

Strategische Krisenevaluation

Systematische Erfassung und Bewertung von Krisen und Krisenmanagement

Von Dr. Nanette Aimée Besson besson@pr-evaluation.de

1 Einleitung

Krisenmanagement besteht nicht nur aus der Bewältigung des tatsächlichen Krisenvorfalles, z. B. einem Störfall im Werk oder dem Absturz eines Flugzeugs. Es umfasst alle Aktivitäten zur Vorbereitung auf eine Krise und zur aktiven Bewältigung einer Krise. Die Auswirkungen der Krise in Bezug auf Reputation, Managemententscheidungen und wirtschaftliche Kosten vervollständigen das Bild einer Krise. Die Kommunikation stellt einen wesentlichen Teil des Krisenmanagements dar, der direkt von den Maßnahmen und den Managemententscheidungen abhängig ist. Zur Bewertung von Krisenkommunikation sollten daher nicht nur die Quantität und Qualität der Kommunikationsmaßnahmen, sondern der gesamte Managementprozess erfasst und bewertet werden. Nur auf diese Weise kann ein umfassendes Bild der Krise gezeichnet werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine detaillierte Ursachenforschung, auf deren Basis das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation in Zukunft optimiert werden können. Zu diesem ganzheitlichen Ansatz wird im Folgenden ein Instrument vorgestellt, das sämtliche Faktoren, die den Verlauf und Ausgang einer Krise beeinflussen, erfasst und bewertet. Mit Hilfe eines systematischen Projektmanagements wird die Informationssammlung und -bewertung koordiniert. Dieses hier neu vorgestellte Instrument zeichnet ein umfassendes Bild der Krise, durch das eine Stärken-Schwächen-Analyse und damit eine Prozessoptimierung im Krisenmanagement ermöglicht wird.

2 Definitionen

Zunächst sind einige Begriffe zu definieren, damit klar wird, in welchem Zusammenhang Krisenevaluation stattfindet. Dabei werden folgende Fragen erörtert:

- Was ist eine Krise? Welche Rolle spielen die Medien?
- Wie ist die Beziehung zwischen Krisenmanagement und Krisenkommunikation?
- Was ist strategische PR-Evaluation?

Diese Begriffsbestimmungen sind hier sehr kurz gehalten, damit mehr Platz für die eigentliche Thematik der Krisenevaluation zur Verfügung steht.

2.1 Krise

Eine Krise ist per definitionem ein Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung (vgl. Scharr 2006, 7ff). Dieser Bruch ist ungewollt und ungeplant, er verursacht chaotische Zustände und stellt für Unternehmen und Organisationen eine Existenz bedrohende Situation her¹. Eine Krise wird durch die vermehrte öffentliche Neugierde und außergewöhnliche Medienaufmerksamkeit bewegt (vgl. Scharr 2006, 76). Damit stellen die Medien einen der wichtigsten Motoren von Krisen dar.

2.2 Wechselbeziehung Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Krisenmanagement bezeichnet den systematischen Umgang mit Krisensituationen. Es beinhaltet die Identifikation und Analyse von Krisensituationen, die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung einer Krise sowie die Einleitung und Verfolgung von Gegenmaßnahmen (vg. Schulz 2001, 84f). Managementmodelle zum Thema Krise werden von Jürgen Schulz in seiner Dissertation dargestellt (vgl. Schulz 2001, 111ff) – an dieser Stelle wird auf diese Thematik nicht näher eingegangen. Das Krisenmanagement umfasst sämtliche unternehmerische Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Krisensituation. Die Kommunikation in der Krise ist ein Teilbereich dieser Tätigkeiten. Dieser Bereich spielt eine wichtige Rolle, da die Krise meist überwiegend in und

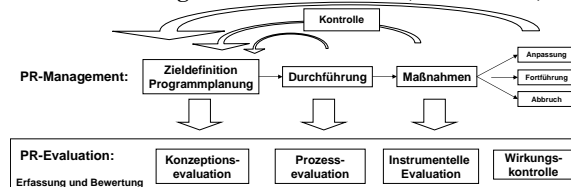
¹ Es wird im Folgenden der Einfachheit halber nur von Unternehmen gesprochen. Organisationen, Verbände und Vereinigungen sind jedoch ebenfalls Krisen ausgesetzt. Es gelten für sie dieselben Anforderungen wie für Wirtschaftsunternehmen.

durch die Medien ausgetragen wird. Beispielhaft für die enge Beziehung zwischen diesen Faktoren sei die folgende Situation: Als die Task Force für die A-Klassen-Krise von Daimler Benz zusammengestellt wurde, ging man von 90% Technik und 10% Öffentlichkeitsarbeit aus. Hinterher stellte der Leiter der Task Force fest, dass sich 70% der Aufgaben mit der Öffentlichkeitsarbeit befasst hatten (Töpfer 1999, 173).

