



kulturs

3botschaft

Krisenfest kommunizieren und führen

Kulturbotschaft Berlin x Cultural Leadership-Stipendienprogramm

Michelle Renée Gille

4. März 2026

Krise – wie,
wo, was?



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

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

Das **Digitale** ist nicht mehr nur ein technisches Betriebssystem, sondern auch ein **soziales** - im Sinne völlig veränderter Regeln für die Sphäre des Gesellschaftlichen.



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

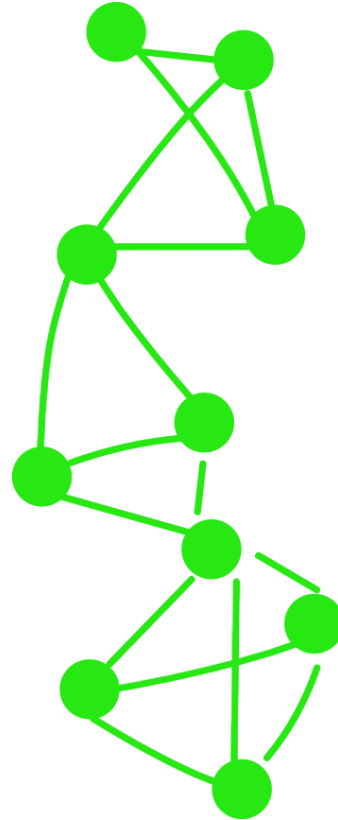
Digitale Plattformen **lösen Inhalte aus ihrem ursprünglichen Zusammenhang.**

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.**

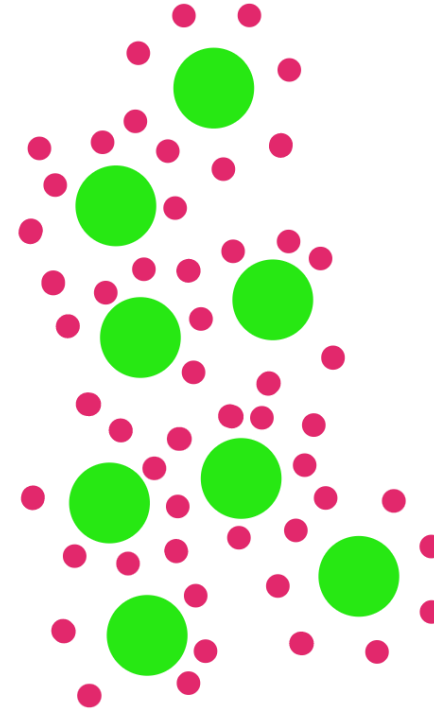
Der „Clash of Context“ ist deshalb kein Missverständnis im klassischen Sinne, sondern ein struktureller Effekt digitaler Räume:

Clash of Context



Follow: Algorithmen liefern nach Nähebeziehung und Ähnlichkeit aus, präferieren sichtbare Verbindungen & Interaktionen.

Discover: Inhalte werden als Reaktion der persönlichen Präferenzen ausgespielt und angeboten. Die Nähebeziehungen spielen keine Rolle.





Clash of Context

- Die Sprecher*innenposition wird immer mitgedacht
- Im Digitalen kann Jede*r sich selbst repräsentieren, und seine Identitätsmerkmale exponieren



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.

