

A scenic landscape featuring a wide valley with a river, surrounded by rugged mountains with patches of snow. The sky is blue with scattered white clouds. In the foreground, there are dense evergreen trees. Large, bold, green text is overlaid on the image.

kulturε

3botschaft

# Krisenfest kommunizieren - Öffentlichkeitsarbeit in polarisierten Zeiten

Im Geflecht: Solidarische Kulturarbeit denken & Gestalten

Michelle Renée Gille

21. Februar 2026



Die neue Normalität

Wir erleben keine  
»Kommunikationskrisen«,  
sondern Diskurskrisen.





## Diskurskrise

### Diskurskrise, die:

... beschreibt die Störung öffentlicher Debatten in einer digitalisierten Gesellschaft.

### Drei Typische Merkmale:

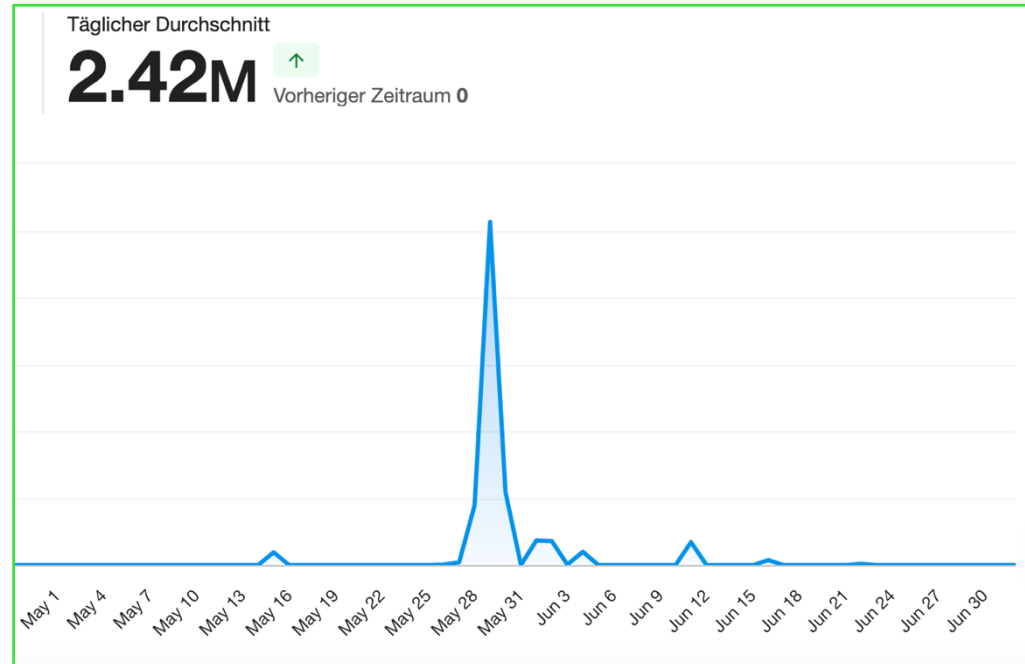
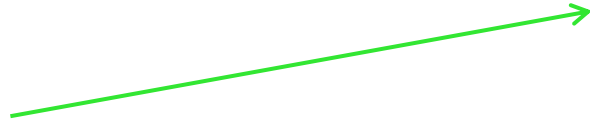
- Inhalte verlieren ihren ursprünglichen **Kontext**,
- **Thema** und **Streitform** passen nicht mehr zueinander und
- **Konstruktiver Austausch** untereinander findet kaum noch statt.



## Diskurskrise

### Erscheinungsformen:

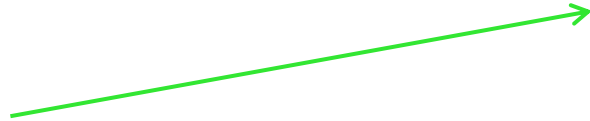
1. Shitstorm
2. Versteckte Gefahr
3. Geplante Störung
4. Konfrontation



