

Joachim Preusse

Reputation als Orientierungsgröße für die Hochschulkommunikation: Forschungsstand und Anwendungsmöglichkeiten

Erweiterung des Beitrags *Preusse, Joachim (2022): Steuerung der Hochschulkommunikation: Potenziale und Voraussetzungen einer Nutzung des Konstruktes Hochschulreputation. In: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung. Jg. 31, Nr. 1-2. S. 180-196.*

Inhalt

1. Herausforderungen der Hochschulkommunikation.....	1
2. Das Konstrukt „Reputation“	2
2.1 Öffentlichkeitssoziologisches Reputationsverständnis	2
2.2 Ökonomisches Reputationsverständnis.....	4
2.3 Effekte positiver Reputation.....	4
3. Das Forschungsfeld Hochschulreputation.....	5
4. Zur Umsetzbarkeit eines expliziten Reputationsmanagements in Hochschulen	7
5. Handlungsempfehlungen zur Nutzung von Reputation als Orientierungsgröße der Hochschulkommunikation.....	8
5.1 Idealtypischer Ablauf des Reputationsmanagements.....	8
5.2 Grundentscheidungen vor der Einführung eines expliziten Reputationsmanagements	9
5.3 Reputationsmessung	12
5.4 Planung von Maßnahmen	16
6. Fazit	18
Literatur.....	20

Ihre Reputation – allgemein verstanden als der „gute Ruf“ der Organisation – ist für Hochschulen seit jeher von Bedeutung, sei es um Forscher und Forschungsmittel anzuziehen, um Studierende zu akquirieren oder um ihre lokale hochschulpolitische Handlungsfreiheit auszubauen. Dieser Beitrag greift einen bislang unterbelichteten Aspekt dieser Debatte auf und fragt danach, inwieweit das Konzept Reputation als Orientierungsgröße der strategischen Hochschulkommunikation – verstanden als „purposeful use of communication by an entity to engage in conversations of strategic significance to its goals“ (Zerfass/Verčič/Nothhaft et al. 2018: 487) – genutzt werden kann.

1. Herausforderungen der Hochschulkommunikation

Das Arbeitsfeld Hochschulkommunikation hat sich in den letzten Jahren inhaltlich (Themen und Aufgaben) und damit verknüpft auch organisatorisch und technisch ausdifferenziert und verbreitert (vgl. mit dem Blick aus der Praxis Renkes 2019, Wandt 2019; mit Blick auf die Praxis zuletzt insbes. Hauser/Schwetje/Leßmöllmann 2019; Leßmöllmann 2019; Schwetje/Hauser/Böschen et al. 2020; Webler 2020). Bereits 2013 wurde in einem von Hochschulkommunikatoren verfassten Positionspapier („Siggenger Denkanstoß“) die Notwendigkeit einer klaren, nicht zuletzt mit knappen Ressourcen begründeten Prioritätensetzung angemahnt, um „eine bessere Balance zwischen Forschungskommunikation und Imagekommunikation zu finden.“ (Siggenger Kreis 2013: 2) Während es dem Siggenger Kreis vor allem auch um eine Stabilisierung der Ressourcen für klassische Wissenschaftskommunikation bei zunehmender Aufgabenvielfalt der Hochschulkommunikation ging, fokussieren andere Autoren die Auswirkungen einer zunehmenden Aufgabenvielfalt bei nicht proportional mitwachsenden Ressourcen auf die Gesamtorganisation und prognostizieren teils existenzgefährdende Konsequenzen für Hochschulen, wenn Prioritätensetzungen in der Hochschulkommunikation ausbleiben (so z. B. Gavrila/Ramirez 2019: 67).¹

Die Ursachen für die Differenzierung und Verbreiterung von Themen und Aufgaben sind vielfältig. Um nur ein Beispiel zu nennen: Im Zuge der politisch gewollten Stärkung ihrer „Third Mission“ (vgl. Henke/Pasternack/Schmid 2016, 2017) ergeben sich zunehmend Themen und Aufgabenfelder, die mit dem „Kerngeschäft“ Forschung und Lehre zunächst nur mittelbar gekoppelt sind, dennoch aber unmittelbare Relevanz für die Außendarstellung haben – beispielsweise um das entsprechende Engagement gezielt als Argument in Finanzierungsdebatten einführen zu können (vgl. Pasternack 2014: 29). Mit einer Verbreiterung des Themen- und Aufgabenspektrums geht eine Zunahme *unmittelbar* relevanter Stakeholder einher, beispielsweise thematisch spezialisierte NGOs, regional aktiver Vereinigungen und Verbände oder bürgerschaftlicher Interessengruppen, die Dialogwünsche an Hochschulen adressieren, ohne vom „Kerngeschäft“ direkt betroffen zu sein. Verstärkt wurde und wird diese Entwicklung u. a. durch die politisch konstruierte Wettbewerbssituation zwischen Hochschulen als Gesamtorganisationen, die zu einer teils erheblichen gestiegenen Medien- und Öffentlichkeitsorientierung geführt hat, sowie durch verschiedene Governance-Reformen, die nicht zuletzt eine größere unmittelbare Beteiligung von Repräsentanten unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen an hochschulischen Entscheidungsprozessen umgesetzt haben (vgl. Friedrichsmeier/Fürst 2012; Marcinkowski/Kohring/Friedrichsmeier et al. 2013; Jarren 2019). In der Folge verbreitert sich auch das Spektrum der Kriterien und Wertmaßstäbe, anhand derer Hochschulen öffentlich beobachtet

¹ Die personelle und finanzielle Ausstattung der hochschulischen Kommunikationsfunktion ist in Teilen der deutschen Hochschullandschaft zwar gewachsen, in der Gesamttendenz jedoch nicht proportional zu den erweiterten Aufgaben und Anforderungen (vgl. Friedrichsmeier/Geils/Kohring et al. 2013; Raupp 2017).

und evaluiert werden. Diese beschränken sich nicht mehr (nur) auf wissenschaftssystemübliche Kriterien und Maßstäbe, sondern werden ergänzt durch solche Kriterien und Maßstäbe, die in anderen gesellschaftlichen Teilsystemen von besonderer Relevanz sind.

Es liegt auf der Hand, dass mit zusätzlichen Themen, Aufgabenfeldern und Stakeholdern auch der Steuerungsbedarf der Hochschulkommunikation steigt. Neben der kontinuierlichen (Weiter-) Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation von hochschulischen Kommunikationsabteilungen kommt zur Befriedigung eines erhöhten Steuerungsbedarfes die Orientierung der Kommunikationsstrategie und der Kommunikationsmaßnahmen am Konstrukt „Reputation“ in Betracht. Indem konkrete Empfehlungen zur Operationalisierung des Konstrukts für die Praxis der Hochschulkommunikation hergeleitet werden geht der Beitrag über bereits vorliegende Feststellungen der Relevanz eines (kommunikationsgetriebenen) Reputationsmanagements für Hochschulen (vgl. De Ridder 2010; Vogler/Eisenecker/Künstle 2020) und vorhandene Überlegungen zur Ausgestaltung eines hochschulischen Reputationsmanagement (vgl. Honecker 2011) hinaus.

2. Das Konstrukt „Reputation“

Eine konsentrierte Definition des Reputationsbegriffs existiert bisher nicht (vgl. Dowling 2016 und bereits Bromley 2002), auch Abgrenzungskriterien zu verwandten und sich in vielen Definitionen überschneidenden Konstrukten wie „Image“, „Corporate Personality“ oder „Corporate Associations“ sind nicht konsentriert (vgl. Eisenecker 2015; Walker 2010; Gotsi/Wilson 2001) und führen zu ganz unterschiedlichen Begriffsarchitekturen. Weitgehende Einigkeit besteht jedoch dahingehend, dass es sich bei Reputation um die Außenwahrnehmung bzw. Fremdbeschreibung von Reputationsobjekten, um „outsiders' views of the organization“ (Dukerich/Carter 2000: 98) handelt und dass sie eine *ganzheitliche Größe* ist, die kognitive und affektive Wahrnehmungsdimensionen vereint (vgl. Schwaiger/Eberhardt/Mahr 2016: 54; umfassend Fleischer 2015).

Gemäß der weit überwiegenden Ansicht entsteht Reputation durch die Aufnahme von Informationen über ein Reputationsobjekt. Dabei gehen alle Informationsquellen, die einem Individuum zur Verfügung stehen, in die Reputationsbildung ein: Vom persönlichen Gespräch unter Anwesenden über verschiedenste Formen der Selbstdarstellung des Reputationsobjektes und medial vermittelte Informationen bis hin zu unterschiedlichen Formen der unmittelbaren Erfahrung mit dem Reputationsobjekt (vgl. Einwiller 2019: 12-14; Helm 2007: 65-70). So zeigt sich beispielsweise, dass persönliche Erfahrungen von Studierenden in und mit der Hochschule ein wichtiger Einflussfaktor auf ihre Wahrnehmung der Hochschulreputation sind und Hochschulrankings die Reputation von Hochschulen aus Sicht ihrer Studierenden maßgeblich beeinflussen können (s. Kapitel 3). Bei der Reputationsbildung handelt es sich um einen nie abgeschlossenen Prozess, da sich die zur Verfügung stehenden bzw. genutzten Informationsquellen und deren Tonalität regelmäßig ändern können und auch jedes Individuum durch die Mitteilung seiner Wahrnehmungen und Bewertungen eines Reputationsobjektes, die wiederum von anderen Individuen aufgegriffen werden können, Einfluss auf die Reputation eines spezifischen Objektes nimmt.

Im organisationsbezogenen Reputationsdiskurs kann zwischen einer die gesellschaftliche Einbettung des Konstruktes fokussierenden öffentlichkeitssoziologischen und einer stärker auf die Mess- und Managebarkeit des Konstruktes zielenden betriebswirtschaftlichen Perspektive unterschieden werden.

2.1 Öffentlichkeitssoziologisches Reputationsverständnis

Öffentlichkeitssoziologisch kann Reputation verstanden werden als „das öffentliche Ansehen, das eine Person, Institution, Organisation oder allgemeiner ein (Kollektiv-)Subjekt mittel- oder langfristig

genießt und das aus der Diffusion von Prestigeinformation an unbekannte Dritte über den Geltungsbereich persönlicher Sozialnetze hinaus resultiert.“ (Eisenegger 2005: 24f.) Grundlage dieses Zugangs ist also das Prestige als *universeller* Form der Anerkennungszuweisung innerhalb der Gesellschaft. Demnach besitzt ausnahmslos jede Person, Organisation und Institution im Rahmen ihrer sozialen Beziehungen ein Prestige. Reputation hingegen ist ein *partikulares* soziales Gut, das Diffusions-/ Verbreitungsprozesse entsprechender Prestigeinformationen über die Grenzen persönlicher Netzwerke hinaus voraussetzt (vgl. Eisenegger 2015: 447-450). Somit hat jede Person, Organisation und Institution ein Prestige, kann damit aber noch nicht zwangsläufig als reputiert gelten (vgl. ebd.). Der Diffusionsprozess von Prestigeinformationen in Bereiche jenseits der Grenzen persönlicher Netzwerke erfolgt im Wesentlichen durch interpersonale Anschlusskommunikation unter Rückgriff auf öffentliche, insbesondere medienvermittelte Kommunikation (vgl. ebd.). Für den aktiv angestrebten Reputationserwerb sind in diesem Argumentationsgang daher Strategien der Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit von besonderer Bedeutung.

Dabei wird Reputation angelehnt an das Drei-Welten-Konzept von Habermas (1981) als ein aus drei Metadimensionen bestehendes Konstrukt aufgefasst.

- Die funktionale Reputation (Handlungsrationalität der objektiven Welt) orientiert sich an der Frage, ob die Organisation ihrem Zweck dient und innerhalb ihrer Zwecksetzung nachweisbar erfolgreich ist. Funktionale Reputation ist daher ein „Indikator für Fachkompetenz“ (Eisenegger 2005: 38).
- Soziale Reputation (Handlungsrationalität der sozialen Welt) beschreibt das Vermögen von Organisationen, in Übereinstimmung mit moralischen und normativen Ansprüchen und spezifischen gesellschaftlichen Werthaltungen zu handeln. Weil dieser Reputationstypus durch Kriterien der Sozialmoral reguliert ist, unterliegt er „gesamtgesellschaftlichen Bewertungsmaßstäben und beansprucht auch jenseits der partikulären Bewertungsziele der verschiedenen Funktionssysteme Gültigkeit.“ (Eisenegger 2005: 38)
- Expressive Reputation (Handlungsrationalität der subjektiven Welt) beschreibt die emotionale Faszinationskraft und wahrgenommene Authentizität einer Organisation. Sie beruht auf einer positiven emotionalen Verknüpfung bei Beobachtern und ist in diesem Sinne stark abhängig von der Beurteilung der funktionalen und sozialen Reputation (vgl. Eisenegger/Imhof 2009: 247f.).

Im angloamerikanischen Raum ist mit Blick auf Organisationen des öffentlichen Sektors die Metadimensionierung in eine performative, moralische, prozedurale und technische Reputation verbreitet (vgl. Carpenter/Krause 2012).