2.3 Strategische PR-Evaluation

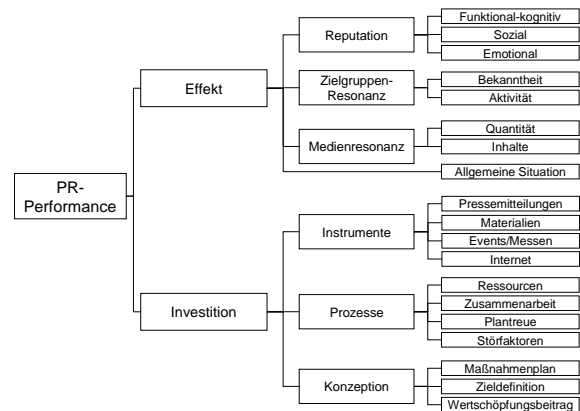
Die strategische Evaluation von PR wird definiert als die „stetige Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und die Effektivität der PR-Arbeit misst“ (Besson 2004, 28). PR wird in diesem Zusammenhang als Synonym zu Unternehmenskommunikation verwendet. Die Evaluation wird strategisch geplant und als Projekt organisiert und durchgeführt (vgl. Besson 2004, 87ff).

Abb. 1: Strategische PR-Evaluation (Besson 2008)



PR-Evaluation soll nicht nur als abschließende Erfolgskontrolle stattfinden, sondern parallel zum PR-Managementprozess die Qualität und Effektivität der Kommunikationsarbeit erfassen und bewerten. Auf diese Weise ist eine detaillierte Ursachenforschung möglich, wenn es darum geht, die Gründe für Erfolg oder Misserfolg zu identifizieren. Dabei ist es nicht notwendig, in jedem Evaluationsprojekt alle Prozessfaktoren zu erfassen. Es wird vielmehr vorher bestimmt, welche Faktoren den Erfolg maßgeblich beeinflussen, z. B. die Arbeitsverteilung oder die Höhe des Budgets. Zu diesen relevanten Faktoren werden Informationen gesammelt und bewertet. Die anschließende Analyse der Informationen geschieht anhand eines standardisierten Evaluationssystems, der PR-Performance-Analyse.

Abb. 2: PR-Performance-Analyse (Besson 2008)



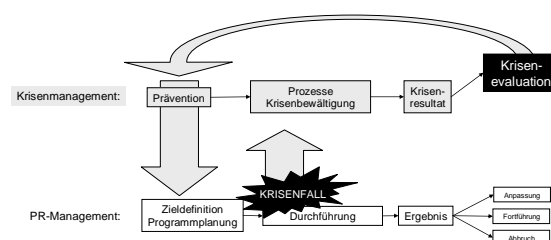
Die PR-Performance-Analyse verdichtet die bewerteten Informationen zu den einzelnen Prozessabschnitten der Kommunikation in quantitativen und qualitativen Kennwerten. Es entsteht eine Gesamtbewertung der Kommunikation, die die Investition in Relation zum erzielten Effekt betrachtet (vgl. Besson 2004, 208ff).

3 Krisenevaluation

Im Krisenfall ist eine kontinuierliche Evaluation, wie sie in der Normalsituation stattfinden sollte, kaum denkbar. Sofern Evaluationsinstrumente implementiert sind (z. B. Medienbeobachtung), laufen diese natürlich weiter und erfassen wertvolle Informationen zum Krisenverlauf. Andere Informationen können hingegen nur sporadisch gesammelt werden, da in der akuten Krisensituation alle Ressourcen und Aktivitäten mit der Krisenbewältigung beschäftigt sind. Ebbt die Krise jedoch ab, so ist der Zeitpunkt gekommen, an dem das Kommunikationsteam sich mit der Analyse der Krise beschäftigen kann und sollte. Denn aus jeder Krise können wertvolle Hinweise auf die Optimierung der Kommunikation gezogen werden, damit auf solche Situationen in der Zukunft besser reagiert wird (Lambeck 1992, 178). Das funktioniert aber nur, wenn die Situation eingehend beschrieben und analysiert wird.