## Diskurskrise


### Erscheinungsformen:

1. Shitstorm
2. Versteckte Gefahr
3. Geplante Störung
4. Konfrontation



**CITIZEN GO**

## Gegen die Entweihung des Paderborner Domes: Für den Schutz unserer heiligen Stätten



**27,272 haben unterschrieben.**  
Lassen Sie uns 50,000 erreichen!

Email \*

Petition unterzeichnen

**KÜRZLICHE UNTERZEICHNER**

vor 10 stunden	Henner W. DEUTSCHLAND
vor 15 stunden	Veronika Maria L. ÖSTERREICH
vor 18 stunden	Manuela K. ÖSTERREICH
vor 20 stunden	Franziska O. DEUTSCHLAND
vor 22 stunden	Brigitta M. ÖSTERREICH

**Gegen die Entweihung des Paderborner Doms!**

Dominic Sp hat diese Petition gestartet an Erzbischof Dr. Udo Bentz - 2025/05/20

Aktualisierung 5. Juni 2025: **Während der Skandal um den Tanz mit den Windelhähnchen immer weitere Kreise zieht, hüllt sich Paderborns Erzbischof Dr. Udo Benz weiterhin in Schweigen.**

In den vergangenen Tagen hat der Skandal um die gotteslästerliche Performance im Paderborner Dom immer weitere Kreise gezogen. Das Westfalen-Blatt titelte am Dienstag, 3. Juni 2025: **"Von Washington bis Indien: Skandal-Auftritt im Dom bringt Paderborn weltweit in die Schlagzeilen".**

Und im Inland gibt es mittlerweile viele Wortmeldungen, die - wie unsere Petition - eine Entschuldigung seitens des Bischofs für sein Nicht-Handeln, sowie einen Bußakt und eine Neuweihe des Altars im Paderborner Dom fordern.

Zudem hat laut Medienberichten ein Rechtsanwalt Strafanzeige gegen verschiedene Beteiligte erstattet.



## Diskurskrise

Nicht die Themen sind das Problem, sondern die Form des Diskurses selbst.

### **Grund: Digitalisierte Öffentlichkeit und Identitätspolitik**

Kulturdebatten sind in der Diskurskrise **identitätspolitisch**.

Sie richten sich meist nicht mehr gegen Autoritäten, sondern gegen Minderheiten und/oder werden von Minderheiten angeführt. Heute geht auch der Protest zunächst vom Einzelnen aus, der sich identitätspolitisch ausweisen kann, und sich bei Bedarf mit anderen verbindet.





## Diskurskrise-Mechanismen: Hyperpersonalisierung

Eindruck: „**Meine Perspektive ist die Normalität und Institutionen sollen sie widerspiegeln.**“

Wenn Institutionen diese personalisierte Erwartung nicht erfüllen, reagieren viele Nutzer\*innen mit Irritation, emotionaler Abwehr oder Empörung.

Diskrepanz zwischen persönlichem Erwartungsraum und institutioneller Kommunikation ist einer der stärksten Auslöser digitaler Empörung und damit ein zentraler Treiber der Diskurskrise.





## Diskurskrise-Mechanismen: Clash of Context

Digitale Plattformen **lösen Inhalte aus ihrem ursprünglichen Zusammenhang.**

Isolierte Inhalt trifft anschließend auf **unterschiedliche digitale Öffentlichkeiten**, in denen Menschen völlig andere Erfahrungen, andere Empfindlichkeiten und andere Bedeutungsrahmen haben.

Das bedeutet: **Alle sehen denselben Satz, aber nicht denselben Kontext.**

Der „Clash of Context“ ist deshalb kein Missverständnis im klassischen Sinne, sondern ein struktureller Effekt digitaler Räume.





## Diskurskrise | Auswirkung

Der Diskursraum wird verschlossen. Das bedeutet:

- Es ist kein halbwegs zivilisierter Streit mehr möglich.
- Für die Kultur- und Bildungsinstitutionen ist jeder Vorfall dieser Art eine **Niederlage**. Ihre Aufgabe ist eigentlich, Austausch und Reflexion zu organisieren.





