

## **Reputation und Vertrauen für NPO**

### **Ein Interview mit Prof. Ciucci**



*Prof. Rodolfo Ciucci ist spezialisiert auf die Schwerpunkte Reputationsmanagement, Integrierte Unternehmenskommunikation und Corporate Branding sowie NPO-Kommunikation. In diesen Themenbereichen ist er seit 2008 tätig in der Aus- und Weiterbildung, in der Beratung und in der Forschung an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Zusammen mit Dr. Christian Schultz hat er in einem breit angelegten Forschungsprojekt das Thema "Reputation von Nonprofit-Organisationen" untersucht. Prof. Rodolfo Ciucci war zuvor Leiter Unternehmenskommunikation in verschiedenen globalen Unternehmen wie Hilti, Ciba Spezialitätenchemie und Swiss Re.*

**MuP: Herr Prof. Dr. Ciucci was steckt eigentlich hinter dem Begriff Reputation und was hat das Thema mit Vertrauen zu tun?**

Ciucci: Man spricht heute gemeinhin viel über Vertrauen und Reputation. Das sind Allerweltsworte, die gerade in der Kommunikationsliteratur besonders häufig genannt werden. Eigentlich ist Vertrauen eine Basis dafür, dass ich mich auf einen Menschen oder eine Organisation einlasse. Wenn das Vertrauen fehlt, halte ich doch lieber Abstand. Vertrauen habe ich zum Beispiel dann, wenn jemand oder eine Organisation über einen "guten Namen" verfügt. Was unter einem "guten Namen" gehandelt wird, heißt wissenschaftlich "Reputation". Reputation beeinflusst Vertrauen, das wiederum beeinflusst positive Unterstützung. Vertrauen und Reputation sind ein Kapital, das Organisationen zuerst einmal verdienen müssen. Daher ist aller Anfang besonders schwer.

Gerade in unserer Mediengesellschaft hört man umso lauter den Ruf nach Vertrauen, wenn eine Organisation in einer Krise steckt und die Reputation beschädigt ist. Doch dann ist es reichlich spät, denn in einem solchen Fall ist die betroffene Organisation am allerwenigsten glaubwürdig.

Betrachten wir es etwas analytischer: Jede Organisation gibt tagtäglich in ihrer Kommunikation und Arbeit unzählige Versprechungen ab – den Mitarbeitenden, den Partnern, den Kundinnen und Kunden, dem Staat, der Öffentlichkeit. Im Grunde genommen könnte man Vertrauen verstehen als ein "sich drauf verlassen", dass diese Versprechungen in der Zukunft eingehalten werden. Reputation liefert mir Argumente, die meine Erwartungen prägen, je nachdem, was ich schon über die Organisation weiß oder über sie persönlich erfahren habe. Eine Krise entsteht oft dann, wenn Signale erkennbar werden, dass gemachte Versprechungen oder die entsprechenden Erwartungen der Bezugsgruppen nicht eingehalten werden. Dann sinkt das Vertrauen und die Reputation wird beschädigt. Versprechungen sind insofern vergleichbar mit Hypotheken. Wer die Zinsen nicht begleicht und die Hypothek nicht zurückbezahlt, verliert sein Eigentum. In unserem Fall: Reputationskapital, Vertrauen und daraus folgend Unterstützung.

Ein gewisses Vertrauen mag zuerst eine Folge aus einer generell positiven Einstellung der Bezugsgruppen und überzeugender Kommunikation der Organisation sein, ganz frei nach Nietzsche im Sinn von »gut ist, was hübsch zugleich und rührend ist«. Selbstverständlich spielen Branchenzugehörigkeit und Klischees eine erhebliche Rolle dabei. Nachhaltig wird aber Vertrauen erst als Folge von Lerneffekten: Eigener Erfahrungen mit einer Organisation, dem, was in den sozialen und traditionellen Medien sowie im eigenen Umkreis über die Organisation gesagt wird, und zuletzt nachvollziehbarer Organisationskommunikation.

