



## KRISENMANAGEMENT

# „KRISENMANAGEMENT IST GENAUSO UNABDINGBAR WIE DIE DIGITALISIERUNG“

**Der Erkenntnis, eine Veranstaltung aufgrund der aktuellen Krise absagen zu müssen, folgt in der Regel die Frage: Wie gehe ich jetzt am besten vor? MICE-Krisenmanagerin Steff Berger hat für die aktuelle Situation Checklisten für ein angemessenes Krisenmanagement erstellt.**

**Es war alles so schön geplant.** Konferenzmanagerin und Spezialistin für Krisenmanagement Steff Berger hat mit ihrem Unternehmen VOBÉ – Inspires People eine Veranstaltung während der Tourismus-Leitmesse ITB in Berlin geplant. Wie so viele Veranstaltungen konnten diese aber wegen der anhaltenden Pandemie nicht stattfinden. Jetzt könnte man meinen, dass es für eine erprobte Krisenmanagerin ein Leichtes sein müsse, auf die Absage

reagieren zu können, doch auch sie ist auf Kooperation und Zusammenarbeit angewiesen: „Im MICE-Sektor hat kaum jemand einen Inhouse-Krisenmanager, daher kann ich im Vorfeld gemeinsam mit dem Kunden Strategien entwickeln und während der akuten Phase einer Krise beraten, Handlungsempfehlungen geben und unterstützen. Entscheidungen muss der Kunde allerdings alleine treffen.“ Bei vielen von Krisen betroffenen Veranstaltungen geht es darum, für alle beteiligten Kompromisse und Lösungen zu entwickeln. Eine vermeintlich einfache Lösung gibt es für das bestellte Catering ihres Events auf der ITB: Die Berliner Tafel übernimmt die Ware. Weit schwieriger gestalten sich Lösungen, wenn es um die Bezahlungen von Leistungen geht. Denn viele Unternehmen kämpfen derzeit schlicht um die eigene Existenz. Da kann es schon mal heißen „Wir haben Verständnis für den Kunden, aber auch wir benötigen die finanziellen Mittel und können auf keinen Kompromiss eingehen.“ „Ich habe mich daher sehr gefreut eine Lösung zu finden, die für alle beteiligten einen guten Kompromiss darstellt. Bucht der Kunde nächstes Jahr erneut die Location und Dienstleister, wird es nächstes Jahr einen Rabatt geben. COVID-19 ist und bleibt für alle eine Herausforderung, aber nur gemeinsam und in der Zusammenarbeit schaffen wir das.“

Nahezu alle Unternehmen sind im Zuge der Coronakrise dazu übergegangen, Meetings als Videokonferenz abzuhalten, Vorträge zu streamen oder Schulungen als Webinar durchzuführen und auch Steff Berger wickelt derzeit möglichst viel online ab. Am 6. Mai 2020 beispielsweise hat sie in der im April ins Leben gerufenen Webinar-Reihe „Knowledge Center“ der ibtm World ihren Vortrag „MICE-Crisis Communications and post-COVID-19“ mit 560 registrierten Teilnehmern gehalten. Aufschlussreich dabei die im Webinar gestellten Umfragen. **Demnach existierten vor COVID-19 nur bei 32% der teilnehmenden Unternehmen eine Krisenmanagement-Strategie. Das ändert sich jetzt gewaltig. 71% arbeiten an einer Post-COVID-19-Strategie, 21% haben es vor.**

Das von Berger entwickelte Konzept des „MICE-Krisenmanagement“ behandelt in der Regel ad-hoc-Störfälle vor und während der Veranstaltung, während „klassisches Krisenmanagement“ einen stärkeren Fokus auf wirtschaftliche und politische Krisen legt. Im aktuellen Fall der grassierenden COVID-19-Pandemie greifen zu allererst und prinzipiell die Maßnahmen der Regierung, die schlicht und ergreifend zu befolgen sind. In diesem Kontext empfiehlt sie Veranstaltungsplanern, sich grundsätzlich auf drei Szenarien für das geplante Event vorzubereiten: Durchführung (auch und gerade digital), Verschieben oder Absagen. Für jede dieser drei Szenarien, sollte eine Risikoanalyse erstellt werden und die dazugehörigen Maßnahmen inklusive einer Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Es sei in höchstem Maße wahrscheinlich, dass es auch für die Zeit nach COVID-19 und der Pandemie eine längere Übergangsphase in eine neue Normalität geben werde. Und zwar mit Rückschlägen wie beispielsweise einen eventuell erneuten Lockdown.

