# Standards in der Krisen-PR

für Unternehmen und Organisationen

Johannes Martschin

Wien, August 2017

## Standards in der Krisen-PR

# für Unternehmen und Organisationen

"When there is a crisis, let your heart pray, but let your hands work."

John Kramer

## Zusammenfassung

Der Beitrag gibt einen aktuellen Überblick über die kommunikationstheoretischen und praktischen Standards einer erfolgreichen Krisen-PR für Unternehmen und Non Profit-Organisationen und verbindet darin den gegenwärtigen kommunikationswissenschaftlichen Diskurs mit Praxis- und ExpertInnen-Know how.

Der Artikel beschreibt, was unter Krise und Krisen-PR zu verstehen ist, wie Krisenprävention möglich ist, sowie die wichtigsten Krisen-PR-Strategien und PR-Maßnahmen in der Krise.

#### 1. Einleitung

Noch nie schien unsere Zivilgesellschaft so nahe und zugleich weit entfernt von einem "Bürgerbeteiligungsmodell" für wichtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entscheidungen zu sein als heute.¹ Zwar ermöglichte die Entwicklung der Sozialen Medien eine Netzwerkgesellschaft, in der jeder sofort zum Sender werden kann, andererseits fehlt es den neuen Einzelsendern an Relevanz und den meisten Entscheidungen an Struktur, um ihnen eine Wirkungsmächtigkeit zu geben. Ein Resultat davon ist der sogenannte Wutbürger. Er engagiert sich und erkennt im Kollektiv seine Kraft, Skandale und Krisen groß werden zu lassen. Auch wenn es ihm als sogenannten "Nimby" (Not In My Backyard) oft nur um seinen unmittelbar eigenen Lebensraum geht.

Die Kommunikationsverantwortlichen von Organisationen und Unternehmen haben jedenfalls alle Hände voll zu tun: Die berechtigte Angst großer und kleiner Organisationen oder Unternehmen vor Krisen, die sich mit hoher Geschwindigkeit ausbreiten, wichtige Projekte blockieren oder ihre gute Reputation nachhaltig schädigen, beschäftigt zunehmend PR-Berater und Kommunikationsverantwortliche. Dieser Artikel gibt einen Überblick zu Theorie, Standards und Praxis der sogenannten "Krisen-PR".

© Johannes Martschin www.martschin.com

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Vgl. dazu und im Folgenden: Kalka, R. / Schlabbers M. (2014): Das sozialtheoretische Konstrukt der Zivilgesellschaft und des gesellschaftlichen Wandels. In: Konzept einer Stakeholderkommunikation in

#### 2. Was ist Krisen-PR?

Das Wort "Krise" wurzelt im griechischen Wort "krisis" und bedeutete zunächst bloß die Unterbrechung einer zuvor kontinuierlichen Entwicklung.<sup>2</sup> Was wir heute darüber hinaus unter Krise verstehen, ist vor allem die in dieser Unterbrechung negativ befürchtete Gefährdung dieser Entwicklung bzw. des gegenwärtigen Zustandes:

Eine Krise ist ein bedeutsames Ereignis mit einer potentiell negativen Auswirkung für eine Organisation, ein Unternehmen oder eine Industrie und ihre Öffentlichkeit, Produkte, Dienstleistungen oder Reputation.<sup>3</sup>

Eine weitere Verschärfung erfährt der Begriff Krise in seiner eng verknüpften Wahrnehmung mit dem Begriff "Katastrophe". So beziehen sich staatliche Krisendefinitionen auf Katastrophen und Großschadensereignisse, die entweder das Leben oder die Gesundheit zahlreicher Menschen oder Tiere, die Umwelt, erhebliche Sachwerte oder die lebensnotwendige Versorgung der Bevölkerung gefährden, wie auch auf die Abwehr und Bekämpfung dieser Geschehnisse.<sup>4</sup>

