



Österreichisches PR-Gütezeichen

Leitfaden zur Vorbereitung von Qualitäts-Audits  
Fassung für PR-Agenturen

herausgegeben von



Österreichisches PR-Gütezeichen

## Einleitung

Um qualitativ hochwertige PR-Arbeit nachvollziehbar zu machen, wurde von der Agenturenvereinigung ÖPR – Österreichisches PR-Gütezeichen im Jahr 2004 der international etablierte Qualitätsstandard Consultancy Management Standard (CMS) in Österreich eingeführt. Zehn Jahre später folgt nun der nächste evolutionäre Schritt: ÖPR erweitert den Standard der ICCO (International Communications Consultancy Organisation) um marktrelevante, österreich-spezifische inhaltliche sowie ethische Kriterien und bündelt beide Zugänge im „Österreichischen PR-Gütezeichen“.

Das Österreichische PR-Gütezeichen richtet sich an alle Organisationseinheiten, die professionell PR betreiben – Agenturen wie auch Kommunikations-/PR-Abteilungen von Unternehmen oder Institutionen. Es signalisiert, wer sich zu ethisch sauberer Arbeit bekennt, inhaltliche Qualitätsaspekte verfolgt und gleichzeitig Ablauf- bzw. Organisationsqualität im Auge hat.

Damit ist das Österreichische PR-Gütezeichen ein positives Unterscheidungsmerkmal für Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner. Es bietet aber auch neuen MitarbeiterInnen eine wichtige Orientierungshilfe und gewährleistet, dass sie in ihrer Tätigkeit auf bestehenden Systemen und einer definierten Kultur aufsetzen können.

Nicht zuletzt ist das Österreichische PR-Gütezeichen für die Agenturen und Unternehmen selbst wertvoll. Denn es unterstützt darin, Qualität und Effizienz bei wiederkehrenden Aufgaben sicherzustellen und Ressourcen für Weiterentwicklung freizumachen. Es trägt dazu bei, dass Probleme rascher erkannt und signifikante Krisen vermieden werden.

Der vorliegende Standard des Österreichischen PR-Gütezeichens ist für PR-Agenturen maßgeschneidert. Für Unternehmen und Institutionen liegt der Standard in für sie spezifischer Ausführung vor.

### Grundsätzliches Bekenntnis

Eine der maßgeblichen Grundlagen des Österreichischen PR-Gütezeichens ist der Ehrenkodex des PRVA. Bedingung für das Erlangen des PR-Gütezeichens ist es daher, dass sich die Agentur dazu bekennt, niemanden dazu anzuleiten oder gar Druck auszuüben, dem Ehrenkodex widersprechend zu handeln. Zusätzlich anerkennt ein Träger des Gütezeichens den Österreichischen PR-Ethik-Rat als Beschwerde- und außergerichtliche Streitschlichtungsstelle der österreichischen PR-Branche.

Sollte die Agentur seitens Dritter wiederholt gesetzwidrige Angebote erhalten oder sollte anderweitig Druck ausgeübt werden, den Ehrenkodex zu missachten, ist die Agentur verpflichtet, Sanktionen zu setzen und gegebenenfalls den Sachverhalt dem PR-Ethik-Rat zu melden.

## **Bewertung**

Um das Österreichische PR-Gütezeichen zu erlangen, stellen sich österreichische PR-Agenturen einem objektiven und standardisierten Zertifizierungsverfahren. Seitens der Zertifizierungsstelle und der Auditororganisation (XERO) wird dabei im Rahmen eines umfassenden Systemaudits Reifegrad und Umsetzungsqualität des betrieblichen Qualitätsmanagementsystems bewertet.

Dieses Qualitätsmanagementsystem muss in der Agentur implementiert sein und die Vorgaben folgender Standards erfüllen:

- CMS III (Consultancy Management Standard)
- Österreichspezifische Kriterien

Im Rahmen eines Audits wird das bestehende Qualitätsmanagementsystem hinsichtlich dessen Konformität bewertet. Hinter einem Audit im praktischen Sinne verbirgt sich allerdings etwas mehr, nämlich das Sammeln von Informationen und Nachweisen. In Soll-Ist-Vergleichen wird darauf geachtet, ob geforderte Standards in der Praxis umgesetzt werden und ob sie in der vorliegenden Art geeignet scheinen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Einfach ist der Begriff Audit als „Begutachtung“ zu interpretieren, wobei der/die Auditor/in als Gutachter/in agiert und bei der Lösung von Problemen bzw. ggf. bei der Verbesserung der betrieblichen Abläufe unterstützt.

Um das Österreichische PR-Gütezeichen verliehen zu bekommen, müssen alle in den beiden o.a. Standards angeführten Themen – in für das jeweilige Unternehmen zweckmäßiger und geeigneter Form – zur Anwendung gelangen. Im Rahmen des Audits werden daher zu jedem einzelnen Themenpunkt gezielte Gespräche geführt und Nachweise eingesehen. Die Bewertung zur Konformität erfolgt in Form eines umfassenden Auditberichtes, der nach Abschluss eines Audits erstellt wird und auch alle Ideen, Verbesserungsvorschläge und Hinweise enthält, die der weiteren Optimierung des Qualitätsmanagementsystems dienen.

Das Zertifikat, das nach der erfolgreichen Absolvierung eines Audits von der Zertifizierungsstelle ausgestellt wird, hat eine Gültigkeit von zwei Jahren und kann anschließend wieder mit einem Re-Zertifizierungsaudit verlängert werden.

Über Consultancy Management Standard [www.iccopr.com/Member-Benefits/cms.aspx](http://www.iccopr.com/Member-Benefits/cms.aspx)

Über ICCO [www.iccopr.com](http://www.iccopr.com)

Über ÖPR [www.prguetezeichen.at](http://www.prguetezeichen.at)

## Ethische Grundlagen

### 1. Information

Wie stellt die Agentur sicher, dass der Ehrenkodex des PRVA allen Kunden, Lieferanten und MitarbeiterInnen bekannt ist?

### 2. Schulung und regelmäßige Kontrolle

Welche Maßnahmen setzt die Agentur, um MitarbeiterInnen in ausreichendem Maß zu schulen und das Wissen darüber zu kontrollieren?

