

A scenic landscape featuring a wide valley with a river, surrounded by snow-capped mountains under a blue sky with scattered clouds. The foreground is filled with dense evergreen trees. Large, bright green text is overlaid on the image.

kultur

3botschaft

# Handlungsfähig bleiben unter Druck

Krisenkommunikation für Popkultur und Kulturverwaltung

Michelle Renée Gille

Juni 2026

Was war eure letzte kommunikative Herausforderung – und was hat sie so belastend gemacht?

### Tempo

Dinge überschlagen sich.  
Keine Zeit zum  
Nachdenken.

### Druck

Moralische Erwartungen  
von innen und außen.

### Unsicherheit

Egal was wir tun – es  
könnte falsch sein.



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 und/oder Boykottaufruf**
2. **Versteckte Gefahr**
3. **Gezielter Angriff v. Ort und/oder online**
4. **Konfrontation online und/oder v. Ort**





## Diskurskrise

Erscheinungsformen:

1. **Shitstorm und/oder Boykottaufruf**
2. **Versteckte Gefahr**
3. **Gezielter Angriff v. Ort und/oder online**
4. **Konfrontation online und/oder v. Ort**





## 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

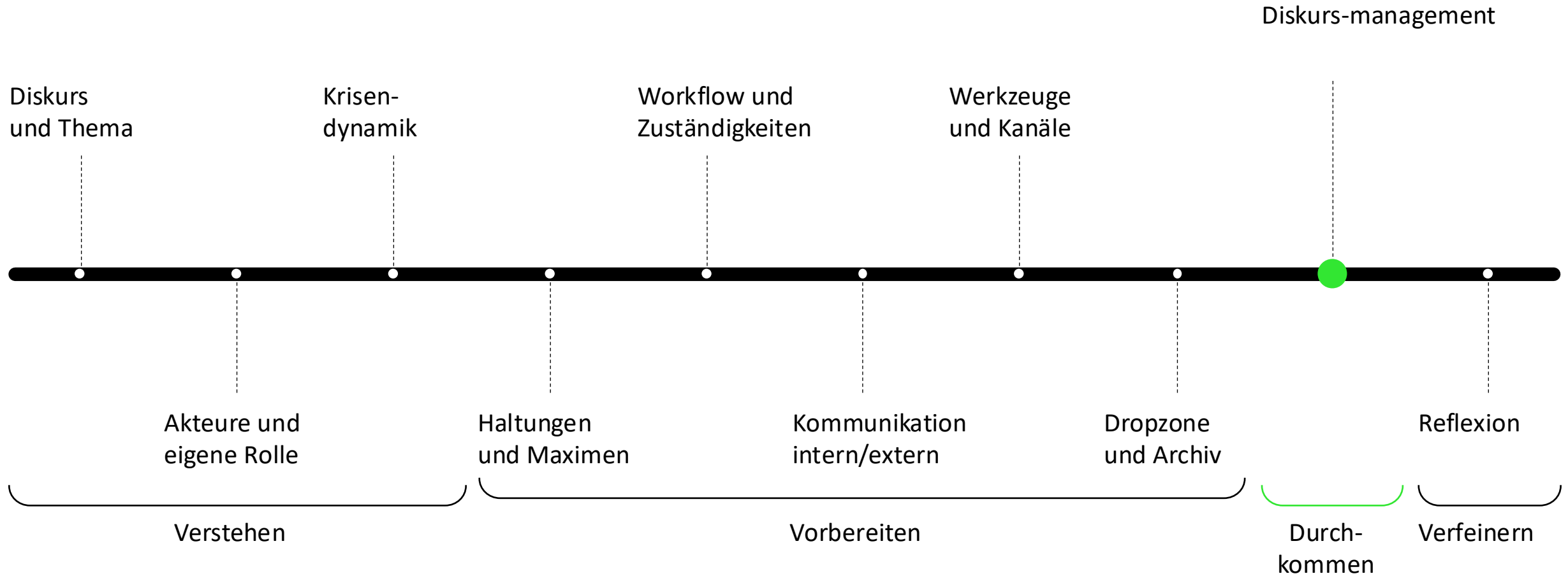
Fünf wiederkehrende Probleme:

- 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



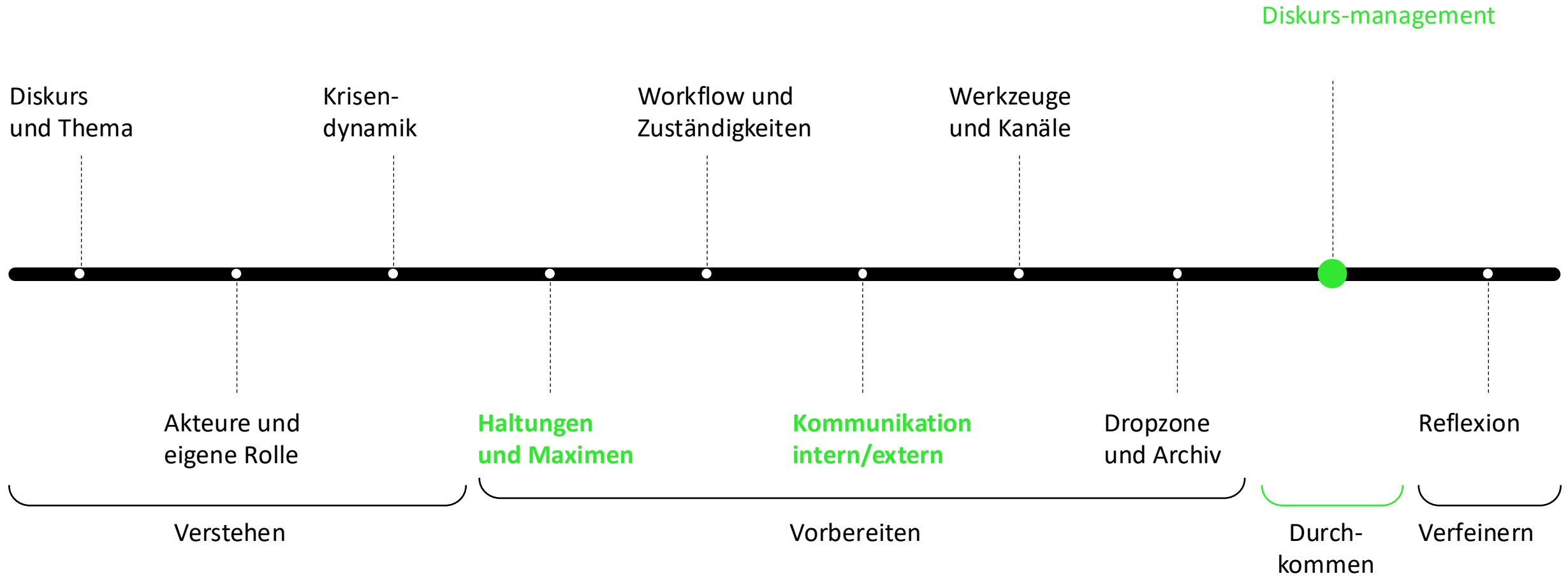


# Krisencanvas





# Krisencanvas





Haltung – Was ist unser Auftrag?

»Zeig mal Haltung!«





## Haltung – Was ist unser Auftrag?

Krisenfeste Kommunikation beginnt nicht mit einer Parteinahme, sondern mit einer **Selbstdefinition**.

**Haltung ist operationalisierbar. Werte nicht.** Eine Haltung beschreibt, aus welcher Überzeugung heraus eine Organisation handelt – und wo ihre Grenze liegt. Sie ist die Basis für Entscheidungen, nicht deren Dekoration.





## Haltung 1

### Haltung 1 – Auftragspflege

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



## Haltung 1 Beispiel



Quelle: <https://sea-watch.org/mission/sea-watch-4/> Foto: Chris Grodotzki



## Haltung 1 Beispiel

Man staune, man staune.....Hätten Sie es  
gewußt???

=====

Das Rettungsschiff Sea-Watch 4 (1,3Mio €)  
wurde von der evangelischen Kirche gekauft,  
und wird von ihr über einen e.V. (eingetragener  
gemeinnütziger Verein >>> Steuervorteile) als  
Tarnverein betrieben.

In ihrer ersten Mission schleuste die Sea-Watch  
4.353 Menschen illegal nach Europa.

**Und jetzt kommts:**

Vorsitzender des Vereins ist Herr Thies  
Gundlach, dieser wiederum

ist der Ehemann von.... „*Das Land wird sich  
verändern – und ich freu mich drauf*“

**Katrin (Propaganda) Göring-Eckardt, Die  
Grünen.**

Bitte verbreiten.....Danke





## Haltung 1 Beispiel

- Verkündigung und Gottesdienst
- Seelsorge und Beratung
- **Diakonie**
- Bildung und Erziehung
- Ökumene und internationale Partnerschaften
- Öffentliche Stellungnahme
- Verwaltung und Pflege



## Haltung – Aushandlungsfragen

**1** Was ist unser spezifischer institutioneller Auftrag?

**2** Woraus leitet sich unsere Legitimation ab?

SATZGERÜST – HALTUNG 1

Wir verstehen uns als [Wer wir sind], um

[Welchen Zustand wir herstellen] zu ermöglichen. Dabei ist

[Rechtliche / institutionelle Basis] das Fundament unserer Arbeit.