Die Begriffe "Krisen-PR" und "Krisenkommunikation" werden im angloamerikanischen Bereich<sup>5</sup> zum Teil unterschiedlich verwendet. Im deutschsprachigen Raum<sup>6</sup> gelten sie als gleichbedeutend. Eine allseits anerkannte Definition von Krisen-PR lautet demnach:

Krisenkommunikation stellt einen Teilbereich der Unternehmenskommunikation dar und umfasst all jene Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens, die zur Prävention bzw. zur Bewältigung von Krisen dienen.<sup>7</sup>

Ich spreche in diesem Zusammenhang dennoch lieber von "PR" als von "Kommunikation". Denn PR ist ein definierter Teilbereich der Kommunikation: Unter PR oder auch Öffentlichkeitsarbeit wird das Bemühen von Organisationen und Unternehmen verstanden, in der Öffentlichkeit ihre Interessen darzustellen und durchzusetzen. Das gewählte Mittel dazu ist Kommunikation.<sup>8</sup>

Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. Wiesbaden: 2011, S. 85; Hering R./Schuppener B./Schuppener N. (2009): Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen. Göttingen 2009, S.40

© Johannes Martschin www.martschin.com

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Herbst, D. (2003): Krisen meistern mit PR. Göttingen, 2003, S. 6

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Fearn-Banks, K. (Hrsg.): Crisis Communications: A Casebook Approach. 3. Aufl., New Jersey 2007, S. 8, Übersetzung des Autors

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Bundesministerium des Inneren: Leitfaden Krisenkommunikation. 5. Auflage, Berlin, 2014. URL: <a href="http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/leitfaden-krisenkommunikation.html">http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/leitfaden-krisenkommunikation.html</a>, Abruf: 28. Juli 2017

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Vgl. Coombs W. T. (2012): Parameters für Crisis Communication. In: Coombs, W. T./Hooady, S. J. (Hrsg.): The Handbook of Crisis Communication. West Sussex: 2012, S. 20; Thiessen, A. (Hrsg.):

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Vgl. Biesiadecka, G.M. (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen. Wiesbaden 2009, S. 61

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Hering, R./Schuppener, B./Schuppener, N. (2009), S. 40.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Vgl. Kunczik, M. (2010): Public Relations. 5. Aufl., Köln, Weimar und Wien 2010, S. 14

#### Phasen einer Krise

Die einfachste Unterteilung eines Krisenverlaufes ist in drei Phasen: in je eine vor, während und nach der Krise. <sup>9</sup> In der Praxis empfiehlt es sich die Phase vor der Krise nochmals zweizuteilen. Denn in dieser besteht für sowohl für die operative Unternehmensführung wie auch für die Kommunikation der wichtigste Handlungsspielraum. <sup>10</sup> Bewährt hat sich das Vier-Phasen-Modell nach Krystek: <sup>11</sup>

KRISENPHASEN	Symptome	Handlungsalternativen
Potentielle Krise	Eine Krise ist möglich aber noch nicht real wahrnehmbar. Es sind keine Symptome erkennbar.	Unternehmenskrisen können antizipiert, Warnsysteme installiert und Abläufe für Krisen vordefiniert werden.
Latente Krise	Die Krise ist bereits verdeckt vorhanden. Mit ihrem baldigen Eintritt ist zu rechnen.	Es bestehen noch weitgehende Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten von Management und Kommunikation. Frühwarnsysteme haben die Krise bereits identifiziert.
Akute Krise	Die Krise ist ausgebrochen.	Die Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten sind bereits stark eingeschränkt, es besteht ein großer Zeitdruck. Die Krise ist plötzlich – mehr oder weniger unvermutet – präsent.
Nachkrise	Die akute Krise ist überwunden, es wird nachversorgt.	Es ist wichtig, die vergangene Krise zu evaluieren, um daraus für zukünftige Krisen zu lernen und die Krisen-Strategien hinsichtlich Prävention und Bewältigung zu optimieren.

