

Digitalität und digitale Transformation im Kulturbereich

Handlungsempfehlungen
an die Bundesländer

INHALT

3	Executive Summary
7	Einleitung
14	Methodisches Vorgehen
17	Zentrale Handlungsfelder und Empfehlungen
18	Handlungsfeld 1: Strategie und Ziele
24	Handlungsfeld 2: Austausch und Vernetzung
29	Handlungsfeld 3: Fördermaßnahmen
37	Handlungsfeld 4: Personal und interne Kultur
45	Handlungsfeld 5: Community Building und Audience Development
56	Handlungsfeld 6: Digitale Infrastrukturen
66	Handlungsfeld 7: Messung und Evaluation
76	Impressum
77	Anhang
78	Zentrale Erkenntnisse der Länderumfrage
89	Übersicht Interviewpartner*innen
93	Leitfragen der Expert*innen-Interviews
94	Best Practice Beispiele
98	Literaturverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY



Die vorliegende Studie mit dem Titel „Handlungsempfehlungen der Länder zur Digitalität und digitalen Transformation im Kulturbereich und in der kulturellen Infrastruktur“ wurde im Auftrag der Kultur-Ministerkonferenz (Kultur-MK) für die Ländergemeinschaft verfasst. Sie basiert einerseits auf einer Abfrage der Vertreter*innen der Bundesländer aus den Ministerien für Kunst und/oder Kultur sowie andererseits auf teilstandardisierten Interviews mit Expert*innen aus unterschiedlichen Bereichen und Standorten.

Die Handlungsempfehlungen richten sich vorrangig an die Bundesländer, aber auch direkt an kulturelle Einrichtungen und diverse Akteur*innen wie z. B. in Verbänden, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Die Kommunen als Trägerinnen von Einrichtungen sowie grundsätzlich als Förderinnen von Kultur sind ebenfalls vielfach als Adressatinnen im Blick. Auch sie profitieren von einer erfolgreichen digitalen Transformation im Kulturbereich.

Relevanz von Digitalstrategien

Trotz einzelner vielversprechender Ansätze gibt es sowohl auf Länder- als auch auf Einrichtungsebene (und noch seltener auf kommunaler Ebene) kaum eigenständige, umfassende und klar kommunizierte Digitalstrategien für den Kulturbereich. Für die Umsetzung von digitalen Transformationsprozessen im Kultursektor bedarf es jedoch grundlegender und umfassender Digitalstrategien, die operationalisierbar und mit den relevanten Akteur*innen entwickelt und abgestimmt fortgeschrieben werden. Was wird Kultureinrichtungen in der Gegenwart und Zukunft der digitalen Transformation ausmachen? Welche programmatischen Ziele werden verfolgt? Stehen geplante Programme und Fördermaßnahmen in Einklang mit diesen Zielsetzungen? Und wie kann eine geeignete Wirkungsmessung aussehen?

Die Erarbeitung einer Digitalstrategie ist nie abgeschlossen, weil Erkenntnisse aus der Umsetzung wie auch Wirkungsmessung und Evaluation zur Weiterentwicklung führen. Ein Strategieprozess, der auch Vernetzung, Abstimmung und Standards, Maßnahmen und Fördervorhaben sowie Informationen zu Messung und Evaluation beinhaltet, erfasst den iterativen und agilen Charakter sowie die Prozesshaftigkeit, die der Entwicklung und Überarbeitung einer Digitalstrategie innewohnen sollten (vgl. Abb. 1).

→ [Handlungsempfehlungen 1 & 2 sowie 7](#)

Vernetzung stärken

Kultureinrichtungen profitieren von der Vernetzung mit anderen Häusern und wünschen sich gemeinsame Lösungsansätze, aber nur, wenn diesen auch eine passende Strategie zugrunde liegt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Vernetzung ist eine klare Zielsetzung oder das Verfolgen eines gemeinsamen Vorhabens. Unter den genannten Voraussetzungen bedeutet Vernetzung auch einen Mehrwert für die Einrichtungen, die dann von Arbeitsteilung, Skalierungseffekten, Informationsaustausch und kollegialem Austausch profitieren. Dabei können die Einrichtungen von Ministerien, aber auch von Kommunen und Bund sowie z. B. von Verbänden, Stiftungen oder Arbeitsbündnissen unterstützt werden. Der Aufbau tragfähiger, unbürokratischer Netzwerke auf allen Ebenen, als gemeinsames Projekt aller Stakeholder, ist hierbei ein Schlüssel zum Erfolg.

→ [Handlungsempfehlungen 3 bis 6, 13, 17 & 18, 25 sowie 32](#)

Einbindung von Fördermaßnahmen in die Digitalstrategie

Fördermaßnahmen müssen in die Digitalstrategie eines Landes eingebunden sein. Vielfach fehlt bei der Förderung bisher noch die strategische Einbettung. Auch nachhaltige Ansätze, die stärker strukturell und weniger befristet fördern, sind noch nicht weit genug verbreitet. Zudem stehen die Erfordernisse agiler digitaler Prozesse oftmals diametral den Anforderungen traditioneller Vergaberichtlinien der öffentlichen Hand gegenüber. Für erfolgreiche Testprozesse bzw. Förderungen bedarf es ein Mehr an Flexibilität. Die von den Ländern zu entwickelnden Förderstrategien und Unterstützungsangebote müssen sich differenziert an Einrichtungen unterschiedlicher Größe richten. Dabei ist zu beachten, dass die erfolgreiche Erarbeitung von Fördermittelanträgen

zusätzliches Know-how und Personalkapazitäten in den Einrichtungen bzw. zusätzliche Unterstützungsangebote durch die Länder benötigt.

→ [Handlungsempfehlungen 7 bis 14](#)

Fokus auf digitale Kompetenzen

Die digitale Transformation geht weit über die Einführung einzelner Formate hinaus. Im Mittelpunkt stehen primär neue Arbeitsprozesse und die Veränderung der internen Organisation von Institutionen – es geht also stärker um digitale Kompetenzen als um technische Werkzeuge, stärker um den Menschen als, wie irrtümlich häufig angenommen, nur um technische Innovation. Digitale Transformation betrifft immer die Einrichtung als Ganze.

→ [Handlungsempfehlungen 14 bis 18](#)

Strategische Einbettung von Community Building und Audience Development

Auch die Entwicklung von Zielen zu digitalem Community Building und Audience Development muss Teil der Digitalstrategie sowie der Gesamtstrategie der jeweiligen Kultureinrichtung sein.

Zielsetzungen verharren heute vornehmlich bei der Gewinnung neuer Besucher*innen. Das ist wichtig, greift strategisch aber zu kurz. Es geht nicht nur um die Anzahl von Besucher*innen oder Nutzer*innen. Die Erweiterung des Spektrums soziodemographischer Gruppen, die sich vom jeweiligen Kulturangebot angesprochen fühlen und aktiv teilhaben und es nutzen, ist zum Beispiel von ähnlich hoher Bedeutung. Wie kann beispielsweise digitales Community Building und Audience Development dazu beitragen, mit diversen Publika und Communities in den Austausch zu treten? Und wie können Einrichtungen mit Hilfe digitaler Technologien inklusiver werden? Aktuell mangelt es vielen digitalen Kulturangeboten an einer format- und zielgruppenspezifischen Ausrichtung – nicht zuletzt, weil Wissen über digitale Nutzer*innen sowie über ihre Bedürfnisse und Nutzungsweisen von digitalen kulturellen Angeboten fehlt.

→ [Handlungsempfehlungen 19 bis 23](#)

Der Aufbau digitaler Infrastrukturen ist auch eine personelle Herausforderung

Beim Auf- und Ausbau digitaler Infrastrukturen geht es zum einen um die Einführung neuer Hard- und Software, zum anderen bedarf es aber auch qualifizierten Personals zur Betreuung, Wartung und Instandhaltung. Technische Resilienz herzustellen ist dabei eine zentrale Aufgabe. Die Einrichtungen profitieren auch hier von Vernetzung und Austausch zu Erfahrungen mit bestimmten Produkten sowie der gemeinsamen Weiterentwicklung bewährter Formate und Lösungsansätze.

→ [Handlungsempfehlungen 24 bis 29](#)

Wirkungsmessung

Zur erfolgreichen Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer Digitalstrategie gehören auch fortlaufende Analysen und Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Zielen und Maßnahmen, die Nutzung digitaler Angebote sowie über den Status quo oder die digitale Reife und die Bedarfe von kulturellen Einrichtungen im Prozess der digitalen Transformation. Hierfür bedarf es einer systematischen Erhebung von relevanten Daten und der Festlegung von Kriterien und Indikatoren. Schließlich erfordert es auch Klarheit über Validität, Objektivität und Verlässlichkeit von Daten. Zur Entwicklung eines einheitlichen Verfahrens könnten sich die Länder untereinander, gemeinsam mit dem Bund und in Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden, abstimmen und Leitlinien zur rechtskonformen, systematischen und standardisierten Erfassung und Evaluierung von Daten entwickeln.

→ [Handlungsempfehlungen 27 sowie 30 bis 32](#)

Stärken des Föderalismus nutzen

Digitale Transformation in föderalen Strukturen braucht ein Mehr an organisierter Vernetzung und besonders große Anstrengungen bei der Abstimmung und Zusammenarbeit über die Ländergrenzen hinweg. Zudem können hier Synergieeffekte genutzt werden, indem einzelne Bundesländer oder Zusammenschlüsse aus Ländern bundesweit konkrete Unterstützungs-, Beratungs- und Fortbildungsangebote an die kulturellen Einrichtungen sowie ihr hauseigenes Personal richten. Ein solch konzentriertes Vorgehen der Länder gilt es im Rahmen der digitalen Transformation des Kulturbereichs anzustoßen und nutzbar zu machen. Mit vorliegender Studie ist hierfür bereits ein erster Schritt getan.

→ [Handlungsempfehlungen 3 bis 6, 11, 17 & 18 sowie 32](#)

Es geht um Haltung

Digitale Transformation erfordert Haltung. Eine Haltung, bei der eigene Verantwortlichkeiten erkannt und wahrgenommen werden. Sie findet in kontinuierlich über die Zeit gelebten Prozessen statt, nicht in fallweisen Einzelprojekten. Sie erfordert neue Denk- und Arbeitsweisen bei allen Akteur*innen. Dazu bedarf es eines hohen Maßes an Offenheit, Innovationsbereitschaft und positiver Fehlerkultur. Es bedarf eines Kulturwandels, da allein politische Vorgaben zur digitalen Transformation weder alle relevanten Anwendungen abdecken noch schnell genug auf hochdynamische Veränderungsprozesse reagieren können.