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



## Haltung – Was ist unser Auftrag?

### Grüner Bereich

Was ist diskutierbar, auch wenn wir es nicht teilen?

### Grauzone

Was ist sensibel, ambivalent oder missverständlich?

### Rote Linie

Was ist mit unserem Auftrag (unserer Haltung 1) nicht vereinbar?

SATZGERÜST – HALTUNG 2

Wir ermöglichen Auseinandersetzung und Differenz. Nicht vereinbar mit unserem Auftrag sind

[Konkrete Handlungen / Positionen] . Wenn das der Fall ist,

[Was wir dann tun] .

## Was macht Organisationen krisenfest?

### Ethik & Compliance

Textmodule,  
Sprachregelungen,  
Leitbild, Haltung.

### Workflows & Zuständigkeiten

Wer spricht? Wer  
entscheidet?  
Rollenaushandlung.

### Interne Kommunikation

Kommunikationsketten,  
Notfallverfahren. Das Team  
muss wissen, was passiert.

### Stakeholder-Beziehungen

Kontakte zu Medien, Politik, Fördergebern –  
gepflegt, nicht nur in der Krise aktiviert.

### Medienmonitoring

swat.io, Google Alerts, Meltwater.  
Überraschungen reduzieren.

Beobachten

Einschätzen



Leitung



Spezialteam

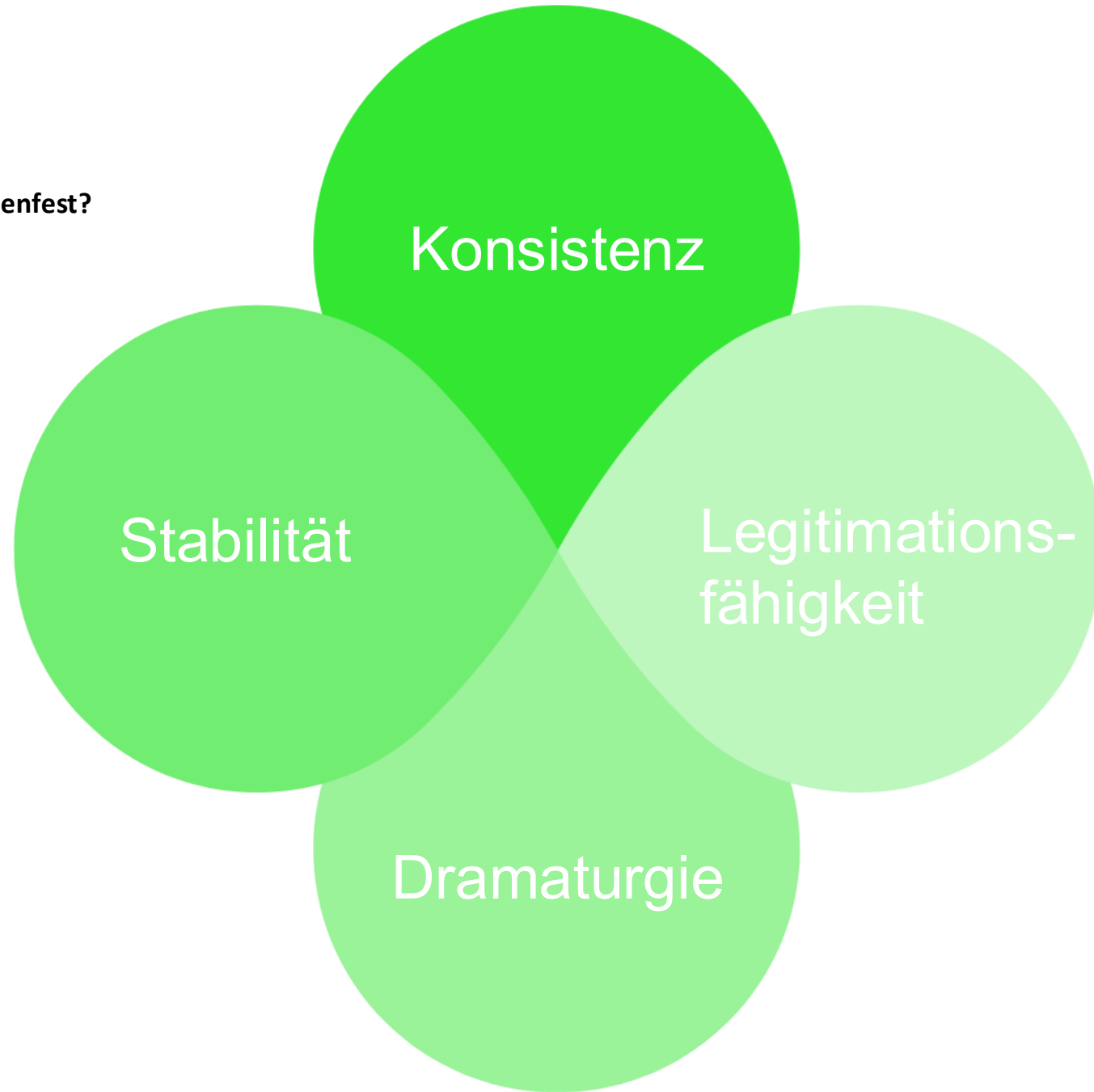


Mitarbeitende

Entscheiden

Kommunizieren

Was macht Organisationen krisenfest?