Abb. 2: Nusser/Martschin, 2017

#### 3. Krisenprävention

In Literatur und Praxis sind zwei verschiedene Präventionswege beobachtbar, die einander nicht ausschließen. Die eine bezeichne ich hier zusammenfassend als "Allgemeine Krisen-Prävention", die andere als "Offensive Krisen-PR".

#### 3.1. Allgemeine Krisen-Prävention

Die "Allgemeine Krisen-Prävention" definiere ich als eine generelle Resilienz-Stärkung eines Unternehmens oder einer Organisation. Dazu screent das Unternehmen/die Organisation zunächst in einer klassischen SWOT-Analyse seine Stärken und Schwächen, Chancen und

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Vgl. Thiessen (2011), S. 88

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Manche sprechen auch von vier Handlungs-Phasen: Verhinderung – Vorbereitung – Aktion – Neuausrichtung, vgl. Coombs (2007), S. 5f.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Krystek, U. / Lentz, M. (2013): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, in: Thießen, A. (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden 2013, S. 29-51

Bedrohungen und entwickelt aus diesen Kommunikationsszenarien. Die negativen Szenarien betreffend der Schwächen und Bedrohungen werden antizipiert und bestmöglich vorbereitet: mit Kommunikationsplänen, Krisenmanagement-Einsatzplänen und im voraus ausgearbeiteten, modifizierbaren Textbausteinen für die interne und externe Kommunikation. Siehe dazu auch nachstehend unter "PR-Maßnahmen in der Krise".

#### 3.2. Offensive Krisen-PR

Die "Offensive Krisen-PR" ist eine Gesamt-Kommunikationsstrategie für ein Projekt mit einem bereits im voraus offensiv angesprochenen möglichen Konflikt mit Krisenpotential, beispielsweise bei großen Infrastrukturprojekten in Städten, auf Flughäfen, Bahnhöfen, in Nationalparks etc.<sup>12</sup>

In diesem Kommunikationskonzept wird die Krisenmöglichkeit von Anfang an mitgedacht und an ihrer Vermeidung bzw. Begrenzung gearbeitet, eingebettet in die Bausteine des Krisenmanagements entlang von Ziel, Strategie und Maßnahmen.

### 3.3. Monitoring und Resonanzanalysen

Unverzichtbare Werkzeuge für öffentliche Organisationen und Unternehmen ist ein solides Medien-Monitoring mit regelmäßigen Resonanzanalysen. "Eine Themenführung ohne Monitoring ist wie Autofahren in einem unbekannten Gebiet ohne Straßenkarte", zieht Florian Laszlo, Geschäftsführer von Österreichs größter Monitoring Agentur, einen Vergleich. "Medienresonanzanalysen sind dann wie die automatischen Updates im Navigationssystem."<sup>13</sup>

Für eine PR, speziell für jede Krisen-PR gilt dies ganz besonders. Ohne Monitoring und Analysen können weder Kommunikationsplanungen noch eine gute operative PR-Praxis geleistet werden – noch vor jeder Krise. Monitoring und Analyse umfassen die umfassende Auswertung auf gängigen Medienkanälen (Print, Online, Radio, TV) und – je nach Bedarf – auch auf Online-Plattformen (Facebook, Twitter, Instagram etc.). Anzeichen für mögliche Krisen können damit früh verortet und ausgebrochene Krisen ohne Zeitverlust sofort erkannt werden.

Der späteste Zeitpunkt, zu dem dies umfassend geschehen soll, ist die vorhin beschriebene Krisenphase zwei, die "Latente Krisenphase". Dass selbst Weltmarken, wie zum Beispiel Daimler bis noch vor kurzem (2011), wichtige Monitorings komplett verabsäumten, hat sie

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Kalka, R. / Schlabbers M. (2014): Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2014, S. 29ff.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Expertengespräch mit Florian Laszlo, geführt von Hannes Martschin am 27.7.2017, Wien

ein oft bitteres Lehrgeld gekostet.<sup>14</sup>

## 3.4. Krisen-Prävention – Ressourcenbindung – Resilienz

Interessant und (über)lebenswichtig für betroffene Organisationen und Unternehmen erscheint der in der Literatur implizit hergestellte Zusammenhang zwischen Krisen-Prävention, Ressourcenbindung/Handlungsfreiheit und der Resilienz des Krisenbetroffenen, wie in der nachfolgenden Grafik symbolisch dargestellt:

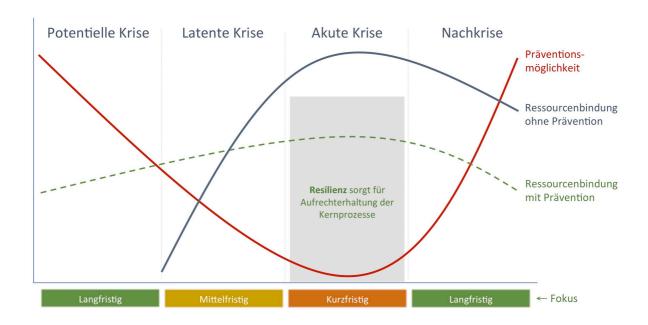


Abb. 2: Nusser/Martschin, 2017

#### 4. Kommunikationsstrategien in der Krise

Jürgen Habermas, prominenter Vertreter der "Frankfurter Schule", hat sich das wohl nicht gedacht: dass sich seine 1962 erschienene Habilitationsschrift "Strukturwandel der Öffentlichkeit"<sup>15</sup> und nachfolgende Theorie des kommunikativen Handelns<sup>16</sup> 50 Jahre später als der klare PR-Konsens von Unternehmen, NPOs, Industrie und PR-Beratern in einer Wahl der optimalen Kommunikationsstrategie bei Projekten etablieren würde. Nämlich dann, "wenn Unternehmen Interessen durchsetzen wollen, in der Öffentlichkeit dazu aber

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Vgl. Kerschner, L. / Pichler, S. / Renauer, N. / Schlesinger, B. / Zulechner, K. (2014): Krisenkommunikation, S. 37, in: Kammerzelt, H. / Krumpel, B. (Hrsg.): Spezialgebiete der Public Relations. Baden-Baden 2014, S. 11-46

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Habermas, J. (1962): Strukturwandel der Öffentlichkeit, 16. Aufl. Darmstadt 1986

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.1 / Bd.2. Frankfurt am Main 1995

Widerstand besteht und ein Mitwirken der Betroffenen von Vorteil wäre"<sup>17</sup>.

Dazu noch einen Schritt zurück: Es gibt, zusammengefasst, unterschiedlich empfohlene Kommunikationsstrategien für verschieden definierte Krisen. Vereinfacht gesprochen, gibt es zwei PR-strategische Richtungen: die organisationsorientierte Sicht der Öffentlichkeitsarbeit und die verständnisorientierte Sicht der Öffentlichkeitsarbeit.<sup>18</sup>

Die <u>organisationsorientierte</u> Sicht gibt der Sicherung strategischer und überlebenswichtiger Ziele des Unternehmens die höchste Bedeutung.

Die <u>verständnisorientierte</u> Sicht soll Verständnis zwischen den involvierten Parteien, sowie Vertrauen und Legitimität für das Unternehmen bzw. die Organisation schaffen. Letztere ist zu empfehlen für Krisen wie oben beschrieben, d.h. überall dort, wo es um gesellschaftliche Akzeptanz und Mitwirkung geht.

Beide Modelle schließen einander keineswegs aus. Das organisationsorientierte Modell integriert zudem Einweg-Kommunikationsformen, für die der Faktor "vollständige Wahrheit" nicht relevant ist, wie zum Beispiel bei reinen Promotions, Theateraufführungen u.a.<sup>19</sup>

In einer Krisen-PR erscheint das Modell der verständnisorientierten PR jedoch als wesentlich nachhaltiger und resilienter. Diese Ansicht teilen auch die klaren Empfehlungen der VDI-Richtlinien 7000 und 7001 des Vereins Deutscher Ingenieure<sup>20</sup>, oder der "Leitfaden Krisenkommunikation" des deutschen Bundesministerium des Innern (BMI)<sup>21</sup>, er ist auch Bestand des sogenannten "Athener Kodex"<sup>22</sup>, des ältesten und grundsätzlichsten ethischen Kodex der PR-Branche. Alle genannten Beispiele sind als richtungsweisende PR-Empfehlungen für PR-Akteure in freien Demokratien branchenweit anerkannt.