EINLEITUNG



„Erarbeitung einer Studie: *Handlungsempfehlungen der Länder zur Digitalität und digitalen Transformation im Kulturbereich und in der kulturellen Infrastruktur*“ lautete der Arbeitsauftrag der Kulturstiftung der Länder (KSL) im Auftrag der Kultur-Ministerkonferenz (Kultur-MK), dem sich die Wider Sense GmbH und maze pictures GmbH kollaborativ und im Dialog mit zahlreichen Fachleuten stellten.

Die Ländergemeinschaft ist Auftraggeberin der Studie und erbittet Handlungsempfehlungen für ihren Wirkungsbereich. Sie will damit ihren Weg, ihre Rolle und ihre (künftigen) Aufgaben beschreiben sowie einen länderübergreifenden bundesweiten Innovationsimpuls setzen. Die Studie soll strategisch Wege in die Zukunft weisen und weniger eine ‚Feierstunde‘ für die erreichten Leistungen der Länder in ihrer föderalen Vielfalt sein.

Diese Studie erliegt nicht der Versuchung, breit zu beschreiben, was digitale Transformation¹ meint, welches Kulturverständnis zu Grunde liegt oder welchen Grundwerten und ethischen Maßstäben Künstler*innen oder Einrichtungen verpflichtet sind. Dazu liegen vielfältige Beiträge vor. Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen sind so gefasst, dass daraus weiterfüh-

1 Wir sprechen in vorliegender Studie von digitaler Transformation, wenn wir Prozesse, Haltungen, gesellschaftliche Veränderungen, Kulturwandel etc. – also das große Bild der inhaltlichen Herausforderungen meinen. Wir sprechen von Digitalisierung, wenn wir den Fokus auf technische Prozesse und Anforderungen richten.

rende politische und administrative Aufträge abgeleitet werden können, die im Zusammenhang mit den dringend anstehenden Transformationsprozessen in den Kultureinrichtungen und den Kulturverwaltungen stehen.

Digitale Transformation ist keine neue Entwicklung. Vielmehr bleibt Deutschland bei der Ausgestaltung hinter anderen europäischen Ländern zurück. Deshalb ist es auch an der Zeit, nicht nur einzelne neue Projekte aufzusetzen, sondern aus den Projekterfahrungen der letzten Jahre zu lernen und nun für nachhaltige Strukturen zu sorgen.

Digitale Transformation meint immer auch Kulturpolitik, so wie künftige Kulturpolitik auch immer auf digitale Transformation einzahlen muss.

Mit Blick auf die Länder wie auch die Einrichtungen und in Teilen auch Kommunen werden zu sieben Handlungsfeldern die entsprechenden Handlungsempfehlungen skizziert (vgl. **Zentrale Handlungsfelder und Empfehlungen**) und mit ausgesuchten Best Practice Beispielen² illustriert.

Digitale Transformation als Hebel

Digitale Transformation ist nicht die einzige große Herausforderung für den Kulturbereich. Diversifizierung der Publika, koloniales Erbe und Provenienz, steigende Anforderungen an Resilienz, Klimakrise und Energiekosten, Inklusion, kulturelle Bildung usw. erfordern je für sich Aufmerksamkeit und Ressourcen, die Einrichtungen auch überfordern können. Wir brauchen eine Konzentration auf einige wenige, bewusst gewählte Themen, die im Rahmen der Möglichkeiten wirksam umgesetzt werden können.

Digitale Transformation kann bei adäquater Umsetzung ein Hebel und eine sinnvolle Unterstützung für die erfolgreiche Begegnung vieler dieser Herausforderungen sein. Die folgenden Kapitel zeigen auf, wie mit Hilfe der richtigen Strategie Audience Development und Community Building betrieben, Resilienz gesteigert und kulturelle Bildung mit neuen Ansätzen bereichert werden können.

Digitalität als Haltung

Digitale Transformation beschreibt weit mehr als neue technische Möglichkeiten. Sie ist Lebensweise und -wirklichkeit, noch Herausforderung für die einen, bereits neue Normalität für die anderen. Sie betrifft alle Lebensbereiche; von Medizin bis Stadtentwicklung, von Produktion bis Politik. Die digitale Transformation fordert alle auf eine Haltung zu entwickeln. Wir sprechen hier nicht von einem *nice to have*, sondern von substanziellen Voraussetzungen für Kunst und Kultur, um mit aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten und die Menschen in dieser Transformation nicht zu verlieren.

Jede Generation erschließt sich Kunst und Kultur im Bezug zu ihrer je eigenen Lebenswelt. Je nachdem, welcher Generation man sich zurechnet, wird man die digitale Transformation entweder für eine Revolution und Herausforderung halten, die die gewohnte ana-

² *Best Practice* ist immer schon das Aufzeigen der Vergangenheit. Sie soll im guten Sinne *Benchmark* sein, aber vor allem anregen, den Weg zur *Next Practice* zu gehen.

loge Welt verändert, oder man wird zeitgemäße Normalität erwarten, in der sich die Unterteilung in analoge und digitale Welt weitgehend aufhebt. Durch die internationale Vernetzung und die Geschwindigkeit digitaler Medien steigt der Anspruch an Kulturinstitutionen, Beiträge zu aktuellen Diskursen und Debatten anzubieten. Es nehmen aber auch die Möglichkeiten zu, dies mit großer Reichweite zu tun. Das Neben- und Miteinander von analogen und digitalen Kulturwelten eröffnet hier große Chancen für ein produktives Miteinander.

Digitale Technologien entwickeln sich rasant³. Statische Prozesse, starre Förderbedingungen und unflexible Strukturen passen nicht mehr auf diese Entwicklungen. Iterative Prozesse, Strategien, die so angelegt sind, dass sie sich ständig weiterentwickeln und (hoch)flexible Förderbedingungen werden diesen Veränderungsgeschwindigkeiten besser gerecht.

Digitale Strategie

„Ich glaube, dass jede Strategie die Grundlage für eine neue Strategie ist.“,

Laura Zenziper, Social Media und digitale Projekte am Konzerthaus Berlin.

Das Strategieverständnis der analogen Welt ist in der Regel eher statisch als dynamisch. Einmal verabschiedete Strategien wurden als über längere Zeit unverändert gültige Richtschnur verstanden. Dieses Verständnis wird dem Veränderungsdruck der digitalen Transformation nicht gerecht. Mit der Veränderungsgeschwindigkeit in der digitalen Welt wird man nur Schritt halten können, wenn man bereit ist, Strategien zu entwickeln und zu akzeptieren, die fortlaufende Veränderungen und Anpassungen ermöglichen. Die Frage für Systeme, wie eine öffentliche Verwaltung, ist letztlich nur: Wie groß soll der Abstand zur digitalen Realität sein bzw. (noch) werden? Damit sind eine Reihe von Veränderungen im Verwaltungsablauf verbunden, die alles andere als banal sind. Wie muss z. B. ein zeitgemäßes Förderprogramm aussehen, wenn sich innerhalb des Förderzeitraums die Rahmenbedingungen nicht nur einmal, sondern mehrfach weiterentwickeln? Mit Blick auf neue Anforderungsprofile in der Verwaltung muss gefragt werden, wie attraktive Arbeitsbereiche und Aufgabenprofile aussehen müssen, um das dringend benötigte Personal für die digitale Transformation im längst stattfindenden *war for talents* zu finden und zu binden.⁴

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen sind daher als Eckpunkte für eine fortlaufend weiterzuentwickelnde digitale Strategie im Kulturbereich der Ländergemeinschaft zu verstehen. Ausführliche Handlungsempfehlungen finden sich dazu im **Handlungsfeld Strategie und Ziele**.

Kooperativer Föderalismus

Nicht nur die 16 Länder sind gefordert, für die Gestaltung der Herausforderungen der digitalen Transformation eine Lern- und Akteur*innengemeinschaft zu bilden. Diese gewaltige strategische wie praktische Aufgabe lässt sich nur in einem kooperativ verstan-

³ „Der Prozess betrifft nicht nur die sich zum Teil in hoher Dynamik verändernden beruflichen Anforderungen, sondern prägt in zunehmendem Maße auch den privaten Lebensbereich (...)“, Kultusministerkonferenz (Dezember 2016): *Bildung in der Digitalen Welt*, S. 8, <https://www.kmk.org/themen/bildung-in-der-digitalen-welt/strategie-bildung-in-der-digitalen-welt.html>, abgerufen am 10.12.2022. Während der Wissenschaft ein eigenes Kapitel gewidmet wird, fehlt der Bezug zur Kulturpolitik gänzlich.

⁴ „(...) Es geht darum, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sich in Zukunft aussuchen kann, wann, wo und wie sie oder er arbeitet.“ Sascha Lobo, https://www.haufe.de/personal/personalszene/sascha-lobo-zur-rolle-von-hr-bei-der-digitalisierung_74_568714.html, abgerufen am 05.12.2022.

denen Föderalismus von Ländern, Bund und Kommunen erfolgreich umsetzen. Längst sind viele Kultureinrichtungen in kooperativ-gemeinschaftlicher Trägerschaft von Ländern, Kommunen und dem Bund. Gelegentlich (und noch zu selten) treten auch private Stiftungen oder andere Formen der Public Private Partnership hinzu.

Aus dieser Verantwortungsgemeinschaft ergeben sich in der digitalen Transformation die Notwendigkeiten, abgestimmte strategische Ziele zu formulieren und zu verfolgen, Ressourcen langfristig wirkend einzusetzen und Lasten klug zu verteilen, Expertisen abzurufen und zu verbreiten und kooperativ statt allein, vernetzt statt unabgestimmt und strategisch gezielt, statt unkoordiniert vorzugehen. Handlungsempfehlungen werden dazu im **Handlungsfeld Austausch und Vernetzung** ausgesprochen.

