnde keine standardisierten oder kausal-linearen Lösungen anwenden können, greifen sie auf Orientierungshilfen wie Meinungen, Einstellungen, Überzeugungen und Intuitionen zurück. Diese Hilfen können als Wertewissen bezeichnet werden. Wertewissen beinhaltet Bewertungsprozesse und ist Ausdruck einer Beziehung zwischen einem wertenden Subjekt und einem bewerteten Objekt. Bei öffentlicher Kommunikation spielt Wertewissen eine zentrale Rolle, beispielsweise bei der Prognose öffentlicher Thematisierungsprozesse (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 43ff). Gerade in der Zusammenarbeit zwischen KundInnen und BeraterInnen scheinen deshalb die emotionale Komponente und besonders das Vertrauen eine zentrale Rolle zu spielen.

12.2. Vertrauen als zentrale Komponente der PR-Beratung

Die Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur oder einem externen Berater bringt nicht nur Vorteile, sondern auch neue Herausforderungen, die Komplexität und Unsicherheit erhöhen. Im Fall der PR-Beratung entsteht Risiko in erster Linie dadurch, dass eine PR-Agentur oder ein Berater einem Klienten Arbeit abnimmt, indem er ihn strategisch berät oder operativ unterstützt: Diese Risiken gehen von der Auswahl einer Agentur über die Weitergabe sensibler Informationen bis hin zu der Bewertung von erbrachten Leistungen im Rahmen der PR-Beratung und können nicht vollständig eliminiert werden. Um mit dem Risiko umgehen zu können, braucht der Klient Vertrauen in den externen PR-Dienstleister (vgl. Löhn/Röttger 2009, S. 106; 108ff).

Die Bedeutung von Vertrauen im Bereich der (PR-) Beratung kann dabei wie folgt umschrieben werden: „Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche partnerschaftliche Beratungsbeziehung. Vertrauen bewirkt gute Zusammenarbeit,

welche ihrerseits wieder vertrauensfördernd wirkt; Vertrauen und Kooperation verstärken sich also gegenseitig“ (Strasser 1993, S. 78). Vertrauen kann also als die Grundlage aller sozialen Beziehungen verstanden werden, die sich erst durch Erfahrungen der Interaktion und Interpretation der Handlungen realisiert (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 47).

Das Vertrauen in Personen fußt zumeist auf Authentizität, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit. Bei Beratungsprozessen stehen diese Faktoren hingegen im Hintergrund, da bei der Beratung eines Unternehmens durch eine PR-Agentur ein interorganisationales Vertrauen bedeutsam ist. Allerdings bezieht sich auch dieses interorganisationale oder Systemvertrauen auf einzelne RepräsentantInnen des relevanten „Systems“. Zwar kann eine Agentur verlässlich und glaubhaft sein, nicht jedoch authentisch, da diese Eigenschaft nur personenbezogen auftritt. Die Erwartungen der Klienten an die PR-Berater kann als Vertrauen bezeichnet werden und beziehen sich grundsätzlich auf empirische Leistungen sozialer AkteurInnen. Denkbar wäre allerdings auch, dass ein Klient einem einzelnen Berater ein anderes Maß an Vertrauen entgegenbringt als einer PR-Agentur als Ganzem (vgl. Röttger 2009b, S. 29; Löhn/Röttger 2009, S. 110ff).

Die Beratung kann daher grundsätzlich als Kontraktgut mit Informations- und Unsicherheitsproblemen gesehen werden, das durch einen Vertrag konstituiert und erst nach Vertragsabschluss in der Interaktion zwischen Berater und Klient erstellt wird. Beide „Parteien“ können daher nach dem Abschluss des Vertrags großen Einfluss auf die Qualität des Guts nehmen, die weder vor noch nach dem Kauf eindeutig bestimmt werden kann. Da sich Berater und Klient vor dem Vertragsabschluss zumeist nicht kennen, entsteht die Vertrauensbeziehung erst durch Kontrollinstrumente wie Sitzungen, Zwischenberichte und Endberichte (vgl. Löhn/Röttger 2009, S. 107; Röttger 2009b, S. 29ff).

Die Schwierigkeiten der Beurteilung von Effektivität und Effizienz von PR-Beratungsdienstleistungen zeigen sich, wenn man die Eigenschaften von Dienstleistungen zu Rate zieht. PR-Beratung als Dienstleistung hat demnach folgende Eigenschaften (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 48):

- Immaterielles Leistungsgebot, das auf den Leistungspotenzialen der Anbieter beruht.

- Synchronität von Dienstleistung und deren Entgegennahme, also die Nicht-Lagerbarkeit und Nicht-Transportfähigkeit.
- Integration eines externen Faktors.

Die Abnehmer von PR-Dienstleistungen können deren Qualität aufgrund mangelnder Informationen also weder vorab noch im Nachhinein beurteilen, die PR-Beratungsleistung erfolgt immer simultan zur Leistungsabgabe. Deshalb müssen KundInnen in einem hohen Maß vertrauen. Vertrauensfaktoren sind beispielsweise Sach- und Problemlösungskompetenz, Kommunikationsadäquatheit, kommunikative Kompetenz und Transparenz. Zusätzlich werden auch Ersatzcodes wie Reputation, Kompetenzen in der Selbstdarstellung, Einhaltung von gesellschaftlichen Werten oder Standards beziehungsweise Gütesiegel der Branche zum Nachweis eines Qualitätsmanagements von Agenturen verwendet (vgl. Bentele 1994, S. 111; Röttger/Zielmann 2009b, S. 48ff; Löhn/Röttger 2009, S. 108,).

12.3. Rollen in der PR-Beratung

In der Beziehung zu KundInnen können Berater unterschiedliche Rollen einnehmen. Rollen werden in kommunikativen Interaktionsbeziehungen ausgehandelt und sorgen für (einigermaßen) vorhersehbares Verhalten. Eine Rolle muss nicht zwingend das Merkmal *eines* Akteurs sein, sondern ebenso das einer PR-Agentur. Grundsätzlich kann zwischen den jeweils entgegengesetzten Rollendimensionen Experten- und Prozessberatung beziehungsweise konzeptioneller und umsetzungsorientierter Beratung unterschieden werden (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 44ff).

Bei der Expertenberatung delegiert der Klient die Problemlösung an den Berater, der Ideen, Informationen und Lösungsvorschläge entwickelt. Die Prozessberatung beruht auf der Initiierung und Strukturierung von Problemlösungen seitens des Beraters, der nicht an inhaltlichen Lösungsprozessen mitwirkt. Dabei wird vor allem Prozess-Know how zur Verfügung gestellt. Beide Beratungsformen können entweder stärker umsetzungsorientiert oder konzeptionell sein. Konzeptionelle Beratung setzt bei Fragen der Kommunikationsstrategie und des Kommunikationsmanagements an, während die umsetzungsorientierte Beratung Ratschläge für die Planung und Umsetzung konkreter Kommunikationsmaßnahmen gibt. Eine reine Beratungsfunktion findet man in der Praxis selten, operative Dienstleistungen werden zumeist vorausgesetzt. Oftmals

erarbeiten Auftraggeber selbst Konzepte und lassen diese von PR-Agenturen umsetzen. Die Umsetzungsnähe von externen PR-Dienstleistern bringt die Gefahr eines Autonomieverlusts durch eigene Involvierung mit sich (vgl. Röttger/Zielmann 2009b, S. 45ff).

12.4. Die PR-Agentur als zentrale Organisationsform von PR-Beratung

Jedes Unternehmen, das zur Erreichung seiner Ziele auf das Verständnis anderer angewiesen ist, muss Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Unternehmen können diese Funktion entweder intern mittels eigener PR-Verantwortlicher besetzen oder eine externe PR-Agentur beziehungsweise einen externen PR-Berater engagieren (vgl. Apitz 1982, S. 145ff).

Die Aktivitäten von PR-Agenturen sind Teilbereiche von PR-Dienstleistungen, die nur zum Teil Beratungstätigkeiten beinhalten. PR-Dienstleistungen können dabei definiert werden als „selbstständige, marktfähige Leistungen zur Lösung von PR-Problemen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten in den Bereichen Situationsanalyse, Strategie, Taktik, Durchführung und/oder Evaluation verbunden sind“ (Fuhrberg 2009, S. 90). PR-Agenturen sind demnach „erwerbswirtschaftlich orientierte Dienstleistungsunternehmen, die im Auftrag anderer Unternehmen, Institutionen, gesellschaftlicher Gruppen oder Einzelpersonen Funktionen im Bereich Public Relations übernehmen“ (Nöthe 1994, S. 66). Die Funktionen, die PR-Agenturen für Organisationen erfüllen, sind sehr vielfältig und umfassen sowohl strategische, konzeptuelle als auch operative Tätigkeiten. Die Kernleistung oder Hauptfunktion, die PR-Agenturen anbietet, kann beschrieben werden als „fallspezifische, von externen Personen/Organisationen angebotene komplexe Dienstleistung, die zur Reflexivitätssteigerung und zur Lösung organisationaler Entscheidungsprobleme des Dienstleistungsabnehmers beiträgt, welche den Aufbau und die Gestaltung von kommunikativen Umfeldbeziehungen betreffen“ (Hoffjann/Röttger 2009, S. 126).

Hier zeigt sich ein Unterschied zu PR-Beratern, die nicht in Organisationen zusammengeschlossen sind: Bei der externen PR-Beratung helfen zeitlich befristet engagierte Experten (die nicht Teil einer Agentur sind) Organisationen gegen Entgelt beim Aufbau oder der Gestaltung von kommunikativen Beziehungen mit Bezugsgruppen und besonders bei der Lösung von Kommunikationsproblemen (vgl. Fuhrberg 2009, S. 90).

Das Leistungsspektrum eines PR-Beraters umfasst vor allem beraterische oder strategische Tätigkeiten, operative Umsetzungen sind hingegen ausschließlich im Leistungsspektrum einer PR-Agentur zu finden.

Da das (Experten-) Wissen für PR-Agenturen, die strategische Beratungsleistungen anbieten, die zentrale Ressource ist, werden diese oft als „knowledge intensive firms“ beschrieben. Diese Unternehmen sind in erster Linie durch die Beschäftigung hoch qualifizierter Experten gekennzeichnet. Die wirtschaftliche Existenz einer PR-Agentur ist beinahe ausschließlich von ihrem intellektuellen Kapital und ihrer Lern- und Innovationsfähigkeit abhängig (vgl. Hoffmann/Röttger 2009, S. 126ff).

Auf Beraterseite ist die übliche Organisationsform also die einer (PR-) Agentur. Die Partnerschaft mit dem „Klienten“ ist am Rechtsbereich (Kanzlei mit Klient) oder der Managementberatung orientiert. Der Begriff Agentur („agency“) impliziert bereits das Handeln als Agent für einen Dritten. (vgl. Sandhu 2009, S. 153). Die Agentenschaft ist in diesem Zusammenhang gewissermaßen die legitimierte Vertretung eines „Prinzipals“, die vor allem im Bereich des Lobbying, bei dem PR-Berater als Agenten für Klienten auftreten, sehr stark ausgeprägt ist (vgl. Röttger 2009b, S. 25). Das Thema der Agentenschaft in der Beziehung zwischen einer Agentur und Organisationen wird genauer in Kapitel 11.2. beschrieben.

PR-Agenturen bieten Kunden gegen Entgelt ihre Dienstleistungen an und offerieren Lösungsmöglichkeiten für kommunikative Probleme. Bei einer Zusammenarbeit werden deshalb immer Ressourcen ausgetauscht: Dienstleistung gegen Vergütung. Zielsetzungen sind in der Beziehung zwischen Kunden und Agenturen allgegenwärtig und werden in Briefings, Verträgen oder Aufträgen ausformuliert (vgl. Fuhrberg 2009, S. 87ff).

Die Art einer PR-Agentur kann unterschiedliche Formen annehmen und reicht von Kleinstagenturen mit wenigen Mitarbeitern bis hin zu großen internationalen Agenturnetzwerken mit mehreren hundert Angestellten. Stark (branchen-)spezialisierte Agenturen stehen neben „Full-Service“-Agenturen, die neben PR auch Werbung anbieten, „Kommunikationsagenturen“ liefern das gesamte Leistungsspektrum aus den Bereichen Werbung, PR und Marketing. Dienstleistungen von PR-Agenturen können

dabei entweder beratungs- oder umsetzungsorientiert sein (vgl. Kapitel 7) (vgl. Hoffjann/Röttger 2009, S. 125ff).

Die größten Vorteile der Beauftragung einer PR-Agentur sind (1) Objektivität, also die Vermeidung von „Betriebsblindheit“, (2) Professionalität und (3) Belastbarkeit sowie (4) Flexibilität. Die Nachteile sind zusätzliche Kosten und Schwierigkeiten auf der Suche nach der „richtigen“ PR-Agentur, insbesondere, wenn ein Unternehmen Wert auf Exklusivität legt (vgl. Apitz 1982, S. 147ff).

PR-Agenturen (und Berater) helfen Unternehmen, also Komplexität durch die Übernahme von Arbeitsschritten zu reduzieren und bieten Entscheidungshilfen in Kommunikationsfragen an (vgl. Lohn/Röttger 2009, S. 105). Unternehmen benötigen vor allem die Unterstützung von PR-Agenturen, wenn die Arbeitsmengen intern nicht mehr bewältigt werden können, wenn spezielles Expertenwissen nachgefragt wird oder wenn eine „unabhängige“ Perspektive gefordert ist (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 165).

PR-Agenturen erfüllen also zwei (Haupt-)Funktionen: Einerseits sind sie eine legitimatorische Ressource und andererseits konstruieren sie die Organisation nach den institutionalisierten Erwartungshaltungen ihrer Umwelt. Dabei muss bedacht werden, dass diese Erwartungshaltungen nicht nur für die betreuten Organisationen, sondern auch für Agenturen selbst gültig sind, da diese ebenfalls Organisationen und damit Produkte ihrer Umwelt sind. Einerseits müssen PR-Agenturen oder Berater in ihrer Arbeitsweise kreativ, individuell und kompetent sein, andererseits unterliegen sie limitierenden institutionellen Anforderungen (vgl. Sandhu 2009, S. 167).

12.4.1. Der internationale Markt der PR-Agenturen

Die „International Communications Consultancy Organisation“ („ICCO“), die weltweite Dachorganisation von PR-Agenturen mit mehr als 1400 Mitgliedern in 28 Ländern, veröffentlicht jährlich eine Studie zu allgemeinen Entwicklungen am PR-Agenturen-Markt. Der ICCO World Report 2011 (noch nicht offiziell erschienen, die Zahlen wurden vorab von der PR Quality Austria zur Verfügung gestellt) verdeutlicht, dass sich der Markt nach massiven wirtschaftlichen Einbußen in den Jahren 2008 und 2009 wieder im Aufschwung befindet. PR-Agenturen im Vereinten Königreich und den

USA, den weltweit größten Märkten für Public Relations, konnten ihre Honorarumsätze 2010 um 13 beziehungsweise 11 Prozent steigern (vgl. ICCO World Report 2011, S. 2).

Auch bei PR-Agenturen in anderen europäischen Ländern zeigten sich bis auf wenige Ausnahmen beinahe durchgängig Steigerungen bei den Honorarumsätzen, besonders in Nord-, Zentral und Ost-Europa mit einem Wachstum zwischen 5 und 12 Prozent. Auch für das Jahr 2011 werden Umsatzsteigerungen vorhergesagt (vgl. ICCO World Report 2011, S. 3). Die Branche mit den besten Wachstumsprognosen für PR-Agenturen ist die Energieindustrie (17 Länder), gefolgt von Gesundheitswesen (11 Länder) und der Finanzindustrie (9 Länder). Im Bereich des Einzelhandels und der Automobilindustrie werden in den kommenden Jahren Umsatzeinbußen prognostiziert (vgl. ICCO World Report 2011, S. 7ff). Nach den konjunkturbedingten Einbußen der letzten 2 Jahre scheint sich der Markt der PR-Agenturen wieder im Aufschwung zu befinden. Diese Zahlen, die in beinahe allen Ländern auf ein positives Umsatzwachstum schließen lassen, können als Indiz für die ungebrochene Relevanz der PR-Beratung interpretiert werden.

12.4.2. Strukturen und Entwicklungen österreichischer PR-Agenturen

Aufgrund der Unklarheit der Begriffe „PR-Agentur“ beziehungsweise „Kommunikationsberatungs-Agentur“, „Public Affairs-Agentur“ etc. lässt sich nicht klar festhalten, wie viele Agenturen in Österreich tatsächlich existieren. Zudem zeigt sich, dass es so gut wie keine Informationen über die Struktur der PR-Agenturen-Branche in Österreich gibt:

Weder zu der Gesamtzahl der MitarbeiterInnen in der Branche noch zur durchschnittlichen MitarbeiterInnenzahl oder KundInnenzahl einer Agentur finden sich strukturierte Angaben. Diese Kennzahlen können nur anhand der Angaben zu einzelnen Agenturen errechnet werden. Dabei handelt es sich um ein österreichspezifisches Forschungsdefizit, sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz finden sich wissenschaftlich fundierte Berufsfeldstudien. Einen ersten Anhaltspunkt für die Anzahl der österreichischen PR-Agenturen bietet die Mitgliederliste des größten PR-Dachverbandes in Österreich, dem Public Relations Verband Austria (PRVA):

Demnach gibt es 72 Agenturen, die eingetragene Mitglieder des PRVA sind (vgl. PRVA, 2011e). In diesem Zusammenhang muss jedoch bedacht werden, dass viele „Big player“ am österreichischen Agenturenmarkt nicht Mitglied beim PRVA sind. Alleine von den 10 größten PR-Agenturen sind 4, also beinahe die Hälfte, nicht Mitglied des PRVA (vgl. Horizont Online, 2011). Auch Zahlen zu strukturellen und wirtschaftlichen Entwicklungen am österreichischen Agenturenmarkt finden sich nur vereinzelt in gesammelter Form, Ausnahmen sind das Bestseller-Ranking und Einzelangaben von PRVA Mitgliedern.

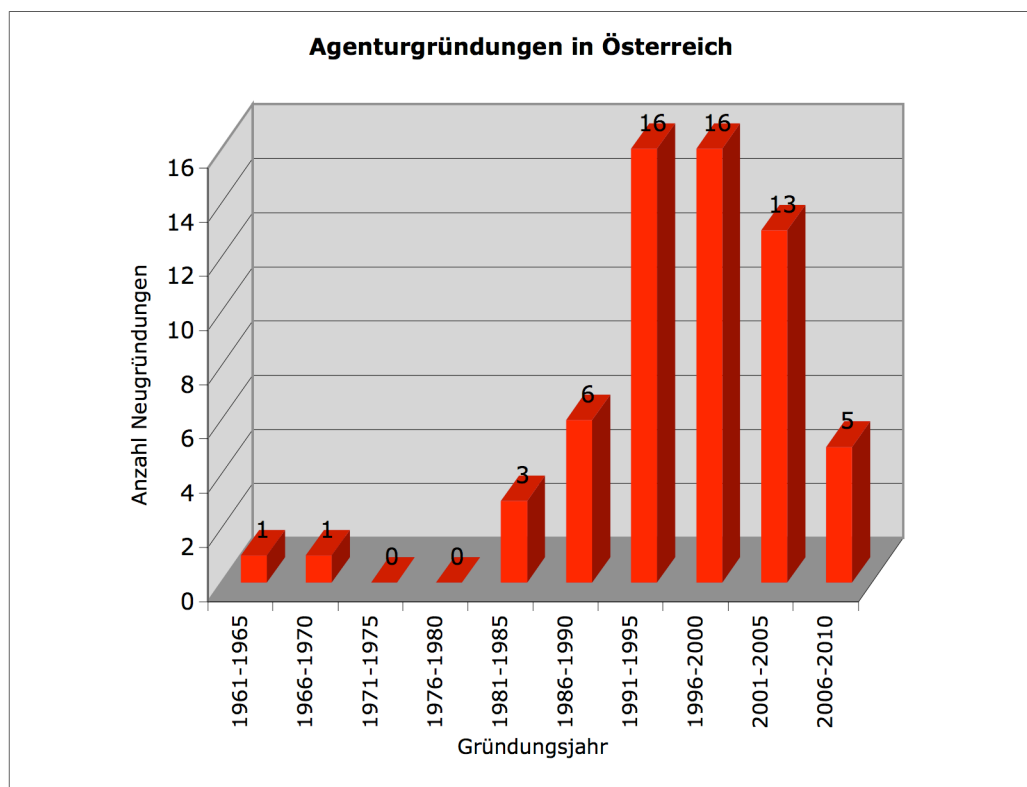


Abbildung 3

Systematisiert man den österreichischen PR-Agenturen-Markt nach den Gründungsjahren der Agenturen (vgl. *Abbildung 3*), zeigt sich, dass es in den 1990er Jahren einen „Boom“ gegeben hat, der sich langsam wieder im Abschwung befindet. Wurden in den 90er Jahren noch insgesamt 32 Agenturen – gleichmäßig verteilt auf beide „Jahrzehnts-Hälften“ – gegründet, waren es in den 2000er Jahren nur noch 18. Auch der starke Fokus auf die erste Hälfte des Jahrzehnts (13 Agenturen) im Vergleich zur zweiten (5 Agenturen) kann als Indiz für eine gewisse „Marktsättigung“ gesehen werden.

Eine im Jahr 2000 (von Zowack) durchgeführte Studie bestätigt, dass die Anzahl der Agenturgründungen das tatsächliche Marktwachstum gut widerspiegelt. Bis 2000 war die Branche in einem starken Aufschwung mit einem jährlichen Wachstum von bis zu durchschnittlich 30 Prozent begriffen. Nicht nur die Ausgaben, auch das PR-Personal wurde in dieser Zeit kontinuierlich aufgestockt. Nach 2000 konnte dieses Wachstum, vor allem aufgrund der weltweiten Rezession, nicht mehr erreicht werden (vgl. Nessmann 2008, S. 412).

	Österreich	Deutschland	Schweiz
Agenturen gesamt	72 ³	142 ⁴	25 ⁵
Agenturen mit CMS II-Zertifizierung	15	0	16
Prozentsatz CMS II-zertifizierter Agenturen	20%	0%	65%
Mitarbeiter PR-Agenturen gesamt	700	4746	356
Ø Mitarbeiter pro PR-Agentur	10	33	14
Mitarbeiter CMS II- zertifizierte Agenturen	232	0	237
Ø Mitarbeiter pro PR-Agentur mit CMS II	15	0	15
Ø Mitarbeiter pro PR-Agentur ohne CMS II	9	33	13
Ø Mitarbeiter pro Top 10-Agentur	28	166	24
Umsatz Top 10-Agenturen 2009 gesamt	44,39 Mio. ⁶	197,96 Mio. ⁷	25,61 Mio. ⁸
Ø Umsatz pro Top 10-Agentur 2009	4,4 Mio.	19,8 Mio.	3,7 Mio.

Tabelle 1 „Ländervergleich Agenturen“

Insgesamt beschäftigen Österreichs PR-Agenturen (bezogen auf die 72 Mitglieder des PRVA) 700 Mitarbeiter – 569 fixe und 131 freie Angestellte (vgl. *Tabelle 1*). Eine österreichische PR-Agentur beschäftigt daher durchschnittlich zirka 8 (7,9) fixe und 2 (1,8) freie Mitarbeiter, also insgesamt 10 (vgl. PRVA, 2011e). In den letzten 10 Jahren scheint sich ein deutlicher Aufschwung bei der Anzahl der durchschnittlichen Mitarbeiter ergeben zu haben, 2001 lag diese Zahl noch bei 4 bis 8 pro PR-Agentur (vgl. Nessmann 2008, S. 409).

³ Mitglieder des PR Verband Austria (vgl. PRVA, 2011e)

⁴ Teilnehmende Agenturen beim „Pfeffers PR-Umsatz-Ranking 2010“ (vgl. PR Journal Datenbanken, 2011)

⁵ Sämtliche Agenturen am Schweizer Markt (vgl. BPRA, 2011)

⁶ Top 10-Agenturen gemäß Bestseller-Ranking 2009 (vgl. Horizont online, 2011)

⁷ Top 10-Agenturen gemäß Pfeffers-Ranking 2010 (vgl. PR Journal Datenbanken, 2011)

⁸ Top 10-Agenturen gemäß BPRA (vgl. BPRA, 2011). Anmerkung: 3 Top 10-Agenturen dürfen keine Angabe zu Honorarumsätzen machen, weshalb sich der Gesamtumsatz reduziert.

Ein Vergleich zwischen PR-Agenturen in Deutschland und Österreich fällt schwer, da es auch über die Anzahl der PR-Agenturen in Deutschland keine klaren Angaben gibt. Die Gesellschaft der Public Relations Agenturen (GPRA) hat beispielsweise nur 35 Mitglieder, da sich dieser Wirtschaftsverband ausschließlich auf die führenden Agenturen fokussiert (vgl. GPRA, 2011). Ein Blick auf das aktuellste „Pfeffers PR-Umsatz-Ranking“ aus dem Jahr 2010 zeigt, dass 142 deutsche PR-Agenturen teilgenommen haben (vgl. PR Journal Datenbanken, 2011). Da sich die tatsächliche Gesamtzahl der Agenturen in Deutschland nicht eindeutig feststellen lässt, werden die Daten dieser Agenturen für weitere Ländervergleiche verwendet.

Im Vergleich dazu beschäftigen die 142 PR-Agenturen in Deutschland insgesamt 4746 Mitarbeiter (freie und fest angestellte). Die durchschnittliche PR-Agentur in Deutschland beschäftigt zirka 33 MitarbeiterInnen (zirka 10 in Österreich), also mehr als drei Mal so viele wie in Österreich (vgl. PR Journal Datenbanken, 2011).

Auffällig ist, dass Deutschland im Vergleich zu Österreich im Verhältnis zur Bevölkerungszahl relativ wenige PR-Agenturen hat, die dafür deutlich höhere MitarbeiterInnenzahlen aufweisen. Dies ist ein Indiz dafür, dass der Markt der PR-Agenturen in Österreich tendenziell stärker zersplittert ist, im Vergleich zu Deutschland gibt es viele kleine Agenturen und nicht einige große.

In der Schweiz ist der Markt mit 25 PR-Agenturen deutlich kleiner als in Österreich. Die Schweizer PR-Agenturen beschäftigen insgesamt 356 Mitarbeiter (freie und fest angestellte). Die durchschnittliche PR-Agentur in der Schweiz beschäftigt zirka 13 Mitarbeiter und damit weniger als in Deutschland (zirka 33), aber mehr als österreichische Agenturen (zirka 10) (vgl. BPRA, 2011).

Besonders aufschlussreich ist der Vergleich zwischen Österreich, Deutschland und der Schweiz, wenn man die durchschnittlichen Umsatzzahlen der jeweils 10 größten PR-Agenturen im Jahr 2009 vergleicht: Die 10 größten PR-Agenturen Deutschlands erwirtschafteten zusammen 197,96 Millionen Euro Honorarumsatz (19,8 Millionen pro Agentur) (vgl. PR Journal Datenbanken, 2011), Schweizer Top 10-Agenturen 39 Millionen Franken (der Gesamtumsatz ist wenig aussagekräftig, da 3 Agenturen keine Angaben zum Umsatz machen dürfen), also gemäß dem Wechselkurs vom 31. Dezember 2009 zirka 25,61 Millionen Euro (3,7 Millionen Euro pro Agentur) (vgl. BPRA, 2011), während die 10 größten Agenturen Österreichs 44,39 Millionen Euro (4,4 Millionen pro Agentur) an Honorarumsätzen eingenommen haben (vgl. Horizont online, 2011). Auch im Bezug auf den durchschnittlichen Umsatz der größten

Agenturen dominiert der deutsche Markt eindeutig, österreichische und Schweizer Top 10-Agenturen erwirtschafteten zirka gleich viel.

Laut dem ICCO World Report 2011 erwirtschafteten österreichische PR-Agenturen im Jahr 2010 34,5 Millionen Euro (teilgenommen haben nur die 15 Agenturen, die Mitglieder der PR Quality Austria sind, daher beziehen sich diese Zahlen ausschließlich auf zertifizierte Agenturen), die geschätzte 33 Prozent des Gesamtmarkts ausmachen. Dementsprechend erwirtschafteten Österreichs PR-Agenturen im Jahr 2010 zirka 104 Millionen Euro. Demgegenüber erwirtschafteten die 35 teilnehmenden (Mitglieder des GPRA) deutschen Agenturen insgesamt 180 Millionen Euro, die 50% des gesamten Marktvolumens ausmachen. Der gesamte deutsche Agenturenmarkt erzielte demnach 2010 einen Gesamtumsatz von zirka 360 Millionen Euro, also beinahe dreieinhalb Mal so viel wie der österreichische. Die 22 teilnehmenden Schweizer PR-Agenturen erwirtschafteten einen Umsatz von 53 Millionen Euro, die 90% der gesamten Summe ausmachen. Der gesamte Markt in der Schweiz erwirtschaftete daher zirka 59 Millionen Euro, also nur etwa halb so viel wie österreichische PR-Agenturen (vgl. ICCO World Report 2011, S. 11).

Der Gesamtumsatz aller zertifizierten PR-Agenturen in Österreich stieg 2010 um 3,5 Prozent, für 2011 wird ein Wachstum zwischen 3 und 4 Prozent erwartet (vgl. ICCO World Report 2011, S. 3). Die massiven Größenunterschiede zwischen dem Deutschen und dem österreichischen Markt zeigen sich also besonders stark im Vergleich der Umsatzzahlen. So erwirtschafteten die 10 größten PR-Agenturen Deutschlands (im Jahr 2009) alleine mit 197,96 Millionen Euro beinahe doppelt so viel wie der gesamte österreichische Agenturenmarkt im Jahr 2010, dessen Gesamtvolumen sich auf zirka 104 Millionen Euro beläuft.

Diese Größenverhältnisse spiegeln sich auch in der Zahl der beschäftigten MitarbeiterInnen wider: Deutsche Top 10-Agenturen beschäftigen im Durchschnitt zirka 166, österreichische und Schweizer Agenturen 28 (26 fest angestellte, 2 freie) beziehungsweise 24 Mitarbeiter.

Wie *Tabelle 1* zeigt, haben sich in Österreich von 72 Agenturen 15 (Mitglieder in der PR Quality Austria), also etwa 20%, nach CMS II zertifizieren lassen. Diese Zahl ist ein Indiz dafür, dass Qualitätsmanagementsysteme (noch) kein „Mainstream“ in der Branche sind. Die zertifizierten PR-Agenturen in Österreich beschäftigen insgesamt 232 (198 fest angestellte und 34 freie) MitarbeiterInnen. Die durchschnittliche Agentur, die

nach CMS II zertifiziert ist, hat demnach 15 (13 fest angestellte und 2 freie) MitarbeiterInnen, bei nicht zertifizierten PR-Agenturen werden im Schnitt etwa 9 (7 fest angestellte und 2 freie) MitarbeiterInnen beschäftigt (vgl. PRVA, 2011e). Obwohl Marktführer wie Ketchum Publico und Ecker und Partner nicht zertifiziert sind und von den 10 größten Agenturen nur 4 ein CMS II-Zertifikat haben, haben zertifizierte Agenturen im Durchschnitt beinahe doppelt so viele Mitarbeiter wie nicht-zertifizierte. Es zeigt sich, dass sich kleine PR-Agenturen (vor allem Ein- und Zwei-Personen-Agenturen) in der Regel nicht nach CMS II zertifizieren lassen.

In der Schweiz gibt es insgesamt 16 zertifizierte PR-Agenturen, fast 65% der Agenturen sind nach CMS II zertifiziert. Diese Zahlen lassen darauf schließen, dass CMS II in der Schweiz bereits zum Standard geworden zu sein scheint. Insgesamt beschäftigen die Schweizer PR-Agenturen 356 Mitarbeiter (zirka 14 pro Agentur). Die durchschnittliche Schweizer PR-Agentur, die nach CMS II zertifiziert ist, beschäftigt zirka 15, nicht zertifizierte PR-Agenturen im Schnitt etwa 13 MitarbeiterInnen (freie und fest angestellte) (vgl. BPRA, 2011). Auch wenn der Unterschied nicht signifikant ist, zeigt sich auch in der Schweiz eine Tendenz zur Zertifizierung bei größeren PR-Agenturen.

In Deutschland gibt es keine CMS II-zertifizierten Agenturen, die Qualitätszertifizierung wird momentan geprüft (vgl. PR Quality, 2011d).

13. Die Professionalisierung der PR-Beratung

Von Beginn an war das Image der PR mit Problemen behaftet, bereits frühe PR-Praktiker wie Ivy Lee oder Edward Bernays versuchten immer wieder, Attacken gegen die PR-Branche abzuwehren. Die Gründe für das in der Öffentlichkeit zumeist negative Image der PR scheinen darin zu liegen, dass die „Wahrheit“ eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint und Differenzmanagement zwischen Fakt und Fiktion betrieben wird (vgl. Kunczik 2010, S. 43ff). Damit ist gemeint, dass die Kernkompetenz von PR-Arbeit gewissermaßen in einem „Austarieren“ von Wahrheiten liegt. Positiv formuliert möchten PR-AkteurInnen Fakten als für das Unternehmen günstig interpretieren und darstellen, negativ formuliert „basteln“ sich PR die Wahrheit so zusammen, wie es aus Sicht der AuftraggeberInnen wünschenswert ist.

Ein „positiver“ Aspekt des schlechten Images von PR ist jedoch darin zu sehen, dass sich dadurch der Legitimations- und Erklärungszwang der PR-Branche intensiviert und zunehmend Professionalisierungsbemühungen zu beobachten sind, die jedoch vor allem aufgrund des freien Berufszugangs mit Problemen behaftet sind (vgl. Kunczik 2010, S. 46ff).

Den aktuellen Stand der Professionalisierung von PR einzuordnen, ist aufgrund mangelnder Untersuchungen und einer generellen Uneinigkeit von AutorInnen schwer. Die zentrale Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, lautet: Ist PR Handwerk, Beruf oder eine eigene Profession?

Unter einem Beruf fasst man Erwerbstätigkeiten zusammen, die eine spezifische Ausbildung verlangen. Ein Job ist eine oftmals wechselnde Tätigkeit, die in erster Linie für wirtschaftlichen Profit betrieben wird. Von einer Profession spricht man, wenn ein Beruf „1. ein hochgradig spezialisiertes Wissen erfordert, das in einer theoretisch fundierten, lang dauernden Ausbildung erworben wird, 2. der Zugang einer Kontrolle unterliegt und die Berufsangehörigen im beruflichen Umgang an bestimmte Verhaltensregeln [...] gebunden sind und 3. eine formale Organisation die Interessen nach außen vertritt“ (Kunczik 2010, S. 143).

Professionen zeichnen sich dabei durch Expertentum, Autonomie und hohes Prestige aus. Im Falle der PR fehlt eine klare Kernkompetenz, der Berufszugang ist frei. Zudem

ist das Prestige der PR nicht besonders hoch, ein ausschließliches Expertentum ist ebenfalls nicht zu konstatieren, da sich PR-Praktiker gegenüber Laien (also der KundInnenklientel) verantworten müssen (vgl. Kunczik 2010, S. 143ff). Der Unterschied zwischen PR und einer „richtigen“ Profession wie beispielsweise der Medizin lässt sich anhand dieser Kriterien gut darstellen: Im Gegensatz zu ÄrztInnen haben PR-AkteurInnen keine durch eine spezifische Ausbildung erworbene Kernkompetenzen. Vereinfacht gesagt: Um eine Bypass-Operation durchzuführen, sollte der/die Zuständige eine dementsprechende Ausbildung absolviert haben und eine spezielle Expertise aufweisen, allerdings kann grundsätzlich jede Person einen Presstext verfassen (auch wenn es qualitative Unterschiede gibt). Während die Medizin als Profession ein hohes Prestige hat, werden PR in der Öffentlichkeit zumeist sehr kritisch betrachtet. Auch in punkto Berufszugang zeigen sich die Unterschiede: Während die Ausbildung von ÄrztInnen mit Medizinstudium, Turnus und Facharzt Ausbildung klar vorgeschrieben ist, gibt es im Bereich der PR keine zwingend vorausgesetzten Ausbildungsschritte. Im Grunde kann ein Mediziner genauso PR betreiben wie ein Jurist oder ein Journalist. Aufgrund dieser Indizien muss konstatiert werden, dass PR keine Profession sind.

Der „Merkmalsansatz“ genannte Ansatz zur Beschreibung von Professionalisierung beruht also auf einer Auflistung von Charakteristika, die den Übergang zwischen Beruf und Profession markieren. Diese Perspektive disqualifiziert die PR quasi von vornherein, jemals in den Stand einer Profession aufzusteigen, da professionelle Autonomie und die Orientierung am Gemeinwohl eigentlich nicht zu erfüllen sind. PR erfüllt immer Partikularinteressen (vgl. Raupp 2009, S. 174ff).

Röttger (2001) argumentierte deshalb, dass die herkömmliche Analyse von Merkmalen einer Profession für den Bereich der PR nicht geeignet ist und plädierte für einen Ansatz, bei dem keine formalen Merkmale, sondern der auf Strategien beruhende Erfolg entscheidend ist. Im Mittelpunkt dieses „Strategiensatzes“ steht die Frage, inwiefern die AkteurInnen des Professionalisierungsprozesses ihre Kompetenzen durchsetzen können. PR müssen ihre Professionalisierungsbemühungen fortsetzen, um als Managementfunktion anerkannt zu werden. Eine profunde Aus- und Weiterbildung könnte die Professionalität der PR steigern, da spezifisches Fachwissen gefördert und

der Laienanteil in der Branche gesenkt werden kann (vgl. Röttger 2001, S. 52ff; Besson 2008, S. 39ff; Raupp 2009, S. 175). Der „Strategieansatz“ beruht auf Versuchen, das Image des Berufsstandes zu verbessern. Er berücksichtigt die spezielle Bindung von DienstleisterInnen und KundInnen, die bei sämtlichen PR-Arbeitsprozessen vorausgesetzt werden muss. Grundsätzlich bieten professionelle PR-AkteurInnen spezifische Lösungen für Probleme einer Organisation an, weshalb zur Analyse der Professionalisierung auch die Struktur der auftraggebenden Organisation berücksichtigt werden muss. Professionalisierung der (Organisations-) PR bedeutet in diesem Fall also, dass Akteure in Spitzenpositionen aufrücken und Managementfunktionen innehaben (vgl. Kunczik 2010, S. 154ff). Aufgrund des noch immer sehr hohen Anteils an Laien im Berufsfeld, die (Organisations-) PR nicht hauptberuflich betreiben und der Weisungsgebundenheit vieler PR-PraktikerInnen muss allerdings davon ausgegangen werden, dass PR keine Managementfunktion und deshalb auch nach den Kriterien des „Strategieansatzes“ keine Profession sind (vgl. Kunczik 2010, S. 155ff).

Eine weitere Möglichkeit zur Erfassung von Professionalisierungstendenzen ist der „Entwicklungsansatz“. Der Fokus dieser Herangehensweise liegt auf der Entstehung von Berufen oder Professionen vor dem Hintergrund verschiedener (historischer) gesellschaftlicher Entwicklungen. Untersucht wird hierbei in erster Linie die Beziehung zwischen Wissen, Dienstleistungen und Marktentwicklungen (vgl. Raupp 2009, S. 175).

Als viertes Modell der Untersuchung von Professionalisierungstendenzen können „interaktionistische“ Ansätze gesehen werden, bei denen der Bezug zu KlientInnen in den Mittelpunkt gestellt wird, die Professionalität beruht dabei auf den Gestaltungsnotwendigkeiten des professionellen Handelns (vgl. Raupp 2009, S. 175).

Aus Sicht der Beratungsforschung kann auch die „erbrachte Leistung“ als wesentlicher Indikator zur Einschätzung der Professionalisierung von Beratungsdienstleistungen genannt werden. Demnach lässt sich die Professionalität danach bemessen, inwieweit es gelingt, eigene Bewertungsmaßstäbe für Leistungen zu finden. Geht man davon aus, dass professionelles Handeln zumeist in einen Organisationskontext eingebettet ist und die Professionalität anhand der Erreichung bestimmter Ziele gemessen wird, die Berufsangehörige übernehmen (müssen), muss konstatiert werden, dass eine Eigenständigkeit bei der Erstellung von Bewertungsmaßstäben im Fall der

Kommunikationsberatung nur eingeschränkt vorausgesetzt werden kann (vgl. Raupp 2009, S. 176ff). PR sind eine komplexe Dienstleistung, die sich einfachen Qualitätsmessungen entzieht, da der Erfolg von Kommunikationsleistungen in einem hohen Maß von Auftraggebern abhängig ist. Effekte strategischer Kommunikation können aufgrund zahlreicher nicht kalkulierbarer Faktoren kaum kausal erklärt werden. Diese Befunde und vor allem die Abhängigkeit der PR von externen und situativ abhängigen Bewertungskriterien sprechen dafür, dass PR-Beratung keine Profession ist (vgl. Raupp 2009, S. 177).

Es zeigt sich also, dass es eine Vielzahl an möglichen Erklärungsmodellen für die Definition einer Profession gibt, die unterschiedliche Ansätze verfolgen. Unabhängig von der Art des Erklärungsmodells ist davon auszugehen, dass PR nicht den Rang einer Profession einnimmt. Mittels zahlreicher Initiativen wie speziellen Aus- und Weiterbildungen (z.B. Lehrgängen), der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen wie CMS II und der Gründung von Berufsverbänden versucht die PR-Branche kontinuierlich, die Professionalisierung der PR-Branche voranzutreiben und damit das Image des Berufsstandes zu verbessern.

14. PR-Berufsverbände in Österreich

Als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis beeinflussen Berufsorganisationen in hohem Maß das Selbstverständnis des Berufsstandes (vgl. Nöthe 1994, S. 51ff). In Österreich gibt es drei „große“ PR-Berufsverbände, die Professionalisierungstendenzen in der PR-Branche fordern und fördern.

14.1. Der Public Relations Verband Austria (PRVA)

Der Public Relations Verband Austria (PRVA) ist 1980 aus dem 1975 gegründeten PRCA (Public Relations Club Austria) hervorgegangen und der größte (unabhängige) Kommunikationsverband Österreichs. Der PRVA versteht sich als Dachverband von KommunikationsexpertInnen in Unternehmen, Agenturen und Organisationen. Ziel des PRVA ist die Etablierung von Public Relations als Managementfunktion, die Sichtbarmachung des Wertbeitrags und die Steigerung des gesellschaftlichen Stellenwerts von Public Relations (vgl. PRVA, 2011a; PRVA, 2011c). Gleichzeitig ist der PRVA der österreichische PR-Verband mit den meisten Mitgliedern: Neben 72 PR-Agenturen sind 490 PR-Akteure und mehrere Institutionen Teil des PRVA (vgl. PRVA, 2011b).

14.2. Die PR Quality Austria (PRQA)

Die PR Quality Austria (PRQA) ist die Nachfolgerin des 2007 umbenannten Dachverbandes PR Group Austria. Die PRQA ist der Dachverband aller österreichischer PR-Agenturen, die nach dem Consultancy Management Standard II zertifiziert sind, und fungiert damit gewissermaßen als „Qualitätsgemeinschaft“. Derzeit sind 15 österreichische PR-Agenturen Mitglied der PRQA (vgl. PR Quality, 2011a).

14.3. Der PR Ethik Rat

Der PR Ethik Rat wurde 2008 vom PRVA, der PRQA und dem Verband für integrierte Kommunikation (VIKOM) ins Leben gerufen. Er ist ein Organ der freiwilligen Selbstkontrolle österreichischer PR-Fachleute und überwacht die Einhaltung von ethischen Grundsätzen, untersucht Streitfälle und zeigt mögliches Fehlverhalten auf.

Der Ethik-Rat kann kostenlos von jeder Person oder Organisation angerufen werden. Grundlage für die Bewertung bei diesen Verfahren sind allgemeine PR-Ehrenkodizes, Verhaltensregeln von Berufsverbänden und das geltende (Staats-)Recht. Der Ethik-Rat hat keine Mittel, festgestelltes Fehlverhalten tatsächlich zu sanktionieren. Verantwortliche werden ermahnt oder gerügt und die Entscheidung darüber publiziert (vgl. PR Ethikrat, 2011a).

15. Qualität von PR-Dienstleistungen

15.1. Annäherung an den Begriff „Qualität“

Allgemein versteht man unter Qualität den „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000: 2000). Ergänzend zu dieser eher allgemein gehaltenen Beschreibung soll eine Definition aus der Qualitätslehre den folgenden Ausführungen zu Grunde gelegt werden. Diese beschreibt Qualität als „Relation zwischen realisierter Beschaffenheit und geforderter Beschaffenheit“ (Geiger 1994, S. 45).

Grundsätzlich lässt sich zwischen fünf möglichen Ansätzen des Qualitätsverständnisses unterscheiden:

- Der **transzendente** Ansatz begreift die Qualität als absolut und universell erkennbar. Dieser im Grunde philosophische Ansatz beruht auf der Annahme, dass der Mensch Qualität nicht definieren muss, um sie zu erkennen. Qualität ist in diesem Zusammenhang der höchste Standard der Güte einer Leistung. Allerdings wird bei dem transzendenten Ansatz grundsätzlich darauf verzichtet, den Qualitätsbegriff zu operationalisieren (vgl. Haller 1995, S. 8ff).
- Der **produktorientierte** Ansatz erlaubt eine präzise und exakt messbare Definition von Qualität. Unterschiede können auf die Mengen eines Bestandteils oder Attributs, die zu einem Produkt gehören, zurückgeführt werden. Dieser Ansatz erlaubt die Anordnung von Produkten in einer Qualitätsreihenfolge. Es wird davon ausgegangen, dass die Qualitätsverbesserung immer mit höheren Kosten zusammenhängt und Qualität nicht zugeschrieben wird, sondern auf objektiv messbaren Eigenschaften des Produktes beruht (vgl. Haller 1995, S. 9).
- Der **kundenorientierte** Ansatz betrachtet Qualität als Konstrukt, das ausschließlich durch die KundInnen bestimmt wird. Das Gut, das die unterschiedlichen individuellen Bedürfnisse eines Individuums am besten erfüllt, wird als jenes mit der höchsten Qualität gesehen. Es handelt sich um einen sehr subjektiven Ansatz, der keine Bildung von Qualitätsrangordnungen

erlaubt. Die Wahrnehmung höchster Leistungsqualität ist dabei nicht identisch mit der KundInnenzufriedenheit, auch ein Gut, das eindeutig nicht die höchste Qualität hat, kann die KundInnen zufriedener stellen als die anderen (vgl. Haller 1995, S. 9ff).

- Beim **herstellungsorientierten** Ansatz liegt der Fokus auf der Seite der AnbieterInnen und ist eng mit Produktionstätigkeiten verknüpft. Zur Operationalisierung ist es nötig, dass Regeln und Spezifikationen vorhanden sind, an denen die Leistung gemessen werden kann. Besonders im Bereich der Qualitätskontrolle und -sicherung ist dieser Ansatz von großer Bedeutung, die Erfüllung von Qualitätsanforderungen soll für eine Senkung der Garantie- und Nachbesserungskosten sorgen. Die Qualität wird dabei oft mit statistisch messbarer Zuverlässigkeit gleichgesetzt (vgl. Haller 1995, S. 10ff).
- Der **wertorientierte** Ansatz basiert auf dem Preis/Leistungs-Verhältnis. Jede Leistung ist auch mit zeitlichen oder finanziellen Abgaben seitens der Individuen verbunden, weshalb die erhaltene Leistung gegen das zu erbringende „Opfer“ abgewogen wird. Qualität ist in diesem Zusammenhang also die Ablieferung einer Leistung zu einem akzeptablen Preis. Gerade bei Kaufentscheidungen ist dieser Ansatz von großer Bedeutung, allerdings ist die Anwendbarkeit eingeschränkt, da die Begriffe Qualität und Wert schwer vereinbar zu sein scheinen (vgl. Haller 1995, S. 11ff).

15.2. Die Entstehung des Qualitätsurteils bei KundInnen

Die unterschiedlichen Ansätze des Qualitätsverständnisses verdeutlichen die Schwierigkeit der Steuerbarkeit oder Einschätzung des Qualitätsurteils bei Kunden oder Nachfragern. Gerade im Dienstleistungsbereich, der durch immaterielle Güter gekennzeichnet ist, gestaltet sich die Definition schwierig.

Bei der Dienstleistungsqualität wird das Konstrukt „Qualitätsurteil“ grundsätzlich durch einen Vergleich von Erwartungen und Wahrnehmungen (Soll-Ist-Vergleich) gebildet. Das Qualitätsurteil besteht demnach aus drei verschiedenen Komponenten:

Soll-Komponente (Erwartungen), Ist-Komponente (Wahrnehmung der Leistung) und dem Soll-Ist-Vergleich. Die Erwartung in Bezug auf eine Leistung setzt sich aus den

drei Komponenten persönliche Bedürfnisse, persönliche Erwartungen eines Individuums und informeller Kommunikation zusammen (vgl. Haller 1995, S. 32ff). Ähnlich wie das Qualitätsurteil ist die KundInnenzufriedenheit ein nicht beobachtbares und hypothetisches Konstrukt, über das interindividuell unterschiedliche Vorstellungen vorherrschen und deshalb subjektiv evaluiert werden muss. Zufriedenheit entsteht grundsätzlich durch die Übereinstimmung von subjektiven Erwartungen und tatsächlich erlebter Motivbefriedigung. Es zeigt sich, dass eine Unterscheidung zwischen der Kundenzufriedenheit und dem kundenorientierten Qualitätsbegriffs schwer fällt, einzig die schnellere Veränderbarkeit und die ausschließliche Beurteilungsmöglichkeit nach dem Kauf sind Merkmale, die nur die KundInnenzufriedenheit aufweist (vgl. Haller 1995, S. 44ff; Bruhn 2008, S. 40ff). PraktikerInnen tendieren häufig dazu, KundInnenzufriedenheit und deren Qualitätsurteil gleichzusetzen: Oftmals wird die KundInnenzufriedenheit als *das* entscheidende Qualitätsmerkmal im Dienstleistungsbereich klassifiziert.

15.3. Merkmale von Dienstleistungen

Dienstleistungen können grundsätzlich definiert werden als „selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Bruhn 2008, S. 24). Allgemeiner formulierte Definitionen von Dienstleistung beschreiben diese als „an activity or benefit that one party can offer another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product“ (Kotler 1999, S. 646) beziehungsweise „der Bedarfsdeckung Dritter dienende Prozesse mit materiellen und/oder immateriellen Wirkungen, deren Vollzug und deren Inanspruchnahme einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer bzw. deren Objekten von der Bedarfsdeckung her erforderlich macht“ (Berekoven 1983, S. 23).

Grundsätzlich setzen sich Dienstleistungen wie auch Produkte aus Dienstleistungs-, und Produktelementen sowie dem Preis zusammen. Alle Elemente müssen den Erwartungen des Kunden entsprechen (vgl. Murphy/Farmer 1994, S. 56).

Die zentralen Merkmale von Dienstleistungen sind Immaterialität, Zusammenfallen von Leistungserstellung und –verwertung („uno-actu“-Prinzip) und Integration eines externen Faktors. Die Immaterialität von Dienstleistungen hat ein höheres Risiko für KundInnen zur Folge, da die Leistungseigenschaft schwer evaluierbar ist. Das „uno-actu“-Prinzip von Dienstleistungen besagt, dass Produktion und Absatz synchronisiert erfolgen. Dienstleistungen sind zudem nicht lagerbar, außer, wenn ideelle Leistungen auf materiellen Trägermedien (Papier, CD-Rom etc.) abgespeichert sind. Die Integration eines externen Faktors bedeutet, dass der Nachfrager am Produktions-/Leistungserstellungsprozess selbst mitwirkt (vgl. Haller 1995, S. 50ff, Bruhn 2008, S. 20ff).

Eine zusätzliche Schwierigkeit im Umgang mit dem Begriff der Dienstleistung ergibt sich aus den unterschiedlichen Phasen, durch die diese gekennzeichnet ist (vgl. Haller 1995, S. 53ff; Bruhn 2008, S. 26ff; Fuhrberg 2010, S. 133):

- In der Phase der **Potenzialorientierung (Potenzial-/Strukturqualität)** offeriert der Anbieter seine Leistungsfähigkeit als Absatzobjekt. Um diese Leistung anbieten zu können, muss der Anbieter über die erforderlichen Fähigkeiten und die entsprechende Bereitschaft verfügen, beispielsweise ein Berater, der das nötige Fachwissen haben muss. Erst wenn der Nachfrager tatsächlich die Leistung in Anspruch nimmt, beginnt die zweite Phase. Zur Potenzialgröße werden Faktoren wie Größe, Marktstellung, Mitarbeiterqualifikation und Infrastruktur des Anbieters gezählt.
- In der Phase der **Prozessorientierung (Prozessqualität)** werden interne und unter Umständen auch externe Faktoren in einen Produktionsprozesses integriert, um den Bedarf des Nachfragers zu decken. In dieser Phase steht der Leistungserstellungsprozess im Vordergrund. Der Anbieter kann diese Phase ausschließlich dann beginnen, wenn der Nachfrager einen externen Faktor einbringt. Zudem kommt in dieser Phase das „uno-actu“-Prinzip zum Tragen. Aufgrund der Nicht-Lagerbarkeit von Dienstleistungen müssen Anbieter versuchen, Flexibilität zu garantieren und besonderes Augenmerk auf die Planung zu legen.

- In der Phase der **Ergebnisorientierung (Ergebnisqualität)** steht das immaterielle (und materielle) Ergebnis der Dienstleistungserbringung beziehungsweise die erzielte Wirkung im Mittelpunkt der Betrachtung. Die erbrachten Leistungen können dabei nur sehr schwer quantifiziert werden.

15.4. Beurteilung und Messung von Dienstleistungsqualität

Die Dienstleistungsqualität soll in der Folge definiert werden als die „Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden“ (Bruhn 2008, S. 38).

Die speziellen Eigenschaften von Dienstleistungen erschweren die Qualitätsbeurteilung: Die Immaterialität und Nicht-Lagerbarkeit der Leistungen verkomplizieren wiederholbare Messungen, die zeitgleiche Abgabe von Leistungserstellung und –abgabe macht eine Prüfung der Leistung vor deren Inanspruchnahme unmöglich. Durch die Integration eines externen Faktors wird die Qualitätsbestimmung der Leistung abhängig vom Integrationsgrad des Nachfragers. Zudem werden Qualitätsurteile oftmals nach einiger Zeit revidiert, Qualität ist eine dynamische und keine statische Größe. Aus diesem Grund sind PR-Dienstleistungen „Kontraktgüter“, bei denen der Nachfrager über keinerlei Erfahrungen verfügt. Deshalb ist eine umfassende Qualitätsbeurteilung im Dienstleistungsbereich nicht möglich (vgl. Haller 1995, S. 59ff).

Eine Sonderform sind in diesem Zusammenhang **potenzialorientierte Modelle**, die den Fokus auf die Qualitätsbeurteilung durch den Nachfrager *vor* dem Kauf legen. Das Potenzial des Anbieters beruht auf verschiedenen Merkmalen, die er aufweisen muss, um die Leistungsqualität zu erbringen. Die Qualitätsunsicherheit des Nachfragers kann durch die Instrumente Reputation, Garantie und Information verringert werden. Die Reputation (Bekanntheitsgrad, Image) beinhaltet positive Erfahrungen aus der Vergangenheit, mit denen das Unternehmen das Vertrauen von KundInnen erwirbt. Garantien werden eingesetzt, um den möglichen Schaden für den Nachfrager im Falle von unzulänglichen Leistungen nachträglich begrenzen zu können. Informationen (Preis, Leistungsbeschreibung, Interaktionen, Materielles) werden vor allem eingesetzt,

wenn Such- und Erfahrungsqualitäten überwiegen. Durch Gütesiegel oder Zertifizierungen werden dem Nachfrager beispielsweise einzelne Schlüsselinformationen zur Erleichterung des Evaluierungsprozesses angeboten. Obwohl die Dienstleistungsqualität also nicht eindeutig gemessen oder definiert werden kann, kann die Unsicherheit des Nachfragers in potenzialorientierten Modellen durch bestimmte Instrumente reduziert werden (vgl. Haller 1995, S. 65ff).

Phasenunabhängige Modelle unterscheiden sich zum Teil massiv voneinander und lassen sich nicht in ein übergeordnetes Konstrukt integrieren. Nachzulesen sind die unterschiedlichen Ansätze unter anderem bei Donabedian (1980), Grönroos (1982) und Meyer/Mattmüller (1987). Exemplarisch soll an dieser Stelle auf das Modell von Gummesson/Grönroos (1987) eingegangen werden, da die in diesem Fall getroffene Unterscheidung von Design-/Konzeptions-, Produktions- und Beziehungsqualität gerade für die Beschreibung der Qualität von PR-Dienstleistungen gut geeignet zu sein scheint (vgl. Haller 1995, S. 87ff). Die Designqualität beschreibt die Konzeption von Produkt, Ausstattung des Herstellers und Systeme im Sinne der Bedürfnisbefriedigung des Nachfragers. Die Produktionsqualität bezieht sich demnach auf das Gelingen der Produktfertigung entsprechend dem Design. Die Auslieferungsqualität beinhaltet die tatsächliche Auslieferung der Leistung, die im Idealfall termingetreu, unbeschädigt und mit korrekten Lieferpapieren erfolgt. Die Beziehungsqualität umfasst einerseits die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, andererseits die Sympathie auf sozialer Ebene. Da dieses Modell ursprünglich auf Sachleistungen bezogen ist, müssen für die Übertragbarkeit auf Dienstleistungen einige Adaptionen vorgenommen werden. Die Produktions- und Auslieferungsqualität trifft beispielsweise nur eingeschränkt auf Serviceleistungen zu, da Teile der Leistungsverrichtung „unsichtbar“ sind (vgl. Haller 1995, S. 76ff). Trotz vereinzelter Anpassungsnotwendigkeiten scheint diese Aufteilung der Dienstleistungsqualität in verschiedene Merkmale zur Beschreibung von PR-Dienstleistungen gut geeignet zu sein.

Da es keinen eindeutigen Qualitätsbegriff gibt, weisen alle Qualitätsdefinitionen unterschiedliche Messinstrumentarien auf. Der kunden- und wertorientierte Ansatz ist vor allem bedeutsam für Qualitätserhebungen und die Struktur des Qualitätsdesigns. Der herstellungsorientierte Qualitätsbegriff hat im Bereich der Qualitätssicherung und –kontrolle im Sinne der Einhaltung von Standards eine zentrale Bedeutung. Der

produktorientierte Qualitätsbegriff konzentriert sich hingegen besonders auf abweichende Aspekte, also Merkmale, die nötig sind, um die Struktur der Qualitätserwartungen seitens des Nachfragers zu beeinflussen. Ebenfalls von Bedeutung ist der Zeitpunkt der Messung, da der Dienstleistungserstellungsprozess in mehreren Phasen abläuft (vgl. Haller 1995, S. 89ff).

16. Qualität von Public Relations

Die von Agenturen und PR-Abteilungen erbrachten Leistungen können grundsätzlich als Management von Informations- oder Kommunikationsprozessen verstanden werden, im Fall von Public Relations werden also keine Sach-, sondern Dienstleistungen erbracht (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 151).

„PR-Agenturen sind Dienstleistungsunternehmen par excellence, die immaterielle, nicht darstellbare Güter schaffen. Sie erbringen eine jeweils individuelle, nicht reproduzierbare Leistung, die auf die Bedürfnisse des Auftraggebers ausgerichtet ist und nur in ständigem Austausch oder Abstimmung mit ihm erbracht werden kann.“ (Hanstein 2002, S. 79).

Obwohl die Literatur Public Relations beinahe flächendeckend als Dienstleistung begreift – was bei der Fokussierung auf rein beratende Tätigkeiten wie die Organisation einer Veranstaltung legitim zu sein scheint – müssen auch PR-Produkte wie Presseaussendungen, Geschäftsberichte, Mitarbeiterzeitungen oder Broschüren einkalkuliert werden. Laut Haas/Lojka (1998) haben die Public Relations deshalb, ebenso wie der Journalismus, einen Mischgut-Charakter aus Sach- und Dienstleistungen (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 121ff).

Diese Sichtweise soll auch den weiteren Ausführungen zu Grunde gelegt werden.

Im Industriebereich war der Qualitätsbegriff lange Zeit in erster Linie produktbezogen, erst seit den 80er und 90er Jahren etablierte sich eine kunden- und prozessbezogene Sichtweise. Daraus folgt, dass Eigenschaften und Merkmale von Produkten nicht mehr zwangsläufig messbar sein müssen, sondern auch nur von KundInnen erlebt und wahrgenommen werden können. Qualität als Unternehmensstrategie ist dabei immer eine Top-Down-Aufgabe, die von der Führungsebene forciert wird und auch dort ihren Anfang hat (vgl. Vötter 2006, S. 40ff).

Die Qualität in den Public Relations kann unter diesem Aspekt definiert werden als „the totality of features and characteristics of public relations services that bear on their ability to satisfy stated or implied needs in accordance with accepted professional standards“ (Berth/Sjödberg 1997, S. 8).

Auch für den PR-Bereich gilt deshalb grundsätzlich: „Qualität ist die Erfüllung von Kundenerwartungen“ (Timischl 1996, S. 1).

Eine zentrale Rolle bei der Diskussion über die Qualität in der Öffentlichkeitsarbeit spielen die Begriffe Legitimation und auch Marktorientierung: „Hohe Qualität der PR [...] ist demnach nicht Antipode des Markterfolgs, sondern dessen Begründung“ (Haas/Lojka 1998, S. 116). Qualität dient, wie auch im Journalismus, neben der Steigerung des Markterfolgs hauptsächlich der Legitimation einer Profession im Vergleich zu ähnlichen und konkurrierenden Formen von Auftragskommunikation (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 115ff).

Qualität kann in Bezug auf Dienstleistungen demnach als wichtigste Ressource im Konkurrenzkampf mit Mitbewerbern betrachtet werden. Die Wahrnehmung der Qualität ist dabei, wie grundsätzlich im Dienstleistungsbereich, hauptsächlich von der subjektiven Meinung oder Erwartung von KundInnen abhängig und beeinflusst damit die Preise für PR-Dienstleistungen. Wenn die Erwartungen der KundInnen der Wahrnehmung der Qualität entsprechen, wird er oder sie zufrieden sein. Die einfache Formel „KundInnenzufriedenheit ist Leistungserwartung minus Leistungswahrnehmung“ verdeutlicht, wie Zufriedenheit mit PR-Leistungen zu Stande kommen kann. Die Beurteilung der PR-Qualität kann entweder auf der „technischen“ (also dem tatsächlichen Ergebnis) oder der „funktionalen“ (also prozessualen) Ebene erfolgen. Entscheidend sind also die Erfahrungen sowie das Vertrauen von KundInnen. Die Qualität im Bereich der PR ist besonders am Beginn einer Agentur-KundInnenbeziehung wichtig, da bei den KundInnen hohe Unsicherheit und damit Risiko vorhanden ist. Sobald sich die Zusammenarbeit etabliert hat, fokussieren sich KundInnen eher auf die Ergebnisqualität, die Prozessqualität tritt in den Hintergrund (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 167ff).

Gerade bei der Leistungserbringung von PR-Agenturen hat die Qualität eine zentrale Bedeutung. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass KundInnen mittlerweile eine projektbezogene gegenüber einer längerfristigen Zusammenarbeit mit PR-Agenturen bevorzugen. Dadurch wird der KundInnenmarkt volatiler und die Zusammenarbeit mit Agenturen kurzfristiger. Die zunehmend projektbezogene Zusammenarbeit zwingt Agenturen zu einer größeren Flexibilität und einer Vergrößerung des Leistungsspektrums, KundInnen fordern zunehmend mehr Leistung.

Da die NeukundInnenakquirierung deutlich kostenintensiver als eine langfristige Zusammenarbeit ist, haben Agenturen großes Interesse daran, KundInnen zu binden: Der Schlüssel dazu ist die Qualität der Beziehung zwischen Agenturen und KundInnen (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 165ff).

Obwohl Qualität also eine große Relevanz im Bereich der Public Relations hat, ist nicht ganz klar, was diese Qualität eigentlich ist. Einigkeit herrscht nur darüber, dass die Qualität in erster Linie durch KundInnen definiert wird. Ein Beispiel zur Verdeutlichung der Definitionsprobleme im Zusammenhang mit Qualität in der Öffentlichkeitsarbeit bieten die Bewertungskriterien für die Verleihung der „Goldenen Brücke“ der DPRG, dem wichtigsten deutschen PR-Preis:

Die zentralen Bewertungskriterien sind dabei (1) die Broschüren-Nachfrage, (2) die Anerkennung im Gespräch mit KundInnen, (3) die Befragung nach Veranstaltungen, (4) die Auswertung der Medienresonanz, (5) das Stattfinden eines Dialogs, (6) die Nutzung des Informationsmaterials, (7) Kontaktherstellung zu JournalistInnen, (8) positive Statements von Fachleuten, (9) Beantwortung von Anfragen, (10) Verhaltensänderung beziehungsweise Steigerung der Nachfrage, (11) Veranstaltungsbesuche, (12) Akzeptanzbefragungen, (13) eingenommene Sponsorenmittel, (14) Imagebefragung und (15) der Konkurrenzvergleich (vgl. Fuhrberg 1997, S. 48). Trotz der hohen Quantität an genannten Qualitätskriterien offenbart sich in diesem Zusammenhang das große Dilemma der Evaluation von Öffentlichkeitsarbeit:

Die Kriterien sind keineswegs eindeutig definiert und deshalb in einem hohen Maß abhängig von Interpretationsspielräumen. Einen Katalog an allgemein anerkannten Qualitätsaspekten sucht man vergeblich. Dieses Dilemma hat dazu geführt, dass die PR-Branche ständig nach Möglichkeiten sucht, die Qualität ihrer Arbeit darstellbar und nachvollziehbar zu machen. Neben Zertifizierungen, die an anderer Stelle in der Folge genauer behandelt werden, sollen exemplarisch folgende „Qualitätsnachweise“ genannt werden:

- **Awards und Preise:** Neben den Dachverbänden vergeben auch viele branchenspezifische Magazine Preise oder Awards für ausgezeichnete PR-Arbeit. Bei den meisten Auszeichnungen wird die Effektivität der Zielerreichung ermittelt, die Qualität der Beziehung zwischen KundInnen und Agenturen allerdings ausgeklammert (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 169).

- **Initiativen:** Dachverbände oder wissenschaftliche Einrichtungen, die sich mit der Evaluation von PR beschäftigen, bieten zum Teil eigens entwickelte Instrumente zur Messung von Qualität an. So bietet beispielsweise das Institute of Public Relations ein „IPR Research and Evaluation Toolkit“ zur Ermittlung der Ergebnisqualität an. Auf diese Weise kann die Qualität der Beziehung zwischen KundInnen und Agenturen analysiert werden (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 170).
- **Agenturrankings:** Neben Zertifizierungsmodellen sind Agenturrankings eines der wichtigsten und meist beachtetsten Tools zum Qualitätsnachweis, viele PR-Fachmedien bewerten und reihen PR-Agenturen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen 3 Arten von Rankings: Strukturdatenvergleiche, Kundenbewertung und Bezugsgruppenbewertung. Rankings, die (1) Strukturdatenvergleiche beinhalten, basieren auf Honorarumsätzen, Mitarbeiterzahlen sowie KundInnenangaben. Auch das Bestseller-Ranking österreichischer PR-Agenturen beruht auf diesem Reihungsprinzip. (2) Rankings auf Basis von KundInnenbewertungen beruhen auf einer Reihung nach Leistungskriterien. Dabei bewerten KundInnen Agenturen mit einem Schulnotensystem nach bestimmten Qualitätskriterien, auf Basis derer eine Rangliste erstellt wird. Die (3) Bezugsgruppenbewertung basiert auf der Befragung von JournalistInnen über die Qualität der Pressearbeit von PR-Agenturen (vgl. Fuhrberg 2010, S. 140ff).

Einen wichtigen Ansatzpunkt zur Systematisierung relevanter Qualitätskriterien bieten Umfragen unter PR-PraktikerInnen. Die Ergebnisse des aktuellen European Communication Monitor 2010 zeigen beispielsweise, dass PR-Praktiker die „gute Beziehung zu relevanten Stakeholdern“ (85,8% Zustimmung) als wichtigstes Qualitätsmerkmal in den PR betrachten. Ebenfalls von großer Bedeutung sind die Faktoren „Fähigkeit zur Mobilisierung von Menschen“ (82,1%), die „Beeinflussung von Managementprozessen“ (81,8%) und das „Wissen um kommunikative Regeln“ (75,8%) (vgl. Zerfass et al. 2010, S. 38).

16.1. Die Mehrdimensionalität von PR-Qualität

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass Qualität in den Public Relations sehr komplex und vielschichtig ist. In der Fachliteratur wird deshalb von einer Mehrdimensionalität der PR-Qualität ausgegangen. Exemplarisch soll in der Folge das wohl populärste Modell von Bentele/Nothaft (2004) vorgestellt werden, das sich explizit auf die Erbringung von PR-Dienstleistungen durch externe Agenturen bezieht. Es wird davon ausgegangen, dass die Qualität in den PR drei Dimensionen hat: Neben den Eckpunkten KundInnen und Agenturen müssen auch die Bezugsgruppen (oder Zielgruppen) einbezogen werden. Im Inhouse-Bereich umfasst der Qualitätsbegriff die Dimensionen PR-Dienstleister, Organisation/Auftraggeber und Berufsgruppe. Auch der Qualitätsbegriff selbst wird als mehrdimensional verstanden. Dabei muss zwischen Struktur-/Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität differenziert werden (vgl. Bentele/Nothaft 2004, S. 156ff; Fuhrberg 2010, S. 143).

Die **Struktur-/Potenzialqualität** ist auf die Wahrnehmung der Strukturen des Dienstleistungsanbieters fokussiert, beispielsweise die Größe des Unternehmens, Marktposition und Kontakte. Diese Dimension beschreibt, was die KundInnen dem Unternehmen zutrauen, also welches Potenzial vorhanden ist. Die **Prozessdimension** beschreibt die Qualität der während einer Dienstleistungserstellung ablaufenden Prozesse, zum Beispiel die Beratungstätigkeit zwischen Agenturen und KundInnen oder Abläufe bei PR-Programmen oder Kampagnen. Der Fokus liegt in diesem Fall also auf den Abläufen und weniger auf den tatsächlichen Ergebnissen der Arbeit.

Bei der **Ergebnisdimension** rücken die tatsächlichen Ergebnisse in den Mittelpunkt. Im Fall der PR wird zwischen den Ebenen Output (bspw. Medienresonanz), Outgrowth (bspw. Wahrnehmung der PR), Outcome (bspw. Veränderungen durch PR) und Outflow (bspw. ökonomische Auswirkungen auf KundInnenseite) unterschieden (vgl. Bentele/Nothaft 2004, S. 157; Fuhrberg 2010, S. 144ff).

Eine andere Möglichkeit der Differenzierung von PR-Qualität ist jene zwischen der sachlichen, persönlichen und zwischenmenschlichen Dimension: Bei der **sachlichen** Qualitätsdimension geht es um die fehlerfreie und vollständige Erbringung von Dienstleistungen sowie prozessuale Aspekte wie Pünktlichkeit oder Genauigkeit. Die **persönliche** Qualitätsdimension bezieht sich auf Ehrlichkeit, Freundlichkeit und

Offenheit (des Dienstleistungspotenzials) in der Zusammenarbeit mit KundInnen. Die **zwischenmenschliche** Qualitätsdimension fokussiert auf Aspekte wie Einfühlungsvermögen und Fairness des Personals (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 157ff).

16.2. Das „Q-Dreieck“ von Bentele/Nothaft (2004)

Bentele/Nothaft (2004) entwickelten zur Differenzierung der Qualitätsdiskussion ein Dreieck (vgl. *Abbildung 4*), das die klassische Qualitätstheorie als Ausgangspunkt hat, sich aber nicht ausschließlich darauf konzentriert und drei Pole von Qualitätskontexten, die von einer jeweils eigenen Sachlogik durchdrungen sind, als Grundlagen der Qualität von PR versteht (vgl. Bentele/Nothaft 2004, S. 158).

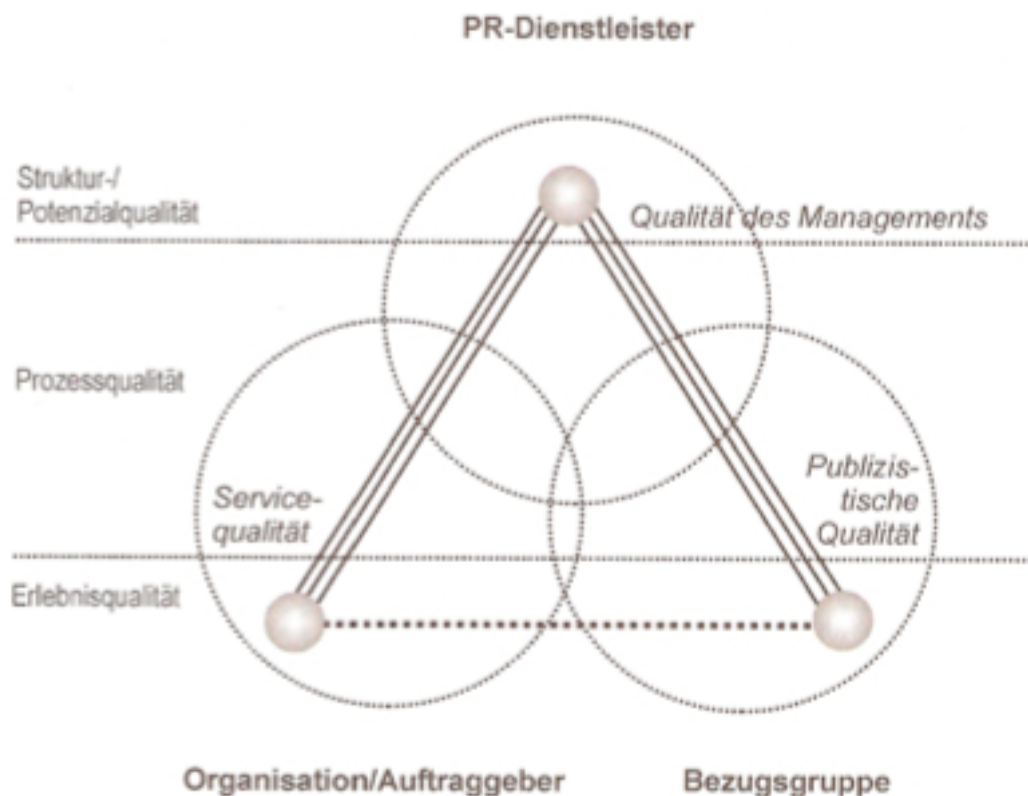


Abbildung 4 „Qualitätsdreieck“, Quelle: Bentele/Nothaft 2004, S. 159

AuftraggeberInnen erwarten Dienstleistungsqualität. Der Qualitätskontext auf Seiten der PR-Dienstleister definiert sich über die Erfüllung der Erwartungen der zahlenden KundInnen. Bei der Bezugsgruppe ist ein anderes Qualitätsverständnis vorauszusetzen, sie erwartet aufrichtige und umfassende Informationen, rechtzeitige Warnungen und Unterhaltung. Der Dienstleister denkt und handelt nach professionellen Regeln,

Routinen und gängigen Management-Prinzipien. Wichtig für die Qualität ist also einerseits die Beziehung zwischen Dienstleister (PR-Agentur) und Auftraggeber sowie zwischen Dienstleister und Bezugsgruppen. Die Voraussetzung für effektive PR-Qualität lässt sich nur in der Schnittmenge der drei Dimensionen verwirklichen und basiert auf der Fähigkeit des Dienstleisters, kunden- und bezugsgruppenseitige Bedürfnisse im richtigen Verhältnis zu berücksichtigen (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 159ff).

Mit der Erreichung einer Schnittmenge ist die Qualität jedoch nicht erschöpft, das Etablieren der richtigen Balance ist der entscheidende Faktor. Dabei muss zwischen verschiedenen Qualitätsdimensionen unterschieden werden:

Unter der Struktur- oder Prozessqualität versteht man die Qualität einer Agentur oder Abteilung, also das vorhandene Potenzial von Personal oder Infrastrukturen. Die Ausschöpfung des Potenzials ist abhängig von den zur Verfügung gestellten Ressourcen und dem Interesse der Bezugsgruppen. Die Prozessqualität verdeutlicht, wie die Abläufe zwischen Agenturen und Auftraggebern beziehungsweise Bezugsgruppen sind, beispielsweise in Bezug auf Klima und Atmosphäre. Diese Dimension kann weiter in sachliche, persönliche und zwischenmenschliche Qualität differenziert werden. Die Ergebnisqualität kann klientenseitig, bezugsgruppenseitig und in der Beziehung zwischen KundInnen und Bezugsgruppen verortet werden. PR-spezifische Ergebnisse wie Image, Akzeptanz und Vertrauen spiegeln sich insbesondere in der Beziehung zwischen Auftraggebern und Bezugsgruppen wider (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 160ff).

Qualitätsmanagementsysteme wie ISO 9000ff zielen hauptsächlich auf gleich bleibende Prozessqualität ab. Die wirkliche Qualität von PR, die als Managementfunktion bezeichnet werden kann, liegt allerdings in der Ergebnisqualität. PR sind ein spezieller Typus von Dienstleistungen mit mehrdimensionalen Qualitätsbegriffen. Das Selbstverständnis der PR-Agenturen geht oftmals in die Richtung, sich gegenüber Journalisten und Medien direkt und gegenüber der Öffentlichkeit indirekt als Dienstleister zu verstehen. Außer Frage steht, dass KundInnen einer Agentur oder die Unternehmensleitung von internen Kommunikationsabteilungen sachliche, persönliche und zwischenmenschliche Qualität erwarten. Es liegt auf der Hand, dass KundInnen selbst entscheiden, ob sie mit der Agentur zufrieden sind und Bezugsgruppen sich ein Urteil bilden, ob eine Kampagne gut oder schlecht ist. Die professionelle Qualität der

geleisteten Arbeit ist hingegen eigentlich nur von Fachkundigen zu beurteilen. Dies ist in der Realität allerdings selten der Fall, da der PR-Beruf keine Profession ist. Während Professionen wie die Medizin hauptsächlich innengesteuert sind, werden PR/Kommunikationsmanagement als Dienstleistungen von außen diktiert und sind primär ergebnis- beziehungsweise problemorientiert (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 162).

Voraussetzung für einen eigenständigen Qualitäts- oder Erfolgsbegriff wären legitimierte Experten, die in Streitfällen die Entscheidungsgewalt haben. Da es einen freien Zugang zu Kommunikationsberufen gibt, ist dies nicht möglich, weshalb die KundInnenzufriedenheit ein zentrales Qualitätskriterium bleiben wird (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 162ff).

Bei der Medienarbeit müssen JournalistInnen als Vermittlungsinstanzen explizit einbezogen werden. JournalistInnen fungieren dabei quasi als primäre Bezugsgruppe, die Informationen rezipiert, verarbeitet und in adaptierter Form an die RezipientInnen, also Stakeholder, weitergibt. Dass Medienarbeit zwangsläufig JournalistInnen benötigt, wird im Q-Dreieck nur am Rande erwähnt. „Aussagen über den Erfolg (besser: die Qualität) von Öffentlichkeitsarbeit sind ohne Berücksichtigung der durch Journalisten (und andere KommunikatorInnen) mitdefinierten öffentlichen Entfaltungsmöglichkeiten und (ebenfalls) der Einbeziehung ökonomisch-technischer Rahmenbedingungen wertlos, weil nicht bewertbar (Haas/Lojka 1998, S. 129).

16.3. Entwicklung von PR-Qualität und Qualitätsmanagement

Die Tatsache, dass die Frage nach Qualität im Berufsfeld der Public Relations überhaupt gestellt wird, verdeutlicht die Professionalisierungsbemühungen der Branche, die vor allem seit den 90er Jahren massiv zugenommen haben. Die Legitimation des beruflichen Handelns und der Nachweis der Konkurrenzfähigkeit sind die bestimmenden Motive der Qualitätsdiskussion innerhalb des Berufsfelds der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 116ff).

Obwohl die Kodizes „Code d’Athènes“ (seit 1965), Code de Lisbonne (seit 1978) und die Rome Charter (seit 1991) als Ansätze zur Steigerung der Qualität in der Branche schon länger existieren, beschäftigen sich PR-Berufsverbände erst seit Anfang der 90er

Jahre ernsthaft mit der Qualitätspolitik. Lange Zeit wurde davon ausgegangen, dass die Qualität von PR als Dienstleistung nicht objektivierbar oder messbar ist. Zu Beginn der Qualitätsdiskussion in den 90er Jahren wurde der Fokus auf Kundenzufriedenheit gelegt, Zertifizierungen (beispielsweise nach der ISO 9000ff Normenreihe) wurden anfangs vernachlässigt. Durch die zunehmende Bedeutung der ISO-Normreihe im Wirtschaftsbereich „schwappte“ die Diskussion über Zertifizierungen auch auf den Bereich der PR-Agenturen über (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 146ff; Fuhrberg 2010, S. 132).

1992 ließ sich die erste europäische Agentur („Country Wide Communications“) zertifizieren, andere folgten kurz darauf. 1993 begann die Deutsche „Gesellschaft Public Relations Agenturen“ (GPRA), die ISO-Norm in Hinblick auf die Übertragbarkeit auf PR-Agenturen zu prüfen. Die Adaptierung der ISO-Norm auf PR-Agenturen wurde 1994 in Gestalt des „IPRA Gold Paper #10“ veröffentlicht. Dabei wird davon ausgegangen, dass es einen systematischen Zusammenhang zwischen Qualität und KundInnenzufriedenheit gibt. Die 1995 von der „International Public Relations Association“ (IPRA), der „Confédération Européenne des Relations Publiques“ (CERP) und „International Communications Consultancy Organisation“ (ICCO) entwickelte „Paris Declaration“ kann als Branchenbekenntnis zu Qualität betrachtet werden und geht über das Qualitätsmanagement der ISO-Norm hinaus (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 147ff; Fuhrberg 2010, S. 135).

Aufbauend auf der „Rome Charter“ führte die „International Communications Consultancy Organisation“ (ICCO) 2003 die „Stockholm Charter“ ein, die wichtige Grundlagen für das Verständnis von Qualität einer PR-Agentur beinhaltet: Im Bereich der (1) sachlichen Beratung und Interessensvertretung verpflichten sich externe PR-Berater zur Objektivität und Unabhängigkeit in der Kundenberatung, Interessen Dritter müssen ausgeklammert werden. Der Bereich (2) Gesellschaft verlangt, dass Agenturen die Meinungsfreiheit der Presse respektieren müssen. (3) Vertrauenswürdigkeit bedeutet, dass Agenturen verpflichtet sind, Informationen vertraulich zu behandeln. Im Bereich (4) Vollständigkeit und Richtigkeit von Informationen verpflichten sich Berater, keine Irreführung der Öffentlichkeit anzustreben, sondern Informationen vollständig zu veröffentlichen. Der Bereich (5) Versprechungen besagt, dass Agenturen Kunden über die zu erwartenden Ergebnisse aufklären müssen und exakte Kommunikationsziele festgelegt werden sollen. Bei (6) Konflikten ist geregelt, dass

BeraterInnen KundInnen informieren müssen, wenn sie andere Kunden mit gegensätzlichen Interessen betreuen. (7) Repräsentation legt fest, dass PR-BeraterInnen selbst entscheiden dürfen, ob sie einen Auftrag annehmen. Der Bereich (8) Kontroll- und Geschäftspraktiken regelt das ethische Verhalten von BeraterInnen (vgl. Fuhrberg 2010, S. 149ff; ICCOPR, 2011b).

In der Mitte der 90er Jahre etablierte sich die Sichtweise, dass Zertifizierungen eine Möglichkeit zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Die GPRA entwickelte zu dieser Zeit über die ISO-Normreihe hinausgehende Vorgaben wie die „materiellen Qualitätsstandards“. Gegen Ende der 90er Jahre ebte das Engagement bei der Zertifizierung (in Deutschland) jedoch ab und die Mängel der ISO-Normreihe wurden deutlicher. Auch die Zertifizierungspflicht geriet aufgrund der nötigen finanziellen und personellen Aufwendungen zunehmend in die Kritik. 1998 wurde in einer Abstimmung der GPRA beschlossen, die Zertifizierungspflicht in Deutschland aufzuheben (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 148).

1997 veröffentlichten IPRA, CERP und ICCO die „Helsinki Charter“, die ähnlich wie die Paris Declaration als Qualitätsbekenntnis verstanden werden kann. Während in der Paris Declaration nur die Qualitätseckpunkte „Education“, „Ethics“ und „Evaluation“ festgelegt wurden, beinhaltet die „Helsinki Charter“ 155 inhaltliche Qualitätsstandards (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 149; Fuhrberg 2010, S. 137).

16.4. Total Quality Management/Total Service Quality

Total Quality Management (TQM) wurde erstmals zu Beginn der 90er Jahre eingeführt und bezeichnet die Bemühungen eines Unternehmens, umfassende Qualität für KundInnen anbieten zu können (vgl. Murphy 1994, S. 15). Die Unternehmensphilosophie, die beim Total Quality Management vertreten wird, lässt sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Seghezzi 2007, S. 164):

- Ausrichtung auf KundInnen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen.
- Die Nutzung des Wissens der MitarbeiterInnen und die Verbindung von individuellem und organisationalem Lernen.
- Die ständige Verbesserung des Unternehmens.
- Die Qualitätsverantwortung jedes Einzelnen, sowohl im Team als auch alleine.

Das Total Quality Management geht über das reine Qualitätsmanagement hinaus, da es eine Managementmethode ist, die alle Mitglieder und Prozesse umfasst. Das prozessorientierte Total Quality Management erlaubt das korrigierende Eingreifen während des Prozesses, während Qualitätsmanagementsysteme nur die abschließende Bewertung von Ergebnissen gestatten. Sowohl TQM als auch Qualitätsmanagementsysteme dienen vor allem der Selbstverpflichtung zur reflexiven Auseinandersetzung mit der eigenen Tätigkeit. TQM erhebt den Anspruch eines ganzheitlichen Ansatzes der Qualitätssicherung und bezieht sowohl prozess-, als auch kunden- und mitarbeiterorientierte Ansätze mit ein. Es ist langfristig ausgerichtet und soll die Qualität von Produkten und Dienstleistungen in sämtlichen Bereichen und Funktionen optimieren. Sichergestellt werden sollen vor allem eine termingerechte Fertigstellung zu günstigen Kosten und eine kontinuierliche Optimierung zur Bedürfnisbefriedigung der NachfragerInnen. Qualität ist dabei kein Ziel, sondern ein fortwährender Prozess (vgl. Rothlauf 2010, S. 56ff; Fuhrberg 2010, S. 138ff).

Die Total Service Quality kann als Äquivalent zum TQM im Dienstleistungsbereich gesehen werden. Auch hier weist der Begriff „total“ darauf hin, dass das ganze Unternehmen in diesen Prozess einbezogen wird (vgl. Murphy 1994, S. 15ff). Die wichtigsten Richtlinien für die Erreichung von Total Service Quality sind dabei folgende (vgl. Murphy 1994, S. 280ff):

1. **Kundenorientierung**, also die Abstimmung aller Unternehmenstätigkeiten mit KundInnenbedürfnissen.
2. **MitarbeiterInnenbeteiligung**, da diese eine größere Identifikation mit den Unternehmenszielen und damit bessere Dienstleistungen garantiert.
3. **Verständnis der Unternehmensabläufe und Kontrollmechanismen**, da Verbesserungen nur vorgenommen werden können, wenn das Unternehmen exakte und detaillierte Kenntnis der Gesamtprozesse hat.
4. **Datenerfassung**, also Zählen und Messen von wichtigen Variablen zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen.
5. **Qualitätssysteme**, die ein formales Fundament weiterer Bestrebungen zum Aufbau der Total Service Quality darstellen. Die Genauigkeit und Kontrolle, die Qualitätssysteme verlangen, versprechen die Aufrechterhaltung eines erreichten Qualitätsniveaus.

6. **Stetige Verbesserung**, die gerade in einer sich schnell verändernden Welt mit ständig neuen Bedingungen die Grundlage jeder Organisation sein sollte.

Die TQM- beziehungsweise TSQ-Ausrichtung eines Unternehmens verspricht somit eine starke Qualitätsorientierung und ist die Grundlage für sämtliche Qualitätsmanagementsysteme.

17. Qualitätsmanagementsysteme im Dienstleistungsbereich

Die Erstellung von hoher Dienstleistungsqualität hat sich mittlerweile zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Bedingt durch die Fokussierung auf Dienstleistungen seit den 1980er Jahren und dem damit verbundenen Aufschwung des tertiären Sektors hat die Qualität einen zentralen Stellenwert. Die Gründe dafür sind der zunehmende Wettbewerb und die „Homogenisierung“ von Dienstleistungen durch die Imitation. Der Markt wird immer transparenter und die Qualitätserwartungen seitens der KundInnen wachsen. Auch die Internationalisierung und die potenziellen Wettbewerbsvorteile durch konsequente Kundenorientierung spielen eine wichtige Rolle für diese Entwicklungstendenzen. Der Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens hängt deshalb zu einem hohen Grad von professionellem (Qualitäts-) Management der Erfolgskette eines Unternehmens ab (vgl. Bruhn 2008, S. 3ff).

KundInnenzufriedenheit kann auf Dauer nur durch hohe Qualität erreicht werden. Zur Erzeugung und Aufrechterhaltung von Qualität bedarf es eines Qualitätsmanagements (QM), bei dem sich Unternehmenskultur, -organisation und -prozesse an der Maxime der konsequenten Kundenorientierung in allen Funktionsbereichen orientieren. Die „Kunst“ besteht also darin, KundInnenbedürfnisse zu erkennen und Leistungen danach auszurichten. Alle Unternehmensabläufe, die das Qualitätsmanagementsystem regelt, müssen transparent und von den Mitarbeitern gelebt werden (vgl. Vötter 2006, S. 42ff). Die wichtigste Grundlage für das Funktionieren von Qualitätsmanagement (-systemen) ist die Messung und darauf aufbauende Verbesserung von Unternehmensabläufen und -strukturen. Aus diesem Grund wird gefordert, das Qualitätsmanagementsystem ständig zu überprüfen und zu verbessern (vgl. Seghezzi 2007, S. 160).

Nach DIN EN ISO 8402 umfasst Qualitätsmanagement „alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagement-Systems die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung/QM-Darlegung und Qualitätsverbesserung verwirklichen“ (DIN EN ISO 9000:2000). Qualitätssicherungssysteme liefern die Struktur und die feste Form für die Bemühungen einer Organisation, Qualität herzustellen und zu sichern. Ein Qualitätssicherungssystem ist daher die Richtlinie für sämtliche Betriebsverfahren eines Unternehmens (vgl. Murphy 1994, S. 194).

Grundsätzlich standardisieren Qualitätsmanagementsysteme also Arbeitsprozesse, entwickeln Normen für Produkte und Dienstleistungen, optimieren Kommunikationsprozesse und setzen Lösungsstrategien professionell und wiederholbar um (vgl. Fuhrberg 2010, S. 134). Prinzipieller Vorteil bei Qualitätsstandards ist die Fehlervermeidung. Durch regelmäßiges Feedback von KundInnen und MitarbeiterInnen wird die Agentur einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterworfen und kann dadurch Prozesse und Strukturen optimieren (vgl. Vötter 2006, S. 47ff).

Der Grund für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems liegt also einerseits in dem Druck, der von außen auf die Organisation ausgeübt wird, andererseits in der Erkenntnis, dass ein solches System entscheidende Wettbewerbsvorteile verspricht. Das Qualitätsmanagementsystem hat die Aufgabe, unter Einbeziehung der KundInnen- und Marktanforderungen die Qualitätspolitik eines Unternehmens in die Praxis umzusetzen. Die Qualitätspolitik darf dabei nicht isoliert „im Raum“ stehen, sondern sollte in die Unternehmenspolitik integriert sein. Sobald diese Integration erreicht ist, müssen Ziele festgelegt werden, die mit Hilfe des Qualitätsmanagementsystems erreicht werden sollen. Um diese Ziele erreichen zu können, muss zudem ein Konzept festgelegt werden. Nach diesen anfänglichen Schritten erfolgen Projektvorbereitung und Projektanlauf, Systementwicklung beziehungsweise –erarbeitung bis hin zur endgültigen Systemeinführung (vgl. Seghezzi 2007, S. 168ff).

Im Dienstleistungssektor ist es schwierig, die Tätigkeiten von der erbrachten Leistung zu trennen, weshalb mehrere zusätzliche Aspekte im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems beachtet werden müssen: Die Menschen selbst haben großen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse, ebenso wie die Prozesse und Systeme des Qualitätsmanagements eines Unternehmens. Dienstleistungen sind, ebenso wie die Produktion von Waren, auf die Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet. Im Unterschied zu Produkten sind Dienstleistungen nicht lagerbar, weshalb die Qualität immer erst nach erbrachter Leistung beurteilt werden kann. Zudem divergieren Dienstleistungen stark, weshalb die jeweilige Art der Leistung zwingend berücksichtigt werden muss (vgl. Vötter 2006, S. 42ff).

Qualitätsmanagementsysteme wie beispielsweise ISO 9000ff wurden in Hinblick auf die produzierende Industrie entwickelt, die Wurzeln liegen also in der Massenproduktion. Im Fall von PR-Agenturen, die in der Kommunikationslandschaft

anzusiedeln sind, muss deshalb ein dienstleistungsspezifischer Qualitätsbegriff, der relativ und kundenorientiert ist, angewandt werden (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 152). Qualitätsmanagementsysteme im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit müssen daher sowohl auf die Produktqualität (äußere Form, Erscheinungsbild) als auch auf Dienstleistungsqualität (Qualität des Inhalts) ausgerichtet sein. Produktbezogene Qualität bezieht sich dabei auf die Summe der vorhandenen Eigenschaften eines Produkts (objektive Kriterien), die kundenbezogene Qualität richtet sich auf Rückmeldungen von KundInnen (subjektive Kriterien) (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 120).

In der Praxis der Öffentlichkeitsarbeit hat die Frage nach Qualität gerade durch die Einführung der ISO-9000-Zertifizierung neue Impulse bekommen. Das zunehmende Interesse an Zertifizierungen Anfang der 90er Jahre resultierte in dem Wunsch, eigene Qualitätsstandards für PR-Agenturen zu entwickeln. Aus Sicht der PR-Agenturen war das größte Problem der ISO-Norm die aufwändige Dokumentation der Arbeitsabläufe. Die größte Differenz zwischen dem eigens für PR-Agenturen entworfenen Standard CMS II und ISO 9001 ist, dass ersteres Zertifizierungsmodell kompakter, kostengünstiger, einfacher in Einführung und Anwendung und aufgrund der spezialisierten Konzeption für PR-Agenturen für die PR-Branche interessanter ist (vgl. Haas/Lojka 1998, S. 119ff; Vötter 2006, S. 47ff).

17.1. Wissensmanagement in PR-Agenturen

Im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystemen ist es nötig, Wissensmanagement explizit zu behandeln. Das Wissensmanagement ist dem Qualitätsmanagement untergeordnet, der Begriff wird in der Praxis zumeist synonym verwendet. Wissensmanager sind spezialisierte Qualitätsmanager und sorgen unter anderem für die Ablage und den Austausch des Wissens innerhalb einer PR-Agentur und unterstützen damit das Qualitätsmanagement (vgl. Hoffjann/Röttger 2009, S. 143). Generell ist Wissensmanagement ein Konzept zum effektiven und effizienten Umgang mit dem Faktor „Wissen“ in Organisationen. Wissen einer Organisation ist nicht auf einzelne Personen beschränkt, sondern kann als die Gesamtheit aller individuellen Wissensbestände bezeichnet werden. Dieses Organisationswissen ist in den einzelnen Operationsformen gespeichert, beispielsweise in Form von Regeln, Routinen oder Ritualen und entsteht durch die personenunabhängige Speicherung von individuellem

Wissen einzelner Teams oder Abteilungen zur allgemeinen Reproduzier- und Anwendbarkeit (vgl. Hoffjann/Röttger 2009, S. 129ff).

Die Generierung von Wissen in PR-Agenturen macht diese zu lernenden Organisationen. Eine Untersuchung von Hoffjann/Röttger (2009) hat ergeben, dass die Externalisierung von Wissen in vielen Agenturen noch unterentwickelt ist. In PR-Agenturen gibt es kaum Routinen, die die Übertragung des Wissens einzelner MitarbeiterInnen auf andere erlauben. Gerade bei großen nationalen oder internationalen Agenturen mit mehreren Standorten ist auch die Internalisierung oder Kombination von Wissen mangelhaft, nur selten werden übergreifende Arbeitsgruppen gebildet. Der „Lernmodus“ von Agenturen beruht größtenteils auf Sozialisation, angesichts fehlender Strukturen müssen erfahrene Berater „nachgeahmt“ werden (vgl. Hoffjann/Röttger 2009, S. 136ff).

Dokumentationen im Sinne des Wissensmanagements können, genauso wie im Fall des Qualitätsmanagements, entweder in Form einer Wissensdokumentation während der Leistungserbringung oder nach Projektabschluss als eine von KundInnen unabhängige Festlegung von Erkenntnissen einzelner BeraterInnen oder Teams – beispielsweise durch Checklisten oder Handbücher – erfolgen. Auch bei Qualitätsmanagementsystemen werden diese Dokumentationen gefordert, weshalb zertifizierte Agenturen ein höheres Maß an Reglementierung aufweisen (vgl. Hoffjann/Röttger 2009, S. 139).

17.2. Die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen

Zertifizierungen dienen nicht ausschließlich der Erfüllung von KundInnenforderungen, sondern bieten auch eine Chance zur Verbesserung bereits bestehender Qualitätsmanagementsysteme, da Abläufe systematisch überdacht werden müssen. Voraussetzung für eine Zertifizierung ist ein bereits vorhandenes Qualitätsmanagementsystem. Es wird eine wirksame Lenkung von für das Qualitätsmanagementsystem notwendigen Prozessen gefordert, ebenso wie die Verfügbarkeit der dafür benötigten Ressourcen und Informationen sowie Maßnahmen zur Prozessverbesserung (vgl. Drechsel 2007, S. 345). Die folgenden Ausführungen beziehen sich zwar primär auf eine ISO-Zertifizierung, aufgrund der starken Orientierung von CMS II an der ISO-Norm wird dieses Verfahren jedoch auch für das speziell für Agenturen entwickelte Qualitätsmanagementsystem angewandt. Auf

vereinzelte Unterschiede der jeweiligen Zertifizierungsverfahren wird in der Folge eingegangen.

17.2.1. Vorbereitung auf die Zertifizierung

Zunächst muss sichergestellt werden, dass das vorhandene Qualitätsmanagementsystem den Anforderungen einer Zertifizierung entspricht. Daher sollten interne Audits zur Prüfung der Umsetzbarkeit des Systems durchgeführt und nötige Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. In der Folge wird ein/e akkreditierter Zertifizierungspartner/in oder Prüfer/in zur Sicherstellung von Kompetenz und Professionalität ausgewählt. Bereits im Vorfeld sollte besprochen werden, wie beispielsweise die Audits vor Ort ablaufen sollen und wo die Kompetenzen der möglichen Auditoren liegen (vgl. Drechsel 2007, S. 346).

Das Audit wird also immer von einer Zertifizierungsstelle durchgeführt, die Verfahren, Abläufe und Normen nach standardisierten Revisionsprozessen überprüfen soll (vgl. Fuhrberg 2010, S. 134).

17.2.2. Ablauf der Zertifizierung

Am Beginn des Zertifizierungsverfahren steht die (1) Information, Ziel und Nutzen der Prüfung müssen diskutiert werden. In der Folge erhält das zu zertifizierende Unternehmen ein (2) Angebot. Zeitlicher Ablauf, Kosten und Umfang von Leistungen werden vertraglich festgelegt. Bei der darauf folgenden (3) Systemanalyse werden die einzelnen Zertifizierungsschritte von dem/der Auditleiter/in vorgestellt. Die Prüfung und Bewertung der Systemdokumentation mit Blick auf die Ziele setzt das eigentliche Verfahren in Gang. Optional kann eine Vorbegutachtung eingefordert werden, wobei ausgewählte Bereiche und Prozesse vorab bewertet werden, um Sicherheit für die eigentliche Zertifizierung zu gewinnen. Der nächste Schritt ist die (4) Systembegutachtung mit den Audits vor Ort (vgl. Drechsel 2007, S. 346ff; Fuhrberg 2010, S. 135).

Das Audit beginnt mit einem Einführungsgespräch, in dem der/die Auditleiter/in, die Unternehmensleitung, der/die Beauftragte der obersten Leitung und gegebenenfalls weitere Führungskräfte oder Vertreter des Betriebsrats teilnehmen. Schwerpunkt des Audits sind die übergeordneten Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Ziele

der einzelnen Prozesse, Verbesserungspotenziale werden von AuditleiterInnen dokumentiert. Da Schwachstellen vor der Erteilung des Zertifikats korrigiert werden müssen, werden nach eingehender Analyse Korrekturmaßnahmen festgelegt. Am Ende des Audits wird ein Schlussgespräch durchgeführt, bei dem alle positiven und negativen Erkenntnisse vom AuditorInnenteam besprochen und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. Sollte die Begutachtung erfolgreich verlaufen sein, wird die Erteilung des Zertifikates empfohlen. Sofern massive Abweichungen festgestellt worden sind, wird ein Nachaudit-Termin vereinbart, bei dem die Durchführung von Korrekturmaßnahmen nochmals geprüft wird. Zirka zwei Wochen nach dem Audit wird von den AuditleiterInnen ein Bericht erstellt, der an das Unternehmen weitergegeben wird. Der nächste Schritt besteht also in der (5) Systembewertung/Zertifikatserteilung, bei der aufgrund des ausgestellten Berichts über die Zertifizierung entschieden wird. In der Folge wird mindestens einmal jährlich eine (6) Begutachtung zur Systemförderung durchgeführt, die dem Nachweis der Aufrechterhaltung des zertifizierten Managementsystems dient. Im Sinne einer kontinuierlichen Optimierung werden Verbesserungspotenziale aufgezeigt und schriftlich dokumentiert. Bevor die Gültigkeit des Zertifikats abläuft, erfolgt im 3-Jahres-Zyklus bei ISO 9000x beziehungsweise 2-Jahres-Zyklus bei CMS II wiederum eine Prüfung und Beurteilung des Systems, also eine (7) Wiederholungsbegutachtung und gegebenenfalls Neuerteilung des Zertifikats (vgl. Drechsel 2007, S. 346ff).

Der Aufbau eines Qualitätssystems alleine ist also nicht ausreichend, dieses muss dynamisch sein und ständig weiterentwickelt werden. Die Veränderungen können dabei sowohl selbstständig als auch mit BeraterInnen vollzogen werden. In diesem Zusammenhang wird zwischen drei möglichen „Verbesserungspfaden“ unterschieden (vgl. Seghezzi 2007, S. 170ff):

1. Intensivierung von (Teil-) Systemen mit Veränderung der Strategien, Systeme und Strukturen im Sinne der Erhöhung von Effektivität und Effizienz.
2. Integration von Teilsystemen im Sinne des Zusammenführens von Aktivitäten aus Teilbereichen der Führung und Organisation. Die Zusammenführung von Teilsystemen verspricht positive Synergieeffekte und optimiert die Kommunikation zwischen Verantwortlichen.
3. Kombination von Integration und Intensivierung mit dem Ziel, Effektivität und Effizienz simultan zu verbessern.

17.2.3. Anerkennung der Zertifikate

Zertifizierungen haben nur dann einen Sinn, wenn sie auch anerkannt werden. Die Anerkennung seitens der KundInnen ist nicht garantierbar, kann aber durch folgende Faktoren beeinflusst werden (vgl. Drechsel 2007, S. 349):

- Akkreditierungen und Zulassungen: Für eine Zertifizierungsstelle sollte die Akkreditierung vorausgesetzt werden. Bei öffentlichen Ausschreibungen werden oftmals akkreditierte Zertifikate gefordert.
- Vertretung der Interessenspartner: Die gewählte Zertifizierungsstelle sollte von relevanten Wirtschaftsverbänden und anderen Interessenspartnern getragen und unterstützt sein.
- Internationale Anerkennung: Die internationale Anerkennung von Zertifikaten wird aufgrund von Globalisierungstendenzen zunehmend wichtiger.
- Qualifikation und Erfahrung der Auditoren: Da die Qualifikation und vor allem die Branchenerfahrung der AuditorInnen von zentraler Bedeutung ist, müssen Zertifizierungsstellen entsprechende Schulungsprogramme anbieten.
- Kompetenz der ZertifiziererInnen: Die Kompetenz der ZertifiziererInnen basiert in erster Linie auf Erfahrung und Qualifikation.
- Erteilte Zertifikate und Referenzen: Jede Zertifizierungsstelle muss Auskunft darüber geben, wie viele Zertifikate in einzelnen Branchen vergeben wurden und welche ReferenzkundInnen angeführt werden können.

17.2.4. Nutzen der Zertifikate

Die Gründe für die Entscheidung zur Zertifizierung sind unterschiedlich und reichen von KundInnenerwartungen über Ausschreibungsbedingungen bis hin zu Verbesserungen der Organisation durch gutes Prozessmanagement. In bestimmten Marktsegmenten und Branchen ist eine Zertifizierung mittlerweile Standard geworden, das Argument des Wettbewerbsvorteils besitzt nur noch vereinzelt Gültigkeit. Der größte Vorteil scheint in der Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems zu finden sein. Zertifizierte Unternehmen haben in der Regel bessere interne Prozesse, die zu einer Produktivitätssteigerung führen. Studien bestätigen, dass zertifizierte Unternehmen deutlich erfolgreicher sind (vgl. Drechsel 2007, S. 350ff).

17.3. Arten von Qualitätsmanagementsystemen

17.3.1. Das Qualitätsmanagementsystem ISO 9000x

Der Erfolg von Managementmodellen wie in diesem Fall ISO 9000x besteht grundsätzlich darin, dass es sich nicht um gewöhnliche Standards, sondern Metastandards handelt. Gewöhnliche Standards geben exakt vor, „wie“ etwas geregelt werden soll, bei einem Metastandard hingegen wird vorgegeben, „was“ geregelt wird. Die ISO-Reihe kann deshalb als Konzept des prozessorientierten Managementsystems gesehen werden (vgl. Seghezzi 2007, S. 156ff).

Die Normenreihe ISO 9000 bis 9004 dürfte das am stärksten verbreitete Unternehmensführungsmodell sein. Sie existiert seit 1987 und ist ein Modell zur Darstellung von branchenneutralen Qualitätsmanagementsystemen. Im Jahr 2000 wurden die drei Normen ISO 9001 (Produktionsunternehmen mit Entwicklung), ISO 9002 (Produktionsunternehmen ohne Entwicklung) und ISO 9003 (Dienstleistungsunternehmen) in eine Norm, nämlich ISO 9001 zusammengefasst. Die Inhalte der Norm bestehen aus Forderungen (etwas *muss* getan werden), nur bei ISO 9004 werden Empfehlungen formuliert (etwas *sollte* durchgeführt werden). Die acht Grundsätze des ISO 9000: 2005 sind (1) kundenorientierte Organisation, (2) Führung, (3) Einbeziehung der Personen, (4) prozessorientierter Ansatz, (5) systemorientierter Managementansatz, (6) ständige Verbesserung, (7) sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung und (8) LieferantInnenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen. (vgl. Vötter 2006, S. 44ff; Wagner 2007, S. 175ff; Seghezzi 2007, S. 159).

ISO 9000 ist ein QS-System, das sich nicht auf einzelne Produkte bezieht, sondern grundsätzlich auf jede Situation anwendbar ist. Das QS-System wird auf Basis von Prozessen gebildet, die zu einer Befriedigung der KundInnenbedürfnisse führen, die ermittelt und systematisiert werden. Dieses Verfahren basiert auf dem „Trial-and-Error“-Prinzip (vgl. Jackson/Ashton 1995, S. 28ff).

Die ISO 9000-Norm stellt die begriffliche und inhaltliche Basis für die Einführung eines Qualitätsmanagements dar und beschreibt Unternehmensaktivitäten, die den Input von KundInnen und InteressenspartnerInnen in Form von Wünschen und Forderungen

in Output umsetzen. Das bedeutet, dass alle Aktivitäten bei den KundInnen und deren Anforderungen einsetzen. Die Forderungen und Erwartungen der KundInnen dienen als Eingabe in die Prozesse der Produktrealisierung, das übergeordnete Ziel ist die KundInnenzufriedenheit. Die Produktqualität kann nur dann vollends zur Geltung kommen, wenn auch die Qualität des Prozesses für die KundInnen zufrieden stellend ist. KundInnen und deren Bedürfnisse werden für Unternehmen deshalb zunehmend wichtiger. Da sich diese Bedürfnisse ständig verändern, wird auch eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung des QS-Systems gefordert. Dieser ständige Verbesserungsprozess ist als Kreislauf konzipiert, beginnend mit der Planung, also Festlegung von Zielen und Prozessen, gefolgt von Durchführung und Prüfung, also der Überwachung und Messung bis hin zur endgültigen Verbesserung (vgl. Seghezzi 2007, S. 159; Wagner 2007, S. 179ff).

Grundsätzlich gilt, dass ISO 9000 keine Norm per se, sondern eine Liste an Normen ist. Die Normenreihe des ISO 9000 gestaltet sich folgendermaßen (vgl. Jackson/Ashton 1995, S. 37ff; Vötter 2006, S. 44ff; Wagner 2007, S. 175ff; Seghezzi 2007, S. 159):

- **ISO 9000** beinhaltet Leitfäden zur Auswahl, Gestaltung und Entwicklung von internen Qualitätsmanagementsystemen.
- **ISO 9001** ist ein Qualitätssicherungsmodell für die Bereiche Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst und kann auf Unternehmen jeglicher Größe angewandt werden.
- **ISO 9002** behandelt die Darstellung qualitätsbezogener Maßnahmen in den Bereichen Produktion und Montage.
- **ISO 9003** ist ein Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung bei der Endprüfung.
- **ISO 9004 Teil 1** beinhaltet Elemente eines QS-System-Leitfadens.
- **ISO 9004 Teil 2** beinhaltet, ebenso wie ISO 9000, Leitfäden zur Auswahl, Gestaltung und Entwicklung eines internen QS-Systems.

Welcher Teil der ISO-Normenreihe auf ein spezielles Unternehmen anzuwenden ist, ist abhängig von der jeweiligen Geschäftstätigkeit. In den meisten Fällen kommt ISO 9001 zur Anwendung, da nur bei dieser Norm der Faktor „Design“ eine zentrale Rolle einnimmt. Im Fall einer PR-Agentur, die „Programme“ entwirft, um Probleme eines

Kunden zu lösen, ist deshalb ausschließlich die ISO 9001-Norm anzuwenden (vgl. Jackson/Ashton 1995, S. 40ff).

ISO 9001 wurden nur von einigen wenigen Agenturen, viele davon aus Deutschland, eingeführt, für viele war der Dokumentationsprozess mit zu viel Aufwand verbunden. Aufgrund des Zweifels, ob diese Benchmark tatsächlich auf PR-Agenturen übertragbar ist, entwickelte die IPRA den Public Relations Qualität Service Loop, der die Übertragbarkeit der ISO-Norm verbessern sollte (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 169).

17.3.2. Der IPRA Public Relations Quality Service Loop

1994 veröffentlichte die „International Public Relations Association“ (IPRA) im Rahmen des „IPRA Gold Paper #10“ den Public Relations Quality Service Loop (vgl. *Abbildung 5*) als Empfehlung für die Übertragung der Norm ISO 9004-2 auf PR-Agenturen. Dieser Quality Loop wurde mit dem Ziel entwickelt, die in der Industrie häufig angewandte Systematik für den Bereich der Public Relations zu adaptieren (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 153ff, Fuhrberg 2010, S. 135ff).

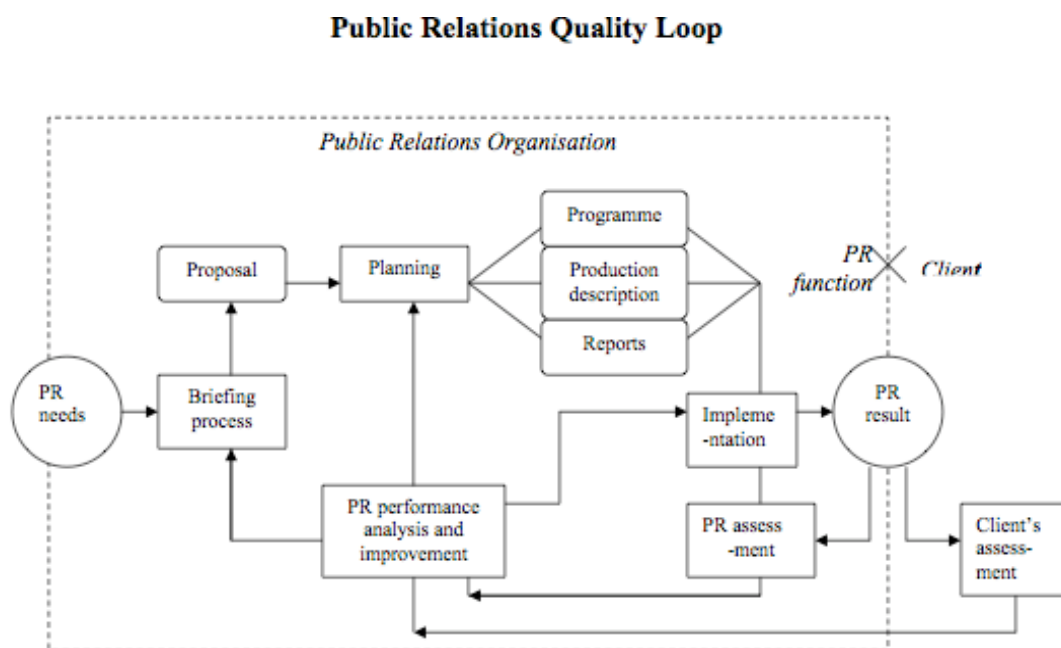


Abbildung 5 „Quality Service Loop“, Quelle: IPRA Gold Paper #10 1994, S.33

Die Grundlage dieses Modells bilden die (1) *Public Relations-Bedürfnisse* („*PR needs*“), die entweder von KundInnen oder PR-AkteurInnen definiert werden. Der (2) *Marketing-Prozess* („*Briefing process*“) resultiert in diesem Fall in einem Präsentationsmeeting oder Briefing. Dabei wird ein gemeinsames Problemverständnis ausgearbeitet und die professionelle Basis zur Problemlösung geschaffen. Der (3) *Angebotsentwurf* („*Proposal*“) ist ein Vorschlag für KundInnen, der eine kurze Beschreibung der Aufgaben und, falls möglich, einen Zeitplan sowie eine Budgetaufstellung beinhaltet. Im (4) *Design-Prozess* („*Planning*“) werden Aktivitäten geplant, relevante Interessensgruppen und Ziele definiert und eine Strategie entwickelt. Das (5) *PR-Programm* („*Programme*“) beinhaltet die detaillierte Planung von Aktivitäten im Zusammenhang mit festgelegten Maßnahmen und Strategien. Programme sollten im Idealfall einen analytischen, kreativen und administrativen Teil enthalten. In der Phase der (6) *Spezifizierung der Leistungslieferung* („*Production description*“) werden Fortschritt und Produktion von Aktivitäten und Informationsmaterialien dokumentiert. Bei der (7) *Spezifizierung der Qualitätskontrolle* („*Reports*“) liegt der Fokus auf den unterschiedlichsten Dokumentationen oder Berichten, die Qualitätsaspekte beinhalten sollten. Berichte und Protokolle sind ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit mit KundInnen. Die (8) *Implementierung von PR-Leistungen* („*Implementation*“), also gewissermaßen die Lieferung von PR-Produkten, ist die Phase, in der die Dienstleistungsqualität bewiesen werden muss, auch wenn die tatsächlichen Ergebnisse erst später gemessen werden können. Das (9) *Leistungsergebnis* („*PR result*“) ist der Effekt oder das Resultat der PR-Aktivitäten, die sich einerseits in objektiv nachvollziehbaren Veränderungen, andererseits im subjektiven Verständnis der KundInnen manifestiert. Die (10) *Bewertung* („*PR assessment*“) von PR-Aktivitäten, die kurz darauf erfolgt, muss systematisch angelegt und nachvollziehbar sein. Der letzte Schritt des „Quality Loop“ ist die (11) *Analyse* („*PR performance analysis and improvement*“) der Leistungserbringung, bei dem Prozess und Ergebnisse unter dem Aspekt der festgelegten Ziele untersucht werden (vgl. IPRA Gold Paper #10 1994, S. 32ff).

Zur Entwicklung von kollektiv anerkannten Termini im Zusammenhang mit Qualitätssystemen wurden im Zusammenhang mit dem „Quality Loop“ zudem die „Minimum Quality Standards“ (MQS) entwickelt. MQS können in die Kategorien (1) Prozess der PR-Aktivitäten (Briefing, Angebot, Planung, Evaluation etc.), (2)

Einarbeitung (Aktivitäten, Produktionen, Beratung), (3) Durchführung (Timing, Budget, Management) und (4) persönliche Fähigkeiten (Ausbildung, Erfahrung, Vernetzung, Ethik) gegliedert werden und tragen zu einem einheitlichen Verständnis von relevanten Qualitätsbegriffen bei (vgl. Szondi 2006, S. 23ff).

Obwohl dieses Modell interessante Ansätze beinhaltet, wird in der Fachliteratur oftmals Kritik am „Quality Loop“ geübt: Es wird kritisiert, dass die formale Struktur der ISO-Norm im Prinzip ein „Gerüst“ darstellt, das nicht in der Lage ist, Kriterien, Methoden oder Systeme zu erarbeiten, die tatsächlich die Qualität von PR beschreiben. Der „Quality Loop“ geht zudem ausschließlich von einer Steuerung durch Bedürfnisse der KundInnen und von kundenseitigen Leistungseinschätzungen aus. Gegenüber Zielgruppen oder Rezipienten ist der „Quality Loop“ geschlossen, diese werden gewissermaßen ausgeklammert. Das System macht Qualität zwar grundsätzlich transparent, trägt aber nicht wirklich dazu bei, diese zu erzielen (vgl. Bentele/Nothhaft 2004, S. 153ff, Fuhrberg 2010, S. 136).

17.3.3. Der Consultancy Management Standard II (CMS II)

Trotz der interessanten Ansätze, die der „Quality Loop“ bietet, wurde die Norm ISO 9000x als schlecht auf PR-Agenturen übertragbar klassifiziert. Aus diesem Grund wurde das Zertifizierungsmodell Consultancy Management Standard II („CMS II“) entwickelt.

Der Consultancy Management Standard II, ein speziell auf PR- und Kommunikationsagenturen abgestimmtes Zertifizierungsmodell, wurde 1997 von der „Public Relations Consultants Association“ (PRCA) entwickelt und kombiniert Elemente aus ISO 9000 und „Investors in People“ mit speziell für PR-Agenturen entwickelten Kriterien. Der erste Consultancy Management Standard wurde schließlich 1998 vom PRCA eingeführt und war ab 2000 verpflichtend für alle Mitglieder. Es handelt sich dabei um einen internationalen Standard zur Zertifizierung von Agenturen in der PR-Branche. Dieser garantiert den KundInnen die Einhaltung höchster fachlicher, wirtschaftlicher und ethischer Standards. In Österreich ist eine Zertifizierung nur möglich, wenn die PR-Agentur Mitglied der PR Quality Austria (vormals PR Group Austria) ist. (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 169; Szondi 2006, S. 23ff; Vötter 2006, S. 46; Fuhrberg 2010, S. 139).

Der überarbeitete Standard, genannt CMS II, wurde 2003 eingeführt und beinhaltet acht zentrale Bereiche: Im Rahmen des Zertifizierungsaudits werden die Faktoren (1) Führung und Kommunikation, (2) Unternehmensplanung, (3) Kontinuierliche Verbesserung, (4) Finanz- und Controllingssysteme, (5) Projekt- und Kampagnen-Management, (6) Kundenzufriedenheit, (7) New Business und (8) Personalmanagement (vgl. Kapitel 16.6.5.3.1) geprüft. Um die Zertifizierung zu erhalten, muss eine Agentur 75% der maximalen Punkteanzahl von 380 und jeweils mindestens 50 Prozent in allen Teilbereichen erreichen. Zur Garantierung der Objektivität wird die CMS-Zertifizierung vom internationalen Riskmanager DNV Quality Assurance Limited übernommen und alle zwei Jahre wiederholt. Der Fokus des Consultancy Management Standard liegt dabei vor allem auf Prozessen beziehungsweise der Systemqualität, Ergebnisse spielen eine stark untergeordnete Rolle. In Großbritannien, Irland, Tschechien, der Schweiz, Österreich und Indien wurde der Standard CMS II bereits eingeführt, in Deutschland, Italien, Finnland, Griechenland, Portugal, Polen, Türkei, Russland und Nigeria wird er noch geprüft (vgl. Gregory/Sheard 2004, S. 169; Vötter 2006, S. 46ff; PR Quality, 2011d).

17.3.3.1. Die acht Teilbereiche von CMS II

- 1. Führung und Kommunikation („Leadership & Communications“):** In diesem Bereich prüft der Auditor, ob die Agentur nach modernen Managementprinzipien geführt wird, ob Kompetenzen klar definiert sind und ob MitarbeiterInnen sich ihrer jeweiligen Verantwortlichkeiten bewusst sind. Die Agentur muss über fundierte Strukturen verfügen. Auch das Risikomanagement und das Kommunikationssystem mit externen Partnern sind diesem Bereich zuzuordnen.
- 2. Unternehmensplanung („Business Planning“):** Die Agentur muss beweisen, dass sie langfristig ausgelegte und erfüllbare Businesspläne entwickelt hat, die zeigen, wie sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln soll. Die Ziele der Agentur müssen messbar, spezifiziert und erfüllbar sein. Es muss sichergestellt sein, dass das nötige Know-how und die Ressourcen auch in Zukunft verfügbar sind.

- 3. Entwicklung und Innovation („Business Improvement“):** Der Verbesserungsprozess der Agentur muss Ziele und funktionierende Systeme zur Optimierung der Prozesse beinhalten. Die wichtigsten Werte sind dabei Vertrauen, Professionalität, Wachstum und Weiterentwicklung. Die Instrumente müssen ständig hinterfragt oder durch bessere Lösungen weiterentwickelt werden. Dieser Bereich umfasst zudem die Forderung nach einer zentralen Vision sowie Unternehmenswerten, Beteiligung der MitarbeiterInnen sowie Weiterentwicklungs- und Steuerungssystemen.
- 4. Finanz- und Controllingsysteme („Financial Systems“):** Der Auditor prüft die Geschäftsführung, die Geschäftsgebarung und das Controlling einer Agentur. Sie muss zeigen, dass es ein funktionierendes Controlling-System mit plausiblen Kennzahlen gibt und Strategien für wirtschaftlich problematische Zeiten existieren. Auch Buchführung, Zeiterfassungssysteme, Rechnungskontrolle, Finanzberichterstattung und die Lenkung des Kapitals sind in diesem Bereich vorzuweisen.
- 5. Projekt- und Kampagnen-Management („Campaign Management“):** Die Agentur muss nachweisen, dass es Systeme für die strukturierte Erfassung von KundInnenanforderungen gibt, Ziele des Auftraggebers beachtet werden, Projektinformationen allen Beteiligten zugänglich sind und Maßnahmen sorgfältig umgesetzt sowie evaluiert werden. Projektplanungs- und Kontrollsysteme, wirksame Informationsflüsse und die Kontrolle von Lieferanten sind ebenfalls nachzuweisen.
- 6. Kundenzufriedenheit („Client Satisfaction“):** Die Zufriedenheit der KundInnen wird mittels systematischer Instrumente erfasst. Diese Befragungen müssen regelmäßig durchgeführt werden.
- 7. New Business:** In diesem Bereich muss die Agentur nachweisen, dass von der ersten Anfrage bis zum fertigen Konzept hohe Qualitätsstandards und systematische Vorgehensweisen eingehalten werden.

- 8. Personalmanagement („People Management“):** Der Auditor prüft im Bereich Personalentwicklung, ob die Agentur ein System für Recruiting, Karriereplanung und Aus- und Weiterbildung hat. Dadurch soll die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen langfristig gesichert werden. In diesem Bereich müssen geregelte Auswahlprozesse, MitarbeiterInnenführung, Schulungssysteme für neue Mitarbeiter, Personalentwicklungspläne oder Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nachgewiesen werden (vgl. Fuhrberg 2010, S. 139ff; PR Quality, 2011b; ICCOPR, 2011a).

Inwiefern eine CMS II-Zertifizierung tatsächlich Vorteile für eine Agentur bringt, ist in der Praxis umstritten und wird kontrovers diskutiert. Aus der Sicht eines PR-Praktikers argumentiert beispielsweise Hörschinger (2006), dass trotz der mangelnden Berücksichtigung der Zertifizierung seitens der KundInnen positive Aspekte überwiegen: So werden bei der Zertifizierung (1) inhaltliche Abläufe systematisch reflektiert und optimiert, (2) transparente Strukturen und nachvollziehbare Abläufe geschaffen, (3) eine höhere Orientierung und Klarheit für MitarbeiterInnen geschaffen, (4) die Effizienz nachhaltig gesteigert, (5) standortübergreifende Zusammenarbeit vereinfacht und die (6) Management- und Führungsqualität verbessert. Bei kundenbezogenen Prozessen waren die beobachtbaren Verbesserungen aus Sicht des Autors jedoch gering, KundInnen bemerken zumeist nichts von der Zertifizierung. Durch interne Effizienz- und Qualitätssteigerungen ergeben sich jedoch trotz des mangelnden Wettbewerbsvorteils auch wirtschaftliche Vorteile für die Agentur. Der Entschluss zur Zertifizierung nach CMS II dient in erster Linie dazu, sich von anderen Agenturen abgrenzen zu können. Innerhalb des Berufsfelds hat CMS II insofern eine positive Außenwirkung, als sich viele Agenturen ein Beispiel nehmen und sich zertifizieren lassen. KundInnen und EntscheidungsträgerInnen scheinen CMS II jedoch nicht als entscheidendes Kriterium bei der Wahl einer PR-Agentur zu sehen (vgl. Hörschinger 2006, S. 51ff). Demgegenüber gibt es jedoch auch viele kritische Stimmen aus der PR-Praxis, die Zertifizierungen als überflüssig oder nicht aussagekräftig klassifizieren. In einem offenen Brief mit dem programmatischen Titel „Kunden halten Zertifizierung keineswegs für nötig“ äußerte beispielsweise Ursula Lucas-Bachert im Jahr 1998: „Was die wirkliche Qualität in unserer Arbeit ausmacht, strategisches Denken, realisierbare Kreativität, ein gutes Verhältnis zum Kunden usw., dies lässt sich

nicht durch eine Norm herbeiführen“ (Lucas-Bachert 1998, S. 1). Auch wenn diese Aussage grundsätzlich auf die ISO 9000x-Zertifizierung bezogen war, kann diese Kritik auf Qualitätszertifizierungen im Allgemeinen übertragen werden.