## Diskurskrise | Auswirkung

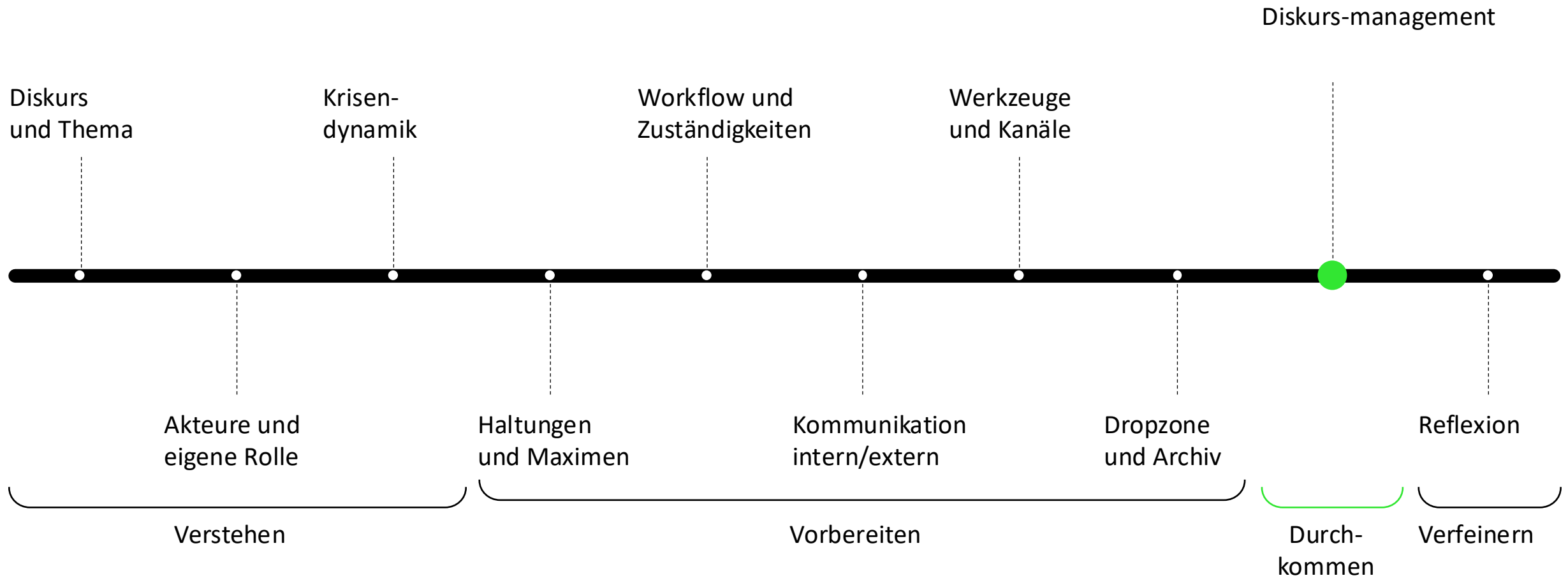
Fünf wiederkehrende Probleme:

- I. **Kaum Kontrolle** darüber, wie Inhalte weitergetragen und gedeutet werden.
- II. **Überforderung** durch Tempo, Emotionalität und moralischen Druck.
- III. **Fehlende Strukturen**: Krisenabläufe sind unklar oder gar nicht definiert.
- IV. **Unklare Rollen**: Wer spricht? Wer entscheidet? Wer berät?
- V. **Angst vor Eskalation**: Das Gefühl „Egal, was wir tun, es wird schlimmer“ führt oft zu Schweigen und verstärkt die Krise

