

Wie können Behörden ihre Kommunikation evaluieren?

Möglichkeiten, Grenzen und Anwendungspraxis der Evaluation der Behördenkommunikation

Katharina Weber

MAS Communication Management and Leadership

Evaluation kann den für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit Verantwortlichen in Verwaltungen und Regierungen helfen, die Qualität und Wirkung ihrer Arbeit zu beurteilen und besser zu steuern, um den Ansprüchen an eine aktive, transparente und verständliche Kommunikation zu genügen. Der Beitrag diskutiert Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation der Behördenkommunikation, stellt ein geeignetes Evaluationsmodell vor und zeigt, wie Kommunikationsverantwortliche in Deutschschweizer Behörden ihre Kommunikation evaluieren.

Schlagworte: Behördenkommunikation, Evaluation, Wirkungsüberprüfung

1 Einleitung

Wenn Organisationen öffentlich kommunizieren, verfolgen sie damit in der Regel bestimmte Ziele. Zunächst möchten sie ihre Zielgruppen erreichen und dabei bestimmte Botschaften vermitteln. Darüber hinaus sollen die Empfänger diese Botschaften aber auch aufnehmen, verstehen und in ihrem Denken und Handeln berücksichtigen. Kommunikation ist also nicht Selbstzweck, sondern soll die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen. Deshalb ist es für Organisationen von Interesse zu wissen, ob ihre Kommunikationsmassnahmen erfolgreich sind und die gewünschte Wirkung erzielen. Die Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich seit rund einem Jahrzehnt eingehend mit der Frage, wie Kommunikationsverantwortliche dies überprüfen und ihre Arbeit systematisch evaluieren¹ können. Dass Evaluation auch in der Praxis der Unternehmenskommunikation an Bedeutung gewonnen hat, gilt als Folge eines starken personellen und finanziellen Wachstums der Kommunikationsabteilungen und Ausdruck ihrer Professionalisierung und strategischen Ausrichtung (vgl. Zerfaß & Pfannenberger, 2010: 9f.). Zugleich verändert sich das Umfeld durch den technologischen und gesellschaftlichen Wandel. Eine Vielzahl neuer Kommunikationskanäle und -instrumente eröffnet zwar neue Möglichkeiten in Dialog mit den Zielgruppen zu treten, erschwert es aber auch, in der Flut an Informationen Aufmerksamkeit und Gehör zu finden. Um Prioritäten zu setzen und Ressourcen möglichst effizient einsetzen zu können, braucht es Entscheidungsgrundlagen, beispielsweise zur Reichweite verschiedener Kanäle (vgl. Rolke & Zerfaß, 2014: 864).

¹ «Evaluation von Kommunikation» wird in diesem Artikel breit verstanden als Erfassung und Bewertung des Kommunikationsprozesses in allen Phasen mitsamt seinen Produkten und Resultaten sowie deren Wirkungen (vgl. Besson 2008: 29f.).

Alle diese Faktoren treffen nicht nur auf Unternehmen, Non-Profit-Organisationen (NPO) oder Nichtregierungsorganisationen (NGO) zu, sondern auch auf Behörden². Welche Rolle spielt also die Evaluation ihrer Kommunikation mit der Öffentlichkeit für Behörden in der Schweiz? Der folgende Beitrag untersucht diese Frage aus theoretischer und empirischer Sicht. Kapitel 2 geht auf die Besonderheiten der Behördenkommunikation in der Schweiz ein, stellt ein geeignetes Evaluationsmodell vor und legt dar, wie Behörden dieses anwenden können, aber auch wo Grenzen liegen für die Evaluation der Behördenkommunikation. Kapitel 3 zeigt anhand der Resultate einer standardisierten quantitativen Befragung unter Kommunikationsverantwortlichen in Deutschschweizer Behörden, wie diese ihre Kommunikation evaluieren, sowie welche persönliche Einstellung die Verantwortlichen zur Evaluation ihrer Arbeit haben. Kapitel 4 reflektiert die theoretischen und empirischen Erkenntnisse und nennt Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungen.

2 Wie können Behörden ihre Kommunikation evaluieren?

2.1 Besonderheiten der Behördenkommunikation in der Schweiz

Die Behördenkommunikation weist eine Reihe von Besonderheiten auf, die sie von der Kommunikation anderer Organisationstypen unterscheiden. Dazu gehört die grosse Heterogenität der Zielgruppen. Diese ist verbunden mit der Anforderung, möglichst alle im Einzelfall relevanten Zielgruppen gleichermassen zu erreichen, um ihnen die Meinungsbildung und die Teilhabe an (direkt-) demokratischen Prozessen zu ermöglichen bzw. die Folgen politischer Entscheide zu vermitteln. 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 (vgl. Hardmeier, 2005: 98f.). Während Regierungen in ihrer Kommunikation politische Ziele kommunizieren und auch umstrittene Themen öffentlich zur Diskussion stellen können, muss sich die Kommunikation der Verwaltung aus den gesetzlichen Vorgaben ableiten lassen (vgl. Jarren, 2005: 46f.). Auch der Informationsauftrag der Behörden ist in der Regel gesetzlich geregelt. Diese normative Bindung hat zur Folge, dass die Behördenkommunikation sich stets von folgenden Grundsätzen leiten lassen sollte: inhaltliche und zeitliche Kontinuität, Transparenz, Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit und Verhältnismässigkeit (vgl. Jarren, 2005: 51). Ausgeschlossen sind damit Formen ausschliesslich persuasiver Kommunikation, Sponsoring und verdeckte Kommunikation, aber auch Formen eines reinen Akzeptanzmanagements durch Werbemassnahmen (vgl. Jarren, 2005: 45); besonderer

² Der Begriff «Behörden» umfasst hier die staatlichen Akteure der Exekutive (vollziehende Gewalt), also Regierungen und Verwaltungen auf allen drei Staatsebenen (Bund, Kantone und Gemeinden). In der Befragung wurden lediglich Einheiten der Zentralverwaltung berücksichtigt; autonome öffentlich-rechtliche Anstalten wurden nicht berücksichtigt.

Rechtfertigung bedürfen Kommunikationsmassnahmen, die erhebliche Summen an Geld und somit Steuermitteln beanspruchen.