#### 4.1. PR-Maßnahmen

"Losing your head in a crisis is a good way to become the crisis."

C. J. Redwine

Ist die Krise da, soll neben dem eingesetzten Krisenmanagement, das die möglichst rasche Problemlösung vorantreibt, unverzüglich ein PR-Krisenstab gebildet werden.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Kalka, R. / Schlabbers M. (2014): S. 16

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Vgl. zur oranisationsorientierter PR: Gruning, J. / Hunt, T. (1984); zur verständnisorientierten PR: Burkhart, R. (2012): Verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit, in: Hömberg, W. / Hahn, D. / Schaffer T. (Hrsg.): Kommunikation und Verständigung. Wiesbaden 2012, S. 17-37

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Vgl. Kalka, R. / Schlabbers M. (2014)

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> VDI (2013): VDI-Richtlinie – VDI-7000. Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2013; VDI (2014): VDI-Richtlinie – VDI-7001. Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2014

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Vgl. BMI (2015): Leitfaden Krisenkommunikation

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Vgl. Athener Codex (1965)

Eine Krise ist fast immer gekennzeichnet durch ihre Ungewissheit hinsichtlich Zeit, Ursache, Dauer, Verlauf und Ausgang. Sie verlangt kurze Reaktionszeiten und es besteht ein hoher Entscheidungsdruck. Um insbesondere dem Vertrauensaufbau Rechnung zu tragen, gelten folgende Anforderungen an die Kommunikation als bedeutsam<sup>23</sup>: Frühzeitigkeit, Wahrheit, Transparenz, Glaubwürdigkeit, Dialogbereitschaft auf Augenhöhe, Wertschätzung, keine Widersprüche, Einbeziehung unterschiedlicher Interessen und Reflexionsbereitschaft des von der Krise Betroffenen. Darüber hinaus muss die Kommunikation für jeden Beteiligten verständlich sein und soll am besten durch einen Mix an Kommunikationsmaßnahmen gestaltet werden.

## Die wichtigsten PR-Maßnahmen in der Krise<sup>24</sup>:

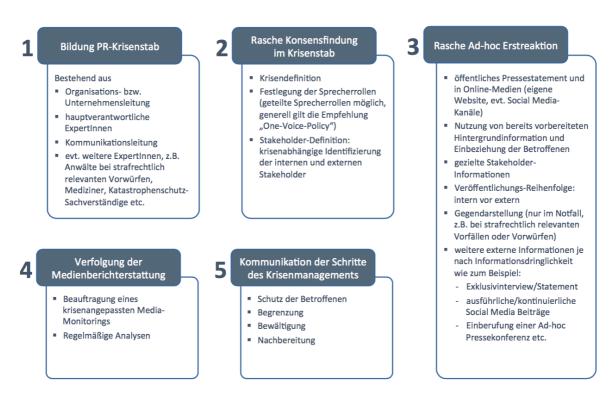


Abb. 3: Nusser/Martschin, 2017

Krisen sollen nicht schön geredet werden. Weder in der Krise selbst (das absolute No-Go), noch im Rückblick. Das gilt jedoch nicht für eine oft erfolgreiche Repositionierung nach einer Krise. Die kann danach stärker als je zuvor sein. "No matter what, it's always an opportunity", wusste bereits Todd Stocker<sup>25</sup>. Denn viele Krisen – nicht alle – offenbaren

http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/BVS/DE/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.html, Abruf vom 20.6.2017

© Johannes Martschin www.martschin.com

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Vgl. VDI (2013): VDI-Richtlinie – VDI-7000. Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2013; VDI-Richtlinie – VDI-7001. Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2014
<sup>24</sup> Vgl. BMI (2015): Leitfaden Krisenkommunikation,

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Stocker, T. (2012): Leading from the Gut. St. Paul 2014

Schwächen, die in der Krisenbewältigung abgebaut und zu Stärken ausgebaut werden können, wie zum Beispiel beim Österreichischer Weinskandal.