**MuP: Reputationsmanagement geht über die Kommunikation hinaus?**

Wie man Hypothesen nicht mit Worten begreifen kann, kann man auch Reputation nicht alleine mit Kommunikation, PR oder Öffentlichkeitsarbeit, Schönrederei und luftigen Sprüchen erschaffen: Reputation muss man sich verdienen. Auch Krisen lassen sich nur beilegen durch die mutige und schonungslose Aufarbeitung und Veränderung der Ursachen, die dazu geführt haben. Insofern kann Glaubwürdigkeit nicht heraufbeschworen werden, sondern wird in harter Arbeit Stein um Stein aufgebaut. Kommunikation hat erst dann eine echte Chance, wenn die Organisation glaubwürdig handelt und so Vertrauen ermöglicht. Je begründeter dieses Vertrauen ist, desto stärker wächst die Reputation. Wenn die Handlungsgrundlage fehlt oder fadenscheinig ist, bleibt Kommunikation in eigener Sache generell unglaubwürdig. Bei alledem müssen wir allerdings berücksichtigen, dass Reputation letzten Endes ein allgemeines Konstrukt in der Wahrnehmung der Bezugsgruppen ist, ein Phantom. Insofern bleibt immer eine gewisse Kluft zur "Realität" der Organisation, und Enttäuschungen sind programmiert. Letztlich wird keine Organisation restlos und jederzeit alle Bezugsgruppen zufrieden stellen können. Reputationsmanagement bedeutet hier, die eigene Leistung und deren Wahrnehmung bewusst so zu beeinflussen und einander anzunähern, damit möglichst viel Vertrauen entstehen kann.

**MuP: Welche Bedeutung haben eine gute Reputation und Vertrauen für NPO?**

Ciucci: Letztlich geht es nur um eines: Unterstützung. Jede Organisation braucht die Unterstützung ihrer Bezugsgruppen, um zu bestehen: Kunden, die Produkte kaufen oder empfehlen, Menschen, die bereit sind, freiwillig oder für geringere Löhne als in der Privatwirtschaft zu arbeiten und gleichwohl ihr Bestes zu geben, Geldgeber, die bereit sind, Kapital zur Verfügung zu stellen auch ohne Gegenleistung, die Öffentlichkeit, die die Tätigkeit legitimiert, oder die Öffentliche Hand, die größtmögliche Freiräume gewährt. Das alles bedingt Vertrauen in eine Organisation, und dieses Vertrauen ist umso grösser, je besser die Reputation einer Organisation ist. Aber alle diese relevanten Anspruchsgruppen kennen die Leistungen von NPO selten aus eigener Erfahrung.

Eine gute Reputation ist für Nonprofit- oder Social-Profit-Organisationen daher noch um einiges wichtiger als für profitorientierte Unternehmen. Die Bezugsgruppen und vor allem die Kunden profitorientierter Unternehmen können durch die Qualität der Produkte und Leistungen eine direkte Erfahrung mit der jeweiligen Organisation machen. Bei Nonprofit-Organisationen kann die Qualität des Angebotes, ein sogenanntes Vertrauensgut, nie wirklich beurteilt werden. Denn diejenigen, welche die Leistung ermöglichen und beispielsweise spenden, sind oft nicht identisch mit denjenigen, welche von der Leistung profitieren: Wenn ich für das Rote Kreuz beispielsweise für die Betreuung von Asylsuchenden spende, werde ich nicht persönlich die Qualität der Leistung prüfen können wie bei einem Sandwich, bei dem ich sofort weiß, wie es schmeckt. Insofern müssen die Leistungsermöglichenden bei diesen Vertrauensgütern das Gefühl haben, dass die Organisation das Richtige tut und es auch richtig tut. Dieses Gefühl wird durch den guten Namen, die Reputation, vermittelt. Wer beispielsweise eine nahestehende Person, die Mutter, den Vater einem Pflegeheim anvertraut, muss auch ohne stetige Kontrolle nahezu blind darauf vertrauen können, dass die Organisation integer ist und die versprochene Leistung an die Bewohner, die sich oft nicht mehr wehren können, respektvoll erbringt. Die Reputation der Organisation spielt dann bei der Wahl eine Schlüsselrolle.