In jüngerer Zeit haben Information und Kommunikation für die Schweizer Behörden an Bedeutung gewonnen: Der Dienstleistungs-, Regulierungs- und Verhandlungsstaat, der an die Stelle des einseitig durch Verwaltungsakte intervenierend oder leistend tätigen Obrigkeitsstaats getreten ist, muss in viel stärkerem Ausmass informieren, erklären, begründen und letztlich überzeugen, um seinen Auftrag erfüllen zu können (vgl. Jarren, 2005: 36ff.). Gleichzeitig hat sich das Umfeld der Behördenkommunikation markant verändert: Medienwandel, neue digitale Kommunikationskanäle und gestiegene Ansprüche der Bevölkerung an eine aktive, transparente und verständliche Kommunikation der Behörden bei gleichzeitig abnehmendem Interesse für öffentliche Angelegenheiten führen dazu, dass es für die Behörden aufwändiger geworden ist, ihre Zielgruppen zu erreichen (vgl. Jarren, 2005: 38ff.).

Als Reaktion auf diese Entwicklungen ist eine markante Professionalisierung der Behördenkommunikation zu verzeichnen: Vollamtliche Kommunikationsverantwortliche mit entsprechender Qualifikation haben die im Nebenamt für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit zuständigen Staatsschreiber, Departementssekretäre oder Amtsvorsteher abgelöst. Die personellen und finanziellen Ressourcen in Kommunikationsstellen sind gewachsen, rechtliche Grundlagen für die Kommunikation wurden geschaffen und neue Kanäle erschlossen (vgl. Jarren, 2005: 31; Baumgartner & Jarren, 2010; Stücheli-Herlach, 2012).

2.2 Das Modell der strategischen PR-Evaluation

Die wissenschaftliche Literatur zur Evaluation von Kommunikation im deutschsprachigen Raum fokussiert auf Unternehmen und auf den Ansatz des Kommunikations-Controllings. Ziel ist, nach Möglichkeit monetär zu beziffern, welchen Beitrag die Unternehmenskommunikation an die Erreichung der (finanziellen) Unternehmensziele leistet und Kennzahlensysteme zu entwickeln, die in die Controllingsysteme des Unternehmens integriert werden können. Für Behörden ist dieser Ansatz aufgrund seiner quantitativ-monetären Ausrichtung wenig geeignet. Mit der strategischen PR-Evaluation hat die Kommunikationswissenschaftlerin Nanette Besson ein alternatives Modell entwickelt, das sich auch für Behörden eignet, da es auf Qualitätssicherung und Optimierung ausgerichtet ist und nicht darauf, die Erreichung bestimmter Kennzahlen zu überprüfen. Eine «kontinuierliche Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses» erlaubt es, «bei Erfolg oder Misserfolg eine detaillierte Ursachenforschung zu betreiben» und so den Kommunikationsprozess zu optimieren und zu steuern (Besson, 2008: 31). Dabei kommen sowohl qualitative wie auch quantitative Bewertungen in Frage. «Strategisch» ist das Modell insofern, als es von einer strategischen Ausrichtung der Kommunikation ausgeht, in der den einzelnen Kommunikationsaktivitäten ein zu Beginn erstelltes Konzept zugrunde liegt. Jeder Phase des Kommunikationsprozesses ist ein entsprechender Evaluationsschritt zugeordnet (vgl. Abbildung 1).

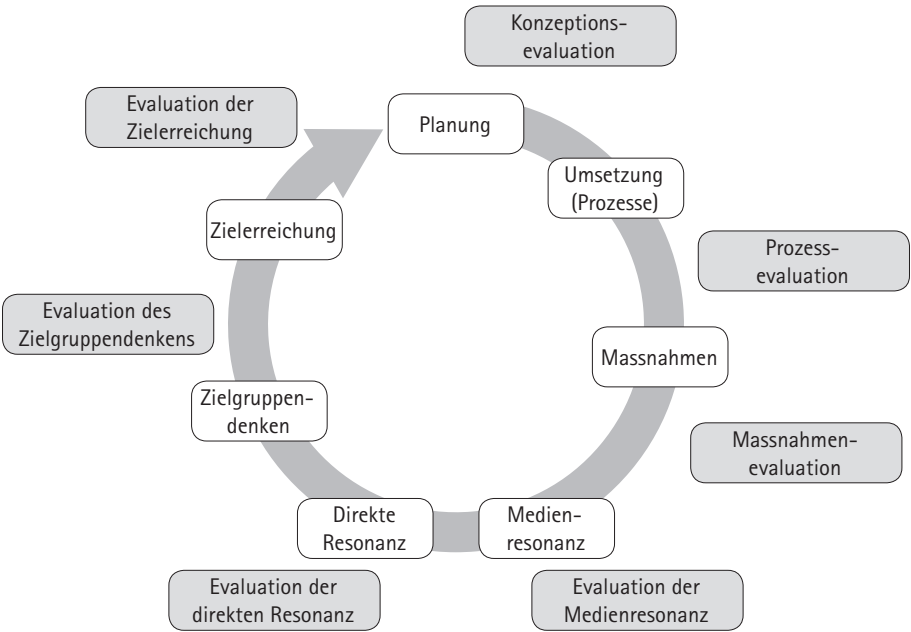


Abbildung 1: Evaluation im Kommunikationsprozess
(Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Besson, 2012: 15).

