

„Krisenmanagement muss wahr, eindeutig, lagegemäß, transparent und faktenbasiert sein!“

Interview mit MICE-Krisenmanagerin Steff Berger

• VON CHRISTIAN FUNK

• DONNERSTAG, 9. APRIL 2020



Eventcrisis: Sie haben sich mit Ihrem Unternehmen auf Krisenmanagement im Meetings-Sektor spezialisiert. Derzeit steckt so ziemlich jedes Unternehmen in der Coronavirus-Krise. Was wäre jetzt der erste Schritt, um die kommende Zeit zu meistern?

Steff Berger: Diese Pandemie ist für uns alle beruflich wie auch privat eine Herausforderung. Eine solche Ausnahmesituation hat es in dieser Form noch nicht gegeben. Wenn wir eine Zeitachse der Entwicklung aufzeichnen, von den ersten Informationen im Dezember aus China, dem Lockdown Ende Januar in

Wuhan, bis jetzt zu dem Lockdown in ganz Deutschland, dann hat sich die Situation rasant schnell entwickelt. Jetzt herrscht eine wirtschaftliche und finanzielle Krise nicht nur für unsere Branche, sondern für die gesamte Welt! Diese Krise ist die Auswirkung der momentanen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie und daher auch so schwer einzufangen. Unsere akuten Krisen in der Veranstaltungswelt sind gesteuert von der Pandemie und wir sind abhängig von den zukünftigen Maßnahmen.

Aber um auf die eigentliche Frage zurückzukommen: Um die nächsten Schritte zu analysieren, müssten wir uns zuerst einmal jede einzelne Firmensituation betrachten, da sich jede Firma momentan in einer anderen Phase der Krise befindet. Zudem sind auch die Firmen unterschiedlich auf kritische Situationen oder Krisen vorbereitet. Außerdem kommt es darauf an, ob die jeweilige Organisation ein Krisenmanagement schon etabliert hat. Für diejenigen Firmen, die keine Krisenmanagementorganisation im Unternehmen haben, sollte sich spätestens jetzt damit auseinandersetzen.

Gibt es eine Art Krisenleitfaden für Veranstalter, an den man sich jetzt halten kann?

Ja. Hier gibt es zwei Leitfäden zum Thema [Krisenmanagement](#) und [Krisenkommunikation](#), die wir für unsere Branche entwickelt haben. Das sind zwei gute Checklisten für die nächsten Schritte.

Nehmen wir an, der Coronavirus wäre noch nicht bei uns angekommen. Welche Maßnahmen sollte ein Event-Team immer erstellen, um im Ernstfall gerüstet zu sein?

Nun, in unserem besonderen Fall mit COVID-19 und der grassierenden Pandemie, greifen zuallererst die Maßnahmen der Regierung. Die müssen wir schlicht befolgen und können uns auch nicht besonders vorbereiten – denn das ist höhere Gewalt, aber ich verstehe natürlich die Frage. Es wäre so toll,

nochmals alles auf Anfang zu stellen und wir könnten den Ausgang der Situation bestimmen, bzw. die Situation nicht in einer Pandemie enden lassen... Also mal angenommen COVID-19 wäre noch nicht bei uns angekommen. Bzw. es wäre eine Krise, die sich auf das Event beziehen würde und nicht auf eine Pandemie mit Maßnahmen, die wir nicht beeinflussen können: Dann sollte jedes Eventteam eine Krisenmanagementstruktur entwickeln, die eine Risikoanalyse mit den dazugehörigen Maßnahmen beinhaltet. Auf unseren speziellen Fall bezogen sollten diese Maßnahmen also auch die Absage, Durchführung oder Verschiebung eines Events beinhalten und natürlich ganz wichtig: interne und externe Kommunikationsstrategien.

Wie würde man sein Team im besten Falle aufstellen?

Hier sollte ich zuerst einmal den Unterschied zwischen MICE-Krisenmanagement zum klassischen Krisenmanagement erklären, auch wenn große Parallelen bestehen. MICE-Krisenmanagement ist ein Konzept, wie Krisenmanagement mit wenigen Ressourcen durchgeführt werden kann. Viele Veranstaltungsorganisationen bestehen aus kleineren Teams. Während der Veranstaltung hat jeder Mitarbeiter eine Funktion, eine Rolle zu übernehmen. Wir können uns gar nicht leisten, dass irgendetwas Unvorhergesehenes passiert. Und wenn etwas Unvorhergesehenes passiert, dann stellt sich die Frage, wie wir überhaupt – ohne Ressourcen – eine neue Rolle einnehmen können. Im klassischen Krisenmanagement gibt es zuerst einmal ausreichende Ressourcen und meistens eine in sich geschlossene Organisation mit internen und externen Stakeholdern. Bei einer Veranstaltung sieht das allerdings anders aus, hier gibt es verschiedene Stakeholder mit verschiedenen Interessen aus unterschiedlichen Organisationen. Zu diesen Interessengruppen gehören zum Beispiel der Veranstaltungsort, der Veranstalter, die Partner und die Dienstleister. Das Konzept 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. MICE-Krisenmanagement behandelt ad-hoc-Störfälle vor und während der Veranstaltung.

Daher würde ich empfehlen das Team aus Veranstalter, Experten (das können auch Dienstleister sein) und gegebenenfalls Veranstaltungsort zusammensetzen. Viele Veranstalter und auch kleinere Locations haben keinen firmeneigenen Ansprechpartner für Public Relations, sondern nur ein Marketingteam. Und sollte das Unternehmen doch einen solchen Ansprechpartner haben, dann bedeutet das nicht, dass diese Person Krisenkommunikation beherrscht. Daher wäre es hier sicherlich von Vorteil, neben Textbausteinen für unterschiedliche Situationen auch ein externes, professionelles Social-Media- und Krisenkommunikations-Team für den Ernstfall zu kennen.