### 3. Verpflichtung

Wie stellt die Agentur sicher, dass die MitarbeiterInnen nicht gegen den Ehrenkodex verstoßen?

Hat die Agentur geregelt, an wen sich MitarbeiterInnen wenden können, wenn sie Verstöße wahrnehmen?

In welcher Form macht die Agentur auch Lieferanten und Geschäftspartner auf den Ehrenkodex aufmerksam?

In welcher Form nimmt die Agentur die – für die Kerntätigkeitsfelder der PR-Agentur/PR-Abteilung relevanten – Lieferanten und Geschäftspartner in die Pflicht? Hat die Agentur beispielsweise ein System, dass nur jene Lieferanten und Partner „preferred partner“ werden können, die sich zur Einhaltung des PRVA-Ehrenkodex (schriftlich) verpflichten?

Wie geht die Agentur mit wiederholten Verstößen gegen den Ehrenkodex um? Sind Abläufe und Konsequenzen definiert?

## Qualitätskriterien für die inhaltliche Arbeit

### 1. Zielerreichung für den Auftraggeber

Wie stellt die Agentur sicher, dass die Zielerreichung für den Auftraggeber bei Beratung, Konzeption und Realisierung von Projekten immer unter Wahrung der ethischen Richtlinien im Vordergrund steht?

Werden Ziele und Strategien gemeinsam bzw. im Dialog mit dem Auftraggeber entwickelt und/oder abgestimmt?

Werden messbare Ziele formuliert?

Werden Maßnahmen den Vorgaben entsprechend, im Rahmen der budgetären Vorgaben und termingerecht durchgeführt?

### 2. Inhaltliche Qualität

Wie stellt die Agentur sicher, dass zweckmäßige Kommunikationsmittel und Instrumente zum Einsatz kommen, um informations- und dialogorientierte Kommunikation zu erzielen? (Sind die Kommunikationsinstrumente State-of-the-art? Wird Kreativität gefördert? Sind die Maßnahmen auf nachhaltige Wirkung ausgerichtet?)

Wie stellt die Agentur sicher, dass die Arbeit durch geeignete und adäquat ausgebildete MitarbeiterInnen durchgeführt wird? (umfassendes PR-Know-how, persönliche Integrität, Kenntnis über Instrumente und Einsatzgebiete, Verantwortungsbewusstsein, Vertrauenswürdigkeit)

Wie stellt die Agentur sicher, dass mit den Ressourcen des Auftraggebers und der Agentur verantwortungsvoll umgegangen wird? (Effizienz, Angemessenheit der Mittel, sinnvolle Beziehung zwischen Zweck und Mittel, Mitarbeiterressourcen)

Wie stellt die Agentur sicher, dass die Arbeit unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verantwortung erfolgt? (verantwortungsvoller Umgang mit Teil-Öffentlichkeiten, Schaffung eines Interessensausgleichs, Einhaltung aller rechtlichen Rahmenbedingungen, wahrheitsgetreu)

### 3. Ablehnung sittenwidriger Honorare

Setzt die Agentur die freiwillige Selbstbeschränkung der ÖPR um und verzichtet auf Honorare, die in Zusammenhang mit Transaktionsgeschäften der öffentlichen Hand schlagend werden würden und von der Höhe des erzielten Kauf- bzw. Verkaufspreises abhängig wären (also nicht an den tatsächlichen Arbeits- und Zeitaufwand eines PR-Beraters gebunden sind)?

## Qualitätsmanagement nach Consultancy Management Standard (CMS III)

### 1. Führung und Kommunikation

Agenturen müssen nachweisen, dass sie gut organisiert sind und dass die Verantwortlichkeiten auf sämtlichen Ebenen eindeutig festgelegt und in der gesamten Agentur bekannt gemacht werden.

<p>1.1. Wurden die Managementstruktur und die Verantwortlichkeiten festgelegt und bekannt gemacht?</p>	<p>Sämtliche Managementverantwortlichkeiten sollten in der gesamten Agentur festgelegt und bekannt gemacht werden. Dies lässt sich über Organigramme, Managementstrukturdiagramme, Stellen- und Aufgabenbeschreibungen sowie Projekt/Kundenberichte erzielen.</p> <p>Die Managementstruktur sollte bekannt gemacht werden, um die entsprechende Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den verschiedenen Mitgliedern des Führungsteams darzulegen.</p> <p>Die einzelnen Mitarbeiter sollten über eindeutig zugewiesene und angemessene Befugnisse verfügen, um geschäftliche Entscheidungen beeinflussen zu können. Darüber hinaus sollten sie ganz genau wissen, was das Unternehmen von ihnen erwartet und was sie leisten müssen.</p>
<p>1.2. Hat die Geschäftsleitung die Vision und die Kernwerte der Agentur festgelegt und kommuniziert, die den Geschäftsauftrag und die langfristigen Ziele enthalten?</p>	<p>Die Vision und die Kernwerte einer Agentur werden üblicherweise in Form eines Leitbildes zusammengefasst, welches auch die Gesamtziele der Organisation beinhaltet. Dieses Leitbild sollte im direkten Zusammenhang mit den langfristigen Zielen der Agentur stehen.</p> <p>Das Agenturleitbild sollte im Idealfall unter Beteiligung der Mitarbeiter ausgearbeitet und vom leitenden Management abgezeichnet werden. Ergänzt werden sollten diese Aussagen durch Strategien und Verfahren, die auf aktive, langfristige Entwicklung der Agentur ausgerichtet und auf den Geschäftsplan abgestimmt sind.</p> <p>Es ist darzustellen wie die interne Kommunikation von Leitbild und Geschäftsauftrag erfolgt ist und wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen daran mitgewirkt haben.</p>