Konzeptionsevaluation, Prozessevaluation und Massnahmenevaluation bilden dabei die «Evaluation der Investition», also der von der Kommunikationsstelle erarbeiteten Produkte, während die Evaluation von Medienresonanz, direkter Resonanz, Zielgruppendenken und Zielerreichung als «Evaluation der Effekte» zusammengefasst werden können (vgl. Besson, 2012: 5). Die Investition (Konzepte und Massnahmen sowie damit verbundene Prozesse) ist direkt steuerbar durch die Kommunikationsstelle, während dies für die Effekte nur bedingt zutrifft. Wesentliche Aspekte der einzelnen Evaluationsschritte sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Evaluationsschritt	Beschreibung
Konzeptions-evaluation	Ziel: Sicherstellen, dass die Planung von Kommunikationsprogrammen und -massnahmen Qualitätsstandards einhält (z.B. Definition klarer und messbarer Ziele mit Bezug zu übergeordneten Zielen der Behörde). Methode: Überprüfung anhand von Checklisten.
Prozessevaluation	Ziel: Dokumentation von Abweichungen zur Planung, ermöglicht laufende Anpassungen und erleichtert die spätere Beurteilung, ob die Konzeption geeignet war. Methode: Soll-Ist-Vergleich anhand der Planungsgrundlagen.
Massnahmen-evaluation	Ziel: die Qualität einzelner Massnahmen sicherstellen (nur Aspekte, die vom Sender gesteuert werden können). Methoden: Usability-Tests (Websites), Lesbarkeitstests (Texte), Überprüfung anhand geeigneter Checklisten, Beurteilung durch externe Fachpersonen oder Fokusgruppen mit potenziellen Zielgruppen (z. B. Pretests für Kampagnen).
Medienresonanz	Ziel: Erhebung und Beurteilung der veröffentlichten Meinung. Methode: Medienresonanzanalyse, untersucht quantitative (z. B. Auflage, Reichweite, Umfang/Länge von Beiträgen) und qualitative Indikatoren (z. B. Tonalität, Übernahme von Kernbotschaften).
Direkte Resonanz	Ziel: Reichweite der Kommunikationsmassnahmen und deren Nutzung durch die Zielgruppen anhand quantitativer Kennzahlen (z. B. Anzahl Veranstaltungsbesucher, Website-Zugriffe, Reichweite / Impressions / Engagement auf Social Media etc.) beurteilen. Methoden: Zählung / Beobachtung; für digitale Kanäle durch Monitoringtools mit wenig Aufwand verbunden.
Evaluation des Zielgruppen-denkens	Ziel: Überprüfen, wie die Zielgruppen die Inhalte der Kommunikation aufnehmen und verarbeiten (Bekanntheit von Inhalten, Meinungen, Einstellungen). Methoden: In der Regel aufwändige Methoden der empirischen Sozialforschung (z. B. Befragungen) notwendig; alternativ aber nicht repräsentativ: Social-Media-Monitoring (z. B. Meinungsäusserungen), Auswertung von Zuschriften aus der Bevölkerung, Gespräche mit Stakeholdern (z. B. Journalisten, Parlamentarier, Verbände oder NGOs) als Vertreter bestimmter Gruppierungen in der Bevölkerung.
Evaluation der Zielerreichung	Ziel: Aussagen dazu ermöglichen, ob das übergeordnete Ziel der Kommunikation erreicht wurde. Methode: Je nach Ziel individuell; dieses muss in der Planung klar definiert und messbar sein (z. B. Abstimmungsergebnis, Verhaltensänderungen, Verbesserung von Bekanntheit und Glaubwürdigkeit der Behörde). Direkter Kausalitätsnachweis schwierig.

Tabelle 1: Evaluationsschritte gemäss strategischer PR-Evaluation (vgl. Besson, 2008: 122ff. und Besson, 2012: 30ff.).

2.3 Anwendungsmöglichkeiten des Modells der strategischen PR-Evaluation in der Behördenkommunikation

Evaluation kann den Kommunikationsverantwortlichen in den Behörden dabei helfen, den hohen Anforderungen an ihre Arbeit gerecht zu werden und sollte entsprechend Bestandteil eines umfassenden Qualitätsmanagements in den Kommunikationsstellen sein (vgl. Jarren, 2005: 52 und Stücheli-Herlach, 2008: 159). Das Modell der strategischen PR-Evaluation bietet eine ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Faktoren, die Qualität und Wirkung der Arbeit von Kommunikationsstellen in den Behörden bestimmen und ermöglicht so eine Qualitätssicherung sowohl vor und während der Umsetzung (formative Evaluation) als auch nach deren Abschluss (summative Evaluation).

Die Konzeptionsevaluation stellt sicher, 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 nach wie vor hat. Zugleich wird deutlich, dass das Erstellen von Medienspiegeln nicht ausreichend ist für die Evaluation der Effekte. Um sicher zu sein, dass die Informationen alle relevanten Zielgruppen 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 verhaltenslenkender Kommunikation durch Präventions- und Sensibilisierungskampagnen: 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.

2.4 Grenzen der Evaluation der Behördenkommunikation

Strategische PR-Evaluation bedingt eine strategische Planung und die vorgängige Definition von Zielen der Kommunikation. Dort, wo der Alltag der Kommunikationsstellen in Behörden durch nicht planbare, kurzfristige Ereignisse geprägt ist, ist Evaluation schwierig bzw. ihre Aussagekraft begrenzt. Auch jener Anteil der Behördenkommunikation, der aufgrund einer gesetzlich geregelten Informationspflicht erfolgen muss, unterliegt nur sehr bedingt strategischer Planung. Wie genau diese «Pflichtkommunikation» erfolgt, kann jedoch aufgrund einer Evaluation hinterfragt und gegebenenfalls optimiert werden.

Weiter darf Evaluation 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 Zielgruppen Denkens müssen Behörden zudem im Auge behalten, dass ihre Kommunikation nicht rein persuasive Ziele verfolgen darf. Instrumente wie Befragungen sollten somit nicht eingesetzt werden, um lediglich zu überprüfen, ob die definierten Botschaften von den Zielgruppen aufgenommen wurden. Vielmehr können Befragungen oder andere Methoden der Umfeldbeobachtung den Behörden helfen, nicht nur ihre Kommunikation dem Informationsstand der Bevölkerung anzupassen, sondern im Rahmen ihres Handlungsspielraums 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 die Bevölkerung weniger Strom verbraucht. Dennoch sollte auf eine klare Zieldefinition und eine bestmögliche Überprüfung der Zielerreichung in keinem Fall verzichtet werden, stellt doch genau diese wiederum sicher, dass Kommunikationsmassnahmen auf übergeordnete politische Ziele ausgerichtet werden.

Da gerade Befragungen und andere sozialwissenschaftliche Methoden zur Evaluation des Zielgruppen Denkens 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 für ausgewählte Projekte und Massnahmen oder zu bestimmten Zeitpunkten eingesetzt wird, um Erkenntnisse zu gewinnen, die nach Möglichkeit in verallgemeinerter Form auf andere Bereiche übertragen werden können.

