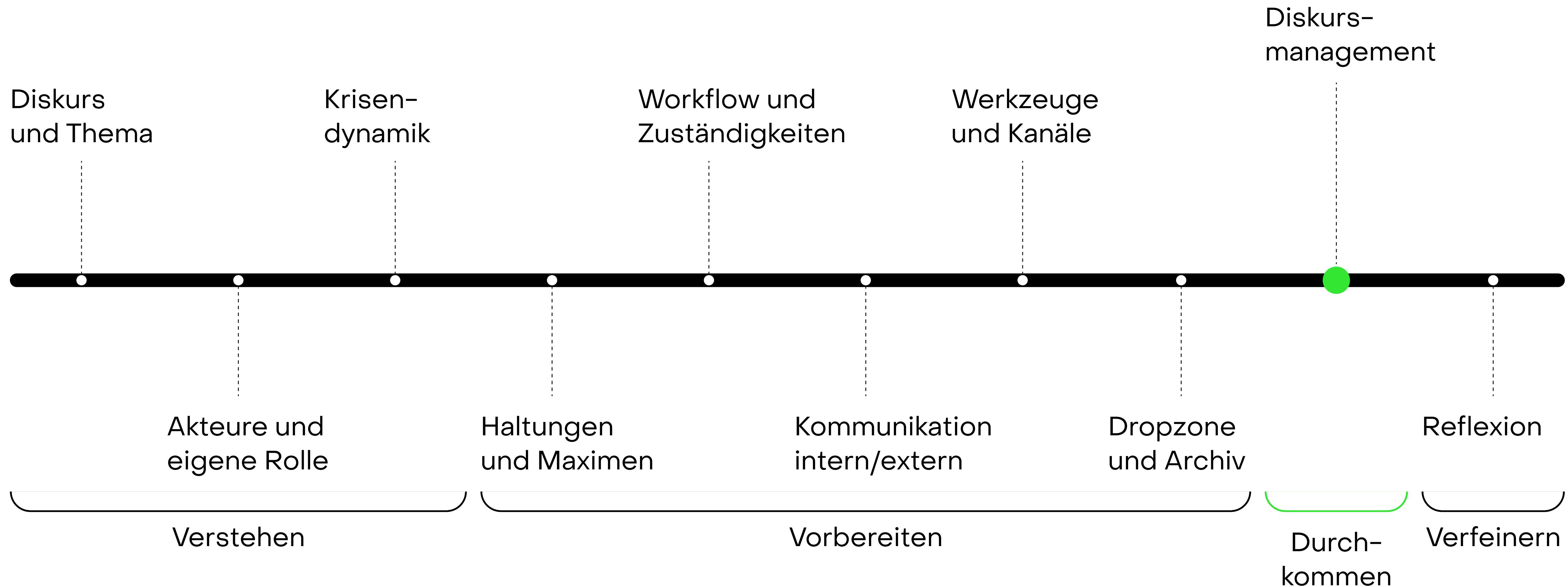


# Krisencanvas

**kultur{  
}botschaft**

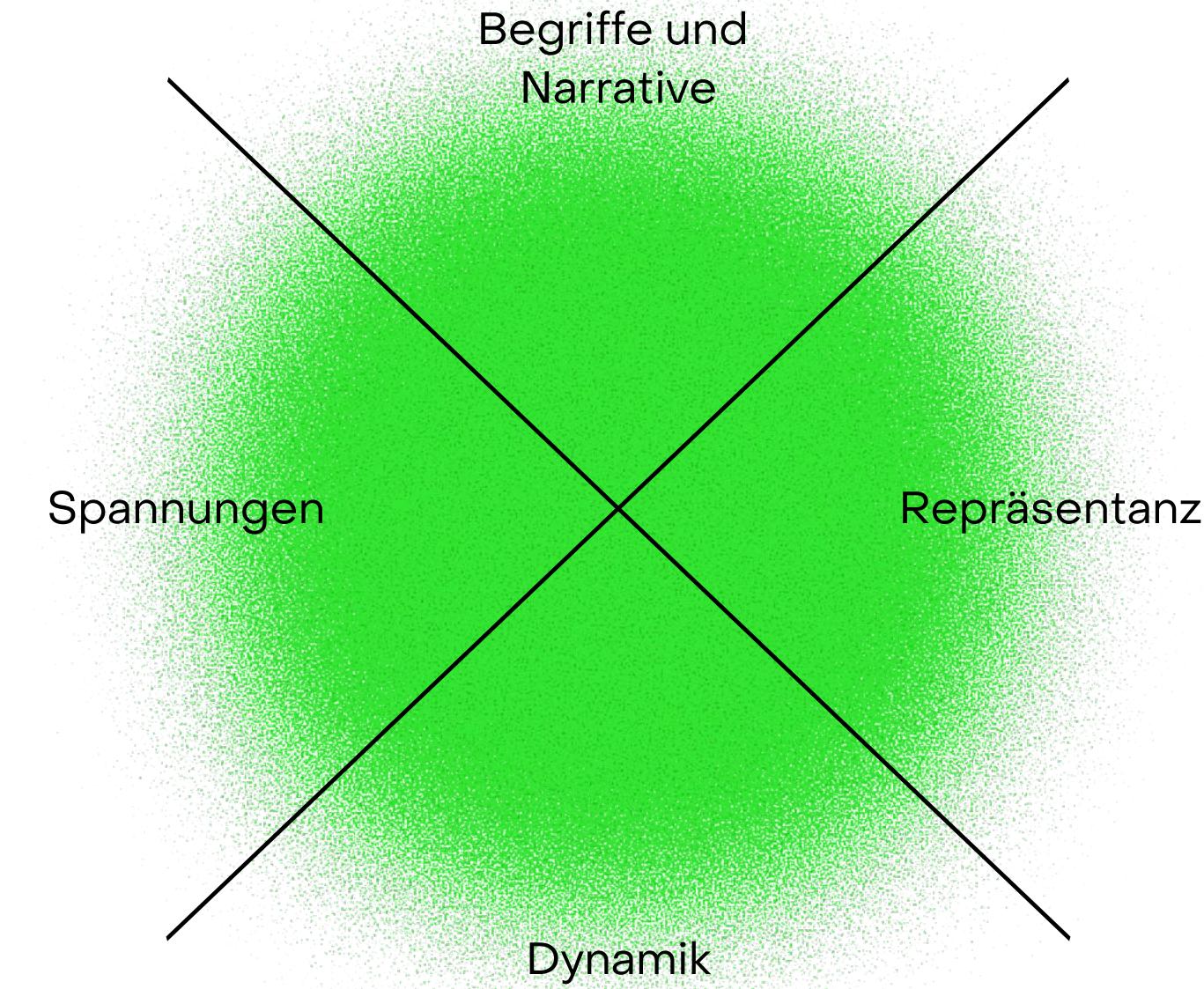
# Krisencanvas



# Diskurs und Thema

**Wurzeln**

**Horizont**



**Vergangenheit**

Gestern

Heute

Morgen

**Zukunft**



## Fragen zu den Bereichen im Kreis

### Wurzeln

**Gibt es historische oder politische Bezüge, die mitgedacht werden sollten?**

Wie hat sich die Organisation in der Vergangenheit verhalten?

Gibt es Personen in der Organisation, die mit dem Thema schon negativ Berührung hatten?

### Dynamik

**Welche kritischen Narrative könnten sich gegen uns richten?**

Gibt es Frames, die unsere Aussagen missverständlich oder angreifbar machen?

Wie deutungsstark sind unsere bisherigen Botschaften im Vergleich zur medialen Dynamik?