Transformation

Systemische Ansätze bei der digitalen Transformation, in denen die Verantwortungsträger*innen im System zu Wissensträger*innen und Akteur*innen der digitalen Transformation gemacht werden, wirken nachhaltiger. Konkret heißt dies, Politik, Verwaltung, Praxis und Wissenschaft, ggf. auch Verbände und Zivilgesellschaft, gehören bei der Erarbeitung von Strategien an einen Tisch. Dabei sollen ausdrücklich auch weitere externe Fachleute unterstützen und begleiten. Um Hierarchien zu überwinden, hilft es, wenn Prozesse extern moderiert werden. Transformationen brauchen nicht nur den gemeinsamen Strategieprozess, sondern genauso engagiert entwickelte Implementierungen, die idealerweise ebenfalls in einem Multistakeholderprozess (runder Tisch) von Politik, Verwaltung, Praxis, Wissenschaft und Zivilgesellschaft entwickelt werden und deren Umsetzung evaluiert wird.⁵ So wird neues Wissen über Wirksamkeit gewonnen und werden Ausgangspunkte für weiterentwickelte Strategien und Implementierungen markiert. Handlungsempfehlungen dazu, wie die so erarbeiteten Erkenntnisse in die Gestaltung spezifischer digitaler Förderstrukturen münden können, gibt das **Handlungsfeld Fördermaßnahmen**.

Kompetenzen

Die digitale Transformation ist kein Prozess, der allein in ein Digitalisierungsreferat ausgelagert werden kann. Vielmehr durchziehen digitale Transformationen alle Bereiche einer Einrichtung und verändern interne Arbeitsprozesse, Aufgabenbereiche und Anforderungsprofile, Hierarchien und Teamstrukturen ebenso wie die Interaktion mit der „Außenwelt“.

Ob Ministerium oder Theater, Soziokultur oder Museum – digitale Transformation heißt, die bisherigen Arbeitsweisen grundlegend zu hinterfragen und eine neue Haltung in der Gemeinschaft der Akteur*innen zu entwickeln. Das bedeutet aber auch, es braucht eine klare politische Linie und damit eine gemeinsame Selbstfestlegung von Verwaltungsleitung und politischer Führung. Das muss auch darauf zielen, die jeweilige politische Kultur, wie auch Ver-

5 “Once implementation is out of the hero’s hands, institutional forces take over: the administration’s cultural norms and structural organisation.” Funke, Corinna (2022): Digitization, fast and slow: comparing the creation of digital public services in Denmark, France and Germany, S. 174, <http://hdl.handle.net/1814/74971>, abgerufen am 08.12.2022.

6 „The case studies revealed that the degree of fragmentation within a country’s politico-administrative structure and the administrative culture of its civil service determined whether a state was able to produce well-functioning and attractive digital public services in a timely fashion. (...) Germany appeared all but paralyzed. This showcases how powerful actors are a necessary starting point for digital public sector reform – but their support is by no means sufficient for success. (...) But the French as well as the German and the Danish cases also showed that in order to become a hero, a politician or high-ranking civil servant requires not only courage but also a number of the allies and a welcoming climate among the public service when it comes to digitization.” Ebd., S. 173.

waltungskultur neu zu fassen und zu leben. Digitale Transformation ist ein umfassender Kulturwandel – nicht nur bei anderen, sondern vor allem bei der eigenen Denk- und Arbeitsweise.⁶ Externe Beratungen und agile interne Teams können bei den ersten Schritten unterstützen. Für die Entwicklung eines eigenen Habitus erfordert digitale Transformation aber von allen Digitalkompetenz, Digitalaffinität, Digitalbewusstsein und technologische Souveränität, auf Seiten der Ministerien und Fördergeber, der Einrichtungen sowie der Nutzer*innen. Handlungsempfehlungen hierzu finden sich in den Ausführungen zum **Handlungsfeld Personal und interne Kultur**.

Ressourcen

Transformationen insgesamt und die digitale Transformation im Besonderen gelingen dann, wenn angemessene Mittel dafür bereitstehen. Das kann auch bedeuten, vorhandene Mittel umzu- lenken und Budgets neu zu strukturieren und zu akzentuieren. Viele Kultureinrichtungen erleben gerade, dass die Corona-Pandemie zu einem veränderten Verhalten ihrer Publika geführt hat. Statt bei zurückgehenden Auslastungen mit den alten Rezepten *more of the same* zu veranstalten, muss überlegt werden, wie auch durch Umschichtungen im Budget freie Mittel für die digitale Transformation gewonnen werden, die z. B. Audience Development und Community Building systematisch unterstützen. Digitale Transformation bleibt auf unabsehbare Zeit eine Daueraufgabe, die zwar anfänglich als Projekt angeschoben werden kann, aber künftig in die ständigen betrieblichen Abläufe integriert werden muss. Mit ‚Projektitis‘ wird die digitale Transformation nicht bewerkstelligt. Diese Zusammenhänge sind Thema der **Handlungsfelder Fördermaßnahmen** sowie **Community Building und Audience Development**.

Klärungen

Dieses Papier zeigt noch einmal deutlich auf, wie nötig gemeinsame Verabredungen auf nationaler bzw. EU- oder gar internationaler Ebene sind. Dazu werden im Handlungsfeld **Austausch und Vernetzung** Handlungsempfehlungen vorgestellt, wie Klärungen herbeigeführt werden können.

Öffentlich geförderte Einrichtungen sollten grundsätzlich dem triple O-Ansatz folgen: Open Access, Open Content und Open Source.

Eine gründliche und tiefgehende Auseinandersetzung zum Thema künstliche Intelligenz sprengt den Rahmen dieser Studie. Hier wird der Ländergemeinschaft empfohlen zu gegebener Zeit eine spezifische Studie zu vergeben, die sich mit dem Thema KI aus verschiedenen Perspektiven befasst. Zum einen ist KI inzwischen selbst Teil künstlerischer Prozesse. So komponiert KI z. B. aus zuvor digitalisierten Werken berühmter Komponist*innen eigene Werke oder aber Besucher*innen interagieren mit einem Kunstwerk, dass sich daraufhin verändert, weiterentwickelt bzw. erst erschaffen wird. Algorithmen kreieren neue Kunstwerke, die neue Kunstwerke erschaffen, die neue Interaktionen ermöglichen. Faszinierende Kunstwelten eröffnen sich mittels KI. Wie es aber in diesem Kontext z. B. mit klassischen Urheber- und Nutzungsrechten aussieht, ist ein Thema, das sich lohnt gesondert betrachtet zu werden.

Praktische Anwendungen für KI zeigen sich beim Thema Community Building, wenn z. B. Nutzer*innendaten ausgewertet werden sollen. Allerdings setzt KI große Mengen an Daten

voraus, die zu diesem Thema in den seltensten Fällen bisher vorliegen. Siehe dazu auch das **Handlungsfeld Community Building und Audience Development**.

Andererseits muss die Beschäftigung mit den zugrundeliegenden Algorithmen und im Interesse einer Bewahrung von Vielfalt und unvoreingenommener Repräsentation eine dauerhafte Aufmerksamkeit der kulturpolitischen Akteur*innen finden.

Ganz grundsätzlich sollten dann auch kulturphilosophische Fragestellungen, wie die nach der ‚Humanität‘ von KI, bedacht und diskutiert werden.

In dieser Studie nicht näher betrachtet bleiben Datenschutz und Datensicherheit. Die Europäische Datenschutzverordnung ist mit der DSGVO in deutsches Recht umgesetzt worden. Sie setzt im Kern den Rahmen, wobei immer wieder zu beobachten ist, dass es dazu 16 verschiedene Auslegungen durch die Landesdatenschutzbeauftragten gibt. Hier wächst national eine dringliche Aufgabe für die Politik heran, für klare und einheitliche Rahmenbedingungen in der Ländergemeinschaft zu sorgen.

Der völkerrechtswidrige Überfall Russlands auf die Ukraine am 24.02.2022 führt deutlich vor Augen, welchen wichtigen Beitrag die Digitalisierung für die Resilienz von Kultureinrichtungen leisten kann. Raub von Kulturgut wie jüngst im Keltenmuseum oder auch Naturkatastrophen wie beim Elbehochwasser 2012 und im Ahrtal 2021 verdeutlichen, wie wichtig es ist, die Reaktionsmöglichkeiten unserer Kultureinrichtungen auf Störungen von außen zu verbessern. Noch vor einem Jahr spielte die Frage, wie auch bei rasant steigenden Energiepreisen oder möglichen Blackouts der Betrieb von Kultureinrichtungen aufrechterhalten werden kann, keine besondere Rolle. Aber Resilienz in Zeiten der digitalen Transformation weist weit darüber hinaus. Sie ist nicht nur geeignet, ein kulturphilosophisches Grundsatzthema zu sein, sondern braucht auch ganz praktische Verabredungen und sollte in jeder Strategie auftauchen. Nicht zuletzt beruht eine solche Resilienz auf dem Aufbau geeigneter digitaler Infrastrukturen. Hinweise hierzu gibt das **Handlungsfeld Digitale Infrastrukturen**.

Transparenz und Evaluation

Dieses Papier will keine Rechenschaft darüber ablegen, was überall schon an bemerkenswerten Initiativen und Projekten, Förderungen und Erfolgen erreicht wurde. Diese sind im Gegenteil ausdrücklich anerkannt. Es will auf künftige Handlungsfelder fokussieren, Leerstellen aufzeigen und die Bildung von Strukturen anregen, mit denen Räumen für die dauerhafte strategische Debatte, das wechselseitige Verstehen und den kollegialen Austausch und für weiterführende Entscheidungen geschaffen werden. Gerade in Zeiten knapperer Ressourcen.

Struktur

Im Anschluss an diese **Einleitung** befasst sich das **zweite Kapitel** mit dem **methodischen Vorgehen** der vorliegenden Studie und erläutert die Vorgehensweise bei der qualitativen Erhebung der Länderabfrage sowie bei der Durchführung der Expert*innen-Interviews. Im **dritten Kapitel** werden daraus **sieben zentrale Handlungsfelder** abgeleitet. Ausgehend von einer kurzen Skizze zu den jeweiligen Herausforderungen sowie dem Status quo werden Handlungsempfehlungen formuliert. Im **Anhang** finden sich verschiedene Materialien und

Zusatzinformationen inklusive Best Practice-Beispielen für die identifizierten Handlungsfelder und auch darüber hinaus.

Diese Studie ist so angelegt, dass jedes Bundesland damit nicht nur seine eigene Landesstrategie abgleichen, sondern die Studie zum Ausgangspunkt in einem iterativen, wie kontinuierlichen Strategieprozess zur digitalen Transformation nutzen kann. Dass dieses Vorgehen nicht losgelöst von einem intensiven Dialog in der Ländergemeinschaft genauso wie mit Bund und Kommunen aber auch mit Verbänden, Stiftungen und anderen Stakeholdern zu führen ist, zeigt nicht nur das **Handlungsfeld Austausch und Vernetzung**.