# 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



## Die drei wichtigsten Learnings

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

= Kontextbewertung, Diskursmanagement

- **Haltung klären und Rollen definieren**

= Damit niemand im Krisenfall improvisieren muss

- **Interne Struktur schlägt spontane Kommunikation**

= (Digitales) Wissen im Team stärken und Tools implementieren



**LunchLab Session #19**  
 MIT KARIN BERREGAARD SCHLÜTER  
 »Was das Netz bereits weiß«  
 Drei Diskurse, die im Herbst 2026 auf uns zukommen  
 9. Juni 2026 | 12 bis 13 Uhr | Zoom

### LunchLab #19

Wir werfen wir einen Blick auf die wichtigsten Debatten des zweiten Halbjahres 2026.

**LunchLab Session #18**  
 MIT RALF SCHLÜTER  
 »Sorry sagen - aber richtig!«  
 5 Tipps für alle, die sich öffentlich entschuldigen wollen (oder müssen)  
 15. April 2026 | 12 bis 13 Uhr | Zoom

### LunchLab #18

Wir schauen wir auf die zentralen Aspekte von Entschuldigungen: Verantwortung, Reue, Konsequenzen.

**LunchLab Session #17**  
 MIT MICHELLE RENZE GILLE  
 »Kürzen müssen - kommunizieren können«  
 3 Impulse wie Führung in Zeiten von Unsicherheit glaubwürdig bleibt  
 11. Februar 2026 | 12-13 Uhr | Zoom

### LunchLab #17

Wir wollen diskutieren, warum eine erfolgreiche und friedliche Vermittlung von Kürzungen weniger an Zahlen scheitern als an fehlender oder inkonsistenter Dramaturgie.

**LunchLab Session #16**  
 MIT KARIN BERREGAARD SCHLÜTER & RALF SCHLÜTER  
 »The spot between to early and too late«  
 Wie man in Krisen den richtigen Moment erwischt: Methoden und Tools  
 03. Dezember 2025 | 12-13 Uhr | Zoom

### LunchLab #16

Wir geben Hinweise, wie man in digitalen Krisen den richtigen Moment erkennt.

**LunchLab Session #15**  
 MIT KARIN BERREGAARD SCHLÜTER  
 »Daten lesen, Diskurse verstehen«  
 3 erleichternde Coping-Strategien für einen entspannten Diskurs  
 29. Oktober 2025 | 12-13 Uhr | Zoom

### LunchLab #15

Wir zeigen, wie Social-Listening-Tools funktionieren, welche Kennzahlen wirklich relevant sind und woran man erkennt, ob ein Trend eine Welle oder nur ein Echo ist.

**LunchLab Session #14**  
 MIT KARIN BERREGAARD SCHLÜTER  
 »Kommunikation unter Druck«  
 3 erleichternde Coping-Strategien für einen entspannten Diskurs  
 17. September 2025 | 12-13 Uhr | Zoom

### Lunch Lab #14

Wir besprechen drei erleichternde Coping-Strategien für einen entspannten Diskurs.

**LunchLab Session #13**  
 MIT MICHELLE RENZE GILLE  
 »Kein Haus, keine Identität?«  
 Wie Kulturinstitutionen im Interim bestehen und Krisen bewältigen  
 16. Juli 2025 | 12-13 Uhr | Zoom

### Lunch Lab Session #13

Was bleibt, wenn der Ort wegfällt, der jahrelang das Image mitgeprägt hat?

**LunchLab Session #12**  
 MIT KARIN BERREGAARD SCHLÜTER  
 »Zeig mal Haltung!«  
 Als Kulturinstitution die eigene Haltung bestimmen und nach außen kommunizieren  
 8. April 2025 | 12-13 Uhr | Zoom  
 ohne Anmeldung!

### Lunch Lab Session #12

Kunstbetriebe sollen nicht nur funktional handeln, sondern symbolisch Position bekennen und praktisch für eine Umsetzung kämpfen.



Michelle Renée Gille  
Grolmanstr. 15  
10623 Berlin

⟨michelle.gille@kulturbotschaft-berlin.de⟩

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