- Performative Reputation wird demnach zugewiesen, wenn die Antworten auf die Fragen „Can the agency do the job? Can it execute charges on its responsibility in a manner that is interpreted as competent and perhaps efficient?“ (Carpenter/Krause 2012: 27) positiv ausfallen.
- Moralische Reputation ist gegeben, wenn die Fragen „Is the agency compassionate, flexible, and honest? Does it protect the interests of its clients, constituencies, and members?“ (ebd.) seitens der Stakeholder grundsätzlich positiv beantwortet werden.
- Antworten auf die Frage „Does the agency follow normally accepted rules and norms, however good or bad its decisions?“ (ebd.) geben Aufschluss über die prozedurale Reputation.
- Technische Reputation wird zugewiesen, wenn die Leitfrage „Does the agency have the capacity and skill required for dealing in complex environments, independent of and separate from its actual performance?“ (ebd.) positiv beantwortet werden kann.

2.2 Ökonomisches Reputationsverständnis

Innerhalb des betriebswirtschaftlichen Reputationsdiskurses, der sich durch eine dominante Stellung des Stakeholderkonzepts auszeichnet, lassen sich drei Bedeutungscluster des Reputationsbegriffs unterscheiden (vgl. zum Folgenden Barnett/Jermier/Lafferty 2006; Einwiller 2019).

- Zum Ersten kann Reputation als schlichter Ausdruck der *Bekanntheit* eines Reputationsobjektes bei seinen Stakeholdern aufgefasst werden. Definitionen dieser Kategorie sind am allgemeinsten gehalten, sie setzen den allgemeinen Bekanntheitsgrad einer Organisation und Reputation gleich.
- Zum Zweiten kann Reputation als *kognitive Evaluation* eines Reputationsobjektes aufgefasst werden. In diese Kategorie fällt auch die wohl prominenteste betriebswirtschaftliche Definition des Konstrukts, die Reputation auffasst als „a perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal to its key constituents when compared to other leading rivals“ (Fombrun 1996: 72) bzw. als „*aggregate perceptions* of outsiders about the salient characteristics of firms [...], [which] reflect the general esteem in which a firm is held by its multiple stakeholders“ (Fombrun/Rindova 2000: 78f., H.d.V.). Ob und inwieweit es sich bei Reputation, wie von Fombrun et al. angenommen, um eine stakeholder- bzw. gruppenübergreifende Größe handelt, ist strittig. Alternativ wird argumentiert, dass es *die eine* Reputation nicht geben kann, da unterschiedliche Stakeholder bei der Evaluation eines Reputationsobjekts unterschiedliche Kriterien und Attribute heranziehen, so dass stets stakeholder- bzw. gruppenspezifische Reputationsunterschiede entstehen müssen (so z. B. Brown/Dacin/Pratt et al. 2006; Bromley 2002).
- Zum Dritten wird Reputation als intangibler Vermögenswert aufgefasst und im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile, die er mit sich bringt, erkundet (z. B. reduzierte Kapitalkosten, höherer Mitarbeiter- und Kundenbindung, Reduzierung des (behördlichen) Überwachungs- und Regulierungsdrucks u. ä. m.) (so z. B. Schwaiger/Raithel 2014).

2.3 Effekte positiver Reputation

Gründe, Reputation als organisationale Zielgröße explizit auszuweisen, finden sich in sowohl im öffentlichkeitssoziologischen als auch im betriebswirtschaftlichen Diskurs. Öffentlichkeitssoziologisch lassen sich (1) eine Legitimations-, (2) eine Integrations- und (3) eine Komplexitätsreduktionsfunktion unterscheiden (vgl. Eisenegger/Imhof 2009: 252f.). Demnach führt eine hohe Reputation tendenziell zu einer gesteigerten externen Akzeptanz von Macht, d. h. Reputation legitimiert Machtunterschiede (vgl. Eisenegger/Imhof 2007: 8). Zudem wird angenommen, dass Akteure zur Realisierung ihrer Handlungspläne eher Personen, Organisationen und Institutionen mit einer hohen als mit einer niedrigen Reputation auswählen (Integrationsfunktion) und ein geringeres Bedürfnis entwickeln, diese sozial zu kontrollieren, so dass (hoch-)reputierte Personen, Organisationen und Institutionen ein vergleichsweise großes Maß an Handlungsfreiheit besitzen (Komplexitätsreduktionsfunktion) (vgl. Eisenegger/Imhof 2009: 253). Diese Annahmen sind nahezu uneingeschränkt auch für Hochschulen gültig (vgl. Miotto/Del-Castillo-Feito/Blanco-González 2020). Hinsichtlich der Kunden hat Reputation eine besondere Signalwirkung, wirkt als Surrogat für eine Vielzahl an schwer erschließbaren Service- oder Produktinformationen, reduziert Kaufentscheidungsunsicherheit und beeinflusst Kaufentscheidungen dadurch positiv (vgl. m. w. N. Schwaiger/Eberhardt/Mahr 2016: 57f.). Zudem erhöht Reputation die Loyalität, die Weiterempfehlungs- sowie die Zahlungsbereitschaft (vgl. ebd.). Vor allem die Signalwirkungs- und Surrogatfunktion trifft auch auf Hochschulen mit ihren für Außenstehende meist schwierig zu durchschauenden Leistungen in Lehre und Forschung zu (vgl. Röbbken 2007; Nguyen/Leblanc 2001, Finch/Hillenbrand/Rubin 2015; s. Kapitel 3). Mit Blick auf die Rekrutierung von Mitarbeitern

haben höher reputierte Organisationen Vorteile gegenüber weniger hoch reputierten; zudem reduziert sich in höher reputierten Unternehmen die Kündigungsabsicht und die Fluktuationsrate des Bestandspersonals (vgl. Schwaiger/Eberhardt/Mahr 2016: 58f.).

3. Das Forschungsfeld Hochschulreputation

Beim Blick auf Hochschulen ist grundsätzlich zwischen ihrer innerhalb des Wissenschaftssystems attestierten *akademischen Reputation* insbesondere als Ergebnis individueller oder kollektiver Forschungsleistungen und der übergeordneten *Reputation der Hochschule als Organisation (Hochschulreputation)* zu unterscheiden. In der Hochschul- und Wissenschaftsforschung ist Reputation bisher vor allem als akademische und damit als wissenschaftsinterne Reputation beforscht worden. Entsprechende Studien setzen meist auf der Mikroebene des individuellen wissenschaftlichen Akteurs an. Akademische Reputation steuert die Aufmerksamkeit innerhalb der Wissenschaft (vgl. Kühl 2015; Luhmann 1998 [1990]: 246-251). Sie wird zunächst auf der individuellen Ebene des einzelnen Wissenschaftlers attestiert und in der externen Wahrnehmung ggf. auf Organisationseinheiten wie Institute, Fachbereiche oder auch die gesamte Hochschule generalisiert. Annahmegemäß ist die Möglichkeit zum Reputationsgewinn innerhalb der eigenen Scientific Community maßgebliche Triebfeder für das Engagement von Professoren in ihrem wissenschaftlichen Fachgebiet. Die außerwissenschaftliche Reputation einzelner Akteure oder Institutionen sowie managementorientierte Steuerungsfragen hingegen haben in der Hochschul- und Wissenschaftsforschung bisher keine wesentliche Rolle gespielt, abgesehen von Fragen nach den Unterschieden und Schnittmengen von innerwissenschaftlicher Reputation und (medien-) öffentlicher Prominenz (klassisch z. B. Peters 1994; Weingart/Pansegrau 1999; Weingart 2001; Brenzikofer/Staffelbach 2002).

Studien, die sich mit der Reputation von Hochschulen auf der Ebene der Gesamtorganisation befassen, betrachten die akademische Reputation der Hochschule grundsätzlich als einen von mehreren Komponenten. Entsprechende Studien können grundsätzlich in stakeholderorientierte und medienorientierte Studien unterschieden werden (vgl. Vogler/Post 2019: 324). Erstere beforschen die Wirkungen und die Entstehung von Hochschulreputation bei Stakeholdergruppen, Letztere erfassen die sog. Medienreputation von Hochschulen oder setzen sich mit der Wirkung von Medienberichterstattung auf die Reputation von Hochschulen auseinander.²

Stakeholderorientierte (Fall-) Studien liegen beispielsweise vor zum Einfluss von Hochschulreputation auf die Gehälter von Absolventen (vgl. Rindova/Williamson/Petkova et al. 2005), zu Determinanten der Reputation privater und öffentlicher Hochschulen aus Sicht anderer Hochschulen (vgl. Standifird 2005), zum Einfluss des visuellen Erscheinungsbilds von Universitäten auf die universitäre Reputation (vgl. Alessandri/Yang/Kinsey 2006), zum Einfluss des Hochschulimages sowie des Studienprogramms auf das Bindungsgefühl von Studierenden („student loyalty“) (vgl. Helgesen/Nesset 2007; ähnlich Nguyen/Leblanc 2001; Sung/Yang 2008) bzw. die studentische Zufriedenheit (vgl. Qazi/Qazi/Raza et al. 2021), zum Einfluss von Reputationsrankings (vgl. Bowman/Bastedo 2009) und der Reputation (vgl. Munisamy/Mohd Jaafar/Nagaraj 2014) auf die studentische Hochschulwahl, zum Einfluss des hochschulischen Internationalisierungsgrads auf die Reputation (vgl. Delgado-Márquez/Escudero-Torres/Hurtado-Torres 2013), zur Bewertung der Reputation von Hochschulstandorten und Studiengängen aus der Sicht von Professoren (vgl. Tafertshofer/Werner/Schmidt-Hertha 2018), zur Wahr-

² Mit „Medienreputation“ ist dabei meist lediglich die über Medieninhaltsanalysen erfassbare Tonalität der journalistischen Berichterstattung bzw. sonstiger Medienprodukte hinsichtlich eines Untersuchungsobjektes (Individuum, Gruppen, Organisation) gemeint. Sie kann grundsätzlich positiv, neutral oder negativ ausgeprägt sein.

nehmung der Hochschulreputation durch Studierende (vgl. Plewa/Ho/Conduit et al. 2016) und Absolventen (vgl. Fadhillah /Yuzainee 2019) oder zu den Determinanten der Reputation privater Online-Hochschulen (vgl. Martín-Miguel/Prado-Román/Cachón-Rodríguez et al. 2020).

Die medienorientierte Reputationsforschung zum Organisationstypus Hochschule befasst sich u. a. mit dem Einfluss von Skandalen (vgl. Fortunato 2008) sowie von Hochschul-PR und Medienberichterstattung (vgl. Lee/Wanta/Lee 2015; Gehrau/Röttger/Schulte 2013) auf die Reputation von Hochschulen, dem Einfluss von Rankings auf die Medienberichterstattung über Universitäten (vgl. Hegglin/Schäfer 2015), dem Einfluss von Medienreputation auf das Drittmittelaufkommen von Universitäten (vgl. Vogler 2020b), der Ausprägung der funktionalen, expressiven und sozialen Reputation in der journalistischen Berichterstattung über Hochschulen (vgl. Vogler/Post 2019: 330-333), der Ausprägung der Hochschulreputation auf Twitter (vgl. Vogler 2020a) oder der Verwendung von reputationsförderlichen Symbolen im Rahmen des Webauftretts von Universitäten (vgl. Christensen/Gornitzka 2019; Gavrilova/Ramirez 2019; Ma/Christensen 2019).

Vier Charakteristika zeichnen das Forschungsfeld Hochschulreputation insgesamt aus: (1) Der überwiegende Teil der Studien nimmt bestimmte Hochschultypen und/oder Regionen in den Blick (z. B. US-amerikanische Business Schools). (2) Viele Studien sind als Fallstudien mit einem oder wenigen Fällen durchgeführt worden. (3) Den Studien liegen teils erheblich divergierende Reputationsdefinitionen zu Grunde. Überwiegend wird das Konstrukt in Anlehnung an unternehmensbezogene Definitionen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet. (4) Häufig wird der Reputationsbegriff nur sehr eingeschränkt theoretisch konzeptualisiert und auch nicht ausreichend trennscharf von ähnlichen Konstrukten (z. B. Hochschulimage) abgegrenzt. Insgesamt ist daher sowohl eine Vergleichbarkeit als auch eine Generalisierbarkeit der Befunde nur sehr eingeschränkt sinnvoll bzw. möglich (zu diesem Ergebnis kommen auch verschiedene systematische Literaturanalysen, vgl. zuletzt Lafuente-Ruiz-De-Sabando/Zorrilla/Forcada 2018). Zusammengefasst lässt sich anhand vorliegender Studien zeigen, dass

- die Reputation einer Hochschule ein entscheidender Faktor bei der Hochschulwahl von Studieninteressenten ist,
- eine hohe Reputation die Zufriedenheit von Studierenden während des Studiums erhöht,
- sich eine hohe Reputation einer Hochschule bei Arbeitgebern positiv auf die Berufsaussichten und das Einkommen von Absolventen auswirkt,
- die persönlichen Erfahrungen von Studierenden an der und mit der Hochschule sowie der Internetauftritt von Hochschulen wichtige Einflussfaktoren auf die Hochschulreputation aus Sicht von Studierenden sind,
- Hochschulrankings die journalistische Berichterstattung über Hochschulen sowie die Reputation von Hochschulen bei Studierenden und der allgemeinen Öffentlichkeit nachhaltig beeinflussen können,
- die Medienberichterstattung über Hochschulen – und damit ihre „Medienreputation“ – von Themen mit einem starken Konflikt- oder Wettbewerbsgehalt geprägt ist. (Vgl. m. w. N. Vogler/Post 2019: 327-330)

Die Zusammenschau der Einzelbefunde führt insgesamt zu der zwar allgemeinen, aber doch eindeutigen Erkenntnis, dass eine hohe Reputation „mit einem Wettbewerbsvorteil für Hochschulen verbunden ist“ (Vogler/Post 2019: 327). Damit ist sie als Orientierungsgröße für Hochschulen im Allgemeinen und die Hochschulkommunikation im Besonderen geeignet.

