

**Masterarbeit
Master of Advanced Studies in Communication
Management and Leadership
2016**

Evaluation in der Behördenkommunikation

**vorgelegt am
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Departement Angewandte Linguistik
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften**

Betreuerin

Dr. Carmen Koch

Diplomandin

Katharina Weber

xxx

xxx

Abgabe: 30. Dezember 2016

Erklärung

Katharina Weber versichert hiermit, dass die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde und dass sämtliche Quellen im Text oder im Anhang nachgewiesen sind (Literatur und Quellenverzeichnis).

Ort, Datum:

Unterschrift:

Inhalt

1. Einleitung	5
1.1 Ziel der Arbeit, Fragestellungen und Begriffe.....	5
1.2 Forschungsstand.....	6
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
2. Theoretische Grundlagen	8
2.1 Evaluation von Kommunikation.....	8
2.1.1 Ruf nach systematischer Erfolgsmessung.....	8
2.1.2 Kommunikations-Controlling und DPRG/ICV-Bezugsrahmen.....	8
2.1.3 Strategische PR-Evaluation	10
2.1.4 Anwendung von Evaluation und Kommunikations-Controlling in der Praxis	14
2.2 Behördenkommunikation in der Schweiz	15
2.2.1 Wachsende Bedeutung und Professionalisierung	15
2.2.2 Anforderungen an die Kommunikation der Behörden	16
2.2.3 Zielgruppen, Instrumente und strategische Ausrichtung	17
2.2.4 Regierungs- und Verwaltungskommunikation	18
2.3 Evaluation in der Behördenkommunikation.....	19
2.3.1 Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten von Evaluation.....	19
2.3.2 Grenzen der Evaluation.....	20
2.3.3 Anwendung in der Praxis	21
2.4 Hypothesen	22
3. Methode	23
3.1 Quantitative Befragung	23
3.2 Stichprobe	23
3.3 Fragebogen und Operationalisierung der Hypothesen.....	25
4. Resultate der Befragung	28
4.1 Rücklauf und Profil der antwortenden Personen	28
4.2 Qualitätssicherung und Evaluation der Investition.....	30
4.3 Evaluation der Medienresonanz	32
4.4 Evaluation der direkten Resonanz und der Zielgruppenresonanz	33
4.5 Evaluation durch externe Dienstleister.....	36
4.6 Einstellungen zu Evaluation und Hinderungsgründe.....	38
4.7 Beurteilung der Resultate und Überprüfung der Hypothesen	41
5. Fazit	44
5.1 Erkenntnisse.....	44
5.2 Reflektion des Vorgehens.....	47
6. Literatur	49
Anhang	52
Fragebogen.....	52
Anschreiben	61

Abbildungen

Abbildung 1: DPRG/ICV-Bezugsrahmen	9
Abbildung 2: Evaluation im Kommunikationsprozess.....	11
Abbildung 3: Rücklauf nach Staatsebene.	28
Abbildung 4: Personelle Ressourcen der Kommunikationsstellen.	29
Abbildung 5: Aufgaben der Kommunikationsstelle.....	29
Abbildung 6: Anwendung von Massnahmen zur Qualitätssicherung.....	30
Abbildung 7: Häufigkeit von Medienresonanzanalysen.....	33
Abbildung 8: Evaluation verschiedener Kanäle (Q11).....	33
Abbildung 9: Evaluation des Zielgruppendenkens.	35
Abbildung 10: Auslöser der externen Evaluation.	37
Abbildung 11: Konsequenzen der externen Evaluation.....	38
Abbildung 12: Stellenwert von Evaluation für die eigene Arbeit.	38
Abbildung 13: Einstellungen zum Nutzen von Evaluation.	39
Abbildung 14: Praktische Hinderungsgründe für Evaluation.	40

Tabellen

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Kommunikations-Controlling und strategischer PR-Evaluation.	10
Tabelle 2: Anteil der Medienarbeit an der Arbeit der Kommunikationsstelle und Frequenz von Medienspiegeln.	32

Management Summary

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Evaluation von Kommunikation in Schweizer Behörden. Sie stellt zunächst zwei theoretische Modelle für die Evaluation von Kommunikation vor: Zum einen das quantitativ ausgerichtete Kommunikations-Controlling, das den Fokus darauf richtet, die Unternehmenskommunikation anschlussfähig zu machen an betriebswirtschaftliche Management- und Controlling-Systeme und ihren Wertbeitrag zu beziffern. Diesem verbreiteten Modell stellt sie das weniger bekannte Konzept der strategischen PR-Evaluation gegenüber, das eine «Bottom-up»-Erfassung, -Bewertung und -Optimierung der Kommunikation in ihren verschiedenen Phasen (Planung, Umsetzung, Resultate, Wirkungen) vorschlägt. Anschliessend beschreibt die Arbeit die Besonderheiten der Behördenkommunikation in der Schweiz: Mit der Abkehr vom Obrigkeitsstaat, dem Medienwandel und der sinkenden Bedeutung von Intermediären wie Parteien und Verbänden haben Information und Kommunikation für die Behörden an Bedeutung gewonnen. Dies hat eine Professionalisierung der Behördenkommunikation zur Folge, die einhergeht mit grösseren personellen und finanziellen Ressourcen, organisatorischer Ausdifferenzierung sowie der Schaffung rechtlicher Grundlagen. In diesem Kontext kann Evaluation dazu beitragen, dass die Behörden den spezifischen Anforderungen an ihre Kommunikation (inhaltliche und zeitliche Kontinuität, Transparenz, Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit und Verhältnismässigkeit) gerecht werden. Das Modell der strategischen PR-Evaluation erweist sich als geeignete Grundlage für ein umfassendes Qualitätsmanagement in Kommunikationsabteilungen der Schweizer Behörden.

Im empirischen Teil der Arbeit wird mit einer standardisierten quantitativen Befragung untersucht, welchen Stellenwert Leitungspersonen von Kommunikationsstellen bzw. Kommunikationsbeauftragte in Schweizer Behörden der Evaluation ihrer Arbeit beimessen und welche Methoden sie dafür anwenden. Die 71 ausgefüllten Fragebogen lassen darauf schliessen, dass bei den für die Behördenkommunikation Verantwortlichen das Bewusstsein für den Nutzen von Evaluation vorhanden ist und vielfältige Evaluationsmassnahmen zur Anwendung kommen. Sie werden jedoch nur von einer Minderheit systematisch in die Arbeitsabläufe integriert. Teilweise fehlen dafür personelle und finanzielle Ressourcen, doch äussert auch lediglich die Hälfte den Wunsch nach einer stärkeren und damit systematischeren Evaluation der eigenen Arbeit. Rund ein Drittel ist der Ansicht, die Behördenkommunikation sei nicht für eine systematische Evaluation geeignet. Wie der theoretische Teil gezeigt hat, weist die Behördenkommunikation in der Tat verschiedene Besonderheiten auf, die bei der Anwendung von Evaluations- und Wirkungsmodellen berücksichtigt werden müssen. Dennoch kann das Konzept der strategischen PR-Evaluation Hinweise geben, wie Evaluation gewinnbringend in den Arbeitsalltag von Kommunikationsstellen in Schweizer Behörden integriert werden kann.

1. Einleitung

1.1 Ziel der Arbeit, Fragestellungen und Begriffe

Die vorliegende Abschlussarbeit im MAS Communication Management and Leadership greift zwei verschiedene Entwicklungen auf: Zum einen hat die Frage, wie Kommunikationsverantwortliche die Qualität und die Wirkung ihrer Arbeit systematisch evaluieren können, im vergangenen Jahrzehnt in der Kommunikationswissenschaft und -praxis an Bedeutung gewonnen (vgl. Mast 2016: 135). Zum anderen hat die öffentliche Hand in der Schweiz in den vergangenen rund zwanzig Jahren ihre Kommunikation professionalisiert: Vollamtliche Kommunikationsverantwortliche mit entsprechender Qualifikation haben die im Nebenamt auch noch für Kommunikation zuständigen Staatschreiber, Departementssekretäre oder Amtsvorsteher abgelöst, die personellen Ressourcen in Kommunikationsstellen sind kontinuierlich gewachsen und neue Kanäle wie Social Media wurden erschlossen (vgl. Jarren 2005: 31, Baumgartner/Jarren 2010 und Stücheli-Herlach 2012).

Betrachtet man beide Entwicklungen gemeinsam, so stellen sich verschiedene Fragen: Hat die vor allem auf Unternehmen fokussierte Diskussion über die Notwendigkeit systematischer Wirkungs- und Erfolgsmessung auch in den Kommunikationsstellen der Behörden Widerhall gefunden? Ist als Folge der Professionalisierung auch in der Behördenkommunikation das Bedürfnis gewachsen, Qualität und Wirkung der eigenen Arbeit kontrollieren und belegen zu können?

Diesen Fragen möchte ich in meiner Masterarbeit nachgehen. Ziel der Arbeit ist es einerseits, über einen theoretischen Zugang herauszuarbeiten, welchen Stellenwert Evaluation für die Kommunikation der Behörden im Kontext der Professionalisierung spielen könnte bzw. sollte und inwiefern die primär für Unternehmen entwickelten theoretischen Modelle für die Behördenkommunikation geeignet sind. Andererseits soll mittels einer Befragung empirisch erhoben werden, wie Evaluation in der Kommunikationspraxis der Schweizer Behörden heute gehandhabt wird.

Die Fragestellungen lauten folglich:

- Welche Gründe sprechen dafür, dass Behörden ihre Kommunikation systematisch evaluieren?
- Welche theoretischen Modelle können als Grundlage für die Evaluation in der Behördenkommunikation dienen?
- Welchen Stellenwert messen Kommunikationsverantwortliche in Schweizer Behörden dem Thema Evaluation bei?
- Wie und was wird in den Kommunikationsstellen der Schweizer Behörden evaluiert?
- Welche Gründe stehen einer systematischen Evaluation allenfalls im Weg?

Der Begriff «Evaluation» wird in der vorliegenden Arbeit breit verstanden als Erfassung und Bewertung des Kommunikationsprozesses in allen Phasen mitsamt seinen Produkten und Resultaten sowie deren Wirkungen (vgl. Besson 2008: 29f.).¹ Ziel der Evaluation kann sein, durch die Bewertung Verbesserungen eines laufenden Prozesses zu ermöglichen (formative Evaluation) oder anhand der Betrachtung eines abgeschlossenen Prozesses (summativ Evaluation) Empfehlungen für künftige Prozesse abzuleiten (vgl. Besson 2012: 100 und 104). Die Bewertung kann qualitativ oder quantitativ sein.

Der Begriff «Behörden» beschreibt in der vorliegenden Arbeit die staatlichen Akteure der Exekutive (vollziehende Gewalt), also Regierungen und Verwaltungseinheiten auf allen drei Staatsebenen (Bund, Kantone und Gemeinden). Innerhalb der Verwaltung beschränkt sich die Untersuchung auf Einheiten der Zentralverwaltung, deren Organisation in der Kompetenz der jeweiligen Regierungsbehörde liegt. Autonome öffentlich-rechtliche Anstalten wie beispielsweise Verkehrsbetriebe, Energieversorger, Hochschulen, Spitäler oder Versicherungen sind in dieser Definition von Verwaltung nicht enthalten (vgl. Pasquier/Fivat 2013: 192-194).

1.2 Forschungsstand

In beiden Themenbereichen dieser Arbeit (Evaluation von Kommunikation und Behördenkommunikation in der Schweiz) sind im vergangenen Jahrzehnt zahlreiche wissenschaftliche Publikationen erschienen, die es erlauben, auf bestehenden Erkenntnissen und Modellen aufzubauen.

Für den Bereich «Evaluation» wurde die deutschsprachige Literatur berücksichtigt. Publikationen von Ansgar Zerfaß, Jörg Pfannenbergs und Lothar Rolke geben einen guten Überblick über den Ansatz des Kommunikations-Controllings (vgl. Zerfaß/Pfannenbergs 2010 sowie Rolke/Zerfaß 2010 und 2014). Unter der Leitung von Ansgar Zerfaß betreiben die Universität Leipzig und der Arbeitskreis «Wertschöpfung durch Kommunikation» der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) zudem die Website www.communicationcontrolling.de, die Grundlagen, Fallstudien und aktuelle Neuigkeiten zum Thema bereitstellt. Einen alternativen Ansatz für die strategische PR-Evaluation hat Nanette Besson in ihrer Dissertation erarbeitet und in der Folge weiterentwickelt (vgl. Besson 2008 und 2012).

Im Bereich «Behördenkommunikation in der Schweiz» ist neben zahlreichen Aufsätzen, u.a. von Otfried Jarren (vgl. Jarren 2005), Peter Stücheli-Herlach (vgl. Stücheli-Herlach 2008, 2010 und 2012) und Sibylle Hardmeier (vgl. Hardmeier/Rothmayr 2004 und Hardmeier

¹ In der Literatur wird teilweise zwischen Kommunikations-Controlling und (PR-)Evaluation unterschieden, wobei die Begriffe nicht immer eindeutig verwendet werden (vgl. Besson 2008: 31). In der vorliegenden Arbeit wird Kommunikations-Controlling als spezifisches Konzept unter dem übergeordneten Begriff «Evaluation» subsumiert. Unterschiede zwischen den spezifischen Ansätzen Kommunikations-Controlling und strategische PR-Evaluation werden in Kapitel 2.1.3 beschrieben.

2005), die Dissertation von Sabrina Baumgartner zur Regierungskommunikation der Schweizer Kantone hervorzuheben (vgl. Baumgartner 2010). Neben einem theoretischen Teil enthält sie auch eine umfangreiche empirische Untersuchung aller 26 Kantone der Schweiz. Auch wenn die Regierungskommunikation der Kantone lediglich einen Teil des für die vorliegende Arbeit gewählten Untersuchungsgegenstands umfasst, zeigt die Arbeit exemplarisch auf, wie die Behördenkommunikation in den vergangenen Jahrzehnten professionalisiert wurde.

So umfangreich die Literatur zu den beiden Themenbereichen für sich betrachtet ist, bildet ihre Schnittstelle hingegen bis anhin eine Forschungslücke. Anhaltspunkte dafür, welche Rolle Evaluation in der Schweizer Behördenkommunikation aus theoretischer Warte spielen sollte, lassen sich Aufsätzen von Jarren und Stücheli-Herlach entnehmen (vgl. Jarren 2005: 51-53 und Stücheli-Herlach 2008: 156-159); vereinzelte Hinweise auf die Handhabung in der Praxis geben Hardmeier/Rothmayr (vgl. Hardmeier/Rothmayr 2005: 95) und Baumgartner für die Regierungskommunikation der Kantone (vgl. Baumgartner 2010: 162f.). Einige Hinweise zur Handhabung von Evaluation in Behörden auf europäischer Ebene gibt der European Communication Monitor (vgl. Zerfaß et al. 2010: 97-104 und Zerfaß et al. 2015: 70-81).

Die vorliegende Masterarbeit greift somit ein Thema auf, das in dieser Form in der Literatur noch nicht vertieft behandelt worden ist.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Hauptteil dieser Arbeit ist in drei Kapitel gegliedert: Kapitel 2 behandelt das Thema aus theoretischer Perspektive. Dazu werden zunächst die Themenbereiche Evaluation und Behördenkommunikation in der Schweiz in je einem Unterkapitel separat beschrieben. Danach folgt eine Zusammenführung mit dem Ziel, Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen sowie Grenzen von Evaluation in der Behördenkommunikation zu beschreiben und aufzuzeigen, welche Erkenntnisse zur Anwendung in der Praxis bereits existieren. Daraus werden Hypothesen für die empirische Untersuchung abgeleitet.

Kapitel 3 beschreibt die Methodik für den empirischen Teil der Arbeit, darunter insbesondere die Zusammensetzung der Stichprobe und die Operationalisierung der Hypothesen. Die Resultate der empirischen Untersuchung werden in Kapitel 4 erläutert und interpretiert sowie die Hypothesen überprüft.

Im Fazit (Kapitel 5) werden die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zusammengeführt und das gewählte Vorgehen reflektiert.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Evaluation von Kommunikation

2.1.1 Ruf nach systematischer Erfolgsmessung

Wie gut erreicht eine Organisation mit einer Kommunikationsmassnahme ihre Zielgruppen und was löst sie damit bei ihnen aus? Wie können Kommunikationsverantwortliche die Qualität ihrer Arbeit beurteilen und verbessern? Welche Bedeutung hat die Kommunikation für den Erfolg der Organisation? Lässt sich diese Bedeutung quantifizieren, und wenn ja, wie?

Solche und ähnliche Fragen werden in der Kommunikationswissenschaft und -praxis seit rund zehn bis fünfzehn Jahren vermehrt gestellt und teilweise intensiv diskutiert (vgl. Mast 2016: 135 und Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 10-14.). Dass Fragen nach der Qualität, der Wirkung und dem Nutzen von Kommunikation an Bedeutung gewonnen haben, hat verschiedene Gründe. Meist wird der Ruf nach systematischer Erfolgsmessung als Folge eines starken Wachstums der Kommunikationsabteilungen in Unternehmen und Organisationen interpretiert: Je mehr Mittel und Personal eine Abteilung einsetzt, desto grösser wird der Druck, aufzeigen zu können, wofür diese Ressourcen verwendet werden und welcher Nutzen der Organisation daraus erwächst (vgl. Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 9f.). Gleichzeitig sind die Aufgaben von Kommunikationsverantwortlichen und die ihnen zur Verfügung stehenden Kanäle und Instrumente zahlreicher und vielfältiger geworden. Um Prioritäten zu setzen und Ressourcen möglichst effizient einsetzen zu können, braucht es Entscheidungsgrundlagen, beispielsweise zur Reichweite verschiedener Kanäle (vgl. Rolke/Zerfaß 2014: 864).

In der Literatur wird die Einführung systematischer Erfolgsmessung nicht als «Zwang, sondern Ausdruck der stärkeren Professionalisierung» der Kommunikationsabteilungen interpretiert, denn diese ermöglichen es, Kommunikation strategisch zu planen, zu managen und an den Unternehmenszielen auszurichten sowie in der Folge den Wertbeitrag der Kommunikation für den Unternehmenserfolg sichtbar zu machen (Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 10). Entsprechend wird für die Implementierung umfassender Management-Systeme plädiert, die eine auf Kennzahlen basierende Steuerung der Kommunikationsabteilungen ermöglichen sollen (vgl. Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 11). Dieses Ziel verfolgt das Konzept des *Kommunikations-Controllings*.

2.1.2 Kommunikations-Controlling und DPRG/ICV-Bezugsrahmen

Das Konzept des Kommunikations-Controllings ist in Deutschland ab 2000 entwickelt worden, ausgehend von Initiativen der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und der Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) (vgl. Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 10f.). Wie der Begriff nahelegt, spielt die Orientierung an den (finanziellen) Unternehmenszielen und das Messen der Arbeit von Kommunikationsabteilungen an ihrem Beitrag zu diesen

Zielen eine wichtige Rolle. Dazu soll das Kommunikations-Controlling als «Unterstützungsfunktion, die Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft» in den Kommunikationsabteilungen implementiert werden (Rolke/Zerfaß 2014: 871). Die Anschlussfähigkeit an Managementtheorien und -systeme (z.B. die Balanced Scorecard) spielt eine grosse Rolle.

Kommunikations-Controlling bedingt eine vorgängige strategische Planung: Wenn Kommunikationsprogramme und -massnahmen gemäss dem vierstufigen Konzeptionsmodell – bestehend aus Situationsanalyse, Strategieentwicklung, Massnahmenprogramm und Erfolgskontrolle – geplant und umgesetzt werden, bedeutet Kommunikations-Controlling, dass dieser Prozess vom Ende her betrachtet wird, um zu überprüfen, inwiefern die Umsetzung mit der Planung übereinstimmt (vgl. Rolke/Zerfaß 2014: 873f.). Dafür werden Kennzahlensysteme eingesetzt, die in Form von Scorecards, Dashboards o.ä. dargestellt werden, um eine kontinuierliche Überwachung zu ermöglichen.

Als theoretisches Modell, das eine Verknüpfung von Kommunikationsleistungen mit der Wertschöpfung für das Unternehmen erlaubt, ist im deutschsprachigen Raum der DPRG/ICV-Bezugsrahmen verbreitet (vgl. Abbildung 1). Er wurde 2009 von der DPRG in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) geschaffen, basierend auf anderen Modellen, die leicht unterschiedliche Begriffe verwenden (vgl. www.communicationcontrolling.de, «DPRG/ICV-Bezugsrahmen»). Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen stellt den eingesetzten Ressourcen (Input) die erzielten Wirkungen auf fünf Ebenen gegenüber: interner Output, externer Output, direkter Outcome, indirekter Outcome sowie Outflow.

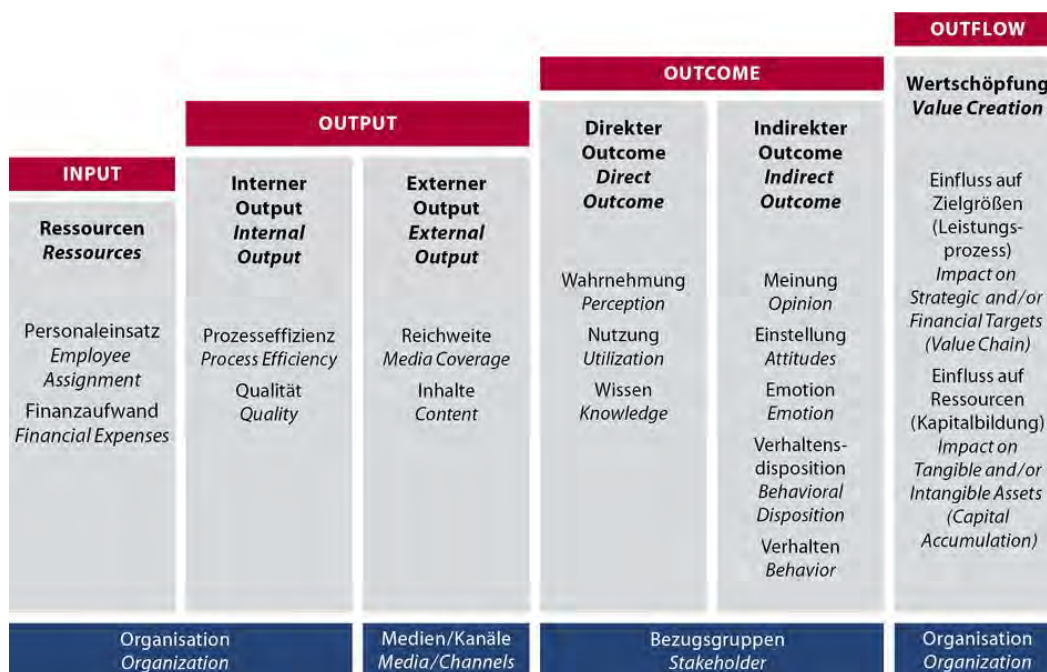


Abbildung 1: DPRG/ICV-Bezugsrahmen (Quelle: www.communicationcontrolling.de).