Die Kombination dieser Vorstellungen von Krisen, Krisenmanagement und strategischer Evaluation resultiert in einem neuen Verständnis von Krisenevaluation: Strategische Krisenevaluation ist die abschließende quantitative und qualitative Erfassung und Bewertung des gesamten Krisenmanagements, von der Prävention über die Prozesse und Krisenbewältigung bis hin zum Krisenresultat.

Abb. 3: Strategische Krisenevaluation



Das Krisenmanagement verläuft parallel zum normalen Kommunikationsprozess – wie eine Zweitwelt, die nur im Ausnahmefall aktiviert wird; in der Praxis z. B. in Form eines eigenen Raumes für den Krisenstab. Die Evaluation der Krise findet abschließend statt. Sie erfasst jedoch sämtliche relevanten Aspekte des Krisenprozesses.

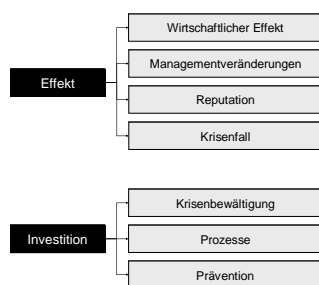
4 Erfolgsfaktoren von Krisenmanagement

Krisenevaluation ist die Erfassung und Bewertung der erfolgsrelevanten Faktoren des Krisenprozesses. Dafür stellt sich die Frage, welche Prozessfaktoren den Verlauf und den Ausgang einer Krise beeinflussen. Diese Faktoren sind nur zum Teil durch das Management zu steuern. Sie relativieren aber den Erfolg des Krisenmanagements und sind daher in die Gesamtbetrachtung zu integrieren. Ausgangspunkt dieser Analyse ist der Prozess des Krisenmanagements, der in seine Einzelteile zerlegt wird:

- Prävention, Prozesse und Krisenbewältigung als Faktoren der Investition ins Krisenmanagement,
- der Krisenfall und die Auswirkungen der Krise als Effekt des Ganzen. Die Auswirkungen sind unterteilt in Veränderungen der Reputation des Unternehmens, in Managementveränderungen und in die wirtschaftlichen Kosten der Krise.

Diese Bestandteile summieren sich auf zur Gesamtbetrachtung einer Krise. Die Krisenkommunikation ist Bestandteil der Krisenbewältigung.

Abb. 4: Faktoren, die den Erfolg von Krisenmanagement beeinflussen



Zu jedem dieser Faktoren gibt es Qualitätsmaßstäbe, die in der einschlägigen Literatur eingehend aufgezeichnet und behandelt werden. Sie werden an dieser Stelle nicht im Detail erläutert. Zum besseren Verständnis werden die Einzelfaktoren jedoch kurz dargestellt. Für die Evaluation der Krise ist jeweils die Frage zu stellen, ob und in welcher Qualität dieses Kriterium Berücksichtigung findet. Die Sammlung der Informationen findet in Form eines Krisenberichts statt, der zu jedem Punkt eine Bewertung vornimmt.

4.2 Krisenmanagement (Investition)

Die Phasen vor und während einer Krise bestehen aus der Krisenprävention, den Prozessen während der Krise und den Maßnahmen zur Bewältigung der Krise. Prävention wird durch ein kontinuierliches Frühwarnsystem und stetige Qualitätssicherungsmaßnahmen betrieben.

Das „Guthaben“ an Vertrauen und Glaubwürdigkeit, das ein Unternehmen oder eine Organisation bei seinen Stakeholdern besitzt, ist ein wichtiger Faktor der Krisenprävention. Das Konstrukt „Vertrauen“ wird aus drei Dimensionen gebildet (Bentele 2008, 355; Grunig 1999):

- Integrität. Das Unternehmen handelt ethisch, fair und verantwortungsbewusst.
- Kompetenz. Das Unternehmen besitzt die Kompetenz, richtig zu handeln.
- Konsistenz. Das Unternehmen handelt mit dem, was es kommuniziert, im Einklang.