**„Krisenmanagement bedeutet, einen Krisenfall schnell zu analysieren, zu reagieren und effektiv Entscheidungen zu treffen.** Das heißt auch, so schnell wie möglich wieder den ‚Normalbetrieb‘ weiterführen zu können“, erklärt Berger. „Daher ist es ratsam, sich jetzt auf die Zeit nach Covid-19 vorzubereiten. Sollte dann eine der drei Szenarien eintreten, bzw. auch ein nicht vorbereitetes Szenario, können Veranstalter-Teams schneller reagieren“. Ohne geeignete Strukturen im Krisenmanagement sei das in der heutigen Zeit kaum möglich.

Im beruflichen Umfeld Meetings und Konferenzen ist das natürlich herausfordernd, weil viele Veranstaltungsorganisationen aus kleinen Teams bestehen und es verschiedene Stakeholder mit verschiedenen Interessen aus unterschiedlichen Organisationen gibt. Zum Beispiel Location, Veranstalter, Partner und Dienstleister. Steff Bergers Konzept des „MICE-

Krisenmanagement“ beinhaltet, dass alle Partner ein Krisenteam bilden, um kritische Situationen, Zwischenfälle und Krisen gemeinsam zu meistern. „Das bedeutet, wir füllen nicht vorhandene Ressourcen aus verschiedenen Teams auf“, erklärt sie. „Daher würde ich empfehlen, das Team aus Veranstalter, Experten - das können auch Dienstleister sein - und gegebenenfalls Veranstaltungsort zusammenzusetzen.“

Einer der wichtigsten Bereiche im Krisenmanagement stellt aus Sicht von Berger Kommunikation dar: „Über die Kommunikation läuft alles!“ Soziale Medien beispielsweise könnten sowohl Fehlinformationen als auch unangenehme Wahrheiten verbreiten – dies sollte Veranstaltungsteams stets bewusst sein. In der Praxis unterscheidet man zwischen „äußeren Krisen“, die unabhängig von der jeweiligen Veranstaltung sind, aber einen großen Einfluss nehmen können, zum Beispiel Demonstrationen oder Unwetter, und „inneren“ Faktoren, die sich zu Krisen entwickeln können, wenn diese nicht von dem Veranstaltungsteam frühzeitig erkannt werden oder wenn nicht angemessen reagiert wird. Das sind beispielsweise Unfälle auf der Veranstaltung, Beschwerden von Teilnehmern, Shitstorms und Falschnachrichten. **Gerade derartigen Krisenszenarien kann mit einer professionellen Kommunikation gegengesteuert werden.** Wenn sich Delegierte bei solchen Fällen nicht ausreichend informiert fühlen, kommt Unsicherheit oder Missmut auf, was letztlich auf die den Veranstalter zurückfällt. Das spezifische MICE-Krisenmanagement hat daher einen stärkeren Fokus auf Reputationsschäden und Zwischenfälle, die sich zu Krisen entwickeln können. Die klare Zusammenfassung: Krisenkommunikation muss wahr, eindeutig, lagegemäß, transparent und faktenbasiert sein. „Krisen sind dynamisch und wir haben nicht das Wissen, was als nächstes passiert. Daher können wir nur den aktuellen Stand, die Fakten zum jetzigen Zeitpunkt mit in unser Krisenmanagement einbinden und Entscheidungen treffen, die zu dem jetzigen Zeitpunkt sinnvoll erscheinen“, erläutert Berger.

Für die Zukunft empfiehlt sie Ressourcen im Veranstaltungsmanagement jetzt dafür einzusetzen, neue Prozesse zu entwickeln, und das nicht nur für digitale Konzepte. „Krisenmanagement ist für die Zukunft unserer Branche genauso unabdingbar wie die Digitalisierung. Zukünftig wird beides aus keinem Eventkonzept mehr wegzudenken sein.“  
Christian Funk

**Steff Berger** ist Beraterin in der Konferenz- und Veranstaltungsbranche. Zudem ist sie BCM-zertifizierte Krisenmanagerin. Ihr Spezialgebiet ist Krisenmanagement für den MICE-Sektor. Ihre Firma „Vobe – inspires people“ steht seit der Gründung im Jahr 2010 Konferenzverbänden bei der Logistik und Organisation von Veranstaltungen mit bis zu 20.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in ganz Europa unterstützend und beratend zur Seite. Steff Berger verfügt über mehr als 18 Jahre Erfahrung in der Konferenz- und Eventbranche, spricht regelmäßig auf Veranstaltungen weltweit und hält Workshops, Webinare und Seminare.