4. Zur Umsetzbarkeit eines expliziten Reputationsmanagements in Hochschulen

Zur Nutzung des Reputationskonstrukts als Orientierungsgröße muss es handhab- und gestaltbar gemacht werden, d. h. es muss in einen zweckrational gebautes Managementverfahren überführt werden. Zweckrational gebaute Verfahren – zu dieser Kategorie zählen auch die gängigen Vorschläge zum Reputationsmanagement – neigen jedoch dazu, Organisationen unangemessen zu trivialisieren und ihre begrenzte Rationalität nicht hinreichend zu reflektieren (vgl. klassisch Bardmann 1994 sowie Kühl/Muster 2016; mit Blick auf Instrumente des Hochschulmanagements Friedrichsmeier 2012). Vor dem Hintergrund der grundsätzlich begrenzten Erfolgsaussichten zweckrational konstruierter Managementverfahren und den besonderen Steuerungsschwierigkeiten in und von Hochschulen – und hier vor allem in Universitäten³ – wäre es ein Leichtes, die Sinnhaftigkeit eines zu Steuerungszwecken funktionalisierten Reputationsmanagements für Hochschulen grundsätzlich zu verwerfen. Jedoch ist die Ausgangslage aber möglicherweise aussichtreicher als sich zunächst vermuten ließe:

- Zum Ersten hat ein „managerial turn“ von Hochschulen, eine Stärkung der „Zentrale“ gegenüber den lose gekoppelten Subsystemen und damit auch ein „Schritt in Richtung einer ‚normalen‘ Organisation“ (Scherer 2012: 126) stattgefunden, der das klassische Selbstverwaltungsmodell zwar nicht abgelöst, doch aber um ein Managementmodell ergänzt hat (vgl. bereits Bogumil/Burgi/Heinze et al. 2013; Krücken/Blümel/Kloke 2013). In diesem Zuge haben nicht wissenschaftlich tätige Entscheidungsträger im Hochschulalltag an Gewicht gewonnen, so dass Steuerungsverfahren, die potenziell zu einer Integration der Gesamtorganisation beitragen, grundsätzlich auf fruchtbaren Boden treffen.
- Zum Zweiten kann argumentiert werden, dass ein Reputationsmanagement bestimmte systemische bzw. externe Zwänge abmildert: Angesichts eines weiter zunehmenden Wettbewerbs um Forschungsmittel und Studierende ist weitgehend unstrittig, dass eine hohe Reputation in diesem Wettbewerb Vorteile verschafft – vor allem für kleinere und weniger traditionsreiche Hochschulen. Auch der durch jüngere Hochschulreformen ausgelöste Rückgang direkter politischer Kontrolle der Hochschulen, der dazu zwingt, neuartige, direkt an Hochschulen adressierte Stakeholderinteressen zu berücksichtigen, erhöht grundsätzlich den Bedarf an systematischer Reputationsarbeit (vgl. Friedrichsmeier/Marcinkowski 2016: 100f.).
- Zum Dritten ist Reputation im Sinne akademischer Reputation (s. Kapitel 3) eine traditionelle und bekannte Größe, von der ausgehend das Begriffsverständnis schrittweise erweitert und mit relevanten hochschulinternen Akteuren abgestimmt werden kann, ohne dass dies zwingend als fundamentale Neuerung wahrgenommen wird, die Abwehrreflexe hervorruft.

Dieser Dreiklang aus einer historisch gewachsenen Vertrautheit mit Reputationsarbeit im wissenschaftlichen Hochschulalltag, der „Organisationswerdung“ von Hochschulen und handlungsfeldspezifischen Zwängen führt somit dazu, dass Versuche der Steuerung von Hochschulen mit dem bzw. über das Reputationskonstrukt grundsätzlich erfolgsversprechend sein können und mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch von einer hinreichenden Anzahl der professoralen Hochschulmitglieder, d. h. des „operativen Kerns“ der Organisation, mitgetragen werden können. Und tatsächlich zeigen län-

³ Besondere Steuerungsschwierigkeiten von Hochschulen lassen sich auf ihre Organisationstypik zurückführen und können mit den viel zitierten Konzepten der „professionellen Bürokratie“ (Mintzberg 1979), des „Systems lose gekoppelter Subsysteme“ (Weick 1976) und „organisationaler Anarchien“ (Cohen/March 1974) beschrieben werden.

derübergreifende Vergleichsstudien, dass die Verständnisse des hochschulischen Reputationsmanagements zwar durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein können – es kann um die Profilierung der Hochschule in ihrer Umwelt gehen (Reputationsmanagement als strategisches Instrument im Wettbewerb), um die Darstellung der historisch gewachsenen Identität nach außen (Reputationsmanagement als organisationale Selbstdarstellung) oder die vordergründige, von der hochschulischen Realität mehr oder weniger abgekoppelte Anpassung an Umwelterwartungen (Reputationsmanagement als Aktivität des Symbolisierens) (vgl. Christensen/Gornitzka 2017: 126f.) – grundsätzlich aber verschiedene Verfahren des Reputationsmanagements und der Markenbildung an Hochschulen weltweit verbreitet sind (vgl. ebd. sowie Fay/Zavatarro 2016).⁴ Die Relevanz des Reputationskonstrukts für die Steuerung der Gesamtorganisation wird auch deutlich an kommerziell vertriebenen, an Hochschulleitungen gerichtete Managementmodelle, die das Streben nach Reputation bei relevanten Stakeholdern als übergeordnetes Managementziel ausgeben (vgl. z. B. Balocco/Licka/Marty 2012).

5. Handlungsempfehlungen zur Nutzung von Reputation als Orientierungsgröße der Hochschulkommunikation

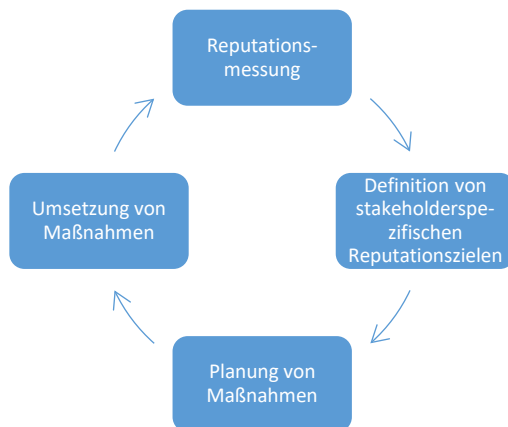
Angesichts der grundlegenden Eignung des Konstrukts als Orientierungsgröße für die Steuerung der Gesamtorganisation kann es auch als Orientierungsgröße für die Hochschulkommunikation dienen. Eine Herleitung der Aktivitäten der Hochschulkommunikation aus dem Reputationskonstrukt ermöglicht eine zielgerichtete Allokation von Ressourcen, bietet einen Maßstab zur Begründung und Priorisierung von Kommunikationsmaßnahmen, Kanälen und Medien sowie ein Kriterium zur Festlegung und Schärfung von Inhalten. Damit ist das Reputationskonstrukt ein geeignetes Hilfsmittel, um die eingangs beschriebenen Steuerungsprobleme der Hochschulkommunikation abzumildern und erhöht insgesamt ihre Strategiefähigkeit.

5.1 Idealtypischer Ablauf des Reputationsmanagements

Das „Reputationsmanagement“ besteht im Kern aus der Anwendung des klassischen Managementzyklus auf das Konstrukt Reputation: (1) Auf Basis der regelmäßigen Erhebung eines Ist-Standes (Reputationsmessung) werden (2) stakeholderspezifische Reputationsziele (Soll-Werte der Reputation) definiert und (3) geplant, welche Leistungen und Handlungen der Hochschule (Reputationsobjekt) stabilisiert oder verändert werden müssen und welche kommunikativen und/oder nicht kommunikativen Maßnahmen umgesetzt werden müssen, um den definierten Soll-Werten bei bestimmten Stakeholdern näher zu kommen (vgl. Peters/Liehr-Gobbers 2015: 925; Wiedmann 2012: 92-95; grundlegend bereits Fombrun/Rindova 2000). (4) Eine erneute Reputationsmessung gibt Aufschluss über den Erfolg der Maßnahmen und führt ggf. zu deren Modifikation. Es wird also versucht, durch die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen gezielt Einfluss auf die Ausprägung der Reputation bei klar abgegrenzten Stakeholdern zu nehmen (s. Abbildung 1).

⁴ Als zeitlicher, aber auch inhaltlicher Vorreiter gelten dabei US-amerikanische Hochschulen, u. a. weil sie historisch gewachsen seit jeher stärker mit ihrer gesellschaftlich Umgebung verzahnt waren als Hochschulen in anderen Weltregionen und weil die Anzahl der Hochschulen über mehrere Jahrzehnte exponentiell gewachsen ist, daher also auch Abgrenzungsbemühungen für die einzelne Hochschule einen größeren Stellenwert hatten als für Hochschulen in einer nur langsam expandierenden Hochschullandschaft (vgl. Gavriila/Ramirez 2019: 68).

Abbildung 1: Kreislauf des Reputationsmanagements (eigene Darstellung)



5.2 Grundentscheidungen vor der Einführung eines expliziten Reputationsmanagements

Im Zuge der Etablierung eines expliziten Reputationsmanagements sind zunächst sieben Grundentscheidungen zu treffen.

1. Es muss die *hochschulinterne Ausdehnung* des Reputationsmanagements geklärt werden. Reputation ist ein Wert, der wesentlich von der Performance der Gesamtorganisation, organisationspolitischen Entscheidungen, dem Verhalten von Organisationsmitgliedern, organisationalen Normen und zahlreichen anderen Faktoren abhängig ist. Insofern handelt es sich um einen Wert, für dessen Ausprägung nicht ein einzelner Organisationsbereich exklusiv oder in prioritärer Zuständigkeit verantwortlich sein kann (vgl. mit Blick auf Hochschulen Armbruster/Lederbogen 2010: 43f.). Daher sollte sich ein Reputationsmanagement auf möglichst alle Bereiche erstrecken, deren Arbeit bzw. Leistung für die Ausprägung der hochschulischen Reputation von Relevanz ist. Im (unwahrscheinlich realisierbaren) Idealfall erstreckt es sich auf alle zentralen und dezentralen Leitungsebenen und damit auf die Gesamtorganisation. Ob Reputation in Hochschulen als Orientierungsgröße auf der Ebene der Gesamtorganisation genutzt oder auf ausgewählte Bereiche beschränkt werden soll, hängt vor allem von der hochschulweiten Konsentierbarkeit der Relevanz außerwissenschaftlicher Stakeholder ab: Diese müssten bei einem umfassenden Reputationsmanagement systematisch berücksichtigt werden, haben aber aus Sicht des „operativen Kerns“ der Wissenschaftler im Regelfall nur nachgeordnete Bedeutung gegenüber der scientific community. Insofern wäre das Reputationsmanagement so auszugestalten, dass die intensivierete Stakeholderorientierung nicht ungefiltert auf den „operativen Kern“ trifft, sondern dieser vielleicht sogar verstärkt von systemfremden Funktionslogiken abgeschirmt wird.

Da eine besonders hohe Affinität von Reputations- und Kommunikationsmanagement besteht, ist es in jedem Fall sinnvoll, die Kommunikationsfunktion in ein explizites Reputationsmanagement einzubeziehen. Diese Affinität zeigt sich insbesondere daran, dass Versuche der Reputationsbildung-, stabilisierung und -verbesserung unabhängig von ihrer innerorganisationalen Bearbeitung nahezu immer auch eine kommunikative Dimension haben (vgl. m. w. N. Boon/Houlberg 2020: 221f.) und die Schaffung, Stabilisierung oder der Ausbau organisationaler Reputation – verstanden als Phänomen öffentlicher Kommunikation (s. Kapitel 2.1) – elementar auf eine zielgerichtete Darstellung der Organisation gegenüber internen und externen Stakeholdern, auf die Schließung bzw. Verkleinerung reputationsrelevanter Informationslücken bei Stakeholdern, auf

ein kommunikatives „Perzeptionsmanagement“ und damit auf strategische Organisationskommunikation angewiesen ist. Schwalbach (2015: 6) sieht darüber hinaus eine gleichsam natürliche Verbindung von Reputationsmanagement und strategischer Organisationskommunikation, da Reputation ein strategischer Wettbewerbsvorteil ist und die Hauptaufgabe strategischer Organisationskommunikation in der Schaffung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen besteht. Angesichts dessen scheint es sinnvoll, bei der Etablierung eines Reputationsmanagements die Kommunikationsfunktion nicht nur einzubeziehen, sondern sie als Nukleus zu nutzen, von dem ausgehend eine Orientierung an der Steuerungsgröße Reputation schrittweise auf weitere Organisationsbereiche ausgedehnt werden kann.