Die Frage, inwiefern Qualitätsmanagementsysteme und Zertifizierungen Qualität tatsächlich abbilden, kann nur schwer beantwortet werden. Dass Zertifizierungen aber durchaus Wettbewerbsvorteile bringen können, zeigt eine 2009 im Auftrag der PR Quality Austria, dem Dachverband der CMS II-zertifizierten Agenturen in Österreich, durchgeführte Studie. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine Qualitätszertifizierung auch messbare Erfolge mit sich bringt. Demnach sind drei Viertel der österreichischen Unternehmer der Meinung, dass Kommunikationsfehler durch externe Berater verhindert werden können, zwei Drittel fordern Qualitätsstandards für PR-Agenturen. Zudem gaben mehr als 60 Prozent der Unternehmer an, zertifizierte Agenturen zu bevorzugen, nur 28 Prozent legen keinen Wert auf CMS II als Qualitätsstandard einer PR-Agentur (vgl. PRVA, 2011d).

Auch wirtschaftlich scheint eine CMS II-Zertifizierungen positive Auswirkungen zu haben. Laut einer Untersuchung der PR Quality Austria zeigen die Zahlen des Bestseller-Rankings aus dem Jahr 2010, dass zertifizierte Agenturen im Vergleich zum Vorjahr ein Honorarumsatzwachstum von 5,9 Prozent verbuchen konnten, während der Umsatz bei nicht-zertifizierten Agenturen im Durchschnitt um 1,4 Prozent gesunken ist (vgl. PR Quality, 2011c). Ob dieses überproportionale Wachstum tatsächlich auf die Zertifizierung alleine oder auch andere Faktoren zurückzuführen ist, kann allerdings aufgrund der Vielzahl möglicher intermittierender Variablen nicht eindeutig bestimmt werden.

17.4. Controlling als Grundlage des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Das Controlling einer PR-Agentur ist nicht nur im Zusammenhang mit CMS II ein zentrales Thema, sondern hat grundsätzlich die Funktion, Transparenz in die Leistungsabrechnung einer Agentur zu bringen. Durch wirtschaftliche Veränderungen verliert die Kommunikation zunehmend ihre „Sonderrolle“ als Unternehmensfunktion, die ohne Controlling auskommt. Die Sichtbarmachung des Wertschöpfungsbeitrags von Kommunikationsaktivitäten wird zunehmend wichtiger (vgl. Storck 2009, S. 228ff).

Controlling bezeichnet die Steuerungsfunktion der Unternehmensführung und liefert wesentliche Orientierungs- und Entscheidungshilfen für die Entscheidungsträger. Das

Controlling schafft den organisatorischen Rahmen für die innerbetriebliche Steuerung und die Transparent- und Glaubwürdigmachung von Profil und Leistungen einer PR-Agentur (vgl. Zimmermann 1997, S. 327ff).

Kommunikations-Controlling ist eine Prozesssteuerungsfunktion und „steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen sowie geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation bereitgestellt werden“ (Zerfaß 2008, S. 543). Kommunikations-Controlling ist deshalb nicht gleichzusetzen mit Evaluation oder Erfolgskontrolle, da Controller in erster Linie erfolgversprechende arbeitsteilige Steuerung und Kontrolle ermöglichen wollen (vgl. Zerfaß 2008, S. 542ff).

Das (Kommunikations-) Controlling fungiert dabei nicht nur als Leistungs-, sondern vor allem auch als Qualitätsnachweis einer PR-Agentur, da Abrechnungen transparent und nachvollziehbar gegenüber KundInnen dargestellt werden können.

Um erfolgreich zu sein, muss das Controlling in die vorhandenen Organisationsstrukturen integriert werden, wodurch das bereits bestehende Finanz- und Rechnungswesen erweitert wird. Dabei werden beispielsweise MitarbeiterInnenfunktionen (z.B. Geschäftsführer, Berater, Praktikant etc.) sowie einzelne Leistungen, Produkte oder Maßnahmen (z.B. Pressedienst, Aktionen, Dokumentation etc.) erfasst. Diese Komponenten werden mit jeweiligen Kundennummern und der Häufigkeit bestimmter Leistungen kombiniert und in ein EDV-abhängiges Zuordnungssystem eingeordnet. Dadurch ergibt sich eine Gesamtdarstellung der Methodik von Finanzbuchhaltung und Controlling (vgl. Zimmermann 1997, S. 329ff).

Als Basis der Leistungsabrechnung fungieren dabei zumeist die Faktoren (1) Eigenleistungen, (2) Fremdleistungen, (3) Beratung, Planung und Durchführung, (4) langfristige Verträge, (5) Konsultationen, (6) Gestaltungsarbeiten und (7) Auslagen (vgl. Zimmermann 1997, S. 334ff). Formulare wie beispielsweise Stammdatenanalysen, Zeitkosten und Fremdkosten geben einen konkreten Einblick in die Controlling-Organisation und machen interne Arbeitsprozesse und darauf basierende Verrechnungen nachvollziehbar für KundInnen. Die Transparenz, die Controlling-Aktivitäten garantiert, ist eine wesentliche Grundlage für die Zufriedenheit der KundInnen und daher auch der Qualität einer PR-Agentur (vgl. Zimmermann 1997, S. 337ff).

18. Evaluation

„Evaluation ist ein außerordentlich vielfältiger Begriff. Er umfasst eine Menge möglicher Verhaltensweisen und entzieht sich somit prinzipiell einer abstrakten, die Wirklichkeit gleichzeitig voll umfassenden Definition“ (Wottawa/Thierau 1990, S. 9). Obwohl eine eindeutige, allumfassende Beschreibung des Begriffs also nicht möglich zu sein scheint, kann Evaluation allgemein als „jegliche Art der Festsetzung eines Wertes einer Sache“ (Wottawa/Thierau 1990, S. 18) definiert werden.

Die Bandbreite an möglichen Evaluationsverfahren reicht dabei von einfachen „Untersuchungen“ wie dem Vorlegen einer Broschüre zur Beurteilung von KollegInnen bis hin zur Durchführung komplexer systematischer Tests (vgl. Fuhrberg 1997, S. 53ff). Mit dem zweiten Verfahren nähert man sich der „richtigen“ Evaluationsforschung, die als „systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden zur Bewertung der Konzeption, des Designs, der Durchführung und des Nutzens einer sozialen Interventionsmaßnahme“ definiert werden kann (Wottawa/Thierau 1990, S. 18).

18.1. Der Nutzen von Evaluation

Die Frage nach dem konkreten Nutzen von Evaluationsvorhaben ist schwierig zu beantworten. Es wird davon ausgegangen, dass eine vollständige Evaluation erst nach dem Zerfall des „Systems“, auf das sich die Maßnahmenanalyse bezieht, möglich ist. Demnach können Systeme, die fortbestehen und sich weiter verändern, nicht evaluiert werden. Verläufe können also erst endgültig analysiert werden, wenn keine Veränderungen mehr möglich sind. Aus diesem Grund ist eine Nutzenbeziehungswise Zielvorgabe für den Erfolg eines Evaluationsvorhabens unabdingbar. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Frage, ob der Aufwand eines Evaluationsverfahrens – intensiver Einsatz der Ressourcen Zeit, Arbeitskraft und Geldmittel – den Gesamtnutzen rechtfertigt (vgl. Wottawa 1997, S. 39ff). In der Praxis werden Evaluationen vor allem aufgrund des hohen finanziellen Aufwands oftmals nicht durchgeführt. Das Hauptproblem bei der Durchführung von Evaluationsstudien ist die Tatsache, dass es keine allgemein akzeptierten Standards gibt. Aufgrund des „quasi-experimentellen“ Designs ist der Interpretationsspielraum besonders groß, weshalb es bei größeren Vorhaben zu Konflikten zwischen verschiedenen Experten kommen kann (vgl. Wottawa 1997, S. 41ff).

Auch die Aussagekraft von Evaluationsverfahren kann in Zweifel gezogen werden, eindeutige Interpretationen sind nicht möglich.

18.2. Der Einsatz von Untersuchungen in den Public Relations

Zu Beginn der PR-Entwicklungsgeschichte wurde in erster Linie eine propagandistische Verbreitung von Informationen betrieben, Untersuchungen spielten zu dieser Zeit keine Rolle. Im Lauf der Zeit veränderten sich die Ziele von PR-Aktivitäten, Reaktionen der Teilöffentlichkeiten rückten in den Mittelpunkt des Interesses. Die Öffentlichkeitsarbeit, wie sie heute interpretiert werden kann, darf sich Evaluationsverfahren nicht verschließen, sondern muss im Sinne einer ständigen Verbesserung von Strukturen, Prozessen und Inhalten analytische Untersuchungen durchführen.

Für den Einsatz von Untersuchungen im PR-Bereich können folgende Gründe genannt werden (vgl. Traverse-Healy 1995, S. 7):

- Die Planung oder Entwicklung einer neuen Strategie, eines Programms oder einer Aktivität.
- Beobachtung oder Monitoring von Aktivitäten im Sinne der Durchführung von Korrekturen oder Verbesserungen.
- Evaluation und Messung von Ergebnis, Einfluss oder Effektivität.
- Eigenwerbung und Nachweis des eigenen Erfolgs.
- Unterstützung des Krisenmanagements.

18.3. Die Evaluation im Bereich der Public Relations

Die Evaluation von Public Relations kann allgemein als „any and all research designed to determine the relative effectiveness or value of what is done in public relations“ (N.N. 2002, S. 2) definiert werden und umfasst die Erfolgsmessung von Programmen, Strategien oder Aktivitäten.

Eine exaktere Definition der Evaluation von PR-Aktivitäten verdeutlicht die umfassende Bedeutung des Begriffs: „Public relations evaluation is about determining the value of PR activities, programmes, policies and practices which includes, but not restricted to, assessing the impacts and effects of public relations efforts on the targeted

publics; on the organisation which communicates through public relations; and on the society at large“ (Szondi 2006, S. 24).

Langfristig umfasst die Evaluation von PR also die Messung des Erfolgs oder Misserfolgs von Aktivitäten mit dem Ziel, die Beziehung zwischen einem Unternehmen und Teilöffentlichkeiten zu verbessern. Verantwortliche im Bereich Unternehmenskommunikation interessieren sich dabei vor allem für folgende Fragen: Haben die PR-Aktivitäten einen Effekt? Werden die PR-Aktivitäten Einfluss auf Wissen, Handlungen und Meinungen der Menschen haben? Können die PR-Aktivitäten das Verständnis, die Wahrnehmung oder das Verhalten von Menschen verändern? Um diese Fragen beantworten zu können, brauchen PR-Praktiker spezifische Evaluationskriterien, um den Erfolg ihrer Arbeit beweisen zu können (vgl. N.N. 2002, S. 2).

Aufgrund der Vielfältigkeit, Diffusität und Situationsabhängigkeit von PR-Aktivitäten scheint es also nicht möglich zu sein, ein standardisiertes Evaluationsmodell zu entwickeln. Dennoch gibt es allgemein gehaltene „Leitprinzipien“, die grundsätzlich für die Evaluation von PR-Tätigkeiten vorausgesetzt werden können. Das „Institute for Public Relations“ geht dabei von folgenden Prinzipien aus (vgl. N.N. 2002, S. 4ff):

- Es müssen klare Ziele für Programme, Aktivitäten und Strategien definiert werden.
- Es sollte zwischen „outputs“ (kurzfristige Ergebnisse, beispielsweise Clippings), „outtakes“ (längerfristig, z.B. ob die relevanten Teilöffentlichkeiten die Nachricht erhalten, verstanden und behalten haben) und „outcomes“ (langfristig, Meinungs- und Verhaltensänderungen) differenziert werden.
- Medienresonanz kann nur als Grundlage für weitere Erhebungen betrachtet werden, da auf diesem Weg keine eindeutigen Aussagen getroffen werden können, ob die relevanten Teilöffentlichkeiten die Informationen tatsächlich gesehen und wahrgenommen haben.
- Es gibt kein einfaches, allumfassendes Messinstrument, man benötigt eine Kombination, um relevante Aussagen treffen zu können.
- Die Messung der Effektivität von PR und Werbung ist nicht identisch. Bei der Werbung kann im Gegensatz zur PR kontrolliert werden, an welcher Stelle die Information erscheint.

- Die Messung der Effektivität von PR kann nur dann erfolgreich sein, wenn Teilöffentlichkeiten, Ziele und Kommunikationskanäle vorab bekannt sind.
- Die Messung darf nicht nur auf den Bereich der PR fokussiert sein, sondern muss auf übergeordnete Ziele und Strategien der Organisation bezogen werden (N.N. 2002, S. 4ff).

PR-Evaluation kann nur dann funktionieren, wenn feststeht, was der zu messende Erfolg eigentlich ist, weshalb Messverfahren und Instrumente vorab feststehen müssen. Da Evaluation mit „Bewerten“ zu tun hat, muss ein Maßstab feststehen, mit dem der Ausprägungsgrad verglichen werden kann. PR-PraktikerInnen kritisieren häufig, dass Methoden der empirischen Sozialforschung wie beispielsweise Interview, Inhaltsanalyse oder Experiment in der Durchführung zu teuer sind. Aus diesem Grund werden einfachere Verfahren der PR-Evaluation, welche kostengünstiger in der Durchführung sind, gewünscht. Eine intensive Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis scheint für Weiterentwicklungen in diesem Bereich unabdingbar (vgl. Fuhrberg 1997, S. 51ff; Besson 2008, S. 29ff).

18.4. Die Bedeutung von Evaluation in den Public Relations

Die zentrale Bedeutung der Evaluation von Public Relations-Aktivitäten resultiert aus dem Druck auf die PR-Branche, ihrer Existenzberechtigung und Verantwortung unter Beweis zu stellen und die Zurverfügungstellung von finanziellen Ressourcen zu rechtfertigen. Im Idealfall zeigen Evaluationsstudien dabei nicht nur die Effekte von Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch, wie diese zu Stande gekommen sind. Aus diesem Grund kann die Evaluation als Grundlage der Qualitätsverbesserung von Öffentlichkeitsarbeit betrachtet werden. Der Erfolgsnachweis einer Agentur im Speziellen ist außerdem für die Neukundenakquirierung und die Weiterführung der Zusammenarbeit mit dem bestehenden Kundenstamm von zentraler Bedeutung. (vgl. Femers/Klewes 1997, S. 115ff; Szondi 2006, S. 9).

Die zunehmende Bedeutung von Evaluation – insbesondere im angloamerikanischen Raum – resultiert auch aus neuartigen Verrechnungsmodellen wie der Erfolgsentlohnung („Payment By Results“). Bei diesem Modell zahlen die KundInnen

erfolgsabhängige Beträge nach Beendigung der Kampagne, weshalb der Nachweis des Erfolgs von Agenturseite zwingend erbracht werden muss (vgl. Szondi 2006, S. 18ff). Nicht nur für die Arbeit einzelner PR-PraktikerInnen spielt die Evaluation eine entscheidende Rolle, auch der Berufsstand benötigt nachvollziehbare Untersuchungen zur Unterstützung der Professionalisierung. Evaluation „represents the fundamental role that knowledge and expertise play in professionalisation“. Public Relations haben auch unterschiedliche Effekte auf die Gesamtgesellschaft, wie beispielsweise (1) Aufrechterhaltung des Status quo, (2) Integration von Gesellschaften, (3) Veränderung einer Gesellschaft, (4) Aufbau von Nationen und (5) Desintegration von Ländern oder Regimes. Auf einer höheren Ebene kann die Evaluation demnach auch zur Definition des Status quo der PR-Profession eines Landes herangezogen werden. (vgl. Szondi 2006, S. 20ff; Besson 2008, S. 39ff).

Grundsätzlich hat die Evaluation beziehungsweise Wirkungsforschung in der Öffentlichkeitsarbeit also zwei Funktionen: Zum einen dient sie der Legitimation in Form einer Selbstbestätigung, zum anderen erfüllt sie eine operative Funktion, da bei einer Kommunikation ohne Messung keine sinnvolle Steuerung der Maßnahmen möglich ist (vgl. Ahrens/Behrent 1997, S. 85ff). Die Voraussetzung für eine professionelle Kommunikation besteht daher in erster Linie in der permanenten Analyse der Ausgangsposition. Dafür benötigt man Ergebnisse, mit Hilfe derer der Kommunikationsprozess korrigiert und modifiziert werden kann. Die Integration von Feedback-Schleifen in die laufende Kommunikation ist ein entscheidender Garant für das Gelingen des Prozesses (vgl. Ahrens/Behrent 1997, S. 87ff).

Gerade der Dialog (beispielsweise im Rahmen von Workshops) fungiert dabei als wichtiges Feedback-Instrument für die interne und externe Kommunikation: Einerseits kann durch die Gespräche zwischen MitarbeiterInnen ein unternehmensinterner Lernprozess initiiert werden, andererseits garantiert der Dialog die direkte Zielgruppenansprache und damit verbunden die langfristige KundInnenpflege (vgl. Ahrens/Behrent 1997, S. 91ff).

18.4.1. PR-Evaluation als „Pseudoevaluation“?

Das Image der PR-Evaluation ist, wie auch jenes der Branche per se, tendenziell negativ behaftet. Die Neutralität beziehungsweise Richtigkeit von PR-Evaluation wird angezweifelt, weshalb diese oftmals als „Pseudoevaluation“ bezeichnet wird.

Bei „pseudoevaluations“ werden (negative) Ergebnisse, zumeist aus politisch motivierten Gründen, nur zum Teil veröffentlicht beziehungsweise verschleiert und verborgen. Diese Form der Evaluation wird oftmals mit dem Terminus „Public Relations-Inspired Studies“ umschrieben. In diesem Fall sind also ausschließlich Ergebnisse von Interesse, die ein positives Image eines Programms oder Unternehmens fördern. Ebenfalls in diese Kategorie zu zählen sind Evaluationen, die zwar grundsätzlich an der Wahrheit interessiert sind, aber im Sinne der Vergrößerung von Einfluss und Macht nur an ausgewählte Personengruppen weitergegeben („Politically Controlled Studies“). Auch die Errechnung des Werbewerts zur Evaluation von PR-Aktivitäten ist in die Kategorie der Pseudoevaluationen zu zählen (vgl. Szondi 2006, S. 10ff).

18.5. Organisations- und Beziehungsaspekte der PR-Evaluation

Seit Beginn der 1990er Jahre nimmt die organisatorische Komponente einen zentralen Stellenwert in der PR-Evaluation ein. Durch diese Entwicklung steht die PR-Evaluation oftmals in Verbindung mit Marktzielen wie Profit, Wachstum, Image, Vertrauen und sozialer Verantwortung. Seit der Jahrtausendwende nimmt zudem die Dimension der Evaluation und Messung von Beziehungen eine wichtige Rolle ein. Die Aufgabe von Public Relations kann in diesem Zusammenhang als Aufbau und Erhaltung von Beziehungen zwischen Organisationen und deren Stakeholdern gesehen werden (vgl. Szondi 2006, S. 14ff). Mittlerweile wird die Beziehungskomponente zumeist als zentrales Ziel von Public Relations-Aktivitäten betrachtet:

„Without effective relationships all other corporate assets are at risk. Sources of capital, raw materials and services, valuable Intellectual Assets, markets, customers and the processes throughout the value chain are completely dependent on relationships between people within companies and their counterparts without.“ (Phillips 2006, S. 37)

Evaluation dient in diesem Zusammenhang häufig der Rechtfertigung von budgetären Mitteln, die für PR-Aktivitäten aufgewandt werden. Es soll weniger gemessen als vielmehr überzeugt werden. Der Nachweis von „return on investment“ (ROI) wird oftmals – vor allem im Bereich von Organisationskommunikation – als Substitut für Evaluation angewandt, ein Ansatz, der oftmals kritisiert wird (vgl. Szondi 2006, S. 14ff).

18.6. Arten der PR-Evaluation

Gerade PR-Praktiker benötigen Gesichtspunkte, aufgrund derer in bestimmten Situationen bestimmte Arten von Verfahren ausgewählt werden können. Sie brauchen Ordnung. Deshalb werden Verfahrensarten gewünscht, die unter bestimmten Voraussetzungen (jeweilige Zielsetzung, Zeitpunkt im Kommunikationsprozess) angewandt werden können (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 60ff).

Die Wahl des Verfahrens ist in einem hohen Maß von der Evaluationszielsetzung abhängig. Folgende Typen von Entscheidungen können laut Signitzer (1989) dabei als Grundlage betrachtet werden:

1. „Fortsetzung oder Einstellung der PR-Aktion;
2. Verbesserung von Durchführungspraktiken;
3. Hinzufügung oder Aufgabe spezifischer Teile beziehungsweise Techniken der Aktion;
4. Einsatz ähnlicher PR-Aktionen in ähnlichen Kontexten;
5. Neuverteilung der Ressourcen unter konkurrierenden PR-Aktionen;
6. Akzeptanz oder Zurückweisung der „Philosophien“ beziehungsweise Annahmen, die einer bestimmten PR-Aktion zugrunde liegen“ (Signitzer 1989, S. 338).

Die Auswahl des Verfahrens ist in erster Linie abhängig von finanziellen Mitteln und der fachlichen Kompetenz der EvaluatorInnen. Fuhrberg (1997) schlägt ergänzend folgende Kriterien zur Systematisierung von Evaluationsverfahren vor (vgl. Fuhrberg 1997, S. 63ff):

- **PR-Instrument:** Möglich wären in diesem Fall sowohl Diskussionsveranstaltungen mit teilnehmender Beobachtung, Multimedia-Shows mit Experimenten, Pressearbeit mit Inhaltsanalysen oder Evaluationsverfahren oder öffentliche Expertenanhörungen.
- **PR-Zielsetzung:** Entscheidend sind die Art der Bezugsgruppe, das zur Anwendung kommende PR-Modell und die beabsichtigten Wirkungen.
- **Zeitpunkt im Kommunikationsprozess:** Der Evaluationszeitpunkt im Kommunikationsprozess, also ob vor oder nach der Maßnahme evaluiert wird und ob beispielsweise Zwischenziele definiert werden, spielt ebenfalls eine zentrale Rolle.
- **Evaluationszielsetzung:** Es stellt sich die Frage, welche Ziele verfolgt werden. Sollen PR-Instrumente optimiert, ein Geldgeber vom Kampagnenerfolg überzeugt werden, oder will der PR-Leiter seine Position gegenüber dem Werbeleiter ausbauen? Diese Fragen müssen bei der Systematisierung von Evaluationsverfahren geklärt werden.
- **Finanzielle Mittel:** Je nach Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln können teure (Panel-Befragungen) oder billigere Verfahren (Gruppendiskussionen) eingesetzt werden.
- **Fachliche Kompetenz:** Das Spektrum reicht in diesem Fall von intuitiv bis wissenschaftlich. Zentral ist in diesem Zusammenhang die Transparenz, also Nachvollziehbarkeit der eingesetzten Verfahren.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass die Wahl des/der Evaluationsverfahren/s von vielen Faktoren abhängig ist. So ist beispielsweise der finanzielle Spielraum die Grundlage für den Umfang und die Komplexität eines Evaluationsverfahrens. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen qualitativer und quantitativer Evaluation. Abhängig vom Zeitpunkt der Evaluation differenziert man zudem zwischen formativer und summativer Evaluation.

18.6.1. Qualitative vs. quantitative PR-Evaluation

Bei der PR-Evaluation kann keineswegs davon ausgegangen werden, dass zwingend wissenschaftliche, allgemein nachvollziehbare Verfahren zur Anwendung kommen. PR-PraktikerInnen „evaluieren“ oftmals nach „Bauchgefühl“ oder Erfahrung (vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 184ff; Fuhrberg 1997b, S. 51ff). Angelehnt an die Ausführungen von Fuhrberg (1997a, S. 49ff) sollen in *Tabelle 2* die Unterschiede zwischen PR-PraktikerInnen, die wissenschaftliche Verfahren anwenden („quantitativ“) und jenen, die intuitiver entscheiden („qualitativ“), in den jeweiligen Phasen systematischer Öffentlichkeitsarbeit verdeutlicht werden.

Phasen	„Quantitative“ Verfahren	„Qualitative“ Verfahren
Situations-analyse	Definition von PR-Problemen mittels formaler Untersuchungsmethoden (z.B. Umfrageforschung).	Diagnostizierung von PR-Problemen mittels unterschiedlicher Fragemethoden (z.B. Gespräche mit Beteiligten).
Planung	Festlegung von klar definierten, messbaren und realistischen Operationszielen während der Planungsphase sowie der Test von Kommunikationsmaßnahmen und Strategien in Kleingruppen von Beteiligten.	Beteiligung an informellen Diskussionen mit dem Top-Management zur Festlegung der Programmentwicklung, Vorbereitung der Kommunikationsmaßnahmen durch die Einsetzung von persönlichen und fremden Erfahrungen.
Durchführung	Registrierung der Anzahl von verschickten Botschaften (z.B. Pressemitteilungen), Dokumentation von produzierten Materialien, Registrierung von medial übernommenen Botschaften und Durchführung von Studien bei Lesern oder Hörern.	Kontrolle der Verbreitung von Botschaften durch persönliche Kontakte mit JournalistInnen, Schätzung von möglichem Kontakt durch die Anzahl von verteilten Broschüren, Ermittlung von Aufmerksamkeit durch Überwachung des Feedbacks.
Abschließende Evaluation	Messung von Zielerreichung mittels formaler Untersuchungsmethoden, Überprüfung der Programmwirksamkeit durch Stichprobeninterviews.	Beobachtung von Reaktionen bei persönlichen Kontakten zur Überprüfung der PR-Wirkung, Überprüfung der Wirkungen durch Teilnahme an Treffen von repräsentativen Gruppen.

Tabelle 2, „Verfahrensarten“

Abhängig vom jeweiligen Typus unterscheidet sich die PR-Arbeit und damit einhergehend die Evaluation massiv, weshalb diese Differenzierung als Grundlage für das Verständnis von Messungsverfahren in der Öffentlichkeitsarbeit fungieren soll.

18.6.2. Formative vs. summative PR-Evaluation

Im Zusammenhang mit der PR-Evaluation muss als wesentliches Unterscheidungskriterium zwischen formativer und summativer Evaluation unterschieden werden: Formative Evaluation wird mit Hilfe von qualitativen Methoden kontinuierlich durchgeführt, während die summative Evaluation nach Abschluss der einzelnen PR-Maßnahmen oder Projektaktivitäten zumeist mittels quantitativer Methoden – oftmals von einem unabhängigen Meinungsforschungsinstitut – durchgeführt wird (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 56). Die formative Evaluation zielt demnach auf die Verbesserung der Gestaltung ab, wohingegen die summative Bewertung als ex-post-Zusammenfassung gesehen werden kann (vgl. Wottawa 1997, S. 37ff).

Formative und summative Evaluation können weiter differenziert werden in Prozessanalysen, Wirkungskontrolle, Effizienzanalysen und die Erfolgskontrolle. Prozess- und Wirkungsanalysen sind tendenziell der formativen, Effizienzanalysen und die Erfolgskontrolle der summativen Evaluation zuzuordnen (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 58).

- **Prozessanalysen:** Bei Prozessanalysen steht die Frage im Mittelpunkt, ob Projekte korrekt und zeitgerecht durchgeführt werden, das heißt, ob die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt das Richtige tun. Ebenso denkbar wie Checklisten sind in diesem Zusammenhang Diagramme oder Verfahren der Netzplantechnik (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 56).
- **Wirkungskontrolle:** Wirkungen sind in diesem Zusammenhang als kognitive, emotionale oder Verhaltensänderungen zu sehen, welche aus der Teilnahme am PR-initiierten Kommunikationsprozess resultieren. Abzugrenzen von diesem Terminus ist jener der Wirksamkeit, die als das Ausmaß der Zielerreichung durch Setzung einer Maßnahme definiert werden kann. Kurz gesagt: Wirksamkeit betrifft Ziele, Wirkung einen Soll-Ist-Vergleich (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 56ff). Bemüht man eine andere Terminologie, kann auch von Brutto- und Nettowirkungen gesprochen werden. Bruttowirkungen bezeichnen dabei die insgesamt beobachteten Veränderungen, während Nettowirkungen Veränderungen bezeichnen, die ausschließlich durch die Setzung von Interventionsmaßnahmen entstanden sind. (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 57).

- **Effizienzanalysen:** Effizienz kann definiert werden als die Relation der Wirksamkeit zu den Mitteln, die eingesetzt werden. Aus dieser genuin ökonomischen Sicht kann folgende Formel aufgestellt werden: $\text{Effizienz} = \frac{\text{Wirksamkeit}}{\text{Aufwand}}$ (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 57ff).
- **Erfolgskontrolle:** Wie bereits an anderer Stelle erwähnt ist Erfolgskontrolle nicht mit Evaluation gleichzusetzen. Die Evaluation arbeitet im Normalfall mit wissenschaftlich abgesicherten Maßnahmen, während die Erfolgskontrolle als allgemeinere Einschätzung der Relation von Zielen und Wirkungen betrachtet werden kann. Evaluation beschreibt also gewissermaßen den kompletten Bewertungsprozess, Erfolgskontrolle wäre in diesem Fall ein spezieller Teilbereich dieses Verfahrens (vgl. Fuhrberg 1997a, S. 58). Die Erfolgskontrolle kann gewissermaßen als letzte Phase des PR-Prozesses betrachtet werden: In den häufigsten Fällen wird zur Analyse oder Erfolgskontrolle von PR-Aktivitäten eine quantitative Messung durchgeführt, wobei der „Abdruckerfolg“ (in Zeilen oder Auflagenhöhen) nach Pressesaussendungen oder –konferenzen gemessen wird. Es wird in erster Linie erhoben, inwiefern die Medien eine Multiplikatorfunktion erfüllen, Wirkungen lassen sich auf diesem Weg jedoch nicht feststellen. Erst eine Content- oder Inhaltsanalyse der „veröffentlichten“ Meinung erlaubt Rückschlüsse auf die Wirkungen von PR-Maßnahmen. Oftmals wird ergänzend auch eine Analyse einzelner Massenmedien oder eine LeserInnenanalyse durchgeführt. Bei der qualitativen Erfolgskontrolle kann mit Hilfe empirischer Sozialforschung ermittelt werden, wie sich das Image im Sinne der definierten Ziele verändert hat. Die auf diesem Weg gewonnenen Ergebnisse dienen auch einer weiterführenden Situationsanalyse bei Folgeprojekten (vgl. Jung 1982, S. 109ff; Bläse 1982, S. 189ff).

In der Praxis werden die Begriffe Evaluation und Erfolgskontrolle oftmals synonym verwendet, obwohl sich diese in Bezug auf den Umfang der Messleistungen unterscheiden: Wie die vorangehende Aufzählung zeigt, kann Evaluation als der Oberbegriff für die Bewertung eines Sachverhalts gesehen werden und ist der am weitesten gefasste Terminus für die Analyse von Kommunikationsleistungen. Die Erfolgskontrolle hat eine weniger umfangreiche Bedeutung und ist ein Teil der

Evaluationsphase, die nach dem Abschluss der PR-Aktivitäten durchgeführt wird (summative Evaluation) (vgl. Bentele 1997, S. 17).

Es herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Erfolgs- oder Ergebniskontrolle ein Teil der Evaluation und nicht dessen Äquivalent ist. Die Ergebnis- oder Erfolgskontrolle wird teilweise auch als außerhalb der formativen und summativen Evaluation stehend gesehen, wie *Tabelle 3* verdeutlicht. Auch die formative und summative Evaluation sowie die Erfolgskontrolle können, der in Kapitel 17.3.2.1. beschriebenen Unterscheidungslogik folgend, in qualitative und quantitative Methoden differenziert werden.

Tab. 19: Anwendungsbereiche von quantitativen und qualitativen Methoden in der PR-Evaluation

	Formative Evaluation		Summative Evaluation				Erfolgskontrolle
	Konzeptions-evaluation	Prozess-evaluation	Instrumentelle Evaluation	Medien-resonanz	Zielgruppen-resonanz	Reputations-evaluation	Ergebniskontrolle und -verwendung
Quantitative Methoden	Anzahl der berücksichtigten Faktoren innerhalb des PR-Plans	Zählen der Ressourcen, Prozent der Planstreue, Anzahl der Störfaktoren	PR-Programm: Mengen der Maßnahmen und Materialien	Anzahl der Berichte, Prozentzahl der Tendenzen und Anteile der Botschaften	Anzahl der Teilnehmer Prozentzahl der Bekanntheit	Prozentzahl der Reputationsfaktoren	Zielerreichung Benchmarking mit anderen Maßstäben
Qualitative Methoden	Beschreibung von Inhalt, Logik, Stärken und Schwächen, Originalität	z.B. Probleme bei der Zusammenarbeit Beschreibungen und Erklärungen für o.g. quantitative Kontrollen	z.B. Besondere Eigenschaften der PR-Maßnahmen, Beschreibung der PR-Maßnahmen	Inhalte Kommentare Zitate Autoren Überschriften etc.	z.B. Art der Reaktionen	Äußerungen der Befragten zusätzlich zur Itemantwort	Expertenurteil Exploration Ursachenforschung Handlungsempfehlungen Gesamturteil der Evaluation

Tabelle 3, Quelle: Besson 2008, S. 197

Besson (2008) nimmt eine noch exaktere Differenzierung von formativer und summativer Evaluation als Fuhrberg (1997a) vor. Die Autorin unterteilt dabei die formative Evaluation in Konzeptions- und Prozessevaluation, die summative Evaluation in instrumentelle Evaluation, Medien- und Zielgruppenresonanz sowie Reputationsevaluation. Zu Beginn des Verfahrens steht die Evaluationsvorbereitung, am Ende die Erfolgskontrolle.

18.7. Phasen der Evaluation

18.7.1. Evaluationsvorbereitung

Die Phase der Evaluationsvorbereitung umfasst die Qualitätssicherung der Evaluation sowie die Entscheidung für das Evaluationsprojekt und die Art der Kommunikation. Evaluationsvorhaben sind nur dann sinnvoll, wenn die Vorgehensweise klar definiert ist und Verständnis beziehungsweise die Bereitschaft zur Verbesserung seitens des Managements oder der Entscheidungsträger vorausgesetzt werden kann. Die Unterstützung der verantwortlichen Personen ist also unbedingt notwendig für das Gelingen des Evaluationsvorhabens. Durch aktive Kommunikation über Kontrollmaßnahmen, Ergebnisse und deren Verwendung seitens des Evaluationsmanagers soll Verständnis und Interesse der MitarbeiterInnen geweckt werden (vgl. Besson 2008, S. 121ff).

18.7.2. Konzeptionsevaluation

In dieser Phase wird die Konzeption, auf der alle PR-Maßnahmen beruhen, einer ersten Qualitätskontrolle unterzogen. Zu diesem Zeitpunkt werden Risiken und Chancen erhoben und gegebenenfalls Veränderungen durchgeführt. Die Schlüsselemente der Konzeptionsevaluation sind der Wertschöpfungsbeitrag, also der Bezug von Kommunikations- zu übergeordneten Unternehmenszielen, die Zieldefinition, also die Messbarkeit der Ziele und der Maßnahmenplan, der die Zusammenhänge zwischen Zielen und Botschaften beziehungsweise Maßnahmen darstellen soll (vgl. Besson 2008, S. 122ff).

18.7.3. Prozessevaluation

Nach der Durchführung der Konzeptionsevaluation startet das tatsächliche Programm. Für spätere Analysen muss der Prozess detailliert dokumentiert und überwacht werden. Während die Planung durch die Konzeptionsevaluation überwacht wird, dient die Prozessevaluation der Überprüfung der Durchführung. Es gibt eine Vielzahl von Methoden, mit denen die Projektsteuerung bewerkstelligt werden kann, beispielsweise

Balkendiagramme, Checklisten oder die Netzplantechnik. Die Qualitätskriterien und –elemente differieren von Unternehmen zu Unternehmen:

Grundsätzliches Ziel des Qualitätsmanagements ist die Stärkung von Eigenverantwortlichkeit und Initiative der MitarbeiterInnen, eine stärkere Einbindung in Entscheidungs- und Verbesserungsprozesse und eine Verbesserung der Unternehmensprozesse. Auch die Steigerung von KundInnenzufriedenheit und Effektivität sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Für die Budget-beziehungsweise Zeitkontrolle gibt es ebenfalls eine Vielzahl an möglichen Methoden, beispielsweise GANTT-Charts und PERT-Analysen. Die Angemessenheit und Planmäßigkeit der Aktionen stehen in dieser Phase im Mittelpunkt, es werden vor allem subjektive Beurteilungen an individuell von EvaluatorInnen definierten Maßstäben vorgenommen. In der PR-Praxis ist der Maßnahmenplan entscheidend für die Prozessevaluation (vgl. Besson 2008, S. 130ff).

18.7.4. Instrumentelle Evaluation

In dieser Phase werden die produzierten Materialien und die durchgeführten PR-Maßnahmen bewertet. Die Qualität der Materialien kann beispielsweise mittels Lesbarkeitstests (beispielsweise des „Flesh Readability Score“) erfolgen, bei denen rechnerisch ein Schwierigkeitsgrad ermittelt werden kann. Die wichtigsten Faktoren sind dabei die Anzahl von Wörtern, Silben, Sätzen und der durchschnittlichen Wort- und Satzlänge, wogegen Inhalt, Aufmachung, Ausdrucksstil und Textaufbau keine Rolle spielen. Ebenfalls nicht berücksichtigt wird die Situation, in der der Text gelesen wird. Lesbarkeitstest sind also grundsätzlich praktische Instrumente, erlauben jedoch keine wirklich hochwertigen Aussagen. Zur besseren Kontrolle können Inhaltsanalysen durchgeführt werden, um festzustellen, ob Inhalt und gewünschte Ziele übereinstimmen. Die Wahl der Evaluationsmethode muss an die eingesetzten Maßnahmen angepasst werden, eine Presseaussendung muss somit anders behandelt werden als MitarbeiterInnenzeitungen oder Veranstaltungen. Die instrumentelle Evaluation kann erst nach der Vollendung von PR-Maßnahmen erfolgen und wird zumeist von unabhängigen Fachpersonen durchgeführt (vgl. Besson 2008, S. 140ff).

18.7.5. Evaluation der Medienresonanz

Die Evaluation der Medienresonanz kann als *das* zentrale Instrument zum Nachweis des Erfolgs einer Agentur betrachtet werden. Aus diesem Grund soll auf diese Evaluationsphase in der Folge genauer eingegangen werden.

Die Medienresonanz wird von PR-PraktikerInnen als zentrale Komponente des Erfolgs von Public Relations-Aktivitäten bewertet. Gerade weil die Medienresonanzanalyse in einem nachvollziehbaren Verfahren „objektive“ Zahlen liefert, wird dieses Instrument in der Praxis gerne angewandt, um Erfolg oder Misserfolg der PR-Maßnahmen systematisch darstellen zu können. Die Medien sind dabei der schnellste und sicherste Indikator zur Wirkungsanalyse von Effekten nach außen (Analyse der veröffentlichten Meinung). Die Medienresonanzanalyse als „computergestütztes, empirisches Instrument zur Beobachtung der veröffentlichten Meinung im Print-, Hörfunk- und TV-Bereich“ (Femers/Klewes 1997, S. 117) fungiert in diesem Zusammenhang als wichtigstes Instrument.

Die Leistungen der Medienresonanzanalyse sind vielfältig: Zentral ist die Ermittlung von Häufigkeiten in Bezug auf Nennungen, Beiträge und die Übernahme der Kernbotschaften, formale Aspekte werden nach quantitativen Merkmalen analysiert. Codiert werden beispielsweise (1) Titel der Zeitung, (2) Schlagzeile, (3) Erscheinungsdatum, (4) Medientyp, (5) Auflage, (6) Bild und (7) Genre. Der Fokus liegt in den meisten Fällen also auf quantitativen Aspekten. Untersucht werden entweder komplette Beiträge oder einzelne Elemente wie beispielsweise Überschriften, die von Nachrichtenagenturen oder Printmedien veröffentlicht werden. Neben diesen quantitativen Daten liefert die Medienresonanzanalyse (unter Einbeziehung von qualitativen Elementen) außerdem Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Tonalität des untersuchten Materials, also den Meinungstendenzen. Zur spezifischen Bewertung des Berichts in Hinblick auf Meinungstendenzen ist also oftmals zusätzlich eine qualitative Analyse nötig, beispielsweise in Form einer Identifikation (1) des Inhalts der Kernaussage, (2) der Bewertung der Kernaussage, (3) der Art der Nennung, (4) des Verfassers des Artikels und (5) der Erwähnung der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens. Die quantitative und qualitative Auswertung der Clippings erfolgt nach Medientyp, Autor, Platzierung, Region, Umfang, Darstellungsform und Bildanteil. Durch die Ermittlung von Häufungen lassen sich (1) erfolgreiche Themen und Trends,

(2) regionale Schwerpunkte, (3), die Qualität der Berichterstattung, (4) die Effizienz von Maßnahmen und (5) die Medienakzeptanz ermitteln. Bedacht werden muss in diesem Zusammenhang, dass die Anzahl oder Länge eines Artikels keinerlei Auskunft darüber gibt, ob und wie intensiv sich RezipientInnen tatsächlich mit den Inhalten auseinandersetzen. Aus diesem Grund wird in der Praxis meistens eine Kombination aus Medienbeobachtung (Clippingdokumentation) und Medieninhaltsanalysen bevorzugt. Um Rückschlüsse auf die Kausalität der Medienberichterstattung treffen zu können, wird die Medienresonanz mit konkreten PR-Maßnahmen verglichen, wobei das Verhältnis zwischen selbst- und fremdausgelöster Berichterstattung als Indiz für eigene Steuerungsleistungen gewertet wird. Die Ergebnisse der nach vorab definierten Kriterien analysierten Clippings werden in Datenbanken eingespeist und graphisch oder tabellarisch aufbereitet und dokumentiert, wodurch die Konzeption und Durchführung von PR-Maßnahmen verbessert werden soll. In einem letzten Schritt erfolgt schließlich die Bewertung in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles sowie der Abgabe von Handlungsempfehlungen (vgl. Baerns 1997, S. 22ff; Femers/Klewes 1997, S. 129ff; Rolke 1997, S. 185ff; Szondi 2006, S. 10ff; Besson 2008, S. 147ff).

Das Medienmonitoring ist eine Sonderform oder Weiterentwicklung der Medienresonanzanalyse und misst neben dem Erfolg von Pressearbeit auch das Medienimage. Das Instrument, entwickelt von der Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Begleitforschung und dem Medieninstitut der FAZ (IMK), besteht aus drei Teilen: Der Publizitätsanalyse, bei der eine systematische Ermittlung der Publizität in einzelnen Medien erfolgt, die Lob- und Kritikanalyse (auch: Imageanalyse), bei der Wertungen analysiert werden, und der Input-Output-Analyse, im Rahmen derer eine Erfolgskontrolle der durchgeführten PR-Aktivitäten erfolgt (vgl. Mathes/Salazar-Volkman/Tscheulin 1997, S. 147ff). Die Hauptfunktion des Medienmonitoring liegt in der Sichtbarmachung der Entstehungsbedingungen von Presseberichten (vgl. Mathes/Salazar-Volkman/Tscheulin 1997, S. 171ff).

Folgende Bedingungen müssen für die Bewertung von Öffentlichkeitsarbeit mittels einer Medienresonanzanalyse erfüllt sein (vgl. Femers/Klewes 1997, S. 117ff):

- Alle Analyseschritte müssen nachvollziehbar, transparent und überprüfbar sein.
- Einzelne Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit müssen konkreten Phasen der Berichterstattung zuordenbar sein.
- Eine Verknüpfung von Medieninhalten und PR-Maßnahmen muss möglich sein.

Bei der Medienresonanzanalyse lassen sich grundsätzlich folgende Typen unterscheiden (vgl. Femers/Klewes 1997, S. 118ff):

- **„Langzeit-Clip-Tracking-Analyse“:** In diesem Fall wird eine größere Menge von Clippings über einen langfristigen Zeitraum bewertet. Durchschnittswerte und Entwicklungen von Meinungstendenzen stehen im Fokus.
- **„Ad-hoc-Evaluationsanalyse“:** Bei dieser Methode werden PR-Aktivitäten über einen kurzen Zeitraum bewertet, der aktionsabhängig ist. Dabei werden Vergleiche zwischen der Marketing-Konzeption und Medienresonanz analysiert, beispielsweise bei einer Produkteinführung.
- **„Taktik-orientierte Analyse“:** Hier wird Medienresonanz in erster Linie für die tägliche PR-Arbeit ausgewertet und werden Namensartikel in meinungsbildenden Medien verfolgt.

Eine in der Praxis beliebte, aber auch stark umstrittene Basisgröße im Zusammenhang mit Medienresonanzanalysen ist der Werbe(äquivalenz)wert. Der Werbewert oder die „Advertising Equivalency“ kann wie folgt definiert werden: „A means of converting editorial space in the media into advertising costs, by measuring the amount of editorial coverage and then calculating what it would have cost to buy that space, if it had been advertising“ (N.N. 2002, S. 22). Bei der Ermittlung des „Werbewerts“ wird also die Größe des Clippings mit jenen Kosten beziffert, die aufgewendet werden müssten, um eine Anzeige in demselben Umfang zu schalten. Die zu beantwortende Frage ist: Wie viel hätte der Artikel als Anzeige gekostet? Die Gültigkeit dieser Methode wird oftmals in Zweifel gezogen, da es in vielen Fällen nicht möglich ist, den genauen Wert zu errechnen (z.B. wenn ein Medium keinen Anzeigenplatz auf der Titelseite verkauft).

„Most reputable researchers contend that advertising equivalency computations are of questionable validity, since in many cases the opportunity to “buy“ advertising in space that has been specifically allocated to editorial coverage simply does not exist“ (N.N. 2002, S. 22). Bei der Analyse wird davon ausgegangen, dass eine Bildanzeige emotionaler und impulsiver wahrgenommen wird als ein Textbeitrag, die Glaubwürdigkeit hingegen bei einem Artikel deutlich höher ist. Oftmals wird bei der Kalkulation davon ausgegangen, dass eine Anzeige deutlich weniger wert ist als ein redaktioneller Beitrag. Die Gewichtung in Form einer Multiplikation mit einem beliebigen Faktor, die auf diesem Weg entsteht und eine Nachvollziehbarkeit erschwert, wird in der Literatur oftmals als unethisch und unehrlich bezeichnet (vgl. N.N. 2002, S. 10ff; Besson 2008, S. 149ff).

Es wird davon ausgegangen, dass es mehrere Faktoren gibt, die darüber bestimmen, ob ein Thema überhaupt veröffentlicht wird und Medienresonanz bekommt: In erster Linie bestimmen *Aufmerksamkeitsfaktoren*, ob ein Thema überhaupt zum Gegenstand der Medienberichterstattung wird. Das hängt einerseits von den Nachrichtenfaktoren, andererseits von der Anpassung an Medienformate ab. *Vertauensfaktoren* führen zu einer Erhöhung der Glaubwürdigkeit und umfassen die Sach- und Problemlösungskompetenz, kommunikative Konsistenz, Transparenz und Offenheit sowie gesellschaftlich verantwortliches Handeln. Zu den *Konsensfaktoren* zählen die normative Bedeutung des Themas, das Berühren gesellschaftlicher oder humanitärer Werte, die Notwendigkeit einer Entscheidungsfindung und die intensive Diskussion in anderen öffentlichen Foren (vgl. Klaus 1997, S. 115ff).

Das *methodische Problem* der Medienresonanzanalyse liegt in der Validität und der Reliabilität, also Gültigkeit und Zuverlässigkeit des Messinstruments, die in einem hohen Maß von der Kodierergenauigkeit und –konsistenz abhängig ist.

Ist die Kodierung inkonsistent, resultieren daraus ungenaue Ergebnisse. Auch in Bezug auf die *Aussagekraft* können sich Probleme ergeben, da nur die veröffentlichte, nicht aber die öffentliche Meinung gemessen werden kann. So kann die Medienresonanz keineswegs mit Wirkungen bei den RezipientInnen gleichgesetzt werden. Ein drittes Problem ergibt sich im Zusammenhang mit der *Einschätzung der Relevanz externer Faktoren*, die nicht durch PR zu steuern sind. Diese Störfaktoren müssen so gut wie möglich herausgefiltert werden (vgl. Femers/Klewes 1997, S. 131ff).

Um eine umfassendere Analyse machen zu können, wäre es möglich, die mittels Inhaltsanalysen ermittelten Ergebnisse durch andere Methoden wie Mitarbeiterbefragungen, repräsentative Befragungen der Öffentlichkeit oder wichtiger Zielgruppen und JournalistInnenbefragungen zu ergänzen (vgl. Rolke 1997, S. 192).

Von PR-Agenturen wird, genauso wie von Unternehmen, ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis gefordert. Deshalb werden Kennzahlen zur Messung der Imageverbesserung gesucht, welche die Medienresonanzanalyse nicht liefern kann. Der Vergleich von Ergebnissen repräsentativer Befragungen mit Resultaten der Medienresonanzanalyse kann hierbei als interessante Möglichkeit angeführt werden. Ein System zur Erfolgsdefinition und -kontrolle ist das P.A.S.S. (Publizitäts-, Auswertungs- und Servicesystem), das Zusatzinformationen wie beispielsweise Kernbotschaften und deren Verbreitung in den Zielgruppen liefert. So umfasst das System neben Aussagen zu Produkt und Unternehmen auch Angaben zu Titel, Auflage, Zielgruppe, Ressort und Quelle des jeweiligen Clippings. Ziel einer Untersuchung mittels des P.A.S.S. kann beispielsweise die Ermittlung der Anzahl von Produkt- oder Unternehmensnachrichten, die in Zielgruppenmedien erscheinen, sein. Auch eine Bewertung der erschienenen Artikel (positiv, negativ) auf Ordinalskalen wird durch das P.A.S.S. ermöglicht. Der Hauptnutzen des P.A.S.S. besteht in der Möglichkeit zur Bildung von Richtwerten für unterschiedliche branchen- oder tätigkeitsspezifische Medienbotschaften und liefert substantiellere und aussagekräftigere Ergebnisse als eine einfache Medienresonanzanalyse (vgl. Maas/Nazemi 1997, S. 135ff).

18.7.6. Evaluation der Zielgruppenresonanz

Die Zielgruppenresonanz beinhaltet alle beobachtbaren Effekte, die ein PR-Programm in der Zielgruppe verursacht. Die Messung erfolgt zumeist mittels sozialwissenschaftlicher Methoden wie Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse. Das Interesse kann sich durch die Teilnahme an Veranstaltungen, die Wertschätzung einer Person durch Einladungen zu Vorträgen zeigen. Kriterien wie Wahrnehmung und Erinnerung müssen mittels Befragungen, Anfragen und schriftliche Reaktionen durch Inhaltsanalysen erfasst werden. Auch bei der Evaluation der Zielgruppenresonanz müssen die Methoden an die eingesetzten Maßnahmen angepasst werden (vgl. Besson 2008, S. 156ff).

18.7.7. Reputationsevaluation

Geht man davon aus, dass die Schaffung und Pflege der Unternehmensreputation ein Ziel von PR-Aktivitäten ist, muss diese auch evaluiert werden. Nicht der wirtschaftliche Erfolg, sondern Reputation und das damit einhergehende Verhalten der Stakeholder sind als Fernziel der PR zu bezeichnen. Die Reputation reicht weiter als das „Image“ und verlangt Nachhaltigkeit, Kommunikation, Vertrauen und eine Bewertung. Sie steht für die Einschätzungen der Leistungsfähigkeit und Kompetenz und die öffentlich vermittelte Form der Anerkennung. Zur Messung der Reputation gibt es unterschiedliche Methoden mit verschiedenen Indikatoren, die in professionellen Befragungen – zumeist von Markt- und Meinungsforschungsinstituten – erhoben werden. Die Reputationsevaluation ist mit großem Aufwand und hohen Kosten verbunden (vgl. Besson 2008, S. 161ff).

18.7.8. Ergebniskontrolle und –verwendung

Bei der Ergebniskontrolle werden alle gesammelten Daten in einem Evaluationsbericht dargestellt, Stärken und Schwächen ermittelt sowie Handlungsempfehlungen abgegeben. Die Daten werden zuerst beschrieben, danach analysiert und bewertet. Monetäre Formen der Bewertung wären beispielsweise die Kosten-Nutzen- (Vergleich von Investitionen mit eingesparten Kosten) beziehungsweise Kosten-Effektivitätsanalyse (Vergleich von Investitionen mit tatsächlich erzielten Wirkungen). Die Aussagekraft dieser Bewertungen ist begrenzt, da bei PR-Aktivitäten soziale Effekte in monetären Größen ausgedrückt werden. Eine Alternative zu monetären Kriterien wäre die Bewertung von „Betroffenen“ oder ExpertInnen. Dabei werden Bewertungen nicht auf der Grundlage wissenschaftlicher Methoden, sondern aufgrund von Erfahrungen, Eindrücken und subjektiven Einschätzungen abgegeben (vgl. Besson 2008, S. 175ff).

Nachdem die Ergebnisse bewertet sind, müssen sie interpretiert und Erklärungen für den Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen abgegeben werden. Gerade im PR-Bereich ist es schwierig, die Ergebnisse zu generalisieren und Wirkungen vorauszusagen, da die Kommunikation zu komplex für einfache Kausalketten ist. Die Bewertung und Interpretation der Ergebnisse ist die Grundlage für Entscheidungen über die weitere Vorgehensweise und den Verlauf des Programms. Bei der Verwendung und

Berichterstattung der Ergebnisse müssen Faktoren wie Zielgruppe, Grad der Offenheit, Kommunikationstechniken und Überzeugungskraft des Evaluators beachtet werden. Die Kontrolle und Verwendung von Ergebnissen steht am Ende des Evaluationsverfahrens und führt zu einer Fortführung, Änderung oder dem Abbruch eines PR-Programms. Die gesamte Ergebniskontrolle wird zumeist mittels Texten, Tabellen und Grafiken durchgeführt, objektive Daten und subjektive Wertungen werden im Ergebnisbericht klar getrennt (vgl. Besson 2008, S. 177ff).

18.7.9. Kontinuierliches Feedback

Während des gesamten Evaluationsprozesses dient das kontinuierliche Feedback als Kontrollinstanz für das PR-Programm. Das Feedback ist eine Regelungsfunktion und sorgt dafür, dass störende Einwirkungen ausgeglichen werden können. Damit das Feedback tatsächlich funktioniert, müssen alle Beteiligten akzeptieren, dass die Rückmeldung des Feedback-Gebers wertvoll ist. Es dient der kontinuierlichen Verbesserung von Programmen und hilft, unerwartete Ergebnisse und Nebeneffekte aufzudecken (vgl. Besson 2008, S. 190ff).

18.8. Aktuelle Ergebnisse zur Bedeutung einzelner Evaluationsmethoden

Laut den Ergebnissen des European Communication Monitor 2011 ist die Clipping- und Medienresonanzanalyse die wichtigste Methode der Evaluation von PR-Aktivitäten. 82,3% der befragten PR-AkteurInnen benutzen diese Form der Bewertung. Mit großem Abstand folgt die Evaluierung der Internet/Intranet-Nutzung, die von 69,7% der Befragten angewandt wird, auf Platz 3 folgt die Messung der KundInnenzufriedenheit mit 57,2%. Auffällig ist, dass die am häufigsten zur Anwendung kommenden Evaluationsmethoden alle im Bereich des „Outputs“ anzusiedeln sind, am unteren Ende der Skala stehen Analysen des „Outflow“. Je komplexer und aufwändiger die Evaluationsmethode also ist, desto seltener kommt sie zur Anwendung. Der Grund dafür liegt im Aufwand und den Kosten, die mit tiefer gehenden Analysen einhergehen (vgl. Zerfass 2010, S. 98).

19. Erfolg und Erfolgskontrolle von PR-Aktivitäten

Erfolg kann grundsätzlich als positiver Effekt oder gewünschtes Ergebnis einer Handlung bezeichnet werden und ist nicht gleichzusetzen mit Qualität, obwohl dies in der Praxis des Öfteren der Fall ist. Der Erfolg ist immer abhängig von der Zielsetzung und dem Grad der Zielerreichung. Die Erfolgskontrolle stellt mittels Soll-Ist-Analyse fest, ob ein definiertes Ziel erreicht wurde und sucht nach Gründen für potenzielles Nicht-Erreichen. Im Fall der PR werden in der Regel Ziele in Form von relationalen Aussagen verfolgt. Mittels strategischer Vorgehensweise und dem taktischen Einsatz von Kommunikationsmitteln soll ein kommunikatives Ziel bis zu einem gewissen Zeitpunkt bei Bezugsgruppen erreicht werden. Ziele und damit der Erfolg von PR-Aktivitäten lassen sich aus diesem Grund ausschließlich in Abhängigkeit zu den Bezugsgruppen realisieren. Nach dem Ende des Prozesses wird die Zielerreichung mittels summativer Evaluation, also der Erfolgskontrolle, gemessen (vgl. Fuhrberg 2009, S. 91).

In der Praxis der PR-Arbeit gibt es beinahe ausschließlich diffuse Erfolgskriterien, die selten wirklich überdacht werden: Dazu gehören positive öffentliche Resonanz, hohe Besucherzahlen, Gelingen von Kommunikationsmaßnahmen oder Zufriedenheit des Auftraggebers (vgl. Baerns 1997, S. 17ff). Unterzieht man diese Kriterien einer genaueren Betrachtung, wird klar, dass „Erfolg“ in der Öffentlichkeitsarbeit nicht eindeutig definiert ist und größtenteils auf „Alltagsbeobachtungen“ der Praxis beruht.

Wie bereits an andere Stelle erwähnt, ist die Erfolgskontrolle nicht mit der Evaluation gleichzusetzen. Während die Evaluation zumeist mit wissenschaftlichen abgesicherten Methoden arbeitet, kann die Erfolgskontrolle als Teil des gesamten Evaluationsprozesses betrachtet werden. Die Differenzierung erschließt sich, wenn man den Unterschied zwischen summativer und formativer Evaluation betrachtet: Die Erfolgskontrolle ist, ebenso wie die Effizienzkontrolle und die Wirksamkeitsanalyse, der summativen, also abschließenden Evaluation zuzuordnen und damit nur ein Teil des gesamten Evaluationsprozesses (vgl. Fuhrberg 1997, S. 58). Der Erfolg und dessen Messung können zumeist erst dann beurteilt werden, wenn die Maßnahmen beendet sind, die Evaluation selbst ist durch die Kombination von fortlaufenden (formativen) und abschließenden (summativen) Messungen ein umfassenderer Prozess.

Das „Institute of Public Relations“ schlägt folgende Differenzierung zwischen PR-Evaluation und PR-Messung (also Erfolgskontrolle) vor: Evaluation „determines the *value* or importance of a public relations program or effort, usually through appraisal or comparison with a predetermined set of organization goals and objectives. PR Evaluation is somewhat more subjective in nature, or softer, than PR Measurement, involving a greater amount of interpretation and judgment calls“ (N.N. 2002, S. 22).

Einen guten Überblick über die Beziehung und die Zusammenhänge verschiedener Erfolgsindikatoren in der Beziehung zwischen Agentur und KundInnen liefert das Modell „Formale und informale Erfolgsindikatoren in der Agentur-Kunden-Beziehung“ (vgl. *Abbildung 6*) von Fuhrberg (2009).

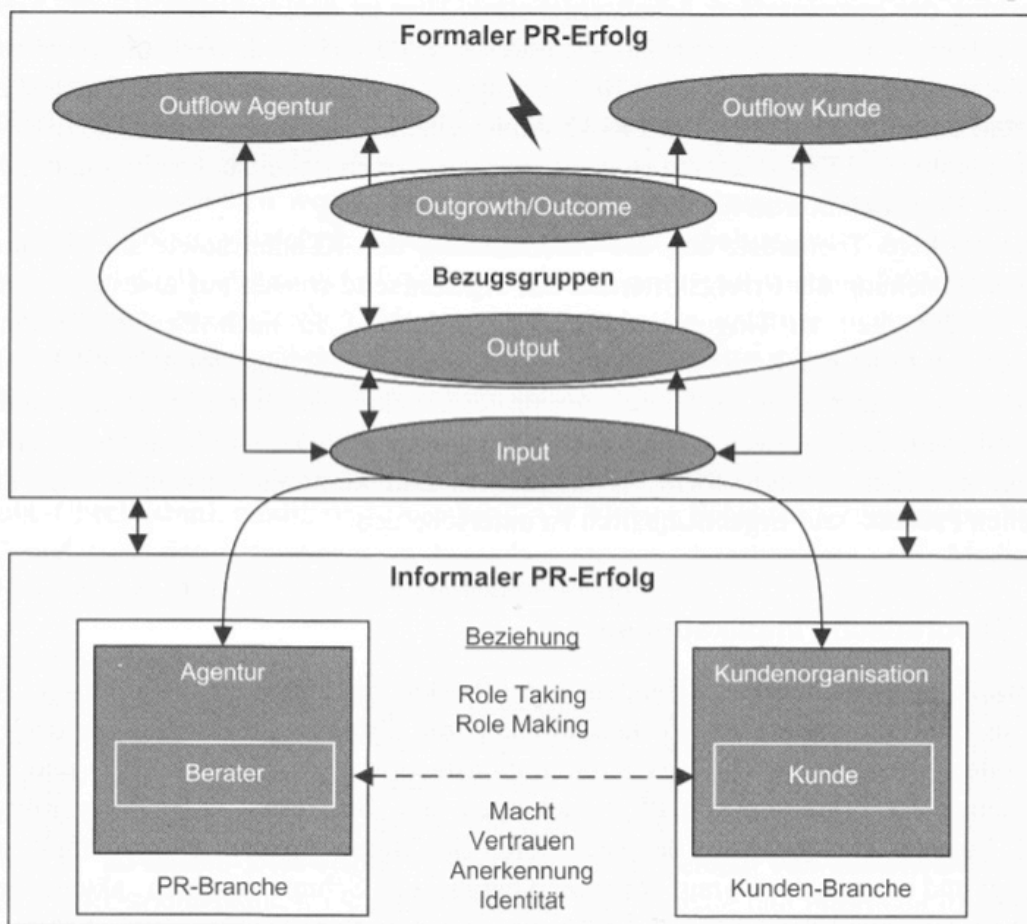


Abbildung 6 „Erfolgsfaktoren“, Quelle: Fuhrberg 2009, S. 99

Der formale PR-Erfolg bezieht sich auf tatsächlich bewertbare Erfolgskriterien, während der informale Erfolg sich auf Strukturen, Machtkonstellationen, Versuchen der Identitätsbehauptung und Rollenerwartungen auf beiden Seiten bezieht. Diese informale Komponente beeinflusst oftmals die formale Bewertung von Erfolgskriterien, da diese nicht eindeutig interpretiert werden können. Bei der Erfolgskontrolle und –bewertung sind daher immer beide Faktoren von Bedeutung, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Fuhrberg 2009, S. 99ff).

19.1. Erfolgskontrolle: Verhaltens- vs. Ergebniskontrolle

Sofern Handlungen auf ein Ziel ausgerichtet sind, muss das Ergebnis im Sinne einer Reduktion der Ist-/Soll-Diskrepanz überprüft werden. Nur auf diesem Weg der Kontrollschleife ist es möglich, Ergebnisse und die ihnen zugrunde liegenden Ablaufprozesse stetig zu optimieren.

Eine wichtige Steuerungsmöglichkeit ist dabei die **Verhaltenskontrolle**, bei der die Handlungsvorgaben in Vorschriften festgelegt sind, welche das System einzuhalten hat. In diesem Fall ist die Kontrolle, also Evaluation, auf das Verhalten, nicht auf das tatsächliche Ergebnis gerichtet. Dem gegenüber steht die **Ergebniskontrolle**, bei der die Erreichung von Zielen, die quasi als Input in ein System gebracht werden, kontrolliert wird (vgl. Wottawa 1997, S. 32ff). Bei der Ergebniskontrolle werden erheblich mehr Indikatoren zur Optimierung des Ergebnisses als im Fall der Verhaltenskontrolle benötigt. Die Ergebniskontrolle verlangt ein höheres Maß an Eigenständigkeit, Kreativität und Lernbereitschaft, während die Verhaltenskontrolle Anpassungsfähigkeit verlangt und einen tendenziell repressiveren Charakter hat (vgl. Wottawa 1997, S. 35ff).

19.2. Modelle der Erfolgsmessung in der Öffentlichkeitsarbeit

In der Praxis spielen komplexe Evaluationsverfahren aus Zeit- und Kostengründen eine untergeordnete Rolle, zumeist werden einfachere Verfahren zum Nachweis des Erfolgs von PR-Maßnahmen angewandt. Praktiker haben zu diesem Zweck verschiedenste Methoden entwickelt, die in erster Linie zur Legitimation gegenüber KundInnen dienen:

19.2.1. Absenderbefragung

Aus qualitativer Sicht können direkte Rückmeldungen von Endverbrauchern und Geschäftspartnern in Gesprächen als zentrale Indizien für das Gelingen von PR-Maßnahmen gesehen werden. Diese Erfolgskontrolle wird nach Beendigung einer Aktion oder Maßnahme durchgeführt und ermittelt die interne Zufriedenheit von Auftraggebern oder UnternehmensmitarbeiterInnen. Bei größeren PR-Kampagnen werden oftmals auch öffentliche Auszeichnungen als Erfolgsindikatoren gewertet (vgl. Glauner 1992, S. 25ff; Rechmann 1992, S. 200ff; Wetcke 1992, S. 47ff; Rolke 1997, S. 175ff).

19.2.2. Handlungsauswertung

In diesem Fall werden Handlungen selbst im Hinblick auf die Erreichung von operationalisierbaren Zielen kontrolliert. Bei der Durchführung von Informationsveranstaltungen (bspw. „Tag der offenen Tür“) wird die Anzahl der Besucher als wichtiger Indikator der Erfolgskontrolle gesehen. Nach der Durchführung von Veranstaltungen werden zudem oftmals kurze schriftliche Befragungen oder Gespräche mit Kooperationspartnern (bspw. Manöver-Kritik-Gespräche) durchgeführt, um die Eindrücke der BesucherInnen und Veranstalter festhalten zu können. Die Nachfrage nach Ratgebern, Broschüren oder Büchern, die zu Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit gestaltet und produziert wurden, sowie Rücksendungen auf Informationsanzeigen oder die Teilnahme an Preisausschreiben können ebenfalls als wichtige quantitative Erfolgsfaktoren der Handlungsauswertung gesehen werden (vgl. Kunde 1992, S. 37ff; Schukies 1992, S. 114ff ; Rolke 1997, S. 177).

19.2.3. Medienanalysen

Zentrales Kriterium der Erfolgsmessung bei Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit ist die Medienresonanz, also der Niederschlag in Print- und elektronischen Medien. Zu diesem Zweck werden Veröffentlichungen in Medien („veröffentlichte Meinung“) systematisch und objektiv ausgewertet. Die wichtigste Kennzahl ist in diesem Zusammenhang der Werbewert, bei dem ausgerechnet wird, wie hoch die Anzeigenpreise für den durch PR-Maßnahmen erreichten Medienniederschlag gewesen

wären (vgl. Claussen 1992, S. 189ff; Glauner 1992, S. 25ff; Schukies 1992, S. 114ff). Bei der Analyse der „veröffentlichten“ Meinung unterscheidet man grundsätzlich vier Ebenen: (1) Schlichte Dokumentation, also Zählen von Presseauschnitten oder Clippings unter Berücksichtigung der Auflagehöhen, (2) Umrechnung der Clippings in Anzeigenraum mit dem Argument der Geldersparnis (Werbewerterrechnung; PR als „billigere“ Form der Werbung), (3) Erfassung der Clippings nach Länge, Anzahl, Rubrik und Medium sowie (4) Ergänzung der statistischen Ansätze um qualitative Aspekte wie inhaltliche Schwerpunkte oder Verläufe von Themenkarrieren (vgl. Rolke 1997, S. 177ff).

19.2.4. Untersuchung der öffentlichen Meinung

Um die Erreichung der Ziele durch PR-Maßnahmen messen zu können, werden Meinungen und Einstellungen in den relevanten Zielgruppen gemessen, beispielsweise durch die Verteilung von Fragebögen. Auch repräsentative Befragungen oder Akzeptanzbefragungen (beispielsweise über den Informationsstand in Bezug auf ein bestimmtes Thema) bei größeren PR-Projekten geben Aufschluss darüber, inwiefern die PR-Kampagne Erfolg gebracht hat (vgl. Pott 1992, S. 91ff; Rienäcker/Cremer 1992, S. 150ff; Rolke 1997, S. 178ff).

19.2.5. Reaktionsbeobachtung

Die genaueste Auskunft über die Wirkung von Kommunikation bietet die Beobachtung des faktischen Verhaltens. Darunter fällt beispielsweise auch die Akquisition von Sponsorengeldern oder Spenden nach der Durchführung von PR-Maßnahmen (vgl. Claussen 1992, S. 189ff; Rolke 1997, S. 179).

19.3. Systematik der Erfolgsmessung von PR-Aktivitäten

Bei der Erfolgsmessung werden Methoden in den meisten Fällen in Hinblick auf die Langfristigkeit differenziert: Dabei wird zwischen „Outputs“, „Outtakes“/„Outgrowths“ und „Outflow“ unterschieden.

Die nachfolgende Differenzierung des „Institute of Public Relations“ verdeutlicht, welche Methoden der Erfolgsmessung und welche einzelnen Variablen in welchen „Teilbereichen“ zur Anwendung kommen können.

19.3.1. Die Messung von PR „Outputs“

Unter „Outputs“ versteht man unmittelbare Ergebnisse von PR-Aktivitäten, die leicht erkennbar und bewertbar sind. Der „Output“ kann sich beispielsweise in der Anzahl von Artikeln oder bestimmten Platzierungen in den Medien zeigen und wird zumeist mittels Medieninhaltsanalysen erhoben. „Outputs“ können auch mittels Besucherzahlen bei Events, der Anzahl der TeilnehmerInnen an bestimmten Aktivitäten oder dem Auftreten eines CEOs bei Pressekonferenzen gemessen werden. Dabei handelt es sich um eine relativ einfache Form der Erfolgsmessung. Auf diesem Level geht es primär darum zu messen, ob die Nachrichten von den Medien aufgegriffen wurden. (Lindenmann 1997, S. 32ff; N.N. 2002, S. 5ff).

19.3.1.1. Medieninhaltsanalyse

Bei dieser Messmethode wird erhoben, was in den Medien geschrieben oder gezeigt wurde. Diese Ergebnisse werden mittels spezifischer Codierung und Klassifizierung quantifiziert. Im deutschsprachigen Raum ist diese „media content analysis“ als Medienresonanzanalyse (vgl. dazu auch Kapitel 18.7.5) bekannt. Die wichtigste Funktion dieser Methode ist die Analyse, ob Kernbotschaften und Interessen von Unternehmen auf dem Weg der Medien weitergegeben werden. Die zentralen Variablen sind (vgl. N.N. 2002, S. 9ff):

- „Media Vehicle Variables“ („Werbeträgervariablen“) wie beispielsweise Veröffentlichungsdatum, Medienart und räumliche Verbreitung.
- „Placement or News Item Variables“ („Platzierungsvariablen“) wie zum Beispiel die Quelle der Nachricht (bspw. Pressekonferenz, Presseaussendung oder Eigeninteresse der Medien), Art des Clippings (Kolumne, Leserbrief, Artikel), Größe/Länge des Artikels/Beitrags oder Autor/in des Artikels.

- „Audience or „Reach“ Variables“ („Leserzahlenvariablen“), also die Gesamtzahl der RezipientInnen (Leser, Zuhörer, Zuseher), die ein Clipping (Beitrag, Artikel) erreicht hat.
- „Subject or Topic Variables“ („Themenvariablen“), worunter der thematische Kontext sowie die in dem Clipping erwähnten Personen oder Organisationen (auch KonkurrentInnen) fallen.
- „Judgment or Subjective Variables“ („Bewertungsvariablen“), bei denen bewertet wird, ob die Tonalität des Artikels/Beitrags positiv, negativ oder neutral ist.

19.3.1.2. „Cyberspace Analysis“

Immer häufiger wird das Image beziehungsweise die Reputation eines Unternehmens von Diskussionen im Internet beeinflusst. Zur Messung dieser Beiträge können dieselben Kriterien wie bei Print- oder TV-Clippings angewandt werden. Eine Möglichkeit der Messung ist die Ermittlung der Posting-Anzahl, möglicherweise ergänzt durch die Klicks und Visits einer bestimmten Website (vgl. N.N. 2002, S. 11).

19.3.1.3. „Trade Shows and Event Measurement“

Bei Veranstaltungen oder Events wird in erster Linie die Anzahl der BesucherInnen als aussagekräftige Variable zu Rate gezogen. Ebenfalls von Bedeutung sind beispielsweise die Anzahl an Hintergrundgesprächen oder Diskussionsbeiträgen beziehungsweise die Menge an verteiltem Informationsmaterial. Die Erhebung der Anzahl von Artikeln, die aus dem Event resultieren, ist eine gängige Messmethode in diesem Zusammenhang (vgl. N.N. 2002, S. 12).

19.3.1.4. „Public Opinion Polls“

Obwohl solche Befragungen in erster Linie zum Nachweis langfristiger Wirkungen eingesetzt werden, kann auf diesem Weg auch erhoben werden, ob die Botschaft bei den/der relevante/n Teilöffentlichkeit/en angekommen ist (vgl. N.N. 2002, S. 12).

19.3.2. Die Messung von PR „Outtakes“/“Outgrowths“

Bei der Messung von „Outtakes“ wird ermittelt, ob die relevante(n) Zielgruppe(n) die Informationen tatsächlich erhalten haben, ob sie dieser Aufmerksamkeit geschenkt haben, ob sie verstanden wurden und ob sie wiedergegeben werden können (vgl. Lindenmann 1997, S. 35ff; N.N. 2002, S. 6ff). Die am besten geeigneten Methoden zur Messung der „Outtakes“ sind (Vorher-Nachher-) Befragungen, Fokusgruppen und Beobachtungen (vgl. N.N. 2002, S. 13ff).

19.3.2.1. Messungen von Aufmerksamkeit und Verständnis

Der Ausgangspunkt jeder Messung des PR „Outtakes“ ist die Erhebung, ob die relevanten Teilöffentlichkeiten die Information erhalten und verstanden haben. Qualitative Untersuchungen wie beispielsweise Fokusgruppen oder Interviews sind unstrukturiert, erlauben offene Antworten und richten sich selten an eine große Menge von Personen. Quantitative Messungen (Umfragen per Telefon, Internet, Fax oder E-Mail) beinhalten hauptsächlich geschlossene Fragen, sind stark strukturiert, werden nach der Ziehung von Zufallsstichproben durchgeführt und richten sich an eine größere Anzahl an Personen. Um Meinungsänderungen feststellen zu können, werden Vorher-Nachher-Befragungen durchgeführt (vgl. N.N. 2002, S. 13ff).

19.3.2.2. Messung von Erinnerung und Wiedererkennung

Bei PR-Aktivitäten wird, wie auch im Bereich der Werbung, gemessen, ob sich die relevanten Personen an die Informationen erinnern und ob diese wiedergegeben werden können (mit oder ohne Unterstützung). Bei der Durchführung solcher Befragungen ist es unabdingbar, zwischen Nachrichten, die durch PR-Techniken übermittelt werden und jenen, die auf bezahlte Werbung zurückzuführen sind, zu unterscheiden (vgl. N.N. 2002, S. 14).

19.3.3. Die Messung von PR „Outcomes“

Bei der Messung von „Outcomes“ wird ermittelt, ob die PR-Aktivitäten tatsächlich zu einer Änderung von Meinungen oder Verhalten geführt haben. Die Messung von

„Outcomes“ ist mit hohem Aufwand und hohen Kosten verbunden und erfolgt mittels quantitativer Befragungen, Fokusgruppen, qualitativer Befragungen zu Meinungen relevanter Personen, Vorher-Nachher-Befragungen, Beobachtungen oder Experimenten (vgl. Lindenmann 1997, S. 38ff; N.N. 2002, S. 7). Die zentralen Methoden zur Messung von PR „Outcomes“ sind die Messung von Einstellungen und Präferenzen sowie die Messung des Verhaltens (vgl. N.N. 2002, S. 15).

19.3.3.1. Messung von Einstellungen und Präferenzen

Bei dieser Methode wird nicht nur erhoben, was Personen zu einem bestimmten Thema sagen, sondern auch, was sie denken und wissen, was sie fühlen und wie sie handeln werden. Diese Erhebungen sind deutlich komplexer und müssen häufig mittels indirekter Fragen durchgeführt werden. Die Befragungen werden nicht mit einer großen Anzahl an Personen, sondern mit Mitgliedern aus zentralen Teilöffentlichkeiten durchgeführt (vgl. N.N. 2002, S. 15ff).

19.3.3.2. Messung von Verhalten

Die Messung von Verhaltensänderungen ist die komplexeste Art der Messung von PR-Aktivitäten. Schwierig ist insbesondere die Ursache-Wirkungs-Zuschreibung, da in diesem Zusammenhang ein großer Interpretationsspielraum vorhanden ist. Ob Verhaltensänderungen tatsächlich auf PR-Aktivitäten oder aber auf andere Variablen zurückzuführen sind, lässt sich kaum eindeutig bestimmen. Wichtige Methoden zur Messung von Verhaltensänderungen sind Vorher-Nachher-Befragungen, die Beobachtung und die Anwendung von experimentellen oder quasi-experimentellen Untersuchungsdesigns. Bei diesen Messungen werden vor allem Kausalitäten ermittelt (X ist dafür verantwortlich, dass Y eintritt), wobei auch mögliche intervenierende Variablen einkalkuliert werden müssen (vgl. N.N. 2002, S. 16ff).

20. Forschungsfragen, Hypothesen und Operationalisierung

FF1. Wie schätzen PR-Agenturen die Bedeutung von Qualität für KundInnen ein?

H1.1. Wenn PR-Agenturen die Relevanz von Qualität bewerten, dann wird diese als für KundInnen unwichtig gesehen.

Qualität: Zentrale Indikatoren zur Messung der Qualität einer PR-Agentur sind (1) *prozessuale, strukturelle und organisatorische Kriterien* (Führung und Kommunikation, Unternehmensplanung, Entwicklung und Innovation, Finanz- und Controllingsysteme, Projekt- und Kampagnen-Management, Kundenzufriedenheit, New Business, Personalmanagement; vgl. ICCO International Consultancy Management Standard), (2) *inhaltliche Qualitätskriterien* des Outputs (Produktes) einer Agentur (Anzahl an Clippings, Medienresonanz, LeserInnenzahlen, Meinungs- und Einstellungsänderungen, Etablierung eines positiven Images, Anzahl der BesucherInnen bei Veranstaltungen, Anzahl der Rückmeldungen), aber auch (3) *finanzielle Kriterien* (Honorarumsatz, Umsatzsteigerung pro Jahr, Anzahl der betreuten KundInnen) und möglicherweise *Kriterien*, die aus dem (4) *journalistischen Bereich* adaptiert werden können (Transparenz, gehaltvolle Aussagen, Verständlichkeit, Attraktivität der Präsentation von Themen und zeitnahe Veröffentlichung, Komplexitätsreduktion, Relevanz).

Unwichtig: Beantwortung „stimme weniger zu“ oder „stimme gar nicht zu“.

FF2: Wie schätzen PR-Agenturen die Relevanz des Themas Qualität ein?

H2.1. Wenn PR-Agenturen die Relevanz von Qualität bewerten, dann wird dieser großteils eine untergeordnete Rolle zugeschrieben.

Großteils: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Untergeordnete Rolle: Beantwortung „stimme voll zu“ oder „stimme eher zu“.

H2.2. Wenn PR-Agenturen die Relevanz von Qualität bewerten, dann wird diese großteils als wichtige Voraussetzung für den Erfolg gesehen.

Großteils: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Wichtige Voraussetzung für den Erfolg: Beantwortung „stimme voll zu“ oder „stimme eher zu“.

H2.3. Wenn PR-Agenturen die Relevanz von Qualität bewerten, dann wird diese großteils als wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen gesehen.

Großteils: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen: Beantwortung „stimme voll zu“ oder „stimme eher zu“.

FF3: Inwiefern unterscheidet sich die Einschätzung der Relevanz von Qualität zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen?

H3.1. Wenn PR-Agenturen die Relevanz von Qualität bewerten, dann wird diese bei nicht-zertifizierten Agenturen höher eingeschätzt als bei zertifizierten Agenturen.

Relevanz: Beantwortung bei „untergeordnete Rolle“ „stimme weniger zu“ oder „stimme nicht zu“.

FF4: Wie schätzen PR-Agenturen die Messbarkeit von Qualität in den PR ein?

H4.1. Wenn PR-Agenturen die Messbarkeit von Qualität bewerten, dann wird diese großteils als ausschließlich von KundInnen bestimmbar gesehen.

Großteils: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Ausschließlich von Kunden bestimmbar: Beantwortung „stimme zu“ oder „stimme eher zu“.

H4.2. Wenn PR-Agenturen die Messbarkeit von Qualität bewerten, dann wird diese großteils als erst nach dem Projektabschluss möglicher Vorgang gesehen.

Großteils: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Nach dem Projektabschluss möglich: Beantwortung „stimme zu“ oder „stimme eher zu“.

H4.3. Wenn PR-Agenturen die Messbarkeit von Qualität bewerten, dann wird diese großteils als nicht beurteilbar eingeschätzt.

Großteils: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Nicht beurteilbar: Beantwortung „stimme zu“ oder „stimme eher zu“.

FF5: Inwiefern betrachten PR-Agenturen strukturelle und prozessuelle Aspekte als Grundlagen für qualitative PR-Arbeit?

H5.1. Wenn PR-Agenturen die Voraussetzungen für Qualität bewerten, dann werden Strukturen und Prozesse großteils nicht als wichtige Aspekte gesehen.

Großteils: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Nicht wichtig: Beantwortung „stimme weniger zu“ oder „stimme gar nicht zu“.

H5.2. Wenn PR-Agenturen die Voraussetzungen für Qualität bewerten, dann sind Strukturen und Prozesse für nicht-zertifizierte Agenturen wichtiger als für zertifizierte.

Wichtiger: Mehr Beantwortungen „stimme zu“ oder „stimme eher zu“.

FF6: Welche Qualitätskriterien sind aus der Sicht von PR-Agenturen wichtig?

H6.1. Wenn PR-Agenturen Qualitätskriterien ihrer Arbeit bewerten, dann werden messbare Faktoren als wichtiger eingeschätzt als Beziehungsfaktoren.

Messbare Qualitätsfaktoren: Unter messbaren Qualitätsfaktoren werden das Erreichen der Kommunikationsziele, das Verhältnis von Kosten und Nutzen, positive Medienresonanz, Auszeichnungen und Preise, Jahresumsatz, KundInnenzahl, Zertifizierung und Einbindung in ein internationales Netzwerk verstanden.

Beziehungsfaktoren: Unter „Beziehungsfaktoren“ werden die gute Zusammenarbeit zwischen BeraterInnen und KundInnen, die Zufriedenheit des Kunden, positives Image/hohes Ansehen der Agentur und Vernetzung der Agentur subsumiert.

FF7: Welche Qualitätskriterien sind aus der Sicht von KundInnen besonders wichtig?

H7.1. Wenn KundInnen Qualitätskriterien der Arbeit einer PR-Agentur bewerten, dann werden Beziehungsaspekte als wichtiger eingeschätzt als messbare Kriterien.

Messbare Qualitätsfaktoren: Unter messbaren Qualitätsfaktoren werden das Erreichen der Kommunikationsziele, das Verhältnis von Kosten und Nutzen, positive Medienresonanz, Auszeichnungen und Preise, Jahresumsatz, KundInnenzahl, Zertifizierung und Einbindung in ein internationales Netzwerk verstanden.

Beziehungsfaktoren: Unter „Beziehungsfaktoren“ werden die gute Zusammenarbeit zwischen BeraterInnen und KundInnen, die Zufriedenheit des Kunden, positives Image/hohes Ansehen der Agentur und Vernetzung der Agentur subsumiert.

FF8: Inwiefern lassen sich Unterschiede in der Bewertung von relevanten Qualitätskriterien zwischen PR-Agenturen und Kunden im Hinblick auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung erkennen?

H8.1. Wenn Qualitätskriterien bewertet werden, dann sind für KundInnen andere Kriterien wichtig als für PR-Agenturen.

Wichtige Qualitätskriterien: Beantwortungen „stimme zu“ oder „stimme eher zu“.

FF9: Inwiefern divergieren die Bewertungen von relevanten Qualitätskriterien in den PR zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen?

H9.1. Wenn relevante Qualitätskriterien in den PR bewertet werden, dann unterscheiden sich die Einschätzungen von zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen.

Relevante Qualitätskriterien: Beantwortung „stimme zu“ oder „stimme eher zu“.

FF10: Inwiefern lassen sich Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung relevanter Qualitätsfaktoren bei der Auswahl einer PR-Agentur feststellen?

FF10.1.: Wenn PR-Agenturen relevante Qualitätsaspekte für die Auswahl einer PR-Agentur einschätzen, dann unterscheiden sich diese nicht von den tatsächlichen Bewertungen der KundInnen.

Relevante Qualitätskriterien: Beantwortung „wichtig“ oder „sehr wichtig“.

FF11: Inwiefern unterscheidet sich die Einschätzung relevanter Erfolgskriterien von PR-Agenturen und KundInnen?

FF11.1.: Wenn PR-Agenturen Erfolgskriterien nach ihrer Relevanz bewerten, dann unterscheiden sich diese nicht von den Einschätzungen der KundInnen.

Erfolgsfaktoren: Unter Erfolgsfaktoren werden hohe und positive Medienresonanz, Höhe des errechneten Werbewerts, Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten, Information der Bevölkerung, Besetzung öffentlicher Themen, Profilierung durch einheitliches Erscheinungsbild, Vermittlung bei internen Konflikten, Mitarbeiteraktivierung, politische Entscheidungsbeeinflussung, Zielgruppenmobilisierung, Meinungsänderungen bei EntscheiderInnen, Anzahl von Besuchern bei Veranstaltungen, Anzahl der Teilnehmer bei Gewinnspielen und Nachfrage nach Broschüren/Foldern subsumiert.

Relevante Erfolgskriterien: Beantwortung „sehr wichtig“ oder „wichtig“.

FF12: Inwiefern treffen Erfolgsfaktoren aus Agenturperspektive relevante Aussagen über die Qualität einer PR-Agentur?

H12.1. Wenn PR-Agenturen die Relevanz von Erfolgsfaktoren bewerten, dann werden diese großteils als aussagekräftige Indikatoren der Qualitätsevaluation gesehen.

Großteils: Mehr als die Hälfte der Erfolgsfaktoren.

Aussagekräftige Indikatoren: Bei der Beantwortung jedes einzelnen Faktors wird ein „Relevanzkoeffizient“ nach folgendem Schlüssel errechnet: Die jeweiligen Prozentsätze der einzelnen Antwortmöglichkeiten werden mit einem Koeffizienten multipliziert

(„sehr aussagekräftig“= +2, „aussagekräftig“= +1, „wenig aussagekräftig“= -1, „nicht aussagekräftig“= -2) und addiert. Wenn der Koeffizient positiv ist, wird der Indikator als „aussagekräftig“ klassifiziert.

H12.2. Wenn Qualitätskriterien von Agenturen bewertet werden, dann werden „interne“ Faktoren als wichtiger eingeschätzt als „externe“.

Interne Faktoren: Unter „internen“ Faktoren werden die Vermittlung bei internen Konflikten und die MitarbeiterInnenaktivierung verstanden.

Externe Faktoren: Unter „externen“ Faktoren werden hohe und positive Medienresonanz, Höhe des errechneten Werbewerts, Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten, Information der Bevölkerung, Besetzung öffentlicher Themen, Profilierung durch einheitliches Erscheinungsbild, politische Entscheidungsbeeinflussung, Zielgruppenmobilisierung, Meinungsänderungen bei EntscheiderInnen, Anzahl von Besuchern bei Veranstaltungen, Anzahl der Teilnehmer bei Gewinnspielen und Nachfrage nach Broschüren/Foldern subsumiert.

FF13: Inwiefern treffen Erfolgsfaktoren aus KundInnenperspektive relevante Aussagen über die Qualität einer PR-Agentur?

H13.1. Wenn KundInnen die Relevanz von Erfolgsfaktoren bewerten, dann werden diese großteils als aussagekräftige Indikatoren der Qualitätsevaluation gesehen.

Großteils: Mehr als die Hälfte der Erfolgsfaktoren.

Aussagekräftige Indikatoren: Bei der Beantwortung jedes einzelnen Faktors wird ein „Relevanzkoeffizient“ nach folgendem Schlüssel errechnet: Die jeweiligen Prozentsätze der einzelnen Antwortmöglichkeiten werden mit einem Koeffizienten multipliziert („sehr aussagekräftig“= +2, „aussagekräftig“= +1, „wenig aussagekräftig“= -1, „nicht aussagekräftig“= -2) und addiert. Wenn der Koeffizient positiv ist, wird der Indikator als „aussagekräftig“ klassifiziert.

H13.2. Wenn Qualitätskriterien aus KundInnensicht bewertet werden, dann werden „externe“ Faktoren als wichtiger eingeschätzt als „interne“.

Interne Faktoren: Unter „internen“ Faktoren werden die Vermittlung bei internen Konflikten und die MitarbeiterInnenaktivierung verstanden.

Externe Faktoren: Unter „externen“ Faktoren werden hohe und positive Medienresonanz, Höhe des errechneten Werbewerts, Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten, Information der Bevölkerung, Besetzung öffentlicher Themen, Profilierung durch einheitliches Erscheinungsbild, politische

Entscheidungsbeeinflussung, Zielgruppenmobilisierung, Meinungsänderungen bei EntscheiderInnen, Anzahl von Besuchern bei Veranstaltungen, Anzahl der Teilnehmer bei Gewinnspielen und Nachfrage nach Broschüren/Foldern subsumiert.

FF14: Inwiefern unterscheidet sich die Einschätzung relevanter Erfolgskriterien von zertifizierten und nicht-zertifizierten PR-Agenturen?

H14.1. Wenn zertifizierte PR-Agenturen Erfolgskriterien nach ihrer Wichtigkeit bewerten, dann unterscheiden sich diese nicht von den Einschätzungen nicht-zertifizierter Agenturen.

Wichtige Erfolgskriterien: Beantwortung „sehr wichtig“ oder „wichtig“.

FF15: Inwiefern ist die Qualitätszertifizierung CMS II bei PR-Agenturen bekannt?

H15.1. Wenn PR-Agenturen nach der Qualitätszertifizierung CMS II gefragt werden, dann ist diese einem Großteil bekannt.

Großteil: Mehr als die Hälfte der PR-Agenturen.

Bekannt: Antwort „ja“.

FF16: Inwiefern ist die Qualitätszertifizierung CMS II KundInnen bekannt?

H16.1. Wenn KundInnen nach CMS II gefragt werden, dann ist dieses einem Großteil bekannt.

Großteil: Mehr als die Hälfte der KundInnen.

Bekannt: Antwort „ja“.

FF17: Wie schätzen PR-Agenturen die Bekanntheit der Qualitätszertifizierung CMS II bei KundInnen ein?

H17.1. Wenn PR-Agenturen nach CMS II gefragt werden, dann schätzt ein Großteil dieses als den KundInnen bekannt ein.

Großteil: Mehr als die Hälfte der Agenturen.

Bekannt: Antwort „ja“.

H17.2. Wenn zertifizierte PR-Agenturen die Bekanntheit von CMS II einschätzen, dann bewerten sie diese als geringer als nicht-zertifizierte Agenturen.

Geringere Bekanntheit: Weniger Antworten „ja“.

FF18: Wie schätzen PR-Agenturen die Wichtigkeit der Qualitätszertifizierung CMS II für KundInnen ein?

H18.1. Wenn PR-Agenturen die Wichtigkeit von CMS II für KundInnen einschätzen, dann wird die Zertifizierung als nicht wichtig eingeschätzt.

Nicht wichtig: Bei der Beantwortung wird ein „Relevanzkoeffizient“ nach folgendem Schlüssel errechnet: Die jeweiligen Prozentsätze der einzelnen Antwortmöglichkeiten werden mit einem Koeffizienten multipliziert („sehr wichtig“= +2, „wichtig“= +1, „wenig wichtig“= -1, „unwichtig“= -2) und addiert. Wenn der Koeffizient negativ ist, wird der Indikator als „nicht wichtig“ klassifiziert.

H18.2. Wenn zertifizierte PR-Agenturen die Wichtigkeit von CMS II für KundInnen einschätzen, dann wird die Zertifizierung als weniger wichtig bewertet als von nicht-zertifizierten Agenturen.

Weniger wichtig: Bei der Beantwortung wird ein „Relevanzkoeffizient“ für zertifizierte und nicht-zertifizierte Agenturen nach folgendem Schlüssel errechnet: Die jeweiligen Prozentsätze der einzelnen Antwortmöglichkeiten werden mit einem Koeffizienten multipliziert („sehr wichtig“= +2, „wichtig“= +1, „wenig wichtig“= -1, „unwichtig“= -2) und addiert. Wenn der Koeffizient niedriger ist, wird er als „weniger wichtig“ klassifiziert.

FF19: Inwiefern legen KundInnen Wert auf die Zertifizierung von PR-Agenturen?

H19.1. Wenn KundInnen die Relevanz einer CMS II-Zertifizierung bewerten, dann wird die Zertifizierung als nicht wichtig eingeschätzt.

Nicht wichtig: Bei der Beantwortung wird ein „Relevanzkoeffizient“ nach folgendem Schlüssel errechnet: Die jeweiligen Prozentsätze der einzelnen Antwortmöglichkeiten werden mit einem Koeffizienten multipliziert („sehr wichtig“= +2, „wichtig“= +1, „wenig wichtig“= -1, „unwichtig“= -2) und addiert. Wenn der Koeffizient negativ ist, wird der Indikator als „nicht wichtig“ klassifiziert.

FF20: Inwiefern ist die Zertifizierung für KundInnen ein Entscheidungskriterium bei der Auswahl einer PR-Agentur?

H20.1. Wenn KundInnen eine PR-Agentur auswählen, dann achten sie großteils auf eine Zertifizierung mit CMS II.

Großteils: Mehr als die Hälfte.

Beachtung der Zertifizierung: Beantwortung „ja“.

FF21: Inwiefern bevorzugen KundInnen PR-Agenturen, die nach CMS II zertifiziert sind?

H21.1. Wenn PR-Agenturen gleich gute Konzepte präsentieren, dann bevorzugen KundInnen immer CMS II-zertifizierte.

Bevorzugung von CMS II-zertifizierten Agenturen: Beantwortung „ja“.

FF22: Wie bewerten PR-Agenturen das Zertifizierungsmodell CMS II?

H22.1. Wenn PR-Agenturen das Zertifizierungsmodell CMS II bewerten, dann finden negative Aspekte größere Zustimmung als positive.

Negative Aspekte: „Einschränkung der Flexibilität“, „Aufwand übersteigt Nutzen“, „Mangel an Vorteilen aufgrund von Unbekanntheit“, „Notwendigkeit einer Ergänzung durch inhaltliche Faktoren“, „Bedeutungslosigkeit für PR-Agenturen“.

Positive Aspekte: „Indiz für die Qualität einer Agentur“, „Hilfe bei Neukundenanfragen“, „Steigerung des Renommées in der Branche.“

Größere Zustimmung: Mehr Antworten „stimme zu“.

FF23: Inwiefern unterscheiden sich die Einschätzungen der Folgen einer CMS II-Zertifizierung zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten PR-Agenturen?

H23.1. Wenn zertifizierte PR-Agenturen das Zertifizierungsmodell beurteilen, dann finden negative Aspekte mehr Zustimmung als positive.

Negative Aspekte: „Einschränkung der Flexibilität“, „Aufwand übersteigt Nutzen“, „Mangel an Vorteilen aufgrund von Unbekanntheit“, „Notwendigkeit einer Ergänzung durch inhaltliche Faktoren“, „Bedeutungslosigkeit für PR-Agenturen“.

Positive Aspekte: „Indiz für die Qualität einer Agentur“, „Hilfe bei Neukundenanfragen“, „Steigerung des Renommées in der Branche.“

Größere Zustimmung: Mehr Antworten „stimme zu“.

H23.2. Wenn nicht-zertifizierte PR-Agenturen das Zertifizierungsmodell beurteilen, dann finden positive Aspekte mehr Zustimmung als negative.

Negative Aspekte: „Einschränkung der Flexibilität“, „Aufwand übersteigt Nutzen“, „Mangel an Vorteilen aufgrund von Unbekanntheit“, „Notwendigkeit einer Ergänzung durch inhaltliche Faktoren“, „Bedeutungslosigkeit für PR-Agenturen“.

Positive Aspekte: „Indiz für die Qualität einer Agentur“, „Hilfe bei Neukundenanfragen“, „Steigerung des Renommées in der Branche.“

Größere Zustimmung: Mehr Antworten „stimme zu“.

FF24: Inwiefern sehen PR-Agenturen Vorteile durch die Zertifizierung mit CMS II?

H24.1. Wenn PR-Agenturen die Vorteile der CMS II-Zertifizierung einschätzen, dann werden eher interne als externe Auswirkungen genannt.

Interne Auswirkungen: „Orientierungshilfe für Mitarbeiter“, „Verbesserung interner Arbeitsprozesse“.

Externe Auswirkungen: „Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen“, „Abgrenzung zu anderen PR-Agenturen“, „Wettbewerbsvorteile bei Pitches“, „Renommee innerhalb der PR-Branche“.

FF25: Inwiefern unterscheidet sich die Einschätzung der Vorteile einer CMS II-Zertifizierung zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten PR-Agenturen?

H25.1. Wenn zertifizierte PR-Agenturen die Vorteile einer CMS II-Zertifizierung bewerten, dann nennen diese öfter externe Auswirkungen als interne.

Interne Auswirkungen: „Orientierungshilfe für Mitarbeiter“, „Verbesserung interner Arbeitsprozesse“.

Externe Auswirkungen: „Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen“, „Abgrenzung zu anderen PR-Agenturen“, „Wettbewerbsvorteile bei Pitches“, „Renommee innerhalb der PR-Branche“.

H25.2. Wenn nicht-zertifizierte PR-Agenturen die Vorteile einer CMS II-Zertifizierung bewerten, dann nennen diese öfter interne Auswirkungen als externe.

Interne Auswirkungen: „Orientierungshilfe für Mitarbeiter“, „Verbesserung interner Arbeitsprozesse“.

Externe Auswirkungen: „Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen“, „Abgrenzung zu anderen PR-Agenturen“, „Wettbewerbsvorteile bei Pitches“, „Renommee innerhalb der PR-Branche“.

FF26: Inwiefern sehen PR-Agenturen Nachteile, die mit einer CMS II-Zertifizierung verbunden sind?

H26.1. Wenn PR-Agenturen Nachteile der CMS II-Zertifizierung einschätzen sollen, dann wird am öftesten der hohe Arbeitsaufwand genannt.

FF27: Inwiefern unterscheidet sich die Einschätzung der Nachteile einer CMS II-Zertifizierung zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten PR-Agenturen?

H27.1. Wenn nicht-zertifizierte PR-Agenturen die Nachteile einer CMS II-Zertifizierung bewerten, dann unterscheiden sich diese nicht von zertifizierten.

FF28: Inwiefern sehen PR-Agenturen die Notwendigkeit einer Integration von inhaltlichen Qualitätskriterien in die Qualitätszertifizierung CMS II?

H28.1. Wenn PR-Agenturen die Integration von inhaltlichen Qualitätskriterien in CMS II einschätzen, dann wird diese großteils als sinnvoll bewertet.

Großteils: Mehr als die Hälfte.

Sinnvoll: Beantwortung „sinnvoll“ oder „etwas sinnvoll“.

FF29: Welche inhaltlichen Qualitätskriterien sollten aus Sicht der PR-Agenturen in CMS II integriert werden?

H29.1.: Wenn PR-Agenturen nach Möglichkeit der Integration inhaltlicher Qualitätskriterien in CMS II gefragt werden, dann wird die Errechnung des Werbewerts als sinnvollste Ergänzung eingeschätzt.

Sinnvollste Ergänzung: Bei der Beantwortung wird ein „Relevanzkoeffizient“ nach folgendem Schlüssel errechnet: Die jeweiligen Prozentsätze der einzelnen Antwortmöglichkeiten werden mit einem Koeffizienten multipliziert („sinnvoll“= +2, „etwas sinnvoll“= +1, „wenig sinnvoll“= -1, „nicht sinnvoll“= -2) und addiert. Nach der jeweiligen Höhe des Koeffizienten wird eine Reihenfolge der relevantesten Faktoren gebildet.

FF30: Inwiefern planen nicht-zertifizierte PR-Agenturen, sich in Zukunft nach CMS II zertifizieren zu lassen?

H30.1. Wenn PR-Agenturen nicht nach CMS II zertifiziert sind, dann wollen sich diese großteils in Zukunft zertifizieren lassen.

Großteils: Mehr als die Hälfte.

FF31: Aus welchen Gründen wollen sich PR-Agenturen nicht nach CMS II zertifizieren lassen?

H31.1.: Wenn sich PR-Agenturen nicht nach CMS II zertifizieren lassen wollen, dann werden am öftesten hohe Kosten als Grund genannt.

FF32: Welche Qualitätsindikatoren in Bezug auf Lobbying-Tätigkeiten werden von PR-Agenturen als relevant gesehen?

H32.1.: Wenn PR-Agenturen nach relevanten Qualitätskriterien von Lobbying gefragt werden, dann nennen diese am öftesten die Durchsetzung von Interessen.

FF33: Inwiefern unterscheidet sich die Bewertung relevanter Qualitätskriterien im Zusammenhang mit Lobbying-Tätigkeiten zwischen lobbyingtreibenden und nicht-lobbyingtreibenden PR-Agenturen?

H33.1. Wenn eine PR-Agentur Lobbying betreibt, dann nennt diese öfter „weiche“ als „harte“ Faktoren der Qualität.

Harte Faktoren: „Durchsetzung von Interessen“.

Weiche Faktoren: „Diskretion in der Zusammenarbeit“, „Vertrauensverhältnis zwischen KundInnen und BeraterInnen“, „persönliches Verhältnis zwischen KundInnen und BeraterInnen“, „Verständnis des Beraters für das Unternehmen des Kunden“, „Transparenz“ und „Ehrlichkeit“.

H33.2. Wenn eine PR-Agentur kein Lobbying betreibt, dann nennt diese öfter „harte“ als „weiche“ Faktoren der Qualität.

Harte Faktoren: „Durchsetzung von Interessen“.

Weiche Faktoren: „Diskretion in der Zusammenarbeit“, „Vertrauensverhältnis zwischen KundInnen und BeraterInnen“, „persönliches Verhältnis zwischen KundInnen und BeraterInnen“, „Transparenz“ und „Ehrlichkeit“.

FF34: Wie beurteilen PR-Agenturen die Relevanz der Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“ im Sinne eines Qualitätsnachweises?

H34.1. Wenn PR-Agenturen nach der Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“ gefragt werden, dann bewertet diese ein Großteil als sinnvoll.

Großteil: Mehr als die Hälfte.

Sinnvoll: Beantwortung „ja“.

H34.2. Wenn eine PR-Agentur selbst Lobbying betreibt, dann beurteilt diese die Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“ öfter als sinnvoll als eine Agentur, die keine Lobbying-Tätigkeiten anbietet.

Sinnvoll: Beantwortung „ja“.

FF35: Welche Kriterien sollten aus Sicht von PR-Agenturen in einem Lobbying-„Gütesiegel“ enthalten sein?

H35.1. Wenn PR-Agenturen die Relevanz von Qualitätskriterien eines Lobbying-„Gütesiegels“ bewerten, dann wird die Qualifikation der Mitarbeiter am öftesten als wichtiger Faktor genannt.

Wichtiger Faktor: Beantwortung „ja“.

21. Methode der empirischen Untersuchung

Zur Erfassung des Themas Qualität in PR-Agenturen bietet sich grundsätzlich eine Vielzahl an geeigneten Methoden der empirischen Untersuchung an. Fokusgruppengespräche etwa wären genauso denkbar wie Inhaltsanalysen von PR-Texten. Am geeignetsten scheint allerdings die Anwendung von problemzentrierten oder Leitfaden-Interviews gemeinsam mit standardisierten Fragebögen.

Die methodische Herangehensweise, die für die empirische Untersuchung im Zuge dieser Arbeit am ehesten Ziel führend zu sein schien, ist eine Mischung aus quantitativer und qualitativer Befragung.

Als exploratives Verfahren zur empirischen Fassung der bislang nur wenig erforschten Frage nach Qualität und Evaluation in PR-Agenturen wurde die Methode der Leitfadeninterviews gewählt. Dadurch sollte eine potenzielle Einschränkung der Antwortmöglichkeiten im Vorfeld der Untersuchung vermieden werden. Die Methode des Leitfadeninterviews resultiert aus der Zielsetzung der Arbeit: Es ging nicht darum, bereits bestehende Qualitätskonzeptionen und vorgegebene Kriterien (bspw. jene des CMS II) zu wiederholen, sondern Aspekte in Frage zu stellen und gegebenenfalls zu verändern. Die Fragen wurden offen gestellt, um die Befragten nicht von vornherein in eine bestimmte Richtung zu lenken oder die Antworten vorzustrukturieren. Der Leitfaden (siehe 27.2.) wurde dabei anhand der Forschungsliteratur und persönlicher Erfahrungen im Berufsfeld erstellt. Durch ihre oftmalige Thematisierung in den einzelnen Gesprächen wurden die beiden Fragen nach der Qualität des Lobbying und der Ethik im Berufsfeld nachträglich in den Leitfaden übernommen.

Im Zentrum des Interesses standen die Meinungen von PR-Agenturen zu Qualität in den PR beziehungsweise Evaluationsmodellen und Zertifizierungen, weshalb Leitfadeninterviews mit je einem/r Geschäftsführer/in oder Partner/in der 10 größten PR-Agenturen Österreichs durchgeführt wurden, da diese die strukturellen und inhaltlichen Ausrichtungen vorgeben und damit die Agenturmeinung repräsentieren.

In der Folge wurden per E-Mail Interviewanfragen (vgl. 27.1.) an jeweils eine/n Geschäftsführer/in oder Partner/in der 10 größten/umsatzstärksten PR-Agenturen Österreichs gemäß dem Bestseller-Rating 2010 (vgl. Horizont online, 2011) gesendet,

da davon ausgegangen werden kann, dass größere Agenturen auch stärkeren Einfluss auf Gesamttrends der PR-Branche in Österreich haben und die Entwicklungsrichtungen vorgeben. Nach der ersten Anfrage konnten 7, nach einer weiteren Anfrage per E-Mail die übrigen 3 von 10 Interviewterminen vereinbart werden. So konnten Interviews mit RepräsentantInnen aller 10 angeschriebenen Agenturen durchgeführt werden. Die genaue Aufschlüsselung der Leitfadeninterviews verdeutlicht *Tabelle 4*.

Kennzahl	Agentur	Name	Datum
A1	Public Interest	Gregor Schönstein	27.4.2011
A2	Brainbows	Monika Langthaler	27.4.2011
A3	Rosam Change Communications	Bernhard Krumpel	27.4.2011
A4	Menedetter PR	Robert Bauer	4.5.2011
A5	Ecker und Partner	Nicole Bäck	5.5.2011
A6	ikp PR & Lobbying GmbH	Susanne Hudelist	12.5.2011
A7	Alphaaffairs	Florian Faber	25.5.2011
A8	Ketchum Publico	Saskia Wallner	27.5.2011
A9	The Skills Group GmbH	Edward Strasser	1.6.2011
A10	Grayling	Sigrid Krupica	5.7.2011

Tabelle 4, „Leitfadeninterviews“

Die Interviews wurden mittels eines Tonbandgeräts protokolliert und in der Folge transkribiert. Die Auswertung der Interviews wurde nach der Methodik von Mayring (2002) durchgeführt (siehe Kapitel 21.1.).

Anhand der Ergebnisse der Leitfadeninterviews und der vorliegenden Fachliteratur wurden zwei (Online-)Fragebögen (für Agenturen und KundInnen) mit geschlossenen und offenen Fragen erstellt, um vergleich- und besser darstellbare Ergebnisse zu generieren.

Der erste Fragebogen (vgl. 27.5.) wurde speziell für PR-Agenturen entwickelt und sollte einen repräsentativen Überblick über die PR-Agenturen-Branche bieten. In diesem Fall wurde eine Vollerhebung angestrebt, da die Ergebnisse einen aussagekräftigen Querschnitt über die divergierenden Meinungen im Berufsfeld der PR-Agenturen bieten sollten.

Mit Hilfe dieser quantitativen Befragung sollen also allgemeine Trends bei der Bewertung und Reihung von relevanten Qualitätskriterien in der österreichischen „PR-Agenturen-Landschaft“ erfasst werden.

Der Fragebogen wurde aufgrund der besseren Erreichbarkeit von Untersuchungspersonen und der einfacheren Auswertung auf der Internet-Plattform „oFb“ (<https://www.soscisurvey.de/>) online erstellt. Die Grundgesamtheit, innerhalb derer eine Vollerhebung durchgeführt wurde, bildeten die 72 PR-Agenturen, die Mitglied des PRVA sind. Pro Agentur sollte ein Fragebogen von einem/r Partner/in oder Geschäftsführer/in ausgefüllt werden, da gewissermaßen „Agenturmeinungen“ und keine Beratermeinungen erhoben werden sollten. Um die Ergebnisse vergleichen zu können, wurden auch die bei der qualitativen Befragung ausgewählten Agenturen in die quantitative Befragung einbezogen.

Die Fokussierung auf Mitglieder des PRVA resultierte aus der Beschaffenheit des österreichischen Agenturmarktes. Da der Berufszugang frei ist und PR-Agenturen schwer zu definieren sind, wurden die Mitglieder des PRVA – des größten Agenturen-Dachverbandes in Österreich – als Grundgesamtheit herangezogen. Die Aussendung der Anfrage zur Teilnahme an der Studie wurde von der PR Quality Austria (vgl. 27.7.) und dem PR Verband Austria unterstützt und durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde eine E-Mail (siehe Anhang) mit einem kurzen Vorwort der Präsidentin der PR Quality Austria, Susanne Senft, einer kurzen Erklärung der geplanten Studie und dem Link zum Online-Fragebogen (<https://www.soscisurvey.de/prqualitaet11/?q=prqualitaet11>) am 4. Juli 2011 ausgeschiedt. Das Zeitfenster für die Beantwortung dieses Fragebogens wurde ab 3. Juli 2011 geöffnet, die Laufzeit zur Beantwortung des Fragebogens wurde auf 3 Wochen begrenzt. Nach dieser Zeit wurde eine Erinnerungs-Aussendung vom PRVA im Rahmen des wöchentlichen „Freitagsmails“ am 15. Juli 2011 ausgeschiedt und die Laufzeit um eine weitere Woche verlängert. Am 30. Juli 2011 endete der Befragungszeitraum.

Der zweite zentrale Bereich der geplanten Untersuchung beschäftigte sich mit Ansichten der jeweiligen KundInnen, die ebenfalls mittels Fragebögen befragt werden sollen. Um einen Vergleich zwischen Agentur- und KundInnenmeinungen anstellen zu können, wurde der erste Fragebogen nur teilweise adaptiert.

Da davon ausgegangen wurde, dass KundInnen sich weniger intensiv mit Qualitätskriterien (insbesondere CMS II) auseinandersetzen als direkt Beteiligte, wurden einzelne Fragen ausgelassen. Auch der Fragebogen für KundInnen (vgl. 27.6.) wurde über die Online-Plattform <https://www.soscisurvey.de/> erstellt.

Grundsätzlich wurde bei der Stichprobenziehung geplant, jeweils 5 KundInnen pro untersuchter Agentur zu befragen. Aufgrund der schwierigen Zugänglichkeit zu diesen Daten beziehungsweise der Unbekanntheit von Ansprechpartnern wurden schließlich jene Unternehmen in die Stichprobe aufgenommen, die Mitglieder des PRVA sind. Innerhalb dieser Mitglieder wurde eine Vollerhebung angestrebt. Neben der einfacheren Erreichbarkeit lag der Grund für diese Stichprobenziehung darin, dass davon ausgegangen werden konnte, dass PRVA-Mitglieder ein größeres Interesse an und dadurch mehr Kenntnisse der (Qualität der) PR hat. Die Anfrage an die Unternehmen und der Link zum Online-Fragebogen wurde ebenfalls mittels der E-Mail des PRVA ausgeschildet (<https://www.soscisurvey.de/prqualitaet11/?q=kundenqualitaet11>). Die Beantwortung des Fragebogens war ab 3. Juli 2011 möglich, die Laufzeit wurde auf 3 Wochen festgelegt und nach einer Erinnerungs-E-Mail um eine weitere Woche verlängert. Der Befragungszeitraum endete am 30. Juli 2011.

Ursprünglich sollte die Untersuchung auch in Deutschland und der Schweiz durchgeführt werden, um einen Ländervergleich durchführen zu können. Zu diesem Zweck wurde der Deutsche PR-Dachverband von Susanne Senft angeschrieben und um Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Aufgrund des Untersuchungsdesigns (mit starkem Fokus auf CMS II) lehnten der Deutsche PR-Dachverband eine Teilnahme an der Untersuchung ab. Auch der Schweizer Verband BPRA wurde kontaktiert und um die Aussendung der Anfrage gebeten. Da jedoch auch von dieser Seite keine Zusage gegeben wurde, musste die Untersuchung auf Österreich beschränkt werden.

Bei beiden Fragebögen wurde im Vorfeld am 16. Juni ein Pretest mit jeweils 5 Personen durchgeführt, die auf diesem Weg gewonnenen Erkenntnisse über verbleibende Unklarheiten bei den einzelnen Fragestellungen wurden in der Folge integriert und notwendige Adaptionen vorgenommen, um die Reliabilität erhöhen zu können.

Die Auswertung beider Fragebögen erfolgte mittels des Statistikprogramms „PASWStatistics18.0“, sämtliche Abbildungen wurden in „Microsoft Excel 2004 for Mac“ (Version 11.3) erstellt.

21.1. Das Leitfadeninterview

Leitfadengestützte beziehungsweise problemzentrierte Interviews sind eine Form der offenen, halbstrukturierten Befragung. Der Befragte soll möglichst frei zu Wort kommen, die Befragung ist jedoch auf eine bestimmte Problemstellung zentriert. Die Problemstellung wird dabei von InterviewerInnen vorab definiert und in einem Leitfaden festgehalten. Bei der Interviewführung ist die Offenheit besonders wichtig, es werden keinen Antwortalternativen vorgegeben, um den Interviewpartner nicht einzuschränken. Die InterviewpartnerInnen werden zwar durch den Leitfaden durchgeführt, sollen aber frei antworten. Im Lauf des Gesprächs soll eine Vertrauensbeziehung zu den InterviewpartnerInnen aufgebaut werden (vgl. Mayring 1999, S. 50ff).

Der Interviewleitfaden enthält die zentralen Aspekte des Gesprächs in einer bestimmten Reihenfolge. Die Gespräche bestehen dabei zumeist aus (1) Sondierungsfragen, also allgemeinen Einstiegsfragen, (2) Leitfadenfragen als die im Interviewleitfaden festgehaltenen zentralen Themenaspekte und (3) Ad-hoc-Fragen, also spontan formulierte Fragen, die sich im Verlauf des Gesprächs ergeben. Durch die teilweise Strukturierung der Interviews werden diese vergleichbar, da ähnliche oder gleiche Fragen gestellt werden. Die Interviews werden entweder auf Tonband oder in Form eines Protokolls festgehalten (vgl. Mayring 1999, S. 52ff).

Die Auswertung der problemzentrierten oder Leitfaden-Interviews erfolgte nach der Methodik von Mayring (1999). Zwischen Erhebung und Auswertung muss das auf Tonband aufgezeichnete Material schriftlich aufbereitet, also in diesem Fall transkribiert und in einen Text umgewandelt werden. Die Protokollierung des Materials erfolgt in Form einer wörtlichen Transkription mit Übertragung des gesprochenen in normales Schriftdeutsch – sofern dies notwendig ist – um eine gute Lesbarkeit garantieren zu können. Da diese Technik vor allem in Frage kommt, wenn die Befragten, wie in diesem Fall, als Experten auftreten, werden eventuelle Dialekte bereinigt und der Stil wird geglättet.

Auf eine Kennzeichnung von Pausen oder Pausenfüller (zum Beispiel „ähm“, „mhm“) wird bewusst verzichtet, da diese aufgrund des ausschließlichen Fokus auf Inhalte keinen interpretatorischen Mehrwert versprechen (vgl. Mayring 1999, S. 65ff).

Um das Material für die Auswertung zu reduzieren, werden in einem nächsten Schritt zusammenfassende Protokolle erstellt, bei dem das Allgemeinniveau zuerst

vereinheitlicht und dann schrittweise immer höher gesetzt wird. Mit der steigenden Höhe des Abstraktionsniveaus sinkt der Materialumfang, indem bedeutungsgleiche Stellen ausgelassen, globale Propositionen gebildet, inhaltlich eng zusammenhängende Propositionen gebündelt und integriert werden (vgl. Mayring 1999, S. 73ff).

Zuerst wird das Abstraktionsniveau bestimmt und das Material dementsprechend generalisiert, verallgemeinerte Bedeutungen werden weggelassen und ähnliche Bedeutungseinheiten gebündelt. Die Paraphrasen (wörtliche Zitate aus dem Interview) werden zuerst einzeln generalisiert, um diese in einem nächsten Schritt zu reduzieren (vgl. Mayring 1999, S. 73ff).

Da es sich in diesem Fall um eine explorative Studie handelt, wird die Auswertung in Form einer typologischen Analyse durchgeführt, ein stark deskriptives Verfahren, bei dem aus einem größeren Material typische Bestandteile nach vorher festgelegten Kriterien herausgefiltert werden, die repräsentativ sind. Fälle werden dabei aus dem Material herausgezogen und exakt beschrieben. Da die InterviewpartnerInnen in erster Linie selbst relevante Faktoren nennen sollen, die in der Folge sortiert werden müssen, bietet sich diese Methodik, auch im Sinne einer späteren Vergleichbarkeit der jeweiligen Antworten an (vgl. Mayring 1999, S. 105ff).

21.2. Quantitative Befragung (standardisierter Fragebogen)

Die Befragung mittels Fragebögen gilt bis heute als die „wohl bekannteste Form der Befragung“ (Atteslander 2006, S. 133). Bei Fragebögen unterscheidet man grundsätzlich zwischen mündlichen Befragungen, bei denen der Interviewer den Fragebogen anhand der Antworten des Befragten ausfüllt und schriftlichen Beantwortungen, bei denen die Fragebögen selbst ausgefüllt werden (vgl. Atteslander 2006, S. 133ff).

Innerhalb der Fragebögen unterscheidet man zwischen standardisierten und nicht-standardisierten Fragen. Bei standardisierten Fragen werden die Antwortmöglichkeiten in Kategorien zusammengefasst und vordefiniert, um die Antworten vergleichen zu können. Bei nicht-standardisierten Fragen wird auf eine Kategorisierung der Fragen verzichtet. Bei offenen Fragen kann der Befragte frei und ohne vorab definierte Einschränkungen antworten, bei geschlossenen Fragen werden alle möglichen oder relevanten Antwortmöglichkeiten vorgegeben (vgl. Atteslander 2006, S. 134ff).

Bei vorgegebenen Antwortkategorien muss zwischen verschiedenen Skalenniveaus unterschieden werden. Die (1) Nominalskala ist die einfachste Form der Messung, bei der Objekten mit gleicher Merkmalsausprägung eine Zahl zugeordnet wird. Hat eine Nominalskala nur zwei Ausprägungen (z.B. Männer=1, Frauen=2), spricht man von einer „dichotomen“ Antwortmöglichkeit. Dieses Skalenniveau erlaubt grundsätzlich nur die Feststellung einer Unterscheidung (gleich oder ungleich). Die (2) Ordinal- oder Rangskala sichert die Ordnungsrelation, höheren Merkmalsausprägungen müssen größere Zahlen zugeordnet werden. Diese Skala erlaubt die Erstellung einer Rangordnung (z.B. 1=Nicht zufrieden, 2=Eher zufrieden, 3=Etwas zufrieden, 4=sehr zufrieden). Die (3) Intervallskala erlaubt darüber hinaus auch eine sinnvolle Interpretation der Unterschiede zwischen Messwerten. Gleiche Merkmalsausprägungen werden mit gleichen Zahlen versehen, höhere Ausprägungen mit höheren Zahlen. Die Differenzen müssen sich auch in den Zahlen widerspiegeln. Dabei muss kein natürlicher Nullpunkt (z.B. Temperaturmessung in Grad Celsius) vorhanden sein. Die (4) Ratio- oder Verhältnisskala hat das höchste Skalenniveau, die im Unterschied zur Intervallskala auch einen tatsächlichen Nullpunkt hat. Nur bei diesem Skalenniveau sind Divisionen und Multiplikationen erlaubt (z.B. kann aufgrund des fehlenden Nullpunktes nicht gesagt werden, dass 10 Grad doppelt so warm sind wie 5 Grad, aber dass 10 Meter doppelt so lang sind wie 5 Meter). Bei der Ratioskala können also nicht nur Differenzen, sondern auch Verhältnisse abgebildet werden (vgl. Bühner/Ziegler 2009, S. 19ff).

Die Fragen sollten dabei immer einfache Wörter enthalten, kurz formuliert werden, konkret sein, keine bestimmte Beantwortung (Suggestivfragen) provozieren, neutral und nicht hypothetisch formuliert sein, sich nur auf einen Sachverhalt beziehen, keine doppelten Negationen beinhalten, Befragte nicht überfordern und formal gut ausbalanciert sein (vgl. Atteslander 2006, S. 146).

Bei schriftlichen Befragungen hat sich der Fokus mittlerweile von postalisch verschickten auf online durchgeführte Fragebögen verlagert. Die Vorteile der schriftlichen (Online-) Befragung liegen vor allem in den geringen Kosten und wenig personellem Aufwand für die Durchführung. Nachteile sind die mangelnde Kontrollierbarkeit von Befragungssituationen und die damit verbundene Beeinflussbarkeit der Befragten. Jede Frage muss klar verständlich sein, da bei schriftlichen Befragungen Nachfragen nicht möglich sind. Zudem ist das Risiko groß,

dass manche Fragebögen nicht oder nur unvollständig ausgefüllt werden, was einen negativen Einfluss auf die Repräsentativität hat. Die schriftliche Befragung geht einher mit intensiver Vorbereitung: So muss beispielsweise ein erklärender Begleittext verfasst und Hinweise auf die Anonymität der Befragten gegeben werden (vgl. Atteslander 2006, S. 147).

Online-Fragebögen fungieren als computergestützte Verfahren, bei denen Befragte einen bei einem Server abgelegten Fragebogen im Internet online ausfüllen und unmittelbar zurücksenden. Ein großer Vorteil von Online-Fragebögen ist, dass zusätzliche (audio-visuelle) Elemente hinzugefügt werden können. Nachteil ist vor allem die (beinahe) Unmöglichkeit, eine Repräsentativität herzustellen, wenn die Stichprobe nicht vorab definiert wurde (vgl. Atteslander 2006, S. 156ff).

22. Auswertung und Interpretation der Leitfadenterviews

22.1. Qualität in der PR

Trotz der Vielzahl an möglichen Qualitätsmerkmalen in den PR und der Schwierigkeit der Messbarkeit sind sich die Befragten darüber einig, dass Qualität immer abhängig von KundInnen ist. Qualitätsbeurteilung kann, unabhängig von der Art der Evaluation, niemals von KundInnenbedürfnissen getrennt werden. „Das ist keine Unabhängigkeit vom Kunden, das gibt es nicht meines Erachtens in der PR, also wenn ich von einer Agentur rede“ (A5). Die starke Abhängigkeit vom Urteil der KundInnen hängt vor allem damit zusammen, dass es nicht möglich ist, Handlungsraster zur eindeutigen Qualitätsbeurteilung aufzustellen, weil es viele unbekannte Faktoren gibt, die nicht in die Bewertung einbezogen werden können. Da es in den PR keine eindeutigen Kausalitäten gibt, ist Qualität schwierig zu definieren und ebenso schwierig zu messen. Das oftmals zitierte „Bauchgefühl“ spielt bei der Qualitäts-„Messung“ noch immer eine große Rolle, denn „für viele Leute ist Qualität ein Gefühl, aber nichts Messbares“ (A6). Gerade aufgrund der Problematik einer exakten Messbarkeit wird die Qualitätsbeurteilung oftmals den KundInnen überlassen und damit die Verantwortung gewissermaßen abgeschoben. „Qualität in der PR definiert primär einmal der Kunde“ (A3). Ein wichtiges Qualitätsmerkmal im Bereich der PR aus gesellschaftlicher Perspektive ist die klare und bewusste Abgrenzung zu verwandten Berufsfeldern wie Werbung oder Journalismus. Die verschiedenen Arten von PR-Qualität lassen sich wie folgt gliedern:

22.1.1. Strukturqualität

Die Strukturqualität von PR zeigt sich besonders in der Rekrutierung von guten Mitarbeitern und deren Weiterentwicklung. „Wenn es dir gelingt, im HR-Bereich Top Talent, wie das so schön heißt, an Board zu holen [...], wenn man sie entwickelt die Leute, dann habe ich das Gefühl, kommt die Qualität fast von selbst“ (A8). Die Auswahl qualifizierter Mitarbeiter wird im Bereich der PR als ein zentrales Qualitätsmerkmal und als Grundlage qualitativ hochwertigen Handelns betrachtet. „[...] Top-Leute, das sind Leute, die sehr gut ausgebildet sind, die irrsinnig engagiert sind, die über den Tellerrand blicken, die eine ganzheitliche Sicht auf die Dinge haben und die

natürlich auch ganz genau und gut arbeiten“ (A8). Bleiben MitarbeiterInnen der Agentur über längere Zeit erhalten und ist nur eine geringe Fluktuation festzustellen, wird dies als Qualitätsmerkmal gesehen. Auch die Qualifikation, Weiterentwicklung und Ausbildung von MitarbeiterInnen spielt im Bereich der PR eine zentrale Rolle, da die Qualität der Berater auf die Qualität der Agentur schließen lässt. „Wir verkaufen Beratungsleistungen und somit auch die Menschen“ (A6).

22.1.2. Prozessqualität

Bei der Prozessqualität stehen die Abläufe eines Projektes im Mittelpunkt. Die Agentur muss sicherstellen, dass vereinbarte Termine eingehalten werden und die Abgabe von Texten oder Konzepten zeitlich exakt erfolgt. „[...] die gesamte Termintreue plus Genauigkeit, das ist auf jeden Fall ein ganz wesentlicher Aspekt, den wir auch immer von unseren Kunden zurückgespielt bekommen“ (A10). Die Genauigkeit spielt auch bei der Definition und Festlegung von Zielen eine wichtige Rolle. Die Agentur sollte dem Kunden schon zu Beginn klar machen, welche Ziele realistisch und erreichbar sind. „Ein Merkmal qualitativ hochwertiger PR-Arbeit ist, dass man dem Kunden nur Dinge verspricht, von denen man auch weiß als Beraterin oder Berater, dass man sie auch erreichen kann, einhalten kann“ (A10). Das exakte, transparente und permanente Controlling von Kommunikationsmaßnahmen während des Projektverlaufs wird ebenfalls als relevantes Qualitätsmerkmal beurteilt. Permanentes Controlling erlaubt es der Agentur, bei Bedarf während eines Projektes Veränderungen vorzunehmen, was eine langfristige Qualitätssteigerung verspricht. In diesem Zusammenhang spielt auch die Transparenz in der Abrechnung eine wichtige Rolle, Kunden müssen eindeutig nachvollziehen können, wie Honorare zustande gekommen sind. „[...] es für den Kunden nachvollziehbar machen, wofür er zahlt, ist ein Qualitätsmerkmal einer Agentur“ (A9). Die Abläufe eines Projektes sollten die optimale Ausschöpfung der Qualitäten einzelner Mitarbeiter erlauben. Die Agentur muss daher Sorge tragen, „[...] dass [sie, Anm. FH] die Qualität [die, Anm. FH] in den Leuten steckt [...] möglichst gut zur Geltung bringt in der Umsetzung“ (A4). Die Qualität einer Agentur zeigt sich auch in der Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit von Projektabwicklung und -planung. Ein wichtiges Qualitätsmerkmal ist daher „[...] dass die Agentur ein System hat, nach dem Projekte geplant und abgewickelt werden, das wieder erkennbar ist, das sich wiederholt bei anderen Projekten“ (A9).