Und für jene, die selbst in einer Krise ihre Augen immer noch nicht ganz aufbekommen haben, gelten die tröstenden Worte von Pascal Lachenmeier: "Wer den Sinn einer ersten Krise nicht verstanden hat, bekommt eine zweite."<sup>26</sup>

#### 5. Literaturverzeichnis:

Athener Codex (1965): Grundsätze des Code d'Ethique International, angenommen von der Conféderation Européenne Relations Publiques (CERP) anlässlich der Generalversammlung in Athen am 11. Mai 1965, <a href="http://www.prethikrat.at/wp-content/uploads/2015/09/Athener\_Kodex.pdf">http://www.prethikrat.at/wp-content/uploads/2015/09/Athener\_Kodex.pdf</a>, Abruf vom 15. Juli 2017

Biesiadecka, G. (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen. Wiesbaden 2009

BMI (2015): Leitfaden Krisenkommunikation,

 $\underline{http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/BVS/DE/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.html,} Abruf vom 20.6.2017$ 

Burkhart, R. (2012): Verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit, in: Hömberg, W. / Hahn, D. / Schaffer T. (Hrsg.): Kommunikation und Verständigung. Wiesbaden 2012, S. 17-37

Coombs, T. (2012): Parameters für Crisis Communication. In: Coombs, W. T./Hooady, S. J. (Hrsg.): The Handbook of Crisis Communication. West Sussex: 2012

Coombs, T. (Hrsg): Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. Thousands Oaks 2007

Fearn-Banks, K. (Hrsg.): Crisis Communications: A Casebook Approach. New Jersey 2007

Gruning, J. / Hunt, T. (1984): Managing Public Relations. New York et al. 1984

Habermas, J. (1962): Strukturwandel der Öffentlichkeit, 16. Aufl. Darmstadt 1986

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.1 / Bd.2. Frankfurt am Main 1995

Herbst, D. (2003): Krisen meistern mit PR. Göttingen, 2003

Hering R./Schuppener B./Schuppener N. (2009): Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen. Göttingen 2009

Kalka, R. / Schlabbers M. (2014): Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2014

Kerschner, L. / Pichler, S. / Renauer, N. / Schlesinger, B. / Zulechner, K. (2014): Krisenkommunikation. In: Kammerzelt, H. / Krumpel, B. (Hrsg.): Spezialgebiete der Public Relations. Baden-Baden 2014, S. 11-46

Krystek, U. / Lentz, M. (2013): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Thiessen, A. (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden 2013, S. 29-51

© Johannes Martschin www.martschin.com

\_

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Lachenmeier, P. in <a href="https://www.aphorismen.de">https://www.aphorismen.de</a>, abgerufen am 28.7.2017

Kunczik, M. (2010): Public Relations. 5. Aufl., Köln, Weimar und Wien 2010

Laszlo, F.: Expertengespräch, geführt von Hannes Martschin am 27.7.2017, Wien

Martschin, H.: Expertengespräch, geführt von Martina Probst am 1.7.2008, Wien, In: Probst, M.: Standort-PR und Präventionsmaßnahmen bei Unternehmen mit Krisenpotential am Beispiel von Abwasserreinigungs-unternehmen; Diplomarbeit FHWien, Wien 2008

Thiessen, A. (Hrsg.): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. Wiesbaden 2011

VDI (2013): VDI-Richtlinie – VDI-7000. Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2013

VDI (2014): VDI-Richtlinie – VDI-7001. Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten. Düsseldorf 2014