2. Die *Intensität der Bezugnahme auf das Reputationskonstrukt* in den einzelnen Bereichen kann unterschiedlich ausfallen und von der Umsetzung einzelner, an anderer Stelle oder partizipativ entwickelter Maßnahmen bis hin zur Orientierung der gesamten bereichsspezifischen Arbeit am Reputationskonstrukt reichen.
3. Es muss die *Koordinations- bzw. Steuerungsverantwortlichkeit* für das Reputationsmanagement geklärt werden. Dabei kann grundsätzlich zwischen einer (1) hochschulweiten zentralen Steuerung, (2) einer hochschulweiten Koordination ohne zentrale Steuerung und (3) einer lediglich bereichsspezifischen Verantwortlichkeit ohne hochschulweite Koordination und zentrale Steuerung unterschieden werden (vgl. Balocco/Becker 2013: 13). Angesichts der oben beschriebenen Affinität scheint es sinnvoll, auch die Koordinations-/ Steuerungsverantwortung für ein bereichsübergreifendes Reputationsmanagement in der Hochschulkommunikation anzusiedeln. Die Kommunikationsfunktion ist prädestiniert, öffentlich wahrnehmbare Aktivitäten von Organisationsmitgliedern ganz unterschiedlicher Bereiche unter Perzeptionsgesichtspunkten zu planen, zu unterstützen und zu orchestrieren (vgl. Liehr-Gobbers/Storck 2011: 185). Die Koordinations- bzw. Steuerungsverantwortlichkeit der Hochschulkommunikation kann sowohl als hochschulweite zentrale Steuerung oder als hochschulweite Koordination ohne zentrale Steuerung ausgestaltet werden.
4. Darüber hinaus sollte eine *Klärung des Reputationsverständnisses* erfolgen und unter den beteiligten Akteuren so weit wie möglich konsentiert werden. Da spezifische Messverfahren (s. Kapitel 5.3) jeweils bereits spezifische Reputationsverständnisse mit sich bringen wäre es zunächst naheliegend, das Reputationsverständnis mehr oder weniger unhinterfragt ausgehend vom Messverfahren zu wählen. Im Einzelfall kann es aber hilfreicher sein, grundsätzlich anzusetzen und den dem Reputationsmanagement zu Grunde zu legenden Reputationsbegriff zunächst gewissermaßen „freihändig“ zu erarbeiten und anschließend zu operationalisieren. Zu dieser freihändigen Bestimmung eignen sich die Vorschläge der Metadimensionen des Konstrukts (s. Kapitel 2.1). Hier gilt es insbesondere zu entscheiden, ob diese Dimensionen für die Hochschule den gleichen oder einen unterschiedlichen Stellenwert haben sollen. In diese Entscheidung muss einkalkuliert werden, dass sich die Dimensionen nicht im Gleichklang verändern, sondern die Priorisierung einer Dimension negative Auswirkungen auf eine oder mehrere der anderen Dimensionen haben kann (vgl. Carpenter/Krause 2012: 27). Angesichts der Stakeholdervielfalt ist im Regelfall aber davon abzuraten, das Reputationsmanagement ausschließlich auf eine Dimension auszurichten.
5. Hinsichtlich des *Verständnisses von Reputationsmanagement* sei auf die in Kapitel 4 dargelegte Unterscheidung verwiesen: Damit sich Investitionen lohnen, sollte ein Verständnis des Reputationsmanagements als strategisches Instrument im Wettbewerb konsentier- und umsetzbar sein, sich die Vorstellungen von Sinn und Zweck des Verfahrens also nicht auf die organisationale Selbstdarstellung der Hochschule und/oder reines „Symbolmanagement“ beschränken.

6. Außerdem sollten die in der Hochschule bzw. bei wesentlichen Akteuren bestehenden, häufig impliziten *Vorstellungen hinsichtlich der Beeinflussbarkeit von Reputation* reflektiert und expliziert werden. Keith (2001; vgl. ebenfalls Safón 2012: 170f.) schlägt zu deren Bündelung die Unterscheidung in die Kategorien meritokratischer und institutioneller Vorstellungen vor. Im Rahmen der in der Literatur dominierenden meritokratischen Vorstellungen wird angenommen, dass die Reputation Ergebnis der von Stakeholdern wahrgenommenen Leistungen von Hochschulen ist. Bestimmte Leistungsparameter (z. B. Qualität der Studierenden und der Studiengänge, Forschungsleistung, Position in Rankings) fungieren in dieser Vorstellung als Signale, aus denen organisationale Reputation in Wahrnehmungsvorgängen geformt wird; demnach kann Reputation relativ kurzfristig über die Verbesserung (Verschlechterung) hochschulischer Leistungsparameter verbessert (schlechter) werden. Dieser Vorstellung über die Beeinflussbarkeit von Reputation steht die institutionelle Vorstellung gegenüber, gemäß derer Reputation zwar auch extern zugeschrieben wird, diese Zuschreibungen aber kurz- und mittelfristig stabil bleiben und Hochschulen wohl auch ein Interesse daran haben, diese kurz- und mittelfristig stabil zu halten. Davon unabhängig können sich sonstige Aktivitäten und Leistungen in der Hochschule durchaus kurzfristig zum Guten wie zum Schlechten ändern, so dass Reputationsmanagement aus Sicht von Hochschulen im Zeitverlauf den Charakter der Aufrechterhaltung einer Fassade annehmen kann, die die tatsächlichen Vorgänge innerhalb der Organisation eher verdeckt als verdeutlicht.
7. Darüber hinaus geht es um eine Beantwortung der Frage, ob das Reputationsmanagement eher auf die *Bildung bzw. Stabilisierung passiver oder aktiver Reputation* zielt. „Passive Reputation“ liegt vor, wenn eine Organisation lediglich nicht negativ auffällt bzw. sich nicht negativ von anderen Akteuren im organisationalen Feld abhebt (vgl. Voswinkel 2011: 42). „Aktive Reputation“ wird angestrebt, wenn sich Organisationen um eine Unterscheidbarkeit und ein positives Hervorstechen im organisationalen Feld bemühen; damit freilich setzen sich Organisationen auch einer im Vergleich zur passiven Reputation erhöhten Beobachtungs- und Bewertungsintensität durch Stakeholder aus (vgl. ebd.). In diesem Zusammenhang lässt sich mit Blick auf den Status von Hochschulen als Organisationen des öffentlichen Sektors argumentieren, dass diese aufgrund ihrer gegenüber privatwirtschaftlichen Organisationen fundamental anderen *raison d’être* und ihrer öffentlichen Finanzierung und damit verbundener Budgetrestriktionen eher nach neutraler bzw. passiver Reputation streben sollten anstatt explizit eine besonders gute Reputation anzustreben (vgl. Luoma-Aho 2007: 125). Eine neutrale Reputation liegt vor, wenn Stakeholder der Leistung oder den Entscheidungen einer Organisation des öffentlichen Sektors weder stark zustimmen noch sie ablehnen, aber grundsätzlich einverstanden sind (vgl. ebd.: 129).

Auch unabhängig von organisatorischen Festlegungen zur Ausdehnung und Verantwortlichkeit eines hochschulischen Reputationsmanagements kann gut begründet argumentiert werden, dass Reputation eine „optimale Steuerungsgröße“ (Schwaiger/Eberhardt/Mahr 2016) für die strategische Kommunikation ist, insofern also eine Orientierung der Arbeit des Bereichs Hochschulkommunikation am Reputationskonstrukt auch dann infrage kommt, wenn andere Organisationsbereiche nicht beteiligt sind und auch perspektivisch nicht beteiligt werden sollen.⁵ So gilt Reputation beispielsweise als selbstverständlich anzuwendender generischer Werttreiber im Rahmen der Herleitung der Kommunikationsstrategie von Hochschulen (vgl. Bundesverband Hochschulkommunikation et al. 2017: 15-20). Als primär kommunikatives Arbeitsfeld führt ein systematisches Reputationsmanagement notwendi-

⁵ In einer solchen Situation fallen also die Ausdehnung und die Koordinations- bzw. Steuerungsverantwortlichkeit des Reputationsmanagements im Bereich der Hochschulkommunikation zusammen.

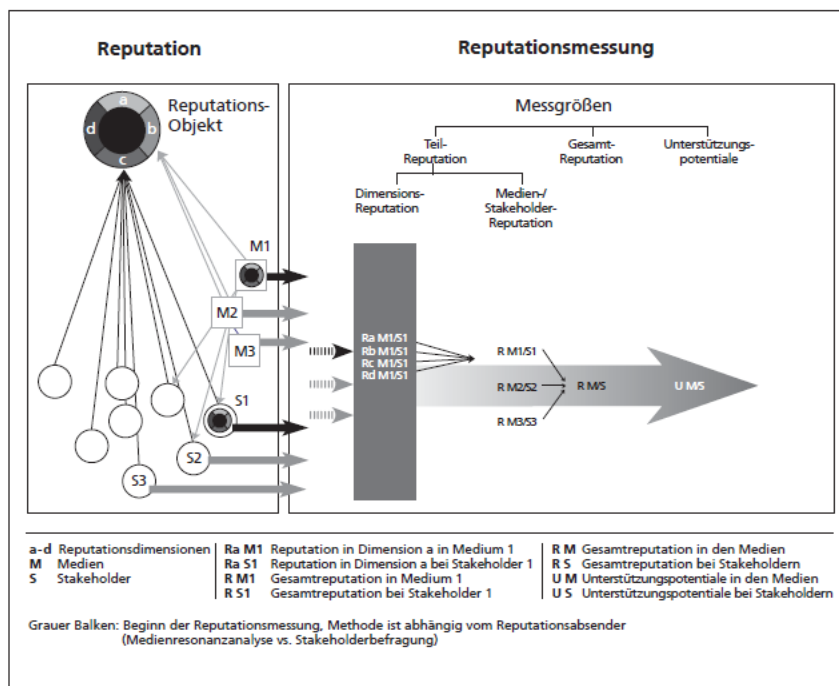
gerweise zu einer (ausgeprägteren) Stakeholder- bzw. Gruppenspezifik von Analysen und Kommunikationsmaßnahmen und unterscheidet sich genau dadurch von der klassischen medienzentrierten Öffentlichkeitsarbeit (Storck/Liehr 2009: 258). Wenn das Reputationsmanagement auf die Hochschulkommunikation beschränkt bzw. dieser prioritär zugeordnet wird, hat sie innerhalb der Organisation die Aufgabe, in anderen Organisationseinheiten eine Sensibilität für die reputationsbezogenen Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen zu schaffen und bei Bedarf auch auf nicht-kommunikative Maßnahmen mit Reputationsrelevanz hinzuwirken.

5.3 Reputationsmessung

Grundsätzlich wird im Zuge von Reputationsmessungen erfasst, welche Reputationsabsender (Stakeholder und Medien) dem Reputationsobjekt in welchen Dimensionen welche Reputation zuschreiben, wodurch Rückschlüsse auf Stakeholdererwartungen an die Organisation und das Ausmaß der Unterstützungsbereitschaft der beforschten Reputationsabsender möglich sind (vgl. Fombrun/Rindova 2000: 93f.; Peters/Liehr-Gobbers 2015: 926). Anhand eines generischen Modells der Reputationsmessung von Liehr et al. (2009; vgl. Peters/Liehr-Gobbers 2015) lassen sich die Voraussetzungen für die regelmäßige Durchführung von Reputationsmessungen verdeutlichen (s. Abbildung 2). Demnach muss

- zuerst das Reputationsobjekt bzw. müssen die Reputationsobjekte (Organisation oder organisationale Teilbereiche wie z. B. Fachbereiche oder Institute) bestimmt werden,
- anschließend dessen bzw. deren Operationalisierung festgelegt werden (Reputationsdimensionen wie z. B. akademische Leistungsfähigkeit, Innovationskraft, Servicequalität u. ä. m.) und
- schließlich die Reputationsabsender benannt werden.

