Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Masterarbeit

Master of Advanced Studies in Communication Management and Leadership 2016

Reputationsmanagement und Issues Management an Schweizer Hochschulen

vorgelegt am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Departement Angewandte Linguistik
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Diplomandin:

Rebekka Colacicco-Keller

[redacted]

Betreuerin: Dr. Iris Herrmann

Erklärung

Rebekka Colacicco-Keller versichert hiermit, dass die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde und dass sämtliche Quellen im Text oder im Anhang nachgewiesen sind (Literatur- und Quellenverzeichnis).

Ort, Datum: ……..

Unterschrift: ……..

Management Summary

Hochschulen befinden sich vermehrt in einer Wettbewerbssituation – um die besten Studierenden und Wissenschaftler sowie um finanzielle Mittel. Gleichzeitig sehen sie sich, genauso wie gewinnorientierte Unternehmen, einem an Komplexität und Dynamik zunehmenden Umfeld gegenüber. Die Reputation mit ihrer komplexitätsreduzierenden Funktion gewinnt damit an Bedeutung, auch für Hochschulen. Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche Wichtigkeit Schweizer Hochschulen ihrer Reputation beimessen und wie sie diese steuern. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang, welchen Bekanntheitsgrad das Issues Management, als zentrales Verfahren des Reputationsmanagements, an Schweizer Hochschulen geniesst und wie es in diesen Organisationen umgesetzt wird.

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine schweizweite Online-Befragung von Kommunikationsverantwortlichen an Schweizer Hochschulen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Schweizer Hochschulen das Erreichen und Halten einer guten Reputation als wichtigen strategischen Erfolgsfaktor erachten, der künftig noch an Wichtigkeit zunehmen wird. Gleichzeitig wird klar, dass die aktuelle Strategie vieler Hochschulen der steigenden Wichtigkeit der Reputation nicht gerecht wird. Als wichtig für ihre Reputation erachten die Befragten vor allem eine glaubwürdige Kommunikation und die Qualität der Kernaufträge Lehre, Forschung und Dienstleistung. Faktoren wie „Akademische Freiheit“ oder „Transparenz bezüglich Finanzierung“ werden dagegen deutlich weniger stark gewichtet. Eben diese Reputationstreiber haben aber in der Vergangenheit immer wieder Anlass zu öffentlicher Kritik geboten und müssten deshalb von Hochschulen stärker beachtet werden.

Das Issues Management ist an Schweizer Hochschulen sehr viel bekannter, als dies aufgrund anderer Studien vermutet werden konnte. Eine überwiegende Mehrheit der befragten Kommunikationsverantwortlichen gab an, den Begriff zu kennen und Verfahren des Issues Managements anzuwenden. Es zeigt sich, dass das Issues Management an Schweizer Hochschulen zwar über eine erfreuliche Bekanntheit verfügt und in der einen oder anderen Form an den meisten Hochschulen verankert ist, dass der Prozess jedoch weniger standardisiert und umfassend abläuft, als dies die Theorie empfiehlt.

Es dürfte für Hochschulen künftig noch wichtiger werden, sich mit ihren Stakeholdern und deren Erwartungen intensiv auseinanderzusetzen und sich auf den Dialog mit der Öffentlichkeit einzulassen. Die Voraussetzungen dafür scheinen zu existieren, indem sich Schweizer Hochschulen der Wichtigkeit ihrer Reputation bewusst sind und Verfahren zum Aufbau und dem Erhalt einer guten Reputation bereits angewendet werden, wenn auch noch nicht flächendeckend und oftmals wenig standardisiert.

Inhaltsverzeichnis

Erklärung **2**

Management Summary **3**

Inhaltsverzeichnis **4**

Abbildungsverzeichnis **6**

Tabellenverzeichnis **7**

Abkürzungsverzeichnis **8**

1 Einleitung **9**

1.1 Ausgangslage 9

1.2 Fragestellung und Zielsetzung 11

1.3 Abgrenzung 12

1.4 Aufbau 12

2 Theoretische Grundlagen **13**

2.1 Reputation und Reputationsmanagement 13

2.1.1 Begriffsdefinition 13

2.1.2 Funktionen von Reputation 14

2.1.3 Reputationskonstitution 14

2.1.4 Reputationsmanagement 15

2.2 Issues Management 19

2.2.1 Begriffsdefinition 19

2.2.2 Ziele des Issues Managements 20

2.2.3 Lebenszyklus Issue 21

2.2.4 Prozess 22

2.2.5 Umsetzung im Unternehmen 25

2.3 Abgrenzung Issues Management und Reputationsmanagement 26

2.4 Erkenntnisse bisheriger empirischer Studien 27

2.4.1 Bekanntheitsgrad und Umsetzung 27

2.4.2 Organisationale Anbindung 28

2.4.3 Verständnis und verfolgte Ziele 28

2.5 Relevanz Reputationsmanagement und Issues Management für Hochschulen 28

3 Methode **31**

3.1 Online-Befragung 31

3.2 Vorgehensweise 32

3.3 Teilnehmerfeld 33

4 Ergebnisse ... 35
4.1 Teilnehmende ... 35
4.2 Bedeutung der Reputation für Hochschulen ... 37
4.2.1 Reputation ist wichtig und wird künftig noch wichtiger ... 37
4.2.2 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit ... 39
4.3 Reputationstreiber für Hochschulen ... 42
4.3.1 Glaubwürdige Kommunikation sehr wichtiger Reputationstreiber ... 42
4.3.2 Kernaufträge Lehre, Forschung und Dienstleistung stehen im Fokus ... 43
4.3.3 Akademische Freiheit und Transparente Finanzierung – zwei unterschätzte Reputationstreiber? ... 44
4.3.4 Hochschulrankings – für die einen sehr wichtig, für die anderen unwichtig ... 46
4.3.5 Weitere Reputationstreiber ... 46
4.4 Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen ... 47
4.4.1 Reputationsmessung vorwiegend durch Medienresonanzanalyse ... 47
4.4.2 Breite Palette an Instrumenten zur Reputationsbeeinflussung im Einsatz ... 48
4.5 Issues Management an Hochschulen ... 49
4.5.1 Bekanntheitsgrad Issues Management ... 49
4.5.2 Medienresonanzanalyse das Mittel der Wahl zur Identifikation von Issues ... 50
4.5.3 Krisenvermeidung wichtigstes Ziel der Issues Identification ... 52
4.5.4 Mitarbeitende als Issue Scanner ... 52
4.5.5 Issues werden aktiv gemanagt, aber nicht überall nach standardisierten Prozessen ... 53
4.6 Fazit ... 55

5 Erkenntnisse und kritische Reflexion ... 58
5.1 Erkenntnisse ... 58
5.1.1 Wichtigkeit der Reputation bestätigt, Wirklichkeit hinkt dem Anspruch hinterher ... 58
5.1.2 Funktionale Reputation im Vordergrund ... 59
5.1.3 Issues Management ist mehrheitlich bekannt und wird aktiv, aber nicht standardisiert betrieben ... 60
5.2 Ausblick ... 62
5.3 Persönliche Reflexion ... 63

Literaturverzeichnis ... 65

Anhang ... 69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Reputationsmanagement im Spannungsfeld von Anpassung und Abgrenzung (Eisenegger und Imhof 2007: 7) 16
Abbildung 2: Reputationstreiber Farner Reputation-Gap Studie (Geiser 2015: 3)..... 18
Abbildung 3: Wichtigste Reputationstreiber für Hochschulen aus Sicht der Studierenden (Pfister 2013: 184) 18
Abbildung 4: Kommunikationsmittel und -instrumente (Niederhäuser und Rosenberger 2011: 86) 19
Abbildung 5: Issue-Lebenszyklus (Ingenhoff und Röttger 2013: 472) 21
Abbildung 6: Matrix zur Priorisierung von Issues (Ingenhoff und Röttger 2013: 488)..... 23
Abbildung 7: Priorisierung nach Stakeholderrelevanz (Ingenhoff und Röttger 2013: 489) 23
Abbildung 8: Geschlecht der Teilnehmenden (n=24)..... 36
Abbildung 9: Alter der Teilnehmenden (n=24) 36
Abbildung 10: Offizielles Aufgabengebiet Reputationsmanagement (n=24)..... 36
Abbildung 11: Aus- oder Weiterbildung Kommunikation (n=24)..... 37
Abbildung 12: Bedeutung Reputation Hochschule allgemein (n=26) 37
Abbildung 13: Bedeutung Reputation für Hochschulen zukünftig (n=26) 38
Abbildung 14: Wichtigkeit Reputation eigene Hochschule (n=26)..... 39
Abbildung 15: Kombinationsgrafik Wichtigkeit Reputation Hochschule allgemein versus Wichtigkeit Reputation eigene Hochschule (n=26)..... 40
Abbildung 16: Kombinationsgrafik Bedeutung Reputation an eigener Hochschule versus Bedeutung Reputation Hochschule künftig und (n=26) 41
Abbildung 17: Wichtigkeit Reputationstreiber Hochschule (Reihenfolge nach Einschätzung der Wichtigkeit) (n=26) 42
Abbildung 18: Wichtigkeit Akademische Freiheit (n=26) 44
Abbildung 19: Wichtigkeit Transparenz bezüglich Finanzierung (n=26)..... 44
Abbildung 20: Wichtigkeit Umweltbewusstsein (n=26)..... 45
Abbildung 21: Wichtigkeit Hochschulrankings (n=26) 46
Abbildung 22: Nennungen zur Frage nach weiteren Reputationstreibern 46
Abbildung 23: Möglichkeiten zur Reputationsmessung (n=25) 47
Abbildung 24: Instrumente zur Beeinflussung der Reputation (n=25) 48
Abbildung 25: Bekanntheitsgrad Begriff Issues Management (n=24)..... 49
Abbildung 26: Verfahren zur Identifikation von Issues (n=25) 50
Abbildung 27: Ziele der Issues Identification (n=20) 52
Abbildung 28: Möglichkeiten Meldung Issues (n=25)..... 52
Abbildung 29: Aktives Management von Issues (n=24) 53
Abbildung 30: Verfahren zum Management von Issues (n=20) 54
Abbildung 31: Standardisierung Issues Management (n=24)..... 54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prozess des Reputationsmanagements nach (Einwiller 2014: 384-389) 17

Tabelle 2: Rollen im Issues Management und deren Aufgaben nach (Ingenhoff und Röttger 2013: 483ff.) 25

Tabelle 3: Funktionen der Reputation und ihr Einfluss auf Hochschulen in Anlehnung an (Eisenegger 2005: 34ff.) 29

Tabelle 4: Rücklaufquoten nach Hochschultyp (n=24) 35

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz
IM	Issues Management
MBA	Master of Business Administration
PR	Public Relations
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Unternehmen sehen sich zunehmendem Druck ausgesetzt, ihr Handeln zu erklären und zu legitimieren. Wurde früher von der traditionell bürgerlichen Medienwelt oft mehrheitlich freundlich die Sicht der Wirtschaft wiedergegeben, sehen sich Unternehmen heute einer kritischen Medienwelt gegenüber, die zudem durch Social Media sprunghaft an Dynamik zugenommen hat. Galt es früher, die überschaubare Anzahl Wirtschaftsjournalisten[1] mit Informationen zu versorgen und „zufriedenzustellen", sieht sich ein Unternehmen heute einer Vielzahl an Akteuren gegenüber, die ihre Interessen und Erwartungen öffentlich kundtun (vgl. Imhof und Eisenegger 2001: 258ff.).

Die Reputation gewinnt dadurch mit ihrer komplexitätsreduzierenden und legimitationsverschaffenden Funktion an Wichtigkeit (Eisenegger 2005: 34ff.). Unternehmen stehen ständig im öffentlichen Raum, ihre Reputation wird in der öffentlichen Medienarena permanent neu bewertet. Das birgt sowohl Chancen wie auch Risiken. Eine Möglichkeit, die Reputation zu steuern, besteht im Issues Management. In international tätigen Konzernen im Finanz- oder Energiesektor scheint das Issues Management inzwischen einen festen Platz im Spektrum des Reputationsmanagements zu haben (vgl. Kalt et al. 2009). Wie sieht es aber an Schweizer Hochschulen aus?

Medienskandale wie diejenigen um Geheimdeals mit Wirtschafskonzernen[2], angebliche Berufungen aus Gefälligkeit[3] oder die nicht enden wollende mediale Ausschlachtung der Vorgänge rund um die Entlassung des Hochschulprofessors und Politikers Christoph Mörgeli[4] zeigen, dass auch anerkannte Wissenschaftsbetriebe vor öffentlicher Kritik nicht gefeit sind. Ihre Handlungen stehen ebenso im Fokus der Medienöffentlichkeit wie diejenigen gewinnorientierter Unternehmen. Der Fall Mörgeli hat gezeigt, dass von einem Wissenschaftsbetrieb, der zudem zu einem grossen Teil mit öffentlichen Mitteln finanziert wird, mitunter noch mehr erwartet wird als von einem Unternehmen, das gewinnorientiert am Markt agiert: mehr Transparenz und Offenheit, mehr Ethik und Moral, aber auch mehr Glaubwürdigkeit.

---

[1] In dieser Arbeit werden – wo möglich – geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet. Wo dies nicht möglich ist, wird die männliche Personenbezeichnung verwendet. Sämtliche Bezeichnungen gelten immer sowohl für Frauen wie auch für Männer.

[2] „Rektoren-Präsident kritisiert Geheim-Deals, Rundschau vom 20.04.2016, abgerufen auf http://www.srf.ch/news/schweiz/uni-transparenz/rektoren-praesident-kritisiert-geheimdeals, am 04.12.2016

[3] Artikel " Anwalt von Sarasin spricht von «unverantwortlichem Journalismus»", Neue Zürcher Zeitung vom 28.06.2016, abgerufen auf http://www.nzz.ch/zuerich/aktuell/affaere-sarasin-prozess-gegen-weltwoche-journalisten-ld.92201, am 04.12.2016

[4] Dossier "Der Fall Mörgeli", Tages-Anzeiger, abgerufen auf http://www.tagesanzeiger.ch/dossiers/schweiz/dossier2.html?dossier_id=1640, am 04.12.2016

„An issue ignored is a crisis invited“. Diese Feststellung des ehemaligen US-Aussenministers Henry Kissinger wird immer wieder im Zusammenhang mit Issues Management genannt. Dass das Ignorieren gesellschaftlicher Anliegen für Hochschulen riskant ist und in eine Krise münden kann, soll ein Fallbeispiel exemplarisch aufzeigen. Ausgangspunkt ist der Anspruch der Öffentlichkeit auf Transparenz und die Erwartung der Anspruchsgruppen, dass Hochschulen ihre akademische Freiheit pflegen und schützen. 2012 wurde bekannt, dass die UBS ein Forschungszentrum für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich finanzieren wird. Zu diesem Zweck spendete die Grossbank der Universität Zürich CHF 100 Millionen[5]. Details zum Vertrag wollte keine der Parteien öffentlich machen. Bald wurde Kritik laut: Ist eine unabhängige Forschung unter diesen Umständen möglich? Im sogenannten „Zürcher Appell“ formulierten 27 Professoren und Schriftsteller aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ihre Kritik: Dass eine staatliche Universität eine Kooperation mit einer Institution eingehe, die in der Öffentlichkeit mit Skandalen und unethischem Verhalten assoziiert werde[6], schade dem wissenschaftlichen Ruf aller Universitäten und beeinträchtige die Unabhängigkeit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler[7]. Die Kritik fand Gehör: Innert kurzer Zeit unterzeichneten über 1000 Personen den Appell und zahlreiche Medien im deutschsprachigen Raum berichteten über die Universität Zürich und ihren „Geheimvertrag“.

Kern der Kritik war – neben der Befürchtung, die akademische Freiheit könnte unter der Finanzierung durch ein privatwirtschaftliches Unternehmen leiden – die Weigerung beider Parteien, die Details des Vertrags publik zu machen. Erst eineinhalb Jahre nach Bekanntwerden des Deals entschied die Rekurskommission der Zürcher Hochschulen, dass die Universität Zürich grosse Teile des Vertrags mit der UBS offenlegen müsse[8].

Nur wenige Jahre später, im April 2016, wurde die Transparenz der Hochschulen im Umgang mit Drittmitteln wieder zum medialen Thema. Das Schweizer Radio und Fernsehen (SRF) analysierte über 300 Kooperationen von Schweizer Universitäten mit Dritten, überwiegend privaten Geldgebern, und über 1300 Nebenbeschäftigungen, denen Professoren nachgehen[9]. Wieder wurde mangelnde Transparenz beklagt und wieder die Unabhängigkeit der Schweizer Universitäten in Frage gestellt. Diverse Medien nahmen das Thema auf,

---

[5] Artikel „UBS sponsert fünf neue Lehrstühle an der Uni Zürich“, Tages-Anzeiger vom 20.04.2012, abgerufen auf http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/UBS-sponsert-fuenf-neue-Lehrstuehle-an-der-Uni-Zuerich/story/21093414, am 06.10.2016

[6] Gemeint ist die Grossbank UBS, die im Zuge der Finanzkrise ab dem Jahr 2008 nur dank Hilfe des Schweizer Saats in Milliardenhöhe gerettet werden konnte.

[7] Artikel „UBS-Millionen: Professoren fürchten um Unabhängigkeit der Universitäten“, Tages-Anzeiger vom 28.02.2013, abgerufen auf http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/UBSMillionen-Professoren-fuerchten-um-Unabhaengigkeit-der-Universitaeten/story/27867875, am 06.10.2016

[8] Artikel „Geheimverträge gibt es keine mehr“, DIE ZEIT vom 17.10.2013, abgerufen auf http://www.zeit.de/2013/43/uni-sponsoring-schweiz-uni-zuerich-ubs-offenlegung, am 06.10.2016

[9] Beitrag „Die Interessenbindungen der Schweizer Universitäten“, Website SRF, 20.04.2016, abgerufen auf http://www.srf.ch/news/schweiz/uni-transparenz am 06.10.2016

Schweizer Hochschulrektoren nahmen Stellung und Bildungspolitiker forderten mehr Transparenz[10].

Bereits 2009 stellte die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) nach einer Untersuchung der Nebentätigkeiten, denen Professoren in ihrer Freizeit nachgehen, fest, dass Hochschulen keine verlässlichen Daten über entsprechende Nebentätigkeiten ihrer Professoren besässen und damit auch keine Kontrolle möglich sei. Zudem würden die Universitäten die Gefahr eines Reputationsverlusts durch Interessenkonflikte unterschätzen. Die EFK formulierte Empfehlungen, die den Grad an Transparenz erhöhen und bis 2012 umgesetzt werden sollten[11]. Passiert war offenbar nur wenig, wie die Recherchen des SRF 2016 zeigten.

Spätestens seit 2009 war den Schweizer Hochschulen durch den Untersuchungsbericht der EFK bekannt, dass fehlende Transparenz und Interessenkonflikte das Potenzial haben, einen Reputationsverlust nach sich zu ziehen. Die Berichterstattung zum Vertrag der Universität Zürich mit der UBS und drei Jahre später die erneute mediale Aufnahme des Themas legen nahe, dass das Issue der Transparenz im Umgang mit Drittmitteln von Hochschulen ignoriert wurde. Die Krise, getreu dem Ausspruch von Henry Kissinger, war „eingeladen".

Die Reputation und deren Management ist also auch für Hochschulen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ziel dieser Arbeit ist es, festzustellen, ob dies von den Schweizer Hochschulen selber ebenfalls so eingeschätzt wird und wie sie das Reputationsmanagement und Issues Management umsetzen.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind das Reputationsmanagement und das Issues Management im Kontext von Schweizer Hochschulen. Ziel ist es, anhand der entsprechenden Literatur Aussagen über die Relevanz der Reputation und des Reputationsmanagements sowie des Issues Managements für Hochschulen zu treffen. Darauf basierend soll mittels einer Befragung eine Grundlage zur Beantwortung der folgenden Fragen gelegt werden:

a) Wie stark gewichten die Schweizer Hochschulen ihre Reputation?
b) Welche Strategien des Reputationsmanagements verfolgen sie?
c) Wie bekannt ist das Issues Management als Werkzeug zur Identifizierung und Steuerung von Chancen und Risiken?
d) Wie setzen diese Organisationen das Issues Management um?

---

[10] Beitrag „Uni-Transparenz: Was seither passiert ist", Website SRF, 30.04.2016, abgerufen auf http://www.srf.ch/news/schweiz/uni-transparenz/uni-transparenz-was-seither-passiert-ist, 06.10.2016

[11] Zusammenfassung „Nebentätigkeiten der Universitätsprofessoren - Evaluation der Regelungen und der Praxis" vom 11.06.2009, Eidgenössische Finanzkontrolle, abgerufen auf http://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/evaluationen/Evaluationen%20%2824%29/7308ZF_Nebentaetigkeiten_dx.pdf, 08.10.2016

1.3 Abgrenzung

Diese Arbeit befasst sich damit, wie Schweizer Hochschulen ihre Reputation gewichten, wie sie ihre Reputation zu beeinflussen versuchen und ob bzw. wie das Issues Management zu diesem Zweck zum Einsatz kommt. Es geht also darum, einen Ist-Zustand abzubilden. In die Schlussreflexion wird die eine oder andere Handlungsempfehlung einfliessen, dies ist allerdings nicht das Ziel dieser Arbeit. Allenfalls könnte eine weitere Arbeit an diesem Punkt ansetzen.

Zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit bedarf es keiner detaillierten Auseinandersetzung mit einzelnen Instrumenten des Reputationsmanagements. Diese Arbeit wird deshalb nicht näher auf Nutzen oder Umsetzungsmöglichkeiten von Kommunikationsmassnahmen eingehen.

1.4 Aufbau

Um die oben beschriebene Fragestellung zu beantworten, werden in einem ersten Schritt die Begriffe Issues und Issues Management definiert. Da es sich bei Issues Management um ein Verfahren des Reputationsmanagements handelt, müssen im Theorieteil auch die Begriffe Reputation und Reputationsmanagement definiert werden. Die wissenschaftliche Literatur zu diesen Themen beschäftigt sich mehrheitlich mit deren Relevanz für gewinnorientierte Unternehmen und der Umsetzung in solchen Unternehmen (vgl. Eisenegger und Imhof 2007: 1). Ziel des theoretischen Aufbaus dieser Arbeit wird es deshalb sein, einen Überblick über die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu liefern und darauf aufbauend die Relevanz des Untersuchungsgegenstands auf die Organisationsform Hochschule zu erörtern. Zudem soll der Forschungsstand, der sich ebenfalls bisher auf gewinnorientierte Unternehmen beschränkt, eine Basis für Vergleichsmöglichkeiten liefern.

Mit der Befragung soll anschliessend geklärt werden, inwieweit die in der Theorie formulierten Ansätze und Ansprüche der Realität an Schweizer Hochschulen entsprechen. Im Hauptteil dieser Arbeit werden die wichtigsten Ergebnisse der Online-Umfrage zum Thema Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen dargestellt. Diese Ergebnisse werden abschliessend zusammenfassend reflektiert. Im Anhang findet sich neben dem Fragebogen (in Deutsch, Französisch und Italienisch) auch die E-Mail-Korrespondenz mit den angefragten Hochschulen sowie die von den Teilnehmenden anhand von Freitexten erfassten Antworten. Sämtliche Ergebnisse der Befragung werden der Betreuerin dieser Arbeit und der Studiengangleitung in einer separaten Datei zur Verfügung gestellt.

2 Theoretische Grundlagen

Issues Management unterstützt als ein Verfahren des Reputationsmanagements den Aufbau und den Erhalt der Reputation (vgl. Ingenhoff 2014a: Folie 7). Reputation und Reputationsmanagement sind deshalb wichtig für das Verständnis von Issues Management. In einem ersten Schritt wird deshalb die Theorie zur Reputation und zum Reputationsmanagement erarbeitet, bevor auf die theoretischen Grundlagen des Issues Managements eingegangen wird.

2.1 Reputation und Reputationsmanagement

2.1.1 Begriffsdefinition

Die Begriffe Image und Reputation werden sowohl in der Literatur wie auch in der Alltagskommunikation häufig synonym verwendet. Beide Begriffe bezeichnen ein Phänomen der Wahrnehmung, trotzdem unterscheiden sie sich in ihrer Bedeutung (vgl. Einwiller 2014: 371).

Images sind vereinfachte Vorstellungsbilder über ein Objekt, eine Person, einen Sachverhalt oder eine Organisation. Sie bilden sich über Eindrücke, Wahrnehmungen oder Denkprozesse (vgl. Bentele et al. 2013; Eisenegger 2005: 23f.). Images können aus verschiedenen Perspektiven beschrieben werden: einer internen Sicht als ein intendiertes Image, das einer Wunschvorstellung entspricht, oder einer externen Sicht als der Wahrnehmung der externen Stakeholder. Der Fokus liegt in der Unternehmenskommunikation auf der Perspektive der externen Stakeholder. Image ist aus der in der Unternehmenskommunikation wichtigen externen Perspektive als die persönliche Meinung einer Person von einem Unternehmen zu verstehen. Es ist eine subjektive Wahrnehmung einzelner Stakeholder, die dem intendierten Image eines Unternehmens entweder entspricht oder davon abweicht (vgl. Einwiller 2014: 375ff.).

Während das Image intuitiv und spontan entsteht, stellt die Reputation eine bewusste Bewertung dar. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass sich der Begriff Reputation auf eine Bewertung einer Organisation in der allgemeinen Öffentlichkeit bezieht, im Gegensatz zum Image, das eine Bewertung durch einzelne Stakeholder darstellt (vgl. Mast 2013: 50). Die Reputation ist somit ein aggregiertes und verdichtetes Bündel von Vorstellungen und impliziert immer eine höhere oder geringere Wertschätzung. Eine Reputation zu erlangen setzt öffentliche Beachtung voraus. Sobald ein Unternehmen öffentlich handelt bzw. durch

sein Handeln zum Objekt öffentlicher Kommunikation wird, erwirbt es sich eine Reputation, unabhängig davon, ob es etwas dafür oder dagegen tut bzw. gar nichts tut. Der Reputation kommt dabei eine evaluative Funktion zu, indem sie eine Rangordnung zwischen Akteuren herstellt. Unternehmen haben somit ein unmittelbares Interesse daran, die Reputationsproduktion im intendierten Sinn zu beeinflussen (vgl. Eisenegger 2005: 21ff.).

2.1.2 Funktionen von Reputation

Reputation dient in mehrfacher Hinsicht der Komplexitätsreduktion. Eisenegger erwähnt fünf Dimensionen der Komplexitätsreduktion:

- Reputation ermöglicht Personen die *einfache Selektion* derjenigen Organisationen, mit denen sie interagieren möchten. Eine intakte Reputation steigert deshalb die Chancen eines Unternehmens, dass es von Personen ausgewählt wird, auch wenn diese möglicherweise wenig Wissen über das Unternehmen oder dessen Produkte besitzen.
- Reputation verschafft seinen Trägern *Definitions- und Überzeugungsmacht*. Eine intakte Reputation legitimiert dazu, gesellschaftliche Anerkennungskriterien festzulegen und zu bestimmen, wer aus welchem Grund Reputation erhält.
- Reputation reduziert den Zwang zur *Kontrolle*.
- Reputation *legitimiert Macht und Herrschaftspositionen*. Verfügt eine Organisation oder eine Person über genügend Anerkennung, erscheinen soziale Ungleichheiten als rechtmässig.
- Reputation sorgt für *Beständigkeit* (vgl. Eisenegger 2005: 34ff.).

Reputation reduziert somit die Komplexität hinsichtlich der Auswahl von Organisationen, sie stattet ihre Träger mit Einflussvermögen aus und lässt ihre Machtposition rechtmässig erscheinen. Träger einer intakten Reputation geniessen einen Vertrauensvorschuss und können auch dann auf Unterstützung hoffen, wenn ihre Handlungen einmal nicht den Erwartungen der Öffentlichkeit entsprechen. Umgekehrt gilt: Leidet die Reputation durch einen Vertrauensverlust, droht die Machtposition in Frage gestellt zu werden, das Einflussvermögen zu schwinden und die Unterstützung abzunehmen (vgl. Eisenegger 2005: 34ff.).

2.1.3 Reputationskonstitution

Reputationskonstitution setzt Beachtung voraus. Die Medienberichterstattung ist der wichtigste Zulieferer öffentlicher Kommunikation und unerlässlich dafür, Bekanntheit zu erlangen. Die Medien nehmen deshalb im Prozess der Reputationskonstitution einen wichtigen Platz ein (vgl. Eisenegger und Imhof 2007: 10ff.).

Ist die Bekanntheit gegeben, sprich stehen genügend Informationen zum Reputationssubjekt zur Verfügung, erfolgt die Beurteilung durch die Reputationsgeber. Im Zentrum der Reputationskonstitution steht dabei das Vertrauen. Reputation entsteht, wenn die Erwartungen der Stakeholder über einen längeren Zeitraum verlässlich erfüllt werden und gleichzeitig davon ausgegangen wird, dass dies auch künftig der Fall sein wird (vgl. Eisenegger 2005: 29f.).

Die Erwartungen beziehen sich dabei auf drei Dimensionen der Reputation (vgl. Abbildung 1):

- *Funktionale Reputation*
  Reputationsträger werden danach beurteilt, ob sie ihre Leistungsziele erreichen. Funktionaler Erfolg wird an Kennzahlen festgemacht, die empirisch überprüfbare Aussagen erlauben.
- *Soziale Reputation*
  Bei der Beurteilung der sozialen Reputation ist das Kriterium massgebend, ob sich Akteure an geltende gesellschaftliche Normen halten. Erwartet wird, dass Organisationen bei der Erreichung ihrer funktionalen Ziele ethische, soziale und ökologische Standards berücksichtigen.
- *Expressive Reputation*
  Reputationsträger werden von Aussenstehenden danach beurteilt, welche emotionale Anziehungskraft von ihnen ausgeht. Die expressive Reputation wird beeinflusst von der funktionalen und sozialen Beurteilung. Ein Reputationsträger kann attraktiv wirken, weil er ökonomisch erfolgreich oder innovativ ist (funktional) oder er kann sympathisch wirken, weil er ethische Prinzipien über den Geschäftserfolg stellt (sozial) (vgl. Eisenegger und Imhof 2007: 3ff.).

