

# Strategische PR-Evaluation

## Systematische Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit

Von Dr. Nanette Aimée Besson [besson@pr-evaluation.de](mailto:besson@pr-evaluation.de)

### 1 Einleitung

Die Evaluation von PR ist ein Thema, über das viel geredet wird, aber wenig getan. Eine Studie von pr+co hat ergeben, dass zwar 66,5% der Unternehmen evaluieren. 88% dieser Unternehmen bezeichnen dabei allerdings das Sammeln und Zählen von Clippings bereits als PR-Evaluation. Weiterführende Analysen wie Medienresonanzanalysen mit inhaltlicher Ausrichtung, Input-Output-Analyse oder Marktforschung werden von sehr viel weniger Unternehmen eingesetzt. Die Überzeugung, dass Evaluation wichtig ist, ist zwar vorhanden, aber in der Praxis scheitert die Durchführung von Evaluation meist am Geld, den Ressourcen und dem Wissen, welche Möglichkeiten es gibt. Emotionale Gründe wie die Angst vor schlechten Ergebnissen sind ebenfalls nicht zu unterschätzen: Mehr als 65% der evaluierenden Unternehmen und über 8% der nicht evaluierenden Unternehmen stimmen direkt oder indirekt („unentschieden“) der Aussage zu, dass sie durch schlechte Ergebnisse ihre Position gefährden würde.

Mit der Situation und den Möglichkeiten der PR-Evaluation hat sich Nanette Besson in ihrer Dissertation zum Thema „Strategische PR-Evaluation“ befasst. Sie beginnt ihre Arbeit mit der Darstellung der Herkunft des Berufsbildes der PR und dem Zusammenhang zwischen Professionalität und Evaluation. Die existierenden theoretischen Evaluationsmodelle und die praktischen Hinderungsgründe auf den Ebenen des Individuums, der Organisation und des PR-Berufsbildes vervollständigen das Bild der PR-Evaluation heute. Auf dieser Basis baut Nanette Besson ein neues Evaluationsmodell auf, das die vorhandenen Modelle integriert. Das Modell bietet den theoretischen Rahmen für eine systematische PR-Evaluation. Für die praktische Organisation der Evaluation transferiert die Autorin anschließend die Methodik des Projektmanagements in ein Paket von Organisationselementen für die strategische Planung und Durchführung von PR-Evaluation. Methoden zur Datenerhebung sind Bestandteil des folgenden Kapitels: Es wird gezeigt, wie sozialwissenschaftliche Methoden wie Befragung und Beobach-

tung für den Bereich der PR-Evaluation genutzt werden können. Für die Sammlung und Aufbereitung dieser Vielfalt an Daten wird im letzten Teil der Dissertation ein Kennwertsystem entwickelt, das den gesamten PR-Prozess erfasst und bewertet: Die Investition in Planung und Durchführung wird den kurz- und langfristigen Wirkungen gegenübergestellt. Das Ergebnis stellt ein relatives Urteil über den Erfolg des PR-Programms dar. Dabei ist die Besonderheit dieses Kennwertsystems, dass es nicht aus rein quantitativen Werten besteht: Qualitative Urteile sind ausdrücklich zugelassen und erwünscht. Diese inhaltlichen Bewertungen ermöglichen die präzise und zielgenaue Analyse und Optimierung des PR-Prozesses – rein quantitative Kennzahlen könnten keine inhaltlichen Anregungen für Verbesserungen geben. Das gesamte System von Evaluations-technik hat die Autorin in zwei Fallbeispielen angewendet, indem sie zwei Einzelveranstaltungen (eine Pressekonferenz und eine Fachkonferenz) evaluiert und miteinander verglichen hat.

### 2 Definitionen

#### 2.1 Definition Public Relations

Im Rahmen dieser Arbeit wird Public Relations (PR) als das Management von Beziehungen zwischen Organisationen und ihren relevanten Teilöffentlichkeiten definiert. Ziel der PR ist es, die eigenen Interessen zu vertreten und sich darum zu bemühen, das Verständnis und die Sympathie der Teilöffentlichkeiten zu gewinnen. Durch das Schaffen eines positiven Meinungsklimas wird das Handeln der Organisation erleichtert. Auf diese Weise trägt PR zum Erfolg der Organisation bei. Durch die Definition als Managementfunktion wird PR als ein Prozess verstanden, der aus den Bestandteilen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle zusammengesetzt ist (vgl. Steinmann und Schreyögg 1990, 7ff). Strategisch planvolles und zielgerichtetes Vorgehen sind Voraussetzungen für die Anerkennung und den Erfolg als Managementfunktion (vgl. Schulz 1991, 49ff). Der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit wird synonym verwendet.

## 2.2 Definition Evaluation

PR-Evaluation wird definiert als die kontinuierliche Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses. Parallel zum Managementprozess der PR (Zieldefinition, Planung, Durchführung, Kontrolle) erfasst und bewertet die Evaluation jede Tätigkeit. Auf der Basis dieses Wissens ist es möglich, den PR-Prozess zu kontrollieren und zu optimieren. Die Konzeptionsevaluation ist eine Überprüfung der Ausgangsdaten und der Systematik der Vorgehensweise bei der Erstellung der PR-Konzeption: Die Realisierbarkeit und Messbarkeit der Ziele ist zu kontrollieren und die Schlussfolgerungen von Zieldefinitionen auf Botschaften und Zielgruppen werden überwacht und geprüft. Die Kontrolle der Durchführung wird Prozessevaluation genannt. Die Einhaltung des im PR-Konzept erstellten Maßnahmenplans wird dabei überwacht. Die direkten Auswirkungen der durchgeführten Maßnahmen werden anhand der instrumentellen Evaluation gemessen. Die langfristigen Wirkungen auf komplexere Konstrukte (z.B. Meinung, Emotionen) sind Bestandteil der Einstellungsevaluation. Sämtliche Evaluationsergebnisse fließen in die Ergebniskontrolle ein: Die Ergebniskontrolle beurteilt den Gesamterfolg des PR-Programms. Die Ergebnisverwendung stellt den Regelkreis her, der über die Weiterführung, Änderung oder Einstellung des PR-Programms entscheidet.