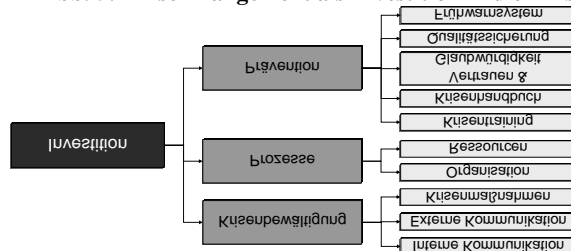
Ein fundiertes Vertrauen in die Integrität, Konsistenz und Kompetenz eines Unternehmens kann z.B. dazu führen, dass sich Krisenfälle gar nicht erst zu Krisen entwickeln.

Ein Krisenhandbuch und regelmäßige Trainings (z.B. Schreib- und Medientraining) gehören selbstverständlich auch zur allgemeinen Vorbereitung auf potenzielle Krisen.

Die Prozesse während einer Krise bestimmen maßgeblich, ob die Krisenbewältigung effizient agieren und wirken kann. Es ist zu kontrollieren, ob die organisatorischen Gegebenheiten eine schnelle, direkte Kommunikation überhaupt ermöglichen (z.B. Zugang zum Geschäftsführer, schnelle FreigabeprozEDUREN für Texte) und ob genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Dabei geht es um personelle, technische und räumliche Ressourcen. Die Versorgung mit Ressourcen des leiblichen Wohls (Essen, Trinken, Schlafen) aller Krisenbeteiligten ist ebenfalls ein beeinflussender Faktor von aktivem Krisenmanagement.

Die eigentliche Krisenbewältigung findet in Form von effektiven Krisenmaßnahmen (z.B. Rückruf) statt und wird flankiert von aktiver Kommunikation nach innen und nach außen. Die Maßnahmen in ihrer Quantität und Qualität sind im Krisenbericht darzustellen und zu bewerten.

Abb. 5: Krisenmanagement als Investition in die Krise



Die Darstellung dieser Maßnahmen und ihre Bewertung summieren sich auf in die Gesamtinvestition in das Krisenmanagement. Es umfasst alle direkt steuerbaren Faktoren einer Krise.

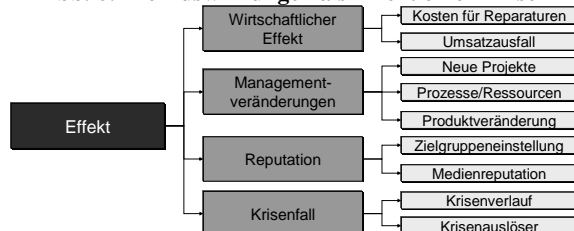
4.3 Auswirkungen der Krise (Effekt)

Die Auswirkungen der Krise sind nicht direkt steuerbar. Sie setzen sich zusammen aus dem eigentlichen Krisenfall und seinen Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens. Die langfristigen Managementveränderungen (z.B. Notwendigkeit neuer Kontrollprozesse) und der wirtschaftliche Effekt der Krise (z.B. Kosten für Reparaturen) ergänzen die Erfassung des Kriseneffekts.

Der Krisenfall wird im Krisenbericht mitsamt auslösendem Vorfall und weiterem Verlauf ausführlich dargestellt. Die Veränderungen in der Reputation werden zum einen in der Medienresonanz aufgezeigt, zum anderen in Veränderungen bei Image, Bekanntheit und Einstellung von betroffenen Stakeholdern des Unternehmens. Dafür sollten nach Beendigung der aktiven Krise direkte Befragungen eingesetzt werden. Wünschenswert ist, dass es kontinuierliche Befragungen gibt, damit eine Aussage zum Vorher und Nachher getroffen werden können. Werden keine direkten Befragungen durchgeführt, so kann z.B. die Analyse von Blogs und anderen „social media“ (z.B. Internet-Bewertungsforen dooyoo, ciao) konkrete Hinweise auf Meinungen von Zielgruppen geben. Oder aber das Verhalten der Stakeholder wird analysiert (z.B. Kündigungen, geringere Teilnahme an Veranstaltungen). Alle erfassbaren Veränderungen von Unternehmensreputation werden im Krisenbericht dargestellt.