	<p>Beispiele für solche Nachweise sind: System interner Kommunikation, Strategietage oder -workshops.</p>
<p>1.3. Wurden Risiken für das Unternehmen im Zusammenhang mit wichtigen internen oder externen Änderungen identifiziert und die entsprechenden Maßnahmen ergriffen?</p>	<p>Die Agentur sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sämtliche kurz- oder langfristigen Risiken für das Unternehmen ermitteln</li> <li>- die potenziellen Auswirkungen sämtlicher ermittelter Risiken bewerten</li> <li>- die erforderlichen Pläne zur Eindämmung dieser Risiken ausarbeiten</li> </ul> <p>Wenn die potenziellen Risiken beträchtlich sind, sollte die Agentur angemessene Notfallpläne erstellen. Diese Pläne sollten die folgenden Themenbereiche umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsfähigkeit, d.h. die Möglichkeit, die Kunden auch weiterhin bedienen zu können</li> <li>- Auswirkungen auf die Managementstruktur</li> <li>- Auswirkungen auf die Betroffenen, d.h. Angestellten, Kunden, Partner, verbundene Unternehmen, Muttergesellschaften, etc.</li> </ul> <p>Es sollte ebenfalls eine Risikoanalyse in Bezug auf die Organisationsänderungen durchgeführt werden, die sich möglicherweise nachhaltig auf das Unternehmen auswirken.</p> <p>Beispiele für solche Organisationsänderungen: Umzug des Büros, IT-Umstellung, Umorganisation des Managements, Neueinstellungen oder Entlassungen/Kündigungen von Personal.</p> <p>Alle Krisen- und Notfallpläne müssen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch kommuniziert werden, der unmittelbare Zugriff auf diese Pläne muss jederzeit gewährleistet sein.</p>
<p>1.4. Hat die Geschäftsleitung eine Nachfolgeregelung für die Schlüsselpositionen in der Agentur entwickelt?</p>	<p>Die Agentur muss eine Vorgehensweise definiert haben, wie sie die fortlaufende Geschäftsfähigkeit der Agentur sicherstellt. Dazu zählt insbesondere eine etablierte Nachfolgeregelung für Schlüsselpersonal.</p>

	<p>Es ist darzulegen, wie die Agentur mögliche Nachfolger innerhalb der Agentur identifiziert und wie sie für den Fall, dass Schlüsselpersonen die Agentur verlassen, Pläne zur Einstellung externer Führungskräfte anwendet.</p>
<p>1.5. Gibt es ein System, um die wirksame Kommunikation mit externen Partnern sicherzustellen?</p>	<p>Die Agentur sollte zuerst sämtliche Stakeholder ermitteln. Sie sollte ebenfalls feststellen, welche Themen zu welchem Zeitpunkt kommuniziert werden sollten. Die Stakeholder sind üblicherweise Aktionäre, Medien, Anrainer, öffentliche Stellen, Agenturpartner und -berater, Gewerkschaften, Berufsverbände und Bildungseinrichtungen.</p> <p>Eine externe Kommunikationspolitik oder ein Prozessablauf für die Kommunikation sollten die oben aufgeführten Punkte zusammen mit den entsprechenden Befugnisebenen umfassen.</p>
<p>1.6. Wie unterstützt die Agentur Aktivitäten der Nachhaltigkeit und wendet sie diese in der Agentur an?</p>	<p>Die Agentur sollte aufzeigen, welche Aktivitäten und Programme sie im Sinne einer Nachhaltigkeit fördert. Definiert ist Nachhaltigkeit als das Schaffen von überdauernden Werten durch verantwortliches Handeln. Es muss dargelegt werden, wie diese Aktivitäten und Programme kommuniziert werden und wie diese in der täglichen Arbeit zur Anwendung kommen.</p> <p>Beispiele für vorbildliche Handlungsweisen sind hier der Umgang mit Rohstoffen wie Energie, Strom, Wasser, Papier, der Einsatz umweltschonender Technologien und Materialien, die gezielte Entsorgung von Hilfsmitteln, Büromaterialien und elektronischem Abfall, flexible Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Praktika für Studenten, Austauschprogramme usw.</p>

## 2. Unternehmensplanung

Agenturen müssen nachweisen, dass es sich bei ihrem Geschäftsplan um ein realistisches und langfristiges Programm handelt, das auf einer eindeutigen Prognose hinsichtlich des Marktes, des Potenzials und der einzuschlagenden Richtung für die Agentur basiert.

Die Agentur muss nachweisen, dass der Plan von der Geschäftsführung systematisch eingesetzt wird, um das Unternehmen zu führen. Der Plan muss in der gesamten Agentur bekannt gemacht und regelmäßig überprüft werden.

<p>2.1. Verfügt die Agentur über einen Geschäftsplan?</p>	<p>Die Agentur muss einen Geschäftsplan vorlegen, der die kurz- und langfristigen Ziele der Agentur eindeutig anführt. Dieser Plan ist eine Art "Antriebsmotor", der die Weiterentwicklung vorantreibt. Der Geschäftsplan wird normalerweise jährlich erstellt und zusammen mit den Prognosen, Werten und langfristigen Verbesserungsmaßnahmen der Agentur erarbeitet bzw. überprüft (siehe 1.6.).</p> <p>Ein effektiver Geschäftsplan enthält typischerweise Aussagen zu den folgenden Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenfassung der Markttrends</li> <li>- Finanzielle Situation der Agentur</li> <li>- Neue und vorhandene Marktchancen</li> <li>- Finanzielle Ziele (z.B. geplante Honorareinnahmen, Rentabilität, Gewinn, Gemeinkosten, Cash Flow etc.)</li> <li>- Geschäftsziele in den Bereichen Kunde / Markt, Personal und Innovation / Organisation &amp; Infrastruktur</li> <li>- Alle wichtigen Verbesserungsprojekte</li> <li>- Identifikation des künftigen Ressourcenbedarfes (Schulung, Einstellungen, IT, etc.)</li> </ul>
<p>2.2. Definiert der Geschäftsplan klare und eindeutige Ziele?</p>	<p>Die im Geschäftsplan verankerten Ziele müssen SMART sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezifisch</li> <li>- Messbar</li> <li>- Anspruchsvoll</li> <li>- Realistisch</li> <li>- Terminiert</li> </ul>