### Repräsentanz

**Welche Thesen oder Standpunkte vertreten wichtige Akteure im Umfeld, beispielsweise Medien, Fachöffentlichkeit, Communitys, Aktivist\*innen?**

Welche Polarisierungen oder Frakturen gibt es im Diskursfeld?

Wer hat Definitionsmacht und wer versucht, sie zu gewinnen?

### Begriffe und Narrative

**Welche zentralen öffentlichen oder fachlichen Diskurse berührt die Krise aktuell?**

Welche Begriffe, Narrative oder Frames dominieren diese Debatte?

### Spannungen

**Wie hängt das Thema mit grundsätzlichen gesellschaftlichen Spannungen zusammen, beispielsweise Diversität, Rassismus, Sexismus oder religiöse Konflikte zusammen?**

### Horizont

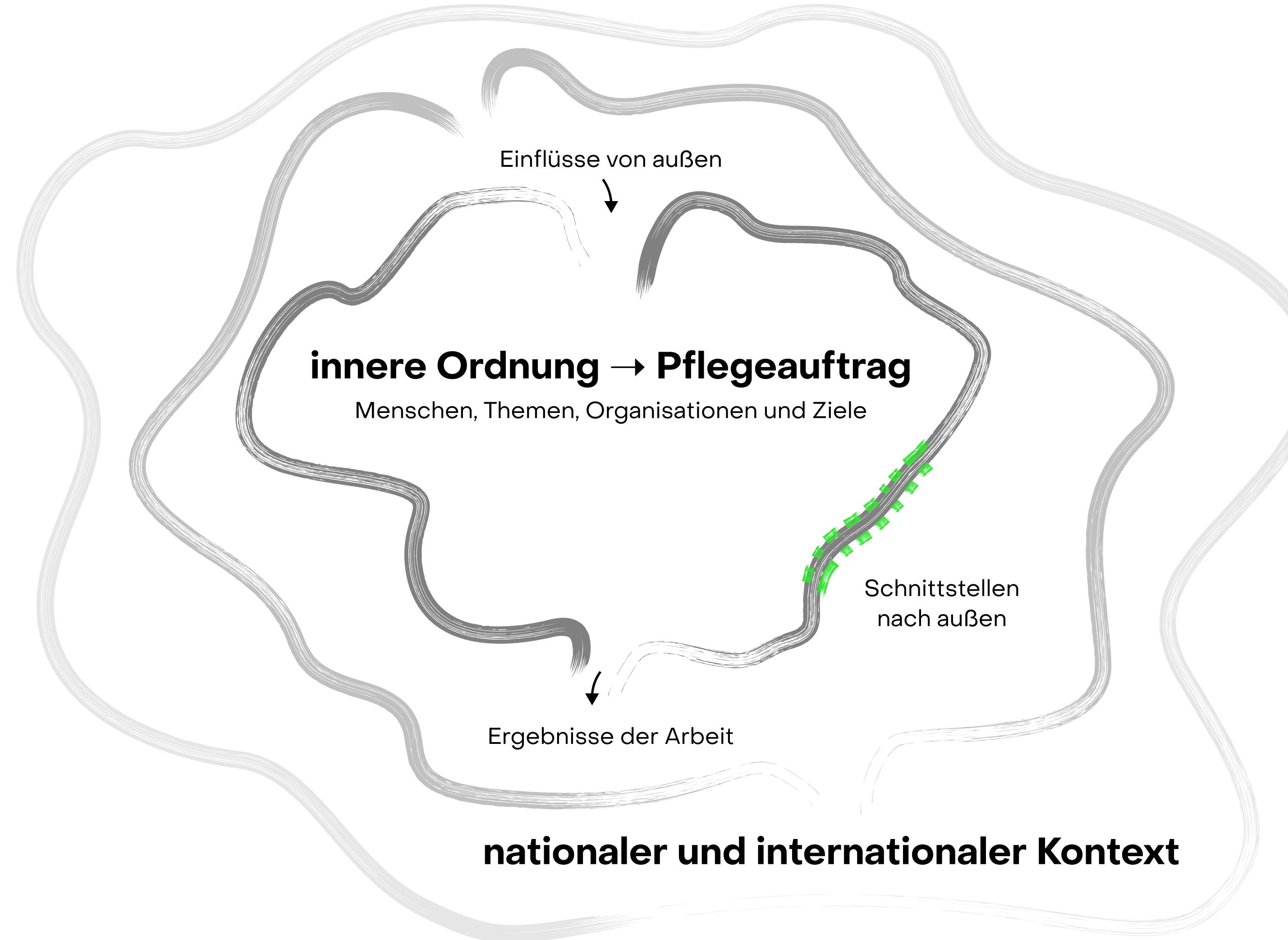
**Gibt es Themen, die derzeit nicht mit uns in Verbindung gebracht werden, aber bald könnten?**

Welche angrenzenden Themen könnten mitorchestriert oder instrumentalisiert werden?