22.1.3. Ergebnisqualität

Als eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale der PR werden die Erreichung von Zielen (bei den relevanten Teilöffentlichkeiten) und die erfolgreiche Umsetzung von vereinbarten Strategien beurteilt. Die Qualität der Ergebnisse muss dabei von der Agentur gemessen werden, nachvollziehbare Nachweise stellen ein wichtiges Qualitätsmerkmal dar. „[...] Qualität muss man messen können und wir sehen es als unsere Aufgabe als Agentur, Parameter zu liefern“ (A6). Gute Ergebnisse alleine reichen nicht aus, um qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern, auch die Vermittlung des Erfolgs gegenüber KundInnen muss von Agenturseite erfolgen. Die Ergebnisqualität lässt sich gut anhand der Medienresonanz und der Übernahme der gewünschten Botschaften ablesen. „Wann ist Medienarbeit erfolgreich in einem Unternehmen? Dann, wenn am Ende des Monats die Clippingmappe voll ist, also man eine ordentliche Mediencoverage erreicht hat, mit in etwa den Botschaften, die man sich wünscht“ (A1). Im Bereich des Lobbying zeigt sich die Ergebnisqualität in der Durchsetzung von Argumenten, der Erreichung von Entscheidungsträgern und der erfolgreichen Schaffung von Situationen mit beiderseitigem Nutzen, Agenturen beziehungsweise BeraterInnen müssen also „Win-Win-Situationen herstellen“ (A1).

22.1.4. Inhaltliche Qualität

Die inhaltliche Qualität in der PR ist schwer zu beurteilen, da es keine standardisierten Abläufe gibt, an denen sich Agenturen orientieren können. Im Bereich der PR sind die Kreativität und das Einbringen neuer Ideen ein zentrales Qualitätsmerkmal. „Es ist einerseits der Aspekt Kreativität, also dass man wirklich mit neuen Ideen punktet, dass man überrascht“ (A10). Dieser Qualitätsaspekt wurde allerdings nur in einem Interview erwähnt. Geht man davon aus, dass PR eine kreative Branche ist, die sich auch durch Originalität auszeichnet, überrascht dieses Ergebnis. Ein möglicher Grund wäre, dass PR-Agenturen versuchen, sich gegen die Reduktion ihrer Arbeit auf den Einzelaspekt Kreativität zu wehren. In einem Gespräch fiel diesbezüglich folgender Satz: „Manche denken PR ist doch etwas Kreatives und da sitzen ein paar lustige Leute und machen Brainstorming, aber dass das wirklich eine strukturierte Arbeit ist, wissen sie oft nicht so bewusst“ (A6). Ähnlich vehement distanzierte sich ein/e zweite Interviewpartner/in von der Vorstellung, PR würden sich auf Kreativität und Beziehungspflege reduzieren

lassen: „[...] das wird immer wieder vergessen, dass PR nicht nur Kaffeetrinken mit Journalisten ist, sondern dass man hackeln muss und zwar wirklich auch sehr sehr präzise“ (A8). Neben der Kreativität zeigt sich die inhaltliche Qualität auch in der Fähigkeit, gute Geschichten zu finden und zu erzählen. PR-Berater müssen JournalistInnen und in weiterer Folge Teilöffentlichkeiten vermitteln, welche gesellschaftliche Bedeutung ein PR-Thema hat. Ein Merkmal der inhaltlichen Qualität ist demnach die Herstellung eines gesellschaftlichen Kontextes für Produkt- oder Unternehmensinformationen. In Bezug auf die Strategie beziehungsweise das Konzept ist die Integration der Ansätze in den Gesamtauftritt des Unternehmens ein relevanter Qualitätsnachweis. Die Agentur muss in der Lage sein, Ansätze zu finden, die mit den Unternehmensgrundsätzen vereinbar sind. Im Bereich des Lobbying zeigt sich die inhaltliche Qualität in der Fähigkeit, Botschaften auf die Interessen von Empfängern auszurichten.

22.1.5. Beziehungsqualität

Als wichtigstes Qualitätsmerkmal im Bereich der PR nennen die Befragten beinahe unisono die Beziehungsqualität. Die Qualität der Beziehung ist ein Soft Fact, der größere Bedeutung als die inhaltliche oder Ergebnisqualität zu haben scheint. Die Beziehungsqualität definiert sich grundsätzlich darüber, ob BeraterInnen und KundInnen zusammenpassen. Inhaltliche Qualität wird als bedeutungslos betrachtet, wenn das Verhältnis zwischen Beratern und Kunden nicht gut ist. „Man muss immer zusammenpassen, man kann beim Kunden pitch gehen, man kann super Arbeit liefern, wenn die Chemie nicht stimmt, hat man trotzdem keinen Meter“ (A6). Die Beziehung zwischen einer Agentur und einem Kunden sollte dabei immer auf Augenhöhe erfolgen. „Wir müssen einfach zusammenpassen, ein Auftraggeber und ein Auftragnehmer, das sollte schon auf Augenhöhe eine Partnerschaft sein“. Die Langfristigkeit der Beziehung ist ebenfalls ein aussagekräftiges Indiz für hohe Qualität. „Zeigt sich aber, und das ist schon ein Instrument zur Bewertung [von Qualität, Anm. FH], in der Langfristigkeit von Beziehungen“ (A7). In der Beziehung zwischen BeraterInnen und KundInnen erachten die befragten Personen folgende Faktoren als besonders bedeutsam:

- **Vertrauen**

Das Vertrauen wird beinahe einstimmig als wichtigste Komponente der Beziehung zwischen Agentur und Kunden betrachtet. „Qualität hat sehr viel mit Vertrauen zu tun“ (A7). Da die PR oftmals mit vertraulichen Informationen umgehen muss, spielt das Vertrauen eine wesentliche Rolle. „Das sind Soft Facts, die aber in unserem Bereich extrem wichtig sind, weil wir mit Themen arbeiten [...], die sehr intern sind, die teilweise recht diskret sind“ (A3). Auch die grundsätzliche Langfristigkeit in den PR setzt ein hohes Maß an Vertrauen voraus. „Die PR tendiert generell dazu, längere Kunden-Agenturen-Beziehungen zu haben, weil es mehr um Strategie, um Issue-Management und so weiter geht, aber das ist auch eine Frage des Vertrauens“ (A7).

- **Ehrlichkeit/Transparenz/Authentizität**

In der Beziehung zwischen KundInnen und Agenturen geht es laut den Befragten sehr stark darum, dass man als Berater authentisch bleibt und sich nicht „verstellt“. Auch die transparente und ehrliche Kommunikation ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal, da „es sowieso irgendwann einmal herauskommt, wenn man schwindelt“ (A2). „Und deshalb ist für mich auch dann die Qualität [...], wenn man einfach ehrlich und authent [...] kommuniziert“ (A2).

- **Sympathie**

Als Basis einer guten Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen ist laut den Befragten die Sympathie ein wichtiger Qualitätsfaktor.

- **Verständnis**

Ein weiteres Qualitätsmerkmal ist das Verständnis des Beraters für das Unternehmen des Kunden. Es ist wichtig, den KundInnen zu zeigen, dass die BeraterInnen Kenntnis der Unternehmensabläufe haben, denn „[...] ein langfristiges Verstehen eines Unternehmens zeigt auch Qualität“ (A5).

- **Ideenaustausch**

Die Qualität in der Zusammenarbeit mit KundInnen zeigt sich auch darin, inwiefern die Agentur relevante Ideen und damit einen Mehrwert liefern kann. KundInnen wollen nicht nur operative Unterstützung, sondern erwarten auch intensiven Ideenaustausch mit Beratern. „[...] vielfach geht es dem Kunden auch um eine externe Sicht [...],

Ideenlieferant, quasi Sparring-Partner, das viel gerühmte, der Ausdruck zum Austausch“ (A8).

22.1.6. Formale Qualität

Die formale Qualität zeigt sich vor allem darin, dass dafür Sorge getragen wird, dass Fehler systematisch vermieden werden, beispielsweise „[...] dass Dokumente keine Tippfehler aufweisen und zwar nicht nur die Dokumente, die man für den Kunden nach außen erstellt, wie Presseaussendungen [...], sondern auch die E-Mails, die man den Kunden schickt, noch Korrektur gelesen sind“ (A9). Die Fehlerlosigkeit von Texten oder PR-Produkten, auch wenn sie „nur“ für KundInnen und nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind, ist demnach ein Merkmal, das die Qualität einer PR-Agentur sichtbar macht.

22.1.7. KundInnen-/MitarbeiterInnenzufriedenheit

Als besonders wichtiges Qualitätsmerkmal schätzen die Befragten die KundInnenzufriedenheit ein. Gerade in Anbetracht der schwierigen Messbarkeit von Qualität in den PR scheint die „Abwälzung“ der Beurteilung auf die KundInnen eine willkommene Methode zu sein. „Langjährige Erfahrung zeigt, es geht darum, die Bedürfnisse des Kunden zufrieden zu stellen“ (A5). Auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein Merkmal der Qualität in der PR, vor allem deshalb, weil dieses nach auch extern sichtbar ist. „[...] Qualität [...] ist die Zufriedenheit der Kunden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, [...] sicher ein Qualitätsmerkmal, das auch nach außen sichtbar ist“ (A9). Haben (Ex-) MitarbeiterInnen ein negatives Bild von der Agentur und tragen sie dieses auch nach außen, mindert das die Qualität. „Wenn die Mitarbeiter sagen, in diese Chaos-Bude möchte ich nie wieder zurückgehen, dann ist das auch ein nach außen sichtbares Qualitätsmerkmal, von schlechter Qualität“ (A9).

22.1.8. Extern legitimierte Qualität

Unter dem Terminus der „extern legitimierten“ Qualität werden alle Arten des Qualitätsnachweises, die der PR-Agentur „von außen“ attestiert werden, subsumiert.

- **Zertifizierungen**

Die Zertifizierung (mit CMS II) wird als relevantes Qualitätsmerkmal gesehen, das einen „Qualitätszuschreibungsvorschuss“ seitens der KundInnen garantiert.

- **Awards**

Auszeichnungen oder Preise für Agenturen, die von Dachverbänden oder PR-Fachmagazinen vergeben werden, sind ein gutes und nachvollziehbares Argument für die Qualität einer PR-Agentur. „Also Awards sind definitiv ein Ausdruck von Qualität und werden auch als solcher wahrgenommen“ (A9).

- **Weiterempfehlungen**

Die Weiterempfehlung anderer KundInnen im Sinne einer „Mund-zu-Mund-Propaganda“ ist ein weiteres wichtiges Qualitätsmerkmal von PR-Agenturen. „Ein Kunde hat einmal bei einem anderen Kunden angerufen und sich erkundigt [...] und hat dort eine sehr positive Auskunft über die Agentur bekommen und die hat wesentlich zu seiner Entscheidung beigetragen“ (A9).

- **Image**

Ein wichtiger Faktor zum Nachweis von Qualität bei der Neukundenakquirierung ist das Image der Agentur. Das Image oder die Reputation der Agentur ist dabei für KundInnen ein wichtiges Entscheidungsmerkmal. „Also, die Kunden kommen sehr stark natürlich wegen dem Image, das die Agentur hat, her“ (A3).

22.2. Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen

22.2.1. Qualitätsnachweis bei NeukundInnengesprächen

- **ReferenzkundInnen/Best-Practice-Beispiele**

Die Nennung von ReferenzkundInnen wird in den meisten Agenturen als wichtigste Möglichkeit des Qualitätsnachweises betrachtet. Listen von bisherigen KundInnen werden deshalb oftmals bei NeukundInnengesprächen herangezogen. „Die Qualität zeigt sich auch an den Testimonials, die man hat, oder Kunden“ (A3). Eine „Verheimlichung“ von bisherigen KundInnen wird von PR-Agenturseite keinesfalls angestrebt. „[...] wir sind ja auch stolz, dass wir manche Kunden auch schon jahrelang

in diesem Bereich beraten“ (A2). Gerade im Bereich der Medienarbeit ist es sinnvoll zu zeigen, „wie erfolgreich ich andere Unternehmen schon positioniert habe“ (A1). Die ReferenzkundInnennachweise werden dabei an die Branche des Kunden angepasst, „also stark auf den Kunden zugeschnitten und ganz stark auf die persönliche Erfahrung der Beraterinnen und Berater“ (A5). Anders ist es im Bereich des Lobbying, wo die Nennung von ReferenzkundInnen aufgrund der verlangten Diskretion kein probates Mittel zum Qualitätsnachweis zu sein scheint. „In der Regel mache ich das nicht, weil Lobbying extrem diskret ist, und das ist auch gut so“ (A1).

- **Awards**

Awards, also Preise und Auszeichnungen, werden bei NeukundInnengesprächen oftmals zum Nachweis der Qualität verwendet, da eine externe Qualitätszuschreibung besonders aussagekräftig zu sein scheint. Viele Agenturen „[...] haben [...] in diesem Bereich einen Schwerpunkt auch gelegt darauf, um über das Erlangen von Preisen die Ergebnisqualität [...] sichtbar zu machen“ (A9).

- **Zertifizierung**

Agenturen verweisen bei NeukundInnen auf die Zertifizierung mit CMS II, durch die eine grundsätzliche Qualität nachgewiesen werden kann, die von einer unabhängigen Stelle attestiert worden ist. Die Zertifizierung fungiert gegenüber KundInnen als „[...] ein Zusatzargument, das etwas bringt“ (A9).

- **Fachwissen/Expertise**

Eine wichtige Möglichkeit, die Qualität der Agentur im Erstgespräch nachzuweisen, ist, KundInnen zu zeigen, dass BeraterInnen das Unternehmen verstehen, selbst Expertenwissen im wirtschaftlichen Bereich haben und vermitteln, was für eine Erfahrung die Agentur aufweisen kann und welche Kommunikationsmaßnahmen zur Zielerreichung beitragen können. „Also, ich zeige ihm schon, von der Unternehmensstrategie hast du eine Ahnung, lieber Unternehmer, und ich sage dir jetzt, was meine Disziplin, die Kommunikation, dazu leisten kann, damit du schneller an deine Ziele kommst“ (A1). Der Nachweis der Expertise einer Agentur zeigt KundInnen schon zu Beginn der Zusammenarbeit, dass qualitativ hochwertige Arbeit erwartet werden kann.

- **Benefit**

Bei NeukundInnengesprächen versuchen Agenturen den KundInnen zu zeigen, welchen Nutzen eine Zusammenarbeit für die Kommunikations-Aktivitäten des Unternehmens haben kann. „[...] ich versuche zu schildern, was der Benefit wäre für den Kunden“ (A8). Agenturen versuchen in diesem Zusammenhang also, „diesen potenziellen Return on Communication in einer Form zu beschreiben“ (A8).

- **Weiterempfehlungen**

Ein weiteres wichtiges Qualitätsmerkmal sind auch Weiterempfehlungen anderer Unternehmen oder KundInnen. Die Qualität einer Agentur kann nachgewiesen werden, wenn andere Unternehmen diese empfehlen oder ihr – quasi von außen – Qualität zuschreiben. „[...] wir leben davon, dass wir einfach weiterempfohlen werden“ (A3).

- **Präsentationen**

Agenturen versuchen schon bei der Erstpräsentation durch qualitativ hochwertiges Auftreten und Aufbereitung zu zeigen, dass KundInnen hohe Qualität erwarten können. „[...] wir versuchen [...] durch die Art der Präsentation schon quasi zwischen den Zeilen mitzuteilen, dass es so eine Art Qualität [in der PR-Agentur gibt, Anm. FH]“ (A4).

22.2.2. Qualitätsnachweis bei bestehenden KundInnen

- **Kosten/Nutzen-Analyse**

Agenturen versuchen KundInnen zu zeigen, wie viel Beratungszeit sie für ein festgelegtes Budget bekommen. „Dann gibt es immer dabei einen Time value, dass wir sagen, OK, wie viele Beratungsstunden wurden von unserer Seite aufgewendet, wie viele Stunden sind eigentlich laut Budgetplan budgetiert“ (A10). Die Kosten/Nutzen-Analyse fungiert dabei als wichtiger Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen, da Leistungen auf diesem Weg transparent gemacht werden.

- **Erfolgsnachweise/Besprechungen**

Clippingdokumentationen werden oftmals als Nachweis von qualitativ hochwertiger Arbeit herangezogen. Diese werden in der Regel mittels monatlicher Reports erbracht, bei denen Erfolge, aber auch Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. In monatlichen Besprechungen werden Reviews der Medienarbeit vorgestellt und

besprochen. Zum Teil verwenden Agenturen auch vertiefende Medienanalysen bei quartalsweisen oder jährlichen Rückblickspräsentationen, um die Qualität zu zeigen.

- **KundInnenzufriedenheitsanalysen**

Teilweise führen Agenturen Zufriedenheitsanalysen bei bestehenden KundInnen durch, um die Qualität nachweisen zu können. „Wir evaluieren auch ein Mal im Jahr die Zusammenarbeit und schicken einen Fragebogen an alle Kunden aus [...] und da kann man recht schön schauen [...] wie sich das entwickelt oder wo es vielleicht hakt, wo man [...] etwas ändern kann“ (A6). Durch Umfragen wird nachgewiesen, wie hoch die Zufriedenheit der KundInnen mit der Agentur ist und welche Qualitätsmerkmale geschätzt werden.

22.3. Relevante Qualitätsmerkmale für KundInnen

Die Befragten sind sich einig, dass Kunden sowohl auf die Beziehungsqualität als auch auf die inhaltliche Qualität großen Wert legen. Diese zwei Faktoren sind für Kunden am wichtigsten und sollten immer in Kombination auftreten. Nur eine befragte Person gab zu bedenken, dass die (inhaltliche) Qualität keineswegs das wichtigste Entscheidungskriterium für KundInnen ist. „Qualität ist kein ausreichendes Differenzierungsmerkmal, kann nie als USP verwendet werden, denn jeder behauptet es“ (A9).

22.3.1. Beziehungsqualität

KundInnen legen grundsätzlich großen Wert darauf, dass Berater ehrlich, geradlinig und authentisch auftreten. Die Agentur und der Kunde müssen zusammenpassen und sollen sich als gleichberechtigte Partner behandeln. „Wir müssen einfach zusammenpassen [...], das sollte schon auf Augenhöhe eine Partnerschaft“ (A2) sein. In einer langfristigen Zusammenarbeit legen KundInnen Wert auf Sympathie mit dem Berater. „Man trifft sich mit jemandem gerne wieder, mit dem man sich gerne austauscht, der einen interessiert, sympathisch ist, und das sind im Wesentlichen die Kriterien, warum eine Agentur längerfristig mit Unternehmen zusammenarbeitet“ (A2). Die zentrale Bedeutung der Beziehung zwischen KundInnen und Agenturen und die gute „Chemie“ wird unisono vorausgesetzt. „Also [...] es ist ein People's Business, das heißt die

Chemie zwischen dem Berater und dem Kunden muss stimmen. Das ist einmal ganz wichtig“ (A10). Kunden wollen in der Beziehung mit Beratern den „Wohlfühlfaktor“ (A3) erleben, denn „es menschtelt in der Wirtschaft ohne Ende“ (A2). Die Beziehung zwischen BeraterInnen und KundInnen ist zum Teil auf so stark persönlicher Ebene anzusiedeln, dass es sogar teilweise von Bedeutung ist, „sie aussudern zu lassen [...], es ist einfach dieses Gesamtpaket“ (A5). Dazu gehört auch, dass BeraterInnen kurzfristig zur Verfügung stehen und den/die Kunden/in nicht mit seinen/ihren Problemen „alleine stehen lässt“. „[...] und was in unserem Bereich auch sehr wichtig ist, wie erreichbar war ich [...] oder habe ich einmal, wie soll ich sagen, ein verlängertes Wochenende ohne Handy genossen“ (A3). Die sehr persönliche Beziehung zwischen BeraterInnen und KundInnen kann allerdings auch kippen, wenn persönliche Probleme in die Zusammenarbeit getragen werden, worunter die Qualität der Beziehung leidet. „Ja, ich habe genug Fälle erlebt [...], wo alle ganz zufrieden waren mit uns und dann mit dem Auftraggeber persönlich etwas passiert, die Frau lässt sich scheiden, die Kinder pubertieren ohne Ende, und dieses persönliche Unrundsein auf uns projiziert und ausgelassen“ (A2) haben. BeraterInnen dürfen sich daher nicht ausschließlich auf die gute Beziehung zu KundInnen verlassen. „[...] es wird immer wieder gesagt, Beratung ist Beziehungssache und eine persönliche Beziehung, aber man darf sich auf dem aus meiner Sicht nicht ausruhen“ (A8). Wenn KundInnen mit der inhaltlichen oder Prozessqualität unzufrieden sind, hat das negativen Einfluss auf die Qualität der Beziehung. Uneinig sind sich die Befragten, auf welchen Unternehmensebenen die Beziehungs- und auf welchen die Ergebnisqualität wichtiger ist. Großteils wird davon ausgegangen, dass Vorstände eher auf Beziehungsqualität achten, da sie niemanden über sich haben, dem sie Ergebnisse reporten müssen. „[...] je höher sie angesiedelt sind, desto wichtiger wird der Beziehungsaspekt, relativ unwichtiger wird der wirklich messbare Teil“ (A4). Marketing- oder Kommunikationsleiter, die Ergebnisse an Vorgesetzte reporten müssen, legen demnach größeren Wert auf inhaltliche Qualität. Ein Gegenargument ist, dass die Kommunikationsverantwortlichen eher auf eine gute Beziehung achten, da die Agentur mit diesen täglich in Kontakt steht, mit Vorständen haben BeraterInnen hingegen nur bei speziellen Besprechungen zu tun. „Auf Vorstandsebenen ist die Ergebnisqualität wichtiger, auf Kommunikationsverantwortlichenseite die Beziehungsqualität“ (A9). Unternehmen, die Teil eines international tätigen Mutterkonzerns sind, achten stärker auf den Inhalt der

Arbeit (Reportings, Evaluation), nicht börsennotierte KundInnen legen größeren Wert auf die Beziehungsqualität.

Unabhängig von der tatsächlichen Sichtweise, auf welcher Unternehmensebene welcher Beziehungsaspekt wichtiger ist, geht der Großteil der Befragten davon aus, dass die Beziehungsqualität für KundInnen größere Relevanz hat.

- **Vertrauen**

In der Beziehung zu einer Agentur oder einzelnen Beratern ist das Vertrauen das wichtigste Qualitätsmerkmal für KundInnen. „[...] es ist ihnen völlig wurscht [...] wo der arbeitet, bei ihnen ist die Person wichtig, weil zu dem gibt es ein Grundvertrauen“ (A3). Das Vertrauen (in die Professionalität) bezieht sich dabei nicht auf die Agentur an sich, sondern auf einzelne BeraterInnen.

22.3.2. Inhaltliche Qualität

- **Textqualität**

Die Qualität der verfassten Texte ist für KundInnen ein wichtiges, weil nach außen sichtbares Qualitätsmerkmal.

- **Ideenqualität**

Gute Ideen umfassen strategische Überlegungen, Projektideen und neue Anregungen. KundInnen wollen, dass die Agentur Inputs liefert und kreative Ideen einbringt. Von großer Bedeutung ist deshalb, dass „der Kunde den Eindruck hat, ja, die haben echt was drauf, da kommen immer wieder gute strategische Überlegungen und Anregungen und Projektideen auf den Tisch“ (A8).

- **Prozessmanagement**

Gutes Prozessmanagement umfasst neben der Termintreue auch das professionelle Layout und das gesamte inhaltliche Management des Projekts. Dazu gehören auch die Budgettreue, eine offene und transparente Informationspolitik während des gesamten Projekts sowie exaktes Controlling mit dem Einziehen von Milestones.

22.3.3. Ergebnisqualität und Zielerreichung

In der Zusammenarbeit mit Agenturen zeigt sich die Qualität für KundInnen ebenfalls stark im Ausmaß der Zielerreichung. „Und dann natürlich, wie die Problemstellungen, die beim Jahresanfang oder Beginn der Arbeit definiert, wie die letztendlich ausgegangen sind“ (A3). Die Realisierung von vorab definierten Zielen ist eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale für KundInnen. Deshalb sind fachliche und sachliche Ergebnisse mit qualitativ hochwertiger strategischer Beratung zur Verbesserung von Kommunikationsentscheidungen zentrale Qualitätsmerkmale für KundInnen. Um die Qualität der Ergebnisse nachzuweisen, müssen Agenturen Evaluationen durchführen. „Kunden wollen eindeutig stärker Evaluierung und das trifft genau eben diese Qualitätssicherung“ (A5).

22.3.4. Ethik

Die Qualität einer Agentur zeigt sich für Kunden auch in der Art der Arbeit und den ethischen Grenzen von BeraterInnen. „[...] natürlich, dass der schon merkt, da ist ein ethisches Grundgerüst dahinter“ (A3).

22.3.5. Kosten/Nutzen-Verhältnis

Ein wichtiges Qualitätsmerkmal für KundInnen ist das Verhältnis zwischen den aufgewendeten Kosten und dem Nutzen. KundInnen müssen das Gefühl haben, dass die Agentur einen Mehrwert bringt. „[...] wenn sie Geld für externe PR oder Kommunikationsdienstleistungen ausgeben, dann überprüfen sie sehr genau den Mehrwert, auch gegenüber den eigenen Ressourcen“ (A1). KundInnen empfinden die Arbeit beziehungsweise die PR-Agentur als qualitativ hochwertig, wenn die Auslagerung von Kommunikationsaufgaben an Agenturen aufgrund der speziellen Kompetenzen kostengünstiger als eine interne Erledigung ist.

22.3.6. Rundumbetreuung

KundInnen betrachten die Beratung grundsätzlich als qualitativ hochwertig, wenn sich die Agentur stark an ihren Wünschen orientiert und Rundumservice anbietet. „Was der Kunde, glaube ich, sehr schätzt, ist, wenn er alles aus einer Hand bekommt, wenn er das Gefühl hat, OK, der kümmert sich rundum um mich“ (A10).

22.3.7. Branchenkompetenz

KundInnen legen großen Wert auf Branchenkompetenz (in der Branche des Kunden), Branchen-Know how und Empfehlungen anderer Unternehmen.

22.3.8. Image

Ein wichtiges Qualitätsmerkmal für KundInnen, besonders bei der Entscheidung, welche Agenturen zu einem Pitch eingeladen werden, sind Image und Bekanntheit.

22.3.9. Unternehmenskultur und –werte

Auch eine klar definierte und in der Arbeit gelebte Unternehmenskultur mit transparenten Leitwerten ist ein für Kunden sichtbares Qualitätsmerkmal. „[...] auch eine Art von Qualität sind Unternehmenskultur und Unternehmenswerte“ (A5).

22.4. Zukünftige Entwicklungen in der PR

Der Großteil der Befragten glaubt, dass die Bedeutung von CMS II in Zukunft steigen wird und dass die Zertifizierung unter folgenden Voraussetzungen Branchenstandard werden kann:

- Wenn sich große Agenturen zertifizieren lassen und kleinere nachziehen. [...] wenn es die Großen einmal machen, dann müssen wahrscheinlich auch wir Kleinen ein bisschen nachhüpfen“ (A2).
- Wenn Regelungen allgemein nachvollziehbar sind und konsensual festgelegt wurden.

- Wenn KundInnen bei der Auswahl einer PR-Agentur stärker auf die Zertifizierung achten.
- Wenn CMS II stärker praxisorientiert wird und das theoretische „Pamphlet“ weiterentwickelt wird.
- Wenn CMS II transparenter und verständlicher wird.
- Wenn die „kritische Masse“ erreicht wird, also mehr als der Hälfte der Agenturen zertifiziert ist.
- Wenn Bürokratie und Administration reduziert werden.
- Wenn bei öffentlichen Ausschreibungen eine CMS II-Zertifizierung als verpflichtend vorausgesetzt wird.

Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass sich größere Agenturen zukünftig eher zertifizieren lassen als kleinere. Größere Agenturen wollen demnach durch CMS II in erster Linie ihr Image verbessern. „Für kleinere Agenturen zahlt sich das kaum aus, da ist wirklich dann der Aufwand größer als der Output“ (A7). Gerade kleinere Agenturen werden sich aufgrund des Aufwands und der Kosten also auch in Zukunft nicht zertifizieren lassen. Teilweise gehen die Befragten auch davon aus, dass es in Zukunft Zertifizierungen geben wird, die aus Marketinggründen eingeführt werden.

Ein kleinerer Teil der Befragten hingegen ist der Meinung, dass CMS II auch in Zukunft kein Branchenstandard sein und keine Relevanz haben wird. „[...] ich glaub, dass das nicht marktrelevant ist, gerade im Beratungsbereich“ (A3). Hauptgrund für diese Annahme ist, dass viele Agenturen internationale Eigentümer haben und deshalb nicht selbstständig entscheiden können, ob sie sich zertifizieren lassen. „[...] die haben internationale Eigentümer, denen ein österreichisches Qualitätssicherungssystem wahrscheinlich dermaßen egal ist und wenn das nicht zu deren Unternehmenskultur und –strategie passt, dann wird das nicht passieren“ (A5). Weitere Gründe, warum manche Befragten bezweifeln, dass CMS II Branchenstandard wird, sind die grundsätzliche Verweigerung einiger Agenturen und die erwartete Veränderung des Geschäftsmodells von PR-Agenturen. „Na, es wird immer Verweigerer geben, so stark ist das einfach nicht, muss man sagen, und man wird immer auch Geld verdienen können ohne Zertifizierung“ (A4). Die Anforderungen an Agenturen werden sich ebenso verändern wie die Services und Leistungen, die angeboten werden. Standards wie CMS II können nur mit Verzögerung auf Entwicklungen in der PR-Branche (z.B. soziale Netzwerke)

reagieren und müssen sich ständig anpassen. „[...] da kann so ein Standard natürlich auch immer nur der Wirklichkeit ein bisschen nachhinken“ (A4).

Es wird davon ausgegangen, dass die Zugehörigkeit zu internationalen Netzwerken und Ethikstandards, die beispielsweise aus Amerika übernommen werden, in Zukunft eine zentrale Rolle in der PR-Branche einnehmen werden. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass sich internationale Entwicklungen in Bezug auf die Qualität mit Verzögerung auch in Österreich durchsetzen werden.

Im Bereich des Lobbying wird damit gerechnet, dass Register eingeführt werden, in die sich Lobbyisten eintragen müssen. In welcher Form diese Register gestaltet sein werden, ist unklar. Die grundsätzliche Bedeutung von Lobbying wird laut den Befragten gleich bleiben oder sogar weiter steigen, da Unternehmen professionelle Unterstützung brauchen, wenn sie ihre Anliegen auf EU-Ebene durchsetzen wollen.

22.5. Methoden der Erfolgskontrolle

Grundsätzlich werden Methoden der Erfolgskontrolle in beinahe alle Agenturen als wichtiges und aussagekräftiges Tool gesehen, das von KundInnen positiv aufgenommen wird. „Kunden wollen eindeutig stärker Evaluierung und das betrifft eben genau eben diese Qualitätssicherung“ (A5). Nur eine befragte Person sieht keine Relevanz von Methoden der Erfolgskontrolle und verweist auf die Beziehung zwischen KundInnen und Agenturen als wichtigstes Erfolgskriterium. „[...] für mich ist Erfolg auch nicht eben das, was am Schluss [herauskommt, Anm. FH]“ (A2). Für Agenturen sind Methoden der Erfolgskontrolle vor allem wichtig, weil auf diese Weise Honorarsätze gerechtfertigt werden können. „Ich stehe zu allem, was es uns erlaubt, den Erfolg unserer Arbeit qualitativ und quantitativ zu messen, sehr positiv gegenüber, weil es ein wesentliches Argument zur Rechtfertigung von Honoraren ist“ (A9). Die Methoden der Erfolgskontrolle dienen Agenturen auch dazu, ein gemeinsames Erfolgsverständnis mit KundInnen zu entwickeln, da Erfolge zumeist sehr unterschiedlich bewertet werden. „Das ist halt sehr gefühlt alles und da arbeitet man daran, hier ein gemeinsames Bild vom Ergebnis zu bekommen“ (A9). Mittlerweile ist die Erfolgskontrolle zu einem der wichtigsten Forschungs- und Arbeitsfelder in der PR geworden. Problematisch für Agenturen ist, dass es keine ideale Methode der Erfolgskontrolle gibt, deren Aussagekraft allgemein akzeptiert wird. „Aber es sind alles Krücken aus meiner Sicht, um den Erfolg zu messen, aber es ist bis jetzt nicht wirklich der Stein der Weisen

gefunden“ (A8). Als grundsätzliches Problem sehen die Befragten auch, dass KundInnen nicht bereit sind, in die Evaluierung zu investieren. Damit die Methoden aussagekräftige Ergebnisse liefern, müssen KundInnen bereit sein, Geld für Evaluation auszugeben. Hohe Kosten und hoher Aufwand führen oftmals dazu, dass Evaluationen nicht durchgeführt werden. „Problem: Die meisten Kunden wollen dafür nicht zahlen“ (A5). Zum Teil legen KundInnen grundsätzlich keinen großen Wert auf Erfolgsnachweise, sondern fokussieren sich auf die Persönlichkeit der BeraterInnen. „Aber es ist unterschiedlich, manche Kunden sagen wieder sie wollen jemanden, der kreativ und lustig ist, die wollen gar nicht Memos oder so“ (A6). Viele Aspekte der PR-Arbeit beruhen zudem auf Intuition und Erfahrung und werden deshalb nicht evaluiert. „Sehr viele Sachen passieren natürlich intuitiv, weil man es eh ständig so macht und weiß und kann“ (A5). Aufgrund der Vielzahl an intervenierenden Faktoren kann die Messung von Erfolg in der PR niemals exakt sein. Dennoch gibt es einige mehr oder weniger aussagekräftige Methoden der Erfolgskontrolle, die von Agenturen als wichtig eingeschätzt werden:

- **Werbewert**

Die Befragten sind beinahe einheitlich der Meinung, dass die Errechnung des Werbewerts nicht aussagekräftig ist, obwohl sie von KundInnen teilweise verlangt wird. „Nur zählen wie viele Quadratcentimeter hat mein Artikel belegt [...] und wie viel hätte ich zahlen müssen, um in dieser Größe ein Inserat zu buchen, ist absurd“ (A4). Nur eine befragte Person klassifiziert den Werbewert als aussagekräftige Methode.

Einzig bei Ländervergleichen und der Nachverfolgung von Veränderungen im Jahresverlauf wird der Werbewerterrechnung eine gewisse Aussagekraft attestiert. Gerade im Marketing-Bereich wird der Werbewert als eine zentrale Methode zum Nachweis von Erfolg gesehen. „Sagt genau nichts aus, aber funktioniert, muss man ganz offen sagen, weil auf der anderen Seite oft Marketingmenschen leben“ (A5).

Obwohl die Methode als wenig aussagekräftig betrachtet wird, schätzen die Befragten den Werbewert großteils als die für Agenturen „ideale“ Methode der Erfolgskontrolle ein, da diese aufgrund des willkürlichen Multiplikationsfaktors ihre Ergebnisse positiv darstellen können und damit „gut aussteigen“. Das größte Problem im Zusammenhang mit dem Werbewert ist, dass es keine einheitliche Art der Berechnung gibt. „Es ist auch so, dass jeder den Werbewert anders berechnet“ (A6). Die Definition eines einheitlichen

Berechnungsschlüssels, beispielsweise von PR-Dachverbänden, würde die Aussagekraft dieser Methode erheblich steigern und die Beliebigkeit und Willkürlichkeit der Berechnung eindämmen. „Ich habe da ganz interessante Erfahrungen gemacht mit zum Beispiel einer englischen Partneragentur, die würden den Werbewert wie wir berechnen, aber grundsätzlich mal sechs“ (A6). Durch die Einbeziehung qualitativer Faktoren würde die Methode der Werbewerterrechnung an zusätzlicher Aussagekraft gewinnen. Aufgrund der hohen Kosten ist eine dementsprechende Weiterentwicklung der Methode unrealistisch. „[...] man kann es schon so machen, dass es aussagekräftig ist, aber das kostet so viel, dass es manchmal den Honorarwert des Projektes übersteigt“ (A4).

- **Medienanalysen/Clippingdokumentationen**

Die Medienanalyse oder Clippingdokumentation wird fast einstimmig als wichtigste und aussagekräftigste Methode zum Nachweis von Erfolg der PR-Arbeit klassifiziert. Die Befragten sind sich einig, dass das rein quantitative „Zählen“ von Clippings nicht aussagekräftig ist, weshalb auch qualitative Faktoren einbezogen werden müssen. „Ansonsten lässt sich PR ganz sicher nicht durch das Volumen von Presseclippings [...] evaluieren oder bewerten“ (A7). Qualitative Medienanalysen werden grundsätzlich als sehr sinnvolle Methode der Erfolgskontrolle betrachtet. Als wichtige qualitative Faktoren, die die Aussagekraft erhöhen, werden die (1) Analyse der Themen, die (2) Positionierung gegenüber Konkurrenten, (3) Tonalität des Artikels, (4) Bewertung des Unternehmens, die (5) Platzierung des Artikels, (6) Headline, (7) Bebilderung und die (8) qualitative Artikeldichte genannt. Qualitative Medienresonanzanalysen dienen auch dazu, Reputationsveränderungen im Zeitverlauf gut nachvollziehen und darstellen zu können. Dabei wird allerdings zu bedenken gegeben, dass die mediale Berichterstattung nicht immer beeinflusst werden kann. „[...] aber ich muss da schon mit beiden Beinen am Boden bleiben und kann dem Unternehmen nicht Erwartungen setzen und sagen, wenn ihr mich nehmt, dann wird die nächste Medienresonanzanalyse ganz anders ausschauen“ (A3).

- **Imageumfragen**

Imageumfragen und Analysen sind ein wichtiges Instrument zum Nachweis des Erfolgs einer PR-Agentur.

- **Media-Impact-Control**

Diese Methode wird nur von einer Agentur, die dieses Tool selbst entwickelt hat, verwendet. Wichtige Analysefaktoren sind dabei die Qualität eines Beitrags, die vorkommenden Akteure und die erwähnten Mitbewerber.

22.6. Qualitätszertifizierung CMS II

22.6.1. Vorteile von CMS II

Die Vorteile, die CMS II zugeschrieben werden, hängen stark damit zusammen, ob die Agentur selbst nach CMS II zertifiziert ist oder nicht. Für nicht-zertifizierte Agenturen bietet der Qualitätsnachweis nach außen den größten Nutzen, während zertifizierte Agenturen die internen Vorteile von CMS II betonen. „Ich sehe da einen ganz großen Vorteil in den internen Abläufen“ (A6). Besonders wichtig ist CMS II dabei für Agenturen, die in den Markt einsteigen, denn „wenn die neu am Markt sind, junge Leute, da muss man sich einmal die Abläufe erarbeiten und da ist CMS einfach die beste Struktur, die man [...] nehmen kann“ (A6). Die Zertifizierung dient dabei quasi als Unternehmensberatungstool, das folgende *interne* Vorteile hat:

- Erleichterung der Auffindbarkeit von Informationen
- Auseinandersetzung mit Risikomanagement
- Aufstellen eines Businessplans (vor allem für kleinere PR-Agenturen)
- Strukturierung und Dokumentation der Arbeitsabläufe
- Größere Klarheit durch festgeschriebene Abläufe
- Optimierung und Verbesserung von internen Abläufen
- Professionalisierung der Zusammenarbeit
- Internationalisierung der Agentur
- Interne Bestätigung der Qualität einer PR-Agentur
- Standortbestimmung durch Vergleich mit Benchmark-Beispielen

Auch für Kunden ist CMS II bedeutsam, da sie von reibungslosen Abläufen selbst profitieren. „Also, intern ist das ein großer Vorteil und extern, die Kunden profitieren natürlich auch davon, wenn alles reibungslos läuft, ganz klar“ (A6). Die *externen* Vorteile, die CMS II gewissermaßen „nach außen“ trägt, sind folgende:

- Transparenz
- Vergleichbarkeit
- Klare Kriterienkataloge
- Nachvollziehbarkeit
- Externe Prüfung

Zertifizierungen sind zudem ein Trendbarometer und haben nach außen hin den Vorteil, dass Qualität sichtbar gemacht werden kann. „Es ist ein Unterschied, ob ich mir ein certified oder was auch immer draufgeben kann auf die Website und damit eine gewisse Qualität zeigen oder scheinbar machen kann“ (A3). CMS II dient also dem Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen, indem man „dem Kunden sagen kann, schau, Qualitätssiegel, hat auch seinen Wert“ (A4). Durch das Vorzeigen einer Zertifizierung entsteht bei KundInnen eine gewisse Kompetenz- und Qualitätsvermutung. Voraussetzung dafür ist, dass die Kriterien des Standards transparent, nach außen bekannt und nachvollziehbar sind. Ob CMS II wirklich einen großen Vorteil bei KundInnen bringt, wird grundsätzlich kritisch gesehen. „Nach außen ist es nur ein Nachweis, der bei manchen Ausschreibungen Punkte bringen kann oder bei [...] Kunden ein wohlwollendes Nicken hervorruft, aber mehr nicht“ (A9).

Nur eine befragte Person sieht auch einen direkten wirtschaftlichen Vorteil, der sich durch die Zertifizierung ergibt. Der Vorteil zeigt sich in diesem Zusammenhang darin, dass „PR-Agenturen, die CMS-zertifiziert sind, ein höheres Wachstum im Durchschnitt haben als Agenturen, die nicht zertifiziert sind“ (A9).

22.6.2. Nachteile von CMS II

Bei der Bewertung der Nachteile von CMS II sind sich beinahe alle Befragten einig. Die größten Nachteile, die eine Zertifizierung birgt, sind:

- **Aufwand**

Der zeitliche und personelle Aufwand, der mit der (Erst-) Zertifizierung verbunden ist, wird als größter Nachteil gesehen. „Nachteile. Ja, der irre Aufwand“ (A10). Die Zertifizierung wird grundsätzlich als „ein Zeitfresser“ (A10) gesehen. „Jeder nicht-kundenbezogene Stundenaufwand ist eine zusätzliche Belastung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (A9). Besonders für kleine Agenturen, die CMS II erst neu einführen müssen, bringt die Zertifizierung einen erheblichen Aufwand mit sich.

- **Bürokratie**

Der Aufwand, der in die Dokumentation von Prozessen und Abläufen investiert werden muss, ist ein Nachteil, der durch CMS II verursacht wird. Dies zeigt sich vor allem bei zertifizierten Agenturen, die oftmals dazu tendieren, „noch irgendein Formular, noch irgendeinen Ablauf oder noch ein Instrument zu definieren, wo man dann irgendwann draufkommt [...] das erhöht unsere Qualität gar nicht, das erhöht vielleicht nur unsere Punktezahl im Audit“ (A4).

- **Kosten**

Die Kosten von CMS II werden ebenfalls als großer Nachteil gesehen. Dabei wird weniger auf die Kosten der Zertifizierung selbst, als auf die vielen Arbeitsstunden, die nicht den KundInnen verrechnet werden können, verwiesen. „Wenn man das in Stunden umrechnet und Honorare, dann kommt man darauf, dass das relativ teuer ist“ (A10).

- **Einschränkung der Flexibilität**

Im Gegensatz zu zertifizierten Agenturen sehen nicht-zertifizierte Agenturen eine Einschränkung der Flexibilität, die mit der Zertifizierung einhergeht. Durch die starke Strukturierung, die mit Zertifizierungen verbunden ist, könnten kreative MitarbeiterInnen abgeschreckt werden. „Ich glaube, gute Leute wollen Perspektiven, wollen möglich selbstständig arbeiten, kann auch sein, dass die das eher abschreckt, Prozesse [...] fünfzehn Mal abzeichnen lassen und so weiter“ (A8). Die befragten Personen aus zertifizierten Agenturen betonen hingegen, dass CMS II keinen negativen Einfluss auf die Flexibilität in der Arbeit hat. „Ich empfinde auch keine Strangulation, weil es wird ja nicht vorgegeben, wie man die Dinge genau zu machen hat“ (A6).

Ebenfalls als Nachteil wird die Übertragung eines grundsätzlich für den Industriebereich entworfenen Modells auf Dienstleistungsbetriebe gesehen. Eine befragte Person gibt zudem an, dass die Zertifizierung „den Markt im Endeffekt kaum interessiert“ (A3).

Weitere Nachteile, die im Zusammenhang mit CMS II genannt werden, sind:

- CMS II passt oftmals nicht zur Unternehmenskultur
- CMS II mauert schlechte Strukturen ein
- CMS II frustriert MitarbeiterInnen
- CMS II bringt keine Qualitätsverbesserung mit sich

22.6.3. Wettbewerbsvorteile bei KundInnen durch CMS II

Uneinig sind sich die Befragten, ob CMS II tatsächlich Wettbewerbsvorteile bei KundInnen bringt. Im Gegensatz zu nicht-zertifizierten Agenturen sehen zertifizierte in CMS II einen relevanten Wettbewerbsvorteil, der ein wichtiges Entscheidungskriterium für KundInnen darstellt. Vor allem für kleinere und mittlere Agenturen kann CMS II einen Vorteil bringen. „Eines darf man auch nicht vergessen, kleinere, mittlere Agenturen versprechen sich natürlich auch einen gewissen Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Agenturen“ (A5). Zum Teil sehen die Befragten auch einen Vorteil durch CMS II für (kleinere) PR-Agenturen in Pitch-Situationen, indem man sich von MitbewerberInnen abgrenzen kann, beispielsweise „[...] wenn sich fünf kleine Agenturen bewerben und die eine sagt, sie hat dieses Zertifikat“ (A8). Obwohl KundInnen nicht dezidiert nach CMS II fragen, schätzen sie die genaue Dokumentation von Abläufen und Prozessen.

Einen wirklichen Wettbewerbsvorteil bringen Zertifizierungen bei der Zusammenarbeit mit „Tochterunternehmen“, da diese gegenüber dem internationalen Mutterkonzern rechtfertigen müssen, warum sie mit einer bestimmten PR-Agentur zusammenarbeiten. Teilweise gehen die Befragten davon aus, dass CMS II erst dann einen Vorteil bei KundInnen bringt, wenn erklärt wird, was die Zertifizierung eigentlich aussagt. „Daher verwende ich auch, wenn ich das einem Kunden oder einem Partner erzähle, die Analogie der ISO-Zertifizierung, weil das versteht jeder“ (A9). Es ist also möglich, KundInnen CMS II zu erklären, es ist „ein Erziehungsprozess“ (A4). Teilweise wird davon ausgegangen, dass die Zertifizierung auf diesem Weg irgendwann vorausgesetzt

wird, auch wenn sie momentan keinen direkten Vorteil gegenüber KundInnen bringt. „Es ist nicht ein Vorteil, wenn man es hat, aber ein Nachteil, wenn man es nicht hat“ (A4).

Alle befragten Personen gaben an, dass sie noch nie nach der Zertifizierung gefragt wurden. „[...] ist mir auch niemand untergekommen, der nach irgendwelchen Zertifikaten, Standards oder wie auch immer gefragt hat, weder beim Erstgespräch noch beim Letztgespräch“ (A3).

Einig sind sich die Befragten auch, dass CMS II KundInnen nicht bekannt ist. „Also, der Großteil weiß nicht, was CMS II ist“ (A10). Der Großteil der Befragten ist der Meinung, dass CMS II von Kunden nicht nachgefragt wird und bei Ausschreibungen oder Projekten keine Rolle spielt. „Ob ich das jetzt habe oder nicht, ist vollkommen wurscht“ (A8). Ein Grund für das Desinteresse von KundInnen gegenüber CMS II könnte laut den Befragten sein, dass sie sich nicht für die internen Abläufe der Agentur interessieren. „Wenn ich dem mit einer eigenen Tabelle komm und sage, schau, ich hab da was Eigenes, wird der vermutlich nicht einmal vom Schreibtisch aufschauen, wird vielleicht sagen, schön, das nützt mir nichts, weil in meinem System [...] ist nur diese Tabelle erlaubt“ (A3).

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass CMS II irgendwann tatsächlich einen relevanten Wettbewerbsvorteil bringt, wäre die Verpflichtung zu einer Zertifizierung bei öffentlichen Ausschreibungen. Aufgrund der Negativ-Affären der letzten Zeit im Bereich Lobbying und PR in Österreich halten es viele der Befragten für möglich, dass Zertifizierungen in Zukunft eine größere Bedeutung für KundInnen haben.

22.6.4. Auswirkungen auf die Reputation durch CMS II

Uneinig sind sich die Befragten, ob CMS II positive Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche hat. Grundsätzlich sind Personen aus zertifizierten Agenturen eher der Meinung, dass CMS II positive Auswirkungen auf die Reputation hat. „[...] ich habe mehrere Agenturen gesehen und es macht einen Unterschied, einen sehr großen“ (A6). Obwohl CMS II selten dezidiert nachgefragt wird, sind die Befragten vereinzelt der Meinung, dass die Zertifizierung Reputationsvorteile innerhalb der PR-Branche bringt, da gutes Qualitätsmanagement nach außen nachgewiesen werden kann. „Nicht CMS als solches oder als Gütesiegel, sondern einfach die Tatsache, dass man gutes Qualitätsmanagement auch nachweisen kann, weil behaupten kann es jeder“ (A6). CMS

II führt dadurch zu einer zunehmenden Aufspaltung der PR-Branche in eine 2-Klassen-Gesellschaft: Zertifizierte und nicht-zertifizierte Agenturen.

Personen aus nicht-zertifizierten Agenturen sehen großteils keine positiven Auswirkungen, die CMS II auf die Reputation innerhalb der PR-Branche hat, da beispielsweise bei der Suche nach PR-Repräsentanten nicht auf Zertifizierungen geachtet wird, sondern hauptsächlich auf das Entscheidungskriterium „hat der einen guten Sager, ist der bekannt“ (A3). Der Grund, warum der Großteil der Befragten der Ansicht ist, dass CMS II keine großen Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche hat, ist der, dass es auch viele nicht-zertifizierte Agenturen gibt, die transparente und qualitativ hochwertige Arbeit abliefern und der Standard nach außen hin nicht wahrgenommen wird. CMS II wird also innerhalb der Branche keinesfalls als Grundvoraussetzung für hohe Qualität gesehen. Dies ist auch ein Grund dafür, warum viele Agenturen die Zertifizierung ablehnen. „Also, es ist auch in der Branche umstritten und nicht [...] alle sagen, da muss ich unbedingt dabei sein, weil man spürt keinen Unterschied ob man dabei ist oder nicht“ (A10). Eine befragte Person weist allerdings darauf hin, dass die Negativaffären in der letzten Zeit bei Agenturen aufgetreten sind, die nicht zertifiziert sind. „Ich meine, man sieht, wo es die Bröseln gegeben hat, das waren alles nicht-zertifizierte Agenturen“ (A7).

Ein Großteil der Befragten ist der Meinung, dass CMS II – wenn überhaupt – eher kleineren Agenturen Reputationsvorteile bringt als großen, bei denen die Zertifizierung keine Rolle spielt. „[...] unter den Big four oder Big five glaube ich nicht, dass das jetzt einen Riesenunterschied macht, ob man ein Zertifikat hat oder nicht“ (A8). Allerdings sind sich die Befragten auch darüber einig, dass die Zertifizierung für Agenturen mit ein oder zwei MitarbeiterInnen keinen Sinn macht.

22.6.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

Da die befragten Personen aus nicht-zertifizierten Agenturen CMS II zu wenig oder gar nicht kennen und deshalb auch keinen Überblick über die acht Teilbereiche haben, wurde diese Frage ausschließlich von Befragten aus zertifizierten Agenturen beantwortet.

Die Befragten sind sich einig, dass alle Teilbereiche des CMS II Relevanz haben und der Standard gut ausdifferenziert ist. „Mir fällt jetzt keiner ein, den ich nicht für sinnvoll halte“ (A6), geben aber auch zu bedenken, dass der Standard „verdichtet“ werden sollte.

„[...] ich finde, man könnte es ein bisschen straffen und zusammenziehen, aber sonst passt es“ (A10). Ein Teil der Befragten gibt zu bedenken, dass die Gewichtung der einzelnen Bereiche neu diskutiert werden könnte. „Man kann über die Gewichtung nachdenken, aber von dem was da ist, ist das eigentlich schon recht gut durchdacht“ (A4). In manchen Bereichen sehen die Befragten Verbesserungspotenziale:

- Im Bereich Projekt- und Kampagnenmanagement sollten zusätzliche Hilfestellungen in Form von Best-Practice-Beispielen gegeben werden.
- Im Bereich Planung sollte es Hilfestellungen für Agenturen geben, die sich erstmals zertifizieren lassen.
- Bei Finanz- und Controllingsystemen sollte es mehr Vorgaben für PR-Agenturen geben, sofern dieser Bereich nicht an externe Dienstleister ausgelagert ist.
- Innerhalb der Bereiche Finanz- und Controllingsysteme und Risikomanagement sollten die einzelnen Teams stärker integriert werden.
- Die Punkte Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung sollten zusammengefasst werden.

Neben der Ausdifferenzierung der einzelnen Bereiche sehen die Befragten zum Teil auch einen grundsätzlichen Ergänzungsbedarf von CMS II. Demnach sollte darüber diskutiert werden, die Aspekte gesellschaftliche Verantwortung und Ethik stärker zu integrieren.

22.6.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch Inhalte

Die Befragten sind sich grundsätzlich einig, dass CMS II nicht durch inhaltliche Aspekte oder Methoden der Erfolgskontrolle ergänzt werden sollte. Personen aus zertifizierten Agenturen lehnen dies dabei deutlich vehementer ab. Als Grund wird genannt, dass eine Integration von Inhalten den Standard „überfrachten“ (A4) würde. „Ich glaube, es wird kaum möglich sein, stärkere inhaltliche Aspekte der Agentur einzubauen“ (A8). Außerdem wird zu bedenken gegeben, dass die Qualität von BeraterInnen, die für die inhaltliche Qualität verantwortlich sind, nicht durch eine Zertifizierung gemessen werden kann. „[...] ein guter, inspirierender Berater lässt sich, glaube ich, nicht durch solche Instrumente qualifizieren“ (A1). Ein weiteres Argument

gegen die Einführung von Inhalten ist die Gefahr, dass CMS II dadurch die Flexibilität der Agentur einschränken und damit die Nützlichkeit des Instruments abhanden kommen würde. „Wenn ich anfangen muss, bei der Entwicklung eines Konzeptes an das CMS zu denken, dann wird das Konzept schlecht“ (A9).

Weitere Gründe, warum eine Integration von inhaltlichen Faktoren in CMS II schwierig ist, sind:

- AuditorInnen kommen selbst nicht aus dem Bereich der PR und haben deshalb zu wenig Branchenkenntnis.
- Die Qualität von Projekten oder Strategien kann nur von großen Jurys und nicht von Einzelpersonen beurteilt werden.
- Inhaltliche Aspekte können nur von KundInnen, nicht aber von AuditorInnen beurteilt werden.
- Verschiedene PR-Aktivitäten benötigen unterschiedliche Bewertungskriterien.
- Unternehmen haben unterschiedliche Schwerpunkte und können in ihrer inhaltlichen Arbeit nicht standardisiert werden.
- PR-Aktivitäten sind selten generalisierbar.
- Inhalte würden das System überlasten.
- Die Qualität von Ideen oder Strategien zeigt sich oftmals erst nach längerer Zeit und kann deshalb nicht von einem Standard gemessen werden.
- Größere Zusammenhänge, um die es bei den Inhalten der PR-Arbeit geht, können nicht gemessen werden.

Nur eine befragte Person sieht die Relevanz einer Integration von inhaltlichen und ethischen Faktoren, um dem schlechten Image der PR entgegensteuern zu können.

22.7. Lobbying-„Gütesiegel“

Die Befragten äußern einheitlich, dass im Bereich des Lobbying Maßnahmen gesetzt werden müssen, um gegen das vorherrschende Negativ-Image vorzugehen, die Professionalisierung voranzutreiben und das Lobbying als ernsthafte Disziplin zu positionieren. Im Zusammenhang mit dem Lobbying-Image fallen grundsätzlich sehr negative Beschreibungen, es wird beispielsweise assoziiert mit „Schmuddelecke“ (A2) oder einem „älplerischen Schlumpf-Sumpf“ (A8). Gerade die öffentlich intensiv

diskutierten Ereignisse in der letzten Zeit (Fälle „Strasser“ und „Hochegger“) zeigen einen Handlungsbedarf und die Notwendigkeit einer Einführung von Registern, Indizes, Gesetzen oder Gütesiegeln auf. „Ja, also, ich halte [...] alle Vorschläge einmal für gescheit, weil ich total dafür bin, dass das transparent wird, was machen sie, wer sind die Lobbyisten und was tun sie“ (A2). Die Transparenz oder das „Karten auf den Tisch legen“ (A7) des Lobbying wird als wichtigste Grundlage für eine Imageverbesserung und Professionalisierung betrachtet.

Die Einführung eines „Gütesiegels“ wird zwar grundsätzlich als sinnvoll, die Ausdifferenzierung der spezifischen Kategorien hingegen als sehr schwierig bewertet. „Ein gutes, vernünftiges Gütesiegel, das wirklich beschreibt, welche Qualifikation müssen Berater haben, was gehört für eine Berufserfahrung in der Ausbildung dazu, finde ich eine sehr gute Sache“ (A1). Unter der Voraussetzung, dass Qualität im Lobbying grundsätzlich schwierig zu bewerten ist, ist die Definition eines „Gütesiegels“ problematisch. „Gütesiegel finde ich schwierig, weil wer definiert das wieder“ (A5), vor allem in Anbetracht dessen, dass ein Gütesiegel ein „Riesending“ (A9) ist. Auch der freie Berufszugang im Bereich des Lobbying macht die Einführung eines „Gütesiegels“ schwierig, da sich Lobbyisten in erster Linie beispielsweise eher als „Unternehmensberater [...], als Rechtsanwalt“ (A3) sehen. Teilweise sind die Befragten auch von der von außen vorgenommenen Legitimierung der Lobbying-Agentur durch die Ausstellung eines Gütesiegels abgeschreckt. „Ganz grundsätzlich bin ich nicht so der Freund, alles mit Gütesiegeln und zu strukturieren und da kriegt man Stempel und dann passt alles, weil es oft nicht stimmt“ (A6).

Der Vorteil eines „Gütesiegels“ mit klar definierten Standards wäre die Transparentmachung von Lobbying-Aktivitäten. „[...] also schaden kann es sicher nicht, wenn sich die zu gewissen Standards verpflichten müssen“ (A4). Nur eine befragte Person lehnt ein „Gütesiegel“ kategorisch ab. „[...] noch ein zusätzliches Gütesiegel würde ich jetzt hier nicht sinnvoll finden“ (A10). Grundsätzlich sollte ein „Gütesiegel“ – sofern es eingeführt wird – folgende Kriterien beinhalten:

- Qualifikation der Lobbying-BeraterInnen
- Ausbildung der Lobbying-BeraterInnen
- Berufserfahrung der Lobbying-BeraterInnen

Grundsätzlich abgelehnt wird die Offenlegung von KundInnenlisten bei möglichen Lobbying-„Gütesiegeln“, denn da „werden Sie keine Kunden mehr haben früher oder später“ (A5). Teilweise wird dies sehr vehement verweigert: „Nein, ich lege sicher keiner Stelle Klientenarbeit offen. Das ist Kommunismus, willkommen in der DDR“ (A1). Die Offenlegung von KundInnenlisten wird auch deshalb verweigert, weil viele KundInnen nur Beratung, aber keine Umsetzung wollen. In diesem Fall gäbe es keinen Grund, diese in das Licht der Öffentlichkeit zu „zerren“, da von dieser Offenlegung niemand profitieren würde. „[...] was geht es meinen Gesprächspartner an, welche Kunden ich habe, die überhaupt nichts mit ihm zu tun haben“ (A1). Ebenfalls abgelehnt wird die Offenlegung von Etats gegenüber neutralen Stellen.

Teilweise wird die Einführung grundsätzlich als sinnlos gesehen, da Lobbyisten, die gesetzeswidrig handeln, dies auch mit „Gütesiegel“ machen würden. Ein Grund dafür ist, dass Kontrollinstanzen wie beispielsweise ein Ethikrat im Endeffekt machtlos sind und „keine Zähne zum Beißen“ (A3) haben. Möglichkeiten zur Sanktionierung gibt es keine, weshalb diese Stellen in der Branche oftmals nicht wirklich ernst genommen werden.

Ein Teil der Befragten äußerte, dass ein Lobbying-„Gütesiegel“ zwar sinnvoll ist, ein Auftraggeber-„Gütesiegel“ allerdings viel notwendiger wäre, da diese genauso kontrolliert werden müssten. „[...] wen man wirklich kontrollieren müsste, sind die, die Lobbying-Aufträge vergeben“ (A6). Andere befragte Personen plädieren für eine stärkere Kontrolle und strengere Regelungen für Politiker zur Vermeidung von Interessenskonflikten. Demnach sollte eher ein „Gütesiegel“ für Politiker eingeführt werden. „Meine Meinung ist, dass nicht das Lobbying das Imageproblem hat, sondern eigentlich die Politik, man sollte eigentlich ein Politik-Gütesiegel, eine Politiker-Zertifizierung einführen“ (A4).

Die Einführung eines Lobbying-Registers, das eine Grundlage für ein „Gütesiegel“ bilden würde, wird von allen Befragten sehr positiv angenommen. „Ich bin sehr für ein Gesetz, für ein Register, für alles“ (A2). „Eine Liste [...] wo man sich eintragen muss, fände ich super“ (A5). Ein Register würde auch dazu beitragen, dass klarer definiert wird, wer sich als Lobbyist bezeichnen kann und der freie Berufszugang eingeschränkt werden würde. „Wir halten das für eine extrem gute Idee, weil wir hassen es, dass jeder dahergelaufene, ausrangierte ehemalige Entscheidungsträger behauptet, er ist Lobbyist“ (A1). Wichtig wäre laut den Befragten in diesem Zusammenhang, dass das Register

nicht nur für Agenturen, sondern auch andere AkteurInnen, die Lobbying betreiben, gültig ist, um Benachteiligungen zu vermeiden.

22.8. Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Einig sind sich alle befragten Personen, dass Ethik einen sehr wichtigen Stellenwert in der PR-Arbeit einzunehmen hat. Die meisten sehen Ethik als die Grundlage der PR-Arbeit beziehungsweise als Grundlage des Staatsrechts und jeglichen beruflichen Handelns. „Ethik ist nicht wichtig für Lobbying, Ethik ist wichtig für jeden von uns, der einen Beruf macht“ (A1). Nur eine befragte Person gibt zu bedenken, dass das keinesfalls immer so gesehen wird. „[...] ich bin auch gar nicht so sicher, dass die meisten Leute das so sehen, dass die Ethik die Grundlage von PR-Arbeit ist“ (A8). Unterschiede zeigen sich bei der Bedeutungszuweisung von Ethik im Zusammenhang mit Qualität. Während manche Befragte Qualität und Ethik gleichsetzen, sind andere der Meinung, dass diese Bereiche wenig miteinander zu tun haben.

Ein Teil der Befragten ist der Meinung, „die hängen ganz eng miteinander zusammen und sind ganz eng miteinander verbunden“ (A10). Ob man Qualität und Ethik tatsächlich gleichsetzt, hängt dabei stark vom persönlichen Ethikverständnis ab. Die Aufstellung eines Ethik-Kodex mit Kernwerten und ethischen Grenzen der Agentur wird aber unisono als Qualitätsmerkmal einer PR-Agentur betrachtet.

Grundsätzlich unterscheiden die Befragten zwischen zwei Dimensionen der Ethik in der PR:

- **„Externe“ Ethik**, also das ethische Verhalten gegenüber Journalisten oder der Gesellschaft, indem Verantwortung gezeigt wird. „Wir definieren es für uns sehr stark als gesellschaftliche Verantwortung“ (A5). Laut einer befragten Person hat der Journalismus dabei ein mindestens genauso großes „Ethik-Dilemma“ wie die PR, da die Intention von PR-Texten immer klar ist, während Journalisten oftmals auch bezahlte Sonderbeilagen unter eigenem Namen veröffentlichen. „Wenn ich wo anrufe [...] weiß jeder, das ist jemand, der im Auftrag von wem anderen das jetzt macht. Das ist deklariert“ (A4). PR-Agenturen sollten aus ethischer Sicht versuchen, durch PR-Kampagnen einen Mehrwert für

RezipientInnen zu schaffen und nicht über Anzeigen künstlich Medienresonanz erwirken. „Also, möglichst trennen von der Werbe- oder Anzeigenabteilung, sondern wirklich mit der Redaktion sprechen“ (A10). Dazu gehört auch, dass man keine unlauteren Methoden wie Lügen, Betrügen oder Bestechen anwendet.

- **„Interne“ Ethik**, also das ethische Handeln innerhalb der Agentur. Dabei erwähnen beinahe alle Befragten, dass das Ablehnen von ideologisch nicht vertretbaren KundInnen ein wichtiges Kriterium ethischen Handelns ist. „Wenn es Klienten gibt, die bestimmte Dinge von mir wollen, die ich aber weltanschaulich nicht stehe, dann tue ich das nicht“ (A1). Dazu gehört auch, dass die Agentur nicht widerstandslos oder kritiklos sämtliche Kundenwünsche erfüllt und in der Lage ist, sagen zu können: „das machen wir nicht, weil wir das nicht tragen können aus ethischen Gründen“ (A5). Eine befragte Person sieht die Ethik eher im Zusammenhang mit der Arbeit der Agentur und weniger in den Aufträgen, die die Agentur annimmt, also „wie“ und nicht „für wen“ gearbeitet wird. „Also es definiert sich nicht so stark darüber, für wen ich arbeite, sondern viel stärker, wie ich arbeite“ (A5). Teilweise wird auch die Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen im Human Resources-Bereich als wichtiges Ethik-Kriterium bewertet.

Die Ethik des PR-Handelns wird zum Teil als Grundlage des Markterfolgs gesehen, da man sich ohne ethisches Handeln oder „Handschlagqualitäten“ (A3) nicht auf dem Markt halten kann. „[...] gerade in Wien ist der Markt so klein, dass man da sehr schnell durch den Rost fällt, wenn sich herumspricht, dass man [...] nicht ethisch handelt“ (A3). Der (langfristige) Erfolg hängt demnach eng mit Ethik zusammen, denn es ist davon auszugehen, dass man „nur, wenn man ethisch handelt [...] langfristig auch Erfolg hat, nämlich auch Erfolg, dass man sich auch weiterhin sehen lassen kann“ (A2).

Ein ins Rennen geführtes Gegenargument ist, dass Ethik deshalb nicht mit Qualität gleichzusetzen ist, weil es ethisches Verhalten auch bei qualitativ niedriger Arbeit geben kann, Qualität aber immer voraussetzt, dass man sich mit dem ethischen Verhalten auseinandersetzt. „[...] es gibt hohes ethisches Verhalten auf niedrigem Qualitätsniveau [...], insofern ist eine Verbindung nicht zwingend notwendig“ (A9). Ethik ohne Qualität ist demnach möglich, Qualität ohne Ethik hingegen nicht. Auch in diesem Fall gibt es gegensätzliche Meinungen, eine befragte Person ist der Meinung,

dass unethisches Handeln auch möglich ist, wenn Professionalität und Qualität eingehalten werden (Beispiel „Hofherr“). „Ich muss sagen, von der Qualität und wie das aufgesetzt war, war das professionell, also es war unethisch, aber es war ein guter Vertrag gemacht, es war eindeutig vereinbart, was zu geschehen hat, es war klar was das Ziel ist, es war klar was jetzt gemacht werden soll und so weiter“ (A8). Ebenfalls gegen eine Gleichsetzung von Ethik und Qualität einer PR-Agentur spricht, dass sich Ethik ausschließlich im Verhalten einzelner BeraterInnen zeigt und nicht auf eine Organisation abstrahiert werden kann. „[...] wir verkaufen den Menschen als Berater und suchen die so aus, dass die Basis jeglicher Handlung, die dieser Mensch macht, ethisch ist“ (A6). Ethik zeigt sich also im Handeln von Einzelpersonen und muss „gelebt“ und nicht nur behauptet werden.

Ob Ethik und Qualität gleichzusetzen sind, ist also unklar und hängt vom jeweiligen Verständnis der Person ab. Einig sind sich die Befragten allerdings, dass Ethik und Qualität eng miteinander verbunden und damit gleichermaßen bedeutsam für Agenturen sind.

23. Ergebnisse und Interpretation

Im Zuge der empirischen Untersuchung des Themas Qualität von PR-Agenturen wurden zwei unterschiedliche Fragebögen ausgeschickt, um die Meinungen und Einschätzungen von Agenturen und KundInnen vergleichen zu können. Auf Agenturenseite wurde der Fragebogen, der von jeweils einer Person in leitender Funktion ausgefüllt werden sollte, an insgesamt 72 PR-Agenturen (alle Mitglieder des PRVA) ausgeschickt. Insgesamt wurden 44 von 72 Fragebögen zumindest teilweise ausgefüllt, das entspricht einer Rücklaufquote von 61,1%. Es wurden auch abgebrochene Fragebögen inkludiert, sofern der Abbruch nicht bereits bei der ersten Frage erfolgte. Insgesamt wurden 33 Fragebögen komplett ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von zirka 46% entspricht. Aufgrund der schwierigen Erreichbarkeit von Kommunikationsverantwortlichen in österreichischen Unternehmen wurden diese ebenfalls über den PRVA kontaktiert. Da die PR-Verantwortlichen im PRVA als Personenmitglieder ausgewiesen und nicht gesondert registriert sind, kann nicht genau gesagt werden, wie viele Unternehmen tatsächlich angeschrieben wurden. Insgesamt wurden 14 Fragebögen ausgefüllt, davon 11 komplett. Aufgrund der Unbekanntheit der Anzahl von angeschriebenen Unternehmen kann nicht gesagt werden, wie hoch der Rücklauf auf Unternehmensseite tatsächlich war. *Tabelle 5* zeigt, dass von den 44 befragten Personen aus Agenturen, die den Fragebogen zumindest begonnen haben, 15 (34,1%) aus „kleinen“ Agenturen mit bis zu 5 MitarbeiterInnen kommen, gefolgt von 12 Personen aus Agenturen mit 6-20 MitarbeiterInnen (27,3%). Ebenfalls vertreten sind 2 (4,5%) Personen aus Agenturen mit 21-40 sowie 4 (9,1%) aus Agenturen mit über 40 MitarbeiterInnen. 11 (25%) befragte Personen machten keine Angabe bei dieser Frage.

Anzahl MitarbeiterInnen der PR-Agenturen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Bis 5	15	34,1	45,5	45,5
	6-20	12	27,3	36,4	81,8
	21-40	2	4,5	6,1	87,9
	über 40	4	9,1	12,1	100,0
	Gesamt	33	75,0	100,0	
Fehlend	System	11	25,0		
Gesamt		44	100,0		

Tabelle 5, n=44

Tabelle 6 zeigt, dass mit 40,9% die meisten Agenturen zwischen 6-20 KundInnen haben, gefolgt von Agenturen mit 21-40 betreuten Unternehmen (20,5%). Seltener finden sich „kleine“ Agenturen, nur 6,8% betreuen bis zu 5 KundInnen sowie sehr „große“ Agenturen mit 41-60 (4,5%) oder mehr als 60 (2,3%) KundInnen. 25% der befragten Personen machten keine Angabe bei dieser Frage.

		Anzahl der KundInnen der PR-Agentur			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Bis 5	3	6,8	9,1	9,1
	6-20	18	40,9	54,5	63,6
	21-40	9	20,5	27,3	90,9
	41-60	2	4,5	6,1	97,0
	Mehr als 60	1	2,3	3,0	100,0
Gesamt		33	75,0	100,0	
Fehlend	System	11	25,0		
Gesamt		44	100,0		

Tabelle 6, n=44

Von insgesamt 32 Personen, die Angaben über die Zertifizierung ihrer Agentur gemacht haben, waren 11 (34,4%) aus zertifizierten, 21 (65,6%) aus nicht-zertifizierten Agenturen. Von den 11 zertifizierten Agenturen beschäftigen 6 (zirka 55%) Agenturen 6 bis 20 MitarbeiterInnen, 2 (zirka 18%) haben 21 bis 40 MitarbeiterInnen. Da 2 Agenturen (18%) über 40 MitarbeiterInnen, nur 1 (9%) bis zu 5 MitarbeiterInnen beschäftigt, lässt sich festhalten, dass CMS II in erster Linie bei „mittelgroßen“ Agenturen zu finden ist.

Insgesamt 33 Personen beantworteten die Frage, ob ihre Agentur selbst Lobbying-Aktivitäten anbietet. Davon gaben 12 (36,4%) an, selbst Lobbying zu betreiben, 17 (51,5%) sind in diesem Bereich nicht tätig. 4 (12,1%) Personen wollten diesbezüglich keine Angabe machen.

Von 12 Personen aus Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, gaben 11 (91,7%) an, momentan mit einer PR-Agentur zusammenzuarbeiten. Nur eine befragte Person arbeitet in einem Unternehmen, das keine PR-Agentur beschäftigt (8,3%).

Von den insgesamt 10 Befragten, die bei dieser Frage Angaben machten, arbeitet nur ein Unternehmen mit einer zertifizierten Agentur zusammen (10%), 2 (20%) mit nicht-zertifizierten. 7 befragte Personen (70%) gaben an, nicht zu wissen, ob die Agentur, mit der sie zusammenarbeiten, zertifiziert ist oder nicht.

Von 10 befragten KundInnen sind 3 in der Industriebranche, 2 in der Industrie und jeweils 1 Unternehmen in den Bereichen Energie, Gesundheitswesen, Interessensvertretung, Internet und Medien tätig.

Tabelle 7 zeigt, dass von insgesamt 17 KundInnen, die die Frage beantwortet haben, 7 (41,2%) aus „großen“ Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen kommen. Jeweils 2 (18,2%) befragte Personen arbeiten in Unternehmen mit 10 bis 49 oder 50 bis 249 MitarbeiterInnen, 6 Personen (35,3%) machten diesbezüglich keine Angabe.

Anzahl der MitarbeiterInnen der KundInnen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	10 bis 49	2	11,8	18,2	18,2
	50 bis 249	2	11,8	18,2	36,4
	Mehr als 250	7	41,2	63,6	100,0
	Gesamt	11	64,7	100,0	
Fehlend	nicht beantwortet	1	5,9		
	System	5	29,4		
	Gesamt	6	35,3		
Gesamt		17	100,0		

Tabelle 7, n=17

Bei **FF1** wurde die Frage gestellt, inwiefern Qualität für KundInnen von Bedeutung ist. Bei **H1.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Agenturen der Überzeugung sind, dass Qualität für KundInnen nicht wichtig ist. Wie *Abbildung 7* zeigt, konnte die Hypothese – dem Falsifikationsprinzip von Karl Popper folgend – falsifiziert werden. Insgesamt stimmen 97,3% (davon 91,9% „sehr“) der Aussage zu, dass die Qualität einer PR-Agentur für KundInnen wichtig ist, nur 2,7% sehen keine Relevanz. Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen, dass beinahe alle (befragten) Agenturen überzeugt sind, dass die Qualität einer PR-Agentur ein wichtiger Faktor für KundInnen ist. Dafür sprechen auch die in den letzten Jahren zunehmend intensiver betriebenen Bemühungen der PR-Branche, Möglichkeiten des Qualitätsnachweises und der Qualitätssicherung zu

finden, beispielsweise in Form von Zertifizierungen, neuen Evaluationsmethoden und wissenschaftlichen Abhandlungen.

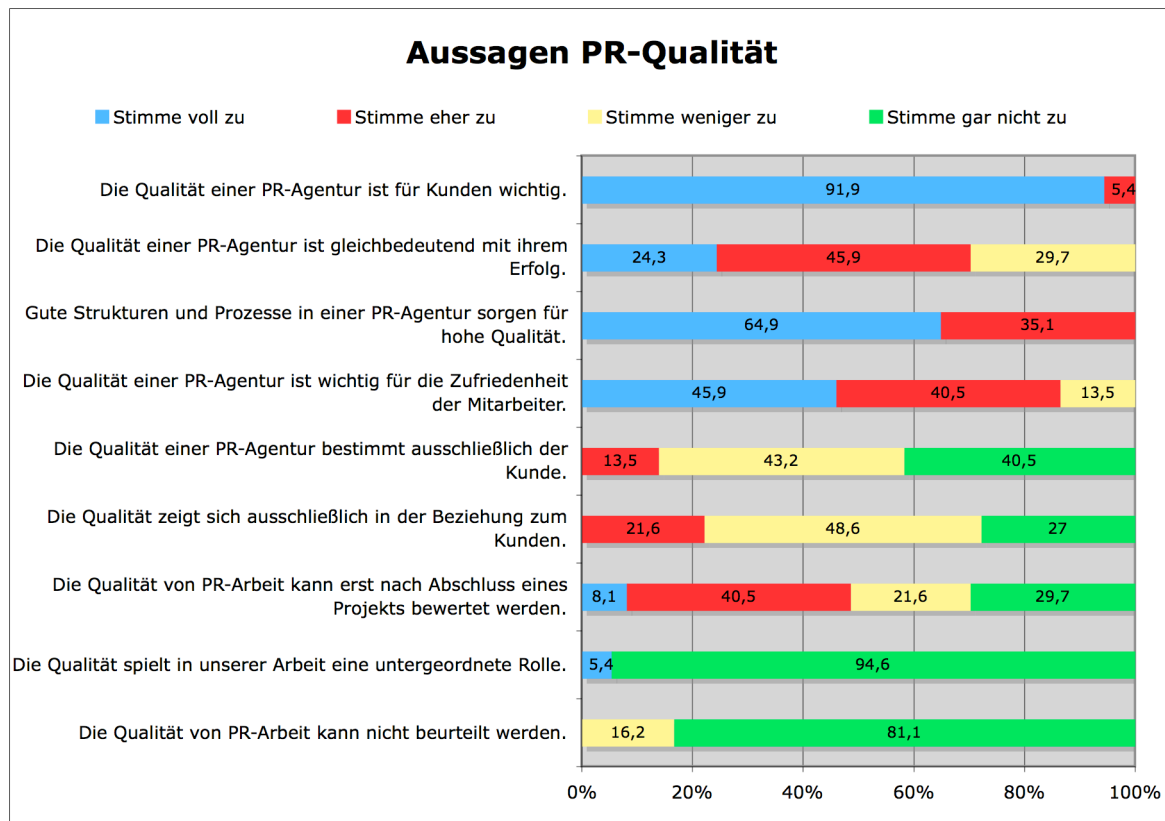


Abbildung 7, n=32

Bei **FF2** sollte die Frage beantwortet werden, wie PR-Agenturen die Relevanz von Qualität bewerten. Bei **H2.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass PR-Agenturen der Qualität eine untergeordnete Rolle attestieren. Wie *Abbildung 7* zeigt, konnte diese Hypothese falsifiziert werden. Nur 5,4% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Qualität in der Arbeit von Agenturen eine untergeordnete Rolle spielt, 94,6% Prozent, also deutlich mehr als die Hälfte, stimmen dieser Aussage gar nicht zu. Qualität hat aus Sicht der Agenturen einen zentralen Stellenwert und wird beinahe einstimmig als wichtige Komponente im Bereich der PR gesehen. Interessant ist, dass ausschließlich „kleinere“ Agenturen (bis zu 5 MitarbeiterInnen) der Überzeugung sind, dass Qualität in den PR eine untergeordnete Rolle spielt, 13,3% sind dieser Meinung. Bei **H2.2.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Qualität eine wichtige Voraussetzung für den beziehungsweise gleichbedeutend mit dem Erfolg einer PR-Agentur ist. *Abbildung 7* verdeutlicht, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte, da

weniger als die Hälfte der Befragten dieser Aussage zustimmt. Insgesamt 70,2% (davon 24,3% „sehr“) stimmen der Aussage zu, dass Qualität gleichbedeutend mit dem Erfolg einer PR-Agentur ist, nur 29,7% sehen keine starke Verbindung. Bei **H2.3.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Agenturen Qualität als wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sehen. Aufgrund der Ergebnisse (vgl. *Abbildung 7*) kann festgestellt werden, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte. Deutlich mehr als die Hälfte, nämlich 86,4% (davon 45,9% „sehr“) der Befragten sind der Meinung, dass die Qualität einer Agentur stark mit der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zusammenhängt. Auffällig ist, dass besonders größere Agenturen die Qualität als wichtige Voraussetzung für die MitarbeiterInnenzufriedenheit sehen. 75% der Personen aus Agenturen mit mehr als 40 MitarbeiterInnen und 100% aus Agenturen mit 21 bis 40 MitarbeiterInnen stimmen dieser Aussage „voll zu“. Bei kleineren Agenturen mit bis zu 5 MitarbeiterInnen stimmen nur 26,7%, bei Agenturen mit 6 bis 20 MitarbeiterInnen 50% „voll zu“. Ein Grund für dieses Ergebnis könnte sein, dass bei „kleineren“ Agenturen aufgrund der geringen Zahl an MitarbeiterInnen eher persönliche Verhältnisse und Sympathien als die Qualität der Agentur als wichtig für die MitarbeiterInnenzufriedenheit eingeschätzt werden. Wie sich bei **FF2** zeigt, hat die Qualität aus Sicht der Agenturen eine sehr große Bedeutung: Der Großteil der Befragten ist der Überzeugung, dass die Qualität grundsätzlich eine wichtige Rolle spielt, gleichbedeutend mit dem Agenturerfolg ist und eine zentrale Voraussetzung für die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen darstellt.

Bei **FF3** wurde die Frage gestellt, inwiefern sich die Einschätzung der Relevanz von Qualität zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen unterscheidet. **H3.1.** stellt die Behauptung auf, dass nicht-zertifizierte Agenturen der Qualität eine größere Bedeutung attestieren. Die Ergebnisse (vgl. *Abbildung 8* und *9*) zeigen, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte, da die einzige befragte Person, die der Qualität in der PR eine untergeordnete Rolle attestiert, aus einer zertifizierten Agentur kommt. Allerdings sind sowohl bei zertifizierten als auch bei nicht-zertifizierten Agenturen beinahe alle Befragten (90,9 bzw. 100 Prozent) der Meinung, dass die Qualität eine große Rolle in den PR spielt.

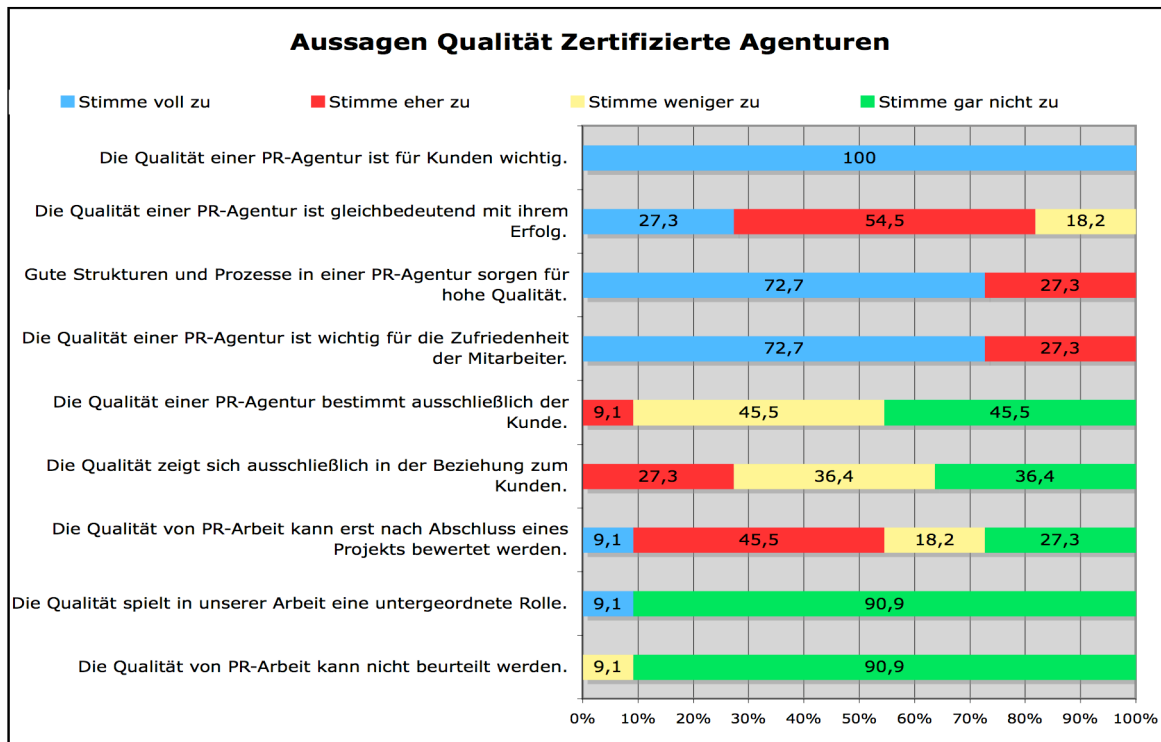


Abbildung 8, n=11

Die Ergebnisse zeigen, dass es in Bezug auf die Bewertung von Aussagen zu Qualität Differenzen zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen gibt, auf die in der Folge eingegangen werden soll.

Sowohl zertifizierte als auch nicht-zertifizierte Agenturen sind der Ansicht, dass Qualität für KundInnen wichtig ist. Bei zertifizierten Agenturen stimmen 100% dieser Aussage „voll zu“, bei nicht-zertifizierten Agenturen 85,7%. Eine (wenn auch nicht besonders signifikante) Differenz zeigt sich in Bezug auf die Einschätzung der Bedeutung von Qualität in Hinblick auf den Erfolg einer PR-Agentur. Während diese Aussage bei zertifizierten Agenturen mit 81,8% Zustimmung (27,3% „voll“) findet, sehen auf Seite der nicht-zertifizierten Agenturen nur 61,9% (28,6% „voll“) einen engen Zusammenhang zwischen Qualität und Erfolg. Eine weitere Differenz zeigt sich in Hinblick auf die Einschätzung der Bedeutung von Qualität für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Befragte aus zertifizierten Agenturen (100% Zustimmung) sehen in diesem Fall einen stärkeren Zusammenhang als nicht-zertifizierte (81% Zustimmung). Sowohl Befragte aus zertifizierten (91%) als auch aus nicht-zertifizierten (85,8%) Agenturen sind der Überzeugung, dass die Qualität von PR-Arbeit nicht ausschließlich

von der Beurteilung der KundInnen abhängig ist und damit auch der Verantwortung von Agenturen obliegt. Auch bei der Frage, ob sich die Qualität von PR-Arbeit ausschließlich in der Beziehung zu KundInnen manifestiert, zeigen sich Parallelen: Bei zertifizierten Agenturen sind 72,8%, bei nicht-zertifizierten 80,9% der Meinung, dass sich die Qualität nicht nur in der Beziehung zu KundInnen zeigt. Leichte Unterschiede zeigen sich bei den Einschätzungen der Aussage, dass die Beurteilung von Qualität erst nach dem Abschluss (also mittels summativer Evaluation) eines Projekts möglich ist. Während bei zertifizierten Agenturen 54,6% der Befragten dieser Meinung sind, stimmen auf Seite der nicht-zertifizierten Agenturen nur 42,8% zu. Eine Parallele zeigt sich auch bei der Beurteilung der Aussage, dass Qualität in den PR nicht beurteilt werden kann. Auf beiden Seiten stimmen 100% der Befragten dieser Behauptung „weniger“ oder „gar nicht“ zu. Etwas stärker ist die Ablehnung dieses Statements auf Seite der zertifizierten Agenturen, 90,9% (gegenüber 81%) stimmen „gar nicht“ zu. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass sowohl zertifizierte als auch nicht-zertifizierte Agenturen der Überzeugung sind, dass Qualität messbar oder beurteilbar ist.

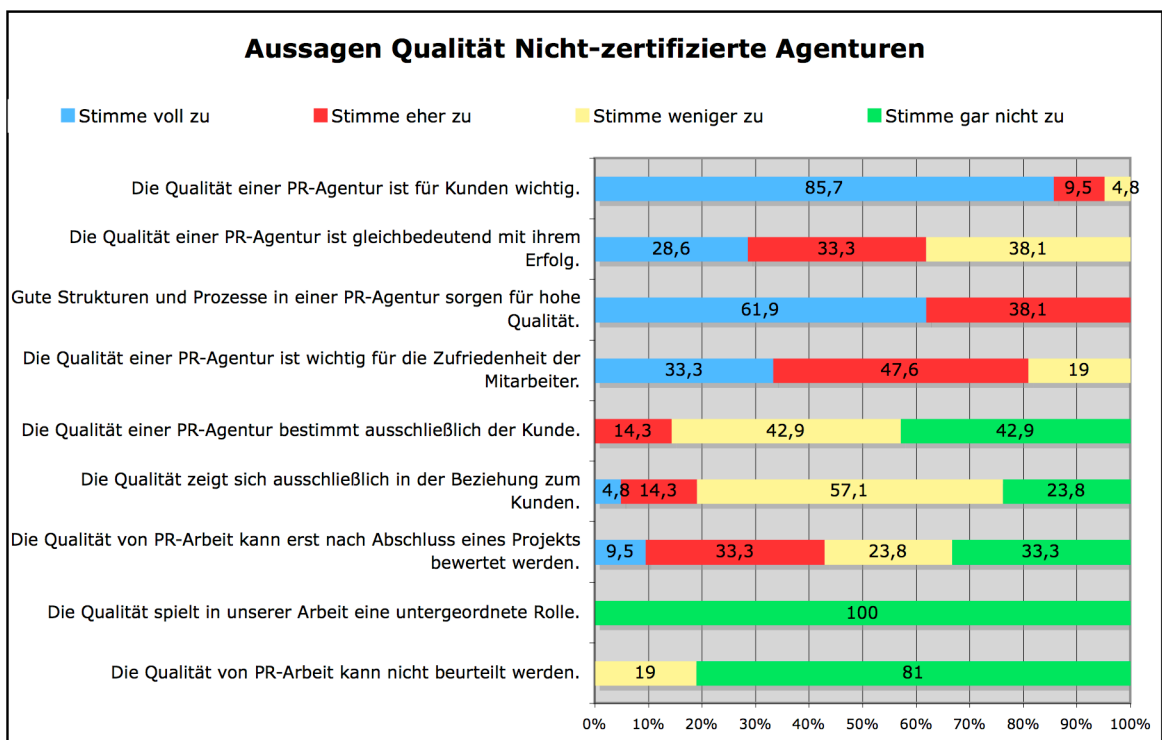


Abbildung 9, n=21

Bei **FF4** wurde danach gefragt, wie Agenturen die Messbarkeit der PR-Qualität einschätzen. Bei **H4.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass PR-Agenturen großteils der Meinung sind, dass Qualität ausschließlich von KundInnen bestimmbar ist und nicht gemessen werden kann. Wie *Abbildung 7* zeigt, konnte diese Hypothese falsifiziert werden. 83,7% der Befragten sind der Meinung, dass Qualität nicht nur von KundInnen bestimmt wird, die Beurteilung der Qualität wird also in der Regel nicht „ausgelagert“. Dieses Ergebnis spricht dafür, dass Agenturen überzeugt sind, Qualität messen zu können. Bei **H4.2.** wurde behauptet, dass Agenturen großteils der Überzeugung sind, Qualität erst nach dem Abschluss des Projekts bewerten zu können. *Abbildung 7* verdeutlicht, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Nur 48,6% (8,1% „voll“), und damit knapp weniger als die Hälfte der Befragten, sind dieser Meinung. 51,4% sehen auch die Möglichkeit, Qualität bereits während der Durchführung des Projekts – also mittels formativer Evaluation – zu messen beziehungsweise zu beurteilen. Bei **H4.3.** wurde die Behauptung, dass Qualität aus Agenturensicht als nicht beurteilbar eingeschätzt wird, empirisch überprüft. Die Ergebnisse (vgl. *Abbildung 7*) zeigen, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Sämtliche (100%) Befragte sind der Überzeugung, dass die Qualität von PR beurteilbar oder messbar ist. 81,1% stimmen „gar nicht“ zu, dass die Beurteilung nicht möglich ist. Die Ergebnisse von **FF4** zeigen, dass die Befragten aus PR-Agenturen Qualität als eine messbare Größe betrachten. Sie wird nicht ausschließlich von KundInnen bestimmt, sondern kann auch – beispielsweise mittels Evaluationsmethoden – gemessen werden. Uneinig sind sich die Befragten, ob die Qualitätsbeurteilung erst nach oder bereits während der Durchführung von Projekten möglich ist. Nur knapp die Hälfte ist der Meinung, dass eine formative Evaluation möglich ist.

Bei **FF5** wurde die Frage gestellt, ob PR-Agenturen Strukturen und Prozesse als wichtige Voraussetzung für Qualität sehen. Bei **H5.1.** wurde behauptet, dass Agenturen großteils nicht der Meinung sind, dass Strukturen und Prozesse eine relevante Voraussetzung für die Qualität von PR-Tätigkeiten sind. *Abbildung 7* zeigt, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. 100% der Befragten sind der Meinung, dass gute Strukturen und Prozesse eine wichtige Voraussetzung für die Qualität einer PR-Agentur sind. 64,9% stimmten dieser Aussage „voll zu“, 35,1% „eher“. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Agenturen der Überzeugung sind, dass hohe inhaltliche Qualität stark von Strukturen und Prozessen abhängig ist. Gerade unter dem Aspekt, dass

Qualitätsmanagementsysteme wie CMS II genau diese Voraussetzungen schaffen und optimieren, ist es interessant, dass in Österreich momentan nur 15 Agenturen zertifiziert sind. Auffällig ist, dass „kleinere“ Agenturen „gute Strukturen und Prozesse“ als deutlich weniger wichtig einschätzen als „größere“ oder „mittlere“ Agenturen. Nur 46,7% der Agenturen mit bis zu 5 MitarbeiterInnen stimmen dieser Aussage „voll zu“, während es bei Agenturen mit 6 bis 20 (75%), 21 bis 40 (100%) und mit über 40 MitarbeiterInnen (75%) deutlich mehr sind. Ein Grund dafür könnte sein, dass Agenturen mit bis zu 5 MitarbeiterInnen aufgrund der geringen Größe keine ausgeprägten Strukturen und Prozesse aufweisen (müssen), während diese bei größeren Agenturen deutlich wichtiger sind. Bei **H5.2.** wurde behauptet, dass gute Strukturen und Prozesse für nicht-zertifizierte Agenturen eine größere Bedeutung haben als für zertifizierte. Die *Abbildungen 8* und *9* zeigen, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Interessanterweise sind sämtliche Agenturen, unabhängig von der Zertifizierung, der Ansicht, dass gute Strukturen und Prozesse eine zentrale Grundlage für hohe Qualität sind. Etwas stärker ist die Zustimmung wenig überraschend bei zertifizierten Agenturen: 72,7% stimmen dieser Aussage „voll“ zu, bei nicht-zertifizierten hingegen 61,9%. Da sich zertifizierte Agenturen im Zuge der Audits intensiv mit Strukturen und Prozessen beschäftigen müssen, bewerten diese auch deren Relevanz in Hinblick auf die Qualität etwas höher.

Bei **FF6** wurde danach gefragt, welche Qualitätskriterien von Agenturen als besonders wichtig eingeschätzt werden. Bei **H6.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass PR-Agenturen „messbaren“ Faktoren eine höhere Relevanz attestieren als so genannten „weichen“ oder Beziehungsfaktoren. Die Ergebnisse (vgl. *Abbildung 10*) zeigen, dass die Hypothese falsifiziert werden konnte. Die durchschnittliche Zustimmung bei den einzelnen Faktoren zeigt, dass „messbare“ Faktoren im Durchschnitt von zirka 14 (35% Zustimmung) Agenturen als wichtige Qualitätsmerkmale gesehen werden, während bei „Beziehungsfaktoren“ durchschnittlich 23 (57,5% Zustimmung) Befragte der Meinung sind, dass diese relevante Indizien sind. Die klare Dominanz der „weichen“ Faktoren zeigt, dass die Qualität in den PR noch immer stark von Beziehungsaspekten abhängig ist, weshalb die Hypothese als falsifiziert gesehen werden kann. Vor allem in Hinblick auf das (an anderer Stelle genauer behandelte) Ergebnis, dass sämtliche Agenturen der Meinung sind, dass Qualität etwas Greifbares und vor allem Beurteilbares ist, überrascht die Einschätzung, dass „weiche“ Faktoren beziehungsweise

Beziehungsfaktoren – wozu auch das Image gezählt wurde – deutlich wichtiger sind als „messbare“ Qualitätsmerkmale.

Als wichtigstes Qualitätsmerkmal wird zwar mit dem „Erreichen von Kommunikationszielen“ ein „messbares“ Ziel klassifiziert – 36 von 40 (90%) befragte Personen sehen dieses als wichtigen und aussagekräftigen Indikator – auf Platz 2 folgt allerdings mit der „guten Zusammenarbeit mit dem Kunden“ (82,5%) ein „Beziehungsmerkmal“, das nicht gemessen werden kann. Auf Rang 3 liegt mit dem „Verhältnis von Kosten und Nutzen“ wiederum ein „messbarer“ Faktor, 72,5% attestieren diesem Qualitätsmerkmal eine hohe Relevanz. Erst auf Rang 5 findet sich die „positive“ Medienresonanz der KundInnen mit 52,5% Zustimmung. Dieses Ergebnis kann als Indiz dafür gesehen werden, dass sich die PR-Agenturen nicht primär als ExpertInnen für oder UnterstützerInnen der medialen Profilierung von KundInnen sehen, sondern vor allem als BeraterInnen und PartnerInnen, die Unternehmen helfen, Kommunikationsziele zu erreichen. Die Befragten sind sich darüber einig, dass der Jahresumsatz und die KundInnenanzahl einer Agentur keine Rolle für die Qualität einer PR-Agentur spielt.

Weitere Qualitätsmerkmale, die von den befragten Personen genannt wurden, sind (1) Beratungskompetenz, (2) Branchenkenntnis/Erfahrung, (3) gemeinsame Weiterentwicklung von KundInnen und Agentur, (4) geringe MitarbeiterInnenfluktuation, (5) hohe Professionalität, (6) Know how, (7) wertschöpfungsorientiertes Arbeiten und (8) Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen.

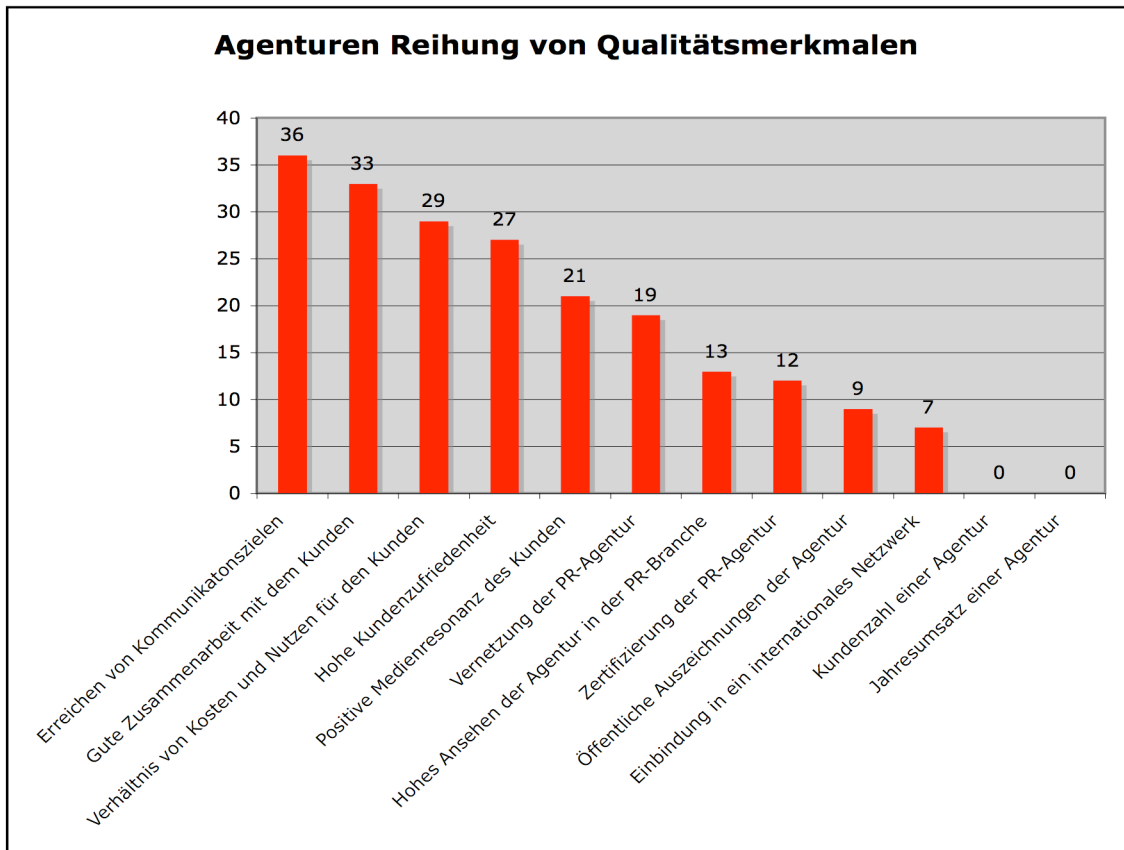


Abbildung 10, n=40

Bei **FF7** wurde gefragt, welche Qualitätsmerkmale für KundInnen besonders hohe Relevanz haben. Bei **H7.1.** wurde behauptet, dass KundInnen „weichen“ oder Beziehungsfaktoren eine größere Relevanz zuschreiben. Die Ergebnisse (vgl. *Abbildung 11*) verdeutlichen, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte. „Messbare“ Faktoren werden im Durchschnitt von zirka 4 (29%) KundInnen als besonders wichtig eingeschätzt, während „weichen“ oder Beziehungsfaktoren durchschnittlich von 5 Befragten (zirka 36%) hohe Relevanz attestiert wird. Nicht nur bei Agenturen, auch bei KundInnen dominieren also „Beziehungsfaktoren“, diese werden durchschnittlich als wichtiger eingestuft als „messbare“ Faktoren. Auf Platz 1 liegen mit dem „Erreichen von Kommunikationszielen“ (zirka 79%) und der „guten Zusammenarbeit“ (zirka 79%) jeweils ein „messbarer“ und ein Beziehungsfaktor. Auf Platz 3 liegt mit dem „Kosten/Nutzen-Verhältnis“ wiederum ein „messbarer“ Faktor, dieser wird von 71% der Befragten als wichtig eingestuft. Interessanterweise spielt die „positive Medienresonanz“ auch bei den KundInnen eine eher untergeordnete Rolle, zirka 57% bewerten diese als wichtigen Faktor. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass sich die

Kernfunktion von PR nicht auf Medienarbeit beschränkt, sondern vor allem in der Realisierung übergeordneter Kommunikationsziele liegt.

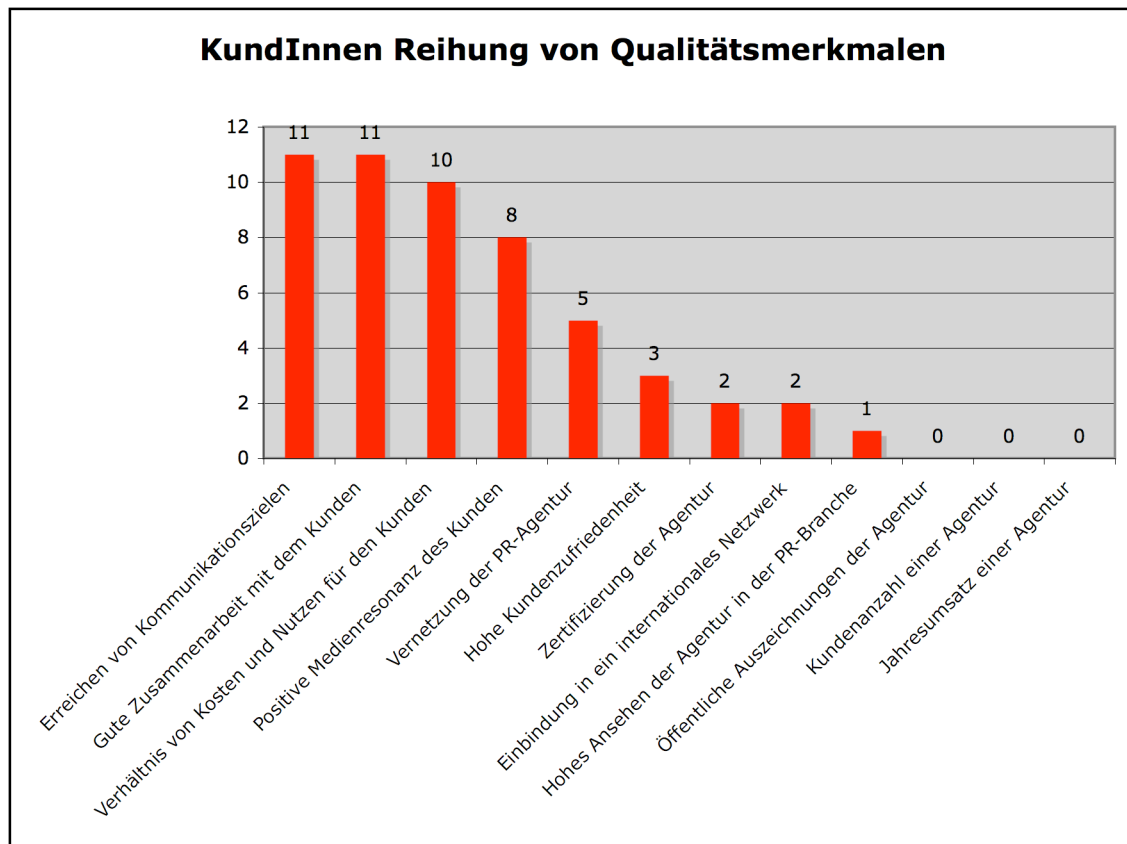


Abbildung 11, n=14

Vergleicht man die Auswahl der Faktoren von KundInnen und Agenturen, zeigen sich zahlreiche Parallelen, da sich Agenturen und KundInnen bei der Auswahl von relevanten Qualitätsmerkmalen beinahe in jedem Punkt einig sind. So sind die ersten drei Faktoren auch in dieser Reihenfolge identisch, auch bei den unwichtigen Faktoren wurden mit dem Jahresumsatz und der KundInnenzahl der Agentur dieselben Merkmale eingestuft. Interessant ist, dass keine befragte Person auf KundInnenseite öffentliche Auszeichnungen oder Preise einer Agentur als wichtig einstuft, während diesen bei den Agenturen immerhin von knapp 23% große Relevanz zugeordnet wird. Trotz dieser Differenz sprechen die Ergebnisse dafür, dass KundInnen und Agenturen sehr ähnliche Vorstellung von Qualität und Beurteilungskriterien haben.

Während bei **FF6** und **FF7** allgemein formulierte Qualitätsmerkmale zur Auswahl vorgegeben wurden, geht es bei **FF8** und **FF9** um die Beurteilungen einzelner

Qualitätsmerkmale nach dem Grad ihrer Relevanz. Aus diesen Einzelbewertungen wurde in der Folge eine Reihung relevanter Qualitätsmerkmale erstellt. Bei **H8.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass für KundInnen andere Qualitätsfaktoren von Bedeutung sind als für Agenturen. Um die jeweils nach ihrer Relevanz eingeschätzten Faktoren in eine Reihenfolge bringen zu können, wurden die Ergebnisse mittels folgendem Schlüssel ausgerechnet: Bei der Einschätzung „sehr wichtig“ wurde die Prozentzahl mit 2, im Fall der Antwort „wichtig“ mit dem Faktor 1 multipliziert. Bei der Antwort „weniger wichtig“ wurde mit -1, bei „unwichtig“ mit -2 multipliziert. Die auf diesem Weg errechneten Zahlen wurden in der Folge zu einem Gesamtkoeffizienten addiert und die Faktoren in eine dementsprechende Reihenfolge gebracht.

Die in *Abbildung 12* und *13* dargestellten Ergebnisse zeigen, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte, da KundInnen und Agenturen Qualitätsmerkmale – wenn auch nur teilweise – unterschiedlich bewerten. Interessant ist, dass Agenturen und KundInnen dieselben 5 Qualitätsmerkmale als besonders wichtig einschätzen, auch wenn die Reihenfolge zum Teil unterschiedlich ist. Die Ergebnisse entsprechen zudem größtenteils den Resultaten bei der Aufzählung von relevanten Qualitätsfaktoren (vgl. **FF6** und **FF7**). Das aus Agenturensicht wichtigste Qualitätsmerkmal ist – wie auch **FF6** gezeigt hat – das „Erreichen von Kommunikationszielen“, ein Faktor, der von sämtlichen Befragten als „wichtig“ eingestuft wurde (77,8% „sehr wichtig“, 22,2% „wichtig“). Auf Platz 2 liegt bei den Agenturen der Faktor „Vertrauensverhältnis mit PR-BeraterInnen“ mit 94,5% Zustimmung (88,9% „sehr wichtig“, 5,6% „wichtig“).

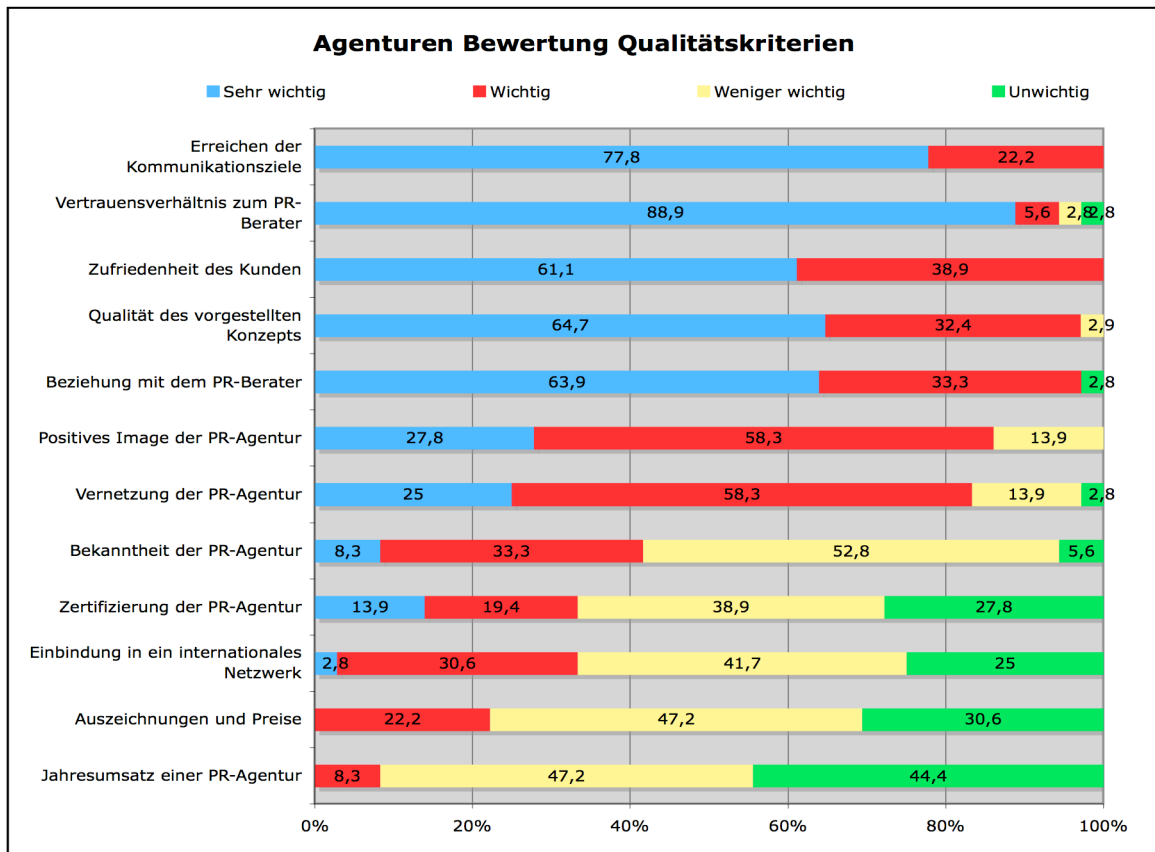


Abbildung 12, n=36

Aus Sicht der KundInnen wird die Reihenfolge der beiden wichtigsten Merkmale umgekehrt. Auf dem ersten Rang liegt das „Vertrauensverhältnis zu PR-BeraterInnen“, 100% schätzen diesen Faktor als „sehr wichtig“ ein. Auf Platz 2 liegt das „Erreichen von Kommunikationszielen“, 81,8% der Befragten beurteilen dieses Merkmal als „sehr wichtig“, 18,2% als „wichtig“. Auch die „Qualität des vorgestellten Konzepts“ und die „Zufriedenheit von KundInnen“ wurden sowohl von Agenturen (64,7% „sehr wichtig“, 32,4% „wichtig“ beziehungsweise 61,1% „sehr wichtig“, 29,9% „wichtig“) als auch von KundInnen (81,8% „sehr wichtig“, 18,2% „wichtig“ beziehungsweise 72,7% „sehr wichtig“, 27,3% „wichtig“) als zentrale Qualitätsmerkmale eingestuft. Auch bei wenig relevanten Qualitätsmerkmalen zeigen sich starke Parallelen in der Einschätzung zwischen Agenturen und KundInnen. In beiden Fällen werden „Auszeichnungen und Preise“ als unwichtigster Faktor gesehen. Interessant ist, dass der Jahresumsatz einer Agentur für KundInnen wichtiger ist als für Agenturen. 45,4% der KundInnen finden dieses Merkmal „wichtig“, während dies bei nur 8,3% der Agenturen der Fall ist. Interessant ist auch, dass KundInnen eine Zertifizierung als wichtigeres Qualitätsmerkmal einstufen als die PR-Agenturen selbst.

Während nur 33,3% der Agenturen in der Zertifizierung einen wichtigen Qualitätsfaktor sehen, ist dies bei 54,5% der KundInnen der Fall. Ein Indiz dafür, dass Qualitätsmanagementsysteme wie CMS II von Unternehmen durchaus als wichtige Kriterien für die Qualität eingeschätzt werden.

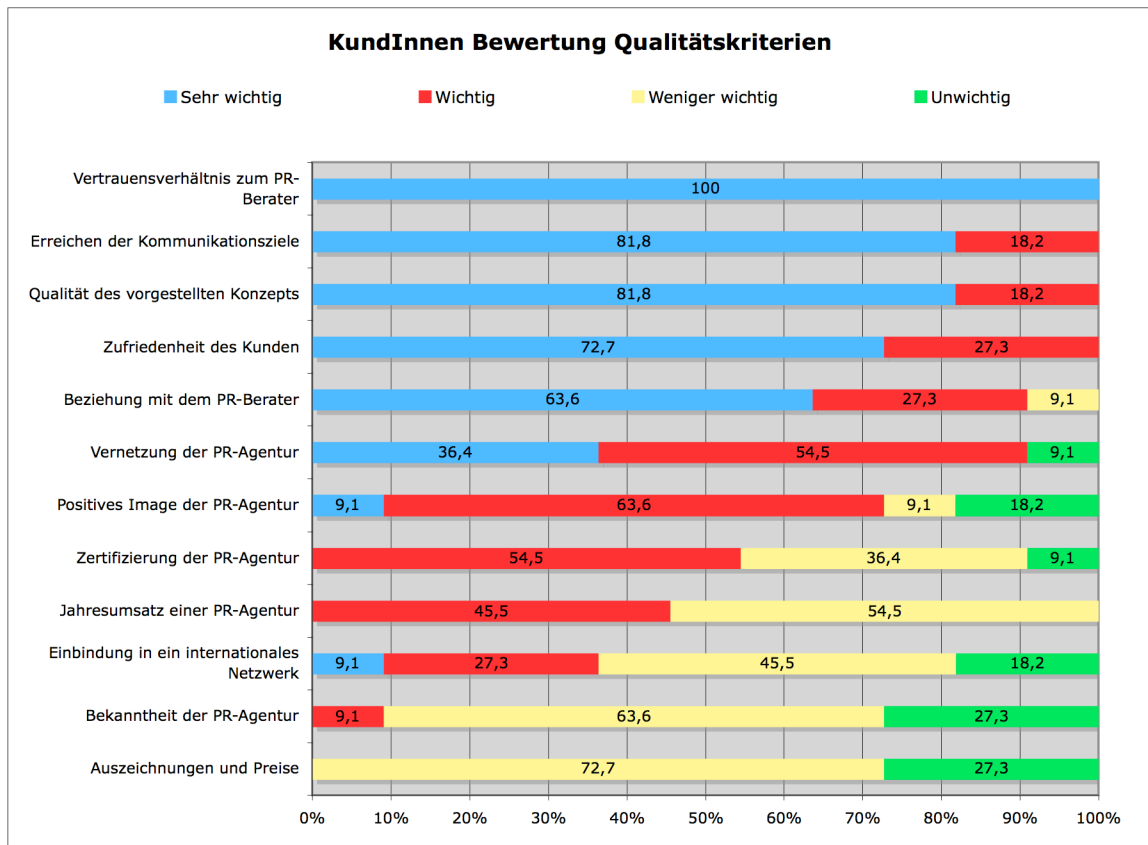


Abbildung 13, n=11

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Einschätzungen von relevanten Qualitätskriterien zwischen KundInnen und Agenturen kaum unterscheiden. In beiden Fällen werden sowohl die „weichen“ oder Beziehungsfaktoren „Vertrauensverhältnis“, „KundInnenzufriedenheit“ und die „Beziehung zwischen BeraterInnen und KundInnen“ sowie die „messbaren“ Merkmale „Qualität des vorgestellten Konzepts“ und „Erreichen von Kommunikationszielen“ als wichtigste Indizien für die Qualität einer PR-Agentur ausgewiesen. Es hat sich gezeigt, dass sich die Selbst- und Fremdwahrnehmung in diesem Zusammenhang kaum unterscheidet.

Bei **FF9** wurde gefragt, inwiefern sich die Bewertung von relevanten Qualitätskriterien zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen unterscheidet. Bei **H9.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Qualitätskriterien von zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen unterschiedlich bewertet werden. Wie die *Abbildungen 14* und *15* zeigen, konnte diese Hypothese nicht falsifiziert werden, da sich Unterschiede in den Bewertungen von Qualitätskriterien zeigen.

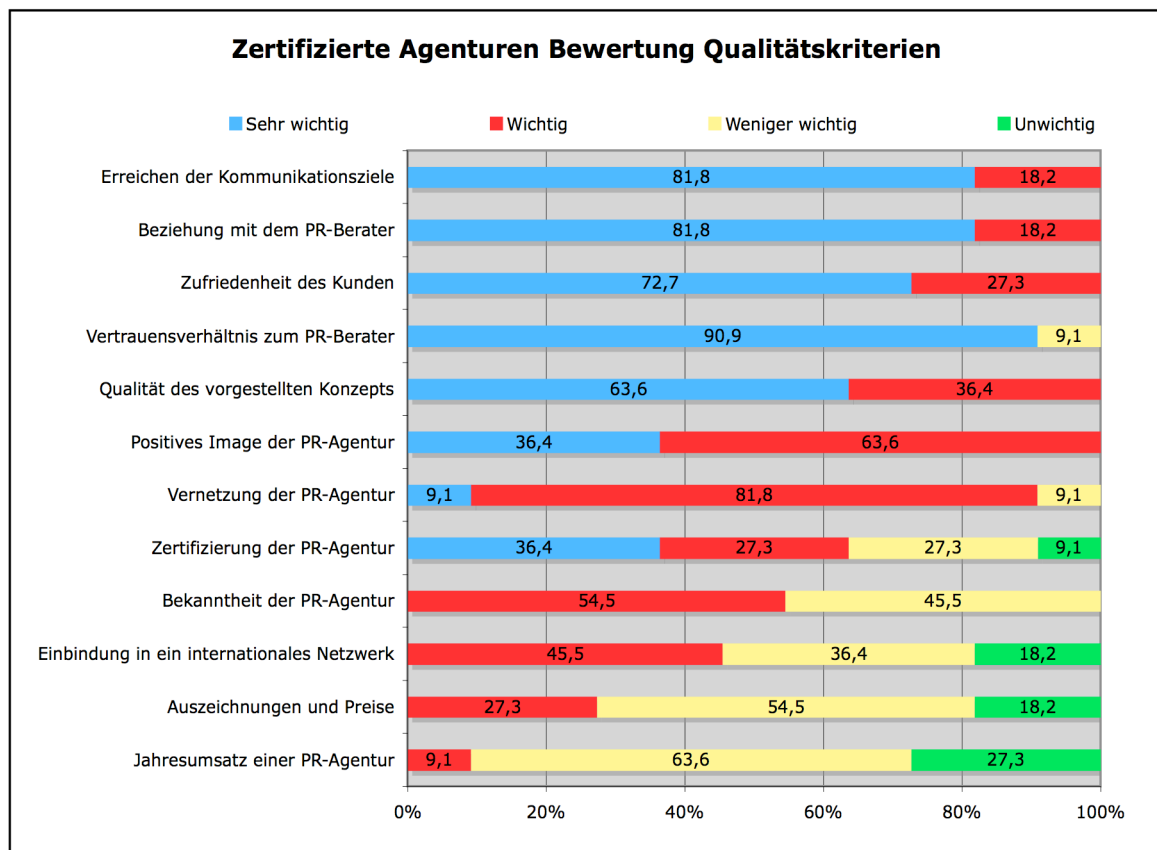


Abbildung 14, n=11

Grundsätzlich fällt auf, dass Befragte aus zertifizierten Agenturen einzelne Qualitätsmerkmale als deutlich „wichtiger“ bewerten als Personen aus nicht-zertifizierten. Dem Kalkulationsschlüssel von **FF8** folgend ergibt sich das Ergebnis, dass zertifizierte Agenturen den Qualitätskriterien im Durchschnitt einen „Relevanzwert“ von 79,5 zuschreiben, während bei nicht-zertifizierten Agenturen ein geringerer Wert in der Höhe von 37,8 zu konstatieren ist. Dieses Ergebnis kann möglicherweise als Indiz dafür gesehen werden, dass Qualität und auch einzelne Faktoren für Personen aus zertifizierten Agenturen eine deutlich höhere Bedeutung haben.

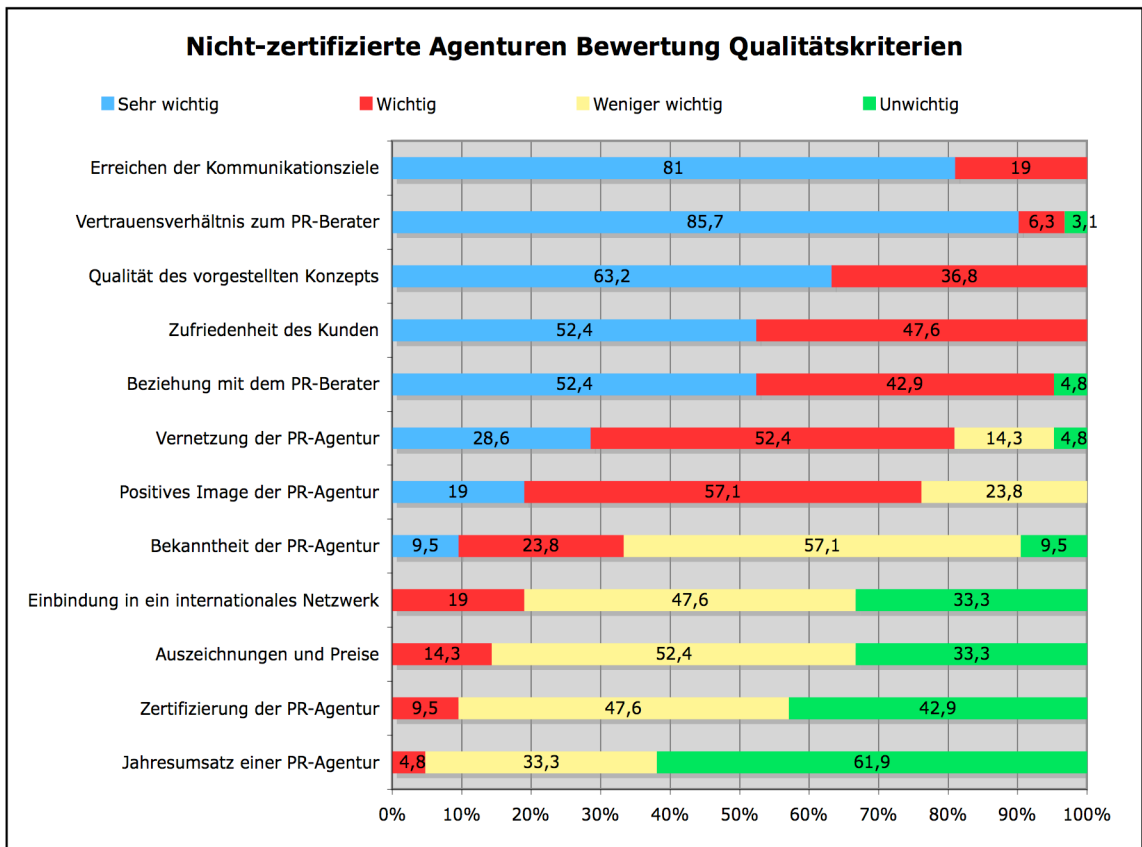


Abbildung 15, n=21

Sowohl in der Einschätzung von zertifizierten als auch von nicht-zertifizierten Agenturen wird das „Erreichen von Kommunikationszielen“ als wichtigster Qualitätsfaktor gesehen, in beiden Fällen betrachten 100% der Befragten diesen als „wichtig“ (81,8% „sehr wichtig“, 18,2% „wichtig“ beziehungsweise 81% „sehr wichtig“, 19% „wichtig“). Ein großer Unterschied zeigt sich beim Faktor „Beziehung zwischen PR-BeraterInnen und KundInnen“, der bei den zertifizierten Agenturen ex aequo auf Platz 1 (81,8% „sehr wichtig“, 18,2% „wichtig“), bei nicht-zertifizierten aber nur auf Platz 5 (52,4% „sehr wichtig“, 42,9% „wichtig“) liegt. Als zweitwichtigsten Faktor (85,7% „sehr wichtig“, 6,3% „wichtig“) schätzen nicht-zertifizierte Agenturen mit dem „Vertrauen zwischen BeraterInnen und KundInnen“ hingegen auch einen „Beziehungsfaktor“ ein, der bei zertifizierten Agenturen zwar „nur“ auf Platz 4 liegt, aber von 90,9% als „sehr wichtig“ eingeschätzt wird. Auffällig ist auch in diesem Fall, dass trotz unterschiedlicher Reihung alle 5 „wichtigsten“ Faktoren unabhängig von der Zertifizierung gleich sind. Neben den bereits erwähnten Faktoren werden auch die „Qualität des vorgestellten Konzepts“ und die „Zufriedenheit von KundInnen“ als

wichtig eingeschätzt, wie es auch auf KundInnenseite der Fall ist. Eine wenig überraschende Differenz zeigt sich bei der Einschätzung der Relevanz einer Qualitäts-Zertifizierung:

Während bei zertifizierten Agenturen 63,7% der Meinung sind, dass Zertifizierungen wie CMS II ein „wichtiges“ Qualitätsmerkmal sind, wird diesen bei nicht-zertifizierten Agenturen mit nur 9,5% erwartungsgemäß eine deutlich geringere Relevanz zugeschrieben.