2.1.4 Reputationsmanagement

In der Fachliteratur wird der Public Relations (PR) die Funktion zugesprochen, das Vertrauen der Stakeholder und der Öffentlichkeit allgemein zu stärken und zu erhalten. Eisenegger und Imhof schliessen daraus, dass PR mit Reputationsmanagement gleichzusetzen sei (vgl. Eisenegger und Imhof 2007: 10). Gemäss der bekanntesten Definition nach Grunig & Hunt ist die Public Relations das Kommunikationsmanagement zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten[12] (vgl. Grunig und Hunt 1984: 6). Unter diesen Vorzeichen lässt sich vermuten, dass Reputationsmanagement in der Praxis vornehmlich in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sein dürfte. Gemäss Wüst und Kreutzer finden sich in der Praxis verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Anbindung des Reputationsmanage-

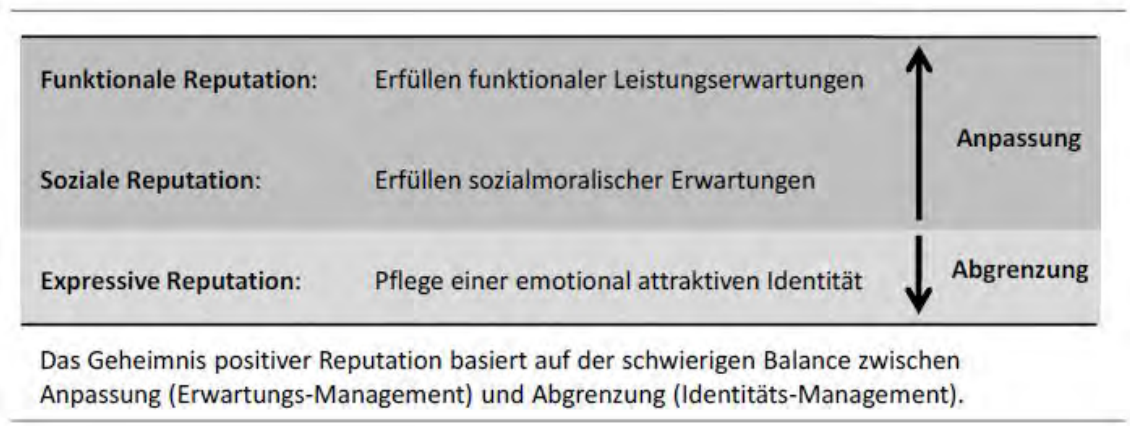
[12] Im englischen Original: „Public relations, therefore, is the management of communication between an organization and its publics“ (Grunig und Hunt 1984: 6).

ments, von der Unternehmenskommunikation über das Marketing bis zu speziellen Stabsstellen (vgl. Wüst und Kreutzer 2012: 5).

Ein vorbildliches Reputationsmanagement setzt voraus, dass die Erwartungen der Stakeholder bekannt sind und erfüllt werden. Gleichzeitig reicht es nicht, die funktionalen und sozialmoralischen Erwartungen blind zu erfüllen. Eine intakte Reputation entsteht nur, wenn es eine Organisation überdies schafft, sich durch eine unverwechselbare, attraktive Identität von seinen Konkurrenten abzugrenzen:

„Vorbildliches Reputationsmanagement bedeutet dann, funktionale und soziale Erwartungen zentraler Stakeholder zu erfüllen, ohne dabei der eigenen Identität untreu zu werden, - und dies relativ besser als die direkten Konkurrenten“ (Eisenegger und Imhof 2007: 7).

Abbildung 1: Reputationsmanagement im Spannungsfeld von Anpassung und Abgrenzung (Eisenegger und Imhof 2007: 7)



Eisenegger hält fest, dass vor allem die soziale Reputation an Bedeutung zunimmt, da die modernen Massenmedien ethisch-moralische Fragen einfacher aufgreifen können als komplexe Aspekte der funktionalen Leistungsfähigkeit einer Organisation (vgl. Eisenegger 2005: 199). Für Organisationen bedeutet das, dass sie der Erfüllung der sozialen Erwartungen ihrer Stakeholder in Bezug auf ethische, soziale, ökologische und gesellschaftliche Standards gesteigerte Aufmerksamkeit beimessen müssen.

2.1.4.1 Prozess

Ziel des Reputationsmanagements ist es, die Reputation im Sinne des Unternehmens zu steuern und dadurch den Unternehmenswert zu steigern. Ausgangspunkt für das Reputationsmanagement ist deshalb die Unternehmensstrategie. Der Prozess des Reputationsmanagements entspricht einem klassischen Managementzyklus von der Analyse, über die Planung und die Implementierung bis zur Evaluation (vgl. Einwiller 2014: 384-389).

Tabelle 1: Prozess des Reputationsmanagements nach (Einwiller 2014: 384-389)

Schritt	Inhalt und Ziel
Analyse	- Unternehmensanalyse: Definieren von Unternehmenszweck und Zielen sowie Identität - Stakeholderanalyse: Klären von Wahrnehmung und Erwartungen der Stakeholder - Wettbewerbsanalyse: Aufzeigen von Differenzierungsmöglichkeiten - Umfeldanalyse: Erkennen von Veränderungen und Trends (gesellschaftlicher und rechtlicher Art)
Planung	- Corporate Brand Identity: Verankern der Corporate Brand Identity im Unternehmen zur Angleichung von angestrebter Identität und wahrgenommener Reputation - Zielgruppendefinition: Priorisierung der Stakeholder - Definition von Zielen: Formulieren messbarer Ziele für die wichtigsten Stakeholder
Implementierung	- Verhalten: Steuerung des Verhaltens von Unternehmensführung und Mitarbeitenden in Einklang mit der definierten Corporate Brand Identity - Kommunikation: Umsetzen der internen und externen Kommunikationsinstrumente entsprechend der definierten Ziele - Symbolik: Umsetzung der Corporate Brand Identity in Bezug auf Führungspersonen, Infrastruktur und Corporate Design
Evaluation	- Reputationsmessung: Kontrolle der Zielerreichung

Die Messung der Reputation dient nicht nur der Kontrolle der Zielerreichung, sondern ebenfalls als Ausgangspunkt des Reputationsmanagements. In der Literatur finden sich diverse Varianten der Reputationsmessung wie das von Eisenegger und Imhof entwickelte Konzept des Media Reputation Index (vgl. Eisenegger und Imhof 2007: 13f.) oder das Integrated Reputation Management System (IReMS) von Ingenhoff (vgl. Ingenhoff 2014b: Folien 66-70). Gemeinsam ist allen Varianten, dass sie auf Medienresonanzanalysen oder Stakeholderbefragungen basieren bzw. einer Kombination beider Methoden.

2.1.4.2 Reputationstreiber

Eines der Kernelemente der Reputationsmessung und -steuerung ist die Definition derjenigen Faktoren, welche die Reputation eines Unternehmens sowohl positiv wie auch negativ beeinflussen. Diese sogenannten Reputationstreiber unterscheiden sich branchen- und unternehmensspezifisch. Eine Studie der Schweizer PR- und Kommunikationsagentur Farner

Consulting AG aus dem Jahr 2015 definiert neun Reputationstreiber für Unternehmen aus unterschiedlichen gewinnorientierten Branchen wie Bank, Telekommunikation und Detailhandel (vgl. Geiser 2015: 3, 20).

Abbildung 2: Reputationstreiber Farner Reputation-Gap Studie (Geiser 2015: 3)

Einige dieser Reputationstreiber dürften auch für Non-Profit-Organisationen wie Hochschulen relevant sein. Soweit ersichtlich, existiert sehr wenig Literatur, die sich spezifisch mit Reputationstreibern für Hochschulen beschäftigt. Eine Arbeit zum Thema „Hochschulmarke und Hochschulreputation“, die 2013 an der Universität Zürich zur Dissertation vorgelegt wurde, definierte durch Befragung von Studierenden der Universität Zürich (n=1‘670) die Werttreiber der Reputation einer Hochschule mit folgendem Resultat.

Abbildung 3: Wichtigste Reputationstreiber für Hochschulen aus Sicht der Studierenden (Pfister 2013: 184)

Rang 1-5	n	Rang 6-10	n
1. Lehre	301	6. (Weiter-)Empfehlungen	34
2. Forschung	154	7. Infrastruktur	32
3. Medienpräsenz	70	8. Öffentliche Dienstleistungen	28
4. Auszeichnungen	52	9. Alumni/berühmte Ehemalige	27
5. Rankings	41	10. Internationalität sowie Vernetzung	20

Die Ergebnisse stellen die Meinung einer einzelnen Stakeholder-Gruppe dar, was ihre allgemeine Anwendbarkeit auf Hochschulen relativiert. Sie liefern jedoch einen Anhaltspunkt bezüglich eines der wichtigsten Stakeholder, der Studierenden einer Universität.

2.1.4.3 Instrumente zur Beeinflussung der Reputation

Das Reputationsmanagement bedient sich der Instrumente der PR, die wiederum, entsprechend der Definition nach Grunig & Hunt, dem Kommunikationsmanagement dient (vgl.

Grunig und Hunt 1984: 6). Entsprechend stehen dem Reputationsmanagement sämtliche Mittel der Unternehmenskommunikation zur Verfügung. Grundsätzlich kann zwischen Instrumenten der persönlichen und der medial vermittelten Kommunikation unterschieden werden (vgl. Niederhäuser und Rosenberger 2011: 84ff.).

Abbildung 4: Kommunikationsmittel und -instrumente (Niederhäuser und Rosenberger 2011: 86)

Persönliche Kommunikation		**Medial vermittelte Kommunikation**	
Gespräche	Veranstaltungen	Printmedien	Elektronische M.
■ mit Journalisten, Analysten etc. ■ Hotlines ■ etc.	■ Analysten- und Medienkonferenzen ■ Expertenrunden ■ Informations- und Diskussionsveranst. ■ Betriebsbesichtigungen ■ Tag der offenen Tür ■ Ausstellungen ■ Kongresse ■ etc.	■ Serienbriefe ■ Broschüren ■ Magazine ■ Medienmitteilungen ■ Anzeigen ■ Mitarbeiterzeitung ■ Kundenzeitung ■ etc.	■ E-Mail ■ SMS, MMS ■ E-Newsletter ■ Internet/Intranet-Auftritt ■ Web 2.0: Facebook, Twitter, Blog, Youtube etc. ■ DVD, CD-ROM ■ Videofilme ■ Business-TV ■ Videokonferenzen ■ etc.

2.2 Issues Management

2.2.1 Begriffsdefinition

Ob ein Unternehmen erfolgreich ist und langfristig bestehen kann, ist längst nicht ausschliesslich von Marktfaktoren abhängig. Zahlreiche Umweltfaktoren müssen berücksichtig werden. Davon zeugen Management-Modelle wie zum Beispiel das Neue St. Galler Management-Modell, das die (kommunikativen) Beziehungen zu Umweltsphären und Anspruchsgruppen als wichtige Erfolgsfaktoren skizziert. Ein seriöses Management der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern und deren Erwartungen und Ansprüchen dem Unternehmen gegenüber kann zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden und über Sein oder Nichtsein entscheiden (vgl. Röttger 2001: 15). Hier setzt das Issues Management an, als ein Verfahren,

„das die organisationale Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit sicherstellt und die Organisation so bei der Bewältigung von Ungewissheit und Risiko unterstützt“ (Röttger 2001: 11).

Um zu verstehen, womit sich das Issues Management beschäftigt, ist es notwendig, dessen Gegenstand, das Issue zu definieren. Eine präzise Definition des Begriffs Issue existiert

nicht. Der Begriff ist vieldeutig und kann sich sowohl auf öffentliche Anliegen wie auch auf politische oder soziale Fragen beziehen. In der deutschen Literatur wird der Begriff oft als Thema umschrieben. Einigkeit besteht in der Literatur zum Issues Management hingegen darüber, dass mit Issues Sachverhalte gemeint sind, die:

- von öffentlichem Interesse sind;
- ein Konfliktpotenzial aufweisen;
- tatsächlich oder potenziell Organisationen und deren Handlungspotenzial tangieren;
- eine Beziehung zwischen Anspruchsgruppen/Teilöffentlichkeiten und Organisationen herstellen und
- im Zusammenhang mit einem oder mehreren Ereignissen stehen (vgl. Röttger 2001: 16ff.).

Obwohl Issues oft einen konflikthaften Charakter haben, wäre es zu kurz gegriffen, sie deshalb als „Probleme“ zu bezeichnen. Issues müssen nicht zwangsläufig mit einem Risiko einhergehen, sondern können auch Chancen bergen, indem sie imageförderndе Sachverhalte auf die Agenda eines Unternehmens bringen können. Obwohl es Sinn macht, den Chancencharakter von Issues zu berücksichtigen, muss bedacht werden, dass ein derart weites Verständnis des Begriffes dazu führen kann, dass letztlich praktisch jede PR-Kampagne als Issues Management verstanden werden müsste (vgl. Röttger 2001: 17).

In dieser Arbeit werden Issues als Sachverhalte verstanden, die das Potenzial haben, die Reputation eines Unternehmens entweder zu beschädigen oder im Gegenteil Chancen zur Reputationssteigerung bieten. Der konflikthaltige Charakter wird allerdings, wie in der Literatur, stärker gewichtet.

Issues Management versteht sich als ein Frühwarn- oder -erkennungssystem, das durch systematisches Vorgehen Veränderungen in der Umwelt eines Unternehmens, die potenziell dessen Handlungsspielräume begrenzen können oder ein Reputationsrisiko bzw. eine Chance darstellen, so früh wie möglich erkennt oder sogar antizipiert (vgl. Röttger 2001: 11ff.).

2.2.2 Ziele des Issues Managements

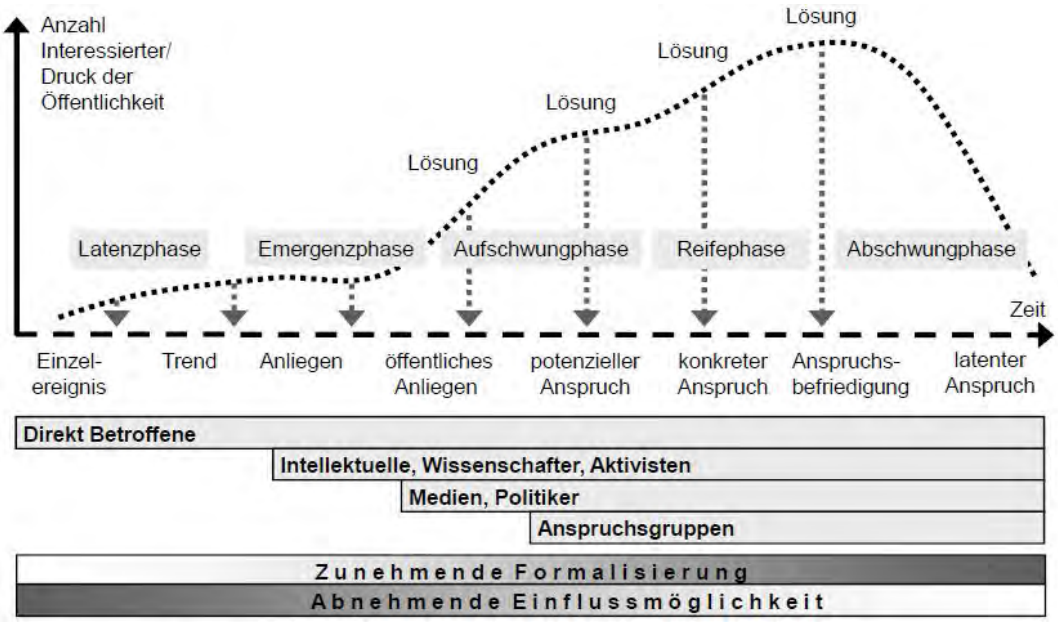
Issues Management gewährleistet die Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit eines Unternehmens, indem es relevante Issues frühzeitig erkennt und diese systematisch beobachtet. Es schafft so die Grundlage für eine Auseinandersetzung mit Themen, die potenziell die Handlungsspielräume eines Unternehmens begrenzen oder erhöhen und einen kritischen oder positiven Einfluss auf die Reputation haben können. Issues Management unterstützt durch folgende Nutzmöglichkeiten die Organisation im Umgang mit und der Bewältigung von Ungewissheit und Risiko:

- Erkennen von Chancen,
- Erkennen von Themen, die potenziell kritisch sein können,
- Frühwarnsystem,
- Vermeiden von Krisen (vgl. Röttger 2001: 11f., 15ff.).

2.2.3 Lebenszyklus Issue

In der Issues Management-Literatur finden sich verschiedene Ansätze, den Lebenszyklus eines Issue-Verlaufs idealtypisch darzustellen (vgl. Lütgens 2001: 64f.; Mast 2013: 105f.; Ingenhoff und Röttger 2013: 470ff.). Gemeinsam ist den Modellen, dass sie die verschiedenen Phasen des Issue-Lebenszyklus anhand des Grades an öffentlicher Aufmerksamkeit unterscheiden. Am Anfang steht oftmals ein Einzelereignis, das wenige Personen direkt betrifft. Darauf folgt die Latenz- und Emergenzphase, in der sich die Erwartungen der Stakeholder konkretisieren. Am Übergang von der Emergenz- zur Aufschwungphase erhält das Anliegen zunehmend Beachtung, zum Beispiel bei Experten oder Politikern, bevor ein Issue in die Medienöffentlichkeit dringt. Einschränkend muss hierzu erwähnt werden, dass Issues nicht nur von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Experten initiiert werden, sondern immer häufiger von den Medien selbst lanciert. Ist ein Issue zum massenmedialen Thema geworden, schalten sich oft weitere Akteure wie aktivistische Anspruchsgruppen ein, die versuchen, das Thema in ihrem Sinn zu beeinflussen. Mit zunehmender öffentlicher Aufmerksamkeit und zunehmender Zahl an Akteuren sinkt die Möglichkeit eines Unternehmens, auf den Verlauf des Issues Einfluss zu nehmen. Mit der Reife- und Abschwungphase nimmt das Interesse am Thema ab, oft als Folge von Sanktionen oder verhandelten Lösungen (vgl. Ingenhoff und Röttger 2013: 470ff.).

Abbildung 5: Issue-Lebenszyklus (Ingenhoff und Röttger 2013: 472)



In der Realität kann ein Issue durchaus anders verlaufen, als es dieser idealtypische Zyklus modelliert. In jeder Phase kann eine Lösung zu einem Abbruch führen, ein Issue kann einzelne Phasen komplett überspringen oder mehrfach durchlaufen. Auch die Dauer der verschiedenen Phasen kann unterschiedlich ausfallen. In Zeiten von Social Media kann grundsätzlich eine Verkürzung des Entwicklungszeitraums beobachtet werden. Das bedeutet wiederum, dass Organisationen weniger Zeit bleibt, auf Issues zu reagieren und deren Entwicklung zu beeinflussen (vgl. Ingenhoff und Röttger 2013: 470ff.).

2.2.4 Prozess

Der Issues Management-Prozess wird in mehreren Phasen beschrieben. Wie der Prozess des Reputationsmanagements (siehe 2.1.4.1), erinnert auch der Issues Management-Prozess an einen klassischen Managementzyklus und erstreckt sich von der Analyse über die Strategieplanung zur Umsetzung und abschliessenden Evaluation. Für diese Arbeit wird die Reihenfolge gemäss Ingenhoff und Röttger verwendet (vgl. Ingenhoff und Röttger 2008: 342ff.).

Schritt 1: Identifizierung unternehmensrelevanter Issues: Scanning und Monitoring

Das sogenannte Scanning bezeichnet die Suche von unternehmensrelevanten Issues durch Umfeldanalysen wie z. B. Medieninhaltsanalysen oder Expertengesprächen. Trends oder als relevant identifizierte Issues werden anschliessend kontinuierlich beobachtet (Monitoring). Bei der Identifizierung potenzieller Issues kommen persönliche Kontakte zum Einsatz, z. B. mit Mitarbeitenden, die als Scanner/Networker fungieren (siehe 2.2.5), oder mit Experten und Stakeholdern (Befragung). Neben persönlichen Kontakten werden auch technologische Mittel wie automatisierte Medienanalysen verwendet (vgl. Ingenhoff und Röttger 2008: 345f.). Die Relevanz eines Issues wird anhand drei zentraler Kriterien evaluiert:

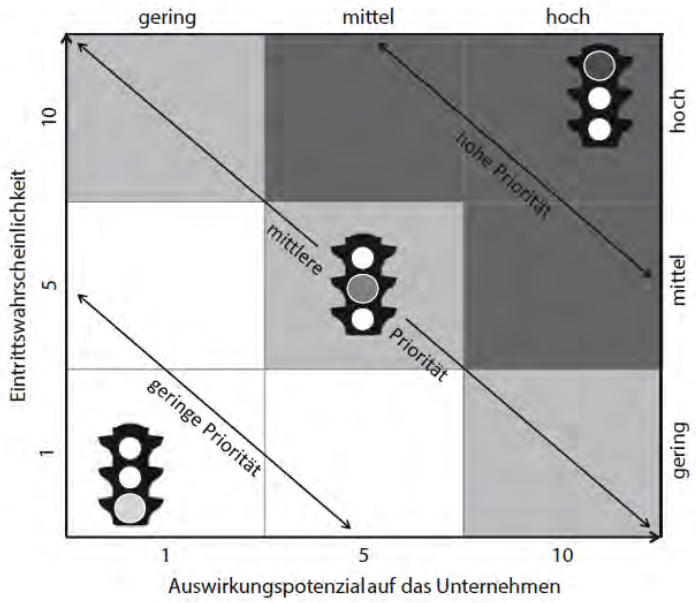
- *„Das Issue hat einen möglichen signifikanten Einfluss auf das Unternehmen bzw. auf die Unternehmenstätigkeit im weiteren Sinne und*
- *wird in relevanten Teilöffentlichkeiten kontrovers diskutiert und*
- *erfordert die Auseinandersetzung mit den relevanten Teilöffentlichkeiten und das Ableiten weiterer Massnahmen“ (Ingenhoff und Röttger 2008: 345).*

Schritt 2: Interpretation: Priorisierung und Selektion

Die Analyse der als relevant identifizierten Issues wird mit Vorteil strukturiert angegangen. Ziel der Analyse ist es, anhand definierter Kriterien die Relevanz und Dringlichkeit der Issues zu beurteilen. Relevant sind Kriterien wie das Gefahren- oder Chancenpotenzial eines Issues oder der Grad an Beeinflussbarkeit. Die Analyse umfasst Informationen zur bisherigen Entwicklung des Issues, eine Einschätzung über die künftige Entwicklung und die Posi-

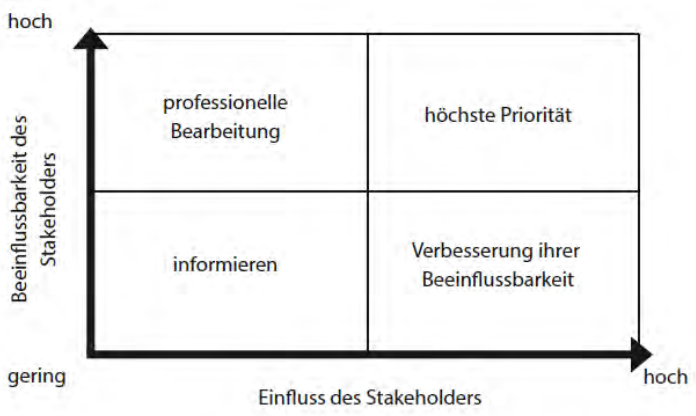
tionen bzw. Erwartungen der betroffenen Stakeholder. Bei der Bewertung der Issues kommt häufig eine Priorisierungs-Matrix zum Einsatz (vgl. Abbildung 6). Anhand dieser wird ein Issue zunächst in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Issue relevant werden wird, sowie in Bezug auf die Auswirkungen, die ein Issue bei Eintreten auf die Handlungsfähigkeit des Unternehmens ausüben kann, eingeschätzt. Die Priorisierung resultiert in einer Einteilung der Issues mit hoher Priorität, für die Strategien entwickelt werden müssen und in solche, die zwar weiter beobachtet werden (Monitoring), aber nicht unmittelbar als Gefahr oder Chance erachtet werden (vgl. Ingenhoff und Röttger 2013: 487ff.).

Abbildung 6: Matrix zur Priorisierung von Issues (Ingenhoff und Röttger 2013: 488)



In die Priorisierung der Issues sollte zusätzlich eine Bewertung bezüglich der betroffenen Stakeholder einfliessen (vgl. Abbildung 7). Dabei wird abgeschätzt, wie beeinflussbar ein Stakeholder ist und welchen Einfluss ein Stakeholder auf das Unternehmen ausübt oder ausüben könnte (vgl. Ingenhoff und Röttger 2013: 487ff.).

Abbildung 7: Priorisierung nach Stakeholderrelevanz (Ingenhoff und Röttger 2013: 489)



Schritt 3: Entwicklung und Umsetzung von Handlungs- und Kommunikationsstrategie

Mithilfe von Task Forces aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens werden die Aspekte der vorgängig priorisierten Issues beleuchtet. Ziel der zu entwickelnden Strategie ist es, die Position zu klären, die das Unternehmen bezüglich des Issues einnimmt und die Erwartungen der Stakeholder zu adressieren. Die zur Entwicklung der Strategie gebildete Task Force ist auch an der Umsetzung derselben beteiligt. Zunächst werden Kommunikationsziele festgelegt, auf deren Basis die Instrumente ausgewählt werden. Das können externe Massnahmen wie Pressemitteilungen oder Kampagnen sein, aber auch interne Massnahmen wie die Anpassung von Prozessen und Produkten (vgl. Ingenhoff und Röttger 2008: 328 und 348f.).

Schritt 4: Evaluation

Die Ergebniskontrolle des Issues Managements ist sehr schwierig. Es lässt sich kaum nachweisen, dass ein Issue aufgrund von erfolgreichem Issues Management nicht eskaliert ist. Leichter evaluieren lässt sich aber der Prozess des Issues Managements an sich. Werden die einzelnen Schritte des Issues Management-Prozesses bewertet, können mögliche Probleme und Hindernisse entdeckt und künftig verhindert werden. Hilfreich sind auch Messungen der Reputation durch Medieninhaltsanalysen und Stakeholderbefragungen (vgl. Ingenhoff und Röttger 2008: 328 und 348f.).

2.2.5 Umsetzung im Unternehmen

In der Regel ist das Issues Management organisatorisch in der Unternehmenskommunikation angesiedelt. Die Literatur ist sich einig, dass ein Issues Management, das seinen Zweck erfüllen soll, im strategischen Management verankert sein muss (vgl. Will 2001: 103ff.; Ingenhoff und Röttger 2013: 480ff.). Ingenhoff und Röttger definieren zwei organisationale Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Issues Management: die *Gestaltungsbedingungen* und die *Gestaltungsmassnahmen*. Zu den *Gestaltungsbedingungen* gehören eine partizipative Unternehmenskultur, die Förderung der Mitarbeitermotivation und die Unterstützung durch das Top-Management. Diese Bedingungen sollen einerseits sicherstellen, dass kritische Issues an die zuständige Stelle gemeldet werden und andererseits dafür sorgen, dass durch die Unterstützung durch das Top-Management die Einbindung des Issues Managements in die strategische Unternehmensplanung gewährleistet ist. Zu den *Gestaltungsmassnahmen* gehören die Aufbauorganisation, die Rollen und Funktionen definiert, die Ablauforganisation, die den Prozess des Issues Managements festhält (vgl. 2.2.4), sowie die Informations- und Kommunikationssysteme, die zur Bearbeitung von Issues zur Verfügung stehen (vgl. Ingenhoff und Röttger 2013: 481ff.).

Tabelle 2: Rollen im Issues Management und deren Aufgaben nach (Ingenhoff und Röttger 2013: 483ff.)

Rolle	Aufgabe
Scanner / Networker	Grundsätzlich kann jeder einzelne Mitarbeitende zum Scanner werden, indem er in seinem Fachgebiet potenziell relevante Sachverhalte erkennt und beobachtet und so in die Früherkennung von Issues eingebunden ist.
Network Manager	Koordinieren den Austausch und die Vernetzung der Scanner/Networker untereinander.
Coordination Board	Besteht in der Regel aus mehreren Experten aus der oberen Managementebene und trifft in Absprache mit dem Top-Management die Entscheidung, welche Issues weiter analysiert und bearbeitet werden.
Advisory Board	Besteht in der Regel aus Führungspersonen, die über die finale Priorisierung entscheiden, die Verantwortlichkeiten regeln und den Prozess evaluieren.
Task Force	Aus den Bereichen, die von einem Issue betroffen sind, wird ein multidisziplinäres Team gebildet, das für die Bearbeitung des Issues zuständig ist.
Task Force Leiter	Koordiniert die Tätigkeiten der Task Force, überprüft deren Arbeit und beantragt die finanziellen Ressourcen.

Rolle	Aufgabe
Client bzw. Sponsor	Mitglied der obersten Managementebene, das die finanziellen Ressourcen für die Task Force verabschiedet.
Issue Owner	Führender interner Experte in Bezug auf das Issue. Koordiniert und überwacht die Entwicklungen und steht im Austausch mit weiteren internen und externen Experten.
Communications Manager	Unterstützt und berät den Issue Owner bezüglich kommunikativer Massnahmen und setzt diese um.
Process Owner	Verantwortlich für den Gesamtprozess. Dies kann z. B. der Chief Risk Officer, der Chief Communication Officer oder der Head of Human Resources sein.
Strategy Unit	Beobachtet und beurteilt die strategische Relevanz der Issues und bereitet Entscheidungen vor.
Corporate Communications Unit	Plant die internen und externen Kommunikationsmassnahmen und setzt diese um.
Legal Unit	Berät und beurteilt bezüglich juristischer Aspekte.

Bei der Umsetzung des Issues Managements wird grundsätzlich dem standardisierten Vorgehen des Issues Management-Prozesses gefolgt (vgl. 2.2.4). Gemäss Ingenhoff und Röttger hat es sich in der Praxis bewährt, wenn neben dem standardisierten Prozess bewusst Abweichungen eingeplant werden, die es erlauben, Issues flexibel zu bearbeiten (vgl. Ingenhoff und Röttger 2013: 485).

Informations- und Kommunikationssysteme unterstützen den Issues Management-Prozess, indem sie z. B. in multinationalen Grossunternehmen den zeit- und ortsunabhängigen Informationsaustausch und eine systematische Strukturierung ermöglichen. Zum Einsatz kommen in der Praxis z. B. Issues-Datenbanken oder sogar Eigenentwicklungen, die permanent das Internet nach relevanten Informationen abtasten und Mediendatenbanken scannen (vgl. Ingenhoff und Röttger 2013: 485f.).