Strategische PR-Evaluation ist die geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und die Effektivität der PR-Arbeit misst.

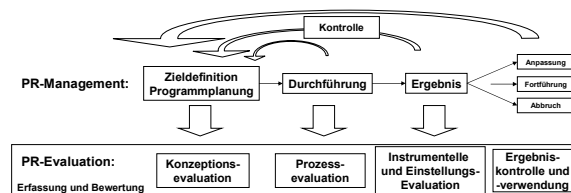


Abb. 1: Strategische PR-Evaluation (Besson 2004)

## 2.3 PR als Managementfunktion

PR wird organisationstheoretisch als Managementfunktion definiert. Der Begriff „Management“ impliziert die Planung und Kontrolle eines Ablaufs, das Setzen von Zielen und das systematische Ableiten von Maßnahmen zur Zielerreichung (vgl. Steinmann und Schreyögg 1990, 6). Die Weiterentwicklung dieser Gedanken führt zu einer Aufwertung der Rolle der PR. Sie ist zum einen in das strategische Management und die Entscheidungsprozesse einzubinden, zum anderen hat sie sich selbst strategisch zu organisieren (Röttger 2000, 88). Untersuchungen von Grunig in den USA und Schulz in Deutschland haben gezeigt, dass das planvolle Vorgehen und die Kontrolle der Prozesse direkt mit der Qualität der PR und dem Erfolg der Unternehmen

zusammenhängen (vgl. Grunig 1992, 12; Schulz 1991). Der PR-Managementprozess ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden Daten gesammelt, um Kenntnisse über die Situation zu bekommen. Auf der Basis dieser Daten werden die Stärken und Schwächen der Organisation ermittelt. Diese erste Phase der Situationsanalyse führt zur allgemeinen Problemstellung und ist Voraussetzung für jede PR-Planung. Aus der Aufgabenstellung wird eine Botschaft abgeleitet, und es werden PR-Ziele definiert. Diese Ziele werden von den Unternehmenszielen abgeleitet und auf eine detaillierte messbare Beschreibung heruntergebrochen. Die PR-Ziele werden festgelegt mit Bezeichnung, Zeitpunkt und angestrebtem Messwert (*Was hat zu welchem Zeitpunkt welches Ausmaß?*). Sie ermöglichen die spätere Wirkungskontrolle. Nach einer Analyse der Kernzielgruppen werden für jede Gruppe die passenden Botschaften entwickelt, damit das PR-Programm exakt auf die Zielgruppen zugeschnitten ist. Die Hauptinstrumente der PR-Kampagne werden auf dieser Basis festgelegt. Damit steht die Strategie des PR-Plans, das Gerüst. Die Taktikplanung ist an die Strategie gebunden und auf die organisatorischen Dinge ausgerichtet. Sie legt detailliert fest, welche Maßnahmen durchgeführt werden und stellt einen Budget-, Zeit- und Ressourcenplan auf. Dieser Plan ist Voraussetzung für die Kontrolle der Durchführung der Kampagne. Nach der Durchführung steht dann die Wirkungskontrolle an, gefolgt von einer abschließenden Beurteilung der gesamten Kampagne (vgl. Dörrbecker 1996; Schulze-Fürstenow 1987, 204ff; Cutlip, Center und Broom 1994, 349).

## 3 Situation der PR-Evaluation

### 3.1 PR-Evaluation in der Wissenschaft: Modelle

Es gibt zahlreiche Versuche, in Form von Modellen eine Systematik in den Bereich der PR-Evaluation zu bringen. Modelle sollen reale Vorgänge vereinfachend abbilden, organisieren, erklären und messbar machen (vgl. Deutsch 1952, zitiert nach Merten 1999, 58). Autoren wie Cutlip, Center und Broom, Grunig und Hunt, Lindenmann haben in den Vereinigten Staaten PR-Evaluationsmodelle entwickelt, Tom Watson und Paul Noble in Großbritannien. Die Berufsvereinigungen IPRA<sup>1</sup> und ICO<sup>2</sup>/Fairchild publizierten ebenfalls selbst entwickelte Evaluationsmodelle. Diese Modelle heben sich nicht gegenseitig auf, sondern ergänzen sich eher. Zum Teil gibt es auch Überschneidungen und unterschiedliche Definitionen für dieselben Dinge. Alle Evaluationsmodelle basieren alle auf einem managementorientierten PR-Verständnis. Sie erwarten zielgerichtetes, planvolles Handeln mit vorher definierten, messbaren Zielen, die nach der Durchführung die Kontrolle des Erfolgs ermöglichen. Die Modelle orientieren sich am PR-Planungsprozess und an der Reichweite/Tiefe

<sup>1</sup> International Association of Public Relations Agencies

<sup>2</sup> Seit 2000 ICCO: International Communications Consultancy

der erzielten Wirkungen, von reiner Publizität bis hin zur Verhaltensänderung.