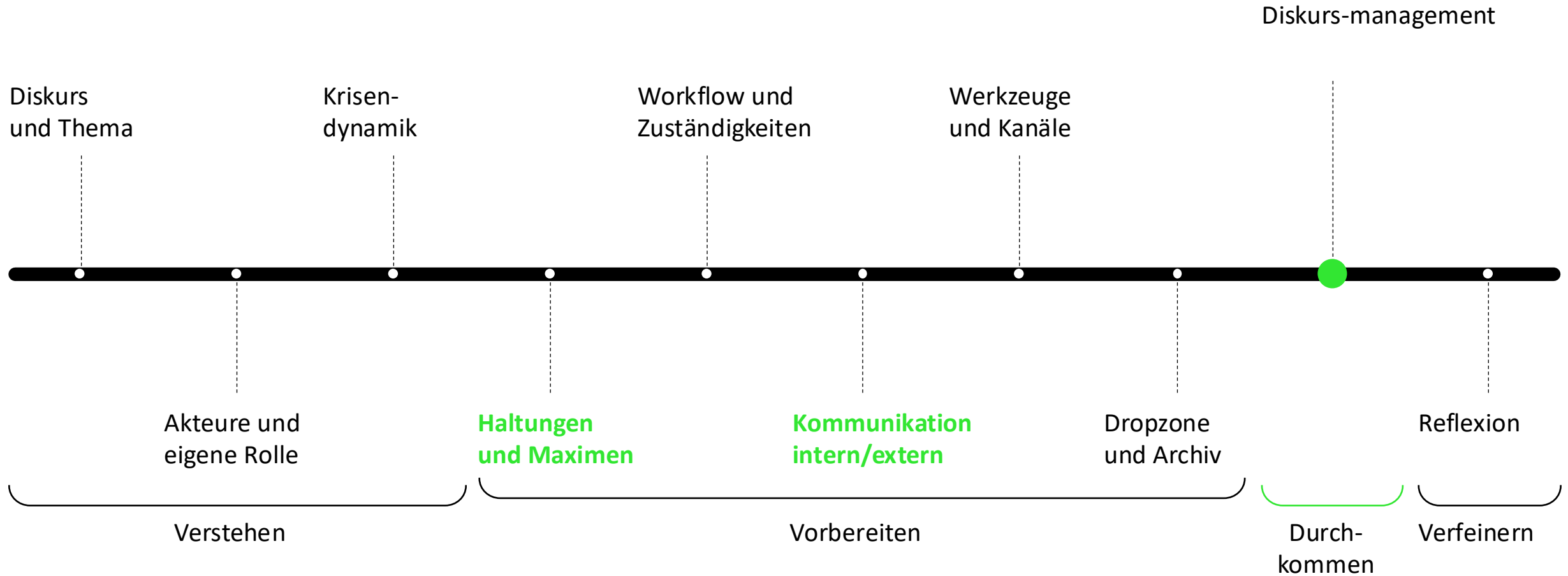




# Krisencanvas



# Krisencanvas





Haltung – Was ist unser Auftrag?

»Zeig mal Haltung!«





## Haltung – Was ist unser Auftrag?

Krisenfeste Kommunikation beginnt deshalb nicht mit einer Parteinahme, sondern mit einer **Selbstdefinition:**

- Was ist unser spezifischer Auftrag?
- Woraus leitet sich unsere Legitimation ab? (Gesetze, Leitbild, Kunstfreiheit, Bildungsauftrag)
- Wo liegt unsere Zuständigkeit – und wo nicht?





Haltung – Was ist unser Auftrag?

## Haltung 1 – Auftragspflege

- bezieht sich auf den institutionellen Auftrag
- basiert auf bspw. Statuten, Gesetzen, Leitbildern, Kunstfreiheit
- wirkt mittelbar
- ist keine politische Parteinahme





Haltung – Was ist unser Auftrag?

## Haltung 2 – Schutz und Intervention

- tritt ein, wenn die institutionelle Aufgabe bedroht ist
- wirkt unmittelbar politisch
- kann klare Positionierung bedeuten



AFD IN SACHSEN-ANHALT

# Sie wollen einen anderen Staat

Von Reinhard Bingener, Hannover 27.01.2026, 19:45 Lesezeit: 6 Min.





# Theater im Fokus

Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass in Tillschneiders Programmentwurf die Kulturpolitik großen Raum einnimmt. Die Spanne der Maßnahmen reicht von einer geplanten Richtlinie, Architekten bei öffentlichen Bauten die Formensprache einer „anerkannten Bautradition“ vorzuschreiben, über eine Neugründung der Landeszentrale für politische Bildung als „Landesinstitut für staatspolitische Bildung“ bis zu einer „kulturpolitischen Wende“ an den Theatern, die unter einer AfD-Regierung künftig an ihrem Beitrag „zu deutscher Identitätsfindung“ gemessen werden sollen.



## Haltung – Was ist unser Auftrag?

Haltung als Auftragspflege

**Was ist der legitime Auftrag, gesetzlich, kulturell oder gemeinnützig?**

Wer hat diesen Auftrag gegeben und mit welcher Absicht?

Welche Interessen, Güter, Gemeinschaften geschützt werden?

Welche Kompromisse dürfen eingegangen werden, ohne den Auftrag zu gefährden?

Was bedeutet gute „Pflege“ im Alltag, beispielsweise für Besuchende, Mitarbeitende oder die Gesellschaft?

Haltung als politisches Eintreten

**Gibt es Situationen, in denen der ursprüngliche Auftrag nicht mehr erfüllt werden kann, da äußere Kräfte behindern oder gefährden?**

Welche Werte sind im Handeln implizit angelegt, selbst wenn diese nicht offen ausgesprochen werden können?