Wenn es dieser Studie gelingt, Denkanstöße in Richtung einer neuen Haltung in Politik, Verwaltung und Praxis zu entwickeln, wenn nicht nur Strategien, sondern auch Implementierungen möglich werden, wenn bei der Transformation viele konstruktiv eingebunden sind und zusammenwirken, wenn Ressourcen frei werden und sich geeignetes Personal findet oder weiterentwickelt, dann werden auch neue Zielgruppen gewonnen, die Arbeit wird profilierter, neue Resilienz wird sichtbar und ungeahnte kulturelle Welten werden entstehen.

Kurz: Digitale Transformation gelingt.

METHODISCHES VORGEHEN

Qualitative Erhebung: Länderabfrage und Expert*inneninterviews

Zentral bei der Erstellung der Digitalstudie war eine qualitative Erhebung, in Form einer Länderabfrage sowie die Durchführung von 14 Expert*innen-Interviews. Ziel der Länderabfrage und Expert*innen-Interviews war es zum einen, einen systematischen Überblick über den Status quo der digitalen Transformation im Kulturbereich in Deutschland zu erhalten. Zum anderen wurden gezielt Gespräche mit Expert*innen unterschiedlicher thematischer Verortung und regionaler Ansiedlung geführt (z. B. aus Museen, Konzerthäusern oder Wissenschaft und aus unterschiedlichen Regionen bzw. dem Ausland), um die Perspektive der Ländervertreter*innen um die Erfahrungen verschiedener Stakeholdergruppen zu erweitern und Best Practice Beispiele zu identifizieren. Dabei wurden die Expert*innen explizit nach ihrer professionellen Einschätzung und Erfahrung gefragt. Diese repräsentieren nicht die Kultureinrichtungen selbst, sondern die jeweiligen Kompetenzgebiete. Während bei der Länderabfrage primär der Status quo, z. B. vorhandene Förderstrategien und Förderprinzipien oder aktuelle Herausforderungen und Bedarfe im Bereich Digitalisierung, abgefragt wurde, wurden die Expert*innen auch perspektivisch zu Potenzialen sowie mittelfristigen Ziel- und Schwerpunktsetzungen im Rahmen des digitalen Wandels interviewt. Zudem konnte in den Interviews auch auf Spezifika der einzelnen Sparten und Einrichtungen eingegangen werden.

Die Ergebnisse beider Erhebungen dienen im Kontext der Studie als Ausgangspunkt für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Bundesländer. Sie richten sich aber auch an die Einrichtungen, Kommunen, darüberhinausgehende (auch private) Träger *innen sowie Verantwortliche auf Bundesebene und der Europäischen Union.

Länderabfrage

Die Vertreter*innen der Bundesländer aus den Ministerien für Kunst und/oder Kultur wurden mithilfe eines Fragebogens zu vier Themenbereichen befragt. Die Länderabfrage wurde mit Unterstützung der Senatsverwaltung für Kultur und Europa/Berlin koordiniert. Alle 16 Bundesländer wurden im Juli 2022 angeschrieben und reichten ihre Antworten bis zum 08.09.2022 ein. Der Rücklauf lag bei 100%. Die Antworten der qualitativen Erhebung wurden in einer Datenbank erfasst, nach Themenbereichen geordnet, codiert und quantitativ grafisch ausgewertet.

Die Länderabfrage deckte die Themenbereiche Strategie und Organisation, Menschen und Kultur, Community Building und Audience Development sowie Digitale Infrastrukturen ab. Die Identifizierung dieser vier Wirkungsebenen der digitalen Transformation ergaben sich aus der Ausschreibung und sind Ergebnis der Abstimmung zwischen der Steuerungsgruppe auf Länderseite und den Auftragnehmerinnen Wider Sense und maze pictures. Die Fragen bezogen sich zum einen auf die Landesebene, zum anderen wurden die Vertreter*innen um ihre Einschätzung bzgl. der landesseitig geförderten Kultureinrichtungen gebeten.

Strategie und Organisation

Zunächst wurde erhoben, ob in den Bundesländern eine Digitalisierungsstrategie für den Kulturbereich vorliegt, welche thematische Ausrichtung und Zielsetzung sie beinhaltet, welche Verankerung sie im Land erfährt und welche weiteren Akteur*innen in die Strategie einbezogen sind. Die Frage nach dem Vorliegen einer Digitalisierungsstrategie wurde neben der Länderebene auch mit Blick auf die Kultureinrichtungen der einzelnen Bundesländer gestellt.

Im Zusammenhang mit bestehenden oder geplanten Förderprogrammen zur Digitalisierung wurde nach zeitlich begrenzter Projektförderung und langfristiger strukturell verankerter Förderung gefragt. Erhoben wurde auch die Ausrichtung der einzelnen Förderprogramme hinsichtlich ihrer Ziele wie z. B. steigende Besucher*innenzahlen oder die Förderung von Mitarbeitenden im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen. Es konnten auch Angaben zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Förderprogramme (z. B. digitale Vermittlungsformate, Kulturgutdigitalisierung oder Vorgabe von Standards) sowie zur Wirkungsmessung gemacht werden. Schließlich wurden die Landesvertreter*innen nach ihrer Einschätzung hinsichtlich

der Stärken und Schwächen aktueller oder bereits abgeschlossener Förderprogramme gefragt.

Der Themenbereich „Strategie und Organisation“ beinhaltet auch die Abfrage nach mittelfristigen Schwerpunktsetzungen hinsichtlich der Gestaltung des digitalen Wandels im Kulturbereich in den einzelnen Bundesländern sowie die Frage nach inhaltlichen, personellen und finanziellen Bedarfen im Feld der Kulturförderung im Kontext der digitalen Transformation. Schließlich wurde auch gezielt nach den größten Herausforderungen und Bedarfen in den Einrichtungen gefragt.

Personal und interne Kultur

Im Rahmen der Wirkungsdimension „People and Culture“ bzw. „Personal und interne Kultur“ digitaler Transformation wurde die Ebene der Mitarbeitenden und der internen Kultur für die Aktivierung und Umsetzung der digitalen Transformation im Kulturbereich untersucht. Dabei wurden v. a. die Weiterbildungsbedarfe und -angebote, Kommunikationsformate und personellen Ressourcen auf Länder- und Einrichtungsebene beleuchtet.

Community Building und Audience Development

Der Themenbereich Community Building und Audience Development setzte sich mit der Ebene der Besucher*innen und angestrebten Publika in der digitalen Transformation des Kulturbereichs auseinander. Dabei wurden sowohl digitale Community Building-Konzepte und Angebotsstrukturen als auch die Erfassung und Bewertung digitaler Kulturbesuche untersucht.

Digitale Infrastrukturen

Bei der Wirkungsdimension „Digitale Infrastrukturen“ wurden insbesondere Standards in den Blick genommen. Konkret wurde erhoben, inwiefern gemeinsame Standards bei bestimmten digitalen Infrastrukturthemen im

Kulturbereich von den Vertreter*innen der Länder erwünscht sind und wo es weiterhin Gestaltungsspielraum geben sollte.

Die Frage nach den größten Herausforderungen in Bezug auf die digitale Infrastruktur im Kulturbereich wurde sowohl aus der Perspektive der Länder (z. B. gemeinsame Kultur-Cloud- und Plattformmodelle, Datenbanken oder Standards für die Vermittlung und den Erhalt von kulturellem Erbe), als auch mit Blick auf die Einrichtungen gestellt. Auf Ebene der Kultureinrichtungen wurde zudem eine Einschätzung der Vertreter*innen der Länder zum Ausstattungsgrad der digitalen Infrastrukturen erbeten.

Expert*innen-Interviews

Insgesamt wurden 14 teilstandardisierte Interviews mit insgesamt 17 Interview-partner*innen aus den folgenden Bereichen durchgeführt: Museum (7), Konzerthaus (1), Bibliothek (1), Theater (1), Förderinstitutionen (3), Wissenschaft (2) sowie Wirtschaft und Beratung (2). Bei der Entscheidung für die Auswahl der Expert*innen wurden Kriterien angelegt, die bzgl. der Sparten, des Standortes (Bundesländer) und in Bezug auf Gender eine ausgeglichene Gruppe darstellen sollten.

Drei der 14 Interviews wurden mit jeweils zwei Interviewpartner*innen geführt. Alle anderen Expert*innen wurden allein befragt mit in der Regel zwei Interviewer*innen. Die Interviews wurden via Videokonferenz geführt und mit vorheriger Einholung der Zustimmung der Gesprächspartner*innen aufgezeichnet. Die Dauer der leitfadengestützten Gespräche lag bei durchschnittlich 60 min. Anschließend wurden die Gespräche transkribiert und einzelne Textpassagen den im Rahmen der Länderabfrage erstellten Thesen zugeordnet. Parallel dazu wurden prägnante Zitate sowie Best Practice Beispiele festgehalten.

Inhaltlich wurden die Expert*innen zu den besonderen Herausforderungen für Kulturinstitutionen im Bereich der digitalen Transformation, zu Potenzialen und dem veränderten Nutzungsverhalten von Besucher*innen bzw. Nutzer*innen (etwa durch die Covid-Pandemie), zu besonders gelungen bzw. interessanten digitalen Kulturprojekten sowie zu mittelfristigen Schwerpunkten und Zielen für die Gestaltung des digitalen Wandels befragt. Zudem wurden auch hier Weiterbildungsbedarfe und darüberhinausgehende Erfordernisse erfasst. Schließlich wurden die Expert*innen nach ihrer Einschätzung zur Entwicklung des digitalen Wandels im Kulturbereich innerhalb der kommenden Jahre befragt.

ZENTRALE HANDLUNGSFELDER UND EMPFEHLUNGEN

HANDLUNGSFELD 1

Strategie und Ziele

HANDLUNGSFELD 2

Austausch und Vernetzung

HANDLUNGSFELD 3

Fördermaßnahmen

HANDLUNGSFELD 4

Personal und interne Kultur

HANDLUNGSFELD 5

Community Building und Audience Development

HANDLUNGSFELD 6

Digitale Infrastrukturen

HANDLUNGSFELD 7

Messung und Evaluation

HANDLUNGSFELD 1

Strategie und Ziele

Zentrale Herausforderung

Die Umsetzung von digitalen Transformationsprozessen im Kultursektor ist nur in Ausnahmefällen von klar formulierten und kommunizierten, konsistenten, operationalisierbaren und in Koordination mit allen Beteiligten entwickelten Digitalstrategien geleitet, die sich aus umfassenderen Leitbildern ableiten. Es fehlt an konkreten Positionierungen dazu, was Kultureinrichtungen in Zukunft ausmachen wird, welche programmatischen Zielsetzungen sie verfolgen, und inwiefern durchgeführte oder geplante Maßnahmen auf eine solche Strategie einzuwirken. Dass Strategieprozessen ein agiler und iterativer Charakter innewohnt, ist ebenfalls noch nicht in allen Arbeitsbereichen Standard. Dies gilt trotz einzelner vielversprechender Ansätze sowohl für die Kultureinrichtungen selbst wie für die Kulturverwaltung.