<p>2.3. In welchem Ausmaß wird der Geschäftsplan auf sämtlichen Ebenen innerhalb der Agentur bekannt gemacht?</p>	<p>Es mag als nicht angemessen erscheinen, den kompletten Geschäftsplan an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. Es muss jedoch nachgewiesen werden können, dass die wichtigsten Ziele in der gesamten Agentur bekannt gemacht wurden. Dabei ist zu prüfen, ob Zielvereinbarungen mit allen Managern / Mitarbeitern durchgeführt werden.</p>
<p>2.4. Wurden die Leistungen der Agentur anhand der Ziele des Plans überprüft?</p>	<p>Es ist wichtig, dass die Leistungen der Agentur anhand der im Geschäftsplan ausgewiesenen Ziele überwacht und mit diesen verglichen werden. Alle Abweichungen zwischen den erbrachten und den – im Plan vorgegebenen – Leistungen sollten überprüft werden. Bei Bedarf sollten Abhilfemaßnahmen ergriffen werden, d.h. die Ziele müssen angepasst bzw. die Maßnahmen und der zeitliche Rahmen geändert werden, um die ursprünglich festgelegten Ziele zu erreichen.</p> <p>Es obliegt der Agentur, festzulegen, wie häufig die Management Reviews durchgeführt werden. Sie sollten jedoch ausreichend oft stattfinden und auf die Dauer des Geschäftsplans ausgerichtet sein. Das heißt, ein Jahresplan sollte vierteljährlich oder zumindest alle sechs Monate überprüft werden. Langfristige Ziele (zwischen drei und fünf Jahren) erfordern eine jährliche Prüfung.</p> <p>Es sollten Protokolle von den Treffen angefertigt werden, um nachzuweisen, dass es sich bei den Management Reviews um einen eingeführten und kontinuierlichen Prozess handelt.</p>
<p>2.5. Wird der Plan auf seine Angemessenheit hin überprüft?</p>	<p>Bei externen Einflüssen (z.B. Änderungen der Marktsituation) oder internen Einflüssen (z.B. geänderte Ausrichtung der Geschäftstätigkeit, Verlust von Schlüsselpersonal, etc.) muss der Geschäftsplan – im Rahmen einer neuen Bewertung – möglicherweise abgeändert werden.</p> <p>In den Protokollen der Management Reviews sollten die Ergebnisse dieser neuen Bewertung klar dokumentiert werden.</p>

### 3. Unternehmensentwicklung

Der Consultancy Management Standard legt fest, dass Agenturen über ein Programm für die kontinuierliche Unternehmensentwicklung verfügen müssen, um die langfristigen Ziele zu erreichen.

<p>3.1. In welchem Umfang beteiligt die Agentur Mitarbeiter auf sämtlichen Ebenen an den Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Agentur?</p>	<p>Die Agentur sollte das Personal in die Maßnahmen zur Entwicklung einbeziehen, um deren Verantwortung und Engagement zu fördern.</p> <p>Beispiele für Aktivitäten zur Weiterentwicklung sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideenmanagement und Vorschlagsprogramme</li> <li>- Strategietage</li> <li>- Innovationsworkshops</li> <li>- Interne Wettbewerbe</li> <li>- Anerkennungsprogramme / Incentives</li> <li>- Präsentation von Verbesserungsvorschlägen bei Teamtreffen</li> <li>- „Best practice“-Workshops und -präsentationen</li> </ul>
<p>3.2. Wie werden die Ideen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verwendet, um innovative Services zu entwickeln und zu vermarkten?</p>	<p>Die Agentur sollte über einen Innovations- und Entwicklungsprozess für neue Services und Dienstleistungen verfügen. Die Agentur muss nachweisen, wie sie mithilfe von neuen Ideen und Services den Umsatz und die Profitabilität steigert.</p> <p>Dieser wichtige Innovations- bzw. Entwicklungsprozess kann als Ablaufdiagramm (Work Flow) dargestellt werden.</p> <p>Ein guter Entwicklungsprozess beinhaltet Pläne für die Implementierung und Vermarktung neuer Services, ebenso wie klare Konzepte (Beschreibung von Vorteilen, dem Nutzen und Mehrwert für Kunden). Systematische Entwicklung bedeutet auch die Erprobung neuer Services im Feld, z.B. bei konkret ausgewählten Kunden.</p>
<p>3.3. Setzt die Agentur Benchmarking als Mittel zur Weiterentwicklung ein?</p>	<p>Benchmarking wird definiert als "Vergleich von Agenturen und deren Leistungen". Die Agentur sollte eindeutig festlegen, was verglichen werden soll und mit wem der Vergleich stattfinden soll.</p> <p>Bezüglich des Punktes "Was verglichen werden soll" gibt es drei Möglichkeiten zur Festlegung von Maßstäben:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistung – das Leistungsniveau der eigenen Agentur wird mit dem anderer Agenturen verglichen, um das eigene Unternehmen entsprechend einzustufen (z.B. Benchmarking-Untersuchungen, Honorarumfragen, Grundlagenerhebungen durch nationale Verbände).</li> <li>- Prozesse – Identifizierung von best practice-Prozessen und Vergleich mit den eigenen.</li> <li>- Strategien – Ermittlung der Strategien der Konkurrenten und Vergleich mit den eigenen (z.B. Vergleich der Akquisitions- oder Wachstumsstrategien der wichtigsten Konkurrenten mit den eigenen)</li> </ul> <p>In Bezug auf den Punkt "Mit wem der Vergleich stattfinden soll" gibt es folgende Möglichkeiten für die Festlegung von Maßstäben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intern – mit unterschiedlichen Gruppen und Abteilungen innerhalb einer Agentur bzw. innerhalb eines Verbands von Agenturen</li> <li>- Im Wettbewerb – mit Konkurrenten, d.h. anderen Agenturen oder Spezialisten auf diesem Sektor</li> <li>- Allgemein – mit Unternehmen anderer Branchen, z.B. Unternehmensberatern</li> </ul>
<p>3.4. Gibt es ein System für das Management größerer Weiterentwicklungsprojekte?</p>	<p>Beispiele wichtiger Weiterentwicklungsprojekte sind: große Investitionsprojekte wie IT- oder Kapitalinvestitionen, Erschließung neuer Märkte und Einführung neuer Dienstleistungen.</p> <p>Das Projektssystem muss mit dem Geschäftsplan übereinstimmen und Folgendes beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Festgelegte Verantwortlichkeiten</li> <li>- Prozessabläufe</li> <li>- Genehmigungsstufen und –verfahren</li> <li>- Meilensteine und zu erzielende Ergebnisse</li> <li>- Abschlussüberprüfung</li> <li>- Einführungsplan</li> </ul>