Beim DPRG/ICV-Bezugsrahmen handelt es sich «nicht um ein Modell, das mit allgemeingültigen Formeln und Messgrössen hinterlegt werden kann, sondern um ein gemeinsames Sprachgerüst» (Rolke/Zerfaß 2014: 875). Je weiter man sich im Bezugsrahmen von links (eingesetzte Ressourcen) nach rechts (Wertschöpfung durch Kommunikation) bewegt, desto grösser wird der Einfluss externer Faktoren, während die Steuerungsmöglichkeit des Kommunikationsmanagements abnimmt. Die postulierte Kausalität lässt sich in der Praxis nicht eindeutig nachweisen, da eine Vielzahl weiterer Faktoren den Kommunikationsprozess und seine Resultate beeinflusst. Rolke/Zerfaß haben zur Abhilfe den Begriff der *korridoralen Kausalität* geschaffen:

«Korridorale Kausalität findet sich bei komplexen, nichtlinearen und häufig auch wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, deren Wirkkräfte zwar eine erkennbare Richtung haben, aber die sich kontextabhängig innerhalb von Schwankungsbreiten zeigen. Dabei handelt es sich nicht selten um Effekte, die auf mehreren Ursachen beruhen (...).» (Rolke/Zerfaß 2010: 54)

Den Nutzen des Bezugsrahmens sehen die Autoren darin, dass er Kommunikationsverantwortlichen helfe, eine Vorstellung von den Wirkungszusammenhängen ihrer Arbeit zu entwickeln und offenzulegen, um die eigenen Erwartungen danach bestmöglich mit den tatsächlichen Ergebnissen vergleichen zu können. Nur wenn dies geschehe, löse sich das Kommunikationsmanagement aus der «Sphäre des kreativen Handwerks» und werde zur zugleich steuerbaren und rechenschaftspflichtigen Kernfunktion der Unternehmensführung (vgl. Rolke/Zerfaß 2010: 53).

2.1.3 Strategische PR-Evaluation

Dem Kommunikations-Controlling stellt Nanette Besson das Konzept der *strategischen PR-Evaluation* gegenüber. Die Autorin definiert diese als «kontinuierliche Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses», die es erlaube «bei Erfolg oder Misserfolg eine detaillierte Ursachenforschung zu betreiben» und so den PR-Prozess zu optimieren und zu steuern (Besson 2008: 31). Wesentliche Unterschiede sind in Tabelle 1 dargestellt:

	Kommunikations-Controlling	Strategische PR-Evaluation
Ziel	Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsprozesse und -massnahmen anhand von Kennzahlensystemen	Erfassung und Bewertung der Planung, Prozesse und Ergebnisse der Kommunikation, anschliessend Möglichkeit zur Optimierung
Nutzen der Kommunikation für die Organisation	(monetärer) Wertbeitrag	positive Reputation
Verbindung zwischen Kommunikations- und Unternehmenszielen	Ableitung von messbaren Kommunikationszielen und Massnahmen aus Unternehmenszielen zu Beginn der Planung, Kontrolle über Kennwerte (top-down)	Orientierung von Massnahmen an Unternehmenszielen im Rahmen der PR-Planung, Überprüfung durch Konzeptionsevaluation (bottom-up)
Kennwerte	quantitativ bzw. monetär	quantitativ und qualitativ

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Kommunikations-Controlling und strategischer PR-Evaluation (Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Besson 2008: 31-36).

Anstelle des im deutschsprachigen Raum weit verbreiteten DPRG/ICV-Bezugsrahmens verwendet Besson ein alternatives Modell, um die verschiedenen Ebenen der Evaluation zu unterscheiden. Es basiert auf einer Darstellung des Kommunikationsprozesses, bestehend aus Planung, Umsetzung (Prozesse), einzelnen Massnahmen, Medienresonanz, direkter Resonanz, Zielgruppendenken und Zielerreichung. Jeder Phase ist ein entsprechender Evaluationsschritt zugeordnet (vgl. Abbildung 2). Konzeptionsevaluation, Prozessevaluation und Massnahmenevaluation bilden dabei die «Evaluation der Investition», während die Evaluation von Medienresonanz, direkter Resonanz, Zielgruppendenken und Zielerreichung als «Evaluation der Effekte» zusammengefasst werden können (vgl. Besson 2012: 5). Die Investition ist direkt steuerbar durch die Kommunikationsstelle, während dies für die Effekte nur bedingt zutrifft.

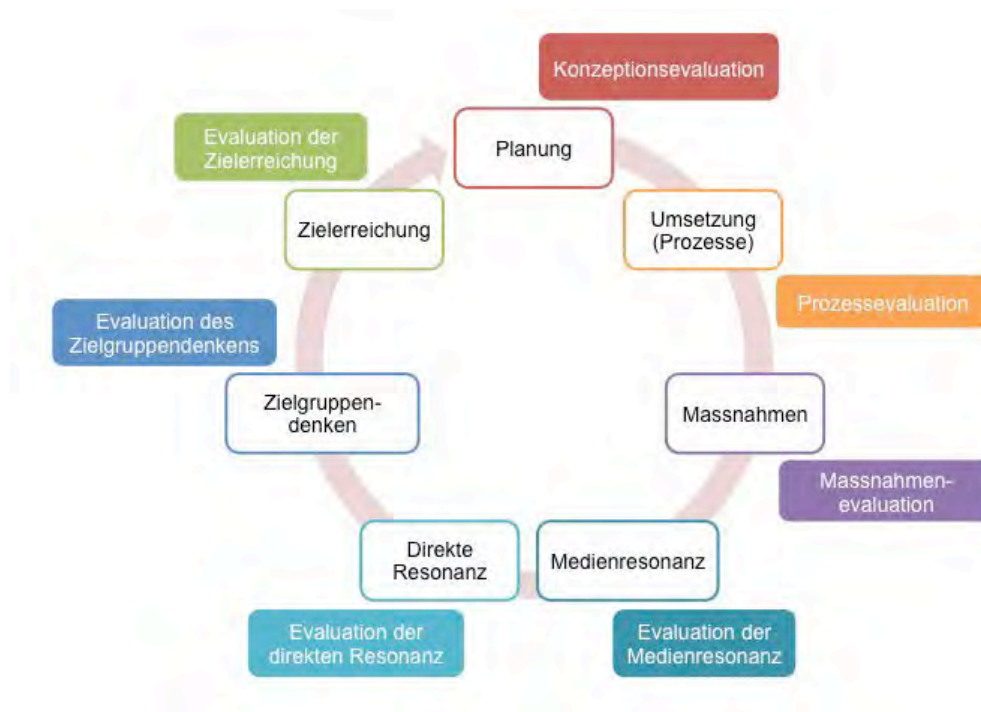


Abbildung 2: Evaluation im Kommunikationsprozess (Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Besson 2012: 15).

Die verschiedenen Evaluationsschritte werden in der Folge kurz beschrieben.

Evaluation der Investition

- **Konzeptionsevaluation** (vgl. Besson 2008: 122-130 und Besson 2012: 30-33): Die Konzeptionsevaluation soll sicherstellen, dass die Planung von Kommunikationsprogrammen und -massnahmen bestimmte Qualitätsstandards einhält, beispielsweise klar definierte und messbare Ziele formuliert, die einen Bezug zu den übergeordneten Zielen der Organisation aufweisen. Als Methode für die Konzeptionsevaluation können Checklisten dienen, die auf anerkannten Konzeptionsleitfäden aufbauen.

- **Prozessevaluation** (vgl. Besson 2008: 130-140 und Besson 2012: 33-36): Die Prozessevaluation verläuft parallel zur Umsetzung des in der Konzeption definierten Massnahmenprogramms und dokumentiert, ob dieses wie vorgesehen realisiert wird bzw. wo und warum es zu Abweichungen kommt. Dies ist wichtig, um rasch Anpassungen vornehmen zu können, aber auch um im Nachgang überprüfen zu können, ob allfällige Misserfolge auf Fehler in der Konzeption oder in der Umsetzung zurückzuführen sind.
- **Massnahmenevaluation** (vgl. Besson 2008: 140-145 und Besson 2012: 36-38): Die Massnahmenevaluation (oder instrumentelle Evaluation) untersucht die Qualität der einzelnen Massnahmen. Je nach Massnahme eignen sich dafür andere Methoden, beispielsweise Lesbarkeitstests für Texte, Usability-Tests für Websites, Checklisten mit einschlägigen Qualitätsstandards oder das Urteil einer externen Fachperson. Die Massnahmenevaluation deckt nur jenen Teil einer Massnahme ab, die vom Sender gesteuert werden kann; wie der Empfänger diese aufnimmt (z.B. ob er an einer Veranstaltung erscheint), ist Teil der Evaluation der Effekte.

Evaluation der Effekte

- **Medienresonanz** (vgl. Besson 2008: 145-156 und Besson 2012: 39-52): Da Medien als Multiplikatoren eine wichtige Rolle in der PR spielen, führt Besson die Evaluation der Medienresonanz als separaten Schritt auf. Als Methode dient hierfür die breit etablierte Medienresonanzanalyse, die auf der Basis von Clippings sowohl quantitative (Auflage, Reichweite, Umfang/Länge von Beiträgen etc.) wie auch inhaltliche Indikatoren (Tonalität, Übernahme von Kernbotschaften etc.) erhebt. Wichtig ist, dass es sich dabei um die *veröffentlichte* und nicht um die *öffentliche* Meinung handelt.
- **Direkte Resonanz** (vgl. Besson 2008: 156-159 und Besson 2012: 52-55): Die direkte (oder spontane) Resonanz umfasst alle direkt beobachtbaren Effekte der Kommunikation und schlägt sich in quantitativen Kennzahlen nieder (z.B. Anzahl Besucher an einer Veranstaltung, Zugriffe oder Downloads auf einer Website, Reichweite, Impressions und Engagement auf Social Media etc.). Die direkte Resonanz kann häufig relativ einfach durch Beobachtung oder Auswertung digitaler Monitoringtools erhoben werden.
- **Zielgruppendenken** (vgl. Besson 2012: 55-67): Die quantitativen Indikatoren der direkten Resonanz sagen noch nichts darüber aus, wie die Zielgruppen die Inhalte der Kommunikation aufnehmen. Dazu dient die Evaluation des Zielgruppendenkens, die von Bekanntheit über Meinungen bis hin zu Einstellungen unterschiedliche Ebenen abdecken kann. In der Regel sind dazu aufwändige Methoden der empirischen Sozialforschung nötig (z.B. Befragungen), die meist von spezialisierten externen Dienstleistern durchgeführt werden und mit entsprechenden Kosten verbunden sind. Die

Verbreitung von Social Media hat es in jüngster Zeit jedoch einfacher gemacht, Meinungen und Einstellungen direkt beobachten zu können. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass die Gruppe der Social-Media-Nutzer nicht zwingend repräsentativ ist für die gesamte Bevölkerung.

- **Zielerreichung** (vgl. Besson 2012: 67-75): Die Zielerreichung umfasst all jene Wirkungen bei den Zielgruppen, mit denen die Kommunikation einen Beitrag zum Nutzen der Organisation leisten möchte. Die Bandbreite reicht von Beziehungen und Verhalten der Zielgruppen (Vollziehen oder Unterlassen gewisser Handlungen) über die Reputation der Organisation bis hin zum Versuch, einen Wertbeitrag der Kommunikation nennen zu können. Dieser muss nicht monetär sein, sondern kann auch in Bekanntheit, Glaubwürdigkeit oder anderen immateriellen Werten bestehen. Externe Effekte und das Fehlen einer einfachen kausalen Beziehung machen es in jedem Fall anspruchsvoll, Aussagen zur Zielerreichung zu machen. Es können jedoch Hypothesen über einen Zusammenhang aufgestellt werden. Basis dafür sind zu Beginn in der Planung klar definierte, messbare Ziele, die je nach Kommunikationsprojekt bzw. -massnahme individuell sind.

Das Modell der strategischen PR-Evaluation ist anschlussfähig an, aber nicht vollkommen deckungsgleich mit dem DPRG/ICV-Bezugsrahmen: Die Zielerreichung entspricht dem Outflow, das Zielgruppendenken weitgehend dem indirekten Outcome. Die direkte Resonanz und die Medienresonanz werden im DPRG/ICV-Bezugsrahmen nicht voneinander unterschieden, hingegen erlaubt er in diesem Bereich eine feinere Unterteilung zwischen dem externen Output (Reichweite) und dem direkten Outcome (Nutzung der Kontaktangebote). Die Massnahmenevaluation kann dem internen Output zugeordnet werden, die Prozessevaluation erstreckt sich über Input und internen Output.

Besson schlägt auch für qualitative Grössen Kennzahlen vor, die eine Vergleichbarkeit ermöglichen (z.B. können Punktesysteme für die Qualität von Konzepten entwickelt oder Readability-Indizes für Texte genutzt werden). Auch das Modell der strategischen PR-Evaluation kann so zu einem Kennzahlensystem weiterentwickelt werden, das eine Steuerung im Sinne des Kommunikations-Controllings erlaubt. Dies ist jedoch nicht zwingend; der Bottom-up-Ansatz erlaubt auch eine punktuelle Evaluation oder die Evaluation bestimmter Phasen bzw. Gegenstände, die je nach Bedarf festgelegt werden können (vgl. Besson 2012: 17).

Insgesamt bietet die strategische PR-Evaluation eine ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Faktoren, die Qualität und Wirkung der Arbeit von Kommunikationsstellen bestimmen und ermöglicht so eine umfassende Qualitätssicherung.

2.1.4 Anwendung von Evaluation und Kommunikations-Controlling in der Praxis

Umfragen legen den Schluss nahe, dass die intensiven Diskussionen zu Evaluation und Kommunikations-Controlling auf wissenschaftlicher Ebene bisher erst teilweise Niederschlag in der Praxis gefunden haben. Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeichnet der European Communication Monitor nach. Diese Studie befragt unter der Leitung von Ansgar Zerfaß jedes Jahr weit über 1000 Kommunikationsprofis in rund 40 europäischen Ländern zu aktuellen Themen der Branche. 2010 und 2015 wurden Daten zur Anwendung von Evaluation und Controlling erhoben. Die Resultate zeigen, dass in beiden Jahren Messungen des externen Outputs wie die Erhebung der Medienresonanz (Anwendung durch über 80 Prozent der Befragten) oder der Nutzung von Internet und Intranet (rund 70 Prozent) am stärksten verbreitet waren, während Outcome-Werte wie das Verständnis von Kernbotschaften sowie Einstellungen und Verhalten von Stakeholdern lediglich von rund der Hälfte der Befragten erhoben wurden. Ebenfalls rund die Hälfte der Befragten erhob Input-Indikatoren, wobei finanzielle Ressourcen weitaus häufiger berücksichtigt wurden als personelle. Outflow-Indikatoren wie der Beitrag zu finanziellen und strategischen Zielen sowie zu materiellen und immateriellen Werten der Organisation wurden 2015 von weniger als 40 Prozent der Befragten erhoben; 2010 waren es jedoch mit rund 25 Prozent noch deutlich weniger. Auch Input-Messungen haben von 2010 bis 2015 stark zugenommen. Obwohl Kommunikationsverantwortliche in der Evaluation nach wie vor stark auf Medien und einzelne Kanäle fokussieren, ist offenbar eine Entwicklung in Richtung einer umfassenderen Qualitäts- und Wirkungsmessung im Gang (vgl. Zerfaß et al. 2015: 71-74).

Unterschiede in der Anwendung verschiedener Formen der Evaluation machte auch Colette Schneider Stingelin in Bezug auf Gesundheitskampagnen in der Schweiz fest. Sie vermutet, dass Evaluation bei einigen Organisationen nicht als integraler Bestandteil einer Kampagne betrachtet werde und die «Formative Evaluation» (umfasst Konzeptionsevaluation und Masnahmenevaluation, z.B. das Testen von Botschaften mit Fokusgruppen, Lesbarkeits- oder Usability-Tests, vgl. Schneider Stingelin 2014: 92f.) in der Praxis nur von wenigen Akteuren eingesetzt werde (vgl. Schneider Stingelin 2014: 182).

Grund für die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis ist, dass es neben guten Gründen, die für systematische Evaluation sprechen, auch ebenso viele Einwände dagegen gibt (vgl. Besson 2008: 63 und 86).

Folgende Argumente sprechen für Evaluation (vgl. Besson 2008: 64f. und 76 sowie Schneider Stingelin 2014: 88):

- die persönliche Zufriedenheit und das Selbstbewusstsein der Kommunikationsverantwortlichen angesichts positiver Resultate und der Möglichkeit, den Nutzen der eigenen Arbeit aufzuzeigen,

- die Möglichkeit, aktuelle Massnahmen(programme) laufend zu optimieren und Erfahrungswerte als Planungsgrundlage für künftige Massnahmen(programme) zu gewinnen,
- die Rechtfertigung von Budgets und organisatorischer Unabhängigkeit,
- die Professionalisierung von PR und ihre Etablierung als Managementfunktion.

Gegen Evaluation sprechen folgende Argumente (vgl. Besson 2008: 65-76 und Schneider Stingelin 2014: 87f.):

- fehlendes Verständnis für den Nutzen von Evaluation oder Furcht vor schlechten Ergebnissen,
- mangelnde methodische Kompetenzen,
- fehlende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen,
- die Komplexität der Materie und die Schwierigkeit, kausale Wirkungszusammenhänge zu belegen.

2.2 Behördenkommunikation in der Schweiz

2.2.1 Wachsende Bedeutung und Professionalisierung

Die Informations- und Kommunikationstätigkeit der Schweizer Behörden hat in den vergangenen Jahrzehnten deutlich zugenommen und an Bedeutung gewonnen. Die Gründe dafür liegen Otfried Jarren zufolge in einer generellen Veränderung der Staatstätigkeit: Der Obrigkeitsstaat ist zum Dienstleistungs-, Regulierungs- und Verhandlungsstaat geworden, der «nicht mehr vorrangig einseitig etwa durch Verwaltungsakte interveniert oder leistend tätig wird, sondern primär kooperativ oder in anderer Weise durch Einsatz influenzierender Mittel (...) strategisch handelt» (Jarren 2005: 36). Das bedeutet auch, dass dieser Staat in viel stärkerem Ausmass informieren, erklären, begründen und letztlich überzeugen muss, um seinen Auftrag erfüllen zu können.

Verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen führen aber auch dazu, dass es für die Behörden schwieriger und aufwändiger geworden ist, ihre Zielgruppen zu erreichen: Das Interesse für öffentliche Angelegenheiten schwindet, und die Bürger müssen immer wieder neu dafür gewonnen werden (vgl. Jarren 2005: 39f). Zudem fungieren Akteure des intermediären Systems wie Parteien und Verbände nicht mehr gleichermassen als Vermittler von politischen Informationen zwischen Bürgern und Regierung wie früher. Das bedeutet, dass Regierungen und Verwaltungen sich vermehrt selbst in der Kommunikation mit der Bevölkerung engagieren müssen (vgl. Jarren 2005: 41f.). Und schliesslich hat sich auch das Mediensystem grundlegend gewandelt: An die Stelle parteipolitischer Bindungen der einzelnen Medien sind kommerzielle Interessen getreten. Sie führen dazu, dass staatliche Informationen nicht mehr automatisch die Aufmerksamkeit und das Interesse der Medien erhalten, sondern auch Behörden stärker darauf achten müssen, in welcher Form und in welchem Kontext sie ihre Inhalte präsentieren (vgl. Jarren 2005: 42f.).

Folge dieser Entwicklungen ist die Professionalisierung der Informations- und Kommunikationstätigkeit von Behörden. Sie äussert sich zum einen darin, dass normative Grundlagen für die Kommunikation der Behörden geschaffen worden sind. Angefangen bei Artikel 180 der Bundesverfassung, der den Bundesrat dazu verpflichtet, «die Öffentlichkeit rechtzeitig und umfassend über seine Tätigkeit» zu informieren (Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999, Art. 180 Abs. 2), reichen diese Regelungen über die Gesetzes- und Verordnungsstufe bis hin zu Kommunikations-Leitbildern einzelner Verwaltungseinheiten. Auch die Kantone haben entsprechende Regelungen auf allen vier Stufen geschaffen (vgl. Baumgartner 2010: 205). Neben diesen allgemeinen rechtlichen Grundlagen gibt es auch spezifische Bestimmungen in einzelnen Gesetzen oder anderen Erlassen, die als Grundlage dienen für die Information und Sensibilisierung der Bevölkerung in einem bestimmten Politikfeld wie bspw. der Umwelt- oder der Energiepolitik (vgl. Pasquier 2013: 408).

Merkmal der Professionalisierung ist auch eine zunehmende organisatorische und funktionale Ausdifferenzierung der Kommunikationstätigkeit. Die Untersuchung zur Regierungskommunikation der Schweizer Kantone hat ergeben, dass 2008 die Mehrheit der Kantone auf Regierungsstufe über eigene Kommunikationsabteilungen mit mehr als 100 Stellenprozent und über einer halben Million Budget verfügte (vgl. Baumgartner 2010: 169). Zudem ist die Verantwortung für die Regierungskommunikation in den meisten Kantonen vom Staatschreiber, der diese im Nebenamt übernahm, zu vollamtlichen Kommunikationsspezialisten mit entsprechender Funktionsbezeichnung übergegangen (vgl. Baumgartner 2010: 172). Hinzu kamen im Verlauf der letzten Jahrzehnte vermehrt Kommunikationsbeauftragte in untergeordneten Verwaltungseinheiten, was zu einer dezentralen Organisationsstruktur geführt hat: Die Verantwortung für die Kommunikation ist auf Departemente, Direktionen und Ämter verteilt, die selbständig über ihre Kommunikationsstrategien und -aktivitäten entscheiden (vgl. Hardmeier/Rothmayr 2005: 101, 105).