Erfassung Status quo

Sowohl auf Länder-, als auch auf Einrichtungsebene gibt es kaum eigenständige, umfassende und klar kommunizierte Digitalstrategien für den Kulturbereich

Laut der Länderumfrage verfügen lediglich vier Bundesländer über eine Digitalstrategie für den Kulturbereich, bei weiteren neun gibt es punktuelle Leitlinien und drei haben gar keine Digitalstrategie. Dabei gaben sechs der Befragten an, ihre Digitalstrategie in die Breite zu kommunizieren, weitere sechs kommunizieren sie über offizielle Portale, Mittelvergabe oder Berichte und vier konnten keine Angaben dazu machen. Nur etwa die Hälfte der Bundesländer (9) entwickeln ihre Digitalstrategie gemeinsam mit den Einrichtungen bzw. setzen sie gemeinsam um. Als weitere Partner*innen bzw. Akteur*innen wurden externe Expert*innen, Universitäten und (Fach-) Hochschulen, Landesbehörden und Ämter des öffentlichen Rechts sowie Verbände und Vereinigungen genannt. Fünf Befragte konnten keine Partner*innen oder Akteur*innen benennen.

Hinsichtlich der Einrichtungen gaben nur zwei Befragte an, dass nahezu alle vom Land geförderten Kulturinstitutionen über eine Digitalstrategie verfügen, bei elf Befragten ist es gar nicht bekannt. Je eine Nennung entfiel auf „mehr als die Hälfte“, „etwa die Hälfte“ und „weniger als die Hälfte“.

Dieser Umstand spiegelt sich auch in den Aussagen der Expert*innen wider. Die wenigsten Einrichtungen verfügen über eine eigenständige und umfassende Digitalstrategie. Ist eine Digitalstrategie vorhanden, wird diese meist nicht kommuniziert, wenn überhaupt verschriftlicht. In der Folge werden Maßnahmen oft nicht an Zielvorgaben gekoppelt. Hinzu kommt, dass digitale Belange oft allein an die Verwaltung,

die IT-Abteilung oder die Marketing- bzw. Pressestelle delegiert werden, was zu einem Silodenken einzelner Abteilungen und zusammenhangslosen Einzelprojekten führt.

„An was es mir fehlt, ist, dass es wirklich eine Strategie in einem Haus gäbe, in der gesagt wird: Okay, was brauchen wir, um was zu erreichen? Und das einfach mal aufschreibt und mit Zahlen hinterlegt, mit Personal.“, Matthias Mühling, Direktor der Städtischen Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München.

Selbst, wenn digitale Strategien vorhanden sind, greifen sie häufig nur Teile der Gesamtherausforderung der digitalen Transformation auf

Die Erarbeitung einer digitalen Strategie beginnt bei der Findung einer einheitlichen und verbindlichen Definition von „Digitalisierung“ oder „digitaler Transformation“ und der Entscheidung, welche Aufgabenbereiche über eine Strategie erfasst und strukturiert werden sollen. Dass digitale Transformation nicht nur einzelne Formate (etwa eine Online-Sammlung oder einige Vermittlungsformate) betrifft, sondern in erster Linie die Arbeitsprozesse und interne Organisation von Institutionen verändert, ist oft nicht allen bewusst. Die Vorstellung, was eine solche umfassende Transformation bedeutet, ist häufig unklar. Die Bandbreite unterschiedlicher Interpretationen reicht von der digitalen Erfassung von Beständen in Bildern, Scans und Metadaten bis zu mit statischer Kamera abgefilmten Live-Veranstaltungen, die im hauseigenen YouTube-Channel laufen. Oft adressiert eine Digitalstrategie in den Institutionen deshalb auch nur die Konzeption und Steuerung von Werkzeugen und Kampagnen in der digitalen Kommunikation, nicht aber das umfassendere Thema, wie alle Prozesse, die mit Digitalisierung zu tun haben, die Positionierung der Einrichtung als Ganzes exemplifizieren können.

„Wir verstehen (...) Digitalstrategie immer auch als einen Aspekt der gesamten Kommunikation, die einhergeht mit unterschiedlichen programmatischen, betrieblichen Aspekten und Kanälen, die wir bedienen und bewusst auswählen. (...) Ich sehe Strategie als Leitbild, wodurch alle Mitarbeitenden an einem Haus oder in einem Projekt wissen, wohin wir wollen. Demnach eine strategische Ausrichtung, so dass jeder in seiner Funktion weiß, wofür er das macht und was am Ende die Erwartungshaltung ist. Dass ein strategischer (Digital-)Prozess mit einer Abschluss-evaluation zu Ende ist, glaube ich nicht. Ich glaube, dass jede Strategie die Grundlage für eine neue Strategie ist.“

Laura Zenziper, Social Media und digitale Projekte am Konzerthaus Berlin.

Es besteht bei vielen Einrichtungen zudem ein Missverständnis bezüglich der Haltbarkeitsdauer einer jeden Strategie im digitalen Bereich. Es geht nicht darum, eine solche Strategie einmal zu formulieren und dann über lange Zeiträume festzuschreiben. Viele Technologien und Handlungsmöglichkeiten sind so schnellen Wandlungs-

prozessen unterworfen, dass ein agiles Vorgehen notwendig ist. Auch Strategieprozesse müssen iterativ angelegt werden. Sie müssen für stetige Veränderung offen sein, in regelmäßigen Abständen überprüft und an neue Realitäten angepasst werden.

Es fehlt ein Code of Conduct in digitalen Räumen als Teil einer digitalen Strategie

Der digitale Wandel ist vor allem ein Kulturwandel und zwingt Kulturinstitutionen und Kulturakteur*innen, althergebrachte Strukturen und Prozesse zu überdenken und anzupassen. Neue Technologien und Medien beeinflussen unser Denken, Sprechen und Handeln und entwickeln dabei auch ein Eigenleben. Umso dringlicher ist die Frage, ob die Werte und Ziele von Kulturinstitutionen mit den neuen Logiken von Plattformen oder Devices übereinstimmen.

Aus den Expert*innen-Interviews geht hervor, dass es noch keinen Code of Conduct für digitale Räume als Teil einer Digitalstrategie gibt. Dies bezieht sich sowohl auf eine reflektierte Nutzung von Technologien und Plattformen, Kooperationspartner*innen, Arbeitsbedingungen, Co-Sponsorship, aber auch auf soziale Umgangsformen, z. B. in Hybridveranstaltungen.

*„Nur in den sogenannten digitalen Bereichen lassen wir uns auf Partner ein, deren ethischer Kompass und deren strukturelle Verfasstheit uns eigentlich nicht erlaubt, mit ihnen zusammenzuarbeiten. (...) wir versuchen, unsere digitale Kommunikation und unsere digitale Ansprache mit Partnern zu machen, die nicht der Öffentlichkeit verpflichtet sind, sondern die als gewinnstrebende Konzerne allem widersprechen, was wir tun und was unsere Künstler*innen tun.“, Matthias Mühling, Direktor der Städtischen Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München.*

Handlungsempfehlungen

Strategieprozesse in allen Fördereinrichtungen ermutigen und einfordern (1)

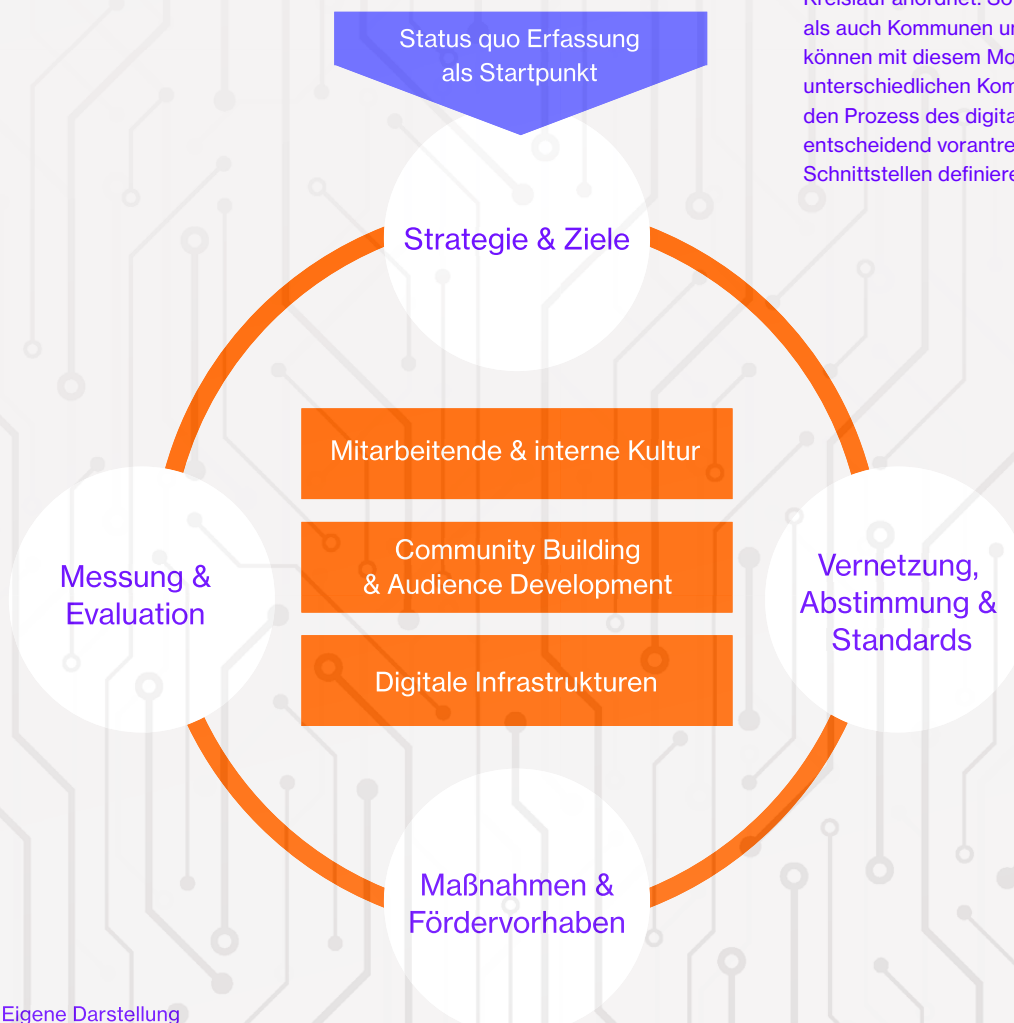
Idealerweise sollten alle Fördermittelempfänger*innen verpflichtet werden, einen vollständigen Strategieprozess zu durchlaufen: angefangen bei der Formulierung eines umfassenden Leitbilds, eines daraus abgeleiteten kürzeren und prägnanteren Mission Statements bis hin zu einem klar aus beiden abgeleiteten, quantifizierten Maßnahmenkatalogs. Das mag aus praktischen Gründen in Krisenzeiten nicht immer möglich sein. Solche Prozesse sind aber unerlässlich, weil am Anfang aller relevanten Aktivitäten einer Einrichtung eine Analyse sowie ein Leitbild mit klarer Zielvorstellung stehen sollten. Dennoch gibt es häufig keine übergreifende Darstellung oder Katalogisierung der eigenen Zielsetzungen und Aktivitäten. Die Durchführung agiler und iterativer Strategieprozesse, die Entwicklung und Implementierung verbinden, überwindet die Silos einzelner Abteilungen. Genau deswegen ist aber Hilfe von außen, jenseits der eigenen Organisation, für den Erfolg dieser Prozesse entscheidend. Hier