[www.vobe-inspires-people.com](http://www.vobe-inspires-people.com)

## **Webinar: MICE-Krisenmanagement kompakt**

Die zertifizierte Krisenmanagerin Steff Berger gibt ihre Erfahrungen zu Krisenmanagement bei Veranstaltungen in einer Schulung weiter. In der Webinar-Reihe „MICE-Krisenmanagement kompakt“ lernen Teilnehmer, wie sie ihre Service-Partner\*innen und Lieferant\*innen bei einer Krisenbewältigung einbinden können und gemeinsam ihre Stärken als Event-Team nutzen, um eine angemessene Einschätzung und Krisen-Reaktion zu entwickeln. In drei Teilen gibt es Einblicke in die wichtigsten Bausteine für das MICE-Krisenmanagement.

[Zur Anmeldung](#)

[www.tagungsplaner.de/fortbildungen](http://www.tagungsplaner.de/fortbildungen)

## Checkliste für ein Krisenmanagement

**Steff Berger hat in Zusammenarbeit mit der tw tagungswirtschaft und eventcrisis.org extra eine Checkliste für ein Krisenmanagement während einer Pandemie und der daraus resultierenden Krise entwickelt:**

Nach Eintritt einer Epidemie/Pandemie bzw. Krise, die die Absage oder Verschiebung von Veranstaltungen, oder neue Maßnahmen zur Durchführung einer Veranstaltung erfordert.

1. Folgen Sie den **aktuellen Informationen** der WHO; RKI, lokalen Behörden. Auf den Seiten der [World Health Organization](#), des [Robert-Koch-Instituts](#) oder den jeweils zuständigen Gesundheitsämtern finden Sie Risikoeinschätzungen, die offiziellen Hinweise zur richtigen Verhaltensweise, Konsequenzen für Veranstaltungen und Antworten auf häufig gestellte Fragen.
2. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über empfohlene **Hygiene-Maßnahmen**, **Homeoffice-Regelungen** bzw. Möglichkeiten und ggf. geänderte **Reiserichtlinien** sowie den aktuellen Stand der zukünftigen Projekte – **Transparenz** ist hier ganz wichtig!
3. Überprüfen Sie Ihre **Versicherungspolice**. Hieraus gewinnen Sie Erkenntnisse, welche Konsequenzen sich aus der Absage ergeben, welche Kompensationen zu leisten sind oder in welchen Fällen Haftungsrisiken drohen.
4. Bereiten Sie verschiedene Szenarien bzw. eine **Risikoanalyse** vor. Und zwar zur endgültigen Absage, einer Durchführung oder einer Verschiebung. In einer Krise herrscht eine hohe Dynamik. Egal, wie sich die Situation entwickelt, sollten Sie auf die verschiedenen Szenarien vorbereitet sein.
5. Entwickeln Sie einen **Maßnahmenkatalog** aus dem Ergebnis der Risikoanalyse.
6. Informieren Sie Ihre **Agenturen, Partner und Lieferanten** über die geänderten weitere ergriffene Maßnahmen / Anforderungen.
7. Kommunizieren Sie regelmäßig mit Ihren wichtigsten Lieferanten / Partnern, um **Veränderungen und Deadlines** zu besprechen.
8. Definieren Sie ein **Krisenteam** (kann auch aus Partnern, Location und Mitarbeitern bestehen bzw. vs Locations mit Kunden)  
„Wir sind ein Team“, denn alle Partner und Dienstleister sind im selben Boot – so ergibt sich ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Geteilte Verantwortung, Nachhaltigkeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit unterstützt eine gute Krisenstruktur.
9. Erstellen Sie eine **Mitarbeiterplanung** – wer kann im Krisenfall welche Aufgabe übernehmen?
10. Erstellen Sie eine **Liste mit externen Experten**, die Sie zur Beratung hinzuziehen können.  
Dazu zählen u.a.: Anwalt, Medienanwalt, Versicherungsmakler, PR –

Krisenkommunikationsagentur, MICE-Krisenmanager, IT-Experte, Mediziner, lokale Behörden oder Convention Bureaus. Auf den Seiten von [www.eventcrisis.org](http://www.eventcrisis.org) finden Sie bereits zahlreiche Experten und mögliche Ansprechpartner.

11. Stellen Sie sicher, dass Sie die **Kontakt**daten der lokalen Behörden, Convention Büros vorliegen haben. Klären Sie hier vorab die eventuellen behördlichen Maßnahmen und Regelungen, die bei einer Durchführung greifen könnten.
12. Informieren Sie sich täglich über die **aktuellen Fakten und Informationen** in der Meetingbranche und der aktuellen Tagespresse. Führen Sie ein Social-Media-Monitoring ein.
13. Führen Sie ein **Protokoll** über Entscheidungen, die Sie als Team oder auch mit den Behörden zusammen entscheiden. Diese können später als rechtliche Grundlage für Ihre Herangehensweise dienen.
14. **Lessons Learned?**  
Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern und Partnern zusammen und reden über das, was Sie gelernt haben aus der jetzigen Krisensituation, bzw. welche Maßnahmen Sie für die Zukunft etablieren möchten.