<p>3.5. Gibt es ein System für die Sammlung, die Auswertung und den Einsatz von Schlüsselinformationen, um die Steuerungsmöglichkeiten für das Management zu verbessern und die Effizienz zu steigern?</p>	<p>Das Management sollte sämtliche Schlüsselinformationen identifizieren sowie ein System einrichten, um sicherzustellen, dass die erforderlichen Informationen in der gesamten Agentur, d.h. von oben nach unten und vice versa, kommuniziert werden.</p> <p>Die wichtigsten Geschäftsinformationen sind z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aktivitäten Weiterentwicklung</li><li>- Überprüfung des Geschäftsplans</li><li>- Buchhaltung, Gewinn- und Verlustrechnung</li><li>- Überprüfung der Durchführung von Projekten oder Kampagnen</li><li>- Überprüfung der Kundenzufriedenheit</li><li>- Performance der Leistungserbringung</li><li>- Personalrecruiting, -entwicklung und -fluktuation</li></ul> <p>Das System sollte eindeutig darstellen, welche Treffen abgehalten werden und Ausrichtung, Häufigkeit, Tagesordnung und Teilnehmer dokumentieren. Es sollte sicherstellen, dass die Informationen über eine angemessene Qualität verfügen, rechtzeitig erfolgen und an die erforderlichen Mitarbeiter weitergegeben werden.</p>
--	---

#### 4. Finanzsystem

Eine Agentur muss nachweisen, dass ihre Finanzmanagementsysteme angemessen sind, um die Agentur operativ wirksam führen zu können. Dieses Element ist nicht als umfassende Finanzprüfung vorgesehen, sondern soll lediglich sicherstellen, dass grundsätzliche Kontrollmechanismen für das Finanzmanagement der Agentur vorhanden sind und funktionieren.

<p>4.1. Verfügt die Agentur über eine angemessene Buchführung?</p>	<p>Die Agentur sollte wichtige Informationen des Finanzmanagements zusammenstellen, was zum Beispiel folgendes umfasst: Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen, Schlüsselzahlen/-indikatoren und Berichte über die Finanzsituation, die für das Management erstellt werden.</p> <p>Die Agentur sollte ebenfalls Nachweise über sämtliche durchgeführten Analysen zur Einstufung der Finanzsituation (siehe Abschnitt 3.3) vorlegen sowie sämtliche Analysen über Schlüsselbereiche der Beratungstätigkeit, wie z.B. Over-Servicing.</p>
<p>4.2. Verfügt die Agentur über wirksame Systeme zur Kontrolle von Außenständen?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie über eine wirksame Kontrolle der Außenstände verfügt und dass relevante Informationen des Finanzmanagements diese beinhalten, z.B.: Verfahren für die Kontrolle der Außenstände, Bewertungen der Bonität, Nachweise über Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen, Listen mit Altschuldnern und Gläubigerlisten.</p>
<p>4.3. Verfügt die Agentur über wirksame Systeme für Zeitaufzeichnungen, Rechnungen und Preisverhandlungen?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie über Systeme und Prozesse verfügt, die für eine angemessene Kontrolle der folgenden Aspekte sorgen: Preisverhandlungen, Zeitaufzeichnungen, Abrechnungen und Serviceniveau.</p>
<p>4.4. Verfügt die Agentur über ein angemessenes System zur Finanzberichterstattung?</p>	<p>Die Agentur sollte Nachweise über Finanzberichte in folgender Form erbringen können: geprüfte Konten, Berichte über Finanzleistungen, Besteuerung und Informationen über Pensionsfonds.</p>



<p>4.5. Verfügt die Agentur über ein wirksames System zur Kapitallenkung?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie über Systeme zur Kapitallenkung verfügt: Kontrollen des Cashflows, Investitionsentscheidungen, Eigenkapital-Management und Währungskontrollen.</p>
<p>4.6. Wie wird die Wirtschaftlichkeit der Agentur bewertet, und werden Maßnahmen implementiert, um eine fortdauernde Geschäftstätigkeit zu gewährleisten?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass ihre Prozesse zu Finanzplanung und Controlling Schritte beinhalten, welche eine langfristige Gesundheit im Sinne der Wirtschaftlichkeit ermöglichen. Diese müssen im Einklang mit dem Geschäftsplan (siehe 2.1) stehen und folgendes sicherstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Langfristige finanzielle Stabilität</li> <li>- Gleichbleibende oder erhöhte Profitabilität</li> <li>- Angemessene Reserven, um auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren, die in Übereinstimmung mit den eigenen Risikoanalysen sind (siehe 1.3)</li> </ul>

## 5. Durchführung von Projekten oder Kampagnen

Eine Agentur muss gegenüber den Assessoren nachweisen, dass sie über geeignete Systeme verfügt, um eine wirksame Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten zu ermöglichen.