3 Praxis in Deutschschweizer Behörden

3.1 Befragung: Methode und Stichprobe

Empirische Erkenntnisse dazu, wie Behörden ihre Kommunikation evaluieren, gibt es bis anhin lediglich vereinzelte (z.B. Zerfaß et al., 2010: 101f.; Hardmeier & Rothmayr, 2004: 95; Baumgartner, 2010: 162f.). Die standardisierte quantitative Befragung, die von der Autorin dieses Beitrages im Herbst 2016 durchgeführt wurde, liefert erstmals detailliertere Daten zur Anwendung von Evaluation in den Kommunikationsstellen von Schweizer Behörden. Der anonyme Online-Fragebogen wurde an 147 Leiterinnen und Leiter von Kommunikationsstellen bzw. Kommunikationsbeauftragte beim Bund, in den deutschsprachigen Kantonen sowie in elf mittleren und grösseren Deutschschweizer Städten verschickt.³ Berücksichtigt wurden Kommunikationsstellen von Regierungen und in Verwaltungen auf Direktions-/Departements- und Amtsstufe. Erhoben wurden:

- allgemeine Angaben zu Profil und Aufgabenbereich der Kommunikationsstellen (Kapitel 3.2.1)
- die Anwendung verschiedener Evaluationsmassnahmen basierend auf dem Modell der strategischen PR-Evaluation (Kapitel 3.2.2 bis 3.2.4)
- die Evaluation durch externe Dienstleister (Kapitel 3.2.5)
- Einstellungen der befragten Personen zum Thema Evaluation (Kapitel 3.2.6)

Anhand der Fragen sollte insbesondere untersucht werden, ob es Unterschiede in der Anwendung von Evaluation je nach Profil der Kommunikationsstelle gibt, wie systematisch die einzelnen Evaluationsmethoden in die Arbeitsabläufe integriert sind und welche Gründe einer systematischen Anwendung allenfalls im Weg stehen.

Die hohe Rücklaufquote von 48 Prozent zeugt vom Interesse der Befragten am Thema und lässt es zu, aus den Resultaten Schlüsse auf die Grundgesamtheit der Schweizer Behörden zu ziehen.

3.2 Resultate

3.2.1 Profil und Aufgabenbereich der Kommunikationsstellen

Der Fragebogen wurde von 71 Personen vollständig ausgefüllt. Davon sind 15 für den Bund, 35 für Kantone und 21 für Städte tätig. Die fachliche Qualifikation der Antwortenden ist hoch: Rund 80 Prozent haben ein Hochschul- oder

³ Da kein vollständiges Verzeichnis aller Kommunikationsstellen in Schweizer Behörden existiert, wurden die Adressaten aus drei Quellen zusammengetragen: die Mitgliederliste der Schweizerischen Informationskonferenz öffentlicher Verwaltungen SIKOV, das Schweizer PR- und Medienverzeichnis (Ausgabe von 2014) sowie ergänzende systematische Internet-Recherchen auf den Websites und in den Staatskalendern des Bundes, der Deutschschweizer Kantone, sowie der fünf grössten Städte in der Deutschschweiz. So konnte eine umfangreiche Stichprobe gebildet werden, wobei darauf geachtet wurde, möglichst die Leitungsperson der jeweiligen Kommunikationsstelle direkt zu adressieren.

Fachhochschulstudium im Bereich Kommunikation und/oder eine berufsbe-
gleitende Weiterbildung mit Abschluss (z.B. MAS, CAS, eidg. Fachausweis)
absolviert. Je rund 10 Prozent haben einzelne Kurse (Dauer rund ein bis drei
Tage) besucht bzw. verfügen über keine spezifische Aus- oder Weiterbildung
im Bereich Kommunikation. Kleinere Kommunikationsstellen dominieren:
Etwas mehr als die Hälfte verfügt über ein bis zwei Mitarbeitende mit spe-
zifischem PR-Profil; rund ein Fünftel ist mit höchstens 100 Stellenprozent
dotiert. Knapp ein Sechstel hat mehr als fünf Mitarbeitende mit spezifischem
PR-Profil. Der Aufgabenbereich der Kommunikationsstellen ist breit: Die Me-
dienarbeit hat bei 84 Prozent einen hohen Anteil an der Arbeit, bei 16 Prozent
einen mittleren. Auch die projekt- und themenbezogene Kommunikation, die
Betreuung der Website, die interne Kommunikation und öffentliche Veran-
staltungen nehmen bei mehr als 60 Prozent der Befragten einen hohen oder
mittleren Anteil an der Arbeit ein. Social Media, Online-Publikationen (inkl.
Newsletter), Kampagnen und gedruckte Periodika gehören für die überwie-
gende Mehrheit der Befragten ebenfalls zum Aufgabenbereich, mehrheitlich
aber mit einem tiefen Anteil an der Arbeit.

3.2.2 Qualitätssicherung/Evaluation der Investition (Konzepte, Prozesse, Massnahmen)

In einem ersten Teil des Fragebogens wurde erhoben, wie systematisch Mass-
nahmen zur Evaluation der Investition (Konzeptions-, Prozess- und Massnah-
menevaluation) zur Anwendung kommen. Zudem wurde nach der Anwen-
dung weiterer Qualitätssicherungsmassnahmen gefragt: Vier-Augen-Prinzip,
Befragungen interner Stakeholder zur Zufriedenheit mit den Dienstleistungen
der Kommunikationsstelle sowie von Nutzern bzw. Lesern verschiedener Kom-
munikationskanäle (Publikationen, Website, Veranstaltungen).

Abbildung 2 zeigt, dass alle Massnahmen in über 60 Prozent der Kommuni-
kationsstellen zumindest fallweise zur Anwendung kommen. Sie sind jedoch
unterschiedlich systematisch in die Arbeitsabläufe integriert: Stark verankert
ist das Vier-Augen-Prinzip. Auch eine laufende Kontrolle der Umsetzung von
Kommunikationsprojekten oder Kampagnen wird von 58 Prozent regelmässig
vorgenommen. Kommunikations- oder Kampagnenkonzepte werden von 37
Prozent der Befragten regelmässig anhand definierter Kriterien überprüft. We-
niger verbreitet ist die Massnahmenevaluation: Rund ein Drittel der Befragten
gab an, nie die Qualität von Produkten intern anhand definierter Kriterien
zu überprüfen. Tendenziell aufwändigere Befragungen von internen Stake-
holdern sowie externen Nutzern der Kommunikationskanäle werden nur von
einer Minderheit regelmässig vorgenommen.