**MuP: Welche Probleme können für NPO oder Parteien entstehen, wenn die gute Reputation nicht gepflegt wird?**

Ciucci: Ich möchte hier ganz klar unterscheiden zwischen NPO und politischen Parteien. Profitorientierte Organisationen und NPO in engerem Sinne können gezieltes Reputationsmanagement betreiben und nutzen. Bei Parteien halte ich Reputation für weniger wichtig. Schließlich haben wir uns alle schon ein Bild davon machen können, was Politik so alles verspricht ohne es dann zu halten, insbesondere in parlamentarischen Demokratien wie Deutschland.



Bleiben wir bei NPO: Reputation ist eine Grundlage für die Unterstützung: Spenden, freiwillige Mitarbeit, bessere Mitarbeitende, Nutzung der Leistung, politischen Rückenwind, Handlungsfreiheit. Im Umkehrschluss: Ohne eine gute Reputation hat es eine Organisation bedeutend schwerer, kann sogar von der Bildfläche verschwinden.

Der Weg zu einer guten Reputation ist aber schwierig. Vertrauen ist heute gemeinhin Mangelware und Misstrauen allgegenwärtig. Es ist beispielsweise nicht leicht, als NPO positiv in die Medien zu gelangen. Allzu oft gilt: »Nicht kritisiert ist des Lobes genug«. Die positiven Leistungen von NPO werden selten gewürdigt. Andererseits ergötzt sich die Empörungsgesellschaft am Schlagzeilenjournalismus, der Diskurs in den sozialen Medien liebt das Negative. Kein Wunder, wenn auch altherwürdige Organisationen schnell mal unter Beschuss geraten. Besonders anfällig sind Einrichtungen, die nach außen als "Black Box" erscheinen, bei denen nur die Kosten, nicht aber der Nutzen wahrgenommen wird.

Eine zerstörte Reputation lässt sich, wenn überhaupt, nur langfristig wiederherstellen. Auch hier gilt: Rechtzeitig Reputationskapital aufbauen. Eine gute Reputation vor der möglicherweise eintretenden Krise ist wie eine gute Versicherungspolice oder dient wie eine Antihaftbeschichtung gegen Angriffe. Negatives haftet einer Organisation mit guter Reputation weniger an, oder es braucht mehr, um sie wirklich zu schwächen. Im Fall einer echten Krise hilft eine gute vorgängige Reputation, schnell wieder Fuß zu fassen und Glaubwürdigkeit zu erlangen.

### **MuP: Was beeinflusst eine gute Reputation einer NPO?**

Ciucci: Generell gelten Non-Profit-Organisationen alleine dank ihrer Branchenzugehörigkeit als uneigennützig und genießen mehrheitlich hohe Wertschätzung und Goodwill. Es wird ihnen eher als anderen Organisationen Vertrauen entgegengebracht. Diese Reputation gilt es allerdings professionell zu managen und zu schützen. Doch Hand aufs Herz, wie steht's mit der Bekanntheit? Relevante Anspruchsgruppen und auch Spender kennen viele NPO nicht. Es gibt da wenige große Marken wie das Rote Kreuz, WWF, Greenpeace, aber sonst sind die großen Marken in anderen Industrien zu finden, von der Technologie über die Konsumgüter zu den Autos. Sie besetzen mit einem unerhörten Kommunikationsdruck alle Kanäle.