können die Länder selbst in die Vermittlungs- bzw. Moderationsrolle in die einzelnen Kultureinrichtungen gehen. Es gibt in diesem Bereich aber auch eine große Zahl von Dienstleister*innen und Beratungen, die sich auf die Vermittlung genau solcher Prozesse spezialisiert haben und mit denen gemeinsam Institutionen eine digitale Reifegradanalyse ihres Hauses durchführen, Ziel- und Managementsysteme im Rahmen eines Objectives and Key Results/Balanced Scorecard-Ansatzes entwickeln können (vgl. hierzu auch das **Handlungsfeld Digitale Infrastrukturen**).

Aus Strategien konkrete Zielvorgaben und Kriterien zur Messung des Projekterfolgs ableiten (2)

Wo nicht klar definiert ist, welche Ziele und Absichten man als Einrichtung oder Förderinstitution verfolgt, können auch keine Kriterien definiert werden, welche Art von Aktivitäten für die Erreichung dieser selbstgesteckten Ziele förderlich sind. Für jedes Förderprojekt sollte als Teil des Antrages angefordert werden, welche Aspekte der allgemeinen Strategie und der spezifischen Digitalstrategie eines Hauses durch genau dieses Projekt unterstützt werden und was das konkrete Ziel ist, welches

Abb. 1: Modellhafter Strategieprozess zur digitalen Transformation des Kulturbereichs



Die Abbildung zeigt einen modellhaften Strategieprozess, welcher die zentralen Handlungsfelder der Studie zur digitalen Transformation des Kulturbereichs in einem kontinuierlichen, iterativen Kreislauf anordnet. Sowohl die Länder als auch Kommunen und Einrichtungen können mit diesem Modell und ihren ganz unterschiedlichen Komplexitätsgraden den Prozess des digitalen Wandels damit entscheidend vorantreiben und sinnvolle Schnittstellen definieren.

Quelle: Eigene Darstellung

mit dem Projekt erreicht werden soll. Gemeinsam sollten öffentliche Förderer und antragsstellende Einrichtungen dann eine von beiden Seiten aussagekräftige Liste von Zielvorgaben erarbeiten, die ein zentrales Kriterium für die Mittelvergabe darstellen und im Rahmen von Verwendungsnachweisen belegt und dokumentiert werden müssen (vgl. hierzu **Handlungsfeld Fördermaßnahmen**).

Best Practices

GLAMi Nomination: Digital Content Strategy

Die Digital Content Strategie von Louise Cohen (Head of Digital an der Royal Academy of Arts, London) war eine der ersten in diesem Bereich und gewann 2017 einen GLAMi Award bei der Konferenz „Museums and the Web“ in Cleveland.

<https://mw17.mwconf.org/glami/digital-content-strategy/>

„Joined up digital marketing“

Diese Präsentation von Ali Forbes (Head of Marketing) und Louise Cohen (Head of Digital Content) von der Royal Academy of Arts in London für die Arts Marketing Association (AMA) Konferenz 2019 erläutert, wie durch eine klare Definition von Zielen und Werten sowie durch einen gemeinsamen Ansatz, eine wirksame und konsistente Kommunikation über alle Kanäle hinweg erreicht werden kann.

<https://www.slideshare.net/LouiseCohen3/joined-up-digital-marketing-royal-academy-of-arts-at-ama-2019>

„The Centre Pompidou – Strategic Directions“

Das Strategiepapier des Centre Pompidou in Paris gibt einen guten Einblick wie eine Strategie formuliert sein kann, die auf der Analyse der eigenen Stärken und Schwächen aufbaut.

http://mediation.centrepompidou.fr/documentation/directeurmnam/Strategic_Directions.pdf

Kulturforum Witten

„Digitale Transformation im Kulturbetrieb: In jedem Scheitern liegt ein Erkenntnisgewinn“⁷

Das Kulturforum Witten verfolgt einen ganzheitlichen, abteilungsübergreifenden Ansatz und hat für die digitale Transformation auch eine Personalstelle geschaffen.

„Digitale Transformation ist eines der großen Themenfelder der Zukunft, mit der sich alle Kulturinstitutionen beschäftigen müssen. Dabei gilt: Je früher man beginnt, umso weniger muss man aufholen.“⁸

<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Digitale-Transformation-im-oeffentlichen-Kulturbetrieb-In-jedem-Scheitern-liegt-ein-Erkenntnisgewinn,4410>

<https://www.kulturforum-witten.de/de/kulturforum/digitalitaet>

⁷ <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Digitale-Transformation-im-oeffentlichen-Kulturbetrieb-In-jedem-Scheitern-liegt-ein-Erkenntnisgewinn,4410>, abgerufen am 18.12.2022.

⁸ Ebd.

HANDLUNGSFELD 2

Austausch
und
Vernetzung

Zentrale Herausforderung

Einer für Alle, Alle für Einen

In der digitalen Transformation zeigt sich in vielen Bereichen, dass in Ländern, die nicht föderal organisiert sind, digitale Dienstleistungen der öffentlichen Hand viel stringenter geplant und umgesetzt werden können. Estland und unsere nordischen Nachbarn sind gute Beispiele dafür. In einer föderalen Struktur braucht es viel mehr Zusammenarbeit und organisierte Vernetzung, um ähnlich gut abgestimmte und funktionierende öffentliche digitale Dienstleistungen und Angebote sicherzustellen.⁹ Für die Länder, den Bund und erst recht für die Kommunen sind Austausch und Vernetzung zentral. Keine dieser genannten Steuerungsebenen kann die digitale Transformation allein erfolgreich gestalten. Bisher existieren kaum Vernetzungs- und Austauschformate. Die Gefahr, dass vieles nebeneinander her und aneinander vorbei in Gang gesetzt wird, ist groß. Erfahrungen werden nicht strukturiert, sondern zufällig geteilt. Herausforderungen werden nicht gemeinsam strategisch geplant. Föderale Strukturen funktionieren nur, wenn Zusammenarbeit geklärt und Verantwortlichkeit wahrgenommen wird.

Erfassung Status quo

Föderalen Strukturen mangelt es an Kohärenz

Sowohl die Länderumfrage als auch die Expert*innen-Interviews zeigen, dass man auf allen Ebenen unterschiedlich weit bei der Gestaltung der digitalen Transformation ist. Insbesondere die strategische Stringenz lässt zu wünschen übrig. Auch Kommunen, Bund und Einrichtungen hängen hinterher. Die bisher durchgeführten Projekte weisen auf verschiedene Erfahrungen hin, aus denen zu lernen sein wird.

Der Mehrwert von Vernetzung wird nicht immer gesehen

Aufgrund der ohnehin schwierigen Ressourcenlage befürchten viele Kultureinrichtungen durch die Vernetzung mit anderen Häusern einen Zusatzaufwand. Gleichzeitig gibt es einen starken Wunsch nach gemeinsamen Lösungsansätzen - jedoch nicht, wenn diese pauschal gefordert und ohne Strategie verfolgt werden.

„Es wäre vielleicht sinnvoll, die Vernetzung von unterschiedlichen Häusern voranzutreiben, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen und z. B. auf technische Ressourcen zurückgreifen zu können, die dann für viele nutzbar sind.“, Sabine Himmelsbach,

Direktorin am Haus der Elektronischen Künste Basel.

⁹ “The more a state’s administrative bodies worked in a coherent fashion to provide administrative services, including the state’s IT services, the easier it was to install a coherent and well-functioning system of digital public services. The more a state was vertically decentralized or the more autonomously its ministerial jurisdictions acted from one another, the harder it was to erect a harmonious digital eco-system.” Funke, Corinna (2022), S. 174., abgerufen am 08.12.2022.

Oft bin ich skeptisch, wenn ich diese pauschalisierte Forderung nach Kooperation höre. (...) Institutionen werden gezwungen miteinander zu kooperieren, nur im Hinblick auf irgendwelche abstrakten Synergieeffekte, ohne dass am Ende vernünftige Ergebnisse erzielt werden.“

Chantal Eschenfelder, Leiterin Bildung & Vermittlung und digitale Sammlung am Städel Museum und der Liebighaus Skulpturensammlung Frankfurt.