Gibt es Konflikte aller Art, die gerade vor der Eskalation stehen?



# Akteure und eigene Rolle



# Akteure und eigene Rolle

## Fragen zu den Bereichen im Kreis

### Innerer Kreis

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?

### Mittlerer Kreis

Haltung als politisches Eintreten

Selbstpositionierung prüfen  
und schärfen

**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?

**Welche Position nehmen wir bislang im Diskurs ein, explizit oder implizit?**

Wo stehen wir zwischen den vorhandenen Thesen? Unterstützen wir eine, oder öffnen wir eine neue Perspektive?

Gibt es Themen, die wir nicht benannt oder vermieden haben und warum?

### Äußerer Kreis

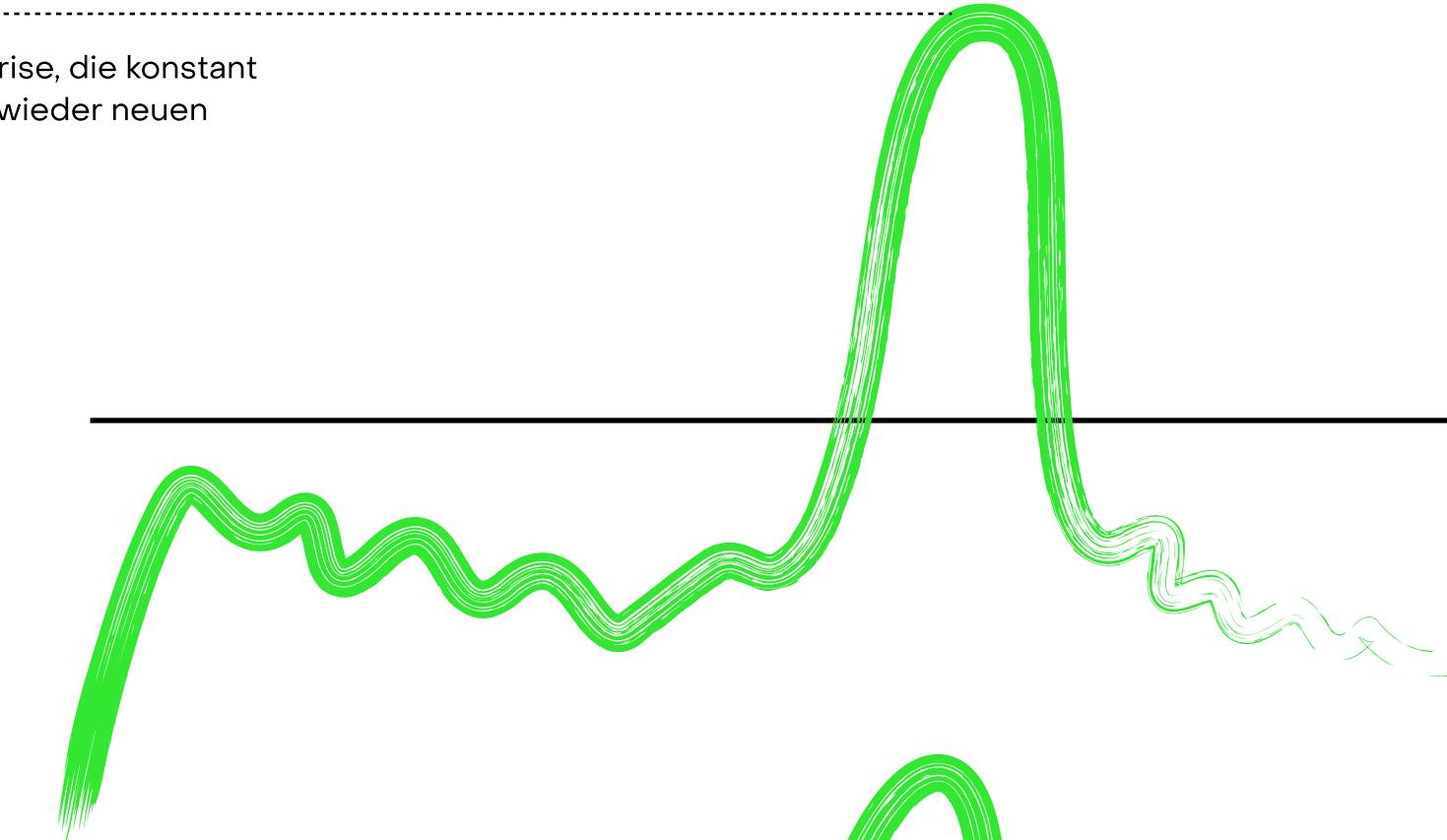
**Die Organisation hat in der Regel keinen Einfluss auf diesen Kontext.**