Stellt man die Unternehmensgröße (definiert über die MitarbeiterInnenzahl) in Zusammenhang mit den Einschätzungen der Relevanz einzelner Qualitätskriterien, lassen sich großteils Parallelen nachweisen. Allerdings gibt es auch vereinzelt Unterschiede, auf die in der Folge eingegangen werden soll. Auffällig ist, dass „große“ Agenturen mit mehr als 40 MitarbeiterInnen das „Vertrauensverhältnis zwischen KundInnen und BeraterInnen“ als deutlich weniger wichtig bewerten (Koeffizient von 100) als „kleinere“ (bis zu 5 MitarbeiterInnen: Koeffizient von 200) oder „mittlere“ (6 bis 20 MitarbeiterInnen: 158,4; 21 bis 40: 200) Agenturen. Ebenfalls auffällig ist, dass „große“ Agenturen mit über 40 MitarbeiterInnen dem „positiven Image“ deutlich mehr Relevanz attestieren als „kleinere“ oder „mittlere“ Agenturen. Grund dafür könnte sein, dass „große“ Agenturen mehr Bekanntheit und damit möglicherweise auch ein besseres Image als „kleinere“ oder „mittlere“ Agenturen haben. Die auffälligste Differenz zwischen „großen“ und „kleineren“ oder „mittleren“ Agenturen zeigt sich in Bezug auf die Einschätzung des Faktors „Einbindung in ein internationales Netzwerk“. Während Agenturen mit mehr als 40 MitarbeiterInnen diesem Faktor mit einem Koeffizienten von 100 (75% „wichtig“) große Relevanz attestieren, ist dies bei Agenturen mit bis zu 5 (-73,4), zwischen 6 und 20 (-99,9) und 21 bis 40 MitarbeiterInnen (0) nicht der Fall. Diese Differenz erklärt sich möglicherweise dadurch, dass „große“ Agenturen in Österreich in der Regel in ein internationales Netzwerk eingebunden sind, während dies bei „kleineren“ oder „mittleren“ weniger oft der Fall ist.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass Agenturen, die zwischen 41 und 60 KundInnen haben, den Faktor „Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen“ mit 50% („volle“ Zustimmung) als weniger wichtig einschätzen als Agenturen mit bis zu 5, 6 bis 20 und 21 bis 40 KundInnen (jeweils 66,7%).

Der Grund dafür könnte sein, dass es für BeraterInnen bei Agenturen mit sehr vielen KundInnen deutlich schwieriger ist, stark ausgeprägte persönliche Beziehungen zu den

betreuten Unternehmen aufzubauen. Ebenfalls auffällig ist, dass das „Erreichen von Kommunikationszielen“ als umso wichtiger bewertet wird, je mehr KundInnen eine PR-Agentur hat. Bei Agenturen mit 41 bis 60 KundInnen wird dieser Faktor von 100% der Befragten als „sehr wichtig“ eingeschätzt, bei jenen mit 21 bis 40 (88,9%), 6 bis 20 (72,2%) und bis zu 5 (66,7%) ist diese Zahl geringer. Diese Ergebnisse können als Indiz dafür gesehen werden, dass PR-Agenturen mit mehr KundInnen die Qualität eher im Ergebnis, jene mit geringerer KundInnenzahl tendenziell in der Beziehungskomponente verorten.

Bei **FF10** wurde die Frage gestellt, inwiefern sich die Einschätzungen von für Unternehmen relevanten Qualitätskriterien bei der Auswahl einer PR-Agentur zwischen Agenturen- und KundInnenperspektive unterscheiden. Bei **H10.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Agenturen denselben Qualitätskriterien bei der Auswahl von Agenturen (aus Sicht der Unternehmen) Relevanz zuschreiben wie die KundInnen selbst. Es wurde davon ausgegangen, dass es keine Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung gibt. Die in den *Abbildungen 16* und *17* grafisch dargestellten Ergebnisse zeigen, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Während Agenturen der Überzeugung sind, dass für KundInnen der „professionelle Auftritt beziehungsweise die Kompetenz des PR-Beraters/der PR-Beraterin“ die wichtigsten Merkmale bei der Auswahl einer Agentur sind (73,1% „sehr wichtig“, 26,9% „wichtig“), ist aus Sicht der Unternehmen die „Qualität des vorgestellten Konzepts“ entscheidend (90,9% „sehr wichtig“, 9,1% „wichtig“). Sowohl aus KundInnen- (72,7% „sehr wichtig“, 27,3% „wichtig“) als auch Agenturenperspektive (71,9% „sehr wichtig“, 28,1% „wichtig“) liegt die „Erfahrung des PR-Beraters/der PR-Beraterin“ auf Platz 2. Auf Rang 3 rangiert bei KundInnen der „professionelle Auftritt beziehungsweise die Kompetenz des PR-Beraters/der PR-Beraterin“, 63,6% bewerten dieses Merkmal als „sehr wichtig“, 36,4% als „wichtig“.

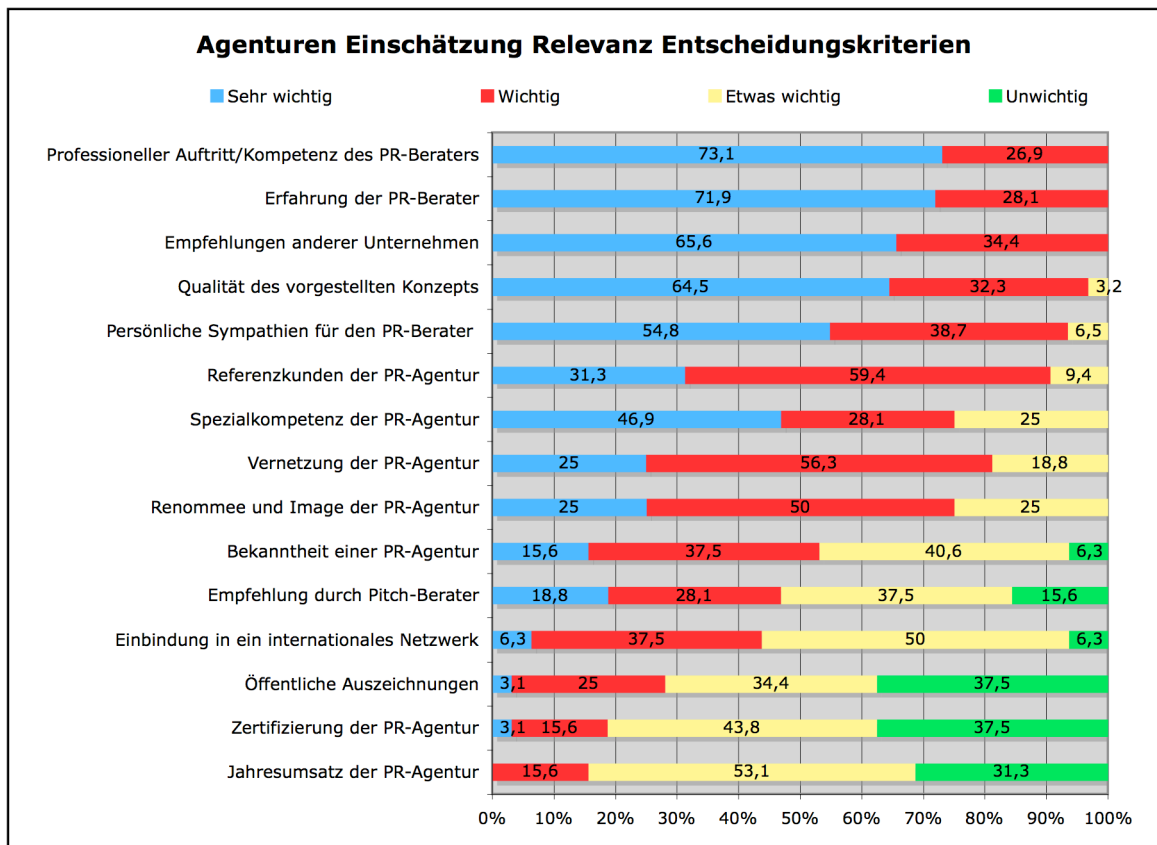


Abbildung 16, n=32

Interessant ist, dass Agenturen meinen, dass „Empfehlungen anderer Unternehmen“ ein sehr wichtiges Merkmal für KundInnen sind (65,6% „sehr wichtig“, 34,4% „wichtig“), während nur 9,1% der KundInnen der Meinung sind, dass dieser Faktor „sehr wichtig“ ist. Immerhin 63,6% schätzen dieses Merkmal als „wichtig“ ein. Demgegenüber spielt die „Spezialkompetenz“ oder Branchenkenntnis für KundInnen eine größere Rolle, als die Agenturen vermuten: 36,4% betrachten diesen Faktor als „sehr wichtig“, 63,6% als „wichtig“ (25% beziehungsweise 56,3% in der Einschätzung von Agenturen). Ebenfalls überraschend ist das Ergebnis, dass KundInnen bei der Entscheidung stärker auf die Zertifizierung achten, als Agenturen glauben: 27,3% der KundInnen betrachten diesen Faktor als wichtig (18,7% bei Agenturen).

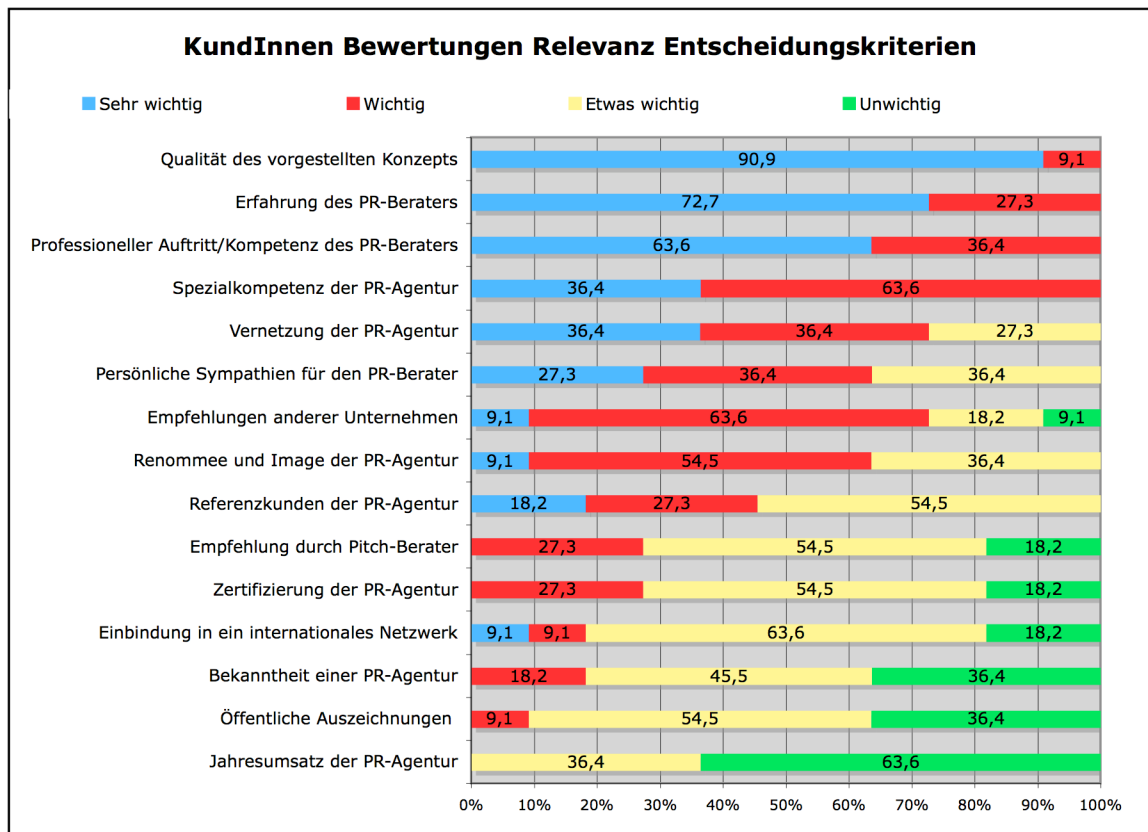


Abbildung 17, n=11

Agenturen sind der Überzeugung, dass KundInnen die Entscheidung für eine bestimmte PR-Agentur primär an personenspezifischen Fähigkeiten festmachen. Demnach würden KundInnen in erster Linie auf die Professionalität, Kompetenz und Erfahrung der BeraterInnen achten. Diese Faktoren sind zwar auch aus KundInnenperspektive von großer Bedeutung, wichtigstes Entscheidungskriterium ist mit der „Qualität des vorgestellten Konzepts“ aber ein personenunabhängiger und „messbarer“ Faktor. In diesem Fall zeigt sich ein klarer Unterschied zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Agenturspezifische Merkmale wie Branchenkompetenz oder Vernetzung sind für KundInnen von größerer Bedeutung, als die Befragten aus den Agenturen annehmen. Öffentliche Auszeichnungen und der Jahresumsatz werden hingegen einheitlich als unwichtige Faktoren bei der Entscheidung für eine PR-Agentur betrachtet. Da diese Frage an der PR-Berufsfeldstudie von Röttger/Hoffmann/Jarren (2003) orientiert war, sollen die Ergebnisse verglichen werden. Laut der Schweizer Berufsfeldstudie sind die zentralen Faktoren für KundInnen bei der Auswahl einer PR-Agentur (1) eine erfolgreiche vorherige Zusammenarbeit, (2) Branchenkenntnisse, (3) stimmige und adäquate Konzeptpräsentation sowie (4) guter Ruf einer Agentur und (5)

ähnliche Philosophie von Unternehmen und Agentur (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, S. 234).

Da die Antwortmöglichkeiten adaptiert wurden – beispielsweise wurde die vorherige Zusammenarbeit ausgeklammert – da die Auswahl einer *neuen* PR-Agentur im Mittelpunkt des Interesses stand – können die Resultate nicht eindeutig verglichen werden. Auffällig ist jedoch, dass die Faktoren „Branchenkenntnisse/Spezialkompetenz“ einer PR-Agentur und „Qualität des vorgestellten Konzepts“ sowohl bei Schweizer als auch bei österreichischen Unternehmen als wichtig bewertet werden. Während in der Schweiz der „gute Ruf“ einer Agentur eine zentrale Rolle spielt, hat dieser Faktor in Österreich eine untergeordnete Bedeutung.

Bei **FF11** wurde gefragt, inwiefern sich die Einschätzungen relevanter Erfolgsfaktoren in Hinblick auf die Qualität zwischen Agenturen und KundInnen unterscheiden. Bei **H11.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass die Einschätzung von Agenturen und KundInnen in dieser Hinsicht gleich sind. Wie die *Abbildungen 18* und *19* zeigen, konnte diese Hypothese falsifiziert werden. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass KundInnen andere Erfolgsfaktoren in Hinblick auf die Qualität der PR-Arbeit (beziehungsweise in weiterer Folge der Agentur) als relevant einschätzen. Aus Agenturenperspektive ist die „positive Rückmeldung von KundInnen“ der wichtigste Erfolgsfaktor und hat am meisten Aussagekraft in Hinblick auf die Qualität der Arbeit. 70,6% schätzen dieses Merkmal als „sehr aussagekräftig“, 17,6% als „aussagekräftig“ ein. Die Agentur leistet demnach qualitativ hochwertige Arbeit, wenn die KundInnen zufrieden sind. Da dieser Faktor aufgrund seiner Spezifität ausschließlich bei den Agenturen abgefragt wurde, findet er sich nicht in der folgenden Rangordnung wieder. Interessant ist, dass beide „Seiten“ der Überzeugung sind, dass der gelungene „Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten“ die größte Bedeutung in Hinblick auf die Einschätzung der Qualität von PR-Arbeit ist. 72,7% der KundInnen (55,9% der Agenturen) bewerten diesen als „sehr aussagekräftig“, 18,2% (35,3%) als „aussagekräftig“. Während bei Agenturen die „Zielgruppenmobilisierung“ (47,1% „sehr aussagekräftig“, 41,2% „aussagekräftig“) auf dem zweiten Platz liegt, findet sich die „Meinungsänderung bei EntscheiderInnen“ (45,5% „sehr aussagekräftig“, 45,5% „aussagekräftig“) bei den KundInnen auf diesem Rang. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, dass diese beiden Faktoren jedoch auch auf der „Gegenseite“ als sehr

wichtig eingeschätzt werden. Auffällig ist auch, dass KundInnen (44,1% „sehr aussagekräftig“, 38,2% „aussagekräftig“) die „Besetzung öffentlicher Themen“ als besonders relevant einschätzen, während dieser Faktor bei Agenturen (18,2% „sehr aussagekräftig“, 63,6% „aussagekräftig“) nur im Mittelfeld liegt. Sowohl auf KundInnen- als auch auf Agenturenseite spielt die Medienresonanz eine untergeordnete Rolle. Eine positive Medienresonanz wird dabei auf beiden Seiten als aussagekräftiger als eine hohe Medienresonanz eingeschätzt, Qualität ist wichtiger als Quantität. Dies kann als Indiz dafür gesehen werden, dass sowohl Agenturen als auch KundInnen der Überzeugung sind, dass sich der „Erfolg“ nicht primär an der Medienberichterstattung messen lässt, sondern an auf dieser aufbauenden Wirkungen in den relevanten Teilöffentlichkeiten. Erfolg lässt sich demnach nicht bereits aufgrund der Medienarbeit feststellen. Um eine als qualitativ hochwertig eingeschätzte PR-Arbeit abzuliefern, bedarf es einer „tiefer“ gehenden Auswirkung.

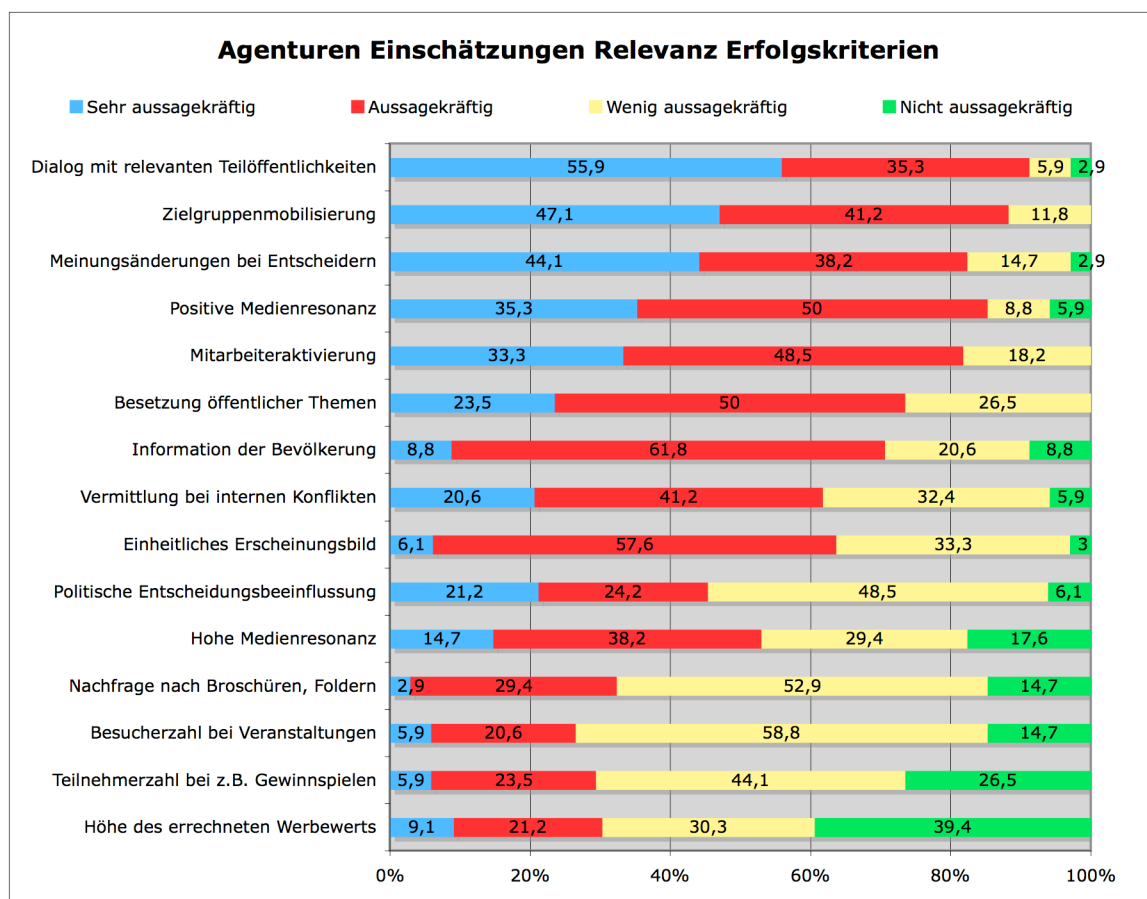


Abbildung 18, n=33

Sowohl Agenturen als auch KundInnen sind der Überzeugung, dass weder die TeilnehmerInnenzahl bei Gewinnspielen oder anderen Aktionen noch bei Veranstaltungen wie Pressekonferenzen relevante Erfolgskriterien darstellen. Auffällig ist, dass sich auch beide „Seiten“ darüber einig sind, dass die „Höhe des errechneten Webewerts“ von geringer Bedeutung sind, eine Tendenz, die sich bereits im Zuge der Leitfadeninterviews abgezeichnet hat. Nur 30,3% (9,1% „sehr aussagekräftig“, 21,2% „aussagekräftig“) der Agenturen und 45,5% (alle „aussagekräftig“) der KundInnen sehen diese als relevanten Erfolgsfaktor. Besonders interessant ist dieses Ergebnis, wenn man bedenkt, dass der Webewert eine in der Praxis oftmals verlangte und „populäre“ Methode der Erfolgskontrolle ist.

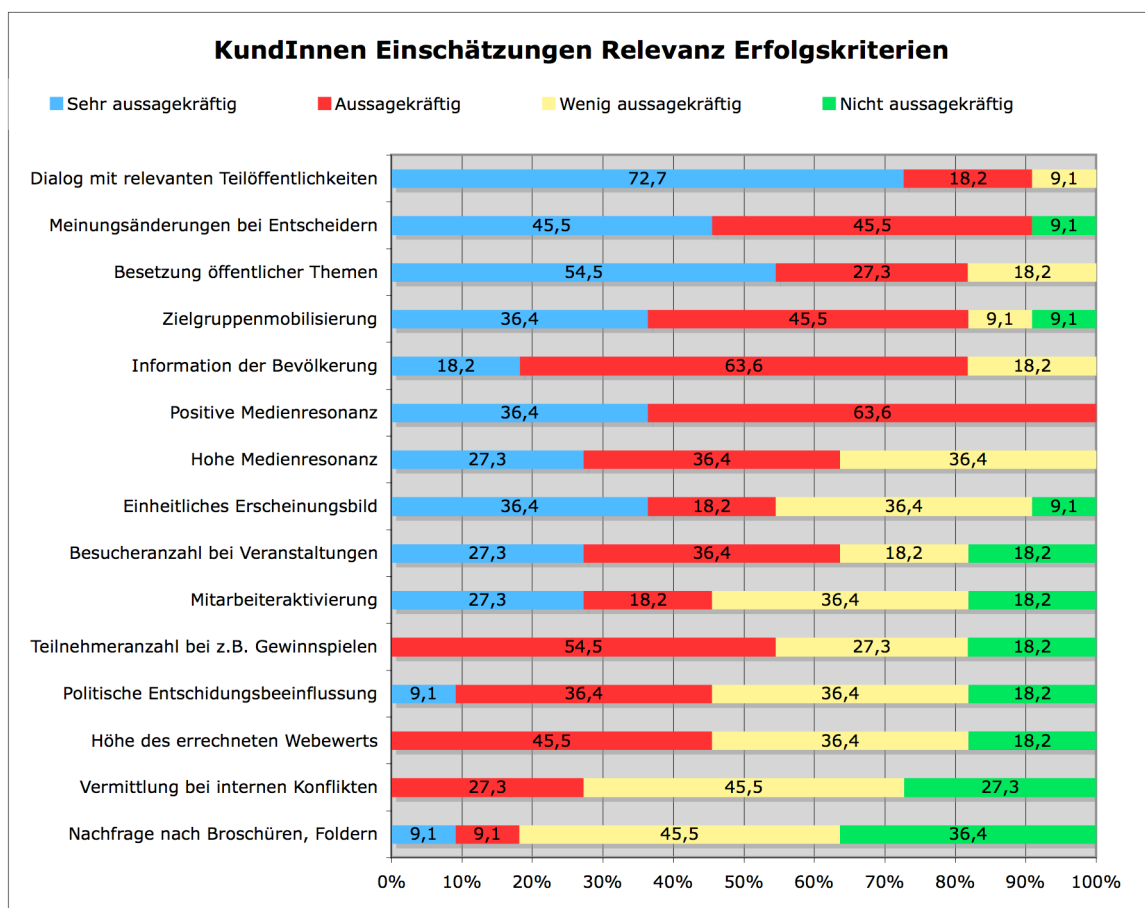


Abbildung 19, n=19

Da diese Fragestellung am Untersuchungsdesign einer Berufsfeldstudie (vgl. Fuhrmann (2009, S. 92) orientiert war, sollen in der Folge die Ergebnisse verglichen werden. Die Ergebnisse der in Deutschland durchgeführten Studie haben gezeigt, dass die positive Medienresonanz die höchste Zustimmung hatte (90 Prozent halten sie für wichtig oder

eher wichtig), die bei österreichischen Agenturen „nur“ auf Platz 4 rangiert (85,3% halten diese für wichtig oder eher wichtig). Zwar zeigt sich bei der Einschätzung dieses Faktors eine Ähnlichkeit zwischen deutschen und österreichischen Agenturen, allerdings werden bei den Befragten aus Österreich andere Faktoren als wichtiger eingeschätzt.

Dieses Ergebnis kann als Indiz dafür gesehen werden, dass die „traditionelle“ Medienarbeit in Deutschland einen höheren Stellenwert hat als in Österreich, der Medienresonanz wird in Deutschland höhere Relevanz attestiert. Dennoch zeigen sich bei den Einschätzungen zahlreiche Parallelen zwischen den Befragten beider Länder. Neben der „positiven Medienresonanz“ werden in Deutschland die Faktoren „Meinungsänderungen bei Entscheidern“, „Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten“, „Information der Bevölkerung“ und „Besetzung öffentlicher Themen“ am höchsten eingeschätzt. Auch in Österreich werden die „Meinungsänderungen bei Entscheidern“ und der „Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten“ als relevant bewertet, der „Besetzung öffentlicher Themen“ und der „Information der Bevölkerung“ wird dagegen keine große Relevanz zugeschrieben. Dieses Ergebnis kann als Indiz dafür gesehen werden, dass deutsche Agenturen größeren Wert auf die „Thematisierungsfunktion“ von PR legen.

Als unwichtigere Faktoren bei den Befragten aus Deutschland wurden die Vermittlung bei internen Konflikten, die politische Entscheidungsbeeinflussung und die Mitarbeiteraktivierung bewertet, eine Tendenz, die sich – abgesehen von der Einschätzung der Mitarbeiteraktivierung – auch in Österreich gezeigt hat (vgl. Fuhrberg 2009, S. 92).

Bei **FF12** wurde die Frage gestellt, inwiefern Agenturen Erfolgsfaktoren als relevante Indikatoren zur Einschätzung der Qualität von PR-Arbeit sehen. Bei **H12.1** wurde behauptet, dass diese in den meisten Fällen als aussagekräftig gesehen werden. *Tabelle 7* verdeutlicht, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte.

Von insgesamt 15 Faktoren schätzen die befragten Personen aus Agenturen nur 4 (knapp 27%) –Werbewert, TeilnehmerInnenzahl bei Gewinnspielen, BesucherInnenanzahl bei Veranstaltungen und Nachfrage nach Broschüren/Foldern – als nicht aussagekräftig ein, 11 (knapp 73%) hingegen schon. Dies kann als Indiz dafür gesehen, dass messbare „Erfolgsfaktoren“ aus Sicht der Agenturen wichtige Aussagen in Bezug auf die Qualität der PR-Arbeit treffen. Diese Bewertung wird durch einen

„Gesamtkoeffizienten“ von 516,7 (durchschnittlicher Koeffizient pro Faktor 15,7) untermauert.

Erfolgskriterien Agenturen	Punktekoeffizient
Höhe des errechneten Werbewerts	-69,7
Teilnehmerzahl bei z.B. Gewinnspielen	-61,8
Besucherzahl bei Veranstaltungen	-55,8
Nachfrage nach Broschüren, Foldern	-47,1
Hohe Medienresonanz	3
Politische Entscheidungsbeeinflussung	5,9
Einheitliches Erscheinungsbild	30,5
Vermittlung bei internen Konflikten	38,2
Information der Bevölkerung	41,2
Besetzung öffentlicher Themen	70,5
Mitarbeiteraktivierung	96,9
Positive Medienresonanz	100
Meinungsänderungen bei Entscheidern	105,9
Zielgruppenmobilisierung	123,6
Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten	135,4
Summe	516,7

Tabelle 8, n=33

Bei **H12.2.** wurde die Aussage getroffen, dass „interne“ Faktoren von Agenturen als aussagekräftiger oder wichtiger eingeschätzt werden als „externe“. Wie aus *Tabelle 8* hervorgeht, liegt der Punktekoeffizient der „internen Faktoren“ durchschnittlich bei 67,55 jener der „externen“ bei 25,44. Aufgrund dieser Ergebnisse kann festgehalten werden, dass „interne“ Faktoren als deutlich wichtiger eingeschätzt werden. Bei diesem Ergebnis muss allerdings bedacht werden, dass die Zahlen aufgrund der Ungleichverteilung von Faktoren nicht wirklich aussagekräftig sind.

Bei **FF13** wurde gefragt, inwiefern Erfolgsfaktoren aus Sicht der KundInnen relevante Aussagen in Bezug auf die Qualität von PR-Arbeit treffen. Bei **H13.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass KundInnen diese großteils als „aussagekräftig“ einstufen. Die Ergebnisse in *Tabelle 8* zeigen, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte.

Von 15 Faktoren wurden nur 5 (zirka 33%) – die Nachfrage nach Broschüren/Foldern, Vermittlung bei internen Konflikten, Werbewert, politische Entscheidungsbeeinflussung und TeilnehmerInnenzahl bei Gewinnspielen und ähnlichen Aktionen – als nicht aussagekräftig, 9 (60%) hingegen als aussagekräftig

eingeschätzt. Beim Faktor „Mitarbeiteraktivierung“ sind sich die Befragten uneinig (Koeffizient=0). Es zeigt sich, dass KundInnen – wenn auch weniger häufig als Agenturen – Erfolgskriterien als aussagekräftige Indizien für die Qualitätsbewertung sehen. Der Vergleich der „Gesamtkoeffizienten“ von Agenturen (516,7) und KundInnen (545,4) verdeutlicht, dass sich die beiden „Seiten“ bei der grundsätzlichen Bewertung von Erfolgskriterien in Hinblick auf die Qualität groÙteils einig sind.

Erfolgskriterien KundInnen	Punkteffizient
Nachfrage nach Broschüren, Foldern	-91
Vermittlung bei internen Konflikten	-72,8
Höhe des errechneten Webewerts	-27,3
Politische Entscheidungsbeeinflussung	-18,2
Teilnehmeranzahl bei z.B. Gewinnspielen	-9,2
Mitarbeiteraktivierung	0
Besucheranzahl bei Veranstaltungen	36,4
Einheitliches Erscheinungsbild	36,4
Hohe Medienresonanz	54,6
Positive Medienresonanz	72,8
Information der Bevölkerung	81,8
Zielgruppenmobilisierung	91
Besetzung öffentlicher Themen	118,1
Meinungsänderungen bei Entscheidern	118,3
Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten	154,5
Summe	545,4

Tabelle 9, n=11

Bei **H13.2.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass aus Sicht der KundInnen „externe“ Faktoren eine größere Bedeutung als „interne“ haben. Die Ergebnisse in *Tabelle 9* zeigen, dass „externe“ Faktoren im Durchschnitt einen Koeffizienten von 36,4 aufweisen, bei „internen“ liegt dieser hingegen nur bei -36,1. Aus diesem Grund muss festgestellt werden, dass die Hypothese nicht falsifiziert werden konnte. Interessant ist, dass Agenturen den „internen“ Faktoren eine deutlich höhere Bedeutung zumessen als die Unternehmen selbst, für die PR offensichtlich vor allem nach außen stattfinden. Auch bei diesen Ergebnissen muss jedoch bedacht werden, dass die Aussagekraft durch die Ungleichverteilung der Faktoren abgeschwächt wird.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit jenen der Untersuchung in Deutschland, zeigen sich interessante Differenzen: Während bei Unternehmen Kriterien wie Mitarbeitermobilisierung, Vermittlung bei internen Konflikten und ein einheitliches Erscheinungsbild besonders wichtig sind (Binnenperspektive), zählen für Agenturen in

erster Linie Faktoren wie Dialog mit Zielgruppen, Weitergabe von Sachinformationen an die Öffentlichkeit, Zielgruppenmobilisierung und Besetzung öffentlicher Themen (stärkere Außenorientierung) (vgl. Fuhrberg 2009, S. 92). In Österreich hat sich eine gegenläufige Tendenz gezeigt, da Agenturen internen Faktoren eine deutlich größere Relevanz attestieren als externen, während es bei Unternehmen umgekehrt ist.

Bei **FF14** wurde die Frage gestellt, inwiefern sich die Einschätzungen von relevanten Erfolgskriterien zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen unterscheiden. Bei **H14.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass sich diese nicht unterscheiden, also die gleichen Erfolgskriterien als aussagekräftig eingeschätzt werden. Die *Abbildungen 20* und *21* verdeutlichen, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte.

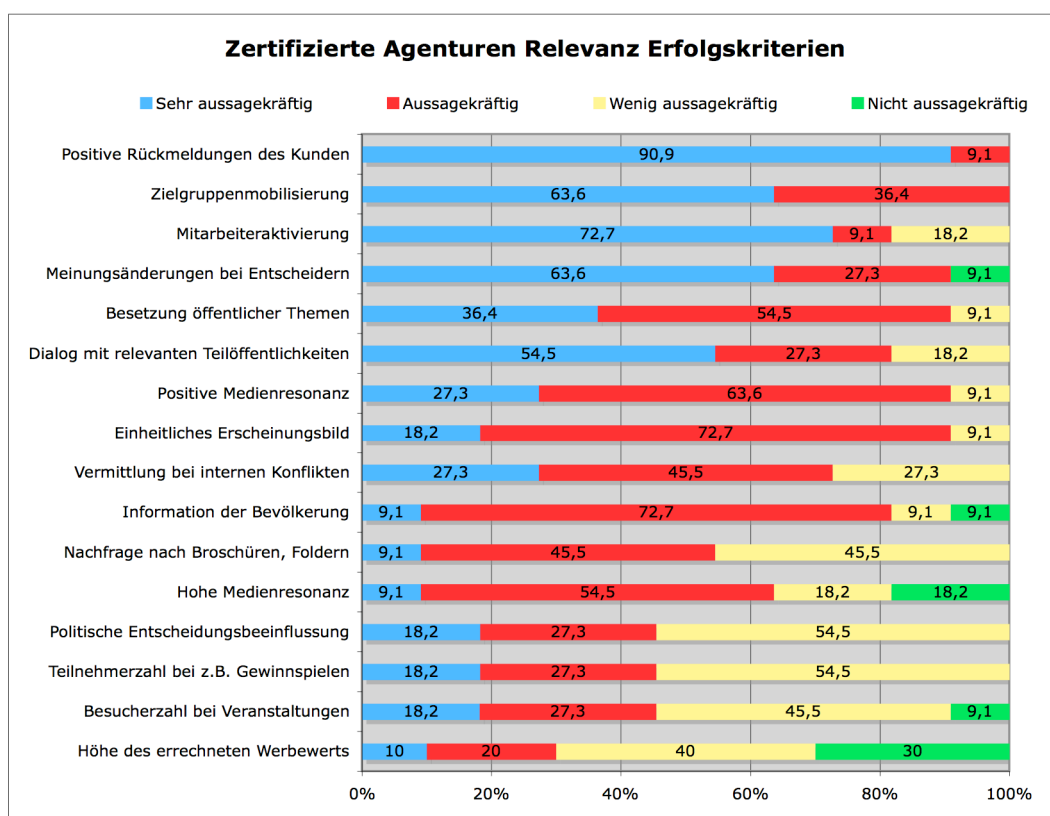


Abbildung 20, n=11

Während bei zertifizierten Agenturen der Faktor „positive Rückmeldungen von KundInnen“ als am meisten aussagekräftiges Merkmal eingeschätzt wird (90,9% „sehr aussagekräftig“, 9,1% „aussagekräftig“), liegt dieser bei nicht-zertifizierten „nur“ auf

Platz 2 (57,1% „sehr aussagekräftig“, 38,1% „aussagekräftig“). Der Grund für diese Differenz könnte darin liegen, dass zertifizierte Agenturen im Zuge des Audits KundInnenzufriedenheitsanalysen vorweisen müssen und sich dadurch stärker mit dieser Art der Erfolgskontrolle beschäftigen (müssen). Der wichtigste Faktor aus Sicht der nicht-zertifizierten Agenturen ist der erfolgreiche „Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten“ (57,1% „sehr aussagekräftig“, 38,1% „aussagekräftig“), der bei zertifizierten Agenturen auf Rang 6 liegt (54,5% „sehr aussagekräftig“, 27,3% „aussagekräftig“). Ähnlich wichtig ist für zertifizierte (63,6% „sehr aussagekräftig“, 36,4% „aussagekräftig“) und nicht-zertifizierte (42,9% „sehr aussagekräftig“, 42,9% „aussagekräftig“) Agenturen die „Zielgruppenmobilisierung“. Interessant ist, dass die Medienresonanz unabhängig von der Zertifizierung der Agentur nicht als besonders wichtiger Faktor eingestuft wird.

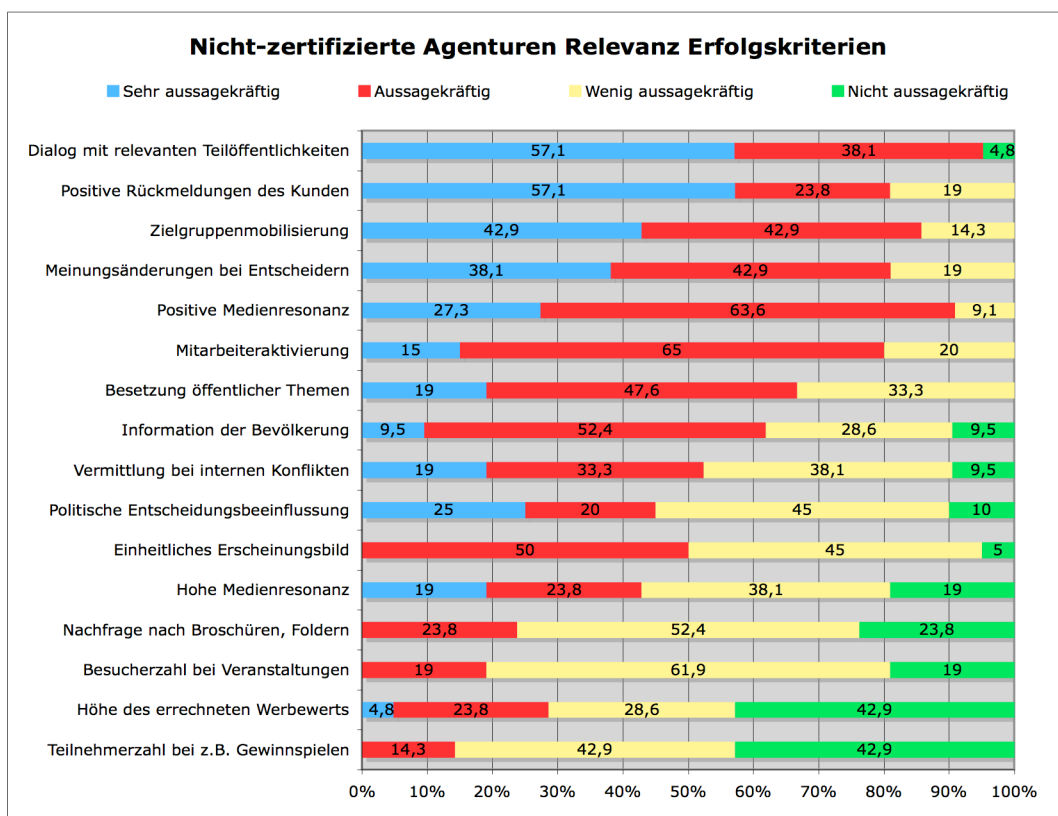


Abbildung 21, n=21

Auffällig ist, dass zertifizierte Agenturen den Faktor „Profilierung durch ein einheitliches Erscheinungsbild“ als deutlich wichtiger einschätzen als nicht-zertifizierte. Gegenüber 90,9% (18,2% „sehr aussagekräftig“, 72,7% „aussagekräftig“) schätzen

diese bei nicht-zertifizierten Agenturen nur 50% (alle „aussagekräftig“) als wichtigen Faktor ein. Ein Grund dafür könnte sein, dass eine wichtige Funktion der Qualitätszertifizierung CMS II in der Vereinheitlichung von Dokumenten liegt, die ein einheitliches Erscheinungsbild „nach außen“ garantieren soll. Aus diesem Grund wird dieser Faktor von zertifizierten Agenturen auch als besonders aussagekräftig eingeschätzt.

Einig sind sich Agenturen – unabhängig von der Zertifizierung – dass die Faktoren „Werbewert“, „BesucherInnenanzahl bei Veranstaltungen“ und „TeilnehmerInnen bei Gewinnspielen oder ähnlichen Aktionen“ keine aussagekräftigen Erfolgsfaktoren in Hinblick auf die Qualitätsbeurteilung von PR-Arbeit sind.

Es fällt auf, dass zertifizierte Agenturen Erfolgsfaktoren grundsätzlich eine deutlich größere Aussagekraft attestieren als Befragte aus nicht-zertifizierten Agenturen. Während der „Gesamtkoeffizient“ bei zertifizierten Agenturen 1203,6 („Relevanzwert“ von durchschnittlich zirka 75,2 pro Faktor) beträgt, liegt dieser bei nicht-zertifizierten bei 355,6 (zirka 22,2). Dieses Ergebnis kann als Indiz dafür gesehen werden, dass zertifizierte Agenturen Erfolgsfaktoren als deutlich aussagekräftiger einschätzen und in diesem Zusammenhang ein anderes Qualitätsverständnis haben.

Bei **FF15** wurde die Frage gestellt, ob die Qualitätszertifizierung CMS II bei Agenturen bekannt ist. Bei **H15.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass die meisten Agenturen CMS II kennen. *Abbildung 22* verdeutlicht, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte. 64% der Befragten gaben an, CMS II zu kennen, 36% ist die Qualitätszertifizierung nicht bekannt.

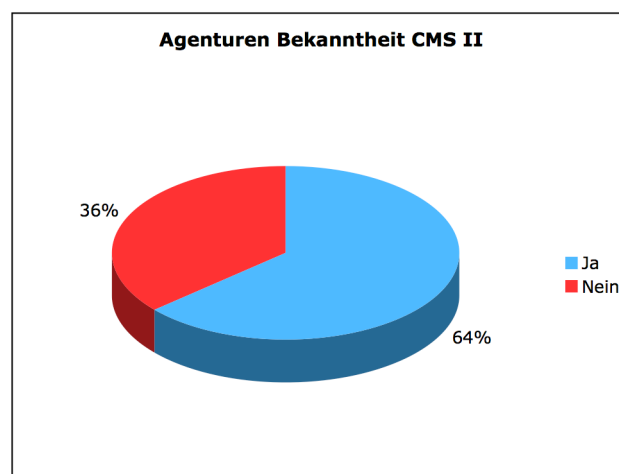


Abbildung 22, n=33

Obwohl CMS II den meisten Befragten ein Begriff ist, verdeutlicht das Ergebnis, dass dieses mehr als einem Drittel nicht bekannt ist, dass die Qualitätszertifizierung in der Branche (noch) nicht zum „Mainstream“ geworden ist.

Bei **FF16** wurde die Frage gestellt, ob CMS II bei KundInnen bekannt ist. Bei **H16.1.** wurde behauptet, dass die meisten KundInnen die Zertifizierung kennen. *Abbildung 23* zeigt, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Nur 33,3% der KundInnen geben an, CMS II zu kennen, 66,7% ist die Zertifizierung kein Begriff.

Das Ergebnis, dass nur ein Drittel der KundInnen CMS II kennt, erklärt auch das Resultat bei **FF7**, wonach Unternehmen eine Zertifizierung nicht als besonders wichtigen Faktor (für Unternehmen) bei der Auswahl einer PR-Agentur einschätzen.

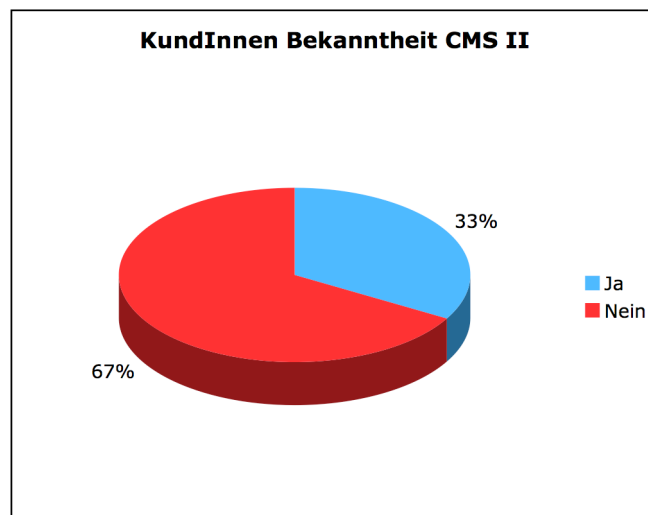


Abbildung 23, n=12

Bei **FF17** wurde die Frage gestellt, wie Agenturen die Bekanntheit von CMS II bei KundInnen einschätzen. Bei **H17.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Agenturen der Überzeugung sind, dass die Zertifizierung CMS II einem Großteil der KundInnen bekannt ist. Wie *Abbildung 24* verdeutlicht, sind nur 14% der befragten Agenturen (die CMS II selbst kennen) der Überzeugung, dass KundInnen CMS II kennen, 86% gehen davon aus, dass die Qualitätszertifizierung nicht bekannt ist. Interessant ist, dass die tatsächliche Bekanntheit von CMS II bei KundInnen höher ist als Agenturen glauben (vgl. **FF16**). Dieses Ergebnis kann als Erklärung für die Resultate von **FF10** gesehen werden, die zeigen, dass die Zertifizierung aus Sicht der Agenturen für KundInnen kein relevantes Entscheidungskriterium ist.

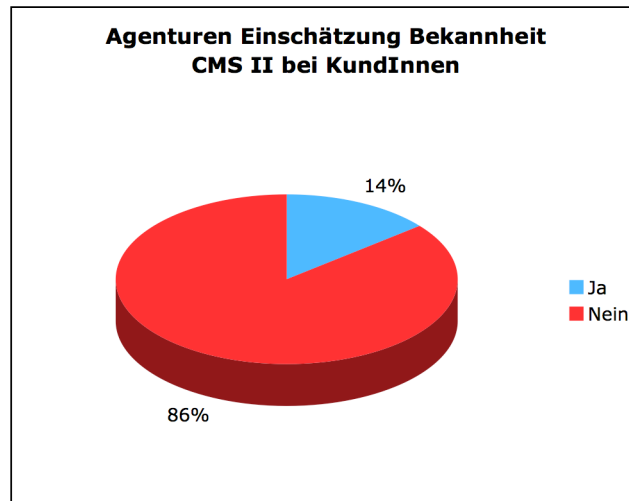


Abbildung 24, n=22

Bei **H17.2.** wurde die Behauptung überprüft, dass die Bekanntheit von CMS II bei KundInnen von zertifizierten Agenturen als geringer eingeschätzt wird. *Tabelle 10* verdeutlicht, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte.

Während bei zertifizierten Agenturen 27,3% glauben, dass KundInnen CMS II kennen, sind bei nicht-zertifizierten 100% der Überzeugung, dass die Qualitätszertifizierung unbekannt ist. Überraschend ist das Ergebnis, dass auch 72,7% der zertifizierten Agenturen der Meinung sind, dass KundInnen CMS II nicht kennen.

Agenturen Einschätzungen Bekanntheit CMS II bei KundInnen

			Zertifizierung der PR-Agentur		Gesamt
			Ja	Nein	
Bekanntheit Kunden CMS II	Ja	Anzahl % innerhalb von Zertifizierung der PR-Agentur	3 27,3%	0 ,0%	3 14,3%
	Nein	Anzahl % innerhalb von Zertifizierung der PR-Agentur	8 72,7%	10 100,0%	18 85,7%
Gesamt		Anzahl % innerhalb von Zertifizierung der PR-Agentur	11 100,0%	10 100,0%	21 100,0%

Tabelle 10, n=21

Grundsätzlich zeigt sich, dass der Qualitätszertifizierung grundsätzlich keine große Bekanntheit attestiert wird.

Bei **FF18** wurde gefragt, wie PR-Agenturen die Relevanz von CMS II für KundInnen einschätzen. Bei **H18.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Agenturen (die CMS II kennen) CMS II als für KundInnen nicht wichtig einschätzen. *Abbildung 25* verdeutlicht, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte.

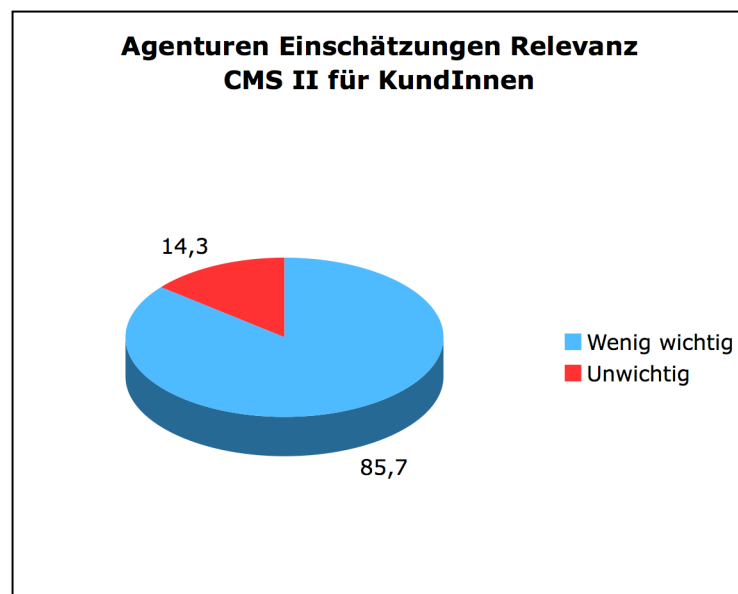


Abbildung 25, n=21

Keiner der Befragten ist der Überzeugung, dass die Zertifizierung CMS II für KundInnen „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ist. 85,7% betrachten die Qualitätszertifizierung als „wenig wichtig“, 14,3% sogar als „unwichtig“. Ein Gesamtkoeffizienzwert von -114,3 spricht ebenfalls dafür, dass Agenturen der Überzeugung sind, dass CMS II für KundInnen unwichtig ist. Diese Tendenz hat sich bereits bei den Ergebnissen von **FF10** gezeigt, wonach die Zertifizierung aus Sicht der Agenturen kein relevantes Entscheidungskriterium für KundInnen ist.

Bei **H18.2.** wurde behauptet, dass zertifizierte Agenturen die Relevanz von CMS II als für KundInnen geringer einschätzen als nicht-zertifizierte. Wie *Tabelle 11* zeigt, konnte diese Hypothese falsifiziert werden.

Agenturen Einschätzungen Bekanntheit CMS II bei KundInnen (Zertifizierung)

			Zertifizierung der PR-Agentur		Gesamt
			Ja	Nein	
Wichtigkeit CMS II	Wenig wichtig	Anzahl % innerhalb von Zertifizierung der PR-Agentur	10 90,9%	8 80,0%	18 85,7%
	Unwichtig	Anzahl % innerhalb von Zertifizierung der PR-Agentur	1 9,1%	2 20,0%	3 14,3%
Gesamt		Anzahl % innerhalb von Zertifizierung der PR-Agentur	11 100,0%	10 100,0%	21 100,0%

Tabelle 11, n=21

Bei zertifizierten Agenturen sind 90,9% der Meinung, dass CMS II für KundInnen „wenig wichtig“ ist, 9,1% sehen den Faktor als „unwichtig“. Bei nicht-zertifizierten Agenturen wird die Qualitätszertifizierung zu 80% als „wenig wichtig“, von 20% sogar als „unwichtig“ eingeschätzt wird. Der Vergleich der „Gesamtkoeffizienten“ verdeutlicht, dass CMS II von nicht-zertifizierten Agenturen mit -120 als unwichtiger eingeschätzt wird als bei zertifizierten mit -109,1.

Bei **FF19** wurde gefragt, inwiefern KundInnen Wert auf eine CMS II-Zertifizierung legen. Bei **H19.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass die Qualitätszertifizierung für KundInnen nicht wichtig ist. Diese Hypothese konnte nicht falsifiziert werden. 33,3% der befragten KundInnen sind der Meinung, dass CMS II „wichtig“ ist, 66,7% beurteilen die Zertifizierung als „wenig wichtig“. Der negative „Gesamtkoeffizient“ von -33,4 verdeutlicht, dass CMS II als tendenziell unwichtiges Kriterium eingestuft wird. In diesem Fall muss allerdings bedacht werden, dass die Ergebnisse aufgrund der geringen Antwortzahl von 3 KundInnen nicht aussagekräftig sind.

Bei **FF20** wurde gefragt, inwiefern die Qualitätszertifizierung CMS II für KundInnen ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Auswahl einer PR-Agentur ist. Bei **H20.1** wurde behauptet, dass KundInnen größtenteils auf eine Zertifizierung achten. Diese Hypothese konnte falsifiziert werden. 66,7% achten bei der Auswahl einer Agentur nicht auf die Zertifizierung, 33,3% wissen nicht, ob CMS II ein zentrales

Auswahlkriterium ist. In diesem Fall muss, ebenso wie bei **H19.1.**, davon ausgegangen werden, dass dieses Ergebnis nicht aussagekräftig ist, da diese Frage von nur 3 Unternehmen beantwortet wurde. Diese Frage wurde nur KundInnen gestellt, die angegeben haben, CMS II zu kennen.

Bei **FF21** wurde gefragt, ob KundInnen bei gleich guten Konzepten zertifizierte Agenturen bevorzugen. Bei **H21.1.** wurde behauptet, dass KundInnen bei gleich guten Konzepten immer CMS II-zertifizierte Agenturen bevorzugen. Diese Hypothese konnte falsifiziert werden. 33,3% gaben an, zertifizierte Agenturen zu bevorzugen, 66,7% wissen nicht, ob dies der Fall ist. Auch bei dieser Frage lässt die geringe Antwortzahl (3) darauf schließen, dass es sich um ein wenig aussagekräftiges Ergebnis handelt.

Bei **FF22** wurde die Frage gestellt, wie Agenturen CMS II grundsätzlich bewerten. Bei **H22.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Agenturen mit CMS II hauptsächlich negative Aspekte verbinden.

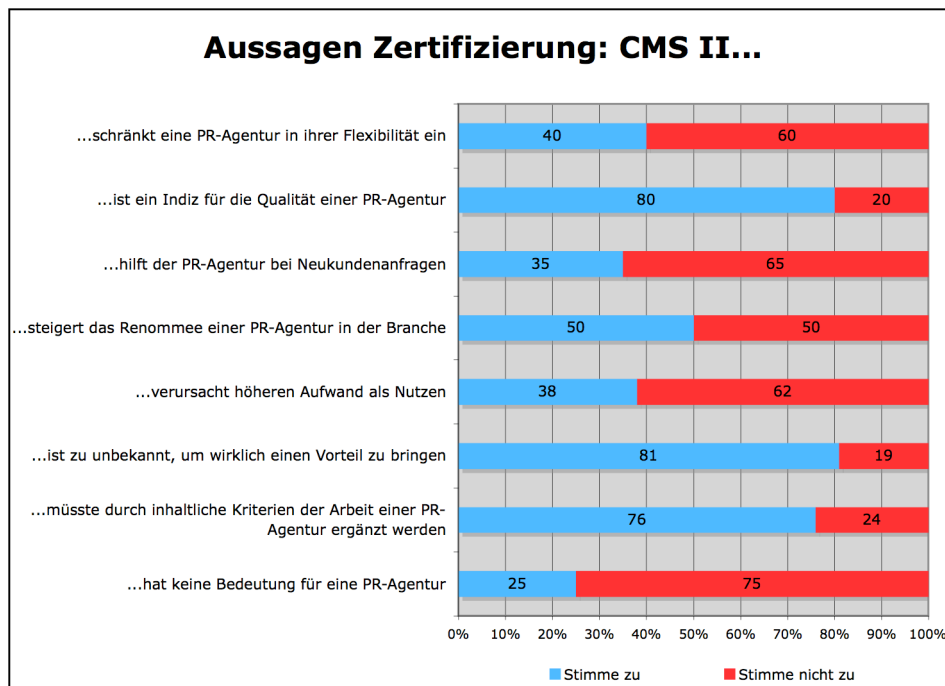


Abbildung 26, n=22

Abbildung 26 verdeutlicht, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. „Positive“ Faktoren finden bei den befragten Agenturen mit 55% knapp mehr Zustimmung als negative mit 52%. Die stärkste Zustimmung findet die Aussage, dass CMS II zu

unbekannt ist, um einen relevanten Vorteil zu bringen, eine Einschätzung, die sich bereits bei anderen Hypothesen gezeigt hat. 81% der Befragten stimmen dieser Behauptung zu. Ebenfalls große Zustimmung findet die Aussage, dass CMS II ein Indiz für die Qualität einer PR-Agentur ist, 80% sind dieser Meinung. 76% der Befragten finden, dass CMS II durch inhaltliche Kriterien der Arbeit einer PR-Agentur ergänzt werden sollte. Uneinig sind sich die befragten Personen, ob CMS II das Renommee einer Agentur in der PR-Branche steigert: 50% stimmen dieser Aussage zu, 50% nicht. Die Behauptung, CMS II würde die Agentur in ihrer Flexibilität einschränken, wird von 60% als unzutreffend klassifiziert. 38% der Befragten sind der Überzeugung, dass CMS II die Agentur in ihrer Flexibilität einschränkt, 62% sehen diese Problematik hingegen nicht. Bezweifelt wird großteils, dass CMS II einen relevanten Vorteil bei NeukundInnenanfragen bringt, nur 35% stimmen dieser Aussage zu. Die mit 25% geringste Zustimmung hat die Aussage, dass CMS II keine Bedeutung für eine PR-Agentur hat, 75% bewerten die Zertifizierung als grundsätzlich wichtig.

Bei **FF23** wurde die Frage gestellt, wie zertifizierte und nicht-zertifizierte Agenturen die Folgen einer CMS II-Zertifizierung einschätzen. Bei **H23.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass zertifizierte Agenturen negativen Faktoren eher zustimmen als positiven. *Abbildung 27* zeigt, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Negative Faktoren haben eine durchschnittliche Zustimmung von 36,4%, während diese bei positiven Faktoren bei 69,7% liegt. Dies kann als Indiz dafür gesehen werden, dass zertifizierte Agenturen – wenig überraschend – CMS II als hauptsächlich positives Instrument sehen. 100% der Befragten sind der Meinung, dass CMS II ein Indiz für die Qualität einer Agentur ist, allerdings stimmen auch 81,8% der Aussage zu, dass die Zertifizierung zu unbekannt ist, um wirklich einen Vorteil bei KundInnen zu bringen. 72,7% sind der Meinung, dass CMS II durch inhaltliche Aspekte der Arbeit einer PR-Agentur ergänzt werden sollte und orten somit einen Modifizierungsbedarf der Zertifizierung. 63,6% sind überzeugt, dass CMS II das Renommee einer Agentur in der PR-Branche steigert, 45,5% glauben, dass die Qualitätszertifizierung einen Vorteil bei NeukundInnenanfragen bringt. Negative Faktoren werden grundsätzlich als eher nicht zutreffend bewertet, die meisten zertifizierten Agenturen (jeweils 90,9%) sind der Überzeugung, dass CMS II die Flexibilität einer Agentur nicht einschränkt. Die Befragten sind überzeugt, dass CMS II eine Bedeutung für die Agentur hat und keinen höheren Aufwand als Nutzen verursacht.

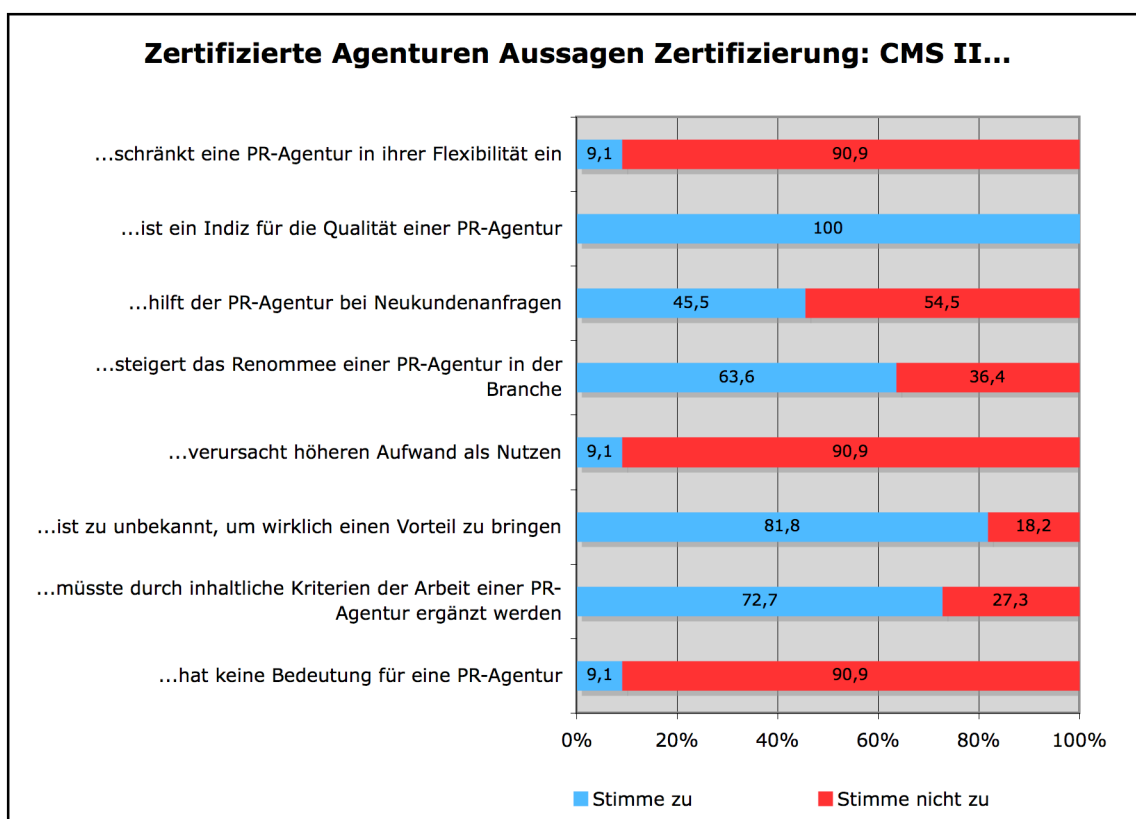


Abbildung 27, n=11

Bei **H23.2.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass nicht-zertifizierte Agenturen positiven Aspekten von CMS II eher zustimmen als negativen. *Abbildungen 28* verdeutlicht, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Negative Faktoren haben im Durchschnitt eine Zustimmung von 66,4%, bei positiven Faktoren liegt diese bei 37%. Während zertifizierte Agenturen positiven Aussagen deutlich stärker zustimmen als negativen, zeigen sich bei nicht-zertifizierten die gegenteiligen Einschätzungen. 80% der nicht-zertifizierten Agenturen sind der Meinung, dass CMS II zu unbekannt ist, um der Agentur einen Vorteil zu bringen. Ebenfalls 80% sehen den Bedarf einer inhaltlichen Ergänzung der Zertifizierung. Ein deutlicher Unterschied zu zertifizierten Agenturen zeigt sich in Hinblick auf die Behauptung, dass CMS II die Flexibilität einer PR-Agentur einschränkt:

Mit 77,8% stimmen die meisten Befragten aus nicht-zertifizierten Agenturen dieser Aussage zu. 70%, und damit ebenfalls deutlich mehr als bei zertifizierten Agenturen, sind der Überzeugung, dass bei einer Zertifizierung der Aufwand den Nutzen übersteigt. Mit 55,6% ist die Mehrheit der nicht-zertifizierten Agenturen der Überzeugung, dass

CMS II ein Indiz für die Qualität einer Agentur ist, ebenfalls 55,6% glauben, dass die Qualitätszertifizierung eine Bedeutung für Agenturen hat. Nur 33,3% sehen den positiven Aspekt einer Renommeesteigerung durch CMS II. 77,8% sind davon überzeugt, dass die Zertifizierung keine Vorteile bei NeukundInnenanfragen bringt.

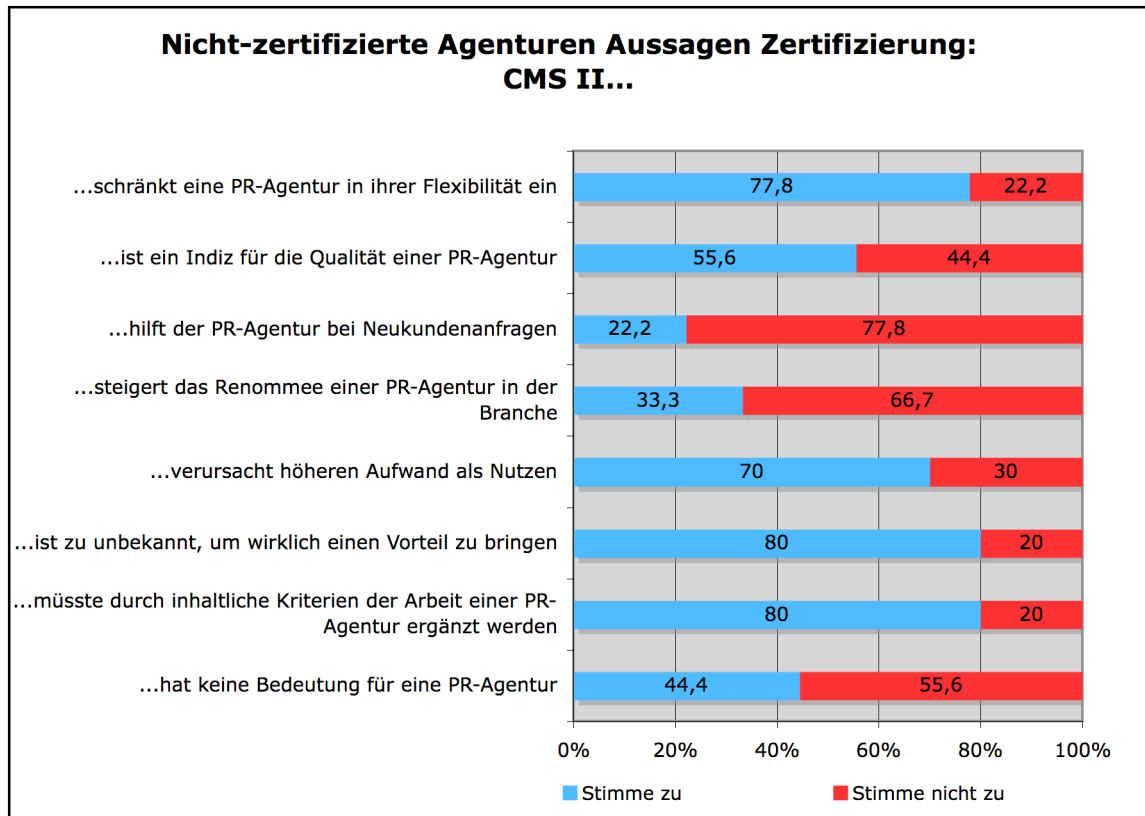


Abbildung 28, n=10

Bei **FF24** wurde die Frage gestellt, welche Vorteile PR-Agenturen im Zusammenhang mit einer Zertifizierung nach CMS II sehen. Bei **H24.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass Agenturen eher interne als externe Vorteile sehen. *Abbildung 29* zeigt, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte. Während die internen Vorteile im Durchschnitt von 12 Agenturen (zirka 57%) ausgewählt werden, liegt die Anzahl bei den externen nur bei 9 (zirka 43%). Diese Ergebnisse zeigen, dass CMS II in erster Linie als ein Instrument für die qualitative Verbesserung interner Prozesse gesehen wird und weniger als ein nach außen hin wirksames „Tool“ des Qualitätsnachweises. In diesem Fall muss bedacht werden, dass die Resultate durch die ungleiche Verteilung von internen und externen Faktoren beeinflusst sein könnte.

Als größten Vorteil von CMS II sehen die Agenturen die „Verbesserung interner Arbeitsprozesse“ und den „Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen“ mit jeweils 62%. Auch die „Orientierungshilfe für MitarbeiterInnen“ und die „Abgrenzung gegenüber anderen PR-Agenturen“ werden mit jeweils 52% als wichtige Vorteile eingestuft. Nur 6 der befragten Agenturen (knapp 29%) sind der Überzeugung, dass eine Zertifizierung bei Pitches oder Wettbewerbspräsentationen hilft. Auch die „Steigerung des Renommees innerhalb der PR-Branche“ wird mit nur 29% Zustimmung nicht als ausschlaggebender Vorteil von CMS II gesehen. 4 Agenturen (zirka 19%) sind der Überzeugung, dass CMS II gar keine Vorteile mit sich bringt. Eine befragte Person sieht einen zukünftigen Vorteil von CMS II, wenn bei öffentlichen Ausschreibungen eine Zertifizierung verlangt wird.

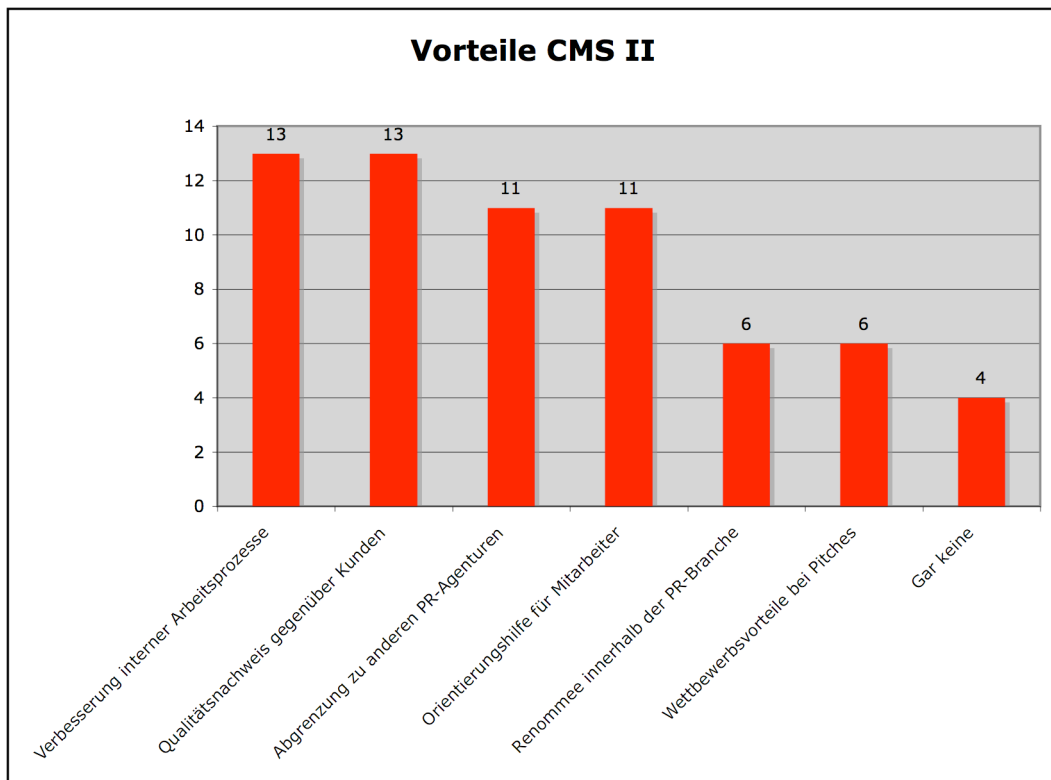


Abbildung 29, n=21

Bei **FF25** wurde nach den Unterschieden in der Beurteilung von Vorteilen einer CMS II-Zertifizierung zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen gefragt. Bei **H251** wurde die Behauptung aufgestellt, dass zertifizierte Agenturen häufiger externe Auswirkungen nennen, die mit der Zertifizierung einhergehen, als interne.

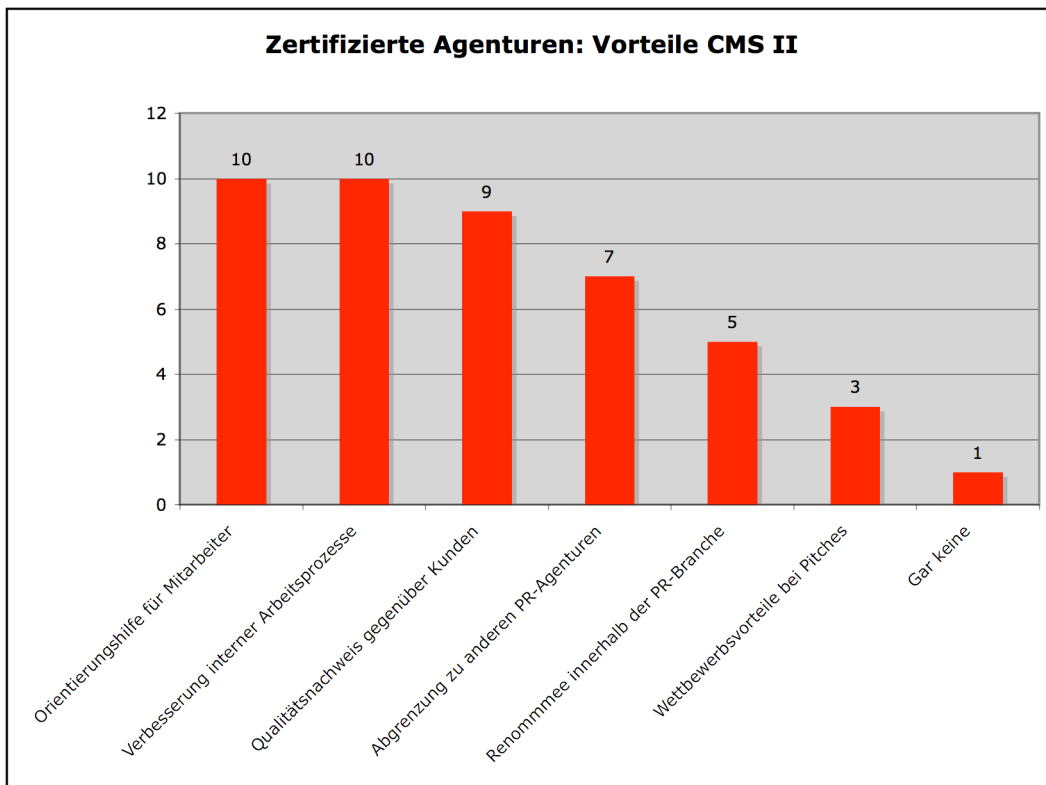


Abbildung 30, n=11

Wie *Abbildung 30* zeigt, konnte diese Hypothese falsifiziert werden. Während interne Faktoren im Durchschnitt von 10 befragten Personen Zustimmung finden, ist dieser Wert bei externen Faktoren mit durchschnittlich 6 Personen deutlich niedriger. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass CMS II aus Sicht der zertifizierten Agenturen in erster Linie ein Instrument der internen Qualitätsverbesserung ist. Als wichtigste Vorteile werden deshalb von jeweils 10 befragten Personen (zirka 91%) die „Orientierungshilfe für Mitarbeiter“ und die „Verbesserung interner Arbeitsprozesse“ genannt. Auf Platz drei liegt mit dem „Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen“ ein externer Faktor, 9 Befragte (knapp 82%) bezeichnen diesen als Vorteil. Interessant ist, dass zertifizierte Agenturen kaum der Meinung sind, dass CMS II einen relevanten Wettbewerbsvorteil bei Pitches beziehungsweise Wettbewerbspräsentationen bringt. Nur 27% sind dieser Meinung. Eine Person gibt sogar – obwohl selbst aus einer zertifizierten Agentur – an, dass CMS II überhaupt keine Vorteile mit sich bringt.

Bei **H25.2.** wurde die Behauptung überprüft, dass nicht-zertifizierte Agenturen eher interne als externe Vorteile einer CMS II-Zertifizierung sehen. *Abbildung 31* zeigt, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Während externe Faktoren im Durchschnitt von 3 befragten Personen ausgewählt werden, liegt die Zustimmung bei internen

Faktoren durchschnittlich nur bei 2. Als größte Vorteile werden der „Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen“ und die „Abgrenzung zu anderen PR-Agenturen“ gesehen, jeweils 4 (zirka 40%) Personen sind dieser Meinung. 3 befragte Personen (zirka 33%) sind der Meinung, dass es gar keine Vorteile gibt, die mit der CMS II-Zertifizierung verbunden sind.

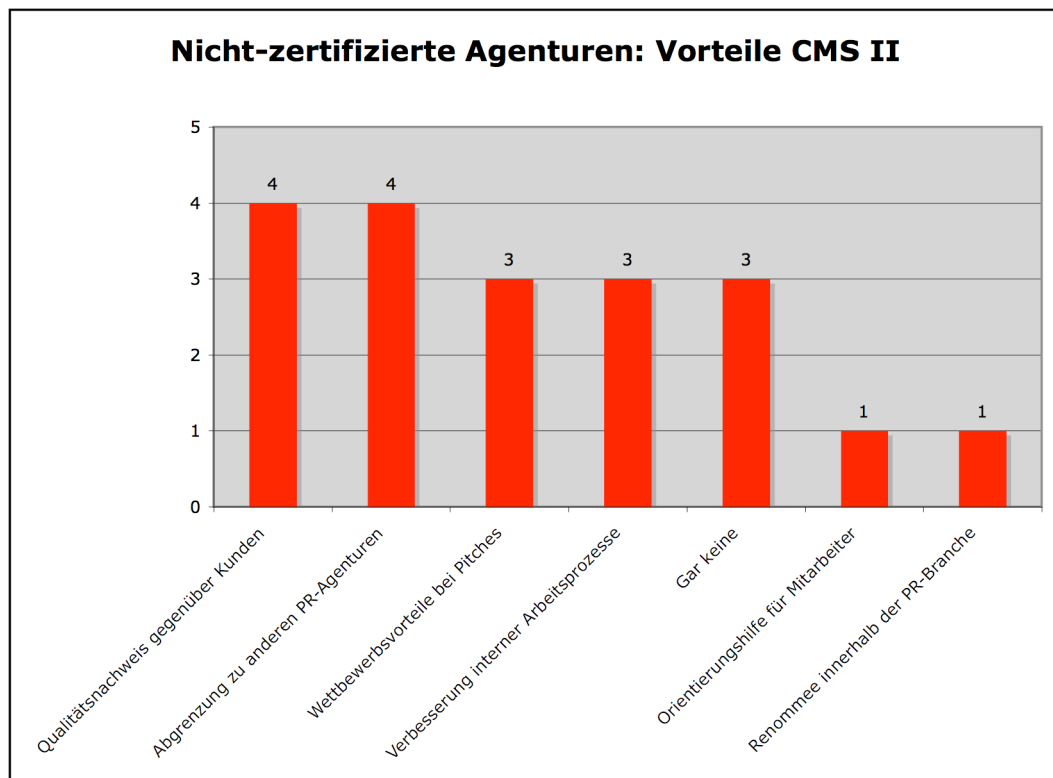


Abbildung 31, n=10

Der größte Unterschied, der sich in der Beurteilung der Vorteile zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen zeigt, ist in erster Linie in der Stärke der Zustimmung zu sehen. Wenig überraschend sehen zertifizierte Agenturen deutlich mehr Vorteile (durchschnittliche Zustimmung von 66%), die mit der CMS II-Zertifizierung verbunden sind, als nicht-zertifizierte (27%). Während bei zertifizierten Agenturen nur 1 Person gar keine Vorteile von CMS II sieht, sind dies bei nicht-zertifizierten 3. Ebenfalls auffällig ist, dass zertifizierte Agenturen eher interne Vorteile einer Qualitätszertifizierung sehen, während bei nicht-zertifizierten eher externe Auswirkungen wie beispielsweise der Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen dominieren.

Bei **FF26** wurde danach gefragt, inwiefern Agenturen Nachteile im Zusammenhang mit der CMS II-Zertifizierung sehen. Bei **H26.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass der „hohe Arbeitsaufwand“ als größter Nachteil gesehen wird. *Abbildung 32* zeigt, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte. Als größter Nachteil, der mit der CMS II-Zertifizierung verbunden ist, sehen Agenturen den „hohen Arbeitsaufwand“, 13 befragte Personen (zirka 62%) sind dieser Meinung. Auf Platz 2 der Nachteile liegen mit 48% Zustimmung die „hohen Kosten“, die mit der Zertifizierung verbunden sind. Nur 29% der Befragten sind der Meinung, dass CMS II die Flexibilität einer Agentur einschränkt, 24% sehen den „Zwang zur Dokumentation“ als Nachteil. 4 befragte Personen (zirka 20%) sehen gar keine Nachteile, die mit der CMS II-Zertifizierung einhergehen.

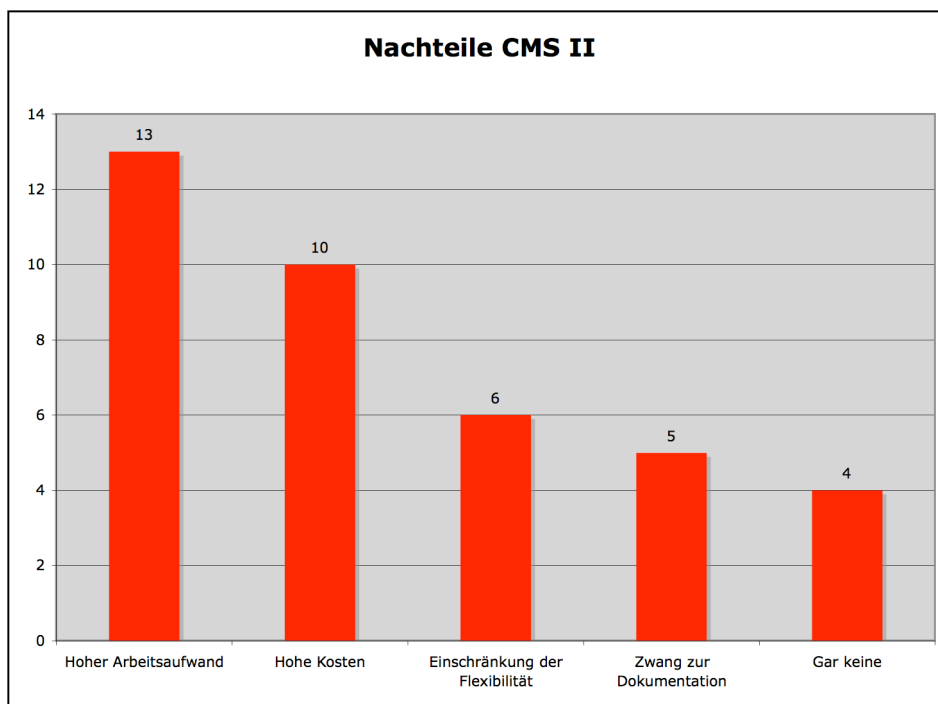


Abbildung 32, n=21

Weitere Nachteile, die von jeweils einer befragten Person genannt wurden, sind ein „hohes Maß an Bürokratie“, „geringe Bekanntheit“, „mangelnde Wertschätzung auf dem Markt“ und eine „zu 80% interne Ausrichtung“.

Bei **FF27** wurde nach den Unterschieden in der Einschätzung der Nachteile einer CMS II-Zertifizierung zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen gefragt. Bei

H27.1. wurde behauptet, dass sich die Einschätzungen nicht unterscheiden. Die *Abbildungen 33* und *34* verdeutlichen, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte, da sich die Einschätzungen der Nachteile von CMS II unterscheiden.

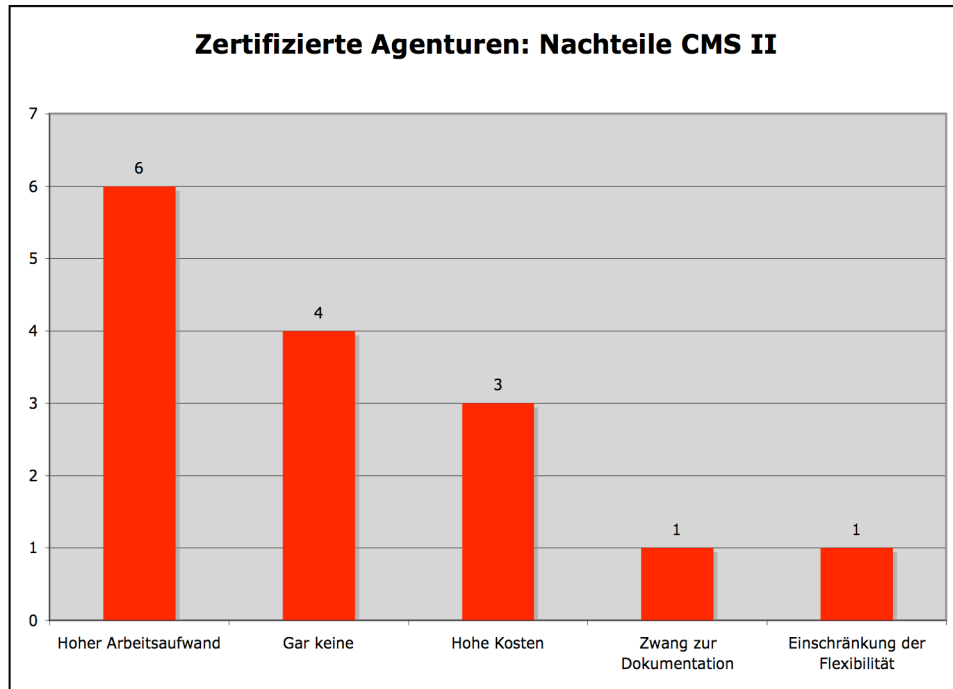


Abbildung 33, n=11

Unabhängig von der Zertifizierung der Agentur wird der „hohe Arbeitsaufwand“ als größter Nachteil von CMS II gesehen: Knapp 55% der zertifizierten und 70% der nicht-zertifizierten Agenturen sind dieser Meinung. Der erste Unterschied zeigt sich bei der Einschätzung des Nachteils der „hohen Kosten“ bei einer CMS II-Zertifizierung: Während dieser Faktor bei nicht-zertifizierten Agenturen von 70% gesehen wird, ist dies nur bei 27% der zertifizierten der Fall. Dass Agenturen, die selbst nach CMS II zertifiziert sind, den Standard als deutlich positiver einschätzen, zeigt sich darin, dass 36% gar keine Nachteile sehen, während dies bei keiner befragten Person aus nicht-zertifizierten Agenturen der Fall ist. 50% der nicht-zertifizierten Agenturen sind der Überzeugung, dass mit der Zertifizierung nach CMS II eine Einschränkung der Flexibilität verbunden ist (9% bei zertifizierten).

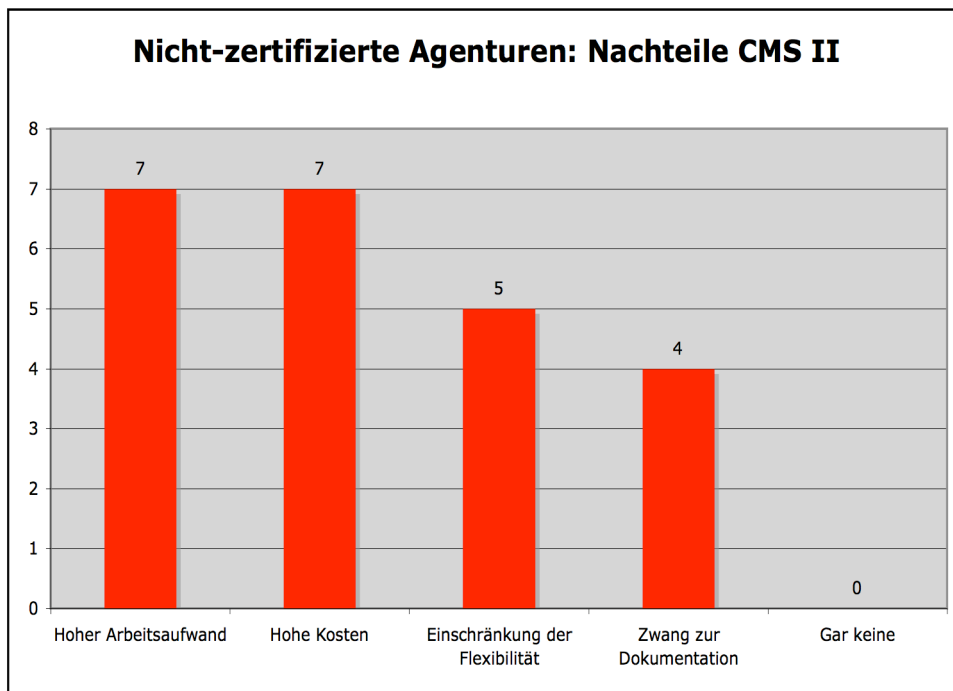


Abbildung 34, n=10

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Personen aus nicht-zertifizierten Agenturen durchschnittlich deutlich mehr Nachteile im Zusammenhang mit einer Qualitätszertifizierung nach CMS II sehen. Während die Zustimmung zu einzelnen Nachteilen bei zertifizierten Agenturen durchschnittlich bei 25% liegt, ist dieser Wert mit zirka 58% bei nicht-zertifizierten deutlich höher.

Bei **FF28** wurde die Frage gestellt, inwiefern Agenturen wünschen, dass inhaltliche Aspekte der PR-Arbeit in CMS II integriert werden. Bei **H28.1** wurde behauptet, dass eine Integration von Inhalten großteils als sinnvoll eingeschätzt wird. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte, da insgesamt 80% der Befragten (n=20) eine Integration von Inhalten der PR-Arbeit in CMS II als sinnvoll erachten. 50% finden eine Integration dabei „sinnvoll“, 30% etwas sinnvoll, nur 5% betrachten diese als „wenig sinnvoll“, 15% als „nicht sinnvoll“. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass PR-Agenturen eine Weiterentwicklung des Standards als sinnvoll und wünschenswert erachten.

Auffällig ist, dass sich die Einschätzungen zwischen zertifizierten (n=10) und nicht-zertifizierten (n=10) Agenturen in diesem Zusammenhang kaum unterscheiden: Auf beiden Seiten schätzen jeweils 50% eine Integration von Inhalten als „sinnvoll“, 30% als „etwas sinnvoll“ ein.

Bei **FF29** wurde gefragt, welche Inhalte aus Sicht der Agenturen in CMS II integriert werden sollten. Bei **H29.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass die Errechnung des Werbewerts als sinnvollste Ergänzung von Inhalten der PR-Arbeit gesehen wird. *Abbildung 35* zeigt, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Mit einem Koeffizienten von -85 wird die Integration von „Werbewerten“ in CMS II als am wenigsten sinnvoll gesehen. 35% der Befragten (36,4% bei zertifizierten, 33,3% bei nicht-zertifizierten) schätzen diese als „wenig sinnvoll“ ein, 40% (36,4% beziehungsweise 44,4%) als „nicht sinnvoll“. Als sinnvollste Ergänzung von CMS II wird mit einem Koeffizienten von 140 das „Vorstellen der Inhalte von Kundenprojekten“ im Sinne von Best-Practice-Beispielen gesehen. 65% (72,7% bei zertifizierten, 55,6% bei nicht-zertifizierten Agenturen) betrachten diesen Nachweis als „sinnvoll“, 25% (9,1% beziehungsweise 44,4%) als „etwas sinnvoll“.

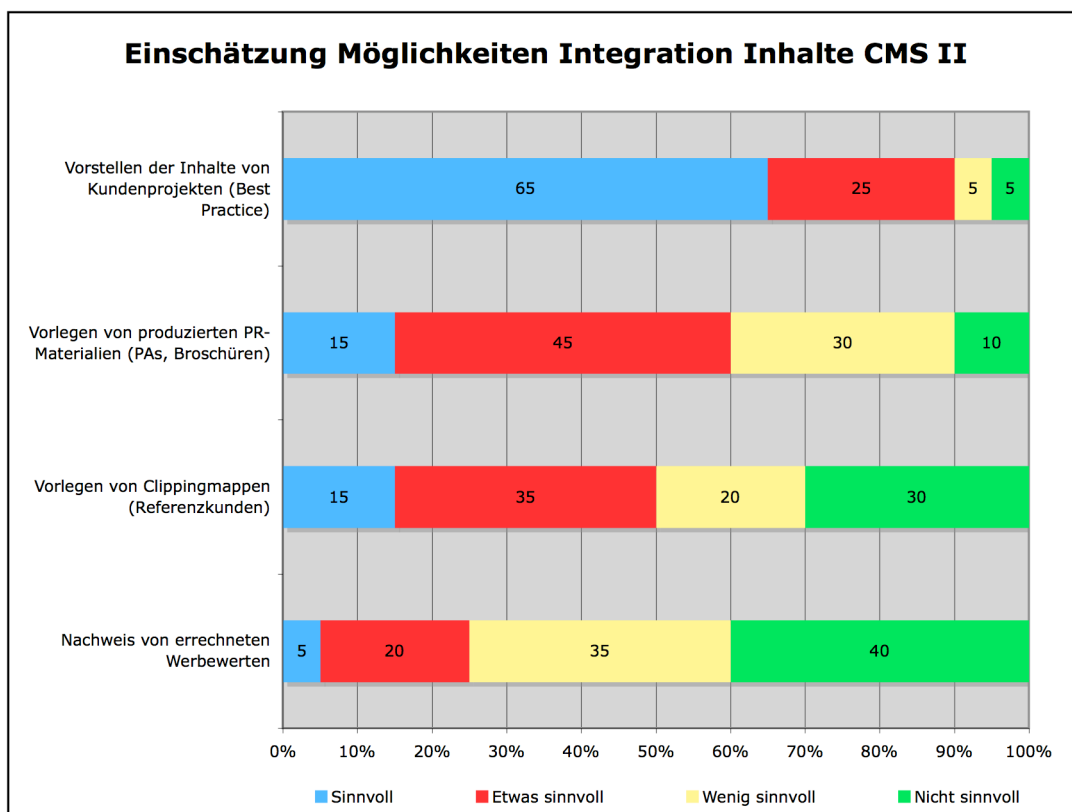


Abbildung 35, n=20

Dieses Ergebnis erklärt sich auch dadurch, dass im Zuge der CMS II-Zertifizierung Referenzprojekte vorgestellt werden müssen. In diesem Fall liegt der Fokus auf dem Projektmanagement, inhaltliche Aspekte werden weitgehend ausgeklammert. Eine

Ergänzung durch inhaltliche Aspekte von vorgestellten KundInnenprojekten erscheint aufgrund der Ergebnisse sinnvoll und leicht in die Zertifizierung integrierbar zu sein. Als grundsätzlich sinnvoll (Koeffizient=25) wird das „Vorlegen von produzierten PR-Materialien“, also beispielsweise Broschüren oder Presseaussendungen, eingeschätzt. 15% (18,2% bei zertifizierten, 11,1% bei nicht-zertifizierten) bewerten diesen Faktor als „sinnvoll“, 45% als „etwas sinnvoll“ (45,5% beziehungsweise 44,4%). Als nicht besonders aussagekräftig wird hingegen das „Vorlegen von Clippingmappen“ eingeschätzt (Koeffizient= -15), nur 15% (9,1% bei zertifizierten, 22,2% bei nicht-zertifizierten) schätzen die Integration dieses Faktors als „sinnvoll“ ein, 35% als „etwas sinnvoll“ (45,5% beziehungsweise 22,2%). Interessant ist, dass sich bei den Einschätzungen kaum Unterschiede zwischen zertifizierten und nicht-zertifizierten Agenturen zeigen. Weitere mögliche inhaltliche Faktoren für CMS II, die von den befragten Personen genannt wurden, sind die „Darstellung von Strategie- und Kreativprozessen in der Zusammenarbeit mit Kunden“, „Überprüfung mittels messbarer Faktoren von vorher definierten inhaltlichen KPIs“, „Nachweis der Nachhaltigkeit der Agentur“ und „Wertschöpfungsnachweise“.

Bei **FF30** wurde die Frage gestellt, ob sich nicht-zertifizierte Agenturen in Zukunft nach CMS II zertifizieren lassen wollen. Bei **H30.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass sich nicht-zertifizierte Agenturen großteils zertifizieren lassen wollen. Diese Hypothese konnte falsifiziert werden, da für 45,5% eine Zertifizierung vorstellbar ist, für 54,5% allerdings nicht (n=22). Dennoch kann dieses Ergebnis als Indiz dafür gesehen werden, dass CMS II in zunehmendem Maß Bedeutung für österreichische PR-Agenturen bekommen wird. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass „größere“ Agenturen eine Zertifizierung stärker ablehnen als „kleinere“ oder „mittlere“: Während sich jeweils 50% der Agenturen bis zu 5 MitarbeiterInnen (n=14) beziehungsweise mit 6 bis 20 MitarbeiterInnen (n=6) vorstellen können, sich nach CMS II zertifizieren zu lassen, lehnen dies 100% (n=2) der Agenturen mit mehr als 40 MitarbeiterInnen ab.

FF31 beschäftigte sich mit der Frage, aus welchen Gründen sich PR-Agenturen nicht nach CMS II zertifizieren lassen wollen. Bei **H31.1.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass „hohe Kosten“ der wichtigste Grund für die Ablehnung einer CMS II-Zertifizierung sind. *Abbildung 36* verdeutlicht, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Der am öftesten angegebene Grund gegen eine CMS II-Zertifizierung ist, dass

der Standard „keine relevanten Aussagen über die inhaltliche Qualität“ trifft, 9 befragte Personen (75%) sind dieser Meinung. Auch die Ansicht, dass CMS II keinen Vorteil bringt (58%), ist für die Ablehnung einer Zertifizierung verantwortlich. Ein weiterer Grund ist der „zu große Aufwand“ (50%), die „zu hohen Kosten“ folgen erst auf Platz 4 mit 33,3%.

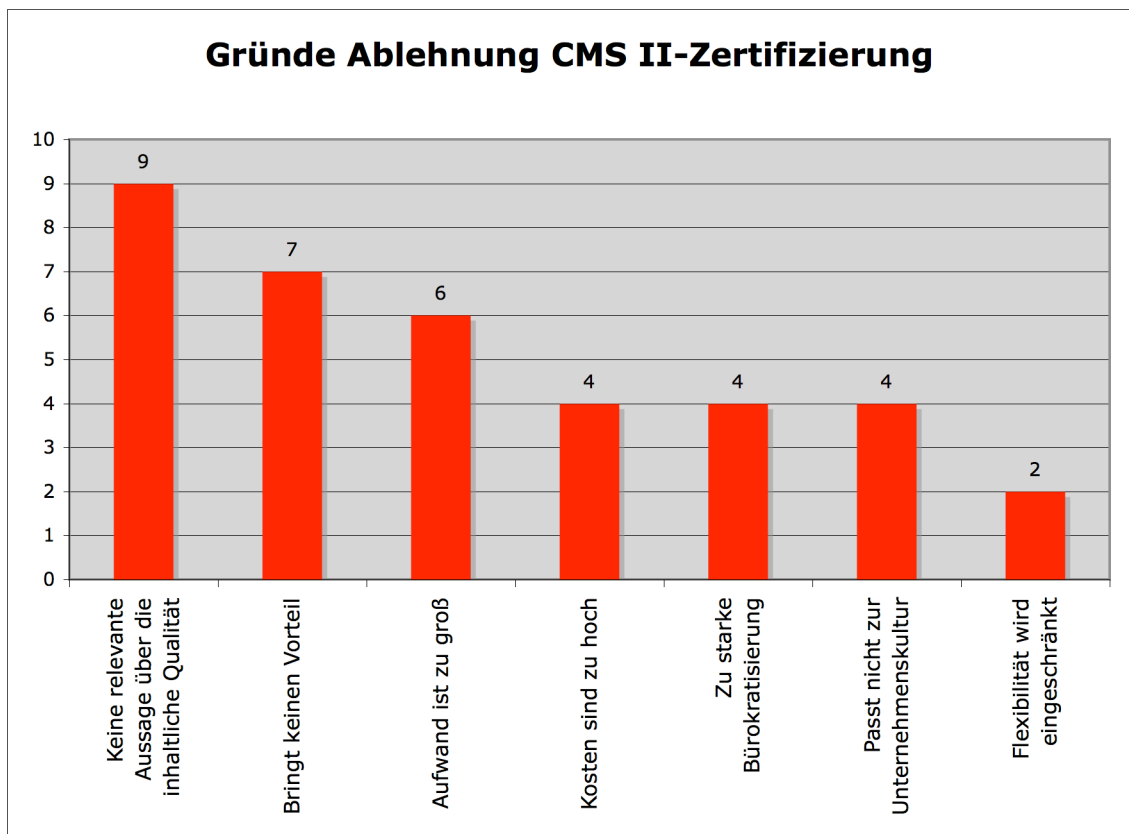


Abbildung 36, n=12

Auffällig ist, dass besonders „kleinere“ Agenturen mit bis zu 5 MitarbeiterInnen die „hohen Kosten“ als wichtigen Grund gegen eine CMS II-Zertifizierung nennen, 42,9% sind dieser Meinung. Während bei Agenturen mit 6 bis 20 MitarbeiterInnen 33,3% die „hohen Kosten“ als Hindernis sehen, ist dieser Faktor für Agenturen mit mehr als 40 MitarbeiterInnen kein ausschlaggebendes Argument gegen eine Zertifizierung.

Bei **FF32** wurde die Frage gestellt, welche Qualitätsindikatoren für Agenturen in Hinblick auf Lobbying-Tätigkeiten relevant sind. Bei **H32.1** wurde die Behauptung aufgestellt, dass die „Durchsetzung von Interessen“ am häufigsten als wichtiges Qualitätsmerkmal genannt wird. *Abbildung 37* zeigt, dass diese Hypothese falsifiziert

werden konnte. Die Befragten bewerten das „Verständnis für das Unternehmen des Kunden“ am öftesten (76%) als wichtigstes Qualitätsmerkmal in Hinblick auf Lobbying-Aktivitäten, gefolgt von der „Durchsetzung von Interessen“ und einem „guten Vertrauensverhältnis zwischen BeraterInnen und KundInnen“ (jeweils knapp 70%). Ebenfalls wichtige Qualitätsfaktoren sind die „Diskretion in der Zusammenarbeit“ sowie „Transparenz“ mit jeweils zirka 64% sowie „Ehrlichkeit“ mit knapp 61% Zustimmung. Einzig das „gute persönliche Verhältnis zwischen BeraterInnen und KundInnen“ wird von wenigen befragten Personen (zirka 30%) als relevanter Faktor bewertet.

Weitere Qualitätsfaktoren, die in Hinblick auf Lobbying-Tätigkeiten genannt wurden, sind die „Vermittlung zwischen Politik und Wirtschaft“, „längerfristige Planung“, „klare Ziele und transparente Prozesse“ und der „Dialog“.

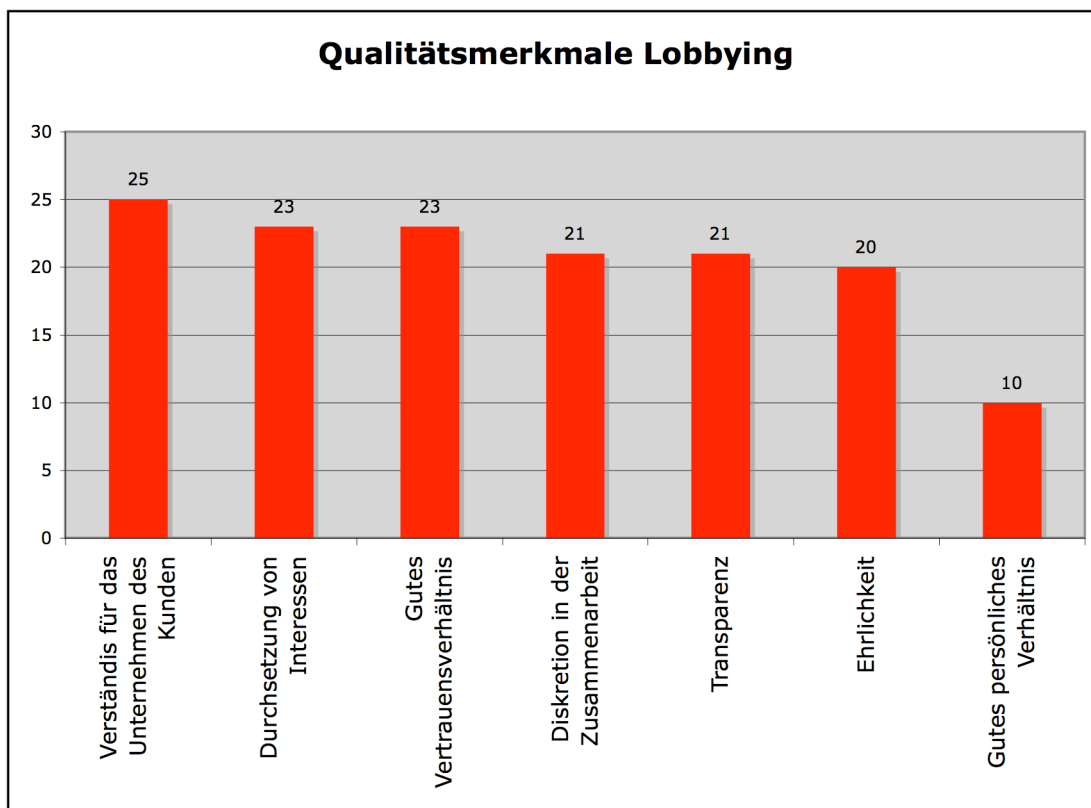


Abbildung 37, n=33

Bei **FF33** wurde gefragt, inwiefern sich die Einschätzungen von relevanten Qualitätskriterien in Hinblick auf Lobbying-Aktivitäten zwischen lobbyingtreibenden und nicht-lobbyingtreibenden Agenturen unterscheidet. Bei **H33.1.** wurde die

Behauptung aufgestellt, dass eine Agentur, die selbst Lobbying betreibt, „weiche“ Faktoren als wichtiger einschätzt als „harte“. *Abbildung 38* zeigt, dass diese Hypothese falsifiziert werden konnte. Während „weiche“ Faktoren eine durchschnittliche Zustimmung von 57% haben, liegt diese bei „harten“ Faktoren bei zirka 92%. In diesem Fall muss jedoch bedacht werden, dass auch durch die ungleiche Verteilung von „weichen“ und „harten“ Faktoren die Aussagekraft dieses Ergebnisses geschmälert wird. Bei Agenturen, die selbst Lobbying betreiben, wird die „Durchsetzung von Interessen“ am häufigsten als wichtiger Qualitätsfaktor gesehen (zirka 92%), gefolgt vom „Verständnis für das Unternehmen des Kunden“ (83%) und „Transparenz“ (75%).

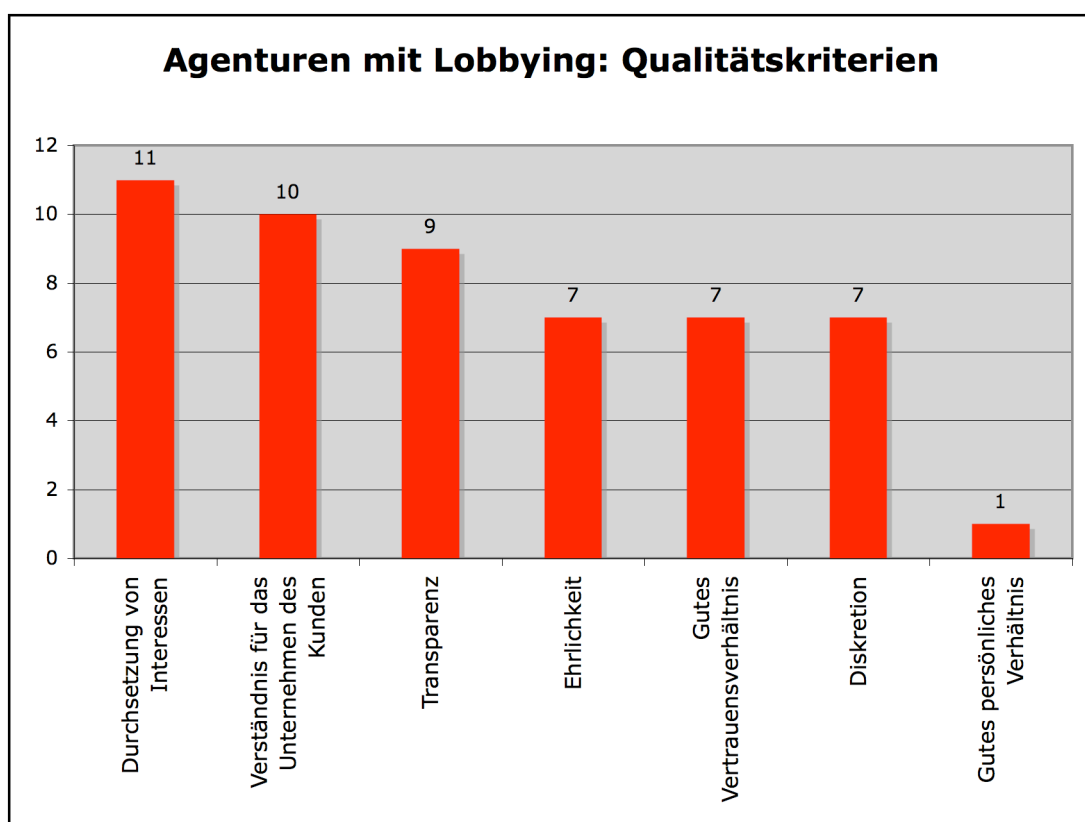


Abbildung 38, n=12

Bei **H33.2.** wurde behauptet, dass Agenturen, die selbst kein Lobbying betreiben, öfter „harte“ als „weiche“ Qualitätsfaktoren als wichtig bewerten. Wie *Abbildung 39* zeigt, konnte diese Hypothese falsifiziert werden, da „harte“ Faktoren im Durchschnitt 59%, „weiche“ hingegen 64% Zustimmung haben. Aus Sicht von Agenturen, die selbst keine Lobbying-Aktivitäten anbieten, sind das „gute Vertrauensverhältnis zwischen BeraterInnen und KundInnen“ und das „Verständnis für das Unternehmen des Kunden“

(jeweils 76%) die wichtigsten Qualitätsmerkmale, gefolgt von der „Diskretion“ (71%). Hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen lobbyingtreibenden und nicht-lobbyingtreibenden Agenturen: Das am häufigsten genannte Qualitätskriterium bei Agenturen, die selbst Lobbying betreiben, die „Durchsetzung von Interessen“ (92%), liegt bei Agenturen ohne Lobbying nur auf dem 4. Rang (zirka 59%). Während das „gute Vertrauensverhältnis“ bei Agenturen ohne Lobbying am häufigsten als wichtiges Qualitätsmerkmal eingestuft wird (76%), liegt dieser Faktor auf der anderen Seite auf Platz 5 (58%). In diesem Zusammenhang offenbart sich eine große Differenz in der Einschätzung von wichtigen Qualitätsmerkmalen im Bereich des Lobbying in Abhängigkeit zu eigenen Lobbying-Aktivitäten. Für Agenturen mit Lobbying scheint die Ergebnisqualität am wichtigsten zu sein, bei nicht-lobbyingtreibenden Agenturen spielt die „Beziehungsqualität“ eine größere Rolle.

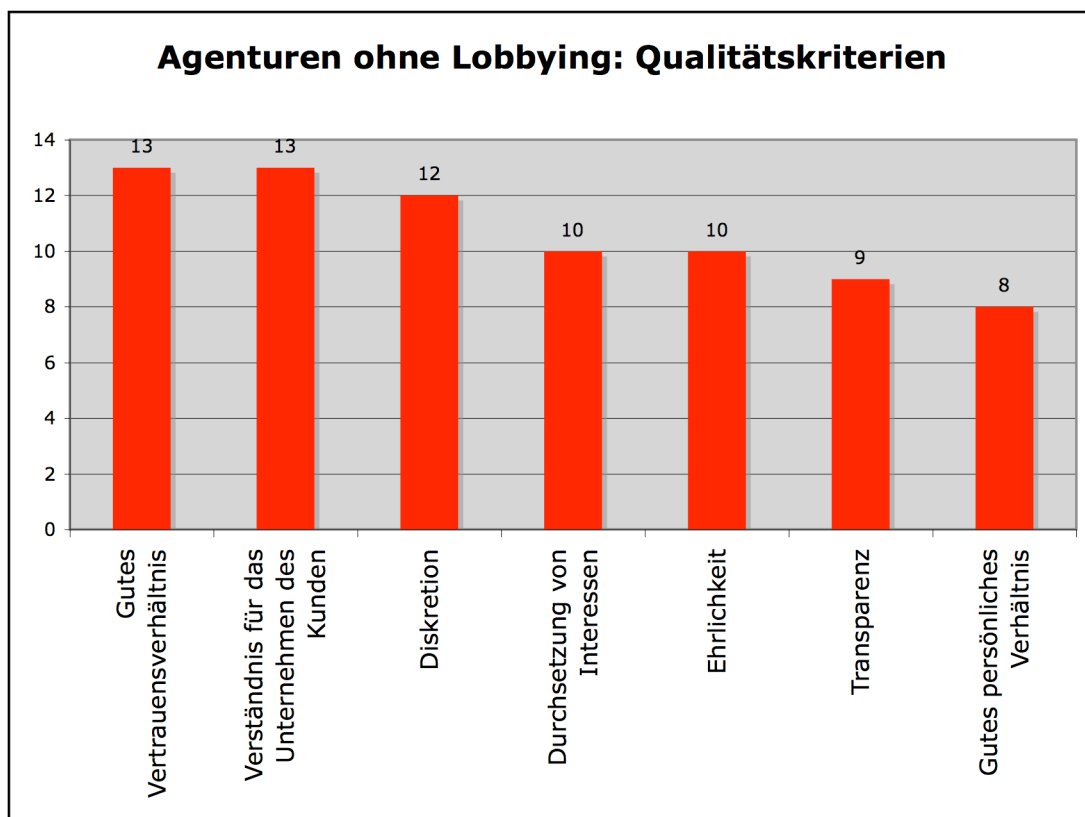


Abbildung 39, n=17

Bei **FF34** wurde gefragt, inwiefern Agenturen die Relevanz eines Lobbying-„Gütesiegels“ (analog zu CMS II für PR-Agenturen) im Sinne eines Qualitätsnachweises bewerten. Bei **H34.1** wurde behauptet, dass dieses großteils als

sinnvoll eingestuft wird. Diese Hypothese konnte nicht falsifiziert werden. 48,5% (n=33) der Befragten befürworteten die Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“, nur 24,2% lehnen diese ab. 27,3% der befragten Personen konnten sich nicht für oder gegen die Einführung entscheiden. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass auch im Bereich des Lobbying Standards eingeführt werden sollten, die auf die Qualität einer Agentur mit Lobbying-BeraterInnen schließen lassen und als öffentlicher Nachweis verwendet werden können.

Bei **H34.2.** wurde die Behauptung aufgestellt, dass PR-Agenturen, die selbst Lobbying betreiben, die Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“ als sinnvoller bewerten als Agenturen ohne Lobbying. *Tabelle 12* zeigt, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden konnte.

Einführung Lobbying-"Gütesiegel"

		Lobbying der PR-Agenturen			Gesamt
		Ja	Nein	Keine Angabe	
Gütesiegel Ja Lobbying	Anzahl	7	7	2	16
	% innerhalb von Lobbying der PR- Agenturen	58,3%	41,2%	50,0%	48,5%
	Nein	Anzahl	5	2	1
	% innerhalb von Lobbying der PR- Agenturen	41,7%	11,8%	25,0%	24,2%
Weiß nicht	Anzahl	0	8	1	9
	% innerhalb von Lobbying der PR- Agenturen	,0%	47,1%	25,0%	27,3%
Gesamt	Anzahl	12	17	4	33
	% innerhalb von Lobbying der PR- Agenturen	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 12, n=33

Während bei Agenturen ohne Lobbying 41,2% für die Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“ sind (11,8% dagegen), befürworteten diese 58,3% der Agenturen, die selbst kein Lobbying betreiben (41,7% dagegen). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass vor allem lobbyingtreibende Agenturen ein „Gütesiegel“ zum öffentlichen Nachweis ihrer Qualität als relevant einschätzen.

Bei **FF35** wurde gefragt, welche Kriterien aus Sicht der Agenturen in einem Lobbying-„Gütesiegel“ enthalten sein sollen. Bei **H35.1.** wurde behauptet, dass die „Qualifikation der MitarbeiterInnen“ am öftesten als wichtiges Qualitätsmerkmal für ein „Gütesiegel“ bewertet wird. Diese Hypothese konnte nicht falsifiziert werden, da die befragten Personen (n=16) die „Qualifikation der Mitarbeiter“ mit 81,3% (71,4% bei Agenturen mit, 85,7% bei Agenturen ohne Lobbying) Zustimmung am häufigsten als wichtiges Qualitätsmerkmal im Zusammenhang mit einem Lobbying-„Gütesiegel“ sehen. Mit 75% (71,4% beziehungsweise 85,7%) Zustimmung wird auch die „Bekanntgabe von KundInnen an die Vergabestelle“ zur Schaffung von Transparenz als wichtiger Faktor eines „Gütesiegels“ gesehen. Auf Platz 3 folgt das „Vorstellen von Referenzprojekten“ mit 56,3% (28,6% beziehungsweise 85,7%) Zustimmung. Ebenfalls wichtig sind Ethik-Kodizes im Bereich des Lobbying, die von 4 Befragten selbst hinzugefügt wurden. Auch in diesem Zusammenhang zeigen sich keine relevanten Differenzen zwischen Agenturen mit beziehungsweise ohne Lobbying-Aktivitäten.

24. Fazit und Ausblick

Die Literaturrecherche im Zuge dieser Arbeit hat klar gezeigt, dass wissenschaftliche Ausführungen zum Thema Qualität und vor allem Evaluation in den PR in Deutschland und der Schweiz deutlich zahlreicher aufzufinden waren als in Österreich. Groß angelegte Berufsfeldstudien, die in anderen Ländern seit Jahren regelmäßig durchgeführt werden, gibt es in Österreich bislang noch nicht. Empirische Untersuchungen beschränken sich großteils auf „Auftragsstudien“, die jedoch intentional, also gewissermaßen mit bestimmten „Wunschergebnissen“ verbunden sind. Gerade in Anbetracht der hohen Bedeutung des Themas Qualität in den PR – die von den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung untermauert wird – überraschen diese Forschungsdefizite. Der hohe Rücklauf, sowohl bei den Leitfadeninterviews als auch bei der Beantwortung der Fragebögen auf Agenturenmenseite hat gezeigt, dass der Bedarf nach empirischen Untersuchungen in einem hohen Ausmaß vorhanden ist.

Die Ergebnisse der Fragebögen verdeutlichen, dass Qualität aus Sicht der PR-Agenturen einen sehr wichtigen Stellenwert für KundInnen, AuftragnehmerInnen und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hat. Die Qualität einer PR-Agentur beeinflusst zudem stark deren Erfolg, viele PR-PraktikerInnen setzen Qualität und Erfolg gleich. Qualität wird von den Befragten zu einem überwiegenden Teil als eine messbare und beurteilbare Größe gesehen, die nicht ausschließlich der (subjektiven) Beurteilung der KundInnen obliegt. Die Bedeutung von Evaluationsprozessen ist, besonders in Hinblick auf den Nachweis des „Return on Investment“, sehr groß. Uneinig sind sich die befragten Personen aus Agenturen, ob eine formative Evaluation während des Projektes möglich ist, knapp die Hälfte sieht die summative Evaluation als einzige Möglichkeit eines Qualitäts- oder Erfolgsnachweises. Die Auswertung der Leitfadeninterviews hat gezeigt, dass sich die Qualität einer PR-Agentur in verschiedenster Form manifestiert: Besonders stark ausgeprägt ist die Bedeutung der Beziehungsqualität, bei der vor allem Faktoren wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Authentizität, Sympathie und Verständnis für das Unternehmen der KundInnen eine zentrale Rolle spielen. Neben diesen „weichen“ Merkmalen, zu denen auch die MitarbeiterInnen- und KundInnenzufriedenheit gezählt werden können, gibt es jedoch auch „harte“ Faktoren wie die Struktur- und Prozessqualität, inhaltliche und Ergebnisqualität.

Von geringerer Bedeutung sind die formale und „extern legitimierte“ Qualität, zu der Preise und Awards, Weiterempfehlungen durch andere Unternehmen oder das Image einer Agentur zu zählen sind.

Auffällig ist, dass die PR-PraktikerInnen „weichen“ oder Beziehungsfaktoren eine deutlich höhere Bedeutung zuschreiben als tatsächlich messbaren Indizien. Gute beziehungsweise qualitativ hochwertige PR-Arbeit manifestiert sich demnach primär in dem Verhältnis zwischen KundInnen und BeraterInnen. Qualität wird deutlich stärker an den Fähigkeiten einzelner Personen festgemacht als an Agenturleistungen. Untermauert wird diese These durch die oftmals getätigte Einschätzung, dass gut ausgebildete und qualifizierte MitarbeiterInnen zu einem großen Teil die Qualität der PR-Arbeit ausmachen.

Im Kontext der dieser Arbeit zu Grunde gelegten Theorie des Neo-Institutionalismus (beziehungsweise der dieser verwandten Strukturationstheorie) sind PR-Agenturen AgentInnen für ihre KundInnen, also zielgerichtet agierende AkteurInnen. Dadurch, dass Agenturen – ähnlich wie Juristen für ihre KlientInnen – eine „anwaltschaftliche“ Rolle für ihre KundInnen einnehmen, zeigt sich die Qualität sehr stark in der Beziehung zu den BeraterInnen. Diese treten im Idealfall als „Vertraute“ der KundInnen auf und haben oftmals mit heiklen und vertraulichen Informationen umzugehen, weshalb ein enges Verhältnis unabdingbar ist. Auch die Bedeutung von Qualitätsnachweisen oder Evaluationsverfahren lässt sich aus theoretischer Perspektive untermauern: PR-Agenturen erfüllen eine primär legitimatorische Funktion für (die Kommunikationsabteilungen von) Unternehmen, die unternehmensexterne Perspektive kann als Kernkompetenz von KommunikationsberaterInnen betrachtet werden. Qualitätsevaluation erfüllt dabei aus Agenturensicht eine wichtige legitimatorische Funktion, der Mehrwert der Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur kann auf diesem Weg dargestellt werden. Gerade in einem „People’s Business“ wie der Kommunikationsberatung, in dem es wenige „greifbare“ Indikatoren in Hinblick auf die Qualität gibt, spielen Möglichkeiten eines quantitativen Nachweises – gerade zur Legitimation von Honoraren – eine große Rolle. Die in den Leitfadeninterviews oftmals getätigte Aussage, dass die inhaltliche – also „messbare“ – Qualität gerade für Kommunikationsverantwortliche relevant ist, da diese ihren Vorgesetzten Ergebnisse reporten müssen, untermauert diese theoretischen Implikationen.

Im Zuge der Fragebogenauswertung hat sich gezeigt, dass für KundInnen und Agenturen großteils die gleichen Qualitätsmerkmale von Bedeutung sind. Gute PR-Arbeit zeichnet sich demnach in erster Linie dadurch aus, dass gemeinsam vereinbarte Kommunikationsziele erreicht werden. Dieses Ergebnis spricht für die Richtigkeit der Annahme einer „anwaltschaftlichen“ Partnerschaft zwischen AgentInnen und AkteurInnen, bei der beide Seiten auf ein gemeinsames Kommunikationsziel hinarbeiten. Ebenfalls als relevante Qualitätsfaktoren werden das Vertrauensverhältnis und die Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen, die Qualität des vorgestellten Konzepts und die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit klassifiziert.

Diese Qualitätsmerkmale manifestieren sich erst im Lauf der Zusammenarbeit, bei der Auswahl einer PR-Agentur sind andere Faktoren von Bedeutung. Auffällig ist, dass PR-Agenturen großteils meinen, KundInnen würden ihre Entscheidung in erster Linie an personenzentrierten Faktoren festmachen. Diese Annahme wird durch die Antworten der KundInnen relativiert: Eine Agentur wird in erster Linie aufgrund der Qualität des vorgestellten Konzepts ausgewählt. Allerdings spielen auch die Erfahrung der PR-BeraterInnen und der professionelle Auftritt beim Pitch beziehungsweise Erstgespräch eine wichtige Rolle. Ebenfalls „punkten“ können Agenturen mit Spezialkompetenz. Die Überzeugung der befragten PR-PraktikerInnen, dass KundInnen ihre Entscheidung vor allem aufgrund von Empfehlungen anderer Unternehmen treffen, wurde relativiert.

Obwohl viele Befragte Qualität und Erfolg gleichsetzen, handelt es sich demnach um zwei unterschiedliche Größen. Aufgrund der Vielfalt an nicht kontrollierbaren Faktoren im Bereich der PR kann nicht davon ausgegangen werden, dass qualitativ hochwertige Arbeit auch erfolgreich – wobei Erfolg immer auch von subjektiven Einschätzungen der KundInnen abhängt – ist. Auch hier sind sich Agenturen und KundInnen großteils einig: Erfolg zeigt sich in erster Linie darin, ob es gelingt, einen gelungenen Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten zu führen und Meinungen von EntscheiderInnen zu ändern. Dass sich PR nicht auf Medienarbeit reduzieren lassen, zeigt sich in der Beurteilung, dass Medienresonanz keine zentrale Kategorie in Hinblick auf den Erfolg ist.

Stark kritisiert wurde die in der Praxis oftmals angewandte Methode der „Werbewerterrechnung“, die beinahe einstimmig als nicht aussagekräftig klassifiziert wird.

Die Befragten sind sich darüber einig, dass die Werbewerterrechnung durch eine Bewertung des Artikelinhalts ergänzt werden müsste, um eine Aussagekraft in Hinblick auf den Erfolg zu haben. In diesem Zusammenhang wurde ein massiver Handlungsbedarf seitens der Berufsverbände aufgezeigt, da die meisten PR-PraktikerInnen für eine einheitliche Regelung der Errechnung des Werbewerts mit einem konsensual vereinbarten Koeffizienten plädieren.