Abbildung 2: Idealtypische Vorgehensweise einer Reputationsmessung (Peters/Liehr-Gobbers 2015: 927)

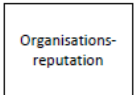


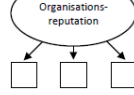



Im Unternehmenskontext werden die Reputationsdimensionen oft aus Selbstbeschreibungen wie den Unternehmenswerten, der Vision und Mission oder dem Leitbild abgeleitet. Im Hochschulkontext bieten sich analog Leitbilder, der Hochschulentwicklungsplan und ähnliche Dokumente an. Die

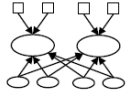
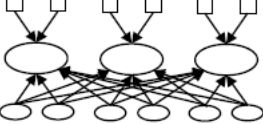
Autoren weisen darauf hin, dass eine Untergliederung des Reputationsobjektes in Dimensionen mitunter noch zu oberflächlich ist, um aus den Ergebnissen klare Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Daher sollten Dimensionen auf einzelne Indikatoren heruntergebrochen werden (vgl. Peters/Liehr-Gobbers 2015: 927f.). Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen bzw. Maßnahmen ist die Messgröße der *Dimensionsreputation*, d. h. die Bewertung des Reputationsobjekts durch konkrete Stakeholder und Medien in den festgelegten Dimensionen, am besten geeignet. Diese kann weiter verdichtet werden zur *Stakeholder-* und *Medienreputation* sowie zur *Gesamtreputation*, die als hochgradig generalisierte Kennzahlen einen informatorischen Wert haben und eine allgemeine Standortbestimmung ermöglichen, jedoch für die Steuerung des Konstruktes ungeeignet sind (vgl. Peters/Liehr-Gobbers 2015: 928).

In der anwendungsbezogenen Literatur hat sich ein breites Spektrum unterschiedlicher, ganz überwiegend quantitativer Messansätze herausgebildet, die sich hinsichtlich des zu Grunde liegenden Reputationsverständnisses, ihrer Elaboriertheit, ihrer Standardisierung und des mit ihnen verbundenen Ressourcenaufwands unterscheiden und je spezifische messtechnische Vor- und Nachteile aufweisen (vgl. zu messtechnischen Details dazu Helm/Klode 2011; Prauschke 2007: 67-71; Helm 2007: 266-289).⁶ Tabelle 1 gibt einen Überblick.

Tabelle 1: Ansätze zur Messung der Organisationsreputation (in Anlehnung an Prauschke 2007: 69)

Messansatz					
Art der Messung	Analyseverfahren	Anzahl Konstruktdimensionen	Art der Spezifikation	Veranschaulichung	Beispiel
Direkt	Mittelwertanalyse/Häufigkeitsauswertung	-	-		Rankings, z. B. <ul style="list-style-type: none"> „Imageprofile“ (Manager Magazin) „World's most admired companies“
Indirekt	Mittelwertanalysen	-	-		Reputation Quotient (RQ) (Fombrun/Gardberg/Sever 2000)
	Multivariate Analyseverfahren	Eindimensionale Konstruktmessung	Formative Messung		Helm 2005, 2007
			Reflektive Messung		„System for Corporate Reputation Analysis“ SCORA (Einwiller/Kuhn 2011, grundlegend Einwiller 2003)
			Formative und reflektive Messung		RepTrak (Wiedmann 2012 sowie https://www.reptrak.com)

⁶ Zu rein quantitativen Messungen von latenten Konstrukten wie Reputation lässt sich kritisch anmerken, dass die zum Zwecke der Messung eingeführten Dimensionen und Indikatoren den Befragten die Kriterien der Beurteilung von Reputationsobjekten gleichsam aufzwingen und den prinzipiell nutzbaren Beurteilungskorridor (unangemessen) einschränken. Insoweit ist grundsätzlich fraglich, ob die Ergebnisse von Reputationsmessinstrumenten nicht eher als künstliche Beurteilungen von Stakeholdern anhand zu diesem Zwecke eingeführter Dimensionen anstatt als Abbildungen tatsächlich vorhandener Beurteilungen von Hochschulen betrachtet werden sollten (vgl. mit diesem Argument Nerb 2002: 47; auch Fleischer 2015: 128-132).

		Zweidimensionale Konstruktmes- sung	Formative und reflektive Messung		Schwaiger 2004, 2011
		Dreidimensionale Kon- struktmes- sung	Formative und reflektive Messung		„Integrated Reputation Management System“ (IReMS) (Ingenhoff 2007, Ingenhoff/Bredl 2010)

Grundsätzlich ist zwischen direkten und indirekten Ansätzen zu unterscheiden. Bei ersteren wird der Reputationswert über einen einzigen Indikator abgefragt. Dabei wird angenommen, dass das Konstrukt direkt beobachtbar ist. Letztere fassen Reputation als latentes, nicht direkt beobachtbares Konstrukt auf und ermitteln den Reputationswert über eine Mehrzahl von Indikatoren.

Vergleichsweise unaufwändig durchführbar sind Messungen, bei denen der Reputationswert lediglich den Mittelwert eines (direkte Messung) oder mehrerer Indikatoren (indirekte Messung) darstellt. Daneben stehen indirekte Messansätze, die auf multivariate Verfahren zurückgreifen.⁷ In der überwiegenden Anzahl der Messansätze in diesem Feld wird Reputation eindimensional, d. h. hier: als *ein* latentes Konstrukt, konzipiert. Auf einer zweiten Ebene muss zwischen einer formativen und reflektiven Spezifikation des Messansatzes unterschieden werden. Bei einer formativen Spezifikation beschreiben die Indikatoren unterschiedliche Eigenschaften der Reputation, die Indikatorvariablen des Messmodells stellen also Bestimmungsgrößen des betrachteten latenten Konstrukts dar (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke et al. 2018: 570). Bei einer reflektiven Spezifikation hingegen wird Reputation durch eine Reihe an Indikatoren mit sehr ähnlichen Aussagen erhoben, wobei jeder einzelne Indikator für sich genommen das Konstrukt in seiner Gesamtheit möglichst gut widerspiegeln sollte. Damit wird zugleich unterstellt, dass das latente Konstrukt verursachende Größe für Veränderungen der Messwerte der Indikatorvariablen ist (vgl. ebd.). Eine formative Spezifikation ist insbesondere geeignet, um das Konstrukt in möglichst vielen seiner Facetten bzw. möglichst umfassend zu erheben, während reflektive Ansätze von einer bereits hinreichend differenzierten Konstruktdefinition ausgehen und geeignet sind, dessen Einflussfaktoren zu bestimmen (vgl. Prauschke 2007: 70f.).

Diese kursorische Übersicht führt zu folgenden Empfehlungen für die Hochschulpraxis:

1. Da Reputation als latentes Konstrukt – genauso wie auch andere, eng verwandte Konstrukte („Image“, „Corporate Personality“, „Corporate Associations“ u. ä. m.) – nicht naturgegeben existiert, sondern erst im Prozess seiner Messung hergestellt und handhabbar gemacht wird, müssen *vor* der Etablierung eines Messverfahrens die in Kapitel 5.2 genannten Grundentscheidungen getroffen werden. Ausgehend vom Reputationsverständnis gilt es dann festzulegen, (1) ob die Gesamtorganisation und/oder bestimmte Organisationseinheiten als *Reputationsobjekte* aufgefasst werden, (2) welche *Reputationsdimensionen* (Eigenschaften, Charakteristika, Leistungen o. ä. eine Hochschule) und (3) welche *Reputationsabsender* relevant sind. Diese Klärung sollte erneut möglichst unabhängig von konkreten Messansätzen erfolgen, um zu vermeiden, dass die diesen Ansätzen zu Grunde liegenden spezifischen Definitionen unhinterfragt übernommen werden und

⁷ Bei direkten und indirekten Messungen, die ausschließlich auf Mittelwertanalysen beruhen, wird unterstellt, dass der Indikator bzw. die Indikatoren die Gesamtreputation unabhängig voneinander und gleichgewichtig beeinflussen. Jedoch kommt die weit überwiegende Mehrzahl empirischer Prüfungen zu dem Ergebnis, dass die Indikatoren nicht unabhängig voneinander sind und von Befragten auch nicht als unabhängig angesehen werden, woraus geschlossen werden kann, dass ein summativer Index (ungewichtetes arithmetisches Mittel) zur Konstruktmesung nicht angemessen ist (vgl. Schwalbach 2015: 18). Demgegenüber ermöglichen indirekte Messansätze, die auf multivariate Verfahren zurückgreifen, grundsätzlich die Berücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen den Indikatoren und deren ungleichgewichtigem Einfluss auf die Gesamtreputation.

sich ggf. erst dann als dysfunktional herausstellen, wenn bereits Ressourcen in die Messung investiert worden sind. Vielmehr empfiehlt es sich, den umgekehrten Weg zu gehen, d. h. auf Basis einer hochschulinternen Festlegung des Reputationsverständnisses denjenigen Messansatz zu suchen, dessen Reputationsverständnis die größten Schnittmengen aufweist.

2. Die o. g. *Messansätze* sind für Hochschulen nicht unmittelbar nutzbar, können aber als generische, grundlegende Vorgehensweisen interpretiert werden, zwischen denen man sich in der Praxis entscheiden muss.
 - Ein wesentliches Entscheidungs- bzw. Auswahlkriterium dürften in der Praxis der Hochschulkommunikation die zur Verfügung stehenden zeitlichen und personellen Ressourcen sein, ist doch der erforderliche Aufwand für die Vorbereitung, regelmäßige Durchführung und Auswertung der in Tabelle 1 dargestellten Ansätze unterschiedlich: Er steigt von oben (direkte Messung mit Mittelwertanalyse/Häufigkeitsauswertung) nach unten (indirekte, mehrdimensionale Konstruktmessung). In diesem Zusammenhang ist ggf. einzukalkulieren, dass die regelmäßige Datenerhebung und -auswertung auch extern vergeben werden kann. Es sollte außerdem geprüft werden, ob hochschulintern Datenquellen zur Verfügung stehen, die für die Reputationsmessung von Relevanz sind (z. B. Kennzahlen aus dem Berichtswesen und dem akademischen Controlling).
 - Ein weiteres Entscheidungs- bzw. Auswahlkriterium dürfte die Anzahl der für Befragungen zugänglichen Mitglieder der hochschulischen Stakeholdergruppen sein: Im Regelfall dürfte von indirekten Messungen mit multivariaten Analyseverfahren und zwei- oder sogar dreidimensionalen Konstruktmessungen aus Praktikabilitätsgründen (zunächst) abzuraten sein, da der zur Erzielung valider Ergebnisse erforderliche Umfang der Stichprobe der zu Grunde liegenden Stakeholderbefragungen mit jeder Dimension bzw. jeder zusätzlichen Indikatorvariable wächst. Hier besteht die Gefahr, dass genügend Personen zur Teilnahme an der Befragung nur rekrutiert werden können, wenn die hochschulspezifischen Stakeholderdefinitionen aufgeweicht werden (vgl. Liehr/Peters/Zerfaß 2009: 9).
3. Wenn die grundlegende Entscheidung für einen Messansatz getroffen ist, kann auf dieser Basis ein hochschulspezifisches *Messinstrument* entwickelt werden. Dabei kann die Anlehnung an den grundlegenden Messansatz unterschiedlich eng ausfallen: Er kann sich auf die Übernahme der Grundstruktur (z. B. die Anzahl der Dimensionen oder die Art der Spezifikation) beschränken, aber auch bis hin zu einer mehr oder weniger unveränderten Übernahme von Indikatoren und Items reichen. Ein Beispiel für ein eigenständiges, auf Business Schools ausgerichtetes Instrument, dem eine eindimensionale Struktur mit den beiden Indikatoren „Perceived Quality“ und „Prominence“ zu Grunde liegt, haben Rindova et al. (2005) vorgelegt.⁸ Insbesondere der standardisierte Ansatz des „RepTrak“ bietet offenkundig Anlass für ausgeprägtere bzw. engere Anlehnungen: Beispielsweise haben Vidaver-Cohen (2007) sowie Šontaitė und Bakanauskas (2011) hochschulspezifische Instrumente entwickelt, in denen wesentliche Indikatoren und Items aus dem „RepTrak“-Framework direkt übernommen worden sind. Weitere hochschulspezifische Instrumente stammen von Safón (2009) sowie Verčič et al. (2016). Auch bezüglich der Instrumentenentwicklung ist eine „Make or Buy“-Entscheidung zu treffen.
4. Mit Blick auf die Nutzbarkeit von Messergebnissen für die Hochschulsteuerung im Allgemeinen und für die Kommunikationssteuerung im Besonderen erlauben grundsätzlich alle Messansätze

⁸ Dass auch das komplexere dreidimensionale Modell von Ingenhoff als Grundmuster zur Reputationsmessung nicht-ökonomischer Organisationen genutzt werden kann, zeigt Pellarin (2015), der auf dieser Basis die Grundlagen ein Messmodells für politische Parteien entwickelt.

die Ableitung von durch die Hochschule beeinflussbaren Reputationstreibern. Statistisch valide gelingt das jedoch nur bei indirekten Messungen mit multivariaten Analyseverfahren und (zumindest auch) formativer Spezifikation (vgl. Schwaiger/Eberhardt/Mahr 2016: 66; Rindova/Williamson/Petkova 2010), so dass diese besonders empfehlenswert sind.