Qualitätssicherung/Evaluation der Investition

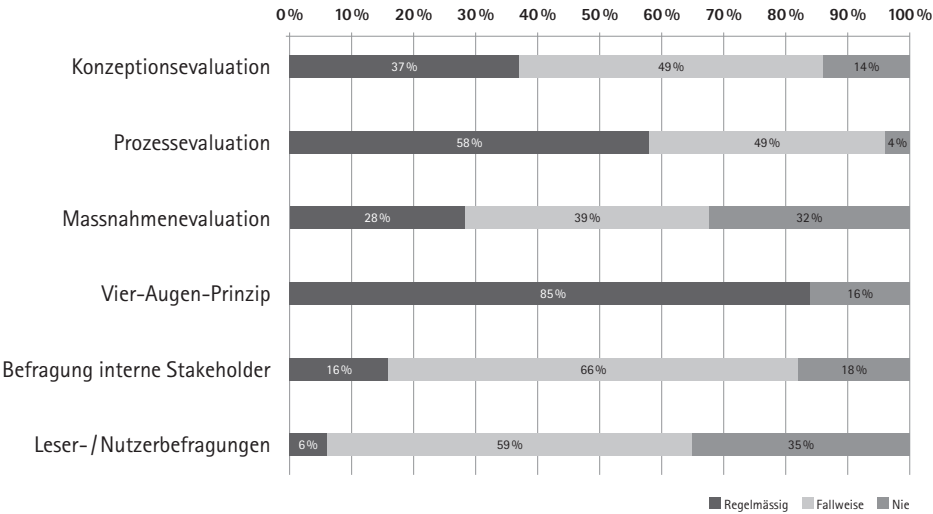


Abbildung 2: Anwendung von Massnahmen zur Qualitätssicherung/valuation der Investition (N= 71). Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt.

3.2.3 Evaluation der Medienresonanz

Das Erstellen von Medienspiegeln erlaubt ein kontinuierliches Monitoring der eigenen Medienarbeit. 73 Prozent der Befragten erstellen täglich einen Medienspiegel, 6 Prozent tun dies ein- bis mehrmals wöchentlich. 21 Prozent gaben an, lediglich sporadisch bei Bedarf (z.B. nach bestimmten Anlässen oder Medienkonferenzen) einen Medienspiegel zu erstellen, obwohl die Medienarbeit mehrheitlich einen hohen Anteil an der Arbeit ihrer Kommunikationsstelle ausmacht. Eine systematische Auswertung von Medienbeiträgen nach qualitativen und/oder quantitativen Kriterien (Medienresonanzanalysen) erlaubt es darüber hinaus, längerfristige Tendenzen und Entwicklungen der veröffentlichten Meinung zu erkennen, welche letztlich das Zielgruppendenken beeinflussen. Diese Form der Evaluation wird von 41 Prozent der Befragten (29 Personen) als Evaluationsmassnahme eingesetzt. Fünf Befragte erstellen monatlich oder häufiger Medienresonanzanalysen, acht tun dies mehrmals pro Jahr, fünf einmal jährlich und elf sporadisch bzw. bei Bedarf.

3.2.4 Evaluation der direkten Resonanz, des Zielgruppendenkens und der Zielerreichung

Die Frage zur Anwendung von Methoden zur Evaluation der direkten Resonanz und des Zielgruppendenkens wurde zum einen bezogen auf spezifische Kanäle gestellt (Abbildung 3).

Evaluation verschiedener Kanäle

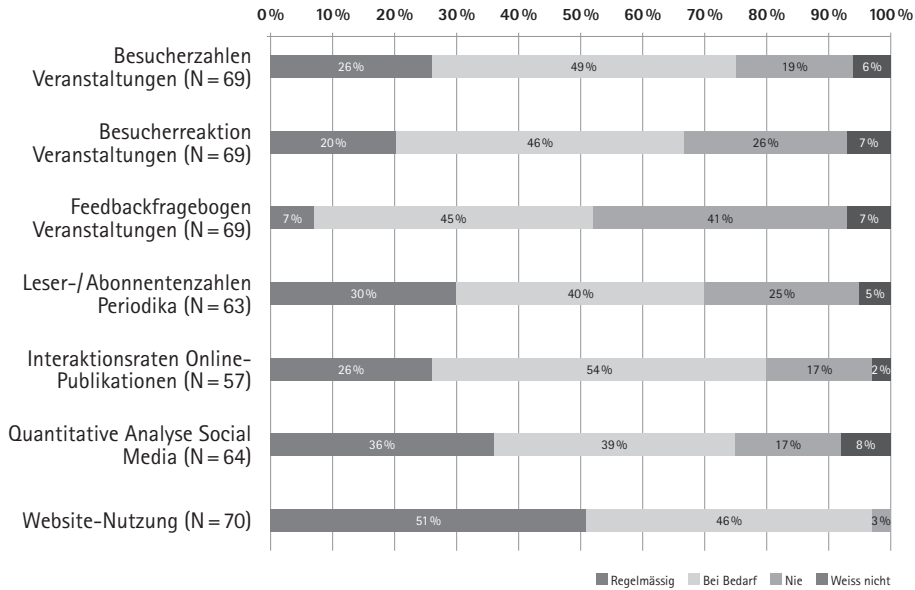


Abbildung 3: Evaluation der direkten Resonanz für verschiedene Kanäle. Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt. Da die Fragen nur gestellt wurden, wenn eine Person zu Beginn angegeben hatte, die betreffende Aufgabe gehöre zum Tätigkeitsbereich ihrer Kommunikationsstelle, ist die Stichprobengrösse (N) je nach Frage unterschiedlich.