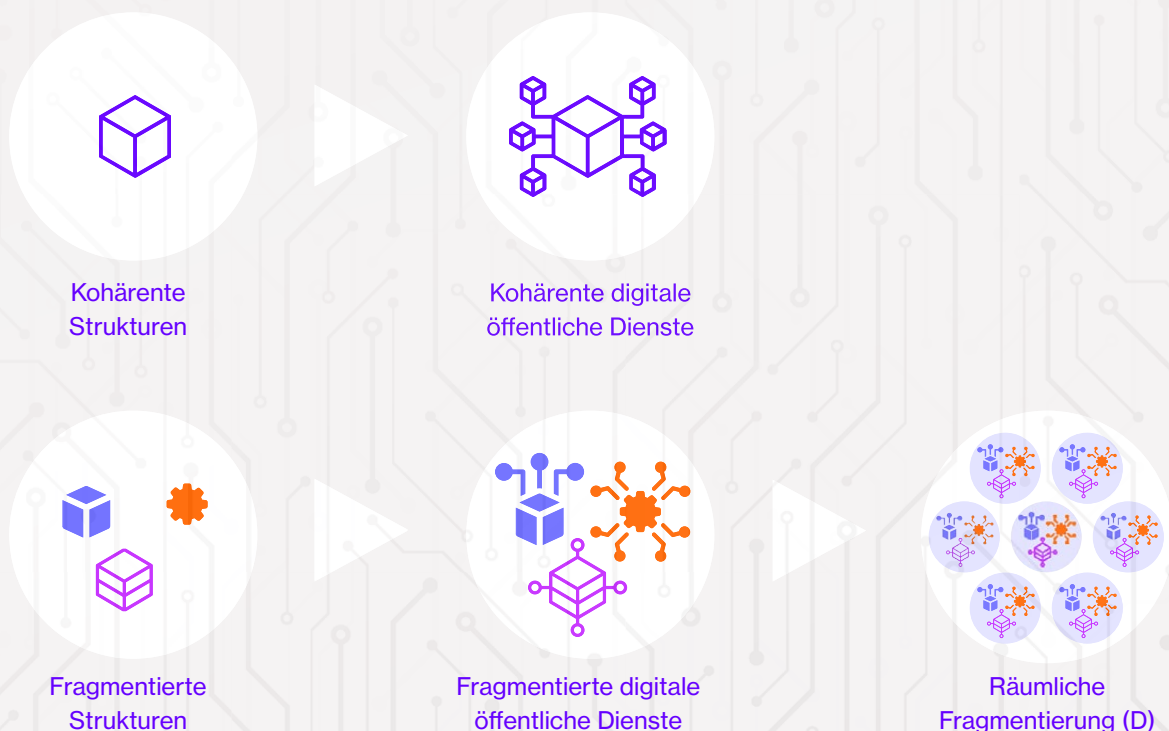
Die Fülle der zu bewältigenden Aufgaben führt zwangsläufig zu einer Arbeitsteilung in der Ländergemeinschaft und zu einer Lerngemeinschaft, die auf wechselseitiger Information und kollegialem Austausch aufbaut. Nicht immer müssen neue Strukturen geschaffen werden. Oft reicht es aus, bei bestehenden Arbeitszusammenhängen die digitale Transformation strukturiert und dauerhaft in den Blick zu nehmen. Hier können Kommunen, Länder und Bund ebenso zusammenwirken wie Verbände, Arbeitsbündnisse, Kulturräte etc.

Der Erfolg zielführender Vernetzung hängt von der Haltung der Akteur*innen ab

Die föderale Zuständigkeit der Länder darf nicht zum Hemmschuh werden. Vielmehr ist die Ausgestaltung eines kooperativen Föderalismus gefragt. Gemeinsame Schnittstellen und Schnittmengen bei geteilter Verantwortlichkeit sind sorgfältig und kollaborativ in den Blick zu nehmen. Digitale Transformation gelingt nur mit einer Haltung des Miteinanders, bei der die eigene Verantwortlichkeit auch wahrgenommen wird.

10 Vgl. Ebd., S. 174.

Abb. 2: Kohärente vs. fragmentierte Strukturen der öffentlichen Verwaltung



Quelle: Darstellung angelehnt an Funke, Corinna (2022): Digitization, fast and slow: comparing the creation of digital public services in Denmark, France and Germany¹⁰

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung heißt es: „Wir schaffen ein Kompetenzzentrum für digitale Kultur, das die Kulturakteurinnen und -akteure berät, vernetzt und qualifiziert.“ Dieses „Wir“ gilt es genauer zu bestimmen und in die strategischen Überlegungen der Länder miteinzubeziehen bzw. in föderaler Gemeinschaft auszugestalten.

Zahlreiche Handlungsempfehlungen, die auf eine funktionierende Vernetzung und den Austausch der föderalen Ebenen aber auch der Einrichtungen angewiesen sind bzw. darauf zielen, finden sich in den anderen Handlungsfeldern, insbesondere in den **Handlungsfeldern Personal** und **Digitale Infrastrukturen**.

Handlungsempfehlungen

Bildung einer länderoffenen Arbeitsgruppe bei der KMK (3)

Für den dauerhaften kollegialen Austausch wird die Bildung einer länderoffenen Arbeitsgruppe bei der KMK empfohlen (in Fortführung bzw. Anlehnung der Steuerungsgruppe zur Studie). Hier werden Schwerpunktthemen für Empfehlungen bzw. die Weiterarbeit an der Studie, Abgleich von Strategieprozessen etc. diskutiert und gemeinsame Stellungnahmen und Positionen vorbereitet. Gleichzeitig wird an den Schnittstellen zu anderen Bereichen wie z. B. Wissenschaft, Infrastruktur, Schule, IT-Sicherheit gearbeitet. Die Zusammenarbeit mit dem Bund und den kommunalen Spitzenverbänden ist hierbei zu berücksichtigen.

Einrichtung eines Begleitausschusses Kompetenzzentrum (4)

Für die Begleitung bei der Umsetzung des „Kompetenzzentrums für digitale Kultur“ sollte die Kultur-MK einen Begleitausschuss bilden, damit gemeinsam mit der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) diese Aufgabe klug ausgestaltet werden kann und Dopplungen vermieden werden.

Dieser Ausschuss kann sich bei der KMK ebenso wie bei der Kulturstiftung der Länder (KSL) ansiedeln. Zudem kann damit eine regelhafte Abstimmung auf Arbeitsebene zwischen Bund und Ländern erreicht werden.

Ausrichtung eines jährlichen Fachkongresses (5)

Zielführend wäre die jährliche Ausrichtung eines (zweitägigen) bundesweiten Fachkongresses zu wechselnden Schwerpunktthemen der digitalen Transformation im Kulturbereich durch die Kultur-MK. Die KSL könnte hierfür die Trägerschaft übernehmen und mit einer Reihe von Akteur*innen das jeweilige Jahresthema vorbereiten und ausgestalten.

Nutzung einer Online-Plattform für länderübergreifenden Austausch (6)

Es wird die Nutzung einer (bestehenden) Internetpräsenz bzw. Plattform empfohlen, um sich länderübergreifend zu Angeboten, Weiterbildungen, Strategien, Projekten, Fördervorhaben, Best Practice Beispielen etc. im Bereich der digitalen Transformation auszutauschen und neue Entwicklungen vorzustellen. Zu klären ist, welche

bestehende Plattform diesbezüglich erweitert werden kann. Mit *Makura* geht im Frühjahr eine neu konzipierte Plattform online, die dem Austausch der Länder im Bereich der kulturellen Bildung – auch der digital gestützten kulturellen Bildung – dient. Es ist zu prüfen, ob sich diese Plattform unkompliziert um das Thema digitale Transformation erweitern lässt, da hier schon ein großer Servicebereich von Fortbildungen bis zu Stellenangeboten, Terminen und Projekten besteht.

Best Practices

Mit Blick nach New York findet sich ein Best Practice Beispiel, das weit über eine Vernetzung, wie sie in diesem Handlungsfeld beschrieben ist, hinausgeht. Hier wird mit einem interdisziplinären Ansatz gearbeitet, um ein ganzes „Ecosystem“ einzurichten.

New Museum New York: NEW INC – Inkubator und Community für die Entwicklung herausragender, innovativer kultureller Angebote

„NEW INC“ ist der erste museumsgeführte Kulturinkubator, der sich der Unterstützung von Innovation, Zusammenarbeit und Unternehmertum in den Bereichen Kunst, Design und Technologie verschrieben hat. Das ist eine Praxis, die an die Wirtschaft angelehnt ist, wo Inkubatoren jungen Gründer*innen in einem geschützten Umfeld beim erfolgreichen Start in das Geschäftsleben helfen.

Das Ziel des Museums ist es, mit NEW INC ein kreatives und innovationsförderndes Ecosystem zu etablieren, das in erster Linie innovative kulturelle Angebote und Mehrwerte schafft, die sich aber sukzessive auch amortisieren. Das New Museum stellt 8.000 Quadratmeter Raumfläche zur Verfügung für Büros, Werkstätten, Communitybereiche und Präsentationsfläche. Darin bringt das Museum Künstler*innen, Architekt*innen, Webentwickler*innen, Designer*innen, Spieleentwickler*innen und viele mehr zusammen, die neue künstlerische und integrierte Ansätze in so unterschiedlichen Bereichen wie Musik, interaktive Kunst, Mode, Spiele, Architektur, Film, darstellende Kunst, Produktdesign und Webentwicklung verfolgen. Jedes Jahr entsteht eine herausragende interdisziplinäre Gemeinschaft von hundert Mitgliedern, die neue Ideen untersuchen und nachhaltige Praktiken entwickeln. Verknüpft ist dies mit Rhizome, einer führenden Plattform für born-digital Art und Kultur.

<https://www.newinc.org/>

HANDLUNGSFELD 3

Fördermaßnahmen

Zentrale Herausforderung

Ein starkes Ungleichgewicht von strukturellen Maßnahmen zu Gunsten von Projektförderung sowie deren fehlende strategische Einbettung, führt zu negativen Folgen für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Fördermaßnahmen. Fördermaßnahmen sind noch nicht hinreichend in konsistente digitale Förderstrategien eingebunden und an deren Rahmenbedingungen angepasst. Kulturverwaltungen sind im Kontext öffentlicher Förderstrukturen mit einem Paradigmenwechsel konfrontiert, auf den sie derzeit noch nicht hinreichend vorbereitet sind.

Erfassung Status quo

Öffentlichen Förderprogrammen mangelt es an Flexibilität, Know-how und den Einrichtungen an Personal

Bestehende öffentliche Förderstrukturen sind oft nicht flexibel genug, wenn es darum geht, Zielsetzungen für digitale Vorhaben im Projektverlauf öfter zu überarbeiten und in einem beständigen Prozess an eine sich schnell verändernde Sachlage anzupassen. Starre und schablonenartige Vergaberichtlinien, bei denen das Ergebnis bzw. der Prozess schon vorher feststeht, machen inhaltlich notwendige Flexibilität und agile Testprozesse unmöglich.