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

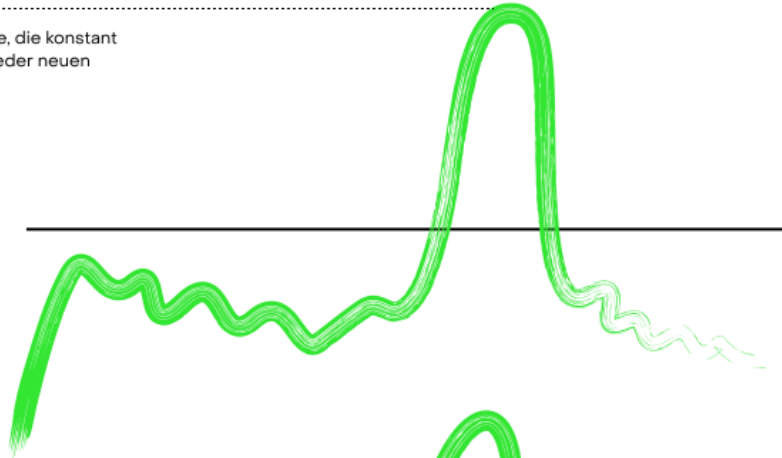
Diskurskrise | Auswirkung

Kulturinstitutionen **müssen aktiver und strategisch genauer** kommunizieren, nicht nur reagieren.

- **Diskursmanagement einführen:** Monitoring, Kontextbewertung, klare Reaktionswege
- **Rollen und Sprecher*innen klar definieren:** Damit niemand im Krisenfall improvisieren muss
- **Digitales Wissen im Team stärken und Tools implementieren:** Weniger Überraschung, mehr Einordnung