Auffällig ist, dass die „positive Medienresonanz“ in Deutschland als wichtigster Faktor eingeschätzt wird, während dieser in Österreich nur auf Platz 4 liegt, ein Indiz dafür, dass die „klassische“ Medienarbeit in Deutschland einen größeren Stellenwert einnimmt als in Österreich. Ebenfalls sehr unterschiedlich bewertet wurde die Wichtigkeit der Information der Bevölkerung sowie der Besetzung öffentlicher Themen bewertet, da diese in Deutschland als deutlich wichtiger eingeschätzt wird. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die „Thematisierungsfunktion“ von Public Relations in Deutschland stärker ausgeprägt ist.

In Bezug auf relevante Erfolgsfaktoren hat sich zudem gezeigt, dass österreichische PR-Agenturen interne Faktoren als deutlich wichtiger einschätzen als externe, während es bei KundInnen umgekehrt ist. Für österreichische Unternehmen spielen sich die PR demnach vor allem nach „außen“ ab, während Agenturen die Binnenperspektive eher in den Mittelpunkt rücken. In Deutschland haben sich die gegenteiligen Ergebnisse gezeigt: Agenturen sehen eher die „Außenperspektive“, KundInnen tendenziell die „Binnenperspektive“ als besonders relevant in Hinblick auf den Erfolg von PR-Arbeit.

In Hinblick auf das Qualitätsmanagementsystem CMS II, auf das ein starker thematischer Fokus gelegt wurde, überraschte das Ergebnis, dass zwar sämtliche Agenturen Strukturen und Prozesse als zentrale Voraussetzung für die Qualität sehen, aber nur 15 Agenturen in Österreich zertifiziert sind. Die Strukturdaten der Befragung haben gezeigt, dass CMS II vor allem für „mittelgroße“ Agenturen relevant ist. Zwar ist der Standard mehr als zwei Dritteln der PR-Agenturen bekannt, bei KundInnen ist CMS II hingegen nur einem Drittel ein Begriff. Aus Sicht der PR-PraktikerInnen spielt die Qualitätszertifizierung kaum eine Rolle für KundInnen, da der Standard zu wenig bekannt ist. Diese Ansicht wurde von KundInnen bestätigt, nur ein Drittel bezeichnet eine Zertifizierung nach CMS II als „wichtig“. Dementsprechend dient der Consultancy Management Standard II nur eingeschränkt als Möglichkeit des Qualitätsnachweises nach außen, die Vorteile liegen in der Verbesserung von internen

Unternehmensabläufen und der Vereinfachung von Arbeitsprozessen. Gerade Agenturen, die selbst zertifiziert sind, betonen den Fokus auf internen Optimierungsprozessen.

Diese Einschätzungen lassen sich mit Hilfe theoretischer Ansätze gut belegen. Aus Sicht des Neo-Institutionalismus entstehen durch das Handeln von MitarbeiterInnen der Organisation „PR-Agentur“ Regelsysteme der Zusammenarbeit, die Verhaltenserwartungen, Rollen und gemeinsame Symbolsysteme beinhalten. Arbeitsabläufe werden routinisiert, mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit „automatisieren“ sich Prozesse bis zu einem gewissen Grad. Der Consultancy Management Standard II beruht grundsätzlich auf dem Prinzip, diese sich herausbildenden Abläufe schriftlich festzuhalten und damit Verbindlichkeiten zu schaffen. In Rücksprache mit den MitarbeiterInnen werden bestimmte Abläufe standardisiert und nachvollziehbar gemacht, sowohl in Bereichen wie dem Projektmanagement als auch in Form von Musterdokumenten, die ein einheitliches Erscheinungsbild garantieren sollen. Auf diese Weise „schafft“ das Handeln von MitarbeiterInnen Strukturen, die wiederum auf die Arbeitsabläufe zurückwirken. Die gebildeten und durch die Zertifizierung festgelegten Strukturen beeinflussen daher die weitere Zusammenarbeit. Gerade unter dieser Annahme erklärt sich der starke Fokus auf den internen Auswirkungen des Qualitätsstandards.

Die detaillierte Dokumentation von Arbeitsabläufen wird jedoch auch als der größte Nachteil von CMS II gesehen: Die Zertifizierung ist mit hohem Arbeitsaufwand und hohen Kosten verbunden, besonders „kleinere“ Agenturen mit weniger Personalressourcen lehnen CMS II deshalb ab.

Ebenfalls kritisiert wird, dass CMS II keine relevanten Aussagen über die inhaltliche Qualität der Arbeit einer PR-Agentur trifft. Der Großteil der befragten PR-PraktikerInnen plädiert für eine Weiterentwicklung des Standards durch die Einbeziehung von stärker auf Inhalten fokussierten Nachweisen. Vor allem das Vorstellen der Inhalte von Best Practice-Projekten – ergänzend zum Nachweis des Projektmanagements – und das Vorlegen von produzierten PR-Materialien wie Presseaussendungen oder Informationsbroschüren – werden als diskussionswürdige Erweiterungen eingeschätzt. Auch die stärkere Einbeziehung von Ethik, gesellschaftlicher Verantwortung und die partielle Vereinfachung des Verfahrens werden als mögliche Verbesserungen genannt. Demgegenüber wird argumentiert, dass eine inhaltliche Beurteilung der PR-Arbeit im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens

nicht möglich ist, da AuditorInnen nicht aus der PR-Branche kommen und daher keine oder mangelhafte Kompetenzen in diesem Bereich aufweisen.

Obwohl CMS II zum jetzigen Zeitpunkt keineswegs „Mainstream“ in der PR-Branche ist, sehen viele PR-PraktikerInnen das Potenzial einer zukünftigen Relevanzsteigerung des Standards, sofern sich große Agenturen zertifizieren lassen und andere nachziehen, oder wenn bei öffentlichen Ausschreibungen eine Zertifizierung vorausgesetzt wird. Knapp die Hälfte der Agenturen will sich in Zukunft zertifizieren lassen, ein Indiz dafür, dass sich die Relevanz des Qualitätsmanagementsystems CMS II steigern wird.

Unter dem Aspekt, dass Lobbying – ein Teilbereich der PR – gerade in Österreich aufgrund mehrerer Negativereignisse in den Fokus der öffentlichen Diskussion gerückt ist, erklärt sich der einheitlich geäußerte Wunsch nach einem Lobbying-Register zum Qualitätsnachweis. In diesem Bereich orte sämtliche Befragte dringenden Handlungsbedarf, um Lobbying-Aktivitäten in ein positiveres Licht zu rücken. Qualitativ hochwertiges und professionell betriebenes Lobbying definiert sich primär über das Verständnis der BeraterInnen für die Unternehmen der KundInnen, die Durchsetzung von Interessen, ein gutes Vertrauensverhältnis und die Diskretion in der Zusammenarbeit. Der Idee, ein – analog zu CMS II im Bereich der „klassischen“ PR konzipiertes – Lobbying-„Gütesiegel“ im Sinne eines extern legitimierten Qualitätsnachweises einzuführen, steht die Mehrheit der Befragten aufgeschlossen gegenüber. Bei Agenturen, die selbst Lobbying betreiben, ist der Wunsch nach einem freiwilligen „Gütesiegel“ stärker ausgeprägt. Im Zuge der Verleihung des „Gütesiegels“ sollte vor allem die Qualifikation der MitarbeiterInnen einbezogen werden. Im Sinne einer „Transparentmachung“ von Lobbying-Aktivitäten sollen außerdem KundInnenlisten bei der Vergabestelle vorgelegt werden. Auch die Einbeziehung von Ethik-Kodizes wird als wichtiger Bestandteil eines „Gütesiegels“ betrachtet. Obwohl die Befragten teilweise argumentiert haben, dass die Konzipierung eines „Gütesiegels“ mit Schwierigkeiten verbunden ist, orte sie einen dringenden Diskussionsbedarf über die Möglichkeiten des Qualitätsnachweises von Lobbyisten beziehungsweise Agenturen, die im Bereich des Lobbying tätig sind.

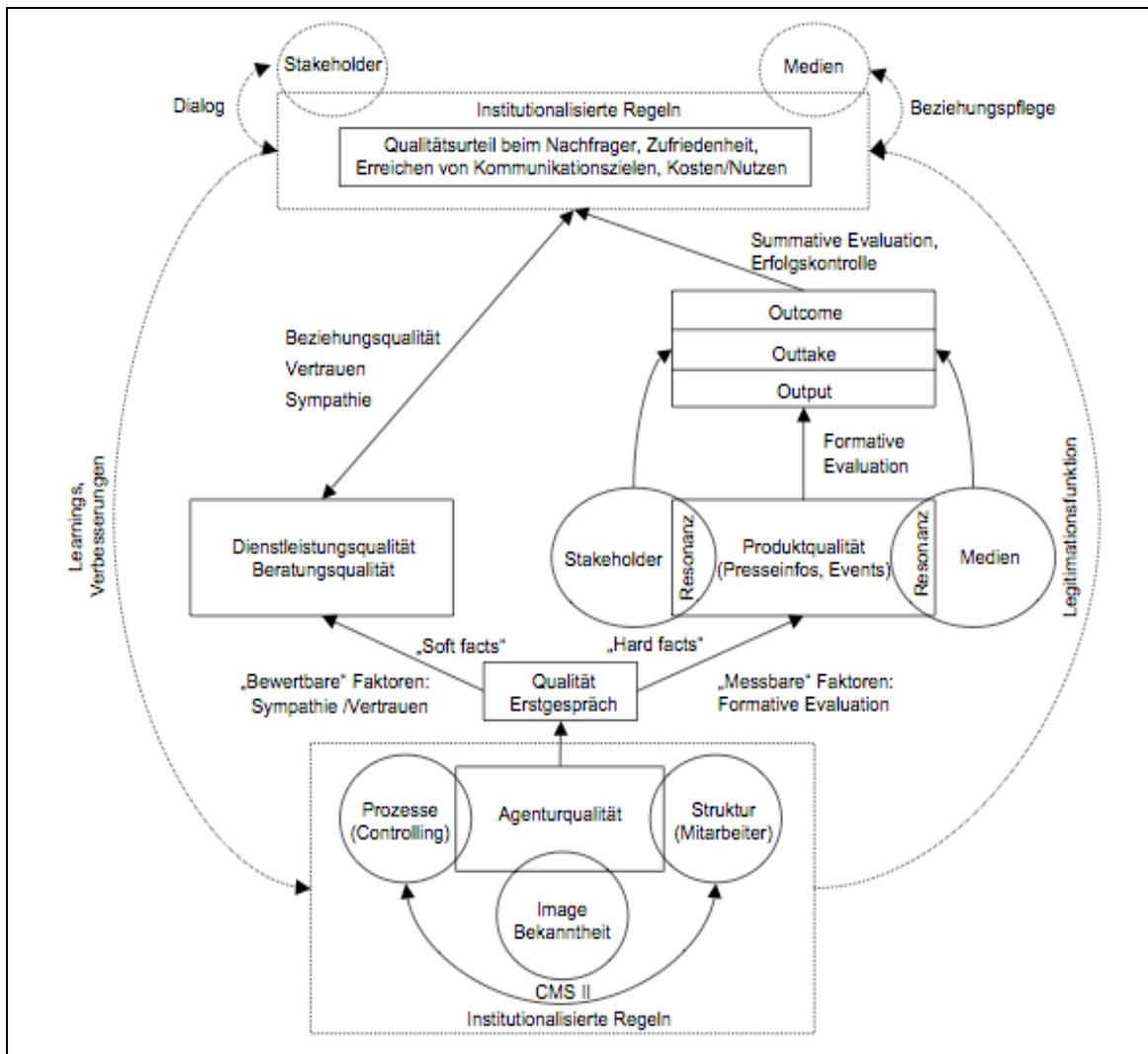


Abbildung 40, „Qualität der Kommunikationsberatung“

Basierend auf den theoretischen Implikationen, in der Literatur bestehenden Ansätzen und den Ergebnissen der empirischen Untersuchung wurde ein Modell entwickelt, das PR-Qualität externer BeraterInnen unter Einbeziehung des Qualitätsmanagementsystems CMS II grafisch veranschaulichen und messbar machen soll (vgl. *Abbildung 40*).

Diese Modell bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen einem externen PR-Dienstleister (in diesem Fall in der Organisationsform „Agentur“) und einem Unternehmen. Ausgangslage ist die „grundsätzliche“ Qualität der PR-Agentur, die diese in die Zusammenarbeit mit KundInnen „mitbringt“. Die Qualität einer Agentur zeigt sich demnach beispielsweise im Kostenniveau (beziehungsweise dem Verhältnis von Kosten/Nutzen bei anderen Projekten), ebenso wie im Image und der Bekanntheit einer

PR-Agentur. Zwar ist das Kostenniveau kein Qualitätsmerkmal per se, allerdings beeinflusst dieser für Unternehmen sehr zentrale Faktor die Qualitätswahrnehmung. Von großer Bedeutung sind auch Strukturen und Prozesse der Agentur, die durch eine Zertifizierung nach CMS II optimiert und verbindlich gemacht werden können. Die Strukturen der Agentur manifestieren sich durch die Zusammenarbeit der einzelnen MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer jeweiligen Qualifikationen und Erfahrungen bestimmte Rollen einnehmen. Die Prozesse – also Arbeitsabläufe – der Agentur sind ebenfalls wichtige Qualitätsfaktoren, beispielsweise veranschaulicht durch die Art des Controllings, also wie zu verrechnende Leistungen gegenüber KundInnen dargestellt werden. Im Zusammenhang mit der Qualität der Agentur muss bedacht werden, dass diese einerseits durch die tägliche Arbeit institutionalisierte Regeln hervorbringt, die andererseits wiederum zurück auf die Zusammenarbeit wirken und diese beeinflussen.

Sobald die Agentur bei einem Pitch teilnimmt oder ein Konzept präsentiert, müssen subjektive Qualitätsbeurteilungen von KundInnen miteinbezogen werden, da an diesem Punkt die „Beziehung“ in Kraft tritt. Der erste „Schritt“, bei dem sich die Qualität nachweisen lässt, ist das Erstgespräch. Bereits hier zeigt sich für die meisten KundInnen, ob die PR-Agentur qualitativ hochwertige Arbeit abliefert. Sobald die BeraterInnen für die KundInnen tätig sind, „teilen“ sich die Qualitätsnachweise in zwei Richtungen: Einerseits gibt es „weiche“ Faktoren oder Beziehungsfaktoren, die beinahe ausschließlich der subjektiven Beurteilung der Verantwortlichen aus dem Unternehmen unterliegen, andererseits gibt es „messbare“ oder „harte“ Faktoren, die in erster Linie der Legitimation von Honoraren dienen. Dabei muss davon ausgegangen, dass diese beiden „Richtungen“ keinesfalls als isoliert nebeneinander stehend interpretiert werden dürfen, diese Faktoren beeinflussen sich wechselseitig.

Die Dienstleistungs- oder Beratungsqualität definiert sich daher zu Beginn der Zusammenarbeit vor allem über nur „bewertbare“ – also nicht quantitativ messbare – Faktoren wie gegenseitige Sympathien und Vertrauen. Sobald die Zusammenarbeit in Gang ist, zeigt sich die Qualität in erster Linie in der Beziehung selbst. Demgegenüber steht die „Produktqualität“, die bereits während des Projektablaufs mittels formativer Evaluation gemessen werden kann. Die Beurteilung der „Produktqualität“ ist dabei immer von externen Faktoren beeinflusst, vor allem durch Medien und Stakeholder. Eine Presseaussendung kann inhaltlich ausgezeichnet geschrieben sein, ohne eine

entsprechende Medienresonanz oder Aufmerksamkeit in den relevanten Teilöffentlichkeiten wird diese nicht als qualitativ hochwertig eingeschätzt werden. Diese Auswirkungen von PR-Produkten müssen regelmäßig mittels formativer Evaluation gemessen werden. Nach der Implementierung von Kommunikationsmaßnahmen, also der „Veröffentlichung“ von PR-Produkten, gibt es unterschiedlichste Möglichkeiten der Qualitätsmessung, die in die Kategorien Output, Outtake und Outcome differenziert werden können. Output-Messungen haben dabei die geringste Komplexität und sind nur kurzfristig angelegt, Outcome-Messungen sind mit dem höchsten Aufwand verbunden und langfristig konzipiert. Nach Projektabschluss werden die Wirkungen mittels summativer – also abschließender – Evaluation oder Erfolgskontrolle gemessen und dokumentiert.

Die tatsächliche Qualitätsbeurteilung ist im Endeffekt sowohl von „diffusen“ Qualitätsurteilen der KundInnen und ihrer Zufriedenheit, als auch von „messbaren“ Faktoren wie dem Erreichen von Kommunikationszielen und dem Verhältnis von Kosten und Nutzen abhängig. Da auch die Unternehmen ständig in wechselseitiger Beziehung zu Medien und Stakeholdern stehen, müssen diese externen Faktoren einbezogen werden. Die Qualität zeigt sich dabei vor allem darin, ob es gelingt, einen Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten aufzubauen beziehungsweise zu führen. Auch auf der Seite der Unternehmen muss davon ausgegangen werden, dass diese institutionalisierten Regeln unterliegen, die bei der Qualitätsbeurteilung – beispielsweise wenn Kommunikationsverantwortliche aufgrund der ausgebildeten Unternehmensstruktur ihren Vorgesetzten PR-Erfolge reporten müssen – eine wichtige Rolle spielen. Übergeordnetes Ziel der Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur ist dabei immer die Legitimierung des Unternehmenshandelns.

Die Qualität einer PR-Agentur zeigt sich nach dem endgültigen Projektabschluss vor allem darin, dass diese Verbesserungsmöglichkeiten erkennt und diese Learnings im Sinne einer Rückkoppelung in interne Optimierungsprozesse integriert.

Dieses Modell erhebt dabei keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit, in der Realität muss eine Vielzahl an zusätzlichen Faktoren integriert werden. Ziel dieser grafischen Veranschaulichung war die Darstellung von auffälligen Tendenzen in der Zusammenarbeit zwischen externen PR-DienstleisterInnen und KundInnen sowie die Transparentmachung übergeordneter Zusammenhänge.

Die Ergebnisse dieser Arbeit können als Grundlage für weitere Forschungen zum Thema Qualität von PR-Agenturen verwendet werden, für zukünftige Untersuchungen haben sich verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten offenbart. Bei der Befragung von KundInnen hat sich das Problem ergeben, dass umfangreiche „Verteiler“ oder Adresslisten kostenpflichtig sind, die Rücklaufquote nach der Kontaktaufnahme über den PRVA war relativ gering. Hier haben sich Verbesserungsmöglichkeiten für weitere Untersuchungen gezeigt. Um den österreichischen Agenturenmarkt besser verstehen zu können, sollten Berufsfeldstudien, wie sie in Deutschland und der Schweiz bereits seit längerer Zeit durchgeführt werden, auch in Österreich in Angriff genommen werden. Ein Ländervergleich zwischen Österreich, Deutschland und der Schweiz – wie grundsätzlich auch geplant war – könnte weitere interessante Erkenntnisse in Bezug auf das Thema Qualität von PR-Agenturen liefern und die noch immer vorhandenen Forschungsdefizite im deutschsprachigen Raum – zumindest teilweise – zu beheben.

„Qualität bleibt bestehen, wenn der Preis längst vergessen ist.“

Harry Gordon Selfridge

25. Quellenverzeichnis

Ahrens, Rupert/Behrent, Michael (1997): Operative Ansätze zur kontrollierten Steuerung von Kommunikationsprozessen. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 85-96.

Ahsen, Anette von (1996): Total Quality Management: Komponenten und organisatorische Umsetzung einer unternehmensweiten Qualitätskonzeption. Frankfurt am Main: Lang.

Apitz, Klaas (1982): Die Arbeit von PR-Agenturen. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 143-148.

Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Baerns, Barbara/Klewes, Joachim (1996): Qualitätssicherung in der Öffentlichkeitsarbeit. Editorial. In: Baerns, Barbara/Klewes, Joachim (Hrsg.) (1996): Public Relations 1996. Kampagnen, Trends und Tips. Düsseldorf: Econ. S. 9-19.

Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997a): PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK.

Baerns, Barbara (1997b): „Es läuft auch so!“- Zu offenen Fragen der Transparenz, Kontrolle und Bewertung in der Öffentlichkeitsarbeit. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 9-30.

Barley, Stephen R./Tolbert, Pamela S. (1997): Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. In: Organization Studies 18, H. 1. S. 93-117.

Barthenheier, Günter (1982a): Auf der Suche nach Identität - Zur historischen Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 3-13.

Barthenheier, Günter (1982b): Ansätze und Elemente einer allgemeinen Theorie der Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 15-26.

Bentele, Günter (1997a): Defizitäre Wahrnehmung: Die Herausforderung der PR an die Kommunikationswissenschaft. In: Bentele, Günter/Haller, Michael (Hrsg.) (1997): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure- Strukturen- Veränderungen. Konstanz: UVK. 67-84.

Bentele, Günter (1997b): Einführung in die Thematik. In: Korger, Dieter (Red.) (1997): Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. Herausgegeben vom Arbeitskreis Evaluation der GPRA. Frankfurt am Main: IMK. S. 16-19.

Bentele, Günter/Nothhaft, Howard (2004): Auf der Suche nach Qualität. Einige Gedanken und einige Dreiecke. In: Raupp, Juliana/Klewes, Joachim (Hrsg.): Quo vadis Public Relations? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 145-164.

Bentele, Günter (1994): Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Armbrrecht, Wolfgang/Zabel, Ulf (Hrsg.) (1994): Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 131-158.

Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, Günter (2008): Intereffikationsmodell. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 209-222.

Bentele, Günter/Seidenglanz, René (2008): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 346-361.

Berekoven, Ludwig (1983): Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. bd. 1 und 2, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Berghaus, Margot (2004): Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Köln: Böhlau.

Bergler, Reinhold (2008): Identität und Image. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 321-334.

Berth, Kirsten/Sjöberg, Göran (1997): Quality in Public Relations. The International Institute for Quality in Public Relations. Kopenhagen: IPQR.

Besson, Nanette Aimee (2008): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bläse, Dirk (1982): Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 187-199.

Brandstetter, Günter (2006): Professionalisierung durch PR-Evaluation? PR-Evaluation im deutschsprachigen Raum unter besonderer Berücksichtigung der Medienresonanzanalyse (MRA). In: Medien Journal, 30. Jahrgang, Nr. 4/2006. S. 27-39.

Brauer, Gernot (1982): Organisatorische Einordnung in Unternehmen. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 111-123.

Broom, Glen/Dozier, David (1990): Using research in Public Relations. New Jersey: Prentice Hall.

Bruhn, Manfred (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen Konzepte Methoden. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.

Brünner, Christine (1997): Zur Praxis der PR-Evaluation in österreichischen PR-Agenturen. Wien: Dipl.-Arb.

Bühner, Markus/Ziegler, Matthias (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München [u.a.]: Pearson Studium.

Burkart, Roland (1997): Erfolg und Erfolgskontrolle in der Öffentlichkeitsarbeit: eine Antwort auf kommunikationstheoretischen Grundlagen. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 71-84.

Claussen, Christian (1992): I.P.I. International Partnership. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 181-192.

Cochran, Martha L./Higgins, Chad W. (2005): Communications with Federal Financial Regulatory Agencies Under the Lobbying Disclosure Act. In: Luneburg, William V./Susman, Thomas M. (2005): The Lobbying Manual. A Complete Guide to Federal Law Governing Lawyers and Lobbyists. Third Edition. Chicago: ABA Publishing. 195-218.

Cutler, Andrew (2004): Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers. In: Public Relations Review, Sep2004, Vol. 30 Issue 3. S. 365-375.

Daele, Wolfgang van den/Neidhardt, Friedhelm (1996): Regierung durch Diskussion. Über Versuche, mit Argumenten Politik zu machen. In: Daele, Wolfgang van den/Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.) (1996): Kommunikation und Entscheidung. Politische Funktionen öffentlicher Meinungsbildung und diskursiver Verfahren. Berlin: Ed. Sigma. S. 9-50.

Dernbach, Beatrice (2008): Berufsfeld Verbände. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 468-481.

DIN EN ISO 9000 : 2000

Donabedian, Avedis (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Ann Arbor, Michigan: Health Administration Pr.

Donges, Patrick (2006): Medien als Institutionen und ihre Auswirkungen auf Organisationen. Perspektiven des soziologischen Neo-Institutionalismus für die Kommunikationswissenschaft. In: M&K 54. Jahrgang 4/2006. S. 563-578.

Dorer, Johanna (1997): Die Bedeutung der PR-Kampagnen für den öffentlichen Diskurs. Ein theoretischer Ansatz. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (1997): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 55-72.

Drechsel, Michael (2007): Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen. In: Masing, Walter (Hrsg.) (2007): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollständig neu bearbeitete Ausgabe. München: Carl Hanser Verlag. S. 343-350.

Eisenegger, Mark/Imhof, Kurt (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation-Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 243-264.

Fairchild, Michael (2002): Evaluation: An Opportunity to raise the standing of PR. In: Journal of Communication Management, Jun2002, Vol. 6 Issue 4. S. 305-308.

Falkheimer, Jesper (2007): Anthony Giddens and public relations: A third way perspective. In: Public Relations Review, Sep2007, Vol. 33 Issue 3. S. 287-293.

Femers, Susanne/Klewes, Joachim (1997): Medienresonanzanalysen als Evaluationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 115-134.

Femers, Susanne (2009): PR-Theorie? PR-Theorie! Plädoyer für eine wissenschaftliche und fachliche Fundierung der Public Relations durch Theorienbildung und reflektiertes Handeln im Berufsfeld. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 201-212.

Fröhlich, Romy (2005): Die Prolemtik der PR-Definition(en). In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 95-109.

Fuhrberg, Reinhold (2009a): Erfolg ohne Wirkung? Analyse der Erfolgskriterien von PR-Agenturen und Kunden. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung-Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 87-104.

Fuhrberg, Reinhold (1997b): Teuer oder billig, Kopf oder Bauch- Versuch einer systematischen Darstellung von Evaluationsverfahren. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 47-69.

Fuhrberg, Reinhold (1997c): Systematik der Evaluation- Kriterien der Erfolgskontrolle. In: Korger, Dieter (Red.) (1997): Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. Herausgegeben vom Arbeitskreis Evaluation der GPRA. Frankfurt am Main: IMK. S. 51-57.

Fuhrberg, Reinhold (2010): PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden. Konstanz: UVK-Verl. Ges.

Geiger, Walter (1994): Qualitätslehre. Einführung, Systematik, Terminologie, 2. Auflage. Braunschweig [u.a.]: Vieweg.

Glauner, Carl W. (1992): Alpirsbacher Klosterbräu. Öko-Sponsoring. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 25-36.

Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Gregory, Anne/Sheard, Marie-Paule (2004): Building Quality into Client-Consultancy Relationships. Lessons from Service Quality Management. In: Raupp, Juliana/Klewes, Joachim (Hrsg.) (2004): Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 165-173.

Grönroos, Christian (1982): Strategic Management and Marketing in the Service Sector. In: Research Report No. 8, Swedish School of Economics and Business Administration. Helsingfors.

Grunig, James E./Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Fort Worth, Texas u.a. Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, James E. (Hrsg.) (1992): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Erlbaum.

Gummesson, Evert/Grönroos, Christian (1987): Quality of Services- Lessons from the Products Sector. In: Surprenant, Carol (ed.): Add value to Your Service. 6th Annual Services Marketing Conference Proceedings, Chicago. S. 35-39.

Haas, Hannes/Lojka, Klaus (1998): Qualität auf dem Prüfstand. Bedingungen einer kommunikativen Leistungsdiagnostik für Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. In: Duchkowitsch, Wolfgang et al (Hrsg.) (1998): Journalismus als Kultur. Analysen und Essays. Opladen, Wiesbaden. Westdeutscher Verlag. S.115-132.

Haedrich, Günther (1982): Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 67-76.

Haller, Michael (2003): Qualität und Benchmarking im Printjournalismus. In: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeppen, Klaus-Dieter (Hrsg.) (2003): Qualität im Journalismus. Grundlagen-Dimensionen-Praxismodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 181-201.

Haller, Sabine (1995): Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Hanstein, Christiane (2002): Geschäftspartner PR-Agentur. Handbuch für die praktische Zusammenarbeit. Essen: Stamm-Verlag.

Harlow, Rex (1976): Building a Public Relations Definition. In: Public Relations Review, 2. S. 34-41.

Hoffjann, Olaf (2001): Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. Wiesbaden: Opladen.

Hoffjann, Olaf/Röttger, Ulrike (2009): Wissensmanagement in PR-Agenturen. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung- Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 125-147.

Hörschinger, Peter (2006): CMS II- Ein sichtbares Zeichen für Qualität? Der Consultancy Management Standard II in der Praxis. In: Medien Journal, 30. Jahrgang, Nr. 4/2006. S. 51-54.

IPRA Gold Paper #10 (1994): Quality Customer Satisfaction Public Relations. New Directions for Organisational Communication. http://www.ipra.org/links/pdf/Gold_Paper_no_10.pdf
1.6.2011

Jackson, Peter/Ashton, David (1994): ISO 9000. Der Weg zur Zertifizierung. 3. Auflage. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2008): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 19-36.

Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2009): Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 29-50.

Jung, Hugo (1982): Unternehmensexterne Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 105-110.

Kalny, Edith/Pusterhofer, Rudolf (1999): ISO-Management. Chancen und Risiken bei der Zertifizierung nach ISO 9001:2000. Wien. LINDE Verlag.

Kirchner, Karin (1996): Evaluation von Public Relations. Ansatz zur Modellbildung anhand empirischer Fallstudien von amerikanischen Großunternehmen. In: PRMagazin, 27, Heft 6. S. 48-59.

Klaus, Elisabeth (1997): Die Brent-Spar-Kampagne oder: Wie funktioniert Öffentlichkeit? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (1997): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 99-124.

Kleinert, Horst (1982): Ökonomische Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin; New York: Walter de Gruyter. S. 27-33.

Klewes, Joachim (1994): Kann man Öffentlichkeitsarbeit messen? Zur Frage nach dem Sinn und den Möglichkeiten von Wirkungskontrolle in den Public Relations. Düsseldorf: Kothes & Klewes.

Knobloch, Silvia (1997): PR-Evaluationskontrolle durch Zeitreihenanalyse: Eine Methode zur Bewertung von Public-Relations-Maßnahmen. Berlin: Vistas-Verlag.

Kotler, Philip et al (1999): Principles of Marketing. (Second European Edition.) London: Prentice Hall Europe.

Kunczik, Michael (2010): Public Relations. Konzepte und Theorien. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln, Wien [u.a.]: Böhlau Verlag GmbH.

Kunde, Annette (1992): BASF. Umweltanzeigen. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 37-46.

Lansch, Marlene (1997): Leistung, Konstruktion und Analyse von Images- Ein Beitrag aus dem Blickwinkel der Zeichentheorie (Semiotik). In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 217-234.

Lindenmann, Walter K. (1990): Research, Evaluation and Measurement. In: Public Relations Review, 16. Jahrgang, Heft 2, S. 3-16.

Lindenmann, Walter K. (1997): Measurement in PR - International experiences. In: Korger, Dieter (Red.) (1997): Evaluation von Public Relation. Dokumentation einer Fachtagung. Frankfurt am Main: IMK. S. 26-44.

Löhn, Stefanie/Röttger, Ulrike (2009): Vertrauen in die Vertrauensspezialisten. Theoretische Konzeption und empirische Analyse von Vertrauen in der PR-Beratung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung- Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 105-124.

Lucas-Bachert, Ursula (1998): „Kunden halten Zertifizierung keineswegs für nötig.“ Ein Offener Brief von Ursula Lucas-Bachert an das GPRA-Präsidium. In: Public Relations Report. 3. April 1998, S. 4.

Luhmann, Niklas (2003): Einführung in die Systemtheorie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Maas, Jens/Nazemi, Tobias (1997): Computergestützte Dokumentation und Evaluation. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 135-146.

Mathes, Rainer/Gärtner, Hans-Dieter (1993): PR-Erfolgskontrolle durch wissenschaftliche Begleitforschung. In: Kalt, Gero (Hrsg.) (1993): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt am Main: IMK. S. 129-140.

Mathes, Rainer/Salazar-Volkman, Christian/Tscheulin, Jochen (1997): Medien-Monitoring- Ein Baustein der Public-Relations-Erfolgskontrolle. Untersuchungen am Beispiel Messe und Medien. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 147-172.

Mausser, Tilman (1993): Agentur-Rentabilität unter Controlling. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Mayring, Philipp (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 4. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz.

Merten, Klaus (1997): PR als Beruf. Anforderungsprofile und Trends für die PR-Ausbildung. In: pr-magazin 28. Jg., Nr. 1. S. 43-50.

Merten, Klaus (2000): Das Handwörterbuch der PR. A-Q. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.

Merten, Klaus (2006): Nur wer Lügen darf, kann kommunizieren. In: Pressesprecher 01/06. S. 22-25.

Merten, Klaus (2008): Zur Definition von Public Relations. In: M & K, 56. Jahrgang, 1/2008. S. 42-59.

Merten, Klaus (2009): Zur Theorie der PR-Theorien. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 51-70.

Meyer, Anton/Mattmüller, Roland (1987): Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. In: Marketing ZFP, 9. Jg., Nr. 3. S. 187-195.

Meyer, Lilian (1999): Evaluation und Erfolgskontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Wien: Dipl.-Arb.

Misik, Robert (2011): Kauf dir einen Politiker! In: MO Magazin für Menschenrechte #23. S. 10-13.

Murphy, John A./Farmer, Tony (1994): Dienstleistungsqualität in der Praxis. Ein Handbuch für den praktischen Gebrauch. München; Wien: Hanser.

Nessmann, Karl (2008): Österreich. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 407-414.

Neujahr, Elke/Bosch, Claudia (1995): ISO 9001 und PR-Qualität. In: Schulze-Fürstenow, Günter/Martini, Bernd-Jürgen (Hrsg.) (1995): Handbuch PR. Loseblattsammlung. Neuwied, Kriftel. S. 1-10.

N.N. (2002): Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. The Institute for Public Relations. http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf 5.4.2011.

Nöthe, Bettina (1994): PR-Agenturen in der Bundesrepublik Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Münster: agenda Verlag.

Oeckl, Albert (1976): PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit. Düsseldorf/Wien: Econ-Verlag.

Olufowote, James (2003): Structuration Theory and Communication Research: Developing and Applying an Organizational-Evaluative Framework. In: Conference Papers- International Communication Association, 2003 Annual Meeting, San Diego. S. 1-26.

Parsons, Talcott (1961): The structure of social action: A study in social theory with special reference to a group of recent European writers. New York: Free Press.

Patton, Michael (1986): Practical Evaluation. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Phillips, David (2006): Relationships are the Core Value for Organisations: A Practitioner Perspective. In: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 11, No. 1, 34-42.

Pott, Elisabeth (1992): Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. AIDS-Aufklärungskampagne. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 91-102.

pr+co. GmbH (2003): Wozu sind Agenturen gut? Von Wünschen und Wirklichkeiten in der PR-Branche. Stuttgart, München.

Preusse, Joachim/Schmitt, Jana (2009): Zum Status Quo der PR-Beratungs-Forschung. Stand und Perspektiven eines vernachlässigten Forschungsfeldes. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung- Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 75-86.

Rademacher, Lars (2009a): PR als „Literatur“ der Gesellschaft? Plädoyer für eine medienwissenschaftliche Grundlegung des Kommunikationsmanagements. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 87-116.

Rademacher, Lars (2009b): Wirksam beraten! Konsequenzen eines veränderten Strategiebegriffs für die Kommunikationsberatung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung- Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 213-226.

Rager, Günter (1994): Dimensionen der Qualität. Weg aus den allseitig offenen Richter-Skalen? In: Bentele, Günter/Hesse, Kurt R. (Hrsg.) (1994): Publizistik in der Gesellschaft. Festschrift für Manfred Rühl. Konstanz: UVK. S. 189-209.

Raupp, Juliana (2006): Kumulation oder Diversifizierung? Ein Beitrag zur Wissenssystematik der PR-Forschung. In: Pühringer, Karin/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2006): Vom Wissen und Nicht-Wissen einer Wissenschaft. Kommunikationswissenschaftliche Domänen, Darstellungen und Defizite. Berlin [u.a.]: LIT Verlag. S. 21-50.

Raupp, Juliana (2008): Determinationsthese. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 192-208.

Raupp, Juliana (2009a): Medialisierung als Parameter einer PR-Theorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 265-284.

Raupp, Juliana (2009b): Wie professionell ist die PR-Beratung? Ein Beitrag zu Stand und Perspektiven der Professionalisierungsdebatten in der PR-Forschung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung- Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 173-186.

Raupp, Juliana/Vogelgesang, Jens (2009): Medienresonanzanalyse. Eine Einführung in Theorie und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rechmann, Bernhard (1992): Kommunalverband Ruhrgebiet. „Ruhrgebiet- Ein starkes Stück Deutschland“. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 193-203.

Rienäcker, Peter/Cremer, Stephan M. (1992): Hansestadt Bremen. „Aus Liebe zu Bremen-Parken mit System“. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 139-152.

Rolke, Lothar (1997): Kennziffern für erfolgreiche Medienarbeit- Zum Messen und Bewerten von PR-Wirkungen. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 173-197.

Rolke, Lothar (2008): Berufsfeld Wirtschaft. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 445-457.

Rolke, Lothar (2009): PR- die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 173-200.

Rothlauf, Jürgen (2010): Total Quality Management in Theorie und Praxis. Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis. 3. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Röttger, Ulrike (2000): Public Relations- Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röttger, Ulrike (2001): Sind PR-Kompetenzen marktfähig? In: prmagazin 32, Heft 5. S. 51-58.

Röttger, Ulrike/Hoffmann, Jochen/Jarren, Otfried (2003): Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft.

Röttger, Ulrike (2008): Aufgabenfelder. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 501-510.

Röttger, Ulrike (2009a): Alles eine Frage der Perspektive. PR-Qualität und die Sicht der Bezugsgruppen. In: Merten, Klaus (Hrsg.) (2009): Konstruktion von Kommunikation in der Mediengesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 119-134.

Röttger, Ulrike (2009b): Organisationssoziologische Zugänge zu PR-Beratung. Ein Gespräch mit Nicole J. Saam. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 19-34.

Röttger, Ulrike (2009c): Welche Theorien für welche PR? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9-28.

Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (2009a): Beiträge zur Kartografie der PR-Beratung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung- Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7-18.

Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (2009b): Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung- Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 35-58.

- Rühl, Manfred (2009): Für Public Relations? Ein kommunikationswissenschaftliches Theorienbouquet. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 71-85.
- Ruß-Mohl, Stephan (1992): Am eigenen Schopfe...Qualitätssicherung im Journalismus-Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: Publizistik 1/1992. S. 83-96.
- Sandhu, Swaran (2009): Legitimitätsexperten in eigener Sache? Zur sozialen Konstruktion der PR-Beratung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung. Theoretische Prozesse und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 151-172.
- Sarcinelli, Ulrich/Hoffmann, Jochen (1997): Öffentlichkeitsarbeit zwischen Ideal und Ideologie. Wieviel Moral verträgt PR und wieviel PR verträgt Moral? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (1997): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 35-54.
- Saxer, Ulrich (1997): PR-Kampagnen, Medienöffentlichkeit und politischer Entscheidungsprozeß. Eine Fallstudie zur schweizerischen Abstimmung über den EWR. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (1997): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 55-72.
- Saxer, Ulrich (2000): Zur Journalismus-Qualitätsdiskussion. In: Held, Barbara/Russ-Mohl, Stephan (Hrsg.) (2000): Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut. S. 188-215.
- Schukies, Gert (1992): Deutsche Bundespost. 500 Jahre Post. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 103-115.
- Seghezzi, Hans Dieter (2007): Konzepte-Modelle-Systeme. In: Masing, Walter (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollständig neu bearbeitete Ausgabe. München: Carl Hanser Verlag. S. 155-172.
- Signitzer, Benno (1989): Public-Relations-Evaluation. In: Pflaum, Dieter/Pieper, Wolfgang (Hrsg.) (1989): Lexikon der Public Relations. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie. S. 338-340.
- Signitzer, Benno (2006): Public Relations-Qualitätssicherung „von unten“- ein Kommentar. In: Medien Journal, 30. Jahrgang, Nr. 4/2006. S. 3-6.
- Stauss, Bernd (2001): Messung der Dienstleistungsqualität. In: Zollondz, Hans-Dieter (2001): Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. München, Wien: Oldenbourg. S. 563 - 567.
- Storck, Christopher (2009): Kapitalmarkt, Stakeholder, Controlling- Paradigmenwechsel in der Kommunikationsberatung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung-Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 227-233.
- Strasser, Hansjörg (1993): Unternehmensberatung aus Sicht der Kunden. Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses. Schulthess Polygraph. Verl.

Szondi, György (2006): Re-Valuating Public Relations Evaluation. In: Medien Journal, 30. Jahrgang, Nr. 4/2006. S. 7-26.

Szyszka, Peter (2009): Kommunikationsberatung als Beobachtung dritter Ordnung. Versuch einer systemtheoretischen Vermessung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.) (2009): PR-Beratung. Theoretische Prozesse und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 59-71.

Theis-Berglmair, Anna Maria (2008a): Public Relations aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 37-49.

Theis-Berglmair, Anna Maria (2008b): Öffentlichkeit und öffentliche Meinung. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 335-345.

Timischl, Wolfgang (1996): Qualitätssicherung: statistische Methoden. Wien: Carl Hanser Verlag.

Traverse-Healy, Tim (1995): Public Relations in Action. In: Black, Sam (Hrsg.) (1995): The Practice of Public Relations. Fourth Edition. Boston u.a.: Butterworth Heinemann. S. 1-12.

Vötter, Verena (2006): Qualitätssicherung und Public Relations. Qualitätsmanagement durch Zertifizierungsverfahren. In: Medien Journal, 30. Jahrgang, Nr. 4/2006. S. 40-50.

Wagner, Karl (2007): Ausgestaltung von QM-Systemen auf Basis der ISO-9000-Reihe. In: Masing, Walter (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollständig neu bearbeitete Ausgabe. München: Carl Hanser Verlag. S. 173-206.

Wetcke, Hans-Hermann (1992): Bayrische Rück. Corporate Identity-Strategie. In: Kalt, Gero/Steinke, Peter (Hrsg.) (1992): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Frankfurt am Main: IMK. S. 47-60.

Wienand, Edith (2003): Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Wittmann, Werner W. (1985): Evaluationsforschung: Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Berlin: Springer.

Wolstenholme, Sue (1995): Ethics and Codes of Professional Conduct. In: Black, Sam (Hrsg.) (1995): The Practice of Public Relations. Fourth Edition. Boston u.a.: Butterworth Heinemann. S. 119-126.

Wottawa, Heinrich/Thireau, Heike (1990): Lehrbuch Evaluation. Bern: Huber.

Wottawa, Heinrich (1997): Erfolgskontrolle- Ein Instrument der Selbstdisziplin oder der Disziplinierung? In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 31-46.

Wottawa, Heinrich/Thierau, Heike (2003): Lehrbuch Evaluation. 3., korrigierte Auflage. Bern: Huber.

Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar (1978): Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft. Köln: Dt. Inst.-Verlag.

Zerfass, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zerfass, Ansgar (2008): Steuerung und Wertschöpfung von Kommunikation. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 536-551.

Zerfass, Ansgar et al (2010): European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations- Results and Implications. Brussels, Leipzig: Euprera, University of Leipzig; <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf> (3.6.2011).

Zimmermann, Peter (1997): Controlling in der Public-Relations-Agentur. In: Baerns, Barbara (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK. S. 327-338.

Zollondz, Hans-Dieter (2001): Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. München, Wien: Oldenbourg.

26. Internetquellen

BPRA. <http://www.bp.ra.ch/files/Marktstatistik2086.pdf> (16.7.2011)

DRPR. <http://www.drpr-online.de/statische/itemshowone.php4?id=5> (3.6.2011)

GPRA. <http://www.pr-guide.de/> (3.6.2011)

Horizont online. http://www.horizont.at/fileadmin/user_upload/Dateien_Ordner/62-75_PRRanking09.pdf (10.5.2011)

ICCOPR. <http://www.iccopr.com/Member-Benefits/cms.aspx> (1.6.2011)

ICCOPR. <http://www.iccopr.com/Member-Benefits/Stockholm-charter.aspx> (3.7.2011)

PR Ethikrat. <http://www.prethikrat.at/> (1.6.2011)

PR Ethikrat. <http://www.prethikrat.at/leitlinien.html> (3.7.2011)

PR Journal Datenbanken. <http://datenbanken.pr-journal.de/pr-agenturrankings/pfeffers-pr-ranking.html?view=ranking&layout=detail&type=1> (16.7.2011)

PR Quality. <http://www.prquality.at/de/pr-quality-austria.html> (27.6.2011)

PRQuality.
http://www.prquality.at/fileadmin/contentassets/CMS/CMS_KriterienKosten_Okt09.pdf
(1.6.2011)

PR Quality. <http://www.prquality.at/presse/aktuell/prqa-agenturen-wachsen-staerker-als-die-branche.html> (1.6.2011)

PR Quality. <http://www.prquality.at/pr-quality-austria/cms.html> (10.7.2011)

PRVA. <http://www.prva.at/index.php?id=factsheet-prva> (27.6.2011)

PRVA. <http://www.prva.at/index.php?id=mitglieder-und-partner> (27.6.2011)

PRVA. http://www.prva.at/index.php?id=ueber_uns (27.6.2011)

PRVA. http://www.prva.at/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&file=fileadmin/user_upload/pdf/aussendungen/Praesentation_Gallup_Studie_PRQA_MG.pdf&t=1307117205&hash=66bc9b155c4363256d0d89ce3a628ea9f389bcf8 (1.6.2011)

PRVA. <http://www.prva.at/index.php?id=379> (27.6.2011)

27. Anhang

27.1. Aussendungstext Interviewanfrage

Sehr geehrte/r XX,

mein Name ist Florian Haas und ich studiere Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien. Im Rahmen meiner Diplomarbeit beschäftige ich mich mit der Frage, wie die Qualität einer PR-Agentur ausgewiesen und gemessen werden kann. Der Fokus meiner Arbeit, die in Zusammenarbeit mit der PR Quality Austria verfasst wird, soll dabei einerseits auf dem Zertifizierungsmodell CMS II liegen, andererseits werden auch Methoden der Erfolgsmessung wie Medienresonanz- und Imageanalysen einen zentralen Stellenwert einnehmen. Die Basis für weiterführende Erhebungen (in Form von standardisierten Fragebögen) sollen kurze Interviews (20–30 Minuten) mit allen GeschäftsführerInnen/PartnerInnen der 10 größten PR-Agenturen Österreichs (orientiert am Bestseller-Ranking) sein. Als Geschäftsführer von XX sind Sie für meine Untersuchung ein besonders interessanter Gesprächspartner und ich wäre Ihnen daher sehr dankbar, wenn Sie mir die Möglichkeit geben würden, ein kurzes Gespräch über das Thema „Qualität in der PR“ mit Ihnen zu führen. Das Ziel dieser Interviews ist es herauszufinden, wie die Meinungsführer der PR-Branche (also die wichtigsten VertreterInnen der größten PR-Agenturen) zum Thema „Qualität“ stehen und welche verschiedenen Herangehensweisen innerhalb der Branche festzustellen sind. Meine Studie wird in Zusammenarbeit mit der PR Quality Austria durchgeführt, die Ergebnisse sollen neue wichtige Aufschlüsse über das Thema Qualität von PR-Agenturen geben. Die Ergebnisse meiner Untersuchung werden nach Beendigung meiner Arbeit außerdem an den PRVA weitergeleitet.

Ich wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie mir die Gelegenheit geben würden, Sie zu interviewen und bin für jeden Terminvorschlag dankbar. Sollten Sie im Vorfeld weitere Informationen über meine Arbeit benötigen, stehe ich Ihnen gerne auch telefonisch zur Verfügung.

Telefonnummer: XX

Mit herzlichem Dank im Voraus

27.2. Interviewleitfaden

1. Bei sämtlichen Agenturratings oder Ranglisten werden ausschließlich Kennzahlen wie Jahresumsatz, Umsatzsteigerung und Anzahl der betreuten KundInnen als Bewertungsgrundlage herangezogen. Die Umsatzstärke wird also als einziges wirkliches „Qualitätsmerkmal“ betrachtet, inhaltliche Qualität der Arbeit einer Agentur wird vernachlässigt. Was bedeutet Qualität in der PR für Sie? Welche Merkmale sind ausschlaggebend bei der Unterscheidung zwischen einer „guten“ und einer „schlechten“ Agentur?
2. Wie versuchen Sie, die Qualität der Agentur nachzuweisen? Wie kommunizieren Sie Ihren KundInnen, dass die Arbeit Ihrer Agentur erfolgreich ist?
3. Welche Qualitätsmerkmale sind Ihrer Meinung nach für die KundInnen bedeutsam? Worauf wird am ehesten Wert gelegt?
4. Wie stehen Sie zu Methoden der Erfolgskontrolle als Kriterien der Qualität einer PR-Agentur. Können Werbewerterrechnung, Medienresonanzanalyse und Feedbackgespräche relevante Aussagen über die Qualität der Agentur treffen?
5. Es scheint so, als hätte die Branche eine Lösung für das Problem der Qualitätsmessung beziehungsweise des Nachweises gefunden: CMS II. Immer mehr Agenturen lassen sich zertifizieren. Wie beurteilen Sie die Relevanz von CMS II? Warum haben Sie sich zertifizieren lassen/nicht zertifizieren lassen?
6. Welche Vorteile bringt eine CMS II-Zertifizierung innerhalb der PR-Branche mit sich?
8. Hat CMS II Ihrer Meinung nach einen positiven Einfluss auf die Reputation einer Agentur? Glauben Sie, dass eine zertifizierte Agentur branchenintern einen besseren Ruf genießt?

9. Sehen Sie auch Nachteile, die mit der Zertifizierung mit CMS II verbunden sind? Kann es sein, dass der Arbeitsaufwand den Mehrwert übersteigt oder die Flexibilität der Agentur durch ein hohes Maß an Bürokratie eingeschränkt wird?

10. Glauben Sie, dass CMS II einen relevanten Wettbewerbsvorteil mit sich bringt? Können potenzielle KundInnen überhaupt einschätzen, was eine Zertifizierung in Hinblick auf die Qualität einer Agentur bedeutet?

11. Die im CMS II enthaltenen Kategorien zum Nachweis der Qualität sind Führung und Kommunikation, langfristige Unternehmensplanung, Entwicklung und Innovation, Finanz- und Controllingsysteme, Projekt- und Kampagnen-Management und Kundenzufriedenheit. Welche Bereiche sehen Sie als besonders wichtig? Welche sind verzichtbar?

12. Sind Sie der Meinung, dass CMS II durch weitere Komponenten ergänzt werden müsste, um aussagekräftiger zu sein? Ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll, auch die Qualität der Arbeit in PR-Agenturen, zusätzlich zu organisatorischen und strukturellen Merkmalen, als Bewertungskriterium heranzuziehen?

13. Gerade durch Vorfälle in letzter Zeit wird momentan intensiv darüber diskutiert, ob ein Lobbying-Index oder Lobbying-Register eingeführt werden soll, in das sich Lobbyisten eintragen müssen. Qualitätszertifizierungen wie CMS II gibt es im Bereich des Lobbying keine. Wie stehen Sie zu der Idee, eine Art Lobbying-„Gütesiegel“ einzuführen, bei dem Lobbying-Agenturen gewisse Nachweise bringen müssen, um sich Lobbyisten nennen zu dürfen?

14. Wie sehen Sie die Bedeutung von Ethik in den PR? Ist Ethik mit Qualität gleichzusetzen oder ist sie eher die Grundlage des PR-Handelns?

15. Wie wird sich die Bedeutung der Qualität von PR-Agenturen ihrer Meinung nach in Zukunft entwickeln? Wird eine Zertifizierung mit CMS II zum Branchenstandard werden? Und wenn ja, auf welche Weise werden Agenturen dann versuchen, sich in Bezug auf die Qualität von Konkurrenten abzugrenzen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu haben?

27.3. Auswertung Leitfadeninterviews

A1: Auswertung Gregor Schönstein, Public Affairs

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wann ist Medienarbeit erfolgreich in einem Unternehmen? Dann, wenn am Ende des Monats die Clippingmappe voll ist, also man eine ordentliche Mediencoverage erreicht hat, mit in etwa den Botschaften, die man sich wünscht.	Medienarbeit ist erfolgreich, wenn eine hohe Medien-resonanz mit den gewünschten Botschaften erreicht wird.	Die wichtigsten Qualitätsmerkmale der PR sind: o Hohe Medienresonanz o Übernahme gewünschter Botschaften.
Und deswegen ist es immer wichtig, wenn man ein großes Anliegen eines Unternehmens durchbringen will, egal ob jetzt gegenüber der Politik oder Unternehmen, dass man diese Botschaften in Hinblick auf die Interessenslage des Empfängers ausrichtet...	Lobbying-Botschaften müssen immer auf die Interessen des Empfängers ausgerichtet sein.	Relevante Qualitätskriterien im Lobbying-Bereich sind: o Ausrichtung der Botschaften auf Interessen des Empfängers o Durchsetzung von Argumenten o Herstellung von Win-Win-Situationen o Erreichung von Entscheidungsträgern o Hintergrundwissen
Da ist Erfolg ein anderer, also uns misst man nicht an der Quantität der Response, sondern immer, ob unsere Argumente durchschlagen.	Erfolg im Lobbying definiert sich durch die Durchsetzung der Argumente.	
Win-Win-Situationen herstellen und dem Argument so viel Durchschlagskraft zu geben, dass es gegen die vielen anderen Argumente, die einen Entscheidungsträger erreichen, sich das eigene Argument durchsetzt.	Lobbying muss Win-Win-Situationen herstellen, Entscheidungsträger erreichen und Argumente durchsetzen.	
Das heißt, wir sind	Lobbyisten müssen	

angetan, viel mehr über die Dinge zu wissen, viel mehr Hintergründe zu haben.	Hintergründe gut kennen.	
---	--------------------------	--

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
In der Regel mache ich das (Nennung von Referenzkunden, Anm. FH) nicht, weil Lobbying extrem diskret ist, und das ist auch gut so.	Aufgrund der nötigen Diskretion werden Referenz-kunden kaum genannt.	Um Qualität nachzuweisen, versucht die Agentur, dem Kunden klarzumachen, dass <ul style="list-style-type: none"> o sie den Unternehmer versteht o sie Ahnung von Wirtschaft hat o sie Erfahrung hat o sie weiß, welche Kommunikationsmaßnahmen die Zielerreichung des Unternehmens unterstützen.
Was ich versuche, wenn ich ein Unternehmen akquiriere, ist, ihm möglichst schnell zu zeigen, dass ich ihn als Unternehmer verstehe.	Kunden wird vermittelt, dass die Agentur sie als Unternehmer versteht.	Im PR-Bereich ist die Nennung von Referenzbeispielen ein wichtiges Instrument zum Nachweis von Qualität.
Also, ich zeige ihm schon „von der Unternehmensstrategie hast du eine Ahnung, lieber Unternehmer, und ich sage dir jetzt, was meine Disziplin, die Kommunikation, dazu leisten kann, damit du schneller an deine Ziele kommst oder realistischer an deine Ziele herankommst“.	Die Agentur zeigt Unternehmen, dass sie eine Ahnung von Kommunikation hat und weiß, welche Maßnahmen zur Zielerreichung nötig sind.	
Daran (an der Erfahrung der Agentur, Anm. FH) misst er, würde ich jetzt einmal sagen, in der Regel die Qualität unserer Agentur...	Die Qualität der Agentur wird anhand der Erfahrung gemessen.	
Na ja, in der PR ist das schon gut, dass man sagt, „schauen Sie, also in der klassischen Medienarbeit, ich zeige Ihnen jetzt, wie erfolgreich ich andere Unternehmen schon positioniert habe“.	Die Nennung von Referenzbeispielen in der PR ist sinnvoll.	

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also, das Vertrauen in die Professionalität (ist für Kunden das wichtigste Qualitätsmerkmal, Anm. FH).	Das Vertrauen in die Professionalität ist am wichtigsten.	Wichtige Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive sind: o Vertrauen in die Professionalität o Mehrwert o Kostenersparnis durch die Auslagerung von Aufgaben o Unterstützung der Unternehmensziele
Das heißt, wenn sie Geld für externe PR oder Kommunikationsdienstleistungen ausgeben, dann überprüfen sie sehr genau den Mehrwert, auch gegenüber den eigenen Ressourcen.	Kunden überprüfen genau den Mehrwert.	
Das heißt, er muss das Gefühl haben, dass er es günstiger bekommt, als wenn er sie alle einkauft, und er muss das Gefühl haben, dass seine Unternehmensziele dadurch unterstützt sind.	Kunden müssen das Gefühl haben, dass die Zusammenarbeit mit der Agentur Kostenersparungen bringt und dass Unternehmensziele unterstützt werden.	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also, ich weiß nicht, in welcher Form es den geben wird, das ist ein Punkt, den ich nicht lobbyiere, ich finde es gut, dass es ein Register gibt, in den man eingetragen ist...	Es ist unklar, in welcher Form es ein Lobbying-Register geben wird.	Im Bereich des Lobbying wird es in Zukunft Register geben, in die sich Lobbyisten eintragen lassen. Die Form, in der es das Register geben wird, ist unklar. Lobbying wird auch in Zukunft große Bedeutung haben, da Unternehmen professionelle Beratung benötigen, um Interessen auf EU-Ebene durchsetzen zu können.
Und wir Österreicher brauchen auch Lobbying, gerade wenn unsere Unternehmen etwas gegenüber Brüssel brauchen. Glauben Sie mir, Unternehmen sind hilflos in Brüssel, wenn sie nicht professionelle Beratung holen.	Lobbying wird auch in Zukunft große Bedeutung haben, da Unternehmen ohne professionelle Beratung in Brüssel hilflos sind.	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also, ich glaube, dass die Clippingmappe schon ein gutes Instrument ist, wenn man Pressearbeit macht.	Medienresonanzanalysen sind ein gutes Instrument bei Medienarbeit.	Im Bereich der Medienarbeit sind Medienresonanzanalysen ein aussagekräftiges Instrument.

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich kenne kein einziges Zertifikat. Soll mir einmal jemand vorstellen, weiß ich nicht. Ich kenne es nicht.	CMS II ist nicht bekannt.	Aufgrund der Unbekanntheit von CMS II können keine konkreten Vorteile genannt werden.
Warum soll nicht ich sagen, ich möchte meine Qualität beweisen, indem ich mich an ein Regelwerk anpasse, wo gewisse Voraussetzungen gefordert sind, das ist doch gut.	Die Anpassung an ein Regelwerk mit bestimmten Voraussetzungen beweist Qualität.	Die Anpassung an Regelwerke, wie im Fall von Zertifizierungen, dient dem Nachweis von Qualität.

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das ist halt oft die Frage, was man hineinvestiert und dann wirklich für einen Nutzen daraus zieht	Oftmals übersteigen die Kosten für eine Zertifizierung deren Nutzen.	Die Kosten sind oft ein Nachteil von Zertifizierungen.

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Habe ich noch nie gehört, dass das (die Zertifizierung, Anm. FH) irgendjemand wollte.	Kein Kunde wollte wissen, ob die Agentur zertifiziert ist.	Zertifizierungen werden grundsätzlich von Kunden nicht nachgefragt, bieten aber bei der Arbeit für internationale Unternehmen Wettbewerbsvorteile, da das Tochterunternehmen die Wahl der Agentur gegenüber dem Mutterkonzern leichter rechtfertigen kann.
Ja, und zwar in einem ganz bestimmten Fall (bringen Zertifizierungen Vorteile, Anm. FH). Wenn man für internationale Unternehmen arbeitet, wie wir es auch tun.	Bei der Arbeit für internationale Unternehmen bringen Zertifizierungen einen Wettbewerbsvorteil.	
Und wenn man da ein anerkanntes Gütesiegel hat, dann erleichtert es dem Tochterunternehmen, diese Agentur zu beauftragen, nämlich im Verhältnis zum Mutterunternehmen, auf jeden Fall.	Tochterunternehmen können die Wahl einer Agentur durch Zertifizierungen gegenüber dem Mutterkonzern leichter rechtfertigen.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also, ein guter, inspirierender Berater lässt sich, glaube ich, nicht durch solche Instrumente qualifizieren.	Gute Berater können nicht durch Zertifizierungen qualifiziert werden.	Die Integration von Inhalten in eine Zertifizierung ist nicht sinnvoll, da die Qualität von Beratern so nicht nachgewiesen werden kann.

K4 Lobbying-„Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Und da ist es gut, wenn es ein Register gibt, dass man sagt, „das ist eine eingetragene Agentur, die hat sich zu gewissen Dingen verpflichtet und die habe ich angeschrieben“.	Ein Lobbying-Register, in das sich Agenturen eintragen lassen, ist sinnvoll.	Die Einführung eines Lobbying-Registers ist sinnvoll, ebenso wie ein Gütesiegel, das folgende Kriterien beinhalten sollte: o Qualifikation o Ausbildung o Berufserfahrung der Berater. Die Offenlegung von Klientenlisten oder Etats gegenüber neutralen Stellen wird abgelehnt.
Aber ich bin sehr für ein freiwilliges Gütesiegel, und wir werden uns, wenn es so etwas gibt, sicher darum bemühen. Also das ist eine gute Idee.	Ein freiwilliges Gütesiegel für Lobbying-Agenturen ist eine gute Idee.	
Ein gutes, vernünftiges Gütesiegel, das wirklich beschreibt, welche Qualifikation müssen die Berater haben, was gehört für eine Berufserfahrung in der Ausbildung dazu, finde ich eine sehr gute Sache, ja.	Das Gütesiegel sollte beschreiben, welche Qualifikationen, Ausbildung und Erfahrung Berater haben müssen.	
Nein, ich lege keiner Stelle Klientenarbeit offen.	Klientenarbeit wird keiner Stelle offen gelegt.	
Daher bin ich dagegen, dass irgendwelche Etats aufgezeigt werden...	Etats werden nicht offen gelegt.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ethik ist nicht wichtig für Lobbying, Ethik ist wichtig für jeden von uns, der einen Beruf macht. Das ist nicht etwas wo gerade die Lobbyisten gefordert sind, sondern jeder von uns, Sie, ich, jeder da draußen.	Ethik ist nicht nur bei Lobbying, sondern in jedem Beruf wichtig.	Ethik ist nicht mit Qualität gleichzusetzen, sondern die Grundlage beruflichen Handelns, nicht nur im Bereich des Lobbying.

A2: Auswertung Monika Langthaler, Brainbows

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Gut, wir sind eben spezialisiert auf inhaltliche Themen wie Nachhaltigkeit und erneuerbare Energien, und Nachhaltigkeit als Thema zeichnet aus, dass man ehrlich und transparent und authentisch kommuniziert.	Die wichtigsten Qualitätsmerkmale sind Ehrlichkeit, Transparenz und Authentizität.	Die Qualität im Bereich der Nachhaltigkeit beruht in erster Linie auf <ul style="list-style-type: none"> o Ehrlichkeit o Transparenz o Authentizität in der Kommunikation.
Natürlich ist es schon wichtig zu wissen, also eben die Faktoren, die Sie genannt haben, Hard-Facts wie Controlling, Mitarbeiterführung und vielleicht auch Fluktuation in einem Unternehmen, das sagt auch viel aus.	Controlling, Mitarbeiterführung und Fluktuation sind aussagekräftige Qualitätsmerkmale.	Ebenfalls aussagekräftig sind „harte“ Faktoren der PR-Qualität wie: <ul style="list-style-type: none"> o Controlling o Mitarbeiterführung o Geringe Fluktuation.

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Natürlich (werden Referenzkunden genannt, Anm. FH), wir sind ja stolz, dass wir manche Kunden auch schon jahrelang in diesem Bereich beraten.	Zum Qualitätsnachweis werden Referenzkunden genannt.	Die Agentur nennt Referenzkunden, um ihre Qualität gegenüber Neukunden nachzuweisen.

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich glaube, was ihnen (den Kunden, Anm. FH) bei uns gefällt, ist, dass wir einfach wirklich sehr geradlinig und ehrlich in der Beratung auch sind, also wir spielen denen nicht irgendetwas vor, sondern wir treten auch so wie wir sind authent auf	Kunden legen besonderen Wert auf Geradlinigkeit, Ehrlichkeit und Authentizität.	Bei der Beratung ist Kunden wichtig, dass diese o Ehrlich o Geradlinig o Authentisch ist. Agentur und Kunde müssen zusammenpassen und sollen sich auf Augenhöhe in einem
Wir müssen einfach zusammenpassen, ein Auftragnehmer und ein Auftraggeber, das sollte schon auf Augenhöhe eine Partnerschaft, natürlich bestimmt der Auftraggeber am Schluss, was er will....	Agenturen und Kunden müssen sich partnerschaftlich auf Augenhöhe begegnen.	partnerschaftlichen Verhältnis begegnen. Die Steigerung der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit innerhalb eines Unternehmens und die mediale
Ich glaube, für viele, die mit uns zusammenarbeiten, ist es vielleicht persönlich dann auch ein Erfolg, wenn dieses Thema in ihrem Unternehmen eine höhere Priorität dann genießt, weil wir vorher das Thema Nachhaltigkeit ein Schattendasein geführt hat.	Kunden legen Wert darauf, dass das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen an Bedeutung gewinnt.	Berichterstattung darüber ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal und schafft einen Mehrwert. Kunden legen besonderen Wert auf eine gute Beziehung zu und Sympathie mit Beratern, die inhaltliche Qualität wird als gegeben vorausgesetzt.
Natürlich ist es auch schön, wenn man mit dem ganzen dann in der Zeitung steht oder einen Mehrwert natürlich in der Firma schafft...	Die Medienresonanz der Nachhaltigkeit des Unternehmens schafft einen Mehrwert.	
Man trifft sich mit jemandem gerne wieder, mit dem man sich gerne austauscht, der einen interessiert, sympathisch ist, und das sind im Wesentlichen die Kriterien, warum eine Agentur längerfristig mit Unternehmen zusammenarbeitet.	Kunden legen Wert auf Sympathie und eine gute Beziehung mit den Beratern.	
Qualität muss sowieso passen, ich meine, ich	Die Qualität muss aus Sicht der Kunden ohnehin	

kenne kein Unternehmen, das nicht eh sehr streng schaut, also keinen Auftraggeber, der nicht schaut „passt das“, trotzdem wechseln viele dann die Agentur...	vorhanden sein.	
--	-----------------	--

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich kann mir schon vorstellen (dass CMS II Branchenstandard wird, Anm. FH) wenn es die großen einmal machen, dann müssen wahrscheinlich auch wir kleinen ein bisschen nachhüpfen.	Wenn sich große Agenturen zertifizieren lassen, werden kleinere folgen und CMS II könnte zum Branchenstandard werden.	CMS II kann zum Branchenstandard werden, wenn o sich große Agenturen zertifizieren lassen und kleinere folgen o es Regelungen gibt, die nachvollziehbar und konsensual festgelegt sind o Kunden bei der Auswahl einer Agentur auf die Zertifizierung achten.
Wenn es Regelungen gibt, auf die sich alle einigen und die nachvollziehbar sind, kann ich mir das absolut vorstellen.	CMS II kann Branchenstandard werden, wenn es Regelungen gibt, die nachvollziehbar sind.	
Vor allem, dass auch gleichzeitig die Kunden dann die Sicherheit haben „OK, wir haben ja die ausgewählt, weil eben die ja auch dieses Zertifikat haben“.	Voraussetzung für die Durchsetzung von CMS II ist das Interesse von Kunden an der Zertifizierung.	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Nein (Methoden der Erfolgskontrolle sind nicht aussagekräftig, Anm. FH), und für mich ist Erfolg auch nicht eben das, was am Schluss (wichtig ist, Anm. FH).	Methoden der Erfolgskontrolle sind nicht aussagekräftig, da das Ergebnis nicht erfolgsentscheidend ist.	Der Erfolg definiert sich über die Beziehung zwischen Agentur und Kunde und nicht über das Ergebnis, weshalb Methoden der Erfolgskontrolle nicht aussagekräftig sind. Der Erfolg definiert sich in erster Linie über die Qualität der Arbeit und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kunde und Agentur und nicht durch wirtschaftliche Aspekte.
Das (gute Arbeit und kontinuierliche Weiterentwicklung, Anm. FH) ist für mich die Qualität, die wir hier bei Brainbows versuchen zu leben, und so beraten wir auch unsere Kunden, ist Geld einfach nicht alles.	Erfolg zeigt sich in guter Arbeit und kontinuierlicher Weiterentwicklung, nicht in Einnahmen oder Gewinnen.	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Aber Zertifizierungen, wenn Sie einen bestimmten Standard haben, sind schon gescheit.	Eine Zertifizierung mit definierten Standards bringt Vorteile.	Der Vorteil einer Zertifizierung mit definierten Standards ist, dass sie unter der Voraussetzung von nachvollziehbaren, transparenten und nach außen bekannten Kriterien als Qualitätslabel verwendet werden kann.
Ja, also was ich für sinnvoll halte, wenn das nachvollziehbare Kriterien sind, die wirklich nach außen hin dann auch transparent sind und wo man dann wirklich sagt „OK, das ist ein bisschen so etwas wie ein Qualitätslabel.	Wenn die Zertifizierung nachvollziehbare Kriterien hat, die nach außen transparent sind, ist sie ein Qualitätslabel.	

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
...wenn das Zertifizierungsverfahren so wäre, dass es uns nicht komplett bürokratisch überfordert und zu extremen Mehrkosten führt, ja, hätte ich wahrscheinlich kein Problem damit.	Zertifizierungen machen nur Sinn, wenn sie nicht mit hohen Kosten, viel Bürokratie und hohem Aufwand verbunden sind.	Mögliche Nachteile einer Zertifizierung sind o Hoher Aufwand o Viel Bürokratie o Hohe Kosten.

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das, in Anbetracht der Affären, die wir in Österreich gehabt haben, eigentlich schon (Zertifizierungen werden wichtiger, Anm. FH).	Die Affären der letzten Zeit in Österreich können dazu führen, dass Zertifizierungen in Zukunft wichtig für Kunden sind.	Kunden fragen nicht nach Zertifizierungen und beachten diese auch nicht. Durch die Affären in der letzten Zeit und das momentane Image von PR und Lobbying könnten Zertifizierungen in Zukunft an Bedeutung gewinnen.
Nein (Kunden achten nicht auf Zertifizierungen, Anm. FH), glaube ich ehrlich, also ich habe es noch nie erlebt.	Kunden achten nicht auf Zertifizierungen.	
Mich hat noch nie ein Auftraggeber gefragt „haben Sie diese von Ihnen genann-te irgendwas Zertifizierung“.	Kein Auftraggeber hat bisher nach einer Zertifizierung gefragt.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Inhaltliche Kriterien, weiß ich jetzt nicht, da tue ich mir schwer, weil da doch vielleicht jedes Unternehmen auf andere Schwerpunkte setzt, automatisch würde mir jetzt nicht ein Kriterium einfallen.	Die Integration von inhaltlichen Kriterien ist aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunkte von Unternehmen nicht sinnvoll.	CMS II sollte nicht um inhaltliche Aspekte erweitert werden, da jedes Unternehmen andere Schwerpunkte hat und eine Standardisierung nicht möglich ist.

K4 Lobbying-„Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ja, also ich halte das (Lobbying-Gütesiegel, Anm. FH), alle Vorschläge einmal für gescheit, weil ich total dafür bin, dass das transparent wird, klar wird „was machen sie, wer sind die Lobbyisten und was tun sie“, das ist in Österreich ja wirklich in der Schmutzdecke.	Ein Lobbying-Gütesiegel ist sinnvoll, da dieses für Transparenz sorgen würde.	Die Einführung eines Lobbying-Gütesiegels ist, ebenso wie Gesetze oder Register, sinnvoll, da diese die Transparenz im Bereich des Lobbying erhöhen würden.
Ich bin sehr für ein Gesetz, für ein Register, für alles, ich hätte da gar, also nicht einmal eine Sekunde ein Problem damit, wenn das ganz transparent wird, das halte ich für richtig.	Gesetze oder Register sind sinnvoll, da sie Transparenz bringen.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Unbedingt, ja (Ethik ist mit Qualität gleichzusetzen, Anm. FH).	Ethik ist mit Qualität gleichzusetzen.	Das ethische Handeln einer PR-Agentur ist gleichzusetzen mit ihrer Qualität. Ohne Ethik ist es nicht möglich sich am Markt zu halten oder Erfolg zu haben.
Ich halte das für einen der, ich bin überzeugt davon, dass nur, wenn man ethisch handelt, ehrlich, wenn man so will, ethisch handelt, langfristig auch Erfolg hat, nämlich auch Erfolg, dass man sich auch weiterhin sehen lassen kann.	Nur mit ethischem Handeln kann man langfristig Erfolg haben, da man sich sonst nicht am Markt halten kann.	

A3: Auswertung Bernhard Krumpel, Rosam Change Communications

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ja, Qualität in der PR definiert primär einmal der Kunde.	Qualität wird primär durch den Kunden definiert	<p>Die PR-Qualität wird in erster Linie durch Kunden bestimmt. Es ist nicht möglich, einen Handlungsraster zur eindeutigen Qualitätsbeurteilung zu erstellen, da es zu viele unbekannte Faktoren gibt. Die wichtigsten Qualitätsmerkmale sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kundenzufriedenheit o Erfolgreiche Umsetzung der Strategie <p>Bei der Beratung haben zudem Soft-Facts wie Beziehung und Vertrauen eine zentrale Bedeutung, da oftmals mit vertraulichen und sensiblen Themen gearbeitet wird.</p>
Es ist jetzt nicht möglich, denke ich, in der PR einen Handlungsraster zu erstellen, wo man danach sagt „gut gemacht, schlecht gemacht“, weil das von so vielen Komponenten ganz einfach beeinflusst ist.	Die Erstellung eines Handlungsrasters zur Qualitätsbewertung ist nicht möglich, da es zu viele unbekannte Komponenten gibt.	
Bei der Beratung generell gibt es, denke ich, nur wenn es einen sehr personenbezogenen Arbeit ist ein Qualitätsmerkmal, und das ist die Zufriedenheit von Kunden, und da passt auch nicht jede Agentur zu jedem Kunden, weil der Berater auch zum Kunden passen muss, auch menschlich gesehen.	Bei der Beratung sind die Kundenzufriedenheit und die menschliche Beziehung zwischen Berater und Kunden die wichtigsten Qualitätsfaktoren.	
Das sind Soft-Facts, die aber in unserem Bereich extrem wichtig sind, weil wir mit Themen arbeiten und mit Kunden, die sehr intern sind, die teilweise recht diskret sind, das heißt Dinge schon vorher wissen, bevor sie an der Öffentlichkeit sind, an der Strategie arbeiten.	Soft-Facts wie die Beziehung und das Vertrauen zwischen Kunden und Beratern sind in der PR sehr wichtig, da oftmals mit vertraulichen und sensiblen Themen gearbeitet wird.	
Letztendlich gibt es dann nur zwei Parameter, das ist die Zufriedenheit des Kunden und tatsächlich die Strategie, die ich im Vorfeld definiert habe und	Die wichtigsten Parameter der PR-Qualität sind die Kundenzufriedenheit und die erfolgreiche Umsetzung der Strategie.	

mit dem Konzept und dem Kunden, kommt die auch tatsächlich heraus...		
--	--	--

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wir zum Beispiel als Agentur, wir nehmen kaum an Pitches teil oder so etwas, Wettbewerbspräsentationen, sondern wir leben davon, dass wir einfach weiterempfohlen werden und ausschließlich sogar weiterempfohlen werden.	Der wichtigste Qualitätsnachweis ist die Weiterempfehlung.	Durch die Liste bestehender Kunden und die Weiterempfehlung kann die Agentur ihre Qualität nachweisen. Beim B2B-Lobbying zeigt sich Qualität durch die mit Hilfe der Agentur lukrierten Geschäfte im Vergleich zum
Die Qualität zeigt sich auch an den Testimonials, die man hat, oder Kunden.	Die Kundenliste ist ein wichtiges Instrument des Qualitätsnachweises.	aufgewandten Budget. Bei Neukundenanfragen werden teilweise Referenzbeispiele, sofern die Kunden genannt werden dürfen, als Qualitätsnachweis verwendet.
...auch dass wir B2B-Lobbying machen, das heißt, wir schauen auch, dass unsere Kunden, wenn wir so einen Auftrag haben, über uns Geschäfte lukrieren können, über unsere Zugänge, oder sich zumindest darstellen können bei interessierten möglichen Kunden, das ist natürlich genau definierbar, weil der sieht genau, was hat er uns gezahlt pro Monat und was haben wir ihm gebracht.	Im Bereich des B2B-Lobbyings zeigt sich die Qualität durch die Anzahl an Geschäften, die der Kunde durch die Agentur lukrieren konnte, im Vergleich zum aufgewandten Budget.	
Wir machen es (die Nennung von Referenzbeispielen, Anm. FH) teilweise dort, wo der Kunde, wo es OK ist für ihn, zum Beispiel auf unserer Website haben wir Kunden oben, das ist vorher mit denen abgestimmt, das Logo ist von ihnen eingeholt, das können wir auf die Website geben und dann gibt es aber einen Großteil der Kunden jetzt in unserem Bereich und wir arbeiten ja mit nahezu in Summe 30, 40 Kunden, gibt	Teilweise werden bei Neukundenanfragen Referenzkunden genannt, wenn es Kunden erlauben.	

es einen absoluten Großteil der halt nicht oben ist auf der Website.		
--	--	--

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also die Kunden kommen sehr stark natürlich wegen dem Image, das die Agentur hat, her.	Kunden legen besonderen Wert auf das Image einer Agentur	Die wichtigsten Qualitätsmerkmale aus Sicht der Kunden sind <ul style="list-style-type: none"> o Image der Agentur o Beziehungsqualität beziehungsweise „Wohlfühlfaktor“ mit dem Berater o Langfristig entstandenes Vertrauen o Zielerreichung o Erreichbarkeit des Beraters o Ethisches Grundgerüst der Agentur
Jetzt im reinen PR-Bereich geht es sehr stark darum, ich nenne es jetzt einmal den Wohlfühlfaktor mit dem Berater zu erleben.	Im PR-Bereich legen Kunden Wert auf den „Wohlfühlfaktor“ in der Beziehung mit dem Berater.	Bei der Auswahl einer Agentur legen Kunden Wert auf Spezialisierung.
Und dann natürlich, wie die Problemstellungen die beim Jahresanfang oder Beginn der Arbeit definiert wie die letztendlich ausgegangen sind und was in unserem Bereich auch sehr wichtig ist „wie erreichbar war ich, also war ich immer da wenn er mich gebraucht hat oder habe ich einmal, wie soll ich sagen, ein verlängertes Wochenende ohne Handy genossen oder habe ich tatsächlich binnen zwei Stunden zurückgerufen“, wie es manche auch im Vertrag haben.	Die Erfüllung von definierten Zielen und die Erreichbarkeit des Beraters sind wichtige Faktoren.	
Bei uns ist allerdings der Effekt auch derjenige sehr stark, dass die Leute herkommen weil sie einfach von vornherein wissen wir sind auf schwierige Situationen spezialisiert...	Viele Kunden wenden sich an die Agentur, weil diese auf Krisen-PR spezialisiert ist.	
Und wir haben selber auch Studien gemacht für einen Kunden bei Top-CEOs und die haben auch gesagt es ist ihnen völlig wurscht wenn sie mit einem Berater	CEOs legen ausschließlich Wert auf die Beziehung zu Beratern und ein langfristig entstandenes Vertrauensverhältnis.	

arbeiten wo der arbeitet, bei Ihnen ist die Person wichtig, weil zu dem gibt es Grundvertrauen, mit der ist vielleicht schon länger gearbeitet worden.		
...von den weichen Faktoren natürlich dass der schon merkt da ist ein ethisches Grundgerüst dahinter.	Kunden legen Wert auf ein ethisches Grundgerüst der Agentur.	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, es kann sein dass es Zertifizierungen geben wird wo man dann aus marketingtechnischen Gründen auch dabei ist.	Möglicherweise gibt es in Zukunft Zertifizierungen, die im Sinne des Marketing eingeführt werden.	Zertifizierungen werden auch in Zukunft keine Relevanz im Beratungsbereich haben. Möglicherweise werden bestimmte Zertifizierungen aus Marketinggründen eingeführt. Internationale Netzwerke werden an Bedeutung gewinnen unter Umständen werden Ethikstandards aus Amerika übernommen.
Aber was ich einfach ausdrücken will ist, ich glaub dass das nicht marktrelevant ist, gerade im Beratungsbereich.	Zertifizierungen im Beratungsbereich werden auch in Zukunft nicht branchenrelevant sein.	
Und es gibt andere Kriterien, die natürlich zunehmend wichtiger werden. Das sind internationale Netzwerke bei Agenturen, was nicht bedeutet, dass man sich einem Verbund mit Haut und Haaren ausliefert und auch als eigenständige Agentur einfach mitpartizipiert an einem internationalen Netzwerk und da ist es schon eher wahrscheinlicher, oder Ethikstandards, dass diese Dinge von Amerika herüberschwappen zu uns.	Internationale Netzwerke werden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Möglicherweise werden Ethikstandards aus Amerika übernommen.	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>Werbewert auf jeden Fall (aussagekräftig, Anm. FH), ich meine wir definieren und schauen uns das schon an, wir sagen dass ist auch immer ein Argument für uns, dieser Artikel hätte das Unternehmen so und so viel gekostet und eigentlich mehr, weil es ja keine Werbeeinschaltung ist sondern weil es eine trusted person geschrieben hat, das heißt der Leser erkennt das als Medienbericht und nicht als Werbung und beurteilt das selber auch anders.</p>	<p>Die Errechnung des Werbewerts ist aussagekräftig und ist ein gutes Argument für Agenturen, da ein Artikel eines Journalisten anders beurteilt wird und wertvoller ist als eine Werbe-einschaltung.</p>	<p>Der Werbewert ist ein gutes und aussagekräftiges Instrument für Agenturen, da von vertrauenswürdigen Journalisten verfasste Artikel wertvoller sind als Werbeeinschaltungen. Die Medienresonanzanalyse ist ebenfalls ein aussagekräftiges Instrument, allerdings nur, wenn keine Krisen-PR betrieben werden soll, bei der Kunden Interesse daran haben, nicht in der medialen Berichterstattung vorzukommen. Oftmals kann die Medienresonanz nur schwer beeinflusst werden.</p>
<p>Die Medienresonanzanalyse ist auch ein spannendes Tool, für uns ist es halt nur beschränkt einsetzbar weil wir gerade mit vielen Unternehmen arbeiten, die in Krisen oder schwierigen Situationen sind, dass wir die herausholen natürlich.</p>	<p>Die Medienresonanzanalyse ist grundsätzlich ein aussagekräftiges Instrument. Bei der Krisen-PR ist sie jedoch nur begrenzt einsetzbar, da Kunden in diesem Fall möglichst nicht in der medialen Berichterstattung vorkommen wollen.</p>	
<p>... aber ich muss da (bei Krisen oder Prozessen, in die das Unternehmen involviert ist, Anm. FH) schon mit beiden Beinen am Boden bleiben und kann dem Unternehmen nicht Erwartungen setzen und sagen „wenn ihr mich nehmt dann wir die nächste Medienresonanzanalyse ganz anders ausschauen“, und das ist halt sehr stark durch externe Faktoren immer definiert.</p>	<p>Die Medienresonanz ist in Krisenfällen schwer zu beeinflussen.</p>	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Zertifizierungen sind immer natürlich ein Trendbarometer.	Zertifizierungen sind ein Trendbarometer.	Zertifizierungen sind ein Trendbarometer und haben den Vorteil, dass durch sie Qualität sichtbar gemacht werden kann.
Es ist ein Unterschied ob ich mir ein „certified“ oder was auch immer draufgeben kann auf die Website und damit eine gewisse Qualität zeigen oder scheinbar machen kann.	Durch Zertifizierungen kann man Qualität zeigen.	

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich möchte in diesem Bereich wirklich niemanden desillusionieren aber es ist eine Art der Selbststrangulierung .die den Markt im Endeffekt kaum interessiert	CMS II ist eine Selbststrangulierung ohne Interesse für den Markt.	CMS sorgt für eine Selbststrangulierung der PR-Agentur, die den Markt nicht interessiert.

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
...ich möchte niemanden desillusionieren, ist mir auch niemand untergekommen der nach irgendwelchen Zertifikaten, Standards oder wie auch immer gefragt hat, weder beim Erstgespräch noch beim Letztgespräch.	Kunden fragen nicht nach Zertifikaten oder Standards.	CMS II bringt keine Wettbewerbsvorteile, da Kunden die Zertifizierung weder kennen noch verlangen und eine Agentur nicht aufgrund eines Zertifikats ausgewählt wird. Kunden interessieren sich nicht für interne Abläufe, sondern „zwingen“ Agenturen eigene Systeme (z.B. Reportings) auf.
... es nimmt uns kein Kunde wegen einer Zertifizierung, das ist definitiv so...	Kunden wählen eine Agentur nicht aufgrund einer Zertifizierung aus.	
Das bezweifle ich stark (dass CMS II für Kunden bedeutsam ist, Anm. FH), das kann man auch durchtesten indem man einfach Leute auf der Straße fragt ob sie wissen was das für eine Zertifizierung ist, die beschäftigen sich auch nicht damit.	Kunden kennen CMS II nicht.	
Den interessiert gar nicht was wir intern machen sondern der sagt „der Stundennachweis und die Tabelle schaut so aus und das möchte ich genau so haben“. Wenn ich dem mit einer eigenen Tabelle komm und sag „schau, ich hab da etwas Eigenes“ wird der vermutlich nicht einmal vom Schreibtisch aufschauen, wird vielleicht sagen „schön, das nützt mir nichts weil in meinem System und du bist der Lieferant ist nur diese Tabelle erlaubt“.	Kunden interessieren sich nicht für die internen Abläufe oder Systeme der Agentur, da sie eigene Vorstellungen (z.B. von Reportings) haben.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich denke eher nicht (dass CMS II die Reputation steigert, Anm. FH).	CMS II steigert die Reputation nicht.	CMS II hat keine positiven Auswirkungen auf die Reputation. Bei der Suche nach PR-Repräsentanten (z.B. für Fernsehinterviews) wird auf Auftreten und Bekanntheit Wert gelegt, nicht aber auf Zertifizierungen.
...aber das (die Auswahl von PR-Repräsentanten, Anm. FH) bewegt sich eher im Kreis derjenigen wo die Medien einfach für sich entscheiden „hat der einen guten Sager, ist der bekannt, das heißt weiß der Leser gleich mit wem er es zu tun hat“ und der schaut jetzt nicht besonders darauf ob es da irgendwelche Zertifizierungen gibt.	Bei der Repräsentanten der PR-Branche wird nicht auf Zertifizierungen, sondern auf Auftreten und Bekanntheit geachtet.	

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

K4 Lobbying-, „Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, es gibt ja schon Gütesiegel genug auch in dem Bereich wie den Athener Kodex und andere Sachen, wo sich auch Unterschiedliche verpflichtet haben.	Im Lobbying-Bereich gibt es bereits Gütesiegel, wie beispielsweise den Athener Kodex.	Die Einführung eines Gütesiegels würde wenig Effekt haben, da Lobbyisten, die gesetzeswidrig handeln, dies auch mit Gütesiegel machen würden. Es gibt bereits Lobbying-Gütesiegel wie den Athener Kodex. Die Kontrollinstanzen wie beispielsweise der Ethikrat werden in der Branche wenig ernst genommen, da diese keine Sanktionierungsmöglichkeiten haben. Durch den freien Berufszugang und die mangelnde Abgrenzung des Berufsfelds ist die Einführung eines Gütesiegels im Bereich des Lobbying besonders schwierig.
Diejenigen die gegen das Gesetz verstoßen würden wahrscheinlich auch mit Gütesiegel gegen das Gesetz verstoßen.	Gesetzeswidrige Handlungen würden auch mit Gütesiegel passieren.	
Die (Ethikrat und ähnliche Institutionen, Anm. FH) sind zwar, sage ich einmal, spannende Instrumente, aber sie haben keine Zähne zum Beißen, deshalb werden sie in der Branche wahrscheinlich nicht besonders ernst genommen.	Ein Ethikrat oder ähnliche Kontrollinstanzen werden kaum ernst genommen, da sie keine Möglichkeiten der Sanktionierung haben.	
Das heißt hier bringt ein Zertifikat oder eine oder jemanden zu finden der sagt „ja, OK, ich bin Lobbyist“ ist ungleich schwieriger, weil der sieht sich in erster Linie als Unternehmensberater, der sieht sich als Rechtsanwalt.	Im Bereich des Lobbying ist die Einführung eines Gütesiegels besonders schwierig, da es diesen Berufsstand eigentlich nicht gibt.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, ethisches Handeln ist die Grundlage des Staatesrechts, also, so ein bisschen euphem gesprochen, deshalb gilt das natürlich auch fürs Berufsleben.	Ethisches Handeln ist die Grundlage des Staatsrechts und des Berufslebens.	Ethisches Handeln ist nicht gleichzusetzen mit Qualität, sondern ist die Grundlage des beruflichen Handelns. Berater, die sich unethisch verhalten oder keine Handschlagqualität haben, können sich nicht am (überschaubaren) österreichischen Markt halten. Kunden wollen keine Qualitätsnachweise sehen, sondern legen Wert darauf, ethisches Handeln des Beraters selbst zu erleben.
Wenn ich ihm einen Ethiknachweis bringe, wird er sich den zwar auch anschauen aber er wird das selber erleben wollen wie ich ethisch handle.	Kunden wollen ethisches Handeln selbst erleben und legen wenig Wert auf Ethiknachweise.	
Ich muss als Berater sowieso für mich genau definieren dass ich ausschließlich ethisch handeln kann, dazu zähle ich auch Dinge wie Lügen, Betrügen, ich halte mich am Markt schlichtweg nicht wenn ich es tue.	Berater müssen selbst ethisch handeln, wenn sie belügen und betrügen, können sie sich nicht am Markt halten.	
... gerade in Wien ist der Markt so klein dass man da sehr schnell durch den Rost fällt wenn sich herumspricht dass man keine Handschlagqualität hat oder nicht ethisch handelt, oder man zieht gerade Personen an die auch nicht ethisch handeln.	Auf einem kleinen Markt wie in Wien kann sich ein Berater nicht am Markt halten, wenn er unethisch handelt oder keine Handschlagqualität hat.	

A4: Auswertung Robert Bauer, Menedetter PR

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na was es ist, es ist eine bestimmte Art der Herangehensweise grundsätzlich an das Thema PR, also wo ziehen wir die Trennlinie zu Werbung, wo ziehen wir die Trennlinie zum Journalismus, dass man das auch für sich selber weiß und auch in der Arbeit umsetzt. Das ist ein Qualitätsaspekt, der mehr quasi der Gesellschaft gegenüber wichtig ist.	Gegenüber der Gesellschaft ist die klare Abgrenzung der PR ein relevantes Qualitätsmerkmal.	Aus gesellschaftlicher Perspektive ist die klare Abgrenzung von PR ein wichtiges Qualitätsmerkmal, gegenüber KundInnen die Nachvollziehbarkeit und Fehlervermeidung. Qualität zeigt sich durch o Auswahl von qualifizierten MitarbeiterInnen o Abläufe, die die Ausschöpfung des Qualitätspotenziales sicherstellen o Umsetzung
Dem Kunden gegenüber die Qualität ist, wie nachvollziehbar sind Dinge die man macht, wie werden Fehler vermieden.	Gegenüber KundInnen sind die Nachvollziehbarkeit und Fehlervermeidung von Bedeutung.	
Das beginnt mit der Auswahl der Mitarbeiter bis hin zu der Gestaltung der Arbeitsabläufe, dass die Qualität in den Leuten steckt und möglichst gut zur Geltung bringt in der Umsetzung dann in der Tagesarbeit.	Qualität umfasst die Auswahl und Qualifikation der MitarbeiterInnen, Abläufe, die eine Ausschöpfung des Qualitätspotenzials erlauben und die Umsetzung	

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, wir versuchen es einerseits durch die Art der Präsentation schon quasi zwischen den Zeilen mitzuteilen, dass, es so eine Art Qualität, allein durch die Art wie wir auftreten und Dinge aufbereiten, wie wir an Dinge herangehen, diesen Qualitätsaspekt zu zeigen.	Qualitätsnachweis der Agentur erfolgt bei der Präsentation durch Auftreten und Aufbereitung	Die Qualität der Agentur wird nachgewiesen durch o Qualitativ hochwertiges Auftreten und Aufbereitung bei der Erstpräsentation o Verweis auf die Zertifizierung o Angabe von Referenzkunden zum Nachweis von Vertrauen
Und andererseits verweisen wir auf die Zertifizierung und Referenzbeispiele dienen eigentlich weniger jetzt dazu Qualität zu zeigen weil man nicht so ins Detail gehen kann.	Verweis auf die Zertifizierung	
Vieles kann man auch von anderen Kunden gar nicht herzeigen sondern dienen dann eher dazu um zu zeigen „uns vertrauen eben diese und jene Kunden und die tun das nicht von ungefähr, die haben auch einen Qualitätsanspruch und deshalb kannst du, lieber Neukunde, gewiss sein dass wir eben auch mit entsprechender Qualität arbeiten.	Angabe von Referenzkunden zum Nachweis des Vertrauens, das der Agentur entgegengebracht wird	

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also in der Phase wenn sie überlegen wen sie überhaupt zu einer Präsentation einladen, da spielt sicher das Thema „wen kennt man halt, welche Agentur ist bekannt und zwar positiv bekannt“...	Bei der Entscheidung der Agenturen, die zum Pitch eingeladen werden, entscheiden Bekanntheit und Image der Agentur.	Zentrale Merkmale bei der Auswahl einer PR-Agentur sind für KundInnen o Bekanntheit o Image o Empfehlungen als Nachweis der Qualität
Sonst sind es halt dann immer wieder die Namen, die man eh kennt, die werden eingeladen, oder man hat eine Empfehlung, auch das hat letztlich mit Qualität zu tun weil sonst wird man nicht empfohlen und manche suchen.	Bei der Einladung zu Pitches werden bekannte Agenturen eingeladen, Empfehlungen sind ein wichtiger Faktor und zeigen Qualität.	Ausländische KundInnen wählen PR-Agenturen nach dem Zufallsprinzip aus. Beziehungs- und Ergebnisqualität sind beide von Bedeutung und treten in einem
Vor allem ausländische Kunden suchen halt wirklich mehr oder minder im Telefonbuch im gelben und schauen welche Agenturen sind da.	Ausländische Kunden wählen Agenturen zufällig aus.	Mischverhältnis aus. Je höher die Unternehmensebene ist, desto unwichtiger werden messbare Ergebnisse. Wenn die
Wenn sie auf Geschäftsführungsebene oder Vorstandsebene agieren, was uns natürlich lieber ist und auch die Regel ist für uns, dann spielt die Beziehungsebene einen sehr starken Aspekt, weil dann ist niemand mehr darüber der zurückpfeift und sagt „Halt, das ist ja schön und gut dass ihr euch gut versteht, aber wo sind die Zahlen“.	Auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene ist die Beziehung wichtiger als die tatsächlichen Ergebnisse, da auf dieser Ebene keine Reportings gegenüber Vorgesetzten verlangt werden.	verantwortlichen Personen keinen Vorgesetzten reporten müssen, ist die Beziehungsebene wichtiger als die inhaltlichen Ergebnisse.
Das (die Bedeutung von messbaren Ergebnissen, Anm. FH) greift eher bei Marketingleitern, Kommunikationsleitern, Pressestellen, die immer noch jemanden darüber haben dem sie reporten müssen.	Die Bedeutung von messbaren Ergebnissen ist größer in Unternehmensebenen, die Zahlen reporten müssen.	

Es gibt bei beiden (Geschäftsführern und Marketing-/Kommunikationsleitern, Anm. FH), also es geht ums Mischungsverhältnis.	Sowohl bei Geschäftsführern als auch bei Marketing-/Kommunikationsleitern ist ein Mischverhältnis zwischen Beziehungs- und Ergebnisqualität.	
Die Mischung macht es eben aus, je höher sie angesiedelt sind desto wichtiger wird der Beziehungsaspekt, relativ unwichtiger wird der wirklich messbare Teil.	Je höher die Person in der Unternehmenshierarchie steht, desto unwichtiger werden messbare Ergebnisse.	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na, es wird immer Verweigerer (der CMS II-Zertifizierung, Anm. FH) geben, so stark ist das einfach nicht muss man sagen und man wird immer auch Geld verdienen können ohne Zertifizierung, wenn man sie noch nicht hatte, wenn man sie nicht zusätzlich nimmt.	CMS II wird kein Branchenstandard werden, da es immer Verweigerer geben wird und die Zertifizierung nicht nötig ist, um Geld zu verdienen	CMS II wird kein Branchenstandard werden, da es immer Agenturen geben wird, die die Zertifizierung verweigern, sie wird aber auch in Zukunft Bedeutung haben. In Zukunft werden sich einige Agenturen zertifizieren lassen. Aufgrund der Veränderungen in der PR-Arbeit (z.B. soziale Netzwerke) muss sich der Standard anpassen und hängt damit immer der Wirklichkeit nach.
Es gibt zwei Bereiche (des CMS II, Anm. FH) wo es wirklich um unsere Arbeit geht, da bin ich oder da kann so ein Standard natürlich auch immer nur der Wirklichkeit ein bisschen nachhinken.	Ein Standard hinkt der Wirklichkeit nach.	
Und was in dem Bereich (der Sozialen Netzwerke, Anm. FH) dann qualitätvolle Arbeit einer PR-Agentur heißt, das weiß noch niemand, auch kein Standard. Und das meine ich, der Standard wird halt da immer hinten nach, wenn das dann herauskommt und sich das	PR-Arbeit wird sich verändern (Soziale Netzwerke werden immer wichtiger), es werden neue Qualitätsmerkmale bedeutsam, denen der Standard nachhinkt. Standard ist immer zeitversetzt zu aktuellen Entwicklungen.	

<p>abzeichnet „aha, so läuft das“, dann kann der Standard Kontur haben, das bilde ich so ab um herauszufinden ob das die Agentur auch wirklich so macht, nur dann ist der Zug schon wieder in eine andere Richtung unterwegs, das nächste ist schon am Horizont und wir orientieren uns schon wieder nach dem nächsten, während wir da noch diesen wieder veralteten Standard gerecht zu werden versuchen.</p>		
<p>Es schaut nicht danach aus (dass Agenturen die Zertifizierung ablehnen werden, Anm. FH), weil die Agenturen haben ja ein Interesse daran, wenn es im Rahmen bleibt und auch etwas Gescheites weiterhin ist...</p>	<p>Eine Ablehnung von CMS II ist nicht absehbar</p>	
<p>Von daher denke ich bis auf weiteres wird es das (CMS II, Anm. FH) geben und wird von der Bedeutung her gleich bleiben.</p>	<p>CMS II wird in Zukunft die gleiche Bedeutung haben</p>	
<p>Also ich glaube dass noch sehr viele dazu stoßen werden, die sich zertifizieren lassen werden.</p>	<p>In Zukunft werden sich viele Agenturen zertifizieren lassen.</p>	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, das Problem ist, man kann es (die Werbewerterrechnung, Anm. FH) schon so machen dass es aussagekräftig ist, aber das kostet so viel, dass es manchmal den Honorarwert des Projektes übersteigt.	Die Werbewerterrechnung kann bei entsprechender Durchführung aussagekräftig sein, ist in dieser Form aber zu teuer.	Die Zählung der Größe des Artikels und anschließende Errechnung des Werbewerts ist nicht sinnvoll. Um aussagekräftig zu sein, müssten bei dieser Methode auch qualitative Aspekte berücksichtigt werden. Diese Methoden sind aufgrund der hohen Kosten für KundInnen nicht rentabel. Auf Wunsch des Kunden wird der Werbewert errechnet, mit dem Hinweis, dass die Größe des Artikels nicht aussagekräftig ist, weil Inhalte ausgeklammert werden.
Nur zählen wie viele Quadratzentimeter hat mein Artikel belegt in dem ich als Kunde halt vorkomme und wie viel hätte ich zahlen müssen um in dieser gleichen Größe ein Inserat zu buchen ist absurd.	Die Zählung der Quadratzentimeter eines Artikels und Errechnung des Werbewerts sind nicht sinnvoll	
Es wünschen sich manche Kunden und dann machen wir es halt auch aber dann sagen wir dazu „das sagt nichts aus“, weil sie können verrissen werden oder der Mitbewerber kommt zehnmal so gut weg wie sie, aber „wir rechnen halt aus wie groß der Artikel ist und sagen es ihnen halt“, das ist Unfug.	Auf Wunsch des Kunden wird der Werbewert errechnet, es wird darauf hingewiesen, dass dieser nicht aussagekräftig ist, da die Inhalte nicht berücksichtigt werden.	
Es gibt seriöse Methoden wo eben genau diese qualitativen Aspekte berücksichtigt werden, aber das ist dermaßen teuer dass das wirklich nur für sehr große Kunden wirklich nur in Situationen rentiert wo man es wirklich genau wissen muss. Mir würde jetzt keine Situation einfallen die das rechtfertigen würde.	Seriöse Methoden, die qualitative Aspekte berücksichtigen, rentieren sich aufgrund der hohen Kosten nicht für KundInnen.	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>Der Vorteil ist einerseits, ja, auch nach außen dass man dem Kunden sagen kann „schau, Qualitätssiegel“, hat auch seinen Wert.</p>	<p>Ein Vorteil von CMS II ist der Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen.</p>	<p>CMS II dient dem Qualitätsnachweis gegenüber KundInnen und besonders der Optimierung von und intensiven Beschäftigung mit internen Abläufen.</p>
<p>Der größere Wert liegt aber eigentlich darin dass man sich intern wirklich gut aufstellen muss dass man da sozusagen einen äußeren Zwang hat ein Stück weit bestimmte Dinge zu optimieren, darüber nachzudenken, zu hinterfragen wo man sich im Alltagsgeschäft eigentlich denkt „ja, läuft eh und brauchen wir nicht oder was auch immer und so ist halt auch ein bisschen Einfluss zu verbessern, da ist wieder ein Audit und da denken wir uns „reißen wir uns zusammen und machen wir es gleich richtig gut“.</p>	<p>Der größte Wert von CMS II liegt in der Optimierung von und der intensiven Beschäftigung mit internen Abläufen.</p>	

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Gut, das (hohe Kosten, hoher Aufwand für Dokumentation, Anm. FH) sind Dinge, die muss ich sehenden Auges in Kauf nehmen.	Hohe Kosten und hoher Aufwand müssen bei CMS II in Kauf genommen werden.	Hohe Kosten und hoher dokumentarischer Aufwand sind Nachteile von CMS II, die bekannt sind und in Kauf genommen werden müssen. Ein Nachteil ist die Tendenz zur Einführung von Dokumenten und Formularen, die Punkte im Audit, aber keine inhaltliche
Wenn ich mich zertifizieren lasse, ist es klar dass es erstens etwas kosten wird	Kosten der Zertifizierung sind bekannt.	Qualitätsverbesserung mit sich bringen. Dies würde zu einer Einschränkung der Flexibilität einer PR-Agentur führen.
Das Problem ist eher, was wir festgestellt haben, dass man dann beginnt, ich möchte nicht sagen voraus-eilender Gehorsam, aber natürlich überlegt man sich „was wird uns noch mehr Punkte bringen und halt noch einen Fortschritt bringen“, dass es sehr stark in eine Richtung geht noch irgendein Formular, noch irgendeinen Ablauf oder noch ein Instrument zu definieren wo man dann irgendwann draufkommt „das machen wir nur mehr, das bringt uns gar nicht weiter, das erhöht unsere Qualität gar nicht, das erhöht vielleicht nur unsere Punkte-zahl im Audit, aber nicht unsere Arbeit als solche“.	Ein Problem mit CMS II ist die Einführung von Abläufen oder Formularen, die zwar Punkte beim Audit, nicht jedoch eine Verbesserung der Qualität in der Arbeit der Agentur bringt.	
Selbststrangulierung, das wäre dann eben das was ich vorher angedeutet hab, dass wenn man es übertreibt und sagt „da machen wir jetzt noch ein Formular und da noch eine Sitzung und dort noch einen neuen Prozess im Unternehmen der wieder Kräfte bindet“, das wäre dann die Folge wahrscheinlich.	CMS II würde die Agentur einschränken, wenn Formulare oder Prozesse zwanghaft eingeführt werden müssen, die in der inhaltlichen Arbeit keine Qualitätsvorteile bringen.	

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, das (die Bedeutung von CMS II für KundInnen, Anm. FH) ist einerseits ein Erziehungsprozess und andererseits ist es vielleicht so wie auch, weiß ich nicht, das Email aufgekommen ist.	Die Bedeutung von CMS II für KundInnen ist ein Erziehungsprozess.	KundInnen werden dazu „erzogen“, die Bedeutung von CMS II zu erkennen. Die Zertifizierung bringt zwar keinen Vorteil gegenüber KundInnen, aber es bringt Nachteile, wenn man es nicht hat.
Es ist nicht ein Vorteil wenn man es (CMS II, Anm. FH) hat, aber ein Nachteil wenn man es nicht hat.	Wenn man CMS II hat ist es kein Vorteil, aber wenn man es nicht hat ein Nachteil.	Der Trend geht dahin, dass eine Zertifizierung vorausgesetzt wird.
Egal, aber vielleicht, es wird nicht in dieser Schärfe passieren bei der Zertifizierung, aber das wäre so der Trend, dass man sagt irgend-wie geht es in diese Richtung, dass mehr oder weniger vorausgesetzt wird oder dass es eher dann einer Agentur schadet wenn ein Kunde fragt „Sie sind nicht zertifiziert, oder“ dann zu sagen „nein, das ist uns nicht so wichtig oder das bringt ja gar nichts“.	Der Trend geht in die Richtung, dass vorausgesetzt wird, dass man zertifiziert ist und dass es ein Nachteil ist, wenn man CMS II nicht hat.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, Sie haben es eh schon angesprochen im letzten Halbsatz, das zerfällt in eine Zwei-Klassen-Gesellschaft. Die, die nicht zertifiziert sind, die meisten davon eben weil sie zu klein sind, es gibt ja Unmengen ein, zwei Mann Agenturen für die kommt das gar nicht in Frage und dann gibt es eben einige große, die das bewusst nicht machen.	Die CMS II-Zertifizierung führt zu einer Zwei-Klassen-Gesellschaft innerhalb der Branche, da die Zertifizierung für sehr kleine Agenturen nicht in Frage kommt und einige große Agenturen CMS II bewusst ablehnen.	CMS II führt zu einer Aufspaltung der Branche in zwei Klassen. Grund dafür ist, dass sehr kleine Agenturen CMS II nicht benötigen und einige große Agenturen die Zertifizierung ablehnen.

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na, ich find das (die Aufteilung der Teilbereiche von CMS II, Anm. FH) eigentlich recht rund wie es bis jetzt ist, es deckt schon die Dinge ab die wichtig sind.	Die Aufteilung der Teilbereiche von CMS II ist in sich rund und deckt die wichtigen Faktoren ab.	Die einzelnen Teilbereiche von CMS II sind in sich rund und decken die wichtigsten Faktoren ab, die Gewichtung kann aber überarbeitet werden.
Man kann über die Gewichtung nachdenken aber von dem was da ist, ist eigentlich schon recht gut durchdacht.	Unter Umständen könnte die Gewichtung der Teilbereiche überarbeitet werden.	

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also von den acht großen Bereichen, auch da denke ich dass das ausreichend ist und auch sonst das ganze überfrachten würde.	Die acht Bereiche des CMS II sind ausreichend, eine Erweiterung würde die Zertifizierung überfrachten.	Die Bereiche des CMS II sind in sich rund, eine Erweiterung wäre nicht zielführend und würde die Zertifizierung überfrachten.

K4 Lobbying-, „Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Meine Meinung ist das nicht dass Lobbying das Imageproblem hat sondern eigentlich die Politik, man sollte eigentlich ein Politik-Gütesiegel, eine Politiker-Zertifizierung einführen.	Die Politik hat ein größeres Imageproblem als Lobbying, weshalb ein Politik-Gütesiegel eingeführt werden sollte.	Grundsätzlich hat die Politik ein größeres Imageproblem als Lobbyisten, weshalb ein Politiker-, „Gütesiegel“ eingeführt werden sollte. Die Einführung eines Lobbying-, „Gütesiegels“ ist sinnvoll da es für Transparenz sorgt und Standards einführt, denen sich Lobbyisten verpflichten müssen.
Als Staatsbürger sage ich „klar, kann nie schaden wenn da Transparenz hineinkommt in das ganze“.	Ein Lobbying-Gütesiegel kann für nötige Transparenz sorgen.	
Auch weil Lobbyisten, um ihre Frage jetzt konkret zu beantworten, also schaden kann es sicher nicht wenn die auch wenn sich die zu	Die Verpflichtung von Lobbyisten gegenüber Standards ist sinnvoll.	

gewissen Standards verpflichten müssen.		
---	--	--

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich schaue mir die Sache an, ist das etwas was ich grundsätzlich vertreten kann, es war noch nie so dass ich nicht konnte, weil die vielleicht auch gar nicht anfragen und dann werd mich ich dafür einsetzen.	Ethisches Handeln heißt nur Aufträge anzunehmen, die man auch persönlich vertreten kann.	Ethisches Handeln hat mit Qualität direkt nichts zu tun, sondern bedeutet vor allem, nur Aufträge anzunehmen, die man persönlich vertreten kann. Der Journalismus ist grundsätzlich in einem größeren Ethik-Dilemma, da Journalisten oftmals bezahlte (und gekennzeichnete) Einschaltungen unter eigenem Namen verfassen, während bei PR-Praktikern klar deklariert ist, dass sie für einen Auftraggeber tätig sind.
Wenn ich wo anrufe als Robert Bauer von der Agentur Menedetter PR weiß jeder „dass ist jemand der im Auftrag von wem anderen das jetzt macht“. Das ist deklariert.	Die PR hat grundsätzlich kein großes Ethik-Dilemma, da bekannt ist, dass PR-Praktiker für Auftraggeber tätig sind.	
Da glaube ich dass der Journalismus und das sagen mir auch Freunde die Journalisten sind in einer viel schwierigeren Situation, weil die dann als Redaktionsmitglieder bezahlte Sonderbeilagen zum Beispiel schreiben, dann steht der Name des Journalisten über dem Artikel, da könnte man natürlich sagen auch wenn da Werbung steht oder Promotion oder was, aber geschrieben hat es der Journalist den man kennt, also ist das glaubwürdiger per se.	Der Journalismus hat ein größeres Ethik-Dilemma als die PR, da Journalisten oft bezahlte Sonderbeilagen in ihrem Namen verfassen, auch wenn diese gekennzeichnet sind.	

A5: Auswertung Nicole Bäck, Ecker und Partner

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das (die Qualität, Anm. FH) ist keine Unabhängigkeit vom Kunden, das gibt es nicht meines Erachtens in der PR, also wenn ich von einer Agentur rede.	Qualität ist immer von den Kunden der PR-Agentur abhängig.	Die PR-Qualität ist immer von Kunden abhängig. Zentrale Qualitätsmerkmale sind die Befriedigung von Kundenbedürfnissen und die Erreichung von Zielen in relevanten
Langjährige Erfahrung zeigt, es geht darum die Bedürfnisse des Kunden zufrieden zu stellen.	Die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist das zentrale Qualitätsmerkmal.	Teilöffentlichkeiten. Gemessen werden kann die Zielerreichung durch: o Qualitative/quantitative Medienanalysen o Umfragen o Imagewerte
Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Benchmarks und meines Erachtens ist die Benchmark einer Agentur die Zufriedenstellung des Kunden in seinen Bedürfnissen, die entweder ganz klar ausformuliert sind, die aber ganz oft einfach emotional sind, muss man auch ganz ehrlich sagen.	Die Benchmark einer PR-Agentur ist die Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen, die entweder klar formuliert sind, oder oftmals auch emotional.	Auch das langfristige Verstehen eines Unternehmens zeigt Qualität. Das Problem ist, dass Kunden oft nicht für die Evaluation zahlen wollen.
Die Qualität ist „habe ich diese Ziele erreicht“ und das ist natürlich ein klassischer Fall von hin bis zu Medien qualitative, quantitative Medienanalysen, klassische Umfragen, Imageumfragen, Imagewerte, Stakeholder werden immer wichtiger, es geht ja jetzt nicht mehr um die breite Masse sondern stärker ganz gezielte Teilöffentlichkeiten und ob ich	Die Qualität definiert sich durch die Erreichung von Zielen bei spezifischen Teilöffentlichkeiten, die durch quantitative/qualitative Medienanalysen, Umfragen und Imagewerte analysiert werden können.	

dort einfach mein Kommunikationsziel, mein Public Affairs-Ziel erreicht habe.		
Problem (bei der Evaluierung von Qualität, Anm. FH): Die meisten Kunden wollen dafür nicht zahlen.	Kunden wollen oftmals nicht für Evaluation zahlen.	
... ich glaube langfristiges Verstehen eines Unternehmens zeigt auch Qualität.	Langfristiges Verstehen eines Unternehmens zeigt Qualität.	

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
...was wir zum Beispiel getan haben ist zu wissen was Kunden wünschen, nämlich jetzt nicht so sehr in der Zeitung zu stehen sondern konkret von ihrer Agentur, was sie an uns schätzen, was sie weniger an uns schätzen und aus dieser Studie heraus haben wir konkrete Schritte zu gewissen, wo es halt Mankos gegeben hat, zur Optimierung gesetzt. Interessant ist, wo wir zum Beispiel als Agentur besser dastehen als, also befragt wurden einerseits unsere Kunden, andererseits Nicht-Kunden über ihre eigene Agentur.	Eine Möglichkeit des Qualitätsnachweises ist eine Kundenumfrage zur Zufriedenheit mit der Agentur und die daraus resultierende Entwicklung konkreter Verbesserungsmöglichkeiten.	Gegenüber Kunden wird die Qualität der Agentur beispielsweise durch Kundenzufriedenheits-Umfragen, die zur Entwicklung konkreter Verbesserungsmaßnahmen verwendet werden. Bei Neukundengesprächen werden keine Benchmarks vorgelegt, dafür auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Referenzbeispiele.
Benchmarks nicht, was wir machen bei klassischen Pitch-Situationen oder Neukundensituationen ist natürlich das klassische Referenzgewicht, also auf den Kunden zugeschnitten und ganz	Benchmarks werden nicht zum Qualitätsnachweise herangezogen, dafür Referenzbeispiele, die auf den Kunden zugeschnitten sind.	

stark auf die persönliche Erfahrung der Beraterinnen und Berater...		
---	--	--

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Kunden wollen eindeutig stärker Evaluierung und das betrifft genau eben diese Qualitätssicherung.	Kunden legen Wert auf Evaluierung.	Kunden legen besonderen Wert auf: o Evaluierung o Fachliche Ergebnisse
Kunden wollen natürlich fachliche und sachliche Ergebnisse, sei es mehr Clippings von der Basic her bis zum Public Affairs-Bereich gewisse Ziele zu erreichen, sei es aber auch ganz stark eine strategische Beratung, Sicherheit für die Verbesserung ihrer eigenen Entscheidungen im Kommunikation-, Public Affairs-Bereich.	Kunden legen Wert auf fachliche Ergebnisse, Zielerreichung, strategische Beratung und Sicherheit bei der Verbesserung von Kommunikationsentscheidungen.	o Zielerreichung o Strategische Beratung o Verbesserung von Kommunikationsentscheidungen o Unternehmenskultur o Unternehmenswerte Das wichtigste Qualitätsmerkmal für Kunden ist die persönliche Beziehung.
Mit Case-Studies in einzelnen Bereichen, natürlich, aber was wir schon merken was für Kunden meistens viel wichtiger ist und das ist auch eine Art von Qualität sind Unternehmenskultur und Unternehmenswerte.	Kunden legen großen Wert auf klar definierte Unternehmenskultur und Unternehmenswerte.	
Die (KundInnen, Anm. FH) wollen erstens einmal persönliche Beziehung, das steht auch in unserer Kundenbefragung, das ist das absolut wichtigste.	Die persönliche Beziehung ist das wichtigste für KundInnen.	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das glaube ich nicht (dass eine Zertifizierung Branchenstandard wird, Anm. FH), weil das gibt es in anderen Branchen ja auch nicht.	CMS II wird kein Branchenstandard werden.	CMS II wird auch in Zukunft kein Branchenstandard werden, da Kunden wenig Wert auf eine Zertifizierung legen.
Ich glaub das nicht, ich glaube nämlich nicht dass die Kunden da so viel Wert darauf legen und im Endeffekt geht es nicht um das, sondern dass es sehr viel anderes gibt.	Kunden legen wenig Wert auf die Zertifizierung, sondern auf andere Faktoren.	Zudem werden sich Agenturen, die internationale Eigentümer haben, nicht zertifizieren lassen, da sie diese Entscheidung nicht selbst treffen können und Eigentümer geringes Interesse an CMS II haben.
Also Ketchum Publico und Grayling sind in internationalen Netzwerken, das wird international vorgegeben, wenn das passt, passt es, wenn das nicht passt haben die keine Entscheidung, ob sie es machen oder nicht.	Agenturen in internationalen Netzwerken können nicht selbst entscheiden, ob sie sich zertifizieren lassen.	
Es geht ja einfach eher darum zu sagen, die haben internationale Eigentümer, denen österreichisches Qualitätssicherungssystem wahrscheinlich dermaßen egal ist und wenn das nicht zu deren Unternehmenskultur und –strategie passt, dann wird das nicht passieren.	Internationale Eigentümer haben kein Interesse an österreichischen Qualitätssicherungssystemen.	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wenn ich mir das so überlege, das (die Errechnung des Werbewerts, Anm. FH) ist super und wenn man qualitativ auch verständige Kunden hat, dann weiß er, dass das auch qualitativ mehr Wert ist als jede Werbeeinschaltung.	Die Errechnung des Werbewerts ist für Agenturen eine ideale Methode der Erfolgskontrolle.	Die Errechnung des Werbewerts lässt Agenturen gut aussehen, sagt aber nichts aus. Werbewerterrechnungen werden oft von Marketing-Mitarbeitern verlangt und sind der „Pseudoevaluation“ zuzuordnen. Qualitative Medienanalysen sind sehr sinnvoll, wenn beispielsweise folgende Benchmarks vorab definiert werden:
Sagt genau nichts aus, aber funktioniert, muss man ganz offen sagen, weil auf der anderen Seite oft Marketingmenschen leben.	Die Höhe des Werbewerts sagt nichts aus, wird aber oft von Mitarbeitern aus dem Marketing-Bereich verlangt.	<ul style="list-style-type: none"> o Themen o Positionierung gegenüber Konkurrenten o Qualitative Artikeldichte
Qualitative Medienanalysen finde ich sehr sinnvoll. Nämlich mit Benchmarks, ich meine, das kann man ja machen, da müssen Sie natürlich genau definieren „mit welchen Themen will ich in die Medien“ und nicht „ich habe so und so viele Clippings“, sondern „mit welchen Themen will ich in die Medien, gegenüber welchen Konkurrenz was auch immer möchte ich mich positionieren und in welchen Medien und welcher qualitativen Artikeldichte“, das würde ich genau definieren und diese Strategie oder dieses Ziel muss ich dann evaluieren.	Qualitative Medienanalysen sind sehr sinnvoll, wenn man vorab Benchmarks wie Themen, Positionierung gegenüber der Konkurrenz oder qualitative Artikeldichte definiert.	Viele Aspekte der PR-Arbeit beruhen auf Intuition und Erfahrung und werden nicht evaluiert.
Sehr viele Sachen passieren natürlich intuitiv, weil man es eh ständig so macht und weiß und kann.	Viele Aspekte der Arbeit passieren intuitiv und werden nicht evaluiert.	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Zertifizierung passt in keinsten Weise zu unserer Unternehmenskultur.	CMS II muss zur Unternehmenskultur passen.	<p>Die Nachteile von CMS II sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> o CMS II passt oftmals nicht zur Unternehmenskultur o CMS II mauert schlechte Strukturen ein. o CMS II verlangt ein hohes Maß an Bürokratisierung, die keine Qualitätsverbesserung mit sich bringt o CMS II bringt Aufwand mit sich o CMS II frustriert MitarbeiterInnen o CMS II bringt keine Qualitätsverbesserung mit sich
Wir sind eine Zeit lang aus diesen Gründen stärker in die Bürokratisierung gegangen, die im Endeffekt, glauben wir, der Qualität genau nichts bringt, weil ich in dieser Zeit gleichzeitig mehr in HR, in Ausbildung, in Kundenbetreuung stecken kann.	CMS II bringt ein hohes Maß an Bürokratisierung, die aufwendig ist und keine Qualitätssteigerung mit sich bringt.	
Aber ich glaube dass diese Systeme ja auch schlechte Strukturen einmauern, weil du ja nur die Strukturen festlegst.	Zertifizierungen mauern schlechte Strukturen ein.	
Die Bürokratie ist das Grundproblem und nicht das Problem, dass wir uns sagen lassen ob wir gut oder schlecht sind, sonst hätten wir keine Kundenbefragung gemacht.	Das größte Problem von CMS II ist die Bürokratie.	
Was ich aber, in der Art und Weise wie es (CMS II, Anm. FH) jetzt ist, ist das kontraproduktiv, ich glaube dass das auch frustrierend ist für die Mitarbeiter ehrlich gesagt.	CMS II ist in der derzeitigen Form kontraproduktiv und sorgt für Frustration bei Mitarbeitern.	

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich habe bei keinen Referenzprojekten, also nicht einmal bei Ausschreibungen, jemals so etwas (CMS II-Zertifizierung, Anm. FH) angeben müssen, ich habe es noch nie irgendwo, also mich hat noch nie ein Kunde danach gefragt.	Kunden haben noch nie nach CMS II gefragt, bei keinem Projekt und keiner Ausschreibung wurde eine Zertifizierung verlangt.	CMS II kann ein Wettbewerbsvorteil sein, vor allem kleinere und mittlere Agenturen versprechen sich Vorteile. CMS II wird von Kunden nicht nachgefragt, auch bei Ausschreibungen und Projekten spielt die Zertifizierung keine Rolle.
Gleichzeitig heißt das aber nicht, dass es kein Wettbewerbsvorteil sein kann.	CMS II kann ein Wettbewerbsvorteil sein.	
Eines darf man auch nicht vergessen, kleinere, mittlere Agenturen versprechen sich (durch CMS II, Anm. FH) natürlich auch einen gewissen Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Agenturen wie uns, auch OK.	Kleinere und mittlere Agenturen versprechen sich durch CMS II einen Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Agenturen.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich glaube nicht, dass das (CMS II, Anm. FH) ein höheres Renommee hat, ich glaube dass das nach außen hin kaum angenommen wird.	CMS II bringt kein höheres Renommee, da es kaum wahrgenommen wird.	CMS II sorgt nicht für ein höheres Renommee innerhalb der PR-Branche, da es zu wenig wahrgenommen wird.

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
...also wenn man das (CMS II) in die Richtung macht und auch in Richtung Inhalte, Ethik wird es schwierig, aber Grundlinien kann man sicher auch hinein nehmen, obwohl das wahrscheinlich gar nicht schlecht ist für den Markt, weil der Markt ein Problem hat im Moment, ein Riesenproblem hat, könnte ich mir das gut vorstellen.	Eine Ergänzung von CMS II durch Inhalte und ethische Aspekte ist in Anbetracht des schlechten Images von PR sinnvoll.	CMS II sollte durch inhaltliche und ethische Aspekte ergänzt werden, um dem schlechten Image der PR entgegensteuern zu können.

K4 Lobbying-, Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Gütesiegel finde ich schwierig, weil wer definiert das wieder.	Die Definition eines Gütesiegels ist schwierig.	Die Einführung eines Lobbying-Gütesiegels ist schwierig, da dieses definiert werden muss und Qualität grundsätzlich schwer zu beschreiben ist. Die Einführung eines Lobbying-Registers würde, ebenso wie ein Gütesiegel, den Vorteil einer Transparentmachung mit sich bringen. Die Pflicht zur Offenlegung von KundInnen würde negative Folgen haben.
Eine Liste oder eine offizielle wo man sich eintragen muss fände ich super.	Die Einführung eines Registers oder einer Liste für Lobbyisten wäre gut.	
Deswegen bin ich schon der Meinung dass man das schon ein bisschen transparenter und öffentlicher durch das machen kann.	Durch Gütesiegel oder Lobbying-Register könnte Lobbying transparenter gemacht werden.	
Und die andere Geschichte ist natürlich, dass insgesamt Qualität schwierig zu messen ist, aber ich behaupte einmal das ist überall anders auch so.	Qualität im Lobbying ist schwer zu messen.	
Da (bei der Offenlegung von Kunden im Lobbying-Bereich, Anm. FH) werden Sie keine Kunden mehr haben früher oder später.	Eine Offenlegung aller KundInnen würde negative Folgen haben.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wir definieren es (Ethik, Anm. FH) für uns sehr stark als gesellschaftliche Verantwortung, das heißt aber nicht dass wir jetzt nur Non-Profit-Sachen machen.	Ethik ist gesellschaftliche Verantwortung.	Ethik lässt Rückschlüsse auf die Qualität einer Agentur zu und umfasst o Gesellschaftliche Verantwortung o Die Arbeitsweise einer Agentur (und weniger über die Aufträge, die man annimmt)
Also es (Ethik, Anm. FH) definiert sich nicht so stark darüber für wen ich arbeite sondern viel stärker wie ich arbeite.	Ethik definiert sich eher über die Arbeitsweise als über die Aufträge, die eine Agentur annimmt.	o Verweigerung von Bestechungsgeldern o Das Aufstellen ethischer Grenzen und das Hinterfragen von Kundenwünschen.
(Ethik, Anm. FH) Fängt damit an keine Bestechungsgelder anzunehmen und hört damit auf, die Art und Weise was ich für einen Kunden, also sag „das machen wir nicht, weil wir das nicht tragen können aus ethischen Gründen“.	Ethik fängt mit der Verweigerung von Bestechungsgeldern an und endet bei der Arbeitsweise, indem die Agentur ethische Grenzen definiert und nicht allen Wünschen der Kunden nachkommt.	o Ausbildung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Human Resources-Bereich
Es (Ethik, Anm. FH) ist eher die Methodik, also wie ich mit Journalisten umgehe, also ich glaube das unterscheidet auch qualitativ hochwertige und nicht hochwertige Unternehmen, wie einer der wichtigsten Kunden, wie die Journalisten über einen reden.	Ethik definiert sich auch über den Umgang mit Journalisten, der einen wesentlichen Teil der Qualität ausmacht.	
Das (Ethik, Anm. FH) fängt vor allem mit der HR an, also wir haben auch eine sehr starke HR-Strategie aufgebaut in den letzten Jahren...	Ethik definiert sich auch über die Ausbildung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Human Resources-Bereich.	