# Krisendynamik

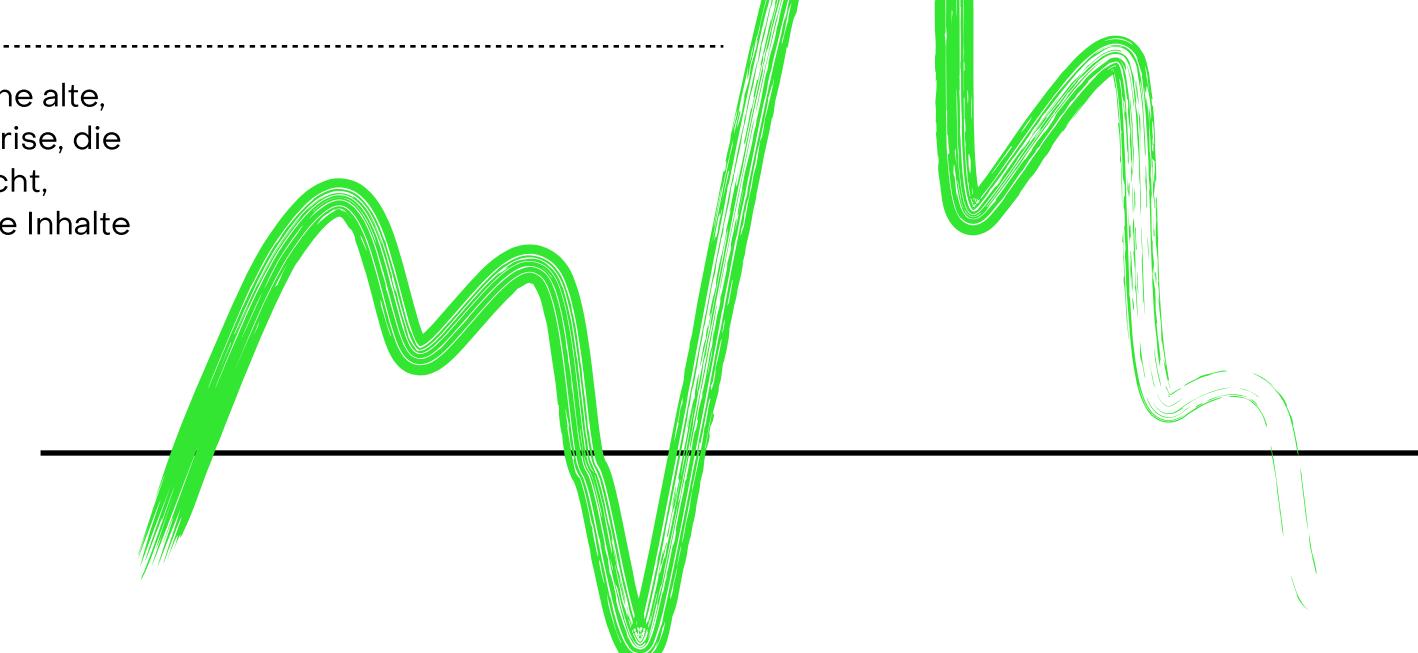
## Dauerkrise

Eine lang anhaltende Krise, die konstant präsent ist und immer wieder neuen Aufwind bekommt.



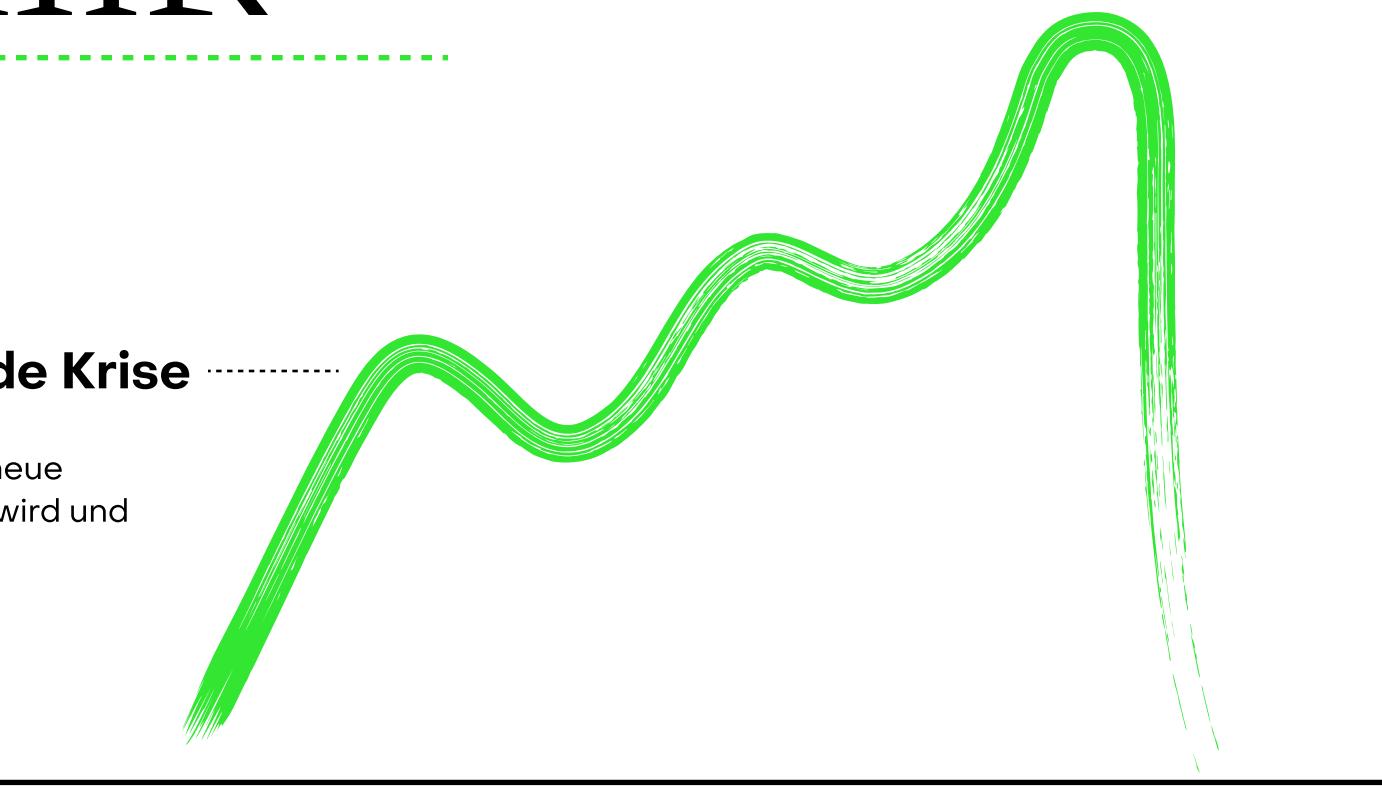
## Zombiekrise

Umgangssprachlich für eine alte, scheinbar »begrabene« Krise, die unerwartet wieder auftaucht, beispielsweise durch virale Inhalte oder Influencer.



