

Der gute Ruf einer Hochschule

Über die Reputation von Organisationen

| **SASCHA RAITHEL** | **Ein Erfolgsfaktor einer Organisation ist ihr guter Ruf. Wie definiert sie sich und wie entsteht Reputation? Wie ist dieser Einflussfaktor messbar, und was zeichnet erfolgreiches Reputationsmanagement aus?**

In der Forschung gilt die Reputation einer Organisation als eine der wichtigsten immateriellen Ressourcen und als ein zentraler Vorläufer des Vertrauens. Langfristig ist der Stellenwert der Reputation mitunter sogar höher als der materieller Ressourcen: „We can afford to lose money – even a lot of money. But we can’t afford to lose reputation – even a shred of reputation“ (Warren E. Buffet). Gleichmaßen belegen empirische Befunde einen Zusammenhang von Reputation und zukünftigem Erfolg.

Reputationsurteil als Verhaltenskompass

Durch die Reputation einer Organisation werden Entscheidungsprozesse von Anspruchsgruppen beeinflusst. Angehörige dieser Gruppen sind bei einer positiv besetzten Reputation eher bereit, zu einer Organisation eine Beziehung aufzubauen, bestehende Beziehungen zu vertiefen und/oder zu verlängern. Somit bedingt das Handeln der Vergangenheit einer Organisation wie beispielsweise einer Hochschule generell auch zukünftiges Verhalten ihrer Anspruchsgruppen. Studierende, Wissenschaftler, Kooperationspartner oder Mäzene entwickeln Einstellungen und Überzeugungen über zukünftiges Verhalten der Hochschule und richten ihr Verhalten

daran aus. Die Erwartungshaltungen der Anspruchsgruppen werden durch ein Reputationsurteil insbesondere beeinflusst, wenn apriorisches oder aposteriorisches Wissen über entscheidungsrelevante Eigenschaften der Organisation nicht oder nur sehr schwierig verfügbar ist. Welcher Studienbewerber kann oder wird sich vorab bei verschiedenen

»Reputation ist nicht direkt beobachtbar und kann dementsprechend nicht ohne Weiteres objektiviert werden.«

Hochschulen in eine Vorlesung setzen oder Kontakt zu Dozenten aufnehmen, um die Qualität der Lehre oder die Charaktereigenschaften des Personals zu beurteilen? In solchen Situationen dienen vielmehr andere eigene Erfahrungen mit der Hochschule oder über Mund-zu-Mund-Propaganda Erfahrungen anderer stellvertretend als Beurteilungsgrundlage. Die bekannten Informationen verdichten sich sukzessive zu einem Reputationsurteil und werden als Ersatz für die Bewertung von anderen noch unbekanntem Eigenschaften der Organisation verwendet. Entscheidend ist, dass das so gebildete Reputationsurteil die Entscheidungsunsicherheit der

Anspruchsgruppen grundsätzlich verringert. Wenn eigene oder persönliche Erfahrungen anderer mit einer Organisation nicht vorliegen, sind darüber hinaus oftmals medial vermittelte Informationen in diesem Prozess von immenser Bedeutung. Zur Reduzierung der Entscheidungsunsicherheit benötigte Informationen können dann lediglich medial erworben werden.

Angesichts der Bedeutung der Reputation für eine Organisation ist es naheliegend, dass die Reputationsforschung seit rund 30 Jahren vorangetrieben wird und auf großes Interesse in der Praxis stößt. Spätestens seit dieser Zeit liegen auch mehr oder minder aussagekräftige Reputationsranglisten für Organisationen vor, welche jedoch häufig auf grundlegend unterschiedlichen Definitionen

und Messungen der Reputation basieren, wenn nicht sogar eine explizite Definition und/oder ein durchdachtes Messmodell gänzlich fehlen. Es ist daher vor der Versuchung zu warnen, die Ressourcenallokation einer Organisation an derartigen, wissenschaftlich nicht fundierten Reputationsranglisten auszurichten. Vielmehr gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen.

Mit Gefühl und Verstand

Anders als beispielsweise auf Sekundärdaten basierende Reputationsranglisten häufig suggerieren, ist Reputation nicht direkt beobachtbar und kann dementsprechend nicht ohne Weiteres objektiviert werden. Reputation manifestiert sich nur „in den Köpfen“ der Anspruchsgruppen einer Organisation und ist somit – zumindest nach wissenschaftlich anerkannten Methoden – nur auf Basis von Meinungsbefragungen zuverlässig zu ermitteln.



AUTOR

Sascha Raithel ist Professor für Marketing an der Freien Universität Berlin. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf markt-basierten Vermögensgegenständen wie Markenwert, Unternehmensreputation, Corporate Social Performance, Kundenzufriedenheit und -loyalität.

Ausgehend von sozialpsychologischen Erkenntnissen zeigt die Reputationsforschung, dass zwei Assoziationskomponenten bei der Einschätzung einer Organisation Berücksichtigung finden: eine kognitive und eine affektive.

»In vielen Messmodellen wird die affektive Komponente nur unzureichend beachtet.«

Erstere beinhaltet unter anderem das Wissen über die Fähigkeit einer Organisation, qualitativ herausragende Produkte oder Dienstleistungen anzubieten: „Organisation XY ist kompetent“. Letztere umfasst Assoziationen, die mit ausgelösten Emotionen wie Zuneigung einhergehen: „Organisation XY ist sympathisch“.