2.2.2 Anforderungen an die Kommunikation der Behörden

Im politischen System der Schweiz kommt der staatlichen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu: Da eine Demokratie im Allgemeinen und eine halbdirekte Demokratie wie die Schweiz im Besonderen auf der Idee der Beteiligung aller Betroffenen an Entscheidungen beruht, ist es für das Funktionieren dieser Demokratie unverzichtbar, entscheidungsrelevanten Informationen zu vermitteln (vgl. Neuron/Trappel 2006).

Die Kommunikationsaktivität staatlicher Akteure hat deshalb eine dreifache Zielsetzung: Erstens soll sie durch die Vermittlung von Informationen die politische Partizipation fördern, zweitens durch Entscheid- und Issues-Management die Responsivität des politischen Systems auf gesellschaftliche Probleme und Diskurse sicherstellen sowie drittens das Vertrauen in die staatlichen Institutionen und die Akzeptanz des staatlichen Handelns fördern (vgl.

Hardmeier 2005: 98f.). In der Praxis sind die Grenzen zwischen diesen Funktionen fließend: «Formell wird zwar informiert, sozusagen als Subtext wird indessen häufig auch das Image der handlungsfähigen Behörden transportiert.» (Hardmeier 2005: 98).

Aus dieser Zielsetzung folgen sieben Grundsätze, welche die behördliche Kommunikation zu erfüllen hat: inhaltliche und zeitliche Kontinuität, Transparenz, Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit und Verhältnismässigkeit. Ausgeschlossen sind damit Formen ausschliesslich persuasiver Kommunikation, Sponsoring und verdeckte Kommunikation, aber auch Formen eines reinen Akzeptanzmanagements durch Werbemassnahmen; problematisch sind Kommunikationsmassnahmen, die in nennenswertem Umfang Geld und somit Steuermittel beanspruchen (vgl. Jarren 2005: 45 und 52). Kurz gesagt, bedeutet dies: Behördliche Kommunikation ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Strategien, Massnahmen und der Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen müssen darauf ausgerichtet sein, übergeordnete politische Ziele zu unterstützen und gesellschaftliche Akteure zu befähigen «an politischen Prozessen selbstbestimmt und souverän mitzuwirken oder bestimmte Entscheidungen zu treffen» (Jarren 2005: 53). Auch die institutionelle Kommunikation kann diese Anforderung erfüllen, wenn sie durch die Steigerung der Bekanntheit einer Behörde deren Legitimität erhöht und das Vertrauen der Öffentlichkeit in ihr Handeln fördert (vgl. Pasquier 2013: 418f.).

Verschiedene Autoren vertraten in der Vergangenheit die Meinung, die Anforderungen an die staatliche Kommunikation seien in der Praxis noch nicht immer und überall erreicht. Jarren forderte 2005, die staatlichen Akteure sollten durch die Aufstellung eigener Regeln dafür sorgen, «dass sie einerseits angemessenen Aufgaben bewältigen können, dass sie aber andererseits bestimmten Normen genügen». In ihrer Kommunikationspraxis müssten die Regierungs- und Verwaltungsakteure «intern wie extern vorbildhaft sein» (Jarren 2005: 52f). Stücheli-Herlach schrieb 2008, die oben genannten Grundsätze seien noch nicht genügend bekannt, und es klaffe eine Lücke zwischen deren Folgerichtigkeit und Anwendung in der Praxis: «[Diese Lücke] hat keineswegs regelmässige Fehlleistungen zur Folge. Sie führt aber dazu, dass keine Gewähr dafür besteht, dass behördliche Kommunikationsstrategien durchwegs die nötige Fokussierung auf Effizienz, Effektivität und Legitimität aufweisen. Zudem ist die Gefahr von Fehlentscheiden in Zweifelsfällen sehr gross.» (Stücheli-Herlach 2008: 155). Grund dafür sei mitunter auch, dass der Alltag der Kommunikationsverantwortlichen in den Behörden in hohem Masse durch kurzfristige Medienereignisse geprägt sei, die situatives Handeln ohne konzeptionelle Durchdringung mit sich brächten.

2.2.3 Zielgruppen, Instrumente und strategische Ausrichtung

Behördenkommunikation muss in der halbdirekten Demokratie darauf ausgerichtet sein, möglichst alle Stimmbürger (am Entscheidungsprozess Beteiligte) bzw. alle Einwohner (von Entscheidungen Betroffene) der jeweiligen administrativen Einheit im föderalistischen Sys-

tem gleichermaßen zu erreichen (vgl. Jarren 2005: 35). Sie zeichnet sich somit durch eine besondere Vielfalt der Zielgruppen aus, die häufig über sehr unterschiedliche Vorkenntnisse verfügen (vgl. Hardmeier/Rothmayr 2004: 93 und Pasquier 2013: 406).

Im Kontext der Mediengesellschaft bedeutet dies einerseits, dass der Medienarbeit seit je her ein hoher Stellenwert zukommt (vgl. Hardmeier 2005: 94 und Neuron/Trappel 2006). Andererseits haben der Medienwandel und die abnehmende Vermittlungsleistung von Akteuren des intermediären Systems (Parteien und Verbände) zur Folge, dass Behörden neben der Vermittlung über die Massenmedien zunehmend andere Mittel und Massnahmen ergreifen, um ihre Zielgruppen direkt zu erreichen (vgl. Jarren 2005: 41-43).

Die Untersuchung zur Regierungskommunikation der Kantone hat ergeben, dass 2008 neben Medienmitteilungen und -konferenzen auch das Internet zu den am häufigsten eingesetzten Instrumenten zählte. Etwas weniger häufig kamen Informationsbroschüren, Medienbegegnungen und Newsletter zum Einsatz, eher selten Instrumente wie Sponsoring, Vorträge, Plakate/Inserate, Direct Mailings, Begegnungen mit der Bevölkerung, Ausstellungen sowie Radio- oder TV-Spots (vgl. Baumgartner 2010: 151). Anzumerken ist hier, dass sich die Untersuchung auf die Regierungskommunikation bezieht. Es ist davon auszugehen, dass spezifische Aufgaben der Verwaltungskommunikation wie Präventions- und Sensibilisierungskampagnen oder die Projektkommunikation mit einer grösseren Vielfalt an Instrumenten verbunden sind (siehe folgendes Kapitel). Ebenso spielten zum Zeitpunkt der Untersuchung Social Media noch kaum eine Rolle; in diesem Bereich hat seither auch bei den Behörden eine starke Entwicklung stattgefunden.

Trotz des vielfach durch kurzfristige (Medien-)Ereignisse geprägten Alltags zeichnet sich die Behördenkommunikation auch durch einen strategischen Ansatz aus, der in der Regel gemeinsam mit den politisch Verantwortlichen festgelegt wird (vgl. Hardmeier/Rothmayr 2005: 100-103).

2.2.4 Regierungs- und Verwaltungskommunikation

Eine Unterscheidung zwischen Regierungs- und Verwaltungskommunikation ist nicht trennscharf, da es in der Praxis eine enge Verknüpfung gibt (vgl. Baumgartner 2010: 63). Gerade die Doppelrolle der Exekutivpolitiker, die sowohl in ihrer Funktion als Regierungsmitglied wie auch als Vorsteher ihres Departements oder ihrer Direktion kommunizieren, macht diese Verbindung sichtbar.

Dennoch können Unterschiede festgemacht werden (vgl. Baumgartner 2010: 56-63 und Jarren 2005: 46f.): Die Regierungskommunikation hat einen politischen Charakter und kann damit auch Wertorientierung ausdrücken. Vor Abstimmungen gibt die Regierung Empfehlungen ab und vertritt eine Position, während die Kommunikation der Verwaltung sachbezogen sein sollte, indem sie Informationen technischer Natur abgibt oder die Position der Re-

gierung sachlich begründet (vgl. Pasquier 2013: 409). Generell ist die Kommunikation der Verwaltung stärker an gesetzliche Aufgaben gebunden. Dazu zählen Informationen zu Leistungen der Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger, zum Vollzug gesetzlicher Aufgaben und zu Projekten (z.B. der Bau von Infrastrukturen) sowie verhaltenslenkende Informationen in Form von Präventions- oder Sensibilisierungskampagnen, wenn diese durch gesetzliche Aufträge begründet sind: «Eine verhaltenslenkende Information ist nicht die Orientierung der Öffentlichkeit über eine staatliche Aktivität, sondern sie ist die staatliche Aktivität selbst und somit eine mögliche Handlungsform der Verwaltung.» (Baumgartner 2010: 62).

Die Recherche für die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass organisatorisch vielfach keine klare Unterscheidung zwischen Regierungs- und Verwaltungskommunikation möglich ist. So übt in den Kantonen und Städten mit einer einzigen zentralen Kommunikationsstelle die Leitungsperson sowohl die Funktion des Regierungssprechers wie auch jene des Leiters der Verwaltungskommunikation aus. In der Befragung wurde deshalb nicht zwischen Regierungs- und Verwaltungskommunikation unterschieden.

2.3 Evaluation in der Behördenkommunikation

2.3.1 Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten von Evaluation

Die Ausführungen im vorangehenden Kapitel haben gezeigt, dass die Behördenkommunikation hohen Ansprüchen zu genügen hat und in jüngster Zeit – bedingt auch durch die Veränderung verschiedener Rahmenbedingungen – einen markanten Professionalisierungsschub erfahren hat. In diesem Kontext kann Evaluation dazu beitragen, dass die Behördenkommunikation die geforderten Qualitätsanforderungen erfüllt und der Grad der Professionalität noch gesteigert bzw. gefestigt wird, um den Anspruch einer intern wie extern vorbildhaften Kommunikation einlösen zu können. Stücheli-Herlach hat entsprechend die Forderung nach Evaluation als Element der Professionalisierung der staatlichen Kommunikationsführung geäußert. Dies umfasse auch die Steuerung von Mitarbeitenden und Prozessen nach laufend anzupassenden qualitativen Vorgaben:

«In der Evaluation haben also Kriterien der Effizienz ebenso ihren Platz wie Fragen nach der Effektivität und der Wirkung. Diese beiden Grössen dürfen dabei nicht nur an Abstimmungsentscheiden oder Wahlerfolgen gemessen werden, sondern massgeblich auch am Informationsstand der Bürger, am Vertrauen in das Behördenhandeln und an der breiten Partizipation am öffentlichen Diskurs.» (Stücheli-Herlach 2008: 159).

Von den beiden in Kapitel 2.1 vorgestellten Konzepten eignet sich die strategische PR-Evaluation aus folgenden Gründen für die Anwendung auf die Behördenkommunikation: Sie kann als Modell dienen für ein umfassendes Qualitätsmanagement in Kommunikationsabteilungen. Die Integration der Konzeptionsevaluation hilft sicherzustellen, dass Kommunikationsmassnahmen und -programme auf übergeordnete Ziele ausgerichtet werden. Konzeptions-, Prozess- und Massnahmenevaluation kann Kommunikationsverantwortliche in Behörden dabei unterstützen, ihre Arbeit an den Grundsätzen der Kontinuität, Transparenz,

Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit und Verhältnismässigkeit auszurichten. Die gesonderte Betrachtung der Medienresonanz entspricht der grossen Bedeutung, welche die Medienarbeit für Behörden hat (vgl. Kapitel 2.2.3). Zugleich wird deutlich, dass diese nicht ausreichend ist für die Evaluation der Effekte. Um sicher zu sein, dass Informationen alle relevanten Zielgruppen möglichst gleichermassen erreichen, sind Evaluationen der direkten Resonanz hilfreich. Die Evaluation der Zielgruppenresonanz und der Zielerreichung schliesslich ist wesentlich, um zu eruieren, ob die Behördenkommunikation die Partizipation am politischen Diskurs, das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Behörden sowie die Akzeptanz des behördlichen Handelns fördert. Eine besondere Rolle spielt die Evaluation der Effekte bei der verhaltenslenkenden Kommunikation: Hier ist sie Voraussetzung, um beurteilen zu können, ob bzw. inwieweit der zugrunde liegende gesetzliche Auftrag erfüllt wird.

Die Evaluation der Effekte kann weiter dazu beitragen, mittel- und längerfristig die Effizienz der mit Steuergeldern finanzierten Kommunikationsmassnahmen zu erhöhen, indem sie sichtbar macht, welche Massnahmen und Kanäle am besten geeignet sind, um die Zielgruppen zu erreichen.

2.3.2 Grenzen der Evaluation

Systematische Evaluation bedingt strategische Planung und vorgängige Definition von Zielen. Dort, wo der Alltag der Kommunikationsstellen in Behörden durch nicht planbare, kurzfristige Ereignisse geprägt ist, ist Evaluation schwierig bzw. ihre Aussagekraft begrenzt. So können nicht beeinflussbare Ereignisse die Anzahl Clippings stark beeinflussen.

Evaluation darf in Behörden nicht dazu dienen, den Daseinszweck der Kommunikationsabteilungen zu rechtfertigen und als Leistungsausweis der Verantwortlichen zu dienen. Zurückhaltung ist deshalb angebracht bei der Verwendung von quantitativen Kennzahlen, welche die direkte Resonanz belegen: Wie viele Journalisten an einer Medienkonferenz oder wie viele Bürger an einer Informationsveranstaltung teilnehmen, ist für sich allein wenig aussagekräftig. Vielmehr muss die Evaluation auch das Zielgruppendenken umfassen und nach Möglichkeit aufzeigen, ob es gelungen ist, die Inhalte verständlich zu vermitteln und dem Informationsbedürfnis der Bevölkerung zu entsprechen.

Bei der Evaluation des Zielgruppendenkens müssen Behörden zudem im Auge behalten, dass ihre Kommunikation nicht rein persuasive Ziele verfolgen darf. Instrumente wie Befragungen sollten somit nicht lediglich überprüfen, ob die definierten Botschaften von den Zielgruppen aufgenommen wurden, sondern auch die Responsivität des politischen Systems auf gesellschaftliche Probleme und Diskurse sicherstellen. Indem sie Wissen, Meinungen, Einstellungen und Verhaltensdispositionen erheben, können Befragungen oder andere Methoden der Umfeldbeobachtung den Behörden helfen, nicht nur ihre Kommunikation dem Informationsstand in der Bevölkerung anzupassen, sondern im Rahmen ihres Handlungs-

spielraums auch konkrete Vorhaben und Massnahmen auf Bedürfnisse der Bevölkerung auszurichten.

Bei der Evaluation der Zielerreichung schliesslich stellt sich auch in der Behördenkommunikation das methodische Problem des Kausalitätsnachweises. Selbst wenn zu Beginn in der Konzeption messbare Ziele der Kommunikation definiert wurden, ist es im Einzelfall schwierig, nachzuweisen, ob und inwiefern die Kommunikation dafür verantwortlich ist, dass eine Abstimmung wie gewünscht ausgeht, ein Infrastrukturvorhaben ohne grösseren Widerstand realisiert werden kann oder angestrebte Verhaltensänderungen erreicht werden. Auch wenn man auf das Konzept der korridoralen Kausalität zurückgreift, bleiben diese Probleme bestehen. Sie sind jedoch kein Grund, auf eine klare Zieldefinition und eine bestmögliche Überprüfung der Zielerreichung zu verzichten.

Da gerade Befragungen und andere sozialwissenschaftliche Methoden zur Evaluation des Zielgruppendenkens und der Zielerreichung tendenziell mit erheblichem Aufwand und entsprechenden Kosten verbunden sind, gilt es zudem, das Kosten-Nutzen-Verhältnis der mit Steuergeldern finanzierten Evaluationsmassnahmen besonders gut abzuwägen. Das kann auch bedeuten, dass keine kontinuierliche Evaluation erfolgt, sondern diese zu ausgewählten Anlässen und Zeitpunkten eingesetzt wird, um Erkenntnisse zu gewinnen, die nach Möglichkeit in verallgemeinerter Form auf andere Massnahmen übertragen werden können. Letzteres ist wichtig, um punktuelle Aktionen mit beschränktem Nutzen und begrenzter Aussagekraft zu verhindern.

Letztlich gilt: Die Grundsätze der Kontinuität, Transparenz, Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit und Verhältnismässigkeit, die für die Kommunikation der Behörden generell gelten, müssen auch auf die Evaluation der Kommunikation angewendet werden.

2.3.3 Anwendung in der Praxis

Zur Frage, wie Evaluation in der Behördenkommunikation angewendet wird, gibt die Literatur wie erwähnt nur wenige Anhaltspunkte. Im European Communication Monitor sind teilweise Unterschiede in der Anwendung verschiedener Evaluationsinstrumente zwischen börsenkotierten und privaten Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Behörden ausgewiesen. Die Resultate der Befragung von 2010 zeigen, dass in den Behörden der Fokus noch viel stärker auf Output-Messungen lag als in den anderen Organisationstypen. Behörden wiesen die höchsten Werte auf bei der Erhebung der Medienresonanz (gegen 90 Prozent) und der Internet-/Intranetnutzung (über 70 Prozent). Bei der Outcome-Grösse «Verständnis von Kernbotschaften» (unter 50 Prozent) wiesen Behörden einen deutlich tieferen Wert auf als die anderen Organisationstypen, bei Einstellungen und Verhalten von Stakeholdern lag der Wert (40 Prozent) zwar höher als in privaten Firmen, doch immer noch unter dem Wert börsenkotierter Firmen und Non-Profit-Organisationen. Auch Input- und Outflow-

Messungen waren in Behörden noch weniger verbreitet als in anderen Organisationstypen (vgl. Zerfaß et al. 2010: 101f.). In der Befragung von 2015 wurde zusätzlich gefragt, wozu Messergebnisse genutzt werden (Erfolg von Kommunikationsaktivitäten evaluieren, künftige Aktivitäten planen, Führungspersonen und internen Auftraggebern den Nutzen von Kommunikation erklären, Ziele und Stossrichtungen der Kommunikationsstrategie reflektieren, Kommunikationsteams und externe Auftragnehmer steuern). Auch hier wiesen Behörden in allen Bereichen die tiefsten Werte auf (vgl. Zerfaß et al. 2015: 77).

Die wenigen Erkenntnisse, die für die Schweiz vorliegen, bestätigen den starken Fokus auf die Evaluation der Medienarbeit (vgl. Hardmeier/Rothmayr 2004: 95 und Baumgartner 2010: 162f.). 2008 evaluierten 15 von 26 Kantonen ihre Medienarbeit, 14 davon mittels eines Medienspiegels. Weitere sechs Kantone verwendeten einen Medienspiegel, obwohl sie angaben, ihre Medienarbeit nicht zu evaluieren. Von den insgesamt 20 Kantonen, die einen Medienspiegel einsetzten, taten dies jedoch nur neun täglich. Vier Kantone führten zusätzlich Meinungsumfragen durch, sieben Kantone Expertenbefragungen (vgl. Baumgartner 2010: 162). Bemerkenswert ist die Tatsache, dass in fünf Kantonen überhaupt keine Evaluation oder Beobachtung der Medienarbeit stattfand (vgl. Baumgartner 2010: 163).

2.4 Hypothesen

Aus den theoretischen Ausführungen in diesem Kapitel lassen sich folgende Hypothesen zur Evaluation von Kommunikation in Schweizer Behörden ableiten, die im Rahmen der Befragung empirisch überprüft werden sollen:

- **H1:** Je professioneller eine Kommunikationsstelle ist, desto eher wird Evaluation durchgeführt.
- **H2:** Evaluation ist nicht systematisch in die Arbeitsabläufe der Kommunikationsstellen integriert.
- **H3:** Die Evaluation der direkten Resonanz und der Medienresonanz ist stärker verbreitet als die Evaluation des Zielgruppendenkens.
- **H4:** Der Nutzen von Evaluation wird erkannt, im konkreten Fall stehen jedoch mangelnde Zeit, fehlendes Know-how und hohe Kosten einer systematischen Anwendung im Weg.

Wie die Hypothesen im Fragebogen operationalisiert wurden, ist in Kapitel 3.3 erläutert.

3. Methode

3.1 Quantitative Befragung

Für den empirischen Teil der Arbeit wurde eine standardisierte quantitative Befragung durchgeführt (vgl. Scholl 2015: 24). Die Befragung wurde online mithilfe des Befragungstools der ZHAW umgesetzt und war anonym, das heisst, die Antworten können nicht mit der Identität der Befragten in Verbindung gebracht werden.

Die quantitative Befragung eignet sich gut für den Untersuchungsgegenstand, da so mit vergleichsweise geringem Aufwand eine hohe Anzahl standardisierter Antworten gewonnen werden kann, was sowohl generelle Aussagen als auch einen Vergleich zwischen verschiedenen Subgruppen erlaubt.

Methodische Probleme bestehen vor allem in zwei Bereichen:

- *Selbstselektion* (vgl. Scholl 2015: 46): Es ist denkbar, dass die Befragung insbesondere von Personen ausgefüllt wird, die sich für das Thema interessieren und ihre Arbeit evaluieren. Die Antworten könnten in diesem Sinne nur bedingt repräsentativ sein für die Grundgesamtheit. Dies muss bei der Interpretation der Resultate berücksichtigt werden.
- *Soziale Erwünschtheit* (vgl. Scholl 2015: 219-224): Es kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten Evaluation grundsätzlich als erwünscht betrachten und deshalb nicht zugeben möchten, wenn sie diese nicht oder kaum anwenden. Das Verfahren der anonymen Online-Befragung verringert jedoch diesen Effekt gegenüber schriftlichen oder persönlichen Befragungen (vgl. Scholl 2015: 58). Als weitere Massnahme wurde darauf geachtet, die Fragen und das Anschreiben möglichst wertneutral zu formulieren, um den Eindruck zu vermeiden, von den Befragten werde erwartet, dass sie ihre Arbeit systematisch evaluieren.