Mit Blick auf den Organisationstypus Hochschule deuten vorliegende Studien sogar eine noch weitergehende Einschränkung des Spektrums der Messansätze als sinnvoll an: Verčič et al. (2016; vgl. auch Schultz/Mouritsen/Gabrielsen 2001) zeigen anhand einer Unterteilung hochschulischer Stakeholder in drei Gruppen (Hochschulmitarbeiter, Studierende, allgemeine Öffentlichkeit), dass Reputation von allen drei Gruppen als eindimensionales Konstrukt wahrgenommen wird, die Gruppen eine unterschiedliche Anzahl von Indikatoren als relevant beurteilen, diese Indikatoren auch unterschiedlich gewichten und ihnen je unterschiedliche Items eines Fragebogens zuordnen.⁹ Daraus lässt sich folgern, dass Hochschulreputation (1) *eindimensional* gemessen werden sollte, (2) lediglich über *einen Indikator* und (3) über eine *kleine Anzahl an Items* erhoben werden sollte und (4) für *alle Stakeholdergruppen ein und dasselbe Instrument* eingesetzt werden sollte (vgl. Verčič/Verčič/Žnidar 2016: 172; mit gleicher Schlussfolgerung auch Safón 2009).

Damit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass für Hochschulen am zielführendsten indirekte Messansätze sind, die multivariate Analyseverfahren vorsehen, eine eindimensionale Konstruktmessung vornehmen, (zumindest auch) formativ spezifiziert sind und die Reputation über einige wenige Indikatoren mit wenigen Items erheben. Diese Empfehlungen erleichtern die Handhabbarkeit des Messvorgangs, sind aber hinsichtlich der Ableitbarkeit von Handlungsempfehlungen für die Hochschule insofern problematisch, als sich mit einer Reduzierung der Indikatoren und Items auch der Differenziertheitsgrad der ableitbaren Handlungsempfehlungen verringert.

5.4 Planung von Maßnahmen

Im Rahmen der Maßnahmenplanung muss die Frage beantwortet werden, wie den stakeholder- und medienspezifischen Reputationszielen nähergekommen werden kann. Je nach Ausdehnung und Koordinations-/ Steuerungsverantwortlichkeit des Reputationsmanagements kann sich das Spektrum der in Frage kommenden Maßnahmen auf Kommunikationsmaßnahmen in Verantwortung der Hochschulkommunikation beschränken, aber auch auf weitere Bereiche erstrecken (z. B. Gebäudemanagement, Finanzen, Personal etc.), die dann als Empfänger von Maßnahmenvorschlägen der Hochschulkommunikation fungieren.

Zur Ableitung bzw. Planung und anschließenden Umsetzung von *Kommunikationsmaßnahmen* aus dem gemessenen Reputationsergebnis kann die Systematik der Wirkungsstufen der Kommunikation herangezogen werden. Folgende Stufen werden unterschieden (vgl. zum Folgenden Rolke/Zerfaß 2010: 55f.):

- Auf der Stufe des *Inputs* werden Ressourcen gemessen, die für die Umsetzung der strategischen Kommunikation erforderlich sind (z. B. Personalkosten, Kosten für externe Dienstleister etc.). Es muss die Leitfrage beantwortet werden, welche Aufwendungen für die Kommunikation gemacht werden.
- Auf der Stufe des *internen Outputs* wird die Effizienz der Produktion kommunikativer Angebote und deren Qualität gemessen (z. B. Budgettreue, Durchlaufzeiten, Fehlerquoten).

⁹ Aus einer Reihe von neun überprüften Indikatoren wird demnach lediglich der Indikator „Performance“ – erhoben über die Items „1. Employs prestigious professors“, „2. Professors have high levels of publishing“, „3. Attracts best students“, „4. Enables good employment after graduation“ und „5. High level of income from business projects“ – von allen drei Gruppen als relevanter Indikator zur Bewertung der Hochschulreputation herangezogen.

- Als *externer Output* wird die Verfügbarkeit der produzierten Angebote für die Zielgruppen bezeichnet. Typische Messgrößen sind bspw. die Anzahl und Auflage erschienener Beiträge, die Besuchshäufigkeit von Webseiten, der Anteil eigeninitiiertem Berichterstatter an der Gesamtberichterstatter u. ä. m.
- Auf der Stufe des *direkten Outcomes* wird der Einfluss der Kommunikationsmaßnahmen auf das Bewusstsein der Stakeholder ermittelt. Gemessen wird u. a. die gestützte und ungestützte Bekanntheit der Organisation bzw. ihrer Angebote sowie ihre Erinnerung (Recall) oder Wiedererkennung (Recognition) durch die Stakeholder.
- Der *indirekte Outcome* erfasst Veränderungen von Meinungen, Einstellung, Emotionen, Verhaltensdisposition und tatsächlichem Verhalten von Stakeholdern, bspw. durch Meinungsforschung oder Aktivitätsmessungen.
- Auf der *Outflow*-Stufe wird der Wertschöpfungsbeitrag strategischer Kommunikation erfasst, der sowohl als Beitrag zur Erreichung strategischer und finanzieller Ziele (exemplarische Messgrößen: Umsatz, Produktivität, Vertragsabschlüsse), als auch als Beitrag zur Entwicklung materiellen und/oder immateriellen Kapitals ausgeprägt sein kann (exemplarische Messgrößen: Markenwert, Wissen und Kompetenz von Mitarbeitern). Die Leitfrage lautet: Welche werthaltigen Zielgrößen der Organisation werden beeinflusst?

Innerhalb des Wirkungsstufenmodells werden Reputationsmessergebnisse der Outcome-Stufe zugeordnet, es wird also angenommen, dass in Reputationsmessergebnissen das gesamte Spektrum der in dieser Wirkungsstufe relevanten Messbereiche gebündelt ist (vgl. Storck/Liehr 2009: 261).¹⁰ Uneinheitlich wird allerdings die Frage beantwortet, ob die Messgröße Reputation dem direkten oder dem indirekten Outcome zuzuordnen ist, ob sie also die Messbereiche „Wahrnehmung der Hochschule durch ihre Stakeholder, Nutzung hochschulischer Angebote und Wissen über die Hochschule“ (direkter Outcome) oder die Messbereiche „Meinungen, Einstellung, Emotionen und Verhaltensdispositionen bezüglich der Hochschule“ (indirekter Outcome) reflektiert.¹¹

Für die Planung von (Kommunikations-) Maßnahmen bietet es sich an, Reputationsmessergebnisse – konkreter: Ergebnisse für die medien- und stakeholder-spezifische *Dimensionsreputation* (s. Kapitel 5.3) – auf der Stufe des indirekten Outcomes zu verorten, Ziel- bzw. Sollwerte für die Dimensionsreputationen zu definieren und dann Schritt für Schritt über die gewünschte Wahrnehmung der relevanten Stakeholder und Medien (direkter Outcome) und über die erforderliche Verfügbarkeit der zu produzierenden Kommunikationsprodukte/-angebote (externer Output) auf die Produkte/Angebote selbst (interner Output) und auf die aufzuwendenden Ressourcen (Input) zu schließen (vgl. zu diesem Vorgehen Storck 2016: 59-65). Ziel dieses Vorgehens ist also, aus der Messgröße Dimensionsreputation auf konkret durchzuführende Handlungen der Hochschulkommunikation zu schließen und das Konstrukt Reputation so als Ausgangspunkt einer systematischen Kommunikationsplanung zu nutzen.

¹⁰ Darüber hinaus kann auf der Outflow-Ebene ein monetär ausgedrückter Reputationswert i. S. eines immateriellen Vermögenswerts verortet werden.

¹¹ Storck und Liehr (2009: 261f.; ebenso Wiedmann 2012: 59f.) beispielsweise plädieren für eine Verortung der stakeholder- und medienübergreifenden Gesamtreputation sowie der Teilreputationen (Dimensions- sowie Medien- und Stakeholderreputation) auf der Stufe des direkten Outcomes, während der Stufe des indirekten Outcomes die Messgröße „Unterstützungspotential konkreter Stakeholder“ zugeordnet wird. Rolke et al. (2020: 12) verorten Reputation hingegen auf der Stufe des indirekten Outcomes.

Tabelle 2: Ablauf der Kommunikationsplanung ausgehend von der Ist-Reputation (in enger Anlehnung an Storck 2016: 62)

Planungsschritte		Leitfrage	Operationalisierungsfragen
1.	Indirekter Outcome: Dimensionsreputationen IST	-	-
2.	Dimensionsreputationen SOLL	Wie sollen sich die stakeholder-/medienspezifischen Werte in den einzelnen Dimensionen verändern bzw. stabilisieren?	-
3.	Direkter Outcome: Wahrnehmung	Welches Bild sollen die einzelnen Stakeholder von uns haben?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Informationen wollen wir vermitteln? • Welche Aspekte unserer Hochschule sollen konkrete Stakeholder/Medien gestützt oder ungestützt kennen, erinnern (Recall) oder wiedererkennen (Recognition)? • Welche Erfahrungen sollen konkrete Stakeholder/Medien mit uns machen? • Welche Wahrnehmungen stehen der SOLL-Wahrnehmung unserer Hochschule entgegen?
4.	Externer Output: Vermittlung	Welche Berührungspunkte Mit Stakeholdern/ Medien wollen wir dafür nutzen bzw. neu schaffen?	<ul style="list-style-type: none"> • Über welche Plattformen und Kontaktstellen verfügen wir bereits? • Welche können wir darüber hinaus durch Kooperation erschließen, eigenständig aufbauen oder zukaufen?
5.	Interner Output: Produktion	Welche kommunikativen Angebote wollen wir produzieren?	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist unsere kommunikative Leitidee, was sind unsere Kernbotschaften? • Mit welchen Einzelaussagen können wir diese belegen? • Welche Kommunikationsmittel wollen wir nutzen?
6.	Input: Ressourcen	Welche Ressourcen brauchen wir, um das alles zu tun?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten benötigen wir? • Welcher Einstellungs- und Weiterbildungsbedarf entsteht? • Welche Produkte und Dienstleistungen müssen wir einkaufen?

Problematisch sind in der Praxis im Regelfall Maßnahmen oder Entscheidungen, mit denen zwar bestimmten Erwartungen von Stakeholdern entsprochen werden kann, die aber in Widerspruch zu bestehenden Strategiefestlegungen stehen. In solchen Fällen wird Reputationsmanagement zum Gegenstand von Führungsentscheidungen dahingehend, ob die externen Erwartungen erfüllt werden sollen, ein Kompromiss gefunden werden soll oder der bisherige Kurs fortgesetzt werden soll (vgl. Storck/Liehr 2009: 266f.).

6. Fazit

Der Dreiklang aus einer historisch gewachsenen Vertrautheit mit Reputationsarbeit im wissenschaftlichen Hochschulalltag, der „Organisationswerdung“ von Hochschulen sowie handlungsfeldspezifischen Zwängen macht Versuche der Steuerung von Hochschulen im Allgemeinen und der Hochschulkommunikation im Speziellen anhand des Reputationskonstrukts grundsätzlich erfolgsversprechend (s. Kapitel 4). Bei aller Unterschiedlichkeit der Hochschultypen und Organisationsformen scheint ein

explizites Reputationsmanagement auch in der Breite der Hochschulen anschlussfähig zu sein, führt erwartbar nicht zu einer „Übersteuerung“ und kann so mit hinreichender Wahrscheinlichkeit auch von einer kritischen Masse des „operativen Kerns“ der professoralen Hochschulmitglieder mitgetragen werden.

Wenn die Hochschulkommunikation zur reputationsmanagementverantwortlichen Instanz wird, kann sich ihre Anbindung an die Hochschulleitung bzw. ihre Einbindung in Prozesse der langfristigen Hochschulentwicklung erhöhen, da das Reputationsmanagement die Aufmerksamkeit der Leitung erfordert und eng mit der strategischen Positionierung und dem Prozess der Identifizierung und Stärkung von Wettbewerbsvorteilen verbunden ist. Zudem fördert die Etablierung eines expliziten Reputationsmanagements die Verzahnung der reputationsmanagementverantwortlichen Instanz innerhalb der Hochschule, hat es doch, unabhängig von seiner formal zu regelnden Ausdehnung innerhalb der Hochschule, eine Querschnitts- und Impulsgeberfunktion (vgl. Wiedmann 2012: 60). Es regt dazu an, alle Bereiche und Ebenen der Hochschule auf mögliche Beiträge zur Erreichung der angestrebten Soll-Reputation zu untersuchen und erfordert deshalb eine Beratung anderer Organisationsbereiche hinsichtlich möglicher Reputationswirkungen ihres Tages- und Projektgeschäfts sowie hinsichtlich der Reputationsförderlichkeit ihrer Entscheidungen und Handlungen.

Aufgrund der konsequenten und breiten Stakeholderorientierung des Reputationsmanagements verhilft eine explizite Bezugnahme auf Reputation Hochschulen zu einer Kommunikationsarbeit, die ihrem Charakter als „intersystemische Organisationen“ gerechter wird, die keinem gesellschaftlichen Teilsystem eindeutig zuzuordnen sind und daher „konstitutiv mit pluralen Referenzen“ (Bode/Brose 2001: 118, H.i.O.) operieren bzw. „polyphon“ (vgl. Andersen 2003: 166ff.) sind. Insbesondere die zu treffenden Grundentscheidungen im Zuge der Einführung eines Reputationsmanagements (s. Kapitel 5.2) geben Hochschulen Anlass zur Verständigung über gewünschte Fremdbeschreibungen und damit letztlich auch zur Klärung bzw. Präzisierung von Selbstbeschreibungen und Selbstverständnissen. Im Rahmen dieser Debatten könne auch bestehende organisatorische Routinen und Praktiken in Frage gestellt werden.