2.3 Abgrenzung Issues Management und Reputationsmanagement

Issues Management wird in der Literatur mal als Arbeitsfeld der Public Relations betrachtet (vgl. Bentele 2008: 506f.; Kuhn 2003: 15; Rutsch 2003a: 86), mal als Verfahren des Reputationsmanagements (vgl. Eisenegger 2005: 108, 115). Eisenegger und Imhof setzen PR mit Reputationsmanagement gleich, da es das Ziel der PR sei, das Vertrauen der Öffentlichkeit und der Stakeholder in das Unternehmen zu stärken und Vertrauensverlusten vorzubeugen.

Dies wiederum sei die zentrale Funktion der Reputation (vgl. Eisenegger und Imhof 2007: 10).

Das Hauptziel des Issues Managements, die frühzeitige Identifizierung potenziell konfliktträchtiger oder chancenhaltiger Sachverhalte (vgl. 2.2.2), dient der Vermeidung von Reputationsrisiken bzw. dem Nutzen von Chancenpotenzialen. Issues Management hat damit einen engen Bezug zur Reputation und wird deshalb in dieser Arbeit als eines der zentralen Verfahren des Reputationsmanagements betrachtet.

2.4 Erkenntnisse bisheriger empirischer Studien

Soweit ersichtlich existieren bisher keine empirischen Daten zur Bekanntheit oder Anwendung des Issues Managements an Hochschulen. Die nachfolgend aufgeführten Erkenntnisse beziehen sich deshalb überwiegend auf Studien mit einem Teilnehmerfeld aus gewinnorientierten Unternehmen.

2.4.1 Bekanntheitsgrad und Umsetzung

Eine Befragung unter den 124 grössten[13] deutschen Unternehmen im Jahr 1999 ergab, dass nur knapp 25 Prozent der Angefragten Issues Management praktizieren (n=37). Zwar gaben alle befragten Unternehmen (n=46) an, den Begriff Issues Management zu kennen, jedoch variierten die Vorstellungen darüber, was Issues Management ist und welchem Zweck es dient. Die Studie zeigte zudem einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und dem Einsatz von Issues Management auf. 30 der 37 teilnehmenden Unternehmen, die Issues Management praktizieren, verfügen über mehr als 10‘000 Mitarbeitende (vgl. Bentele und Rutsch 2001: 149ff.). Eine andere, 2001 in der Schweiz durchgeführte Befragung unter Kommunikationsverantwortlichen von Unternehmen, Behörden, NPOs und PR-Agenturen zeigte auf, dass zwei von fünf Kommunikationsverantwortlichen der 1000 grössten Unternehmen den Begriff Issues Management noch nie gehört hatten. Nur 8 Prozent gaben an, dass Issues Management in ihrem Unternehmen fest implementiert sei (n=240) (vgl. Röttger 2001: 12).

Im Rahmen der Untersuchung aus dem Jahr 1999 wurde nach Instrumenten gefragt, die Unternehmen für das Issues Management einsetzen. Als wichtigste Instrumente wurden von den Befragten die Medienresonanzanalyse und persönliche Kontakte (Netzwerke) genannt (vgl. Bentele und Rutsch 2001: 156f.). Bezüglich der technologischen Instrumente, die zum Einsatz kommen, halten Ingenhoff und Röttger fest, dass gemäss einer Untersuchung von multinationalen Unternehmen im Jahr 2004 über die Hälfte dieser Unternehmen speziell auf

[13] Gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden und dem Umsatzvolumen.

das Issues Management ausgerichtete Informations- und Kommunikationssysteme einsetze. Zur Anwendung kämen neben komplexen Eigenentwicklungen auch einfachere Issues-Datenbanken, wobei komplexe Lösungen vorwiegend in international tätigen Grossunternehmen zum Einsatz kämen (vgl. Ingenhoff und Röttger 2008: 343f.).

2.4.2 Organisationale Anbindung

Bezüglich der organisationalen Anbindung von Issues Management vertreten die meisten Experten die Meinung, dass Issues Management dem Bereich Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit zuzuordnen ist. Bisherige empirische Studien bestätigen, dass Issues Management sowohl in Unternehmen in Deutschland (vgl. Bentele und Rutsch 2001: 152f.) wie auch in der Schweiz (vgl. Röttger 2001: 25) mehrheitlich in das Aufgabengebiet der PR-Abteilungen fallen.

2.4.3 Verständnis und verfolgte Ziele

Gemäss der bereits erwähnten Studie von Rutsch in Deutschland aus dem Jahr 1999 wird Issues Management in der Praxis am Häufigsten als Issue Identification bzw. Scanning (vgl. 2.2.4) und Issue Monitoring verstanden. Als wichtigste Ziele des Issues Managements nannten die Befragten das Vermeiden von Krisen und das Erkennen von Chancen (vgl. Rutsch 2003b: 90).

2.5 Relevanz Reputationsmanagement und Issues Management für Hochschulen

In ihrem Beitrag „Reputation von Hochschulen“ konstatieren Gehrau et al., dass Hochschulen sich vermehrt in einer Wettbewerbssituation befänden. Als Gründe für die verstärkte Wettbewerbssituation nennen sie die Akademisierung der Gesellschaft, die zunehmend unsichere Ressourcenausstattung sowie die zunehmende Wichtigkeit von Rankings. Wenn sich nun also Hochschulen in einem Wettbewerb um die besten Studierenden und Wissenschaftler befinden, wird die Reputation einer Hochschule zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil (Gehrau et al. 2013: 323f.). Einige der zahlreichen Hochschulrankings bewerten Universitäten denn auch nicht nur bezüglich bibliografischer und struktureller Daten, sondern auch hinsichtlich ihrer Reputation[14].

Weiter zeigt sich, dass für Hochschulen dasselbe gilt wie für gewinnorientierte Unternehmen: Sie sehen sich einer steigenden Komplexität gegenüber, die in der Literatur vor allem

[14] Im QS World University Ranking (http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings) z. B. macht die Reputation unter Topwissenschaftlern (academic reputation) 40 % der Gesamtwertung aus.

auf die Globalisierung, den gesellschaftlichen Wertewandel und -pluralismus sowie die Mediengesellschaft zurückgeführt wird (vgl. Mast 2013: 47f.; Röttger 2001: 11, 15; Bentele 2008: 146). Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Organisationsumwelten hat dazu geführt, dass das Risiko eines Unternehmens, in eine ernsthafte Krise zu geraten, grösser geworden ist. Anspruchsgruppen gelingt es immer leichter, ihre Interessen und Anliegen über die Medien an die breite Öffentlichkeit zu bringen. Unterschätzen Unternehmen die Tragweite solcher Themen oder ignorieren sie diese gar, drohen ökonomische Konsequenzen, z. B. durch politische Eingriffe in den unternehmerischen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, und als Folge davon der Reputationsverlust (vgl. Ries und Wiedemann 2003: 15). Die Reputation als vertrauensbildender und komplexitätsreduzierender Vorgang nimmt damit an Bedeutung zu.

Betrachtet man die Funktionen der Reputation und ihre komplexitätsreduzierenden Eigenschaften (vgl. 2.1.2), wird deutlich, inwiefern Reputation für Hochschulen relevant ist:

Tabelle 3: Funktionen der Reputation und ihr Einfluss auf Hochschulen in Anlehnung an (Eisenegger 2005: 34ff.)

Komplexitätsreduzierende Eigenschaft von Reputation	**Nutzen**	**Anwendung im Hochschulbereich**
Einfache Selektion	Reputation ermöglicht Menschen eine einfache Selektion, ohne besonderes Vorwissen.	Auswahl der Ausbildungsstätte durch angehende Studierende aufgrund von Hochschulrankings Vergabe von Finanzmitteln z. B. für Forschungsaufträge Anziehungskraft für hochqualifizierte Mitarbeitende (z. B. Besetzung von Professuren)
Definitions- und -Überzeugungsmacht	Eine intakte Reputation legitimiert dazu, gesellschaftliche Anerkennungskriterien festzulegen und zu bestimmen, wer aus welchem Grund Reputation erhält.	Hochschulen vergeben Anerkennung in Form von Bildungstiteln an ihre Abgänger und weisen diesen so Anerkennung zu. Das funktioniert nur so lange, wie die Bildungsinstitution selbst mit entsprechender Autorität ausgestattet ist.

Komplexitätsreduzierende Eigenschaft von Reputation	Nutzen	Anwendung im Hochschulbereich
Legitimation von Macht und Herrschaftspositionen	Verfügt eine Organisation oder eine Person über genügend Anerkennung, erscheinen soziale Ungleichheiten als rechtmässig.	Hochschulen profitieren von öffentlichen finanziellen Mitteln und entziehen sich damit zumindest teilweise dem freien Wettbewerb, dem private Bildungsstätten stärker unterliegen.

Die Komplexität von Hochschulen mit ihrer Vielzahl an Themengebieten macht es den Stakeholdern schwer, deren Leistungsfähigkeit zu beurteilen. Umso grösser ist die Wichtigkeit der Reputation, da viele Anspruchsgruppen keine andere Möglichkeit haben, sich ein Bild über eine Hochschule und deren Qualität zu machen (vgl. Balocco et al. 2012: 25).

Grundsätzlich scheinen sich Hochschulen der Wichtigkeit ihrer Reputation bewusst zu sein. Die ETH Zürich zum Beispiel stuft in ihrer Risikobewertung den Reputations- und Imageverlust als eines ihrer Kernrisiken ein[15]. Eine 2013 durchgeführte Befragung des auf Hochschulen spezialisierten Beratungsunternehmens Berinfor hat ergeben, dass über 75 % der befragten Hochschulmitarbeitenden (n=142) die Reputation als das wichtigste strategische Ziel einer Hochschule einschätzen (vgl. Balocco und Becker 2013: 7). Berinfor stellt jedoch fest, dass sich trotzdem kaum Hochschulen fänden, die ein systematisches Reputationsmanagement betreiben (vgl. Balocco et al. 2012: 28).

Nachdem die Relevanz der Reputation und damit des Reputationsmanagements positiv beantwortet wurde, liegt es nahe, davon auszugehen, dass auch das Issues Management, als ein Verfahren des Reputationsmanagements, für Hochschulen relevant ist. Denn nach Eisenegger dient das Issues Management dazu,

„reputationsfördernde bzw. -bedrohende Kommunikationsereignisse rechtzeitig zu identifizieren und geeignete Massnahmen zum Schutz, zur Wahrung und zur Mehrung von Reputation zu treffen“ (Eisenegger 2005: 115).

[15] Bericht „Risikomanagement an der ETH Zürich“ vom 02.03.2009, abgerufen auf https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/associates/services/Service/sicherheit-gesundheit-umwelt/files/risikomanagement/de/Risikomanagement_an_der_ETH_Zuerich.pdf, am 25.09.2016

3 Methode

Wie in Kapitel 2.4 ausgeführt, beschränken sich bisherige empirische Studien zur Verbreitung und Anwendung von Issues Management auf gewinnorientierte Unternehmen. Hochschulspezifische Studien zum Reputationsmanagement und Issues Management existieren, soweit ersichtlich, bisher nicht. Zwar hat die Schweizer Unternehmensberatung Berinfor, die auf Hochschulen spezialisiert ist, im Jahr 2013 Mitarbeitende von Schweizer Hochschulen zur Wichtigkeit der Reputation von Hochschulen befragt (vgl. 2.5). Fragen zum Reputationsmanagement oder zum Issues Management wurden in dieser Umfrage aber nur am Rande oder – im Falle des Issues Managements – gar nicht gestellt, was nicht verwundert, da nicht spezifisch Kommunikationsfachleute befragt wurden, sondern Mitarbeitende aus allen Tätigkeitsbereichen (vgl. Balocco und Becker 2013: 14f.).

In dieser Arbeit interessieren neben der Wichtigkeit, die Hochschulen der Reputation beimessen, vor allem Fragen dazu, ob die Reputation aktiv gesteuert wird, welche Massnahmen zur Anwendung kommen und ob das Issues Management, als Verfahren des Reputationsmanagements, bekannt ist und umgesetzt wird. Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurde die Befragung gewählt. Mit einer Befragung können gesellschaftlich relevante Aussagen über Merkmalsträger gemacht werden. Merkmalsträger sind Personen, die in einer bestimmten Funktion für die Fragestellung relevant sind (vgl. Brosius et al. 2016: 84). Die Merkmalsträger dieser Arbeit sind die Kommunikationsverantwortlichen der Schweizer Hochschulen. Um die Vergleichbarkeit der Resultate zu gewährleisten, wird für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit eine Teilerhebung mit einer Stichprobe (n) durchgeführt (vgl. Brosius et al. 2016: 59ff.). Die Auswahl der Stichprobe erfolgt nach Kriterien, die unter 3.3 ausgeführt werden.

3.1 Online-Befragung

Für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit wurde die quantitative Befragung gewählt. Da sich das Teilnehmerfeld auf die gesamte Schweiz ausweitet, bietet eine Online-Befragung die Möglichkeit, einen Gesamtüberblick zu erhalten. Durch die im Vergleich zu qualitativen Interviews grössere Anzahl an Teilnehmenden bietet eine Online-Befragung zudem den Vorteil, dass sie die Vielfalt der Antworten erhöht. Nicht zuletzt kann eine Online-Befragung kostengünstig und in kurzer Zeit durchgeführt werden und bietet vielfältige Auswertungsmöglichkeiten (vgl. Brosius et al. 2016: 112).

3.2 Vorgehensweise

Die Konstruktion des Fragebogens wurde auf Basis der Theorie über Reputationsmanagement und Issues Management (vgl. 2) und in Bezug auf die relevante Fragestellung dieser Arbeit (vgl. 1.2) vorgenommen. Bei der Erstellung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass die Fragen für die Teilnehmenden verständlich sind und insbesondere die Fragen zum Issues Management auch von Personen beantwortet werden können, die den Begriff zwar nicht kennen, aber eventuell trotzdem entsprechende Verfahren anwenden, ohne die spezifischen Fachausdrücke zu kennen. Um Teilnehmende, die eine Frage aufgrund der Erkenntnisse der Vorfrage nicht sinnvoll beantworten können, auszufiltern, wurde stellenweise mit Filterfragen (Auskoppelung) gearbeitet (vgl. Brosius et al. 2016: 96ff.).

Die Befragung wurde mit dem Befragungs-Tool LimeSurvey durchgeführt. Sie wurde auf einem eigens dafür aufgesetzten Webserver betrieben. Um die Verständlichkeit und die Benutzerfreundlichkeit der Umfrage zu testen, wurde ein Pretest durchgeführt (vgl. Kirchhoff et al. 2010: 24). Der Pretest wurde mit vier Personen durchgeführt, wobei zwei Personen über Erfahrung in der Funktion als Kommunikationsverantwortliche verfügten. Diese Pretester erfüllten somit die Voraussetzung des Teilnehmerfelds, ohne aber an der eigentlichen Befragung teilzunehmen (vgl. Brosius et al. 2016: 131). Für Teilnehmende, die den Begriff des Issues Managements nicht kennen, wurde eine Definition des Begriffs eingebaut. In den Pretest wurden deshalb zusätzlich zwei Personen involviert, die keine Kommunikationsfunktion besetzen, um sicherzustellen, dass nach der Definition des Begriffs auch Personen ohne spezifisches Vorwissen bezüglich Issues Management entsprechende Fragen sinnvoll beantworten können. Nach dem Pretest wurde die Umfrage entsprechend der Rückmeldungen leicht angepasst.

Da die Umfrage gesamtschweizerisch durchgeführt wurde, musste der Fragebogen von der deutschen Ausgangssprache in Französisch und Italienisch übersetzt werden. Damit wurde ein professionelles Übersetzungsbüro beauftragt. Die Übersetzungen wurden anschliessend nochmals überarbeitet und einige notwendige Anpassungen vorgenommen.

Der E-Mail-Versand mit der Bitte um Teilnahme an der Umfrage erfolgte am 31. Oktober 2016. Am 10. November 2016 wurde eine Erinnerungs-Mail verschickt. Die Umfrage lief bis zum 15. November 2016. Als Incentive wurde unter den Teilnehmenden ein Büchergutschein über CHF 100.- verlost. Zudem wurde offeriert, die Ergebnisse der Befragung an interessierte Teilnehmende zu versenden. Für den Fall, dass der Rücklauf für eine quantitative Auswertung zu gering ausfallen sollte, wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie sich bei Bedarf für ein qualitatives Interview zur Verfügung stellen würden.

3.3 Teilnehmerfeld

Die Auswahl der Teilnehmenden basiert auf den gemäss swissuniversities, der Rektorenkonferenz der Schweizer Hochschulen, anerkannten und akkreditierten Hochschulen[16]. In einem ersten Schritt wurden sämtliche in Frage kommenden Hochschulen aufgelistet, 94 an der Zahl (vgl. Anhang A.1.1). Die Institutionen wurden anschliessend in drei Kategorien eingeteilt: Kategorie 1 umfasst alle auf der Website von swissuniversities erfassten Hochschulen. In der Kategorie 2 wurden diejenigen Hochschulen erfasst, die in einem Konkordat zu einer Institution der Kategorie 1 zusammengeschlossen sind. Dazu gehören zum Beispiel die Mitglieder des Konkordats Zürcher Fachhochschulen. Teilweise fanden sich weitere Hochschulen, die einer Hochschule der Ebene 2 angeschlossen waren. Diese Hochschulen wurden der Kategorie 3 zugeordnet. Es zeigte sich, dass einige der Institutionen der Kategorie 3 über keine spezifisch ausgewiesenen Kommunikationsstellen verfügen. Zudem entsprechen einige Mitglieder der Kategorie 3 eher einem Departement (beispielsweise Gesundheitswesen, Ingenieurswesen oder Betriebswirtschaft) als einer eigenständigen Hochschule. In Absprache mit der Betreuerin dieser Arbeit wurde deshalb entschieden, die Hochschulen der Kategorien 1 und 2 in die Befragung einzuschliessen, die Kategorie 3 jedoch auszuschliessen.

Einige Hochschulen, die der obenstehenden Definition gemäss eigentlich zur Kategorie 1 gehören würden, wurden ebenfalls von der Befragung ausgeschlossen. Es handelt sich dabei um folgende Institutionen:

- Stiftung Universitäre Fernstudien Schweiz, Brig
- Facoltà di Teologia di Lugano
- Franklin University Switzerland
- Staatsunabhängige Theologische Hochschule Basel
- Theologische Hochschule Chur (THC)
- Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung, EHB
- Schweizer Hochschule für Logopädie Rorschach SHLR

Gründe für den Ausschluss dieser Institutionen waren zum einen Überlegungen zur Vergleichbarkeit mit den anderen Hochschulen der Kategorien 1 und 2, die nicht vollumfänglich gegeben ist. So bieten z. B. die theologischen Hochschulen kein umfassendes Bildungsangebot mit Studiengängen diverser unterschiedlicher Studienrichtungen an, sondern entsprechen eher dem Angebot von Untereinheiten der Kategorie 1, da die meisten universitären Hochschulen der Schweiz Studiengänge in Theologie anbieten. Auf die theologischen Hochschulen trifft deshalb dasselbe zu wie auf die Hochschulen der Kategorie 3. Zum ande-

[16] Hochschulraum, Anerkannte oder akkreditierte Schweizer Hochschulen, swissuniversities, https://www.swissuniversities.ch/de/hochschulraum/anerkannte-schweizer-hochschulen/, abgerufen am 28.06.2016

ren verfügen die oben aufgelisteten Hochschulen in den meisten Fällen über keine ausgewiesene Kommunikationsstelle. Auf die Anlage dieser Arbeit stellt das einen limitierenden Faktor dar. Die Ecole hôtelière de Lausanne, die Haute école de viticulture et œnologie und die Manufacture Haute école des arts de la scène wurden von der Befragung ausgeschlossen, da sie keine öffentlich-rechtlichen Hochschulen, sondern private Schulen und Stiftungen sind.

Wie das Literaturstudium gezeigt hat, sind Reputationsmanagement und Issues Management vornehmlich in der Unternehmenskommunikation angesiedelt (vgl. 2.1.4 und 2.2.5). Um die Fragestellungen dieser Arbeit zu beantworten, sollten deshalb die Kommunikationsverantwortlichen der Schweizer Hochschulen befragt werden.

Aus den oben angeführten Überlegungen wurden aus den 94 definierten Hochschulen (vgl. Anhang A.1.1) schliesslich 57 Hochschulen der Kategorien 1 und 2 ausgewählt (vgl. Anhang A.1.2). Alle gewählten Hochschulen bis auf die Kalaidos Fachhochschule verfügen über eine auf der Website ausgewiesene Kommunikationsstelle. Von der Kalaidos Fachhochschule wurde deshalb der Rektor angeschrieben, von den anderen Hochschulen die Kommunikationsverantwortlichen.

4 Ergebnisse

Die nachfolgenden Ergebnisse basieren auf der Online-Befragung mit dem Titel „Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen“, die vom 31. Oktober 2016 bis zum 15. November 2016 durchgeführt wurde (vgl. Anhang A.3). Der Fragebogen wurde an 57 Kommunikationsverantwortliche in mehrheitlich leitender Position an Schweizer Hochschulen versandt.

4.1 Teilnehmende

Es konnten 24 komplett und 2 unvollständig ausgefüllte Fragebogen ausgewertet werden, was einer Rücklaufquote (vollständige Teilnahme) von 42 Prozent entspricht. Bezogen auf die verschiedenen Hochschultypen ergeben sich folgende Rücklaufquoten:

Frage Wp1[17]: An welchem Typ von Hochschule arbeiten Sie?

Tabelle 4: Rücklaufquoten nach Hochschultyp (n=24)

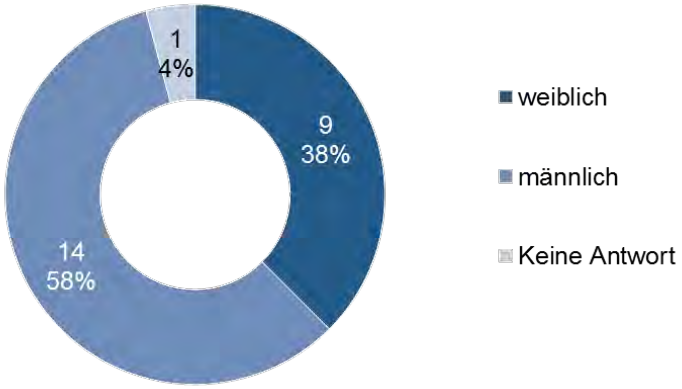
Hochschultyp	Eingeladen	Teilgenommen	Rücklaufquote
Universitäre Hochschule oder ETH	12	6	50 %
Fachhochschule	28	10	36 %
Pädagogische Hochschule	16	7	44 %
Andere Bildungs- und Forschungsinstitution	1	1	100 %
Total	**57**	**24**	**42 %**

Der Teilnehmerkreis stellt damit eine ausgewogene Mischung aus dem gewählten Kollektiv der Schweizer Hochschulen dar.

[17] Die Nummerierung der Fragen entspricht der Codierung in der Befragung (vgl. Anhang A.3, A.4 und A.5)

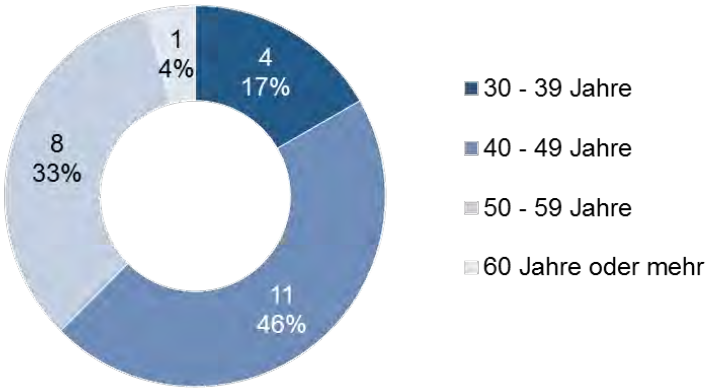
Frage Pers1: Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Abbildung 8: Geschlecht der Teilnehmenden (n=24)



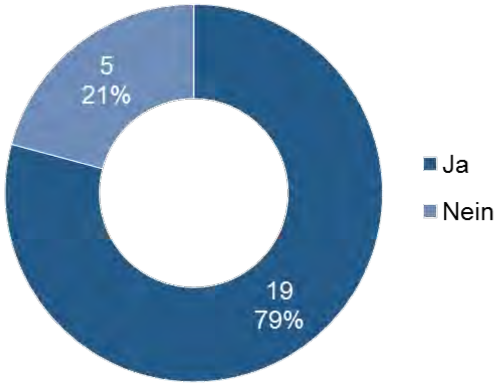
Frage Pers2: Wie alt sind Sie?

Abbildung 9: Alter der Teilnehmenden (n=24)



Frage Wp3: Ist Reputationsmanagement Teil Ihres offiziellen Aufgabengebiets?

Abbildung 10: Offizielles Aufgabengebiet Reputationsmanagement (n=24)

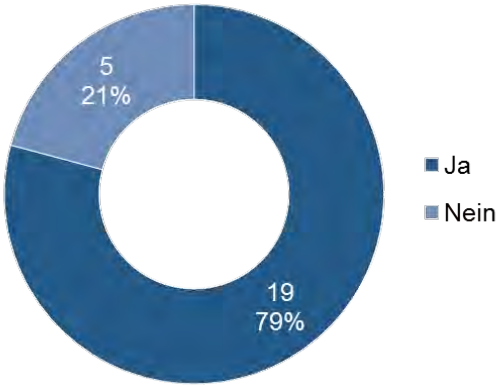


Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden (79 %) gab an, dass Reputationsmanagement zu ihren offiziellen Aufgaben gehört. Es bestätigt sich damit, dass das Reputationsmanagement, wie in der Literatur dargelegt, mehrheitlich in der Unternehmenskommunikation

angesiedelt ist (vgl. 2.1.4 und 2.2.5). Dieses Ergebnis deutet gleichzeitig darauf hin, dass Hochschulen ihre Reputation als so wichtig erachten, dass die meisten deren Management als Aufgabe einer Funktion zugeteilt haben.

Frage Pers4: Haben Sie eine Aus- oder Weiterbildung im Bereich Kommunikation?

Abbildung 11: Aus- oder Weiterbildung Kommunikation (n=24)

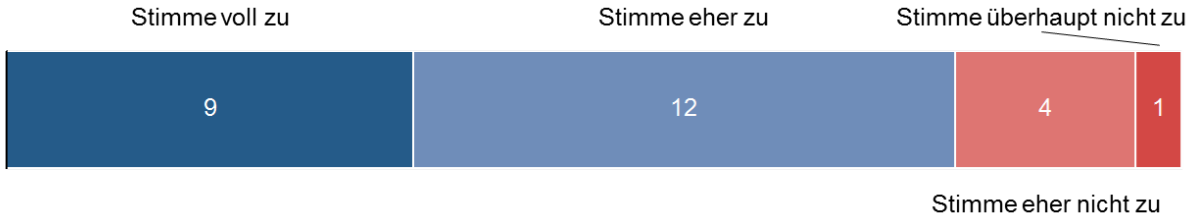


4.2 Bedeutung der Reputation für Hochschulen

4.2.1 Reputation ist wichtig und wird künftig noch wichtiger

Frage Rep1: Das wichtigste strategische Ziel einer Hochschule im Allgemeinen ist das Erreichen und Halten einer guten Reputation.

Abbildung 12: Bedeutung Reputation Hochschule allgemein (n=26)

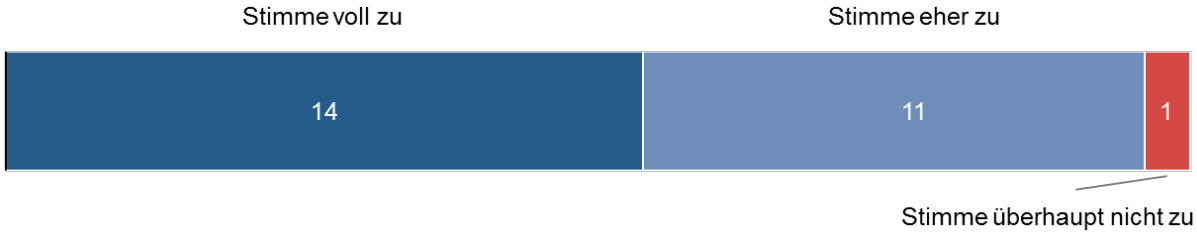


Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die Annahme, dass Reputation für Hochschulen relevant ist (vgl. 2.5). 81 % der befragten Kommunikationsverantwortlichen an Schweizer Hochschulen erachten das Erreichen und Halten einer guten Reputation als das wichtigste Ziel einer Hochschule im Allgemeinen, wobei 35 % dieser Aussage voll und 46 % eher zustimmen. Trotzdem stimmten immerhin 19 % dieser Aussage eher oder überhaupt nicht zu, wobei nur eine Person überhaupt nicht zustimmte. Ausschlaggebend dafür könnte die Absolutheit der Aussage sei. Es bedeutet somit nicht zwingend, dass diese 19 % die Reputation für eine Hochschule als nicht wichtig erachten, sondern lediglich, dass sie deren Erreichen und Halten nicht als „das“ wichtigste strategische Ziel einschätzen.

Die Aussage wurde so absolut gewählt, um einen Vergleich mit der Befragung der Berinfor AG aus dem Jahr 2013 zu ermöglichen (Balocco und Becker 2013). Dieselbe Aussage erzielte in einer Hochschul-Befragung unter Führungskräften und Mitarbeitenden (n=142) ähnlich hohe Zustimmungswerte. In der vorliegenden Befragung wurden nur Kommunikationsverantwortliche befragt, bei der Befragung von Berinfor dehnte sich der Kreis der Befragten auf weitere Mitarbeiterkreise aus, wobei mit 66 % Personen aus Hochschulleitung, Fakultäts- und Institutsleitung sowie des Hochschulrats vertreten waren. Kommunikationsverantwortliche dürften auf die Thematik Reputation besonders sensibilisiert sein, die vorliegenden Ergebnisse erstaunen deshalb nicht. Aus den Resultaten der Berinfor-Umfrage wird aber deutlich, dass die Reputation auch in den höchsten Führungsgremien einer Hochschule als äusserst wichtig erachtet wird. In den meisten Hochschulen dürfte damit eine der Voraussetzungen für ein funktionierendes Issues Management gegeben sein, nämlich die Verankerung im strategischen Management (vgl. 2.2.5). Wie Berinfor ausführt, wurde die Aussage über alle verschiedenen Hochschultypen hinweg ähnlich bewertet. Auch in der vorliegenden Befragung fanden sich keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung durch die Kommunikationsverantwortlichen an Universitäten, Fachhochschulen oder Pädagogischen Schulen.