Die Resultate der Befragung wurden mit SPSS ausgewertet und in Excel mit Tabellen und Grafiken übersichtlich zusammengefasst und dargestellt.

3.2 Stichprobe

Die Grundgesamtheit in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand besteht aus allen Organisationseinheiten (Kommunikationsstellen) und Einzelpersonen (Kommunikationsbeauftragte), die bei Schweizer Behörden auf allen drei Staatsebenen (Bund, Kantone und Gemeinden) für Kommunikationsaufgaben zuständig sind. Für die Untersuchung wurde eine umfangreiche Stichprobe gebildet, die insgesamt 147 Leiterinnen und Leiter von Kommunikationsstellen bzw. Kommunikationsbeauftragte umfasste. Davon sind 49 auf Bundesebene tätig, 67 auf kantonaler Ebene sowie 31 in mittleren und grösseren Städten. Aus praktischen

Gründen wurde darauf verzichtet, den Fragebogen auf Französisch zu übersetzen. Die Untersuchung beschränkte sich deshalb bei den Kantonen und Städten auf den deutschsprachigen Teil der Schweiz.

Auf Bundesebene wurden die Leiterin Kommunikation der Bundeskanzlei und die Leitungspersonen der Kommunikationsstellen der sieben Departemente angeschrieben sowie Leitungspersonen von Kommunikationsstellen bzw. Kommunikationsbeauftragte in 41 weiteren Verwaltungseinheiten (Staatssekretariate, Bundesämter sowie weitere Untereinheiten).

Auf Kantonsebene wurden die 21 Kantone berücksichtigt, in denen Deutsch Amtssprache ist. Mit Ausnahme des Kantons Glarus² konnte in allen Kantonen eine Organisationseinheit oder Person eruiert werden, die auf gesamtkantonaler Ebene hauptamtlich für die Kommunikation verantwortlich ist. In der Regel sind diese administrativ den Staatskanzleien zugeordnet. In den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt, Luzern, Uri, Wallis, Zug und Zürich wurden zusätzlich insgesamt 34 Organisationseinheiten oder Personen ausfindig gemacht, die auf der Ebene eines Departements oder einer Direktion für Kommunikation zuständig sind. Drei angeschriebene Personen sind in den Kantonen Basel-Stadt, Bern und Zürich auf Amtsstufe für die Kommunikation zuständig. Zudem wurden die Leitungspersonen der Kommunikationsstellen von zehn Kantonspolizeien angeschrieben.

Weiter wurden insgesamt 31 Kommunikationsverantwortliche in elf mittleren und grösseren Städten (Aarau, Baden, Bern, Biel, Frauenfeld, Fribourg³, Luzern, St. Gallen, Thun, Winterthur, Zürich) angeschrieben. In der Mehrheit wurde pro Stadt eine Person ausfindig gemacht, die als Einzelperson oder Leitungsperson einer Kommunikationsstelle für die Kommunikation der gesamten Stadt verantwortlich ist. In der Stadt Winterthur wurde neben dem Leiter der städtischen Kommunikationsstelle eine weitere Person angeschrieben, die auf Departementsebene für Kommunikation zuständig ist. In der Stadt Zürich wurden zusätzlich zur Informationsbeauftragten des Stadtrats die Kommunikationsverantwortlichen in den neun Departementen sowie in zehn untergeordneten Amtsstellen (inkl. Stadtpolizei) angeschrieben. Von 31 Kommunikationspersonen auf städtischer Ebene sind folglich allein 20 in der Stadt Zürich beschäftigt. In den anderen Städten konnte keine ähnliche organisatorische Ausdifferenzierung der Kommunikation festgestellt werden.

Namen, Funktionen und E-Mail-Adressen der angeschriebenen Personen wurden aus drei verschiedenen Quellen eruiert: die Mitgliederliste der Schweizerischen Informations-Konferenz öffentlicher Verwaltungen SIKOV, das Schweizer PR- und Medienverzeichnis

² Im Kanton Glarus ist der Ratschreiber im Nebenamt für die Regierungskommunikation verantwortlich.

³ Da aufgrund des Namens davon ausgegangen werden konnte, dass die betreffende Person in Fribourg deutscher Muttersprache ist, wurde sie für die Befragung berücksichtigt, obwohl die Stadt Fribourg offiziell nur Französisch als Amtssprache hat.

(Ausgabe von 2014) sowie systematische Internet-Recherchen auf den Websites und in den Staatskalendern der entsprechenden Behörden. Dabei wurde darauf geachtet, die Leitungsperson der jeweiligen Kommunikationsstelle zu ermitteln – gerade in grösseren Kommunikationsstellen ist diese nicht zwingend identisch mit der Ansprechperson für Medien, die auf der Website angegeben ist. Hierfür erwiesen sich die Angaben in den Staatskalendern als sehr nützlich.

In 142 Fällen wurde ein personalisiertes Mail an die persönliche Mailadresse verschickt. In fünf Fällen konnte die persönliche Mailadresse nicht ausfindig gemacht werden, weshalb die Anfrage an eine allgemeine Mailadresse oder über ein Kontaktformular der Kommunikationsstelle verschickt wurde.

3.3 Fragebogen und Operationalisierung der Hypothesen

Der Fragebogen wurde von der Autorin auf der Basis der Theorielektüre entwickelt mit dem Ziel, die eingangs erwähnten Fragestellungen beantworten und die Hypothesen überprüfen zu können. Bei der Formulierung des Fragebogens wurde darauf geachtet, Begriffe aus der Theorie zu umschreiben und Antwortskalen möglichst präzise zu beschreiben, um eindeutige Antworten zu ermöglichen. Um Konsistenz und Verständlichkeit sicherzustellen, wurde der Fragebogen von zwei Personen gegengelesen, die über methodische Erfahrung mit Befragungen bzw. über berufliche Praxiserfahrung als PR-Verantwortlicher verfügen.

Der Fragebogen bestand aus insgesamt 26 Fragen bzw. Frageblöcken. 16 Fragen mussten von allen Befragten beantwortet werden, 10 Fragen aufgrund von Filterführungen nur im Fall, dass zuvor eine bestimmte Antwortmöglichkeit gewählt wurde. Alle Fragen bestanden aus standardisierten Antwortkategorien (geschlossene Fragen). Teilweise wurden die Befragten im Anschluss an eine Frage jedoch aufgefordert, zusätzlich Ergänzungen oder Präzisierungen anzubringen (ergänzende offene Fragen).

Der Fragebogen bestand aus vier Blöcken. Der Aufbau orientiert sich an den Empfehlungen in der Literatur (vgl. Scholl 2015: 174-178 und Kirchhoff 2010: 19-23).

- 1) **Aufgabenbereich** (4 Fragen): Nach zwei einfach zu beantwortenden «Eisbrecherfragen» zur Behörde, für die die befragte Person zuständig ist, wurde gefragt, ob die Kommunikationsstelle über eine Kommunikationsstrategie verfügt und welchen Anteil verschiedene Aufgaben an ihrem Tätigkeitsbereich ausmachen. Letzteres diente unter anderem dazu, spätere Filterführungen zu ermöglichen, um zu verhindern, dass Personen nach der Evaluation von Aufgaben gefragt werden, die nicht zu ihrem Tätigkeitsbereich zählen.
- 2) **Anwendung von Evaluation** (16 Fragen): Den grössten Teil des Fragebogens machten die Fragen zur Anwendung verschiedener Evaluationsmassnahmen aus. Dabei wurden die Befragten zunächst gefragt, ob bzw. wie systematisch sie Massnahmen zur Evaluati-

on der Investition (Konzeptions-, Prozess- und Massnahmenevaluation) sowie weitere Qualitätssicherungsmassnahmen – darunter auch eine abschliessende Wirkungsüberprüfung – anwenden. Die Massnahmen waren möglichst konkret umschrieben, da nicht davon auszugehen ist, dass Begriffe wie Konzeptions-, Prozess- oder Massnahmenevaluation allgemein bekannt sind bzw. alle Befragten das Gleiche darunter verstehen. Um den Unterschied zwischen systematisch und nicht systematisch in die Arbeitsabläufe integrierter Evaluation (vgl. Hypothese H2) erheben zu können, mussten die Befragten jeweils angeben, ob sie die Massnahme regelmässig anwenden (diese also systematisch in ihre Arbeitsabläufe integriert ist), fallweise anwenden (je nach Bedarf in spezifischen Situationen) oder nie. Eine weitere Serie von Fragen war der Evaluation der Medienarbeit mittels Medienspiegel und Medienresonanzanalyse gewidmet. Danach wurde erhoben, ob bzw. wie systematisch verschiedene Methoden zur Evaluation der direkten Resonanz sowie des Zielgruppendenkens angewendet werden. Diese Fragen wurden teilweise auf konkrete Aufgaben (Website, Social Media, öffentliche Veranstaltungen, gedruckte Periodika, Online-Publikationen) bezogen gestellt, wobei sie nur erschienen, wenn die befragte Person im ersten Teil angegeben hatte, dass die entsprechenden Aufgaben zum Tätigkeitsbereich ihrer Kommunikationsstelle gehören. Zuletzt wurde erhoben, ob die Befragten in den vergangenen zwei Jahren Evaluationen von externen Auftraggebern durchführen liessen. Wenn die Antwort «ja» lautete, folgten weitere Fragen zu Gegenstand, Auslöser und Konsequenzen dieser Evaluation.

- 3) **Einstellungen zum Thema Evaluation** (2 Fragen): Ziel der Fragen in diesem Block war es, herauszufinden, welche Gründe einer systematischen Evaluation allenfalls im Wege stehen. Die Befragten wurden zunächst gebeten, aus persönlicher Perspektive anzugeben, inwieweit sie verschiedenen Aussagen zum Thema Evaluation zustimmen oder nicht. Darunter befanden sich sowohl positive Aussagen zum Nutzen von Evaluation wie auch negative Aussagen zum Aufwand bzw. zu den methodischen Schwierigkeiten von Evaluation. Zudem mussten die Befragten angeben, ob sie ihre Arbeit gerne stärker evaluieren würden oder nicht. Für die Messung wurde jeweils ein Schieberegler verwendet, um das Problem der Überforderung bei zu detaillierten numerischen Antwortskalen zu umgehen (vgl. Scholl 2015: 167). In der zweiten Frage mussten die Befragten angeben, inwieweit verschiedene praktische Hinderungsgründe (zu wenig Zeit, zu hohe Kosten, fehlendes Know-how) einer systematischen Evaluation in ihrer Kommunikationsstelle im Wege stehen (vgl. Hypothese H4). Hier wurde für die Antwortmöglichkeiten eine Vierrerskala ohne neutrale mittlere Option gewählt, um Antworten mit eindeutiger Tendenz zu erhalten.
- 4) **Statistische Angaben** (4 Fragen): Zum Abschluss folgten Fragen zur Grösse der Kommunikationsstelle (Stellenprozent und Anzahl Mitarbeitende mit spezifischem PR-Profil),

zur Funktion der antwortenden Person sowie ihrer Aus- und Weiterbildung im Kommunikationsbereich. Diese Fragen dienen unter anderem dazu, den Begriff «Professionalität» (vgl. Hypothese H1) zu operationalisieren.

4. Resultate der Befragung

4.1 Rücklauf und Profil der antwortenden Personen

Von den insgesamt 147 angeschriebenen Personen füllten 71 den Fragebogen vollständig aus, wobei die Rücklaufquote auf Ebene Bund am tiefsten und unter den Städten am höchsten war; in absoluten Zahlen kamen die meisten Antworten von Kommunikationsverantwortlichen in den Kantonen (vgl. Abbildung 3). Alle 71 Datensätze konnten vollumfänglich für die Auswertung verwendet werden.

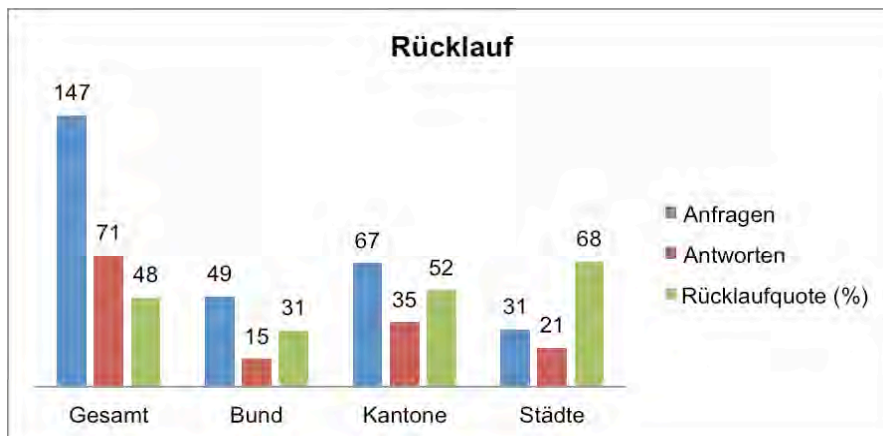


Abbildung 3: Rücklauf nach Staatsebene. Prozentwerte sind gerundet.

66 Personen gaben an, Leiter oder Leiterin der Kommunikationsstelle zu sein. Zwei gaben als Funktion «stellvertretender Leiter» bzw. «stellvertretende Leiterin» an, drei eine andere Funktionsbezeichnung (Kommunikationsbeauftragter, Mediensprecher). Die fachliche Qualifikation der Antwortenden ist hoch: Rund 80 Prozent (57 Personen) haben ein Hochschul- oder Fachhochschulstudium im Bereich Kommunikation und/oder eine berufsbegleitende Weiterbildung mit Abschluss (z.B. MAS, CAS, eidg. Fachausweis) absolviert. Je rund 10 Prozent haben lediglich einzelne Kurse (Dauer rund ein bis drei Tage) besucht bzw. verfügen über keine spezifische Aus- oder Weiterbildung im Bereich Kommunikation.

Etwas mehr als die Hälfte der Kommunikationsstellen verfügt über ein bis zwei Mitarbeitende mit spezifischem PR-Profil (vgl. Abbildung 4). Davon sind 13 mit maximal 100 Stellenprozent dotiert, also mit grosser Wahrscheinlichkeit Ein-Personen-Betriebe. Knapp ein Drittel hat zwischen drei und fünf Mitarbeitende mit spezifischem PR-Profil, knapp ein Sechstel mehr als fünf. 14 Kommunikationsstellen (rund 20 Prozent) sind insgesamt mit mehr als 600 Stellenprozent dotiert (inkl. Personal, das nicht über ein spezifisches PR-Profil verfügt, z.B. Sekretariat oder Sprach-/Übersetzungsdienste). Beim Bund sind grössere Kommunikationsstellen stärker vertreten, in den Kantonen und Städten dominieren die kleineren Kommunikationsstellen. Die Anzahl Mitarbeitende mit spezifischem PR-Profil und die Stellenprozentante korrelieren: Höher dotierte Kommunikationsstellen haben in der Regel auch mehr spezifisch qualifiziertes Personal.

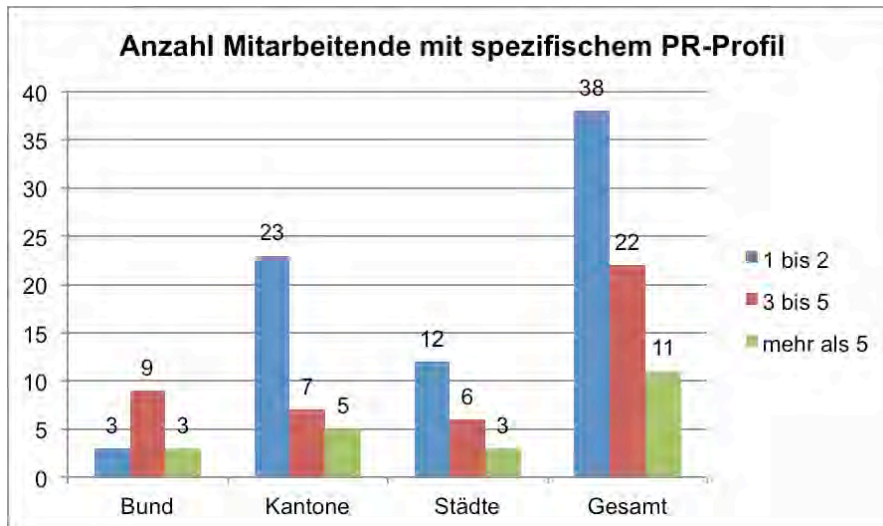


Abbildung 4: Personelle Ressourcen der Kommunikationsstellen (Q20, N=71).

Der Aufgabenbereich der Kommunikationsstellen ist breit, wie Abbildung 5 zeigt, wobei wie erwartet die Medienarbeit mit Abstand dominiert:

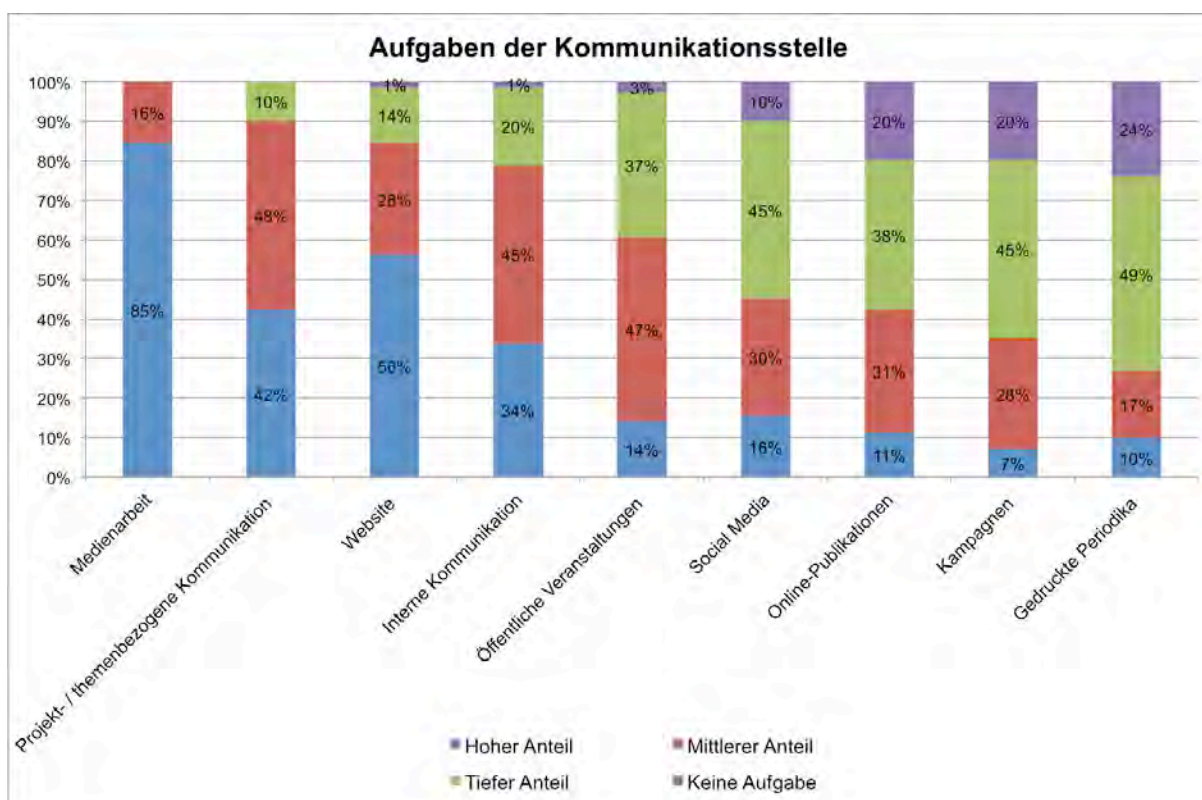


Abbildung 5: Aufgaben der Kommunikationsstelle (Q4, N=71). Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt.

Weitere Aufgaben, die bei mehr als der Hälfte der Befragten einen hohen oder mittleren Anteil an der Arbeit ihrer Kommunikationsstellen einnehmen, sind die projekt- und themenbezogene Kommunikation, die Betreuung der Website, die interne Kommunikation sowie öffentliche Veranstaltungen. Rund 90 Prozent sind auf Social Media aktiv, rund 80 Prozent sind für Online-Publikationen (inkl. Newsletter) verantwortlich, rund 76 Prozent für gedruckte Periodika. Rund 80 Prozent führen Kampagnen (z.B. zur Prävention, Sensibilisierung o.ä.)

durch, wobei diese Aufgabe für rund 30 Prozent einen hohen oder mittleren Anteil an der Arbeit ausmacht. Ergänzend wurden Kommunikationsberatung für politische Vorsteher und Organisationseinheiten der Behörde (16 Nennungen) sowie Ghostwriting/Reden schreiben (12 Nennungen), Kommunikation im Zusammenhang mit politischen Prozessen (7 Nennungen), Beantwortung von Bürgeranfragen (6 Nennungen) sowie Verantwortung für Corporate Identity/Corporate Design (4 Nennungen) als Aufgaben genannt, die einen hohen Anteil an der Arbeit der Kommunikationsstelle ausmachen.

Auch die strategische Ausrichtung der Kommunikation ist grösstenteils vorhanden: Rund 86 Prozent der Befragten gaben an, ihre Kommunikationsstelle verfüge über eine Kommunikationsstrategie.