A6: Auswertung Susanne Hudelist, ikp

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich bin absolut Ihrer Meinung dass sich das nicht an Steigerungen von Kennzahlen ablesen lässt, überhaupt nicht.	Qualität lässt sich nicht an Umsatzsteigerung ablesen	Qualität in der PR lässt sich schwer definieren und wird oftmals eher gefühlt als gemessen. Qualität in der Medienarbeit gut nachweisbar durch Medienanalysen. Die Agentur muss Tools und Bewertungskriterien zur Messung anbieten. Neben der Arbeit einer Agentur ist auch die Sympathie zwischen Beratern und KundInnen von Bedeutung. 2 zentrale Qualitätsdimensionen: <ul style="list-style-type: none"> o Arbeit und Qualitätsnachweis o Qualifikation, Weiterentwicklung und Ausbildung von MitarbeiterInnen
Qualität ist ein bisschen schwierig für mich zu definieren.	Schwierigkeit der Definition	
Für viele Leute ist Qualität ein Gefühl, aber nichts Messbares.	Qualität oftmals eher gefühlt als gemessen	
Wir sind der Meinung Qualität muss man messen können und wir sehen das als unsere Aufgabe als Agentur, Parameter zu liefern.	Aufgabe einer Agentur, Parameter für Qualität zu liefern	
In der Medienarbeit ist das relativ einfach, da kann man gut evaluieren durch Medienanalysen oder Medienbeobachtungsanalysen, wie man steht.	Qualitätsnachweis in der Medienarbeit durch Medienanalysen	
Wir verkaufen Beratungsleistungen und somit auch die Menschen.	Beratungsleistungen und Menschen stehen im Mittelpunkt	
Deswegen ist ein wichtiger Indikator für Qualität bei mir „wie sind die Berater, wie sind die Qualifikationen, wie sind die ausgebildet, wie sind sie auch als Persönlichkeit“.	Qualifikation, Ausbildung und Persönlichkeit der Berater sind für die Qualität relevant	
Man muss ja immer zusammenpassen, man kann beim Kunden pitchen gehen, man kann super Arbeit liefern, wenn die Chemie nicht stimmt hat man trotzdem keinen Meter.	Sympathie und Beziehung mit dem Kunden sind für Qualität relevant	
Einerseits die Arbeit selbst und die Tools zu evaluieren, das geht mit Zahlen, Daten, Fakten.	Arbeit und der Tools für den Qualitätsnachweise bedeutsam	
Und der andere Punkt ist	Weiterentwicklung und	

Menschen so weiterzuentwickeln und – bilden dass man qualitativ hochwertige Beratung bieten kann.	Ausbildung von BeraterInnen wichtig für die Qualität	
---	--	--

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also natürlich betonen wir immer unsere CMS-Zertifizierung und das kennen viele Kunden nicht, aber sobald man sagt „das ist so wie ISO 9002“, gerade bei Industriebetrieben, die kennen das alle und die können sich auch was darunter vorstellen.	Betonung der CMS-Zertifizierung	Nachweis der Qualität gegenüber KundInnen durch <ul style="list-style-type: none"> o Betonung der CMS II-Zertifizierung o Vorstellen eines „White Papers“ (Arbeitsweise, Struktur und Reportingsystem) o Monatliche Besprechungen mit
Wir haben aber so ein eigenes, wie soll man das nennen, ein bisschen wie ein White Paper, das eine Mischung ist aus Case-Studies „wie arbeiten wir, wie sind wir strukturiert, so Dinge wie ein Agenda-Memo-System, wie sehen Reportings aus, wie oft reporten wir, in welcher Form reporten wir“.	Vorlegen eines „White Papers“, Case-Studies, Vorstellen der Arbeitsweise, Strukturierung, Reportingsystemen	Reviews und Besprechung der Medienarbeit. <ul style="list-style-type: none"> o Quartalsweise Rückblickspräsentationen mit vertiefender Medienanalyse o Jahrespräsentationen o Ein Mal jährlich Ausschicken eines Fragebogens (Zufriedenheit) zur Analyse und Verbesserung
Das zeigen wir natürlich mit Beispielen, Case-Studies, aber auch ganz allgemein, also dass wir zum Beispiel einfach sagen „wir haben, ich sage jetzt ein Beispiel, einmal im Monat ein Jour Fixe, da gibt es einen Review was war im Vormonat und eine Evaluierung, da wird über die Medienarbeit geredet, da wird über jedes einzelne Tool einfach geredet und geschaut was da herausgekommen ist“, das passiert monatlich.	Monatliches Jour fixe mit Reviews und Evaluierung, Besprechung der Medienarbeit	Teilweise legen KundInnen eher Wert auf Kreativität und Lustigkeit als auch Reportings.

<p>Quartalsweise passiert dann nochmals eine größere Rückblickspräsentation mit einer tieferen Medienanalyse und einmal im Jahr gibt es halt eine größere Jahrespräsentation, die ein Rückblick aufs ganze Jahr ist.</p>	<p>Quartalsweise Rückblickspräsentationen mit vertiefender Medienanalyse und Jahrespräsentation</p>	
<p>Wir evaluieren auch ein Mal im Jahr die Zusammenarbeit und schicken einen Fragebogen an alle Kunden aus, wo wir so Dinge abfragen wie „sind Sie zufrieden mit der Textqualität, mit der strategischen Beratung, Eventplanung“, da gibt es mehrere Punkte die man abfragen kann und da kann man recht schön schauen wenn man im Jahresverlauf, wir haben sehr viele langjährige Kunden, wie sich das entwickelt oder wo es vielleicht hakt, wo man auch hineinfahren kann und etwas ändern kann.</p>	<p>Ein Mal jährlich Ausschicken eines Fragebogens an KundInnen, Abfrage der Zufriedenheit mit Textqualität, strategischer Beratung, Eventplanung. Analyse der Veränderungen und Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten</p>	
<p>Aber es ist unterschiedlich, manche Kunden sagen wieder sie wollen jemanden der kreativ und lustig ist, die wollen gar nicht Memos oder so.</p>	<p>Teilweise wollen Kunden keine Reportings, sondern legen Wert auf Kreativität und Lustigkeit</p>	

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das spielt zusammen (Bedeutung der Beziehungsebene und inhaltlichen Faktoren, Anm. FH).	Beziehungs- und inhaltliche Ebene sind beide von Bedeutung	Die relevanten Qualitätsmerkmale hängen vom jeweiligen Kunden ab. Beziehungs- und Inhaltsebene gehören zusammen. Bei KundInnen mit internationalen Konzernvorgaben ist Inhalt der Arbeit (Reporting, Evaluation) wichtiger, bei kleineren, nicht börsennotierten Unternehmen wird höherer Wert auf Beziehungsqualität gelegt. Reportings werden allen KundInnen vorgelegt, strukturierte Darstellung wird positiv aufgenommen
Das ist sehr stark dadurch bedingt wie der Kunde ist.	Relevanz hängt von Kunden ab	
Wenn er internationale Konzernvorgaben hat, schauen die meisten stärker auf Reporting und wie man evaluiert, auch wie das einfach im Layout ist.	Bei internationalen Konzernvorgaben achten Kunden stärker auf Reporting und Evaluation	
Ich habe die Erfahrung gemacht bei österreichischen Kunden, die ein bisschen kleiner sind, also nicht börsennotiert, dass die teilweise ein bisschen stärker auf die Beziehungsqualität schauen und dass denen das nicht so wichtig ist.	Kleinere, nicht börsennotierte Unternehmen legen größeren Wert auf Beziehungsqualität	
Aber im Großen und Ganzen wir machen das trotzdem bei jedem Kunden und wir haben einfach das Feedback gekriegt von Kunden die vorher bei anderen Agenturen waren die zum Beispiel nicht CMS II-zertifiziert sind „so etwas gibt es und ihr macht das so genau, das ist ja richtig strukturiert“, die sind richtig erstaunt.	Reportings werden allen KundInnen vorgelegt, positives Feedback von KundInnen	
Manche denken PR ist doch etwas Kreatives und da sitzen ein paar lustige Leute und machen Brainstorming, aber dass das wirklich eine strukturierte Arbeit ist wissen sie oft nicht so bewusst.	PR wird oft auf kreatives Brainstorming reduziert, geringe Bekanntheit der Relevanz einer Strukturierung von PR-Arbeit	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Glaube ich nicht (dass die CMS Branchenstandard wird, Anm. FH), rein weil der Markt so strukturiert ist, dass es Einzel- oder Kleinunternehmen gibt.	CMS wird nicht Branchenstandard werden	CMS II wird nicht Branchenstandard werden, da es sich für kleinere Agenturen aufgrund des Aufwands und der Kosten nicht auszahlt. Trend zur Zertifizierung bei großen Agenturen, die damit ihr Image verbessern wollen.
Also ich sage nach den größten 20 Agenturen sind die meisten eine Person oder eine Person mit einer Sekretärin oder eine Person mit zwei Praktikanten, ich glaube für die ist das nicht sinnvoll, ganz ehrlich. Der Aufwand ist zu groß, es ist zu teuer ganz einfach.	Kleinere Agenturen lassen sich aufgrund des Aufwands und der Kosten nicht zertifizieren	
Aber ich glaube für die großen Agenturen, nachdem die Branche jetzt weit zwei Jahren in einer gescheiterten Imagekrise ist, sie hatte nie ein gutes Image aber jetzt sind wir wirklich gescheit unten, wäre es vielleicht auch ein Tool um das Image zu heben oder zu verbessern, das sehe ich absolut schon als Trend.	Trend, dass sich große Agenturen aufgrund der Imagekrise von PR in Zukunft zertifizieren lassen	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Es (der Werbewert, Anm. FH) ist ein Indikator innerhalb eines Konzerns, wenn man zum Beispiel verschiedene Länder vergleicht.	Werbewert ist ein wichtiger Indikator für einen Ländervergleich	Methoden der Erfolgskontrolle sind wichtig und werden von KundInnen positiv aufgenommen. Der Werbewert wird selten verlangt und ist nicht wirklich aussagekräftig, da er immer anders berechnet wird. Branchenverband sollte einheitlichen Schlüssel für Berechnung
Es ist auch so dass jeder den Werbewert anders berechnet.	Werbewert wird immer anders berechnet	
Es (der Werbewert, Anm. FH) ist insofern dann schon ein Indikator, nicht wie	Die Höhe des Werbewert ist nicht ausschlaggebend, aber zeigt Vergleich zu	

hoch die Zahl ist, aber wie man im Vergleich zu den Ländern steht.	anderen Ländern	definieren. Werbewert ist ein gutes Tool für Ländervergleiche. Media-Impact-Control (selbst entwickelt) ist ein aussagekräftiges Tool, da sie beispielsweise die o Qualität eines Beitrags, o vorkommende Akteure o vorkommende Mitbewerber analysiert.
Grundsätzlich, ich bin ein bisschen skeptisch was den Werbewert betrifft, weil für mich noch nicht ganz klar ist eine einheitliche Linie wie man das berechnet und was das im Endeffekt überhaupt heißt.	Skepsis gegenüber Werbewert aufgrund des Mangels einer einheitlichen Berechnung	
Wahrscheinlich wäre es sinnvoll zu schauen dass sich die größten Agenturen oder der Branchenverband zusammenschließen und schauen wie man zu einem Schlüssel kommt.	Branchenverband soll einheitliche Berechnung des Werbewert regeln	
Wir machen das (die Errechnung des Werbewert, Anm. FH) relativ selten, es gibt relativ wenige Kunden die das mögen und haben wollen.	Werbewerterrechnung wird selten verlangt	
Also die Media-Impact-Control, das ist bei uns ein Tool das wir Observer gemeinsam entwickelt haben und wir auch das Copyright darauf haben, das geht viel tiefer.	Die von der Agentur selbst entwickelte Media-Impact-Control ist ein wichtiges Tool des Erfolgsnachweises.	
Also da (bei der Media-Impact-Control, Anm. FH) analysiert man nicht irgendeinen Wert was das haben könnte, sondern man schaut wirklich genau „wie ist die Qualität des Beitrags, wer kommt da vor, welche Mitbewerber kommen vor“, also das geht sehr tief und das nehmen die Kunden natürlich gerne an.	Media-Impact-Control analysiert Qualität eines Beitrags, vorkommende Akteure und Mitbewerber, wird von KundInnen positiv aufgenommen.	
Also die Media-Impact-Control finde ich extrem wichtig.	Wichtigkeit der Media-Impact-Control	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich sehe einen ganz großen Vorteil in den internen Abläufen.	CMS bringt Vorteile bei internen Abläufen	<p>CMS ist wie ein Unternehmensberatungstool, bringt vor allem interne Vorteile, zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> o Erleichterung der Auffindbarkeit von Informationen o Auseinandersetzung mit Risikomanagement o Aufstellen eines Businessplans (vor allem für kleinere Agenturen) o Strukturierung der Abläufe <p>CMS bringt auch extern Vorteile, da KundInnen von reibungslosen Abläufen profitieren.</p>
Bei uns kann sich jeder hinsetzen und findet bei jedem Kunden jede Info die er braucht.	Informationen leicht auffindbar	
Also einfach das finden der Dinge und Strukturieren der Abläufe ist extrem hilfreich.	Auffindbarkeit der Dokumente und Strukturieren der Abläufe	
In anderen Agenturen ist es vielleicht ein bisschen anders wenn die neu am Markt sind, junge Leute, da muss man sich einmal die Abläufe erarbeiten und da ist CMS einfach die beste Struktur die man meiner Meinung nach nehmen kann.	Neue Agenturen profitieren bei der Erarbeitung der Abläufe von der Struktur des CMS II	
Jetzt sind wir eine große Agentur, aber auch für kleinere Agenturen wäre es wichtig weil CMS halt nicht nur Ablage und Struktur-System ist, sondern im Grunde auch einen Business-Plan vorschreibt.	Vorteil für kleinere Agenturen ist die Forderung nach einem Businessplan	
Das ist ein bisschen eine Nabelschau auch, man muss Risikomanagement machen, Krisenpläne aufstellen und welche Agentur macht das ohne einen Anlass dafür zu haben.	CMS bringt Agenturen dazu, Krisenpläne aufzustellen und sich mit Risikomanagement auseinanderzusetzen	
Also es ist fast ein bisschen wie ein Unternehmensberatungstool, finde ich.	CMS ist wie ein Unternehmensberatungstool	
Also intern ist das ein großer Vorteil und extern, die Kunden profitieren natürlich auch davon wenn alles reibungslos läuft, ganz klar.	Auch externe Vorteile, da KundInnen von reibungslosen Abläufen profitieren	

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das (die Aussage, dass CMS eine Agentur stranguliert, Anm. FH) kann ich gut verstehen wenn das kleinere Agenturen vielleicht so sehen, die weniger Mitarbeiter haben, weil dann könnte es sein dass man den Eindruck gewinnt „der Aufwand rechtfertigt das eigentlich nicht“.	Kleinere Agenturen mit wenigen MitarbeiterInnen empfinden großen Aufwand	Nachteil von CMS II ist der hohe Aufwand bei der Einführung (vor allem für kleinere Agenturen). CMS ist Hilfswerkzeug und schränkt Agenturen nicht ein, da keine Arbeitsweise vorgegeben wird.
Weil der Aufwand das (CMS, Anm. FH) einzuführen ist ein extrem hoher.	Einführung von CMS sehr aufwändig	
Ich empfinde auch keine Strangulation (durch CMS, Anm. FH), weil es wird ja nicht vorgegeben wie man die Dinge genau zu machen hat, es werden mehrere Bereiche vorgegeben, die man erfüllen muss.	Keine „Strangulation“ der Agentur durch CMS, da nicht vorgegeben wird, wie gearbeitet werden muss	
Also sehe ich das im Gegenteil eher als Hilfswerkzeug als als Hundehalsband.	CMS ist Hilfswerkzeug und keine Einschränkung	

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Definitiv (CMS als Abgrenzung bei Pitches gegenüber MitbewerberInnen, Anm. FH). Es ist absolut nicht der größte Faktor, aber auf jeden Fall.	CMS ist ein Abgrenzungsmerkmal gegenüber MitbewerberInnen bei Pitches	Bei Pitches hilft CMS, sich von MitbewerberInnen abzugrenzen. CMS wird teilweise von KundInnen gewünscht und bringt eine gute Dokumentation von Abläufen und Prozessen mit sich.
Verkaufsargument, wie gesagt, die Kunden schätzen es wenn man es ihnen erklärt, viele fragen dezidiert danach, also nicht nach CMS, nicht nach dem Namen, sondern „wie läuft das bei euch, wie sind die Abläufe, wie sind die Prozesse, zeigt uns bitte Dokumente, wie macht ihr Reports und so“, da braucht man nicht großartig etwas zu erfinden wie viele andere Agenturen, sondern das gibt es halt.	CMS wird teilweise von KundInnen nachgefragt und legen Wert auf die Dokumentation von Abläufen und Prozessen	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Grundsätzlich sicher ja (CMS II hat Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche, Anm. FH), glaube ich schon.	CMS II hat Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche	Eine Zertifizierung mit CMS II macht einen großen Unterschied und steigert die Reputation innerhalb der Branche, indem gutes Qualitätsmanagement nachgewiesen werden kann.
Nicht CMS als solches oder als Gütesiegel sondern einfach die Tatsache dass man gutes Qualitätsmanagement auch nachweisen kann, weil behaupten kann es jeder.	CMS II dient in dem Nachweis von gutem Qualitätsmanagement	
Ich bin schon sehr lange in der Branche, ich habe mehrere Agenturen gesehen und es (CMS II-Zertifizierung, Anm. FH) macht einen Unterschied, einen sehr großen.	Die CMS II-Zertifizierung macht einen großen Unterschied	

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Die Frage geht mir jetzt fast zu tief, ich bin bei uns für CMS nicht zuständig muss ich sagen und ich bin jetzt nicht so, dass ich jeden einzelnen von den Bereichen kenne.	Einzelnen Teilbereiche schwer zu beurteilen.	Teilbereiche von CMS II sind schwer zu beurteilen, sind aber alle sinnvoll. Verbesserungsmöglichkeiten bei einzelnen Bereichen: o Bei Projekt- und Kampagnenmanagement sollten Hilfestellungen (Best-Practice-Beispiele) gegeben werden) o Bei Planung sollten Hilfestellungen für neu zertifizierte Agenturen gegeben werden.
Mir fällt jetzt keiner ein den ich nicht für sinnvoll halte, fangen wir einmal so an.	Alle Teilbereiche sind sinnvoll.	o Bei Finanz- und Controllingsysteme sollten mehr Vorgaben für Agenturen gegeben werden, die diese nicht ausgelagert haben. o Stärkere Integration der Teams bei den Punkten Finanz- und
Vielleicht könnte man bei Projekt- und Kampagnenmanagement noch ein bisschen mehr, nicht unbedingt vorgeben, aber ein bisschen mehr Hilfestellungen geben. Wenn der Zertifizierer selber da ein bisschen Best-Practice-Beispiele herzeigen würde wäre das schon sinnvoll.	Bei Projekt- und Kampagnenmanagement sollten mehr Hilfestellungen wie Best-Practice-Beispiele genannt werden.	Controllingsysteme und Risikomanagement
Bei der Planung, wir sind da relativ genau bei solchen Dingen und da tun sich viele schwer bei neuen Agenturen die zertifiziert werden weil sie es bisher gar nicht so gemacht haben. Da könnte man vielleicht auch Hilfestellung leisten.	Bei Planung sollten mehr Hilfestellungen für neu zertifizierte Agenturen geleistet werden.	
Finanz- und Controlling, manche machen es intern, viele haben es ausgelagert, das ist dann glaube ich ein großer Unterschied, bei denen die es eher ausgelagert und out-sourced haben, die sind eh in professionellen Händen, ich glaube da braucht man nicht so viel vorgeben. Für die anderen wäre es vielleicht doch sinnvoll.	Bei Finanz- und Controllingsysteme sollten mehr Vorgaben für Agenturen, die diesen Bereich nicht ausgelagert haben.	

<p>Was ich mir vorstellen kann, dass man diese Bereiche (Finanzen oder Risikomanagement, Anm. FH), die im jetzigen System relativ stark bei der Geschäftsführung angesiedelt sind, dass man vielleicht eben zum Beispiel Risikomanagement noch stärker in die Teams hineinzieht und das wird bis jetzt eigentlich nicht abgefragt sondern das wird ausschließlich bei den Unternehmensleitungen abgefragt.</p>	<p>Bei den Bereichen Finanz- und Controllingsysteme und Risikomanagement sollten Teams stärker integriert werden.</p>	
--	---	--

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>Das (Ergänzungsmöglichkeiten durch inhaltliche Aspekte, Anm. FH) müsste ich jetzt irgendwie durchdenken, das kann ich nicht so adhoc beantworten.</p>	<p>Schwer zu beantworten, ob Ergänzung von CMS II durch inhaltliche Aspekte sinnvoll ist</p>	<p>Sinnhaftigkeit einer Erweiterung ist schwer zu beurteilen, wird bezweifelt. Inhaltliche Aspekte können von Zertifizierern aufgrund mangelnder Branchenkenntnis nicht beurteilt werden, sondern nur von KundInnen. Bei CMS II wird KundInnen-Zufriedenheit bereits abgefragt.</p>
<p>Aber ich denke dass das (inhaltliche Aspekte, Anm. FH) schwer ist für die Zertifizierer das zu beurteilen, das sind ja keine Branchenleute. Das ist ja kein PR-Mensch der da steht und uns zertifiziert.</p>	<p>Zertifizierer können aufgrund der Branchenunkenntnis inhaltliche Aspekte schlecht beurteilen</p>	
<p>Das (die Beurteilung der inhaltlichen Aspekte) können die Kunden tun und das muss man im Rahmen von CMS II eh nachweisen.</p>	<p>Inhaltliche Aspekte können nur von KundInnen beurteilt werden, Kundenzufriedenheit wird bei CMS II berücksichtigt</p>	
<p>Eine Erweiterung, weiß ich nicht ob das sinnvoll ist.</p>	<p>Zweifel, ob Erweiterung sinnvoll ist</p>	

K4 Lobbying-„Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Es (die Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“, Anm. FH) ist vielleicht ein erster Schritt.	Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“ ein erster Schritt.	Die Einführung eines Lobbying-„Gütesiegels“ ist ein erster Schritt, obwohl „Gütesiegel“ oftmals wenig aussagekräftig sind. Auch Auftraggeber müssten kontrolliert werden, um Nutzen zu bringen. Es ist unklar, welche Kriterien Lobbyisten erfüllen müssen.
Ob es wirklich etwas nützt oder etwas ändert weiß ich nicht, weil wen man wirklich kontrollieren müsste sind die, die Lobbying-Aufträge vergeben genauso wie die Lobbyisten.	Nutzen eines Lobbying-„Gütesiegels“ unklar, da Auftraggeber genauso kontrolliert werden müssten.	
Ganz grundsätzlich bin ich nicht so der Freund alles mit Gütesiegeln und zu strukturieren und da kriegt man Stempel und dann passt alles weil es oft nicht stimmt.	Skepsis gegenüber „Gütesiegeln“ als wenig aussagekräftige Absegnungen.	
Und bei Lobbyisten kenne ich mich selber zu wenig aus als dass ich sagen könnte was muss der alle erfüllen um Lobbyist zu sein.	Unklar, welche Kriterien Lobbyisten erfüllt werden müssen.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich glaube nicht dass man Ethik auf eine Institution oder Organisation wirklich abstrahieren kann.	Ethik ist nicht auf eine Institution oder Organisation abstrahierbar.	Ethik ist nicht mit der Qualität einer PR-Agentur gleichzusetzen, da sich diese ausschließlich im Handeln der Berater zeigt und nicht auf Organisationen abstrahiert werden kann. Ethik ist schwer nachzuweisen und muss gelebt und nicht nur behauptet werden.
Ich bin da wieder bei den Menschen, wir verkaufen den Menschen als Berater und suchen die so aus dass die Basis jeglicher Handlung, die dieser Mensch macht, ethisch ist.	Ethik zeigt sich im Handeln der Berater	
Finde ich extrem wichtig, ist aber auch schwer mit Parametern, weiß ich nicht, einzudämmen, was ist jetzt ethisch und was nicht.	Ethik ist schwer mit Parametern zu messen	
Es ist aber etwas dass man nicht ein Mal hinschreiben kann und dann heißt das „wir sind eine nachhaltige und ethische Agentur, sondern man muss das immer wieder ansprechen, man muss das mitnehmen das Thema.	Ethik darf nicht nur behauptet werden, sondern muss immer wieder angesprochen werden	

A7: Auswertung Florian Faber, Alphaaffairs

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Qualität hat sehr sehr viel mit Vertrauen zu tun.	Vertrauen ist das wichtigste Qualitätskriterium	Die wichtigsten Qualitätskriterien in der PR sind: o Vertrauen o Langfristigkeit der Beziehungen
Zeigt sich aber, und das ist schon ein Instrument zur Bewertung, in der Langfristigkeit von Beziehungen zum Beispiel...	Die Langfristigkeit von Beziehungen ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal.	

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wir haben Referenzbeispiele anderer Kunden, haben natürlich so unsere Referenzdokumentationen aufbereitet, wo man dann unterschiedliche Beispiele, meistens maßgeschneidert auf das Segment, das potenziellen Kunden herzeigen.	Referenzdokumentationen, die auf das Segment des potenziellen Kunden zugeschnitten sind, sind wichtige Möglichkeiten des Qualitätsnachweises.	Die wichtigste Möglichkeit des Qualitätsnachweises ist die Dokumentation von bereits durchgeführten Projekten oder Referenzkunden, die an potenzielle Kunden angepasst wird. Zertifizierungen können ebenfalls als Qualitätsnachweis verwendet werden.
Wir sind nicht zertifiziert, das heißt diesen Bonus können wir nicht ins Rennen bringen...	Zertifizierungen sind ein wichtiger Qualitätsnachweis.	
... aber ansonsten versuchen wir den Kunden von der Qualität der Agentur, durch umgesetzte Beispiele zu überzeugen...	Umgesetzte Projekte sollen Kunden überzeugen.	

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>...ansonsten meiner Erfahrung nach ist auch die Situation im konkreten Gespräch ein wichtiger Entscheidungsfaktor, fühlen die sich menschlich gut aufgehoben, dann funktioniert es, wenn man das Gefühl hat im Gespräch wir finden keinen Draht zueinander, dann wird in den allermeisten Fällen auch nichts daraus.</p>	<p>Die Beziehung zu Kunden und Sympathie im konkreten Gespräch sind die wichtigsten Merkmale für Kunden.</p>	<p>Die wichtigsten Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive sind o gute Beziehung o Sympathie</p>

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>Ich glaube ja (dass CMS II Branchenstandard wird, Anm. FH), zumindest im Bereich der größeren Agenturen.</p>	<p>Im Bereich der großen Agenturen wird CMS II Branchenstandard werden.</p>	<p>CMS II wird an Bedeutung gewinnen und bei großen Agenturen Branchenstandard werden. Kleinere Agenturen werden sich aufgrund des Aufwands auch in Zukunft nicht zertifizieren lassen. Bei öffentlichen Ausschreibungen wird in Zukunft möglicherweise CMS II verpflichtend vorausgesetzt. Der Standard wird sich verändern und weniger Bürokratie und Administration beinhalten.</p>
<p>Für kleine Agenturen zahlt sich das kaum aus, da ist wirklich dann der Aufwand größer als der Output.</p>	<p>Kleine Agenturen werden sich nicht zertifizieren lassen, da der Aufwand größer als der Input ist.</p>	
<p>Aber vor allem weil ich glaube, irgendwann wird sich die Politik dazu durchringen, eine Entscheidung zu treffen und zu sagen „OK, öffentliche Ausschreibungen zum Beispiel haben gewisse Soll- oder Musskriterien wie CMS-Zertifizierungen.</p>	<p>In Zukunft werden bei öffentlichen Ausschreibungen Kriterien wie die CMS-Zertifizierung verpflichtend sein.</p>	
<p>Also es (CMS II, Anm. FH) wird meines Erachtens ganz sicher an Bedeutung gewinnen und dann vielleicht auch noch ein bisschen schärfer werden und ein bisschen weniger administrativ und bürokratisch.</p>	<p>CMS II wird an Bedeutung gewinnen und weniger administrativ und bürokratisch werden.</p>	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>Ansonsten lässt sich PR ganz sicher nicht durch das Volumen von Presseclippings oder Umsatzvolumen evaluieren oder bewerten und da geht es um nachvollziehbare Meinungsentwicklungen, die durch Marktforschung, Fokusgruppen etc. belegt werden können, da geht es um qualitative Evaluierung von Berichterstattung oder manchmal auch Nicht-Berichterstattung, die meiner Meinung nach viel mehr Wert sind als die rein quantifizierbaren Evaluierungen.</p>	<p>Erfolg lässt sich nicht durch die Anzahl von Presseclippings messen. Die Messung nachvollziehbarer Meinungsentwicklungen durch Fokusgruppen und die qualitative Evaluierung der Berichterstattung sind gute Methoden der Erfolgskontrolle.</p>	<p>Die Anzahl von Clippings ist nicht aussagekräftig, folgende qualitative Faktoren sollten einbezogen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Tonalität o Bewertung des Unternehmens o Platzierung des Artikels o Headline o Bebilderung <p>Der Werbewert ist nur im Sinne eines Jahresvergleichs aussagekräftig.</p>
<p>Natürlich machen wir für viele Medien, also zur Dokumentation des Erfolgs, nicht der Qualität sondern des Erfolgs unserer Arbeit Medienwertanalysen, die halt, das wissen wir alle in der PR, sehr wenig aussagekräftig sind und eigentlich dann nur im Jahresvergleich beginnen, relevante Aussagen zu bringen.</p>	<p>Medienwertanalysen sind wenig aussagekräftig, nur im Jahresvergleich bringt diese Methode relevante Aussagen.</p>	
<p>Ja, wir mache für die meisten Kunden qualitative Clippingauswertungen, für manche, das ist relativ aufwändig, einmal im Monat in der Regel, ein Mal im halben Jahr oder im Jahr, wo man dann einerseits klarerweise dokumentieren muss „was ist die Berichterstattung“, andererseits mit unserem Medienbeobachter gemeinsam entlang verschiedener Kriterien auch</p>	<p>Qualitative Clippingauswertungen sind eine gute Methode zum Nachweis der Qualität. Tonalität, Bewertung des Unternehmens, Platzierung des Artikels, Headline und Bebilderung sind wichtige Faktoren der Clippingauswertung.</p>	

grafische Auswertungen machen, da geht es um Tonalität, da geht es um „ist das Unternehmen positiv, negativ, neutral vorgekommen“, da geht es um Auffälligkeit, „wo ist der Artikel platziert“, ist der Firmenname in der Headline, gibt es ein Foto etc...		
---	--	--

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, es bringt mehr Transparenz, mehr Vergleichbarkeit, klare Kriterien und auch mehr Möglichkeiten für den potenziellen Kunden oder Partner jeder Art, Transparenz und nachvollziehbare Formen der Zusammenarbeit, aber auch deutlich mehr Klarheit nach innen, weil Abläufe klarer festgeschrieben sind als sie das normalerweise sind.	Die Vorteile von CMS II sind Transparenz, Vergleichbarkeit, klare Kriterien, Nachvollziehbarkeit in der Zusammenarbeit. Nach innen sorgt CMS II für größere Klarheit durch festgeschriebene Abläufe.	Die Vorteile von CMS II nach außen sind: o Transparenz o Vergleichbarkeit o Klare Kriterienkataloge o Nachvollziehbarkeit o Externe Prüfung Nach innen sorgt CMS II für größere Klarheit durch festgeschriebene Abläufe.
Weil ich glaube mehr denn je, mit der Vielzahl oder der wachsenden Zahl der Agenturen mit Dingen die gelaufen sind, gerade in der letzten Zeit, Stichwort Hohegger etc. und auch mit dem Verwaschen des Angebotsprofils ist es wichtig, einen klaren Kriterienkatalog vorlegen zu können und sich und sich einer gewissen Prüfung zu unterziehen	Durch die negativen Affären in der letzten Zeit und neue Anforderungen ist es wichtig, klare Kriterienkataloge zu haben und sich einer Prüfung zu unterziehen.	

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das war mit auch ein Grund weshalb wir das Projekt dann nicht weitergetrieben haben, weil wir gesehen haben es ist erstens der Prozess hin zur Zertifizierung sehr aufwändig...	Der Zertifizierungsprozess ist sehr aufwändig.	Der größte Nachteil von CMS II ist der hohe Aufwand.

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Meines Erachtens nach, also aus Gesprächen heraus, speziell bei Unternehmenskunden, für die wenigsten ist es wirklich das relevante Kriterium, sich für eine Agentur zu entscheiden.	Kunden sehen CMS II nicht als relevantes Kriterium bei der Entscheidung für eine Agentur.	CMS II ist kein relevantes Kriterium für Kunden, viele kennen die Zertifizierung nicht.
Manche wissen Bescheid, viele wissen nicht einmal was das ist und dann muss man ihnen erklären „wir sind CMS-zertifiziert“, aber ich bin hundertprozentig überzeugt, speziell im Geschäft mit Unternehmen-, also Markenkunden ist die CMS-Zertifizierung kein relevanter Faktor...	Viele Kunden kennen CMS II nicht, die Zertifizierung ist kein relevanter Faktor.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Geringfügig (verbessert CMS II die Reputation, Anm. FH) vermutlich schon.	CMS II hat geringfügig Auswirkungen auf die Reputation.	CMS II hat nur geringe Auswirkungen auf die Reputation in der PR-Branche, da es auch viele nicht-zertifizierte Agenturen gibt, die qualitativ hochwertig und transparent arbeiten. Auffällig ist, dass Negativaffären in der letzten Zeit bei Agenturen ohne Zertifizierung aufgetreten sind.
Es gibt allerdings auch nicht nur uns sondern auch andere, eine ganze Reihe von hervorragend aufgestellter und auch transparent agierender Agenturen, die nicht zertifiziert sind.	Es gibt auch Agenturen ohne Zertifizierung, die transparent agieren und gut aufgestellt sind.	
Also ich würde hier den Einfluss nicht überbewerten, aber die Tatsache, dass die wesentlichen Dinge bei nicht-zertifizierten aufgetreten sind, das hat schon was zu sagen.	Die negativen Affären der letzten Zeit sind bei nicht-zertifizierten Agenturen aufgetreten.	

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also in diesen Bereichen ist das schon sinnvoll und wichtig. Also der Rahmen ist schon OK.	Der Rahmen von CMS II ist sinnvoll.	Die Einzelbereiche von CMS II sind sinnvoll und stellen einen guten Rahmen dar.

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das (Integration von Inhalten in CMS II, Anm. FH) kann ich mir schwer vorstellen, weil ein System, wir haben schon in unserem Weg zum CMS-Handbuch bei uns ziemliche Schwierigkeiten gehabt, weil wir nicht nur PR-Agentur sind, sondern damals sehr viel Events auch gemacht haben und in wachsendem Ausmaß auch Cross-Media-Aktivitäten, wir machen sehr viel PR und sehr viel Cross-Media, auch langsam wieder ein bisschen Events und da sind die Anforderungen auch Bewertungskriterien wieder ganz andere.	Die Integration von Inhalten in CMS II ist nur schwer vorstellbar, da die unterschiedlichen Aktivitäten einer PR-Agentur verschiedene Bewertungskriterien benötigen.	Inhalte sollten nicht in CMS II integriert werden, da o verschiedene PR-Aktivitäten unterschiedliche Bewertungskriterien benötigen o PR-Aktivitäten selten generalisierbar sind o Inhalte das System überlasten würden.
Also wenn man das System auch noch mit inhaltlichen Elementen anreichert, dann wird das meines Erachtens zu viel und es ist auch nichts generalisierbar...	Die Integration von Inhalten in CMS II würde das System überlasten. In der PR ist wenig generalisierbar.	
Das alles ins CMS hineinzuwurschteln wäre keine gute Lösung.	Die Integration von Inhalten ist keine gute Lösung.	

K4 Lobbying-, „Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Halte ich für vernünftig (die Einführung eines Lobbying-Gütesiegels, Anm. FH) und wichtig, weil Lobbying per se ist ja nichts Schlimmes...	Ein Lobbying-Gütesiegel ist vernünftig.	Die Einführung eines Lobbying-Gütesiegels ist sinnvoll, da Lobbying auf diese Weise als ernsthafte Disziplin positioniert und transparenter gemacht werden kann.
Und das ist glaube ich der wesentliche Faktor, dass es hier gelingt, das Lobbying als ernsthafte Disziplin zu positionieren und für das das Karten auf den Tisch legen eine wesentliche Voraussetzung ist.	Es ist wichtig, Lobbying als ernsthafte Disziplin zu positionieren, wofür Transparenz die Grundvoraussetzung ist.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>Das ist glaube ich eine sehr stark persönlich definierte Frage (ob Ethik mit Qualität gleichzusetzen ist, Anm. FH), auch wo jeder für sich die ethischen Grenzen definiert.</p>	<p>Ob Ethik mit Qualität gleichzusetzen ist, hängt vom persönlichen Ethikverständnis ab.</p>	<p>Es ist abhängig vom persönlichen Ethikverständnis, ob man Ethik mit Qualität gleichsetzt. Die Aufstellung eines Ethik-Kodex, der Kernwerte und ethische Grenzen definiert, ist Teil der Qualität einer PR-Agentur.</p>
<p>Aber ja, ein Ethik-Kodex, den sich jede Agentur gibt, wo man auch so quasi die Kernwerte der Agentur definiert, „wofür stehen wir, was sind die Dinge an die wir glauben“ und dann unausgesprochen „was sind die Dinge, die wir nicht machen würden“, das gehört dazu.</p>	<p>Jede Agentur muss einen Ethik-Kodex haben, der die Kernwerte der Agentur und ihre ethischen Grenzen definiert.</p>	

A8: Auswertung Saskia Wallner, Ketchum Publico

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Die besten Leute, es ist einfach so.	Gute Berater sorgen für Qualität.	Das wichtigste Qualitätsmerkmal in der PR ist die Rekrutierung von guten Mitarbeitern und deren Weiterentwicklung. Durch „Top Talent“ kommt die Qualität von selbst. Grundvoraussetzung für hohe Qualität ist die exakte und präzise Arbeit. Kunden wollen Ideen mit der Agentur austauschen und sehen diese als Sparring-Partner. Kunden erwarten von einer Agentur Qualität bei der Beratung und der operativen Unterstützung.
Wenn es dir gelingt, im HR-Bereich Top Talent, wie das so schön heißt, an Board zu holen und wenn man mit denen, es gibt schon verschiedene Dinge die man da beachten muss, wenn man sie entwickelt die Leute, wenn einem das gelingt, dann habe ich das Gefühl kommt die Qualität fast von selbst.	Qualität entsteht von selbst, wenn es gelingt, die besten Leute zu holen und diese weiter zu entwickeln.	
Also es geht vielfach bei diesem Ding bei uns, ein ganz wichtiger Punkt, dass man halt genau arbeitet, dass wird immer wieder vergessen, dass PR nicht nur Kaffeetrinken mit Journalisten ist, sondern dass man hackeln muss und zwar wirklich sehr sehr präzise auch arbeiten muss.	Exakte und präzise Arbeit sind Voraussetzungen für Qualität.	
Und zwar, da muss man schauen wie die Aufgabenstellung ist, aber vielfach geht es dem Kunden auch um eine externe Sicht natürlich, eben das was ich vorher gesagt habe, Ideenlieferant, quasi Sparring-Partner, das viel gerühmte, der Ausdruck zum Austausch.	Kunden legen oft Wert auf den Austausch von Ideen mit der Agentur, die als Sparring-Partner fungiert.	
Das ist das eine, und zum zweiten das Abdecken von Spitzen, was will ein Kunde zumeist, einerseits Beratung, andererseits durchaus auch operative Unterstützung.	Kunden wollen Beratung und operative Unterstützung.	

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Referenzen sind natürlich immer ein ganz wichtiges Instrument.	Referenzen sind ein wichtiges Instrument.	Um die Qualität gegenüber KundInnen nachzuweisen, werden Referenzkunden genannt und der Benefit/Kommunikationsnutzen dargestellt.
Und das zweite ist natürlich auch, finde ich, ist auch die, wie ich versuche zu schildern, was der Benefit wäre für den Kunden.	Die Agentur versucht, den Benefit gegenüber Kunden darzustellen.	
Aber im New Business-Bereich versuche ich immer diesen potenziellen Return of Communication in einer Form zu beschreiben.	Im New Business-Bereich wird versucht, den potenziellen Kommunikationsnutzen darzustellen.	

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ja, da (beim Qualitätsnachweis gegenüber Kunden, Anm. FH) geht es natürlich nicht nur um die Leute, weil du kannst irgendein Super-Genie haben und das wird alleine auch nicht genügen, da geht es natürlich dann ganz stark aus meiner Sicht um zwei Dinge, um Ideen und um Prozesse.	Gute Leute alleine reichen nicht aus, beim Qualitätsnachweise geht es in erster Linie um Prozesse und Ideen.	Die wichtigsten Faktoren zum Qualitätsnachweis gegenüber Kunden sind <ul style="list-style-type: none"> o Prozesse o Ideen Gutes Prozessmanagement umfasst: <ul style="list-style-type: none"> o Termintreue o Professionelles Layout o Gut geschriebene Texte o Inhaltliches Management des Projektes Gute Ideen umfassen: <ul style="list-style-type: none"> o Gute strategische Überlegungen o Projektideen o Neue Anregungen Kunden legen Wert auf Beziehungsqualität und inhaltliche Qualität. Berater dürfen sich nicht auf eine gute persönliche Beziehung
Die Ideen im Sinne der inhaltlichen Beratung, der inhaltlichen Arbeit und dass der Kunde den Eindruck hat „ja, die haben echt was drauf, da kommen immer wieder gute strategische Überlegungen und Anregungen und Projektideen auf den Tisch.	Ideen bei der inhaltlichen Beratung umfassen gute strategische Überlegungen, Projektideen und Anregungen.	
Und das Zweite ist auch	Gutes Prozessmanagement	

Execution, die können das, ich krieg die Dinge in time, die sind super geschrieben, die sind professionell quasi layoutiert, man merkt dass da eine sowohl im Time Management als auch im inhaltlichen Management des Projektes, dass das sitzt.	umfasst Termintreue, professionelles Layout, gut geschriebene Texte und das inhaltliche Management des Projektes.	verlassen. Wenn Kunden mit inhaltlicher und Prozessqualität unzufrieden sind, leidet die Beziehung zu den Beratern.
Ja, es ist eine gute Frage, eine wichtige finde ich, weil ich glaube, es wird immer wieder gesagt „Beratung ist Beziehungssache und eine persönliche Beziehung“, aber man darf sich auf dem aus meiner Sicht nicht ausruhen.	Bei der Beratung darf man sich nicht nur auf die persönliche Beziehung verlassen.	
Wenn die inhaltliche Qualität der Arbeit und die Prozessqualität von der Arbeit nicht passt, dann ist das im Gegenteil eine ziemliche Belastung für die Beziehung zwischen dem Berater und dem Kunden...	Wenn Kunden unzufrieden mit der inhaltlichen Qualität und Prozessqualität sind, belastet das die Beziehung zwischen Berater und Kunden.	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ja, wenn ich wüsste wie das international ist, dann könnte ich auch eine intelligentere Antwort auf das geben.	Internationale Strukturen lassen einen Rückschluss auf zukünftige Qualitätsentwicklungen zu.	CMS II wird kein Branchenstandard werden, da sich Instrumente und Geschäftsmodelle von Agenturen ändern werden. Internationale Entwicklungen werden in Österreich mit Verzögerung stattfinden.
Ich glaube das ehrlich gesagt nicht, dass das (CMS II Branchenstandard wird, Anm. FH), ich glaube eher, dass überhaupt das ganze Geschäftsmodell von PR-Agenturen sich verändern wird.	CMS II wird nicht Branchenstandard werden, da sich das ganze Geschäftsmodell von PR-Agenturen ändern wird.	
Ich glaube dass die Instrumente ganz anders, sieht man ja jetzt schon, werden.	Instrumente der PR werden sich ändern.	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Und daher ist das natürlich wie gesagt die klassische Medien und schon gar diese Werbewertberechnung, von der habe ich noch nie etwas gehalten aber sie wird halt manchmal verlangt.	Die Werbewerterrechnung ist nicht aussagekräftig, wird aber manchmal verlangt.	Methoden der Erfolgskontrolle sind Hilfsmittel zur Messung des Erfolgs, eine wirklich aussagekräftige Methode wurde noch nicht gefunden. Die Errechnung des Werbewerts sagt nichts über den Erfolg in der PR aus. Messungen müssen langfristig angelegt sein, da sich Erfolg oft erst nach längerer Zeit zeigt. Kunden müssen bereit sein, Geld in die Messung zu investieren, damit diese sinnvoll ist.
Aber es sind alles Krücken aus meiner Sicht um den Erfolg zu messen, aber es ist bis jetzt nicht wirklich der Stein der Weisen gefunden wie man es besser machen könnte.	Methoden der Erfolgskontrolle sind Krücken, um den Erfolg zu messen. Eine wirklich aussagekräftige Methode gibt es nicht.	
In dem Sinne stehe ich dazu relativ neutral, ich verstehe vollkommen dass ein Kunde natürlich in irgendeiner Form Messbarkeit haben will und ich glaube dass es wichtig ist, wie soll ich sagen, dass man in erster Linie eine Langfristigkeit ins Spiel bringt, dass man nicht nach ein paar Monaten irgendetwas messen kann, gerade in der PR natürlich über Jahre Dinge monitoren muss und schauen muss und dass man in Wirklichkeit ins Measurement wieder Geld stecken muss damit das wirklich passt.	Langfristigkeit bei der Messung von Erfolg ist wichtig, da sich dieser oftmals erst nach Jahren zeigt. Kunden müssen bereit sein, Geld in die Messung investieren.	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also ich glaube der Vorteil ist natürlich, dass es dann quasi eine Kompetenz- oder Qualitätsvermutung gibt für diese Agentur, wenn die so etwas hat.	Kompetenz- und Qualitätsvermutung sind Vorteile der Zertifizierung.	Zertifizierungen haben den Vorteil, dass Kunden gegenüber der Agentur eine Kompetenz- und Qualitätsvermutung haben.

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Der Nachteil ist, dass das ein unendlicher administrativer Aufwand ist, dass es, was viele sagen auch im Dienstleistungsbereich auch gar nicht so, dass Zertifizierungsmodelle im Dienstleistungsbereich schwierig sind als in der Industrie, wo man das natürlich besser festmachen kann.	Hoher administrativer Aufwand und mangelnde Übertragbarkeit für Dienstleistungen sind Nachteile.	Nachteile einer Zertifizierung sind hoher administrativer Aufwand und schwierige Übertragbarkeit von Modellen aus dem Industriebereich auf Dienstleistungen. Unter Umständen werden gute und selbstständige Personen von Zertifizierungen abgeschreckt, da sie den administrativen Aufwand als einschränkend empfinden.
Ich glaube gute Leute wollen Perspektiven, wollen möglichst selbstständig arbeiten, kann auch sein dass die das (Zertifizierungen Anm. FH) eher abschreckt, „Prozesse hinführen, da muss ich fünfzehn Mal abzeichnen lassen und so weiter“	Gute und selbstständige Leute werden durch Zertifizierungen vielleicht abgeschreckt.	

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ob ich das (CMS II, Anm. FH) jetzt habe oder nicht ist vollkommen wurscht.	Zertifizierungen bringt keinen Wettbewerbsvorteil	Grundsätzlich bringen Zertifizierungen keinen relevanten Wettbewerbsvorteil, unter Umständen profitieren kleinere Agenturen bei Wettbewerbspräsentationen, wenn sie zertifiziert sind.
Aber vielleicht ist es für eine kleine Agentur doch so, ich weiß nicht, wenn sich fünf kleine Agenturen bewerben und die eine sagt sie hat dieses Zertifikat, dann kann das sein (dass CMS II einen Wettbewerbsvorteil bringt, Anm. FH)...	Unter Umständen profitiert eine kleine Agentur bei Bewerbungen von einer Zertifizierung.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ja, kann sein (dass Zertifizierungen die Reputation steigern, Anm. FH). Also, wie gesagt, abermals für kleinere Agenturen.	Zertifizierungen können die Reputation kleinerer Agenturen steigern.	Zertifizierungen können die Reputation kleinerer PR-Agenturen steigern, bei den fünf größten spielen diese keine Rolle.
Und unter den Big four oder Big five glaube ich nicht dass das jetzt einen Riesenunterschied macht ob man ein Zertifikat hat oder nicht.	Bei den fünf größten Agenturen spielt eine Zertifizierung keine Rolle.	

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, da ist die Frage „wie misst du das“ und da sind wir wieder dort wo ich gesagt habe „das sieht man wieder dass diese Systeme in der Industrie natürlich besser sind.	Inhaltliche Aspekte können im Bereich der Dienstleistungen aufgrund der Schwierigkeit einer Messung schwer integriert werden.	Es ist nicht möglich, inhaltliche Aspekte der Arbeit einer PR-Agentur in eine Zertifizierung zu integrieren, da diese im Dienstleistungsbereich nur schwer zu messen sind. Die Qualität von Ideen oder Strategien zeigen sich oft erst nach längerer Zeit und sind deshalb nicht mit Zertifikaten messbar. Eine Zertifizierung kann die Entwicklungs-Perspektiven und größeren Zusammenhänge, um die es in der PR geht, nicht messen.
...und in diesem inhaltlichen Bereich ist es natürlich viel schwerer das zu messen, so „tick the box“, ich hab in fünf Tagen das gemacht und ich hab in drei Tagen das gemacht und wir haben ein Meeting gemacht und das kann ich alles abhaken. Aber kann ich sagen das war eine grenzgeniale Idee?	Der inhaltliche Bereich ist schwer zu messen. Zeitpläne können gemessen werden, die Qualität von Ideen hingegen nicht.	
...sondern in unserem Fall geht es ja auch um die Entwicklungsperspektiven und um das größere auch und das in ein System so zu pressen und inhaltlich da mit Kriterien festzumachen (ist nicht sinnvoll, Anm. FH).	In der PR geht es um Entwicklungsperspektiven und größere Zusammenhänge, die nicht mit Kriterien eines Systems festgemacht werden können.	
Ich glaube es wird kaum möglich sein stärkere inhaltliche Aspekte der Agentur einzubauen, das ist meine Antwort.	Es ist nicht möglich, inhaltliche Aspekte in eine Zertifizierung einzubauen.	

K4 Lobbying-, Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Bin ich dafür (für die Einführung eines Lobbying-Registers, Anm. FH). Absolut. Ich glaube, alles was das in Österreich transparenter macht, ist gut.	Die Einführung eines Lobbying-Registers würde zu mehr Transparenz führen.	Die Professionalisierung von Lobbying in Österreich ist wichtig und muss unterstützt werden. Die Einführung eines Lobbying-Gütesiegel wäre ein wichtiger Schritt, wird aber nur schwer möglich sein. Ein Lobbying-Register wäre wichtig, um die Transparenz im Lobbying zu erhöhen.
Ich glaube, ja, Österreich tut diese Professionalisierung gut, sowohl im Lobbying als auch in der PR und ich unterstütze jede Initiative, die aus diesem, wie soll ich sagen, äplerschen Schlumpf-Sumpf irgendwie herauskommen.	Initiativen zur Professionalisierung von Lobbying in Österreich müssen unterstützt werden.	
Da wäre ich durchaus dafür (für die Einführung eines Lobbying-Gütesiegels, Anm. FH), aber es wird kaum möglich sein	Die Einführung eines Lobbying-Gütesiegels wäre sinnvoll, wird aber nicht möglichst sein.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Nein, also Ethik ist aus meiner Sicht nicht gleichzusetzen mit Qualität, gar nicht.	Ethik ist nicht gleichzusetzen mit Qualität.	Ethik ist nicht gleichzusetzen mit Qualität. Unethisches Handeln ist auch möglich,
Ich muss sagen von der Qualität und wie das aufgesetzt war, war das professionell, also es war unethisch, aber es war ein guter Vertrag gemacht, es war eindeutig vereinbart was zu geschehen hat, es war klar was das Ziel ist, es war klar was jetzt gemacht werden soll und so weiter.	Auch wenn hoher Qualität und Professionalität in der Arbeit eingehalten wird, kann unethisch gehandelt werden.	wenn Qualität und Professionalität eingehalten werden. Ethik wird nicht zwangsläufig als Grundlage der PR-Arbeit betrachtet.
Das zeigt für ich dass Qualität und Ethik nicht dasselbe sind und ich bin auch gar nicht so sicher, dass die meisten Leute das so sehen, dass die Ethik die Grundlage von PR-Arbeit ist.	Es ist zu bezweifeln, dass Ethik als Grundlage von PR-Arbeit gesehen wird.	

A9: Auswertung Edward Strasser, The Skills Group

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich würde sagen man weist Qualität durch das Ergebnis nach, das ist ein Faktor, also Ergebnisqualität, heißt kann man die Ziele, die man vereinbart hat gemeinsam und auch die Dinge die man in einer Präsentation als realistische Ziele besprochen wurden, auch tatsächlich erreichen.	Qualität kann durch das Ergebnis nachgewiesen werden, also die Vereinbarung realistischer Ziele.	Relevante Qualitätsmerkmale in der PR sind: o die Vereinbarung realistischer Ziele (Ergebnisqualität) o Transparenz der Abrechnung (Prozessqualität) o Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit bei Projektplanung und – abwicklung.
Dann gibt es auch noch eine Prozessqualität. Das heißt, es für den Kunden nachvollziehbar zu machen, wofür er zahlt, ist ein Qualitätsmerkmal einer Agentur.	Bei Prozessen zeigt sich die Qualität in der Transparenz der Abrechnung.	o Professionelle Arbeitsweise (Termtreue, Genauigkeit, Fehlerlosigkeit der Texte) o Awards und Preise o Kundenzufriedenheit o Mitarbeiterzufriedenheit o Weiterempfehlungen
Ein drittes Merkmal, das auch für die Kunden sichtbar ist in der Arbeit, das ist das, da muss ich ein bisschen nachdenken jetzt, wie ich das zusammenfasse, ist dass die Agentur ein System hat, nach dem Projekte geplant und abgewickelt werden, das wieder erkennbar ist, das sich wiederholt bei anderen Projekten...	Die einheitliche Arbeitsweise nach bestimmten Standards bei der Projektplanung und – abwicklung.	
Aber das was der Kunde merkt und woran er nachvollziehen kann, dass es sich um eine auf hohe Qualität Wert legende Agentur handelt oder ein	Der Kunde muss nachvollziehen können, dass die Abwicklung von Projekten nach einheitlichen Kriterien erfolgt.	

<p>hohes Qualitätsstreben auf Agenturseite vorhanden ist, bei längerer Zusammenarbeit und mehreren Projekten die Abwicklung nach den gleichen Standards erfolgt.</p>		
<p>Es gibt dann noch Detaildinge, die man merkt in der Zusammenarbeit mit Menschen, das ist jetzt unabhängig von PR-Agenturen, nämlich Termintreue, dass Dokumente keine Tippfehler aufweisen und zwar nicht nur die Dokumente, die man für den Kunden nach außen erstellt, wie Presseaussendungen, Broschürentexte oder so, sondern auch die E-mails, die man dem Kunden schickt, noch Korrektur gelesen sind. Und dass man zu den Terminen nicht zu spät kommt, also alles das was man in der Zusammenarbeit mit Menschen, egal in welcher Branche sie tätig sind, also professionell, als professionelle Arbeitsweise bezeichnet.</p>	<p>Professionelle Arbeitsweise in der Zusammenarbeit definiert sich über Kriterien wie Termintreue und fehlerfreie Texte.</p>	
<p>Also Awards sind definitiv ein Ausdruck von Qualität und werden auch als solche wahrgenommen...</p>	<p>Awards sind ein Ausdruck von Qualität.</p>	
<p>Dann gibt es aber noch einen anderen Aspekt Qualität, der mir jetzt einfällt und das ist die Zufriedenheit der Kunden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, ist sicher ein Qualitätsmerkmal, das auch nach außen sichtbar ist.</p>	<p>Die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern ist ein nach außen sichtbares Qualitätsmerkmal.</p>	

<p>Ein Kunde hat einmal bei einem anderen Kunden angerufen und sich erkundigt, der Geschäftsführer hat bei einem Vorstand eines Unternehmens, das bei uns Kunde ist, angerufen und sich erkundigt und hat dort eine sehr positive Auskunft über die Agentur bekommen und die hat wesentlich zu seiner Entscheidung beigetragen.</p>	<p>Die Empfehlung anderer Kunden ist ein wichtiges Entscheidungskriterium.</p>	
---	--	--

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>Selbstverständlich (werden Best-Practice-Beispiele und die CMS II- Zertifizierung zum Qualitätsnachweis verwendet, Anm. FH).</p>	<p>Best-Practice-Beispiele und die Zertifizierung werden zum Nachweis der Qualität verwendet.</p>	<p>Die Qualität wird in erster Linie nachgewiesen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Best-Practice-Beispiele o Preise und Awards o CMS II-Zertifizierung als Zusatzargument.
<p>... daher haben wir in diesem Bereich einen Schwerpunkt auch gelegt darauf, um über das Erlangen von Preisen die Ergebnisqualität unserer Arbeit sichtbar zu machen.</p>	<p>Ein Schwerpunkt liegt auf der Sichtbarmachung von Preisen und Awards.</p>	
<p>Aber es ist ein Zusatzargument, die Zertifizierung ist ein Zusatzargument, das etwas bringt.</p>	<p>CMS II ist ein Zusatzargument.</p>	

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das Top-Entscheidungskriterium ist die persönliche Beziehung, dann Branchenkompetenz, nämlich in der Branche des Kunden, Branchen-Know how in der Branche des Kunden, Empfehlungen, solche Dinge sind wichtig für die Kundenentscheidung, und nicht die Qualität	Die persönliche Beziehung und die Branchenkompetenz einer Agentur sind für Kunden die wichtigsten Merkmale, die inhaltliche Qualität spielt eine untergeordnete Rolle.	Die persönliche Beziehung zum Berater ist das wichtigste Kriterium für Kunden, gefolgt von der Branchenkompetenz der Agentur. Vorstände achten auf die Ergebnisse, während Kommunikationsverantwortliche größeren Wert auf die Beziehungsqualität legen. Die inhaltliche Qualität spielt für Kunden eine untergeordnete Rolle.
Auf Vorstandsebenen ist die Ergebnisqualität wichtiger, auf Kommunikationsverantwortlichenseite die Beziehungsqualität wichtiger.	Auf Vorstandsebene sind Ergebnisse wichtiger, bei Kommunikationsverantwortlichen die Beziehungsqualität.	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wie sich das (die internationale Bedeutung von CMS II, Anm. FH) entwickeln wird international? Ich habe keine Ahnung.	Es ist unklar, wie sich die Bedeutung von CMS II international entwickeln wird.	In Österreich wird die Bedeutung von CMS II wachsen, die internationale Entwicklung ist unklar.
Ich glaube dass es noch, dass die Bedeutung (von CMS II, Anm. FH) wachsen wird. Aber wie sehr, wie stark, kann ich nicht sagen.	Die Bedeutung von CMS II in Österreich wird wachsen.	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Erfolgskontrolle ist ja mittlerweile ein großes Feld in der PR, da gibt es eine eigene Studie und im PRVA einen eigenen Arbeitskreis dazu und da wird wirklich sehr viel gemacht, auch in Deutschland sehr viel gemacht dazu.	Erfolgskontrolle ist zu einem wichtigen Feld in der PR geworden, zu dem intensiv gearbeitet wird.	Die Erfolgskontrolle ist mittlerweile zu einem wichtigen Feld in der PR geworden, in dem intensiv gearbeitet und diskutiert wird. Quantitative und qualitative Methoden der Erfolgskontrolle sind sehr wichtig, um Honorare rechtfertigen zu können. In vielen Fällen wird der Erfolg eher gefühlt als gemessen, die subjektive Bewertung, ob eine Maßnahme erfolgreich war oder nicht, differiert stark. Erfolgsmessung hilft, zu einem gemeinsamen Urteil zu kommen. Aufgrund der Vielzahl an Faktoren, die die Reputation eines Unternehmens beeinflussen, kann der Erfolg von PR-Arbeit niemals exakt gemessen werden.
Ich stehe allem was es uns erlaubt, was es uns ermöglicht, den Erfolg unserer Arbeit qualitativ und quantitativ zu messen, sehr positiv gegenüber, weil es ein wesentliches Argument zur Rechtfertigung von Honoraren ist, zur Legitimation des Honorars.	Alle Maßnahmen, die die quantitative und qualitative Messung des Erfolgs zu messen, sind gut, da Honorare gerechtfertigt werden können.	
Das ist halt sehr gefühlt alles und da arbeitet man daran, hier ein gemeinsames Bild vom Ergebnis zu bekommen.	Erfolg ist oftmals gefühlt, Methoden der Erfolgskontrolle helfen, ein gemeinsames Bild zu haben.	
Ganz wird das eh nie gehen, insbesondere bei qualitativen Faktoren, quantitative sind halt sehr, ich meine, du kannst Nullmessungen machen, Reputations-Nullmessungen und nach einer gewissen Zeit dann wieder bei den Dialoggruppen nachschauen, wie hat sich die Reputation verändert, aber das ist ja alles zum Teil auch sehr stark von äußeren Faktoren abhängig...	Erfolg von PR-Aktivitäten wird nie exakt gemessen werden können, da die Reputation eines Unternehmens von unzähligen Faktoren beeinflusst wird.	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
...PR-Agenturen, die CMS-zertifiziert sind, das heißt, die sich hohen Qualitätsstandards verpflichten und darüber Ausdruck verleihen, dass sie sich auch zertifizieren lassen, ein höheres Wachstum im Durchschnitt haben als Agenturen die nicht zertifiziert sind.	CMS II bringt wirtschaftliche Vorteile.	CMS II bringt einer Agentur wirtschaftliche Vorteile, da zertifizierte Agenturen ein höheres Wachstum haben. Der interne Nutzen von CMS II ist deutlich höher als der externe. Extern ist CMS II ein Instrument zum Qualitätsnachweis, das Vorteile bei manchen Kunden oder Ausschreibungen bringt, intern ist es ein sehr gutes System zur Professionalisierung der Zusammenarbeit und Internationalisierung der Agentur.
Der überwiegende Nutzen von CMS ist definitiv intern und nicht extern.	Der größte Nutzen von CMS II ist intern und nicht extern.	
Nach außen ist es nur ein Nachweis, der bei manchen Ausschreibungen Punkte bringen kann oder bei anderen, oder bei Kunden ein wohlwollendes Nicken hervorruft, aber mehr nicht.	Extern ist CMS II ein Qualitätsnachweis, der bei manchen Ausschreibungen oder Kunden Vorteile bringt.	
Nach innen ist es ein sehr gute Instrument, die Arbeit, die Zusammenarbeit von Menschen auf professionellere Basis zu heben.	Intern ist CMS II ein gutes Instrument zur Professionalisierung der Zusammenarbeit.	
Also, das alles niederzuschreiben und sich dessen bewusst zu sein, was das bedeutet, das ist ein wesentlicher Schritt einer Agentur zu einer professionellen und auch auf internationalem Niveau wettbewerbsfähigen Agentur.	Die bewusste Festlegung von Regeln für die Zusammenarbeit ist ein wichtiger Schritt zur Professionalisierung und Internationalisierung einer Agentur.	

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Stundenaufwand, der nicht kundenbezogen ist. Jeder nicht-kundenbezogene Stundenaufwand ist eine zusätzliche Belastung für alle MitarbeiterInnen und Mitarbeiter.	Der größte Nachteil von CMS II ist der nicht-kundenbezogenen Stundenaufwand.	CMS II hat den Nachteil, dass Stunden investiert werden müssen, die nicht kundenbezogen sind und deshalb nicht verrechnet werden können. Die Flexibilität einer Agentur wird durch CMS II nicht eingeschränkt.
Also ich sehe keine Einschränkung der Flexibilität.	Die Flexibilität der Agentur wird nicht eingeschränkt.	

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Nein (Kunden kennen CMS II nicht, Anm. FH). Daher verwende ich auch, wenn ich das einem Kunden oder einem Partner erzähle, die Analogie der ISO-Zertifizierung, weil das versteht jeder.	Kunden kennen CMS II nicht, weshalb auf die Ähnlichkeit zur ISO-Zertifizierung verwiesen wird.	CMS II ist bei Kunden nicht bekannt und bringt nur Wettbewerbsvorteile, wenn auf die Ähnlichkeit zur ISO-Zertifizierung hingewiesen wird.

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Doch, doch. Ich glaube schon, das glaube ich schon (dass CMS II die Reputation einer Agentur innerhalb der Branche steigert, Anm. FH).	CMS II steigert die Reputation einer Agentur	CMS II steigert die Reputation einer PR-Agentur innerhalb der Branche.

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich finde man könnte den Punkt der gesellschaftlichen Verantwortung stärker ins CMS aufnehmen, stärker im CMS berücksichtigen.	Gesellschaftliche Verantwortung sollte stärker berücksichtigt werden.	Die bestehenden Bereiche sind sinnvoll, allerdings sollten gesellschaftliche Verantwortung und Ethik stärker in CMS II einbezogen werden.
Insofern wäre es gut, den ethischen Aspekt der PR-Arbeit stärker im CMS zu berücksichtigen und eine stärkere Auseinandersetzung mit der Ethik des Berufsstandes im CMS vorzusehen.	Ethische Aspekte sollten stärker in CMS II einbezogen werden.	

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Nein, um Gottes Willen, nein (CMS II sollte nicht durch inhaltliche Aspekte ergänzt werden, Anm. FH).	Inhalte sollen nicht in CMS II integriert werden.	Die Integration von inhaltlichen Aspekten in CMS II ist nicht sinnvoll, da dadurch die Flexibilität der Agentur einschränken würde. Sobald CMS II die Konzeptentwicklung betrifft, ist es kein nützliches Instrument mehr.
Dann (bei der Integration von Inhalten, Anm. FH) passiert eine Einschränkung der Flexibilität.	Die Integration von Inhalten schränkt die Flexibilität ein.	
Wenn ich anfangen muss, bei der Entwicklung eines Konzeptes an das CMS zu denken, dann wird das Konzept schlecht.	Sobald CMS II die Konzeptentwicklung betrifft, ist es schlecht.	

K4 Lobbying-, Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Darüber habe ich nicht nachgedacht und die Frage kann ich nicht so aus dem Stand heraus beantworten, denn ein Gütesiegel ist ein Riesending und da kann ich keine Antwort darauf geben.	Die Frage, ob ein Gütesiegel sinnvoll wäre, kann nicht beantwortet werden.	Ob ein Lobbying-Gütesiegel sinnvoll ist kann adhoc nicht beantwortet werden, da dieses sehr umfassend ist. Die Einführung von strengeren Richtlinien für Politiker und Lobbyisten würde zu einer Vermeidung von Interessenskonflikten beitragen.
Wovon ich allerdings überzeugt bin, dass ist wenn man strengere Richtlinien zur Vermeidung von Interessenskonflikten in Österreich einführt, sonst wird das nie aufhören. Nämlich nicht nur auf Seite der Lobbyisten, auch auf Seite der Politiker...	Es müssen stärkere Richtlinien für Lobbyisten und Politiker eingeführt werden, um Interessenskonflikte zu vermeiden.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich glaube es gibt hohe ethisches Verhalten auf niedrigem Qualitätsniveau, das gibt es definitiv, insofern ist nicht zwingend eine Verbindung notwendig.	Es gibt hohes ethisches Verhalten auf niedrigem Qualitätsniveau.	Ethik ist nicht mit Qualität gleichzusetzen, da man sich auch auf niedrigem Qualitätsniveau unethisch verhalten kann. Wenn eine Agentur hohe Qualitätsstandards hat, muss sie sich Zwangsläufig auch mit Ethik befassen. Ethik ohne Qualität ist möglich, Qualität ohne Ethik nicht.
Ich glaube wenn man sich heute hoher Qualität verschrieben hat, dann hat das auch Auswirkungen, dann muss man sich auch mit der ethischen Dimension seines Verhaltens zu beschäftigen.	Bei hohen Qualitätsstandards muss man sich mit Ethik beschäftigen.	
Aber wenn man sich mit der ethischen Dimension seines Handelns, seines Arbeitens intensiv beschäftigt, heißt das nicht dass man hohe Qualität liefern muss.	Die Beschäftigung mit Ethik bedeutet nicht, dass man hohe Qualität liefert.	

A10: Auswertung Sigrid Krupica, Grayling

K1 Qualität in der PR

K1.1. Relevante Qualitätsmerkmale in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Es ist einerseits der Aspekt Kreativität, also dass man wirklich mit neuen Ideen punktet, dass man überrascht.	Kreativität und neue Ideen sind wichtige Qualitätsmerkmale.	Die wichtigsten Qualitätsmerkmale im Bereich der PR sind: o Kreativität und neue Ideen o Termintreue o Genauigkeit o Fähigkeit, Geschichten zu finden und vermitteln o Integrierte Ansätze, die in den Gesamtauftritt des Unternehmens eingegliedert werden o Vermittlung des gesellschaftlichen Nutzens von PR-Themen
Es geht nämlich auch gerade in der Medienarbeit geht es darum, dass man Geschichten erzählen kann und diese zu finden und ein rundes Paket zu schnüren für ein Produkt, ein Unternehmen, eine Organisation, das ist ein ganz wichtiger Aspekt.	Qualität in der Medienarbeit zeigt sich in der Fähigkeit, Geschichten zu finden und zu erzählen.	
Das Zweite ist die gesamte Termintreue plus Genauigkeit, das ist auf jeden Fall ein ganz wesentlicher Aspekt, den wir auch immer von unseren Kunden zurückgespielt bekommen...	Termintreue und Genauigkeit sind relevante Qualitätsmerkmale.	
Das Dritte ist sicher dieser integrierte Ansatz, dieser strategische Ansatz, also wie ist unser Kommunikationskonzept in den gesamten Kommunikationsauftritt eingepasst, wie spielt das mit der Werbung zusammen, welche anderen Kommunikationsdisziplinen gibt es, Events und so, wie passt da unser Element in diesem ganzheitlichen Ansatz dazu.	Ein integrierter Ansatz, bei dem das Kommunikationskonzept in den Gesamtauftritt des Unternehmens eingegliedert wird, ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal.	
Was für einen Nutzen haben die Leute davon, dass sie jetzt über dieses Produkt lesen oder sich informieren, oder etwas, was die Werbung nicht kann. Und das muss ich finden.	Qualität zeigt sich im Nutzen eines Themas für die Öffentlichkeit.	

K1.2. Möglichkeiten des Qualitätsnachweises einer PR-Agentur

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Das eine ist, dass wir monatliche Reports machen, das heißt, die schauen, das sind einerseits inhaltliche Reports, dass man sagt „welche Projekte wurden abgewickelt, was ist gut gelaufen, gibt es Verbesserungspotenzial, neue Ideen, also wir schlagen konkrete Ideen vor.“	Eine Möglichkeit zum Qualitätsnachweis sind monatliche Reports, bei denen Erfolge und Verbesserungspotenziale von Projekten analysiert werden.	Folgende Möglichkeiten des Qualitätsnachweises von PR-Agenturen sind aussagekräftig: o Clippingdokumentationen o Monatliche Reports, bei denen Erfolge und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden o Nachweis von Beratungsstunden im Vergleich zu Honorarsätzen o Nachweis der Ausrichtung von PR-Zielen an Unternehmenszielen
Dann gibt es immer dabei einen Time value, dass wir sagen „OK, wie viele Beraterstunden wurden von unserer Seite aufgewendet, wie viele Stunden sind eigentlich laut Budgetplan budgetiert, wie viel haben wir de facto gearbeitet, haben wir mehr gearbeitet oder weniger gearbeitet“, also dass der Kunde auch vergleichen kann, „wie viel Zeit bekomme ich auch für mein Geld, qualitativ hochwertige Beraterzeit.“	Der Nachweis der aufgewandten Beratungsstunden im Vergleich zum Honorar ist eine wichtige Methode zum Nachweis von Qualität.	
Dann (gibt es, Anm. FH) natürlich diese Presseberichte...	Clippingdokumentationen verdeutlichen die Qualität.	
Dann, was natürlich eines unserer großen Ziele bei allen Kunden oder Neukunden ist, ist, dass wir unsere PR-Ziele nach den Unternehmenszielen ausrichten. Also dass uns das Unternehmen sagt „OK, wo wollen wir als Unternehmen hin, was sind wirklich unsere Unternehmenszahlen und Ziele und wie können wir das in der Kommunikation unterstützen.	Bei Neukunden oder bestehenden Kunden müssen die PR-Ziele an den Unternehmenszielen ausgerichtet sein.	

K1.3. Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundenperspektive

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Es ist eine Mischung (aus Beziehungs- und inhaltlicher Qualität, die für Kunden wichtig sind Anm. FH).	Kunden legen Wert auf inhaltliche und Beziehungsqualität.	Kunden legen sowohl auf Beizeugungs- als auch auf inhaltliche Qualität Wert. Wichtige Qualitätsmerkmale für Kunden sind:
Also erstens ist es ein People's Business, das heißt die Chemie zwischen dem Berater und dem Kunden muss stimmen. Das ist einmal ganz wichtig.	Die Chemie zwischen Berater und Kunde muss stimmen.	<ul style="list-style-type: none"> o Chemie mit Beratern o Starke Orientierung an Kundenwünschen o Rundumservice aus einer Hand
Wenn es da (bei der Beziehung, Anm. FH) hapert, merkt man sofort, da ist irgendwie Sand im Getriebe und es funktioniert nicht richtig, da muss man irgendetwas nachjustieren und das ist auch eine Aufgabe, wo wir immer schauen „läuft das rund, was möchte der Kunde gerne“ und gehen da sehr stark auch auf den Kunden ein.	Zur Aufrechterhaltung einer guten Beziehung muss sich die Agentur stark an Kundenwünschen orientieren.	<ul style="list-style-type: none"> o Budgettreue o Offene Informationspolitik o Transparenter Projektablauf mit Controlling und Milestones.
Was der Kunde glaube ich sehr schätzt, ist, wenn er alles aus einer Hand bekommt, wenn er das Gefühl hat „OK, der kümmert sich rundum um mich“.	Kunden schätzen Rundumservice aus einer Hand.	
Was sie schätzen ist Budgettreue natürlich, das ist ein Qualitätsmerkmal, dass man zunächst im Vorfeld klar definiert, was geht sich mit diesem Budget aus...	Budgettreue ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal für Kunden.	
Also möglichst Controlling schon während des Projekts, auch Milestones einziehen, wo man schaut ob sich das ausgeht oder muss man mit dem Kunden reden, das wird auch sehr geschätzt.	Kunden schätzen eine offene Informationspolitik und transparente Projektabläufe mit permanentem Controlling und dem Einziehen von Milestones.	

K1.4. Zukünftige Entwicklungen der Qualität in der PR

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, ich wünsche mir, dass das ein wesentlicher Standard wird, dass das Ganze aber irgendwie mehr zum Leben kommt, dass es nicht so ein theoretisches Pamphlet bleibt, das nur ein paar wenige haben, sondern dass das etwas ist wo die Leute stolz darauf sind, dass sie das haben und irgendwie gerne dabei sein wollen	Nur wenn CMS kein theoretisches Pamphlet bleibt, kann es ein wesentlicher Standard werden, der nachgefragt wird und wichtig ist.	CMS II kann unter folgenden Voraussetzungen Branchen-standard werden: o CMS muss praktischer werden und darf kein theoretisches Pamphlet bleiben o CMS muss intensiver nachgefragt und relevanter werden o CMS muss transparenter und verständlicher werden o CMS muss die kritische Masse erreichen, mehr als die Hälfte der Agenturen sollte zertifiziert sein.
Daran muss man arbeiten, dass das irgendwie transparenter wird und klarer verständlich.	CMS muss transparenter und verständlicher werden.	
Und es muss einfach die kritische Masse erreicht werden, was weiß ich, mehr als 50 Prozent der Agenturen machen es, nicht nur 15 von, was weiß ich wie vielen, Agenturen und Beratern, es gibt tausende, 2000 oder so.	Um Standard zu werden, muss CMS die kritische Masse erreichen, mehr als die Hälfte der Agenturen sollte zertifiziert sein.	

K2 Aussagekraft von Methoden der Erfolgskontrolle

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Manche Kunden haben bei uns auch eine so genannte Medienimageanalyse, wo man wirklich konkret qualitative und quantitative Umfragen dann macht.	Medienimageanalysen mit quantitativen oder qualitativen Umfragen werden teilweise durchgeführt.	Qualitative Clippinganalysen sind ein wichtiges Tool der Erfolgskontrolle und sollten folgende Faktoren beinhalten: o Reichweite o Auflage o Tonalität o Bebilderung Mit qualitativen Medienresonanzanalysen lassen sich Reputationsveränderungen im Zeitverlauf nachvollziehen und darstellen. Zum Teil werden
Also leider, das ist eigentlich der große Hemmschuh bei der Evaluierung, es kostet etwas und die Kunden wollen aber dafür nicht unbedingt bezahlen, weil der Aufwand ist schon sehr hoch.	Evaluierung scheitert oft hohen Kosten und hohem Aufwand.	
...Clippingreports sind ein anderes Tool, da gibt es eben Auswertungen in Richtung	Clippingreports mit der Analyse von Reichweiten, Auflage,	

Reichweite, in Richtung Auflage natürlich, dann die klassischen Standards, positive, negative, neutrale Berichte, Bild ja oder nein, diese Dinge.	Tonalität und Bebilderung sind ein wichtiges Tool.	Medienimageanalysen mit quantitativen oder qualitativen Umfragen durchgeführt. Die Werbewerterrechnung ist nicht immer richtig oder aussagekräftig, wird aber von Marketingleuten oft verlangt.
Ja natürlich, das (Medienresonanzanalysen, Anm. FH) ist schon, auch wenn man im Zeitverlauf dann sieht wie sich die Reputation einer Person oder eines Unternehmens verändert und wie das vorkommt, das ist schon sehr wesentlich.	Medienresonanzanalysen sind wichtig, um die Reputation eines Unternehmens oder einer Organisation im Zeitverlauf verfolgen zu können.	Evaluationen werden oftmals nicht durchgeführt, da Kunden kein Geld investieren wollen und der Aufwand zu groß ist.
Ein Vorteil von solchen Dingen ist auch, dass man auch während einer PR-Kampagne leicht nachjustieren kann, da kann man sagen „OK, es geht eigentlich in eine falsche Richtung, wir sollten vielleicht mehr unseren Fokus auf diesen Aspekt legen, das hilft einem auch bei solchen Analysen“.	Methoden der Erfolgskontrolle haben den Vorteil, dass man dadurch während Kampagnen Veränderungen vornehmen kann.	
Es (die Werbewerterrechnung, Anm. FH) ist ein bisschen eine heikle Kennzahl, aber es ist halt bei vielen Marketingleuten gelernt, also die verstehen das sehr gut und können damit in erster Linie am meisten anfangen.	Die Werbewerterrechnung ist eine heikle Kennzahl, aber bei Marketingleuten sehr beliebt.	
Ist natürlich nicht immer hundert Prozent richtig was da (bei der Werbewerterrechnung, Anm. FH) herauskommt, das muss einem auch klar sein.	Die Höhe des Werbewerts ist nicht immer hundertprozentig richtig.	

K3 Qualitätszertifizierung CMS II

K3.1. Vorteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<p>...es (CMS II, Anm. FH) hat schon einen Vorteil, dass man sich wirklich mit den Abläufen, internen Strukturen und Prozessen beschäftigt in einem Unternehmen, etwas wo man glaubt, das ist alles selbstverständlich, dass man das wirklich dokumentiert und noch einmal sich genau ansieht und nachjustiert.</p>	<p>CMS II hat einen Vorteil, da man sich mit Abläufen, Prozessen und Strukturen beschäftigt, diese dokumentiert und Verbesserungen vornimmt.</p>	<p>Der größte Vorteil von CMS II ist die Beschäftigung mit und Dokumentation von internen Abläufen, Prozessen und Strukturen sowie gegebenenfalls die Initiierung von Verbesserungen. Zudem ist CMS II eine Bestätigung Agenturqualität und eine Standortbestimmung der Agentur durch den</p>
<p>Und eine Bestätigung, dass man eigentlich sehr gut aufgestellt ist, also das erhält man dann auch, weil man dann eben so eine Art Benchmarking machen kann, weil der Berater der dann kommt sagt „es gibt diese und jene Dinge, es gibt jenen Trend in der Agenturszene“, da sieht man, ist man da schon dabei oder fehlt einem noch etwas, also das ist der Vorteil.</p>	<p>CMS II ist eine Bestätigung der Qualität interner Strukturen und Prozesse sowie eine Standortbestimmung durch den Vergleich mit Benchmark-Beispielen.</p>	<p>Vergleich mit Benchmark-Beispielen.</p>

K3.2. Nachteile von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
So ist es, viele haben eine Abneigung davor, weil sie sehen es ist Bürokratie, es ist aufwändig, es ist ein Zeitfresser und sehen aber nicht den Nutzen, der da herauskommt.	Mögliche Nachteile von CMS sind ein hohes Maß an Bürokratie und Zeitaufwand.	Nachteile von CMS II sind: o Hoher Aufwand o Viel Bürokratie o Hohe Kosten aufgrund von Zeitaufwand o Kleinere Agenturen fühlen sich in ihrer Flexibilität eingeschränkt
Nachteile. Ja, der irre Aufwand.	Die Zertifizierung ist sehr aufwändig.	
Wenn man das in Stunden umrechnet und Honorare, dann kommt man darauf, dass das relativ teuer ist.	Die Zertifizierung ist aufgrund des Zeitaufwands relativ teuer.	
Das ist wahrscheinlich für jemand, der eine kleine Agentur ist und das alles neu machen muss viel Aufwand und man fühlt sich dann irgendwie eingeschränkt, aber das ist eigentlich unser Daily Business.	Kleinere Agenturen, die sich erstmals zertifizieren lassen, könnten CMS II als eine Einschränkung der Flexibilität interpretieren.	

K3.3. Wettbewerbsvorteile von CMS II bei KundInnen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also, der Großteil weiß nicht, was CMS II ist.	Der Großteil der Kunden kennt CMS II nicht.	CMS II ist kein relevanter Wettbewerbsvorteil, da Kunden die Zertifizierung großteils nicht kennen und noch nie vorausgesetzt haben. CMS II kann ein Wettbewerbsvorteil werden, wenn die Zertifizierung bei öffentlichen Ausschreibungen verpflichtend vorausgesetzt werden würde.
Es ist auch, seit wir zertifiziert worden sind, hat es noch nie eine Anfrage gegeben, die gesagt hat, „Voraussetzung ist, dass ihr zertifiziert seid“.	CMS II wurde noch nie verpflichtend vorausgesetzt.	
Dann (wenn CMS II bei verpflichtend bei öffentlichen Ausschreibungen wäre, Anm. FH) hätte man einen Vorteil als Agentur wenn man sagt „OK, es werden nur Agenturen zugelassen bei dieser Ausschreibung, die CMS-zertifiziert sind, weil ich als Auftraggeber weiß, dadurch, dass die, die haben super Prozesse und Abläufe, die sind gut aufgestellt.“	Wenn CMS II bei öffentlichen Voraussetzungen von Auftraggebern vorausgesetzt werden würde, wäre die Zertifizierung ein Vorteil.	

K3.4. Auswirkungen auf die Reputation innerhalb der PR-Branche durch CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ich glaube schon, dass die Agenturen, die zertifiziert sind (eine höhere Reputation haben, Anm. FH).	Agenturen, die zertifiziert sind, haben innerhalb der PR-Branche eine höhere Reputation.	Zertifizierte Agenturen haben innerhalb der PR-Branche eine höhere Reputation. Die Relevanz der Zertifizierung wird auch innerhalb der Branche kontrovers diskutiert, da viele Agenturen keine Vorteile erkennen und sie deshalb ablehnen.
Also es ist auch in der Branche umstritten und nicht dass alle sagen „da muss ich unbedingt dabei sein“. Weil man spürt keinen Unterschied ob man dabei ist oder nicht.	Die Relevanz von CMS II ist auch in der Branche umstritten, da viele Agenturen die Zertifizierung für unnötig befinden und keine Vorteile erkennen.	

K3.5. Relevanz der einzelnen Teilbereiche von CMS II

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Mir kommt vor man könnte ein paar, also Unternehmensentwicklung, Unternehmensplanung, das könnte man irgendwie zusammenfassen, das hängt ja alles direkt zusammen.	Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung sollten zusammengefasst werden.	Die Teilbereiche des CMS II sind schlüssig und gut aufgeteilt, sollten aber gestrafft werden. Die Bereiche Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung sollten zusammengefasst werden.
Ja, ich finde man könnte ein bisschen straffen und zusammenziehen, aber sonst passt es.	Die Teilbereiche passen, könnten aber gestrafft werden.	

K3.6. Ergänzungsmöglichkeiten von CMS II durch inhaltliche Aspekte

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Na ja, da (bei der Integration von Inhalten in CMS II, Anm. FH) müsste der Auditor eine andere Ausbildung haben und ein PR-Mensch sein, um das beurteilen zu können.	Wenn inhaltliche Faktoren in CMS II integriert würden, dann müssten Auditoren selbst aus der PR-Branche kommen.	Die Integration von Inhalten in CMS II ist sehr schwer, da o Auditoren nicht aus der PR-Branche kommen o die Qualität von Projekten oder Strategien von großen Jurys und nicht von Einzelpersonen beurteilt wird.
Ich glaube, das ist schwierig, weil, zu beurteilen, ob ein PR-Projekt erfolgreich ist, oder die Umsetzung, oder die Strategie gut gemacht ist, da gibt es oft riesige Jurys, die das irgendwie beurteilen müssen, dass das ein Einzelner machen kann ist schwierig, denke ich.	Die inhaltliche Qualität von Projekten oder Strategien ist von einzelnen Auditoren schwer zu beurteilen, da dies normal von großen Jurys gemacht wird.	

K4 Lobbying-, „Gütesiegel“

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Man wird wahrscheinlich um dieses Lobbying-Register hinwegkommen, also irgendwie eine Form der Registrierung oder des Nachweises und seine Arbeit dokumentiert, da wird man nicht daran vorbeikommen.	Das Lobbying-Register oder eine andere Form der Registrierung oder Dokumentation der Arbeit wird eingeführt werden.	Die Einführung eines Lobbying-Gütesiegels ist nicht sinnvoll. Ein Lobbying-Register oder eine anderer Form der Registrierung und Dokumentation der Arbeit von Lobbyisten wird eingeführt werden. Wichtig ist, dass dieser Nachweis nicht nur von Agenturen, sondern auch anderen Lobbyisten zu erbringen ist.
Aber noch ein zusätzliches Gütesiegel würde ich jetzt hier nicht sinnvoll finden.	Ein zusätzliches Lobbying-Gütesiegel ist nicht sinnvoll.	
Wichtig ist glaube ich da nur, dass nicht nur die Agenturen an die Kantare genommen werden, sondern auch Rechtsanwälte, die genauso Lobbying machen, also dass man da nicht die PR-Leute irgendwie vorführt nur.	Lobbying-Register dürfen nicht nur Agenturen betreffen, sondern müssen auch für andere Lobbyisten gültig sein.	

K5 Bedeutung von Ethik einer PR-Agentur in Bezug auf die Qualität

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Also, ich glaube die (Ethik und Qualität, Anm. FH) hängen ganz eng miteinander zusammen und sind ganz eng miteinander verbunden.	Ethik und Qualität hängen eng zusammen.	Ethik und Qualität in der PR-Arbeit hängen stark zusammen und sind eng miteinander verbunden. Eine PR-Kampagne hat dann Qualität, wenn sie überzeugend ist, einen Mehrwert für Leser hat und gleichzeitig ehrlich kommuniziert wird. PR-Arbeit sollte sich an Redaktionen richten und nicht über Anzeigen- oder Werbeabteilungen bezahlt werden.
Wie gesagt, eine PR-Kampagne ist nur so gut wie kreativ sie ist, aber natürlich auch, dass sie im journalistischen Sinn auch überzeugt. Also dass sie jetzt wirklich einen Mehrwert für den Leser hat und wirklich ehrlich auch die Sachen kommuniziert.	Die ehrliche Kommunikation ist ein Qualitätsmerkmal von PR-Kampagnen.	
Also, möglichst trennen von der Werbe- oder Anzeigen-abteilung, sondern wirklich mit der Redaktion sprechen.	PR-Arbeit sollte sich ausschließlich an Redaktionen und nicht an Werbe- und Anzeigenabteilungen richten.	

27.4. Transkripte Leitfadeninterviews

A1: Transkript Gregor Schönstein, Public Interest, 27.4.2011

G.S.: Gregor Schönstein

F.H.: Florian Haas

F.H.: Zunächst herzlichen Dank, dass ich dieses Interview mit Ihnen führen kann. In meiner Arbeit geht es grundsätzlich um die Frage, was die Qualität von PR ist und wie sie beschrieben werden kann.

G.S.: Also, bei der Medienarbeit... Wann ist Medienarbeit erfolgreich in einem Unternehmen? Dann, wenn am Ende des Monats die Clippingmappe voll ist, also man eine ordentliche Mediencoverage erreicht hat, mit in etwa den Botschaften, die man sich wünscht. Also, ganz genau kann man sie nicht bestellen, die Botschaften. Bei Lobbying ist das etwas anderes. Während die PR das Ziel hat, eine Botschaft, die sich das Unternehmen aussucht, möglichst breit zu streuen... Um möglichst viele Empfänger zu haben, sind die Botschaften beim Lobbying immer maßgeschneidert an eine Person gerichtet. Nicht, weil die Botschaften beliebig gestaltet werden und jedem irgendetwas erzählt wird was er gerne hört, sondern einfach weil ein Anliegen von jedem Botschaftsempfänger anders reflektiert wird, weil er einfach andere Interessen hat. Und deswegen ist es immer wichtig, wenn man ein großes Anliegen eines Unternehmens durchbringen will, egal ob jetzt gegenüber der Politik oder Unternehmen, dass man diese Botschaften in Hinblick auf die Interessenslage des Empfängers ausrichtet und das kann, sage ich jetzt einmal, wenn ein bestimmtes Gesetz von einem Unternehmen, von einem bestimmten Unternehmen gewünscht ist, eine gesetzliche Regelung, beispielsweise Telekommunikation Breitbandausbau, dann kann dem Nationalratsabgeordneten, der sich besonders für Konsumentenschutz interessiert und der besonderes Interesse hat, dass alle zu möglichst gleichen Tarifen flächendeckend, unabhängig ob er in der Stadt oder am Land wohnt, schnelles Internet hat, hat ein anderes Interesse an Breitbandausbau als jemand im Wirtschaftsministerium, der sagt es geht ihm um die KMUs, oder im Infrastrukturministerium, dem es darum geht, dass es möglichst schnell passiert und möglichst auch österreichische Technologie verwendet wird. Jeder hat ein anderes Interesse, obwohl es immer um dasselbe Thema geht, und daher ist es wichtig, dass man die Botschaft einfach maßschneidert. Da ist Erfolg ein anderer, also uns misst man nicht an der Quantität der Response, sondern immer, ob unsere Argumente durchschlagen. Was ist Lobbying? Lobbying ist Überzeugungsarbeit, das ist der Kampf um die besseren Argumente und die Durchsetzung der Interessen. Nicht das, was man in der Zeitung vom Herrn Hohegger liest oder vom Herrn Strasser, die mit Geld zu überzeugen sind, sondern mit guten Argumenten. Mit guten, politischen, stichhaltigen Argumenten, immer mit einer Win-Win-Situation. Ein Politiker hat ein Interesse, seine Interessen durchzusetzen, also ein Konsumentenschutzpolitiker beispielsweise will zeigen, dass er die Interessen der Konsumenten besonders gut durchsetzt. Also wenn ich jemanden überzeugen will, dann muss ich seine Interessen mit berücksichtigen und schauen, dass er auch etwas davon hat. Wenn ich zu einem Konsumentenschutzpolitiker gehe, muss ich immer schauen, was für einen Aspekt hat denn meine Forderung für den Konsumentenschutz und was kann man ihm anbieten, dass er sagt „OK, wenn du diese Regelung machst, ist es gut fürs Unternehmen, aber es ist auch gut für die Konsumenten, weil durch diese oder jene

Eigenschaft eines Produktes zum Beispiel verbessern lässt“. Win-Win-Situationen herstellen und dem Argument so viel Durchschlagskraft zu geben, dass es gegen die vielen anderen Argumente, die einen Entscheidungsträger erreichen, sich das eigene Argument durchsetzt. Also bei uns geht es tatsächlich darum, „habe ich überzeugt und mit im Boot“. Bei der PR geht es mehr um breite Meinungsbildung. Der Unterschied ist auch, wenn wir zu jemandem hingehen, um ein Interesse zu lobbyieren, dann ist das in der Regel ein sehr versierter Fachmann, das heißt, unsere Botschaften müssen auf mindestens demselben Informationslevel sein wie auf dem des Gesprächspartners. Wenn man PR macht, dann weiß man, dass die Leser zu fast hundert Prozent alle keine Fachmänner sind und die Botschaften daher ganz anders zu formulieren sind. Das heißt, wir sind angetan, viel mehr über die Dinge zu wissen, viel mehr Hintergründe zu haben. Wir können, auch dadurch, dass wir weniger Allgemeinplätze verwenden, können wir auch weniger täuschen. Wenn ich mit einem Experten spreche, da kennt der sich selbst gut aus und dem kann ich nicht irgendeine Geschichte erzählen. Einem guten Journalisten kann ich das auch nicht in der Regel, aber es ist noch eine Spur schwieriger im Lobbying, mit unlauteren Mitteln des Täuschens zu arbeiten, da die Gesprächspartner in der Regel eben versierte Fachleute sind. Daher, wenn sie mich Fragen nach der Qualität, der Messbarkeit des Lobbying, steht am Ende des Tages die Durchsetzung, und wir haben einen ganz klaren Plan bei unseren Klienten, wobei es nicht immer nur um Umsetzung bei der Politik geht. Wir machen zu fünfzig Prozent Business-Lobbying, also Lobbying von Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen. Es geht immer darum, „habe ich ein Interesse durchgesetzt“, das ist ganz einfach messbar. Wenn man es besonders gut macht, weiß man auch, was für ein Wert bei Durchsetzung eines Interesses dahinter steht, also man kann das manchmal sogar in Geld bemessen.

F.H.: Und wenn sie beispielsweise Neukundenanfragen haben, wie verfahren sie da beim Nachweis der Qualität, also geben sie da Referenzbeispiele und sagen „wir haben den und den Kunden gehabt und haben das und das durchgesetzt“, oder gibt es da andere...

G.S.: Gute Frage. In der Regel mache ich das nicht, weil Lobbying extrem diskret ist, und das ist auch gut so. Nicht, weil es mit Gaunereien oder Verbrechen oder Schmierungen zu tun hat, sondern weil wir sehr viele Geheimnisse unserer Klienten wissen. Und jeder unserer Klienten ist in einer starken Wettbewerbsposition, einige notieren an der Börse, also wir sind zum Schweigen verpflichtet. Unter Auflagen des Börsengesetzes unterschreiben wir oft bei manchen Klienten wirklich dicke Ordner an Vertraulichkeitserklärungen mit voller Haftung. Also bei uns ist Diskretion eine sehr sehr ernste Sache. Daher erzähle ich wenig über die Klienten. Was ich versuche, wenn ich ein Unternehmen akquiriere, ist, ihm möglichst schnell zu zeigen, dass ich ihn als Unternehmer verstehe. Also, ich versuche immer, dass er mir einmal über sein Unternehmen erzählt, über die Unternehmensziele und seine strategischen Ansätze, die er gewählt hat, um dieses Ziel zu erreichen. Ich versuche, ihm klar zu machen, dass ich von Wirtschaft eine Ahnung habe und mit ihm wie ein Unternehmer mitdenken kann. Und wenn ich ihm das signalisiert habe, kann ich ihm sagen, „OK, wenn du diese und jene Dinge vorhast in den nächsten zwei Jahren durchzusetzen, erkläre ich dir jetzt, was eine Lobbying-Betreuung oder eine Lobbying-Beratung durch uns, was deine Unternehmensziele unterstützt.“ Also ich zeige ihm schon, „von der Unternehmensstrategie hast du eine Ahnung, lieber Unternehmer, und ich sage dir jetzt, was meine Disziplin, die Kommunikation, dazu leisten kann, damit du schneller an

deine Ziele kommst oder realistischer an deine Ziele herankommst“. Und wenn er vorher akzeptiert hat, dass ich etwas vom Unternehmen verstehe, akzeptiert er auch leicht, dass ich etwas von Kommunikation verstehe, obwohl er selbst kein Experte ist, und da fühlt er sich gut aufgehoben, weil er merkt, dass dahinter einfach Erfahrung steckt. Daran misst er, würde ich jetzt einmal sagen, in der Regel die Qualität unserer Agentur und er kapiert sehr schnell, dass wir mit ihm mitdenken und die richtigen Schlüsse ziehen. Und da vertraut er uns, wenn wir ihm dann sagen, „du solltest in der Kommunikation gegenüber deinen Stakeholdern diese und jene Dinge beachten, wir schlagen vor, dieses und jenes zu machen, das so und so zu formulieren“, das glaubt er uns dann.

F.H.: Also glauben sie, dass für Kunden jetzt in erster Linie die Beziehungskomponente oder das Vertrauen, das er ihnen entgegenbringen kann, das wichtigste Qualitätsmerkmal ist?

G.S.: Also, das Vertrauen in die Professionalität. Heutzutage geben Unternehmen, in allen Kommunikationsdisziplinen, kein Geld mehr aus für ein bisschen Theaterzauber oder Zuckerwatte, dazu sind die Zeiten zu ernst, auch heute. Das heißt, wenn sie Geld für externe PR oder Kommunikationsdienstleistungen ausgeben, dann überprüfen sie sehr genau den Mehrwert, auch gegenüber den eigenen Ressourcen. Früher hat man locker irgendetwas vergeben an eine Agentur, und heute überlegt man sich dreimal, ob man das nicht selber irgendwie machen kann. Deshalb sehen wir auch tendenziell in der Branche einen starken Rückgang eigentlich der Umsätze durch alle Unternehmensgrößen. Das hat man jetzt beim letzten PR-Ranking gesehen. Daher ist es sehr wesentlich, dass man beim Verkaufen bei dem Kunden das Vertrauen erzeugt, dass in dem Mehrwert der externen Dienstleistung, dass er daran glaubt, dass er den aus eigener Kraft nicht erzeugen kann. Dann ist man gut, in der PR wie im Lobbying und jeder anderen Disziplin. Er muss das Gefühl haben, das sind Dinge, die sind wichtig und er kann sie nicht aus den eigenen Reihen machen, auch wenn er drei Leute anstellt. Dann schaffe ich es. Aber das ist ein wichtiges Thema für uns in Tagen wie diesen. Wenn uns jemand kennt, weiß er was wir tun und da haben wir noch keinen Klienten aus Blödheit verloren, also wir betreuen die alle über viele Jahre und übernehmen zum Beispiel so gut wie keine Projektaufträge, sondern wir haben langjährige Beratungsetats, die kaufen Beratungsstunden, und bei der Unternehmensberatung leisten wir diese Stunden pro Monat gegenüber dem Unternehmen, wir machen keine Erfolgsprovisionen, wie man jetzt in den Zeitungen liest. Und wir verdienen wirklich an den geleisteten Stunden. Das Modell ist erfolgreich bei uns und läuft sehr sehr gut, und das liegt daran, dass wir wirklich ein Leistungsäquivalent, dass man sagt diese Stunden, die wurden wirklich aufgebracht und ich habe dafür eine adäquate Leistung bekommen, die mich wirklich weitergebracht hat und ich hätte das nicht selber mit eigener Investition hingekriegt. Zum Beispiel, wenn wir einen großen Klienten haben, dann betreut das selten ein Consultant, sondern immer ein Team von zwei, drei, manchmal auch vier Personen. Müsste er diese vier Personen anstellen, würde ihn das wahrscheinlich das fünf- oder zehnfache kosten, also würde er diese Personen wahrscheinlich gar nicht bekommen für sein Unternehmen. Das heißt, er muss das Gefühl haben, dass er es günstiger bekommt, als wenn er sie alle einkauft, und er muss das Gefühl haben, dass seine Unternehmensziele dadurch unterstützt sind. Nur für Image und nur für eine Anreicherung der Unternehmensmarke und mehr Bekanntheit, nur dafür, ohne dahinter einen wirklichen Unternehmenserfolg abbilden zu können, dafür geben Unternehmen immer weniger Geld aus.

F.H.: In letzter Zeit haben sich immer mehr Agenturen zertifizieren lassen, das heißt, die Branche versucht mittels Zertifizierungsverfahren wie CMS II zum Beispiel, die Qualität quasi durch ein Blatt Papier schon vorab darzustellen. Glauben sie dass solche Zertifizierungsverfahren sinnvoll sind?

G.S.: Ich kenne kein einziges Zertifikat. Soll mir einmal jemand vorstellen, weiß ich nicht. Ich kenne es nicht.

F.H.: Also glauben Sie eher, dass sich die Qualität dann in der Beziehung zum Kunden zeigt?

G.S.: Ich kenne die Zertifizierungen nicht. Ich bin immer für Professionalisierung, ich weiß nur, dass Zertifizierungen in manchen Fällen eine gute Idee waren und in manchen keine gute Verbesserung der Qualität gebracht haben. Nicht im PR-Bereich, sondern in anderen Unternehmensbereichen. Also, nicht jede Zertifizierung ist ein Gewinn, aber das muss man sich genau anschauen, was für eine Zertifizierung das ist und was sie wirklich wissen. Möglicherweise ist das eine Entscheidungshilfe.

F.H.: In dem Fall, zum Beispiel bei CMS II, sind es einfach strukturelle und prozessuale Merkmale einer Agentur, also da geht es wirklich nur darum, was für Strukturen gibt es in der Agentur, was für Arbeitsprozesse beispielsweise beim Controlling. Der Inhalt wird aber komplett ausgeklammert. Also, sind sie der Meinung, dass ein Zertifizierungsverfahren, das Inhalte komplett ausklammert, überhaupt einen Sinn haben kann?

G.S.: Na ja, was ist der Kern der Leistung eines Kommunikationsberaters? Der Kern der Leistung ist sicher nicht Back-Office oder Dienstleistung auf Abruf, sondern der Kern der Beratungsleistung ist ja der kreative Beratungsansatz. Also, wenn man mich fragt, womit ich am Ende des Tages mein Geld verdiene, dann damit, dass ich für den CEO in der Regel eine Bereicherung bin bei meinem Monats-Jour fixe und auf gemeinsame Ideen komme, wie man Kommunikation machen könnte. Dafür geben sie eigentlich das Geld aus. Liefert man als Berater gute Ideen, und nicht liefert man gute Abläufe der Dienstleistung. Also, die Abläufe sind, ohne gute Abläufe geht es so und so nicht, das ist schon gut, das ordentlich zu machen, vielleicht auch zu überprüfen, aber am Ende des Tages ist der Mehrwert eines externen Beraters der, dass er ein Berater ist, dass er einen breiten Horizont hat bei der Beratung, dass er keinen Tunnelblick hat und dass er eben das Unternehmen von außen sieht und nicht diese Insiders hat und gar nicht weiß, wie er von außen gesehen wird. Also, ein guter, inspirierender Berater lässt sich, glaube ich, nicht durch solche Instrumente qualifizieren.

F.H.: Glauben Sie, dass Kunden und Kundinnen Interesse daran haben, dass eine Agentur zertifiziert ist, glauben Sie bringt das...

G.S.: Habe ich noch nie gehört, dass das irgendjemand wollte. Wie gesagt, es sind auch diese Zertifizierungsstellen nie an mich herangetreten, mir ist das Thema völlig neu und ich habe mich ehrlich noch nie beschäftigt, da bin ich ein totaler Außenseiter.

F.H.: Es ist auch im Bereich des Lobbying nicht wirklich Gang und Gäbe.

G.S.: Was für uns als Lobbyisten schon wichtig ist, ist die Diskussion jetzt um dieses Lobbying-Register. Wir halten das für eine extrem gute Idee, weil wir hassen es, dass jeder dahergelaufene, ausrangierte ehemalige Entscheidungsträger behauptet, er ist Lobbyist, und die meisten sind es nicht. Also, wir haben eine Unmenge an Lobbying-Kasperln da draußen herumrennen, die behaupten, sie wären Lobbyisten und sind es nicht. Also, ich finde es gut, dass man sich dafür deklarieren muss und dass man auch ein gewisses Verhalten zu Tage legen muss, das einfach fair ist. Zu sagen, für wen man lobbyiert, wer der Auftraggeber im Konkreten ist, also man muss nicht immer alle nennen, aber wenn ich ein Anliegen vertrete, soll ich sagen, für wen ich es vertrete. Das sind auch Dinge, die im Athener Kodex stehen, eine gute Sache, also insofern sind wir für diesen Lobbying-Register, um einfach Klarheit zu schaffen, „wer macht welche Lobbying-Dienste gegenüber wem“, das ist schon wichtig. Sonst sagt jeder, „pass auf, ich kann dir da helfen, ich bin Lobbyist und du zahlst mir, und wenn es gut ausgeht, bekomme ich eine Riesenprovision“, und das ist nicht Lobbying. Sie treten ja unter unterschiedlichsten Namen auf, diese Lobbyisten, also Unternehmensberater und andere Berufe, das sind alles keine Lobbyisten. Also, man soll es schon professionell machen, und das ist auch wichtig für die Unternehmen, weil jedes Unternehmen wird geprüft, gerade Unternehmen, die auch öffentliche Eigentümer haben, werden durch den Rechnungshof zum Teil auch geprüft. Das heißt, es ist sehr wichtig für das Unternehmen, denen auch zu sagen, „ich habe mein Geld seriös ausgegeben für Lobbying, nämlich für echte Kommunikationsberatungsdienstleistungen“. Und da ist es gut, wenn es ein Register gibt, dass man sagt, „das ist eine eingetragene Agentur, die hat sich zu gewissen Dingen verpflichtet und die habe ich angeschrieben“. Das ist wichtig für Wirtschaftsprüfer, für Anwälte, das soll es auch für Lobbyisten geben.

F.H.: Weil sie vorher den Athener Kodex angesprochen haben, vielleicht, dass wir noch ein bisschen über Ethik sprechen. Das ist wahrscheinlich gerade im Zusammenhang mit Lobbying ein wichtiges Thema. Würden Sie sagen, dass man Ethik mit Qualität gleichsetzen kann?

G.S.: Also, zum Thema Ethik möchte ich folgendes sagen. Ethik ist nicht wichtig für Lobbying, Ethik ist wichtig für jeden von uns, der einen Beruf macht. Das ist nicht etwas, wo gerade die Lobbyisten gefordert sind, sondern jeder von uns, Sie, ich, jeder da draußen. Man sollte nie unethisch handeln und wider die eigene Überzeugung, man sollte eine Überzeugung haben, was ethisch richtig und falsch ist. Insofern ist das jetzt überhaupt nichts, was man jetzt speziell für Lobbying behandeln muss, die Ethik. Wenn es Klienten gibt, die bestimmte Dinge von mir wollen, die ich aber weltanschaulich nicht stehe, dann tue ich das nicht, und das wäre zum Beispiel für mich die Atom-Lobby, die haben schon angefragt, ein deutsches Unternehmen. Machen wir nicht, ich bin ein Gegner der Atomenergie, immer schon gewesen. Oder Gentechnologie bei Lebensmitteln, bin ich persönlich dagegen und deswegen mache ich es nicht. Den einen oder anderen Auftrag ablehnen, das schadet uns allen nicht, davon werden wir nicht verhungern. Macht auch mehr Spaß der Beruf, wenn man dahinter steht.

F.H.: Wie versuchen Sie, Sie haben es vorher schon angesprochen, aber ich würde da gerne noch ein bisschen darüber reden, wie versuchen Sie, den Erfolg gegenüber anderen Kunden darzustellen. Sie haben eben von Vertrauen gesprochen und von dieser Beziehungskomponente, aber glauben Sie zum Beispiel, dass Medienclippings oder eine Clippingmappe in diesem Fall irrelevant sind, ist klar, aber glauben Sie, dass es da noch anderen Möglichkeiten gäbe, oder machen Sie da noch etwas anderes?

G.S.: Na ja, in der PR ist das schon gut, dass man sagt „schauen Sie, also in der klassischen Medienarbeit, ich zeige Ihnen jetzt, wie erfolgreich ich andere Unternehmen schon positioniert habe“. Also ich glaube, dass die Clippingmappe schon ein gutes Instrument ist, wenn man Pressearbeit macht. Wenn man Lobbying macht, kann man das nicht. Ich kann nicht und will nicht und werde nicht über Dinge erzählen, die ich für meine Klienten bereits gemacht habe. Das mache ich nicht, weil darüber zu erzählen, das obliegt einzig und allein dem Klienten. Der kauft meine Leistung, damit kann er auch mit den Inhalten meiner Leistung etwas anfangen, und nicht „ich verkauf das, wofür er bezahlt hat“. Das mache ich nicht, das darf ich auch zum Großteil nicht machen, weil ich auch nicht Auskunft geben darf, über die strategischen Pläne und Unternehmensziele der Klienten, das geht in unserem Beruf nicht.

F.H.: Wie glauben Sie wird sich die Qualität in der Branche in Zukunft entwickeln, glauben Sie wird es zum Beispiel diesen Lobbying-Register geben, in welcher Form wird es den geben?

G.S.: Also, ich weiß nicht, in welcher Form es den geben wird, das ist ein Punkt den ich nicht lobbyiere. Ich finde es gut, dass es einen Register gibt, in den man eingetragen ist und sagt „ich bin Lobbyist und wir sind eine Lobbying-Agentur, unsere Dienstleistungen sind Lobbying-Dienstleistungen“, und dass man sich zu gewissen Regeln committed, wie gegenüber dem Gesprächspartner, dessen Interesse man jetzt konkret behandelt. Ich bin dagegen, dass man Etats bekannt gibt, weil so etwas nie geheim bleibt und das sofort die Runde macht. Dazu sind die Dinge, die wir tun, zu heikel. Außerdem ist dann jeder, der eine Kommunikationsberatungsleistung annimmt, ans Licht der Öffentlichkeit gezerrt, und das soll nicht sein. Da muss jeder sagen, ob er sich beraten lässt, in seinem Auftreten in einem Kundengespräch. Warum soll man da, der Anwalt sagt auch nicht, wie viel Geld er verdient oder der Wirtschaftsprüfer, warum Lobbyisten? Daher bin ich dagegen, dass irgendwelche Etats aufgezeigt werden, und ich bin auch dagegen, dass man die gesamte Kundenliste öffentlich macht. Weil, was geht es meinen Gesprächspartner an, welche Kunden ich habe, die überhaupt nichts mit ihm zu tun haben. Vielleicht will sich ein Klient nur von mir beraten lassen und will gar nicht, dass ich irgendwelche Gespräche führe. Das habe ich auch, ich habe Klienten, die mit mir regelmäßig ihre Kommunikationsagenden besprechen, und von mir neue Vorschläge ausarbeiten lassen. Die wollen überhaupt nicht, dass ich über einen Dritten irgendetwas tue. Warum soll ich den nennen? Ganz wichtig ist zu der ganzen Korruptionsgeschichte rund um Lobbying, die wirklichen Verbrecher und Gauner, die schreiben sich eh in keinen Lobbying-Register rein, weil die haben irgendeinen anderen Beruf und irgendwo Firmen, die woanders sind, und wir dürfen nicht vergessen, dass es in dem ganzen Beruf und Lobbying-Skandalgeschichten bis jetzt eine einzige Agentur gibt, die in Verruf geraten ist, das ist der Herr Hochegger mit seinen Vertrauten und Freunden, aber es ist eine Agentur. Also ist es nicht ein Sündenfall des Lobbying, da müsste man mindestens zwei oder drei haben, es ist eine. Also machen wir daraus nicht einen Riesen, die Lobbying-Agenturen, die ich kenne und mit denen ich auch verbunden bin, Rosam und Dietmar Ecker, die auch Lobbying betreiben, das ist hochseriös, das ist sehr erfolgreich und das ist ein wunderbarer und sehr spannender Beruf und einer, der Unternehmen hilft. Und wir Österreicher brauchen auch Lobbying, gerade wenn unsere Unternehmen etwas gegenüber Brüssel brauchen. Glauben Sie mir, Unternehmen sind hilflos in Brüssel, wenn sie nicht professionelle Beratung holen. Und wenn man jetzt Lobbying mehr oder weniger so einsperren dass man als Berater so

unfrei ist dass man eigentlich überhaupt nicht mehr am Feld frei agieren kann dann ist das zum massiven Nachteil der eigenen Unternehmen, zum massiven Nachteil. Und ich hasse es, dass ich so pauschal irgendwie beschuldigt werde, nur weil der Herr Hohegger in diesen Verdächtigungen da irgendwie drinnen ist, dass ich das jetzt ausbaden muss und ich mich wie ein Gauner fühlen muss, wenn ich in Brüssel bin und durch das europäische Parlament gehe, ich sehe das überhaupt nicht ein. Wir arbeiten extrem sauber, und es gibt keinen Grund zu glauben, dass wir mehr Gauner sind als irgendein anderer Berufsstand, als ein Anwalt oder Wirtschaftsprüfer.

F.H.: Glauben Sie, dass es theoretisch eine Möglichkeit wäre, abseits vom Lobbying-Register, so etwas wie ein Lobbying-Gütesiegel einzuführen, wo man gewisse Dinge vielleicht nicht offen legt, aber erfüllen muss, und dann quasi von einer neutralen Stelle...

G.S.: Also, ich bin gegen jedes Anwachsen von noch mehr Vorschriften. Unser Leben ist schon kompliziert genug, und daher bin ich gegen mehr Vorschriften, es gibt eh schon genug. Aber ich bin sehr für ein freiwilliges Gütesiegel, und wir werden uns, wenn es so etwas gibt, sicher darum bemühen. Also das ist eine gute Idee. Ein gutes, vernünftiges Gütesiegel, das wirklich beschreibt, welche Qualifikation müssen die Berater haben, was gehört für eine Berufserfahrung in der Ausbildung dazu, finde ich eine sehr gute Sache, ja. Gütesiegel finde ich eine sehr gute Idee.

F.H.: Glauben Sie, dass man da auch Inhalte integrieren kann, dass man sagt „gut, ich habe jetzt diese neutrale Stelle, der lege ich auch gewisse Dinge offen“?

G.S.: Nein, ich lege keiner Stelle Klientenarbeit offen. Das ist Kommunismus, willkommen in der DDR. Sicher nicht, also Entschuldigung. Ich weiß, dass diese Dinge gefordert werden, aber das ist völlig absurd. Wir sind nicht in einer Diktatur, und wir sind nicht in einem totalitären Regime, sondern wir haben freie Unternehmer, die frei agieren müssen. Ich tue doch nicht Stellen etwas offen legen. Wer sind denn die Stellen, sind die alle dicht? Das tue ich nicht, sicher nicht. Ich habe hohes Vertrauen in die Behörden, aber das sehe ich überhaupt nicht ein. Legt ein Arzt alles offen was er tut? Legt ein Journalist alles offen was er tut?

F.H.: Also Gütesiegel finden Sie an sich eine gute Idee, solange es nicht so weit geht, dass man Klientenangelegenheiten offen legen muss, sondern solange es nur um Qualifikationen geht?

G.S.: Warum soll nicht ich sagen, ich möchte meine Qualität beweisen, indem ich mich an ein Regelwerk anpasse, wo gewisse Voraussetzungen gefordert sind, das ist doch gut. Wenn man sagt „ich will das nicht, weil ich habe diese Voraussetzungen nicht und ich will trotzdem am Markt sein, soll er es auch dürfen. Aber er hat dann halt nicht die Hilfe eines Gütesiegels.

F.H.: Also glauben Sie, das wäre in diesem Fall schon ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen, die das vielleicht nicht haben, einfach weil man dem Kunden zeigen kann...

G.S.: Ja und zwar in einem ganz bestimmten Fall. Wenn man für internationale Unternehmen arbeitet, wie wir es auch tun. Wenn wir eine österreichische Filiale eines weltweiten Konzerns beraten, dann muss diese österreichische Filiale, oder das

österreichische Tochterunternehmen glaubhaft versichern, dass das Profis sind in der Kommunikation und nicht irgendwie eine windige Bude. Und wenn man da ein anerkanntes Gütesiegel hat, dann erleichtert es das dem Tochterunternehmen, diese Agentur zu beauftragen, nämlich im Verhältnis zum Mutterunternehmen, auf jeden Fall. Also, wir erleben ja heute auch, dass viele Tochterunternehmen von internationalen Konzernen in der Regel in einem internationalen Agenturnetzwerk ihre Dienstleistungen einkaufen, dass man einfach sagt „OK, die Grayling und die Pleon, die operieren halt irgendwie in ganz Europa, und die kennt man, und wenn ich die nehme, kriege ich mit dem Mutterkonzern nie ein Problem, weil das ist eine anerkannte Qualität.“ So ein Gütesiegel könnte dem Tochterunternehmen auch helfen, ein Engagement einer Agentur gegenüber der Mutter zu rechtfertigen. Würde sicher auch uns helfen.

F.H.: OK, vielen Dank.

G.S.: Ja bitte, es macht sehr viel Spaß, sich das auch selber immer wieder ins Bewusstsein zu rufen, was gute Ansätze wären. Gütesiegel, habe ich noch nie darüber nachgedacht, insofern bin ich Ihnen dankbar für das Gespräch und auch die Idee mit den Zertifizierungen. Ich müsste mir so etwas einmal anschauen, aber wie gesagt, ich kenne es nicht. Aber ich bin immer für Freiwilligkeit. Wenn wer durch solche Siegel und Zertifizierungen seine Qualität verbessern will, soll er das machen, aber keine neuen Vorschriften.

F.H.: Also CMS II ist zum Beispiel freiwillig.

G.S.: Ja, das muss man sich dann anschauen.

F.H.: Ja, es ist interessant, es ist zwar aufwendig und nicht billig, aber...

G.S.: Das ist halt oft die Frage, was man hineininvestiert und dann wirklich für einen Nutzen daraus zieht, aber generell bin ich sehr für eine Professionalisierung der Kommunikationsberatung, ganz besonders im Bereich des Lobbying. Das brauchen wir, sonst wird die Branche in Österreich noch stärker Umsätze verlieren, weil die Unternehmen brauchen es. Also, unsere Dienstleistung ist nicht unwesentlich, sie ist wichtig für Unternehmen. Deshalb sollte man in Österreich, wo wir ein Talent für Kommunikation haben, Österreicher haben einen Vorteil, wir kommunizieren besser als die Deutschen beispielsweise. Deswegen ist es wichtig, dass die Unternehmen sich diese Vorteile verschaffen durch Kommunikationsberatung, gerade wenn es um Brüssel oder andere internationale Spielfelder geht. Daher ist es für den Wirtschaftsstandort wichtig, dass man diese Kommunikationsberatung belebt, und im Moment schaut es nicht danach aus.

F.H.: Gut, herzlichen Dank.

G.S.: Gut, fein, wenn Sie noch Fragen haben, rufen Sie mich einfach an.

F.H.: Super, vielen Dank.

A2 Transkript: Monika Langthaler, Brainbows, 27.4.2011

M.L.: Monika Langthaler

F.H.: Florian Haas

F.H.: Gut, also mir geht es grundsätzlich darum, dass wir darüber sprechen, was ist Qualität in der PR, wie lässt sich Qualität nachweisen und was für Möglichkeiten gibt es, dem Kunden näher zu bringen, dass man eine erfolgreiche oder qualitativ hochwertige Agentur ist. Also wenn man sich zum Beispiel die Agentur-Ratings, also zum Beispiel das Bestseller-Ranking, dann sind es immer vor allem Kennzahlen wie der Umsatz, die Umsatzsteigerung und auch die Anzahl der Kunden, die herangezogen werden. Aber das ist ja eigentlich nicht die inhaltliche Qualität, also man kann nicht sagen „die beste PR-Agentur ist die größte“. Was ist Ihrer Meinung nach Qualität in der Kommunikationsberatung?

M.L.: Gut, wir sind eben spezialisiert auf inhaltliche Themen wie Nachhaltigkeit und erneuerbare Energien, und Nachhaltigkeit als Thema zeichnet aus, dass man ehrlich und transparent und authentisch kommuniziert. Und so beraten wir auch unsere Kunden, wir machen kein „Greenwashing“ beispielsweise, wo man halt irgendwas erzählt, was nicht stimmt. Wir raten auch allen Kunden, ehrlich zu kommunizieren, weil es sowieso irgendwann einmal herauskommt, wenn man schwindelt. Und deshalb ist für mich auch dann die Qualität, passt die Qualität, wenn man einfach ehrlich und authentisch, so wie ein Unternehmen auch tatsächlich ist, kommuniziert.

F.H.: Und würden Sie beispielsweise, wenn ein neuer Kunde kommt, zum Nachweis ihrer Qualität auch Referenzbeispiele nennen, beispielsweise, dass Sie sagen „wir haben den und den Kunden, für den haben wir das und das gemacht“? Also so Benchmarks zu nennen?

M.L.: Natürlich, wir sind ja stolz, dass wir manche Kunden auch schon jahrelang in diesem Bereich beraten, wie große renommierte Kunden, wie den Verbund oder Ministerien, für die wir relativ viel arbeiten, oder Unternehmen, also ganz unterschiedliche, wir sind ja eher spezialisiert auf größere Unternehmen, also wir beraten Verbund, REWE, Red Bull, auch McDonalds halt im Nachhaltigkeitsbereich, da muss man sich nicht genieren für diese Kundenliste.

F.H.: Und was glauben Sie, welche Qualitätskriterien sind für Kunden jetzt außer dem Vertrauen und der Transparenz wichtig sein könnten, worauf sie achten?

M.L.: Ich glaube, was ihnen bei uns gefällt, ist, dass wir einfach wirklich sehr geradlinig und ehrlich in der Beratung auch sind, also wir spielen denen nicht irgendetwas vor, sondern wir treten auch so wie wir sind authentisch auf. Ja, wir sind jetzt unter Führungszeichen nicht die Schnöselpartei, sondern wir kommen einfach, gerade auch der Christian Nohel und ich, die wir die Agentur gegründet haben, aber auch meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wir kommen halt einfach aus diesem ökologischen Bereich, sind alle sozialisiert oder viele sozialisiert in Umweltorganisationen auf der Uni, sind ein bisschen diese Hainburg-Generation und trete nicht als jemand auf, der ich nicht bin, und ich habe Gott sei Dank mittlerweile die Möglichkeit und die Freiheit, auch Kunden, wo wir glauben, dass die umgekehrt nicht zu uns passen, und denen halt auch freundlich zu sagen, dass wir sie nicht beraten, weil

sie nicht zu uns passen, und das sage ich auch jedem. Wir müssen einfach zusammenpassen, ein Auftragnehmer und ein Auftraggeber, das sollte schon auf Augenhöhe eine Partnerschaft, natürlich bestimmt der Auftraggeber am Schluss was er will, aber ich habe immer als Auftragnehmer die Möglichkeit zu sagen „tut mir Leid, da kann ich jetzt nicht mehr mit, weil das halte ich einfach für so falsch, dass ich Sie da nicht weiter beraten kann“, und das gefällt aber den meisten eigentlich, weil sie das sehr selten hören.

F.H.: Und würden Sie beispielsweise zum Nachweis des Erfolges Methoden der Erfolgskontrolle, die es ja gibt, zum Beispiel Medienresonanzanalysen, Werbewerterrechnung anwenden? Ist das für Sie etwas Relevantes, etwas Aussagekräftiges im Bezug auf die Qualität?

M.L.: Nein, und für mich ist Erfolg auch nicht eben das, was am Schluss, ich meine, wir wollen auch Gewinn machen, und ich möchte meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, muss ich ja auch anständig bezahlen. Für mich ist Erfolg, dass ich im Leben weitgehend das tun kann was mir Spaß macht und was mich glücklich macht, das ist mein Erfolg. Ich brauch nicht fünf Porsche und sieben Yachten, das interessiert mich alles nicht. Ich brauche eine glückliche Familie und ein schönes Zuhause, das sind meine persönlichen Wertvorstellungen, und deshalb ist nicht, mein Ziel ist jetzt nicht, die größte Agentur in dem Land zu werden, das interessiert mich überhaupt nicht. Mich interessiert, spannende Projekte zu machen, dass wir schon gute Arbeit leisten, dass ich mich da selber auch immer weiterbilde und dass ich dauernd Neues auch erlebe. Das ist für mich die Qualität, die wir hier bei Brainbows versuchen zu leben, und so beraten wir auch unsere Kunden, ist Geld einfach nicht alles.

F.H.: Und glauben Sie, dass Kunden abseits von der guten Zusammenarbeit und dieser Beziehungskomponente, von der Sie gesprochen haben... Gibt es andere Möglichkeiten, wo ein Kunde am Ende eines Projektes oder einer Zusammenarbeit vielleicht sagt „ja, das war jetzt für mich ein Erfolg, das war für mich sinnvoll, dass ich an diese Agentur herangetreten bin“?

M.L.: Ich glaube, für viele, die mit uns zusammenarbeiten, ist es vielleicht persönlich dann auch ein Erfolg, wenn dieses Thema in ihrem Unternehmen eine höhere Priorität dann genießt, weil vorher das Thema Nachhaltigkeit ein Schattendasein geführt hat und das der siebte Zwerg von links war, und dass dann plötzlich als Thema viel präsenter ist im Unternehmen, dass die wirklichen Chefs des Unternehmens, die Generaldirektorinnen und Generaldirektoren, das wahrnehmen und in ihre Unternehmensphilosophie aufnehmen. Das ist eigentlich der schönste Erfolg, glaube ich, für die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter dieser Unternehmen. Natürlich ist es auch schön, wenn man mit dem ganzen dann in der Zeitung steht oder einen Mehrwert natürlich in der Firma schafft, dass das Thema an sich wichtiger wird, das halte ich für ganz wesentlich.

F.H.: Und wie schätzen Sie die Bedeutung von Ethik ein, jetzt im Zusammenhang mit Lobbying-Aktivitäten ist ja Ethik immer ein großes Thema. Glauben Sie, dass man Ethik mit Qualität, nicht unbedingt gleichsetzen, aber dass man es in Verbindung bringen kann?

M.L.: Unbedingt, ja. Ich halte das für einen der, ich bin überzeugt davon, dass nur, wenn man ethisch handelt, ehrlich, wenn man so will, ethisch handelt, langfristig auch Erfolg hat, nämlich auch Erfolg, dass man sich auch weiterhin sehen lassen kann. Zum Beispiel ein guter Ruf ist mindestens genauso wichtig wie am Schluss der Gewinn. Wenn ich in diesem Land weiterleben will und längerfristig meinen Job machen will, auch als Kommunikationsunternehmen, dann ist der gute Ruf entscheidend, und ich achte auf das zum Beispiel extrem, das geht nur wenn man auch ethisch agiert, und ich bin da wahrscheinlich über über übervorsichtig und sensibel, bei uns wird alles dokumentiert und jeder führt Stundenlisten, damit ja nie wer sagen kann wir hätten für etwas Geld bekommen, was wir nicht tatsächlich entsprechend geleistet haben. Also ich bin da besonders vorsichtig und besonders genau. Ich nerv alle.

F.H.: Weil Sie jetzt gerade die Dokumentation angesprochen haben. Es ist ja in letzter Zeit immer öfter, dass sich Agenturen zertifizieren lassen, beispielsweise mit CMS II, um eben ihre Qualität nachzuweisen. Finden Sie das sinnvoll, dass es solche Zertifizierungsmodelle gibt?