Am stärksten verbreitet ist die Analyse der Website-Nutzung. Der Grossteil der Kommunikationsstellen evaluiert die direkte Resonanz auch für die weiteren Online-Kanäle, wo sie relativ einfach erhoben werden kann. Der Anteil derjenigen, die dies regelmässig tun, 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. 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 zur Evaluation von Veranstaltungen zeigen, dass die Anwendung von Evaluationsmethoden mit zunehmendem Aufwand sinkt: Während rund drei Viertel die direkte Resonanz in Form von Besucherzahlen erheben, beobachten und protokollieren

nur rund zwei Drittel Besucherreaktionen. Feedback-Fragebogen setzt rund die Hälfte ein, lediglich sieben Prozent davon regelmässig. In Bezug auf öffentliche Veranstaltungen lässt sich somit schliessen, dass die Evaluation des Zielgruppendenkens weniger verbreitet ist als die Evaluation der direkten Resonanz.

In einer weiteren Frage wurde die Anwendung verschiedener Möglichkeiten für die Evaluation des Zielgruppendenkens erhoben (vgl. Abbildung 4).

Evaluation des Zielgruppendenkens

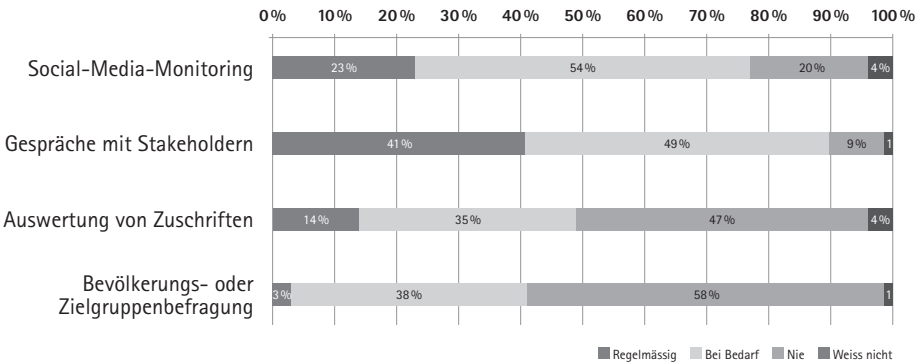


Abbildung 4: Evaluation des Zielgruppendenkens (N=71). Prozentwerte sind gerundet, weshalb sich teilweise eine Summe von unter oder über 100 Prozent ergibt

Social-Media-Monitoring (Beobachtung von Reaktionen, Meinungen und relevanten Themen), das zu vergleichsweise geringem Aufwand Rückschlüsse auf das Zielgruppendenken ermöglicht, wird von drei Viertel der Befragten eingesetzt, darunter von rund einem Viertel regelmässig. 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 regelmässig. Noch tiefer sind die Werte für Bevölkerungs- oder Zielgruppenbefragungen: 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). Als weitere Methoden zur Evaluation des Zielgruppendenkens wurden unter anderem Zahl und Inhalt von parlamentarischen Vorstössen, sowie Reaktionen durch Medien oder Vertreter der organisierten Öffentlichkeit genannt. 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.

Da die Evaluation der Zielerreichung stark vom jeweiligen Ziel abhängig ist, war die entsprechende Frage in allgemeiner Form gestellt. 32 Prozent der Befragten überprüfen regelmässig nach Abschluss von Kommunikationsmass-

nahmen, ob diese die gewünschte Wirkung erzielt haben, 62 Prozent fallweise. Lediglich 6 Prozent (4 Personen) gaben an, nie die Wirkung ihrer Kommunikationsmassnahmen zu überprüfen.

3.2.5 Evaluation durch externe Dienstleister

30 Prozent der Befragten gaben an, in den vergangenen zwei Jahren Evaluationen durch externe Dienstleister durchgeführt zu haben. Dabei wurden in je acht Fällen eine Medienresonanzanalyse bzw. eine Evaluation eines bestimmten Kommunikationsmittels oder Kanals in Auftrag gegeben. Sechs Behörden liessen ein Kommunikationsprojekt oder eine Kampagne evaluieren, fünf gaben eine Image-/Reputationsanalyse in Auftrag. Weiter wurden genannt: Kommunikation als Bestandteil 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. In neun Kommunikationsstellen ist die externe Evaluation eine periodisch vorgesehene Massnahme. Fast alle Kommunikationsstellen zogen Konsequenzen aus der externen Evaluation; zumeist Anpassungen bestehender Kommunikationskanäle, zusätzliche Kommunikationsmassnahmen oder Anpassung von Botschaften; etwas seltener wurde die Anpassung der Kommunikationsstrategie genannt. Lediglich zwei Personen gaben an, die externe Evaluation sei folgenlos geblieben.

3.2.6 Einstellungen zur Evaluation und Hinderungsgründe

Für rund drei Viertel der Befragten hat die Evaluation der Qualität und Wirkung ihrer Arbeit einen hohen oder eher hohen Stellenwert. Über 90 Prozent stimmen tendenziell der Aussage zu, Evaluation sei wichtig für eine professionelle Kommunikation; rund 85 Prozent halten Evaluation in der Tendenz für hilfreich, um den Nutzen und die Wirkung von Kommunikationsmassnahmen zu belegen; und rund 83 sind in der Tendenz der Ansicht, Evaluation verbessere die Qualität der Kommunikationsarbeit. Nur knapp die Hälfte würde jedoch die Arbeit der eigenen Kommunikationsstelle gerne stärker evaluieren.

Rund die Hälfte lehnt die Aussage, die Wirkung von Kommunikationsmassnahmen sei komplex und lasse sich nicht messen, in der Tendenz ab, knapp die Hälfte stimmt ihr hingegen tendenziell zu oder ist unentschieden. Der Aussage, die Kommunikation der öffentlichen Hand sei für systematische Evaluation nicht geeignet, stimmen knapp 30 Prozent zu. Als Gründe wurden genannt: zu breite und unterschiedliche Zielgruppen; ein hoher Anteil an «Pflichtkommunikation»; sehr unterschiedliche Themen und Projekte; zum Nachweis der Wirkung sind aufwändige Methoden nötig, was nur im Rahmen von grossen Projekten möglich ist; sowie der Charakter der Behördenkommunikation, die sachlich und nicht persuasiv sein solle.