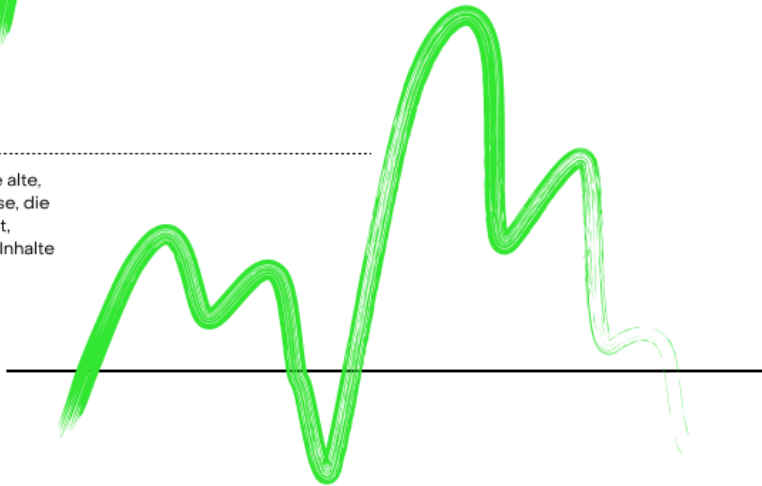
Dauerkrise

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



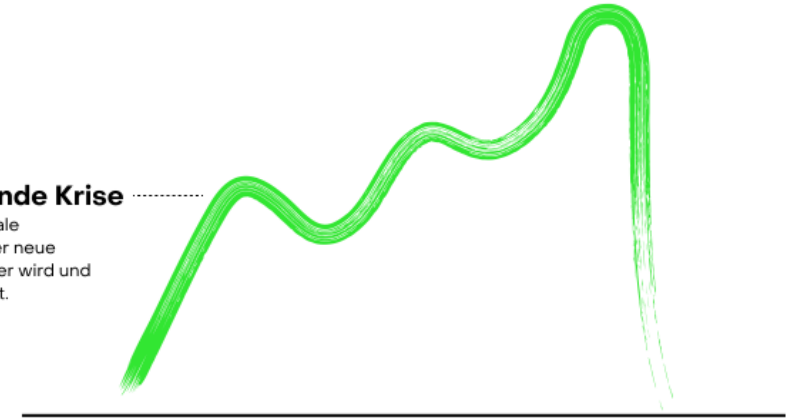
Zombiekrise

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



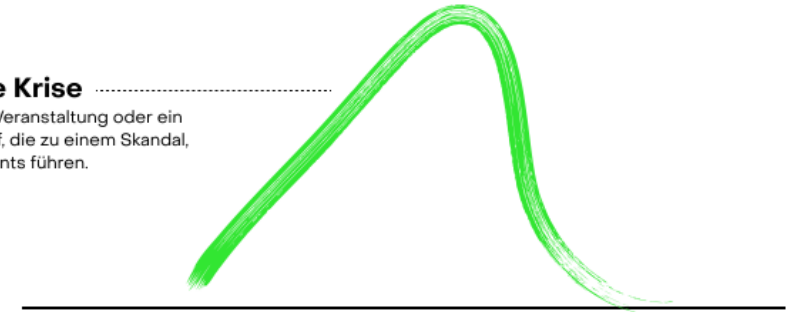
Selbstverstärkende Krise

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



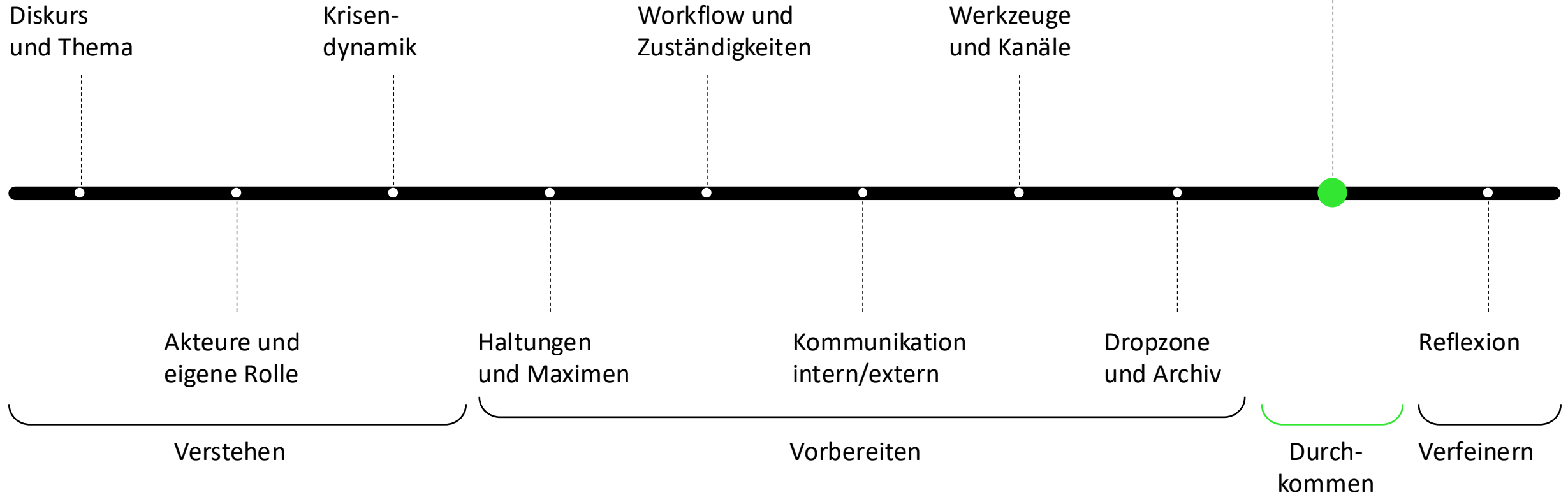
Anlassbezogene Krise

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



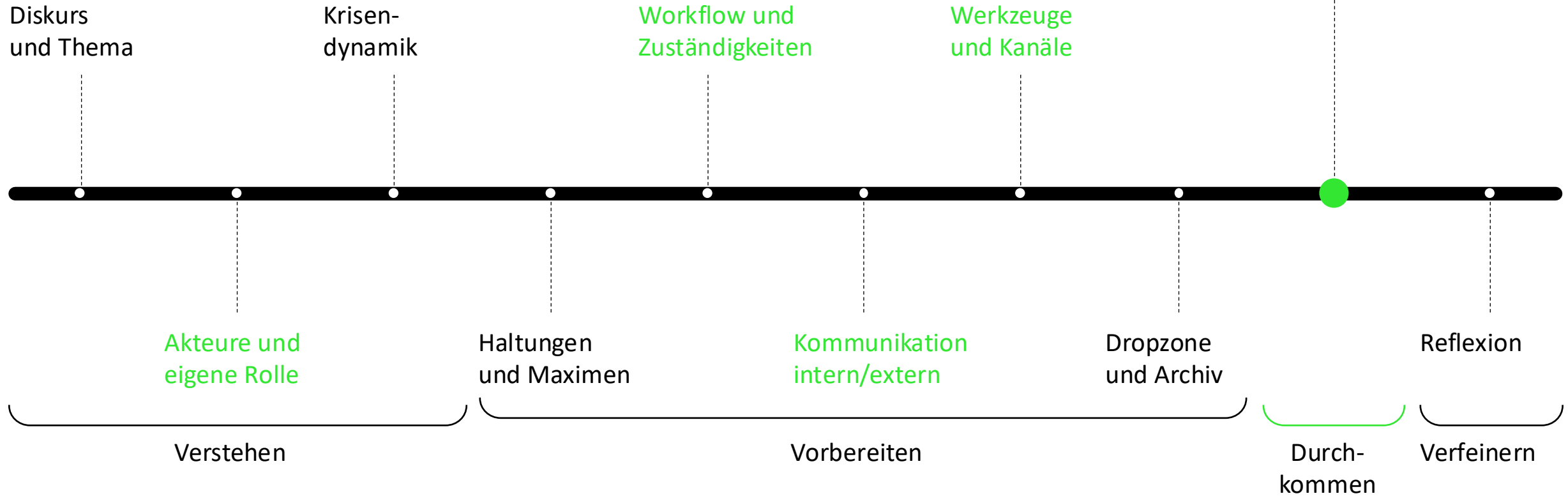
Krisencanvas

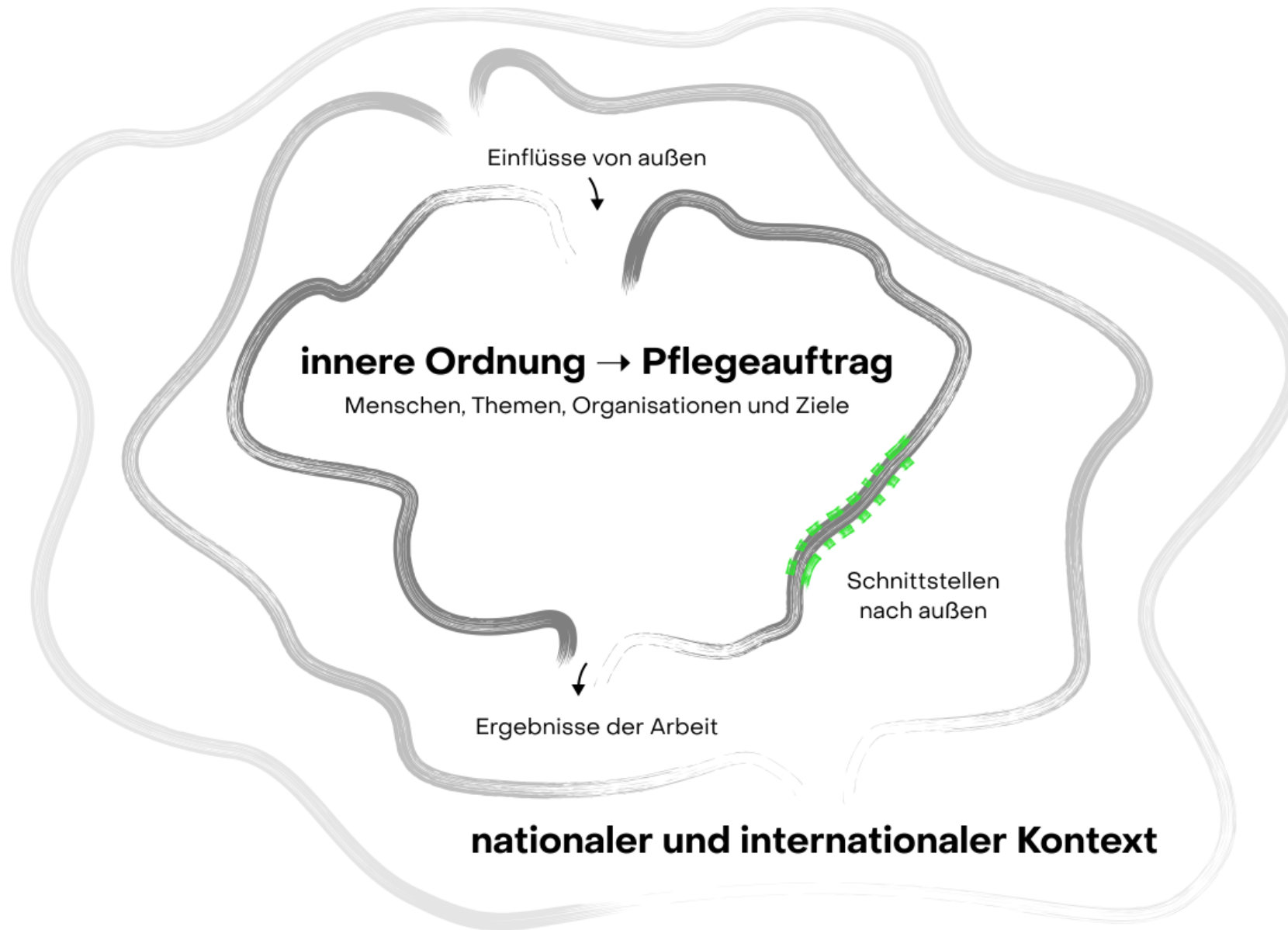
Diskurs-management



Krisencanvas

Diskurs-management





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

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?

Selbstpositionierung prüfen
und schärfen

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.



Wie entstehen klare, konsistente
Botschaften für interne und
externe Kommunikation?



Haltungen und Maximen



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 gesellschaftliche 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?

Verstehen

Vorbereiten

Durchkommen

Reflexion

Haltungen und Maximen

Unsere Haltung

Grundlegende Fragen zur internen Debatte

- 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?



Finger weg von unseren Kindern!

23
NOVEMBER

Protest gegen die
**Dragqueen-
Lesung!**

**12³⁰ Uhr vor dem
Humboldt-Forum**

Mit folgenden Rednern:



Thorsten
WEISS (MdA)



Mary
KHAN (MdEP)



Tommy
TABOR (MdA)



Martin
KOHLER



Julian
ADRAT




<https://www.facebook.com/ThorstenWeissafd/posts/protestkundgebung-gegen-die-dragqueen-lesung-im-berliner-humboldt-forum-schluss-/1473146694170295/>

Workflow und Zuständigkeiten



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 **Beziehungsweise 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?