Frage Rep3: Das Erreichen und Halten einer guten Reputation wird für Hochschulen in den kommenden 5 Jahren an Wichtigkeit zunehmen.

Abbildung 13: Bedeutung Reputation für Hochschulen zukünftig (n=26)

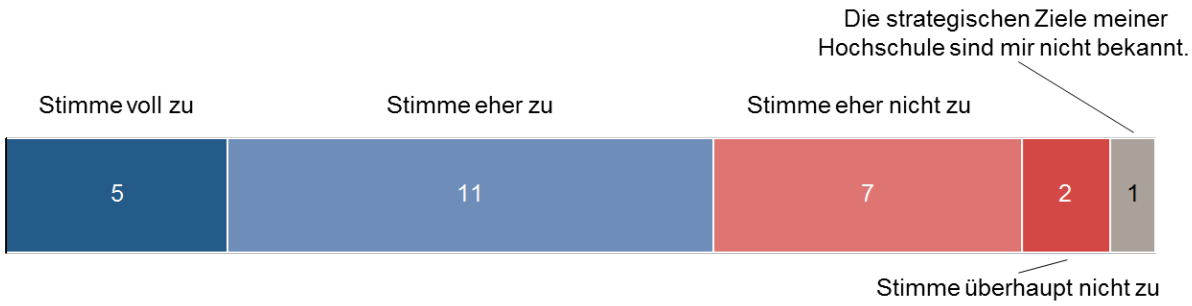


Nachdem die Wichtigkeit einer guten Reputation bereits aus heutiger Sicht hoch beurteilt wurde (vgl. Abbildung 12), gehen praktisch alle Teilnehmenden (96 %) davon aus, dass eine gute Reputation für Hochschulen künftig weiter an Wichtigkeit zunehmen wird. Lediglich eine befragte Person stimmte dem nicht zu.

4.2.2 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

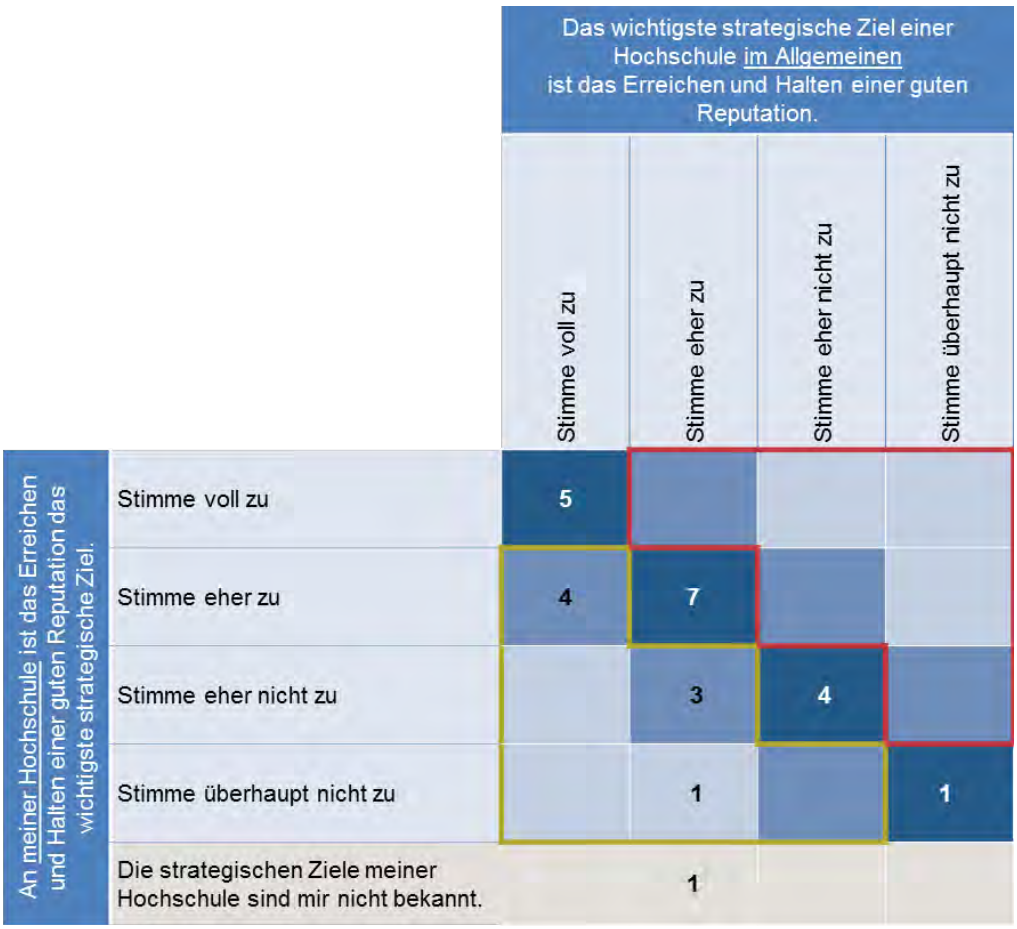
Frage Rep2: An meiner Hochschule ist das Erreichen und Halten einer guten Reputation das wichtigste strategische Ziel.

Abbildung 14: Wichtigkeit Reputation eigene Hochschule (n=26)



In Bezug auf die Wichtigkeit, die dem Erreichen und Halten einer guten Reputation an der jeweils eigenen Hochschule beigemessen wird, fallen die Resultate etwas differenzierter aus, als bei der Beurteilung derselben Aussage für Hochschulen im Allgemeinen (vgl. Abbildung 12). Zwar stimmt weiterhin die Mehrheit der teilnehmenden Experten (62 %) zu, dass die Reputation an ihrer Hochschule einen hohen strategischen Wert hat. Die Zustimmung fällt aber weniger deutlich aus als bei der verallgemeinernden Aussage, der noch 81 % der Teilnehmenden beipflichteten. Die volle Zustimmung sinkt von 9 auf 5 Personen, während umgekehrt die Ablehnung von 5 auf 9 Personen steigt. Nur eine befragte Person gibt an, die strategischen Ziele ihrer Hochschule nicht zu kennen. Davon ausgehend, dass das Reputationsmanagement auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein muss (vgl. 2.1.4.1), kann gesagt werden, dass an den meisten Hochschulen eine der Voraussetzungen für ein erfolgreiches Reputationsmanagement gegeben ist, indem mit einer Ausnahme alle Kommunikationsverantwortlichen die strategischen Ziele ihrer Organisation zumindest kennen.

Abbildung 15: Kombinationsgrafik Wichtigkeit Reputation Hochschule allgemein versus Wichtigkeit Reputation eigene Hochschule (n=26)



Die obige Grafik kombiniert die Ergebnisse der Fragen Rep1 (vgl. Abbildung 12) und Rep2 (vgl. Abbildung 14). Der dunkelblaue Bereich zeigt übereinstimmende Antworten zur Bedeutung der Reputation von Hochschulen im Allgemeinen auf der einen Seite und im speziellen der eigenen Hochschule auf der anderen Seite. Die Antworten im dunkelblauen Bereich weisen damit keine Diskrepanz auf (65 %). Mittelblau bedeutet eine geringe, hellblau eine grosse Diskrepanz in der Beurteilung der beiden Fragen. Eine Diskrepanz im rot umrandeten Bereich könnte dahingehend gedeutet werden, dass die Bedeutung der Reputation an der eigenen Hochschule eher überbewertet würde. Interessanterweise finden sich in diesem Bereich keine divergierenden Antworten. Im grün umrandeten Bereich finden sich immerhin 8 Abweichungen (31 %). Diese Abweichungen oder Diskrepanzen deuten darauf hin, dass die Befragten die Wichtigkeit der Reputation höher einschätzen, als dies an der eigenen Hochschule der Fall ist. Tendenziell scheinen die befragten Kommunikationsverantwortlichen die Wichtigkeit der Reputation somit höher zu gewichten als dies bei der aktuellen Strategie der Fall ist.

Abbildung 16: Kombinationsgrafik Bedeutung Reputation an eigener Hochschule versus Bedeutung Reputation Hochschule künftig (n=26)

		An meiner Hochschule ist das Erreichen und Halten einer guten Reputation das wichtigste strategische Ziel.				
		Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Die strategischen Ziele meiner Hochschule sind mir nicht bekannt.
Das Erreichen und Halten einer guten Reputation wird für Hochschulen in den kommenden 5 Jahren an Wichtigkeit zunehmen.	Stimme voll zu	2	7	2	2	1
	Stimme eher zu	2	4	5		
	Stimme eher nicht zu					
	Stimme überhaupt nicht zu	1				

Noch deutlichere Diskrepanzen zeigen sich in der Kombination der Fragen Rep2 und Rep3, das heisst in der Gegenüberstellung der Antworten zur Einschätzung der aktuellen Bedeutung der Reputation an der eigenen Hochschule (vgl. Abbildung 14) und zur Einschätzung der Wichtigkeit der Reputation für Hochschulen in Zukunft (vgl. Abbildung 13). Die mittelblauen Felder zeigen wiederum eine geringe, die hellblauen Felder eine grosse Diskrepanz. Eine knappe Mehrheit der Befragten (54 %) weist eine geringe Diskrepanz aus, knapp ein Fünftel (19 %) sogar eine grosse Diskrepanz. Die übereinstimmenden Antworten sinken gegenüber der vorangegangenen Kombinationsgrafik (vgl. Abbildung 15) von 65 % auf nur noch 23 %. Im grün umrandeten Feld finden sich einige wenige Abweichungen (12 %). Einer der Teilnehmenden in diesem Bereich geht davon aus, dass die Wichtigkeit der Reputation in den kommenden fünf Jahren nicht zunehmen wird. Ob er davon ausgeht, dass die Bedeutung der Reputation gleich bleiben oder sogar abnehmen wird, muss offen bleiben. Zumindest kann festgehalten werden, dass diese Person an einer Hochschule arbeitet, an der das Erreichen und Halten einer guten Reputation bereits als das wichtigste strategische Ziel verankert ist.

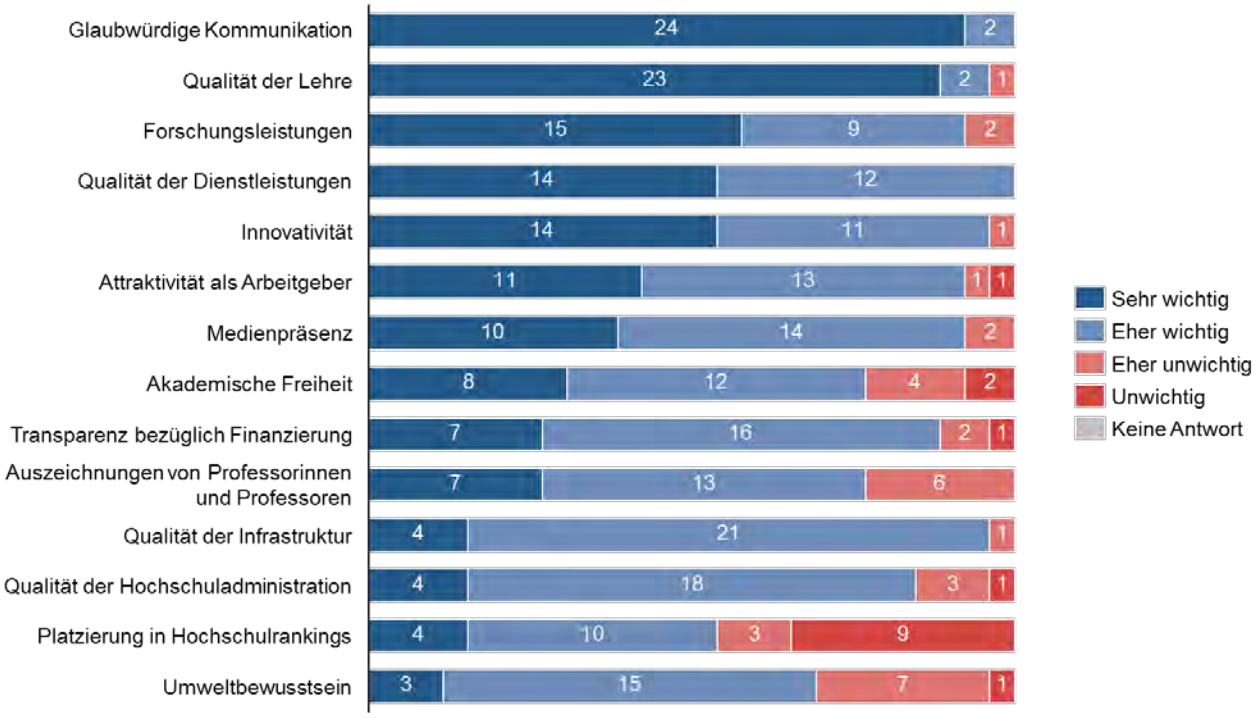
Besonders interessant sind die Resultate im rot umrandeten Feld, die sehr viel deutlicher ausfallen. 65 % der Befragten scheinen der Meinung zu sein, dass ihre Hochschule den strategischen Wert einer guten Reputation unterschätzt. Die Mehrheit der Befragten (81 %) geht davon aus, dass das wichtigste strategische Ziel einer Hochschule das Erreichen und

Halten einer guten Reputation sei. Gleichzeitig sind 96 % der Befragten der Meinung, die Reputation werde in den kommenden fünf Jahren an Wichtigkeit zunehmen. Die entsprechende Diskrepanz deutet deshalb stark darauf hin, dass diese 65 % der Befragten eine stärkere Gewichtung der Reputation an ihrer Hochschule wünschenswert fänden und für ihre Hochschule in diesem Bereich einen Nachholbedarf sehen.

4.3 Reputationstreiber für Hochschulen

Frage Rep4: Wie wichtig stufen Sie die folgenden Reputationstreiber für Ihre Hochschule ein?

Abbildung 17: Wichtigkeit Reputationstreiber Hochschule (Reihenfolge nach Einschätzung der Wichtigkeit) (n=26)



4.3.1 Glaubwürdige Kommunikation sehr wichtiger Reputationstreiber

Eine glaubwürdige Kommunikation wird von allen Befragten als wichtiger, von der überwiegenden Mehrheit (92 %) gar als sehr wichtiger Reputationstreiber für ihre Hochschule eingeschätzt. Bei einem Teilnehmerfeld aus Kommunikationsverantwortlichen erstaunt dieses Resultat nicht. Eine glaubwürdige Kommunikation benötigt ein Publikum, das häufig erst durch den Multiplikator Medien erreicht werden kann (vgl. 2.1.3). Die entsprechende Medienpräsenz wird zwar ebenfalls mehrheitlich als wichtig betrachtet, die uneingeschränkte Zustimmung (sehr wichtig) fällt aber deutlich geringer aus als diejenige zur glaubwürdigen Kommunikation (38 % verglichen mit 92 %). Zwei Teilnehmende sind der Ansicht, die Medi-

enpräsenz sei eher unwichtig für die Reputation ihrer Hochschule. Dieses Ergebnis widerspricht zwar nicht grundsätzlich der theoretischen Annahme, die davon ausgeht, dass sich Reputation erst auf Grundlage der Medienpräsenz konstituieren kann (vgl. 2.1.3). Trotzdem zeigt sich, dass nicht alle Befragten die Medienpräsenz als zwingende Voraussetzung für den Aufbau und den Erhalt der Reputation ihrer Hochschule betrachten.

4.3.2 Kernaufträge Lehre, Forschung und Dienstleistung stehen im Fokus

Die Qualität der Forschungsleistungen und, in noch grösserem Mass, der Lehre werden von den meisten Befragten als wichtige Reputationstreiber wahrgenommen. Die Qualität der Dienstleistungen wird von allen Teilnehmenden als wichtig erachtet. Mit einer Ausnahme wird auch die Innovativität, die sich sowohl in der Lehre wie auch in der Forschung und der Dienstleistung zeigt, von allen als wichtiger Reputationstreiber bewertet. Die Bereiche Lehre, Forschung und Dienstleistung gehören zu den Kernaufträgen einer Hochschule[18]. Eine positive Beurteilung dieser Bereiche ist damit Voraussetzung für das Erreichen einer guten funktionalen Reputation (vgl. 2.1.3). Überraschenderweise finden sich trotzdem drei Unternehmen, die die Qualität der Kernaufträge Lehre und Forschung als eher unwichtig einstufen, eines im Bereich der Lehre, zwei im Bereich der Forschung. Diese Bewertungen stammen je von einer Universität sowie von einer Fachhochschule und einer Pädagogischen Hochschule. Die Qualität der Lehre dürfte der wichtigste Reputationstreiber bei der für Hochschulen wichtigen Stakeholder-Gruppe der Studierenden sein (vgl. 2.1.4.2). Qualitativ hochstehende und innovative Forschungsleistungen wiederum sind wichtig zur Erlangung einer guten Reputation bei Geldgebern. Über die Gründe, weshalb diese Faktoren von vereinzelten Hochschulen trotzdem als unwichtig oder eher unwichtig für die Reputation betrachtet werden, kann deshalb nur spekuliert werden.

[18] Broschüre „Die Hochschullandschaft Schweiz“, herausgegeben vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF und Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT in Zusammenarbeit mit Präsenz Schweiz und der Schweizerischen Hochschulkonferenz, abgerufen auf https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_FH/Publikationen/higher_education-d.pdf, am 25.11.2016

4.3.3 Akademische Freiheit und Transparente Finanzierung – zwei unterschätzte Reputationstreiber?

Abbildung 18: Wichtigkeit Akademische Freiheit (n=26)

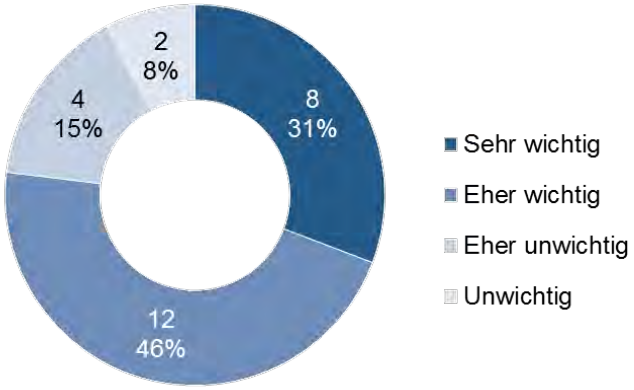
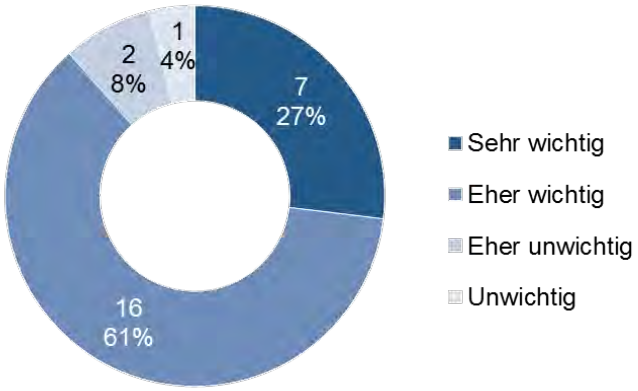


Abbildung 19: Wichtigkeit Transparenz bezüglich Finanzierung (n=26)

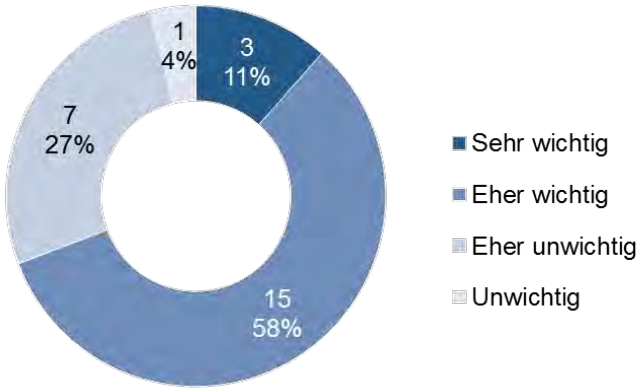


Die Mehrheit der Befragten erachtet die akademische Freiheit als wichtigen Reputationstreiber (77 %). Immerhin fast ein Viertel der Teilnehmenden (23 %) stuft diese aber als (eher) unwichtig ein. Bei der Frage nach der Wichtigkeit der Transparenz bezüglich Finanzierung gibt wiederum eine Mehrheit an, diese als wichtig für die Reputation ihrer Hochschule zu betrachten, während drei Befragte diese als unwichtig oder eher unwichtig erachten. Es fällt auf, dass beide Faktoren sehr viel häufiger als „eher wichtig“, denn als „sehr wichtig“ bewertet werden. Dieses Resultat ist bemerkenswert, bedenkt man die in der jüngeren Vergangenheit wiederkehrenden Diskussionen um Geheimverträge und Transparenz bezüglich Interessenbindungen (vgl. 1.1). Dass die akademische Freiheit in der Bundesverfassung der Schweiz verankert ist, verdeutlicht deren Stellenwert. In Artikel 20 der besagten Verfassung heisst es: „Die Freiheit der wissenschaftlichen Lehre und Forschung ist gewährleistet[19].“ Bezogen auf die Forschung bedeutet akademische Freiheit, dass Forschende unbeeinflusst

[19] „Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft“, abgerufen auf https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/index.html#a20, am 27.11.2016

nach wissenschaftlichen Erkenntnissen suchen können. Im Bereich der Lehre wird damit das Recht der Lehrpersonen beschrieben, ihre Lehrveranstaltungen inhaltlich und methodisch frei zu gestalten[20]. Die akademische Freiheit und die Unabhängigkeit der Hochschulen und deren Forschung von Geldgebern aus der Wirtschaft scheinen in Anbetracht der wiederkehrenden öffentlich-medialen Diskussion Themen zu sein, die der Gesellschaft sehr wichtig sind. Die Hochhaltung der akademischen Freiheit und die grösstmögliche Transparenz bezüglich der Finanzierung sind somit wichtige positive Werttreiber für Hochschulen in der zunehmend wichtigen Dimension der sozialen Reputation (vgl. 2.1.4). Qualitative Interviews würden die Möglichkeit bieten, die Gründe der Befragten für ihre Auswahl zu erfragen. Im Rahmen dieser Arbeit bietet sich dazu jedoch keine Gelegenheit, weshalb diese Frage offen bleiben muss. Aus Sicht der Studienautorin lässt sich eine leichte Tendenz erkennen, dass einige Hochschulen die Relevanz dieser beiden Reputationstreiber unterschätzen.

Abbildung 20: Wichtigkeit Umweltbewusstsein (n=26)

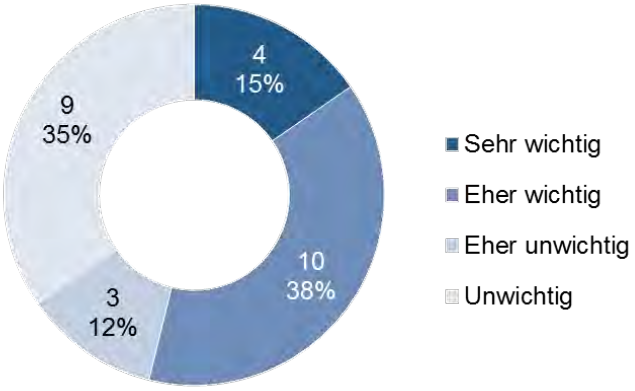


Mit dem Umweltbewusstsein schneidet ein weiterer Werttreiber aus der Dimension der sozialen Reputation vergleichsweise schlecht ab. Fast ein Drittel der Befragten (31 %) vertritt die Auffassung, dass Umweltbewusstsein für ihre Hochschule ein unwichtiger oder eher unwichtiger Reputationsfaktor sei. Überraschend ist dieser Befund insofern nicht, als Hochschulen im Gegensatz zu Produktionsbetrieben wie zum Beispiel Energiekonzernen einen grundsätzlich geringeren Einfluss auf die Umwelt haben und deshalb von der Gesellschaft und den Medien nicht in den Fokus geraten dürfte, es sei denn, sie fallen diesbezüglich besonders positiv oder negativ auf.

[20] Auszug der Website der Pädagogischen Hochschule Zürich zur akademischen Freiheit, abgerufen auf https://phzh.ch/de/Forschung/Forschung-auf-einen-Blick/akademische-freiheit/, am 27.11.2016

4.3.4 Hochschulrankings – für die einen sehr wichtig, für die anderen unwichtig

Abbildung 21: Wichtigkeit Hochschulrankings (n=26)



Das uneinheitlichste Bild zeigt sich bei der Beurteilung der Wichtigkeit von Hochschulrankings als Reputationstreiber. Gut die Hälfte der Befragten (54 %) erachtet diese als wichtigen oder sehr wichtigen Reputationstreiber für ihre Hochschule, während 46 % deren Stellenwert in Bezug auf ihre Hochschule als unwichtig beurteilen. Hier zeigt sich erstmals ein klarer Unterschied zwischen den einzelnen Hochschultypen. Während alle sechs teilnehmenden universitären Hochschulen solchen Rankings eine hohe Bedeutung beimessen, verhält es sich bei den pädagogischen Hochschulen umgekehrt. Bis auf eine Ausnahme erachten sechs der sieben Teilnehmenden Rankings als unwichtig für ihre pädagogischen Hochschulen. Hauptverantwortlich für diesen Befund dürfte das Fehlen von Rankings für pädagogische Hochschulen sein.

4.3.5 Weitere Reputationstreiber

Frage Rep5: Fallen Ihnen weitere wichtige Reputationstreiber für Ihre Hochschule ein?

Abbildung 22: Nennungen zur Frage nach weiteren Reputationstreibern

ID	Antwort
16	La participation à des groupes d'influence, tels que la League of European Research Universities.
17	Présence sur les réseaux sociaux Nombre de participants à nos conférences Nombre de visiteurs sur notre site web
28	Flexible Arbeitsmodelle Gender & Diversity kompetitives Lohnsystem Innovation im Bereich Digitalisierung Nähe zur Bevölkerung / Mehrwert für Gesellschaft (letztlich auch Steuerzahler) aufziegen
29	Dozierende, Services, Infrastruktur, Glaubwürdigkeit
32	Non
34	Toute la communication hors médias traditionnels
35	L'image véhiculée par les étudiants et le grand public
36	Beziehung zur Politik.
42	la qualité de l'accueil des étudiants IN

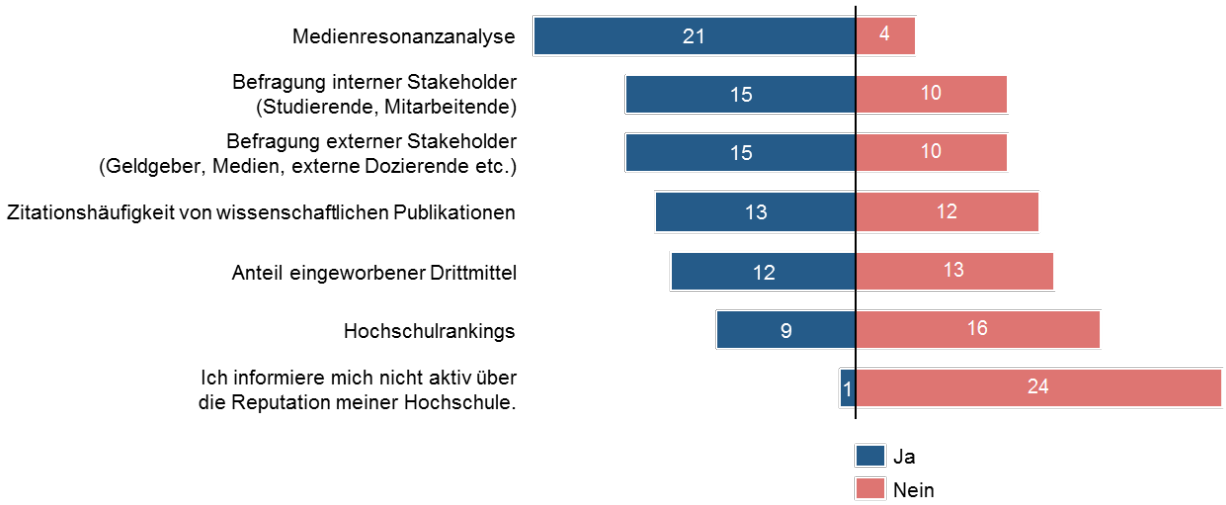
Mehrere Teilnehmende nutzten die Möglichkeit, weitere Reputationstreiber als Freitext einzugeben. Einige Nennungen lassen sich einer der bestehenden Kategorien zuordnen. So tragen Faktoren wie „flexible Arbeitsmodelle“, „kompetitives Lohnsystem“ und „Gender & Diversity“ dazu bei, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die restlichen Nennungen unterscheiden sich stark und lassen keine verallgemeinernde Aussage zu.

4.4 Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen

4.4.1 Reputationsmessung vorwiegend durch Medienresonanzanalyse

Frage Rep6: Wie informieren Sie sich über die aktuelle Reputation Ihrer Hochschule?

Abbildung 23: Möglichkeiten zur Reputationsmessung (n=25)



Am häufigsten nutzen Kommunikationsverantwortliche das Instrument der Medienresonanzanalyse zur Messung der Reputation ihrer Hochschule. Lediglich vier Unternehmen gaben an, keine Medienresonanzanalysen zu nutzen, um sich über die Reputation ihrer Organisation zu informieren. Mit je zwei Nennungen befinden sich unter diesen sowohl Fachhochschulen wie auch Pädagogische Hochschulen. Von den befragten universitären Hochschulen nutzen alle die Medienresonanzanalyse. Voraussetzung für die nutzbringende Verwendung dieses Instruments ist, dass ein Unternehmen in den Medien besprochen wird. Möglicherweise erscheint die Medienresonanzanalyse aus diesem Grund nicht allen Kommunikationsverantwortlichen als taugliches Mittel, die Reputation ihrer Hochschule zu messen.