Die Anforderungen, die Cutlip et al. mit ihrem Modell zusammen aufgestellt haben, weisen den Weg zu den umfassendsten Anforderungen an eine systematische PR-Evaluation:

- Strategie
- Integration
- Flexibilität
- Dokumentation des gesamten PR-Prozesses
- Ergebniskontrolle und -verwendung
- Publizität der Ergebnisse

Bei dem Vergleich der Modelle haben sich außerdem folgende Faktoren als sinnvolle Ergänzungen erwiesen:

- Eine kontinuierliche Feedbackfunktion, die die Anpassung der PR-Konzeption bereits während der Durchführung ermöglicht.
- Eine abschließende Feedbackfunktion, die die Anpassung der PR-Konzeption nach Abschluss des PR-Programms ermöglicht.

der Durchführung ist nicht in ihrem Stufenmodell integriert – obwohl „Implementation“ dies implizit erwarten lässt. Cutlip et al. verlangen zwar die Berücksichtigung aller relevanten Qualitätsfaktoren, ihre Begriffswahl ist aber zum Teil verwirrend („Implementation“ hat nichts mit der Durchführung zu tun) und es ist kein Feedback in ihrem Stufenmodell integriert. Jedes Modell definiert eigene Wirkungsbezeichnungen. Dadurch wird wesentlich zur Verwirrung um den Begriff und die Praktikabilität der PR-Evaluation beigetragen. Kleine Unterschiede in Definition und Bezeichnung können die Verständlichkeit erheblich beeinträchtigen. Es gibt für die Evaluation kein allgemein anerkanntes Modell. Die Diskussion um die vorhandenen Modellvorschläge ist gering. Die Vielfalt an Evaluationsmodellen verwirrt die Praktiker und verhindert eine Etablierung von Evaluationsstandards (vgl. Ronneberger und Rühl 1992, 183).

### 3.2 PR-Evaluation in der Praxis: Probleme

		Grunig & Hunt (1984)	Cutlip, Center und Broom (1954-94)	Macnamara (1992)	Lindenmann (1993)	IPRA (1994)	IPR (1997)	Fairchild (1997)	Watson Short term and Continuing (1997)	Noble und Watson (1999)			
STRATEGIE			X		X	X							
FLEXIBILITÄT		X	X		X	X			X	X			
INTEGRATION			X										
KONTINUITÄT	Planungsphase	DETECT											
		CONSTRUCT		PREPARATION									
		DEFINE			INPUT		INPUT		X	X	INPUT		
	Durchführung	BEHAVE	X					X					
	Aktivitäten	kurzfristige Wirkungen	Publizität		IMPLEMENTATION	OUTPUT	OUTPUT	OUTPUT	OUTPUT		OUTPUT		
			Aufmerksamkeit				OUTGROWTH						
			Wahrnehmung										
		langfristige Wirkungen	Wissen			IMPACT	RESULT	OUTCOME	OUTCOME	OUTCOME			
			Meinung										
			Emotionen										
Verhalten													
Sozialer Wandel													
ERGEBNISKONTROLLE	DETECT	X			OUTCOME		RESULT	X	X				
PUBLIZITÄT	X	X											
FEEDBACK	kontinuierlich		X					X		X			
	abschließend		X			X		X	X	X			

X = gefordert, aber nicht im Modell integriert

Abb. 2: Funktionalität und Begrifflichkeiten der aktuellen PR-Evaluationsmodelle

Damit ist ein Anforderungskatalog mit sieben Kriterien entstanden, der die wichtigsten, zu berücksichtigenden Faktoren bei der PR-Evaluation beinhaltet. In Anwendung dieser Qualitätsmaßstäbe werden im Folgenden die existierenden Evaluationsmodelle miteinander verglichen (s. Abb. 2):

Kein Modell erfasst sämtliche Evaluationsstufen optimal und weist gleichzeitig alle Funktionalitäten auf, die wünschenswert sind für ein Modell der PR-Evaluation. Vor allem die Qualitätskriterien „Strategie“, „Integration“ und „Publizität“ werden von den meisten Modellen nicht berücksichtigt. Selbst das Cutlip et al. -Modell umfasst in seinem Schema nicht alle Aspekte, z.B. die begleitende Kontrolle

#### matik und Situation

Die praktische Situation der PR-Evaluation lässt sich folgendermaßen beschreiben: Es gibt gute Gründe, die für die Erfassung, Bewertung und Kontrolle sprechen. Diese Argumente sind bekannt und werden häufig geäußert. Allerdings existieren ebenso viele Einwände, die sich gegen die Kontrolle richten und eine Institutionalisierung der PR-Evaluation verhindern. Die Realität spiegelt diesen Widerspruch wider: Es zeichnet sich in der PR-Praxis in Bezug auf den Einsatz von Evaluation eine hohe Diskrepanz zwischen Absicht und Handlung ab.

EBENE	PRO	CONTRA
Individuum/ Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zufriedenheit, Selbstbewusstsein, Stolz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unwissen, kein professionelles Verständnis</li> <li>Furcht vor schlechten Ergebnissen</li> </ul>
Unternehmen/ Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechtfertigung des Budgets und organisatorischer Unabhängigkeit, Erfahrungswerte, Planungsgrundlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geld-, Personal- und Zeitmangel</li> </ul>
Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionalisierung der PR, Managementfunktion, Theoriebildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierige Materie, wenig gemeinsame theoretische Basis, Kausalitätsproblematik</li> </ul>

Abb. 3: Pro und Contra der PR-Evaluation (Besson 2004)

Die Argumente wirken nicht isoliert voneinander, sondern als komplexes System von Bewertungen gegenüber dem Gegenstand der Evaluation. Diese Überschneidungen und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Argumenten erschweren die Situation. In der Realität scheinen die Argumente gegen eine konsequente Evaluation zu überwiegen: Baerns beschreibt die Situation der PR-Evaluation: „Es wird viel darüber geredet, aber wenig getan“ (Baerns 1995, 15). Evaluation ist in den 90er Jahren ein Modewort der Branche gewesen. Es gab Tagungen, Konferenzen, Seminare und Fachkommissionen. Einige Broschüren wurden zu dem Thema verfasst (vgl. Bentele 1997, 16). Letztlich hat sich aber trotz aller Bemühungen noch nicht viel geändert, weltweit (vgl. Puchan et al. 1999).