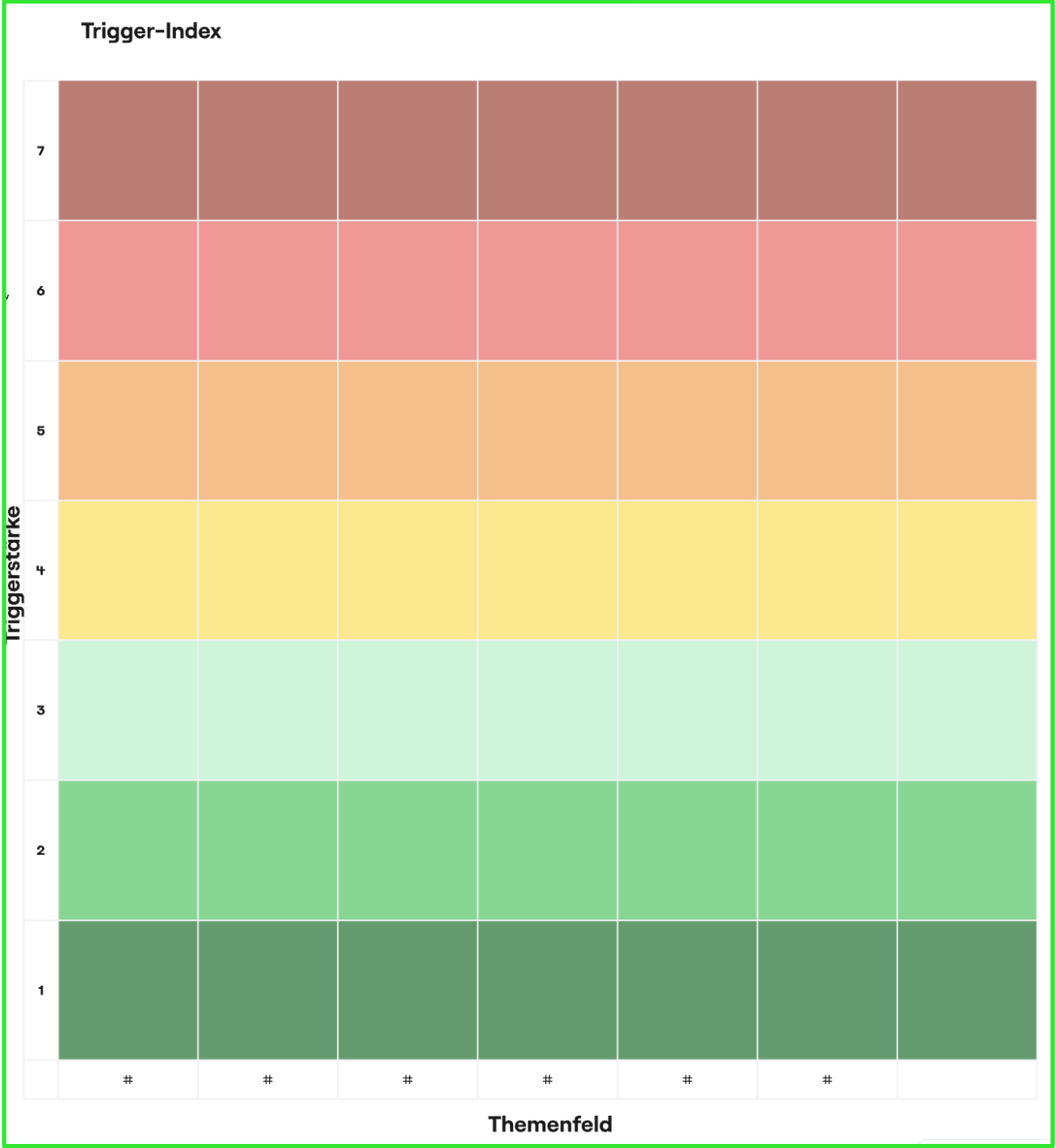




Wie lassen sich komplexe
Situationen systematisch
analysieren?



Triggerindex und Organigramm



Beobachten

Einschätzen

Entscheiden

Kommunizieren



Leitung



Spezialteam



Mitarbeitende

Projekte

- Stakeholderliste, Bewerten & Informieren
- Besucherservice, alle Seiten
- Social Media Team
- Meldekette
- Krisenplan



Welche Risiken und
Zielgruppen müssen
berücksichtigt werden?

Workflow und Zuständigkeiten



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?

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?





Michelle Renée Gille
Grolmanstr. 15
10623 Berlin

«michelle.gille@kulturbotschaft.berlin»

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

**LunchLab
Session #17**

» Kürzen müssen - kommunizieren
können«

**3 Impulse wie Führung in Zeiten von Unsicherheit glaubwürdig
bleibt**

11. Februar 2026 | 12 bis 13 Uhr | Zoom

<https://www.linkedin.com/events/7421843039419035649/?viewAsMember=true>