Wofür steht die Organisation, wenn man sie öffentlich angreift?

Was wäre ein kommunizierbarer Grundsatz, für den die Öffentlichkeit euch als Akteur erwartet?



**Was macht Kommunikation krisenfest?**

Öffentlichkeitsarbeit braucht:

- definierte Workflows und klare Zuständigkeiten



# Workflow und Zuständigkeiten





## Was macht Kommunikation krisenfest?

Öffentlichkeitsarbeit braucht:

- definierte Workflows und klare Zuständigkeiten
- Ethik- und Compliance-Regelungen





# Ethik und Compliance

Es ist entscheidend, dass das Verhalten einer Organisation mit ihren ethischen Richtlinien und gesetzlichen Anforderungen übereinstimmt, um einen guten Ruf zu erhalten.

Werkzeuge: Textmodule, Links, Eigene Position in Zusammenfassung / Allgemeine Sprachregelungen





## Was macht Kommunikation krisenfest?

Öffentlichkeitsarbeit braucht:

- definierte Workflows und klare Zuständigkeiten
- Ethik- und Compliance-Regelungen
- funktionierende interne Kommunikation





# Interne Kommunikation

Reputation hat auch eine interne Auswirkung. Klare und effektive interne Kommunikation ist in dieser Hinsicht entscheidend.

Werkzeuge: Organigramm der Verantwortlichkeiten/Interne Kommunikation, Kommunikationsketten, Verfahren im Notfall, Chat Gruppen zum Austausch





## Was macht Kommunikation krisenfest?

Öffentlichkeitsarbeit braucht:

- definierte Workflows und klare Zuständigkeiten
- Ethik- und Compliance-Regelungen
- funktionierende interne Kommunikation
- gepflegte Stakeholder-Beziehungen





# Stakeholder-Management

Dies bezieht sich auf die Pflege von Beziehungen zu den Schlüsselpersonen oder -gruppen, die den Ruf beeinflussen können.

Werkzeuge: Kontakt für Sponsoren & politische Vertreter, Journalisten & Medien, rechtliche Unterstützung, Netzwerk, Freunde, Risikobewertung & Hintergründe von Künstler\*innen





## Was macht Kommunikation krisenfest?

Öffentlichkeitsarbeit braucht:

- definierte Workflows und klare Zuständigkeiten
- Ethik- und Compliance-Regelungen
- funktionierende interne Kommunikation
- gepflegte Stakeholder-Beziehungen
- Medienmonitoring





# Medienüberwachung und -analyse

Dies beinhaltet das Verständnis darüber, wie eine Marke, Institutionen oder Person auf verschiedenen Plattformen wahrgenommen wird. Die Analyse umfasst die Überwachung von Nachrichten, Artikeln und Social-Media-Diskussionen, um einen Überblick über die öffentliche Wahrnehmung zu erhalten.

Werkzeuge: [swat.io](https://swat.io), [Meltwater](https://meltwater.com), [Google Alerts](https://www.google.com/alerts)



# Werkzeuge und Kanäle

## Checkliste: Kommunikationsfähigkeit in der Krise

### Interne Organisation und Kommunikationsstruktur

- Gibt es eine aktuelle und zugängliche Liste aller internen Stakeholder, inklusive Leitungen, Teams und Schlüsselpersonen?
- Ist der Krisenstab benannt, geschult und erreichbar, auch außerhalb der Regelzeiten?
- Gibt es eine Kommunikationsmatrix, aus der hervorgeht, wer in welcher Rolle im Krisenfall kommuniziert?
- Sind interne Chatgruppen und Kanäle eingerichtet, dokumentiert und getestet?
- Gibt es Regeln und Zeitfenster für interne Abstimmung?

### Externe Stakeholder und Kommunikationsplanung

- Liegt eine Stakeholder-Liste mit Ansprechpartner\*innen und Kommunikationswegen vor?
- Gibt es Vorbereitungen für eine schnelle Information dieser Gruppen?
- Wer ist im Krisenfall zuständig für diesen externen Kontakt und wie sind Eskalationsstufen geregelt?