### 3.3 Fazit

Die Darstellung der Situation der PR-Evaluation in Theorie und Praxis hat folgende Punkte dargelegt:

- PR-Evaluation ist direkt verbunden mit dem Grad der Professionalisierung der PR.
- In der PR-Wissenschaft existiert eine verwirrende Vielzahl von Evaluationsmodellen, kaum reflektiert, nebeneinander.
- In der PR-Praxis wird zwar die Notwendigkeit zur Evaluation gesehen, aber die Praktizierung scheitert an individuellen, organisatorischen und systemimmanenten Hindernissen.

Die aktuelle Situation der PR-Evaluation kann als unbefriedigend bezeichnet werden: In Wissenschaft und Praxis besteht Handlungsbedarf im Sinne der Entwicklung eines einheitlichen Modells mit anerkannten Definitionen und der Kommunikation, Transformation und Implementierung dieses theoretischen Rüstzeugs in praktischen Evaluationsprojekten.

Die vorliegende Arbeit setzt bei der theoretischen Situation der PR-Evaluation an. Sie entwickelt ein System von Evaluationstechnik, einen „Koffer mit Handwerkszeug“, der auf dem „body of knowledge“ der PR-Evaluation aufbaut und eine Integration aller Funktionen und Aspekte vornimmt. Das System besteht aus einem PR-Evaluationsmodell, einem PR-Projektmanagement und der Auswahl einer passenden Methodik, deren Ergebnisse in einem standardisierten, neu entwickelten Instrument analysiert werden können. Ein solches System der Eva-

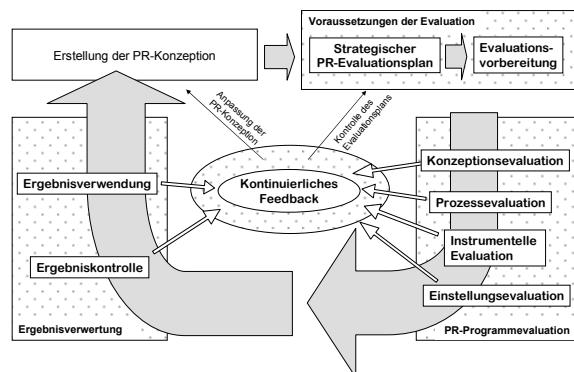
luationstechnik wird in der vorliegenden Arbeit vorgeschlagen und zur Diskussion gestellt. Eine aktive Kommunikation innerhalb der „scientific community“ und zwischen Theorie und Praxis sollte in Gang gesetzt werden.

## 4 Das „Integrierte PR-Evaluationsmodell“

Der erste Schritt zur Entwicklung eines „Werkzeugs-koffers“ für PR-Evaluation stellt die Festlegung eines theoretischen Rahmens dar: ein Modell wird entwickelt. Das Modell soll den Evaluationsprozess vereinfachend darstellen und trotzdem alle relevanten Aspekte des Prozesses berücksichtigen. Es wurde gezeigt, dass keines der zahlreichen, zur Verfügung stehenden Evaluationsmodelle alle Aspekte der PR-Evaluation optimal erfasst. Auf der Basis der zusammengestellten, theoretischen Gütekriterien, wird im Folgenden ein Modell konstruiert, das dieser Situation Abhilfe schafft. Die wichtigsten Forderungen an strategische PR-Evaluation lassen sich in zwei Sätzen zusammenfassen: *PR-Evaluation sollte flexibel, aber mit standardisierten Methoden und wissenschaftlichem Anspruch erfolgen. Es ist empfehlenswert, sie planvoll und zielgerichtet durchzuführen, sie auf Dauer anzulegen und die Ergebnisse aktiv zu kommunizieren.* Auf diesen Anforderungen basierend wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit ein Modell entwickelt. Die Begriffsdefinitionen beschreiben die Inhalte der Phasen. Der Name dieses Modells ist das „Integrierte PR-Evaluationsmodell“.

Das integrierte PR-Evaluationsmodell ist wie ein Baukastensystem strukturiert: Es umfasst Module mit allen Aktions- und Wirkungsstufen. Durch das Hinzufügen oder Weglassen, die Erweiterung oder Kürzung von Modulen kann es beliebig an die Situation des individuellen PR-Programms angepasst werden – von einer einfachen PR-Einzelveranstaltung bis zu einer kompletten Produkteinführungskampagne. Es bietet dadurch eine ideale Kombination von Standardisierung und Flexibilität. Das System kann auch benachbarte Kommunikationsdisziplinen durch die Integration von weiteren Methoden- oder Instrumentenmodulen in die Evaluation einbinden.

Abb. 4: Das „Integrierte PR-Evaluationsmodell“



Grundvoraussetzung des integrierten PR-Evaluationsmodells ist die Erstellung einer PR-Konzeption. Diese Konzeption ist die Basis der Evaluationskonzeption. Das Modell besteht aus drei Abschnitten: den Voraussetzungen für die PR-Evaluation, der Programmevaluation und der Ergebnisverwertung. Das Modell ist in Kreisform aufgebaut, da diese Form die Forderung nach Kontinuität der Evaluation unterstützt. Gleichzeitig existiert eine kontinuierliche Feedbackfunktion, die sämtliche Phasen begleitet. Diese Funktion stellt die Rolle eines Koordinators dar, der die Einhaltung des Evaluationsplans kontrolliert und die Ergebnisse der Evaluation dem PR-Manager schon während des Prozesses zur Verfügung stellt. Auf diese Weise wird die sofortige Optimierung des PR-Programms ermöglicht. Jede Phase besteht aus verschiedenen Teilaspekten, die je nach PR-Konzept und Evaluationsvorhaben genutzt oder weggelassen werden können.