Das heißt zuallererst, dass auch eine NPO nicht nur einen guten Job tun, sondern auch sichtbar werden muss. Wer nicht wahrgenommen wird, kann keine Reputation aufbauen. Ein zweiter Aspekt ist das Profil: Wer sich nicht profiliert geht unter in der Masse an Angeboten. Ich möchte hier noch drei Aspekte erwähnen: Konsistenz – also die Übereinstimmungen von Worten und Taten, Kommunikation und Image – also Selbstdarstellung und Wahrnehmung der Bezugsgruppen, Authentizität – also die Übereinstimmung von Denken und Handeln: Wenn das nicht stimmt, steht die Organisation auf tönernen Füßen. Last, but not least, geht es auch um Transparenz: Wer heute die Rollläden nicht öffnen und sich dem öffentlichen Diskurs nicht zu stellen vermag, bleibt angreifbar.

### **MuP: Was können NPO für eine gute Reputation tun und wie hilft Ihnen Reputationsmanagement dabei?**

Ciucci: Im Jargon der Kommunikationsfachleute würde das heißen, dass Identität (was die Organisation wirklich ausmacht), Ausdrucksverhalten (Marke/Kommunikation) und Wahrnehmung (Image) der Stakeholder in Einklang gebracht werden sollten. Im Brennpunkt des Interesses stehen der Nutzen, die Qualität der erbrachten Leistung, sowie die Redlichkeit und Effizienz der Arbeit. Reputationsmanagement selbst ist ein bezugsgruppenorientiertes Verfahren, eine bewusste Auseinandersetzung mit Kommunikations- und Managementfragen aus neuer Perspektive. Es ist allerdings ein umfassender Ansatz, denn ein positiver Eindruck hat nur Bestand, wenn er im Alltag besteht. Schwachpunkte sollten nicht kommunikativ beschönigt, sondern in der Substanz verbessert werden. Andernfalls steigen die Verwundbarkeit einer Institution und die Anfälligkeit für Krisen.



**MuP: Welche Möglichkeiten / Methoden / Instrumente gibt es für ein nachhaltiges Reputationsmanagement?**

Ciucci: Das Instrumentarium ist einfach – es spielen drei Disziplinen eine gewichtige, wenn auch nicht ausschließliche Rolle: Strategisches Management, Branding und Kommunikation sowie Stakeholder-Management. Die Kernfrage beginnt beim lateinischen »nosce te ipsum« – erkenne dich selbst – und der Identität, verankert in Mission, Vision und Werten. Zum Zweiten ist es grundlegend, die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen zu kennen, um die Reputation bewusst zu steuern.

Am Anfang der Auseinandersetzung mit dem Thema "Reputation" steht daher die Bewusstseinsbildung in der Organisation, also der "Business Case": Die verantwortliche Führungskoalition, oft die Geschäftsleitung, erkennt den Wert der Reputation, weiß, wie damit umzugehen ist und was letzten Endes die Unterstützung der eigenen Organisation ausmacht: Sind es eher Reputation und Vertrauen, oder ist es die emotionale Nähe der Bezugsgruppen, mit der Mission und Vision als besonders zu beachtende Faktoren? Oder beides, und in welcher Gewichtung? Wie sehen wir uns, wie werden wir gesehen, wie kommunizieren wir, was steht über uns in den Medien, was sagt der Online-Diskurs, und wo sind Kluften, die zu beheben sind?

Der zweite Schritt besteht darin, "Reputationsmanagement" aktiv zu betreiben, die Wahrnehmung der Organisation sowie die Wünsche der Bezugsgruppen zu kennen und die Organisation respektive deren Kommunikation danach auszurichten.

Dabei sind die Verantwortung fürs Reputationsmanagement und die entsprechenden Prozesse in der Organisation zu verankern. Oft erfolgt das auf Stufe Kommunikationsleitung, müsste aber auf jeden Fall in der Geschäftsleitung behandelt werden, und zwar nicht weniger intensiv als das strategische und operative Controlling.

Die letzte Ebene betrifft die Umsetzung und laufende Kontrolle der strategischen und kommunikativen Maßnahmen, die dazu dienen, Organisation und Stakeholder einander näher zu bringen. Mit der schweizerischen gfs Zürich, einem Marktforschungsinstitut, haben wir dazu den spezifisch auf NPO ausgerichteten "Reputationsmonitor" als Kompass entwickelt.