Literatur

- Alessandri, Sue Westcott /Yang, Sung-Un /Kinsey, Dennis F.** (2006): An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. In: Corporate Reputation Review. Jg. 9, Nr. 4: S. 258-270.
- Andersen, Niels Åkerstrøm** (2003): Polyphonic organisations. In: Bakken, Tore/Hernes, Tor (Hrsg.): Autopoietic Organization Theory. Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective. Copenhagen: S. 151-182.
- Armbruster, Bernt/Lederbogen, Utz** (2010): Imagestudien als Evaluierungsinstrument strategischer Hochschulkommunikation. In: Dies. (Hrsg.): Vom Image zur Reputation - Imagestudien als Evaluierungsinstrument strategischer Hochschulkommunikation. Stuttgart: S. 35-54.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd /Plinke, Wulff /Weiber, Rolf** (2018): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 15., vollst. überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Balocco, Marco /Licka, Paul/Marty, Thomas** (2012): Das Berinfor Management-Modell für Hochschulen: Ein Praxishandbuch für Führungskräfte in Universitäten, Hochschulen und weiteren Bildungs- und Forschungsinstitutionen. Zürich.
- Balocco, Marco/Becker, Andreas** (2013): Erfolgsfaktor Renommee. Abrufbar unter: <https://www.berinfor.ch/wp-content/uploads/2018/01/2013-Bericht-Befragung-Berinfor.pdf> [03.11.2021]. Zürich.
- Bardmann, Theodor M.** (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird - Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a. M..
- Barnett, Michael L./Jermier, John M./Lafferty, Barbara A.** (2006): Corporate Reputation: The Definitional Landscape. In: Corporate Reputation Review. Jg. 9, Nr. 1: S. 26-38.
- Bode, Ingo/Brose, Hans-Georg** (2001): Zwischen den Grenzen. Intersystemische Organisationen im Spannungsfeld funktionaler Differenzierung. In: Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Opladen: S. 112-140.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren** (2013): Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. Umsetzung und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten. In: Grande, Edgar/Jansen, Dorothea/Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter (Hrsg.): Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation - externe Anforderungen - Medialisierung. Bielefeld: S. 49-71.
- Boon, Jan/Houlberg, Salomonsen Heidi** (2020): Public Sector Organizations and Reputation. In: Luoma-Aho, Vilma/Canel, María-José (Hrsg.): The Handbook of Public Sector Communication. Noboken (NJ): S. 215-227.
- Bowman, Nicholas A./Bastedo, Michael N.** (2009): Getting on the front page: Organizational reputation, status signals, and the impact of U.S. news and world report on student decisions. In: Research in Higher Education. Jg. 50, Nr. 5: S. 415-436.
- Brenzikofer, Barbara/Staffelbach, Bruno** (2002): Reputation von Professoren als Führungsmittel in Universitäten. Diskussionspapier Nr. 7 des Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich. November 2002. Zürich.
- Bromley, Daniel B.** (2002): Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? In: Corporate Reputation Review. Jg. 5, Nr. 1: S. 35-50.
- Brown, Tom J./Dacin, Peter A./Pratt, Michael G./Whetten, David A.** (2006): Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. In: Journal of the Academy of Marketing Science. Jg. 34, Nr. 2: S. 99-106.
- Bundesverband Hochschulkommunikation E.V./Initiative Qualität Von Hochschulkommunikation (Iq_Hkom)/Scheuerle, Simon** (2017): Leitfaden Kommunikations-Controlling. Handlungsempfehlungen und Instrumente zur strategischen Ausrichtung der Kommunikationsarbeit und zur kennzahlengestützten Analyse der Zielerreichung. o. O..
- Carpenter, Daniel P./Krause, George A.** (2012): Reputation and Public Administration. In: Public Administration Review. Jg. 72, Nr. 1: S. 26-32.

- Christensen, Tom/Gornitzka, Åse** (2017): Reputation Management in Complex Environments - A Comparative Study of University Organizations. In: Higher Education Policy. Jg. 30, Nr. 2: S. 123-140.
- Christensen, Tom/Gornitzka, Åse** (2019): Reputation Management in Nordic Universities - Profiles and Development Over Time. In: Christensen, Tom/Gornitzka, Åse/Ramirez, Francisco O. (Hrsg.): Universities as Agencies. Reputation and Professionalization. Cham: S. 43-65.
- Cohen, Michael D./March, James G.** (1974): Leadership and Ambiguity. Boston (MA).
- De Ridder, Daniela** (2010): Reputationsmanagement an Hochschulen. Den guten Ruf strategisch planen. In: wissenschaftsmanagement. Jg. 16, Nr. 4: S. 53-54.
- Delgado-Márquez, Blanca L./Escudero-Torres, M. Ángeles/Hurtado-Torres, Nuria E.** (2013): Being highly internationalised strengthens your reputation: An empirical investigation of top higher education institutions. In: Higher Education. Jg. 66, Nr. 5: S. 619-633.
- Dowling, Grahame R.** (2016): Defining and Measuring Corporate Reputations. In: European Management Review. Jg. 13, Nr. 3: S. 207-223.
- Dukerich, Janet M./Carter, Suzanne M.** (2000): Distorted Images and Reputation Repair. In: Van Schultz, Majken/Hatch, Mary Jo (Hrsg.): The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand. Oxford, New York u.a.: S. 97-112.
- Einwiller, Sabine** (2003): Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel. Bamberg.
- Einwiller, Sabine** (2019): Reputation und Image in der Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. [Living reference work entry]. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 3. Aufl. Wiesbaden: S. 1-22.
- Einwiller, Sabine A. /Kuhn, Michael M.** (2011): Integrated Reputation Analysis at Daimler. In: Helm, Sabrina/Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher (Hrsg.): Reputation Management. Berlin, Heidelberg: S. 189-200.
- Eisenegger, Marc** (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution - Issues-Monitoring - Issues-Management. Wiesbaden.
- Eisenegger, Marc** (2015): Identität, Image und Reputation - Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In: Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. Aufl. Wiesbaden: S. 431-460.
- Eisenegger, Marc/Imhof, Kurt** (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation - Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., akt. u. erw. Auflage. Wiesbaden: S. 243-264.
- Eisenegger, Mark/Imhof, Kurt** (2007): Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft. fög Discussion paper 2007-0001. Abrufbar unter: https://www.foeg.uzh.ch/dam/jcr:00000000-13a2-35bc-0000-00000a79c849/Wahr_Gut_Schoen_2007_d.pdf [20.10.2021].
- Fadhilah, A. Razak/Yuzainee, Md Yusoff** (2019): Regression Model for the Perception of Graduates on University's Reputation. In: International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). Jg. 8, Nr. 4: S. 6188-6194.
- Fay, Daniel L./Zavatarro, Staci M.** (2016): Branding and Isomorphism: The Case of Higher Education. In: Public Administration Review. Jg. 76, Nr. 5: S. 805-815.
- Finch, David/Hillenbrand, Carola/Rubin, Harris** (2015): Proximity, Strategic Groups and Reputation: An Exploratory Study of Reputation in Higher Education. In: Corporate Reputation Review. Jg. 18, Nr. 3: S. 174-194.
- Fleischer, Alexander** (2015): Reputation und Wahrnehmung. Wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt. Wiesbaden.
- Fombrun, Charles J.** (1996): Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Boston (MA).

- Fombrun, Charles J./Gardberg, Naomi A./Sever, Joy M.** (2000): The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. In: Journal of Brand Management. Jg. 7, Nr. 4: S. 241-255.
- Fombrun, Charles J./Rindova, Violina P.** (2000): The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell. In: Van Schultz, Majken/Hatch, Mary Jo (Hrsg.): The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand. Oxford, New York u.a.: S. 77-96.
- Fortunato, John A.** (2008): Restoring a reputation: The duke university lacrosse scandal. In: Public Relations Review. Jg. 34, Nr. 2: S. 116-123.
- Friedrichsmeier, Andres** (2012): Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente. Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung. Münster.
- Friedrichsmeier, Andres/Fürst, Silke** (2012): Neue Governance als Wettbewerb um Sichtbarkeit. Zur veränderten Dynamik der Öffentlichkeits- und Medienorientierung von Hochschulen. In: Die Hochschule. Jg. 21, Nr. 2: S. 46-64.
- Friedrichsmeier, Andres/Geils, Matthias/Kohring, Matthias/Laukötter, Esther/Marcinkowski, Frank** (2013): Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen [Forschungsreport 1/2013 des Arbeitsbereichs Kommunikation - Medien - Gesellschaft, Institut für Kommunikationswissenschaft, Universität Münster]. Abrufbar unter: http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kowi/kmg/reports/kmg_2013_1-organisation-und-oeffentlichkeit_von-hochschulen.pdf [29.10.2021].
- Friedrichsmeier, Andres/Marcinkowski, Frank** (2016): The mediatization of university governance: a theoretical and empirical exploration of some side-effects. In: Policy & Politics. Jg. 44, Nr. 1: S. 97-113.
- Gavrila, S. Gabriela/Ramirez, Francisco O.** (2019): Reputation Management Revisited: U.S. Universities Presenting Themselves Online. In: Christensen, Tom/Gornitzka, Åse/Ramirez, Francisco O. (Hrsg.): Universities as Agencies. Reputation and Professionalization. Cham: S. 67-91.
- Gehrau, Volker/Röttger, Ulrike/Schulte, Johannes** (2013): Reputation von Hochschulen. Erwartungen, Anforderungen und mediale Informationsquellen von Studierenden. In: Röttger, Ulrike/Gehrau, Volker/Preusse, Joachim (Hrsg.): Strategische Kommunikation. Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes. Wiesbaden: S. 323-344.
- Gotsi, Manto/Wilson, Alan M.** (2001): Corporate reputation: seeking a definition. In: Corporate Communications: An International Journal. Jg. 6, Nr. 1: S. 24-30.
- Habermas, Jürgen** (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a. M.
- Hauser, Christiane/Schwetje, Thorsten/Leßmöllmann, Annette** (2019): Organisation von Hochschulkommunikation. In: Fähnrich, Birte/Metag, Julia/Post, Senja/Schäfer, Mike S. (Hrsg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: S. 123-139.
- Hegglin, Tim/Schäfer, Mike S.** (2015): Der Ranking-Effekt. Zum Einfluss des „Shanghai-Rankings“ auf die medial dargestellte Reputation deutscher Universitäten. In: Publizistik. S. 381-402.
- Helgesen, Øyvind/Nesset, Erik** (2007): Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College. In: Corporate Reputation Review. Jg. 10, Nr. 1: S. 38-59.
- Helm, Sabrina** (2005): Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. In: Corporate Reputation Review. Jg. 8, Nr. 2: S. 95-109.
- Helm, Sabrina** (2007): Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität. Wiesbaden.
- Helm, Sabrina /Klode, Christian** (2011): Challenges in Measuring Corporate Reputation. In: Helm, Sabrina/Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher (Hrsg.): Reputation Management. Berlin, Heidelberg: S. 99-110.