Die langfristigen Managementveränderungen können sich in Produktveränderungen, in neuen Produkten oder der Veränderung von Prozessen und Ressourcenausstattung zeigen. Alle aus der Krise resultierenden internen Veränderungen werden unter dieser Kategorie dargestellt. Die rein monetären Auswirkungen der Krise – soweit bezifferbar – sind Bestandteil des wirtschaftlichen Effekts der Krise. Unter diesen Punkt fallen die Kosten für die aktive Krisenbewältigung, der Umsatzausfall und eventuell ein Kurs- oder Markenwertverlust. Je nach Krisenfall wird eine monetäre Bewertung leichter oder schwerer fallen.

Abb. 6: Die Auswirkungen als Effekt einer Krise

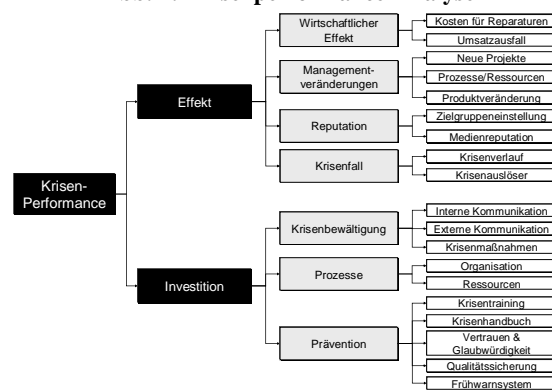


Die Verdichtung der Informationen geschieht in Form einer Stärken- und Schwächenanalyse. Herausragende positive und negative Aspekte der gesamten Krisenbetrachtung werden im Urteil zum Effekt und zur Investition hervorgehoben.

5 Die Krisenperformance-Analyse

In der Krisenperformance-Analyse fließen alle gesammelten Informationen zur Krise und zum Krisenmanagement zusammen. Die Datenverdichtung geschieht in erster Linie qualitativ, da kaum quantitative Daten zur Verfügung stehen. Es ist eine wesentliche Eigenschaft der Performance-Analyse, dass auf eine Quantifizierung der Informationen verzichtet wird und qualitative Bewertungen in Textform zugelassen sind. Die Zusammenfassung und Bewertung ist eng mit den verantwortlichen Krisenmanagern und ihren Vorgesetzten abzustimmen. Ziel ist es, die Stärken und Schwächen herauszuarbeiten und hervorzuheben. Diese Stärken- und Schwächenanalyse bietet dann direkte Handlungsempfehlungen wie das Krisenmanagement in Zukunft zu optimieren ist.

Abb. 7: Krisenperformance-Analyse



Es werden zu jedem Prozessbestandteil – Prävention, Prozesse, Krisenbewältigung, Krisenfall, Reputation, Managementveränderungen und wirtschaftlichem Effekt – zusammenfassende Statements mit Hinweis auf besonders herausragende Vorkommnisse formuliert. Im nächsten Schritt wird eine Kernaussage zur gesamten Investition ins Krisenmanagement und zum gesamten Effekt der Krise formuliert. Durch die Gegenüberstellung dieser Aussagen kann eine Gesamtbeurteilung des Krisenmanagements entstehen: die Krisenperformance. Diese Aussage zur Krisenperformance stellt eine mit allen Faktoren des Prozesses relativierte Beurteilung dar: So relativieren z. B. Schwächen in der Krisenprävention, Mängel bei der Ressourcenverteilung oder die Schwere des Krisenfalls den Erfolg der Krisenkommunikation und der Krisenmaßnahmen. Die Verdichtung der Bewertungen muss in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Abteilungsleitern und der Unternehmensleitung formuliert werden. Die Bewertung und Verdichtung sollte auf jeden Fall ein unabhängiger Projektleiter steuern, der auf die Ausgewogenheit der Beurteilungen achtet. Die Gesamtbeurteilung darf nicht in einer einseitigen Darstellung der Krise gipfeln.