### Community Management und digitale Beobachtung

- Wird ein Social Listening Tool eingesetzt, das relevante Plattformen, Hashtags und Accounts überwacht?
- Gibt es eine zentrale digitale Arbeitsumgebung für das Community-Management?
- Ist geklärt, wer moderiert, wer antwortet und wer eskaliert?
- Gibt es einen gemeinsamen Redaktionsplan für digitale Kommunikation?
- Werden relevante Influencer\*innen oder Multiplikatoren aktiv beobachtet?

Verstehen

Vorbereiten

Durchkommen

Reflexion

# Werkzeuge und Kanäle

## Checkliste: Kommunikationsfähigkeit in der Krise

### Pressearbeit und mediale Kommunikation

- Gibt es eine Pressekontaktliste mit aktuellen Ansprechpartner\*innen, Verteilergruppen und abgestimmten Versandwegen?
- Wurde ein Krisen-Q&A oder Presstext vorbereitet, der regelmäßig aktualisiert wird?
- Sind alle Ausstellungstexte, Hausinformationen und Kommunikationsmaterialien aktuell und auf kritische Begriffe geprüft?
- Gibt es einen Freigabeprozess für Presseanfragen im Krisenfall, inklusive Eskalation bei politischen oder rechtlichen Themen?

### Informationsweitergabe an das operative Personal

- Gibt es einen klaren Informationsweg zu allen Mitarbeitenden im Haus, auch ohne Schreibtischzugang?
- Sind Menschen im Service (z. B. Kasse, Aufsicht, Führungen) vorbereitet auf mögliche Besucher\*innenfragen oder Proteste?
- Haben diese Mitarbeitenden eine klare Ansprechperson, an die sie sich bei Vorfällen oder Unsicherheiten wenden können?
- Wurden Infoblätter, Verhaltensregeln oder Kurzbriefings verteilt und regelmäßig aktualisiert?