## Checkliste für Krisenkommunikation

Für den wichtigen Bereich der Krisenkommunikation während einer Pandemie hat Berger eine weitere Checkliste aufgestellt:

1. Bereiten Sie eine **interne und externe Kommunikation** vor. Mitarbeiter und Partner sollten immer unbedingt als erstes informiert werden.
2. Krisenkommunikation sollte die „**Stimmung**“ der **aktuellen Lage** mit einbinden.
3. **Pressevertreter** sind in Krisen Ihre Unterstützer, solange Krisenkommunikation wahr, eindeutig, lagegemäß, transparent und faktenbasiert ist.
4. **Stakeholder Analyse:** Welche Interessengruppen müssen informiert werden? Wer muss noch informiert werden? Niemanden vergessen!
5. Bereiten Sie **FAQs** mit den wichtigsten Fragen vor: Tipp: Welche Fragen stellen Sie sich selbst? Welche Fragen stellen sich Ihre Stakeholder? Denken Sie dabei an Aussteller, Lieferanten, Teilnehmer, Referenten, Dienstleister usw.
6. Definieren Sie **interne Ansprechpartner** für Ihr Team und Partner, damit auch bei Korrespondenzen mit Teilnehmern persönliche Fragen direkt von den richtigen Ansprechpartnern beantwortet werden können.
7. Entwerfen Sie offizielle **Textbausteine**, die auch Ihre Partner und Dienstleister in der Kommunikation mit Teilnehmern und Ausstellern nutzen können.
8. **Pressemitteilung** entwerfen/anpassen.
9. Entwerfen Sie Textbausteine für die **verschiedenen Szenarien** Absage, Durchführung oder Verschiebung.
10. Bereiten Sie Textbausteine für die **verschiedenen Medien** vor (Website, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Xing, App etc.).
11. **Mitarbeiterbriefing** inklusive Kommunikationsleitfaden entwickeln.  
Achtung: Denken Sie auch daran, Hostessen, Techniker, Cateringpersonal, Registrierungsteam usw. mit einzubinden.
12. Benennen Sie rechtzeitig einen **Pressesprecher** (z.B. CEO), falls Sie keinen Pressesprecher in der Firma haben, der bei medienwirksamen Krisen jegliche Kommunikation mit den Medien, aber auch mit den Mitarbeitern übernimmt. Tipp: Moderationskarten und Sprechzettel vorbereiten.

13. **Social Media** unterstützt die schnelle Verbreitung von Informationen, bei einem ‚Shitstorm‘ allerdings müssen wir schnell agieren und reagieren, um die Kommunikation einzufangen. Daher ist es sehr wichtig ein Monitoring zu etablieren.
14. Etablieren Sie eine **interne Kommunikationsstrategie**, die auch die organisatorischen und rechtlichen Maßnahmen zur Geheimhaltung von internen Informationen einbindet. Es besteht auch die Gefahr – bewusst oder unbewusst – dass vertrauliche interne Informationen schon vor einem offiziellen Statement nach außen getragen werden.
15. **Qualität** der Krisenkommunikation bestimmt den Eindruck Ihrer Stakeholder und ggf. der Öffentlichkeit.
16. Als Veranstalter sollten Sie eng mit dem **Location-/ Venue-Team** zusammenarbeiten, diese haben meistens Kontakte zu lokalen, regionalen und nationalen Medien.

### Was Sie vermeiden sollten:

1. Nicht reagieren, Fakten ignorieren
2. Lügen, Halbwahrheiten oder Versprechungen machen, die sie nicht halten können
3. Mit Journalisten ‚off the record‘ sprechen
4. Annahmen oder persönliche Meinungen haben nichts in der Krisenkommunikation zu suchen.
5. Kein Kommentar, bedeutet, dass Sie eventuell etwas verheimlichen
6. Auf Fragen antworten, die Sie nicht verstanden haben, – besser nochmals nachfragen.
7. Partner und Mitarbeiter sollten nie nur über die Website oder aus den Medien informiert werden, sondern direkt persönlich von Ihnen.

„Über die Kommunikation läuft alles!“

**Steff Berger**

„Krisenmanagement ist für die Zukunft unserer Branche genauso unabdingbar wie die Digitalisierung.“

**Steff Berger**