<p>5.1. Verfügt die Agentur über ein wirksames System zur Erfassung der Kundenanforderungen?</p>	<p>Die Agentur sollte über ein System verfügen, um Kundenanforderungen zu erfassen – unabhängig davon, ob es sich um eine Anfrage eines bereits vorhandenen Kunden oder eines neuen Unternehmens handelt. Unter Kundenanforderungen wird verstanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielsetzungen des Kunden</li> <li>- Wesentliche Erfolgsfaktoren (die wichtigsten Aktivitäten, die für den Erfolg des Projekts notwendig sind)</li> <li>- Wichtige Leistungsindikatoren und mit dem Kunden abgestimmte Evaluationsinstrumente</li> <li>- Meilensteine und Projektergebnisse</li> <li>- Genehmigungs- und Freigabeprozess durch den Kunden</li> </ul>
<p>5.2. Verfügt die Agentur über ein wirksames Planungssystem, um den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden?</p>	<p>Die Agentur muss nachweisen, dass sie bei der Planung folgende Aktivitäten setzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung von Untersuchungen vor einem Projekt</li> <li>- Planung des Projektes</li> <li>- Zuweisung und Verfügbarkeit angemessener Ressourcen: Zeit, Personal, Etat</li> <li>- Entwicklung einer Strategie</li> <li>- Sicherstellung, dass das Personal über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt, um das Projekt durchzuführen</li> <li>- Kommunikationsprozesse: Kontakte, Feedback zum Fortschritt des Projekts, Kundenmeetings</li> </ul>
<p>5.3. Verfügt die Agentur über einen wirksamen Informationsfluss?</p>	<p>Die Agentur sollte über wirksame Systeme für den Zugang zu wichtigen Informationen verfügen: elektronische und manuelle Ablage, Handhabung, Datensicherung, Abfrage, Entsorgung und generelle Sicherheit.</p> <p>Wichtige Informationen sind: Korrespondenz, Fotografien, Logos, Vorschläge, Pläne, Beschwerden, Berichte und Rechnungen.</p>

<p>5.4. Stellt die Agentur sicher, dass die Serviceleistungen seitens der Lieferanten gleichmäßig erbracht werden?</p>	<p>Die Agentur muss nachweisen, dass ihre Lieferanten einen Auswahl-, Genehmigungs- und Überwachungsprozess durchlaufen, um angemessene und gleichmäßig gute Serviceleistungen sicherzustellen. Ein wirksames System kann die folgenden Punkte umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozess zur Bewertung, Genehmigung und Überprüfung</li> <li>- Liste mit freigegebenen Lieferanten</li> <li>- Überwachung der erbrachten Leistungen</li> <li>- Nachweis, dass die Agentur mit bevorzugten Lieferanten Beziehungen und Partnerschaften aufbaut.</li> </ul>
<p>5.5. Überwacht die Agentur den Verlauf von Projekten und ergreift sie bei Bedarf geeignete Maßnahmen?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie regelmäßig den Verlauf von Projekten überwacht, um eine wirksame Umsetzung des Projektplanes sicherzustellen, damit Kundenanforderungen erfüllt und die Reputation der Agentur bewahrt bzw. erhöht wird.</p> <p>Die Agentur sollte zusammen mit dem Kunden eine geeignete Form der Evaluierung festlegen – und zwar anhand von wichtigen Leistungs- und Erfolgsfaktoren, Meilensteinen, zu erreichenden Zielen und Projektergebnissen (siehe 5.1).</p> <p>Wenn die Leistungen hinter den Erwartungen zurückbleiben, sollten angemessene Abhilfemaßnahmen ergriffen werden. Wesentliche Versäumnisse sollten umfassend untersucht werden, um die zugrunde liegenden Ursachen festzustellen und Aktivitäten zur Systemverbesserung einzuleiten, damit ein neuerliches Auftreten verhindert wird.</p> <p>Nachweise für ein Projekt-Monitoring sind: Berichte über den Projektstatus, Protokolle interner Treffen und Aufzeichnungen zu Treffen mit Kunden.</p> <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie ihr Projekt-Management regelmäßig agenturweit überprüft. Nachweise dafür sind Berichte oder Protokolle von Kundentreffen (z.B. De-Briefings), sie sollten Folgendes ermöglichen: Einblick in das Projekt-Management, Ermittlung von Trends, Feststellung mäßiger und exzellenter Leistungen sowie sämtliche ergriffenen Verbesserungsmaßnahmen.</p>

<p>5.6. Wie bewertet die Agentur Nutzen und Mehrwert, den sie in Projekten und Kommunikationskampagnen für ihre Kunden schafft?</p>	<p>Die Agentur muss ein System einsetzen, um die Effektivität ihrer Projekte und Kommunikationskampagnen für den Kunden zu beweisen. Der Nutzen und der Mehrwert der Projektarbeit, der sich aus den Kommunikationszielen ergibt, muss identifiziert und bewertet werden. Dabei werden die Bedürfnisse des Kunden berücksichtigt.</p> <p>Die Vorgehensweise der Agentur bei der Evaluation von Projekten sollte sich am weltweiten Standard orientieren, der im Juni 2010 mit der „Barcelona Declaration of Research Principles“ veröffentlicht wurde:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ziele vereinbaren und die Zielerreichung bewerten sind fundamentale Kriterien jeglicher PR Arbeit.</li><li>2. Medienbewertung erfordert Quantität und Qualität - sich hier einzuschränken reicht nicht aus.</li><li>3. Der Werbewert (Advertising Value Equivalent = AVEs) alleine sagt nichts über den Wert der PR Arbeit aus und liefert keine Informationen bezüglich zukünftiger Aktivitäten.</li><li>4. Neue Medien können und sollen bewertet werden.</li><li>5. Die Bewertung von Projektergebnisse ist der Bewertung von Medienergebnissen klar vorzuziehen.</li><li>6. Geschäftsergebnisse können und sollen bewertet werden, wo immer das möglich ist.</li><li>7. Transparenz und Wiederholbarkeit sind für fundierte Evaluation von höchster Bedeutung.</li></ol>
---	--

## 6. Kundenzufriedenheit

Eine CMS zertifizierte Agentur muss den Nachweis erbringen, dass die Kundenzufriedenheit beständig und kontinuierlich gemessen wird. Die Agentur ist sich der Tatsache bewusst, dass zur Verbesserung ihrer professionellen Fähigkeiten die Meinungen der Kunden zu den erbrachten Leistungen methodisch untersucht und diese Informationen eingesetzt werden müssen, um den Service für die Kunden zu verbessern.