Das heißt dem Bereich Kommunikation kommt eine wichtige Rolle zu?

Kommunikation ist eines der wichtigsten Mittel in der Krise, über die Kommunikation läuft alles! Soziale Medien können sowohl Fehlinformationen als auch schmerzhaft Wahrheiten verbreiten – und Reaktionen in sozialen Medien sind in wenigen Minuten online. Dies ist definitiv eines der größten Risiken in der Kommunikation heute.

Aber um jetzt auch nochmals auf die aktuelle Situation zu kommen, möchte ich hier über etwas sprechen, was ich in den letzten Wochen vor dem Lockdown beobachtet habe, und was Prof. Dr, Christian Drosten, Institut für Virologie, Charité während einer Talkrunde bei Maybrit Illner gesagt hat, ganz gut trifft: „Eine Bevölkerung, die seit ein paar Tagen schwankt zwischen Angst und Coolness.“ Das habe ich auch in unserer Branche, in den Social Media, in der Veranstaltungskommunikation, in persönlichen Gesprächen und bei Reaktionen von Kunden erlebt. Auf der einen Seite Menschen, die sarkastisch oder ignorant reagieren und die Situation herunterspielen und auf der anderen Seite Menschen, die nachdenklich, besorgt und vorsichtig sind. Jeder darf seine eigne

Meinung haben und die auch verbreiten, aber als Firma oder als Veranstalter, die in irgendeiner Form Krisenmanagement und Krisenkommunikation betreiben, sollten persönliche Annahmen und Meinungen tabu sein.

Krisenmanagement, insbesondere in der Kommunikation ist wahr, eindeutig, lagegemäß, transparent und faktenbasiert. Und das ist auch meine Empfehlung. 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.

Das sollten sich nicht nur Krisenmanager vornehmen. Sollte man Ihrer Meinung nach auch eine Stelle für Krisenmanagement im Budget einplanen?

Ein Budget für Krisenmanagement erscheint mir durchaus sinnvoll. Vor allem vor dem Hintergrund, dass kritische Situationen oder Krisen eventuell Folgekosten verursachen können, also beispielsweise externe Beraterkosten, höhere Sicherheitsvorkehrungen und so weiter. Und für ein extra Budget sprechen auch entsprechende Erstellung von Unterlagen und Schulungen für die Teams.

Was sind denn eigentlich „gewöhnliche“ Krisenszenarien, auf die sich Teams einstellen können?

MICE-Krisenmanagement behandelt ad-hoc-Störfälle vor und während der Veranstaltung, während „klassisches Krisenmanagement“ einen stärkeren Fokus auf wirtschaftliche und politische Krisen legt. Daher würde ich hier unterscheiden zwischen „äußeren Krisen“ – wie zum Beispiel Unruhen, Demonstrationen oder ein Unwetter – die unabhängig von der jeweiligen Veranstaltung sind, aber einen großen Einfluss nehmen können, und ‚inneren‘ kritischen Situationen, die sich zu Krisen entwickeln können, wenn diese nicht von dem Veranstaltungsteam frühzeitig erkannt werden oder wenn nicht angemessen reagiert wird. Hierzu zählen Unfälle oder schlimmstenfalls

Todesfälle auf der Veranstaltung, Beschwerden von Teilnehmern, Shitstorms und Falschnachrichten.

Vor Ort sind die Gäste auf die Veranstaltung fokussiert. Wenn etwas passiert und nicht ausreichend informiert wird, dann kommt Unsicherheit oder Missmut auf, die in Form von direkten und indirekten Fragen auch über Social Media an die Mitarbeiter gestellt werden. MICE-Krisenmanagement hat einen stärkeren Fokus auf Reputationsschäden und Zwischenfälle, die sich dann, wenn sie nicht angemessen behandelt werden, blitzschnell in eine wirtschaftliche Krise verwandeln können.

Wie ist es in Ihrem Unternehmen: Wie stark sind Sie betroffen und was unternehmen Sie derzeit, um die kommende Phase zu bewältigen?

Wir sind leider wie viele andere Agenturen sehr betroffen. Der Ausfall ist enorm. Aber jede Krise hat auch Auswirkungen und die Chance auf Neuentwicklungen. Wir arbeiten gerade an Krisenmanagement-Webinaren und Seminaren und anderen Seminarthemen, die für die Branche und aber auch für unsere Kunden interessant sein könnten, in der Hoffnung alles auf Anfang zu setzen und nach der Pandemie erfolgreich zu starten. Es ist so wichtig diese Zeit jetzt proaktiv zu nutzen für neue Ideen und Firmenkonzeppte.

Ist das aktuell die größte Krise, mit der Sie je konfrontiert waren?

Ja, das ist wie auch für alle anderen gerade die größte Krise, die wir je erlebt haben, vor allem, da diese Krise momentan nicht zu steuern ist und aktuell auch die Maßnahmen für den Normalbetrieb erst greifen, wenn wir wissen, wann wir wieder regulär unsere Arbeit aufnehmen dürfen und auch Teilnehmer und Kunden, aus anderen Ländern wieder reisen dürfen. Davon wird abhängen, ob Events verschoben, abgesagt oder noch durchgeführt werden können. Momentan werden ja auch in verschiedenen Ländern Veranstaltungsorte in Krankenhäuser und andere notwendigen Institutionen umgewandelt. Und das ist dann auch zuerst einmal zu beobachten, wann der Normalbetrieb da

wiedereinsetzt und wir alle wieder reisen können. Events bringen Menschen aus der ganzen Welt zusammen! Und das hoffe ich - wird nach dieser Pandemie auch wieder so sein.

Expertin: 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