## **5 Projektmanagement für strategische PR-Evaluation**

Das Evaluationsmodell verleiht der PR-Evaluation den theoretischen Hintergrund. Es fehlt ein Leitfadens zur praktischen Vorgehensweise: Diese Handlungsanweisungen erteilt das Projektmanagement, das im folgenden Teil entwickelt wird. Die Konzeptionstechnik des strategischen PR-Evaluationsplans erteilt praktische Anweisungen zur Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung eines PR-Evaluationsprojekts. Der Evaluationsmanager übernimmt die Rolle des Projektleiters, und der Evaluationsbericht dokumentiert das gesamte Projekt der strategischen PR-Evaluation.

### **5.1 Der „Strategische PR-Evaluationsplan“**

In der Praxis bleibt PR-Evaluation meist auf der Basis der reinen Instrumentenkontrolle. Die Ergebnisse werden nicht im Zusammenhang mit der PR-Konzeption und den Evaluationsmaßnahmen betrachtet, sondern stehen als zusammenhangslose Daten, die wenig Aussagekraft besitzen, im Raum. Um dies zu vermeiden und um Evaluation als zusammenhängendes Projekt zu strukturieren, wird im Folgenden aus der Planungstechnik für empirische Untersuchungen, der Konzeptionstechnik für strategische PR-Konzeptionen und den Instrumenten des Projektmanagements eine spezielle Vorgehensweise für PR-Evaluation entwickelt. Dabei wird die Planung und Durchführung strategischer PR-Evaluation als eigenständiges Projekt betrachtet.

Der „Strategische PR-Evaluationsplan“ legt die Details der Erfassung, Bewertung und Kontrolle fest. Er bietet dem Projekt Evaluation den strategischen Rahmen. Der Evaluationsplan besteht aus drei Tei-

len: Die Situationsanalyse, den strategischen Block und die Taktikplanung.

#### **5.1.1 Situationsanalyse und -bewertung**

Die Situation zu Beginn der Evaluationsplanung stellt sich folgendermaßen dar: Es existiert eine strategisch geplante PR-Konzeption. Diese hat einen festen organisatorischen Rahmen: ein Budget, zur Verfügung stehendes Personal, einen zeitlichen Rahmen, messbare Ziele etc... Die verantwortlichen PR-Manager oder Geschäftsführer wollen die Effektivität dieser Konzeption kontrollieren. Es stehen ein Budget, personelle und materielle Ressourcen für die Evaluation zur Verfügung. Eventuell wurden bereits Evaluationsmaßnahmen zu einzelnen Komponenten in vorhergehenden Kampagnen durchgeführt. Die Bewertung dieser Situation führt zu der zentralen Frage, welche Aufgabe die PR-Evaluation erfüllen soll und kann. Die Aufgabenstellung umschreibt in einem Satz, warum Evaluation betrieben wird. Sie gibt die Richtung des strategischen Blocks vor.

#### **5.1.2 Der strategische Block**

Der strategische Block besteht aus der Festlegung der Evaluationsziele, des Verwendungszwecks und der Zielgruppe der Evaluationsergebnisse. Außerdem wird das grobe Untersuchungsdesign der Evaluation im strategischen Block definiert.

Die Strategie beginnt mit der Festlegung der Ziele und Absichten der Kontrolle. Es wird festgeschrieben, warum überhaupt Evaluation betrieben wird. Für wen die Evaluation betrieben wird, ist eine weitere wichtige Frage. Zielgruppe der Evaluationsergebnisse ist in erster Linie der direkte Auftraggeber. Es ist jedoch ratsam, allen beteiligten Mitarbeitern Zugang zu den Ergebnissen zu ermöglichen, um Vorbehalten gegenüber der PR-Evaluation zu begegnen. Auf der Basis von Zielen und Zielgruppen legt der Evaluationsplan anschließend den Verwendungszweck der Evaluationsergebnisse fest. Der Verwendungszweck bestimmt die Auswahl eines Kommunikationsmediums und die Technik der Verbreitung der Informationen. Wenn Ziele, Zielgruppen und Verwendungszweck klargestellt sind, werden die ersten methodischen Entscheidungen getroffen: Die Wahl des Untersuchungsdesigns umfasst in erster Linie die Festlegung der Phasen und der Tiefe der Wirkungsforschung. Der strategische Block ist damit abgeschlossen. Er gibt der Evaluationsplanung die Legitimation und Richtung. Die Taktik orientiert sich an diesem Rahmen.

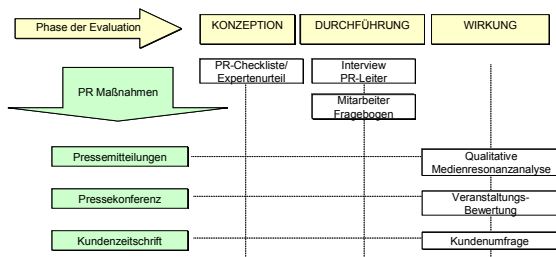
#### **5.1.3 Die Taktikplanung**

Die Taktikplanung der Evaluation umfasst die Aufstellung des Strukturplans (inkl. Ablauf-, Personal-, Zeit-

und Budgetplan) und die Entscheidung über die organisatorischen Details des Projekts. Außerdem werden die Evaluationsinstrumente entwickelt (z.B. Fragebögen verfasst).

Der Strukturplan ist ein Element aus dem Projektmanagement. Es wird für die PR-Evaluation angepasst, indem die Systematik des integrierten PR-Evaluationsmodells übernommen wird. Die Struktur eines Evaluationsprojekts umfasst damit acht Phasen: Strategischer PR-Evaluationsplan, Evaluationsvorbereitung, Konzeptions- und Prozessevaluation, instrumentelle Evaluation und Einstellungsevaluation, Ergebniskontrolle und Ergebnisverwendung. Die einzelnen Phasen stellen Module dar, die je nach Bedarf genutzt oder weggelassen werden können. Für jedes zur Anwendung kommende Modul sind Evaluationsmaßnahmen festzulegen, die in einzelne, durchnummerierte Arbeitspakete zu unterteilen sind. Ein Arbeitspaket beschreibt detailliert, wer was wann, mit welchem Zeitaufwand durchführen soll und welche Kosten dadurch entstehen. Die Summe aller Arbeitspakete ergibt das Gesamtprojekt, d.h. jede Tätigkeit muss in einem Arbeitspaket beschrieben sein.