<p>6.1. Verfügt die Agentur über ein System zur Messung der Kundenzufriedenheit?</p>	<p>Die Agentur sollte über ein System zur Messung der Kundenzufriedenheit verfügen, das sämtliche Kunden umfasst. Dieses System sollte für die Größe der Agentur und die Komplexität der Kundenbeziehungen angemessen sein.</p> <p>Das System umfasst üblicherweise einige folgender Aktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regelmäßige Treffen zu Evaluation und Bewertung</li> <li>- regelmäßige informelle Treffen oder gemeinsame Mittagessen</li> <li>- formelle jährlich oder halbjährlich stattfindende Überprüfungen</li> <li>- Untersuchungen zur Kundenwahrnehmung / Fragebögen</li> <li>- Beschwerdesysteme</li> <li>- Überprüfungen seitens anderer Kundenbetreuer innerhalb der Agentur</li> </ul> <p>Das System sollte die Häufigkeit der Überprüfungen und die eingesetzten Mittel ausweisen und wichtige Leistungsindikatoren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit festlegen.</p> <p>Die Agentur muss die Ergebnisse der Messung dokumentieren.</p>
<p>6.2. Beinhaltet die Messung der Kundenzufriedenheit sämtliche Elemente der Kundenbetreuung?</p>	<p>Um sicherzustellen, dass die Agenturleistung den Kundenerwartungen entspricht, ist es wichtig, alle Aspekte zu berücksichtigen, die Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Das System sollte folgende Faktoren messen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verstehen der Kundenerwartungen</li> <li>- Erfüllung der Kundenanforderungen</li> <li>- Kommunikation mit dem Kunden</li> <li>- Marktkenntnis</li> <li>- Kreativität</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisches Denken</li> <li>- Teamarbeit</li> <li>- Termintreue</li> <li>- Qualität der Leistungserbringung</li> <li>- Kundenwahrnehmung hinsichtlich der gesamten Betreuung</li> </ul>
<p>6.3. Wird die Messung der Kundenzufriedenheit wirksam durchgeführt?</p>	<p>Die Agentur muss nachweisen, dass die Kundenzufriedenheit im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen gemessen wird und in der Folge auch entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Die Ergebnisse müssen agenturweit kommuniziert, konkrete Aktivitäten mit den zuständigen Mitarbeitern vereinbart werden.</p> <p>Es ist wichtig, dass die Befragungsergebnisse an die Kunden zurück gemeldet werden, dabei kann ein individuelles Feedback bei einigen Kunden durchaus angebracht sein.</p>
<p>6.4. Vergleicht die Agentur die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen aller Kunden miteinander?</p>	<p>Die Agentur sollte regelmäßig die Kundenzufriedenheit auf Managementebene überprüfen. Dies sollte eine Trendanalyse der Zufriedenheit übergreifend über sämtliche Kunden und die verschiedenen Beraterteams beinhalten.</p> <p>Festgestellt werden sollte auch, wie wirksam das System die Kundenzufriedenheit misst.</p>

## 7. New Business

Eine CMS zertifizierte Agentur muss über ein wirksames System für die Neugeschäftsentwicklung verfügen, das auch den Umgang mit Anfragen und die Abwicklung von Akquisitionsprozessen beinhaltet, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

<p>7.1. Verfügt die Agentur über ein System für die Neugeschäftsentwicklung, um die gesteckten Ziele auch wirklich zur erreichen?</p>	<p>Die Neugeschäftsstrategie muss anhand der – im Geschäftsplan verankerten – Ziele ausgearbeitet werden.</p> <p>Die Strategie beinhaltet Folgendes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketingpläne</li> <li>- Festgelegte Verantwortlichkeiten</li> <li>- Studien und Fallbeispiele, z.B. die Analyse der Geschäftschancen im Markt oder speziellen Segmenten</li> <li>- Leistungsüberwachung</li> </ul> <p>Die Strategie beinhaltet möglicherweise ebenfalls einen in Segmente gegliederten Plan. Dieser Plan ist erforderlich, wenn anvisierte Marktsegmente unterschiedliche Entwicklungsstrategien erfordern, d.h. wenn eine Agentur festgestellt hat, dass sie gerne in einem neuen Segment arbeiten oder spezielle Serviceleistungen anbieten würde.</p>
<p>7.2. Nach welchen Kriterien entscheidet eine Agentur, ob sie an einer Ausschreibung teilnimmt?</p>	<p>Die Agentur muss über einen wirksamen Prozess verfügen, wie sie erfolgreich an Ausschreibungen teilnimmt. Für eine Entscheidung, ob es sich lohnt, Energie und Ressourcen in eine Ausschreibung zu investieren, muss die Agentur die Erfolgchancen bewerten.</p> <p>Diese Kriterien beinhalten üblicherweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine finanzielle Analyse / das Risiko für die Agentur, z.B. der Bedarf an benötigten Investitionen sowie der potentielle Gewinn</li> <li>- Zeitbedarf und Verfügbarkeit der Ressourcen – für die Ausschreibung und die erwartete Dauer des Projektes</li> <li>- Möglicher Interessenskonflikt zwischen dem Neukunden und bestehenden Kunden</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übereinstimmung des Neukunden mit der Geschäftsethik und den Kernwerten der Agentur</li> <li>- Frühere Erfahrungen mit der Organisation des Neukunden</li> <li>- Wie eindeutig die Erwartungen des neuen Kunden und der Geschäftsauftrag für die Agentur definiert sind</li> <li>- Wie hoch die Wahrscheinlichkeit gegenüber der Konkurrenz ist, zum Zuge zu kommen (falls bekannt)</li> <li>- Die Bonität und finanzielle Lage des Kunden</li> <li>- Die Rolle oder Funktion (Stellung und Einfluss), die der Ansprechpartner auf Kundenseite einnimmt und sein / ihr Arbeitsstil (falls bekannt)</li> </ul>
<p>7.3. Verfügt die Agentur über ein wirksames System für den Umgang mit Anfragen und Neugeschäftspräsentationen?</p>	<p>Die Agentur muss einen wirksamen Prozess zur Handhabung und Bearbeitung von Anfragen, Konzepten, Präsentationen, Ausschreibungen, Verträgen und Abschlüssen nachzuweisen. Ein wirksames System inkludiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichterstattung, Handhabung, Verfolgung und Abschluss sämtlicher Anfragen und Konzepte</li> <li>- Analyse gewonnener und verlorener Aufträge bzw. Präsentationen</li> <li>- Neugeschäftsvermittler</li> <li>- Aufbau zukünftiger Kundenbeziehungen, einschließlich Datenbankmanagement und einer regelmäßigen Überprüfung verlorener Präsentationen und Kunden.</li> </ul>



## 8. Personalmanagement

Eine CMS Agentur muss über ein eindeutig festgelegtes und allgemein verständliches System zur Bewertung, Schulung und persönlichen Weiterentwicklung sämtlicher Mitarbeiter verfügen. Der Einsatz von Programmen, wie z.B. „Investors in People“, wirkt sich auf die Bewertung der Agentur positiv aus. Aspekte wie Ermächtigung, Anerkennung und Teamarbeit rücken in den Vordergrund, ebenso wie soziales Engagement.