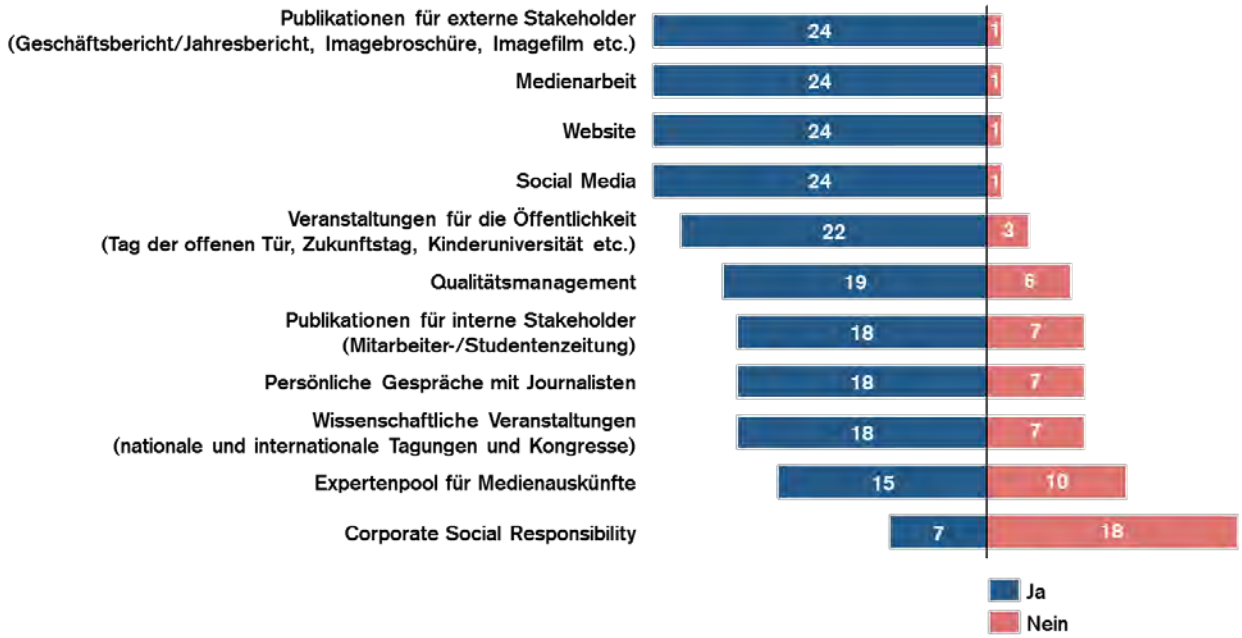
Deutlich weniger oft kommen Befragungen interner und externer Stakeholder bei Schweizer Hochschulen zum Zweck der Reputationsmessung zum Einsatz. 40 % der Befragten gaben an, keine diesbezüglichen Befragungen durchzuführen. Da das Erfüllen der Erwartungen der Stakeholder zwingend die Kenntnis über diese Erwartungen voraussetzt (vgl. 2.1.4.1), ist es erstaunlich, dass fast die Hälfte der befragten Schweizer Hochschulen keine Befragungen

einsetzt, um diese im Zuge der Messung der Reputation über deren Erwartungen zu befragen.

4.4.2 Breite Palette an Instrumenten zur Reputationsbeeinflussung im Einsatz

Frage Rep7: Welche Massnahmen oder Instrumente wenden Sie an, um die Reputation Ihrer Hochschule zu beeinflussen?

Abbildung 24: Instrumente zur Beeinflussung der Reputation (n=25)



Mit je einer Ausnahme nutzen alle befragten Hochschulen die Instrumente Medienarbeit, Website, Social Media und Publikationen für externe Stakeholder, um die Reputation ihrer Organisation zu beeinflussen. Auch Veranstaltungen für die Öffentlichkeit wie Tage der offenen Tür kommen bei fast allen Befragten (88 %) zur Anwendung. Interessanterweise geben sechs Befragte an, kein Qualitätsmanagement zur Beeinflussung der Reputation zu betreiben. In der Schweiz sind Hochschulen vom Typ Universität oder ETH, Fachhochschule und Pädagogische Hochschule durch das HFKG gesetzlich verpflichtet, ein akkreditiertes Qualitätssicherungssystem zu führen[21]. Mit einer Ausnahme zählen alle Hochschulen im befragten Teilnehmerfeld zu diesen Hochschultypen. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass alle diese Hochschulen ein Qualitätsmanagementsystem unterhalten. Die sechs Personen, die auf die Frage, ob sie das Qualitätsmanagement zur Beeinflussung der Reputation ihrer Hochschule nutzen, mit Nein geantwortet haben, sehen dieses vermutlich nicht als Instrument des Reputationsmanagements an. Aus Sicht der Studienautorin kann ein Qualitätsmanagementsystem aber immer als vertrauens- und damit reputationsbildende

[21] Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, Art. 30, abgerufen auf https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20070429/index.html, am 27.11.2016

Massnahme betrachtet werden, da es der Qualitätssicherung dient und die Akkreditierung für Aussenstehende Signalwirkung hat.

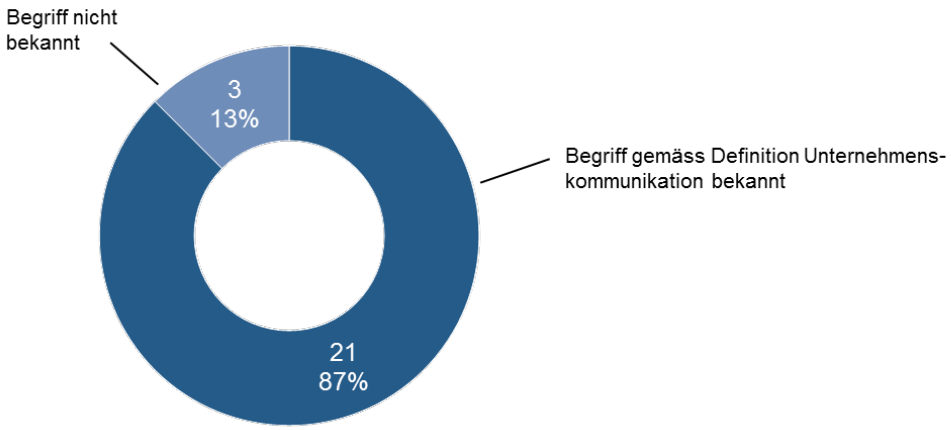
Am seltensten kommt Corporate Social Responsibility (CSR) als reputationsbeeinflussende Massnahme zum Einsatz. Nur sieben von 26 Befragten gaben an, CSR anzuwenden.

4.5 Issues Management an Hochschulen

4.5.1 Bekanntheitsgrad Issues Management

Frage Iss1: Was verstehen Sie unter Issues Management?

Abbildung 25: Bekanntheitsgrad Begriff Issues Management (n=24)



Um zu klären, wie viele Befragte den Begriff Issues Management kennen, wurden zwei Definitionen zur Auswahl vorgelegt, eine aus der Unternehmenskommunikation[22] und eine aus dem Projektmanagement[23]. Zudem hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, eine eigene Definition anzugeben. Eine Person nutzte diese Möglichkeit, gab aber keine Definition des Begriffs an, sondern erklärte, dass der Begriff an der eigenen Hochschule nicht genutzt werde (vgl. A.6.4). Für die Auswertung zum Bekanntheitsgrad des Issues Management an Schweizer Hochschulen wird diese Stimme nicht mitgezählt.

Eine Mehrheit der Befragten (87 %) definierte den Begriff Issues Management gemäss der in der Unternehmenskommunikation gängigen Begriffsbestimmung. Nur drei Teilnehmenden war der Begriff nicht bekannt. Vergleicht man diese Resultate mit Ergebnissen früherer Studien, scheint der Begriff Issues Management in den letzten Jahren an Bekanntheit zugenommen zu haben, zumindest in Hochschulen. Bei einer Untersuchung der 1000 grössten

[22] Vorgelegte Definition aus der Unternehmenskommunikation: „Issues Management bezeichnet das aktive Managen von Sachverhalten, sogenannten Issues, die für ein Unternehmen von Bedeutung sind. Mit Issues sind Sachverhalte gemeint, die von öffentlichem Interesse sind, ein Konfliktpotenzial aufweisen und das Potenzial haben, die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens einzuschränken."

[23] Vorgelegte Definition aus dem Projektmanagement: „Issues Management bezeichnet einen Prozess der systematischen Erfassung und Bearbeitung von Themen, die während eines Projekts aufkommen, wie zum Beispiel geänderte Anforderungen oder neue rechtliche Bedingungen."

Unternehmen in der Schweiz im Jahr 2001 hatten noch zwei von fünf Kommunikationsverantwortlichen angegeben, den Begriff Issues Management nicht zu kennen (vgl. 2.4.1).

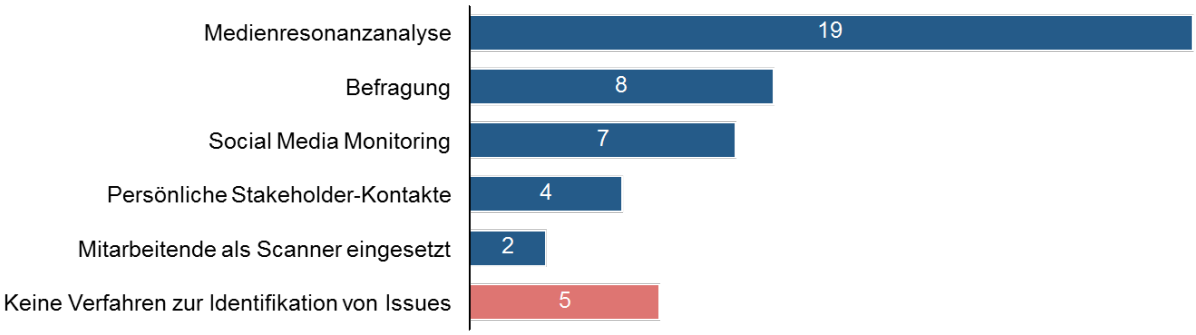
Zwei von drei Personen, die in der vorliegenden Befragung angaben, den Begriff nicht zu kennen, verfügen über keine kommunikationsspezifische Aus- oder Weiterbildung (vgl. Abbildung 11). Dies legt den Schluss nahe, dass Personen mit einer Aus- oder Weiterbildung in Kommunikation den Begriff eher kennen als solche ohne entsprechende Aus-/Weiterbildung.

4.5.2 Medienresonanzanalyse das Mittel der Wahl zur Identifikation von Issues

Im Anschluss an die Frage nach der Definition von Issues Management wurde denjenigen Teilnehmenden, die angegeben hatten, den Begriff nicht zu kennen oder die eine alternative Definition wählten, die kommunikationsspezifische Definition des Issues Managements vorgelegt[24]. Damit sollte sichergestellt werden, dass auch Kommunikationsverantwortliche, die den Begriff Issues Management zwar nicht kennen, aber eventuell trotzdem Verfahren anwenden, die dem Zweck des Issues Managements entsprechen, weiter an der Befragung teilnehmen können. Drei der vier Teilnehmenden, die angaben, den Begriff nicht zu kennen bzw. sagten, der Begriff werde an der eigenen Hochschule nicht genutzt, gaben denn in der nachfolgenden Frage auch an, Verfahren zur Identifikation von Issues anzuwenden.

Frage Iss2: Welche Verfahren wenden Sie an, um Sachverhalte, die potenziell reputationsschädigend für Ihre Hochschule sind, sogenannte Issues, zu identifizieren? Bitte nennen Sie 1 bis maximal 3 der wichtigsten Verfahren (zum Beispiel Medienresonanzanalyse, Umfragen etc.)

Abbildung 26: Verfahren zur Identifikation von Issues (n=25)



[24] Vorgelegte Definition: „In dieser Umfrage geht es um die Definition des Begriffs Issues Management in der Unternehmenskommunikation: Issues Management beschreibt in der Unternehmenskommunikation ein Verfahren des Reputationsmanagements, das die frühzeitige Identifizierung potenziell reputationsschädigender oder -fördernder Sachverhalte beinhaltet sowie das aktive Managen dieser Sachverhalte. Bitte verwenden Sie deshalb diese Definition für die Beantwortung der nachfolgenden Fragen."

Fünf Befragte (20 %) nutzen keine Verfahren zur Identifikation von Issues. 20 Kommunikationsverantwortliche gaben anhand von Freitexten an, mittels welcher Verfahren sie Issues identifizieren (n=25) (vgl. Anhang A.6.5, A.6.6, A.6.7). Die genannten Verfahren wurden kategorisiert. Bezogen auf die Hochschultypen lässt sich lediglich feststellen, dass alle befragten universitären Hochschulen Verfahren nannten, mit deren Hilfe sie Issues identifizieren. An 19 Hochschulen (76 %) kommen Methoden zur Beobachtung der Medien zum Einsatz, die sich unter der Kategorie Medienresonanzanalyse zusammenfassen lassen. Die Bezeichnungen variieren dabei nur unwesentlich und gehen von Medienbeobachtung über Medien Monitoring bis zur Medienresonanzanalyse. Die Beobachtung und Analyse von Social Media wurde von sieben Befragten zusätzlich bzw. in Zusammenhang mit der Erwähnung einer Analyse der klassischen Medien genannt.

Befragungen werden von 8 Hochschulen (32 %) zur Identifikation von Issues eingesetzt. Auch hier variieren die Nennungen nur gering und reichen von internen und externen Umfragen über Kundenbefragungen bis zu Fokusgruppen-Interviews. Alle Hochschulen, die Befragungen nutzen, führen zudem auch Medienresonanzanalysen durch.

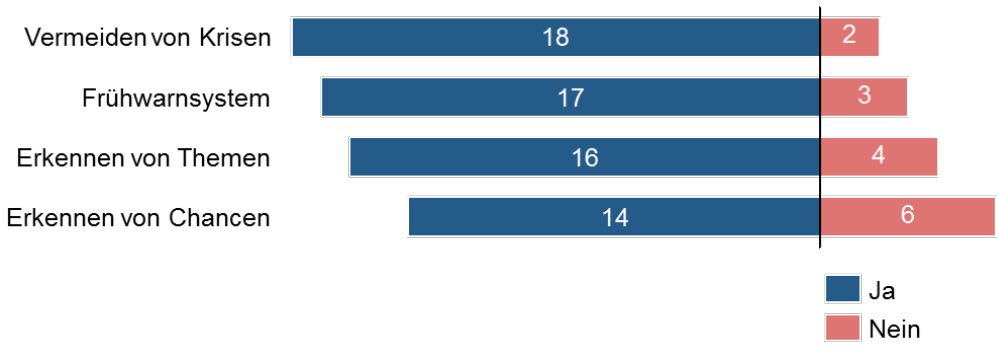
Deutlich weniger häufig als Medienresonanzanalysen und Befragungen werden persönliche Kontakte mit Stakeholder-Gruppen genannt. Nur noch vier Hochschulen (16 %) geben an, persönliche Gespräche mit internen und externen Stakeholdern zu führen, um potenziell reputationsschädigende Sachverhalte zu identifizieren. Zwei der befragten Hochschulen binden die eigenen Mitarbeitenden in den Prozess der Issues Identification ein, indem sie Issue Scouts (Scanner) einsetzen oder Strukturen festgelegt haben, damit Mitarbeitende potenzielle Issues auf freiwilliger Basis melden können.

Diese Resultate decken sich teilweise mit den Ergebnissen der Untersuchung von Bentele und Rutsch in Deutschland aus dem Jahr 1999. Damals wurden Medienresonanzanalysen und persönliche Kontakte (Netzwerke) als wichtigste Instrumente des Issues Managements genannt. Auch Befragungen wurden als wichtiges Instrument eingestuft (vgl. Bentele und Rutsch 2001: 156f.).

4.5.3 Krisenvermeidung wichtigstes Ziel der Issues Identification

Frage Iss3: Welche Ziele verfolgen Sie mit den angegebenen Verfahren?

Abbildung 27: Ziele der Issues Identification (n=20)

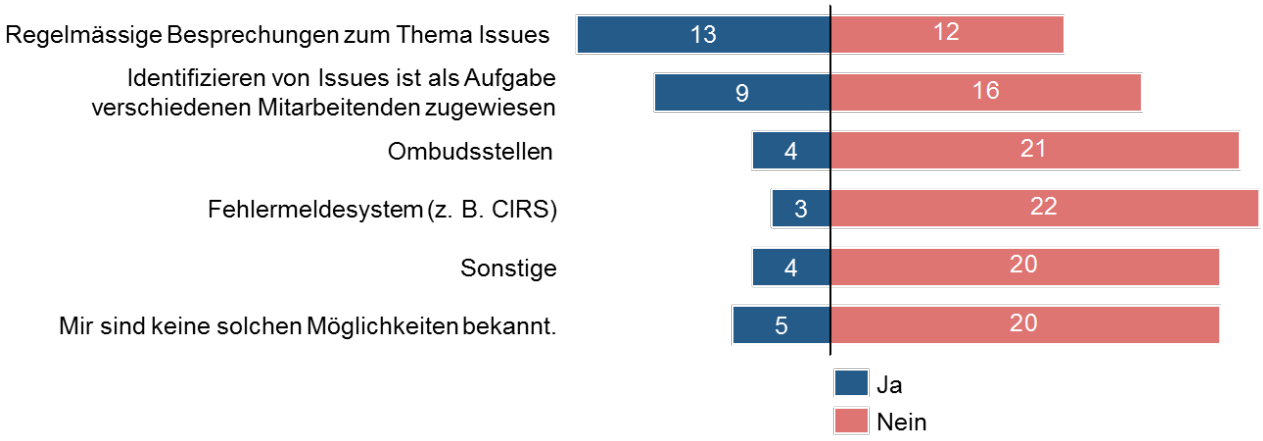


Das Vermeiden von Krisen und die Nutzung als Frühwarnsystem wurden etwas häufiger als Ziele der Issues Identification genannt als deren Nutzen zur Erkennung von Chancen. Auch in der Literatur wird der konflikthaltige Charakter von Issues stärker gewichtet als deren Chancenpotenzial. Trotzdem wird immer wieder betont, dass Issues Management auch der Entdeckung von Chancen dienen kann. Die Ergebnisse der Befragung scheinen diese Ansicht zu bestätigen. Sie decken sich zudem mit den Resultaten der vorher bereits erwähnten Studie von Bentele und Rutsch, bei der ebenfalls sowohl das Erkennen von Krisen wie auch das Erkennen von Chancen als wichtige Ziele des Issues Managements bezeichnet wurden (vgl. Bentele und Rutsch 2001: 153).

4.5.4 Mitarbeitende als Issue Scanner

Frage Iss4: Ein Verfahren zur Identifikation von Issues ist die Einbindung von Mitarbeitenden. Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende Ihrer Hochschule, um Issues zu melden?

Abbildung 28: Möglichkeiten Meldung Issues (n=25)



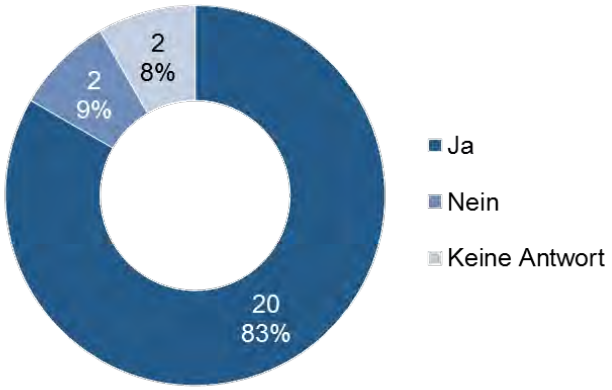
Ingenhoff und Röttger nennen die Involvierung der Mitarbeitenden in die Identifikation von Issues als eine der Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Issues Management (vgl. 2.2.5). 80 % der befragten Hochschulen involvieren in irgendeiner Form ihre Mitarbeitenden in den Prozess der Issues Identification. Fünf Befragte (20 %) geben an, dass sie an ihrer Hochschule keine entsprechenden Möglichkeiten kennen. An über der Hälfte der befragten Hochschulen finden regelmässige Besprechungen zum Thema Issues statt, über ein Drittel hat das Identifizieren von Issues als Aufgabe verschiedenen Mitarbeitenden zugewiesen, die so als Issue Scanner fungieren.

Vier Hochschulen gaben zusätzliche bzw. alternative Möglichkeiten an, die Mitarbeitende haben, um Issues zu melden. Zweimal wurde die Meldemöglichkeit über die Linienvorgesetzten genannt, je einmal Mitarbeiterforen und persönliche Gespräche (vgl. Anhang A.6.9).

4.5.5 Issues werden aktiv gemanagt, aber nicht überall nach standardisierten Prozessen

Frage Iss5: Werden identifizierte Issues aktiv gemanagt?

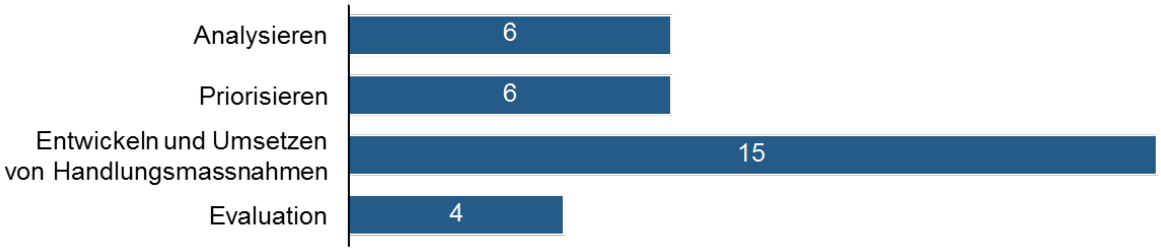
Abbildung 29: Aktives Management von Issues (n=24)



Identifizierte Issues werden an über 80 % der befragten Hochschulen aktiv bearbeitet. Während sich zwei Hochschulen der Antwort enthielten, gaben zwei Hochschulen an, kein aktives Management identifizierter Issues zu betreiben. Es zeigt sich, dass alle universitären Hochschulen Issues aktiv managen, während dies an anderen Hochschultypen nicht durchgängig der Fall ist.

Frage Iss6: Wie werden identifizierte Issues gemanagt, zum Beispiel Priorisieren, Entwickeln von Handlungsmassnahmen etc.?

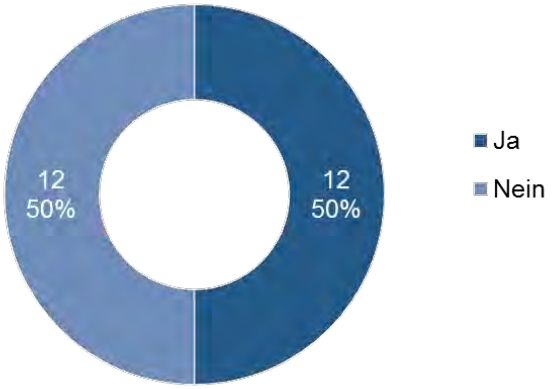
Abbildung 30: Verfahren zum Management von Issues (n=20)



Von den 20 Personen, die angegeben hatten, dass Issues an ihrer Hochschule aktiv gemanagt werden, präzisierten 16 anhand von Freitexten, mit welchen Verfahren sie dies tun. Die genannten Verfahren (vgl. Anhang A.6.10, A.6.11, A.6.12, A.6.13) wurden in Kategorien zusammengefasst, die sich am Prozess des Issues Managements gemäss Theorie (vgl. 2.2.4) orientieren. Bei praktisch allen Nennungen war die Zuordnung problemlos möglich. Am häufigsten, nämlich von 16 Hochschulen, wurden Verfahren genannt, die der Entwicklung und Umsetzung von Handlungsmassnahmen entsprechen. Nur sechs Teilnehmende gaben an, identifizierte Issues zu analysieren oder priorisieren. Eine Erfolgskontrolle des Issues Managements (Evaluation), gemäss Theorie ein sehr anspruchsvoller, aber wichtiger Schritt des Issues Managements (vgl. 2.2.4), führen nur vier der befragten Hochschulen durch. Nur ein befragter Kommunikationsverantwortlicher nannte alle Elemente des Issues Management-Prozesses, wie er in der Literatur dargestellt wird, von der Analyse und Priorisierung über die Entwicklung und Umsetzung von Handlungsmassnahmen und deren Evaluation.

Frage Iss7: Folgt das Issues Management an Ihrer Hochschule einem standardisierten Ablauf, zum Beispiel als Bestandteil des Qualitätsmanagements?

Abbildung 31: Standardisierung Issues Management (n=24)



Während noch an über 80 % der Hochschulen Issues aktiv gemanagt werden, folgt das Management der Issues nur noch an der Hälfte der Hochschulen einem standardisierten Ablauf. Relevante Unterschiede zwischen den verschiedenen Hochschultypen lassen sich nicht erkennen. Dieser Befund zeigt, dass in der Realität Issues öfter situationsbezogen gemanagt werden, als dies die Literatur suggeriert oder vorschlägt (vgl. 2.2.5).

4.6 Fazit

Die steigende Komplexität, der sich Unternehmen gegenübersehen, wird in der Literatur mehrfach betont. Daraus kann gefolgert werden, dass Reputation und deren Management aufgrund ihrer komplexitätsreduzierenden Wirkung für Unternehmen ebenfalls an Wichtigkeit gewinnen. Die Ergebnisse dieser Umfrage zeigen, dass Hochschulen ihrer Reputation eine hohe strategische Bedeutung beimessen. Mit nur einer Ausnahme gehen alle Befragten davon aus, dass das Erreichen und Halten einer guten Reputation für Hochschulen in Zukunft noch wichtiger werden wird.

Gleichzeitig zeigt sich, dass aus Sicht der befragten Kommunikationsverantwortlichen nicht an allen Hochschulen der Reputation ein entsprechend hoher strategischer Wert eingeräumt wird. So zeigen sich deutliche Unterschiede im Vergleich der Ergebnisse zu den Fragen ob die Reputation das wichtigste strategische Ziel einer Hochschule sei und ob die Reputation in den kommenden fünf Jahren an Wichtigkeit zunehmen werde mit den Ergebnissen zur Frage, ob die Reputation das wichtigste strategische Ziel an der eigenen Hochschule sei. Demnach geht eine Mehrheit der befragten Kommunikationsverantwortlichen davon aus, dass ihre Hochschule der Reputation eine geringere Bedeutung bemisst als sie dies selbst tun.

Bezüglich der Reputationstreiber, also den Faktoren, die auf die Reputation einer Hochschule sowohl positiv wie negativ einwirken können, zeigt sich ein mehrheitlich übereinstimmendes Bild. Eine glaubwürdige Kommunikation wird von den Hochschulen als sehr wichtiger Werttreiber betrachtet. Die mit einer glaubwürdigen Kommunikation eng verbundene Medienpräsenz schätzen die Kommunikationsverantwortlichen mehrheitlich nur noch als eher wichtig, denn als sehr wichtig ein. Zwei Hochschulen sind gar der Meinung, die Medienpräsenz sei für ihre Reputation eher unwichtig. Nicht alle Befragten scheinen damit die Medienpräsenz als notwendige Plattform für eine glaubwürdige Kommunikation zu betrachten. Ob diejenigen Teilnehmenden, die die Medienpräsenz eher unwichtig für die Reputation ihrer Hochschule finden, ihre Stakeholder-Gruppen vorzugsweise auf anderen Kanälen wie zum Beispiel Social Media ansprechen, lässt sich nicht beurteilen. Lehre, Forschung und Dienstleistung, die Kernaufträge einer Hochschule, werden von einer Mehrheit der Teilnehmenden ebenfalls als sehr wichtige Reputationstreiber bezeichnet. Überraschenderweise betrachten

zwei Befragte die Forschungsleistungen und ein Befragter die Qualität der Lehre als eher unwichtige Faktoren für die Reputation ihrer Hochschule.

Das uneinheitlichste Bild bezüglich Reputationstreiber zeigt sich bei der Frage nach der Wichtigkeit der Platzierung in Hochschulrankings. Die Einschätzungen sind diesbezüglich geteilt zwischen 54 %, die Hochschulrankings und die Platzierung in ebendiesen als wichtigen oder sehr wichtigen Reputationstreiber empfinden und 46 %, die diese als unwichtig erachten. Unterschiede zeigen sich vor allem bezogen auf die Hochschultypen: Hochschulranking sind für universitäre Hochschulen wichtig, für pädagogische Hochschulen hingegen nicht. Da für pädagogische Hochschulen keine Rankings existieren, zumindest in der Schweiz nicht, erstaunt dieser Befund nicht.

Zur Messung der eigenen Reputation nutzen Hochschulen vor allem die Medienresonanzanalyse und – allerding weniger häufig – Befragungen interner und externer Stakeholder. Die Beeinflussung der Reputation wiederum erfolgt vornehmlich mit Instrumenten der internen und externen Kommunikation wie Publikationen, Medienarbeit, Website und Social Media. Am seltensten kommt Corporate Social Responsibility als reputationsfördernde Massnahme zum Einsatz. CSR kann als eine der Massnahmen verstanden werden, die Unternehmen dazu dienen, ihre Reputation auf sozialer Ebene zu erhöhen und potenziell reputationsschädigende Verhaltensweisen einzudämmen, indem die gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen betont wird. CSR bietet für Hochschulen sicher weniger Differenzierungspotenzial als für viele gewinnorientierte Unternehmen. Als Bildungs- und Forschungsstätten liefern Hochschulen per se einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag. Wichtig wäre es aber auch für Hochschulen, sich die gesellschaftliche Verantwortung immer wieder vor Augen zu führen und diese im Unternehmen zu verankern, um Reputationskrisen in diesem Bereich zu vermeiden.

Issues Management ist als Begriff einer Mehrheit der Befragten (87 %) bekannt. Nur drei Personen gaben an, den Begriff nicht zu kennen. Zwei der drei Personen, die den Begriff nicht kennen, verfügen über keine Aus- oder Weiterbildung im Bereich Kommunikation. Der Begriff Issues Management ist an Schweizer Hochschulen nicht nur bekannt, eine Mehrheit der Befragten gibt auch an, das Verfahren anzuwenden. So nutzen Kommunikationsverantwortliche vor allem Medienresonanzanalysen, um Issues zu identifizieren. Ein Teil der Hochschulen führt zu diesem Zweck zusätzlich Befragungen bei internen und externen Stakeholdern durch. Auch die Mitarbeitenden werden an den meisten der befragten Hochschulen zur Identifikation von Issues eingesetzt, indem diese sie an regelmässig stattfindenden Besprechungen melden können oder indem ihnen das Identifizieren von Issues sogar als Aufgabe zugewiesen ist, was immerhin an über einem Drittel der befragten Hochschulen der Fall ist. Die Mehrheit der Schweizer Hochschulen setzt damit Instrumente und Verfahren zur Issues Identification ein, die von der Literatur hierfür empfohlen werden.