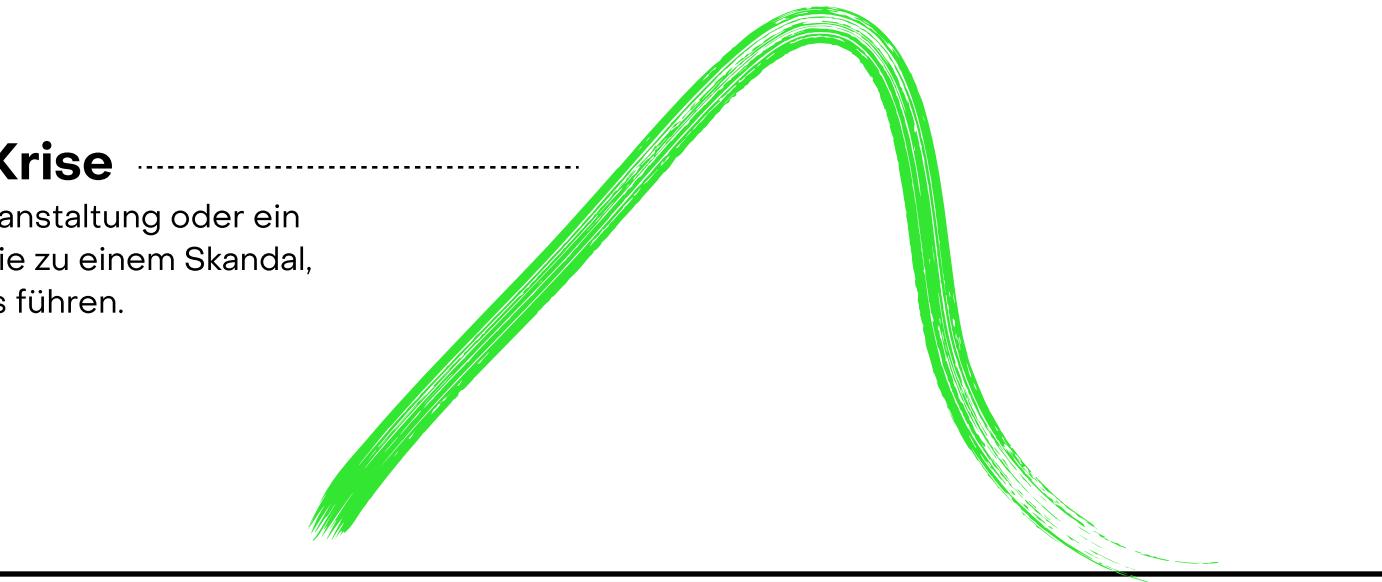
## Selbstverstärkende Krise

Eine Krise, die durch digitale Algorithmen, Reposts oder neue Diskussionen immer größer wird und sich von selbst intensiviert.



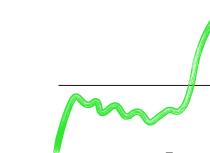
## Anlassbezogene Krise

Ein Post, eine Rede, eine Veranstaltung oder ein Protest bringt Themen auf, die zu einem Skandal, Boykott oder anderen Events führen.



# Krisendynamik

## Fragen 1/2



### Dauerkrise

Krisenmodus als Dauerzustand, unterschwellig oder immer wieder aufflammend.

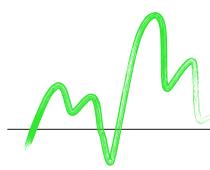
**Gibt es ein Thema, das uns seit Monaten oder Jahren immer wieder beschäftigt, ohne dass es je vollständig gelöst wurde?**

Kommt das Thema regelmäßig in der Öffentlichkeit oder bei internen Gesprächen wieder auf?

Spüren wir, dass sich unsere Organisation durch dieses Thema dauerhaft unter Spannung befindet (z. B. unzufriedene Mitarbeitende)?

Haben wir das Gefühl, dass jede neue Aktivität erneut Kritik in demselben Themenfeld auslöst?

Gibt es Akteur\*innen, die systematisch an diesem Thema dranbleiben?



### Zombiekrise

Eine alte Krise kehrt unerwartet zurück, häufig durch virale Inhalte oder Insistieren von Menschen.

**Gab es in der Vergangenheit eine öffentliche Krise, von der wir dachten, sie sei längst abgeschlossen?**

Wurde kürzlich ein altes Thema, beispielsweise ein Post oder eine Aussage wieder ausgegraben oder neu interpretiert?

Haben Influencer\*innen, Medien oder Mitarbeitende jüngst Inhalte zu einem alten Vorfall wieder in Umlauf gebracht?

Sind wir überrascht, wie emotional oder stark ein längst vergangenes Thema wieder aufgegriffen wird?

Ist das Thema durch Archivierung, Suchmaschinen oder Plattformen dauerhaft sichtbar geblieben?



# Krisendynamik

## Fragen 2/2



### Selbstverstärkende Krise

Die Krise wächst digital durch Algorithmen, Empörung und Kettenreaktionen.

**Beobachten wir, dass unsere Krise in sozialen Netzwerken immer größere Reichweite bekommt?**

Werden unsere eigenen Reaktionen oder Versuche der Aufklärung selbst zum Teil des Problems? Gibt es viele Memes, Kommentare oder Umdeutungen, die den ursprünglichen Anlass überlagern? Haben Plattformen oder Algorithmen das Thema verstärkt verbreitet? Erleben wir, dass neue Akteur\*innen aufspringen, ohne das ursprüngliche Thema zu kennen?



### Anlassbezogene Krise

Ein konkreter Auslöser wie eine Eröffnung, Preisverleihung oder Premiere löst eine Debatte, Empörung oder Boykott aus.

**Gab es einen spezifischen Moment (z.B. Veranstaltung, Rede, Post), der die aktuelle Krise ausgelöst hat?**

Können wir klar benennen, wann die Krise begonnen hat? Ist das Thema eng an eine aktuelle öffentliche Diskussion oder gesellschaftliche Debatte geknüpft? Ist die Reaktion auf den Anlass emotional und polarisiert – also sehr schnell eskaliert? Liegt die Ursache eher im Tun als im Sein der Organisation (also in einer konkreten Handlung, nicht der Institution selbst)?



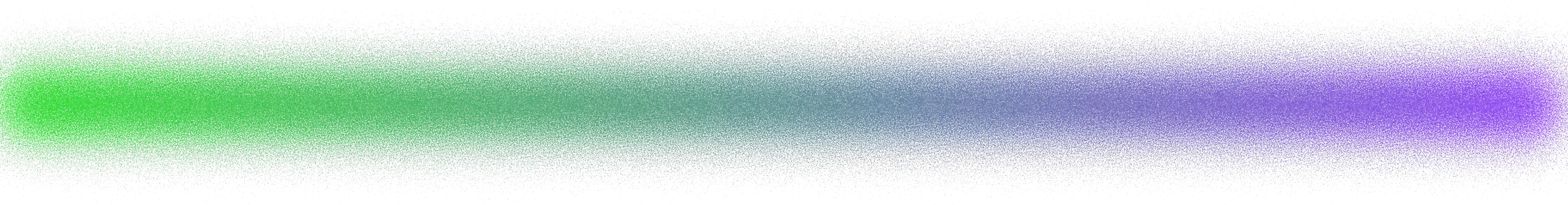
10

# Haltungen und Maximen

kultur  
botschaft



# Haltungen und Maximen



## Grüner Bereich

Was ist diskutierbar, offen, dynamisch?