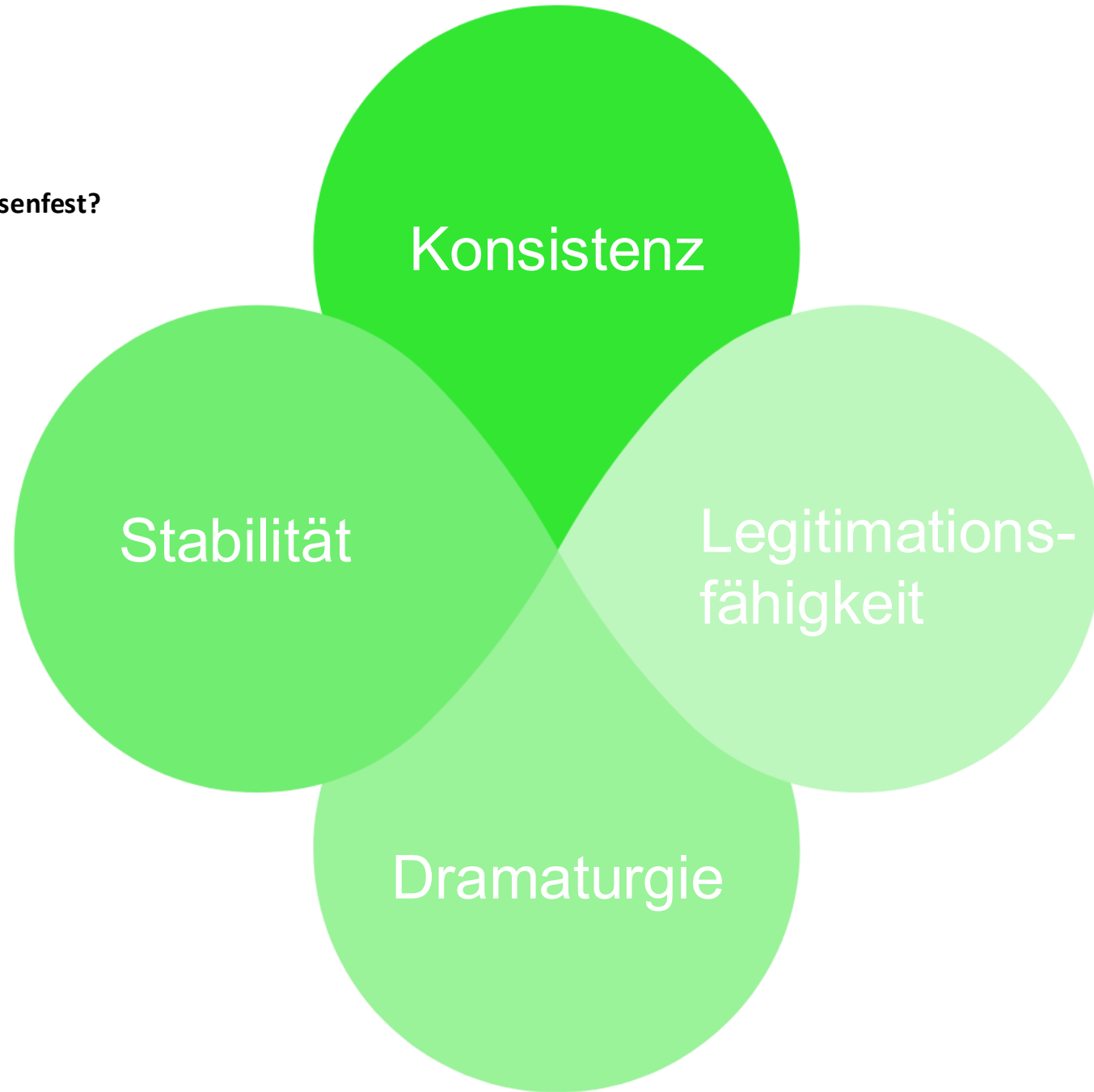
Verstehen

Vorbereiten

Durchkommen

Reflexion

Was macht Kommunikation krisenfest?





Was macht Kommunikation krisenfest?

»Vertrauen entsteht durch Konsistenz.  
Konsistenz entsteht durch Struktur. Und  
Struktur entsteht nicht im Krisenmoment,  
sondern davor!«



# Finger weg von unseren Kindern!

**23**  
NOVEMBER

Protest gegen die  
**Dragqueen-  
Lesung!**

12<sup>30</sup> Uhr vor dem  
 **Humboldt-Forum**

Mit folgenden Rednern:



Thorsten  
**WEISS** (MdA)



Mary  
**KHAN** (MdEP)



Tommy  
**TABOR** (MdA)



Martin  
**KOHLER**



Julian  
**ADRAT**





## Was macht Kommunikation krisenfest?

Öffentlichkeitsarbeit braucht:

- definierte Workflows und klare Zuständigkeiten
- Ethik- und Compliance-Regelungen
- funktionierende interne Kommunikation
- gepflegte Stakeholder-Beziehungen
- Medienmonitoring



# Statement der Stiftung Stadtmuseum Berlin vom 19.11.2025

Zur Bilderbuchlesung im WELTSTUDIO von BERLIN  
GLOBAL im Humboldt Forum

Am Stadtmuseum Berlin haben wir Ende vergangener Woche Kenntnis von einer durch die AfD geplanten Demonstration am Humboldt Forum erhalten. Stattfinden soll diese am kommenden Sonntag, den 23. November – gerichtet ist sie gegen eine Bilderbuchlesung für Familien im WELTSTUDIO von BERLIN GLOBAL.

**In diesem Zusammenhang möchten wir einiges klarstellen:**

**Am 23. November** lädt das Stadtmuseum Berlin Kinder in Begleitung ihrer Eltern zu einer besonderen **Bilderbuchlesung im Humboldt Forum** ein – anlässlich des UN-Kinderrechte-Tags. Die „Drag Story Hour“ ist Teil des Aktionstags „Spielen ist ein Kinderrecht“ und fördert Fantasie, Lesefreude und kulturelle Teilhabe.

**Die Bilderbuchlesung** mit Drag-Performer\*innen ist ein freiwilliges Angebot für Kinder und deren Familien, das Fantasie und Vielfalt auf kreative und altersgerechte Weise sowie in sicherer Atmosphäre erfahrbar macht. Drag ist eine künstlerische Ausdruckform des Verkleidens und Übertreibens – vergleichbar mit Theater, Märchenfiguren oder Kostümfesten, was Kindern sehr vertraut ist.

**Als Museum** steht das Stadtmuseum Berlin für einen offenen und inklusiven Kulturraum für alle Familien – klassisch, alleinerziehend, Patchwork, queer oder anders. Kulturelle Bildung soll stärken, verbinden und Kinder darin unterstützen, die Welt mit Neugier und Respekt wahrzunehmen. Der Aktionstag im WELTSTUDIO ist außerdem Teil des Gemeinschaftsprojekts **Beziehungweise Familie** im Humboldt Forum, das sich mit verschiedenen Familienmodellen befasst.