Die Umfrage-Ergebnisse zeigen, dass Issues nicht nur identifiziert, sondern an einer Mehrheit der Hochschulen auch aktiv gemanagt werden. Hauptsächlich verstehen Kommunikationsverantwortliche an Hochschulen unter einem aktiven Management von Issues das Entwickeln und Umsetzen von Handlungsmassnahmen. Analyse, Priorisierung und Evaluation, die nach Lehrbuch ebenfalls zum Prozess des Issues Managements gehören, werden sehr viel seltener angewandt. Nur eine befragte Person gab an, den gesamten Prozess gemäss Lehrbuch im Alltag durchzuführen. Einem standardisierten Ablauf folgt das Issues Management schliesslich an der Hälfte der Hochschulen.

5 Erkenntnisse und kritische Reflexion

5.1 Erkenntnisse

Im Laufe des Theoriestudiums zeigte sich, dass praktisch keine hochschulspezifische Literatur zu Reputationsmanagement – geschweige denn zu Issues Management – vorhanden ist. Empirische Untersuchungen zum Bekanntheitsgrad des Issues Managements und dessen Verbreitung im deutschsprachigen Raum finden sich zwar in Bezug auf gewinnorientierte Unternehmen, jedoch – soweit ersichtlich – nicht in Bezug auf öffentliche Unternehmen oder Hochschulen.

In dieser Arbeit interessiert, ob Hochschulen das Issues Management kennen und anwenden sowie welche Wichtigkeit sie ihrer Reputation beimessen und wie sie diese zu beeinflussen versuchen. Issues Management ist eines der Verfahren, das den Aufbau und vor allem den Erhalt der Reputation unterstützt. Um zu verstehen, was Issues Management ist, welchem Zweck es dient und welche Vorteile es bietet, ist es deshalb unerlässlich, sich vorab mit dem Begriff Reputation und deren Management auseinanderzusetzen. Das Reputationsmanagement spielt nicht nur im Theorieteil eine wichtige Rolle, sondern auch in der Befragung und dem daraus resultierenden Ergebnisteil. Dadurch konnte einerseits geklärt werden, ob die Grundlagen für ein erfolgreiches Issues Management an Schweizer Hochschulen vorhanden sind und andererseits konnten so auch Teilnehmende, die den Begriff Issues Management nicht kennen, über ihre Aktivitäten bezüglich Reputationsmanagements Auskunft geben.

Nachfolgend werden die Ergebnisse in einen Bezug gesetzt zur Fragestellung dieser Arbeit (vgl. 1.2) und die wichtigsten Erkenntnisse überblicksartig dargestellt und interpretiert.

5.1.1 Wichtigkeit der Reputation bestätigt, Wirklichkeit hinkt dem Anspruch hinterher

Frage a) Wie stark gewichten die Schweizer Hochschulen ihre Reputation?

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die theoretische Erkenntnis, dass Reputation und deren Management für Hochschulen ein strategisch wichtiger Erfolgsfaktor ist, der weiter an Bedeutung zunehmen wird. 21 von 26 Befragten geben an, dass das Erreichen und Halten einer guten Reputation das wichtigste strategische Ziel einer Hochschule ist (vgl. Abbildung

12). 25 von 26 Befragten gehen davon aus, dass das Erreichen und Halten einer guten Reputation für Hochschulen in den kommenden fünf Jahren an Wichtigkeit zunehmen wird (vgl. Abbildung 13). Der Vergleich mit den Antworten auf die Frage, ob das Erreichen und Halten einer guten Reputation das wichtigste strategische Ziel der jeweils eigenen Hochschule ist (vgl. Abbildung 14), zeigt teilweise deutliche Unterschiede auf. Noch 16 der Befragten stimmen dieser Aussage zu und der Anteil der vollen Zustimmung sinkt deutlich auf nur noch 5 Befragte. Die Mehrheit der Befragten weist eine Diskrepanz bei der Beantwortung dieser beiden Fragen auf, die darauf hindeutet, dass die entsprechenden Kommunikationsverantwortlichen davon ausgehen, dass die aktuelle Strategie ihrer Hochschule der steigenden Wichtigkeit einer guten Reputation nicht angepasst ist. Kommunikationsverantwortliche sind sicher stärker auf das Thema Reputation und deren Management sensibilisiert. Die Ergebnisse der Umfrage der Firma Berinfor aus dem Jahr 2013 legen aber dar, dass nicht nur Kommunikationsverantwortliche der Reputation eine wichtige strategische Rolle beimessen, sondern dass diese Ansicht auch bei anderen Hochschul-Mitarbeitenden, darunter vorwiegend Hochschulleiter sowie Fakultäts- und Institutsleiter, auf breite Zustimmung stösst. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass viele Hochschulen Nachholbedarf haben, wenn es darum geht, der Reputation in der Realität einen ebenso hohen Wert einzuräumen, wie sie dies als sinnvoll erachten.

5.1.2 Funktionale Reputation im Vordergrund

Frage b) Welche Strategien des Reputationsmanagements verfolgen sie?

Von den zur Auswahl gegebenen Reputationstreibern werden nur eine glaubwürdige Kommunikation und die Qualität der Dienstleistungen von ausnahmslos allen Befragten als eher wichtige oder sehr wichtige Werttreiber angesehen. Eine glaubwürdige Kommunikation ist für jedes Unternehmen und jede Organisation, ob gewinnorientiert oder nicht, ein wichtiger Reputationstreiber. Dass Kommunikationsverantwortliche diesen Faktor überwiegend als sehr wichtig für die Reputation ihrer Hochschule betrachten, überrascht nicht. Teilweise dürfte dies auf eine Voreingenommenheit dieser Berufsgruppe zurückzuführen zu sein. Wenig überraschend ist auch, dass die Kernaufträge Lehre, Forschung und Dienstleistung mehrheitlich als wichtig erachtet werden. Erstaunlich ist hingegen, dass immerhin 6 von 26 Befragten die akademische Freiheit als eher unwichtig oder unwichtig für die Reputation ihrer Hochschule erachten. Der damit eng verbundene Faktor „Transparenz bezüglich Finanzierung“ wird zwar nur noch von 3 der 26 Befragten als eher unwichtig oder unwichtig erachtet, aber die Mehrheit der Befragten bezeichnen eine transparente Finanzierung sehr viel häufiger als eher wichtig denn als sehr wichtig – und das unabhängig vom Hochschultyp. Überra-

schend ist dieses Ergebnis in Anbetracht der wiederholt öffentlich geäusserten Forderung nach ebendieser Transparenz bezüglich der Finanzierung und der Hochhaltung der akademischen Freiheit. Diese Reputationstreiber bieten somit viel Potenzial für negative Berichterstattung und müssten von Hochschulen stärker gewichtet werden.

Dass Hochschulrankings von den verschiedenen Hochschultypen bezüglich ihrer Wichtigkeit sehr unterschiedlich beurteilt werden, überrascht hingegen nur auf den ersten Blick. Es zeigte sich, dass vor allem pädagogische Hochschulen die Platzierung in Rankings als unwichtig für die Reputation erachten. Da für pädagogische Hochschulen aktuell keine solchen Rankings existieren, ist dieser Faktor für sie irrelevant.

Mit nur einer Ausnahme gaben alle Kommunikationsverantwortlichen an, sich aktiv über die Reputation ihrer Hochschule zu informieren. Am häufigsten kommen hierzu Medienresonanzanalysen zum Einsatz, eines der in der Theorie vorgeschlagenen Instrumente zur Messung der Reputation. Weniger häufig wird ein zweites von der Literatur vorgeschlagenes Mittel zur Reputationsmessung eingesetzt: die Befragung von Stakeholdern. Die Messung der Reputation ist der Ausgangspunkt für das Reputationsmanagement, indem sie dazu dient, die Erwartungen der Stakeholder abzuklären. So betrachtet, müsste das Instrument der Stakeholder-Befragung an allen Hochschulen zum Einsatz kommen. Befragungen und persönliche Stakeholder-Kontakte wurden von den Befragten auch auf die Frage nach Verfahren, anhand derer sie Issues identifizieren, genannt, allerdings ebenfalls deutlich weniger häufig als Methoden der Medienbeobachtung. Kontakte mit Stakeholdern kommen also insgesamt an Hochschulen für das Reputationsmanagement seltener zum Einsatz als Medienresonanzanalysen.

5.1.3 Issues Management ist mehrheitlich bekannt und wird aktiv, aber nicht standardisiert betrieben

Frage c) Wie bekannt ist das Issues Management als Werkzeug zur Identifizierung und Steuerung von Chancen und Risiken?
Frage d) Wie setzen diese Organisationen das Issues Management um?

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Issues Management an Schweizer Hochschulen bekannter ist, als dies im Vorfeld aufgrund anderer Studien vermutet werden konnte. Weiter zeigt die Befragung, dass Issues Management nicht nur als Begriff bekannt ist, sondern dass die meisten Teilnehmenden Verfahren des Issues Managements anwenden, um die Reputation ihrer Hochschule zu steuern. So wendet eine Mehrheit der Befragten für die Identifikation von Issues Verfahren an, die in der Literatur zu diesem Zweck empfohlen werden. Die Medienresonanzanalyse ist dabei das bevorzugte Mittel an Hochschulen. Befra-

gungen und vor allem persönliche Kontakte kommen sehr viel seltener zum Einsatz. Die Theorie empfiehlt aus gutem Grund eine Kombination aus Medienresonanzanalyse und Befragung bzw. persönlichen Gesprächen als Basis für die Identifikation von Issues. Während nämlich die Medienresonanzanalyse vor allem Fakten aufgreifen kann, die bereits medial diskutiert werden, funktionieren Befragungen und vor allem persönliche Kontakte auf einer tieferen Ebene, indem sie aufzeigen, welche Themen latent vorhanden sind. Nur so kann Issues Management den Zwecken dienen, die laut Umfrage-Ergebnissen für die Befragten im Vordergrund stehen: dem Vermeiden von Krisen und dem Nutzen als Frühwarnsystem.

In der Theorie wird eine partizipative Unternehmenskultur als eine der Grundbedingungen angeführt, die gegeben sein müssen, damit ein Issues Management erfolgreich sein kann. In der Befragung wurde deshalb danach gefragt, wie Mitarbeitende in die Identifizierung von Issues eingebunden sind. In 20 von 25 befragten Hochschulen werden Mitarbeitende in diesen Prozess involviert. Das ist ein erfreulich hoher Wert. Wenn man die häufig sehr komplexe Organisationsform von Hochschulen betrachtet, wäre es allerdings wünschenswert, wenn mehr als die bisher 9 von 25 Hochschulen die Identifikation von Issues ausgewählten Mitarbeitenden als Aufgabe zuweisen würde. Hierdurch könnte sichergestellt werden, dass Mitarbeitende potenzielle Issues nicht nur ihren Linienvorgesetzten melden, sondern diese zentral an die mit dem Issues Management betraute Stelle gelangen würden.

Eine grosse Mehrheit der befragten Hochschulen gibt an, identifizierte Issues aktiv zu managen. Die Antworten auf die Frage, wie sie dies tun, zeigen dann aber auf, dass die meisten Befragten unter einem aktiven Management von Issues vor allem das Entwickeln und Umsetzen von Handlungsmassnahmen verstehen. Damit führen diese Hochschulen zwar einen wichtigen Schritt aus dem Prozess gemäss Theorie durch, lassen aber die ebenso wichtigen vorgelagerten Schritte der Issues-Analyse und -Priorisierung aus. Dadurch fehlt zum einen die Basis für die erfolgreiche Entwicklung von Handlungsmassnahmen, zum anderen wird erst durch eine Priorisierung von Issues klar, welche Issues es überhaupt wert sind, sich näher mit ihnen zu beschäftigen. Eine Erfolgskontrolle, die gemäss Theorie den Abschluss des Issues Management-Prozesses bildet, führen die wenigsten Kommunikationsverantwortlichen durch. Von allen Befragten nannte lediglich ein Teilnehmender sämtliche Elemente des Prozesses, wie er in der Literatur geschildert wird. Die Resultate hierzu korrelieren mit den Ergebnissen der Frage danach, ob das Issues Management einem standardisierten Prozess folgt. Nur die Hälfte der Befragten bejahte dies. Es zeigt sich damit, dass das Issues Management an Schweizer Hochschulen zwar über eine erfreuliche Bekanntheit verfügt und in der einen oder anderen Form an den meisten Hochschulen verankert ist, dass der Prozess jedoch weniger standardisiert und umfassend abläuft, als dies die Theorie empfiehlt.

5.2 Ausblick

Wie die Befragung zeigt, hat das Konzept des Issues Managements an vielen Schweizer Hochschulen Einzug gehalten. Bedeutende Unterschiede zwischen den Erkenntnissen der Theorie und denjenigen der Umfrage fanden sich vor allem bei der Umsetzung des Issues Managements. Erwartungsgemäss wird an keiner der befragten Hochschulen ein komplexes System angewandt, das Medien nach relevanten Informationen abtastet. Das könnte daran liegen, dass Hochschulen als öffentlich-rechtliche Anstalten im Bereich der Unternehmenskommunikation weniger personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben dürften als privatwirtschaftliche Unternehmen. Die grösste Humanressource einer Hochschule sind ihre Mitarbeitenden, ihr wissenschaftliches und administratives Personal. Hochschulen sollten deshalb diese vorhandene Ressource im Issues Management, namentlich in der Issues Identification, stärker nutzen, als sie dies bisher tun.

Es fällt auf, dass persönliche Gespräche mit und Befragungen von Stakeholdern sowohl für die Reputationsmessung wie für die Identifikation von Issues wenig genutzt werden. Beide Verfahren sind jedoch kostengünstige Methoden, um Erwartungen und mögliche Diskrepanzen frühzeitig zu entdecken. Und sie bieten den grossen Vorteil, direkt mit den verschiedenen Stakeholdern in Kontakt zu treten und die Offenheit der Hochschule für die Erwartungen dieser Stakeholder zu beweisen. Im Zuge von Medienskandalen um Hochschulen wird gerne das Klischee des Wissenschaftsbetriebs im Elfenbeinturm bemüht, also einer Hochschule, die taub ist für Kritik von aussen und die sich um die Erwartungen der Öffentlichkeit foutiert. Thomas Ribi, Journalist der Neuen Zürcher Zeitung, hat im Zuge der Affäre Mörgeli den Anspruch wie folgt formuliert:

„Eine moderne Universität ist keine weltentrückte Insel der Seligen. Die Universitäten haben ihren Nimbus verloren, sie sind in vielem zu ganz normalen Betrieben geworden. Das historisch begründete Modell der freien, der Wissenschaft gewidmeten Gemeinschaft Gleichgesinnter, die sich selbst verwaltet, hat ausgedient. Hochschulen sind öffentliche Institutionen, die sich gesellschaftlich und politisch rechtfertigen müssen.“[25]

Aus Sicht der Studienautorin wird es für Hochschulen künftig noch wichtiger werden, sich mit ihren Stakeholdern und deren Erwartungen intensiv auseinanderzusetzen und sich auf den Dialog mit der Öffentlichkeit einzulassen. Die Voraussetzungen dafür scheinen zu existieren, indem sich Hochschulen der Wichtigkeit ihrer Reputation bewusst sind und Verfahren zum Aufbau und dem Erhalt einer guten Reputation bereits angewendet werden, wenn auch noch nicht flächendeckend und oftmals wenig standardisiert.

[25] Artikel „Notsignale aus dem Elfenbeinturm“, Neue Zürcher Zeitung vom 08.11.2013, abgerufen auf http://www.nzz.ch/meinung/kommentare/notsignaleaus-dem-elfenbeinturm-1.18181422, am 11.12.2016

5.3 Persönliche Reflexion

Da ich mich beim Literaturstudium nicht nur auf Issues Management konzentrieren konnte, sondern auch das Reputationsmanagement einbeziehen musste, fiel der theoretische Teil dieser Arbeit umfangreicher aus als geplant. Gerade in der Literatur zur Reputation und zum Reputationsmanagement fanden sich aber zahlreiche wichtige Elemente, die den Nutzen des Issues Managements erst aufzeigten. Trotzdem stellte mich die Fülle der zum Reputationsmanagement verfügbaren Literatur vor ein Problem: Wie umfangreich darf ein Theorieteil im Vergleich zum eigentlichen Gegenstand einer wissenschaftlichen Arbeit, nämlich dem Ergebnisteil, ausfallen? Im Nachhinein würde ich den Theorieteil etwas weniger ausführlich gestalten, um den Ergebnissen der Befragung mehr Zeit und Platz einräumen zu können. Trotzdem war das Literaturstudium unerlässlicher Ausgangspunkt für die Umfrage, die sich stark an den theoretischen Erkenntnissen orientiert, wenn auch die Vorgabe des maximalen Umfangs dadurch schwer einzuhalten war.

Bei der Auswertung der empirischen Erkenntnisse wünschte ich mir öfter, eine These aufgestellt zu haben, an der ich mich bei der Auswertung hätte orientieren können. Eine These hätte es mir sicher erleichtert, einen klaren Fokus zu behalten. Gleichzeitig ist die Breite der Erkenntnisse aus meiner Sicht eine der Stärken dieser Arbeit, indem sie ein realistisches Abbild der Wirklichkeit ermöglicht, was das Ziel dieser Arbeit war.

Im Verlauf der Auswertung der Befragungs-Ergebnisse stiess ich immer wieder auf Ergebnisse, bei denen ich gerne bei den Teilnehmenden hätte nachfragen wollen, weshalb ihre Antwort so und nicht anders ausfiel. Natürlich hätten qualitative Interviews differenziertere Ergebnisse ermöglicht. Andererseits hätte dies unweigerlich dazu geführt, dass ich mich aufgrund meines beschränkten Zeitbudgets auf eine deutlich geringere Anzahl Teilnehmer hätte festlegen müssen. Eine schweizweite Umfrage wäre damit nicht möglich gewesen. Dank der Wahl einer Online-Umfrage konnte zum ersten Mal schweizweit eine Aussage darüber getroffen werden, wie Kommunikationsverantwortliche an Hochschulen zum Thema Reputation stehen und wie sie die Reputation ihrer Hochschulen zu beeinflussen versuchen. Meine Erkenntnis daraus ist, dass ich bei einer weiteren Arbeit versuchen würde, rascher mit einer Befragung zu starten und darauf aufbauend mehrere qualitative Interviews zu führen, um die Erkenntnisse besser einordnen zu können.

Besonders gefreut hat mich, dass so viele angeschriebene Kolleginnen und Kollegen an meiner Online-Befragung teilgenommen haben. Ich hatte mir anfangs das Ziel gesetzt, mindestens 20 ausgefüllte Fragebogen zu erreichen, was einer für Online-Befragungen sehr guten Rücklaufquote von 35 % entsprochen hätte. Umso erfreuter war ich, meine Masterarbeit am Ende auf über 24 vollständig und 2 teilweise ausgefüllte Fragebogen abstützen zu können. Viele der Angeschriebenen meldeten sich, um ihr Interesse an meiner Studie zu

bekunden und 20 der Teilnehmenden wollten die Ergebnisse der Befragung zugeschickt erhalten. Das zeigt, dass ich mit dieser Arbeit ein Thema gewählt habe, das für Kommunikationsverantwortliche an Schweizer Hochschulen relevant ist.

Die sechs Monate, während derer ich mich mit dieser Arbeit intensiv auseinandersetzte, waren eine enorm lehrreiche Zeit. Ganz besonders profitiert habe ich davon, mich zum ersten Mal mit einer Methode der empirischen Forschung auseinanderzusetzen, der Online-Befragung. Nicht zuletzt dank dieser Arbeit betrachte ich Umfrage-Anfragen inzwischen nicht mehr vorwiegend als lästige Störung, sondern als Möglichkeit, jemanden in seiner Forschungstätigkeit zu unterstützen und dazu beizutragen, relevante Erkenntnisse zu Tage zu fördern.

Ich möchte mich an dieser Stelle deshalb vor allem bei den zahlreichen Umfrageteilnehmern bedanken, die ihre wertvolle Zeit zur Verfügung gestellt haben und mir damit ermöglicht haben, das Ziel dieser Masterarbeit zu erreichen. Mein Dank gilt auch der Betreuerin dieser Arbeit, Iris Hermann, für ihren wertvollen Input. Ein herzliches Dankeschön geht auch an Yvonne Zurbrügg, mit der ich viele Sonntage schreibenderweise verbrachte, mit dem gemeinsamen Ziel, unsere MAS-Weiterbildung erfolgreich abzuschliessen, und die mir als Lektorin abschliessend wertvolle Anmerkungen lieferte. Ganz besonderer Dank gilt meinem Mann Remo, der viele Stunden auf mich verzichten musste, mal motivieren, mal bremsen oder gar trösten musste.

Literaturverzeichnis

Balocco, Marco; Becker, Andreas (2013): 2013 Befragung | Erfolgsfaktor Renommee. Berinfor AG

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. 1. Aufl. Kaltbrunn: [Verl. zum Hecht].

Bentele, Günter (Hg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln ; mit Lexikon. 2., korrigierte und erw. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Bentele, Günter; Brosius, Hans-Bernd; Jarren, Otfried (Hg.) (2013): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft).

Bentele, Günter; Rutsch, Daniela (2001): Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Ulrike Röttger (Hg.): Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung ; eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisationskommunikation).

Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft). Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19996-2.

Einwiller, Sabine (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 371–391.

Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution - Issues Monitoring - Issues Management. Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 2004 u.d.T.: Eisenegger, Mark: Reputationskonstitution, Issues Monitoring und Issues Management in der Mediengesellschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Eisenegger, Mark; Imhof, Kurt (2007): Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft. fög discussion papers 2007-0001. fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft / Universität Zürich

Gehrau, Volker; Röttger, Ulrike; Schulte, Johannes (2013): Reputation von Hochschulen. In: Strategische Kommunikation : Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes. Wiesbaden: Springer VS, S. 323–344. Online verfügbar unter http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-00409-5_14.

Geiser, Roman (2015): Erste Schweizer «Reputation Gap» Studie. 5 Schweizer Branchen im Vergleich. Zürich, 13.08.2015. Online verfügbar unter http://www.farner.ch/wp-content/uploads/2015/08/backgrounder_reputation-gap2.pdf, zuletzt geprüft am 21.11.2016.

Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984): Managing public relations. Fort Worth: Holt Rinehart and Winston.

Imhof, Kurt; Eisenegger, Mark (2001): Issue Monitoring: Die Basis des Issues Managements. Zur Methodik der Früherkennung organisationsrelevanter Umweltentwicklungen. In: Ulrike Röttger (Hg.): Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung ; eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisationskommunikation), S. 257–278.

Ingenhoff, Diana (2014a): Issues & Reputation Management. Vorlesung im Rahmen des CAS Kommunikationsmanagement. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Winterthur, 19.06.2014.

Ingenhoff, Diana (2014b): Reputationsmanagement und Kommunikations-Controlling: Werttreiber identifizieren und Indikatorensysteme entwickeln. Vorlesung im Rahmen des CAS Kommunikationsmanagement. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Winterthur, 20.06.2014.

Ingenhoff, Diana; Röttger, Ulrike (2008): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Miriam Meckel (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Ingenhoff, Diana; Röttger, Ulrike (2013): Issues Management: Ein Diskurs zwischen Theorie und Praxis. In: Olaf Hoffjann und Simone Huck-Sandhu (Hg.): UnVergessene Diskurse. 20 Jahre PR- und Organisationskommunikationsforschung. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kalt, Gero; Kinter, Achim; Kuhn, Michael (2009): Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen ; Konzepte - Implikationen - Best Practices. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Kirchhoff, Sabine; Kuhnt, Sonja; Lipp, Peter; Schlawin, Siegfried (2010): Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuhn, Michael (Hg.) (2003): Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung ; Grundlagen, Praxism, Trends. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch im FAZ-Inst.

Lütgens, Stefan (2001): Das Konzept des Issues Managements: Paradigma strategischer Public Relations. In: Ulrike Röttger (Hg.): Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung ; eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisationskommunikation), S. 59–77.

Mast, Claudia (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 5., überarb. Aufl. Konstanz: UVK-Verl.-Ges (UTB Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, 2308). Online verfügbar unter http://www.utb-studi-e-book.de/9783838538259.

Niederhäuser, Markus; Rosenberger, Nicole (2011): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell - Prozesse - Fallbeispiele. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6397-0.

Pfister, Armon (2013): Hochschulmarke und Hochschulreputation. Eine webbasierte Analyse. Diss. Univ. Zürich, 2013. - Ref.: Hans Peter Wehrli ; Korref.: Florian Stahl. Zürich.

Ries, Klaus; Wiedemann, Peter M. (2003): Unternehmen im öffentlichen Blickfeld. Zur Funktion und Implementierung von Issues Management-Systemen. In: Michael Kuhn (Hg.): Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung ; Grundlagen, Praxism, Trends. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch im FAZ-Inst, S. 15–31.

Röttger, Ulrike (2001): Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffserklärung und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Ulrike Röttger (Hg.): Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung ; eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisationskommunikation).

Rutsch, Daniela (2003a): Issues Management als Verfahren der PR. Eine empirische Studie in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen. In: Michael Kuhn (Hg.): Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung ; Grundlagen, Praxism, Trends. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch im FAZ-Inst, S. 86–94.

Rutsch, Daniela (2003b): Issues Management als Verfahren der PR. Eine empirische Studie in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen. In: Michael Kuhn (Hg.): Chefsache

Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung ; Grundlagen, Praxism, Trends. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch im FAZ-Inst, S. 86–94.

Will, Markus (2001): Issues Management braucht Einbindung in das strategische Management. In: Ulrike Röttger (Hg.): Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung ; eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisationskommunikation).