Welche Aspekte des Themas sind über alle Gruppen hinweg breit akzeptiert?

Welche demokratisch legitimierten Positionen können im Rahmen unserer Plattform Raum finden, auch wenn wir sie nicht teilen?

Gibt es einen gesellschaftlichen Wert, wenn wir uns mit diesem Thema beschäftigen?

## Grauzone

Was ist sensibel, ambivalent oder missverständlich?

Gibt es Begriffe, Narrative oder Aussagen, die leicht falsch verstanden oder instrumentalisiert werden können?

Welche Aussagen stehen formell im Einklang mit Meinungsfreiheit, könnten aber inhaltlich problematische Effekte haben?

Welche gruppenbezogenen Empfindlichkeiten, historischen Kontexte oder asymmetrischen Machtverhältnisse müssen mitgedacht werden?

Was könnte bei bestimmten Zielgruppen als Einladung für Extrempositionen gelesen werden, obwohl es nicht so gemeint ist?

## rote Linien

Was widerspricht unserer Haltung oder der demokratischen Grundordnung?

Welche Aussagen, Forderungen oder Verhaltensweisen widersprechen unseren Grundwerten und/oder dem Gesetz?

Wo beginnt Aktivismus?

Welche Positionen stellen unsere Existenz, unseren Auftrag oder unsere Verantwortung gegenüber marginalisierten Gruppen infrage?

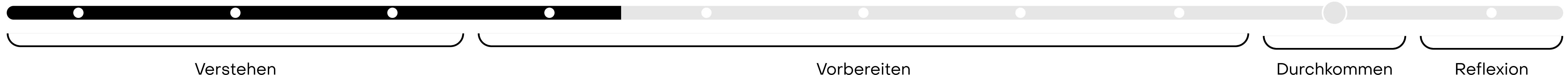
Welche Formen der »Debatte« sind keine echten Beiträge mehr, sondern Zersetzung, Provokation oder Destabilisierung?



# Grundlegende Fragen zu internen Debatten

# Unsere Haltung

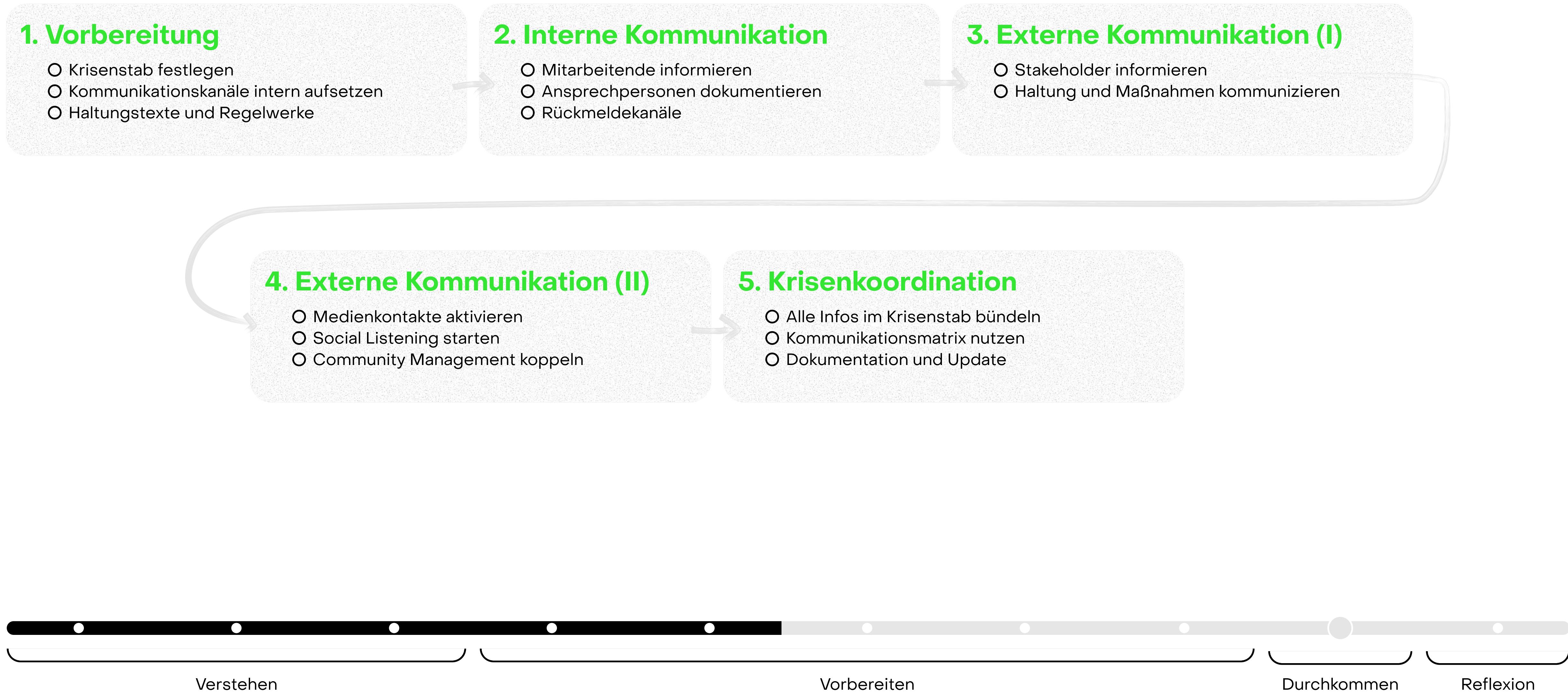
- Wofür stehen wir, auch wenn es unbequem ist, wo ziehen wir klare Grenzen?
- Gab es Situationen, in denen wir nicht neutral bleiben konnten, ohne unseren Auftrag zu gefährden?
- Welche gesellschaftlichen Entwicklungen oder Diskurse fordern uns zur politischen Haltung heraus?
- Welche Haltungsmaximen könnten wir öffentlich mit einer Stimme vertreten?
- Wie erklären wir unsere Haltung verständlich gegenüber Kritik?
- Gibt es in unserem Team unterschiedliche Auffassungen über »Haltung« und wie gehen wir damit um?
- Wer trägt intern Verantwortung dafür, dass Haltung nicht nur behauptet, sondern gelebt wird?