M.L.: Ich kenne im Detail dieses Zertifizierungssystem nicht, muss ich gestehen. Aber Zertifizierungen, wenn Sie einen bestimmten Standard haben, sind schon gescheit. Wenn man die, vor allem von jemandem zertifizieren lässt, der entsprechend die Kompetenz hat und das Ansehen hat. Umgekehrt raten wir ja auch unseren Kunden, dass sie beispielsweise ihre Nachhaltigkeitsberichte entsprechend einem Benchmark und einer Zertifizierung machen, oder ein Umweltmanagementsystem, dass dann eine Zertifizierung ist. Ich würde mich auch nicht scheuen, ich kenne das nur gar nicht. Also wir sind eben dadurch, dass wir in so einer bestimmten Nische oder Sparte sind, ich messe mich nicht mit traditionellen PR-Agenturen, wir machen ja auch keine PR-Aussendungen. Ich glaube, es käme zu mir unter Anführungszeichen gar kein krummes Ding auf den Tisch, das würde sich bei mir gar niemand anzubieten trauen. Sie wissen, ich komme von den Grünen, und ich komme von einer Umweltorganisation, also ich glaube, ich wäre so erstaunt, ich hatte auch noch nie ein unanständiges Angebot, also deshalb glaube ich, sind wir da ein bisschen anders.

F.H.: Und wenn es eine Zertifizierung für Ihren Bereich gäbe, fänden Sie das sinnvoll, das zu machen?

M.L.: Ja, also was ich für sinnvoll halte, wenn das nachvollziehbare Kriterien sind, die wirklich nach außen hin dann auch transparent sind und wo man dann wirklich sagt „OK, das ist ein bisschen so etwas wie ein Qualitätslabel“. Ja, fände ich OK, es soll halt nicht dann für uns so ein bürokratischer Aufwand sein und so teuer werden, dass sie da an Grenzen kommen, wir müssen natürlich, wir sind 15 oder 16 Leute, müssen wir schon ganz genau schauen, was kostet mich dann so eine Zertifizierung. Was wir immer genau schauen ist ja beispielsweise, dass wir innerhalb des Unternehmens extrem umweltbewusst agieren, also, dass wir Strom von der Öko-Strom AG bekommen, dass wir Mülltrennung machen, Einkauf und so, nur auch das hat irgendwann dann einmal Grenzen, wo ich nicht mehr mit kann, vielleicht auch weil es zu aufwändig wird. Aber wir tun bei jedem Bildschirm Strom messen, also wirklich, wir versuchen in unseren Möglichkeiten dann, und wenn das Zertifizierungsverfahren so wäre, dass es uns nicht komplett bürokratisch überfordert und zu extremen Mehrkosten führt, ja, hätte ich wahrscheinlich kein Problem damit. Die Frage hat sich bei uns noch nie gestellt.

F.H.: Und wenn es denn so eine Zertifizierung gäbe oder wenn eine in Entwicklung wäre, bei CMS II ist es so, ist der Fokus auf der Struktur der Agentur, auf den Arbeitsabläufen und den einzelnen Prozessen, also da geht es wirklich um Controllingsysteme, Abrechnungsarten, um die Mitarbeiterführung und zum Teil auch Kundenzufriedenheit. Glauben Sie, dass es da sinnvoll wäre, auch inhaltliche Faktoren zu integrieren, dass man sagt „unsere Arbeit ist ja eigentlich das, worüber wir uns definieren und die Beziehung zu unseren Kunden“, dass man so etwas dann mehr in den Fokus rückt als die Struktur an sich?

M.L.: Ich habe mir darüber noch nie den Kopf zerbrochen, ich sage Ihnen das ganz offen. Natürlich ist es schon wichtig zu wissen, also eben die Faktoren, die Sie genannt haben, Hard-Facts wie Controlling, Mitarbeiterführung und vielleicht auch Fluktuation in einem Unternehmen, das sagt auch viel aus. Wechseln da ununterbrochen die Leute und hauen mir nach drei Monaten ab, das sagt schon auch etwas aus über ein Unternehmen. Inhaltliche Kriterien weiß ich jetzt nicht, da tue ich mir schwer, weil da doch vielleicht jedes Unternehmen auf andere Schwerpunkte setzt, automatisch würde mir jetzt nicht ein Kriterium einfallen. Was stellen Sie sich da vor?

F.H.: Beispielsweise, dass man, im kleinen Rahmen, Clippingmappen als Benchmarks herzeigt um irgendwie den Erfolg zu integrieren, oder beispielsweise Kundenbefragungen durchführt, bei eigenen Kunden, oder durchführen lässt und dann aufgrund der Kundenzufriedenheit sagen kann „das ist jetzt eine qualitativ hochwertigere Agentur als eine andere“.

M.L.: Also, das glaube ich irgendwie nicht, ganz ehrlich, also ich weiß nicht. Schauen Sie, was ich wirklich gemerkt habe ist, ich meine, was ist eine gute Agentur für einen Kunden, es ist oft so herunter zu brechen, wie es oft in persönlichen Beziehungen ist. Man trifft sich mit jemandem gerne wieder, mit dem man sich gerne austauscht, der einen interessiert, sympathisch ist und das sind im Wesentlichen die Kriterien, warum eine Agentur längerfristig mit Unternehmen zusammenarbeiten. Qualität muss sowieso passen, ich meine, ich kenne kein Unternehmen, das nicht eh sehr streng schaut, also keinen Auftraggeber, der nicht schaut „passt das“, trotzdem wechseln viele dann die Agentur, oft gar nicht so sehr, schon, kann schon wegen der Qualität natürlich sein, aber oft ist es die Chemie, die einfach nicht stimmt. Ist uns auch schon passiert, wo ich weiß, wir haben eigentlich sehr gute Arbeit geleistet, aber mir war dieser Auftraggeber nicht sympathisch, nämlich wirklich als Person, wo ich mir denke, mir ist jede Stunde, vielleicht ist man, Sie sind ja noch jung, aber wenn man über 40 ist denke ich mir, jede Stunde in meinem Leben ist mir zu wertvoll dass ich die mit Menschen verbringe, die mich unendlich anöden. Auch beruflich. Ich finde es zum Beispiel einen riesigen Erfolg, sich das so zu erarbeiten, dass ich das nicht muss. Ich habe das irgendwann beschlossen, ich verbringe nicht mit Menschen, die mir zuwider sind, meine Zeit, auch nicht im Job. So, das bedeutet aber eigentlich, dass Kunden wegfallen, und deshalb tue ich mir persönlich schwer mit solchen Kriterien. Ich möchte arbeiten für Leute, wo ich das Gefühl habe „ja, die meinen das ernst, die sind spannend, die möchte ich treffen, weil sie mich auch selber herausfordern oder weiterbringen“, auch deren Kritik interessiert mich, das uns auch weiterbringt, und vielleicht finden wir gemeinsam eine bessere Lösung. Das halte ich für spannend, aber wenn Sie fragen, Formulare oder Clippings der Befragungen. Ja, ich habe genug Fälle erlebt, wirklich genug mittlerweile, wo alle ganz zufrieden waren mit uns, und dann mit dem Auftraggeber persönlich etwas passiert, die Frau lässt sich scheiden, die Kinder pubertieren ohne Ende, und dieses

persönliche Unrundsein auf uns projiziert und ausgelassen. Weil, vielleicht kann er zuhause nicht schreien und dann werden wir zur Schnecke gemacht. Und am Anfang habe ich mir immer gedacht „was ist passiert“, mittlerweile weiß ich, da muss jetzt, das hat gar nichts mit uns zu tun und schaff es in einem Gespräch, zu sagen „wissen Sie was, Sie haben aus irgendeinem Grund ein Problem, vielleicht wollen Sie es mir erzählen, vielleicht auch nicht, aber das hat glaube ich nichts mit uns zu tun“. Und die meisten haben das gar nicht, nämlich wirklich unbewusst gemacht, und es ist ihnen oft passiert, und der ist dann vielleicht plötzlich total unzufrieden mit uns, weil er eigentlich mit seiner, weiß ich nicht was, mit seinem Chef unzufrieden ist oder der Ehefrau oder dem Ehemann. Es menschtelt in der Wirtschaft ohne Ende. Und deshalb bin ich auch immer vorsichtig, bin auch Naturwissenschaftlerin, alles was man zertifizieren kann mit Hard-Facts in dem Sinne, dass man es messen kann, wirklich nämlich, also mit einen Gaschromatographen, mit einer Waage, mit einem HPLC-Gerät oder Mikroskop, gut, wunderbar. Alles, was ein bisschen weich befragt wird, das ist schwierig. Und dann zu sagen „das sind die Guten und die sind nicht so gut“, übermorgen ist das wieder ganz anders. Deshalb bin ich da ein bisschen reserviert.

F.H.: Ja, und im Bereich des Lobbying, weil jetzt mit Hochegger-, Strasser-Affären viel darüber diskutiert wird, ob man vielleicht Lobbying-Register oder Lobbying-Verzeichnisse einführt. Was halten Sie von der Idee ein, so etwas wie ein Gütesiegel für Lobbyisten einzuführen?

M.L.: Ja, also ich halte das, alle Vorschläge, einmal für gescheit, weil ich total dafür bin, dass das transparent wird, klar wird, „was machen sie, wer sind die Lobbyisten und was tun sie“, das ist in Österreich ja wirklich in der Schmutzdecke. Zurecht, also ich habe in England studiert und war viel in Amerika, da ist das etwas ganz anderes, da geht man auch anders damit um, wenn man das vielleicht länger kennt oder es besser definiert ist. Ich bin sehr für ein Gesetz, für ein Register, für alles, ich hätte da gar, also nicht einmal eine Sekunde ein Problem damit, wenn das ganz transparent wird, das halte ich für richtig.

F.H.: Und glauben Sie, dass das für Kunden selbst wichtig ist, dass es Zertifizierungen oder Gütesiegel gibt?

M.L.: Das, in Anbetracht der Affären die wir in Österreich gehabt haben, eigentlich schon. Vor allem, es wird scheinbar in Österreich total vermischt, „was ist Lobbying und was ist echt Bestechung und Schmiergeld“. Ich meine, das sind wirklich aber so etwas von unterschiedliche Dinge. Weil Lobbying im Grunde jede Sozialpartnerorganisation, jede Umweltorganisation ist eine Lobbying-Organisation, die lobbyieren für ihre Umweltagenden und kriegen teilweise auch von, entweder Spenden oder auch große Spenden, manchmal auch von Firmen, das ist ja auch alles in Ordnung, solange es transparent ist und solange sie für eine Sache sich einsetzen, betrifft. Aber etwas anderes ist es natürlich, wenn ich sage „ich gebe dem Abgeordneten das und das eben“, das ist Bestechung, das ist kriminell, illegal und das geht nicht. Das hat nichts mit Lobbying zu tun. Zum Beispiel diese Affäre Strasser, das war nicht Lobbying, sondern Betrug und Bestechung.

F.H.: Wie glauben Sie, wird sich die Qualität in der PR oder Kommunikationsberatungsbranche entwickeln? Wird es irgendwann Standard sein, dass sich Agenturen zertifizieren lassen, einfach, um zu zeigen „OK, wir erfüllen gewisse

Standards, die uns eine neutrale Stelle bescheinigt hat“, ob das sinnvoll ist, sei dahingestellt?

M.L.: Ich kann mir schon vorstellen, wenn es die großen einmal machen, dann müssen wahrscheinlich auch wir kleinen ein bisschen nachhüpfen. Wenn es Regelungen gibt, auf die sich alle einigen und die nachvollziehbar sind, kann ich mir das absolut vorstellen. Vor allem, dass auch gleichzeitig die Kunden dann die Sicherheit haben „OK, wir haben ja die ausgewählt, weil eben die ja auch dieses Zertifikat haben“. Das kann ich mir schon, so wie auch ein Produkt ein Umweltgütesiegel hat, das kann ich mir schon vorstellen.

F.H.: Und glauben Sie, dass Kunden zum jetzigen Zeitpunkt auf so etwas achten, oder dass es einen Wettbewerbsvorteil bringt, bringen könnte?

M.L.: Nein, glaube ich ehrlich, also ich habe es noch nie erlebt. Mich hat noch nie ein Auftraggeber gefragt „haben Sie diese von Ihnen genannte irgendwas Zertifizierung“. Noch nie. Ich habe die auch bis jetzt nicht gekannt. Nein, also bisher scheint es nicht so zu sein, aber wie gesagt, wir sind keine Kommunikationsagentur, das habe ich nicht vorne bei mir oben stehen.

F.H.: OK, herzlichen Dank.

M.L.: Gerne.

A3 Transkript: Bernhard Krumpel, Rosam Change Communications, 27.4.2011

B.K.: Bernhard Krupnik

F.H.: Florian Haas

F.H.: Zuerst einmal danke, dass Sie sich Zeit nehmen, das finde ich sehr nett von Ihnen. Ich sage Ihnen noch einmal, worum es in meiner Arbeit überhaupt geht, damit Sie sich ein Bild machen können, was ich eigentlich tue. Also, in meiner Arbeit wird es grundsätzlich um Qualität in der PR gehen beziehungsweise auf Agenturen bezogen, also ich möchte einfach wissen „was kann man als Qualitätsmerkmale aufzählen, was für Agenturen relevant ist, was für Kunden relevant ist und was gibt es für Möglichkeiten, wie man die Qualität in der PR nachweisen kann“. Das sind so die Eckpunkte meiner Arbeit. Fangen wir einfach einmal an.

B.K.: Gut.

F.H.: Also, grundsätzlich ist es ja so, zum Beispiel, wenn man sich Agentur-Ratings wie das Bestseller-Ranking ansieht, dann sind eigentlich immer nur Umsatzgröße, Umsatzsteigerung oder Kundenzahlen als wichtige Merkmale zu vermerken. Die inhaltliche Qualität einer Agentur wird aber komplett ausgeklammert. Das heißt, was ist Ihrer Meinung nach Qualität in der PR, wie kann man Qualität in der PR definieren?

B.K.: Ja, Qualität in der PR definiert primär einmal der Kunde. Es ist jetzt nicht möglich, denke ich, in der PR einen Handlungsraaster zu erstellen, wo man danach sagt „gut gemacht, schlecht gemacht“, weil das von so vielen Komponenten ganz einfach beeinflusst ist. Das wird auch von Komponenten mit denen man, wo man nicht so eine Einflussmöglichkeit hat, volkswirtschaftliche Dinge, beeinflusst. Wenn ich zum Beispiel für eine Bank Public Relations mache, werde ich das wahrscheinlich anders ansetzen müssen als während einer Hochkonjunktur, das heißt, man wird es, denke ich, nicht schaffen, einen Qualitätsmodus zu finden, der wie ein Excel-Sheet dann ausgefüllt wird und passt oder nicht passt. Bei der Beratung generell gibt es, denke ich, nur wenn es einen sehr personenbezogene Arbeit ist, ein Qualitätsmerkmal, und das ist die Zufriedenheit von Kunden, und da passt auch nicht jede Agentur zu jedem Kunden, weil der Berater auch zum Kunden passen muss, auch menschlich gesehen. Das sind Soft-Facts, die aber in unserem Bereich extrem wichtig sind, weil wir mit Themen arbeiten und mit Kunden, die sehr intern sind, die teilweise recht diskret sind, das heißt Dinge schon vorher wissen, bevor sie an der Öffentlichkeit sind, an der Strategie arbeiten. Letztendlich gibt es dann nur zwei Parameter, das ist die Zufriedenheit des Kunden und tatsächlich die Strategie, die ich im Vorfeld definiert habe und mit dem Konzept und dem Kunden, kommt die auch tatsächlich heraus, das heißt, sind zum Beispiel Medienartikel positiv, habe ich es geschafft, den Kunden, wie es auch manche wollen, in einer unangenehmen Situation aus den Medien draußen zu halten oder ist es mir nicht gelungen.

F.H.: Und was glauben Sie, wenn man dem Kunden vermitteln möchte, dass man eine qualitativ hochwertige Agentur ist, was gibt es da für Möglichkeiten? Gibt es da überhaupt vorher Möglichkeiten oder erweist sich das dann erst im Laufe der Zusammenarbeit?

B.K.: Also, die Kunden kommen sehr stark natürlich wegen dem Image, das die Agentur hat, her. Die Qualität zeigt sich auch an den Testimonials die man hat oder Kunden. Wir zum Beispiel als Agentur, wir nehmen kaum an Pitches teil oder so etwas, Wettbewerbspräsentationen, sondern wir leben davon, dass wir einfach weiterempfohlen werden und ausschließlich sogar weiterempfohlen werden. Ich kann mich nicht erinnern, und ich bin jetzt seit drei Jahren hier, dass wir irgendwann einmal eine Wettbewerbspräsentation als Rosam-Agentur gemacht haben, sondern wir sind immer weiterempfohlen werden. Wir arbeiten in Projekten, die also auch mit einem Enddatum vorgesehen sind, und wenn aber dann ein halbes Jahr später ein neuer Kunde kommt und sagt „ihr habt doch damals das gemacht und ich hab mit dem gesprochen“, einfach People’s Business.

F.H.: Und wenn die Zusammenarbeit dem Ende zu geht, gibt es Möglichkeiten, ihrer Meinung nach, sinnvolle Möglichkeiten, wie man dem Kunden danach vermitteln kann oder wo der Kunde merkt „OK, das hat sich für mich ausgezahlt, dass ich an diese Agentur herangetreten bin, das war jetzt qualitativ hochwertig oder erfolgreich“?

B.K.: Na ja, ich meine, wir arbeiten natürlich auch in verschiedenen Geschäftsfeldern. Das eine ist jetzt die klassische PR, das andere ist aber auch, dass wir B2B-Lobbying machen, das heißt, wir schauen auch, dass unsere Kunden, wenn wir so einen Auftrag haben, über uns Geschäfte lukrieren können, über unsere Zugänge oder sich zumindest darstellen können bei interessierten möglichen Kunden, das ist natürlich genau definierbar, weil der sieht genau, was hat er uns gezahlt pro Monat und was haben wir ihm gebracht. Es gibt auch Kunden die das machen, die schauen ganz einfach „welche Kunden habe ich durch die Agentur bekommen und was habe ich denen gezahlt“. Jetzt im reinen PR-Bereich geht es sehr stark darum, ich nenne es jetzt einmal den Wohlfühlfaktor mit dem Berater zu erleben. Das heißt einerseits die Diskretion zu haben, andererseits vielleicht auch die Zugänge der Agentur zu haben zu anderen Meinungsbildnern, das heißt das Networking forcieren, wobei Networking auch immer eher in kleinen Runden anzusiedeln ist und nicht jetzt eine Großveranstaltung zu machen und schauen, dass der Kunde auch hinkommt. Und dann natürlich, wie die Problemstellungen, die beim Jahresanfang oder Beginn der Arbeit definiert, wie die letztendlich ausgegangen sind, und was in unserem Bereich auch sehr wichtig ist „wie erreichbar war ich, also war ich immer da, wenn er mich gebraucht hat oder habe ich einmal, wie soll ich sagen, ein verlängertes Wochenende ohne Handy genossen, oder habe ich tatsächlich binnen zwei Stunden zurückgerufen“, wie es manche auch im Vertrag haben.

F.H.: Und was halten Sie von Erfolgsnachweismodellen wie Medienresonanzanalysen oder Werbewerterrechnung, ist das für Sie etwas, das wirklich die Qualität oder den Erfolg untermauern kann?

B.K.: Werbewert auf jeden Fall, ich meine wir definieren und schauen uns das schon an, wir sagen, dass ist auch immer ein Argument für uns, dieser Artikel hätte das Unternehmen so und so viel gekostet und eigentlich mehr, weil es ja keine Werbeeinschaltung ist sondern weil es eine trusted person geschrieben hat, das heißt, der Leser erkennt das als Medienbericht und nicht als Werbung und beurteilt das selber auch anders. Die Medienresonanzanalyse ist auch ein spannendes Tool, für uns ist es halt nur beschränkt einsetzbar, weil wir gerade mit vielen Unternehmen arbeiten, die in Krisen oder schwierigen Situationen sind, dass wir die herausholen natürlich. Dass da

meistens die Medienresonanzanalyse jetzt, ich nehme jetzt irgendein Beispiel, ist kein Kunde von uns, aber wenn ich zum Beispiel Libro betreue und gerade den Libro-Prozess habe und als PR-Mann machen, was ich will, die Medienresonanzanalyse wird ganz einfach ausschauen wie sie ausschaut. Es wird ganz einfach berichtet vom Prozess, es wird negativ berichtet, ich kann versuchen, also negativ im Sinne des Unternehmens immer, weil es immer nachteilig ist, in einen Prozess involviert zu sein, aber ich muss da schon mit beiden Beinen am Boden bleiben und kann dem Unternehmen nicht Erwartungen setzen und sagen „wenn ihr mich nehmt, dann wird die nächste Medienresonanzanalyse ganz anders ausschauen“, und das ist halt sehr stark durch externe Faktoren immer definiert.

F.H.: Sie haben vorher gesagt, dass ihre Agentur vor allem durch Empfehlungen neue Kunden akquiriert, wie ist das jetzt bei New Business-Anfragen zum Beispiel, wenn der Kunde bei Ihnen sitzt und sagt „wie können Sie ihre Qualität nachweisen oder wie können Sie beweisen, dass das jetzt für mich etwas bringt, mit Ihnen zusammenzuarbeiten“, würden Sie da so weit gehen, dass Sie andere Kunden beispielsweise als Referenzbeispiele nennen und sagen, was Sie für die gemacht haben? Glauben Sie dass das sinnvoll ist?

B.K.: Das kommt darauf an. Wir machen es teilweise dort, wo der Kunde, wo es OK ist für ihn ist, zum Beispiel auf unserer Website haben wir Kunden oben, das ist vorher mit denen abgestimmt, das Logo ist von ihnen eingeholt, das können wir auf die Website geben, und dann gibt es aber einen Großteil der Kunden jetzt in unserem Bereich, und wir arbeiten ja mit nahezu in Summe 30, 40 Kunden, gibt es einen absoluten Großteil, der halt nicht oben ist auf der Website. Aber wenn wir solche Kunden haben wo wir sagen „OK, den können wir zeigen, wenn uns jemand fragt welche Kunden habt ihr“ werden auch nur die genannt, wo es quasi OK ist, dann spricht das schon für sich, wenn man sagt „ich betreue das Unternehmen XY schon seit drei, vier Jahren“, also das zeigt, dass man wahrscheinlich einen Mehrwert mitbringt. Bei uns ist allerdings der Effekt auch derjenige sehr stark, dass die Leute herkommen, weil sie einfach von Vornherein wissen, wir sind auf schwierige Situationen spezialisiert und sich erwarten, dass wir der hauseigenen PR-Kommunikationsabteilung mit unserem Wissen einfach unter die Arme greifen können, damit die mit Situationen wieder fertig werden, die er vielleicht zum ersten Mal in seinem Leben hat, weil einen Merger oder Unternehmensverkäufe hat nicht jeder ständig gehabt.

F.H.: Und in letzter Zeit gab es in der Branche ein bisschen einen Trend, sich zertifizieren zu lassen, also beispielsweise CMS II ist sehr beliebt. Was halten Sie von so Modellen der Zertifizierung, finden Sie, gibt es da Vorteile oder warum, was gibt es für Gründe, warum man sich zertifizieren lassen sollte oder warum eben nicht?

B.K.: Zertifizierungen sind immer natürlich ein Trendbarometer. Es ist ein Unterschied, ob ich mir ein „certified“ oder was auch immer draufgeben kann auf die Website und damit eine gewisse Qualität zeigen oder scheinbar machen kann. Ich bin da eher, und auch der Herr Rosam ist da eher so down to earth, wir sagen, entscheidend ist, was der Kunde sagt und es kauft, es nimmt uns kein Kunde wegen einer Zertifizierung, das ist definitiv so, sondern wir werden genommen, weil wir gute Arbeit machen, weil wir Referenzen haben und weil der Kunde von Vornherein mit dem Vertrauen in die Arbeit hineingeht, mit uns arbeiten zu können. Das ist ja auch nicht so, dass der Kunde sagt „ich komme morgen, mach den Vertrag fertig“, sondern da sind öfters schon fünf, sechs Wochen eine Vorarbeit miteinander, wo man merkt „kann ich mit dem, versteht der

mein Problem der Berater und was für Gedankenansätze hat der“. Sagt der jedes Mal „wir machen eine Pressekonferenz, oder greift der auch vielleicht zu anderen Mitteln“.

F.H.: Glauben Sie, dass Kunden überhaupt, jetzt nicht nur im konkreten Fall, sondern überhaupt, wissen was eine Zertifizierung mit sich bringt, dass sie das überhaupt als Qualitätsmerkmal erkennen? Die Richtlinien sind ja nicht jedem bekannt, sag ich einmal.

B.K.: Das bezweifle ich stark, das kann man auch durchtesten, indem man einfach Leute auf der Straße fragt ob sie wissen, was das für eine Zertifizierung ist, die beschäftigen sich auch nicht damit. Der Kunde, wie gesagt, ein Teil muss gewisse Agenturen nehmen, die halt in einem internationalen Netzwerk drinnen sind, weil der amerikanische Konzern halt einen Vertrag mit der Agentur hat und alle Partneragenturen jetzt die weltweiten Stützpunkte betreuen und der halt in Österreich auch eine gewisse Agentur nehmen muss, die halt im Agenturnetzwerk der Mutteragentur ist in Amerika. Und dann gibt es noch Leute, die können sich das frei auswählen, die schauen sich einfach am Markt um, führen mehrere Gespräche natürlich und wie gesagt, achten schon darauf „wie ist das, mit welchen Ideen arbeitet der“.

F.H.: Und glauben Sie, dass es innerhalb der Branche unter Umständen Vorteile bringt, wenn man eine Zertifizierung hat, dass man vielleicht einen besseren Ruf hat oder als qualitativ höher eingeschätzt wird?

B.K.: Ich denke eher nicht. Weil, wenn man sich auch die letzten Berichterstattungen anschaut, auch in den Medien, wenn irgendetwas in Sachen PR passiert, etwas Unrechtmäßiges oder etwas interpretiert werden soll, werden immer wieder die selben Personen gefragt. Ich überlege gerade, ob einer von denen zertifiziert ist, aber der Alfred Autischer mit Gaisberg, ein super Mann, ist glaube ich nicht zertifiziert, der Wolfgang Rosam auch nicht, der Dietmar Ecker, das weiß ich nicht und dann gibt es halt noch irgendjemand vierten der auch immer wieder gefragt wird, aber das bewegt sich eher im Kreis derjenigen, wo die Medien einfach für sich entscheiden „hat der einen guten Sager, ist der bekannt, das heißt, weiß der Leser gleich, mit wem er es zu tun hat“ und der schaut jetzt nicht besonders darauf ob es da irgendwelche Zertifizierungen gibt.

F.H.: Glauben Sie, dass eine Zertifizierung mehr Sinn machen würde, also das CMS II ist ja vor allem auf Strukturen und Prozesse konzentriert, das heißt, man weist einfach nach, man hat gewisse Controllingssysteme, gewisse Mitarbeiterförderungssysteme, und Inhalte kommen zum Beispiel gar nicht vor und die Kundenzufriedenheit nur zu einem kleinen Teil. Glauben Sie, wenn man ein bisschen mehr auf diese Aspekte Acht legen würde, dass das vielleicht dann einen besseren Ruf hätte?

B.K.: Ich möchte in diesem Bereich wirklich niemanden desillusionieren, aber es ist eine Art der Selbststrangulierung, die den Markt im Endeffekt kaum interessiert, sondern der Kunde ist wie gesagt da wegen dem Berater, weil er gut behandelt wird und eben merkt, da geht etwas weiter, aber der interessiert sich nicht für interne Prozesse in der Agentur, der hat seine internen Prozesse und die stülpt er der Agentur um. Weil de facto ist es so, wenn wir einen großen Kunden haben, der hat seine Reporting-Systeme, wo wir uns hineinlegen müssen. Den interessiert gar nicht was wir intern machen, sondern der sagt „der Stundennachweis und die Tabelle schaut so aus und das möchte

ich genau so haben“. Wenn ich dem mit einer eigenen Tabelle komm und sag „schau, ich hab da etwas Eigenes“, wird der vermutlich nicht einmal vom Schreibtisch aufschauen, wird vielleicht sagen „schön, das nützt mir nichts, weil in meinem System und du bist der Lieferant, ist nur diese Tabelle erlaubt“. Deshalb halte ich auch von dieser internen Selbststrangulierung auch relativ wenig.

F.H.: Und wenn man das jetzt auf den Spezialbereich des Lobbying umlegt, weil jetzt diskutiert wird über Indizes und Verzeichnisse, wo man sich registrieren lassen kann. Glauben Sie dass eine Art „Lobbying-Gütesiegel“ einen Sinn machen würde?

B.K.: Na ja, es gibt ja schon Gütesiegel genug, auch in dem Bereich, wie den Athener Kodex und andere Sachen, wo sich auch Unterschiedliche verpflichtet haben. Diejenigen, die gegen das Gesetz verstoßen, würden wahrscheinlich auch mit Gütesiegel gegen das Gesetz verstoßen. Immer dort, und da meine ich auch andere Institutionen wie den Werberat oder den Ethikrat oder wie sie sich auch immer nennen. Die sind zwar, sage ich einmal, spannende Instrumente, aber sie haben keine Zähne zum Beißen, deshalb werden sie in der Branche wahrscheinlich nicht besonders ernst genommen. Wenn jemand eine kriminelle Handlung machen will, wie es ja vorgekommen ist, vermutlich, dann macht er das eben, und dann ist es ihm völlig wurscht, schreibt er fünf Mal auf die Homepage Athener Kodex, aber er hat ja nichts zu befürchten, wenn er gegen den Kodex verstößt. Das ist ja Null und Nichtig, und deshalb ist es zwar vielleicht spannend oder ein internes Marketingtool, so einen Kodex anzuführen, aber letztendlich sage ich einmal. Auch hier gilt wieder, auch hier legt der Kunde exakt fest, wie die Reportings auszusehen haben „mit wem hab ich wann über was gesprochen“, ich auch dem Kunden genau darlegen muss und wie gesagt, der will wiederum seine eigenen, von seinen Juristen gemachten Reportingsysteme verwenden. Und im Lobbying-Bereich ist die Situation dann noch etwas komplexer, weil es ja den Beruf des Lobbyisten schlichtweg nicht gibt, also das sind einerseits PR-Agenturen, die das mitmachen, oder Unternehmensberater oder Rechtsanwälte, die das machen. Das heißt, hier bringt ein Zertifikat oder eine, oder jemanden zu finden der sagt „ja, OK, ich bin Lobbyist“ ist ungleich schwieriger, weil der sieht sich in erster Linie als Unternehmensberater, der sieht sich als Rechtsanwalt. Der verkauft die Lobbying-Leistung vielleicht mit. Der sieht sich als PR-Berater, aber reines Lobbying kann man jetzt nicht auf einen Berufszweig festmachen. Wenn ich mich nicht ganz täusche, dann sind diejenigen, die als Lobbyisten bezeichnet werden, sogar eher weniger in den PR-Agenturen zu finden.

F.H.: Um noch mal ein bisschen über Ethik zu sprechen: Glauben Sie, dass Ethik einfach die Grundlage von Kommunikationsberatung jeglicher Art sein sollte oder glauben Sie, dass man zum Beispiel auch gegenüber dem Kunden die eigenen Qualität zeigen kann, indem man auf Ethik verweist. Also glauben Sie, dass man Ethik mit Qualität gleichsetzen kann, oder ob das gleichgesetzt wird?

B.K.: Na ja, ethisches Handeln ist die Grundlage des Staatesrechts, also, so ein bisschen euphem gesprochen, deshalb gilt das natürlich auch fürs Berufsleben. Wenn ich ihm einen Ethiknachweis bringe, wird er sich den zwar auch anschauen aber er wird das selber erleben wollen, wie ich ethisch handle. Ich komme gerade jetzt von einem Termin, auch von der Korruptionsbekämpfung hat jemand einen Vortrag gehalten, und viele Unternehmen verwenden das ethische Handeln auch so, dass sie es zwar machen, dass sie es aber nicht an die große Glocke hängen, gerade im CSR-Bereich, auch das so

verwenden dass sie es halt in den Markt einsickern lassen und mit nobler Zurückhaltung agieren. Ich muss als Berater sowieso für mich genau definieren, dass ich ausschließlich ethisch handeln kann, dazu zähle ich auch Dinge wie Lügen, Betrügen, ich halte mich am Markt schlichtweg nicht wenn ich es tue. Also, gerade Wien und Österreich, in Deutschland geht es vielleicht noch, weil da gehe ich von Hamburg nach Berlin oder nach München, aber gerade in Österreich und gerade in Wien ist der Markt so klein, dass man da sehr schnell durch den Rost fällt, wenn sich herumspricht, dass man keine Handschlagqualität hat oder nicht ethisch handelt, oder man zieht gerade Personen an, die auch nicht ethisch handeln. Aber das Problem klärt dann meistens die Justiz nach einiger Zeit, weil ewig kann man das auch nicht verdecken.

F.H.: Das heißt, um noch einmal zusammenzufassen, also für Sie ist die wichtigste Grundlage für die Qualität in der Zusammenarbeit mit einem Kunden einfach die, dass die Beziehung passt, dass das Vertrauensverhältnis, das gegenseitige, in Ordnung ist und dass der Kunde einfach merkt, dass ein Mehrwert entsteht durch das, was er mit Ihnen gemeinsam ausarbeitet.

B.K.: Genau, und von den weichen Faktoren natürlich, dass der schon merkt, da ist ein ethisches Grundgerüst dahinter. Ich habe zu dem jetzt relativ wenig gesagt, aber dass der natürlich merkt, dass mit irgendwelchen Zahlungen, Bestechungen oder Kick-Backs oder wie auch immer, dass das keine Instrumente sind, die die Agentur verwendet, das ist, denke ich, auch für ihn wichtig.

F.H.: Und abschließend vielleicht noch ein Blick in die Zukunft. Was glauben Sie, wie sich Qualität in der PR-Branche entwickeln wird? Also, ich glaube Sie gehen nicht davon aus, dass Zertifizierungen ein Branchenstandard werden, das ist aus dem herausgegangen, was Sie bisher gesagt haben, aber glauben Sie, dass es in irgendeiner Form Entwicklungen geben wird oder Bestrebungen, die Qualität zu stärken oder sie nachzuweisen.

B.K.: Na ja, es kann sein, dass es Zertifizierungen geben wird, wo man dann aus marketingtechnischen Gründen auch dabei ist. Aber was ich einfach ausdrücken will, ist, ich glaub, dass das nicht marktrelevant ist, gerade im Beratungsbereich. Und wir haben selber auch Studien gemacht für einen Kunden, bei Top-CEOs, und die haben auch gesagt, es ist ihnen völlig wurscht, wenn sie mit einem Berater arbeiten, wo der arbeitet, bei Ihnen ist die Person wichtig, weil zu dem gibt es Grundvertrauen, mit dem ist vielleicht schon länger gearbeitet worden. Ob der jetzt bei dem Unternehmensberater A oder B arbeitet ist gleichgültig. Und das ist für uns gerade im Beratungsbereich eines der wesentlichen Kriterien, die Kundenbeziehung am Laufenden zu halten. Wenn ich einen Produktionsbetrieb habe, kann ich das natürlich viel leichter nachprüfen, da sag ich „keine Kinderarbeit“, und dann habe ich quasi von der ganzen Wertschöpfungskette kann ich von internationalen Organisationen überprüfen lassen, ob eh kein Kind mitarbeitet und am Ende des Tages sagen nach bestem Wissen und Gewissen „meine Kette ist sauber“. Bei uns ist es halt so, da funktioniert es einfach so wie ich dem Kunden in die Augen schaue, das ist für ihn das Hauptkriterium, und das Wissen, wenn ich nicht ethisch handle, gerade in Wien oder Österreich, vom Markt fallen werde, schlichtweg. Und es gibt andere Kriterien, die natürlich zunehmend wichtiger werden. Das sind internationale Netzwerke bei Agenturen, was nicht bedeutet, dass man sich einem Verbund mit Haut und Haaren ausliefert und auch als eigenständige Agentur einfach mitpartizipiert an einem internationalen Netzwerk, und da ist es schon eher

wahrscheinlicher, oder Ethikstandards, dass diese Dinge von Amerika herüberschwappen zu uns. Ja, ansonsten, wie gesagt, beurteilt der Kunde immer die Qualität der Agentur aufgrund der eigenen Erfahrungen, und in den letzten Jahren ist mir, wie gesagt, ich möchte niemanden desillusionieren, ist mir auch niemand untergekommen der nach irgendwelchen Zertifikaten, Standards oder wie auch immer gefragt hat, weder beim Erstgespräch noch beim Letztgespräch.

F.H.: OK, vielen Dank.

A4 Transkript: Robert Bauer, Menedetter PR, 4.5.2011

R.B.: Robert Bauer

F.H.: Florian Haas

F.H.: Gut, also wenn man sich Agenturrankings anschaut wie beispielsweise das Bestseller-Ranking dann sind die wichtigsten Kennzahlen meistens der Umsatz, die Umsatzsteigerung oder die Anzahl der Kunden, die inhaltliche Qualität einer Agentur wird aber komplett ausgeklammert. Das heißt, es wird behauptet die beste Agentur ist die größte. Was ist Ihrer Meinung nach Qualität in der PR? Wie kann man Qualität einer PR-Agentur nachweisen?

R.B.: Na was es ist, es ist eine bestimmte Art der Herangehensweise grundsätzlich an das Thema PR, also wo ziehen wir die Trennlinie zu Werbung, wo ziehen wir die Trennlinie zum Journalismus, dass man das auch für sich selber weiß und auch in der Arbeit umsetzt. Das ist ein Qualitätsaspekt, der mehr quasi der Gesellschaft gegenüber wichtig ist. Dem Kunden gegenüber die Qualität ist, wie nachvollziehbar sind Dinge die man macht, wie werden Fehler vermieden. Das beginnt mit der Auswahl der Mitarbeiter bis hin zu der Gestaltung der Arbeitsabläufe, dass die Qualität in den Leuten steckt und möglichst gut zur Geltung bringt in der Umsetzung dann in der Tagesarbeit.

F.H.: Und wie versuchen Sie, Kunden, zum Beispiel bei Neukundengesprächen zu vermitteln, dass Ihre Agentur qualitativ hochwertig oder erfolgreich ist. Werden da Referenzbeispiele herangezogen?

R.B.: Na ja, wir versuchen es einerseits durch die Art der Präsentation schon quasi zwischen den Zeilen mitzuteilen, dass, es so eine Art Qualität, allein durch die Art wie wir auftreten und Dinge aufbereiten, wie wir an Dinge herangehen, diesen Qualitätsaspekt zu zeigen. Und andererseits verweisen wir auf die Zertifizierung und Referenzbeispiele dienen eigentlich weniger jetzt dazu Qualität zu zeigen weil man nicht so ins Detail gehen kann. Vieles kann man auch von anderen Kunden gar nicht herzeigen sondern dienen dann eher dazu um zu zeigen „uns vertrauen eben diese und jene Kunden und die tun das nicht von ungefähr, die haben auch einen Qualitätsanspruch und deshalb kannst du, lieber Neukunde, gewiss sein dass wir eben auch mit entsprechender Qualität arbeiten.

F.H.: Und was glauben Sie ist für Kunden besonders relevant, was für Kriterien zum Beispiel bei der Auswahl einer Agentur. Worauf schauen Kunden Ihrer Meinung nach am ehesten?

R.B.: Also in der Phase wenn sie überlegen wen sie überhaupt zu einer Präsentation einladen, da spielt sicher das Thema „wen kennt man halt, welche Agentur ist bekannt und zwar positiv bekannt“, ich meine, die Agentur Hohegger die es nicht mehr gibt ist auch bekannt aber die ist, ja, auf eine andere Weise bekannt. Sonst sind es halt dann immer wieder die Namen, die man eh kennt, die werden eingeladen, oder man hat eine Empfehlung, auch das hat letztlich mit Qualität zu tun weil sonst wird man nicht empfohlen und manche suchen. Vor allem ausländische Kunden suchen halt wirklich mehr oder minder im Telefonbuch im gelben und schauen welche Agenturen sind da. Wie da die Entscheidungen dann laufen das kann ich Ihnen nicht sagen weil entweder

gehen die nach dem Namen oder ob die Adresse Vertrauen erweckend ist oder sonst was, ich mein, das ist nur ein kleiner Bereich aber da gibt es auch.

F.H.: Und wie stehen Sie zu Methoden der Erfolgskontrolle wie beispielsweise Medienresonanzanalysen oder Werbewerterrechnung? Finden Sie dass das aussagekräftige Indikatoren für die Qualität einer Arbeit einer PR-Agentur sind?

R.B.: Na ja, das Problem ist, man kann es schon so machen dass es aussagekräftig ist, aber das kostet so viel, dass es manchmal den Honorarwert des Projektes übersteigt. Nur zählen wie viele Quadratzentimeter hat mein Artikel belegt in dem ich als Kunde halt vorkomme und wie viel hätte ich zahlen müssen um in dieser gleichen Größe ein Inserat zu buchen ist absurd. Das ist sinnlos. Es wünschen sich manche Kunden und dann machen wir es halt auch aber dann sagen wir dazu „das sagt nichts aus“, weil sie können verrissen werden oder der Mitbewerber kommt zehnmal so gut weg wie sie, aber „wir rechnen halt aus wie groß der Artikel ist und sagen es ihnen halt“, das ist Unfug. Es gibt seriöse Methoden wo eben genau diese qualitativen Aspekte berücksichtigt werden, aber das ist dermaßen teuer dass das wirklich nur für sehr große Kunden wirklich nur in Situationen rentiert wo man es wirklich genau wissen muss. Mir würde jetzt keine Situation einfallen die das rechtfertigen würde.

F.H.: Sie haben CMS II vorher angesprochen, die Zertifizierung. Es ist ja jetzt eigentlich ein Trend zu beobachten dass sich immer mehr Agenturen zertifizieren lassen. Was sind Ihrer Meinung nach die großen Vorteile, die eine Zertifizierung mit CMS II mit sich bringt?

R.B.: Ich mein Sie wissen ja auch dass wir zertifiziert sind und dass wir auch eine Agentur sind die das maßgeblich auch nach Österreich gebracht hat. Der Vorteil ist einerseits, ja, auch nach außen dass man dem Kunden sagen kann „schau, Qualitätssiegel“, hat auch seinen Wert. Der größere Wert liegt aber eigentlich darin dass man sich intern wirklich gut aufstellen muss dass man da sozusagen einen äußeren Zwang hat ein Stück weit bestimmte Dinge zu optimieren, darüber nachzudenken, zu hinterfragen wo man sich im Alltagsgeschäft eigentlich denkt „ja, läuft eh und brauchen wir nicht oder was auch immer und so ist halt auch ein bisschen Einfluss zu verbessern, da ist wieder ein Audit und da denken wir uns „reißen wir uns zusammen und machen wir es gleich richtig gut“.

F.H.: Und weil Sie jetzt eben die Strukturen der Agentur angesprochen haben. Bei CMS II ist ja eigentlich der Fokus vor allem auf den Arbeitsabläufen, Prozessen, vielleicht die strukturelle Beschaffenheit der Agentur. Finden Sie dass es sinnvoll wäre inhaltliche Aspekte ebenfalls in CMS II zu integrieren?

R.B.: Welche könnten das sein?

F.H.: Dass man beispielsweise einzelne Kundenprojekte vorlegt, wie es bei Best-Practice-Awards schon passiert und einfach versucht die inhaltliche Qualität oder die Zielerreichung oder Konzepte vorzustellen und das in irgendeiner Form zu integrieren.

R.B.: Na ja, das wäre schon interessant, aber da Frage ich mich wie das dann objektiv evaluiert werden kann. Ich meine, wer entscheidet was ein Erfolg war oder was ein gutes Projekt ist, das würden wir dann natürlich so darstellen dass es sich dem Auditor

gegenüber als Erfolg darstellt. Also da bin ich skeptisch ob das auch jemand Externer der vielleicht nicht einmal aus der Branche ist wirklich beurteilen kann. Das ist so wie wenn Sie ein Inserat irgendwo sehen oder ein Plakat und sich denken „meine Güte ist das aber schlecht gemacht“, nur Sie kennen ja das Briefing nicht. Vielleicht sind Sie gerade nicht die Zielgruppe und Sie soll es gar nicht ansprechen aber jemand anderen von der richtigen Zielgruppe spricht es an und bei denen funktioniert es, deswegen ist es aber insgesamt ein gutes Sujet auch wenn es dem kundigen Betrachter gar nicht gefällt. Aber es hat seinen Zweck erfüllt. Und so kann ich auch hier, wäre es oft schwierig für einen Außenstehenden zu erkennen „aha, ja, das war erfolgreich“, sofern mir nicht eine Werbewertberechnung vorliegt. Ich meine, Sie wissen eh was ich davon halte und sage „schauen Sie, das sind Artikel im Wert von 3 Millionen Euro erbracht“.

F.H.: Und welche Nachteile sehen Sie im Zusammenhang mit CMS II? Es wird ja zum Beispiel oft kritisiert dass es sehr aufwändig ist, dass es sehr kostenintensiv ist, dass einfach ein hohes Maß an Dokumentation notwendig ist.

R.B.: Gut, das sind Dinge, die muss ich sehenden Auges in Kauf nehmen. Wenn ich mich zertifizieren lasse, ist es klar dass es erstens etwas kosten wird und zweitens dass es auch mich etwas kosten wird, also das sehe ich nicht so problematisch. Das Problem ist eher, was wir festgestellt haben, dass man dann beginnt, ich möchte nicht sagen voraussetzender Gehorsam, aber natürlich überlegt man sich „was wird uns noch mehr Punkte bringen und halt noch einen Fortschritt bringen“, dass es sehr stark in eine Richtung geht noch irgendein Formular, noch irgendeinen Ablauf oder noch ein Instrument zu definieren wo man dann irgendwann draufkommt „das machen wir nur mehr, das bringt uns gar nicht weiter, das erhöht unsere Qualität gar nicht, das erhöht vielleicht nur unsere Punktezahl im Audit, aber nicht unsere Arbeit als solche“. Und dass man solche Blüten dann wieder abschneidet und sagt „das ist zwar eine gute Idee aber das,“, also wir verzichten auch auf manches bewusst und sagen „nein“, was auch durchaus in den Vorjahresaudits gewünscht war, dass wir bei ein oder zwei Dingen auch immer sagen „nein, das setzen wir jetzt aber nicht um, weil es eigentlich nicht zu uns passt. Auch wenn der Auditor sagt „das wäre aber gut“. Ja, wäre schön und gut, aber für uns nicht wir machen das nicht. Den Mut muss man haben.

F.H.: Gibt es Ihrer Meinung nach Teilbereiche bei CMS II, also wenn man jetzt denkt es gibt zum Beispiel Führung und Kommunikation, Controllingsystem und so weiter und so fort. Gibt es da Bereiche wo Sie sagen „das wäre jetzt nicht unbedingt nötig in diesem Zertifizierungsverfahren, auf die könnten wir vielleicht auch verzichten“?

R.B.: Na, ich find das eigentlich recht rund wie es bis jetzt ist, es deckt schon die Dinge ab die wichtig sind. Man kann über die Gewichtung nachdenken aber von dem was da ist, ist eigentlich schon recht gut durchdacht.

F.H.: Und glauben Sie dass es gegenüber Kunden wirklich, wir haben vorher schon darüber geredet, aber glauben Sie dass es wirklich einen Vorteil bringt wenn man zertifiziert ist oder anders gefragt glauben Sie dass Kunden wissen was CMS II eigentlich bedeutet?

R.B.: Na ja, das ist einerseits ein Erziehungsprozess und andererseits ist es vielleicht so wie auch, weiß ich nicht, das Email aufgekommen ist. Am Anfang haben Firmen begonnen Email zu verwenden und dann sagen „ja, das ist so eine Spielerei, aber deine

Kunden die wollen das trotzdem per Fax haben“ und am Anfang hat das auch gestimmt, aber irgendwann kippt das dann und wird selbstverständlich vorausgesetzt. Es ist nicht ein Vorteil wenn man es hat, aber ein Nachteil wenn man es nicht hat. Heute wäre jede Firma die sagt „wir können kein Email schreiben, wir haben keine Emailadressen“, „was ist das für eine Firma“, das gibt es wahrscheinlich gar nicht, kann ich mir kaum vorstellen. Egal, aber vielleicht, es wird nicht in dieser Schärfe passieren bei der Zertifizierung, aber das wäre so der Trend, dass man sagt irgendwie geht es in diese Richtung, dass mehr oder weniger vorausgesetzt wird oder dass es eher dann einer Agentur schadet wenn ein Kunde fragt „Sie sind nicht zertifiziert, oder“ dann zu sagen „nein, das ist uns nicht so wichtig oder das bringt ja gar nichts“. Dass dann insgesamt das Klima schon so ist, dass man sagt „aha, so ist das bei Ihnen, interessant“, eben zu einem Nachteil wird.

F.H.: Und wie glauben Sie wird innerhalb der Branche CMS II im Moment aufgenommen? Glauben Sie zum Beispiel dass eine Agentur innerhalb der Branche einen besseren Ruf hat wenn sie zertifiziert ist oder glauben Sie dass das den meisten eigentlich relativ egal ist wenn Sie nicht selber zertifiziert sind?

R.B.: Na ja, Sie haben es eh schon angesprochen im letzten Halbsatz, das zerfällt in eine Zwei-Klassen-Gesellschaft. Die, die nicht zertifiziert sind, die meisten davon eben weil sie zu klein sind, es gibt ja Unmengen ein, zwei Mann Agenturen für die kommt das gar nicht in Frage und dann gibt es eben einige große, die das bewusst nicht machen. Die sagen natürlich „brauchen wir nicht“. Ist vielleicht wie bei dem Fuchs und den Weintrauben, dass sie es vielleicht auch gar nicht schaffen würden, weiß ich nicht, bei den kleinen wahrscheinlich, sicher sogar. Und natürlich, die, die es haben, die sagen „ja, es ist wichtig und nötig“ und die kennen sich ja auch untereinander und wissen das, also da ist glaube ich schon die Spreu vom Weizen getrennt. Also ich glaube dass noch sehr viele dazu stoßen werden, die sich zertifizieren lassen werden. Dazu ist die Kuh schon zu lange aus dem Stall.

F.H.: Und wenn wir nochmals ganz kurz zurückgehen zu der Erfolgskontrolle und dem Erfolgsnachweis. Wie glauben Sie nehmen Kunden nach Projektabschluss oder wenn eine Maßnahme gesetzt ist, glauben Sie ein Kunde sagt eher „ja, das hat uns jetzt was gebracht mit dieser Agentur zusammenzuarbeiten, weil das Vertrauensverhältnis da war, weil die Beziehung gut war“ oder glauben Sie dass die eher auf Inhalte schauen oder auf Ergebnisse. Also ist die Beziehungskomponente wichtiger ihrer Meinung nach oder die inhaltliche Komponente?

R.B.: Das hängt stark davon ab auf welcher Ebene sie als Agentur verankert sind. Wenn sie auf Geschäftsführungsebene oder Vorstandsebene agieren, was uns natürlich lieber ist und auch die Regel ist für uns, dann spielt die Beziehungsebene einen sehr starken Aspekt, weil dann ist niemand mehr darüber der zurückpfeift und sagt „Halt, das ist ja schön und gut dass ihr euch gut versteht, aber wo sind die Zahlen“. Das greift eher bei Marketingleitern, Kommunikationsleitern, Pressestellen, die immer noch jemanden darüber haben dem sie reporten müssen. Es gibt bei beiden, also es geht ums Mischungsverhältnis. Natürlich kann auch kein Geschäftsführer uns nur weil wir so nett sind engagieren und bringe ich nichts zusammen ist es auch wurscht. Das funktioniert nicht. Und umgekehrt werden wir nie glücklich werden mit einer Pressestelle wo zwar das Klima katastrophal ist aber weil wir die Journalisten so gut kennen oder ob das Unternehmen einfach eines ist über das man schreiben muss, stimmen auch die

Ergebnisse. Die Mischung macht es eben aus, je höher sie angesiedelt sind desto wichtiger wird der Beziehungsaspekt, relativ unwichtiger wird der wirklich messbare Teil. Wobei ich persönlich, aber das ist nicht Agenturmeinung, da sind wir auch uneins, das ist meine persönliche Meinung sowieso sehr skeptisch bin was die Messbarkeit unserer Arbeit betrifft, die Erfolgskontrolle.

F.H.: Und Sie haben es vorher schon erwähnt, aber um noch mal kurz auf CMS II zurückzukommen. Wie ich Sie gefragt habe könnte man etwas wegnehmen haben Sie gemeint Sie finden das an sich schon rund. Finden Sie dass man vielleicht noch etwas hinzufügen könnte?

R.B.: Also von den acht großen Bereichen, auch da denke ich dass das ausreichend ist und auch sonst das ganze überfrachten würde. Es gibt immer wieder Vorschläge was man noch dazunehmen könnte, teilweise kippt das eher ins Absurde, ich bin auch da sehr skeptisch. Man könnte eben innerhalb der einzelnen Bereiche, also ich bin bei uns für den Bereich Personal zuständig, da würde mir schon noch das eine oder andere einfallen was man machen könnte, aber es ist jetzt nichts wo ich sage „ohne dem ist das nur eine halbe Sache, also das wären allenfalls nette Add-ons, aber nichts was im Kern die Sache aufwertet“. Das ist glaube ich auch in der Hinsicht rund.

F.H.: Und wie stehen Sie zur Verbindung von Ethik und Qualität, ist zum Beispiel Ethik für Sie schon Qualität oder ist Ethik einfach nur die Basis dafür, dass man überhaupt in der PR arbeitet und gerade im Hinblick auf die Diskussion jetzt mit Lobbying-Agenturen oder Lobbyisten?

R.B.: Na ja, grundsätzlich sehe ich eigentlich die Journalisten in einem stärkeren Ethik-Dilemma als uns weil bei uns weiß jeder „wes Brot ich esse, des Lied ich sing“, also ich weiß nicht ob das jetzt eine Kinderschänderin ist, also da sag ich „danke, so viel Geld können Sie mir nicht bieten“, das sag ich aus Überzeugung. Ansonsten ist unser Geschäft einfach eines wie bei einem Anwalt und seinen Klienten. Ich schaue mir die Sache an, ist das etwas was ich grundsätzlich vertreten kann, es war noch nie so dass ich nicht konnte, weil die vielleicht auch gar nicht anfragen und dann werd mich ich dafür einsetzen. Wenn das etwas ist was mich auch persönlich wirklich begeistert und fasziniert werde ich mich mehr einsetzen und auch über das Professionelle hinaus, wenn das etwas ist das mir privat wurscht ist, beruflich ist das halt meine Aufgabe, dann werde ich mich professionell einsetzen und das ist ja deklariert nach außen hin. Wenn ich wo anrufe als Robert Bauer von der Agentur Menedetter PR weiß jeder „dass ist jemand der im Auftrag von wem anderen das jetzt macht“. Das ist deklariert. Da glaube ich dass der Journalismus und das sagen mir auch Freunde die Journalisten sind in einer viel schwierigeren Situation, weil die dann als Redaktionsmitglieder bezahlte Sonderbeilagen zum Beispiel schreiben, dann steht der Name des Journalisten über dem Artikel, da könnte man natürlich sagen auch wenn da Werbung steht oder Promotion oder was, aber geschrieben hat es der Journalist den man kennt, also ist das glaubwürdiger per se. Wenn mein Name darüber stünde und der arbeitet bei Menedetter würde man sagen „klar, PR-Artikel“. Ob ich das vielleicht sogar sprachlich besser schreiben würde, persönlicher Egoismus. Deshalb sage ich, aber das ist auch die Realität von Journalisten heute in vielen Zeitungen und die mir auch ihr Leid klagen. Eine Freundin von mir die bei einer großen Tageszeitung schreibt sagt zu mir „eigentlich mache ich das gleiche wie du, ich mache nichts anderes, mir schafft jemand an was ich zu schreiben habe, ich krieg Geld dafür und ja, ich recherchier noch ein

bisschen aber ich kann auch nicht, ich muss das genau auch positiv schreiben wie du, nur bei dir weiß es jeder, bei mir bin ich die Journalistin XY, die von ihrem Ruf als unabhängige, kritische Journalistin lebt aber eigentlich in dem Fall gar nicht so kritisch ist wie sie sein möchte“. Insofern, das was Sie ansprechen mit Lobbying, da geht es ja dann darum, dass jemand überzogene Honorare bezieht, ich meine, das ist Marktwirtschaft, so lange es nicht Steuergeld ist, das ist etwas anderes. Aber wenn ein privates Unternehmen sagt „wir wollen gerne für eine Pressekonferenz 100.000 Euro zahlen, das ist Markt, wenn die so blöd sind, OK“. Die Frage ist was hat der vielleicht sonst noch, illegales, um dieses Geld getan, das hat nichts mit der PR zu tun. Das könnte er auch als Privatperson getan haben und dafür Geld bekommen.

F.H.: Um vielleicht noch kurz im Bereich des Lobbying zu bleiben. Es wird ja jetzt viel darüber diskutiert, soll es irgendeinen Lobbying-Index, einen Lobbying-Register geben wo man sich eintragen kann. Wie stehen Sie zu, weil Lobbying-Agenturen werden sich nicht CMS II zertifizieren lassen, also ich habe schon mit Kollegen von Ihnen aus dem Bereich Lobbying Interviews geführt, die haben gar nicht gewusst dass es das gibt.

R.B.: Na ja, es würde auch nicht passen, andere Tätigkeit.

F.H.: Glauben Sie dass eine Art „Lobbying-Gütesiegel“, das vielleicht ähnlich ist wie das CMS II, wo man gewisse Sachen nachweisen muss, einen Sinn machen würde um vielleicht irgendwie den Ruf des Lobbying zu verbessern oder einfach transparenter zu machen was die Branche eigentlich tut?

R.B.: Meine Meinung ist das nicht das Lobbying das Imageproblem hat sondern eigentlich die Politik, man sollte eigentlich ein Politik-Gütesiegel, eine Politiker-Zertifizierung einführen. Das Problem war ja der Herr Strasser zum Beispiel als Ex-Politiker oder der Herr Jarolim, der noch immer im Parlament sitzt, der dann durch seine Funktion in einen Interessenskonflikt kommt oder der Herr Schüssel mit den ganzen Atomstrom-Dingen und der RWE. Da müsste man wahrscheinlich eher ansetzen und sagen „du kannst nicht Volksvertreter sein und Interessenvertreter, das geht nicht“. Lobbyist ist im Grunde, da ist es ähnlich wie jetzt bei der PR, weil der tritt auch deklariert auf als jemand, der seine Kontakte hat, sei es aus einer früheren beruflichen Laufbahn, der nicht mehr ein Mandat innehat. Das Problem sind nämlich eher die Mandatsträger, die dann das vermischen. Als Staatsbürger sage ich „klar, kann nie schaden wenn da Transparenz hineinkommt in das ganze“. Auch weil Lobbyisten, um ihre Frage jetzt konkret zu beantworten, also schaden kann es sicher nicht wenn die auch wenn sich die zu gewissen Standards verpflichten müssen.

F.H.: Und eine Frage noch zum CMS II. Sind Sie der Meinung dass die Dokumentierung, die man vielleicht machen muss um bei Audits nachzuweisen „das und das haben wir gemacht“, glauben Sie dass das zu einer Art Selbststrangulierung führt? Habe ich auch schon gehört.

R.B.: Alles das was wir im Rahmen von CMS II machen müssen haben wir schon vorher gemacht ohne CMS II, gerade kundenseitig. Bei uns hat es dann eher interne Dinge betroffen, dass wir für jeden Mitarbeiter nicht nur die üblichen Personaldokumente geführt werden, die man ja gesetzlich führen muss. Die Mitarbeitergespräche dokumentieren, auch das haben wir schon gemacht, sondern eben auch noch ein Schulungs-Sheet, wo vermerkt wird welche Veranstaltungen und

Vorträge und Kongresse jeder einzelne Mitarbeiter besucht hat, das haben wir vorher nicht gemacht, „na gut, schreiben wir es halt auf“, schadet auch nicht, ist für Mitarbeiter auch ganz praktisch um nachzuschauen „was habe ich eigentlich alles gelernt oder was habe ich eigentlich besucht“, also es ist kein großer Enthusiasmus, aber es hat einen gewissen Sinn. Selbststrangulierung, das wäre dann eben das was ich vorher angedeutet hab, dass wenn man es übertreibt und sagt „da machen wir jetzt noch ein Formular und da noch eine Sitzung und dort noch einen neuen Prozess im Unternehmen der wieder Kräfte bindet“, das wäre dann die Folge wahrscheinlich. Wenn ich soviel Zeit in meine Ressourcen hineinlege dass man gar keine Zeit für die Kundenarbeit mehr hat im Extremfall. Das wäre natürlich absurd.

F.H.: Vielleicht abschließend noch ein Blick in die Zukunft. Wie glauben Sie wird sich Qualität in der PR beziehungsweise in der Branche der PR-Agenturen in Zukunft entwickeln? Also wir haben eh schon kurz darüber gesprochen, dass die Zertifizierung wahrscheinlich wichtiger werden wird. Glauben Sie dass die irgendwann Branchenstandard sein wird?

R.B.: Na, es wird immer Verweigerer geben, so stark ist das einfach nicht muss man sagen und man wird immer auch Geld verdienen können ohne Zertifizierung, wenn man sie noch nicht hatte, wenn man sie nicht zusätzlich nimmt. Es wäre eher komisch wenn es jemand verliert, das würde, weiß ich nicht ob das jemandem auffallen würde, es würde halt in der Branche thematisiert werden, weiß ich nicht. Von dem was jetzt, oder sagen wir es so, manche Bereiche von CMS II treffen ja nicht nur auf PR-Agenturen sondern im Grunde auf jedes Unternehmen, auf eine Händelfarm genauso, wird das Personal ordentlich behandelt, gibt es einen Businessplan, werden offene Forderungen eingetrieben vom Mahnwesen und so weiter, also das hat mit PR jetzt gar nichts zu tun. Es gibt zwei Bereiche wo es wirklich um unsere Arbeit geht, da bin ich oder da kann so ein Standard natürlich auch immer nur der Wirklichkeit ein bisschen nachhinken. Ich bin zum Beispiel der Meinung wenn ich mir die Medienlandschaft in Österreich anschau, dass das was klassische PR ist, Medienarbeit und Geschichten an Journalisten verkaufen, dass das tendenziell immer unwichtiger werden wird und ich denke in 10, 15 Jahren wird das ein ganz kleiner Teil unserer Arbeit sein weil es die Zeitungen und die Journalisten nicht mehr geben wird, meiner Meinung nach. Das wird niemanden mehr groß interessieren was in der Zeitung steht wenn ich das nebenbei konsumiere. Ich war lange sehr skeptisch was die sozialen Netzwerke betrifft, sehe das aber jetzt schon dass das eigentlich viel mehr Glaubwürdigkeit für die Leute hat, ob berechtigt oder unberechtigt sei dahingestellt, aber diese neue Art der Mundpropaganda, das wird zunehmen an Bedeutung. Das wird politische Meinungen prägen, das wird Kaufverhalten beeinflussen, das wird, wenn man jetzt an NGOs denkt, Spendenverhalten beeinflussen viel stärker noch als bisher, das glaub ich schon. Und was in dem Bereich dann qualitätvolle Arbeit einer PR-Agentur heißt, das weiß noch niemand, auch kein Standard. Und das meine ich, der Standard wird halt da immer hinten nach, wenn das dann herauskommt und sich das abzeichnet „aha, so läuft das“, dann kann der Standard Kontur haben, das bilde ich so ab um herauszufinden ob das die Agentur auch wirklich so macht, nur dann ist der Zug schon wieder in eine andere Richtung unterwegs, das nächste ist schon am Horizont und wir orientieren uns schon wieder nach dem nächsten, während wir da noch diesen wieder veralteten Standard gerecht zu werden versuchen. Aber das ist ein Gesamtbranchentrend und vielleicht irre ich mich ja auch und es bleibt doch die Medienarbeit übrig und es kommen noch fünf spannende Tageszeitungen mit ganz dicken Wirtschaftsteilen. Ich sehe die gegenläufige

Entwicklung aber OK. Dass alle nur von der APA abschreiben mehr oder weniger. Ein paar Journalisten gibt es halt noch die recherchieren, ja, die gibt es auch noch. Da müsste, also der Standard wird ja extern definiert, das wird uns ja mehr oder weniger vorgesetzt, da wäre es nur wenn etwas wirklich völlig Absurdes käme, dass man sagt „so, jetzt kommen noch fünf neue Bereiche zu den acht bestehenden hinzu“ und weiß nicht, der eine ist wie klimafreundlich agiert eine Agentur, wenn ich das schon höre dann geht mir eh schon das Geimpfte auf und weiß nicht wie nachhaltig und fragen sie mich nicht, irgend solche blumige Dinge, dann könnte es schon sein dass ein paar Agenturen sagen „so und jetzt ist der Bogen überspannt und wir hauen den Hut drauf, damit ist dieser Standard entschlafen“. Es schaut nicht danach aus, weil die Agenturen haben ja ein Interesse daran wenn es im Rahmen bleibt und auch etwas Gescheites weiterhin ist und werden sich dem auch widersetzen. Von daher denke ich bis auf weiteres wird es das geben und wird von der Bedeutung her gleich bleiben.

F.H.: Gut, vielen Dank.

R.B.: Gerne.

F.H.: Dankeschön.

A5 Transkript: Nicole Bäck, Ecker und Partner, 5.5.2011

N.B.: Nicole Bäck

F.H.: Florian Haas

N.B.: Ich glaube Sie werden einzelne Fragen stellen aber wenn Sie sagen „was kann man tun“, was wir zum Beispiel getan haben ist zu wissen was Kunden wünschen, nämlich jetzt nicht so sehr in der Zeitung zu stehen sondern konkret von ihrer Agentur, was sie an uns schätzen, was sie weniger an uns schätzen und aus dieser Studie heraus haben wir konkrete Schritte zu wissen, wo es halt Mankos gegeben hat, zur Optimierung gesetzt. Interessant ist, wo wir zum Beispiel als Agentur besser dastehen als, also befragt wurden einerseits unsere Kunden, andererseits Nicht-Kunden über ihre eigene Agentur. Also, man kann in Relation setzen was unsere Kunden an uns schätzen in Relation was Kunden an anderen Agenturen schätzen und wir sind durchschnittlich besser ausgestiegen. Was an uns besonders geschätzt wird und das ist auch bei Ecker und Partner bekannt, ist das große Netzwerk, aber auch die persönliche Betreuung, also das emotionale und schon auch die Qualität. Wo wir vielleicht nicht ganz so, weiß ich nicht, ist die äußere Form der Arbeit, im weitesten Sinn, dieses sehr korrekte und manchmal, weiß ich nicht. Also, jede Agentur hat andere Stärken und Schwächen und was ganz interessant war und das ist wahrscheinlich für Sie wichtig, das ist aber glaub ich nicht nur, also das ist auch bei der qualitativen Geschichte herausgekommen, dass das nicht ein Problem von Ecker und Partner ist, sondern ein Problem der PR, bei Agenturen prinzipiell ist die Evaluierung, mit der wir uns natürlich immer schon beschäftigt haben, aber jetzt stärker. Kunden wollen eindeutig stärker Evaluierung und das betrifft genau eben diese Qualitätssicherung. Aber jetzt stellen Sie mir lieber Fragen.

F.H.: OK, also Sie haben mir eh schon eineinhalb Fragen vorweggenommen, sehr gut. Also wäre einmal wie Sie für sich Qualität in der PR definieren, unabhängig von dem was Kunden erwarten.

N.B.: Das ist keine Unabhängigkeit vom Kunden, das gibt es nicht meines Erachtens in der PR, also wenn ich von einer Agentur rede. Langjährige Erfahrung zeigt es geht darum die Bedürfnisse des Kunden zufrieden zu stellen. Ich rede jetzt von einer Agentur, ich war niemals in einem Unternehmen, da gibt es sicher andere Benchmarks. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Benchmarks und meines Erachtens ist die Benchmark einer Agentur die Zufriedenstellung des Kunden in seinen Bedürfnissen, die entweder ganz klar ausformuliert sind, die aber ganz oft einfach emotional sind, muss man auch ganz ehrlich sagen. Kunden wollen natürlich fachliche und sachliche Ergebnisse, sei es mehr Clippings von der Basic her bis zum Public Affairs-Bereich gewisse Ziele zu erreichen, sei es aber auch ganz stark eine strategische Beratung, Sicherheit für die Verbesserung ihrer eigenen Entscheidungen im Kommunikation-, Public Affairs-Bereich, das geht hin bis, Entschuldigung, es ist aber so, wir werden gefragt bei der Suche nach Pressesprechern. Das ist einfach so ein Gesamtpaket. Bis hin einfach zum, ja, um sie aussudern zu lassen, das ist jetzt übertrieben, aber rein, es ist einfach diese Gesamtpaket. Ich finde es schwierig als Agentur eine PR-Qualität. Gleichzeitig braucht man das schon, nämlich dann wenn ich konzeptionell arbeite, was wir hier machen. Also ich sage nicht dass es das überhaupt nicht gibt, stimmt nicht. Einfach in den Einzelseiten, also bei einem Konzept, immer mitdenken wie, also ob diese Ziele evaluierbar sind und wie sie evaluierbar sind. Die Qualität ist „habe ich

diese Ziele erreicht“ und das ist natürlich ein klassischer Fall von hin bis zu Medien qualitative, quantitative Medienanalysen, klassische Umfragen, Imageumfragen, Imagewerte, Stakeholder werden immer wichtiger, es geht ja jetzt nicht mehr um die breite Masse sondern stärker ganz gezielte Teilöffentlichkeiten und ob ich dort einfach mein Kommunikationsziel, mein Public Affairs-Ziel erreicht habe. Problem: Die meisten Kunden wollen dafür nicht zahlen. Und da muss man dann auch so offen und ehrlich sein, die Preise sind nicht so, die Pauschalen sind nicht so dass das dann einfach so, ich meine, das kostet ja wirklich viel Geld, eine qualitativ ordentliche, repräsentative Umfrage. Das ist der Zwiespalt der Qualität. Die Frage ist, oder was noch dazukommt ist, wir müssen natürlich versuchen die Qualitätsstandards des Kunden nicht nur zu treffen sondern zu übertreffen, das ist einmal ganz wichtig, also einen Kunden der einen schlechten Qualitätsstandard hat, den dürfen wir natürlich nicht für uns übernehmen. Wir müssen natürlich sehr wohl und das ist bei mir eher so, ihnen klar zu machen, was PR nicht kann und einfach gute und richtige Ziele zu definieren.

F.H.: Und wenn Sie Neukundenanfragen haben und der Kunde kommt zu Ihnen und Sie wollen ihm zeigen „unsere Agentur bringt Ihnen etwas, die macht qualitativ hochwertige Arbeit, die ist erfolgreich, wie versuchen Sie da, also geben Sie Referenzbeispiele, Benchmarks?

N.B.: Benchmarks nicht, was wir machen bei klassischen Pitch-Situationen oder Neukundensituationen ist natürlich das klassische Referenzgewicht, also auf den Kunden zugeschnitten und ganz stark auf die persönliche Erfahrung der Beraterinnen und Berater oder wer auch immer, Geschäftsführerin und Geschäftsführer. Mit Case-Studies in einzelnen Bereichen, natürlich, aber was wir schon merken was für Kunden meistens viel viel wichtiger ist und das ist auch eine Art von Qualität, sind Unternehmenskultur und Unternehmenswerte. Und das ist für uns auch diese Qualitätssicherung, wir haben gleich am Anfang wenn Sie reinkommen unsere Unternehmenswerte oben, wir haben eine sehr starke Unternehmenskultur, sind glaube ich auch anders positioniert. Es ist die letzte große eigentümergeführte Agentur, auch gesellschaftliche Verantwortung ist ein Thema und so weiter. All das hin eben bis zu, dass wir eben, was hinausgeht muss auch ganz klar definiert werden was hinausgeht muss Top-Qualität und höchste Ansprüche erfüllen und diese starke Unternehmenskultur kann man recht gut, das merken die Unternehmen viele sehr stark, das unterschätzen viele.

F.H.: Weil wir vorher kurz über Evaluation gesprochen haben. Wie stehen Sie zu Methoden der Erfolgskontrolle in der PR? Finden Sie dass Medienresonanzanalysen oder die Errechnung eines Werbewertes eine Aussage über die Qualität?

N.B.: Erstes ja, zweites nein. Zweites ist aber für PR-Agenturen super, weil sie steigen immer besser aus. Wenn ich mir das so überlege, das ist super und wenn man qualitativ auch verständige Kunden hat, dann weiß er dass das auch qualitativ mehr Wert ist als jede Werbeeinschaltung. Sagt genau nichts aus, aber funktioniert, muss man ganz offen sagen, weil auf der anderen Seite oft Marketingmenschen leben. Marketingmenschen und PR-Menschen denken vollkommen anders und man muss sich einfach überlegen wenn man Marketingmenschen, die sind einfach anders, die haben Pseudo-Qualitätskontrollen, sind wir uns ehrlich. Also meines Erachtens hat das Marketing eine Vielzahl an Pseudo-Kontrollen, Pseudo-Evaluierungen, die schöne Statistiken ergeben, die genau nichts aussagen, muss man dann halt als PR-Agentur mitmachen. Qualitative

Medienanalysen finde ich sehr sinnvoll. Nämlich mit Benchmarks, ich meine, das kann man ja machen, da müssen Sie natürlich genau definieren „mit welchen Themen will ich in die Medien“ und nicht „ich habe so und so viele Clippings“, sondern „mit welchen Themen will ich in die Medien, gegenüber welcher Konkurrenz was auch immer möchte ich mich positionieren und in welchen Medien und welcher qualitativen Artikeldichte“, das würde ich genau definieren und diese Strategie oder dieses Ziel muss ich dann evaluieren. Das ist vor allem auch deshalb wichtig, weil es als Grundlage für eine weitere Medienstrategie gilt, das wird auch laufend gemacht. Sehr viele Sachen passieren natürlich intuitiv, weil man es eh ständig so macht und weiß und kann.

F.H.: Und wie stehen Sie zum Thema Ethik in der PR? Finden Sie kann man Ethik mit Qualität gleichsetzen oder kann man Ethik als Grundlage für qualitatives Arbeiten sehen oder ist das die Grundlage überhaupt für das Arbeiten?

N.B.: Offensichtlich, weil sonst würde es gewisse Agenturen noch geben und ich glaube langfristiges Verstehen eines Unternehmens zeigt auch Qualität. Ethik ist ein ganz schwieriges Wort und da geht es auch in eine sehr wissenschaftliche Ebene, bei der ich mir sehr schwer tue. Wir definieren es für uns sehr stark als gesellschaftliche Verantwortung, das heißt aber nicht dass wir jetzt nur Non-Profit-Sachen machen. Wenn ich dann zu sehr in die Diskussion über Ethik gehe, „für was kann ich arbeiten, für wen kann ich arbeiten“, da gibt es Grenzen, aber da muss man ganz ehrlich sein, das kann man immer wieder hinterfragen, aber wenn es so weit kommt darf ich nicht für, das klingt jetzt ganz deppert, aber für die OMV arbeiten, was natürlich nicht stimmt, das ist eines der wichtigsten und größten Unternehmen, aber ich mein „für die Erdölindustrie“. Ja, also da kann ich in einen sehr extremen, wir haben auch schon Kunden abgelehnt, ja ganz klar. Wir haben Eurofighter abgelehnt, wir haben auch, für mich geht es aber weniger, auch das, aber viel viel mehr um die Methodik. Also es definiert sich nicht so stark darüber für wen ich arbeite sondern viel stärker wie ich arbeite. Fängt damit an keine Bestechungsgelder anzunehmen und hört damit auf, die Art und Weise was ich für einen Kunden, also sag „das machen wir nicht, weil wir das nicht tragen können aus ethischen Gründen“. Man muss auch sagen können, das ist auch so ein wichtiger Punkt, „wir glauben dass diese Strategie schlecht ist für Sie“. Andererseits muss er entscheiden, mittragen kann man schon gewisse Sachen. Es ist eher die Methodik, also wie ich mit Journalisten umgehe, also ich glaube das unterscheidet auch qualitativ hochwertige und nicht hochwertige Unternehmen, wie einer der wichtigsten Kunden, wie die Journalisten über einen reden. Dass die natürlich nicht so begeistert von PR-Agenturen sind, aber auch die differenzieren, so ist es nicht. Also das hat auch etwas mit Ethik oder mit dem Umgang mit Leuten zu tun. Das fängt vor allem mit der HR an, also wir haben auch eine sehr starke HR-Strategie aufgebaut in den letzten Jahren, wir haben auch einen in Geschäftsführung der für HR zuständig ist. Wir haben eine HR-Assistentin, die nicht nur HR macht, aber ganz stark in dem Bereich da ist und eine HR-Strategie, wir haben Führungskräfte-seminare, Führungskräfte werden weitergebildet in diesem Bereich und wir müssen Kunden führen, also es ist auch wichtig diese Führungsqualitäten auszuweiten und das hat auch etwas mit Qualitätssicherung zu tun. Das heißt jedes Unternehmen außer Agenturen offensichtlich eines der wichtigsten oder die wichtigste Qualitätssicherung ist welche Mitarbeiter ich habe. Das ist People Business wie ich diese Mitarbeiter führe, wie ich diese Mitarbeiter ausbilde, wie ich sie rekrutiere. Und das ist meines Erachtens eine der absolut wichtigsten Sachen. Wird im Agenturgeschäft, da geht es nicht nur um PR-Agenturen, sondern prinzipiell sträflich vernachlässigt.

F.H.: Und in letzter Zeit gibt es in der Branche so eine Art Trend sich zertifizieren zu lassen, dass man einfach durch die Zertifizierung seine Qualität versucht nachzuweisen. Wie stehen Sie zum CMS II-Zertifizierungsverfahren?

N.B.: Zertifizierung passt in keinster Weise zu unserer Unternehmenskultur. Es ist ein bürokratischer, also wir haben uns schon damit beschäftigt, ich muss auch sagen dass, ich meine, wir sind eine der letzten eigentümergeführten und der Eigentümer kann damit überhaupt nichts anfangen, wir sind nicht einmal mehr PRVA-Mitglied, aus anderen Gründen, kann ich Ihnen auch gerne erzählen, erzähle ich jedem gerne, aber das würde eine Bürokratisierung bedeuten. Wir sind eine Zeit lang aus diesen Gründen stärker in die Bürokratisierung gegangen, die im Endeffekt, glauben wir, der Qualität genau nichts bringt, weil ich in dieser Zeit gleichzeitig mehr in HR, in Ausbildung, in Kundenbetreuung stecken kann. Und nicht eine Bürokratisierung die unserer Unternehmenskultur einfach nicht entspricht.

F.H.: Und dieser starke Fokus von CMS auf Strukturen und Prozesse, wo eigentlich Inhalte ausgeklammert werden.

N.B.: Das passt nicht, das funktioniert nicht, damit können die Menschen die hier arbeiten, die eine Führungsposition haben sich nicht identifizieren und damit ist das sinnlos für uns. Ganz einfach, ich will das jetzt auch gar nicht, ich kann das nicht objektiv bewerten, ich muss das als Geschäftsführerin von Ecker und Partner bewerten und wir glauben dass das zu unserer Unternehmenskultur nicht passt und dem Kunden genau nichts bringt. Ob unsere Prozesse funktionieren oder nicht, das ist in dem Know-how-Business merkt man im Output und die werden natürlich immer wieder auch überdacht, überarbeitet und wir haben eine Umstrukturierung der Unit-Strukturen erst gemacht und solche Sachen, das passiert. Aber ich glaube dass diese Systeme ja auch schlechte Strukturen einmauern, weil du ja nur die Strukturen festlegst. Ob sie gut oder schlecht sind sagt dir ja niemand.

F.H.: Wäre das Zertifizierungsverfahren interessanter für Sie wenn man den Fokus auf Inhalte legen würde und weggehen würde von den Strukturen und Prozessen und versucht die Masse an Dokumentation die nötig ist, die Masse an Bürokratie ein bisschen zu reduzieren?

N.B.: Ja, das könnte ich mir sogar vorstellen. Die Bürokratie ist das Grundproblem und nicht das Problem, dass wir uns sagen lassen ob wir gut oder schlecht sind, sonst hätten wir keine Kundenbefragung gemacht. Wir sind ja prinzipiell offen für Feedback, also wir brauchen das um uns zu verbessern. Deswegen ist das, also quasi so Benchmarks in der Evaluierung von PR, ja, die offensichtlich unsere Kunden sehr wichtig finden und ein Problem prinzipiell in der PR sehen, also wenn man das in die Richtung macht und auch in Richtung Inhalte, Ethik wird es schwierig, aber Grundlinien kann man sicher auch hinein nehmen, obwohl das wahrscheinlich gar nicht schlecht ist für den Markt, weil der Markt ein Problem hat im Moment, ein Riesenproblem hat, könnte ich mir das gut vorstellen. Was ich aber, in der Art und Weise wie es jetzt ist, ist das kontraproduktiv, ich glaube dass das auch frustrierend ist für die Mitarbeiter ehrlich gesagt. Da sollte man sich vielleicht eher überlegen, wie sie mit jungen Müttern in Führungspositionen umgehen bevor sie so etwas machen, zum Beispiel.

F.H.: Glauben Sie dass es im Moment gegenüber Kunden ein...

N.B.: Ich habe keine Ahnung, mich hat noch nie ein Kunde danach gefragt. Ich habe bei keinen Referenzprojekten, also nicht einmal bei Ausschreibungen, jemals so etwas angeben müssen, ich habe es noch nie irgendwo, also mich hat noch nie ein Kunde danach gefragt. Gleichzeitig heißt das aber nicht, dass es kein Wettbewerbsvorteil sein kann. Wir sehen halt als Wettbewerbsvorteil unsere Sozialcharta, dass wir einen Betriebsrat haben, werden andere wahrscheinlich auch noch nie gefragt worden sein, kann aber sein dass das halt gut ankommt. Mag schon sein. Das müsste man untersuchen. Aktiv gefragt wurden wir noch nie, ob es dann in der Entscheidungsfindung des Kunden, wir haben es auch ehrlich gesagt bei der Kundenbefragung nicht mitbefragt, hätten wir vielleicht tun sollen, dann hätten wir da auch ein bisschen ein besseres Ding, aber das ist bei uns so überhaupt nicht auf der Agenda, das wird nicht einmal diskutiert. Das ist vor ein paar Jahren diskutiert worden, wir hatten kurz eine zweite Geschäftsführerin, der das Thema wichtig war. Aber auch aufgrund der Bürokratisierungsversuche ist es einfach eine andere Einstellung zu Dingen sind wir draufgekommen, das geht einfach nicht, das funktioniert nicht.

F.H.: Und wie glauben Sie wird das innerhalb der Branche generell wahrgenommen dieses Zertifizierungsverfahren? Glauben Sie hat eine Agentur ein höheres Renommee wenn Sie sich zertifizieren lässt oder glauben Sie dass das eigentlich eher egal ist?

N.B.: Ich glaube nicht dass das ein höheres Renommee hat, ich glaube dass das nach außen hin kaum angenommen wird. Glaube ich ehrlich. Also ich weiß welche Agenturen da sehr dahinter sind, das sind aber auch Agenturen und Menschen, es sind immer die Menschen dahinter, die sich halt in einer bürokratischeren Umgebung wohler fühlen. Die sind halt so, OK. Aber es dann zu einer State of the Art zu machen diese Bürokratisierung, finde ich problematisch, ohne Inhalte dazu.

F.H.: Weil wir vorher schon das Thema Ethik angeschnitten haben und Sie gesagt haben dass die Branche im Moment ein Problem hat würde ich gerne noch kurz über Lobbying sprechen. Im Bereich des Lobbying gibt es solche Zertifizierungsverfahren nicht aber es wird jetzt darüber diskutiert ob ein Lobbying-Register, ein Lobbying-Index eingeführt wird. Wie würde Sie zu einer Idee stehen, eine Art Lobbying-Gütesiegel einzuführen?

N.B.: Gütesiegel finde ich schwierig, weil wer definiert das wieder. Eine Liste oder eine offizielle wo man sich eintragen muss fände ich super. Wir sind auch Gründungsmitglied von der Public Affairs Society Austria.

F.H.: Ja, ich habe mit Herrn Schönstein auch geredet.

N.B.: Ah, der Gregor, gut. Also d'accord, dass dann auch die Lobbyisten in den Unternehmen dort genauso vorkommen und auch die Interessensvertretungen, weil sonst hat man einfach einen unglaublichen Wettbewerbsnachteil, das ist einfach nicht argumentierbar. Auch wenn die natürlich argumentieren „wir haben ja allgemeine Interessen und gesellschaftspolitische Interessen“, was eigentlich egal ist, dass auch Non-Profit-Organisationen sich dort eintragen. Dann vollkommen in Ordnung, also im Gegenteil, da bin ich sogar sehr dafür. Die BASA hat ja auch Richtlinien, aber auch Hochegger war bei BASA. Deswegen bin ich schon der Meinung dass man das schon

ein bisschen transparenter und öffentlicher durch das machen kann. Es gibt ja auch so gewisse Richtlinien, man sagt auch für welchen Kunden man arbeitet, also Basics. Es ist aber wieder hier wie ich vorher schon gesagt habe, nicht so sehr für wen man arbeitet, ich meine, ganz unter uns, der Florian Klenk hat dem Dietmar Ecker auch vorgeworfen, dass er für den österreichischen Stiftungsverband arbeitet. Ich mein, die österreichischen Privatstiftungen sind, ja, weil er das aus seinem ideologischen Sinne negativ findet. Dietmar hat vielleicht, ich meine, das ist auch ein bisschen komisch, aber die brauchen halt Sozialdemokraten, weil die anderen haben sie eh. Also die Frage ist halt dann immer, eine die man sich sehr persönlich stellen muss und deswegen geht es hier ausschließlich wieder um die Methodik. Ja, also diese Offenheit, Transparenz, vollkommen d'accord, wir haben damit natürlich überhaupt kein Problem. Im Gegenteil, weil all diese Geschichten haben eigentlich mit Hohegger angefangen. Was da jetzt wirklich passiert ist, Hohegger ist ein Problem, Strasser ist ein Politiker der korrupt ist, aber gerade Hohegger ist wirklich ein Grundproblem, weil die Methoden verwendet haben, die sind dermaßen jenseitig. Politiker auf der Payroll haben für Unternehmen und auch die extremen ungerechtfertigten Honorare die hier gelaufen sind zerstören den Markt. Der Markt wird auf zweierlei Basis zerstört. Einerseits weil du als Agentur an Glaubwürdigkeit verlierst, weniger im PR-Bereich sondern im Public Affairs- und Lobbying-Bereich sich Unternehmen zehnmal überlegen ob sie sich einen Public Affairs-Berater nehmen oder nicht. Und auch auf der Kostenebene, weil das natürlich ein hochpreisiges Geschäft ist, aber bei weitem nicht so hoch. Wir sind noch immer nicht bei den Anwälten, aber durch diese extremen Preise auch ein anderes, recht hohes Honorar bei Kunden schon ein „was ist wenn das dann in den Medien steht“ auslöst, auch dass das Preisniveau oder die Preisdiskussionen stärker sind für eine Tätigkeit wo es aber echt nur eine handvoll gute Leute gibt und eigentlich vom klassischen Angebot und Nachfrage her um einiges höher sein müsste. Der Markt ist halt nicht rein, der Markt ist halt auch kontaminiert und jetzt rede ich einfach einmal vom Markt der Agenturen und ich glaube um das geht es. Und die andere Geschichte ist natürlich, dass insgesamt Qualität schwierig zu messen ist, aber ich behaupte einmal das ist überall anders auch so.

F.H.: Und weil Sie gesagt haben ein Lobbying-Gütesiegel ist wieder schwierig weil „wer misst das“. Gütesiegel ist vielleicht der falsche Ausdruck, aber wenn man zum Beispiel ein Verfahren festlegt wo man sagt es sind ein paar Nachweise beizubringen, beispielsweise was für eine Qualifikation die Mitarbeiter der Agentur, was qualifiziert sie dazu dass sie sich wirklich Lobbyisten nennen können, was für vielleicht Kunden, nicht alle Kunden offen legen weil das kann man wahrscheinlich nicht, aber...

N.B.: Da werden Sie keine Kunden mehr haben früher oder später. Also das ist halt eine andere Geschichte. Das ist auch das was, in die Öffentlichkeit ist vor allem der ?? gegangen und beim Club2, was oft vorgeworfen wird oder bei Diskussionen mit Journalisten „ja, er sagt so direkt“ und wir sagen dann „ja, wir arbeiten für die WU“. Das stimmt, nur, ja schön, wir unterstützen den Herrn Rektor Badelt dabei mehr Geld für die Unis zu bekommen, ja, das erzählt man gerne. Da sage ich ganz einfach, alles andere ist gesellschaftspolitisch problematisch und rein von der PR-Strategie sage ich dann halt auch und unsere Journalisten kennend die sich ja nichts differenziert anschauen und am liebsten einfach nur draufhauen, „sagt es nicht“, ganz einfach. In einem anderen Journalisten-Medienmarkt wie in Deutschland fände ich das schon wieder anders, wo du zumindest in der Qualitätspresse und wo du differenzierte

Journalisten hast, die das auch in einem gewissen Kontext sehen, nicht nur eben von der ideologischen Seite.

F.H.: OK und vielleicht abschließend noch ein Ausblick in die Zukunft. Was glauben Sie wie sich Qualität in der PR-Branche entwickeln wird? Wird es irgendwann doch so sein dass es ein Zertifizierungsverfahren das Branchenstandard wird?

N.B.: Das glaube ich nicht, weil das gibt es in anderen Branchen ja auch nicht. Ich meine, es gibt keine Zertifizierung von Anwaltskanzleien, OK da müssen sie ein gewisses Studium haben. Ich glaub das nicht, ich glaube nämlich nicht dass die Kunden da so viel Wert darauf legen und im Endeffekt geht es nicht um das, sondern dass es sehr viel anderes gibt. Das nächste ist, ich glaube dass da einfach, ich meine es gibt mittlerweile, muss man auch sagen, die großen Agenturen, die Pleon Publico. Also Ketchum Publico und Grayling sind in internationalen Netzwerken, das wird international vorgegeben, wenn das passt, passt es, wenn das nicht passt haben die keine Entscheidung, ob sie es machen oder nicht. Kann sein, dass sich diese kleinen, also ich meine wir haben nicht vor zu verkaufen und bei kleineren Agenturen, weiß nicht ob das wirklich so diese Internationalisierung, aber es gibt zumindest die zwei größten Agenturen, ich meine ob die Ketchum Publico noch immer die größte ist wissen wir nicht weil die haben sich ja aufgespalten, aber gut, das kann ich nicht beurteilen. Es geht ja einfach eher darum zu sagen, die haben internationale Eigentümer, denen österreichisches Qualitätssicherungssystem wahrscheinlich dermaßen egal ist und wenn das nicht zu deren Unternehmenskultur und –strategie passt, dann wird das nicht passieren. Soviel ich weiß ist die Pleon Publico nicht im PR Quality beziehungsweise sind die ausgestiegen, einfach aus dem Grund weil sie sich nicht zertifizieren wollten. Ich weiß nicht ob sie es bis jetzt gemacht haben oder nicht, ich habe das auch nicht verfolgt. Grayling weiß ich gar nicht, sind die bei der PR Quality dabei?

F.H.: Nein.

N.B.: Auch nicht, eben weil die Trimedia oder Grayling einfach diese Richtlinien haben. Wir machen das aus anderen Gründen nicht. Eines darf man auch nicht vergessen, kleinere mittlere Agenturen versprechen sich natürlich auch einen gewissen Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Agenturen wie wir, auch OK. Und ich glaube es geht dann ganz stark um das persönliche Engagement, da ist das halt eher ein Thema als bei uns. Also in diese Richtung muss man nachdenken ob das wirklich sich durchsetzt. Die Frage ist, oder eine andere Sache ist, hier in Österreich gibt es ja jetzt mit Ketchum ein sehr großes Unternehmen. Fragen Sie einmal große Unternehmen, selbst die PR-Leute „was ist Ketchum“. Wir wissen das auch deswegen weil wir ja von Inger Nolten zu Burson-Marsteller, sind Anfang des Jahres auch aus Qualitätsgründen vor allem. Burston-Marsteller ist kein Name. Auch Grayling einzuführen ist sehr schwierig. Das heißt es ist sehr ähnlich. In Österreich sind diese internationalen Topnetzwerke, die ja für Qualität stehen oder für, ja, eigentlich für Qualität stehen. Also gerade Ketchum international, gerade Burston-Marsteller. Grayling steht glaube ich nicht dafür, das kann ich nicht so beurteilen, aber zumindest in Osteuropa sehr stark, die stehen ja dafür, das ist den österreichischen Kunden vollkommen egal. Die wollen erstens einmal persönliche Beziehung, das steht auch in unserer Kundenbefragung, das ist das absolut wichtigste. Zufriedenheitsstudie, das absolut wichtigste ist die persönliche Beziehung, in erster Linie durch den Geschäftsführer, warum sie sich für diese eine Agentur entschieden haben oder überhaupt auf diese Idee gekommen sind. Oder

beziehungsweise und das ist überhaupt das wichtigste ist betriebswirtschaftlich ist überhaupt so lange zu bleiben bei einer Agentur und aus dem Grund glaube ich dass auch ein Qualitätssicherungszertifikat kaum Relevanz haben wird.

F.H.: Gut, vielen Dank.

N.B.: Gerne.

F.H.: Dankeschön.

A6 Transkript: Susanne Hudelist, ikp, 12.5.2011

S.H.: Susanne Hudelist

M.W.: Maria Wedenig

F.H.: Florian Haas

F.H.: OK, also ich habe es eh schon angesprochen, wenn man sich die Agenturrankings anschaut, dann sind es meistens Zahlen wie die Umsatzgröße oder die Umsatzsteigerung oder die Anzahl der Kunden, die zu Rate gezogen werden um zu sagen „das ist die beste oder größte PR-Agentur“, da wird der Inhalt aber natürlich komplett ausgeklammert. Meine Frage an Sie wäre jetzt „was ist für Sie Qualität in der PR“?

S.H.: Ich bin absolut Ihrer Meinung dass sich das nicht an Steigerungen von Kennzahlen ablesen lässt, überhaupt nicht. Schon gar nicht an der Anzahl der Kunden, man kann 30 sehr kleine Kunden haben und dort, weiß ich nicht, im Jahr eine Presseaussendung machen, das steht nicht für qualitative PR-Arbeit. Qualität ist ein bisschen schwierig für mich zu definieren. Für viele Leute ist Qualität ein Gefühl, aber nichts Messbares. Wir sind der Meinung Qualität muss man messen können und wir sehen das als unsere Aufgabe als Agentur Parameter zu liefern, die dem Kunden zeigen „unsere Arbeit bringt euch was und die ist qualitativ hochwertig“. Wie macht man das? Da gibt es eine ganze Reihe an Indikatoren. In der Medienarbeit ist das relativ einfach, da kann man gut evaluieren durch Medienanalysen oder Medienbeobachtungsanalysen, wie man steht. Aber man kann auch jede einzelne andere Maßnahme evaluieren, ob das jetzt ein Event ist wie der funktioniert hat, ob das keine Ahnung, Relationship-Management ist, was kommt da raus. Wichtig ist dass wir Zahlen, Daten, Fakten liefern können, die unseren Erfolg beweisen, und ich denke Qualität lässt sich nur zeigen wenn man es belegen kann, was Qualität ist. Ich glaube das ist schwierig, wir verkaufen kein Produkt wo man sagen kann „das hat keine schädlichen Inhaltsstoffe oder so und ist deshalb qualitativ hochwertig“. Wir verkaufen Beratungsleistungen und somit auch die Menschen. Deswegen ist ein wichtiger Indikator für Qualität bei mir „wie sind die Berater, wie sind die Qualifikationen, wie sind die ausgebildet, wie sind sie auch als Persönlichkeit“. Und das ist ein bisschen ein Soft-Fact. Man muss ja immer zusammenpassen, man kann beim Kunden pitchen gehen, man kann super Arbeit liefern, wenn die Chemie nicht stimmt hat man trotzdem keinen Meter. Also es sind zwei Punkte: Einerseits die Arbeit selbst und die Tools zu evaluieren, das geht mit Zahlen, Daten, Fakten. Und der andere Punkt ist Menschen so weiterzuentwickeln und –bilden dass man qualitativ hochwertige Beratung bieten kann. Hilft das?

F.H.: Ja. Wenn Sie jetzt beispielsweise bei Neukundenanfragen oder Pitches oder Erstgesprächen, wenn Sie versuchen dem Kunden zu zeigen „wir sind eine qualitativ hochwertige Agentur, wir machen qualitativ hochwertige Arbeit“. Wie machen Sie das? Geben Sie da Referenzbeispiele oder Benchmarks oder Case-Studies?

S.H.: Alles, alles davon. Also natürlich betonen wir immer unsere CMS-Zertifizierung und das kennen viele Kunden nicht, aber sobald man sagt „das ist so wie ISO 9002“, gerade bei Industriebetrieben, die kennen das alle und die können sich auch was darunter vorstellen. Wir haben aber so ein eigenes, wie soll man das nennen, ein bisschen wie ein White Paper, das eine Mischung ist aus Case-Studies „wie arbeiten wir, wie sind wir strukturiert, so Dinge wie ein Agenda-Memo-System, wie sehen

Reportings aus, wie oft reporten wir, in welcher Form reporten wir“. Das zeigen wir natürlich mit Beispielen, Case-Studies, aber auch ganz allgemein, also dass wir zum Beispiel einfach sagen „wir haben, ich sage jetzt ein Beispiel, einmal im Monat ein Jour Fixe, da gibt es einen Review was war im Vormonat und eine Evaluierung, da wird über die Medienarbeit geredet, da wird über jedes einzelne Tool einfach geredet und geschaut was da herausgekommen ist“, das passiert monatlich. Quartalsweise passiert dann nochmals eine größere Rückblickspräsentation mit einer tieferen Medienanalyse und einmal im Jahr gibt es halt eine größere Jahrespräsentation, die ein Rückblick aufs ganze Jahr ist. Wir evaluieren auch einmal im Jahr die Zusammenarbeit und schicken einen Fragebogen an alle Kunden aus, wo wir so Dinge abfragen wie „sind Sie zufrieden mit der Textqualität, mit der strategischen Beratung, Eventplanung“, da gibt es mehrere Punkte die man abfragen kann und da kann man recht schön schauen wenn man im Jahresverlauf, wir haben sehr viele langjährige Kunden, wie sich das entwickelt oder wo es vielleicht hakt, wo man auch hineinfahren kann und etwas ändern kann. Aber bei Neukundenpräsentationen zeigen wir das ganz genau her, das interessiert viele. Aber es ist unterschiedlich, manche Kunden sagen wieder sie wollen jemanden der kreativ und lustig ist, die wollen gar nicht Memos oder so. Wir machen es aber trotzdem weil es zu unserer Arbeit gehört. Also es ist schon ein absolutes USP eigentlich.

F.H.: Sie haben gerade vorher die Beziehungskomponente angesprochen, die Beziehung muss stimmen, die Chemie muss stimmen. Was glauben Sie ist für Kunden das wichtigste Qualitätskriterium in der Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur. Ist das eher diese Beziehungskomponente oder sind das eher inhaltliche Faktoren, Ergebnisse, die die Agentur bringt?

S.H.: Das spielt zusammen. Das ist sehr stark dadurch bedingt wie der Kunde ist. Wenn er internationale Konzernvorgaben hat, schauen die meisten stärker auf Reporting und wie man evaluiert, auch wie das einfach im Layout ist. Ich habe die Erfahrung gemacht bei österreichischen Kunden, die ein bisschen kleiner sind, also nicht börsennotiert, dass die teilweise ein bisschen stärker auf die Beziehungsqualität schauen und dass denen das nicht so wichtig ist. Aber im Großen und Ganzen wir machen das trotzdem bei jedem Kunden und wir haben einfach das Feedback gekriegt von Kunden die vorher bei anderen Agenturen waren die zum Beispiel nicht CMS II-zertifiziert sind „so etwas gibt es und ihr macht das so genau, das ist ja richtig strukturiert“, die sind richtig erstaunt. Manche denken PR ist doch etwas Kreatives und da sitzen ein paar lustige Leute und machen Brainstorming, aber dass das wirklich eine strukturierte Arbeit ist wissen sie oft nicht so bewusst.

F.H.: Und weil Sie vorher schon kurz die Methoden der Erfolgskontrolle angesprochen haben wie dass man eben nach Events schaut wie viele Besucher waren da oder Medienresonanzanalysen. Wie stehen Sie zu den einzelnen Methoden, zum Beispiel Medienresonanzanalysen, haben Sie schon durchklingen lassen, finden Sie sinnvoll. Wie stehen Sie zum Beispiel zur Errechnung eines Werbewerts? Finden Sie ist das ein Indikator?

S.H.: Es ist ein Indikator innerhalb eines Konzerns, wenn man zum Beispiel verschiedene Länder vergleicht. Es ist auch so dass jeder den Werbewert anders berechnet. Jeder Medienbeobachter berechnet ihn anders, jede PR-Agentur. Ich habe da ganz interessante Erfahrungen gemacht mit zum Beispiel einer englischen

Partneragentur, die würden den Werbewert wie wir berechnen, aber grundsätzlich mal sechs. Weil sie denken dass ein redaktioneller Beitrag soviel mehr wert ist, dass sie beinhardt mal sechs rechnen, was in Österreich keiner machen würde. Aber innerhalb dieser Gruppe des internationalen Konzerns müssen alle Agenturen gleich berechnen. Es ist insofern dann schon ein Indikator, nicht wie hoch die Zahl ist, aber wie man im Vergleich zu den Ländern steht. Grundsätzlich, ich bin ein bisschen skeptisch was den Werbewert betrifft, weil für mich noch nicht ganz klar ist eine einheitliche Linie wie man das berechnet und was das im Endeffekt überhaupt heißt. Wahrscheinlich wäre es sinnvoll zu schauen dass sich die größten Agenturen oder der Branchenverband zusammentut und schaut wie man zu einem Schlüssel kommt. Wir machen das relativ selten, es gibt relativ wenige Kunden die das mögen und haben wollen. Wenn dann macht das oft die Media-Agentur, dass wir das machen, manchmal nach speziellen, wenn beispielsweise eine große Studie gibt die herauskommt oder ein ganz tolles neues Produkt vorgestellt wird, dann wollen sie das manchmal von uns, aber im Großen und Ganzen ist das ein kleiner Teil der Evaluierung. Also die Media-Impact-Control, das ist bei uns ein Tool das wir Observer gemeinsam entwickelt haben und wir auch das Copyright darauf haben, das geht viel tiefer. Also da analysiert man nicht irgendeinen Wert was das haben könnte, sondern man schaut wirklich genau „wie ist die Qualität des Beitrags, wer kommt da vor, welche Mitbewerber kommen vor“, also das geht sehr tief und das nehmen die Kunden natürlich gerne an. Sehr oft auch bei Neukunden, dass wir zum Beispiel sagen „schaut euch bitte das letzte Jahr genau an und aufgrund der Ergebnisse können wir die Strategie ein bisschen anpassen. Ich finde es ganz wichtig weil sonst sieht man nicht wo man steht und wenn man nicht weiß wo man steht kann man nicht schauen wo man hin will. Also die Media-Impact-Control finde ich extrem wichtig.

F.H.: Und weil wir kurz von CMS II gesprochen haben. Obwohl es noch immer viele Agenturen gibt die CMS II nicht kennen, gibt es ein bisschen einen Trend dass sich Agenturen zertifizieren lassen. Was würden Sie sagen ist der große Vorteil einer CMS II-Zertifizierung?

S.H.: Ich sehe einen ganz großen Vorteil in den internen Abläufen. Wir wissen alle in Agenturen gibt es eine relativ hohe Fluktuation, wir sind da Gott sei Dank ein bisschen außen vor, wir freuen uns sehr, aber es kann ja mal passieren wenn man mehrere Kunden hat und man ist dann zwei Tage im Ausland und dann soll einmal irgendein Berater der für Sie einspringt auch nur die Dokumente finden. Bei uns kann sich jeder hinsetzen und findet bei jedem Kunden jede Info die er braucht. Jeden Vertrag, jedes Memo. Also einfach das finden der Dinge und Strukturieren der Abläufe ist extrem hilfreich. Jetzt sind wir eine große Agentur, aber auch für kleinere Agenturen wäre es wichtig weil CMS halt nicht nur Ablage und Struktur-System ist, sondern im Grunde auch einen Business-Plan vorschreibt. Das heißt man ist gezwungen als kleine Agentur die solche Gedanken vielleicht noch gar nicht hat, einen Businessplan aufzustellen, sich die Ziele anzuschauen, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Das ist ein bisschen eine Nabelschau auch, man muss Risikomanagement machen, Krisenpläne aufstellen und welche Agentur macht das ohne einen Anlass dafür zu haben. Also man schaut sich eigentlich an „wo steht man, was sind unsere Ziele, was haben wir erreicht“. Also es ist fast ein bisschen wie ein Unternehmensberatungstool, finde ich. Also intern ist das ein großer Vorteil und extern, die Kunden profitieren natürlich auch davon wenn alles reibungslos läuft, ganz klar. Auch wenn sie es vielleicht im ersten Moment kennen oder wissen was das ist, die merken das sehr schnell.

F.H.: Also Sie glauben schon, dass das für Kunden, wenn das dann, entweder wenn sie es kennen oder wenn Sie Ihnen dann sagen...

S.H.: Definitiv.

F.H.: Und auch als Abgrenzung zu Mitbewerbern bei Pitches beispielsweise?

S.H.: Definitiv. Es ist absolut nicht der größte Faktor, aber auf jeden Fall.

F.H.: Und welche Nachteile oder sehen Sie Nachteile die im Zusammenhang mit CMS II auftauchen. Also ich habe in mehreren Gesprächen schon gehört es stranguliert die Agentur vielleicht ein bisschen, es ist zu viel Dokumentation.

S.H.: Das kann ich gut verstehen wenn das kleinere Agenturen vielleicht so sehen, die weniger Mitarbeiter haben, weil dann könnte es sein dass man den Eindruck gewinnt „der Aufwand rechtfertigt das eigentlich nicht“. Weil der Aufwand das einzuführen ist ein extrem hoher. Wir sind jetzt schon sehr lange zertifiziert, deswegen, wenn man es einmal ist und das Werkl läuft sozusagen, ist der Aufwand gering. Ich empfinde auch keine Strangulation, weil es wird ja nicht vorgegeben wie man die Dinge genau zu machen hat, es werden mehrere Bereiche vorgegeben, die man erfüllen muss. Zum Beispiel es gibt den Bereich Führung und Kommunikation, da muss es so etwas geben wie ein Organigramm mit Aufgabenverteilung, eine Teamliste wo man sieht welche Mitarbeiter beraten welchen Kunden, wer ist für was zuständig. So etwas ist ja nicht strangulierend, sondern das hilft jedem neuen Mitarbeiter der kommt und jedem der da ist, sich ein bisschen besser raus zu sehen. Und innerhalb dieser neun verschiedenen Bereiche sind es glaube ich kann man sich eh bewegen wie man will. Also sehe ich das im Gegenteil eher als Hilfswerkzeug als als Hundehalsband.

F.H.: Und wenn man bedenkt dass CMS II dann doch eher auf Strukturen und Prozesse fokussiert ist. Würden Sie es sinnvoll finden wenn man versuchen würde inhaltliche Aspekte zu integrieren?

S.H.: Zum Beispiel?

F.H.: Zum Beispiel was Sie gerade angesprochen haben, die Werbewerterrechnung mit qualitativen Ergänzungen.

S.H.: Das müsste ich jetzt irgendwie durchdenken, das kann ich nicht so adhoc beantworten.

F.H.: Oder dass man zum Beispiel Best-Practice-Beispiele von Kunden aus dem letzten Jahr, ein, zwei, vorlegt, um einfach auch die inhaltliche Qualität der Agentur noch einmal nachzuweisen und dann wirklich zu sagen „ich habe ein Qualitätszertifikat, weil ich gute Strukturen habe, gute Prozesse und...“

S.H.: Ich glaube dass das jetzt eh schon der Fall ist. Also bei uns ist es so, ich kenne das aus den Rezertifizierungen, die alle zwei Jahre stattfinden, dass sich der Zertifizierer, wer das auch ist, sich das eh sehr genau anschaut. Ich weiß jetzt ehrlich gesagt nicht ob wir das freiwillig so machen oder ob das gefragt ist von der Zertifizierung, das weiß ich

nicht. Aber ich denke dass das schwer ist für die Zertifizierer das zu beurteilen, das sind ja keine Branchenleute. Das ist ja kein PR-Mensch der da steht und uns zertifiziert. Natürlich muss der wissen wie läuft es bei uns ab, aber der arbeitet ja nicht in diesem Bereich. Also warum sollte so jemand oder eine Organisation wirklich die inhaltliche Qualität beurteilen können? Das können die Kunden tun und das muss man im Rahmen von CMS II eh nachweisen. Weil es wird ja danach gefragt „was geben die Kunden für Feedback und was passiert damit“. Also ich denke damit ist die Frage schon gelöst. Eine Erweiterung, weiß ich nicht ob das sinnvoll ist. Müsste man sich überlegen dann, genau.

F.H.: Und glauben Sie dass es innerhalb der Branche einen Unterschied macht wenn eine Agentur zertifiziert ist?

S.H.: Ja. Definitiv. Ich bin schon sehr lange in der Branche, ich habe mehrere Agenturen gesehen und es macht einen Unterschied, einen sehr großen. Ich sage nicht dass die anderen schlechter arbeiten, überhaupt nicht, oder schlechter ausgebildet sind, aber alleine wenn man da reinkommt, wir betreuen jetzt an die 60 Kunden, da muss man sich einmal durchsehen. Und wenn jeder Mensch ein bisschen, die speichern Sachen zum Beispiel anders ab und benennt Dokumente anders, zum Beispiel. Oder macht seine Stundenreports anders. Es gibt ja tausend Fälle. Bei uns nicht, ich kann überall reinschauen und es macht jeder gleich und insofern habe ich den Überblick, egal ob ich als Assistent da anfangen, als Praktikant oder als Senior Berater. Und das macht so viel Meter wett in der Einstiegsphase, wenn man neu anfängt ist das extrem hilfreich. Oder es passiert ja manchmal, es wird jemand krank, ein Senior Berater zum Beispiel und es muss jemand anderer übernehmen. Wenn man da nicht weiß wo man Sachen sucht und findet, das merkt der Kunde. Der Kunde darf das nicht merken und CMS ist einfach das Handwerkszeug dass der Kunde nicht merkt zum Beispiel, dass jemand anderer da mitarbeitet. Also dass man nur gute Ergebnisse sieht und nicht was dahinter läuft und dass ist für mich eigentlich das absolute Argument dafür.

F.H.: Und hilft CMS die Reputation der Agentur zu steigern?

S.H.: Grundsätzlich sicher ja, glaube ich schon. Nicht CMS als solches oder als Gütesiegel sondern einfach die Tatsache dass man gutes Qualitätsmanagement auch nachweisen kann, weil behaupten kann es jeder. Wie gesagt, Agenturen sind extrem unterschiedlich, sie wissen es eh oder werden es noch sehen in der Zukunft. Wir sind von unserer, wie wir sind als Agentur oder Unternehmenskultur eher wissenschaftlich strukturiert, also wir sind nicht die jungen Wilden, uns gibt es seit über zwanzig Jahren. Für uns, wenn wir CMS nicht hätten wären wir auch strukturiert, sagen wir so. In anderen Agenturen ist es vielleicht ein bisschen anders wenn die neu am Markt sind, junge Leute, da muss man sich einmal die Abläufe erarbeiten und da ist CMS einfach die beste Struktur die man meiner Meinung nach nehmen kann. Verkaufsargument, wie gesagt, die Kunden schätzen es wenn man es ihnen erklärt, viele fragen dezidiert danach, also nicht nach CMS, nicht nach dem Namen, sondern „wie läuft das bei euch, wie sind die Abläufe, wie sind die Prozesse, zeigt uns bitte Dokumente, wie macht ihr Reports und so“, da braucht man nicht großartig etwas zu erfinden wie viele andere Agenturen, sondern das gibt es halt.

F.H.: Und wenn man über Qualität spricht sollte man vielleicht auch über Ethik sprechen. Finden Sie dass Ethik oder ethisches Handeln schon Qualität ist oder finden

Sie dass das die Basis des Handelns einer PR-Agentur oder eines PR-Beraters sein muss?

S.H.: Ich glaube nicht dass man Ethik auf eine Institution oder Organisation wirklich abstrahieren kann. Ich bin da wieder bei den Menschen, wir verkaufen den Menschen als Berater und suchen die so aus dass die Basis jeglicher Handlung, die dieser Mensch macht, ethisch ist. Wir würden Leute nicht einstellen von denen wir nicht überzeugt sind dass sie es sowieso sind. Wenn man das als Person nicht vertritt und man kommt zu einer Organisation die sich selbst als ethisch bezeichnet, relativ sinnlos. Es müssen die Leute mittragen und es sind Menschen und nicht Organisationen als solche für mich. Die Menschen muss man einfach so aussuchen und weiterentwickeln, dass das passt. Finde ich extrem wichtig, ist aber auch schwer mit Parametern, weiß ich nicht, einzudämmen, was ist jetzt ethisch und was nicht. Jetzt abgesehen von so Dingen wie Advertorials die nicht gekennzeichnet sind. Aber einfach Sachen wie, ich habe auch schon erlebt, Sachen wie der Kunde weiß ganz genau dass das nicht stimmt oder dass man da irgendeine Message an die Öffentlichkeit bringt, was macht man da. Das sind wirklich schwierige Fragen. Ich weiß nicht, ich kann nur empfehlen was wir halt bei solchen Dingen machen, Werteworkshops, wir haben ein Leitbild, das hat sicher der Großteil der Agenturen, zumindest der großen Agenturen. Es ist aber etwas dass man nicht ein Mal hinschreiben kann und dann heißt das „wir sind eine nachhaltige und ethische Agentur, sondern man muss das immer wieder ansprechen, man muss das mitnehmen das Thema. Wir sind auch Mitglied im UN Global Compact und machen jedes Jahr einen CSR-Report und wir haben es sogar geschafft als einzige Agentur glaube ich jemals zum familien- und frauenfreundlichsten Betrieb Österreichs gewählt zu werden, ikp Dornbirn. Die haben ziemlich viele Kinder und haben einen eigenen Kindergarten. Ich finde das extrem wichtig und das ist auch einer meiner Bereiche in der Geschäftsführung, aber das ist nichts wo man sagen kann „wir als Agentur sind jetzt ethisch“, da muss jeder Einzelne dahinter stehen, vom Assistenten bis zur Geschäftsführung.

F.H.: Und weil wir vorher ganz kurz über Lobbying-Agenturen gesprochen haben, jetzt würde ich gerne noch über Lobbying reden und zwar ganz kurz nur. Weil CMS II für Lobbying-Agenturen nicht geeignet ist und jetzt wird viel darüber diskutiert nach Strasser und Hohegger ob man nicht ein Lobbying-Register oder einen Lobbying-Index einführen sollte. Was würden Sie von einer Art Lobbying-Gütesiegel halten, bei dem ähnlich wie bei CMS II gewisse Kriterien erfüllt werden müssen, gewisse Nachweise erbracht werden, dass man sagt „unsere Berater haben das und das und das gemacht“ und einfach zeigen „die haben den Background, der sie dazu befähigt jetzt als Lobbyist aufzutreten“. Ist so etwas sinnvoll?

S.H.: Es ist vielleicht ein erster Schritt. Wie man das Register dann oder dieses Gütesiegel strukturieren ist eine andere Frage. Ich selber habe mit Lobbying nie zu tun gehabt und stehe dem auch ein bisschen kritisch gegenüber. Ob es wirklich etwas nützt oder etwas ändert weiß ich nicht, weil wen man wirklich kontrollieren müsste sind die die Lobbying-Aufträge vergeben genauso wie die Lobbyisten. Und es geht eigentlich immer um Lobbyisten, die oftmals keine sind. Strasser ist das beste Beispiel, Lobbyisten werden in den selben Topf geworfen, finde ich ein extrem schwieriges Thema. Ganz grundsätzlich bin ich nicht so der Freund alles mit Gütesiegeln und zu strukturieren und da kriegt man Stempel und dann passt alles weil es oft nicht stimmt. Und bei Lobbyisten kenne ich mich selber zu wenig aus als dass ich sagen könnte was

muss der alle erfüllen um Lobbyist zu sein. Es wäre wahrscheinlich sinnvoll als erster Schritt, ja.

F.H.: Und um noch einmal kurz auf CMS II zurückzukommen. Finden Sie dass es bei den acht oder neun, ich glaube neun sind es, großen Bereichen, die bei CMS sind, finden Sie dass da Bereiche sehr wichtig ist und andere die man vielleicht streichen oder reduzieren sollte oder könnte oder wo man die Gewichtung anders machen könnte?

S.H.: Die Frage geht mir jetzt fast zu tief, ich bin bei uns für CMS nicht zuständig muss ich sagen und ich bin jetzt nicht so dass ich jeden einzelnen von den Bereichen kenne. Ich muss einmal überlegen ob mir die überhaupt einfallen. Mir fällt jetzt keiner ein den ich nicht für sinnvoll halte, fangen wir einmal so an.

F.H.: Es sind Führung und Kommunikation, langfristige Unternehmensplanung, Entwicklung und Innovation, Finanz- und Controllingsysteme, Projekt- und Kampagnenmanagement und die Kundenzufriedenheit.

S.H.: Vielleicht könnte man bei Projekt- und Kampagnenmanagement noch ein bisschen mehr, nicht unbedingt vorgeben, aber ein bisschen mehr Hilfestellungen geben. Ich glaube das ist relativ offen und es macht jede Agentur ein bisschen anders. Wenn der Zertifizierer selber da ein bisschen Best-Practice-Beispiele herzeigen würde wäre das schon sinnvoll. Bei der Planung, wir sind da relativ genau bei solchen Dingen und da tun sich viele schwer bei neuen Agenturen die zertifiziert werden weil sie es bisher gar nicht so gemacht haben. Ganz ehrlich, wer hat schon 5-Jahres-Ziele, Prognosen über mögliche Neukunden, das macht man nicht wenn man erst neu am Markt ist denke ich mir. Da könnte man vielleicht auch Hilfestellung leisten. Was war noch? Finanz- und Controlling, manche machen es intern, viele haben es ausgelagert, dass ist dann glaube ich ein großer Unterschied, bei denen die es eher ausgelagert und outgesourced haben, die sind eh in professionellen Händen, ich glaube da braucht man nicht so viel vorgeben. Für die anderen wäre es vielleicht doch sinnvoll. Aber im Grunde denke ich wir leben mit den Bereichen jeden Tag und das passt eigentlich gut. Dazu kann ich nicht so viel sagen, gebe ich zu.

F.H.: Und vielleicht zum Abschluss noch ein Ausblick in die Zukunft. Was glauben Sie wie wird sich Qualität in der Branche der PR-Agenturen entwickeln. Glauben Sie dass CMS II irgendwann Branchenstandard sein wird?

S.H.: Glaube ich nicht, rein weil der Markt so strukturiert ist dass es Einzel- oder Kleinunternehmen gibt. Also ich sage nach den größten 20 Agenturen sind die meisten eine Person oder eine Person mit einer Sekretärin oder eine Person mit zwei Praktikanten, ich glaube für die ist das nicht sinnvoll, ganz ehrlich. Der Aufwand ist zu groß, es ist zu teuer ganz einfach. Aber ich glaube für die großen Agenturen, nachdem die Branche jetzt weit zwei Jahren in einer gescheiterten Imagekrise ist, sie hatte nie ein gutes Image aber jetzt sind wir wirklich gescheit unten, wäre es vielleicht auch ein Tool um das Image zu heben oder zu verbessern, das sehe ich absolut schon als Trend.

F.H.: OK.

S.H.: Das war es schon?

F.H.: Ja, vielen Dank.

S.H.: Wenn es zu CMS II noch Fragen gibt zu diesen Bereich dann können wir die Maria noch dazuholen, die ist bei uns zuständig, die Agenturleiterin. Wenn Sie wollen?

F.H.: Bitte, ja.

S.H.: Dann frage ich Sie mal kurz ob Sie kurz Zeit hat.

F.H.: Also die Frage war, wenn man die großen Bereich von CMS II hernimmt, die acht oder neun die es sind, gibt es da Ihrer Meinung nach Einzelbereiche die vielleicht überschätzt sind, die vielleicht ein bisschen reduziert werden könnten oder gibt es andere Bereiche wo Sie glauben, die wären detaillierter sinnvoll, da eher Details und einzelne Aspekte mehr herausheben würde.

M.W.: Also grundsätzlich sind die neun Bereiche sehr geschick, weil sie das gesamte Unternehmen abdecken und weil man durch diese Bereiche das Unternehmen sehr gut weiterentwickeln kann. Für mich ist das eher so inwieweit die Mitarbeiter Einblick in die einzelnen Bereiche bekommen, weil Einzelbereiche wie das Ablagesystem oder die Firmenorganisation das gesamte Team sehr sehr stark betreffen während Bereiche wie Finanzen oder Risikomanagement Teams weniger betreffen. Was ich mir vorstellen kann, dass man diese Bereiche, die im jetzigen System relativ stark bei der Geschäftsführung angesiedelt sind, dass man vielleicht eben zum Beispiel Risikomanagement noch stärker in die Teams hineinzieht und das wird bis jetzt eigentlich nicht abgefragt sondern das wird ausschließlich bei den Unternehmensleitungen abgefragt. Das wäre ein Beispiel wo ich mir vorstellen könnte dass es diese Entwicklungen gibt. Ansonsten sind die sehr gut ausbalanciert und ich habe keine, also ich muss sagen es ist ein sehr angenehmes System und ein sehr sinnvolles System.

F.H.: Und es fehlt auch nichts Ihrer Meinung nach? Kein großer Punkt?

M.W.: Wäre mir nicht aufgefallen, nein. Hast du gesagt dass einer fehlt?

S.H.: Nein, ich habe glaube ich genau das gleiche gesagt wie du.

F.H.: Ja.

M.W.: Wortgleich, wie immer.

F.H.: Super. Vielen Dank, Dankeschön.

A7 Transkript: Florian Faber, Alphaaffairs, 25.5.2011

F.F.: Florian Faber

F.H.: Florian Haas

F.H.: Gut, also ich erkläre Ihnen noch mal worum es in meiner Arbeit geht. Also das Grundthema ist Qualität in der PR, wie lässt sich Qualität messen, welche Möglichkeiten gibt es Qualität nachzuweisen, welche Methoden der Erfolgskontrolle, welche Zertifizierungsmodelle und so weiter. Dann fangen wir einfach einmal an.

F.F.: OK.

F.H.: Also grundsätzlich ist es so, wenn man sich Agenturrankings anschaut wie das Bestseller-Ranking beispielsweise dann sind es ja meistens Umsatzzahlen, die zu Rate gezogen werden, die aber keinen Schluss auf die Qualität selbst zulassen. Was ist für Sie Qualität in der PR?

F.F.: Qualität hat sehr sehr viel mit Vertrauen zu tun. Vertrauen auf unterschiedlichen Ebenen, Vertrauen des Kunden zu einer Agentur, Vertrauen eines Journalisten zur Informationsquelle einer Agentur oder zur Informationsquelle eines PR-Senders, das ist das wesentliche Kriterium und natürlich auch das schwierigsten zu evaluierende Kriterium. Zeigt sich aber, und das ist schon ein Instrument zur Bewertung, in der Langfristigkeit von Beziehungen zum Beispiel, wir arbeiten da in einem Agenturhaus wo sowohl Klassik- als auch Online- als auch PR unter einem Dach sind. Die PR tendiert generell dazu längere Kunden-Agenturen-Beziehungen zu haben weil es mehr um Strategie, um Issue-Management und so weiter geht, aber das ist auch eine Frage des Vertrauens. Das ist für mich der allerwichtigste Maßstab, allerdings natürlich auch der allerschwierigste Maßstab. Ansonsten lässt sich PR ganz sicher nicht durch das Volumen von Presseclippings oder Umsatzvolumen evaluieren oder bewerten und da geht es um nachvollziehbare Meinungsentwicklungen, die durch Marktforschung, Fokusgruppen etc. belegt werden können, da geht es um qualitative Evaluierung von Berichterstattung oder manchmal auch Nicht-Berichterstattung, die meiner Meinung nach viel mehr Wert sind als die rein quantifizierbaren Evaluierungen. Natürlich machen wir für viele Medien, also zur Dokumentation des Erfolgs, nicht der Qualität sondern des Erfolgs unserer Arbeit Medienwertanalysen, die halt, das wissen wir alle in der PR, sehr wenig aussagekräftig sind und eigentlich dann nur im Jahresvergleich beginnen, relevante Aussagen zu bringen.

F.H.: Wenn wir gleich bei den Methoden der Erfolgskontrolle bleiben, also Werbewert ist, sagen Sie jetzt, eher weniger sinnvoll und Clippingdokumentation nur dann wenn es auch qualitativ ist, also wenn es über das reine Zählen hinausgeht?

F.F.: Ja, wir mache für die meisten Kunden qualitative Clippingauswertungen, für manche, das ist relativ aufwändig, einmal im Monat in der Regel, ein Mal im halben Jahr oder im Jahr, wo man dann einerseits klarerweise dokumentieren muss „was ist die Berichterstattung“, andererseits mit unserem Medienbeobachter gemeinsam entlang verschiedener Kriterien auch grafische Auswertungen machen, da geht es um Tonalität, da geht es um „ist das Unternehmen positiv, negativ, neutral vorgekommen“, da geht es um Auffälligkeit, „wo ist der Artikel platziert“, ist der Firmenname in der Headline, gibt es ein Foto etc., also da gibt es einige unterschiedliche, zwischen sechs und zehn

Kriterien, die sich relativ gut über die Medienbeobachtung auswerten lassen und relativ rasch auch eine qualitative Clippingdokumentation ermöglichen, die dann aber von uns auch immer noch durch eine qualitative Bewertung ergänzt wird, wo man sagt „OK, welche Themen haben funktioniert, wo hat auch unser Einsatz funktioniert, wo haben wir die KPIs erzielt auf die wir uns am Anfang gemeinsam gesetzt haben. Also in an ideal world definiert man die KPIs am Anfang des Jahres, setzt sich am Ende des Jahres mit dem Kunden zusammen auf Basis der Clippingdokumentation, auf Basis Clippingevaluierung, auf Basis sonstiger Evaluierungen, vielleicht sogar Marktforschung und sagt „was haben wir erreicht, was nicht, was lässt sich messen mit KPIs, was ist aber auch auf der emotionalen und Beziehungsebene gelaufen“. So machen wir es zumindest bei den größeren Kunden, nicht mit jedem weil das auch ein entsprechender Aufwand ist.

F.H.: Bei Neukundenanfragen, wenn der Kunde jetzt zu ihnen kommt und sagt „wie können Sie die Qualität ihrer Agentur nachweisen oder wie können Sie uns zeigen, dass die Zusammenarbeit erfolgreich sein wird oder für uns als Kunden einen Sinn macht“. Welche Möglichkeiten gibt es da, nennen Sie Referenzbeispiele anderer Kunden?