**Abb. 5: Strukturplan für strategische PR-Evaluation (Auszug)**



Zur besseren Planung und Überwachung des Projekts ist es nützlich, die einzelnen Faktoren - Maßnahmen, Aufgaben, Personal, Zeit und Kosten - in getrennten Plänen festzuhalten: im Ablauf-, Personal- und Budgetplan.

Die Funktionen in der PR-Evaluation sind auf die wichtigsten Funktionen zu reduzieren: den zuständigen Vorgesetzten, der die Verantwortung trägt (z.B. PR-Leiter) und den Evaluationsmanager, dem eventuell noch ein oder zwei Mitarbeiter zur Verfügung stehen. In der PR-Praxis ist die Evaluation in einer möglichst einfachen Organisation durchzuführen: Der Evaluationsmanager ist Projektleiter für die Erfassung, Bewertung und Kontrolle, die PR-Leitung kontrolliert und diskutiert die Ergebnisse. Es sollte eine rege Kommunikation zwischen PR-Leitung, PR-Mitarbeitern und Evaluationsmanager bestehen. Die räumliche Minimalausstattung eines Evaluationsprojekts umfasst eine Informationswand und ein Postfach, die auch virtuell eingerichtet werden können (Homepage und Emailadresse). Für den reibungslosen Ablauf des Evaluationsprojekts ist es sinnvoll, ein Berichtswesen zu installieren, das alle

Beteiligten auf dem Laufenden hält und über die Ergebnisse informiert.

Anschließend sind die im Strukturplan festgelegten Evaluationsinstrumente zu erstellen (z.B. Fragebogen, Beobachtungscheckliste). Jedes Instrument liefert automatisch eine Reihe von Einzelwerten. Diese Einzelwerte ergeben, sinnvoll miteinander kombiniert, Kennwerte. Die Kombination der Kennwerte in sinnvoller, modellgeleiteter Weise wird in Kapitel 7 dargestellt. Die Aufstellung der Kennwerte dieses Projekts wird ebenfalls im Evaluationsplan dokumentiert.

## 5.2 Der Evaluationsmanager

Der Projektleiter des Evaluationsprojekts wird als Evaluationsmanager bezeichnet. Das Aufgabenfeld des Evaluationsmanagers berührt sämtliche Phasen und Funktionen der Evaluation: Er hat die Aufsicht über den gesamten Prozess und trägt die Verantwortung für die Aufstellung und Einhaltung des Evaluationsplans.

Der PR-Evaluationsmanager sollte über ein fundiertes PR-Wissen und ausreichende Methodenkenntnis verfügen. Der Evaluationsmanager sollte selbst nicht am PR-Programm beteiligt sein, damit er objektiv und unabhängig urteilen kann. Organisatorisch berichtet der Evaluationsmanager möglichst direkt an die PR-Leitung.

## 5.3 Der „Strategische PR-Evaluationsbericht“

Der strategische PR-Evaluationsbericht ist das Medium des Evaluationsprojekts. Der Evaluationsbericht kann in verschiedenen Versionen für unterschiedliche Zielgruppen produziert werden. Der Evaluationsplan legt die Form des Berichts fest. Dabei ist zu bedenken, für wen der Bericht geschrieben wird:

- Der PR-Leiter wird eventuell Interesse an einem ausführlichen Bericht mit vielen Details haben.
- Die Geschäftsführung bevorzugt wahrscheinlich eine kurze, prägnante Zusammenfassung der Ergebnisse in aussagekräftigen Statements.
- Die PR-Mitarbeiter sind vor allem an der Auswertung der von Ihnen ausgefüllten Fragebögen interessiert.
- Die Teilnehmer der evaluierten Veranstaltung sind daran interessiert, ob ihre persönliche Bewertung in der Analyse wiedergespiegelt wird.

Die Dokumentation der Evaluationsergebnisse ist in ihrer Form frei zu wählen. Sie kann in Form eines Artikels, einer Email, einer Broschüre oder eines Rundschreibens geschehen. Eine bunte Aufmachung weckt das Interesse der Zielgruppe und erleichtert das Verständnis der umfangreichen Datentabellen. Es sollte stets ein Gesamtbericht erstellt werden, der das komplette Evaluationsprojekt darstellt (inkl. Evaluationsplan und allen erhobenen Daten).

## 6 Methodik für strategische PR-Evaluation

Es stehen bereits ein theoretisches Modell und eine praktische Handlungsanleitung für die strategische PR-Evaluation zur Verfügung. Das methodische Instrumentarium wird in diesem und dem folgenden Kapitel dargestellt. Dabei geht es zunächst um den Nachweis, dass zahlreiche Methoden existieren, die eine Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses ermöglichen: „Standards bei PR-Messinstrumenten sind ebenso selten wie bei PR-Evaluationsmodellen. Obwohl die PR-Evaluation in diesem Bereich auf vorhandene wissenschaftliche Methoden aus anderen Disziplinen zurückgreifen kann, werden diese ... aber aus Unkenntnis und fehlender Übersicht nicht genutzt.“ (Fuhrberg 1995, 48). Dieser Situation wird im Folgenden mit der Aufstellung eines Methodenkatalogs begegnet, der für jedes Modul des integrierten PR-Evaluationsmodells Datenerhebungsmethoden vorschlägt. Dabei wird die Auswahl der Methoden im Rahmen dieser Arbeit bewusst auf die Methoden der empirischen Sozialforschung beschränkt.