6 Projektmanagement für die Krisenevaluation

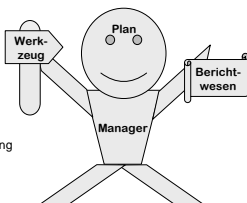
Die Zerlegung des gesamten Krisenprozesses in seine Einzelteile ist die Voraussetzung für die Erfassung und Bewertung der Krise. Die Sammlung von Informationen zu jedem Prozessschritt stellt im Unternehmen eine gewisse Herausforderung dar. Zum Einen sind die Informationen nicht immer leicht zu finden, zum Anderen stellt diese Sammlung bereits einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand dar – einer der Hinderungsgründe für die Krisenevaluation: Nach einer überstandenen Krise ist es doch in der Praxis das primäre Ziel, die laufende Kommunikationsarbeit wieder aufzunehmen und den Normalzustand schnell wieder herzustellen. Daher ist es unumgänglich, für die Analyse der Krise eigens eine Person zu bestimmen, die die Datensammlung organisiert und die Zusammenfassung der Informationen überwacht. Die Krisenevaluation braucht einen Projektrahmen: einen Plan, einen Manager, ein Instrument und ein Berichtswesen. Diese Forderung nach Projektmanagement in der Evaluation stellte die Autorin bereits im Rahmen der kontinuierlichen PR-Evaluation (vgl. Besson 2004, 87ff).

Abb. 8: Krisenevaluation als Projekt

Die Krisenevaluation selbst wird als strategisches Projekt organisiert mit Ziel, Zeitrahmen und Organisation.

Elemente des Projekts:

- ➔ **Manager: Evaluationsmanager**
Projektleiter und Organisator
- ➔ **Plan: Strategischer Evaluationsplan**
Definition der Ziele der Evaluation
- ➔ **Werkzeug: Krisenperformance-Analyse**
Instrument zur strukturierten Datenerhebung und -auswertung
- ➔ **Berichtswesen: Krisenbericht**
Dokumentation des gesamten Projekts



Der Evaluationsmanager ist Projektleiter. Er organisiert die Datensammlung, überwacht die Bewertung und kommuniziert anschließend die Ergebnisse. Er informiert die beteiligten bzw. betroffenen Stellen und hält den Kontakt zur Unternehmensleitung. Der Evaluationsmanager muss unabhängig und objektiv sein. Im Evaluationsplan wird festgelegt, welche Faktoren der Krise zu analysieren sind, d.h. welche Einzelteile des Prozesses für so relevant erachtet werden, dass Informationen dazu gesammelt und bewertet werden. Auch der organisatorische Rahmen ist dort festzuhalten. Der Evaluationsplan wird zusammen mit den betroffenen Abteilungsleitern erstellt. Als Werkzeug der Krisenevaluation dient die Krisenperformance-Analyse. Mit Hilfe des Werkzeugs werden die gesammelten Informationen strukturiert und zusammengefasst, so dass ein Gesamturteil ermöglicht wird. Im Bericht sind die Vorgehensweise und die Ergebnisse darzustellen, so dass die Evaluation nachvollziehbar wird. Es ist wichtig, dass die Vorgehensweise transparent und verständlich ist, damit die Schluss-

folgerungen der Krisenevaluation anerkannt werden.

7 Fazit

In Anbetracht der Kürze des hier zur Verfügung stehenden Raumes ist der gesamte Vorgang der Krisenevaluation sehr kurz und knapp dargestellt worden. Kerngedanke ist es, die Krise umfassend und ganzheitlich darzustellen und zu bewerten. Eine Krise ist nicht nur anhand der veröffentlichten Medienbeiträge zu evaluieren, sondern in ihrer Gesamtheit, d.h. das komplette Krisenmanagement sollte Bestandteil der abschließenden Analyse sein. Nur auf diese Weise entsteht ein detailliertes Bild über den gesamten Verlauf und es kann konkrete Ursachenforschung betrieben werden. Die identifizierten Ursachen für Erfolg oder Misserfolg in der Krise dienen zur Optimierung der „Normalsituation“ (in Form der Veränderungen, die der Krise eventuell folgen) und zur Verbesserung des Krisenmanagements (in Form von Anpassung der Prävention). Denn die nächste Krise kommt bestimmt!

8 Ausblick

Durch die standardisierte Systematik dieser hier neu entwickelten Vorgehensweise sind auch Vergleiche von Krisen möglich. Eine neue Kultur des Benchmarking scheint sich gerade im Bereich Unternehmenskommunikation zu entwickeln: Das Web-Excellence Forum (www.WebXF.de) ist ein erster praktischer Beweis, dass Unternehmen durch das standardisierte und gemeinsame Evaluieren und miteinander Vergleichen profitieren können. Die Befürchtung, vertrauliche Daten preiszugeben, scheint in der Praxis durch installierte Sicherheitsmaßnahmen wie Neutralisierung und Auslagerung der Datenspeicherung und -analyse durchaus kontrollierbar zu sein.