F.F.: Wir haben Referenzbeispiele anderer Kunden, haben natürlich so unsere Referenzdokumentationen aufbereitet, wo man dann unterschiedliche Beispiele, meistens maßgeschneidert auf das Segment, das potenziellen Kunden herzeigen. Wir sind nicht zertifiziert, das heißt diesen Bonus können wir nicht ins Rennen bringen, das, vermute ich, mit Perspektive 2012 in Angriff nehmen, aber ansonsten versuchen wir den Kunden von der Qualität der Agentur, durch umgesetzte Beispiele zu überzeugen wo er jederzeit auch sich mit unseren Kontakten dort sich kurzschließen kann und nachfragen kann wie sie mit uns zufrieden sind und ansonsten meiner Erfahrung nach ist auch die Situation im konkreten Gespräch ein wichtiger Entscheidungsfaktor, fühlen die sich menschlich gut aufgehoben, dann funktioniert es, wenn man das Gefühl hat im Gespräch wir finden keinen Draht zueinander, dann wird in den allermeisten Fällen auch nichts daraus. Abgesehen davon dass ja so eine Runde nur der erste Schritt ist, in den meisten Fällen geht es dann darum nach einem Briefing ein wie auch immer geartetes Konzept zu erstellen.

F.H.: Das heißt bei Qualitätskriterien die für Kunden bedeutsam sind würden sie dann eher sagen die emotionale oder Beziehungsebene steht da zu Beginn zumindest im Vordergrund?

F.F.: Also wenn die Geschichte ist „wie kommen die Kunde zu uns“, dann ist die Beziehungsebene würde ich sagen mindestens ebenso wichtig wie der Verweis auf Referenzbeispiele.

F.H.: Und weil Sie gerade vorher die Zertifizierung angeschnitten haben, da würde ich vielleicht auch noch gerne ein bisschen darüber reden. Also, wenn Sie sagen 2012 werden Sie das in Angriff nehmen gehe ich davon aus dass Sie grundsätzlich die Zertifizierung als sinnvoll erachten. Welche Vorteile bringt so eine Zertifizierung Ihrer Meinung nach mit sich?

F.F.: Na ja, es bringt mehr Transparenz, mehr Vergleichbarkeit, klare Kriterien und auch mehr Möglichkeiten für den potenziellen Kunden oder Partner jeder Art, Transparenz und nachvollziehbare Formen der Zusammenarbeit, aber auch deutlich

mehr Klarheit nach innen, weil Abläufe klarer festgeschrieben sind als sie das normalerweise sind. Wir sind im Jahr 2008 und 2009 haben wir eigentlich die Zertifizierung relativ weit vorangetrieben, haben uns davor mit einer anderen Agentur zusammengetan und mit der uns aber wieder getrennt und damit hat es das was man an Dokumentation erstellt hat für die internen und externen Abläufe war zwar da als Booklet und wird hier auch eingesetzt nach innen, aber wir haben den letzten Schritt zur Zertifizierung nicht gemacht wegen dem Bruch und nehmen uns das jetzt als Aufbereitung für den Herbst und Umsetzung 2012 vor. Weil ich glaube mehr denn je, mit der Vielzahl oder der wachsenden Zahl der Agenturen mit Dingen die gelaufen sind, gerade in der letzten Zeit, Stichwort Hochegger etc. und auch mit dem Verwaschen des Angebotsprofils ist es wichtig, einen klaren Kriterienkatalog vorlegen zu können und sich und sich einer gewissen Prüfung zu unterziehen, wobei die Verwaschung des Angebots wird weitergehen, das ist auch sinnvoll und wichtig und sich auch die Zertifizierungssysteme darauf anpassen müssen, denn meines Erachtens, die relativ klar sich abgrenzende PR-Agentur, die halt vor allem PR macht, vielleicht noch ein bisschen Public Affairs, die wird es in absehbarer Zeit nicht mehr geben. Das wird verschwimmen mit Online-Services, mit dem Thema Content zuliefern, mit strategischer Beratung, mit CSR und und und. Also es kommen vielfältige neue Disziplinen hinein, die wohl die Strukturierung und Zertifizierung nach innen fordern, als auch die Art und Weise wie ich meine Produkte dem Kunden anbiete.

F.H.: Und glauben Sie dass Zertifizierungen für Kunden bedeutsam sind, also jetzt schon, oder glauben Sie dass es einfach zu unbekannt ist und Kunden einfach nicht überblicken „was heißt eine CMS II-Zertifizierung eigentlich?

F.F.: Meines Erachtens nach, also aus Gesprächen heraus, speziell bei Unternehmenskunden, für die wenigsten ist es wirklich das relevante Kriterium, sich für eine Agentur zu entscheiden. Manche wissen Bescheid, viele wissen nicht einmal was das ist und dann muss man ihnen erklären „wir sind CMS-zertifiziert“, aber ich bin hundertprozentig überzeugt, speziell im Geschäft mit Unternehmen-, also Markenkunden ist die CMS-Zertifizierung kein relevanter Faktor, wo ich glaube dass der Faktor definitiv zunehmen wird sind alle öffentlichen Ausschreibungen. Da wird früher oder später, nehme ich einmal an, CMS-Zertifizierung eines der Soll- wenn nicht Musskriterien sein.

F.H.: Und glauben Sie dass CMS in der Branche einen relevanten Vorteil bringt, dass man vielleicht sagt „diese Agentur hat ein besseres Image, weil sie sich zertifizieren hat lassen?

F.F.: Geringfügig vermutlich schon. Ich meine, man sieht, wo hat es die Bröseln gegeben, das waren alles nicht-zertifizierte Agenturen. Es gibt allerdings auch nicht nur uns sondern auch andere, eine ganze Reihe von hervorragend aufgestellter und auch transparent agierender Agenturen, die nicht zertifiziert sind. Also ich würde hier den Einfluss nicht überbewerten, aber die Tatsache, dass die wesentlichen Dinge bei nicht-zertifizierten aufgetreten sind, das hat schon was zu sagen. Aber ich glaube für den Entscheidungsfindungsprozess, Kunde entscheidet sich für Agentur, ist das nicht der wesentliche Faktor.

F.H.: Und sehen Sie auch Nachteile, die mit einer CMS II-Zertifizierung verbunden sind. Es ist vielleicht noch ein bisschen früh wenn Sie das erst planen, aber ich habe

zum Beispiel schon des Öfteren gehört, dass diese viele Dokumentation, „die stranguliert eine Agentur und schränkt die Flexibilität ein“. Sehen Sie das auch?

F.F.: Das war mit auch ein Grund weshalb wir das Projekt dann nicht weitergetrieben haben, weil wir gesehen haben es ist erstens der Prozess hin zur Zertifizierung sehr aufwändig, weil wir haben das schon recht systematisch gemacht mit Arbeitsgruppen in der Agentur und Dinge gemeinsam erarbeitet, was ganz gut ist, weil die Mitarbeiter das viel viel mehr verinnerlicht haben als wenn man ihnen das so quasi vorsetzt, aber sowohl dieser Prozess als auch das Arbeiten mit der Zertifizierung ist aufwändig, ganz sicherlich, war für uns eben auch ein Grund warum wir es bis dato nicht gemacht haben. Wir sind jetzt leider und das wird bei uns den Prozess auch beschleunigen, werden wir von unserem internationalen Eigentümer auf SAP umgestellt, was auch größere Formalismen bedeutet und dann ist die CMS-Zertifizierung auch kein wesentlich weiterer Schritt. Aber wie gesagt, so wirklich überzeugt davon bin ich nicht, weil die Margen mit denen wir arbeiten und der Zeitpuffer, den Agenturen haben, wird geringer, und da bindet das dann doch die eine oder andere zusätzliche Stunde oder Tag, der dir dann am Ende des Jahres fehlen kann.

F.H.: CMS II ist ja so konzipiert, dass eher Strukturen und Prozesse der Agenturen im Mittelpunkt stehen, das heißt man kann nachweisen, dass man bestimmte Controllingsysteme hat, bestimmte Projektmanagementarten und so weiter und so fort. Sind Sie der Meinung dass CMS aussagekräftiger gegenüber Kunden wäre, wenn man auch versuchen würde, inhaltliche Aspekte zu integrieren?

F.F.: Das kann ich mir schwer vorstellen, weil ein System, wir haben schon in unserem Weg zum CMS-Handbuch bei uns ziemliche Schwierigkeiten gehabt, weil wir nicht nur PR-Agentur sind, sondern damals sehr viel Events auch gemacht haben und in wachsendem Ausmaß auch Cross-Media-Aktivitäten, wir machen sehr viel PR und sehr viel Cross-Media, auch langsam wieder ein bisschen Events und da sind die Anforderungen auch Bewertungskriterien wieder ganz andere. Also wenn man das System auch noch mit inhaltlichen Elementen anreichert, dann wird das meines Erachtens zu viel und es ist auch nichts generalisierbar, die inhaltlichen KPIs, denke ich, die müssen aus der Beziehung Agentur-Kunde herausgestellt werden und die da heißen Jahresziele setzen, Kernbotschaften definieren und dann schauen, gelingt es, diese in der Berichterstattung oder in der Wahrnehmung der Leute unterzubringen und dann diverse andere Performance Indizes zu entwickeln. Das alles ins CMS hineinzuwurschteln wäre keine gute Lösung.

F.H.: Und ich weiß jetzt natürlich nicht wie genau Ihr Überblick schon ist über die ganzen Einzelbereiche, die CMS hat. Es gibt ja acht Teilbereiche. Finden Sie dass einzelne Teilbereiche nicht nötig sind?

F.F.: Also ich muss gestehen, nachdem wir uns 2009 damit beschäftigt haben, sind nicht alle abrufbar. Wenn Sie sie mir nennen, kann ich Ihnen schon sagen, welche davon.

F.H.: Das sind Führung und Kommunikation, langfristige Unternehmensplanung, Entwicklung und Innovation, Finanz- und Controllingsysteme, Projekt- und Kampagnenmanagement und die Kundenzufriedenheit.

F.F.: OK, dann hat sich nichts geändert. Also in diesen Bereichen ist das schon sinnvoll und wichtig. Also der Rahmen ist schon OK.

F.H.: Weil Sie gerade vorher die Affären in der letzten Zeit angesprochen haben unter der die PR-Branche gelitten hat, zum Beispiel Hohegger, würde ich gerne noch über Lobbying sprechen. Lobbying hat natürlich andere Qualitätskriterien als PR. Jetzt wird viel darüber diskutiert, soll es einen Index geben, soll es einen Register geben, in den sich Lobbyisten eintragen müssen. Wie stehen Sie zu der Idee, eine Art Lobbying-Gütesiegel einzuführen, das vielleicht ähnlich wie eine Zertifizierung mit CMS II bestimmte Voraussetzungen fordert?

F.F.: Halte ich für vernünftig und wichtig, weil Lobbying per se ist ja nichts Schlimmes und wird seit den Zeiten der Römer betreiben. Was problematischer ist, gerade an der österreichischen Herangehensweise des Lobbying, das halt die Meisten mit mauscheln und Freunderlwirtschaft und Korruption und so weiter verwechselt haben, bewusst oder unbewusst, das sei jetzt mal dahingestellt, sonst habe ich gleich einen Rechtsanwalt da. Und das ist glaube ich der wesentliche Faktor, dass es hier gelingt, das Lobbying als ernsthafte Disziplin zu positionieren und für das das Karten auf den Tisch legen eine wesentliche Voraussetzung ist. Das heißt deklarierte Lobbyisten, die von klaren Berufsanforderungen bis zu Vorgaben für Vergütungen etc. wo alles Mögliche drinnen ist. Das heißt es braucht eigentlich einen Berufsverband, der hier auch ähnlich dem PRVA Qualitätspfeiler etabliert und ein Gütesiegel oder eine Auslobung oder was auch immer wäre, um hier dem gegenzusteuern, was in Österreich einfach die letzten 20, 30, 40 Jahre hindurch passiert ist, um da tatsächlich wirkungsvoll entgegensteuern zu können.

F.H.: Und im Zusammenhang mit Lobbying auch ein wichtiges Thema ist Ethik, also grundsätzlich in der PR ein wichtiges Thema. Glauben Sie dass ethisches Handeln in der PR schon gleichzusetzen ist mit Qualität. Ist das ein Qualitätsmerkmal oder finden Sie ist das einfach die Grundlage des PR-Handelns?

F.F.: Das ist glaube ich eine sehr stark persönlich definierte Frage, auch wo jeder für sich die ethischen Grenzen definiert. Die sind unterschiedlich bei Personen und hängen mit Sozialisierung und Einstellung und politischer Einstellung und was auch immer zusammen. Aber ja, ein Ethik-Kodex, den sich jede Agentur gibt, wo man auch so quasi die Kernwerte der Agentur definiert, „wofür stehen wir, was sind die Dinge an die wir glauben“ und dann unausgesprochen „was sind die Dinge, die wir nicht machen würden“, das gehört dazu. Wir haben hier einen relativ klaren und scharf formulierten Ethik-Katalog, der das Miteinander mit Lieferanten, das Miteinander mit Kunden, auch die Form der Kommunikation im Haus und auch Themenbereiche, wo wir sagen „da würden wir nicht arbeiten“, definiert. Wir haben ganz klar gesagt wir arbeiten für die logischen Sachen, also keine Waffenhändler, Zigarettenfirmen, kein Atomunternehmen. Und sonst eben halt noch ein paar übliche, beziehungsweise wir lassen, das haben wir auch ganz klar definiert, wir lassen uns nicht in Negativkampagnen involvieren. Es ist ja auch durchaus der Fall, dass eine Agentur für Smear-Campaigns engagiert wird, das machen wir nicht.

F.H.: OK, vielleicht zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft. Was glauben Sie wie wird sich Qualität in der PR in Zukunft entwickeln? Glauben Sie dass Zertifizierungen wie CMS II oder vielleicht gibt es da auch Weiterentwicklungen,

Branchenstandard werden. Glauben Sie dass alle Agenturen irgendwann nachziehen werden und das auch machen?

F.F.: Ich glaube ja, zumindest im Bereich der größeren Agenturen. Für kleine Agenturen zahlt sich das kaum aus, da ist wirklich dann der Aufwand größer als der Output. Aber vor allem weil ich glaube, irgendwann wird sich die Politik dazu durchringen, eine Entscheidung zu treffen und zu sagen „OK, öffentliche Ausschreibungen zum Beispiel haben gewisse Soll- oder Musskriterien wie CMS-Zertifizierungen. Dann werden viele Agenturen, die noch nicht zertifiziert sind zur Zertifizierung übergehen. Also es wird meines Erachtens ganz sicher an Bedeutung gewinnen und dann vielleicht auch noch ein bisschen schärfer werden und ein bisschen weniger administrativ und bürokratisch.

F.H.: OK, vielen Dank.

F.F.: Gut. Sehr gut.

A8 Transkript: Saskia Wallner, Ketchum Pulico, 27.5.2011

S.W.: Saskia Wallner

F.H.: Florian Haas

F.H.: Gut, beginnen wir. Grundsätzlich ist es ja so, wenn man sich Agenturrankings anschaut ist es meistens der Umsatz, der von Bedeutung ist oder die Kundenzahl oder die Mitarbeiterzahl, das sagt aber jetzt über die inhaltliche Qualität einer PR-Agentur relativ wenig bis gar nichts aus. Was ist für Sie Qualität in der PR?

S.W.: Die besten Leute, es ist einfach so. Von den besten Leuten geht dann alles weitere, wenn du die besten Leute hast ist es immer dasselbe, bei uns besonders und in vielen anderen Branchen und Bereichen genauso. Wenn es dir gelingt, im HR-Bereich Top Talent, wie das so schön heißt, an Board zu holen und wenn man mit denen, es gibt schon verschiedene Dinge die man da beachten muss, wenn man sie entwickelt die Leute, wenn einem das gelingt, dann habe ich das Gefühl kommt die Qualität fast von selbst. Weil, was heißt Top-Leute, das sind Leute die sehr gut ausgebildet sind, die irrsinnig engagiert sind, die über den Tellerrand blicken, die eine ganzheitliche Sicht auf die Dinge haben und die natürlich auch ganz genau und gut arbeiten. Also es geht vielfach bei diesem Ding bei uns, ein ganz wichtiger Punkt, dass man halt genau arbeitet, dass wird immer wieder vergessen, dass PR nicht nur Kaffeetrinken mit Journalisten ist, sondern dass man hackeln muss und zwar wirklich sehr sehr präzise auch arbeiten muss.

F.H.: Und wie versuchen Sie als Agentur einem Kunden zu zeigen dass Sie qualitativ hochwertige Arbeit abliefern?

S.W.: Ja, da geht es natürlich nicht nur um die Leute, weil du kannst irgendein Super-Genie haben und das wird alleine auch nicht genügen, da geht es natürlich dann ganz stark aus meiner Sicht um zwei Dinge, um Ideen und um Prozesse. Die Ideen im Sinne der inhaltlichen Beratung, der inhaltlichen Arbeit und dass der Kunde den Eindruck hat „ja, die haben echt was drauf, da kommen immer wieder gute strategische Überlegungen und Anregungen und Projektideen auf den Tisch. Und das Zweite ist auch Execution, die können das, ich krieg die Dinge in time, die sind super geschrieben, die sind professionell quasi layoutiert, man merkt dass da eine sowohl im Time Management als auch im inhaltlichen Management des Projektes, dass das sitzt. Also das würde ich sagen, Ideen und Prozesse kann man wahrscheinlich so zusammenfassen.

F.H.: Bei New Business-Anfragen, wenn man jetzt beim Erstgespräch mit dem Kunden dasitzt und der Kunde möchte wissen „gut, wie können Sie jetzt garantieren dass die Zusammenarbeit einen Sinn für uns hat“, wie gehen Sie da vor? Nennen Sie Referenzbeispiele?

S.W.: Natürlich, ja. Das ist auch der Vorteil bei uns, bei Publico, dass wir natürlich als Marktführer und mit dieser Brand und so weiter, da hat man auf jeden Fall einen Vorteil und man kann auch auf ganz viele Referenzen verweisen. Referenzen sind natürlich immer ein ganz wichtiges Instrument. Und das zweite ist natürlich auch, finde ich, ist auch die, wie ich versuche zu schildern, was der Benefit wäre für den Kunden. Und zwar, da muss man schauen wie die Aufgabenstellung ist, aber vielfach geht es dem Kunden auch um eine externe Sicht natürlich, eben das was ich vorher gesagt habe,

Ideenlieferant, quasi Sparring-Partner, das viel gerühmte, der Ausdruck zum Austausch. Das ist das eine, und zum zweiten das Abdecken von Spitzen, was will ein Kunde zumeist, einerseits Beratung, andererseits durchaus auch operative Unterstützung. Das erleben Sie wahrscheinlich auch, es geht einfach manchmal darum, wenn wenige Ressourcen vorhanden sind, dann macht das halt die Agentur, von Schreiben, von Aussenden, von Konzepten, von Journalistenkontakten. Aber im New Business-Bereich versuche ich immer diesen potenziellen Return of Communication in einer Form zu beschreiben. Manchmal ist das leichter, manchmal ist das schwerer.

F.H.: Und von Kundenseite aus, glauben Sie überwiegt da von der Wichtigkeit die Beziehungskomponente, dass man sagt „man hat ein gutes Verhältnis mit dem Kundenberater“ oder ist es wirklich die inhaltliche Qualität oder spielt das zusammen?

S.W.: Ja, es ist eine gute Frage, eine wichtige finde ich, weil ich glaube, es wird immer wieder gesagt „Beratung ist Beziehungssache und eine persönliche Beziehung“, aber man darf sich auf dem aus meiner Sicht nicht ausruhen. Das eine hilft dir in Wahrheit auf die Dauer nichts ohne das andere, sonder im Gegenteil. Wenn die inhaltliche Qualität der Arbeit und die Prozessqualität von der Arbeit nicht passt, dann ist das im Gegenteil eine ziemliche Belastung für die Beziehung zwischen dem Berater und dem Kunden, da entwickeln sich auch freundschaftliche, ich bin mit einige Kunden mittlerweile gut befreundet, aber ich muss mich umso mehr anstrengen, weil ich einfach kein Interesse habe, dass meine Freundin oder mein guter Freund oder guter Bekannter irgendwie in diese blöde Situation kommt, wo er sagt „du Saskia, persönlich mag ich dich ja voll gern, aber da ist echt...“, das ist einfach nicht gut. Natürlich kann man dann die Dinge auch besser oder schneller ausreden, aber es ist mir auch selber total unangenehm, wenn ich die Situation habe. Natürlich passiert das ab und zu, dann ist mir das noch viel unangenehmer, weil ich eine ganz persönliche Beziehung zu diesem Kunden habe, als wenn es eine normale Geschäftsbeziehung ist. Das heißt, ich glaube es spielt, wie Sie richtig gesagt haben, das spielt zusammen. Und mehr als das, es spielt nicht nur zusammen, sondern aus einer sehr sehr guten fachlichen Beziehung kann sich, das habe ich auch erlebt mehrmals, kann sich eine sehr gute persönliche Beziehung entwickeln und dann wiederum kann diese persönliche Beziehung wieder gefestigt werden, wenn es in der fachlichen Beziehung nicht stimmt oder nicht mehr stimmt. Aber selbstverständlich sind zum Beispiel Teamwechsel oder ähnliches sind leichter verkraftbar wenn es ein starkes Vertrauensverhältnis gibt, auf Top-Level oder Senior-Level und dass man dann weiß „OK, wir vertrauen uns, wir wissen das, das Vertrauen und die Beziehung entstanden auf der Basis von guter Arbeit und ich kann da garantieren, dass das das neue Team auch gut machen wird“ und das muss dann auch so sein. Genau, also insofern ist beides wichtig.

F.H.: Und wie stehen Sie zu den verschiedenen Methoden der Erfolgskontrolle um Qualität oder Erfolg nachzuweisen. Finden Sie beispielsweise dass Medienresonanzanalysen oder Clippingdokumentationen, Werbewerterrechnung, dass das aussagekräftige Indikatoren sind?

S.W.: Aus dem Unterton Ihrer Frage dass Sie das wahrscheinlich nicht so sehen und ich sehe es auch nicht sehr so. Also es ist unterschiedlich, man muss immer bedenken, alles was Sie jetzt besprochen haben ist Medienarbeit. Medienarbeit ist ein kleiner Teil unserer Arbeit in Wirklichkeit mittlerweile. Und daher ist das natürlich wie gesagt die klassische Medien und schon gar diese Werbewertberechnung, von der habe ich noch

nie etwas gehalten aber sie wird halt manchmal verlangt. Eigentlich immer weniger bei uns, wir haben das fast gar nicht mehr. Aber es sind alles Krücken aus meiner Sicht um den Erfolg zu messen, aber es ist bis jetzt nicht wirklich der Stein der Weisen gefunden wie man es besser machen könnte. In dem Sinne stehe ich dazu relativ neutral, ich verstehe vollkommen dass ein Kunde natürlich in irgendeiner Form Messbarkeit haben will und ich glaube dass es wichtig ist, wie soll ich sagen, dass man in erster Linie eine Langfristigkeit ins Spiel bringt, dass man nicht nach ein paar Monaten irgendetwas messen kann, gerade in der PR natürlich über Jahre Dinge monitoren muss und schauen muss und dass man in Wirklichkeit ins Measurement wieder Geld stecken muss damit das wirklich passt. Wenn du eine tolle MAFO machst alle 2, 3 Jahre und du schaust bei den Opinion Leaders, wie hat sich was verändert und bei anderen Stakeholder-Gruppen, dann müsste man das spezifisch machen und auch wieder Geld ausgeben. Diese Medienanalyse ist halt ein Teil davon. Gibt supernette Spielchen, finde ich auch alles toll und freut einen natürlich wenn man sieht, dass das funktioniert, aber sind wir uns ehrlich, ich glaube dass der Medienkonsum so unterschiedlich ist, Leute wie Sie erreicht man kaum wahrscheinlich mit einer Zeitung, oder weniger. Was im Kurier steht ist Ihnen relativ wurscht, nehme ich an. Hingegen, was auf ORF.on steht oder auf standard.at wird schon eher wichtig sein und dann gibt es wahrscheinlich noch Spezial-Turfs wo Sie sich aufhalten, wo man noch schlechter messen kann. Aber in dem Zusammenhang glaube ich dass es schlaue wäre wenn Sie mit jemandem noch sprechen bei uns, bei Ketchum, weil bei Ketchum ist das Thema Measurement extrem wichtig. Ketchum ist wirklich eine unheimlich tolle Firma muss ich sagen und da gibt es eine eigene Unit in Bonn, die machen nur Measurement und der Rainer Lang, mit dem kann ich Sie gerne auch zusammenbringen, weil der quasi macht den ganzen Tag nichts anderes. Der kann Ihnen dazu, den würde ich wirklich auch noch interviewen, gerade zu diesem Thema, wenn Sie das wollen. Rainer Lang heißt der. Der sitzt in Bonn und ist eben der Head of Measurement. Ja, also ich glaube, da wir viel auch intern machen, da gibt es auch Mitarbeiterbefragungen, die sind wichtig und Rückmeldungen nach großen Prozessen oder Veranstaltungen intern, die du machst aus organisationsentwicklerischer Sicht, da kannst du dann schon auch die erheben, das ist wieder eine gut eingrenzbar Zielgruppe, die du befragen kannst.

F.H.: Und wie stehen Sie zum Thema Ethik in der PR. Glauben Sie dass Ethik gleichzusetzen ist mit Qualität oder finden Sie dass Ethik eher die Grundlage des PR-Handelns oder der PR-Arbeit sein sollte?

S.W.: Nein, also Ethik ist aus meiner Sicht nicht gleichzusetzen mit Qualität, gar nicht. Es würde jetzt zu weit gehen zu sagen „es hat nichts damit zu tun“, aber in Wirklichkeit kannst du sagen „Qualität jetzt in den Prozessen, in der Arbeit kannst du auch“, Beispiel Hofherr. Haben Sie das mitbekommen? Ich hab das jetzt erst gestern in der U-Bahn durchgelesen. Ich muss sagen von der Qualität und wie das aufgesetzt war, war das professionell, also es war unethisch, aber es war ein guter Vertrag gemacht, es war eindeutig vereinbart was zu geschehen hat, es war klar was das Ziel ist, es war klar was jetzt gemacht werden soll und so weiter. Es war quasi von der Qualität her in Ordnung, aber natürlich war es hoffnungslos unethisch und daher eine technische Qualität, aber keine ethisch inhaltliche Qualität. Ja, stimmt. Das zeigt für mich dass Qualität und Ethik nicht dasselbe sind und ich bin auch gar nicht so sicher, dass die meisten Leute das so sehen, dass die Ethik die Grundlage von PR-Arbeit ist. Ich sehe das persönlich schon so und es wird bei Ketchum auch ganz ganz hoch geschrieben und ich glaube bei Skills sicher genauso, aber dass man das jetzt so verankern könnte wie bei den Medizinern,

wo du sagst du hast den Esculap-Code oder Eid oder so, das finde ich geht ein bisschen, das ist ein bisschen naiv.

F.H.: Gut, und dann würde ich gerne noch ein bisschen über Qualitätsmanagementsysteme oder Zertifizierungen sprechen.

S.W.: Ja.

F.H.: Mittlerweile gibt es schon ein paar Agenturen, die nach CMS II zertifiziert sind, 15 sind es jetzt. Welche Vorteile und welche Nachteile sehen Sie im Zusammenhang mit solchen Zertifizierungen?

S.W.: Also ich glaube der Vorteil ist natürlich, dass es dann quasi eine Kompetenz- oder Qualitätsvermutung gibt für diese Agentur, wenn die so etwas hat. Und das ist sicher bei kleineren Agenturen gut wenn sie das haben. Der Nachteil ist, dass das ein unendlicher administrativer Aufwand ist, dass es, was viele sagen auch im Dienstleistungsbereich auch gar nicht so, dass Zertifizierungsmodelle im Dienstleistungsbereich schwierig sind als in der Industrie, wo man das natürlich besser festmachen kann. Das heißt Nachteil Administration, möglicherweise nicht so richtig passend dafür. Vorteil, da bin ich sicher, Qualitäts- oder eine Kompetenzvermutung für die Agentur. Warum haben wir das nicht? Weil wir ein Teil eines börsennotierten Unternehmens sind. Verstehst du, wir haben 60 Leute in ganz Österreich, wir sind nicht Wallner PR mit zwei Leuten in der Nusswaldgasse und wir sind auch nicht ihr, wir sind die Publico, und daher haben wir einfach im Vornherein andere Qualitätsansprüche, intern und extern und gegenüber unserem Eigentümer, als viele andere. Und deswegen hat mein Vorgänger, der Markus Schindler und ich sehe es genauso, ich brauch das wirklich nicht. Ich sage ich bin Teil von Ketchum, das ist einfach eine andere Liga, das muss ich so sagen. Aber ich weiß dass das bei uns alles sehr genau genommen wird und das wollte ich Ihnen jetzt eben zeigen, das dürfen Sie gerne durchblättern, aber nicht mitnehmen. Jetzt gibt es eben bei uns bei Ketchum auch eine, da wird sehr viel Augenmerk auf das gelegt und es gibt eine eigene Client-Service-Tante, die ein bisschen dafür auch schauen soll wie das alles ist und die hat zum Beispiel so etwas hier entwickelt, also Sie sehen verstehst du, da muss ich mir nicht selber irgendein komisches Zertifizierungs-Dingsda ins Haus holen, es gibt das alles. Wir arbeiten im Wesentlichen eh auf der Basis von dem, ohne dass wir das jemals verschriftlicht hatten, aber natürlich gibt es auch vielleicht wieder ein Zeichen für Qualität wenn man so etwas auch dem Kunden geben kann oder wenn man dem Kunden sagt „bei uns ist das so, nach 6 Monaten gibt es ein Catch-up und dann gibt es wieder ein Catch-up und dann gibt es bestimmte Kriterien und wir machen jetzt eine Kundenzufriedenheitsanalyse und so. Diese Dinge, da kann man sich spielen wenn man das will. Ich weiß nicht wie das bei Skills gemacht wird und bei uns versuchen wir natürlich schon einmal im Jahr mit dem Kunden ein Feedbackgespräch zu machen aber das kann man natürlich gut strukturieren, das ist zum Beispiel so eine Basis.

F.H.: Und weil Sie gerade die Kunden angesprochen haben. Glauben Sie dass Kunden wissen, was CMS II ist oder anders gefragt, glauben Sie dass es ein relevanter Wettbewerbsvorteil ist wenn man CMS II zertifiziert ist?

S.W.: Glaube ich nicht. Also vielleicht ist es wenn ich, also für uns wäre es eben nicht so. Ob ich das jetzt habe oder nicht ist vollkommen wurscht. Aber vielleicht ist es für eine kleine Agentur doch so, ich weiß nicht, wenn sich fünf kleine Agenturen bewerben

und die eine sagt sie hat dieses Zertifikat, dann kann das sein, auch wieder die Frage „wer sitzt denn beim Kunden“, also so ein Nerd oder ist das eher so ein Techniker, denen würde das taugen, wenn das jemand ist, weiß ich nicht, der geht auf die Persönlichkeit und das entscheidet am Schluss, nicht nur das Konzept sondern auch die Persönlichkeit in der Präsentation, dann wird das den auch nicht vorwärts hauen, der das Zertifikat hat aber ein Unsympathler ist und ein schlechtes Konzept abgegeben hat. Da kann der noch so oft sagen „ich habe das Zertifikat“, also ich wäre da eher ambivalent.

F.H.: Und glauben Sie dass es innerhalb der Branche ein Vorteil ist wenn man CMS II-zertifiziert ist, glauben Sie dass die Agentur dann ein besseres Image hat oder höhere Reputation?

S.W.: Ja, vielleicht. Ja, kann sein. Also, wie gesagt, abermals für kleinere Agenturen. Sie müssen sich den Markt in Österreich anschauen, es gibt 2000 PR-Agenturen und davon sind 1980, machen 200.000 Euro Umsatz oder so etwas. Und unter den Big four oder Big Five glaube ich nicht dass das jetzt einen Riesenunterschied macht ob man ein Zertifikat hat oder nicht. Aber in diesem Mittelbau ist es, ich finde immer, mir ist wichtig wie wir bei Kunden und in der Wirtschaft und in der Industrie positioniert sind und nicht ob jetzt die anderen Agenturen uns toll finden oder nicht, ehrlich gesagt. Ich weiß jetzt nicht und im Gegenteil, ich glaube wichtig ist dass uns potenzielle Mitarbeiter cool finden. Das wäre eher wichtig, das ist die wichtigere Frage. Ist es ein gutes Kriterium um neue, um das Best Talent anzulocken. Glaube ich, das weiß ich nicht, das kann ich wirklich nicht sagen. Ich glaube gute Leute wollen Perspektiven, wollen möglich selbstständig arbeiten, kann auch sein dass die das eher abschreckt, „Prozesse hinführen, da muss ich fünfzehn Mal abzeichnen lassen und so weiter“, also das ist vielleicht sogar, wenn man sagt „du willst wirklich coole, kreative, selbstständige, schlaue, auch unternehmerisch tätige Leute“, dann ist das vielleicht eher sogar, dann ist es vielleicht nicht das Eitzerl, das dich besser qualifiziert als Arbeitgeber für so einen Kandidaten. Ja, glaube ich. Ist das nachvollziehbar? Können Sie mir folgen?

F.H.: Absolut. Noch eine kurze Frage zu CMS II. Auch wenn es für Sie als Ketchum Publico nicht unbedingt interessant ist, aber glauben Sie dass, es ist ein sehr starker Fokus bei diesem Modell auf Strukturen und Prozessen der Agentur.

S.W.: Das wissen Sie, oder nehmen Sie das an?

F.H.: Das weiß ich. Der Inhalt wird beispielsweise ausgeklammert. Glauben Sie dass man vielleicht mehr einen Fokus auf inhaltliche Aspekte legen sollte?

S.W.: Na ja, da ist die Frage „wie misst du das“ und da sind wir wieder dort wo ich gesagt habe „das sieht man wieder dass diese Systeme in der Industrie natürlich besser sind“. Wenn ich weiß ich produziere ein Schlagobersmischgerät dann kann ich sagen „es muss diese Öse da hinein gesteckt werden und dann muss man so machen und dann muss geschrubbt werden und dann muss es lackiert werden und das muss alles in zehn Minuten passieren“, das leuchtet ein Aber hier, ich sage, man muss ein Konzept entwickeln und das muss jetzt irgendwie, eben, mir widerstrebt das ein bisschen auch. Aber das ist das eine Extrem, das heißt, das brauche ich überhaupt nicht und auf der anderen Seite ist es natürlich schon so dass du Prozesse brauchst und dass viel viel

verloren geht, kennt jeder oder, dann in der Nacht vor dem Pitch irgendwie noch bis drei Uhr früh die Booklets macht, das sollte man einfach nicht, das kriegen wir auch ganz gut hin. Also dass man schon ein Prozessmanagement aufsetzt wo man sagt „bis dann und dann muss man das haben und wann muss man fertig sein und dann muss man es intern nochmals präsentieren“, das ist wichtig. Aber dazu brauche ich, glaube ich nicht so ein supergefinkeltes, weiß ich nicht was da drin steht, ich kenn das überhaupt nicht, so ein supergefinkeltes aus der Industrie in Wirklichkeit übertragenes Prozessmanagement. Und daher glaube ich um auch wieder die Antwort zu strukturieren, ich denke dass dieser Prozess, diese Prozessqualität, das was da drinnen steht, das ist so quasi ein erster Schritt und kann aber nicht alleine natürlich und wird auch nicht alleine entscheidend sein und in diesem inhaltlichen Bereich ist es natürlich viel schwerer das zu messen, so „tick the box“, ich hab in fünf Tagen das gemacht und ich hab in drei Tagen das gemacht und wir haben ein Meeting gemacht und das kann ich alles abhaken. Aber kann ich sagen das war eine grenzgeniale Idee? Weiß man nicht, manchmal weiß man das erst Jahre später ob die Idee grenzgenial war. Oder die Strategie. Ist die Strategie richtig? Weiß ich nicht, das ist ja der Witz an unserer Arbeit, dass du es manchmal eben nicht so genau weiß, dass du nicht wie bei einem Buchhalter sagst „ich rechne das jetzt aus und dann kommt sicher das heraus oder wenn es nicht herauskommt dann rechne ich so lange bis ich es richtig habe“, sondern in unserem Fall geht es ja auch um die Entwicklungsperspektiven und um das größere auch und das in ein System so zu pressen und inhaltlich da mit Kriterien festzumachen. Eines ist natürlich schon wahr, man kann vielleicht sagen „ein Konzept, OK, Qualität und die gibt es bei der Analyse der Ausgangslage, gibt es einen strategischen Ansatz ob das jetzt gut oder schlecht ist, ist es gut differenziert, gibt es ein Maßnahmenpaket das Hand und Fuß hat oder das zumindest so extensive ist, gibt es ein gut kalkuliertes System“, also da gibt es sicher, das weiß ich nicht ob das nicht eh drinnen ist.

F.H.: Doch.

S.W.: OK, das läuft unter Prozesse. Ich glaube es wird kaum möglich sein stärkere inhaltliche Aspekte der Agentur einzubauen, das ist meine Antwort.

F.H.: Wenn man jetzt ganz kurz in den Bereich des Lobbying geht, weil die Diskussion in letzter Zeit doch intensiv war.

S.W.: Ja, klar.

F.H.: Und es wird viel darüber diskutiert, soll es irgendwelche Indizes geben, soll es Register geben wo sich Lobbyisten eintragen sollen.

S.W.: Bin ich dafür. Absolut. Ich glaube alles was das in Österreich transparenter macht ist gut. Ich stehe da total dahinter. Überhaupt, es ist jetzt so aufgepoppt in den letzten Monaten und Jahren auch, ich sage wir sind Schlumpf-Land, es ist jeder kennt jeden und „das machen wir so und das passt schon“ und da würde ich mir wünschen und deswegen ist Ketchum auch so cool, das man sagt „aus, es geht um Qualität, es geht um Transparenz“, es geht um quasi eine andere Liga in der man spielt und das man auch nicht immer dasselbe macht und immer die gleichen fünfzehn Journalisten die man mit den fünfzehn Geschichten immer wieder bombardiert in der Medienarbeit und immer eine Panel-Discussion und dann eine Facebook-Gruppe, das ist dann schon ganz etwas

Tolles. Ist eh OK, aber ich glaube dass wir, das war jetzt ein weiter Exkurs, Sie werden sich denken die hat von Grethi und Blethi.

F.H.: Überhaupt nicht, ich kann Ihnen komplett folgen.

S.W.: Gut, gut, gut. Also ich komme zurück zur Frage. Ich glaube, ja, Österreich tut diese Professionalisierung gut, sowohl im Lobbying als auch in der PR und ich unterstütze jede Initiative, die aus diesem, wie soll ich sagen, elplerischen Schlumpf-Sumpf irgendwie herauskommen. Weil ich will dass wir, ich glaube es gibt so tolle Leute hier und so tolle Unternehmen und so viel Potenzial und ich möchte dass das alles etwas Professioneller und straighter und klarer irgendwie gehandhabt wird.

F.H.: Wären Sie da zum Beispiel, wenn Sie sagen Sie unterstützen das alles wahrscheinlich ja, aber eine Art Lobbying-Gütesiegel einzuführen, wo man gewisse Nachweise bringen muss, zum Beispiel welche Ausbildung haben die Mitarbeiter oder was qualifiziert sie dazu sich als Lobbyisten zu bezeichnen.

S.W.: Da wäre ich durchaus dafür, aber es wird kaum möglich sein, weil nicht einmal in der PR-Beratung gibt es das, jeder Dummkopf kann sagen „ich bin PR-Berater“, da sind Juristen, ich meine, ich komm überhaupt woanders her und vielleicht ist es auch das, ich habe in Bologna studiert an der John Hopkins-Universität, war lange in Brüssel und in Italien, also ich sehe das ein bisschen anders, also so super ist es dort überhaupt nicht, aber nur um zu sagen ein bisschen, ich habe auch viel im Pleon European Board gearbeitet und Osteuropa mit aufgebaut, auch dort, da gibt es ganz andere, wie soll ich sagen, es ist in Österreich schon alles sehr so „wir machen es immer schon so und not invented here“, Publico war ganz stark so, „wir machen es immer so wie wir immer schon gemacht haben und wir kennen unsere Leute und das passt dann schon“. Aber gut, die Frage war Qualitätskriterien für Lobbyisten. Ja gerne, aber wie gesagt, ich glaube nicht dass das durchführbar ist, weil es auch in anderen Bereichen nicht so ist, aber es kann sogar jeder sagen er ist ein Unternehmensberater, ja, das kann jeder sagen. Also gerade ein Lobbyist, das wäre dann auch wieder unfair, und gerade im Lobbying ist es natürlich schon so auch wieder wahr, das will ich ja gar nicht leugnen. Natürlich geht es darum dass man ganz viele Leute kennt und dass man Kontakte hat und das wieder aufs Papier zu bringen ist auch wieder seltsam. Wie soll ich sagen, „ich bin Alt-Schotte und CVler und deshalb bin ich jetzt ein super Lobbyist“, vielleicht ist es so, aber das alleine kann auch wieder nicht das Kriterium sein, verstehst du? Also das ist ein bisschen, das ist eine schwierige Sache. Ich wüsste nicht, ich habe der Frau Beatrix Karl zwar gratuliert und gesagt ich stehe gerne wenn sie will für ein Gespräch zur Verfügung zu diesem Thema das sie auch stark befasst und sie hat sich auch sehr bedankt, aber ich glaube nicht dass das schwer ist das auf den Weg zu bringen, diese Art von Kriterien.

F.H.: Gut, und zum Abschluss vielleicht noch ein kleiner Ausblick in die Zukunft. Was glauben Sie wie wird sich Qualität in der PR-Branche entwickeln. Glauben Sie es wird irgendwann Branchenstandard bei kleineren oder mittelgroßen Agenturen sein dass sie sich zertifizieren lassen, glauben Sie dass es andere Möglichkeiten geben wird sich von anderen Agenturen abzugrenzen in Bezug auf die Qualität?

S.W.: Ja, wenn ich wüsste wie das international ist, dann könnte ich auch eine intelligentere Antwort auf das geben. Weil ich könnte jetzt sagen „ja von den Kollegen

von Ketchum weiß ich dort ist alles so und so“. Weiß ich aber nicht, es ist ja ganz oft so dass man sagt, was in Deutschland ist kommt zu uns, oder England, Amerika. Es wäre sicherlich interessant in Ihrer Recherche einmal zu schauen, ist das in Deutschland so, sind die Agenturen dort alle zertifiziert.

F.H.: Nein.

S.W.: Na schau, und dann ist da glaube ich die Antwort schon gegeben. Ich glaube das ehrlich gesagt nicht, dass das, ich glaube eher, dass überhaupt das ganze Geschäftsmodell von PR-Agenturen sich verändern wird. Ihr macht das eh super bei Skills, ich meine, ihr habt so viel digital und ich bewundere das auch und schöne Grüße an deine Chefs.

F.H.: Danke.

S.W.: Also flüchtig kenne ich sie und meinen Mann kennen sie auch ganz gut, den Stefan Wallner von den Grünen eben und ich muss sagen ich habe das irgendwie am Radar und das ist irgendwie, das gefällt mir und das ist glaube ich etwas wo jede etablierte oder noch nicht etablierte PR-Agentur, ich nenne uns auch nicht so, wir sind Kommunikationsberater, ein Beratungsunternehmen für Kommunikation, so wie PEC im Steuerbereich und Wolf Theiss bei den Anwälten und wir sind halt ein Beratungsunternehmen für Kommunikation. Und da ist natürlich, weißt eh, diese klassische PR und eben viel Medienarbeit und eine kleine Broschüre und eine Veranstaltung, ob das auf die Dauer, das wird sich so wahnsinnig verändern. Ich glaube im Kern wird es dabei bleiben, dass es um Beziehungsmanagement geht, dass es um Vertrauen geht, dass es um Reputation geht, immer mehr sogar, dass es darum geht ein Unternehmen und eine Person stimmig zu positionieren. Ich glaube dass die Instrumente ganz anders, sieht man ja jetzt schon, werden. Das sind die Dinge über die man sich Gedanken machen muss und ob man jetzt irgendein blödes Gütesiegel hat oder nicht, das wird nicht am Ende kriegsentscheidend sein, ich glaube das ehrlich gesagt nicht. Und ich glaube auch, dass jede Agentur gut überlegen muss, wo ist jetzt der USP, auch jede kleine, das ist, ich habe einen wahnsinnigen Respekt auch vor Leuten die sagen „ich mache das jetzt, wir sind jetzt zwei Mann“, die gibt es ja in rauen Mengen. Durch die ganze Hohegger-Atomisierung sind die alle irgendwo, dann funktioniert es nicht, das ist schon eine unglaubliche, wie soll ich sagen, ein unglaublicher Optimismus, dass man glaubt, mit ein paar Kontakten in die Medienlandschaft und in ein paar Unternehmen vielleicht, kannst du jetzt wirklich ein Business aufmachen. Die Zeiten haben sich glaube ich schon verändert und wenn ich sehe, ich meine, Sie wissen was wir für massive Veränderungen hier hinter uns haben, und das ist aber auch gut so gewesen, weil so mühsam das auch war, aber jetzt denke ich mir „das ist einfach wahr, wir spielen jetzt in der Champions League, das ist etwas anderes, auch wenn wir es erst leveragen müssen und wirklich hier nach Österreich bringen, aber was da bei Ketchum alles vorhanden ist, das ist einfach lässig, und da kann ich sagen „ich brauch das blöde Zertifikat nicht, ich schau mir jetzt diese E-to-E-Guidelines durch die wir eh schon haben“ und wahrscheinlich ist es so und dann ist die Sache für mich erledigt. Aber was ich sagen wollte ist, ich glaube eben dass diese Positionierung, die Qualität, das ist ein Given, ohne das geht es eh nicht. Und wenn ich, ich glaube weiters, dass die Unternehmen viel viel anspruchsvoller werden, dass viel mehr intern gemacht wird zum Teil, das erlebt man glaube ich überall, weil es gibt so wahnsinnig viele FH-Absolventen für Kommunikation, wie Sand am Meer gibt es junge

Leute, die so etwas machen wollen, und die gehen, wenn ich ein Unternehmen bin und ich sage „ich will nur einen der mir meine Broschüren macht und meine Website ein bisschen und meine Veranstaltung und ein bisschen mit den Journalisten redet“, dann reicht das vielleicht sogar auch. Und da muss man dann als Agentur schon besonders schlau sein und sagen „reicht wahrscheinlich nicht auf die Dauer“. Und warum nicht, weil große weite Welt, Measurement, integrierte Dings, Strategie, alles Mögliche was du da hineinpacken musst. Aber da glaube ich einfach, dass es für kleinere Agenturen schon immer schwerer wird. Glaube ich. Ich weiß nicht, was sagen denn die anderen so? Oder nein, fragen Sie mal fertig und dann frage ich Sie.

F.H.: Ich bin schon fertig.

S.W.: Sie sind fertig?

F.H.: Ja, vielen Dank.

A9 Transkript: Edward Strasser, The Skills Group GmbH, 1.6.2011

E.S.: Edward Strasser

F.H.: Florian Haas

F.H.: Gut, also wenn man sich Agenturrankings anschaut wie beispielsweise das Bestseller-Ranking, dann sind es hauptsächlich immer Zahlen wie der Umsatz einer Agentur, die Kundenzahl einer Agentur, die Umsatzsteigerung, die als zentrale Merkmale herangezogen werden, das sagt aber eigentlich noch nichts über die Qualität einer PR-Agentur aus. Also man kann nicht sagen die größte PR-Agentur ist die, die die qualitativ hochwertigste Arbeit abliefert. Die Frage ist jetzt, was ist für dich Qualität in der PR?

E.S.: Ich muss dem ersten Punkt gleich widersprechen, denn am 28.4. hat die PR Quality Austria bekannt gegeben, dass, du kennst das, dass PR-Agenturen, die CMS-zertifiziert sind, das heißt, die sich hohen Qualitätsstandards verpflichten und darüber Ausdruck verleihen dass sie sich auch zertifizieren lassen, ein höheres Wachstum im Durchschnitt haben als Agenturen die nicht zertifiziert sind. Daher drückt sich auch in den Zahlen des Rankings dieser Unterschied aus, wenn man da hineinschaut und die PR Quality hat ja auch bei diversen Rankings dafür gesorgt, dass im Ranking auch die Zertifizierung auch gezeigt wird. Das heißt es drückt sich auch in den Zahlen, im Erfolg der Agenturen aus, wie sehr sie auf Qualitätsarbeit Wert legen. Das ist insbesondere auch durch die Skandale rund um eine Agentur und andere Vorkommnisse in der PR-Branche in den letzten Jahren, in der österreichischen PR-Branche in den letzten Jahren, in der negatives Verhalten, schädigendes Verhalten für die Branche auch öffentlich thematisiert wurde, begünstigt. Das heißt die Reputationsschädigung der PR-Branche hat gleichzeitig auch dazu geführt, dass potenzielle Auftraggeber auf die Qualitätsmerkmale von Agenturen und auf die Arbeitsweise von Agenturen stärker Wert legen und das mehr zu einem Kriterium ihrer Entscheidung machen. Das ist einmal die wirtschaftliche Seite, wo es auch eine Auswirkung gibt. Und jetzt die Frage welche anderen Auswirkungen gibt es oder wie zeigt man Qualität, wie weist man Qualität nach ist ja eigentlich die Frage. Ich würde sagen man weist Qualität durch das Ergebnis nach, das ist ein Faktor, also Ergebnisqualität, heißt kann man die Ziele, die man vereinbart hat gemeinsam und auch die Dinge die man in einer Präsentation als realistische Ziele besprochen wurden, auch tatsächlich erreichen. Ein Merkmal qualitativ hochwertiger PR-Arbeit ist, dass man dem Kunden nur Dinge verspricht, von denen man auch weiß als Beraterin oder Berater, dass man sie auch erreichen kann, einhalten kann. Und daher ist auch ein Auftraggeber, der sieht dass die PR-Ziele erreicht werden, hat damit auch einen Nachweis von Qualität. Das ist einmal eines. Wenn man jetzt davon absieht dass man Dinge auch mit Bestechung und anderen ungesetzlichen Handlungen erreichen kann, dann ist das jedenfalls nur ein Aspekt. Die Ergebnisqualität ist nur ein Aspekt. Dann gibt es auch noch eine Prozessqualität. Und die Prozessqualität drückt sich in verschiedenen, in der Kundenarbeit jetzt, drückt sich in mehreren verschiedenen Dingen aus. Drückt sich auf Budgetseite, das haben wir beim CMS ja alles durchexerziert und du kennst das ja, durch transparente Abrechnungen aus, wo der Kunde sieht, welche Kosten für welche Leistung entstanden sind. Das heißt es für den Kunden nachvollziehbar zum machen, wofür er zahlt, ist ein Qualitätsmerkmal einer Agentur. Die Gegenseite wäre, man zahlt eine Pauschale, einer hat einmal, ein Marktteilnehmer ein ehemaliger hat einmal gesagt „das Susi Sorglos-Paket“, begründet für 96.000 Euro Pressekonferenz, wobei es da wahrscheinlich auch

um andere Dinge als um Pressekonferenzen bei dieser Investition gegangen ist und da ist es völlig intransparent, wofür gearbeitet, welche Leistung erbracht wurde und welche nicht. Hochqualitative Arbeit stellt sicher, dass die Verrechnung transparent erfolgt. Das ist ein zweites Merkmal, neben der Ergebnisqualität. Ein drittes Merkmal, das auch für die Kunden sichtbar ist in der Arbeit, das ist das, da muss ich ein bisschen nachdenken jetzt, wie ich das zusammenfasse, ist dass die Agentur ein System hat, nach dem Projekte geplant und abgewickelt werden, das wieder erkennbar ist, das sich wiederholt bei anderen Projekten, und nicht je nach dem welcher, die Gegenseite wäre, dass jeder Mitarbeiter einer Agentur seine eigenen Planungsinstrumente, wenn überhaupt, hat und dass ich, wenn ich Projekte mit verschiedenen Mitarbeitern der Agentur mache, je nach Expertise, die ich als Auftraggeber bekomme, mit unterschiedlichen Prozessen konfrontiert bin. Da merkt der Kunde, der Auftraggeber, dass es in der Agentur keine einheitlichen Qualitätsstandards gibt, wenn einmal ein Vertrag so aussieht und einmal ein Vertrag so aussieht. Daher müssen wir sicherstellen, dass die Dokumente nicht nur die gleiche äußere Form haben, das ist sozusagen ein sichtbarer Eindruck, der da vermittelt wird, sondern auch inhaltlich stringent sind. Und zum Beispiel Pressekonferenzen nach den gleichen Maßstäben und Prozessen und Checklisten abgearbeitet und organisiert werden. Dass nicht bei einer Pressekonferenz kritische Fragen vorab bekommt und mit ihm besprochen werden und bei der anderen Pressekonferenz wird das dann nicht gemacht und bei der dritten wird es dann wieder gemacht. Also einheitliche Basisstandards, die eingehalten werden, denn die Beratung und der Inhalt der Arbeit unterscheidet sich natürlich immer zwischen den Projekten, jedes Projekt, jeder Auftrag ist in der PR anders. Da gibt es keine Standardisierungen, nur bei ganz wenigen Dingen. Aber das was der Kunde merkt und woran er nachvollziehen kann, dass es sich um eine auf hohe Qualität Wert legende Agentur handelt oder ein hohes Qualitätsstreben auf Agenturseite vorhanden ist, bei längerer Zusammenarbeit und mehreren Projekten die Abwicklung nach den gleichen Standards erfolgt. Das ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, das der Kunde auch wahrnimmt. Welche Unterscheidungsmerkmale gibt es noch? Prozess, Abrechnung, Ergebnis. Es gibt dann noch weichere Faktoren, aber machen wir die weichen Faktoren später. Es gibt dann noch Detaildinge, die man merkt in der Zusammenarbeit mit Menschen, das ist jetzt unabhängig von PR-Agenturen, nämlich Termintreue, dass Dokumente keine Tippfehler aufweisen und zwar nicht nur die Dokumente, die man für den Kunden nach außen erstellt, wie Presseaussendungen, Broschürentexte oder so, sondern auch die E-Mails, die man dem Kunden schickt, noch Korrektur gelesen sind. Und dass man zu den Terminen nicht zu spät kommt, also alles das was man in der Zusammenarbeit mit Menschen, egal in welcher Branche sie tätig sind, also professionell, als professionelle Arbeitsweise bezeichnet. Das ist auch ein Qualitätsmerkmal, würde ich jetzt einmal sagen. Und wenn jemand zu spät kommt, dann wird damit automatisch auch das Qualitätsimage leiden. Auch wenn es jetzt mit definierten Prozessen nichts zu tun hat. Also das ist so ein Faktor, ich würde dem jetzt die Überschrift geben „professionelles Arbeiten“, unabhängig von definierten Standards. Also Einhaltung von im Geschäftsleben üblicher professioneller Verhaltensweisen. Wenn wir jetzt wieder zu PR zurückkehren, zur PR-Branche, aber die üblichen professionellen Verhaltensweisen sind nicht im CMS geregelt, also die haben wiederum mit der Zertifizierung nichts zu tun. Die Ergebnisqualität auch nicht, im CMS geht es um Prozessqualität und Abrechnung. Und dann, was gibt es dann noch für Faktoren, wie Qualität sichtbar wird?

F.H.: Ist Ethik für dich gleichzusetzen mit Qualität?

E.S.: Gibt es hohe Qualität, gibt es unethisch hohe Qualität? Ich glaube es gibt hohes ethisches Verhalten auf niedrigem Qualitätsniveau, das gibt es definitiv, insofern ist nicht zwingend eine Verbindung notwendig. Man kann der größte Schussler sein, der sich an keine Standards hält, der intransparente Abrechnungen, nein, intransparente Abrechnungen sind wieder was anderes, aber der sozusagen ein völliger Chaot ist und sich nicht an professionelle Standards hält, schlechte Ergebnisse liefert, das ist auch möglich, aber alles nach hohen ethischen Gesichtspunkten betrachtet. Das ist möglich. Insofern ist es aus meiner Sicht nicht zwingend eine Verbindung. Ich glaube wenn man sich heute hoher Qualität verschrieben hat, dann hat das auch Auswirkungen, dann muss man sich auch mit der ethischen Dimension seines Verhaltens zu beschäftigen. Aber wenn man sich mit der ethischen Dimension seines Handelns, seines Arbeitens intensiv beschäftigt, heißt das nicht dass man hohe Qualität liefern muss. Also in die eine Richtung ja, in die andere Richtung nein.

F.H.: OK und um noch mal auf die Qualität zurückzukommen, von den Qualitätsfaktoren die du vorher erwähnt hast, das sind ja viele Dinge die erst in der Zusammenarbeit mit dem Kunden sichtbar werden oder sichtbar werden können. Wie ist das bei New Business-Anfragen, wie versucht die Agentur einem Kunden, der herkommt und sagt „was könnt ihr als Agentur für mich leisten, wie weist ihr mir jetzt schon im Vorhinein nach, dass ich von euch qualitativ hochwertige Arbeit erwarten kann“. Wie versucht die Agentur das nachzuweisen? Wird da auf die Zertifizierung verwiesen, werden da Benchmarks, Best-Practice-Beispiele genannt?

E.S.: Selbstverständlich, es gibt noch einen Qualitätsausdruck, das sind Preise. Also Awards sind definitiv ein Ausdruck von Qualität und werden auch als solche wahrgenommen, daher haben wir in diesem Bereich einen Schwerpunkt auch gelegt darauf, um über das Erlangen von Preisen die Ergebnisqualität unserer Arbeit sichtbar zu machen. Aber was jetzt das Neugeschäft betrifft, also wenn du unsere New Business-Analyse durchliest, dann wirst du feststellen, dass das Entscheidungskriterium ist, das zeigen auch die Umfragen des PRVA bei potenziellen Auftraggebern, die alle zwei Jahre glaube ich durchgeführt werden, Qualität der Arbeit nicht im obersten Feld der Entscheidungskriterien vorkommt. Das Top-Entscheidungskriterium ist die persönliche Beziehung, dann Branchenkompetenz, nämlich in der Branche des Kunden, Branchen-Know how in der Branche des Kunden, Empfehlungen, solche Dinge sind wichtig für die Kundenentscheidung, und nicht die Qualität, denn ich weiß, dass alle Agenturen sagen, dass sie hohe Qualität liefern, egal ob sie sich damit befassen oder nicht. Qualität ist kein ausreichendes Differenzierungsmerkmal, kann nie als USP verwendet werden, denn jeder behauptet es. Jetzt kann man sagen „OK, wir nehmen einen in der Textilbranche, da gibt es Kleidungsstücke, bei denen geht die Naht auf, das weiß man auch schon wenn man das kauft, dass das ein Jahr hält und nicht länger und dann gibt es Kleidungsstücke wo man weiß, die halten Jahre, vom Produzenten her“. Oder Küchengeräte, wo man weiß, den werde ich mein Leben lang haben, zumindest wird es einem so verkauft und da sieht man anhand des Materials, dass es eine kurze Lebensdauer haben wird, da ist Qualität dann ein Unterscheidungsmerkmal. In der Dienstleistung ist das ganz schwer zu vermitteln, weil alle sagen dass sie hohe Qualität liefern. Sogar, ich spreche den Namen jetzt nicht aus, sagt „ich liefere höchste Qualität“ und es gibt auch Leute die ihm das glauben. Daher ist es kein ausreichendes Differenzierungsmerkmal, es ist kein USP, Qualität in der Dienstleistung, in der PR, vielleicht gibt es auch Dienstleistungen wo das der Fall ist. Aber in der PR ist es definitiv nicht als USP, als Teil des USP geeignet. Wir haben das früher einmal ganz

weit vorne stehen gehabt und haben dann erkannt, dass das kein ausreichendes Unterscheidungsmerkmal ist und wieder zurückgenommen und haben andere Dinge nach vorne gestellt, um uns zu unterscheiden. Um die Unterscheidung zu anderen sichtbar zu machen. Daher nein. Es ist ein Add on, ich würde das jetzt Add on nennen, auch wenn das dem Qualitätsstreben der PR Quality und so weiter, also ich laufe sicher nicht bei allen offene Türen ein mit dieser Aussage und ernte sicher nicht hundertprozentigen Zuspruch bei unserem Herrn Auditor und bei den Menschen, die Qualitätskriterien definieren und zertifizieren etc. Aber es ist ein Zusatzargument, die Zertifizierung ist ein Zusatzargument, das etwas bringt. Es gibt bei manchen Ausschreibungen, ich glaube ich habe eine Ausschreibung bisher erlebt, der PRVA und die PR Quality versucht, das stärker in die Ausschreibungen von öffentlichen Auftraggebern hineinzubringen, dass auch die CMS-Zertifizierung wie der Preis und andere Kriterien in der Ermittlung des Bestbieters berücksichtigt wird. Das ist schön wenn das so weitergeht, aber ich glaube nicht, dass das so stark sich verankern wird. In den nächsten wenigen Jahren, das glaube ich nicht. Dann gibt es aber noch einen anderen Aspekt Qualität, der mir jetzt einfällt und das ist die Zufriedenheit der Kunden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, ist sicher ein Qualitätsmerkmal, das auch nach außen sichtbar ist. Wenn Mitarbeiter, die die größte, also mindestens genau so eine große Wirkung haben auf die Reputation einer Agentur haben in ihrem Umfeld und ihren späteren Arbeitgebern oder wo immer sie landen in ihrem Leben, erzählen „diese Agentur ist gut, leistet gute Arbeit“, dann ist das ein nach außen sichtbares Qualitätsmerkmal. Wenn die Mitarbeiter sagen „in diese Chaos-Bude möchte ich nie wieder zurückgehen“, dann ist das auch ein nach außen sichtbares Qualitätsmerkmal, von schlechter Qualität, niedriger Qualität. Und genauso ist es bei den Kunden auch und bei den Lieferanten auch. Also die Reputation ist ein Qualitätsmerkmal, nein, die Reputation ist nicht ein Qualitätsmerkmal, die Reputation wird zu einem starken, zu einem großen Teil davon bestimmt, welches Qualitätsimage eine Agentur hat. Bei Mitarbeitern und Exmitarbeitern, Partnern, Lieferanten, Kunden, Exkunden etc. Ein Kunde hat einmal bei einem anderen Kunden angerufen und sich erkundigt, der Geschäftsführer hat bei einem Vorstand eines Unternehmens, das bei uns Kunde ist, angerufen und sich erkundigt und hat dort eine sehr positive Auskunft über die Agentur bekommen und die hat wesentlich zu seiner Entscheidung beigetragen. Also die Reputation wird zu einem großen Teil von der Qualität, nämlich von dem was die Menschen als Qualität, als hochwertig empfinden, geprägt, würde ich einmal sagen.

F.H.: Glaubst du ist für Kunden in der Zusammenarbeit der Qualitätsaspekt der Beziehung wichtiger oder die Ergebnisse?

E.S.: Das hängt davon ab mit wem man zu tun hat. Auf Vorstandsebenen ist die Ergebnisqualität wichtiger, auf Kommunikationsverantwortlichenseite die Beziehungsqualität wichtiger. Weil die mit denen man täglich zu tun hat, viel mehr darauf achten, wie die Beziehung passiert, als mit den Vorständen, mit denen man einmal im Monat ein Jour fixe hat oder hin und wieder telefoniert um etwas zu besprechen, denen ist die Beziehung und der Prozess viel weniger wichtig, sondern mehr der Outcome.

F.H.: Und wie stehst du zu Methoden der Erfolgskontrolle als Nachweis der Qualität der Ergebnisse oder des Erfolgs der Arbeit? Findest du dass Medienresonanzanalysen, dass Werbewerterrechnung aussagekräftige Indikatoren für die Qualität sind?

E.S.: Es gibt ja auch andere Erfolgskontrollen als Werbewertberechnungen. Erfolgskontrolle ist ja mittlerweile ein großes Feld in der PR, da gibt es eine eigene Studie und im PRVA einen eigenen Arbeitskreis dazu und da wird wirklich sehr viel gemacht, auch in Deutschland sehr viel gemacht dazu. Ich stehe allem was es uns erlaubt, was es uns ermöglicht, den Erfolg unserer Arbeit qualitativ und quantitativ zu messen, sehr positiv gegenüber, weil es ein wesentliches Argument zur Rechtfertigung von Honoraren ist, zur Legitimation des Honorars. Sehr oft ist es ein gefühltes Ergebnis, wo der Kunde sagt, zum Beispiel Pressekonferenzen. Es gibt Pressekonferenzen, da ist man der Meinung, die sind echt schlecht gelaufen, der Kunde ist aber der Meinung die ist großartig gelaufen. Und umgekehrt gibt es das auch. Das ist halt sehr gefühlt alles und da arbeitet man daran, hier ein gemeinsames Bild vom Ergebnis zu bekommen. Gut ist es, wenn es Instrumente gibt und je mehr es gibt desto besser, die es ermöglichen, objektiver die Ergebnisse zu betrachten. Ganz wird das eh nie gehen, insbesondere bei qualitativen Faktoren, quantitative sind halt sehr, ich meine, du kannst Nullmessungen machen, Reputations-Nullmessungen und nach einer gewissen Zeit dann wieder bei den Dialoggruppen nachschauen, wie hat sich die Reputation verändert, aber das ist ja alles zum Teil auch sehr stark von äußeren Faktoren abhängig, während du gute Reputationsarbeit machst während der Vorstand in die Kassa greift oder irgendetwas anderes passiert oder auch etwas nicht Selbstverschuldetes passiert und durch eine Fremdeinwirkung die Reputation des Unternehmens geschädigt wird, dann ist das von deiner Arbeit völlig unabhängig, von der Arbeit der Agentur oder der PR-Verantwortlichen des Unternehmens. Daher würde ich sagen, Erfolgskontrolle, bitte, je mehr desto besser.

F.H.: OK, jetzt würde ich gerne noch ein bisschen über CMS reden. Wir haben vorher schon ein bisschen, also eigentlich länger darüber geredet, du hast gemeint der große Vorteil von CMS ist, dass man Dinge vereinheitlichen kann, dass das nachvollziehbar wird, dass man nicht überall andere Dokumente dem Kunden vorlegt, sondern dass die Mitarbeiter einen gewissen Standard einhalten an den sich alle halten. Was sind kurz gesagt, deiner Meinung nach die Vorteile, die CMS hat. Ist das eher für die Mitarbeiter ein Vorteil oder ist es eher als Qualitätsnachweis gegenüber Kunden ein Vorteil oder beides?

E.S.: Der überwiegende Nutzen von CMS ist definitiv intern und nicht extern. Nach außen ist es nur ein Nachweis, der bei manchen Ausschreibungen Punkte bringen kann oder bei anderen, oder bei Kunden ein wohlwollendes Nicken hervorruft, aber mehr nicht. Nach innen ist es ein sehr gute Instrument, die Arbeit, die Zusammenarbeit von Menschen auf professionellere Basis zu heben. Wenn 17 Leute wie bei uns zusammenarbeiten, dann muss man sich auf für alle geltende Verhaltensnormen einigen, nicht nur kulturell, die halt irgendwie kulturell tradiert werden, die weitergegeben werden, wenn jemand in ein System hineinkommt, sondern auch was die Arbeitsweise betrifft. Sonst ist das ja ein chaotisches System, das geht ja nicht. Also ich glaube auch, dass es besser ist, wenn es niedergeschriebene Regeln gibt, als wenn es nur viele nicht niedergeschriebene Regeln gibt, denn nicht niedergeschriebene Regeln sind viel schwerer einzuhalten, lösen viel mehr Angst aus und sind ein Druckinstrument und sind viel mehr Machtinstrument als wenn es niedergeschriebene Regeln gibt, wo jeder nachschauen kann und sagen „ja, das haben wir vereinbart“. Also, das alles niederzuschreiben und sich dessen bewusst zu sein, was das bedeutet, das ist ein wesentlicher Schritt einer Agentur zu einer professionellen und auch auf internationalem Niveau wettbewerbsfähigen Agentur.

F.H.: Weil du gerade vorher gesagt hast Kunden quittieren das mit einem wohlwollenden Nicken. Glaubst du dass Kunden wissen was CMS II bedeutet, glaubst du dass sie nachvollziehen können, was diese Zertifizierung eigentlich heißt für die Arbeit einer Agentur?

E.S.: Nein. Daher verwende ich auch, wenn ich das einem Kunden oder einem Partner erzähle, die Analogie der ISO-Zertifizierung, weil das versteht jeder. Weil wir gesagt haben „wir haben unsere CMS-Zertifizierung, das ist so etwas wie ISO“, dann kennt sich jeder aus.

F.H.: Und glaubst du dass es in der Branche einen relevanten Vorteil, also glaubst du dass eine Agentur eine bessere Reputation hat, wenn sie CMS II-zertifiziert ist?

E.S.: In welcher Branche? In der Agenturbranche?

F.H.: Ja, oder PR-Branche generell.

E.S.: Also auch bei den PR-Verantwortlichen von Unternehmen?

F.H.: Genau.

E.S.: Doch, doch. Ich glaube schon, das glaube ich schon.

F.H.: Siehst du auch Nachteile, die mit CMS II verbunden sind?

E.S.: Arbeit.

F.H.: Und die beispielsweise Dokumentation, die nötig ist?

E.S.: Stundenaufwand, der nicht kundenbezogen ist. Jeder nicht-kundenbezogene Stundenaufwand ist eine zusätzliche Belastung für alle MitarbeiterInnen und Mitarbeiter. Ist so. Aber das ist ein Nachteil, den man in Kauf nehmen muss, wenn man das macht.

F.H.: Schränkt es die Flexibilität der Agentur ein?

E.S.: Überhaupt nicht. Also ich sehe keine Einschränkung der Flexibilität. Wir haben zwar viele Regeln, aber dass irgendwo steht, wo der Feuerlöscher ist und wie man mit einem Feuerlöscher umgeht und dass das regelmäßig trainiert wird, wie man mit einem Feuerlöscher umgeht, was man tun muss, wenn die Agentur abbrennt, was zu tun ist, wenn ein Kunde den Vertrag vorzeitig kündigt, also solche Standards zu definieren, sind ja keine Einschränkungen der Flexibilität. Ich empfinde es nicht als Einschränkung der Flexibilität in meiner Arbeit.

F.H.: Und wenn man sich jetzt die acht großen Bereiche von CMS hernimmt, gibt es da Bereiche wo du sagst, die sind vielleicht wichtiger als andere, das sollte man vielleicht noch anders gewichten, vielleicht gibt es andere Bereiche, die nicht so wichtig sind oder bist du der Meinung, das ist an sich rund wie das aufgeteilt und gewertet wird?

E.S.: Ich finde man könnte den Punkt der gesellschaftlichen Verantwortung stärker ins CMS aufnehmen, stärker im CMS berücksichtigen. Eine PR-Agentur ist zuletzt durch die Vorgehensweise dieses einen Marktteilnehmers aber auch anderer in den letzten Jahren, haben gezeigt, dass die PR-Arbeit, haben eigentlich sichtbar gemacht, dass die PR-Arbeit eine sehr hohe gesellschaftliche Verantwortung mit sich bringt, weil es um die Veränderung der Haltung von Menschen bei gesellschaftlichen Vorgängen auch geht. Insofern wäre es gut, den ethischen Aspekt der PR-Arbeit stärker im CMS zu berücksichtigen und eine stärkere Auseinandersetzung mit der Ethik des Berufsstandes im CMS vorzusehen. Die Mülltrennung ist mir wurscht.

F.H.: Bist du der Meinung, dass man vielleicht versuchen sollte, noch ein bisschen mehr auf inhaltliche Aspekte sich zu konzentrieren bei CMS, dass man beispielsweise, es gibt ja, dass man vorstellt, wie ein Projektmanagement funktioniert in der Agentur, dass man vielleicht auch Projekte vorstellt, zum Beispiel Best-Practice-Projekte?

E.S.: Nein, um Gottes Willen, nein. Dann wird es unflexibel. Dann passiert eine Einschränkung der Flexibilität. Das Gute am CMS, ein positiver Aspekt des CMS ist, dass es die inhaltliche Arbeit der Agentur nicht bestimmt. Und sobald das passiert, ist es nicht mehr brauchbar. Wenn ich anfangen muss, bei der Entwicklung eines Konzeptes an das CMS zu denken, dann wird das Konzept schlecht.

F.H.: Und jetzt vielleicht noch einen kleinen Exkurs, weil wir ja über die Branche an sich gesprochen haben und die Ereignisse, die in letzter Zeit den Ruf der Branche ein bisschen verschlechtert haben.

E.S.: Nicht ein bisschen. Massiv.

F.H.: Massiv verschlechtert haben. Der Fokus der Diskussion ist ja jetzt eher auf Lobbying und nicht so stark auf PR an sich. Im Bereich des Lobbying gibt es so etwas wie Qualitätsmanagementsysteme, wie Zertifizierungen eigentlich nicht. Es wird darüber diskutiert, sollen Lobbying-Register, sollen Lobbying-Indizes eingeführt werden. Wie würdest du zu der Idee stehen, eine Art Lobbying-Gütesiegel, also als Platzhalter, dieses Wort, einzuführen, das ähnlich wie CMS bestimmte Nachweise verlangt, die eine Lobbying-Agentur erbringen muss, um dann sagen zu können „wir sind Lobbyisten, nämlich wirkliche Lobbyisten“?

E.S.: Darüber habe ich nicht nachgedacht und die Frage kann ich nicht so aus dem Stand heraus beantworten, denn ein Gütesiegel ist ein Riesending und da kann ich keine Antwort darauf geben. Wovon ich allerdings überzeugt bin, dass ist wenn man strengere Richtlinien zur Vermeidung von Interessenskonflikten in Österreich einführt, sonst wird das nie aufhören. Nämlich nicht nur auf Seite der Lobbyisten, auch auf Seite der Politiker, die gleichzeitig auch Lobbyisten sind und Lobbyisten im Nationalrat sitzen und niemand findet etwas dabei und der Telekommunikationssprecher einer Partei auf der Payroll von der Telekom Austria gleichzeitig steht und die Gesetze begutachtet, die den Marktführer auch beeinflussen. Das sind wirklich schwerwiegende Missstände vorhanden, wo offensichtlich Interessenskonflikte ignoriert werden. Und solange man nicht auf das draufschaut, wird es immer wieder solche Fälle geben.

F.H.: Und vielleicht abschließend noch ein kleiner Ausblick in die Zukunft. Wie glaubst du wie wird sich Qualität in der PR-Branche entwickeln. Glaubst du zum

Beispiel dass CMS II irgendwann Branchenstandard sein wird, glaubst du dass große PR-Agenturen irgendwann auch sich zertifizieren lassen?

E.S.: Na, die Grayling ist ja zertifiziert, oder?

F.H.: Ja.

E.S.: Es sind ja große zertifiziert. So viele große gibt es jetzt ja auch nicht mehr.

F.H.: Na ja, Ketchum.

E.S.: Ach so, du meinst internationale. Ich weiß gar nicht, der CMS-Standard ist ja ein internationaler Standard, der auch in anderen Ländern von großen Agenturen eingesetzt wird.

F.H.: Das stimmt, aber zum Beispiel in Deutschland gibt es das gar nicht.

E.S.: Wie sich das entwickeln wird international? Ich habe keine Ahnung.

F.H.: Und in Österreich?

E.S.: Ich glaube dass es noch, dass die Bedeutung wachsen wird. Aber wie sehr, wie stark, kann ich nicht sagen.

F.H.: OK, gut, herzlichen Dank.

E.S.: Sehr gerne.

A10 Transkript: Sigrid Krupica, Grayling, 5.7.2011

S.K.: Sigrid Krupica

F.H.: Florian Haas

F.H.: Also, wenn man sich Agenturrankings anschaut wie das Bestseller-Ranking, dann werden immer Umsatzzahlen oder Umsatzsteigerung oder Kundenzahl herangezogen, um zu sagen „das ist die größte Agentur oder das sind kleinere Agenturen“, das sagt aber über die inhaltliche Qualität einer PR-Agentur nicht wirklich etwas aus. Was ist für Sie grundsätzlich Qualität in der PR?

S.K.: Es ist einerseits der Aspekt Kreativität, also dass man wirklich mit neuen Ideen punktet, dass man überrascht. Es geht nämlich auch gerade in der Medienarbeit geht es darum, dass man Geschichten erzählen kann und diese zu finden und ein rundes Paket zu schnüren für ein Produkt, ein Unternehmen, eine Organisation, das ist ein ganz wichtiger Aspekt. Das Zweite ist die gesamte Termintreue plus Genauigkeit, das ist auf jeden Fall ein ganz wesentlicher Aspekt, den wir auch immer von unseren Kunden zurückgespielt bekommen, da sind sie sehr sensibel, wenn Termine nicht eingehalten werden oder wenn plötzlich Fehler passieren, also das zu vermeiden, da haben wir verschiedenste Tools, damit das nicht passiert. Das Dritte ist sicher dieser integrierte Ansatz, dieser strategische Ansatz, also wie ist unser Kommunikationskonzept in den gesamten Kommunikationsauftritt eingepasst, wie spielt das mit der Werbung zusammen, welche anderen Kommunikationsdisziplinen gibt es, Events und so, wie passt da unser Element in diesem ganzheitlichen Ansatz dazu.

F.H.: Und jetzt sowohl bei Neukundenanfragen oder New Business-Anfragen oder nach der Zusammenarbeit. Welche Möglichkeiten haben Sie als Agentur oder welche Möglichkeiten finden Sie sinnvoll als Agentur, um dem Kunden zu sagen „die Zusammenarbeit war erfolgreich, die Zusammenarbeit hat Qualität gehabt, das hat einen Sinn gehabt, dass Sie an uns als Agentur herangetreten sind“?

S.K.: Wir machen einerseits, also meistens haben wir weniger Projektarbeit, sondern langfristige Grundbetreuungspauschalen, wo wir bestimmte Routinen einhalten. Das eine ist, dass wir monatliche Reports machen, das heißt, die schauen, das sind einerseits inhaltliche Reports, dass man sagt „welche Projekte wurden abgewickelt, was ist gut gelaufen, gibt es Verbesserungspotenzial, neue Ideen, also wir schlagen konkrete Ideen vor.“ Dann gibt es immer dabei einen Time value, dass wir sagen „OK, wie viele Beraterstunden wurden von unserer Seite aufgewendet, wie viele Stunden sind eigentlich laut Budgetplan budgetiert, wie viel haben wir de facto gearbeitet, haben wir mehr gearbeitet oder weniger gearbeitet“, also dass der Kunde auch vergleichen kann, „wie viel Zeit bekomme ich auch für mein Geld, qualitativ hochwertige Beraterzeit.“ Dann natürlich diese Presseberichte, Clippingreports sind ein anderes Tool, da gibt es eben Auswertungen in Richtung Reichweite, in Richtung Auflage natürlich, dann die klassischen Standards, positive, negative, neutrale Berichte, Bild ja oder nein, diese Dinge. Das ist auch unterschiedlich von Kunde zu Kunde, in welche Details die da gehen wollen. Manche Kunden haben bei uns auch eine so genannte Medienimageanalyse, wo man wirklich konkret qualitative und quantitative Umfragen dann macht. Das ist aber eher nur bei sehr großen Kunden der Fall, weil das doch ein großer Kostenfaktor ist, auch. Also leider, das ist eigentlich der große Hemmschuh bei der Evaluierung, es kostet etwas und die Kunden wollen aber dafür nicht unbedingt

bezahlen, weil der Aufwand ist schon sehr hoch. Und das ist meistens ein Investment das wir als Agentur machen, damit wir unsere Leistungen dann auch gut verkaufen können.

F.H.: Und weil Sie jetzt gerade ein paar Methoden der Erfolgskontrolle angesprochen haben. Welche sind für Sie sinnvoll oder aussagekräftig? Also, ich glaube, aus dem hervorgehend was Sie gesagt haben, also Clippinganalysen, wenn da qualitative Aspekte, also eben Bild oder Überschrift oder Tonalität des Artikels miteinbezogen werden, halten Sie für sinnvoll.

S.K.: Ja natürlich, das ist schon, auch wenn man im Zeitverlauf dann sieht wie sich die Reputation einer Person oder eines Unternehmens verändert und wie das vorkommt, das ist schon sehr wesentlich. Ein Vorteil von solchen Dingen ist auch, dass man auch während einer PR-Kampagne leicht nachjustieren kann, da kann man sagen „OK, es geht eigentlich in eine falsche Richtung, wir sollten vielleicht mehr unseren Fokus auf diesen Aspekt legen, das hilf einem auch bei solchen Analysen“.

F.H.: Was halten Sie beispielsweise von der Werbewerterrechnung? Finden Sie dass der Werbewert eine aussagekräftige Kennzahl ist, mit der man...

S.K.: Es ist ein bisschen eine heikle Kennzahl, aber es ist halt bei vielen Marketingleuten gelernt, also die verstehen das sehr gut und können damit in erster Linie am meisten anfangen. Gerade bei unseren Consumer Brands-Kunden ist das sehr beliebt und die wollen das, also die fordern das ein, dass wir Werbewertberechnungen machen. Ist natürlich nicht immer hundert Prozent richtig was da herauskommt, das muss einem auch klar sein. Dann, was natürlich eines unserer großen Ziele bei allen Kunden oder Neukunden ist, ist, dass wir unsere PR-Ziele nach den Unternehmenszielen ausrichten. Also dass uns das Unternehmen sagt „OK, wo wollen wir als Unternehmen hin, was sind wirklich unsere Unternehmenszahlen und Ziele und wie können wir das in der Kommunikation unterstützen. Daraus abgeleitet dann Kommunikationsziele, also diese, aber das ist auch erst in den Kinderschuhen, aber das ist natürlich das Spannende, wenn man mit der PR-Kommunikation auch stärker in die Unternehmensentwicklung einbezogen wird. Das ist eines unserer Ziele, also strategisch da mitzuarbeiten, gelingt auch immer öfter.

F.H.: Und was glauben Sie, was für Qualitätsmerkmale sind für Kunden bedeutsam? Sie haben vorher schon die Termintreue angesprochen, dass das für Kunden wichtig ist. Was ist Ihrer Meinung nach noch wichtig für Kunden und legen Kunden eher den Fokus auf die Beziehungsqualität, also geht es denen darum, dass sie sich mit dem Berater gut verstehen, dass der sympathisch ist, oder ist es wirklich eher die inhaltliche Qualität, auf die sie schauen?

S.K.: Es ist eine Mischung. Also erstens ist es ein People's Business, das heißt die Chemie zwischen dem Berater und dem Kunden muss stimmen. Das ist einmal ganz wichtig. Wenn es da hapert, merkt man sofort, da ist irgendwie Sand im Getriebe und es funktioniert nicht richtig, da muss man irgendetwas nachjustieren und das ist auch eine Aufgabe, wo wir immer schauen „läuft das rund, was möchte der Kunde gerne“ und gehen da sehr stark auch auf den Kunden ein. Was der Kunde glaube ich sehr schätzt, ist, wenn er alles aus einer Hand bekommt, wenn er das Gefühl hat „OK, der kümmert sich rundum um mich“. Also der sagt, wenn es zum Beispiel darum geht, ich brauche

auch ein Event dazu oder ich brauche eine Publikation, oder ich brauche vielleicht ein kleines Werbekonzept oder einen Mediaplan, dann wende ich mich an meinen Berater und der checkt mir das, obwohl jetzt vielleicht nicht alles in der Agentur ist, aber der hat ein Team von Leuten an der Hand, die er einfassen kann, sozusagen. Das ist glaube ich ein großer Asset, was Kunden schätzen. Was sie schätzen ist Budgettreue natürlich, das ist ein Qualitätsmerkmal, dass man zunächst im Vorfeld klar definiert, was geht sich mit diesem Budget aus, also erstens einmal auch ein Budget bekommt, was ja auch nicht immer der Fall ist und dann wirklich klar definiert, was kann man mit dem Budget auch leisten und sollte sich das dann alles nicht ausgehen, dass man auch während des Projekts noch die Zeit hat, nachzujustieren. Weil am Ende des Projekts dann draufzukommen und dann zu sagen „es ist sich nicht alles ausgegangen, wir müssen nachverrechnen“, ist ein bisschen blöd. Also möglichst Controlling schon während des Projekts, auch Milestones einziehen, wo man schaut ob sich das ausgeht oder muss man mit dem Kunden reden, das wird auch sehr geschätzt. Also wirklich reden wenn ein Problem kommt und nicht unter den Tisch kehren und dann mit der Tür ins Haus fallen.

F.H.: Wie stehen Sie zum Thema Ethik in der PR? Würden Sie sagen, dass Ethik mit Qualität gleichzusetzen ist, würden Sie sagen, dass Ethik die Grundlage von Qualität ist, haben die zwei Dinge überhaupt etwas miteinander zu tun, oder ist das unabhängig voneinander?

S.K.: Also, ich glaube die hängen ganz eng miteinander zusammen und sind ganz eng miteinander verbunden. Wie gesagt, eine PR-Kampagne ist nur so gut wie kreativ sie ist, aber natürlich auch, dass sie im journalistischen Sinn auch überzeugt. Also dass sie jetzt wirklich einen Mehrwert für den Leser hat und wirklich ehrlich auch die Sachen kommuniziert. Man befindet sich da ja ein bisschen auf einer Metaebene, man versucht, wenn man zum Beispiel ein Produktthema hat, also man hat eine neue Schokolade zum Beispiel, dann muss man finden, was ist sozusagen der gesellschaftliche Aspekt, der die Leute interessieren könnte. Was für einen Nutzen haben die Leute davon, dass sie jetzt über dieses Produkt lesen oder sich informieren, oder etwas, was die Werbung nicht kann. Und das muss ich finden. Und wenn ich das finde, dann wird auch der Journalist sich denken „OK, das ist jetzt etwas Interessantes für meinen Leser und das kann ich übernehmen. Und das ist ganz klar die Herausforderung. Das ist aber immer ein Geben und Nehmen, die Journalisten nehmen ja nur das, was sie interessiert und was sie glauben, was ihren Lesern auch entspricht. Also, möglichst trennen von der Werbe- oder Anzeigenabteilung, sondern wirklich mit der Redaktion sprechen.

F.H.: Und wenn wir jetzt ein bisschen über CMS reden. In letzter Zeit gibt es einen Mini-Trend, dass sich Agenturen zertifizieren lassen, ich glaube es sind 15 mittlerweile in Österreich...

S.K.: Ja, wir haben gerade vor zehn Tagen unsere Zertifizierung gehabt, unsere vierte.

F.H.: Vierte schon?

S.K.: Ja, wir sind von Anfang an dabei bei dieser Zertifizierung.

F.H.: Gut, dann gleich die Frage. Was ist der große Vorteil von CMS II?

S.K.: Das fragen wir uns auch. Nein, Spaß beiseite, also es hat schon einen Vorteil, dass man sich wirklich mit den Abläufen, internen Strukturen und Prozessen beschäftigt in

einem Unternehmen, etwas wo man glaubt, das ist alles selbstverständlich, dass man das wirklich dokumentiert und noch einmal sich genau ansieht und nachjustiert. Das ist der Vorteil von diesem Prozess. Und eine Bestätigung, dass man eigentlich sehr gut aufgestellt ist, also das erhält man dann auch, weil man dann eben so eine Art Benchmarking machen kann, weil der Berater der dann kommt sagt „es gibt diese und jene Dinge, es gibt jenen Trend in der Agenturszene“, da sieht man, ist man da schon dabei oder fehlt einem noch etwas, also das ist der Vorteil.

F.H.: Und nach außen hin, glauben Sie dass das gegenüber Kunden ein relevanter Wettbewerbsvorteil ist, wenn man zertifiziert ist? Glauben Sie, dass die wissen, was CMS II ist?

S.K.: Eingeschränkt. Also, der Großteil weiß nicht, was CMS II ist. Das ist sozusagen überhaupt nicht bekannt in der Öffentlichkeit. Es ist auch, seit wir zertifiziert worden sind, hat es noch nie eine Anfrage gegeben, die gesagt hat, „Voraussetzung ist, dass ihr zertifiziert seid“. Also ich glaube der Vorteil, eine Grundvoraussetzung wäre, bei öffentlichen Ausschreibungen, dass man CMS-zertifiziert ist. Dann hätte man einen Vorteil als Agentur wenn man sagt „OK, es werden nur Agenturen zugelassen bei dieser Ausschreibung, die CMS-zertifiziert sind, weil ich als Auftraggeber weiß, dadurch, dass die, die haben super Prozesse und Abläufe, die sind gut aufgestellt.“ Also das würde uns helfen. Aber das ist derzeit nicht der Fall. Das wäre toll.

F.H.: Und glauben Sie dass es innerhalb der Branche, nämlich der PR-Branche, einen Vorteil bringt, wenn man zertifiziert ist, dass man eine bessere Reputation hat, ein besseres Image?

S.K.: Ich glaube schon, dass die Agenturen, die zertifiziert sind, es ist ein bisschen so bei uns, wir sind die einzige große Agentur, die zertifiziert ist. Die anderen sind alle so kleinere bis mittlere Agenturen, die sicher noch mehr profitieren von so einem Prozess, als wir, weil bei uns einfach durch die große Struktur schon sehr viel da ist, durch die lange Zeit die wir am Markt sind. Die anderen Agenturen, aber teilweise werden sie sich denken „ja, das ist ein Heidenaufwand, den tue ich mir nicht an, aber Hut ab vor dem was die da machen“. Andere denken sich „ja, was bringt mir das“. Also es ist auch in der Branche umstritten und nicht dass alle sagen „da muss ich unbedingt dabei sein“. Weil man spürt keinen Unterschied ob man dabei ist oder nicht.

F.H.: Und welche Nachteile sehen Sie, die mit CMS II verbunden sind?

S.K.: Nachteile. Ja, der irre Aufwand. Also, erstens einmal kommt der Assessor zwei Tage ins Haus, also ich war zum Beispiel die ganze Zeit acht und war für ihn abgestellt, zusätzlich glaube ich noch vier Berater, die mehrere Stunden mit ihm gesessen sind. Und im Vorfeld haben wir den gesamten Prozess und die gesamten Fragen, die diesen Standard betreffen schon vorbereitet und alle Dokumente ausgedruckt und entsprechend aufbereitet, also da sind wir sicher auch insgesamt eine Woche gesessen, also dieser zeitliche Aufwand ist schon enorm. Wenn man das in Stunden umrechnet und Honorare, dann kommt man darauf, dass das relativ teuer ist.

F.H.: Und was ich auch schon gehört habe, ist, dass CMS die Agentur stranguliert, also dass sie die Flexibilität der Arbeit einschränkt, indem halt viele Sachen dokumentiert

oder festgelegt sind, schon vorher festgelegt sind. Haben Sie das Gefühl, dass das der Fall ist?

S.K.: Nein. Ich meine, dass ist wahrscheinlich auch deshalb so, weil wir als Teil einer internationalen Agentur es gewohnt sind, an Reportings zu denken, wie Prozesse und Abläufe, alles zu dokumentieren, das ist bei uns Standard und deshalb haben wir mit dem kein Problem. Das ist wahrscheinlich für jemand, der eine kleine Agentur ist und das alles neu machen muss viel Aufwand und man fühlt sich dann irgendwie eingeschränkt, aber das ist eigentlich unser Daily Business. Damit habe ich kein Problem.

F.H.: Und, jetzt wirklich ohne in die Tiefe zu gehen, nur an sich die Frage. Wenn man sich die acht großen Bereiche von CMS ansieht, finden Sie, dass da Bereiche dabei sind, die eher verzichtbar sind oder finden Sie, dass es Bereiche gibt, die noch zu wenig integriert sind oder wo man vielleicht die Gewichtung ändern könnte innerhalb der Bereiche?

S.K.: Mir kommt vor man könnte ein paar, also Unternehmensentwicklung, Unternehmensplanung, das könnte man irgendwie zusammenfassen, das hängt ja alles direkt zusammen. Was haben wir da noch? Personalmanagement finde ich OK. Dann haben wir die ganze Finanzgeschichte, das ist auch, glaube ich, ein wichtiges Thema...

F.H.: Kundenzufriedenheit?

S.K.: Kundenzufriedenheit. Ja, ich finde man könnte ein bisschen straffen und zusammenziehen, aber sonst passt es.

F.H.: Und finden Sie dass man inhaltliche Aspekte mehr einbinden sollte in CMS II, zum Beispiel dass man Benchmark-Beispiele von Projekten vorlegt, damit man sagen kann „OK, wir haben nicht nur gute Strukturen und Prozessen, sondern wir haben auch gute Ergebnisse“?

S.K.: Aber das haben wir alles gemacht, das ist auch gefordert in dem CMS-Standard, dass man Beispiele vorlegt.

F.H.: Na ja, was CMS vorschreibt ist, dass man das Projektmanagement vorstellt, also den Ablauf des Projekts, aber nicht was herauskommt. Es ist natürlich die Frage, ob ein Auditor das beurteilen kann, was aus PR-Sicht qualitativ hochwertig ist. Aber glauben Sie dass das sinnvoll wäre, das anzudenken?

S.K.: Inhaltlich. Na ja, da müsste der Auditor eine andere Ausbildung haben und ein PR-Mensch sein, um das beurteilen zu können. Ich glaube, das ist schwierig, weil, zu beurteilen, ob ein PR-Projekt erfolgreich ist, oder die Umsetzung, oder die Strategie gut gemacht ist, da gibt es oft riesige Jurys, die das irgendwie beurteilen müssen, dass das ein Einzelner machen kann ist schwierig, denke ich. Er kann sich nur anschauen welche Strukturen und Vorlagen gibt es, wie man das dokumentiert, aber jetzt auf inhaltlicher Ebene das herunter zu brechen. Kann man vielleicht nur optisch anschauen, aber inhaltlich ist glaube ich eher schwierig.

F.H.: Und um jetzt vom Bereich der Zertifizierung in der PR einen kleinen Exkurs zu machen. Im Bereich des Lobbying gibt es ja so etwas wie Zertifizierungen nicht und im Moment ist ja die Diskussion relativ intensiv über Lobbying-Register, Lobbying-Indizes, in die sich Lobbyisten eintragen sollen. Glauben Sie dass es sinnvoll wäre, eine Art Lobbying-Gütesiegel einzuführen, bei dem Lobbyisten bestimmte Nachweise erbringen müssen, zum Beispiel welche Qualifikation sie haben oder welche Ausbildung um sagen zu können „wir haben dieses Gütesiegel und deshalb sind wir quasi anerkannte Lobbyisten.“

S.K.: Man wird wahrscheinlich um dieses Lobbying-Register hinwegkommen, also irgendwie eine Form der Registrierung oder des Nachweises und seine Arbeit dokumentiert, da wird man nicht daran vorbeikommen. Wichtig ist glaube ich da nur, dass nicht nur die Agenturen an die Kantare genommen werden, sondern auch Rechtsanwälte, die genauso Lobbying machen, also dass man da nicht die PR-Leute irgendwie vorführt nur. Aber noch ein zusätzliches Gütesiegel würde ich jetzt hier nicht sinnvoll finden. Eine Lobbying-Agentur, wenn die einen CMS-Standard möchte, dann kann sie das genauso machen. Also da würde ich jetzt nicht ein neues Gütesiegel entwickeln.

F.H.: Vielleicht zum Abschluss noch ein Ausblick in die Zukunft. Was glauben Sie wie wird sich Qualität in der PR-Branche oder der Agenturen-Branche entwickeln? Glauben Sie dass CMS irgendwann Branchenstandard sein wird, weil eben andere Agenturen nachziehen, glauben Sie dass die Bedeutung gleich bleibt, dass sie verliert?

S.K.: Na ja, ich wünsche mir, dass das ein wesentlicher Standard wird, dass das Ganze aber irgendwie mehr zum Leben kommt, dass es nicht so ein theoretisches Pamphlet bleibt, das nur ein paar wenige haben, sondern dass das etwas ist wo die Leute stolz darauf sind, dass sie das haben und irgendwie gerne dabei sein wollen. Daran muss man arbeiten, dass das irgendwie transparenter wird und klarer verständlich. So ist es, viele haben eine Abneigung davor, weil sie sehen es ist Bürokratie, es ist aufwändig, es ist ein Zeitfresser und sehen aber nicht den Nutzen, der da herauskommt. Daran muss man, glaube ich, arbeiten. Und es muss einfach die kritische Masse erreicht werden, was weiß ich, mehr als 50 Prozent der Agenturen machen es, nicht nur 15 von, was weiß ich wie vielen, Agenturen und Beratern, es gibt tausende, 2000 oder so. Das ist halt irgendwie verschwindend.

F.H.: OK, vielen Dank.

S.K.: Gerne.

27.5. Fragebogen Agenturen

CASE Fortlaufende Nummer der Versuchsperson

REF Referenz, falls solch eine im Link zum Fragebogen übergeben wurde

LASTPAGE Nummer der Seite im Fragebogens, die zuletzt bearbeitet und abgeschickt wurde

QUESTNNR Kennung des Fragebogens, der bearbeitet wurde

MODE Information, ob der Fragebogen im Pretest oder durch einen Projektmitarbeiter gestartet wurde

STARTED Zeitpunkt, zu dem der Teilnehmer den Fragebogen aufgerufen hat

FINISHED Information, ob der Fragebogen bis zur letzten Seite ausgefüllt wurde

TIME_001... Zeit, die ein Teilnehmer auf einer Fragebogen-Seite verbracht hat

[QP01] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Qualität PR

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zum Thema "Qualität in den PR-Agenturen":

QP01_01 Die Qualität einer PR-Agentur ist für Kunden wichtig.

QP01_02 Die Qualität einer PR-Agentur ist gleichbedeutend mit ihrem Erfolg.

QP01_03 Gute Strukturen und Prozesse in einer PR-Agentur sorgen für hohe Qualität.

QP01_04 Die Qualität einer PR-Agentur ist wichtig für die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

QP01_05 Die Qualität einer PR-Agentur bestimmt ausschließlich der Kunde.

QP01_06 Die Qualität zeigt sich ausschließlich in der Beziehung zum Kunden.

QP01_07 Die Qualität von PR-Arbeit kann erst nach Abschluss eines Projekts bewertet werden.

QP01_08 Die Qualität spielt in unserer Arbeit eine untergeordnete Rolle.

QP01_09 Die Qualität von PR-Arbeit kann nicht beurteilt werden.

1 = Stimme voll zu 2 = Stimme eher zu 3 = Stimme weniger zu 4 = Stimme gar nicht zu -9 = nicht beantwortet

[QP02] Mehrfachauswahl

Reihung Qualitätsmerkmale

Welche Aspekte der Qualität einer PR-Agentur sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig?

QP02_01 Reihung Qualitätsmerkmale/Hohe Kundenzufriedenheit

QP02_02 Reihung Qualitätsmerkmale/Gute Zusammenarbeit mit dem Kunden

QP02_03 Reihung Qualitätsmerkmale/Erreichen von Kommunikationszielen

QP02_04 Reihung Qualitätsmerkmale/Verhältnis von Kosten und Nutzen für den Kunden

QP02_05 Reihung Qualitätsmerkmale/Positive Medienresonanz des Kunden

QP02_06 Reihung Qualitätsmerkmale/Kundenanzahl einer Agentur

QP02_07 Reihung Qualitätsmerkmale/Jahresumsatz der Agentur

QP02_08 Reihung Qualitätsmerkmale/Hohes Ansehen der Agentur in der PR-Branche

QP02_09 Reihung Qualitätsmerkmale/Öffentliche Auszeichnungen der Agentur

QP02_10 Reihung Qualitätsmerkmale/Zertifizierung der Agentur

- QP02_11** Reihung Qualitätsmerkmale/Einbindung in ein internationales Netzwerk
- QP02_12** Reihung Qualitätsmerkmale/Vernetzung der PR-Agentur
- QP02_13** Reihung Qualitätsmerkmale/Andere, und zwar...

1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

[QP03] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Wichtigkeit Qualitätsaspekte

Bitte bewerten Sie die folgenden Aspekte der Qualität einer PR-Agentur nach ihrer Wichtigkeit:

- QP03_01** Beziehung zwischen Kunden und Berater
- QP03_02** Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Berater
- QP03_03** Zufriedenheit des Kunden
- QP03_04** Qualität des vorgestellten Konzepts
- QP03_05** Erreichen der Kommunikationsziele des Kunden
- QP03_06** Auszeichnungen und Preise für die Agentur
- QP03_07** Positives Image der Agentur
- QP03_08** Bekanntheit der Agentur
- QP03_09** Jahresumsatz einer Agentur
- QP03_10** Zertifizierung der Agentur
- QP03_11** Vernetzung der PR-Agentur
- QP03_12** Einbindung in ein internationales Netzwerk

1 = Nicht wichtig 2 = Wenig wichtig 3 = Wichtig 4 = Sehr wichtig -9 = nicht beantwortet

[QP04] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Erfolg PR

In Bezug auf die Qualität einer PR-Agentur: Bitte bewerten Sie die folgenden Erfolgskriterien nach ihrer Aussagekraft:

- QP04_01** Hohe Medienresonanz
- QP04_02** Positive Medienresonanz
- QP04_03** Höhe des errechneten Werbewerts
- QP04_04** Dialog mit relevanten Teilöffentlichkeiten
- QP04_05** Information der Bevölkerung
- QP04_06** Besetzung öffentlicher Themen
- QP04_07** Profilierung durch einheitliches Erscheinungsbild
- QP04_08** Vermittlung bei internen Konflikten
- QP04_09** Mitarbeiteraktivierung
- QP04_10** Politische Entscheidungsbeeinflussung
- QP04_11** Zielgruppenmobilisierung
- QP04_12** Meinungsänderungen bei Entscheidern
- QP04_13** Anzahl von Besuchern (z.B. bei Pressekonferenzen, Veranstaltungen)
- QP04_14** Anzahl der Teilnehmer bei Gewinnspielen (oder ähnlichen Aktionen)
- QP04_15** Nachfrage nach Broschüren, Foldern etc.

QP04_16 Positive Rückmeldungen des Kunden

1 = Nicht aussagekräftig 2 = Wenig aussagekräftig 3 = Aussagekräftig 4 = Sehr aussagekräftig

-9 = nicht beantwortet

[**QK01**] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Qualitätsaspekte Wichtigkeit

Bitte beurteilen Sie die folgenden Qualitätskriterien nach ihrer Wichtigkeit für Kunden bei der Entscheidung für eine PR-Agentur:

QK01_01 Qualität des vorgestellten Konzepts

QK01_02 Referenzkunden der PR-Agentur

QK01_03 Inhaltliche Ausrichtung/Spezialkompetenz der PR-Agentur

QK01_04 Öffentliche Auszeichnungen

QK01_05 Renommee und Image der PR-Agentur

QK01_06 Einbindung der PR-Agentur in ein internationales Netzwerk

QK01_07 Vernetzung der PR-Agentur

QK01_08 Jahresumsatz der PR-Agentur

QK01_09 Bekanntheit einer PR-Agentur

QK01_10 Empfehlungen anderer Unternehmen

QK01_11 Empfehlung durch Pitch-Berater

QK01_12 Persönliche Sympathien für den PR-Berater

QK01_13 Kompetenz des PR-Beraters

QK01_14 Professioneller Auftritt des PR-Beraters

QK01_15 Erfahrung der PR-Berater

QK01_16 Verständnis für das Unternehmen des Kunden

QK01_17 Zertifizierung der PR-Agentur

1 = Unwichtig 2 = Etwas wichtig 3 = Wichtig 4 = Sehr wichtig -9 = nicht beantwortet

[**CM01**] Auswahl

Bekanntheit CMS II

Kennen Sie die Qualitäts-Zertifizierung "Consultancy Management Standard II" (CMS II)?

1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet

[CM02] Mehrfachauswahl

Vorteile CMS II

Welche Vorteile hat CMS II Ihrer Meinung nach?

- CM02_01** Qualitätsnachweis gegenüber Kunden
- CM02_02** Abgrenzung zu anderen PR-Agenturen
- CM02_03** Wettbewerbsvorteil bei Pitches
- CM02_04** Renommee innerhalb der PR-Branche
- CM02_05** Orientierungshilfe für Mitarbeiter
- CM02_06** Verbesserung interner Arbeitsprozesse
- CM02_07** Gar keine
- CM02_08** Andere, und zwar...

1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

[CM03] Mehrfachauswahl

Nachteile CMS II

Welche Nachteile hat CMS II Ihrer Meinung nach?

- CM03_01** Hoher Arbeitsaufwand
- CM03_02** Hohe Kosten
- CM03_03** Zwang zur Dokumentation
- CM03_04** Einschränkung der Flexibilität
- CM03_05** Gar keine
- CM03_06** Andere, und zwar...

1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

[CM04] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Aussagen CMS II

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen über CMS II:

- CM04_01** ...schränkt eine PR-Agentur in ihrer Flexibilität ein
- CM04_02** ...ist ein Indiz für die Qualität einer PR-Agentur
- CM04_03** ...hilft der PR-Agentur bei Neukundenanfragen
- CM04_04** ...steigert das Renommee einer PR-Agentur in der Branche
- CM04_05** ...verursacht höheren Aufwand als Nutzen
- CM04_06** ...ist zu unbekannt, um wirklich einen Vorteil zu bringen
- CM04_07** ...müsste durch inhaltliche Kriterien der Arbeit einer PR-Agentur ergänzt werden
- CM04_08** ...hat keine Bedeutung für eine PR-Agentur

1 = Stimme nicht zu 2 = Stimme zu -9 = nicht beantwortet

[CM05] Auswahl
Bekanntheit Kunden CMS II
Glauben Sie, dass Kunden CMS II kennen?

1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiß nicht -9 = nicht beantwortet

[CM06] Dropdown-Auswahl
Wichtigkeit CMS II
Wie wichtig ist Kunden Ihrer Meinung nach eine Zertifizierung mit CMS II?

1 = Sehr wichtig 2 = Wichtig 3 = Wenig wichtig 4 = Unwichtig -9 = nicht beantwortet

[CM07] Dropdown-Auswahl
Integration Inhalt CMS II
Wie sinnvoll ist es Ihrer Meinung nach, inhaltliche Kriterien (Qualität der inhaltlichen Arbeit) in CMS II zu integrieren?

1 = Sinnvoll 2 = Etwas sinnvoll 3 = Wenig sinnvoll 4 = Nicht sinnvoll -9 = nicht beantwortet

[CM08] Skala (Zwischenwerte beschriftet)
Möglichkeiten Inhalt CMS II
"Wie sinnvoll ist es, folgende Inhalte in CMS II zu integrieren?"

CM08_01 Vorstellen der Inhalte von Kundenprojekten ("Best Practice")

CM08_02 Vorlegen von Clippingmappen (Referenzkunden)

CM08_03 Nachweis von erreichten Werbewerten

CM08_04 Vorlegen von produzierten PR-Materialien (PAs, Broschüren etc.)

1 = Nicht sinnvoll 2 = Wenig sinnvoll 3 = Etwas sinnvoll 4 = Sinnvoll -9 = nicht beantwortet

[CM09] Offene Nennungen
Ergänzung Möglichkeiten Inhalt CMS II
Gibt es Ihrer Meinung nach weitere Möglichkeiten der Integration von inhaltlichen Aspekten in CMS II? Wenn ja, welche

Texteingabe

[QL01] Mehrfachauswahl
Qualität Lobbying
Was bedeutet für Sie Qualität von Lobbying-Aktivitäten?

- QL01_01** Durchsetzung der Interessen
- QL01_02** Diskretion in der Zusammenarbeit
- QL01_03** Gutes Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Berater
- QL01_04** Gutes persönliches Verhältnis zwischen Kunden und Berater
- QL01_05** Verständnis des Beraters für das Unternehmen des Kunden
- QL01_06** Transparenz
- QL01_07** Ehrlichkeit
- QL01_08** Anderes, und zwar...

1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

[QL02] Auswahl
Gütesiegel Lobbying
Ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll, ein Lobbying-"Gütesiegel" einzuführen, bei dem die Agentur gewisse Kriterien vorweisen muss, um "anerkannten" Lobbyismus betreiben zu können?

1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiß nicht -9 = nicht beantwortet

[QL03] Mehrfachauswahl
Kriterien Gütesiegel Lobbying
Welche Kriterien wären Ihrer Meinung nach bei einem Lobbying-"Gütesiegel" sinnvoll?

- QL03_01** Qualifikation der Mitarbeiter
- QL03_02** Bekanntgabe von Kunden (an die Vergabestelle)
- QL03_03** Vorstellen von Referenzprojekten (bei der Vergabestelle)
- QL03_04** Anderes, und zwar...

1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

[AA01] Auswahl
Anzahl MitarbeiterInnen
Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihre PR-Agentur?

1 = Bis 5 2 = 6-20 3 = 21-40 4 = über 40 -9 = nicht beantwortet

[AA02] Auswahl
Kunden der PR-Agentur
Wie viele Kunden betreut Ihre Agentur gegenwärtig?

1 = Bis 5 2 = 6-20 3 = 21-40 4 = 41-60 5 = Mehr als 60 -9 = nicht beantwortet

[AA03] Auswahl
Zertifizierung der PR-Agentur
Ist Ihre PR-Agentur nach CMS II zertifiziert?

1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet

[AA04] Auswahl
Lobbying der PR-Agenturen
Betreibt Ihre Agentur Lobbying?

1 = Ja 2 = Nein 3 = Keine Angabe -9 = nicht beantwortet

[AA05] Auswahl
Sitz der PR-Agentur
In welchem Land ist der Sitz Ihrer PR-Agentur?

1 = Österreich 2 = Deutschland -9 = nicht beantwortet

[AC01] Auswahl
CMS II Zertifizierung vorstellbar
Können Sie sich vorstellen, sich nach CMS II zertifizieren zu lassen?

1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet

[AC02] Mehrfachauswahl
Gründe Ablehnung Zertifizierung
Aus welchen Gründen können Sie sich nicht vorstellen, sich nach CMS II zertifizieren zu lassen?

- AC02_01** Aufwand ist zu groß
- AC02_02** Kosten sind zu hoch
- AC02_03** Flexibilität wird eingeschränkt
- AC02_04** Passt nicht zu Unternehmenskultur
- AC02_05** Bringt keinen Vorteil
- AC02_06** Zu starke Bürokratisierung
- AC02_07** Keine relevante Aussage über die inhaltliche Qualität
- AC02_08** Andere, und zwar...

1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

27.6. Fragebogen KundInnen

CASE Fortlaufende Nummer der Versuchsperson

REF Referenz, falls solch eine im Link zum Fragebogen übergeben wurde

LASTPAGE Nummer der Seite im Fragebogens, die zuletzt bearbeitet und abgeschickt wurde

QUESTNNR Kennung des Fragebogens, der bearbeitet wurde

MODE Information, ob der Fragebogen im Pretest oder durch einen Projektmitarbeiter gestartet wurde

STARTED Zeitpunkt, zu dem der Teilnehmer den Fragebogen aufgerufen hat

FINISHED Information, ob der Fragebogen bis zur letzten Seite ausgefüllt wurde

TIME_001... Zeit, die ein Teilnehmer auf einer Fragebogen-Seite verbracht hat

[KQ01] Mehrfachauswahl

Kunden Reihung Qualitätsmerkmale

Welche Aspekte der Qualität einer PR-Agentur sind für Sie als Kunde am wichtigsten?

KQ01_01 Hohe Zufriedenheit

KQ01_02 Gute Zusammenarbeit

KQ01_03 Erreichen von Kommunikationszielen

KQ01_04 Verhältnis von Kosten und Nutzen

KQ01_05 Positive Medienresonanz

KQ01_06 Kundenanzahl einer PR-Agentur

KQ01_07 Jahresumsatz der PR-Agentur

KQ01_08 Hohes Ansehen der Agentur in der PR-Branche

KQ01_09 Öffentliche Auszeichnungen der PR-Agentur

KQ01_10 Zertifizierung der PR-Agentur

KQ01_11 Einbindung in ein internationales Netzwerk

KQ01_12 Vernetzung der PR-Agentur

KQ01_13 Andere, und zwar...

1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

[KQ02] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Wichtigkeit Qualitätsaspekte

In der Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur: Bitte bewerten Sie die folgenden Qualitätsaspekte nach ihrer Wichtigkeit:

KQ02_01 Beziehung mit dem PR-Berater

KQ02_02 Vertrauensverhältnis zum PR-Berater

KQ02_03 Zufriedenheit

KQ02_04 Qualität des vorgestellten Konzepts

KQ02_05 Erreichen der Kommunikationsziele

KQ02_06 Auszeichnungen und Preise für die PR-Agentur

KQ02_07 Positives Image der PR-Agentur

- KQ02_08** Bekanntheit der PR-Agentur
- KQ02_09** Jahresumsatz einer PR-Agentur
- KQ02_10** Einbindung in ein internationales Netzwerk
- KQ02_11** Vernetzung der PR-Agentur
- KQ02_12** Qualitäts-Zertifizierung der PR-Agentur

1 = Unwichtig 2 = Weniger wichtig 3 = Wichtig 4 = Sehr wichtig -9 = nicht beantwortet

[KQ03] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Kunden Erfolg PR

In Bezug auf die Qualität einer PR-Agentur: Bitte bewerten Sie die folgenden Erfolgskriterien nach ihrer Aussagekraft:

- KQ03_01** Hohe Medienresonanz
- KQ03_02** Positive Medienresonanz
- KQ03_03** Höhe des Werbewerts
- KQ03_04** Dialog mit wichtigen Teilöffentlichkeiten
- KQ03_05** Information der Bevölkerung
- KQ03_06** Besetzung öffentlicher Themen
- KQ03_07** Profilierung durch einheitliches Erscheinungsbild
- KQ03_08** Vermittlung bei internen Konflikten
- KQ03_09** Mitarbeiteraktivierung
- KQ03_10** Politische Entscheidungsbeeinflussung
- KQ03_11** Zielgruppenmobilisierung
- KQ03_12** Meinungsänderungen bei Entscheidern
- KQ03_13** Anzahl von Besuchern (z.B. bei Pressekonferenzen, Veranstaltungen)
- KQ03_14** Anzahl der Teilnehmer bei Gewinnspielen (oder ähnlichen Aktionen)
- KQ03_15** Nachfrage nach Broschüren, Foldern etc.

1 = Nicht aussagekräftig 2 = Wenig aussagekräftig 3 = Aussagekräftig 4 = Sehr aussagekräftig

-9 = nicht beantwortet

[KA01] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Qualitätsaspekte Wichtigkeit

Bei der Auswahl einer PR-Agentur: Bitte beurteilen Sie die folgenden Kriterien nach ihrer Wichtigkeit:

- KA01_01** Qualität des vorgestellten Konzepts
- KA01_02** Referenzkunden der PR-Agentur
- KA01_03** Inhaltliche Ausrichtung/Spezialkompetenz der PR-Agentur
- KA01_04** Öffentliche Auszeichnungen der PR-Agentur
- KA01_06** Image der PR-Agentur
- KA01_07** Einbindung der PR-Agentur in ein internationales Netzwerk
- KA01_08** Vernetzung der PR-Agentur

- KA01_09** Jahresumsatz der PR-Agentur
- KA01_10** Bekanntheit einer PR-Agentur
- KA01_11** Empfehlungen anderer Unternehmen
- KA01_12** Empfehlung durch Pitch-Berater
- KA01_13** Persönliche Sympathien für den PR-Berater
- KA01_14** Kompetenz und professioneller Auftritt des PR-Beraters
- KA01_15** Erfahrung des PR-Beraters
- KA01_16** Branchenkompetenz der PR-Agentur
- KA01_17** Zertifizierung der PR-Agentur

1 = Unwichtig 2 = Etwas wichtig 3 = Wichtig 4 = Sehr wichtig -9 = nicht beantwortet

- [KC01]** Auswahl
- Bekanntheit CMS II
- Kennen Sie die Zertifizierung "Consultancy Management Standard II" (CMS II)?

1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet

- [KC02]** Dropdown-Auswahl
- Wichtigkeit CMS II
- Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Zertifizierung einer PR-Agentur mit CMS II?

1 = Sehr wichtig 2 = Wichtig 3 = Wenig wichtig 4 = Unwichtig -9 = nicht beantwortet

- [KC03]** Auswahl
- Relevanz Zertifizierung bei Agenturauswahl
- Achten Sie bei der Auswahl einer PR-Agentur auf eine Zertifizierung mit CMS II?

1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiß nicht -9 = nicht beantwortet

- [KC04]** Auswahl
- Bevorzugung zertifizierte Agentur
- Bei gleich guten Konzepten: Würden Sie eine zertifizierte PR-Agentur bevorzugen?

1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiß nicht -9 = nicht beantwortet

- [AU01]** Auswahl
- Anzahl Mitarbeiter
- Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

1 = Weniger als 10 2 = 10 bis 49 3 = 50 bis 249 4 = Mehr als 250 -9 = nicht beantwortet

[AU02] Auswahl
Zusammenarbeit PR-Agentur
Arbeiten Sie im Moment mit einer PR-Agentur zusammen?

1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiß nicht -9 = nicht beantwortet

[AU03] Auswahl
Zertifizierung Agentur
Ist Ihre PR-Agentur nach CMS II zertifiziert?

1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiß nicht -9 = nicht beantwortet

[AU04] Auswahl
Unternehmensbranche
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

1 = Bank und Versicherung 2 = Gewerbe und Handwerk 3 = Handel 4 = Industrie 5 =
Information und Consulting 6 = Tourismus und Freizeitwirtschaft 7 = Transport und
Verkehr 8 = Außenwirtschaft
9 = Andere, und zwar... -9 = nicht beantwortet

[AU05] Auswahl
Unternehmenssitz
In welchem Land ist der Sitz Ihres Unternehmens?

1 = Österreich 2 = Deutschland -9 = nicht beantwortet

27.7. Aussendung PRVA Fragebogen



<http://www.prva.at/>

Mitgliederinformation am 4.7.2011

Möglichkeiten des Qualitätsnachweises in und von PR-Agenturen

Sehr geehrtes PRVA-Mitglied,

Florian Haas, Bakk., untersucht in seiner Diplomarbeit an der Universität Wien, Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaften, die **"Möglichkeiten des Qualitätsnachweises in und von PR-Agenturen"**. Da diese Studie wichtige Informationen über die Standards der Branche liefern wird, unterstützt die PRVA Herrn Haas bei seiner Arbeit und ersucht alle Mitglieder um die Beantwortung des Fragebogens (ca. 10 min) **bis Ende Juli 2011**.
Informationen zur Befragung sowie den **Link** finden Sie **untenstehend**.

Besten Dank im voraus.
Mit herzlichen Grüßen

Susanne Senft
Vorstandsmitglied
Leiterin des Arbeitskreises Wertschöpfung durch Kommunikation
***** Sehr geehrte
Damen und Herren,

ich verfasse gerade meine Magisterarbeit an der Universität Wien zum Thema

„Möglichkeiten des Qualitätsnachweises in und von PR-Agenturen“.

und führe dazu eine Befragung mit den GeschäftsführerInnen beziehungsweise PartnerInnen aller österreichischen PR-Agenturen sowie den österreichischen Unternehmen durch, die Mitglieder des PRVA sind. Meine

Studie wird von der PR Quality Austria und dem PRVA unterstützt, die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen Aufschlüsse über das Thema „Qualität von PR-Agenturen“ bringen. Ich erhoffe mir, durch die Studie zeigen zu können, welche Qualitätsmerkmale beziehungsweise Evaluationsmethoden aus der Sicht der Entscheidungsträger in PR-Agenturen beziehungsweise Kunden aussagekräftig sind.

Besonderes Augenmerk der Untersuchung liegt auf der **Unterscheidung zwischen Agenturen- und Kundenseite**. Aus diesem Grund gibt es zwei unterschiedliche Fragebögen. Falls Sie Interesse daran haben, mich bei meiner Untersuchung zu unterstützen, wäre ich Ihnen dankbar, wenn Sie meinen Fragebogen beantworten würden:

Agenturensseite:

Die Antworten des Fragebogens stehen dabei stellvertretend für die gesamte Agentur (1 Fragebogen pro Agentur).

<https://www.soscisurvey.de/prqualitaet11/?q=prqualitaet11>

Kundenseite:

Die Antworten des Fragebogens stehen dabei stellvertretend für das gesamte Unternehmen (1 Fragebogen pro Unternehmen).

<https://www.soscisurvey.de/prqualitaet11/?q=kundenqualitaet11>

Es handelt sich hierbei um einen **Online-Fragebogen**. Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Es ist nicht möglich nachzuvollziehen, wer dem Link gefolgt ist. **Die Befragung wird ca. 10-15 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Die Ergebnisse beider Untersuchungen sollen Aufschlüsse darüber geben, inwiefern sich das Qualitätsverständnis von PR-Agenturen und Kunden unterscheidet und welche Möglichkeiten es in diesem Zusammenhang gibt, die Erfüllung von Kundenbedürfnissen zu optimieren.

Sollten Sie Interesse an den Detailergebnissen meiner Studie haben, sende ich Ihnen gerne die **fertige Auswertung** (voraussichtlich ab September 2011) per Mail zu.

Bei Interesse schicken Sie bitte eine kurze **Anfrage** an: flo.haas@gmx.at

Für eventuelle Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich jederzeit zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Herzliche Grüße

Florian Haas

PRVA

Public Relations Verband Austria

1030 Wien, Lothringerstraße 12/4. Stock

Tel.: +43 (0)1 715 15 40

Fax: +43 (0)1 715 15 35

www.prva.at <<http://www.prva.at>>

office@prva.at

Abstract Deutsch

Diese Arbeit handelt vom Qualitätsverständnis österreichischer PR-Agenturen und (potenziellen) KundInnen. Ziel war es, das in Österreich bislang wenig erforschte Thema der Qualität beziehungsweise Evaluation in und von PR-Agenturen systematisch darzustellen. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass Qualität sowohl bei KundInnen als auch bei PR-Agenturen einen sehr hohen Stellenwert hat und als wichtigste Voraussetzung für den Erfolg von PR-Arbeit und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gesehen wird. Obwohl Qualität beinahe einstimmig als messbare Größe und Evaluationsverfahren als zentrale Mittel des Nachweises eines „Return on Investment“ eingeschätzt werden, werden Beziehungsaspekte zwischen Agenturen und KundInnen wie Vertrauen, Ehrlichkeit und Sympathie über messbare Faktoren gestellt. Grundsätzlich haben PR-Agenturen und Unternehmen in Österreich sehr ähnliche Qualitätsvorstellungen, das Erreichen gemeinsam definierter Kommunikationsziele wird unisono als wichtigster Faktor gesehen. KundInnen treffen ihre Entscheidung für eine Agentur nicht – wie von PR-PraktikerInnen vermutet – aufgrund personenspezifischer Merkmale, sondern auf Basis der Qualität des vorgestellten Konzepts. Ebenfalls einig sind sich Agenturen und KundInnen, dass sich der Erfolg von PR-Arbeit in erster Linie darin zeigt, inwiefern ein Dialog zu relevanten Teilöffentlichkeiten hergestellt und Meinungsänderungen bei EntscheiderInnen herbeigeführt werden können. Das Ergebnis, dass die Medienresonanz nicht als zentraler Erfolgsfaktor eingeschätzt wird, relativiert die Ansicht, dass die Kernfunktion von PR in der „klassischen“ Medienarbeit liegt. Das Qualitätsmanagementsystem CMS II wird zwar von vielen Agenturen als Möglichkeit des Qualitätsnachweises gesehen, ist aber bei (potenziellen) KundInnen nicht bekannt genug, um einen relevanten Wettbewerbsvorteil zu bringen. Der Hauptnutzen von Qualitätsstandards wird demnach nicht im „Außenverhältnis“, sondern in der Optimierung interner Arbeitsabläufe verortet. Als größte Nachteile von CMS II werden der hohe Arbeitsaufwand und hohe Kosten genannt. Gerade aufgrund des Negativimages von Lobbying in Österreich orten fast alle Befragten akuten Handlungsbedarf, die Einführung eines Registers oder „Gütesiegels“ wird großteils stark befürwortet. Aufbauend auf den Untersuchungsergebnissen und theoretischen Implikationen wurde schließlich ein Modell entwickelt, mit dem die Qualität von (externer) Kommunikationsberatung dargestellt, nachvollziehbar und messbar gemacht werden kann.

Abstract English

This master's thesis is focused on the representation of the concept of quality and the differences and analogies between PR agencies and (potential) customers in Austria. The main aim was the systematic portrayal of quality and evaluation within PR agencies, an issue barely explored in Austria up to now. The results of the empirical investigation show that quality has a very high priority for both clients and PR agencies and is seen as an important prerequisite for the success of PR work and the satisfaction of the staff. Although quality is almost unanimously seen as a measurable quantity and evaluation methods are considered central means of detecting a "return on investment", relationship issues between agencies and clients such as trust, honesty and sympathy are raised above measurable factors. In principle, PR agencies and companies in Austria have very similar ideas of quality, the achievement of communication goals concertedly defined is unanimously seen as the most important factor. Customers make their decision for an agency not – as suggested by PR practitioners – because of a consultant's specific personal characteristics, but based on the quality of the presented concept. There is also an agreement among agencies and clients that the success of public relations work primarily depends on the success in initiating a dialogue with the relevant sections of the public opinion and whether opinions of political decision-makers can be changed. The resulting fact that the media response is not seen as a key success factor relativises the perspective that the core function of public relations lies within the "traditional" media relations. The quality management system CMS II is indeed seen as possible proof of quality by many agencies, but isn't familiar enough with (potential) customers to bring a relevant competitive advantage. The quality standard's main benefit is therefore not localized in "external relations" in terms of customers, but in the optimization of internal workflows. As biggest disadvantages of CMS II the high workload and high costs are mentioned. Precisely because of the negative image of lobbying in Austria, almost all respondents locate an urgent need for action and the introduction of a register or 'label' involving the qualification of the staff is mostly strongly approved. Based on the empirical findings and theoretical implications, there was finally developed a model that demonstrates, makes comprehensible and makes measurable the quality of (external) communication consultancy.

Lebenslauf

Name	Florian Maximilian Haas, Bakk phil.
Geburtsdatum	05.06.1987
Geburtsort	Wien, Österreich

Schulbildung:

2005 Matura mit „Gutem Erfolg“
1997-2005 Gymnasium der Marianisten,
Albertus-Magnus-Schule, 1180 Wien

Zivildienst:

2005-2006 Zivildienstes im „Evangelischen
Krankenhaus Wien“, 1180 Wien

Studium:

2009 Abschluss des BAKK-Studiums der
Publizistik und Kommunikations-
wissenschaft „mit Auszeichnung“
Seit 2006 Studium der Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft sowie der
Soziologie an der Universität Wien

Beruflicher Werdegang:

Seit 4/2011 Account Assistant bei „The Skills Group“
10/2010-4/2011 Praktikum bei „The Skills Group GmbH“
10-11/2009 Praktikum bei der „ÖBB-Infrastruktur AG“
im Bereich „Change Communication“
3-6/2009 Mitarbeiter der „MENSALIA
Unternehmensberatung“, Finanzmarkt-
kommunikation
2006-2007 Geringfügig Angestellter im
„Evangelischen Krankenhaus Wien“

Berufliche Weiterbildung:

3/2005 „Cambridge“- Certificate in Advanced
English
10/2003 Certificat de stage du „Centre International
de Francais Langue Etrangere, Montpellier“

Preise und Auszeichnungen:

2009-2011 Leistungsstipendium der Universität Wien

Besondere Kenntnisse und Fähigkeiten:

Sehr gute EDV-Kenntnisse, Führerschein
B, Englisch, Französisch, Spanisch

Zusätzliche Aktivitäten:

2-6/2010 Teilnahme an der „tele.ring Bessermacher
Academy“, Finalqualifikation