- Henke, Justus/Pasternack, Peer/Schmid, Sarah** (2016): Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation. HoF-Handreichungen 8. Beiheft zu „die hochschule“ 2016. Halle-Wittenberg.
- Henke, Justus/Pasternack, Peer/Schmid, Sarah** (2017): Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission. Berlin.
- Honecker, Patrick** (2011): Image- und Reputationsmanagement als strategischer Prozess. Überlegungen zur Organisation von Hochschulkommunikation. In: wissenschaftsmanagement. Jg. 17, Nr. 15: S. 17-22.
- Ingenhoff, Diana** (2007): Integrated Reputation Management System (IReMS). In: pr-magazin. Jg. 38, Nr. 7: S. 55-62.
- Ingenhoff, Diana/Bredl, Martin** (2010): Integriertes Reputationsmanagementsystem der Telekom Austria. In: Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt a. M.: S. 239-250.
- Jarren, Otfried** (2019): Hochschulkommunikation als komplexes Forschungs- und Handlungsfeld – Neue Herausforderungen für die Hochschulen. In: Fähnrich, Birte/Metag, Julia/Post, Senja/Schäfer, Mike S. (Hrsg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: S. 417-432.
- Keith, Bruce** (2001): Organizational contexts and university performance outcomes: the limited role of purposive action in the management of institutional status. In: Research in Higher Education. Jg. 42, Nr. 5: S. 493-516.
- Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina** (2013): The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. In: Minerva. Jg. 51, Nr. 4: S. 417-442.
- Kühl, Stefan** (2015): Reputation. Zur Funktion des Strebens nach Anerkennung in der Wissenschaft. In: Forschung & Lehre. Jg. 22, Nr. 10: S. 804-806.
- Kühl, Stefan/Muster, Judith** (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden.
- Lafuente-Ruiz-De-Sabando, Amaia/Zorrilla, Pilar/Forcada, Javier** (2018): A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda. In: European Research on Management and Business Economics. Jg. 24, Nr. 1: S. 8-16.
- Lee, Youngah/Wanta, Wayne/Lee, Hyunmin** (2015): Resource-based public relations efforts for university reputation from an agenda-building and agenda-setting perspective. In: Corporate Reputation Review. Jg. 18, Nr. 3: S. 195-209.
- Leßmöllmann, Annette** (2019): Hochschulkommunikation und Gemeinwohl. In: Hinsch, Winfried/Eggers, Daniel (Hrsg.): Öffentliche Vernunft? Die Wissenschaft in der Demokratie. Berlin, Boston: S. 73-83.
- Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher** (2011): How to Manage Reputation. In: Helm, Sabrina/Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher (Hrsg.): Reputation Management. Berlin, Heidelberg: S. 183-188.
- Liehr, Kerstin/Peters, Paul/Zerfaß, Ansgar** (2009): Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren. DPRG / Universität Leipzig. Abrufbar unter: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.4c8.dela y [15.10.2021].
- Luhmann, Niklas** (1998 [1990]): Die Wissenschaft der Gesellschaft. 3. Aufl. Frankfurt a. M..
- Luoma-Aho, Vilma** (2007): Neutral reputation and public sector organizations. In: Corporate Reputation Review. Jg. 10, Nr. 2: S. 124-143.
- Ma, Liang/Christensen, Tom** (2019): Reputation Profiles of Chinese Universities - Converging with Global Trends or National Characteristics? In: Christensen, Tom/Gornitzka, Åse/Ramirez, Francisco O. (Hrsg.): Universities as Agencies. Reputation and Professionalization. Cham: S. 93-115.

- Marcinkowski, Frank/Kohring, Matthias/Friedrichsmeier, Andres/Fürst, Silke** (2013): Neue Governance und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Grande, Edgar/Jansen, Dorothea/Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter (Hrsg.): Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation - externe Anforderungen - Medialisierung. Bielefeld: S. 257-288.
- Martín-Miguel, Juan/Prado-Román, Camio/Cachón-Rodríguez, Gabriel/Avendaño-Miranda, Lilliana L.** (2020): Determinants of Reputation at Private Graduate Online Schools. In: Sustainability. Jg. 12, Nr. 22: S. 9659.
- Mintzberg, Henry** (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research. Englewood Cliffs (NJ).
- Miotto, Giorgia/Del-Castillo-Feito, Cristina/Blanco-González, Alicia** (2020): Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. In: Journal of Business Research. Jg. 112, S. 342-353.
- Munisamy, Susila /Mohd Jaafar, Noor Ismawati /Nagaraj, Shyamala** (2014): Does Reputation Matter? Case Study of Undergraduate Choice at a Premier University. In: The Asia-Pacific Education Researcher. Jg. 23, Nr. 3: S. 451-462.
- Nerb, Mirja** (2002): Reputation. Begriffsbestimmungen und Möglichkeiten der Operationalisierung. München.
- Nguyen, Nha/Leblanc, Gaston** (2001): Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. In: The International Journal of Educational Management Jg. 15, Nr. 6: S. 303-311.
- Pasternack, Peer** (2014): Vom passiven zum aktiven Hochschulregionalismus. In: wissenschaftsmanagement. Jg. 20, Nr. 4: S. 26-29.
- Pellarin, Oliver** (2015): Zur Reputation von Parteien. Reputationsmanagement deutscher Parteien in der Mediengesellschaft. Marburg.
- Peters, Hans Peter** (1994): Wissenschaftliche Experten in der öffentlichen Kommunikation. In: Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Wiesbaden: S. 162-190.
- Peters, Paul/Liehr-Gobbers, Kerstin** (2015): Unternehmensreputation und Reputationsmanagement. In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. Aufl. Wiesbaden: S. 919-932.
- Plewa, Carolin/Ho, Joanne/Conduit, Jodie/Karpen, Ingo O.** (2016): Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. In: Journal of Business Research. Jg. 69, Nr. 8: S. 3087-3095.
- Prauschke, Christiane** (2007): Das Management von Unternehmensreputation. Eine Untersuchung am Beispiel ehemaliger Staatsunternehmen. Göttingen.
- Qazi, Zubaida/Qazi, Wasim/Raza, Syed Ali/Yousufi, Sara Qamar** (2021): The Antecedents Affecting University Reputation and Student Satisfaction: A Study in Higher Education Context. In: Corporate Reputation Review. S. 1-19. Abrufbar unter <https://link.springer.com/article/10.1057/s41299-021-00126-4> [04.01.2022].
- Raupp, Juliana** (2017): Strategische Wissenschaftskommunikation. In: Bonfadelli, Heinz/Fährnich, Birte/Lüthje, Corinna/Milde, Jutta/Rhomberg, Markus/Schäfer, Mike S. (Hrsg.): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: S. 143-162.
- Renkes, Veronika** (2019): Von der Pressestelle zur Abteilung für Hochschulkommunikation. In: Bundesverband Hochschulkommunikation E.V. (Hrsg.): Hochschulkommunikation. Strategisch. Professionell. Glaubwürdig. Beilage zur DUZ – Magazin für Wissenschaft und Gesellschaft, 20. September 2019 (DUZ Spezial). Berlin: S. 3-5.
- Rindova, Violina P. /Williamson, Ian O. /Petkova, Antoaneta P.** (2010): Reputation as an Intangible Asset: Reflections on Theory and Methods in Two Empirical Studies of Business School Reputations. In: Journal of Management. Jg. 36, Nr. 3: S. 610-619.

- Rindova, Violina P./Williamson, Ian O./Petkova, Antoaneta P./Sever, Joy Marie** (2005): Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. In: *Academy of Management Journal*. Jg. 48, Nr. 6: S. 1033-1049.
- Röbken, Heinke** (2007): Die Rolle der Hochschulreputation bei der Vermarktung von Weiterbildung. In: Hanft, Anke/Simmel, Annika (Hrsg.): *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. Münster u. a.: S. 13-25.
- Rolke, Lothar/Buhmann, Alexander/Zerfaß, Ansgar** (2020): Evaluation und Controlling der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: S. 1-21 [Living reference work entry].
- Rolke, Lothar/Zerfaß, Ansgar** (2010): Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In: Pfannenberger, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*. Frankfurt a. M.: S. 50-60.
- Safón, Vicente** (2009): Measuring the Reputation of Top US Business Schools: A MIMIC Modeling Approach. In: *Corporate Reputation Review*. Jg. 12, Nr. 3: S. 204-228.
- Safón, Vicente** (2012): Can the reputation of an established business school change? In: *Management in Education*. Jg. 26, Nr. 4: S. 169-180.
- Scherm, Ewald** (2012): Fünf Jahre Hochschulfreiheit in NRW. Eine nicht repräsentative Beobachtung. In: *Forschung & Lehre*. Jg. 19, Nr. 2: S. 126-127.
- Schultz, Majken /Mouritsen, Jan /Gabrielsen, Gorm** (2001): Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System. In: *Corporate Reputation Review*. Jg. 4, Nr. 1: S. 24-41.
- Schwaiger, Manfred** (2004): Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study. In: *Schmalenbach Business Review*. Jg. 56, Nr. 1: S. 46-71.
- Schwaiger, Manfred** (2011): Reputation Management. Brief description. Abrufbar unter: https://www.imm.bwl.uni-muenchen.de/dateien/5_praxis/reputationstool.pdf [14.03.2021].
- Schwaiger, Manfred/Eberhardt, Johanna/Mahr, Sarah** (2016): Corporate Reputation als optimale Steuerungsgröße für die Unternehmenskommunikation. In: Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: S. 53-77.
- Schwaiger, Manfred/Raithel, Sascha** (2014): Reputation und Unternehmenserfolg. In: *Management Review Quarterly*. Jg. 64, Nr. 4: S. 225-259.
- Schwalbach, Joachim** (2015): Reputation und Unternehmenserfolg. Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013. Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation: *Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation*, Nr. 5. Leipzig.
- Schwetje, Thorsten/Hauser, Christiane/Bösch, Stefan/Leßmöllmann, Annette** (2020): Communicating science in Higher Education and Research Institutions. An organization communication perspective on science communication. In: *Journal of Communication Management*. Special Issue: "Communication Science in Organizational Contexts: Towards an 'Organizational Turn' in Science Communication Research". Jg. 24, Nr. 3: S. 189-205.
- Siggener Kreis** (2013): Siggener Denkanstoß. o. O. Abrufbar unter: https://www.wissenschaft-im-dialog.de/fileadmin/user_upload/Ueber_uns/Gut_Siggen/Dokumente/Siggener_Denkanstoss.pdf [03.11.2021].
- Šontaite, Arvydas/Bakanauskas, Migle** (2011): Measurement model of corporate reputation at higher education institutions: customers' perspective. In: *Management of Organizations: Systematic Research (Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai)*. Nr. 59: S. 115-130. Abrufbar unter: www.ceeol.com [10.3.2022].
- Standifird, Stephen S.** (2005): Reputation Among Peer Academic Institutions: An Investigation of the US News and World Report's Rankings. In: *Corporate Reputation Review*. Jg. 8, Nr. 3: S. 233-244.

- Storck, Christopher** (2016): Die Integration des Kommunikationsmanagements in den Strategieprozess von Unternehmen. In: Rolke, Lothar/Sass, Jan (Hrsg.): Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht. Berlin, Boston: S. 51-65.
- Storck, Christopher/Liehr, Kerstin** (2009): Reputationsmessung und -bewertung als Beitrag zur Wertschöpfung. In: Möller, Klaus/Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Stuttgart: S. 253-271.
- Sung, Minjung/Yang, Sung-Un** (2008): Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation. In: Journal of Public Relations Research. Jg. 20, Nr. 4: S. 357-376.
- Tafertshofer, Lorenz/Werner, Evamaria/Schmidt-Hertha, Bernhard** (2018): Grundlagen der Reputation von Studienstandorten: Bewertungsmaßstäbe für die Qualität von Hochschulstandorten und Studiengängen aus der Sicht von sozialwissenschaftlichen Professorinnen und Professoren. In: Beiträge zur Hochschulforschung. Jg. 40, Nr. 2: S. 68-88.
- Verčič, Ana Tkalc/Verčič, Dejan/Žnidar, Krešimir** (2016): Exploring academic reputation – is it a multidimensional construct? In: Corporate Communications: An International Journal. Jg. 21, Nr. 2: S. 160-176.
- Vidaver-Cohen, Deborah** (2007): Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research. In: Corporate Reputation Review. Jg. 10, Nr. 4: S. 278-304.
- Vogler, Daniel** (2020a): Analyzing reputation of Swiss universities on Twitter - The role of stakeholders, content and sources. In: Corporate Communications: An International Journal. Jg. 25, Nr. 3: S. 429-445.
- Vogler, Daniel** (2020b): The effects of media reputation on third-party funding of Swiss universities. In: Journal of Communication Management. Jg. 24, Nr. 3: S. 285-298.
- Vogler, Daniel/Eisenegger, Marc/Künstle, Daniel** (2020): Reputationsmanagement von Hochschulen. Von akademischen zu gesellschaftspolitischen Stakeholdergruppen. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk, 2001ff.). Köln: S. Beitrag 7.67 (18 Seiten).
- Vogler, Daniel/Post, Senja** (2019): Reputation von Hochschulen. In: Fähnrich, Birte/Metag, Julia/Post, Senja/Schäfer, Mike S. (Hrsg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: S. 319-340.
- Voswinkel, Stephan** (2011): Reputation: A Sociological View. In: Helm, Sabrina/Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher (Hrsg.): Reputation Management. Berlin, Heidelberg: S. 31-45.
- Walker, Kent** (2010): A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. In: Corporate Reputation Review. Jg. 12, Nr. 4: S. 357-387.
- Wandt, Julia** (2019): Hochschulkommunikation als professionelle Praxis - Die Perspektive der HochschulsprecherInnen. In: Fähnrich, Birte/Metag, Julia/Post, Senja/Schäfer, Mike S. (Hrsg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: S. 433-441.
- Webler, Wolff-Dietrich** (2020): Wissenschaftskommunikation - ein Überblick. In: Forschung. Politik - Strategie - Management. Jg. 13, Nr. 3/4: S. 58-67.
- Weick, Karl E.** (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly. Jg. 21 Nr. 2: S. 1-9.
- Weingart, Peter** (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist.
- Weingart, Peter/Pansegrau, Petra** (1999): Reputation in science and prominence in the media: the Goldhagen debate. In: Public Understanding of Science. Jg. 8, Nr. 1: S. 1-16.
- Wiedmann, Klaus-Peter** (2012): Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung - Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. In: Wüst, Cornelia/Kreutzer, Ralf T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden: S. 57-101.

Zerfass, Ansgar/Verčič, Dejan/Nothhaft, Howard/Werder, Kelly Page (2018): Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. In: International Journal of Strategic Communication. Jg. 12, Nr. 4: S. 487-505.