4.2 Qualitätssicherung und Evaluation der Investition

Abbildung 6 zeigt, wie die Frage zur Anwendung verschiedener Massnahmen für die Qualitätssicherung beantwortet wurde:

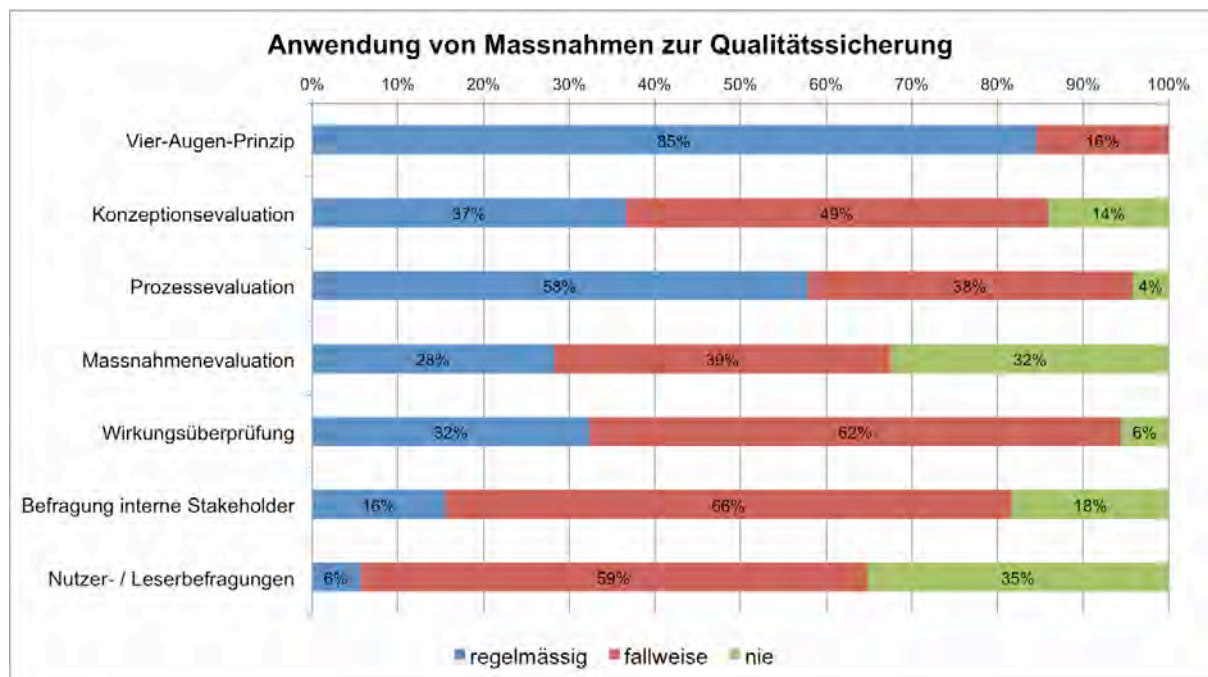


Abbildung 6: Anwendung von Massnahmen zur Qualitätssicherung (Q6, N=71). Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt.

Am stärksten verbreitet ist das Vier-Augen-Prinzip; 85 Prozent gaben bei der Aussage «Für Texte und andere Produkte gilt innerhalb der Kommunikationsstelle das Vier-Augen-Prinzip» an, dies regelmässig zu tun, der Rest klickte «fallweise» an. Auffällig ist, dass auch jene Befragte, deren Kommunikationsstelle mit höchstens 100 Stellenprozent dotiert ist, mehrheitlich angaben, das Vier-Augen-Prinzip regelmässig zu befolgen. Dies könnte auf Effekte der sozialen Erwünschtheit hindeuten; möglich ist aber auch, dass die Frage so verstanden wurde, dass die Kommunikationsstelle darauf achte, das Vier-Augen-Prinzip regelmässig

anzuwenden; die zweite Person muss dabei nicht zwingend der Kommunikationsstelle angehören.

Unter den Massnahmen zur Evaluation der Investition ist die Prozessevaluation am stärksten verbreitet: 58 Prozent gaben an, bei Kommunikationsprojekten oder Kampagnen regelmässig laufend zu kontrollieren, ob die Umsetzung wie geplant verlaufe, weitere 38 Prozent gaben an, dies fallweise zu tun. Weniger systematisch werden Massnahmen zur Konzeptions- und Massnahmenevaluation angewendet: Bei der Aussage «Kommunikations- oder Kampagnenkonzepte werden anhand einer Checkliste o.ä. überprüft (z.B. ob Kernbotschaften verständlich, Zielgruppen vollständig und Massnahmen adäquat sind etc.» gaben 37 Prozent an, dies regelmässig zu tun, 49 Prozent klickten «fallweise» an. 28 Prozent gaben an, regelmässig die Qualität von Produkten (Medienmitteilungen, Artikel, Publikationen etc.) intern anhand definierter Kriterien zu überprüfen (z.B. mittels einer Checkliste o.ä.), was als Indikator für eine systematische Massnahmenevaluation gelten kann; der Anteil jener, die angaben, dies nie zu tun, ist mit 32 Prozent deutlich höher als bei der Konzeptions- und der Prozessevaluation.

Eine abschliessende Überprüfung, ob Kommunikationsmassnahmen die gewünschte Wirkung erzielt haben, scheint zwar weit verbreitet zu sein, wird jedoch von weniger als einem Drittel der Befragten regelmässig vorgenommen. Weniger verbreitet und deutlich weniger systematisch verankert sind Befragungen von internen Stakeholdern zu ihrer Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Kommunikationsstelle sowie Befragungen der Leser und Nutzer von Kommunikationskanälen (Publikationen, Website, Veranstaltungen o.ä.) zu ihrer Nutzung und Zufriedenheit mit dem Kanal.

Fast alle Massnahmen werden auf Ebene Bund häufiger und teilweise auch systematischer angewendet. Das Vier-Augen-Prinzip kommt bei allen 15 antwortenden Kommunikationsstellen des Bundes regelmässig zur Anwendung; auch Konzeptions- und Prozessevaluationen sowie Wirkungsüberprüfungen werden von allen 15 Kommunikationsstellen des Bundes regelmässig oder fallweise angewendet. Klar häufiger verbreitet sind beim Bund regelmässige Prozessevaluationen (67 Prozent gegenüber 54 bzw. 57 Prozent bei Kantonen und Städten), regelmässige Befragungen interner Stakeholder (27 Prozent gegenüber 14 bzw. 10 Prozent bei Kantonen und Städten) sowie regelmässige Leser-/Nutzerbefragungen (13 Prozent gegenüber 3 bzw. 5 Prozent bei Kantonen und Städten). Die Massnahmenevaluation hingegen kommt in den Städten am häufigsten zur Anwendung (76 Prozent gegenüber 66 Prozent in den Kantonen und 60 Prozent beim Bund).

Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den personellen Ressourcen und der Anwendung der Qualitätssicherungsmassnahmen lässt sich hingegen nicht erkennen. Kommunikationsstellen mit mehr als 300 Stellenprozent wenden zwar Massnahmenevaluation, Befragungen interner Stakeholder und Leser-/Nutzerbefragungen häufiger regelmässig oder fallweise an

als jene mit höchstens 300 Stellenprozent. Für die anderen Massnahmen ist jedoch kein Zusammenhang ersichtlich. Keine Rolle scheint auch zu spielen, ob die Leitungsperson eine spezifische Aus- oder Weiterbildung im Bereich Kommunikation absolviert hat.

Schliesslich gaben 22 Personen an, andere Massnahmen zur Qualitätssicherung anzuwenden. Die Nennungen sind vielfältig und reichen von Monitoring (Medien, Website, Social Media) über Feedbackkultur und Debriefings im Team oder mit Vorgesetzten, Personalbefragungen, das Auswerten interner und externer Rückmeldungen bis hin zum Austausch mit Berufskollegen und der Teilnahme an Branchenwettbewerben. Zwei Personen gaben jedoch auch an, die Möglichkeiten zur Qualitätssicherung seien aufgrund der Abhängigkeit von der übergeordneten Behörde bzw. aufgrund von Sparmassnahmen stark eingeschränkt.

4.3 Evaluation der Medienresonanz

Die Medienarbeit nimmt wie erwähnt in 85 Prozent der Kommunikationsstellen einen hohen Anteil an der Arbeit ein. 73 Prozent erstellen auch täglich einen Medienspiegel, 6 Prozent tun dies ein- bis mehrmals wöchentlich, 21 Prozent lediglich sporadisch bei Bedarf (z.B. nach bestimmten Anlässen oder Medienkonferenzen). Tabelle 2 zeigt, dass ein hoher Anteil der Medienarbeit an der Arbeit der Kommunikationsstelle nicht in allen Fällen nach sich zieht, dass auch regelmässig ein Medienspiegel erstellt wird.

	Wie häufig wird in Ihrer Kommunikationsstelle ein Medienspiegel erstellt?				Gesamt
		Täglich	Ein- bis mehrmals wöchentlich	Sporadisch / bei Bedarf	
Anteil der Medienarbeit	Hoch	45	2	13	60
	Mittel	7	2	2	11
	Gesamt	52	4	15	71

Tabelle 2: Anteil der Medienarbeit an der Arbeit der Kommunikationsstelle (Q4) und Frequenz von Medienspiegeln (Q7) (N=71).

41 Prozent der Antwortenden gaben an, Medienbeiträge nach bestimmten Kriterien auszuwerten, also Medienresonanzanalysen zu erstellen. Unter den Kommunikationsstellen mit höchstens 100 Stellenprozent tut dies nur eine von zwölf, von jenen mit mehr als 100 Stellenprozent hingegen knapp die Hälfte. Ebenso sind Medienresonanzanalysen beim Bund stärker verbreitet (60 Prozent) als in den Kantonen und Gemeinden (31 bzw. 43 Prozent).

Mehr als die Hälfte derjenigen, die Medienresonanzanalysen erstellen, tut dies regelmässig (vgl. Abbildung 7), darunter 13 von 18 mehr als einmal jährlich. Die Mehrheit gab an, dabei sowohl quantitative (Anzahl und Umfang der Artikel, Reichweite) wie auch inhaltliche Kriterien (Übernahme von Kernbotschaften, positive oder negative Tendenz des Beitrags) auszuwerten, je vier Personen gaben an, nur quantitative bzw. nur inhaltliche Kriterien zu betrachten.

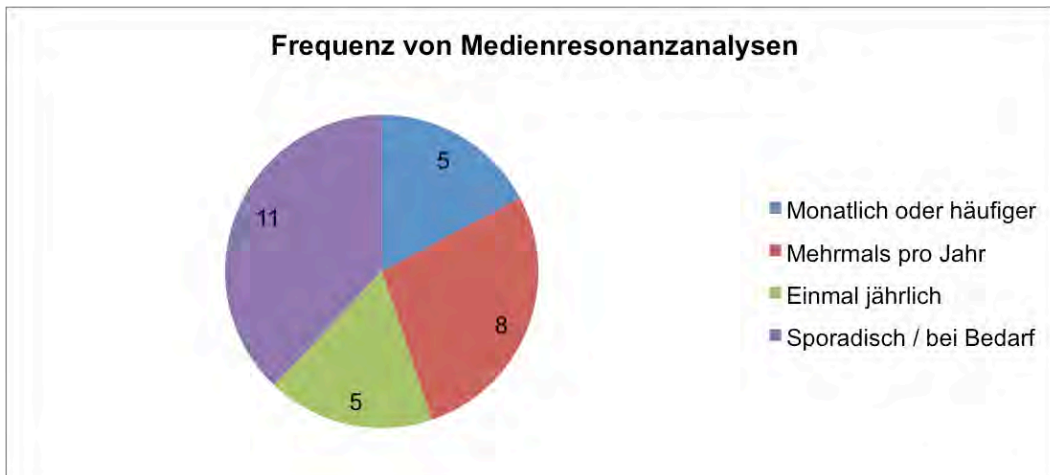


Abbildung 7: Frequenz von Medienresonanzanalysen (Q9, N=29).

4.4 Evaluation der direkten Resonanz und der Zielgruppenresonanz

Obwohl die Medien nach wie vor der wichtigste Kommunikationskanal der Behörden sind, setzen diese zunehmend auch eigene Kommunikationskanäle ein. Abbildung 8 zeigt, wie die Befragungsteilnehmenden die Nutzung ihrer eigenen Kanäle evaluieren. Da die Fragen nur gestellt wurden, wenn eine Person zu Beginn angegeben hatte, die betreffende Aufgabe gehöre zum Tätigkeitsbereich ihrer Kommunikationsstelle, ist die Stichprobengrösse (N) je nach Frage unterschiedlich.

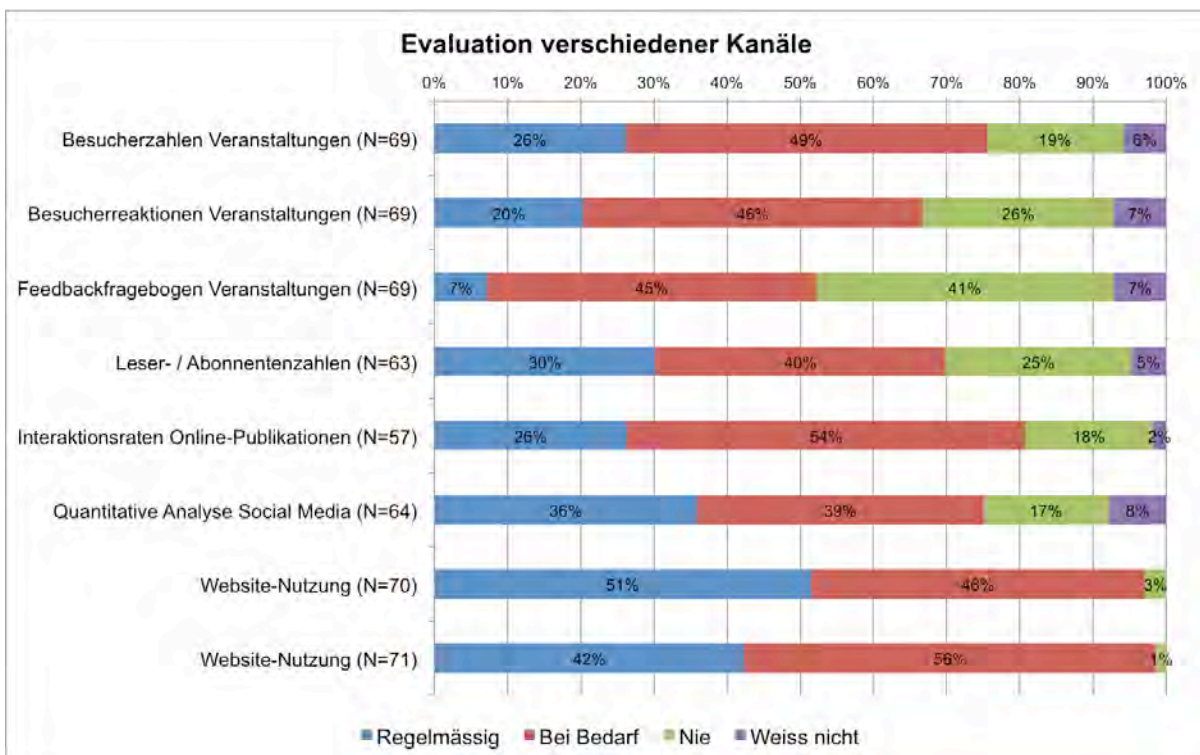


Abbildung 8: Evaluation verschiedener Kanäle (Q11_1 bis Q11_5). Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt.

Aufgrund eines Fehlers in der Fragebogen-Programmierung wurde die Frage zur Analyse der Website-Nutzung zweimal gestellt, einmal mit Filter aufgrund der Angabe zu den Aufga-

ben, einmal ohne. Dabei gab es geringfügige Unterschiede in der Beantwortung. In der zweiten Frage lässt sich eine leichte Tendenz zur mittleren Antwort erkennen: Sieben Personen, die zunächst «regelmässig» angeklickt hatten, gaben nun «bei Bedarf» an, eine Person, die zunächst «nie» angegeben hatte, wählte nun ebenfalls «bei Bedarf». Diejenige Person, die zu Beginn angegeben hatte, die Website-Pflege zähle nicht zu den Aufgaben ihrer Kommunikationsstelle, erhielt nur die zweite Frage gestellt und gab dort an, die Website-Nutzung regelmässig zu analysieren. Da die Unterschiede gering sind, verändern sie die generelle Interpretation der Resultate nicht.

Die Analyse der Website-Nutzung (Besucherzahlen, Beliebtheit von Inhalten, Verweildauer etc.) ist weit verbreitet: Nahezu alle Befragten gaben an, dies zu tun, rund die Hälfte regelmässig. Auch die Antworten zur quantitativen Analyse von Social-Media-Auftritten (Anzahl Fans/Follower, Anzahl Likes/Shares/Retweets/Kommentare) und der Interaktionsrate bei Online-Publikationen zeigen, dass der Grossteil der Kommunikationsstellen die direkte Resonanz bei den Online-Kanälen, wo sie relativ einfach erhoben werden kann, evaluiert. Der Anteil derjenigen, der dies systematisch tut, liegt mit rund einem Viertel (Interaktionsrate Online-Publikationen) bzw. etwas über einem Drittel (Social Media) dennoch tief. In ähnlichen Grössenordnungen bewegt sich die Erhebung von Leser-/Abonnentenzahlen für gedruckte Periodika und Online-Publikationen: Rund 30 Prozent erheben diese regelmässig, weitere rund 40 Prozent bei Bedarf.⁴ Die Resultate zeigen, dass der Grossteil der Befragten Kenntnis besitzt über die Reichweite der eigenen Kommunikationskanäle und deren Nutzung durch die Zielgruppen und damit die direkte Resonanz.

Die Antworten auf die Evaluation von Veranstaltungen zeigen, dass die Anwendung von Evaluationsmethoden mit zunehmendem Aufwand sinkt: Während rund drei Viertel die direkte Resonanz in Form von Besucherzahlen erhebt, darunter rund ein Viertel regelmässig, beobachten und protokollieren nur rund zwei Drittel Besucherreaktionen, rund 20 Prozent darunter regelmässig. Feedback-Fragebogen setzen lediglich sieben Prozent regelmässig ein, weitere rund 45 Prozent bei Bedarf. In Bezug auf öffentliche Veranstaltungen lässt sich somit schliessen, dass die Evaluation des Zielgruppendenkens weniger verbreitet ist als die Evaluation der direkten Resonanz.

Leser-/Abonnentenzahlen, Interaktionsraten und quantitative Social-Media-Analysen werden von Kommunikationsstellen mit mehr als fünf Mitarbeitenden mit PR-Profil häufiger eingesetzt: 90 bis 100 Prozent setzen diese Methoden ein, gegenüber 60 bzw. 80 Prozent unter den Kommunikationsstellen mit ein bis zwei bzw. drei bis fünf Mitarbeitenden mit PR-Profil. Für die anderen Methoden ist kein eindeutiger Zusammenhang zwischen personeller Ausstattung und Anwendung von Evaluation ersichtlich.

⁴ Eine Person merkte im Kommentarfeld an, dass gedruckte Periodika ihrer Behörde nicht abonniert werden können, sondern standardmässig einem regelmässigen Versand beiliegen.

Unterschiede in der Anwendung nach Staatsebene lassen sich ebenfalls feststellen: Während Feedbackfragebogen, die Erhebung von Leser-/Abonnentenzahlen, die Analyse von Interaktionsraten und quantitative Social-Media-Analysen vom Bund häufiger angewendet werden als in Kantonen und Gemeinden, ist der Zusammenhang bei der Erhebung von Besucherzahlen und Besucherreaktionen umgekehrt: Diese werden von der Hälfte bzw. knapp der Hälfte der Kommunikationsstellen auf Bundesebene eingesetzt, jedoch von über 70 Prozent der kantonalen und kommunalen Behörden; gar 90 Prozent der Kommunikationsstellen in den Städten erheben die Besucherzahlen bei Veranstaltungen.

Die Antworten zur Anwendung verschiedener Möglichkeiten für die Evaluation des Zielgruppenpendens bestätigen die bisherigen Erkenntnisse (vgl. Abbildung 9).

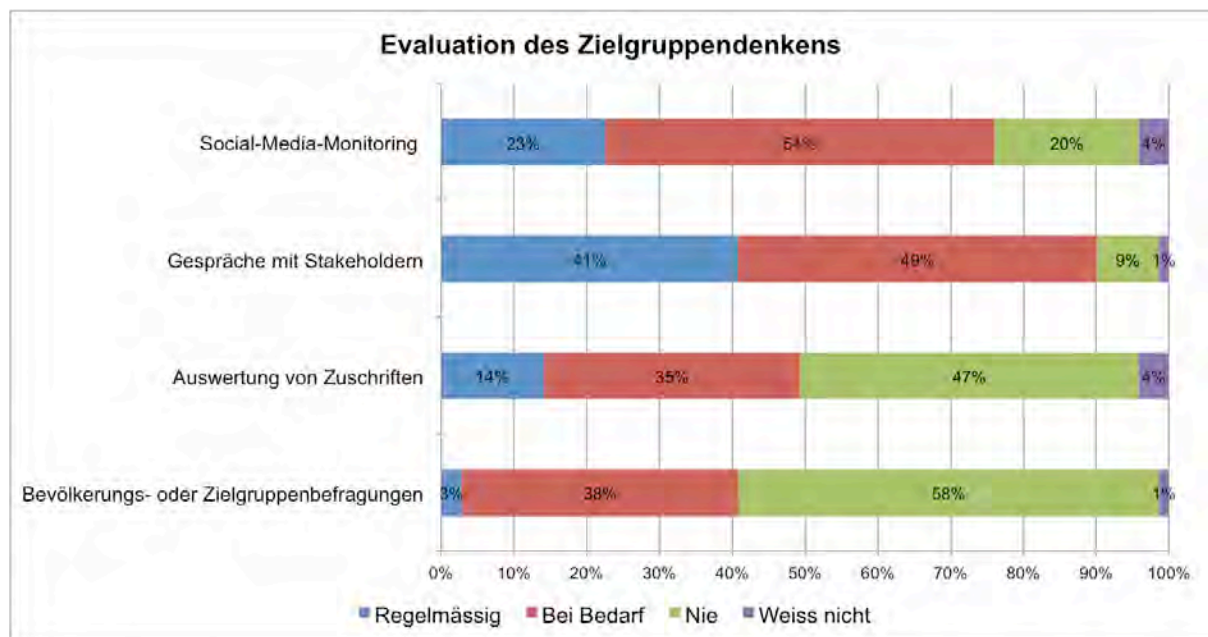


Abbildung 9: Evaluation des Zielgruppenpendens (Q11_6, N=71). Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt.