Tab. 1: Methodik der Programmevaluation

Phase	Abschnitt	Methode	
Konzeptionsevaluation	PR-Situationsanalyse	Checkliste/Expertenurteil	
	PR-Strategie		
	PR-Taktik		
Prozessevaluation	PR-Maßnahmen	Projektbeobachtung/ Interview PR-Leiter oder PR-Team	
	Zeit		
	Kosten		
	Ressourcen (Technik, Raum, Personal)		
	Soziales (Stimmung, Zufriedenheit)		
Instrumentelle Evaluation	Randerscheinungen (unerwartete Anfragen)	Team-Befragung	
	PR-Maßnahmen		
	Medien		
Einstellungsevaluation	Aufmerksamkeit	Medienresonanzanalyse Zielgruppen-Beobachtung Interview PR-Team/PR-Leiter Direkte Zielgruppen-Befragung	
	Wahrnehmung		
	Allgemeine Situation		
	Umwelt-Beobachtung (z.B. TV News)		
	Interview PR-Leiter		
Einstellungsevaluation	Meinung	Direkte Zielgruppen-Befragung	
		Semantisches Profil	
		Gruppendiskussion	
		Expertengespräche	
		Tiefeninterviews	
	Wissen	Multiple Choice - Fragebogen	
		Emotion	Semantisches Profil/ Projektion/ Assoziation
			Verhalten
		Direkte Zielgruppen-Befragung (offene und geschlossene Fragen)	

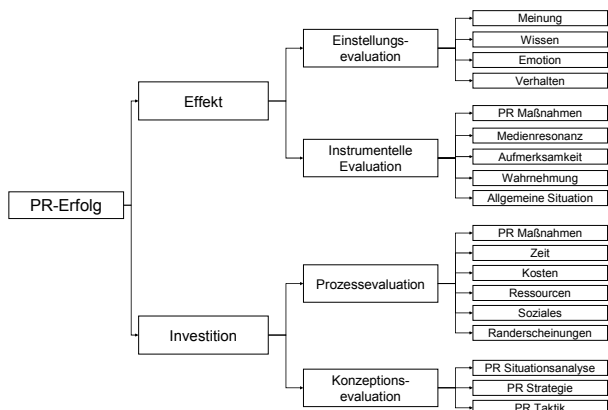
Das PR-Programm wird in Form von Checklisten, Expertenurteilen, Befragungen und Beobachtungen erfasst. Diese Methodenbeschreibung ist bewusst sehr allgemein gehalten. Eine Standardisierung von Evaluationsmaßnahmen wäre jedoch sinnvoll und würde den Einsatz der Maßnahmen erheblich vereinfachen. Die Medienresonanzanalyse stellt ein für den PR-Bereich standardisiertes Instrument dar. Die Entwicklung solcher Instrumente zeigt die Perspektiven zukünftiger Evaluationsforschung auf.

## 7 Das PR-Kennwertesystem „Balanced Evaluation System“

Die vorgestellte Systematik bringt eine Vielzahl von Einzelwerten und Informationen hervor, die allein stehend keine Erklärungskraft besitzen. Sie werden daher auf der Basis des integrierten PR-Evaluationsmodells zu Kennwerten verdichtet, die in einem zusammenfassenden Urteil über das gesamte PR-Programm gipfeln. Kennzahlen in der Betriebswirtschaftslehre werden genutzt, um sowohl harte, als auch weiche, nur indirekt quantifizierbare Faktoren zu erfassen. Diese Position wird hier erweitert, indem nicht alle weichen, qualitativen Daten quantifiziert werden müssen. Das Ergebnis sind PR-Kennwerte: Diese PR-Kennwerte lassen qualitative Werte zu, solange sie qualitativen Gütekriterien entsprechen. Ziel ist es, ein Instrument zu entwickeln, das sowohl den PR-spezifischen Anforderungen gerecht wird als auch sozialwissenschaftlichen Gütekriterien. Zu guter Letzt darf die Praktikabilität und Flexibilität nicht vergessen werden, damit das Instrument auch Chancen hat, Anwendung zu finden.

Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte PR-Kennwertesystem stellt die produzierte Aktivität dem Aufwand gegenüber, ähnlich wie ein finanzanalytisches Rentabilitätskonzept (Ertrag/Investition). Der Ergebniskennwert wird „PR-Erfolg“ (oder in Englisch: „PR-Performance“) genannt. Er stellt keine Zahl dar, sondern eine kombinierte Bewertung aus den beiden Hauptkennwerten „Investition“ und „Effekt“. Diese Hauptkennwerte sind fixe Kennwerte, d.h. sie sind obligatorisch für das Kennwertesystem.

Abb. 6: PR-Kennwertesystem „Balanced Evaluation System“ (Besson 2004)



Die Möglichkeit qualitativer Bewertungen ist für eine sinnvolle und legitime Erfolgskontrolle in der PR unerlässlich, da sich nicht alle Faktoren der PR in einer Quantität ausdrücken lassen. Die Zulassung von qualitativen und quantitativen Beurteilungen verleiht diesem PR-Kennwertesystem den Namen „Balanced Evaluation System“. Es ist außerdem die gleichmäßige Gewichtung der Aktivitäten vor, während und nach dem PR-Programm, die das Gesamturteil ausbalancieren.

Das PR-Kennwertesystem ist für jede PR-Konzeption individuell anzupassen. Es wird in der Taktikplanung des strategischen PR-Evaluationsplans konzipiert: Der Strukturplan legt die durchzuführenden Evaluations-

maßnahmen fest, für die anschließend passende Instrumente entwickelt werden. Die Instrumente (z.B. Fragebögen) bestimmen, welche Einzelwerte zur Verfügung stehen. Zusätzlich stellen alle Werte der PR-Konzeption SOLL-Einzelwerte dar. Kennwerte, Leit- oder Oberkennwerte können modulartig hinzugefügt oder weggelassen werden. Lediglich die zwei Hauptkennwerte und der Ergebniskennwert sind fixe Bestandteile des Systems.