<p>8.1. Entsprechen die Prozesse für die Auswahl zukünftiger Mitarbeiter den Anforderungen der Position?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass das Recruiting den Anforderungen der Position entspricht. Dies kann erfolgen durch: Stellenbeschreibungen, Rollenprofile, Kompetenzanalysen, Eignungsanalysen, Agenturwerte und Schulungspläne.</p> <p>Die Auswahlverfahren können folgendes umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung der Qualifikationen</li> <li>- Spezifische Berufserfahrungen</li> <li>- Erstellung psychometrischer Profile/Persönlichkeitsprofile</li> <li>- Überprüfung der PR-Fähigkeiten</li> <li>- Strukturierte Vorstellungsgespräche</li> </ul>
<p>8.2. Wird eine allgemeine Einführung für neue Mitarbeiter in der ersten Woche der Beschäftigung durchgeführt?</p>	<p>Der Inhalt der Einführung variiert abhängig von der Position des neuen Mitarbeiters und kann Folgendes umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen über die Agentur und Empfehlungsschreiben</li> <li>- das Team</li> <li>- wichtige Kunden</li> <li>- interne Systeme und Prozesse</li> <li>- Kundenbetreuungssystem</li> <li>- Kriterien und Methoden zur Planung von Projekten oder Kampagnen, Recherchen und Evaluierungen</li> <li>- Personalwesen</li> <li>- Gesundheit und Sicherheit</li> <li>- Pensionszahlungen und Finanzleistungen</li> <li>- Professionelle Verhaltenskodices</li> </ul>

<p>8.3. Führt die Agentur Analysen des Schulungsbedarfs durch?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie den Ausbildungsbedarf für verschiedene Agenturfunktionen analysiert (als Voraussetzung für die Implementierung des Geschäftsplans auf Agentur, Team- und Personenebene). Der Plan sollte sich auf Ausbildungsmaßnahmen konzentrieren, die erforderlich sind, um die Bedürfnisse der Agentur zu erfüllen und nicht auf solche, die die Mitarbeiter gerne hätten.</p> <p>Eine Analyse des Schulungsbedarfs beinhaltet auch eine Überprüfung der Aufgaben und Stellenbeschreibungen sowie eine Überprüfung der vorhandenen Fähigkeiten.</p> <p>Diese Analyse sollte im Rahmen von Maßnahmen zur Erzielung geschäftlicher Verbesserungen, Einführung neuer Serviceleistungen, Änderungen auf dem Markt und Durchführung wichtiger Organisationsänderungen erfolgen.</p>
<p>8.4. Wurden die Pläne für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter auf Grundlage der Analyse des Schulungsbedarfs ausgearbeitet und auch entsprechend durchgeführt?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass die Pläne für die persönliche Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter mit den Ergebnissen der Analyse des Schulungsbedarfs der Organisation übereinstimmen. Effektive Personalentwicklungspläne enthalten Ziele nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert).</p> <p>Die Agentur sollte mithilfe von Schulungsnachweisen die Durchführung interner und externer Schulungen belegen können.</p> <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass die Schulungen entsprechend der persönlichen Schulungsplänen erfolgen. Dies ist aus den Schulungsaufzeichnungen zu ersehen. Der Assessor lässt sich die Wirksamkeit der durchgeführten Schulungen auch in Gesprächen mit den Mitarbeitern bestätigen.</p>
<p>8.5. Wie regt die Agentur zu effektiver Teamarbeit an und wie werden außerordentliche Teamleistungen anerkannt?</p>	<p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie eine vorbildliche und effektive Teamkultur anstrebt und unterhält. Dazu zählen Selbstverantwortung, Ermächtigung, das Stecken von Spiel- und Freiräumen, Teamarbeit, Anreize für Teamerfolge und ein entsprechendes Anerkennungs- und Anreizsystem, das neben Prämien auch nicht-monetäre Belohnungen enthalten kann.</p>

<p>8.6. Verfügt die Agentur über ein formelles Bewertungssystem und führt dieses zu Maßnahmen, die Mitarbeiterbindung erzeugen?</p>	<p>Die Agentur muss nachweisen, dass sie ein formelles Beurteilungssystem hat, das die Entwicklung jedes Mitarbeiters im Hinblick auf seine persönlichen Ziele misst (Geschäfts- und Persönlichkeitsentwicklung).</p> <p>Die Agentur legt die Häufigkeit dieser Beurteilung selbst fest, muss aber nachweisen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- die Durchführung der Leistungsbeurteilung</li><li>- die Überprüfung von Folgemaßnahmen</li><li>- und dass die Beurteilungsergebnisse in das Entlohnungssystem einfließen, um (Schlüssel-) Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Agentur zu halten.</li></ul> <p>Beispiele für Programme zu Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sind: Bonus- und Prämiensysteme, nicht-monetäre Anreize, Lob und Anerkennung, Entwicklung von Kompetenzen und Karriereplanung, Möglichkeiten der Teamentwicklung, Ermunterung zu Reisetätigkeiten, neue Aufgaben und Herausforderungen, eine „freundliche“ Büroausstattung usw.</p>
---	---

## Kontakt

### Österreichisches PR-Gütezeichen

Lothringerstraße 12/4.Stock  
1030 Wien

T: +43 1 715 15 40

F: +43 1 715 15 35

[office@prguetezeichen.at](mailto:office@prguetezeichen.at)