Wüst, Cornelia; Kreutzer, Ralf T. (Hg.) (2012): Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Anhang

Master of Advanced Studies in Communication Management and Leadership 2016

Reputationsmanagement und Issues Management an Schweizer Hochschulen

vorgelegt am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Departement Angewandte Linguistik
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Diplomandin:

Rebekka Colacicco-Keller
Meierhofplatz 2
8049 Zürich

rebekka.colacicco@gmail.com
Tel. 079 371 92 12

Betreuerin:
Iris Herrmann

Anhangsverzeichnis

A.1 Teilnehmende Befragung ... 72
A.1.1 Hochschulen der Schweiz ... 72
A.1.2 Ausgewählte Hochschulen ... 74
A.2 Korrespondenz Befragung ... 76
A.2.1 E-Mail Einladung zur Befragung Deutsch ... 76
A.2.2 E-Mail Einladung zur Befragung Französisch ... 77
A.2.3 E-Mail Einladung zur Befragung Italienisch ... 78
A.2.4 E-Mail Erinnerung Deutsch ... 78
A.2.5 E-Mail Erinnerung Französisch ... 79
A.2.6 E-Mail Erinnerung Italienisch ... 79
A.3 Online-Befragung Reputationsmanagement Deutsch ... 80
A.3.1 Einstiegsseite ... 80
A.3.2 Reputationsmanagement ... 80
A.3.3 Issues Management ... 82
A.3.4 Workplace ... 85
A.3.5 Personal ... 85
A.3.6 Feedback ... 86
A.3.7 Ausstiegsseite ... 87
A.4 Online-Befragung Reputationsmanagement Französisch ... 87
A.4.1 Einstiegsseite ... 87
A.4.2 Reputationsmanagement ... 88
A.4.3 Issues Management ... 90
A.4.4 Workplace ... 92
A.4.5 Personal ... 93
A.4.6 Feedback ... 94
A.4.7 Ausstiegsseite ... 94
A.5 Online-Befragung Reputationsmanagement Italienisch ... 95
A.5.1 Einstiegsseite ... 95
A.5.2 Reputationsmanagement ... 95
A.5.3 Issues Management ... 97
A.5.4 Workplace ... 100
A.5.5 Personal ... 100
A.5.6 Feedback ... 101
A.5.7 Ausstiegsseite ... 102
A.6 Freitext-Nennungen ... 102
A.6.1 Frage Rep5: Weitere Reputationstreiber ... 102
A.6.2 Frage Rep6: Sonstige Möglichkeiten zur Reputationsmessung ... 102
A.6.3 Frage Rep7: Sonstige Massnahmen zur Reputationsbeeinflussung ... 103
A.6.4 Frage Iss1: Andere Definition von Issues Management ... 103
A.6.5 Frage Iss2: Verfahren 1 zur Issues Identification ... 103
A.6.6 Frage Iss2: Verfahren 2 zur Issues Identification ... 104
A.6.7 Frage Iss2: Verfahren 3 zur Issues Identification ... 104

A.6.8 Frage Iss3: Sonstige Ziele Issues Management 104
A.6.9 Frage Iss4: Sonstige Meldemöglichkeiten für Mitarbeitende 104
A.6.10 Frage Iss6: Tätigkeit 1 zum Management von Issues 105
A.6.11 Frage Iss6: Tätigkeit 2 zum Management von Issues 105
A.6.12 Frage Iss6: Tätigkeit 3 zum Management von Issues 105
A.6.13 Frage Iss6: Tätigkeit 4 zum Management von Issues 106
A.6.14 Frage Wp2: Funktion der Teilnehmenden 106

A.1 Teilnehmende Befragung

A.1.1 Hochschulen der Schweiz

Kat.	Organisation
1	Berner Fachhochschule
1	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne EPFL
1	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETHZ
1	Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung, EHB
1	Fachhochschule Les Roches-Gruyères, HES-LRG
1	Fachhochschule Nordwestschweiz
1	Fachhochschule Westschweiz HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale
1	Facoltà di Teologia di Lugano
1	Franklin University Switzerland
1	Haute école pédagogique des cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel
1	Haute école pédagogique du canton de Vaud
1	Haute école pédagogique Fribourg | Pädagogische Hochschule Freiburg
1	Hochschule Luzern
1	Institut de hautes études internationales et du développement, Genève, IHEID
1	Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich
1	Kalaidos Fachhochschule
1	Pädagogische Hochschule Bern
1	Pädagogische Hochschule Graubünden
1	Pädagogische Hochschule Luzern
1	Pädagogische Hochschule Schaffhausen
1	Pädagogische Hochschule Schwyz
1	Pädagogische Hochschule St. Gallen
1	Pädagogische Hochschule Thurgau
1	Pädagogische Hochschule Wallis | Haute école pédagogique du Valais
1	Pädagogische Hochschule Zug
1	Pädagogische Hochschule Zürich
1	Schweizer Hochschule für Logopädie Rorschach SHLR
1	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI
1	Staatsunabhängige Theologische Hochschule Basel
1	Stiftung Universitäre Fernstudien Schweiz, Brig
1	Theologische Hochschule Chur (THC)
1	Università della Svizzera italiana
1	Universität Basel
1	Universität Bern
1	Universität Luzern
1	Universität St. Gallen
1	Universität Zürich
1	Université de Fribourg
1	Université de Genève
1	Université de Lausanne
1	Université de Neuchâtel
1	Zürcher Fachhochschule

Kat.	Organisation
2	Fachhochschule Ostschweiz
2	Haute Ecole Arc Direction - HE-ARC (BE-JU-NE)
2	HES-SO Genève
2	HES-SO Valais-Wallis
2	HES-SO Fribourg Direction
2	Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
2	Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
2	Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW
2	Hochschule für Life Sciences FHNW
2	Hochschule für Life Sciences FHNW
2	Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
2	Hochschule für Technik FHNW
2	Hochschule für Technik Rapperswil
2	Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur
2	Hochschule für Wirtschaft FHNW
2	Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ
2	Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs, NTB
2	Musikhochschulen FHNW
2	Pädagogische Hochschule FHNW
2	Pädagogische Hochschule Zürich PHZH
2	St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften
2	Zürcher Hochschule der Künste ZHdK
2	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW
3	CANTON DE VAUD - DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
3	Changins – Haute école de viticulture et œnologie
3	ECAL/Ecole cantonale d'art de Lausanne
3	Ecole hôtelière de Lausanne - EHL
3	Haute école d'art et de design
3	Haute école de gestion de Genève
3	Haute école de gestion Fribourg HEG-FR
3	Haute École de Musique de Lausanne (HEMU)
3	Haute École de Musique de Lausanne (HEMU)
3	Haute école de musique Genève – Neuchâtel (HEM)
3	Haute école de santé (HEdS)
3	Haute école de travail social (HETS)
3	Haute école de travail social et de la santé | EESP | Lausanne - HETS&Sa
3	Haute école de travail social Fribourg
3	Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg (HEIA-FR)
3	Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud - HEIG-VD
3	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture
3	HE-ARC Conservation-restauration
3	HE-ARC GESTION
3	HE-ARC Ingénierie
3	HE-ARC SANTÉ
3	HESAV-Haute Ecole de Santé Vaud
3	Hochschule für Gesundheit

Kat.	Organisation
3	Hochschule für Gesundheit Freiburg
3	Hochschule für Soziale Arbeit
3	Hochschule für Ingenieurwissenschaften
3	Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
3	Institut et Haute Ecole de la Santé La Source - HEdS La Source VD
3	Manufacture Haute école des arts de la scène

A.1.2 Ausgewählte Hochschulen

Kat.	Organisation
1	Berner Fachhochschule
1	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne EPFL
1	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETHZ
1	Fachhochschule Les Roches-Gruyères, HES-LRG
1	Fachhochschule Nordwestschweiz
1	Fachhochschule Westschweiz HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale
1	Haute école pédagogique des cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel
1	Haute école pédagogique du canton de Vaud
1	Haute école pédagogique Fribourg | Pädagogische Hochschule Freiburg
1	Hochschule Luzern
1	Institut de hautes études internationales et du développement, Genève, IHEID
1	Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich
1	Kalaidos Fachhochschule
1	Pädagogische Hochschule Bern
1	Pädagogische Hochschule Graubünden
1	Pädagogische Hochschule Luzern
1	Pädagogische Hochschule Schaffhausen
1	Pädagogische Hochschule Schwyz
1	Pädagogische Hochschule St. Gallen
1	Pädagogische Hochschule Thurgau
1	Pädagogische Hochschule Wallis | Haute école pédagogique du Valais
1	Pädagogische Hochschule Zug
1	Pädagogische Hochschule Zürich
1	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI
1	Università della Svizzera italiana
1	Universität Basel
1	Universität Bern
1	Universität Luzern
1	Universität St. Gallen
1	Universität Zürich
1	Université de Fribourg
1	Université de Genève
1	Université de Lausanne
1	Université de Neuchâtel
2	Fachhochschule Ostschweiz

Kat.	Organisation
2	Haute Ecole Arc Direction - HE-ARC (BE-JU-NE)
2	HES-SO Genève
2	HES-SO Valais-Wallis
2	HES-SO Fribourg Direction
2	Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
2	Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
2	Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW
2	Hochschule für Life Sciences FHNW
2	Hochschule für Life Sciences FHNW
2	Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
2	Hochschule für Technik FHNW
2	Hochschule für Technik Rapperswil
2	Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur
2	Hochschule für Wirtschaft FHNW
2	Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ
2	Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs, NTB
2	Musikhochschulen FHNW
2	Pädagogische Hochschule FHNW
2	St. Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften
2	Zürcher Hochschule der Künste ZHdK
2	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

A.2 Korrespondenz Befragung

A.2.1 E-Mail Einladung zur Befragung Deutsch

Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen - Befragung

Sehr {if(ATTRIBUTE_1=='Herr','geehrter Herr','geehrte Frau')} {LASTNAME}

Ich arbeite als Kommunikationsbeauftragte am Institut für Rechtsmedizin der Universität Zürich. Heute kontaktiere ich Sie aber als Studierende des MAS in Communication Management and Leadership an der ZHAW. Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich eine Befragung zum Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen durch.

In Ihrer Funktion als {if(ATTRIBUTE_1=='Herr','Kommunikationsverantwortlicher','Kommunikationsverantwortliche')} werden Sie vermutlich öfter mit Fragen und Aufgaben rund um die Reputation Ihrer Organisation konfrontiert. Es würde mich deshalb sehr freuen, wenn Sie sich die Zeit nehmen könnten, an meiner Befragung teilzunehmen.

Die Befragung kann auch auf mobilen Geräten ausgefüllt werden und ist bis zum 15. November 2016 freigeschaltet. Der zeitliche Aufwand beträgt ca. 15 Minuten.

Als kleines Dankeschön für die Teilnahme verlose ich nach Abschluss der Befragung einen Büchergutschein über CHF 100.-. Wenn Sie es wünschen, stelle ich Ihnen die Ergebnisse der Befragung gerne zur Verfügung. Am Ende der Befragung können Sie hierzu Ihre E-Mail-Adresse angeben.

Herzlichen Dank und freundliche Grüsse
Rebekka Colacicco

Klicken Sie hier, um die Umfrage zu starten:
{SURVEYURL}

A.2.2 E-Mail Einladung zur Befragung Französisch

Gestion de la réputation dans les hautes écoles suisses - Enquête

{if(ATTRIBUTE_1=='Herr','Cher Monsieur','Chère Madame')}
Je travaille comme responsable de communication au sein de l'Institut de médecine légale à l'Université de Zurich. Mais, je vous contacte aujourd'hui en tant qu'étudiante du MAS Communication Management and Leadership du ZHAW. Dans le cadre de mon mémoire de master, je mène une enquête sur la gestion de la réputation dans les hautes écoles suisses.

En tant que responsable de la communication, vous êtes probablement la personne la plus souvent confrontée à des questions et des tâches liées à la réputation de votre organisation. Cela me réjouirait donc grandement, si vous pouviez prendre le temps de participer à mon enquête. L'enquête est accessible jusqu'au 15 novembre 2016 et le temps nécessaire est d'environ 15 minutes.

En guise de petit remerciement pour la participation, je donnerai par tirage au sort après l'achèvement de l'enquête un bon livre de CHF 100. Si vous le souhaitez, je mettrai avec plaisir les résultats de l'enquête à votre disposition. À la fin de l'enquête, vous pourrez saisir votre adresse électronique à cet effet.

Merci beaucoup et meilleures salutations
Rebekka Colacicco

Cliquez ici pour participer à l'enquête:
{SURVEYURL}

A.2.3 E-Mail Einladung zur Befragung Italienisch

Gestione della reputazione nelle università svizzere - Sondagio

{if(ATTRIBUTE_1=='Herr',' Egregio Signore','Egregia Signora')} {LASTNAME}

Lavoro come responsabile della comunicazione presso l'Istituto di Medicina Legale dell'Università di Zurigo. Oggi, però, mi metto in contatto con Lei in qualità di studente di MAS in Communication Management and Leadership presso la ZHAW. Nella mia tesi di laurea conduco un sondaggio sulla gestione della reputazione nelle università svizzere.

Nel Suo ruolo di responsabile della comunicazione, si confronta probabilmente molto spesso con domande e compiti relativi alla reputazione della Sua organizzazione. Sarei quindi felice se Lei potesse dedicare del tempo per partecipare al mio sondaggio. Il sondaggio è completamente accessibile fino al 15 novembre 2016 ed il tempo richiesto è di circa 15 minuti.

Come ringraziamento per la partecipazione, dopo la conclusione del sondaggio estrarrò a sorte il vincitore di un buono per l'acquisto di libri del valore di CHF 100.-. Se lo desidera, metterò a Sua disposizione i risultati del sondaggio. Alla fine del sondaggio può inserire il Suo indirizzo e-mail.

Grazie e cordiali saluti
Rebekka Colacicco

Per partecipare fare click sul link:
{SURVEYURL}

A.2.4 E-Mail Erinnerung Deutsch

Friendly reminder - Befragung zum Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen

Sehr {if(ATTRIBUTE_1=='Herr','geehrter Herr','geehrte Frau')} {LASTNAME}

Vor Kurzem habe ich Sie zu einer Umfrage zum Thema Reputationsmanagement eingeladen.

Die Umfrage ist noch bis zum 15. November freigeschaltet und es würde mich sehr freuen, wenn Sie daran teilnehmen könnten.

Als kleines Dankeschön für die Teilnahme verlose ich nach Abschluss der Befragung einen Büchergutschein über CHF 100.-. Wenn Sie es wünschen, stelle ich Ihnen die Ergebnisse der Befragung gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank und freundliche Grüsse
Rebekka Colacicco

Klicken Sie hier, um die Umfrage zu starten:
{SURVEYURL}

A.2.5 E-Mail Erinnerung Französisch

Friendly reminder - Enquête sur la gestion de la réputation dans les hautes écoles suisses

{if(ATTRIBUTE_1=='Herr','Cher Monsieur','Chère Madame')}

Récemment, je vous ai invité à participer à un questionnaire sur la gestion de réputation.

L'enquête est encore accessible jusqu'au 15 novembre 2016 et je vous serais très reconnaissante de votre participation.

En guise de petit remerciement, je donnerai par tirage au sort après l'achèvement de l'enquête un bon livre de CHF 100. Si vous le souhaitez, je mettrai à votre disposition les résultats de l'enquête .

Merci beaucoup et meilleures salutations
Rebekka Colacicco

Cliquez ici pour participer à l'enquête:
{SURVEYURL}

A.2.6 E-Mail Erinnerung Italienisch

Friendly reminder - Sondagio sulla gestione della reputazione nelle università svizzere

{if(ATTRIBUTE_1=='Herr',' Egregio Signore','Egregia Signora')} {LASTNAME}

Recentemente ha ricevuto un invito a partecipare ad un sondagio sulla gestione della reputazione.

Il sondaggio ed ancora accessibile fino al 15 novembre 2016 e la vostra partecipazione sarebbe molto apprezzato.

Come ringraziamento per la partecipazione, dopo la conclusione del sondaggio estrarrò a sorte il vincitore di un buono per l'acquisto di libri del valore di CHF 100.-. Se lo desidera, metterò a Sua disposizione i risultati del sondaggio.

Grazie e cordiali saluti
Rebekka Colacicco

Per partecipare fare click sul link:
{SURVEYURL}

A.3 Online-Befragung Reputationsmanagement Deutsch

A.3.1 Einstiegsseite

Reputationsmanagement an Schweizer Hochschulen

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen.

Die Befragung wird nicht personenabhängig ausgewertet. Ihre Antworten werden ausschliesslich für meine Masterarbeit verwendet.

Ziel der Befragung ist es, Ihre Expertenmeinung als Kommunikationsverantwortliche/r zum Thema Reputation und Reputationsmanagement an Hochschulen zu erfahren. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten. Was zählt, sind Ihre Expertise und Erfahrung.

Die Befragung dauert ca. 15 Minuten und ist bis zum 15. November 2016 freigeschaltet.

Falls Sie die Ergebnisse der Befragung erhalten möchten, geben Sie bitte am Ende der Befragung Ihre E-Mail-Adresse bekannt.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Vielen Dank!
Rebekka Colacicco

E-Mail: rebekka.colacicco@gmail.com

Weiter

A.3.2 Reputationsmanagement

Frage Rep1:

* Das wichtigste strategische Ziel einer Hochschule im Allgemeinen ist das Erreichen und Halten einer guten Reputation.

- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Frage Rep2:

* An meiner Hochschule ist das Erreichen und Halten einer guten Reputation das wichtigste strategische Ziel.

- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu
- Die strategischen Ziele meiner Hochschule sind mir nicht bekannt.

Frage Rep3:

*
Das Erreichen und Halten einer guten Reputation wird für Hochschulen in den kommenden 5 Jahren an Wichtigkeit zunehmen.

- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Frage Rep4:

* Wie wichtig stufen Sie die folgenden Reputationstreiber für Ihre Hochschule ein?

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	Keine Antwort
Platzierung in Hochschulrankings					
Medienpräsenz					
Glaubwürdige Kommunikation					
Auszeichnungen von Professorinnen und Professoren					
Forschungsleistungen					
Innovativität					
Akademische Freiheit					
Qualität der Lehre					
Qualität der Infrastruktur					
Qualität der Hochschuladministration					
Transparenz bezüglich Finanzierung					
Qualität der Dienstleistungen					
Umweltbewusstsein					
Attraktivität als Arbeitgeber					

Frage Rep5:

Fallen Ihnen weitere wichtige Reputationstreiber für Ihre Hochschule ein?

Frage Rep6:

*
Wie informieren Sie sich über die aktuelle Reputation Ihrer Hochschule?
(Mehrfachselektion möglich)

- [ ] Hochschulrankings
- [ ] Zitationshäufigkeit von wissenschaftlichen Publikationen
- [ ] Anteil eingeworbener Drittmittel
- [ ] Befragung interner Stakeholder (Studierende, Mitarbeitende)
- [ ] Befragung externer Stakeholder (Geldgeber, Medien, externe Dozierende etc.)
- [ ] Medienresonanzanalyse
- [ ] Ich informiere mich nicht aktiv über die Reputation meiner Hochschule.
- [ ] Sonstiges:

Frage Rep7:

*
Welche Massnahmen oder Instrumente wenden Sie an, um die Reputation Ihrer Hochschule zu beeinflussen?
(Mehrfachselektion möglich)

- [ ] Publikationen für externe Stakeholder (Geschäftsbericht/Jahrsbericht, Imagebroschüre, Imagefilm etc.)
- [ ] Publikationen für interne Stakeholder (Mitarbeiter-/Studentenzeitung)
- [ ] Medienarbeit
- [ ] Persönliche Gespräche mit Journalisten
- [ ] Expertenpool für Medienauskünfte
- [ ] Website
- [ ] Social Media
- [ ] Veranstaltungen für die Öffentlichkeit (Tag der offenen Tür, Zukunftstag, Kinderuniversität etc.)
- [ ] Wissenschaftliche Veranstaltungen (nationale und internationale Tagungen und Kongresse)
- [ ] Corporate Social Responsibility
- [ ] Qualitätsmanagement
- [ ] Keine Antwort
- [ ] Sonstiges:

A.3.3 Issues Management

Frage Iss1:

*
Was verstehen Sie unter Issues Management?

- ( ) Issues Management bezeichnet das aktive Managen von Sachverhalten, sogenannten Issues, die für ein Unternehmen von Bedeutung sind. Mit Issues sind Sachverhalte gemeint, die von öffentlichem Interesse sind, ein Konfliktpotenzial aufweisen und das Potenzial haben, die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens einzuschränken.
- ( ) Issues Management bezeichnet einen Prozess der systematischen Erfassung und Bearbeitung von Themen, die während eines Projekts aufkommen, wie zum Beispiel geänderte Anforderungen oder neue rechtliche Bedingungen.
- ( ) Ich kenne den Begriff nicht.
- ( ) Andere Defintion:

Frage Iss1TextNotKnown:

Issues Management beschreibt in der Unternehmenskommunikation ein Verfahren des Reputationsmanagements, das die frühzeitige Identifizierung potenziell reputationsschädigender oder -fördernder Sachverhalte beinhaltet sowie das aktive Managen dieser Sachverhalte.

Bitte verwenden Sie bei der Beantwortung der weiteren Fragen diese Definition.

Frage Iss1TextPM:

In dieser Umfrage geht es um die Definition des Begriffs Issues Management in der Unternehmenskommunikation:

Issues Management beschreibt in der Unternehmenskommunikation ein Verfahren des Reputationsmanagements, das die frühzeitige Identifizierung potenziell reputationsschädigender oder -fördernder Sachverhalte beinhaltet sowie das aktive Managen dieser Sachverhalte.

Bitte verwenden Sie deshalb diese Definition für die Beantwortung der nachfolgenden Fragen.

Frage Iss2:

Welche Verfahren wenden Sie an, um Sachverhalte, die potenziell reputationsschädigend für Ihre Hochschule sind, sogenannte Issues, zu identifizieren? Bitte nennen Sie 1 bis maximal 3 der wichtigsten Verfahren (zum Beispiel Medienresonanzanalyse, Umfragen etc.)

Falls Sie keine Verfahren anwenden, um Issues zu identifizieren, klicken Sie bitte auf "Weiter".

Verfahren 1

Verfahren 2

Verfahren 3

Frage Iss3:

*
Welche Ziele verfolgen Sie mit den angegebenen Verfahren?

(Mehrfachselektion möglich)

- [ ] Erkennen von Themen
- [ ] Erkennen von Chancen
- [ ] Vermeiden von Krisen
- [ ] Frühwarnsystem
- [ ] Keine Antwort
- [ ] Sonstiges:

Frage Iss4:

*
Ein Verfahren zur Identifikation von Issues ist die Einbindung von Mitarbeitenden. Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende Ihrer Hochschule, um Issues zu melden?
(Mehrfachselektion möglich)

- [ ] Regelmässige Besprechungen zum Thema Issues
- [ ] Identifizieren von Issues ist als Aufgabe verschiedenen Mitarbeitenden zugewiesen
- [ ] Ombudsstellen
- [ ] Fehlermeldesystem (z. B. CIRS)
- [ ] Mir sind keine solchen Möglichkeiten bekannt.
- [ ] Sonstiges:

Frage Iss5:

Werden identifizierte Issues aktiv gemanaged?

Ja | Nein | keine Antwort

Frage Iss6:

Wie werden identifizierte Issues gemanaged, zum Beispiel Priorisieren, Entwickeln von Handlungsmassnahmen etc.?

Tätigkeit 1

Tätigkeit 2

Tätigkeit 3

Tätigkeit 4

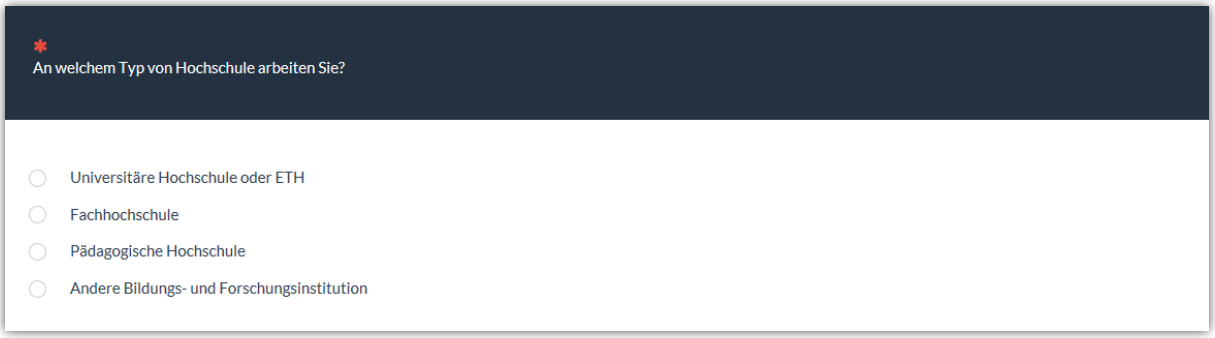
Frage Iss7:

* Folgt das Issues Management an Ihrer Hochschule einem standardisierten Ablauf, zum Beispiel als Bestandteil des Qualitätsmanagements?

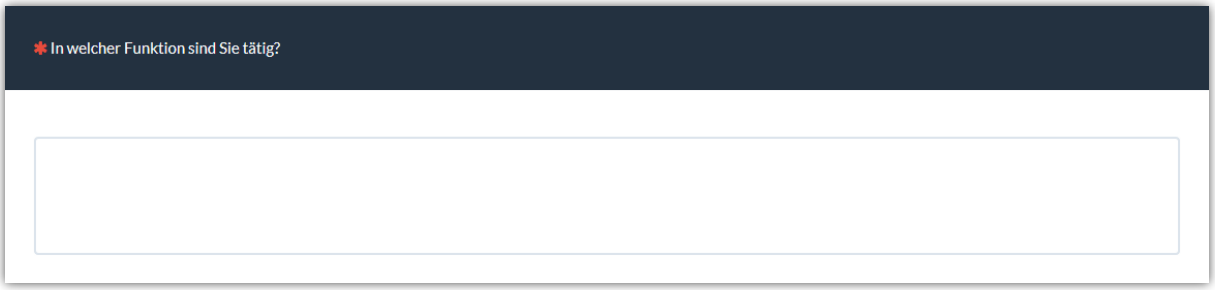
Ja | Nein

A.3.4 Workplace

Frage Wp1:

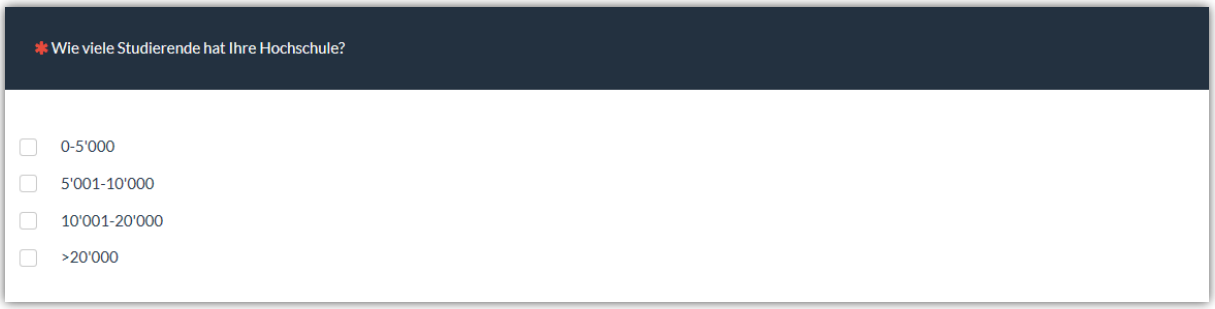


Frage Wp2:



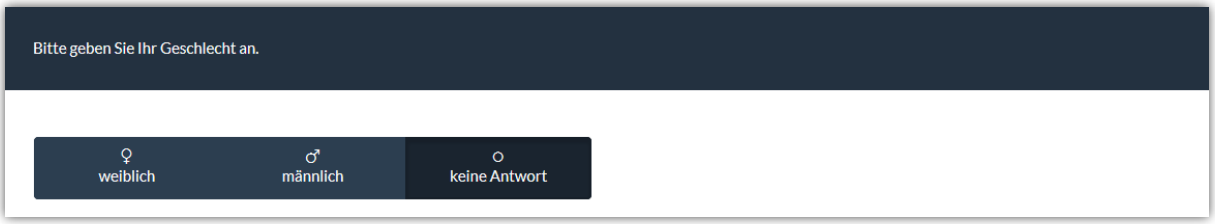
Frage Wp3:

Frage Wp4:



A.3.5 Personal

Frage Pers1:



Frage Pers2:

Wie alt sind Sie?

- ○ 18 - 24 Jahre
- ○ 25 - 29 Jahre
- ○ 30 - 39 Jahre
- ○ 40 - 49 Jahre
- ○ 50 - 59 Jahre
- ○ 60 Jahre oder mehr
- ● keine Antwort

Frage Pers3:

* Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

- ○ Obligatorische Schule
- ○ Berufliche Grundbildung, Berufslehre
- ○ Gymnasiale oder Berufsmaturität
- ○ Höhere Fach- und Berufsausbildung
- ○ Universität, ETH, Fachhochschule

Frage Pers4:

* Haben Sie eine Aus- oder Weiterbildung im Bereich Kommunikation?

Ja Nein

A.3.6 Feedback

Frage Feed1:

*
Möchten Sie die Ergebnisse dieser Befragung erhalten?

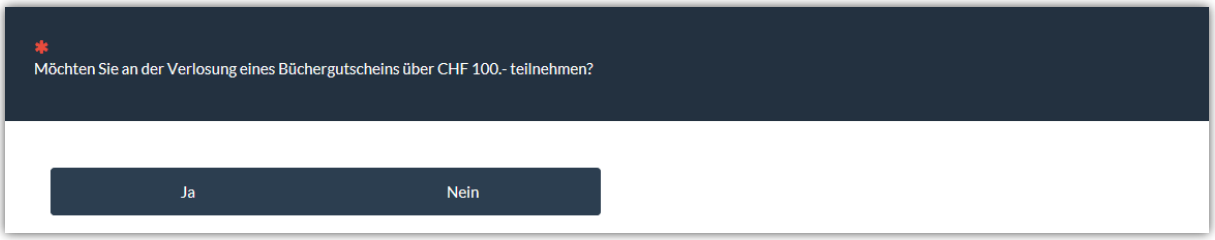
Ja Nein

Frage Feed2:

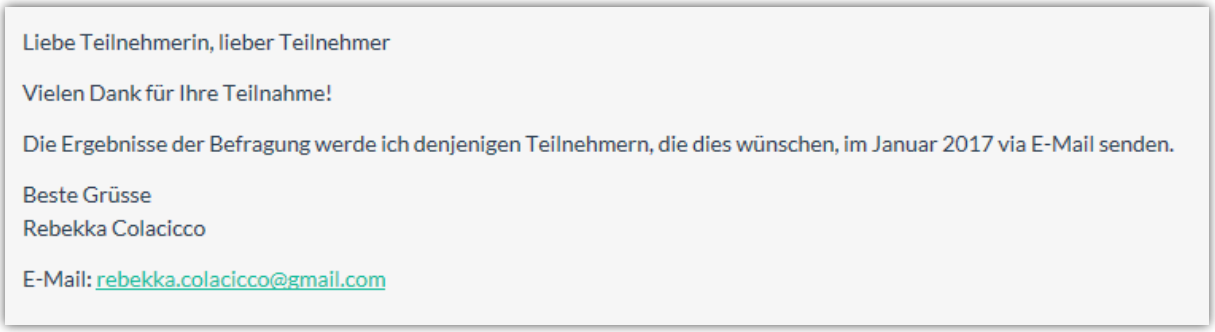
*
Wären Sie bereit, sich bei Bedarf für ein qualitatives Interview zum Thema Reputationsmanagement zur Verfügung zu stellen?

Ja Nein

Frage Feed3:



A.3.7 Ausstiegsseite



A.4 Online-Befragung Reputationsmanagement Französisch

A.4.1 Einstiegsseite

A.4.2 Reputationsmanagement

Frage Rep1:

*
Le principal objectif stratégique d'une haute école en géneral est d'atteindre et de maintenir une bonne réputation.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Je ne suis pas du tout d'accord

Frage Rep2:

*
Dans ma haute école, atteindre et maintenir une bonne réputation est l'objectif stratégique le plus important.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Je ne suis pas du tout d'accord
- Les objectifs stratégiques de ma haute école me sont inconnus.

Frage Rep3:

*
Atteindre et maintenir une bonne réputation deviendra plus important pour les hautes écoles au cours des 5 prochaines années.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Je ne suis pas du tout d'accord

Frage Rep4:

* Selon vous, quelle importance ont les moteurs de réputation suivants pour votre institution ?

	Très important	Plutôt important	Plutôt pas important	Pas important	Pas de réponse
Le placement dans les classements des hautes écoles					
La présence dans les médias					
Une communication crédible					
Les distinctions des professeurs					
Les performances de recherche					
L'innovation					
La liberté académique					
La qualité de l'enseignement					
La qualité de l'infrastructure					
La qualité de l'administration de la haute école					
La transparence en matière de financement					
La qualité des services					
La conscience environnementale					
L'attractivité en tant qu'employeur					

Frage Rep5:

D'autres moteurs de réputation importants pour votre haute école vous viennent-ils à l'esprit ?

Frage Rep6:

*
Comment vous informez-vous sur la réputation actuelle de votre haute école ?

(Sélection multiple possible)

- [ ] Les classements des hautes écoles
- [ ] La fréquence des citations de publications scientifiques
- [ ] La proportion du financement extérieur
- [ ] Sondage auprès des parties prenantes (stakeholder) internes (étudiants, personnel)
- [ ] Sondage auprès des parties prenantes (stakeholder) externes (donateurs, médias, intervenants extérieurs, etc.)
- [ ] Analyse de résonance dans les médias
- [ ] Je ne m'informe pas de manière active au sujet de la réputation de ma haute école.
- [ ] Autre :

Frage Rep7:

*
Vers quelles mesures ou quels instruments vous tournez-vous pour influencer la réputation de votre institution ?

(Sélection multiple possible)

- [ ] Publications pour des parties prenantes externes (rapport d'entreprise / rapport annuel, brochure de présentation, film de présentation, etc.)
- [ ] Publications pour les parties prenantes internes (journal des employés / journal étudiant)
- [ ] Travail médiatique
- [ ] Conversations personnelles avec des journalistes
- [ ] Pool d'experts pour les informations des médias
- [ ] Site web
- [ ] Médias sociaux
- [ ] Événements pour le public (journée portes ouvertes, jour de l'avenir, université des enfants, etc.)
- [ ] Événements scientifiques (conférences et congrès nationaux et internationaux)
- [ ] Responsabilité sociale des entreprises (RSE)
- [ ] Gestion de la qualité
- [ ] Pas de réponse
- [ ] Autre :

A.4.3 Issues Management

Frage Iss1:

*
Que signifie pour vous Issues Management ?