# Workflow und Zuständigkeiten



# Workflow und Zuständigkeiten



# Workflow und Zuständigkeiten

## Interne Kommunikation: Interne Stakeholder

### Krisenstab

**Zusammensetzung:** Leitung, Kommunikation, Recht, Sicherheit, externe Beratung (wenn notwendig).

**Verantwortlichkeiten:** Definition pro Funktion, etwa Freigabe externer Kommunikation, rechtliche Einschätzung oder mediale Bewertung.

**Kommunikationsstruktur:** fester Chatkanal, Signal/Slack oder ein ähnliches Angebot.

### Erweiterter interner Kreis

**Zusammensetzung:** Mitarbeitende außerhalb des Krisenstabs, beispielsweise Teamleitungen, Rezeption, Technik.

**Dokumentation:** Wer ist Ansprechpartner\*in in welcher Abteilung im Krisenfall?

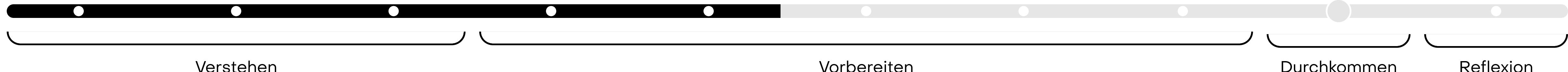
**Informationswege:** Intranet, Mailverteiler, interne Notfallwebsite, Aushänge.

### Kommunikationskanäle intern

**Krisenstab-intern:** geschützter Chat, Protokollführung, dokumentierte Entscheidungswege.

**Offene Rückmeldungmöglichkeiten für Mitarbeitende:** anonyme Feedbackbox, E-Mail-Adresse, Sprechstunde

**Verknüpfung mit Beschwerdemanagement,** Awareness-Teams oder Personalvertretung.



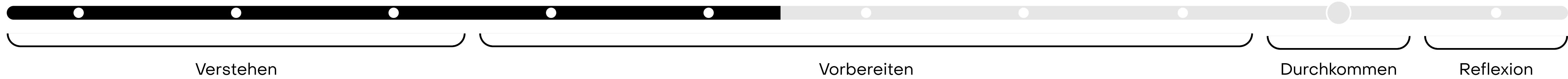
## Interne Kommunikation: Grundlagen für gemeinsames Handeln

### Textbasierte Basis

**Haltungstext:** Wer sind wir? Warum handeln wir wie? Welche Werte tragen unsere Arbeit?  
**Krisen-Narrativ:** Wie erklären wir unsere Rolle im Konflikt? Was schützen wir?

### Verhaltensbasierte Basis

**Hausordnung:** Klar geregelt, kommuniziert, durchgesetzt.  
**Code of Conduct:** Umgang mit Veranstaltungen, Protest, Gästen, digitalen Räumen.  
**Verfahrensregeln:** Was passiert bei Störungen, Boykott, Shitstorm?



# Externe Kommunikation: Kreis I (Stakeholder)

# Institutionelle Stakeholder

**Zusammensetzung:** Stiftungen, Fördermittelgeber, Verwaltung, Ministerien, Trägergremien.

**Kommunikationsmodus:** proaktiv informieren im Krisenfall per Mail oder Telefon.

**Standardinfo:** Haltungstext, Verfahrensstand, geplanter Umgang, Ansprechpartner\*in.

# Verantwortungsnetzwerk

## **Wer wacht über uns? Wer kann vermitteln oder schützen?**

## Einbindung in Risikoabschätzung und Haltungsabgleich



# Workflow und Zuständigkeiten

## Externe Kommunikation: Kreis II (Öffentlichkeit und Medien)

### Medienkontakte

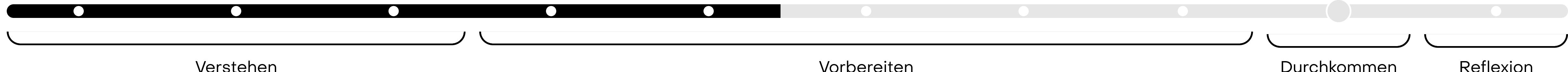
**Liste aktiver Pressekontakte:** Tageszeitungen, Kulturmedien, Onlineformate.  
**Vorgehen:** Mail-Pool für Pressemeldungen, Möglichkeit für vertiefende Gespräche.

### Soziale Medien und Community Management

**Monitoring:** Social Listening Tool für relevante Plattformen.  
**Einflussakteure:** Influencer\*inne im eigenen Themenfeld identifizieren und beobachten.  
**Reaktionsplan:** Wann moderieren wir? Wann melden wir uns aktiv zu Wort?

### Community Management und Presse

**Zentrale Schnittstelle:** Community Manager\*innen koordiniert mit Krisenstab und Pressestelle.  
**Argumentation:** Sammlung der Hauptkritiken und Antworten darauf in einem »lebenden« Dokument.  
**Meldesystem:** Wer gibt wann was an wen weiter?



# Zusammenführung im Krisenstab

# Zusammenführung im Krisenstab

Alle **Kommunikationsströme** laufen im Krisenstab zusammen.  
**Ziel** ist ein transparenter, nachvollziehbarer **Informationsfluss** mit klaren **Zuständigkeiten**

# Dokumentation

**Organigramm im Krisenfall** (intern einsehbar).  
**Kommunikationsmatrix**: Wer kommuniziert mit wem, wann, wie?  
**Regelmäßiges Update** dieser Grundlagen, mindestens einmal pro Jahr oder nach jeder Krise



## Interne Kommunikation

**Innerer Kreis**  
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?



# 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 diese 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?

# 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 Pressetext 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?