Unter Bezugnahme auf beide Komponenten sind nicht nur (objektives) Wissen, sondern ebenso subjektive Wahrnehmungen bestimmend für ein Reputationsurteil. Dabei sind die kognitive und die affektive Komponente in ihrer Bedeutung annähernd gleichrangig. In vielen Messmodellen wird die affektive Komponente jedoch regelmäßig, wenn überhaupt, nur unzureichend beachtet, obwohl eine Organisation bestenfalls, um Anerkennung und Bewunderung ihrer Anspruchsgruppen hervorzurufen, „Herz und Verstand“ anspricht.

Entstehung und Reflexion

Ein weiterer Mangel vieler publizierter Reputationsranglisten liegt in einer Vermischung der die Reputation beeinflussenden Faktoren und der den Ruf widerspiegelnden Indikatoren. Diese Unterscheidung in Treiber (Ursachen) einerseits und in „Reflexionen“ der Reputation andererseits ist von immenser Wichtigkeit, weil Präferenzen und Bewertungen für jede Einflussgröße separat und individuell gebildet werden.

Zusätzlich unterstellen viele Reputationsranglisten, dass die Reputation ausnahmslos ein Aggregat der von ihnen gewählten und gewichteten Treiber ist. Diese Modelle missachten allerdings wesentliche Kontextfaktoren: Persönliche Orientierungen, Anspruchsgruppen-spezifische Interessen oder kulturelle Unterschiede bestimmen, welchen Anteil verschiedene Treiber an der Bewertung einer Organisation wie der Hochschule aufweisen. Entgegen der fehlgehenden Messansätze, die die Urteilsbildung vereinheitlichen, können aus individuellen Gewichtungen – selbst

bei identischer Wahrnehmung aller Treiber – unterschiedliche Reputationsurteile resultieren.

Darüber hinaus ist die Kenntnis der tatsächlichen Einflussstärken der Treiber auf die wahrgenommene Sympathie und Kompetenz der Hochschule wesentlich, damit die Hochschule die eigenen Ressourcen optimal einsetzen kann. Investitionen in vermeintlich signifikante Treiber sind nutzlos, nur Investitionen in die tatsächlich signifikanten Treiber werden eine effektive und nachhaltige Veränderung der Reputationsurteile bewirken können.

Erfolgreiches Reputationsmanagement

Im Grundsatz sollte eine erfolgreiche Steuerung der Reputation unter Berücksichtigung der vorangehenden Ausführungen auf zwei Säulen basieren:

Zum einen muss die Organisation eine umfassende Kenntnis über die signifikanten Treiber der Reputation und Wege für deren Bewirtschaftung besitzen. Im Kontext der Hochschule gelten als mögliche Treiber beispielsweise eine qualitativ herausragende Forschung und Lehre oder höchste Standards für ein faires Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Studierenden, welche über Jahre oder Jahrzehnte entwickelt werden müssen. Zum anderen muss auch die subjektive und häufig ausschließlich medial beeinflusste Wahrnehmung der signifikanten Treiber durch die Anspruchsgruppen bedacht werden. Dies fordert von der Hochschule eine professionelle Kommunikation mit allen externen und internen Anspruchsgruppen.

Zu beachten ist, dass das Reputationsmanagement nur langfristig wirken kann. In Folge eines desaströsen Ereignisses kann der gute Ruf einer Organisation jedoch „über Nacht“ ruiniert werden: „It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently“ (Warren E. Buffet). Beispiele für solche Katastrophen oder Skandale gibt es zahlreiche.

Zusammenfassend sollte das Reputationsmanagement somit, um langfristig erfolgreich zu sein, an einem fundierten Verständnis für das, was den eigenen guten Ruf ausmacht respektive ausmachen soll sowie einem dafür geeigneten Messinstrument zur Steuerung und Kontrolle dieses (angestrebten) Rufes und seiner Treiber orientiert sein.

12. November 2015, Mannheim

Expertenseminar

Internationaler Mitarbeitereinsatz in Wissenschaft und Forschung

Beim internationalen Personaltransfer von Wissenschaftlern und Forschern gilt es neben den allgemeinen Anforderungen an die Vertragsgestaltung oder die Vertragsinhalte auch zahlreiche Besonderheiten in den Bereichen des Steuer- und Sozialversicherungsrechts zu berücksichtigen. Während es im Steuerrecht Sonderregelungen in der nationalen Gesetzgebung und den Doppelbesteuerungsabkommen gibt, sind aus sozialversicherungsrechtlicher Sicht vor allem die Besonderheiten in der tatsächlichen Abwicklung bzw. den Rahmenbedingungen des Personaltransfers zu berücksichtigen. Daneben gibt es bei Inbound-Fällen Sonderregelungen in Bezug auf die Erlangung eines Aufenthaltstitels.

Anmeldung und weitere Informationen:
www.zew.de/weiterbildung/697

Kontakt:

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)
L 7, 1 · 68161 Mannheim
Axel Braun
Telefon: 0621/1235-241
E-Mail: braun@zew.de
www.zew.de/weiterbildung