Social-Media-Monitoring (Beobachtung von Reaktionen, Meinungen und relevanten Themen), das zu vergleichsweise tiefem Aufwand Rückschlüsse auf das Zielgruppenpendens ermöglicht, wird in ähnlichem Umfang eingesetzt wie die Methoden zur quantitativen Evaluation digitaler Kommunikationskanäle: Rund drei Viertel setzen es ein, darunter knapp ein Viertel systematisch. Deutlich weniger verbreitet sind Evaluationsmethoden, die mit grösserem Aufwand verbunden sind: Etwas weniger als die Hälfte der Befragten wertet Zuschriften aus der Bevölkerung aus; rund 14 Prozent tun dies systematisch. Bei Bevölkerungs- oder Zielgruppenbefragungen, die zusätzlich auch Rückschlüsse ermöglichen auf Wissen, Meinungen und Einstellungen von Personen, die nicht von sich aus den Kontakt mit der Behörde suchen, sind die Werte noch tiefer: Etwas mehr als 40 Prozent setzen diese Methode ein, aber lediglich eine Kommunikationsstelle beim Bund und eine städtische Kommunikationsstelle tun es regelmässig (rund drei Prozent).

Weit verbreitet sind hingegen Gespräche mit Stakeholdern (z.B. Journalisten, Parlamentarier, Verbände oder NGOs). Diese können als Akteure des intermediären Systems Eindrücke zu Wissen, Meinungen und Einstellungen zumindest in bestimmten Kreisen der Bevölkerung weitergeben.

Befragungen, die Auswertung von Zuschriften und Social-Media-Monitoring werden in den Kommunikationsstellen des Bundes häufiger eingesetzt als auf kantonaler und kommunaler Ebene. Am deutlichsten ist der Unterschied bei den Bevölkerungs- oder Zielgruppenbefragungen mit rund 53 Prozent (Bund) gegenüber rund 40 Prozent (Kantone) bzw. rund 33 Prozent (Städte). Gespräche mit Stakeholdern sind auf kantonaler Ebene hingegen am weitesten verbreitet: Rund 97 Prozent führen diese, gegenüber rund 93 Prozent (Bund) bzw. rund 76 Prozent (Städte).

Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen personellen Ressourcen und Anwendung der Evaluationsmethoden ist lediglich für Befragungen feststellbar, die in Kommunikationsstellen mit ein bis zwei Mitarbeitenden mit PR-Profil etwas weniger häufig angewendet werden (rund 37 Prozent gegenüber rund 45 Prozent in Kommunikationsstellen mit drei oder mehr Mitarbeitenden mit PR-Profil).

Auf die offene Frage, ob ihre Kommunikationsstelle andere Methoden anwende, um die Wirkung der Kommunikation bei den Zielgruppen zu evaluieren, antworteten zehn Personen. Als Methoden wurden genannt: Zahl und Inhalt von parlamentarischen Vorstössen, Soll-Ist-Vergleich von umgesetzten Massnahmen in den Bereichen Kommunikation und Marketing, Reaktionen durch Medien oder Vertreter der organisierten Öffentlichkeit, interne Feedbacks und Analysen. Eine Person wies darauf hin, dass Bevölkerungsbefragungen zwar nicht von der eigenen Behörde in Auftrag gegeben, aber von Dritten durchgeführt würden – die publizierten Resultate können von den Behörden genutzt werden. Zwei Personen verwiesen auf fehlende Ressourcen für die Evaluation. Eine Person wies darauf hin, dass Abstimmungsergebnisse besser geeignet seien, um die Wirkung der Kommunikation zu evaluieren. Dies zielt über die direkte Resonanz und das Zielgruppendenken hinaus auf die Evaluation der Wirkung ab, die in der Befragung nicht spezifisch wurde, da die angestrebte Wirkung je nach Kommunikationsziel individuell ist.

4.5 Evaluation durch externe Dienstleister

21 von 71 Befragten (30 Prozent) gaben an, in den vergangenen zwei Jahren Evaluationen durch externe Dienstleister durchgeführt zu haben. Der Anteil ist unter den Kommunikationsstellen mit mehr als fünf Mitarbeitenden mit PR-Profil bzw. über 600 Stellenprozent jeweils höher (rund 55 bzw. 57 Prozent) als in den personell schwächer dotierten Kommunikationsstellen. Externe Evaluationen sind auf Bundesebene stärker verbreitet als in kantonalen und kommunalen Behörden (rund 40 Prozent gegenüber rund 26 bzw. 29 Prozent).

Der Gegenstand der externen Evaluation war in je acht Fällen eine Medienresonanzanalyse bzw. ein bestimmtes Kommunikationsmittel oder ein Kanal. Eine ganze Kampagne oder ein Kommunikationsprojekt wurde in sechs Fällen evaluiert, eine Image- und Reputationsanalyse gaben fünf Behörden in Auftrag. Als andere Gegenstände wurden genannt: Kommunikation als Teil einer generellen Kundenbefragung, ein Audit der gesamten Kommunikationsleistung sowie eine Mitarbeiterbefragung. Eine Person gab an, mit einem Kommunikationsprojekt am Swiss Award Corporate Communications teilgenommen zu haben, um ein externes Benchmarking zu erhalten.

Als Auslöser der externen Evaluation nannten zwei Drittel unter anderem die Möglichkeit, so die eigene Arbeit zu optimieren (vgl. Abbildung 10). Neun Personen gaben an, es handle sich um eine periodisch vorgesehene Massnahme.

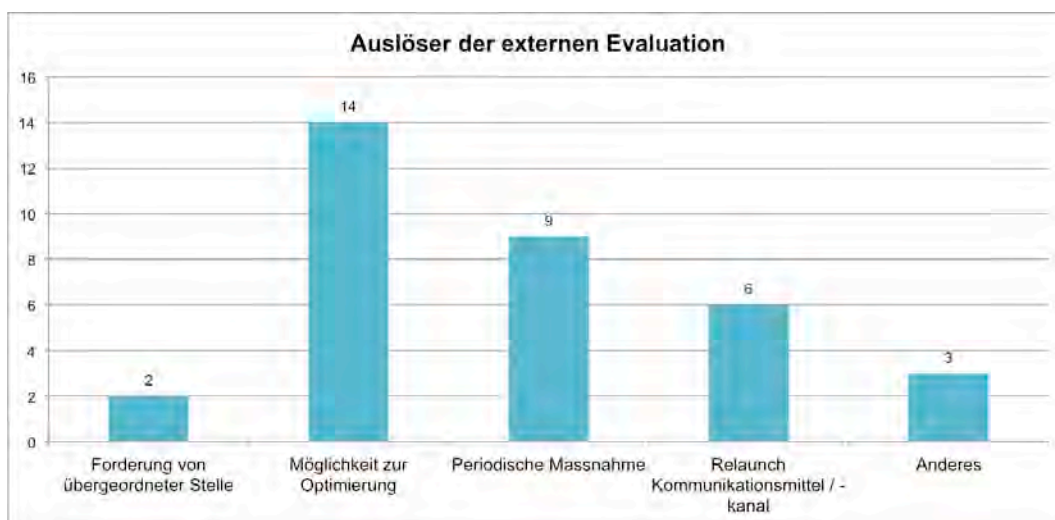


Abbildung 10: Auslöser der externen Evaluation (Q14, Mehrfachantworten möglich, total 34 Nennungen, N=21).

Als Konsequenz der externen Evaluation nannten die meisten Personen Anpassungen auf der Ebene von Kanälen und Massnahmen (Anpassung bestehender Kommunikationsmittel/-kanäle oder zusätzliche Kommunikationsmassnahmen) (vgl. Abbildung 11). Acht Personen gaben an, Botschaften angepasst zu haben, in fünf Fällen hatte die externe Evaluation Konsequenzen auf strategischer Ebene zur Folge. Zwei Personen gaben an, die externe Evaluation sei folgenlos geblieben. In einem Fall löste die externe Evaluation den Auftrag an die Kommunikationsstelle aus, ein übergeordnetes Kommunikationskonzept für die interne und externe Kommunikation zu erarbeiten.

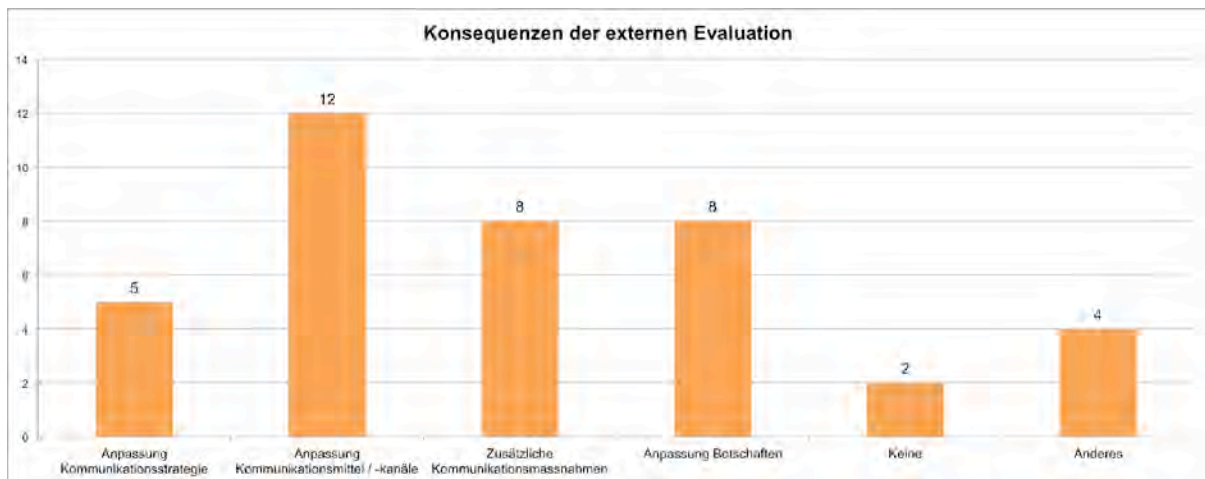


Abbildung 11: Konsequenzen der externen Evaluation (Q15, Mehrfachantworten möglich, total 39 Nennungen, N=21).

4.6 Einstellungen zu Evaluation und Hinderungsgründe

Zu Beginn des zweiten Fragebogenblocks wurden die Befragten gebeten mit Hilfe eines Schiebereglers anzugeben, welchen Stellenwert die Evaluation der Qualität und Wirkung ihrer Arbeit für sie habe. Rund drei Viertel zog den Schieberegler in Richtung «hoch» (vgl. Abbildung 12).

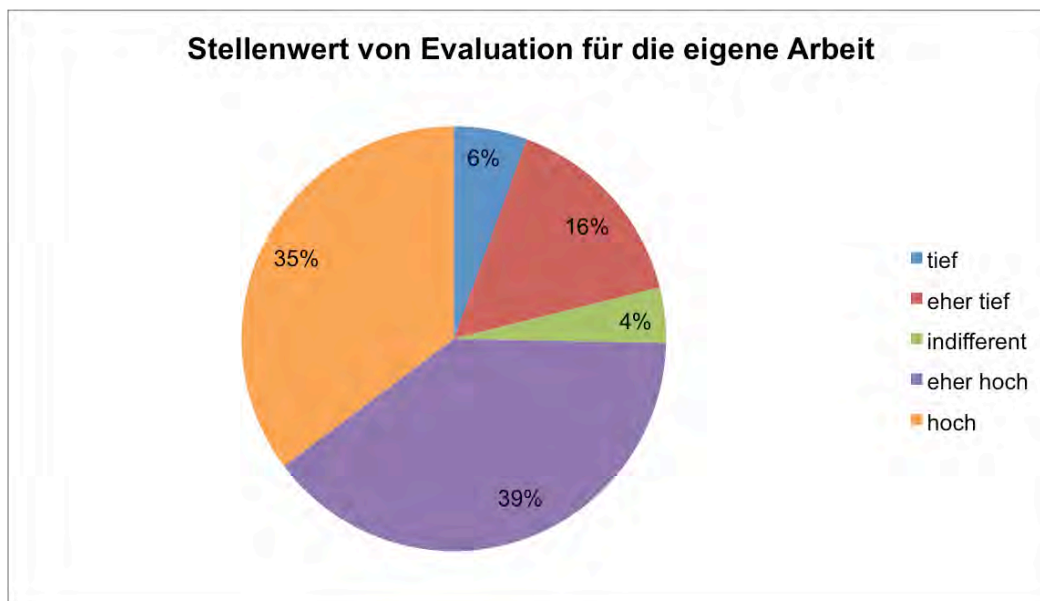


Abbildung 12: Stellenwert von Evaluation für die eigene Arbeit (Q5, N=71). Erhebung mittels Schieberegler mit hinterlegter Skala von 0,0 (tief) bis 10,0 (hoch). Für die Auswertung wurden die Werte gruppiert: «tief»= 0,0 bis 2,4; «eher tief»= 2,5 bis 4,9; «indifferent»=5,0; «eher hoch»= 5,1 bis 7,5; «hoch»=7,5 bis 10,0 (Median=6,7). Prozentwerte sind gerundet.

Die erste Frage im dritten Block des Fragebogens bestätigt die in der Mehrheit positive Einstellung zum Thema Evaluation (vgl. Abbildung 13). Über 90 Prozent äussern tendenziell Zustimmung zur Aussage, Evaluation sei wichtig für eine professionelle Kommunikation. Die Zustimmung sinkt insgesamt leicht und wird etwas weniger eindeutig, wenn nach dem konkreten Nutzen von Evaluation gefragt wird, bleibt aber dennoch klar: Rund 85 Prozent stimmen tendenziell der Aussage zu, Evaluation sei hilfreich, um den Nutzen und die Wirkung

von Kommunikationsmassnahmen zu belegen, rund 83 sind tendenziell der Ansicht, Evaluation verbessere die Qualität der Kommunikationsarbeit. Nur knapp die Hälfte würde jedoch die Arbeit der eigenen Kommunikationsstelle gerne stärker evaluieren. Unter den kleineren Kommunikationsstellen (ein bis zwei Mitarbeitende mit PR-Profil) ist dieses Bedürfnis häufiger vorhanden als unter den grösseren; rund 60 Prozent stimmen hier der Aussage tendenziell zu. Hingegen ist der Anteil derjenigen, die der Aussage klar zustimmen (Werte über 7,5), unter den grossen Kommunikationsstellen mit mehr als 5 Mitarbeitenden mit PR-Profil bzw. mehr als 600 Stellenprozent am höchsten (rund 36 bzw. rund 43 Prozent).

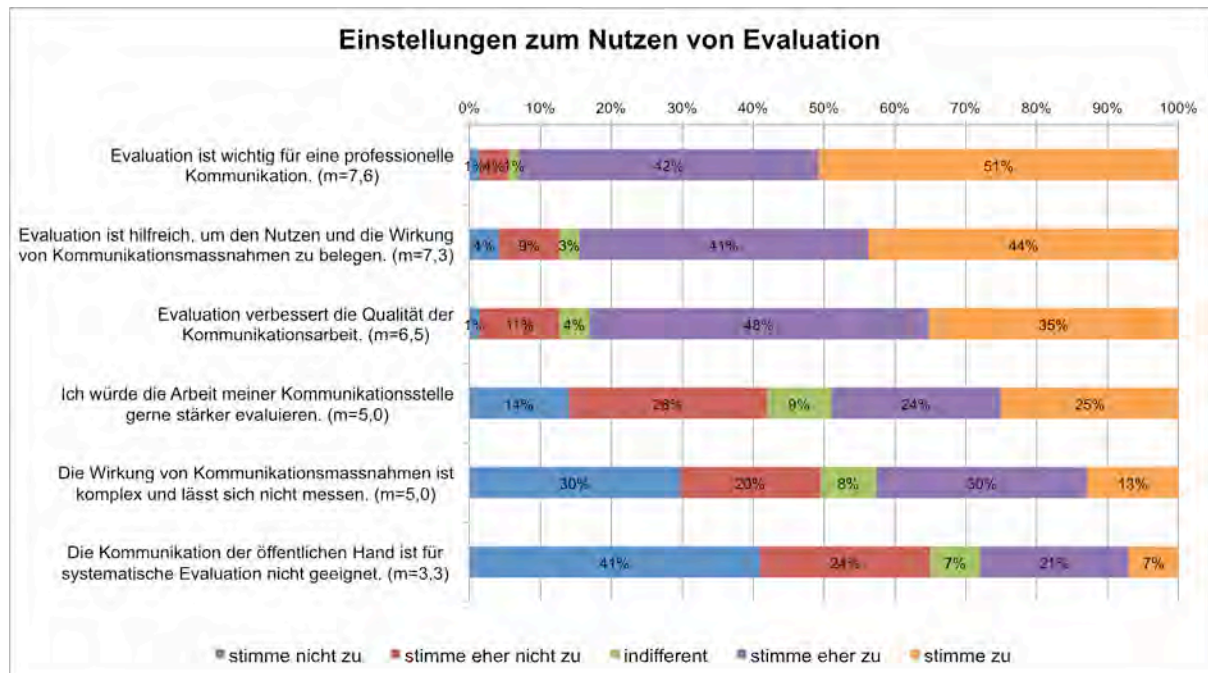


Abbildung 13: Einstellungen zum Nutzen von Evaluation (Q16, N=71). Erhebung mittels Schieberegler mit hinterlegter Skala von 0,0 (stimme nicht zu) bis 10,0 (stimme zu). Für die Auswertung wurden die Werte gruppiert: «stimme nicht zu»= 0,0 bis 2,4; «stimme eher nicht zu»= 2,5 bis 4,9; «indifferent»=5,0; «stimme eher zu»= 5,1 bis 7,5; «stimme zu»=7,5 bis 10,0. Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt. In Klammern Angabe des Medians (m).

Geteilte Meinungen herrschen auch in Bezug auf die Aussage, die Wirkung von Kommunikationsmassnahmen sei komplex und lasse sich nicht messen: Rund die Hälfte lehnt die Aussage in der Tendenz ab, der grössere Teil davon klar, knapp die Hälfte stimmt ihr hingegen tendenziell zu oder ist unentschieden. Die Aussage, die Kommunikation der öffentlichen Hand sei für systematische Evaluation nicht geeignet, lehnen hingegen knapp zwei Drittel ab. Von jenen, die der Aussage zustimmten, wurden folgende Begründungen genannt, weshalb sich die Kommunikation der öffentlichen Hand nicht für eine systematische Evaluation eigne:

- Die Zielgruppen sind zu breit und unterschiedlich.
- Ein erheblicher Teil der Kommunikation der öffentlichen Hand ist gesetzliche Pflicht (Information statt Kommunikation) und teilweise nur für eine kleine Gruppe von Personen relevant.

- Die Themen und Projekte sind sehr unterschiedlich, Evaluation nur für Teilbereiche ist jedoch nicht sinnvoll.
- Die Kausalität kann nur mit aufwändigen Methoden belegt werden, was lediglich im Rahmen von grossen Projekten möglich ist.
- Die Kommunikation der öffentlichen Hand soll nicht persuasiv sondern sachlich sein und die Bevölkerung befähigen, sich selbst eine politische Meinung zu bilden. Das Urteil über die Wirkung der öffentlichen Kommunikation ist die Zustimmung oder Ablehnung zur jeweiligen Politik in Wahlen oder Abstimmungen.
- Mangelnde Ressourcen.

Weiter lässt sich aus verschiedenen Rückmeldungen schliessen, dass die sehr unterschiedlichen Kommunikationsprojekte und -massnahmen (von kleinen, einmaligen Massnahmen bis zur kommunikativen Begleitung von Grossprojekten über mehrere Jahre hinweg) eine systematische Evaluation erschweren. Zudem wiesen mehrere Befragte darauf hin, dass die Kommunikation zwischen Bevölkerung und Behörde vielfach nicht über die Kommunikationsstelle sondern im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden der Behörde stattfindet. Gerade diese Kontakte prägen oft die Wahrnehmung der Behörde in der Bevölkerung; die Kommunikationsstelle hat jedoch höchstens mittelbar Einfluss darauf (z.B. mit Empfehlungen oder Guidelines für die Mitarbeitenden).

Inwiefern fehlende Ressourcen einer systematischen Evaluation in Kommunikationsstellen der öffentlichen Hand im Wege stehen, wurde mit der zweiten Frage im dritten Block erhoben.

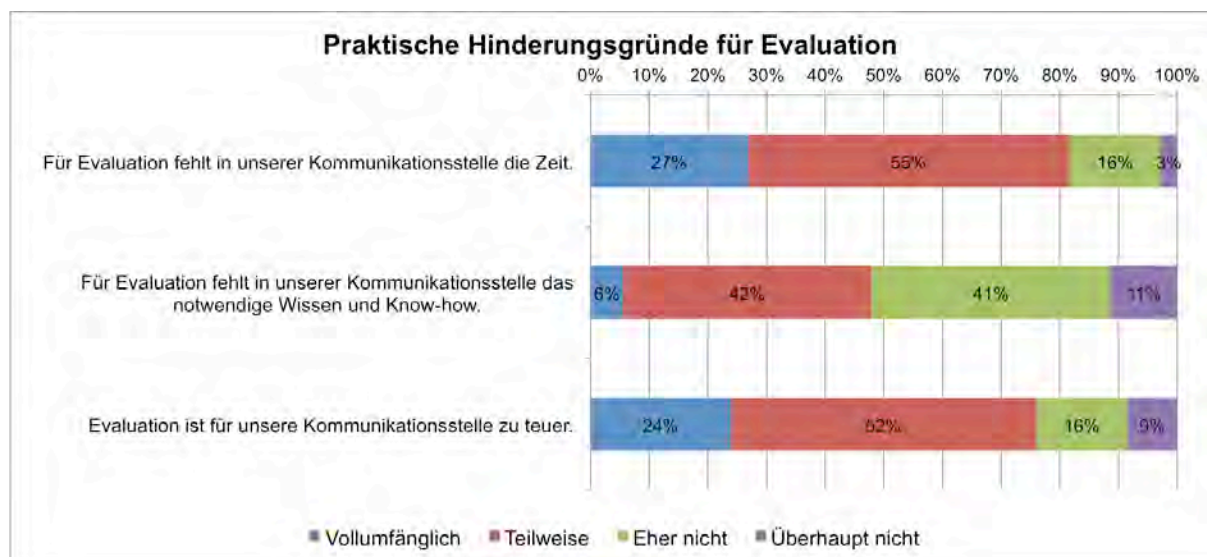


Abbildung 14: *Praktische Hinderungsgründe für Evaluation (Q17, N=71). Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt.*

Abbildung 14 zeigt, dass über ein Viertel der Befragten angibt, die Aussage, in ihrer Kommunikationsstelle fehle die Zeit für Evaluation, sei vollumfänglich zutreffend. Mehr als fünfzig Prozent geben an, dies treffe teilweise zu. Nur für zwei Personen (rund drei Prozent) trifft dies überhaupt nicht zu. Auch hohe Kosten sehen insgesamt rund drei Viertel der Befragten als konkreten Hinderungsgrund für Evaluation; nur rund neun Prozent geben an, dies treffe

überhaupt nicht zu. Fehlendes Know-how bezeichnen jedoch weniger als die Hälfte als Hinderungsgrund; lediglich für rund 6 Prozent trifft es vollumfänglich zu, dass in ihrer Kommunikationsstelle das notwendige Wissen fehle.