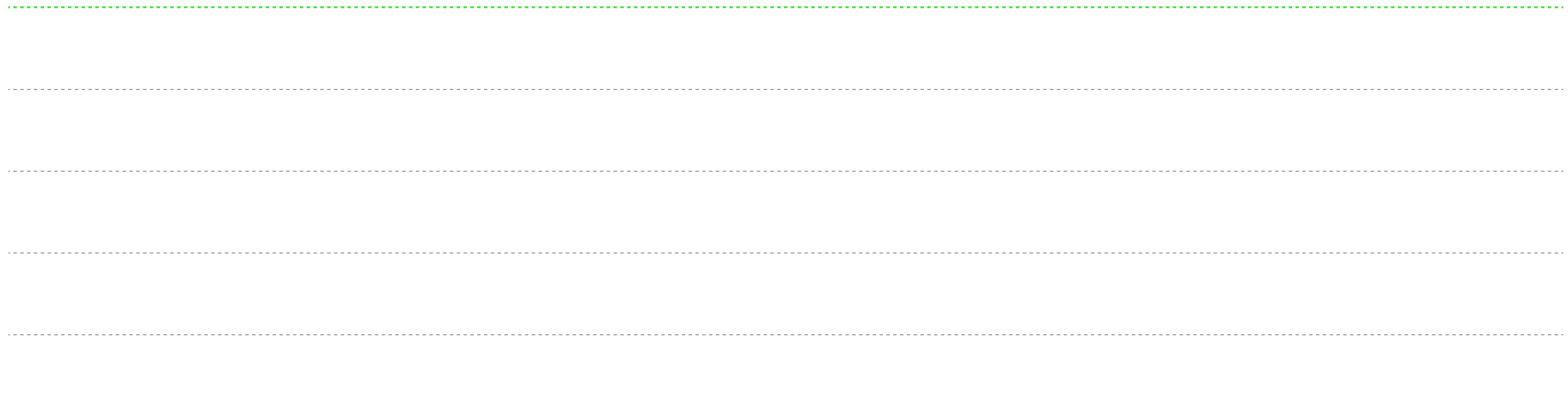
# Informationsweitergabe an das operative Personal

- 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?



# Dropzone und Archiv

**Sammeln:** Welche Artikel oder Links haben Ihnen weitergeholfen?



Verstehen

Vorbereiten

Durchkommen

Reflexion

# Reflexion

## Checkliste: Aktualisierung nach einer Krise 1/4

### Krisenstart und Einschätzung

- Haben wir den Krisenmoment frühzeitig erkannt und korrekt eingeordnet?
- Wurde die Krisenart richtig identifiziert?
- Gab es ein funktionierendes Frühwarnsystem?
- War der Krisenstart koordiniert und nachvollziehbar oder chaotisch?
- Haben wir unsere Rolle und Verantwortung im Diskurs angemessen eingeschätzt?

### Haltung und Grundposition

- War unsere Haltung klar, konsistent und nachvollziehbar kommuniziert?
- Haben wir zwischen Pflegehaltung (Schutzauftrag) und politischer Haltung (Positionierung) gut abgewogen?
- Gab es Reibung zwischen intern gelebter Haltung und öffentlich kommunizierter Position?
- Haben wir unsere Grenzen (rote Linien) und unseren Resonanzraum (grüner Bereich) richtig gesetzt?
- Wurden Grundlagentexte, Leitbilder oder FAQ aus der Haltung heraus überarbeitet?

# Reflexion

## Checkliste: Aktualisierung nach einer Krise 2/4

### Interne Kommunikation

- Wurden alle relevanten internen Gruppen (Stab, Leitung, Mitarbeitende) rechtzeitig und ausreichend informiert?
- Haben die internen Chat- und Kommunikationskanäle funktioniert?
- Gab es Rückmeldungen oder Überforderung aus Teams ohne direkte Anbindung an den Krisenstab?
- Konnte Vertrauen gehalten oder wiederhergestellt werden?
- Haben sich Mitarbeitende gut unterstützt oder allein gelassen gefühlt?

### Externe Kommunikation

- Haben wir die richtigen Stakeholder informiert, früh, sachlich, empathisch?
- Wurden Presse und Medien angemessen bedient, oder reaktiv überrascht?
- Haben wir schnell genug kommuniziert, oder wurde uns Sprachlosigkeit vorgeworfen?
- War unsere Sprache präzise, glaubwürdig und deeskalierend, oder zu abstrakt/technokratisch?
- Gab es Missverständnisse oder Verstärkungen durch fehlende oder unklare Kommunikation?



# Reflexion

# Checkliste: Aktualisierung nach einer Krise 3/4

# Community Management und Öffentlichkeit

- Waren alle Tools vorhanden, beispielsweise Social Listening, Redaktionsplanung oder Koordination?
- Konnte die Community-Arbeit frühzeitig reagieren und Einfluss nehmen?
- Wurden Kommentare, Angriffe, Unterstützung angemessen moderiert oder übersehen?
- Gab es gute Verbindungen zur Pressestelle und zum Krisenstab?
- War unser Redaktions- und Antwortsystem reaktionsfähig genug?

# Lage vor Ort und operativer Bereich

- Wurden Besucherservice, Aufsicht, Kasse, Vermittlung gut informiert und vorbereitet
- Gab es Vorfälle, bei denen die Kommunikation nicht durchgedrungen ist?
- Haben interne Hinweise aus dem operativen Bereich den Krisenverlauf beeinflusst?
- Wurde die Hausordnung / der Code of Conduct klar umgesetzt oder ignoriert?
- Konnte die operative Ebene durch Kommunikation entlastet werden?

# Einschätzung und Nachsteuerung

- Haben wir den Diskursverlauf und die Dynamik richtig gelesen?
- Haben sich unsere Annäherungen an Gruppen, Medien oder Positionen ausgezahlt, oder geschadet?
- Haben wir aus der Krise etwas systemisch gelernt, oder nur abgewehrt?
- Welche alten Texte, Abläufe, Personen, Verantwortlichkeiten müssen jetzt überarbeitet werden?



# Checkliste: Aktualisierung nach einer Krise 4/4

# To-Dos und Verbesserungsmaßnahmen