Mit der Fertigstellung des Kennwertsystems wird der strategische PR-Evaluationsplan abgeschlossen.

## 8 Ausblick

Die größte Herausforderung dieser neuen Systematik für PR-Evaluation stellt das Herunterbrechen zu einem „einsatzbereiten Produkt“ dar. In der Praxis muss Evaluation praktikabel sein, gute, direkt verwertbare Ergebnisse liefern und darf nicht zu viel kosten. Die Vorgehensweise muss leicht verständlich sein und schnell einsetzbar.

Zusätzlich ist eine umfassende Informationskampagne nötig, um diese neuen Ansätze in der Fachwelt zu diskutieren und weiter zu optimieren. Die aufkommende Diskussion um Kennzahlen und Bewertungssysteme ist ein viel versprechender Beginn eines solchen Diskurses. Nur der Diskurs innerhalb der Praxis und zwischen Theorie und Praxis kann an der Situation der PR-Evaluation – und damit zusammenhängend der Situation der PR-Profession – wirklich etwas verändern.

## 9 Literatur

- Baerns, Barbara (1995): Einleitung. In: Baerns, Barbara (Hrsg.). PR-Erfolgskontrolle. IMK Frankfurt/M. 1995. Seite 20ff
- Baerns, Barbara (1997): Methoden und Maßstäbe. In: GPRA Arbeitskreis Evaluation (Hrsg.). Evaluation von Public Relations - Dokumentation einer Fachtagung. IMK Frankfurt/M. 1997. Seite 46ff
- Bentele, Günter (1997): Einführung in die Thematik. In: GPRA Arbeitskreis Evaluation (Hrsg.). Evaluation von Public Relations - Dokumentation einer Fachtagung. IMK Frankfurt/M. 1997b. Seite 16ff
- Cutlip, Scott, Center, A.; Broom, Glen (1985): Effective Public Relations. Prentice Hall New Jersey 1985 (7. Auflage 1994)
- Dörrbecker, Klaus & Renée Fissenewert-Goßmann (1996): Wie PR-Profis PR-Konzeptionen entwickeln. IMK Frankfurt/M. 1996
- Fuhrberg, Reinhold (1995): Teuer oder billig, Kopf oder Bauch - Versuch einer systematischen Darstellung von Evaluationsverfahren. In: Baerns, Barbara (Hrsg.). PR-Erfolgskontrolle. IMK Frankfurt/M. 1995. Seite 47ff
- Fuhrberg, Reinhold (1997): Systematik der Evaluation - Kriterien der Erfolgskontrolle. In: GPRA Arbeitskreis Evaluation (Hrsg.). Evaluation von Public Relations - Dokumentation einer Fachtagung. IMK Frankfurt/M. 1997. Seite 51ff
- Grunig, James & Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Holt, Rinehardt & Winston New York

1984

- Grunig, James (Hrsg.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. L. Erlbaum Hillsdale, New Jersey 1992
- ICO and AMEC Association of Media Evaluation Companies and International Committee of Public Relations Consultancies Associations (1997): The Power of the Media - and how to measure it. 9 Lincoln's Inn Fields, London WC2A 3BP, UK London 1997
- IPR - The Institute for Public Relations Research and Education (1997): Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness. University of Florida, PO Box 118400, Gainesville, FL 32611-8400, USA <http://www.instituteforpr.com> Juni 1997
- IPRA - International Public Relations Association (November 1994): Gold Paper 11, November 1994. In: IPRA 1994: Public Relations Evaluation: Professional Accountability. IPRA Genf November 1994
- Lindenmann, Walter K. (1997): Measurement in PR - International Experiences. In: GPRA Arbeitskreis Evaluation (Hrsg.). Evaluation von Public Relations - Dokumentation einer Fachtagung. IMK Frankfurt/M. 1997. Seite 26ff
- Merten, Klaus (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Westdeutscher Verlag Opladen 1999
- Noble, Paul and Tom Watson (1999): Applying a unified Public Relations Evaluation Model in a European Context. In: Noble, Paul and Tom Watson: Applying a unified Public Relations Evaluation Model in a European Context - Dokumentation der Konferenz "Transnationale Kommunikation in Europa". Berlin 1999
- Puchan, Heike & Magda Pieczka und Jacque L'Etang (1999): Rethinking PR Evaluation. In: Journal of Communication Management. Henry Stewart Publications London 1999 Nov Vol 4, no. 2. Seite 164-175
- Ronneberger, Franz und Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations. Westdeutscher Verlag Opladen 1992
- Röttger, Ulrike (2000): Public Relations - Organisation und Profession. Westdeutscher Verlag Wiesbaden 2000
- Schulz, Beate (1991): Strategische Planung von Public Relations. Das Konzept und ein Fallbeispiel. Campus Verlag Frankfurt/New York Frankfurt 1991
- Schulze-Fürstenow, Günther (1996): Konzeptions-Modell für gesellschaftsorientierte Public Relations. In: Dörrbecker, Klaus & Renée Fissenewert-Goßmann: Wie PR-Profis PR-Konzeptionen entwickeln. IMK Frankfurt/M. 1996. Seite 204ff
- Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg (1990): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Gabler Verlag Wiesbaden 1990
- Studie "PR-Evaluation in der Praxis" von pr+co, [www.prco.de](http://www.prco.de)
- Watson, Tom (1997): Effects-based Planning in Public Relations. In: DIPR Deutsches Institut für Public Relations e. V. DIPR Intern - Infoletter. DIPR 1997
- Wottawa, Heinrich & Thierau, H. (1998): Lehrbuch Evaluation. Huber Bern 1998