Die Gegenüberstellung mit der Zustimmung zur Aussage, man würde die Arbeit der eigenen Kommunikationsstelle gerne stärker evaluieren, zeigt, dass von jenen, die der Aussage tendenziell zustimmten, rund 83 Prozent fehlende Zeit und rund 57 Prozent fehlendes Know-how als konkrete Hinderungsgründe geltend machen. In Bezug auf die zu hohen Kosten liegt die Zustimmung bei 74 Prozent; noch höher ist sie jedoch unter jenen Personen, welche die Arbeit ihrer Kommunikationsstelle nicht stärker evaluieren möchten (rund 83 Prozent). Hohe Kosten sind somit einerseits ein konkreter Hinderungsgrund, können andererseits aber auch als Argument dienen, weshalb Evaluation nicht weiter forciert werden soll.

4.7 Beurteilung der Resultate und Überprüfung der Hypothesen

Die anhand der Theorielektüre formulierten Hypothesen können aufgrund der empirischen Befunde wie folgt beurteilt werden:

H1: Je professioneller die Kommunikationsstelle ist, desto eher wird Evaluation durchgeführt.

Diese Hypothese ist lediglich teilweise verifiziert worden. Als Variablen zur Messung der Professionalität wurden die Ausbildung der Leitungsperson sowie die personellen Ressourcen der Kommunikationsstelle (Stellenprozent und Anzahl Personen mit spezifischem PR-Profil) definiert. Die Ausbildung der Leitungsperson steht mit keiner der untersuchten Evaluationsmethoden in Zusammenhang. Die personellen Ressourcen spielen teilweise eine Rolle: Massnahmeevaluations, tendenziell aufwändige Befragungen (von internen Stakeholdern, Lesern/Nutzern von Kommunikationskanälen, der Bevölkerung oder spezifischen Zielgruppen), Medienresonanzanalysen sowie einige quantitative Methoden zur Evaluation der direkten Resonanz (Erhebung von Leser-/Abonnentenzahlen, Interaktionsraten sowie Social-Media-Analyse) kommen in personell besser dotierten Kommunikationsstellen häufiger zur Anwendung. Auch Evaluationen durch externe Dienstleister sind in grösseren Kommunikationsstellen häufiger. Für letzteres dürften weniger die personellen als die finanziellen Ressourcen ausschlaggebend sein, die jedoch vermutlich miteinander korrelieren. Selbstkritisch ist anzumerken, dass die Ausbildung der Leitungsperson und die personellen Ressourcen lediglich Hinweise geben können, wie «professionell» eine Kommunikationsstelle ist; letztlich ist Professionalität Ausdruck fundierten Wissens und Verständnisses über die eigene Arbeit und dessen Umsetzung im Arbeitsalltag, was in der Befragung nicht erhoben wurde.

Festgestellt wurden hingegen für die meisten Evaluationsmethoden systematische Unterschiede in der Anwendung auf den verschiedenen Staatsebenen: Die meisten Methoden zur Qualitätssicherung und Evaluation der Investition wie auch zur Evaluation der Effekte wer-

den in den Kommunikationsstellen des Bundes häufiger und systematischer eingesetzt als in Kantonen und Städten. Welche Gründe dafür ausschlaggebend sind, konnte im Rahmen dieser Befragung nicht eruiert werden. Teilweise dürfte eine Korrelation mit den personellen Ressourcen bestehen, da in der Stichprobe grössere Kommunikationsstellen auf Bundesebene häufiger sind als auf kantonaler und kommunaler Ebene. Dies erklärt die Unterschiede jedoch nur teilweise.

H2: Evaluation ist nicht systematisch in die Arbeitsabläufe der Kommunikationsstellen integriert.

Diese Hypothese kann generell bestätigt werden. Als Indikator für eine systematische Integration der Evaluation in die Arbeitsabläufe der Kommunikationsstellen dient die Angabe, eine Evaluationsmethode komme «regelmässig» zur Anwendung (im Unterschied zur fallweisen Anwendung nach Bedarf in spezifischen Situationen). Nur das Vier-Augen-Prinzip und die Prozessevaluation kommen gemäss den Angaben der Befragten in mehr als der Hälfte der Kommunikationsstellen (rund 85 Prozent bzw. rund 58 Prozent) regelmässig zur Anwendung. Die Website-Nutzung wird in rund der Hälfte der Kommunikationsstellen regelmässig analysiert. Alle anderen Evaluationsmethoden kommen in höchstens rund 40 Prozent der Kommunikationsstellen regelmässig zur Anwendung. Am tiefsten sind die Werte für Bevölkerungs-/Zielgruppenbefragungen (rund 3 Prozent), Leser-/Nutzerbefragungen (rund 6 Prozent) und Feedbackfragebogen an Veranstaltungen (rund 7 Prozent). Regelmässige Medienresonanzanalysen werden in rund einem Viertel der Kommunikationsstellen erstellt. Rund ein Achtel der Befragten gibt regelmässig Evaluationen bei externen Dienstleistern in Auftrag.

H3: Die Evaluation der direkten Resonanz und der Medienresonanz ist stärker verbreitet als die Evaluation des Zielgruppendenkens.

Auch diese Hypothese konnte grundsätzlich verifiziert werden, jedoch ist eine differenzierte Betrachtung nötig. Die in der Befragung genannten Möglichkeiten zur Evaluation der direkten Resonanz werden jeweils von mindestens 70 Prozent der Befragten genutzt. Unter den Methoden zur Evaluation des Zielgruppendenkens werden Gespräche mit Stakeholdern von rund 90 Prozent der Befragten eingesetzt, das Social-Media-Monitoring von rund 77 Prozent. Es ist jedoch zu vermuten, dass Gespräche mit Stakeholdern nicht nur zu Evaluationszwecken stattfinden. Weniger als die Hälfte wertet hingegen Zuschriften aus der Bevölkerung aus bzw. führt Bevölkerungs- oder Zielgruppenbefragungen durch. Die geringere Anwendung von Methoden zur Evaluation des Zielgruppendenkens zeigt sich auch in Bezug auf den Kanal «öffentliche Veranstaltungen», wo die direkte Resonanz in Form von Besucherzahlen häufiger erhoben wird als dass die Reaktionen der Besucher passiv beobachtet und protokolliert oder gar aktiv mit Feedbackfragebogen eingeholt werden.

In Bezug auf die Medienresonanz ist es schwierig, die Resultate mit jenen der Evaluation der direkten Resonanz zu vergleichen. Für sich betrachtet bestätigen die Resultate zur Evaluation der Medienresonanz jedoch die obigen Schlüsse: Zwar erstellt die grosse Mehrheit (rund 73 Prozent) täglich einen Medienspiegel, weitere rund sechs Prozent tun es ein- bis mehrmals wöchentlich. Dies erlaubt ein kontinuierliches Monitoring der eigenen Medienarbeit. Eine systematische Auswertung in Form von Medienresonanzanalysen findet hingegen nur in rund 40 Prozent der Kommunikationsstellen statt. Erst diese systematische Auswertung erlaubt es jedoch, längerfristige Tendenzen und Entwicklungen der veröffentlichten Meinung zu erkennen, welche letztlich das Zielgruppendenken beeinflussen.

H4: Der Nutzen von Evaluation wird erkannt, im konkreten Fall stehen jedoch mangelnde Zeit, fehlendes Know-how und hohe Kosten einer systematischen Anwendung im Weg.

Auch diese Hypothese erfordert eine differenzierte Betrachtung. Zutreffend ist, dass der Nutzen von Evaluation generell erkannt wird, wie die hohen Zustimmungsraten zu den positiv formulierten Aussagen im dritten Block des Fragebogens zeigen (über 80 bzw. über 90 Prozent). Ebenso geben über 80 bzw. über 75 Prozent an, in ihrer Kommunikationsstelle fehle die Zeit für Evaluation bzw. Evaluation sei zu teuer. Nicht so stark ins Gewicht fällt fehlendes Know-how für Evaluation; weniger als die Hälfte der Befragten gibt an, dies treffe auf ihre Kommunikationsstelle (teilweise) zu.

Für jene Personen, welche die Arbeit ihrer Kommunikationsstelle gerne stärker evaluieren möchten, sind fehlende personelle und finanzielle Ressourcen sowie (in geringerem Ausmass) fehlendes Know-how tatsächlich konkrete Hinderungsgründe. Es muss jedoch auch festgestellt werden, dass ein beträchtlicher Teil der Befragten gar keine stärkere und damit systematischere Evaluation möchte bzw. diesem Bedürfnis indifferent gegenübersteht. Letztlich ist auch eine Minderheit von knapp 30 Prozent der Meinung, die Kommunikation der öffentlichen Hand eigne sich nicht für eine systematische Evaluation.

5. Fazit

5.1 Erkenntnisse

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, einerseits aus theoretischer Sicht herauszuarbeiten, welche Rolle Evaluation in einer professionellen Behördenkommunikation spielen könnte und sollte, sowie zu prüfen, ob in der Literatur Modelle für Evaluation beschrieben sind, die sich für die Behördenkommunikation eignen. Andererseits sollte die Masterarbeit mit einer empirischen Untersuchung aufzeigen, wie Evaluation heute in Kommunikationsstellen der Schweizer Behörden gehandhabt wird.

Der theoretische Zugang zur Behördenkommunikation hat gezeigt, dass diese eine Reihe von Besonderheiten aufweist, die sie von anderen Organisationstypen (insbesondere Unternehmen) unterscheiden. Dazu gehören eine grosse Vielfalt der Zielgruppen, verbunden mit der Anforderung, möglichst alle im Einzelfall relevanten Zielgruppen gleichermaßen zu erreichen, um ihnen die Meinungsbildung und die Teilhabe an demokratischen Prozessen zu ermöglichen. Daher darf die Behördenkommunikation auch keine ausschliesslich persuasiven Ziele verfolgen, sondern muss die Grundsätze der inhaltlichen und zeitlichen Kontinuität, Transparenz, Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit und Verhältnismässigkeit einhalten. Weiter hat die Behördenkommunikation zum Ziel, das Vertrauen in die staatlichen Institutionen zu fördern und sicherzustellen, dass diese gesellschaftliche Probleme und Diskurse in ihrem Handeln berücksichtigen.

Die Anwendung von Evaluation in der Behördenkommunikation muss diese Besonderheiten berücksichtigen. Evaluation kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass Qualitätsstandards und damit letztlich die oben genannten Grundsätze erfüllt werden. Wirkungsmodelle dürfen jedoch nicht unhinterfragt übernommen werden, sondern sollen dazu dienen, Sinn und Zweck der Kommunikation im Einzelfall zu reflektieren und konkrete, messbare Ziele für die Kommunikation zu formulieren, die mit geeigneten Evaluationsmethoden überprüft werden. Ist das Ziel eines Kommunikationsprogramms, Einwohnerinnen und Einwohner auf der Basis eines gesetzlichen Auftrags in einem bestimmten Politikfeld zu sensibilisieren und zu Verhaltensänderungen zu bewegen? Oder geht es darum, einem Infrastrukturprojekt zum Gelingen zu verhelfen, indem mit transparenter und auf die Fragen und Bedenken der Bürgerinnen und Bürger reagierender Kommunikation deren Vertrauen in das Projekt und die Behörden gefördert wird, ohne dass diese jedoch persuasiven Charakter annimmt? Der Fokus der Evaluation ist in jedem Fall ein anderer. Unbenommen bleibt, dass ein wesentlicher Teil der behördlichen Kommunikation sogenannte «Pflichtkommunikation» ist, die so oder so erfolgen muss – wie genau sie jedoch erfolgt, kann auch mittels Evaluation hinterfragt und gegebenenfalls optimiert werden.

Gerade weil Behördenkommunikation grundsätzliche Anforderungen erfüllen muss, die nicht nur von den Zielen der eigenen Organisation, sondern auch von den Bedürfnissen und Rechten der Stakeholder bestimmt sind, ist ein auf den (monetären) Wertbeitrag und eine Steuerung anhand quantitativer Kennzahlen ausgerichtetes Modell wie das Kommunikations-Controlling weniger geeignet für Behörden. Stattdessen kann der «Bottom-up»-Ansatz der strategischen PR-Evaluation gute Hinweise geben, wie eine auf Qualitätssicherung und kontinuierliche Optimierung fokussierende Evaluation in den verschiedenen Phasen des Kommunikationsprozesses eingesetzt werden kann.

Die Resultate der empirischen Befragung zeigen, dass das Thema Evaluation für Kommunikationsverantwortliche in Schweizer Behörden im Arbeitsalltag Bedeutung hat: Rund drei Viertel geben an, die Evaluation der Qualität und Wirkung ihrer Arbeit habe für sie einen hohen oder eher hohen Stellenwert. Auch ist die grosse Mehrheit der Befragten vom Nutzen der Evaluation und ihrer Bedeutung für eine professionelle Kommunikation überzeugt. Rund zwei Drittel lehnen die Aussage, die Kommunikation der öffentlichen Hand sei für eine systematische Evaluation nicht geeignet, in der Tendenz ab.

Weiter hat die Befragung gezeigt, dass in den Kommunikationsstellen der Schweizer Behörden eine breite Palette von Massnahmen zur Evaluation der Investition und der Effekte zur Anwendung kommt. Rund 30 Prozent der Befragten haben dazu in den vergangenen zwei Jahren auch auf die Unterstützung durch externe Dienstleister zurückgegriffen.

Es sind jedoch auch Nuancen und Unterschiede zutage getreten. In Bezug auf die verschiedenen Massnahmen hat sich zum einen gezeigt, dass Qualitätssicherungsmassnahmen wie Konzeptions-, Prozess- und Massnahmenevaluation, die Befragung interner Stakeholder oder Nutzer/Leser von Kommunikationskanälen grundsätzlich weit verbreitet sind, aber nur von einer Minderheit systematisch angewendet werden. Lediglich das Vier-Augen-Prinzip und in Ansätzen die Prozessevaluation scheinen breit verankert und in den Arbeitsalltag integriert zu sein. Auch eine abschliessende Wirkungsüberprüfung findet lediglich in knapp einem Drittel der Kommunikationsstellen regelmässig statt.

In Bezug auf die Evaluation der Effekte hat sich gezeigt, dass die Evaluation der direkten Resonanz tendenziell stärker verbreitet ist als die Evaluation des Zielgruppendenkens. Auch hier liegt der Anteil jener, welche die Evaluation systematisch in ihren Arbeitsalltag integriert haben, unter 50 Prozent. Bei der Evaluation der Medienresonanz kommen beim Grossteil der Befragten zwar regelmässig erstellte Medienspiegel zum Einsatz, doch Medienresonanzanalysen werden nur von einer Minderheit eingesetzt.

Zum anderen sind Unterschiede in der Anwendung von Evaluationsmassnahmen zwischen den einzelnen Kommunikationsstellen zutage getreten. Teilweise spielen dabei die personellen Ressourcen eine Rolle. Insbesondere tendenziell aufwändige Verfahren wie Befragun-

gen werden in grösseren Kommunikationsstellen häufiger eingesetzt. Markante Unterschiede zwischen grösseren und kleineren Kommunikationsstellen sind jedoch nicht zutage getreten. Auch in Kommunikationsstellen mit lediglich ein bis zwei Mitarbeitenden mit spezifischem PR-Profil spielt Evaluation durchaus eine Rolle im Arbeitsalltag. Deutlicher sind mitunter noch die Unterschiede zwischen den verschiedenen Staatsebenen. Weshalb die meisten Evaluationsmethoden auf der Ebene Bund häufiger und systematischer angewendet werden, konnte in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht geklärt werden.

Zusammenfassend kann geschlossen werden, dass das Bewusstsein für den Nutzen von Evaluation in den Kommunikationsstellen der Schweizer Behörden vorhanden ist und vielfältige Evaluationsmassnahmen in der Praxis zur Anwendung kommen. Sie werden jedoch zumeist nur von einer Minderheit systematisch in die Arbeitsabläufe integriert. Die Befragung gibt einige Hinweise auf die Hindernisse, die einer systematischeren Evaluation im Weg stehen: Zum einen spielen fehlende personelle und finanzielle Ressourcen eine Rolle. Gleichzeitig ist offensichtlich rund die Hälfte der Befragten mit den Möglichkeiten zufrieden, die ihnen die Evaluation im heute praktizierten Umfang bietet. Etwas weniger als ein Drittel schliesslich steht einer systematischen Evaluation in der Behördenkommunikation skeptisch gegenüber.

Um beurteilen zu können, wie repräsentativ die Resultate der Befragung für die Grundgesamtheit sind, muss Bezug genommen werden auf die möglichen methodischen Schwierigkeiten, die in Kapitel 3.1 skizziert wurden. Ob eine gewisse Selbstselektion dazu geführt hat, dass die Befragung mehrheitlich von Personen ausgefüllt wurde, die Affinität und Interesse zum Thema haben, muss offengelassen werden. Es ist durchaus möglich, dass deshalb die Anwendung von Evaluation in den Kommunikationsstellen der Schweizer Behörden insgesamt eher weniger umfassend ist als die Resultate der Befragung nahe legen. Zugleich lässt sich jedoch feststellen, dass in die Befragung differenzierte und auch kritische Resultate ergeben hat in Bezug auf die Anwendung von Evaluation. Zudem waren die Stichprobe relativ umfassend und der Rücklauf mit knapp 50 Prozent gross. Auch Effekte der sozialen Erwünschtheit können nicht ausgeschlossen werden. Die versehentliche Wiederholung der Frage zur Website-Analyse hat auch gewisse Inkonsistenzen im Antwortverhalten zutage gefördert, die darauf schliessen lassen, dass den Antworten eine gewisse Zufälligkeit innewohnt. Der Vergleich hat aber gezeigt, dass die Unterschiede in Bezug auf die Interpretation unerheblich sind. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Resultate der Befragung durchaus als Anhaltspunkt dafür genommen werden können, wie Evaluation in den Kommunikationsstellen der Schweizer Behörden heute gehandhabt wird.

Auch wenn die Formulierung von Handlungsempfehlungen nicht zu den Zielen dieser Arbeit gehörte, so könnte eine solche lauten, dass es sich für Kommunikationsstellen in Schweizer Behörden lohnt, ihre Evaluationspraxis anhand des Modells der strategischen PR-Evaluation

zu überprüfen und zu hinterfragen. Dies ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf mögliche Hebel, an denen eine Kommunikationsstelle die Qualität und Wirkung ihrer Arbeit beeinflussen kann. Unter Umständen entstehen so neue Ideen, wie Evaluationsprozesse mit verhältnismässigem Aufwand in die tägliche Arbeit eingebaut werden können. Wo die Ressourcen für Evaluation fehlen, ist eine derartige Analyse Voraussetzung, um gegenüber Vorgesetzten begründen zu können, weshalb zusätzliche Mittel für Evaluation eine lohnenswerte Investition in die Qualität und Wirkung der Kommunikationsarbeit sein können. Angesichts des vielerorts hohen Spardrucks in den Behörden ist jedoch auch klar, dass diesem Bestreben enge Grenzen gesetzt sind.

5.2 Reflektion des Vorgehens

Mit der Wahl des Themas für meine Masterarbeit habe ich in mehrfacher Hinsicht Neuland betreten. Zum einen hatte ich mich zuvor noch nie eingehend mit dem Thema Evaluation beschäftigt – vielleicht symptomatisch dafür, dass dessen Stellenwert im Arbeitsalltag durchaus höher sein dürfte. Zum anderen hatte ich als Geisteswissenschaftlerin wenig Erfahrung in der Anwendung von Methoden der empirischen Sozialforschung. Die Neugier auf neue Erfahrungen war es, die mich neben dem inhaltlichen Interesse dazu bewogen hat, dieses Thema dennoch zu wählen.

Rückblickend kann ich sagen, dass ich in beiden Bereichen viel dazugelernt habe. Das Vorgehen, zuerst über einen theoretischen Zugang zu den Themenbereichen Evaluation und Behördenkommunikation grundlegende Anforderungen herauszuarbeiten und danach eine quantitative Befragung durchzuführen, war grundsätzlich zweckmässig. Schwierigkeiten bereitete die zeitliche Abstimmung der beiden Schritte. Den Aufwand für die Theorielektüre hatte ich gerade im Bereich Evaluation unterschätzt. Dies führte dazu, dass das theoretische Fundament noch nicht bis in alle Details zusammengebaut war, als ich beginnen musste, den Fragebogen zu entwerfen. Eine bessere Abstimmung der beiden Arbeitsschritte hätte es erlaubt, in der Befragung noch präziser auf gewisse Fragen einzugehen, die sich im theoretischen Teil ergaben. Dazu gehört das Problem der Wirkungsüberprüfung, das jetzt in der Befragung nur gestreift wird. Auch eine eingehendere Betrachtung der Evaluation von verhaltenslenkenden Kampagnen, die in der Behördenkommunikation eine Sonderstellung einnehmen, wäre rückblickend wünschenswert.