- ○ Issues management se réfère à la gestion active des thèmes, que l'on appelle des Issues, qui sont importantes pour une entreprise. Par Issues, on entend des thèmes qui sont d'intérêt public, sont susceptibles de créer un conflit et ont le potentiel de limiter la capacité d'action d'une entreprise.
- ○ Issues management désigne le processus de collecte systématique et le traitement des questions qui se posent au cours d'un projet, comme l'évolution des besoins ou celle des conditions juridiques.
- ○ Je ne connais pas le terme.
- ○ Autre :

Frage Iss1TextNotKnown:

L'issues management décrit, dans la communication d'entreprise, une méthode de gestion de la réputation, qui comprend l'identification précoce des faits susceptibles d'endommager ou d'améliorer la réputation, ainsi que la gestion active de ces thèmes (Issues).

Veuillez garder à l'esprit cette définition au moment de répondre aux questions suivantes.

Frage Iss1TextPM:

Cette enquête porte sur la définition de l'issues management dans la communication d'entreprise.

L'issues management décrit, dans la communication d'entreprise, une méthode de gestion de la réputation, qui comprend l'identification précoce des faits susceptibles d'endommager ou d'améliorer la réputation, ainsi que la gestion active de ces thèmes (Issues).

Veuillez garder à l'esprit cette définition au moment de répondre aux questions suivantes.

Frage Iss2:

Quelle méthode utilisez-vous pour identifier les thèmes, dites Issues, qui pourraient potentiellement endommager la réputation de votre haute école ? Veuillez nommer 1 à maximum 3 des processus les plus importants (par exemple, analyse de résonance dans les médias, sondages, etc.).

Si vous n'utilisez aucune méthode pour identifier des Issues, veuillez cliquer sur « Suivant ».

Méthode 1

Méthode 2

Méthode 3

Frage Iss3:

* Quels objectifs poursuivez-vous grâce aux procédures mentionnées ?

(Sélection multiple possible)

- [ ] Identifier des thèmes
- [ ] Identifier des opportunités
- [ ] Éviter des crises
- [ ] Système d'alerte précoce
- [ ] Pas de réponse
- [ ] Autre :

Frage Iss4:

* Une méthode pour l'identification des issues est l'implication des collaborateurs. Comment les employés de votre haute école ont-ils la possibilité de signaler des issues ?

(Sélection multiple possible)

- [ ] Des réunions régulières au sujet des issues
- [ ] L'identification des issues est affectée comme tâche à différents employés
- [ ] Des offices de médiation
- [ ] Un système de notification d'erreur (par exemple CIRS)
- [ ] Aucune solution de ce type ne m'est connue.
- [ ] Autre :

Frage Iss5:

Est-ce que les issues identifiés sont gérés activement ?

Oui | Non | Sans réponse

Frage Iss6:

Comment sont gérés les issues identifiés, par exemple, priorisation, élaboration de mesures d'action, etc. ?

Activité 1

Activité 2

Activité 3

Activité 4

Frage Iss7:

* Est-ce que dans votre haute école l'issues management suit une procédure normalisée, par exemple dans le cadre de la gestion de la qualité ?

Oui Non

A.4.4 Workplace

Frage Wp1:

*
Dans quel type de haute école travaillez-vous ?

- Université ou Ecole polytechnique fédérale
- Haute école spécialisée
- Haute école pédagogique
- Autre établissement d'enseignement et de recherche

Frage Wp2:

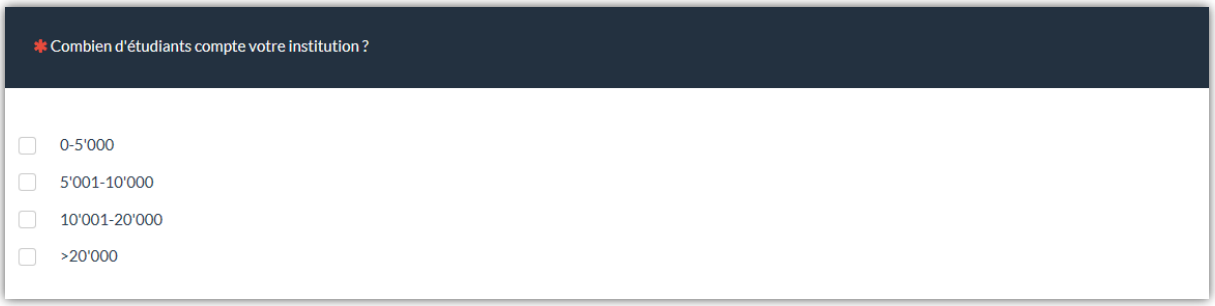
* Quelle est votre fonction ?

Frage Wp3:

* La gestion de la réputation fait-elle partie de votre mission officielle ?

Oui Non

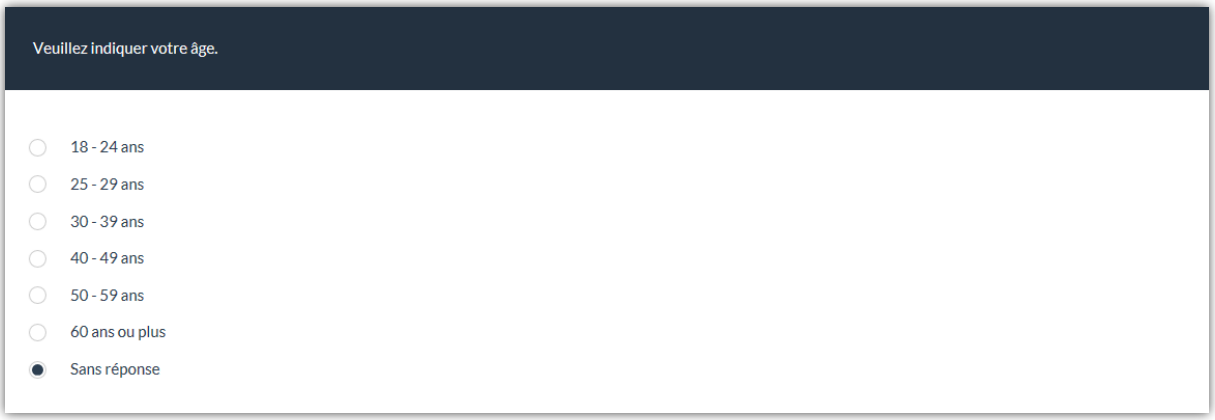
Frage Wp4:



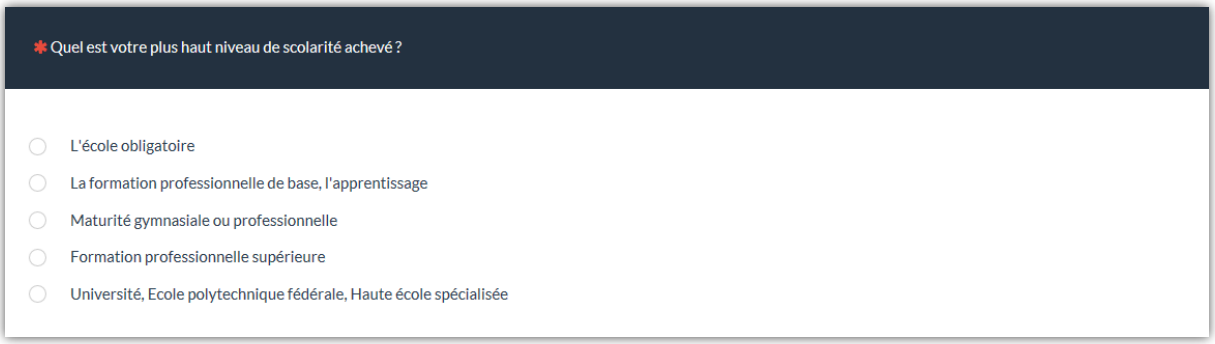
A.4.5 Personal

Frage Pers1:

Frage Pers2:



Frage Pers3:



Frage Pers4:

A.4.6 Feedback

Frage Feed1:

*
Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette enquête (en allemand) ?

Oui Non

Frage Feed2:

*
Seriez-vous prêt(e) à m'accorder une entrevue qualitative sur le thème de la gestion de la réputation, si nécessaire ?

Oui Non

Frage Feed3:

*
Voulez-vous participer au tirage au sort pour le bon d'achat de livres de CHF 100 ?

Oui Non

A.4.7 Ausstiegsseite

Chère participante, cher participant

Merci beaucoup pour votre participation !

J'enverrai les résultats de l'enquête à ceux parmi les participants qui le souhaitent en janvier 2017 par courrier électronique. Je contacterai également le gagnant ou la gagnante du bon d'achat par courrier électronique.

Meilleures salutations

Rebekka Colacicco

E-Mail: rebekka.colacicco@gmail.com

A.5 Online-Befragung Reputationsmanagement Italienisch

A.5.1 Einstiegsseite

Gestione della reputazione nelle università svizzere

Cara partecipante, caro partecipante

Grazie per la Sua disponibilità a partecipare al sondaggio.

Il sondaggio non viene valutato personalmente. Le Sue risposte saranno utilizzate esclusivamente per la tesi del mio master.

Lo scopo del sondaggio è quello di venire a conoscere la Sua preziosa opinione in qualità di professionista della comunicazione sul tema "Reputazione e relativa gestione" presso gli istituti superiori. Non ci sono risposte giuste o sbagliate. Ciò che conta è la Sua competenza ed esperienza.

Il sondaggio dura circa 15 minuti ed è completamente accessibile fino al 15 novembre 2016.

Se desidera ricevere i risultati del sondaggio, inserisca alla fine il Suo indirizzo e-mail.

Resto volentieri a Sua disposizione per eventuali domande.

Molte grazie!

Rebekka Colacicco

Email: rebekka.colacicco@gmail.com

Avanti

A.5.2 Reputationsmanagement

Frage Rep1:

* Il principale obiettivo strategico di un'università è il raggiungimento ed il mantenimento di una buona reputazione.

- Pienamente d'accordo
- Piuttosto d'accordo
- Parzialmente in disaccordo
- Non sono d'accordo

Frage Rep2:

* Nella mia università, il raggiungimento ed il mantenimento di una buona reputazione è il più importante obiettivo strategico.

- Pienamente d'accordo
- Piuttosto d'accordo
- Parzialmente in disaccordo
- Non sono d'accordo
- Gli obiettivi strategici della mia università non mi sono noti.

Frage Rep3:

*
Il raggiungimento e il mantenimento di una buona reputazione per le università cresce in importanza nei prossimi 5 anni.

- Pienamente d'accordo
- Piuttosto d'accordo
- Parzialmente in disaccordo
- Non sono d'accordo

Frage Rep4:

*Quanto considera importanti i seguenti fattori di reputazione per il Suo istituto?

	Molto importante	Abbastanza importante	Poco importante	Non importante	Nessuna risposta
Posizionamento nelle classifiche delle università					
Presenza nei media					
Comunicazione credibile					
Onoreficenze delle professoresse e dei professori					
Attività di ricerca					
Innovatività					
Libertà accademica					
Qualità dell'insegnamento					
Qualità delle infrastrutture					
Qualità dell'amministrazione universitaria					
Trasparenza in materia di finanziamento					
Qualità dei servizi					
Consapevolezza ambientale					
Attrattività come datore di lavoro					

Frage Rep5:

Le vengono in mente altri importanti fattori di reputazione per il Suo istituto?

Frage Rep6:

*
Come si informa circa la attuale reputazione del Suo istituto?

(Selezione multipla possibile)

- [ ] University Rankings
- [ ] Citazione di pubblicazioni scientifiche
- [ ] Percentuale di finanziamenti esterni
- [ ] Indagine di stakeholder interni (studenti, personale)
- [ ] Indagine di stakeholder esterni (finanziatori, media, docenti esterni etc.)
- [ ] Analisi della risonanza mediatica
- [ ] Non mi informo attivamente sulla reputazione del mio istituto.
- [ ] Altro:

Frage Rep7:

*
Quali misure o strumenti utilizza al fine di influenzare la reputazione del Suo istituto?

(Selezione multipla possibile)

- [ ] Pubblicazioni per gli stakeholder esterni (relazione annuale/rapporto annuale, brochure, video ecc.)
- [ ] Pubblicazioni per gli stakeholder interni (rivista per collaboratori/giornale degli studenti)
- [ ] Lavoro mediatico
- [ ] Conversazioni personali con i giornalisti
- [ ] Pool di esperti per le uscite sui media
- [ ] Sito web
- [ ] Social media
- [ ] Eventi per il pubblico (giornate "open day", giornate "Nuovo futuro", università per bambini ecc.)
- [ ] Eventi scientifici (convegni e congressi nazionali ed internazionali)
- [ ] Responsabilità sociale d'impresa (RSI/CSR)
- [ ] Gestione della qualità
- [ ] Nessuna risposta
- [ ] Altro:

A.5.3 Issues Management

Frage Iss1:

*
Cosa si intende per Issues Management?

- ( ) Con issues management ci si riferisce alla gestione attiva delle situazioni, cosiddette issues, che sono importanti per un'impresa. Questi problemi e circostanze, che sono di interesse pubblico, hanno un potenziale di conflitto che possa limitare la capacità di un'impresa.
- ( ) Issues management designa un processo di raccolta sistematica e di elaborazione dei problemi che sorgono nel corso di un progetto, come ad esempio mutate esigenze o nuove condizioni di legge.
- ( ) Non conosco il termine.
- ( ) Altro:

Iss1TextNotKnown:

L'issues management designa nella comunicazione aziendale un metodo di gestione della reputazione, che include l'identificazione tempestiva di circostanze potenzialmente dannose o favorevoli per la reputazione e la relativa gestione attiva.

Si prega di utilizzare questa definizione quando si risponde alle altre domande.

Iss1TextPM:

Questo sondaggio riguarda la definizione del termine issues management nella comunicazione aziendale:

L'issues management designa nella comunicazione aziendale un metodo di gestione della reputazione, che include l'identificazione tempestiva di circostanze potenzialmente dannose o favorevoli per la reputazione e la relativa gestione attiva.

Si prega di utilizzare questa definizione quando si risponde alle altre domande.

Frage Iss2:

Quale metodo applica per identificare le circostanze, le cosiddette issues, che sono potenzialmente dannose per la reputazione del Suo istituto? Si prega di indicare da 1 fino ad un massimo di 3 dei procedimenti più importanti (ad esempio analisi della risonanza mediatica, sondaggi ecc.).

Se non si utilizza un metodo per identificare issues, fare clic su "Avanti".

Metodo 1

Metodo 2

Metodo 3

Frage Iss3:

* Quali obiettivi cerca di raggiungere con le procedure indicate?

(Selezione multipla possibile)

- [ ] Riconoscimento dei temi
- [ ] Identificazione delle opportunità
- [ ] Evitare crisi
- [ ] Sistema di allerta tempestivo
- [ ] Nessuna risposta
- [ ] Altro:

Frage Iss4:

*
Un metodo per l'identificazione di issues è il coinvolgimento dei lavoratori. Quali possibilità hanno i dipendenti del Suo istituto di riferire gli issues?
(Selezione multipla possibile)

- [ ] Incontri regolari sul tema issues
- [ ] L'identifcazione dei problemi è assegnata come incarico a diversi dipendenti
- [ ] Posti di difesa civica
- [ ] Sistema di segnalazione degli errori (ad esempio: CIRS)
- [ ] Non conosco nessuna di queste possibilità.
- [ ] Altro:

Frage Iss5:

Gli issues individuati vengono gestiti attivamente?

Sì	No	Nessuna risposta

Frage Iss6:

Come vengono gestiti gli issues identificati, ad esempio dando la priorità, sviluppando misure di intervento ecc.?

Attività 1	
Attività 2	
Attività 3	
Attività 4	

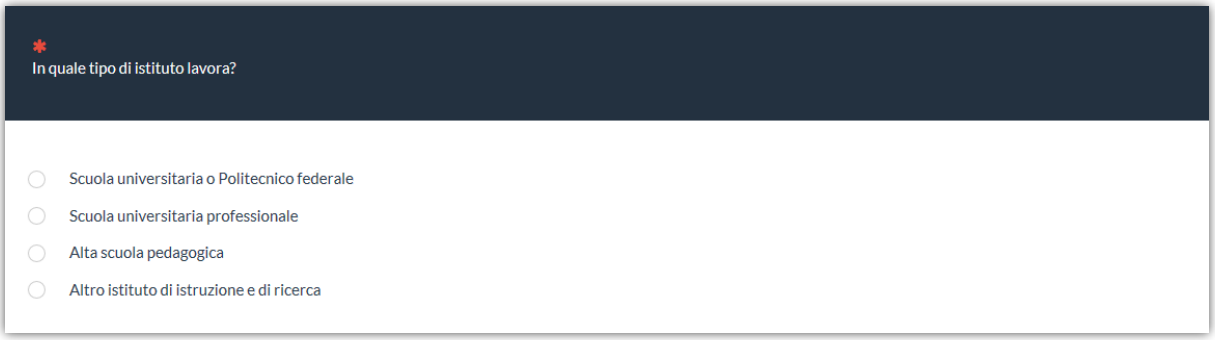
Frage Iss7:

* L'issues management segue una procedura standardizzata nel Suo istituto, per esempio come componente nella gestione della qualità?

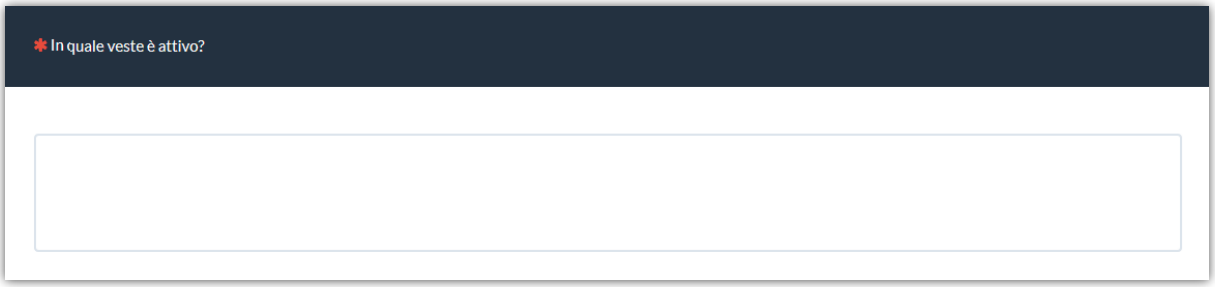
Sì	No

A.5.4 Workplace

Frage Wp1:

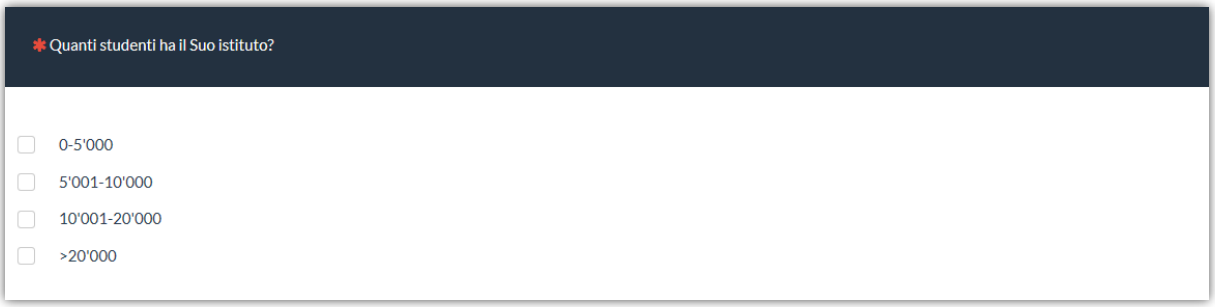


Frage Wp2:



Frage Wp3:

Frage Wp4:



A.5.5 Personal

Frage Pers1:

Frage Pers2:

Indichi la Sua età.

- ○ 18 - 24 anni
- ○ 25 - 29 anni
- ○ 30 - 39 anni
- ○ 40 - 49 anni
- ○ 50 - 59 anni
- ○ 60 anni o piú
- ● Nessuna risposta

Frage Pers3:

* Qual è il Suo più alto livello di istruzione?

- ○ Scuola dell'obbligo
- ○ Formazione professionale di base, apprendistato
- ○ Liceo o Maturità professionale
- ○ Scuola specializzata superiore
- ○ Scuola universitaria, Politecnico federale, Scuola universitaria professionale

Frage Pers4:

* Ha una formazione professionale o corsi di aggiornamento nel campo della comunicazione?

Sì | No

A.5.6 Feedback

Frage Feed1:

*
Vuole ricevere i risultati di questa indagine (in tedesco)?

Sì | No

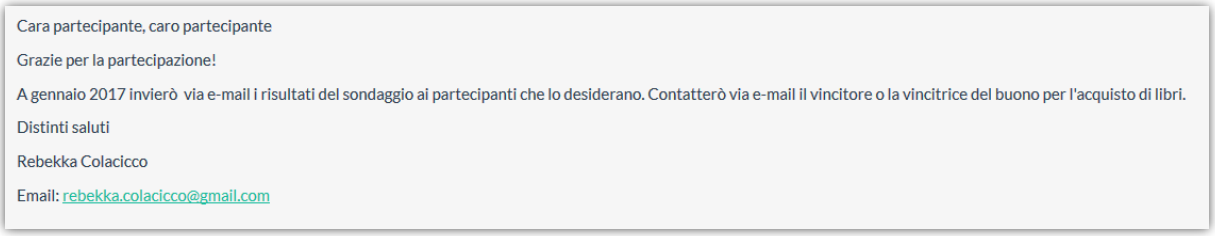
Frage Feed2:

*
Sarebbe disposto a prendere parte in caso di necessità ad un'intervista qualitativa sulla gestione della reputazione?

Sì | No

Frage Feed3:

A.5.7 Ausstiegsseite



Cara partecipante, caro partecipante

Grazie per la partecipazione!

A gennaio 2017 invierò via e-mail i risultati del sondaggio ai partecipanti che lo desiderano. Contatterò via e-mail il vincitore o la vincitrice del buono per l'acquisto di libri.

Distinti saluti

Rebekka Colacicco

Email: rebekka.colacicco@gmail.com

A.6 Freitext-Nennungen

A.6.1 Frage Rep5: Weitere Reputationstreiber

ID	Antwort
16	La participation à des groupes d'influence, tels que la League of European Research Universities.
17	Présence sur les réseaux sociaux Nombre de participants à nos conférences Nombre de visiteurs sur notre site web
28	Flexible Arbeitsmodelle Gender & Diversity kompetitives Lohnsystem Innovation im Bereich Digitalisierung Nähe zur Bevölkerung / Mehrwert für Gesellschaft (letztlich auch Steuerzahler) aufziegen
29	Dozierende, Services, Infrastruktur, Glaubwürdigkeit
32	Non
34	Toute la communication hors médias traditionnels
35	L'image véhiculée par les étudiants et le grand public
36	Beziehung zur Politik.
42	la qualité de l'accueil des étudiants IN

A.6.2 Frage Rep6: Sonstige Möglichkeiten zur Reputationsmessung

ID	Antwort
17	La qualité des intervenants dans les manifestations publiques, le nombre de visites sur notre site web
34	Veille web et réseaux sociaux
35	par la confrontation de plusieurs facteurs mesurables et subjectifs

A.6.3 Frage Rep7: Sonstige Massnahmen zur Reputationsbeeinflussung

ID	Antwort
28	konsistentes Corporate Design (als Dienstleister ein nicht zu unterschätzender Faktor), Vernetzung, Mitarbeit in diversen Gremien, lokale Vernetzung z.B. Mitgleidschaft in Service-Clubs, etc.
34	Evénements ciblés VIP; collaborations avec des musées, théâtres; animations pour les écoles

A.6.4 Frage Iss1: Andere Definition von Issues Management

ID	Antwort
35	Terme inusité dans mon institution

A.6.5 Frage Iss2: Verfahren 1 zur Issues Identification

ID	Antwort
11	Media Monitoring
9	Issue Monitoring
12	Umfragen
13	Monitoring Umwelt
16	Analyse de résonance dans les médias
17	Sondages
19	Medienresonanzanalyse
20	analisi media e monotioring social media
26	Medienbeobachtung
27	Ist Teil des Internen Kontroll Systems (IKS): Regelmässige Identifikation von Risiken mit entsprechendem Risikomanagement
28	Beobachtung der Medien im klassischen Sinne
29	Medienbeobachtung
30	systemaitsche Sensbilisierung der UL und Dekane
32	Analyse de résonance dans les médias
34	Veille média et réseaux sociaux
35	veille des médias, du web et des réseaux sociaux
43	veille médiatique
44	Medienresonanzanalyse
45	Medienresonanzanalyse
46	Medien-Monitoring (Print, Radio, TV und Web/SoMe)

A.6.6 Frage Iss2: Verfahren 2 zur Issues Identification

ID	Antwort
11	Social Media Monitoring
9	Medienresonanzanalyse
12	Medienresonanzanalyse
13	Monitoring Medien
16	Analyse des informations/projets de mon université et identification des sujets sensibles
17	Articles dans les médias
19	Umfragen (intern / extern)
20	dialoghi con opinion leader interni ed estreni
26	Chancen-Risiken-Analyse
28	Beobachtung / Monitoring Social Media
29	Interne Befragungen
30	Medienanfragen
32	Entretien de relations informelles avec les parties prenantes externes de l'institution
34	Echanges d'alertes et informations avec d'autres hautes écoles suisses
35	travail en amont de communication approfondie, interne et/ou externe, sur les thèmes potentiellement "sensibles"
43	veille réseaux sociaux
45	Ganzjähriges Issues Management mit Einsatz von Issue Matrix auf Führungs- und Rektoratsebene
46	Polit-Monitoring (in Trägerkantonen)

A.6.7 Frage Iss2: Verfahren 3 zur Issues Identification

ID	Antwort
11	Einberufung Krisenteam
9	Umfragen
13	Stakeholder Management
17	Communication de nos étudiants
20	domande aperte in sondaggi
28	Einsatz von Issue Scouts (Themenverantwortlichen, welche bei vordefinierten kritischen Themen die Nase im Wind haben und das Rektorat auf kritische Entwicklungen hinweisen)
29	Externe Befragungen
30	strukturelle festlegung von Prozeduren, dass latente Issues freiwillig gemeldet werden
32	Taux de participation des collaborateurs aux événements internes
34	Focus groups et interviews de représentants de publics externes
43	enquête satisfaction clients
45	Regelmässiger Austausch mit Risk-Management
46	Stakeholder-Netzwerk

A.6.8 Frage Iss3: Sonstige Ziele Issues Management

ID	Antwort
11	Vorbereitet sein

A.6.9 Frage Iss4: Sonstige Meldemöglichkeiten für Mitarbeitende

ID	Antwort
11	Linie
29	Mitarbeiterforum
30	Linie
44	persönliche Gespräche

A.6.10 Frage Iss6: Tätigkeit 1 zum Management von Issues

ID	Antwort
12	Entwickeln von Handlungsmassnahmen
13	halbjährliche Issue Checkliste zu Handen Hochschulleitung
16	Analyse des risques potentiels en termes de réputation et d'image
19	Sammeln von Informationen, Inhalten
20	misure operative
26	Priorisieren
27	Prozess anpassen
28	Beschreiben (Chancen / Risiken) und Priorisieren
29	Analyse
30	erfassung in Listen
32	Elaboration de mesures d'action en vue d'une amélioration de la situation
34	Tous les outils de communication déjà mentionnés peuvent être utilisés selon l'analyse faite
35	analyse de la situation
44	Entwickeln von Handlungsmassnahmen
45	Priorisierung anhand einer Issue Matrix
46	Kontaktaufnahme mit entsprechend relevanten Stakeholders (Hintergrundinfos & Relevanzabschätzung)

A.6.11 Frage Iss6: Tätigkeit 2 zum Management von Issues

ID	Antwort
12	Prozesse
13	Einbindung ins Risikomanagement
16	Préparation d'un plan d'action et des messages clefs lors d'une cellule de crise rassemblant les parties prenantes
19	Priorisieren
20	comunicazione proattiva
26	Entwickeln von Massnahmen
27	Sofortmassnahmen umsetzen
28	Szenarien entwickeln
29	Bei Bedarf Massnahmen ergreifen
30	vorabdiskussionen wie eskalierung verläuft
32	Priorisation
35	évaluation du risque
45	Entwickeln von Handlungsmassnahmen
46	Priorisierung und Beobachtung (Radar)

A.6.12 Frage Iss6: Tätigkeit 3 zum Management von Issues

ID	Antwort
13	Teil des QM
16	Préparation des nasty questions potentielles
19	Aktuell halten
26	Umsetzung der Massnahmen
27	Regelmässige Reviews (intern und extern)
28	Handlungsmassnahmen je Szenario
29	Umsetzung
30	vorbereitung von q&a und Statements
35	stratégie
45	Mehrere Gespräche pro Jahr um Entwicklungsfortschritte festzustellen
46	Entwickeln von Handelsmassnahmen (interne und externe Kommunikation)

A.6.13 Frage Iss6: Tätigkeit 4 zum Management von Issues

ID	Antwort
16	Monitoring
19	Massnahmen treffen
28	Umsetzungscontrolling (nur bei Top Issues)
29	Erfolgskontrolle
30	Klärung Fragen wie "ausbruch" des issues vermieden werden kann
35	catalogue d'actions
45	Erstellen von Wordings und Q&A

A.6.14 Frage Wp2: Funktion der Teilnehmenden

ID	Antwort
11	Kommunikationsbeauftragter
9	Leiterin Kommunikation
12	Leiterin Kommunikation
13	Leiter Marketing & Kommunikation
15	information et communication
16	Responsable média et publications
17	Directrice des relations publiques
19	Leitung Corporate Communications
20	Responsabile della comunicazione
24	Leiter Kommunikation
26	Leiter Kommunikation
27	Rektor
28	Verwaltungsdirektor
29	Kommunikation
30	Leite Kommunikation
32	Responsable de la communication
34	Directeur de la communication
35	Responsable de la communication
36	Kommunikationsbeauftragter
42	responsable communication
43	Responsable marketing et communication
44	Leiter Kommunikation & Marketing
45	Leiter Kommunikation
46	Leiter Kommunikation