Eine Herausforderung für die Zukunft wäre es, gemeinsame Qualitätskriterien für Krisenverhalten aufzustellen. Anerkannte Checklisten könnten z. B. von Berufsverbänden entwickelt werden. Diese würden ein Bewerten und Vergleichen vereinfachen.

Das Instrument der Krisenperformance-Analyse ist als nächstes einem Praxistest zu unterziehen. Nur durch den praktischen Einsatz kann das Instrument PR-Praktiker von seinem Nutzen überzeugen. Eine solche Anwendung wird Bestandteil kommender Veröffentlichungen sein.

9 Literatur

- Bentle, Günter/René Seidenglanz (2008). Vertrauen und Glaubwürdigkeit. In: Handbuch der Public Relations. 2. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, Seite 346-361
- Besson, Nanette (2004). Strategische PR-Evaluation. 2. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden
- Besson, Nanette (2007). Mit strategischer Krisenevaluation zur besseren Krisenperformance. In: Nolting, Tobias/ An-

- sgar Thießen (Hrsg.). Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven in der Krisenkommunikation. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden
- Besson, Nanette (2008). Strategische PR-Evaluation. 3., aktualisierte Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden
- Born, Karl (2002). Tourismusmarketing. Teil 2: Touristisches Krisenmanagement. Vorlesung an der Hochschule Harz im Wintersemester 2002.
- Clauß, Günter/ Ebner (1992). Statistik für Soziologen, Pädagogen, Psychologen und Mediziner. Band 1. Grundlagen. Harri Deutsch Frankfurt/M. 1992
- Grunig, James/Linda Hon (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Institute for Public Relations Florida, USA. Im Internet unter http://www.instituteforpr.org/research_single/measuring_activities
- Herbst, Dieter (1999): Krisen meistern durch PR. Luchterhand Neuwied
- Herbst, Dieter (27. Juni 2003) Krisen-PR für Non-Profit-Organisationen. Im Internet unter <http://www.ideereich.de/> (Kategorie „Krisenkommunikation“)
- Klenk, Volker (1989): Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen. In: PR Magazin 2/1989, S. 29-36.
- Krisenkommunikationskongress Dokumente zu Arenen. Im Internet unter http://www.krisenkommunikationskongress.de/inhalt/programm/arena_01.php_bis_arena06
- Lambeck, Alfred (1992). Die Krise bewältigen: Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall; ein praxisorientiertes Handbuch. IMK Frankfurt.
- Mayring, Philipp (1996). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 3. Auflage Beltz PsychologieVerlagsUnion Weinheim
- Paine, Katie (2007). Measuring Public Relationships. KDPaine&Partners Durham, NH, USA. Im Internet unter <http://kdpaine.blogs.com/bookblog/>
- PR News online. Im Internet unter: <http://www.prnewsonline.com/> unter Event
- Scharr, Florian (2006). Erfolgsfaktoren unternehmerischer Krisen-PR. Dissertation Philosophische Fakultät Universität Mannheim. Im Internet unter : <http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=980740355>
- Schulz, Jürgen (2001). Management von Risiko- und Krisenkommunikation - zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen. Dissertation Humboldt-Universität Berlin. Im Internet unter: <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/schulz-juergen-2001-02-19/HTML/index.html>
- Töpfer, Armin (1999): Elchtest, Krisenmanagement, Kommunikationsstrategie. Luchterhand Neuwied.



Dr. Nanette Besson ist geschäftsführende Gesellschafterin der evaluamus GmbH (bis 2009 firmiert unter „NAL Kommunikationsberatung GmbH“) in Edingen-Neckarhausen. 2002 Promotion im Fach Medienwissenschaften. Dissertation zum Thema „Strategische PR-Evaluation“ erscheint 2008 in dritter, aktualisierter Auflage im VS Verlag für Sozialwissenschaften. Sie ist aktiv als Verlegerin, Autorin und Referentin zum Thema Evaluation von Unternehmenskommunikation.