Die Methode der quantitativen Befragung hat sich als sinnvoll erwiesen für mein Thema. Die im Vorfeld grösste Sorge, nämlich dass der Rücklauf zu tief sein könnte für aussagekräftige Resultate, hat sich nicht bewahrheitet – im Gegenteil: Mit annähernd 50 Prozent war der Rücklauf deutlich über den Erwartungen. Dies sowie verschiedene Rückmeldungen von Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmern bestätigten meine Vermutung, dass das Thema Evaluation in der Behördenkommunikation bei den Verantwortlichen auf grosses Inte-

resse stossen würde. Einige Rückmeldungen haben aber auch gezeigt, dass es sinnvoll gewesen wäre, in der Befragung noch mehr offene Fragen oder Kommentare zu integrieren. Daran anschliessend hat sich herausgestellt, dass die standardisierte Befragung das Thema nur partiell zu beleuchten vermag. Die Begriffe und Modelle aus der Literatur mussten in möglichst konkrete Fragen und Antwortkategorien übersetzt werden, die notwendigerweise vereinfachen und verallgemeinern. Gerade die interessante Frage, *wie* denn Evaluation im Einzelfall angewendet wird und inwiefern die Resultate für die Optimierung von Prozessen, Produkten und nach Möglichkeit auch Effekten verwendet werden, konnte ich in der Masterarbeit nicht untersuchen. Hierfür wären vertiefende qualitative Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen in Behörden geeignet. Letztlich komme ich zum Schluss, dass das Thema mehr Aufmerksamkeit verdient, als ich ihm in dieser Masterarbeit widmen konnte. Dennoch konnte ich wichtige Erkenntnisse und Ideen für eine systematische Evaluation von Kommunikation gewinnen, die ich in meiner weiteren beruflichen Tätigkeit weiterverfolgen möchte.

Grosser Dank gilt an dieser Stelle meiner Betreuerin Carmen Koch für ihre tatkräftige methodische Unterstützung und die stets prompte Reaktion auf Fragen und Probleme; ebenso Simon Wüthrich für die kritische Lektüre des Fragebogens und der Masterarbeit wie auch die Unterstützung während der gesamten Masterphase.

6. Literatur

Baumgartner, Sabrina (2010): Die Regierungskommunikation der Schweizer Kantone. Regeln, Organisation, Akteure und Instrumente im Vergleich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Baumgartner, Sabrina / Jarren, Otfried (2010): Regierungen müssen kommunizieren und Transparenz garantieren. In: Neue Zürcher Zeitung, 21. Januar 2010, S. 23.

Besson, Nanette Aimée (2008): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Besson, Nanette Aimée (2012): PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling. Public Relations optimieren und steuern. Ein Handbuch für PR-Praktiker. Edingen-Neckarhausen: Dr. Besson Fachverlag.

Hardmeier, Sibylle / Rothmayr, Christine (2004): Relations publiques du gouvernement et de l'administration en Suisse – dernières connaissances dans le domaine. In: Bundesverwaltung und Öffentlichkeit. Staatliche Kommunikation als Führungsaufgabe (S. 89-107). Bern: Eidgenössisches Personalamt (Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamts, Band 17).

Hardmeier, Sibylle (2005): Public Relations der öffentlichen Hand in der Schweiz. In: Donges, Patrick (Hg.): Politische Kommunikation in der Schweiz (S. 91-113). Bern: Haupt.

Jarren, Otfried (2005): Staatliche Kommunikation unter mediengesellschaftlichen Bedingungen. Rahmenbedingungen, Probleme und Anforderungen an die Kommunikation staatlicher Akteure am Beispiel der Schweiz. In: Donges, Patrick (Hg.): Politische Kommunikation in der Schweiz (S. 29-56). Bern: Haupt.

Kirchhoff, Sabine / Kuhnt, Sonja / Lipp, Peter / Schlawin, Siegfried: (2010) Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mast, Claudia (2016): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage (S. 135-158). Konstanz: UTB.

Neuroni, Alessia C. / Trappel, Josef (2006): Politische Kommunikation der Verwaltung. Online unter:

http://www.sgww.ch/d/fokus/Seiten/061114_politische_kommunikation_neuroni_trappel.aspx [22.07.2016].

Pasquier, Martial (2013): Die Kommunikation der Verwaltung und der öffentlichen Organisationen. In: Ladner, Andreas et. al. (Hg.): Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz (S. 399-421). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Pasquier, Martial / Fivat, Etienne (2013): Die autonomen öffentlichen Organisationen oder Agencies. In: Ladner, Andreas et. al. (Hg.): Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz (S. 183-198). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Rolke, Lothar / Zerfaß, Ansgar (2010): Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In: Zerfaß, Ansgar / Pfannenberger, Jörg: Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 50-60). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Rolke, Lothar / Zerfaß, Ansgar (2014): Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen. In: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hg): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2., vollständig überarbeitete Auflage (S. 863-885). Wiesbaden: Springer.

Schneider Stingelin, Colette (2014): Gesundheitskampagnen in der Schweiz. Integriertes Kampagnenmanagement mit theoretischer Fundierung und Evaluation. Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Scholl, Armin (2015): Die Befragung. 3., überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK.

Stücheli-Herlach, Peter (2008): Behördliche Professionalität im demokratischen Diskurs. Anforderungen an Staat und Verwaltung in der öffentlichen Kommunikation. In: Schweizerische Staatschreiberkonferenz / Staatskanzlei Kanton Aargau (Hg.): Perspektive Staat. Herausforderungen für staatliche Führungskräfte (S. 152-161). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Stücheli-Herlach, Peter (2010): Verwaltung im Meinungsstreit: Politisierung als Herausforderung der Behördenkommunikation. In: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hg.): Jahrbuch der schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2010 (S. 81-91). Zürich: KDMZ.

Stücheli-Herlach, Peter et al. (2012): Welche Online-Demokratie brauchen wir? Befunde und Perspektiven zum Web 2.0-Einsatz in der Behördenkommunikation. In: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hg.): Jahrbuch der schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2012 (S. 123-140). Zürich: KDMZ.

Widmer, Thomas (2005): Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund. Instrument zur Qualitätssicherung gestützt auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards).

Online unter: <https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/staat/evaluation/umsetzung/leitfaden-wirksamkeitsueberpruefung-d.pdf> [26.08.2016].

Universität Leipzig / DPRG: www.communicationcontrolling.de [11.11.2016].

Zerfaß, Ansgar / Pfannenberger, Jörg (2010): Statt eines Vorworts: Die Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controllings in Deutschland. In: Dies.: Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 7-14). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Zerfaß, Ansgar / Tench, Ralph / Verhoeven, Piet / Verčič, Dejan / Moreno, Angeles (2010): European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries (Chart Report). Brüssel: EACD, EUPRERA. Online unter: www.communicationmonitor.eu [18.11.2016].

Zerfaß, Ansgar / Verčič, Dejan / Verhoeven, Piet / Moreno, Angeles / Tench, Ralph (2015): European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries (Chart Report). Brüssel: EACD/EUPRERA, Helios Media. Online unter: www.communicationmonitor.eu [18.11.2016].

Anhang

Fragebogen

Einleitungstext

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um bei dieser Befragung teilzunehmen! Das Beantworten der Fragen nimmt rund 15-20 Minuten in Anspruch.

Die Befragung ist anonym, Ihre Antworten können nicht auf Sie zurück geführt werden.

Wenn Sie die Befragung auf dem Smartphone ausfüllen, können Sie bei längeren Fragen die Ansicht optimieren, indem Sie das Gerät quer halten.

Sollten Sie an den Resultaten der Befragung interessiert sein, können Sie am Schluss Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen, um nach der Auswertung eine Zusammenfassung zu erhalten.

Block 1: Aufgabenbereich

Q1

Auf welcher Ebene im föderalistischen System ist Ihre Behörde angesiedelt?

- Bund
- Kanton
- Gemeinde

Q2

Wie viele Mitarbeitende hat die Behörde, für die Ihre Kommunikationsstelle zuständig ist?

- 50 oder weniger
- 51 bis 100
- 101-200
- 201-500
- 501-1000
- 1001-2000
- mehr als 2000

Q3

Verfügt Ihre Kommunikationsstelle über eine Kommunikationsstrategie?

- Ja
- Nein

Q4

Welchen Anteil haben die folgenden Aufgaben an der Arbeit Ihrer Kommunikationsstelle?

Bitte geben Sie an, ob es ein hoher, mittlerer oder tiefer Anteil ist. Falls die Aufgabe nicht zum Tätigkeitsbereich Ihrer Kommunikationsstelle gehört, wählen Sie bitte «trifft nicht zu».

	Hoch	Mittel	Tief	Trifft nicht zu
Medienarbeit				
Kampagnen (Prävention, Sensibilisierung o.ä.)				
Projekt- / themenbezogene Kommunikation (Entwicklung und Umsetzung spezifischer Kommunikationskonzepte und -massnahmen)				
Öffentliche Veranstaltungen (z.B. Informationsanlässe, Besichtigungen)				
Website (laufende Pflege des Internetauftritts Ihrer Behörde)				
Social Media (inkl. Blogs)				
Interne Kommunikation (z.B. Intranet, Mitarbeiterzeitschrift)				
Gedruckte Periodika (z.B. Zeitschrift)				
Online-Publikationen (z.B. Newsletter, Web-Magazin)				

Q4b

Antwort fakultativ

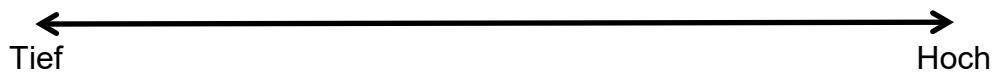
Gibt es weitere Aufgaben, die einen hohen Anteil an der Arbeit Ihrer Kommunikationsstelle haben?

Teil 2: Anwendung von Evaluation

Q5

Welchen Stellenwert hat für Sie die Evaluation der Qualität und der Wirkung Ihrer Arbeit?

Ziehen Sie den Regler nach links oder nach rechts, je nach dem, was für Sie zutrifft. Je näher Sie den Regler in Richtung «hoch» oder «tief» ziehen, desto stärker trifft dies für Sie zu. Sollten Sie sich für die Mitte entscheiden, aktivieren Sie den Regler bitte durch Anklicken.



Q6a

Welche der folgenden Massnahmen zur Qualitätssicherung kommen in Ihrer Kommunikationsstelle zum Zug?

Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie die Massnahme regelmässig anwenden (diese also systematisch in Ihre Arbeitsabläufe integriert ist), ob sie diese fallweise anwenden (also je nach Bedarf in spezifischen Situationen), oder nie.

	regelmässig	fallweise	nie
Für Texte und andere Produkte gilt innerhalb der Kommunikationsstelle das Vier-Augen-Prinzip.			
Kommunikations- oder Kampagnenkonzepte werden anhand einer Checkliste o.ä. überprüft (z.B. ob Kernbotschaften verständlich, Zielgruppen vollständig und Massnahmen adäquat sind etc.).			
Bei Kommunikationsprojekten oder Kampagnen wird laufend kontrolliert, ob die Umsetzung wie geplant verläuft.			
Nach dem Abschluss von Kommunikationsmassnahmen wird überprüft, ob diese die gewünschte Wirkung erzielt haben.			
Interne Stakeholder werden zu ihrer Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Kommunikationsstelle befragt.			
Die Qualität von Produkten (Medienmitteilungen, Artikel, Publikationen etc.) wird intern anhand definierter Kriterien überprüft (z.B. mittels einer Checkliste o.ä.).			
Leser bzw. Nutzer von Kommunikationskanälen (Publikationen, Website, Veranstaltungen o.ä.) werden zu ihrer Nutzung und Zufriedenheit mit dem Kanal befragt.			

Q6b

Antwort fakultativ

Wenden Sie andere Massnahmen zur Qualitätssicherung an?

Bitte beschreiben Sie kurz, um welche Massnahmen es sich dabei handelt.

Q7

Wie häufig wird in Ihrer Kommunikationsstelle ein Medienspiegel erstellt?

- Täglich
- Ein- bis mehrmals wöchentlich
- Ein- bis zweimal monatlich
- Sporadisch / bei Bedarf (z.B. nach bestimmten Anlässen / Medienkonferenzen)
- Nie

Q8

Werden in Ihrer Kommunikationsstelle Medienbeiträge nach bestimmten Kriterien ausgewertet (z.B. Anzahl und Umfang von Beiträgen, positive oder negative Tendenz des Beitrags) (Medienresonanzanalyse)?

- Ja
- Nein

Q9

Wenn Q8=»Ja«:

Wie häufig erstellen Sie solche Auswertungen (Medienresonanzanalysen)?

- Monatlich oder häufiger
- Mehrmals pro Jahr
- Einmal jährlich
- Sporadisch / bei Bedarf (z.B. nach einzelnen Anlässen / Medienkonferenzen)

Q10

Wenn Q8=»Ja«:

Welche Kriterien betrachten Sie dabei?

(mehrere Antworten möglich)

- Quantitative Kriterien (z.B. Anzahl und Umfang von Beiträgen, Reichweite)
- Inhaltliche Kriterien (z.B. Übernahme von Kernbotschaften, positive oder negative Tendenz des Beitrags)

Q11_1

Wenn Q4 «Öffentliche Veranstaltungen» = »Hoch» ODER «Mittel» ODER «Tief»:

Welche der folgenden Möglichkeiten werden in Ihrer Kommunikationsstelle genutzt, um die Wirkung der Kommunikation bei den Zielgruppen zu evaluieren?

Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie die Möglichkeit regelmässig (also in definierten Zeitabständen), bei Bedarf (also ab und zu aus spezifischem Anlass) oder nie nutzen.

	Regelmässig	Bei Bedarf	Nie	Weiss nicht
Erhebung von Besucherzahlen bei öffentlichen Veranstaltungen				
Beobachten und protokollieren von Besucherreaktionen bei öffentlichen Veranstaltungen				
Feedbackfragebogen für Besucher von öffentlichen Veranstaltungen				

Q11_2

Wenn Q4 «gedruckte Periodika» = »Hoch» ODER «Mittel» ODER «Tief» ODER «digitale Periodika» = «Hoch» ODER «Mittel» ODER «Tief»:

Erheben Sie Leser- / Abonnentenzahlen von gedruckten Periodika oder Online-Publikationen (Zeitschriften, Newsletter, Web-Magazin)?

- Regelmässig
- Bei Bedarf
- Nie
- Weiss nicht

Q11_3

Wenn Q4 «Online-Publikationen» = »Hoch» ODER «Mittel» ODER «Tief»:

Analysieren Sie die Interaktionsraten bei Online-Publikationen (Newsletter, Web-Magazin)?

- Regelmässig
- Bei Bedarf
- Nie
- Weiss nicht

Q11_4

Wenn Q4 «Social Media» = »Hoch» ODER «Mittel» ODER «Tief»:

Führen Sie quantitative Analysen Ihrer Social-Media-Auftritte durch (Anzahl Fans / Follower, Anzahl Likes / Shares / Retweets / Kommentare)?

- Regelmässig
- Bei Bedarf
- Nie
- Weiss nicht

Q11_5

Wenn in Q4 «Website» = »Hoch» ODER «Mittel» ODER «Tief»:

Analysieren Sie die Nutzung Ihrer Website (Besucherzahlen, Beliebtheit von Inhalten, Verweildauer)?

- Regelmässig
- Bei Bedarf
- Nie
- Weiss nicht

Q11_6

Welche der folgenden Möglichkeiten werden in Ihrer Kommunikationsstelle genutzt, um die Wirkung der Kommunikation bei den Zielgruppen zu evaluieren?

Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie die Möglichkeit regelmässig (also in definierten Zeitabständen), bei Bedarf (also ab und zu aus spezifischem Anlass) oder nie nutzen.

	Regelmässig	Bei Bedarf	Nie	Weiss nicht
Analyse der Websitenutzung, z.B. Anzahl Besucher, Beliebtheit von Inhalten, Verweildauer → bei der Programmierung hier versehentlich nochmals integriert				
Bevölkerungs- oder Zielgruppenbefragungen z.B. zur Erhebung der Bekanntheit von Kernbotschaften, Meinungen und Einstellungen				
Auswertung von Zuschriften aus der Bevölkerung z.B. bezüglich Bekanntheit von Kernbotschaften, Meinungen und Einstellungen				
Social-Media-Monitoring zur Beobachtung von Reaktionen, Meinungen und relevanten Themen				
Gespräche mit Stakeholdern (z.B. Journalisten, Parlamentarier, Verbände / NGOs)				

Q11b

Antwort fakultativ

Wenden Sie andere Methoden an, um die Wirkung der Kommunikation zu evaluieren?

Bitte beschreiben Sie kurz, was dabei mit welchen Methoden evaluiert wird.

Q12

Haben Sie in den vergangenen zwei Jahren von externen Dienstleistern Evaluationen durchführen lassen?

- Ja
- Nein

Q13

Wenn Q12=»Ja«

Was war der Gegenstand dieser Evaluation?

(mehrere Antworten möglich)

- Medienresonanzanalyse
- Image- / Reputationsanalyse
- Evaluation einer bestimmten Kampagne / eines bestimmten Kommunikationsprojekts (Zielerreichung / Wirksamkeit)
- Evaluation eines bestimmten Kommunikationsmittels / -kanals (z.B. Website, Publikation)
- Anderes, nämlich

Q14

Wenn Q12=»Ja«

Was war der Auslöser für diese Evaluation?

(mehrere Antworten möglich)

- Die Forderung kam von übergeordneter Stelle.
- Die Möglichkeit, so unsere Arbeit zu optimieren.
- Es handelt sich um eine periodisch vorgesehene Massnahme.
- Der Relaunch des entsprechenden Kommunikationsmittels / -kanals.
- Anderes, nämlich ...

Q15

Wenn Q12=»Ja«

Welche Konsequenz hatten die Resultate dieser Evaluation?

(mehrere Antworten möglich)

- Anpassung der Kommunikationsstrategie
- Anpassung bestehender Kommunikationsmittel / -kanäle
- Zusätzliche Kommunikationsmassnahmen
- Anpassung von Botschaften
- Keine
- Anderes, nämlich ...

Q17

Treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Kommunikationsstelle zu?

Bitte geben Sie jeweils an, ob die Aussage auf Ihre Kommunikationsstelle vollumfänglich zutrifft, teilweise zutrifft, eher nicht zutrifft oder überhaupt nicht zutrifft.

	vollumfänglich	Teilweise	Eher nicht	Überhaupt nicht
Für Evaluation fehlt in unserer Kommunikationsstelle die Zeit.				
Für Evaluation fehlt in unserer Kommunikationsstelle das notwendige Wissen und Know-how.				
Evaluation ist für unsere Kommunikationsstelle zu teuer.				

Block 4: Statistische Angaben

Zum Abschluss folgen noch einige Fragen zur Grösse Ihrer Kommunikationsstelle sowie zu Ihrer Funktion.

Q18

Über wie viele Stellenprozent verfügt Ihre Kommunikationsstelle?

- 100 oder weniger
- 101 bis 300
- 301 bis 600
- 601 bis 800
- mehr als 800

Q20

Wie viele Mitarbeitende mit spezifischem PR-Profil sind in Ihrer Kommunikationsstelle beschäftigt (z.B. Kommunikationsberater/-in, Mediensprecher/-in, Redaktor/-in, Redenschreiber/-in)?

(nicht dazu zählen Sekretariat, Sprach- / Übersetzungsdienste).

- 1-2
- 3-5
- 6-8
- mehr als 8

Q21

Was ist Ihre Funktion?

- Leiter/-in der Kommunikationsstelle
- Anderes, nämlich ...

Q22

Haben Sie eine spezifische Aus- oder Weiterbildung im Bereich PR / Kommunikation absolviert?

(mehrere Antworten möglich)

- Ja, Hochschul- oder Fachhochschulstudium (Kommunikationswissenschaft oder vergleichbare Studienrichtung)
- Ja, berufsbegleitende Weiterbildung mit Abschluss (z.B. MAS, CAS, eidg. Fachausweis)
- Ja, einzelne Kurse (Dauer rund 1-3 Tage)
- Nein

Schluss text

Herzlichen Dank, dass Sie den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt haben!

Falls Sie an den Resultaten der Befragung interessiert sind, können Sie hier Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen, damit ich Ihnen eine Zusammenfassung zukommen lassen kann.

Die E-Mail-Adresse wird unabhängig von den Antworten in der Befragung erfasst und kann nicht damit in Verbindung gebracht werden.

Bitte klicken Sie auf weiter, um die Befragung zu beenden und die Antworten zu speichern.

Freundliche Grüsse

Katharina Weber

Anschreiben

«Anrede» NAME / Sehr geehrter Herr NAME

Die Kommunikation der öffentlichen Hand hat sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten verändert und insbesondere professionalisiert. Welchen Stellenwert haben dabei die Evaluation von Qualität und Wirkung der Kommunikationsmassnahmen? Was wird in der Praxis wie evaluiert – in grösseren wie auch in kleineren Kommunikationsstellen?

Diese Fragen möchte ich in meiner Abschlussarbeit für den MAS Communication Management and Leadership an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) untersuchen. Als Teil der Arbeit führe ich eine Online-Befragung durch. Sie richtet sich an Leiterinnen und Leiter von Kommunikationsstellen bzw. Kommunikationsbeauftragte bei Bund, Kantonen und grösseren Städten in der Deutschschweiz – und damit auch an Sie.

Ihre Teilnahme ist für die Untersuchung sehr wichtig, deshalb bitte ich Sie um Unterstützung. Sie können den Online-Fragebogen bis zum **20. November** unter dem folgenden Link ausfüllen:

[Link Befragung](#)

Die Befragung ist anonym und nimmt rund 15 bis 20 Minuten in Anspruch.

Interessieren Sie die Resultate der Befragung ebenso sehr wie mich? Dann können Sie am Schluss des Fragebogens Ihre E-Mail-Adresse angeben, und ich werde Ihnen nach der Auswertung eine Zusammenfassung zukommen lassen.

Für Ihre Teilnahme an der Befragung bedanke ich mich herzlich.

Freundliche Grüsse

Katharina Weber

PS: Sie können den Link gegebenenfalls auch weiterleiten an eine andere Person in Ihrer Kommunikationsstelle, die gut informiert ist über den Bereich Evaluation. Wichtig ist jedoch, dass die Befragung pro Kommunikationsstelle nur einmal ausgefüllt wird.