Zuletzt wurde nach praktischen Hinderungsgründen für Evaluation gefragt. Über 80 Prozent der Befragten gab an, in ihrer Kommunikationsstelle fehle

dafür zumindest teilweise die Zeit; nur für zwei Personen trifft dies überhaupt nicht zu. Auch hohe Kosten sehen rund drei Viertel zumindest teilweise als Hinderungsgrund, während weniger als die Hälfte fehlendes Know-how geltend macht; lediglich vier Personen gaben an, es treffe vollumfänglich zu, dass in ihrer Kommunikationsstelle das notwendige Wissen für Evaluation fehle.

3.3 Beurteilung der Resultate

Aus den Resultaten der Befragung können folgende Schlüsse gezogen werden:

Evaluation ist meist nicht systematisch in die Arbeitsabläufe integriert.

Als Indikator für eine systematische Integration der Evaluation in die Arbeitsabläufe der Kommunikationsstellen diene 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 in mehr als der Hälfte der Kommunikationsstellen regelmässig zur Anwendung. Die Website-Nutzung wird in rund der Hälfte der Kommunikationsstellen regelmässig analysiert. Alle anderen Evaluationsmethoden sowie Evaluationen durch externe Dienstleister kommen in höchstens rund 40 Prozent der Kommunikationsstellen regelmässig zum Einsatz. Am tiefsten sind die Werte für Bevölkerungs-/Zielgruppenbefragungen, Leser-/Nutzerbefragungen und Feedbackfragebogen an Veranstaltungen. Keine Kommunikationsstelle wendet alle in der Befragung aufgeführten Evaluationsmassnahmen regelmässig an, doch gibt es sechs Kommunikationsstellen, die alle Massnahmen zumindest fallweise anwenden. Inwiefern diese im Sinne einer «strategischen» Evaluation entlang des Kommunikationsprozesses eingesetzt werden, wurde jedoch nicht erhoben.

Wie umfassend Kommunikation evaluiert wird, ist nicht von der Grösse der Kommunikationsstelle oder der Staatsebene abhängig.

Zwar ist in den Resultaten der Befragung insgesamt erkennbar, dass die meisten Evaluationsmassnahmen in den Kommunikationsstellen des Bundes häufiger und systematischer eingesetzt werden als in Kantonen und Städten. In personell besser dotierten Kommunikationsstellen kommen Massnahmenevaluationen, tendenziell aufwändige Befragungen, Medienresonanzanalysen sowie einige quantitative Methoden zur Evaluation der direkten Resonanz häufiger zur Anwendung. Die Unterschiede sind jedoch nicht signifikant. Jene sechs Kommunikationsstellen, die alle Evaluationsmassnahmen zumindest fallweise anwenden, sind auf allen drei Staatsebenen angesiedelt (eine beim Bund, zwei auf kantonaler, drei auf kommunaler Ebene). Weiter handelt es sich dabei nicht nur um grosse Kommunikationsstellen: Zwei dieser sechs Stellen verfügen über maximal 100 Stellenprozent, fünf der sechs Stellen haben lediglich ein bis zwei Mitarbeitende mit spezifischem PR-Profil. Wie umfassend Kommunikation evaluiert wird, ist also nicht von der Grösse der Kommunikationsstelle und auch nicht von der Staatsebene abhängig.

Der Nutzen von Evaluation wird generell erkannt, einer vermehrten Anwendung stehen unterschiedliche Gründe im Weg.

Auch wenn Effekte der sozialen Erwünschtheit nicht auszuschliessen sind, ist die Tendenz eindeutig: Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist der Ansicht, Evaluation sei hilfreich und wichtig für eine professionelle Kommunikation. 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 konkrete Hinderungsgründe. Ein beträchtlicher Teil der Befragten möchte jedoch gar keine stärkere und damit systematischere Evaluation bzw. steht diesem Bedürfnis indifferent entgegen. Letztlich ist auch eine Minderheit von knapp 30 Prozent der Meinung, die Kommunikation der öffentlichen Hand eigne sich nicht für eine systematische Evaluation. Aus den Antworten auf die offenen Fragen geht eine Vielzahl weiterer, individueller Hinderungsgründen hervor, die von Sparmassnahmen über die grosse Vielfalt der Themen, Projekte und Zielgruppen bis hin zur Abhängigkeit von übergeordneten Stellen reicht.

4 Fazit

Die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen zeigt, dass es für Behörden gute Gründe gibt, ihre Kommunikation zu evaluieren: Evaluation kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass die hohen Anforderungen an eine kontinuierliche, transparente, sachliche und verhältnismässige Kommunikation erfüllt werden und die Behörden ihre Kommunikation an den übergeordneten Zielen ausrichten: Förderung der politischen Partizipation auf der Basis einer freien Meinungsbildung und des Vertrauens in die staatlichen Institutionen sowie die Responsivität des behördlichen Handelns auf gesellschaftliche Probleme und Diskurse. Der «Bottom-up»-Ansatz der strategischen PR-Evaluation gibt Hinweise, wie eine auf Qualitätssicherung und kontinuierliche Optimierung fokussierende Evaluation in den verschiedenen Phasen des Kommunikationsprozesses eingesetzt werden kann. Er basiert auf einer ganzheitlichen Betrachtung des Kommunikationsprozesses, von der Planung über die Umsetzung bis hin zur angestrebten Wirkung. Dieser ganzheitliche Ansatz ist skalierbar: Er kann auf einzelne Massnahmen, auf umfassende Kommunikationsprojekte bis hin zur gesamten Kommunikation einer Behörde angewendet werden. Angesichts knapper Ressourcen gilt dabei: Eine punktuelle, gezielt eingesetzte Evaluation ist besser als gar keine.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen in Deutschschweizer Behörden der Evaluation ihrer Arbeit hohe Bedeutung zumisst und von deren Nutzen für eine professionelle Kommunikation grundsätzlich überzeugt ist. Zwei Drittel halten die Evaluation von Kommunikation auch im Kontext der öffentlichen Hand für geeignet.