**MuP: Sie haben noch von "emotionaler Nähe" gesprochen - wie verhält sich das zur Reputation?**

Ciucci: Reputation ist entscheidend, um über die eher rationale Schiene des Vertrauens Unterstützung zu generieren. Gerade bei NPO sind aber Vision, Mission und Werte, also was eine NPO erreichen will und wofür sie einsteht, ausschlaggebend. Dies erzeugt Identifikation und einen noch stärkeren Unterstützungsmechanismus als die Reputation, nämlich die emotionale Nähe. Wer sich einer Organisation emotional besonders nahe fühlt, ist auch bereit, über Fehler und Inkongruenzen im Verhalten hinwegzusehen. Frei nach dem Motto: Liebe macht blind. Emotionale Nähe ist ein besonders resistenter Treiber der Unterstützung. Fühlt man sich einer Organisation, besonders nahe, geht man für sie durchs Feuer. Denken wir doch mal an Sekten beispielsweise als extreme Ausdrucksformen davon.

**MuP: Welche Besonderheiten sehen sie bei der Verfasstheit und Zielsetzung von NPO in Bezug auf das Reputationsmanagement? Gibt es beispielsweise einen Unterschied zwischen NPO, die sich auf Fundraising spezialisiert haben und NPO, die versuchen, ehrenamtliches Engagement zu fördern?**

Ciucci: Es geht in beiden Fällen um Unterstützung. Dabei bleiben die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu beachten, dass Menschen heute lieber den Geldsäckel öffnen, als dass sie sich ehrenamtlich einsetzen. Zeit scheint in der Regel kostbarer als Geld zu sein. Wenn man die Treiber anschaut, die zur Unterstützung bestimmter Organisationen führen, würde ich behaupten, dass Organisationen, die freiwillige Mitarbeit erfordern, eine größere emotionale Nähe zu ihren Bezugsgruppen herstellen müssen. Das ist meines Wissens aber nicht erhärtet.

**MuP: Müssen politische Organisationen wie Parteien beim Reputationsmanagement etwas Besonderes beachten?**

Ciucci: Spielt in der Politik die "Reputation" wirklich eine Rolle? Ich erlaube mir ein paar Spekulationen zu einem Thema, das mir nicht sehr nahe liegt. Im Edelman Trust Barometer, einer globalen Studie zum Vertrauen in einzelne Wirtschaftszweige, Institutionen und Organisationen, rangieren Technologieunternehmen an oberster Stelle, NPO stehen höher im Kurs als profitorientierte Unternehmen allgemein, während Medien und Politik abfallen. Den Medien und den Politikern vertraut man weniger, und zwar aus unterschiedlichen Gründen. Die Politik wird besonders stark in entwickelten Wirtschaften hinterfragt. Ich stelle gern die Behauptung in den Raum, dass Politik und Reputation aus systemimmanenten Gründen Feinde sind. Wenn man den Mechanismus des Reputationsmanagements auf die beiden Achsen "Versprechungen abgeben" und "Versprechungen einhalten" reduziert, kommt dies ziemlich deutlich zum Ausdruck. Würde man jemanden wählen, die oder der keine schönen Versprechungen abgibt vor der Wahl? Und wer, frage ich mich, kann in der Politik angesichts der Komplexität unserer Realität seine Versprechungen wirklich einhalten? Erinnern wir uns mal ans »Yes, we can!« von Barack Obama und den Kater danach. Letzten Endes geht es in der Politik doch eher um großkalibrige Versprechungen vor der Wahl, nach dem Motto: "Sag, was deinen Wählern wichtig ist". Das nennt sich kommunikative Positionierung. Nach der Wahl darf das Versprechen an der harten Wirklichkeit scheitern. Das haben wir besonders krass auch in Griechenland mit der Regierung Tsipras erlebt. Darum werden auch Protestparteien oft entzaubert, wenn sie politische Verantwortung übernehmen müssen. Insofern ist die Politik wohl in einem systemimmanenten Teufelskreis gefangen. Ich würde also behaupten, dass es hier wohl mehr um thematische Affinität, Eigennutz und Wertkongruenz als um Reputation geht, also um Unterstützung basierend auf Identifikation. Vielleicht müsste man das jedoch korrigieren – war wichtig. Schließlich zerfallen die Milieus zunehmend, die die Volksparteien tragen.