**Wir setzen uns dafür ein**, dass im Rahmen unseres Bildungsauftrags und der Kunstfreiheit die Programmpunkte unserer Ausstellungen und Angebote für unser Publikum störungsfrei und ohne Anfeindungen verlaufen.

<https://www.stadtmuseum.de/statement-bilderbuchlesung>

**Sophie Plagemann**, Vorständin und Künstlerische Direktorin der Stiftung Stadtmuseum dazu: *„In Berlin leben knapp 4 Millionen ganz unterschiedliche Menschen zusammen. Als Stadtmuseum erzählen wir die Geschichten und das Lebensgefühl dieser vielseitigen Stadtgesellschaft an unseren sechs Standorten und richten uns mit unseren breiten Angeboten an die Bewohner\*innen und Gäste aus dem Umland und der Welt. Diese Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit macht die Attraktivität unserer Stadt aus, dass hier Menschen miteinander zusammenleben wollen, die Unterschiede nicht nur aushalten, sondern als inspirierend und bereichernd empfinden. Vielstimmigkeit sowie Wertschätzung, Respekt und Qualität sind für uns bei der Entwicklung unserer Museumsarbeit selbstverständlich.“*

**Patricia Rahemipour**, Vorsitzende des Berliner Museumsverbands: *„Museen sind Orte der Begegnung und des gemeinsamen Lernens. Wenn Einrichtungen wie das Stadtmuseum Berlin Bildungsformate entwickeln, die unterschiedliche Lebenswirklichkeiten sichtbar machen, knüpfen sie genau an diesem Anspruch an. Sie leisten einen wichtigen Beitrag zu einer solidarischen Gesellschaft und stärken unsere demokratischen Werte. Als Verband der Berliner Museen und Mitglied der Berliner Kulturkonferenz setzen wir uns dafür ein, dass Kultureinrichtungen die Freiheit behalten, ihre Aufgaben verantwortungsvoll wahrzunehmen. Wir wenden uns gegen jede Form von Angriff oder Abwertung dieser wichtigen Ressourcen.“*

## Weitere Fragen und Antworten

Wer ist der Veranstalter der Bilderbuch-Lesung und des Aktionstags im Humboldt Forum?



Welcher Bezug besteht zu den UN-Kinderrechten?



Was ist die Kunstform „Drag“?



Was ist eine Drag-Queen?



Wer sind die Künstler\*innen?



Was wird vorgelesen?



Warum bietet das Museum eine Bilderbuch-Lesung von Drag-Queens für Kinder an?



Seit wann bietet das Stadtmuseum Berlin Drag-Lesungen an und wird es weitere geben?



Wie wird für Sicherheit im Rahmen der Veranstaltung gesorgt?



Ist die Veranstaltung für Kinder geeignet?



Ist die Veranstaltung in irgendeiner Art und Weise von sexuellen Inhalten geprägt?



Wie lautet der Auftrag des Stadtmuseums Berlin?





## Die drei wichtigsten Learnings

- **Diskursdynamiken verstehen, statt reflexhaft zu reagieren**

= Kontextbewertung, Diskursmanagement

- **Rolle definieren und Haltung klären**

= Damit niemand im Krisenfall improvisieren muss

- **Interne Struktur schlägt spontane Kommunikation**

= (Digitales) Wissen im Team stärken und Tools implementieren





### Drei Leitfragen zum Mitnehmen

1. Welche Haltung wollen wir öffentlich verkörpern?
2. Welche kommunikative Schwachstelle sehe ich in meiner Institution?
3. Was müssen wir intern klären, bevor die nächste Krise kommt?





Michelle Renée Gille  
Grolmanstr. 15  
10623 Berlin

⟨michelle.gille@kulturbotschaft.berlin⟩

<https://kulturbotschaft.berlin/newsletter/>

- ✓ **Methoden zum Aufbau von Resilienz**
- ✓ **Techniken im Umgang mit Triggern**
- ✓ **Tools für professionelle Krisenkommunikation**

**Methodenkoffer für  
Haltungskommunikation**  
9. März 2026 | Berlin

**Leitung:**  
Michelle Renée Gille