Insgesamt setzen die Kommunikationsstellen bereits eine breite Palette an Evaluationsmassnahmen ein, die jedoch meist nicht systematisch in die Arbeitsabläufe integriert sind, sondern fallweise zur Anwendung kommen. Offensichtlich gibt es grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Kommunikationsstellen, die nicht zwingend auf unterschiedliche personelle Ressourcen zurückzuführen sind. Schliesslich steht auch ein nicht unerheblicher Anteil von einem knappen Drittel einer systematischen Evaluation in der Behördenkommunikation skeptisch gegenüber. Die angebrachten Begründungen lassen darauf schliessen, dass diese Skepsis auch mit den in Kapitel 2.4 genannten Grenzen der Evaluation für die Behördenkommunikation zu tun hat.

Aus den Erkenntnissen ergeben sich Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschung, die auch der Praxis zugute kommen kann. So stellt sich die Frage, wie Evaluation im Einzelfall in den Kommunikationsstellen angewendet wird, etwa wie verschiedene Evaluationsmassnahmen im Verlauf von Kommunikationsprojekten von der Planung bis zur Durchführung kombiniert werden. Ebenso relevant ist die Frage, wie die gewonnenen Erkenntnisse eingesetzt werden, um laufende oder künftige Prozesse und Massnahmen zu verbessern.

Die Befragung hat gezeigt, dass sehr vielfältige Evaluationsmethoden angewendet werden. Eine eingehendere Untersuchung verschiedener Methoden könnte in einer Sammlung von «Best Practice» münden. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf der Frage liegen, welche Methoden mit verhältnismässigem Aufwand aufschlussreiche Erkenntnisse zulassen, wobei den Unterschieden zwischen den verschiedenen Kommunikationsstellen Beachtung zu schenken ist. Auch im Austausch von Erkenntnissen, insbesondere aus der Evaluation ganzer Projekte, liegen angesichts knapper Ressourcen grosse Chancen. Ob es nun gilt, ein umstrittenes Infrastrukturprojekt umzusetzen, der Bevölkerung wichtige Informationen zum Verhalten in Katastrophenfällen zu vermitteln oder möglichst effiziente Kommunikationsmassnahmen für die Bewerbung eines Förderprogramms zu bestimmen: Die Erkenntnisse aus einer Evaluation können für andere Behörden, die ähnliche Projekte bearbeiten, hilfreich sein.

Der hohe Rücklauf auf die Befragung wie auch individuelle Reaktionen von Befragten zeugen von grossem Interesse, aber auch latenter Skepsis gegenüber dem Thema – die Voraussetzungen für einen verstärkten Erfahrungsaustausch auf der Basis von guten Beispielen sind also vorhanden.

Die Autorin dankt Dr. Carmen Koch für wertvolle inhaltliche und methodische Hinweise zu diesem Beitrag.

Abstract

Evaluation can help communications managers in public authorities and governments to assess the quality and impact of their work and have more control over it, in order to meet the requirements for active, transparent and clear communication. The article discusses the benefits and limitations of evaluation in public authority communications. It presents a suitable evaluation model and shows how communications managers working in public authorities in German-speaking Switzerland can evaluate their communication practices.

Keywords: public authority communications, evaluation, impact analysis

Résumé

L'évaluation peut aider les responsables de la communication exerçant dans les administrations et les gouvernements à apprécier et mieux gérer la qualité et l'effet de leur travail en vue de satisfaire aux exigences d'une communication active, transparente et compréhensible. L'article examine l'utilité et les limites de l'évaluation dans la communication des autorités, présente un modèle d'évaluation approprié et montre comment les responsables de la communication exerçant dans les autorités de Suisse alémanique évaluent.

Mots-clés: communication des autorités, évaluation, contrôle de l'efficacité

Literatur

- Baumgartner, S. (2010). Die Regierungskommunikation der Schweizer Kantone. Regeln, Organisation, Akteure und Instrumente im Vergleich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baumgartner, S., & Jarren, O. (2010). Regierungen müssen kommunizieren und Transparenz garantieren. In: Neue Zürcher Zeitung, 21. Januar 2010, 23.
- Besson, N. A. (2008). Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Besson, N. A. (2012). PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling. Public Relations optimieren und steuern. Ein Handbuch für PR-Praktiker. Edingen-Neckarhausen: Dr. Besson Fachverlag.
- Hardmeier, S., & Rothmayr, C. (2004). Relations publiques du gouvernement et de l'administration en Suisse – dernières connaissances dans le domaine. In: Bundesverwaltung und Öffentlichkeit. Staatliche Kommunikation als Führungsaufgabe, 89–107. Bern: Eidgenössisches Personalamt (Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamts, Band 17).
- Hardmeier, S. (2005). Public Relations der öffentlichen Hand in der Schweiz. In: P. Donges (Ed.): Politische Kommunikation in der Schweiz, 91–113. Bern: Haupt.
- Jarren, O. (2005). Staatliche Kommunikation unter mediengesellschaftlichen Bedingungen. Rahmenbedingungen, Probleme und Anforderungen an die Kommunikation staatlicher Akteure am Beispiel der Schweiz. In: P. Donges (Ed.): Politische Kommunikation in der Schweiz, 29–56. Bern: Haupt.
- Rolke, L., & Zerfaß, A. (2010). Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In: A. Zerfaß, J. Pfannenberger (Eds.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis, 50–60. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Rolke, L., & Zerfaß, A. (2014). Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen. In: A. Zerfaß, M. Piwinger (Eds.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. vollständig überarbeitete Auflage, 863–885. Wiesbaden: Springer.
- Stücheli-Herlach, P. (2008). Behördliche Professionalität im demokratischen Diskurs. Anforderungen an Staat und Verwaltung in der öffentlichen Kommunikation. In: Schweizerische Staatschreiberkonferenz / Staatskanzlei Kanton Aargau (Eds.): Perspektive Staat. Herausforderungen für staatliche Führungskräfte, 152–161. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Stücheli-Herlach, P. et al. (2012). Welche Online-Demokratie brauchen wir? Befunde und Perspektiven zum Web 2.0-Einsatz in der Behördenkommunikation. In: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Ed.): Jahrbuch der schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2012, 123–140. Zürich: KDMZ.
- Zerfaß, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (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. URL: www.communicationmonitor.eu [06.08.2017].
- Zerfaß, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (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. URL: www.communicationmonitor.eu [06.08.2017].