Womöglich spielt auch die Authentizität von einzelnen Personen eine wesentliche Rolle, wie dies in Deutschland der spröde, aber erfolgreiche Kretschmann, oder der jüngst verstorbene Helmut Schmidt beweisen, oder auch ein Gerhard Schröder, der für Reformen seine Abwahl riskierte. Die Demokratie lässt hier einige Türchen offen.

**MuP: Welche Tipps haben Sie für NPO, die das Thema Reputationsmanagement angehen wollen? Worauf sollten diese achten?**

Ciucci: Man sollte sich von innen nach außen vorarbeiten. Eine klare Zweckbestimmung ist grundlegend, darauf aufbauend eine solide Strategie und die pragmatische Vision dessen, wohin sich die Organisation bewegen soll. Die Identifikation mit den Werten des Hauses verstärkt Bindung und Engagement der Mitarbeitenden und richtet ihr Handeln auf die gemeinsamen Ziele aus. Voraussetzung ist, dass auf allen Stufen diesen Werten, die sich z. B. in Leitbildern ausdrücken, nachgelebt wird. Ansonsten werden die hehren Ansprüche leicht zum Bumerang und können zu Frustration führen. Sind die inneren Strukturen solid und stimmt die Leistung, ist der Schritt nach außen ein Leichtes.

Ich würde empfehlen, zu Beginn des Prozesses einige Kernfragen zu stellen, am besten in einem internen Workshop. Die Kernfragen zur Reputation von NPO lassen sich fünf Dimensionen zuordnen: Gesellschaftlicher Nutzen, Management, Verlässlichkeit, Transparenz und allgemeine Wertschätzung. Dabei steht die Organisation in einer Bringschuld. Sie hat sich zu beweisen: Wie hoch ist ihr Nutzen für die Gesellschaft? Ist er langfristig und einzigartig? Wird die Organisation gut geführt? Leistet sie gute Arbeit? Hält sie, was sie verspricht? Sind Tätigkeit und Finanzgebaren transparent? Ist sie allgemein anerkannt?

Neben der vertrauensbasierten Reputation würde ich auch Fragen zur persönlichen oder emotionalen Nähe zur Organisation stellen. Viele NPO gründen ihren Auftrag ausdrücklich auf fundamentale Werte, deren Verwirklichung ihre Arbeit zum Ziel hat. Die Kernfragen aus Sicht der Bezugsgruppen sind hier: Fühle ich mich der Organisation



verbunden? Teile ich die gleichen Werte? Interessiere ich mich für dieselben Themen? Generiert diese Organisation einen auch indirekten Nutzen für mich (reziproker Altruismus)?

In jedem Fall – Reputationsmanagement gehört heute auf die Managementagenda und ist eine spannende strategische Führungsaufgabe.

Wir bedanken uns für das Gespräch!

*Hinweis: Die Äußerungen unserer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner geben deren eigene Auffassungen wieder.*

- Mehr zum Thema „[Reputation und Vertrauen für NPO und Parteien](#)“ finden Sie bei den Themen im Fokus auf unserer [MuP-Website](#).
- Außerdem finden Sie mehr Informationen sowie Impulse für Ihre NPO-Praxis in den **MuP-Praxishilfen** „[Reputationsmanagement in NPO – Reputation oder „der gute Name“ von NPO](#)“ und „[Stakeholderanalyse und -management – Den Erwartungen der Anspruchsgruppen gerecht werden](#)“