Bei vielen Einrichtungen fehlen entsprechende Personalressourcen und auch Know-how, um Fördermittelanträge sinnvoll und in kurzer Zeit auf den Weg zu bringen. Werden dazu noch zu kurze Förderzeiträume und unpassende Fördersummen gewählt, ist für die Einrichtungen der Prozess vom Antrag bis zum Verwendungsnachweis vielfach zu mühsam und kompliziert. Vor allem für kleinere Häuser, erzeugen zeitlich begrenzte oder projektbezogene Maßnahmen einen zusätzlichen Geld-, Verwaltungs- und letztlich Arbeitsaufwand, der kaum zu stemmen ist.

In vielen Verwaltungen fehlt es ebenfalls an Know-how zu Erfordernissen und Prozessen der digitalen Transformation und an strategischen Grundlinien.

„Die meisten Häuser sind vollkommen überfordert mit diesen Abrechnungs-Szenarien, die sind vollkommen überfordert mit diesen Berichterlegungen, das ist unglaublich zeitaufwendig, was da teilweise erwartet wird.“, Freya Schlingmann, Projektsteuerung des Verbundprojekts museum4punkt0.

„Man muss bei einer Ausschreibung ja ziemlich genau vom Ende denken, also definieren, in welchem Rahmen die Ausschreibung erfolgen soll. Und das ist eben gerade nicht möglich (...) Entweder haben wir die

Expertise gar nicht in diesem Programmier-Aspekt, oder wir haben auch nicht die Chance, uns auf einen offenen Prozess einzulassen.“,

Marion Ackermann, Generaldirektorin der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

„Eine Hürde ist sicherlich das Vergaberecht. (...) Ich muss ja eigentlich schon genau wissen, was bei einem Projekt herauskommen soll. Das weiß man aber häufig nicht, z. B. bei Apps, wenn sie eben gemeinsam mit der Community entwickelt werden.“, Klaus Tochtermann, Direktor der ZBW -

Leibniz Informationszentrum Wirtschaft in Kiel.

Der Fokus auf Projektförderung behindert die Nachhaltigkeit von Maßnahmen

Vielfach wird der digitalen Transformation mit Projektförderungen begegnet. Dies bedeutet, dass nach einer Bewilligung viel Zeit für Personalgewinnung und Einarbeitung aufgebracht werden muss. Müssen diese Mitarbeitenden zum Projektende die Einrichtung wieder verlassen, geht (zu) viel Wissen verloren. Vielfach ist nicht gesichert, wie dann die während der Projekte angeschafften Anwendungen/Formate etc. weiterhin gepflegt bzw. gewartet werden können (z. B. bei Software-Updates oder Optimierungen, Websites). Dies verursacht Projektfolgekosten, die selten von den Einrichtungen dauerhaft aufgebracht werden. Eine Nachhaltigkeit der aufgewendeten Projektmittel ist somit nicht gegeben, so die übereinstimmende Klage der Expert*innen.

„Es gibt keine Gelder für Stellen, sondern es gibt Gelder für Projekte; für begrenzte Maßnahmen.“, Stephan Berg, Intendant des Kunstmuseum Bonn.

*„Man braucht langfristige Akteur*innen, die finanziell nicht nur an einen Förderzeitraum gekoppelt sind. Da geht es nicht um Neuentwicklungen, sondern um eine nachhaltige Betreuung und Verstetigung von Förderprojekten.“,* Laura Zenziper, Social Media und digitale Projekte am Konzerthaus Berlin.

„Dieses Personal wird meistens nicht in die Linie überführt, sondern für ein Projekt ‚gekauft‘, eingestellt für zwei, drei Jahre (...) Und dann geht dieses Personal wieder, weil gesagt wird, es gäbe keine Mittel dafür. Das heißt, die Wissensträger, die sich vernetzt haben, weil sie sich in interdisziplinären Gruppen vernetzen mussten, um das Projekt zu verwirklichen, verlassen die Häuser wieder.“, Freya Schlingmann, Projektsteuerung des

Verbundprojekts museum4punkt0.

Projektförderungen wohnt das Risiko inne, erarbeitete Expertise schnell wieder zu verlieren und nicht dauerhaft zu sichern und nutzen zu können. Kurzfristige Förderzeiträume machen es Institutionen fast unmöglich, Resilienz gegenüber externen Störungen aufzubauen, weil im Krisenfall niemand mehr mit den Grundlagen eines spezifischen digitalen Angebots vertraut ist.

Förderprogramme sind nicht hinreichend spezifisch für digitale Prozesse

Ziel der Förderung sollte es sein, Strukturen und Rahmenbedingungen bereitzustellen, mit denen digitale Transformationsprozesse mit nachvollziehbarer Zielsetzung gestaltet werden können. Die Herausforderungen andauernder digitaler Transformationsprozesse zu bewältigen, überschreitet die finanziellen und personellen Möglichkeiten selbst großer Kulturinstitutionen. Zwar werden zunehmend mehr Mittel zur Verfügung gestellt, aber was häufig noch im Entwicklungsstadium steckt, sind spezielle Programme und Förderlinien für digitale Innovationen im Kulturbereich. Das erfordert differenzierte Förderstrategien, um Institutionen von unterschiedlicher Größe zu erreichen. Es sollte eine Durchsetzung neuer Themen und Arbeitsweisen nicht nur in einzelnen, finanziell herausgehobenen Einrichtungen stattfinden. Ideal wäre eine Förderung, die sowohl in der Tiefe wie auch in der Breite des kulturellen Lebens wirkt. Dafür müssen spezifische Förderrahmen entwickelt werden.

Förderprogramme sollten auch der öffentlichen Positionierung von Kultureinrichtungen dienen

Die gesellschaftliche Rolle und Verantwortung von Kulturinstitutionen stehen zunehmend in der Diskussion. Die Reflektion öffentlicher Diskurse zu breiter Inklusion und Diversität, umfassender kultureller Teilhabe, postkolonialen Debatten, der zunehmenden Bedeutung (und dem zunehmenden Rechtfertigungsdruck) von Provenienzen und kultureller Aneignung, die Frage nach der moralischen Verantwortung von Kultureinrichtungen für ihre materiellen wie ideellen Bestände und dem historischen Umgang mit ihnen, ist im Begriff, das Selbstverständnis von öffentlich geförderter Kultur grundlegend zu verändern. Diese Diskussionen finden spartenübergreifend statt. Ohne digitale Kommunikationskanäle haben Kulturinstitutionen kaum eine Möglichkeit, ihre Stimme in diesen immer vehementer geführten Debatten angemessen zu Gehör zu bringen. Sie haben jedoch eine große Chance, ihre Stimme im Rahmen dieses „Strukturwandels der Öffentlichkeit“ einzubringen und müssen diese proaktiv nutzen.

Handlungsempfehlungen

Abgleich jeder digitalen Fördermaßnahme mit der Digitalstrategie der öffentlichen Hand und den prinzipiellen Grundvoraussetzungen der Mittelempfänger*innen (7)

Um den wirksamen Einsatz öffentlicher Mittel sicherzustellen, müssen sich nicht nur die geförderten Einrichtungen ändern. Die Harmonisierung von Strukturen und Prozessen ist gleichermaßen eine vordringliche Aufgabe für die Mittelgeber. Es ist unabdingbar, im Rahmen einer übergreifenden digitalen Förderstrategie Prioritäten zu setzen, die sich auch mittelfristig weiterverfolgen lassen (vgl. hierzu die Ausführungen im **Handlungsfeld Strategie und Ziele**, vgl. auch existierende positive Ansätze wie die Hamburger e-Culture-Strategie 2020¹¹ oder den Digitalen Masterplan Kultur für Schleswig-Holstein¹²). Um solchen Bestrebungen zum Erfolg zu verhelfen, ist ein verstärkter Aufbau von Wissen und Kompetenzen bei Mitarbeiter*innen der öffentlichen Verwaltung erforderlich (vgl. hierzu **Handlungsfeld Personal und interne Kultur**).

Grundvoraussetzungen für die Vergabe von Mitteln (8)

Mittelgeber sollten folgende drei Grundvoraussetzungen bei den Antragssteller*innen abfragen und sie wesentlich in die Bewertung und die Entscheidung über eine Mittelzusage einbringen:

- ▶ Eine Übersicht über die von der Einrichtung verfolgte *digitale Gesamtstrategie* als *Grundvoraussetzung* aller Aktivitäten im digitalen Bereich; dargestellt in Anbindung an die Digitalstrategie des jeweiligen Bundeslandes;
- ▶ Eine Beschreibung der *Organisationsstrukturen und Prozesse* als *Innensicht* der Einrichtung auf ihre eigenen Arbeitsweisen;
- ▶ Planungen zu *Wissenstransfer und Vernetzung* als *Außensicht* auf die Themen, die von Interesse für die allgemeine Kulturlandschaft sind.

Weitere Kriterien können sein:

- ▶ **Erfolgswahrscheinlichkeit** – nachzuweisen durch die bereits vorliegenden digitalen Angebote und die sichtbare Dynamik neuer Experimente in diesem Bereich;
- ▶ **Besonderes öffentliches Interesse**
- ▶ **Nachhaltigkeit** - Schaffung grundlegender, dauerhaft interessanter Inhalte; nicht nur temporäre Angebote, ausbaufähige Plattformen statt einmaliger Vorhaben, sowie nachhaltige Infrastrukturen und iterative, kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen, Software und Inhalten;
- ▶ **Sichtbarkeit** – es gibt hier auch ein erwiesenes Medieninteresse, das entsprechende Nutzer*innenzahlen und Reichweiten erwarten lässt;
- ▶ **Kooperation und Vernetzung** – Projekte finden im

11 Behörde für Kultur und Medien (2020): BKMdigital Digitalstrategie der Behörde für Kultur und Medien, <https://www.hamburg.de/contentblob/13594358/68e38b42995e93e71526cc29f7ed02ff/data/e-culture-strategie.pdf>, abgerufen am 18.12.2022.

12 Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur (2019): Digitaler Masterplan für Kultur Schleswig-Holstein, https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Kultur/digitaler_masterplan_kultur.pdf, abgerufen am 18.12.2022.

Verbund mit anderen, ähnlichen Einrichtungen statt, und Wissenstransfer ist explizit ein Projektbestandteil;

- **Übertragbarkeit** – die Möglichkeit der Verwendung der technischen Infrastruktur und von Prozessenerfahrungen in anderen Institutionen mit den jeweils dort relevanten Themen ist mitbedacht und erläutert.

Schaffung spezifischer Förderlinien zur digitalen Transformation von Kultureinrichtungen im Portfolio der öffentlichen Hand (9)

Digitale Transformationsprojekte werden vielerorts immer noch im Rahmen der allgemeinen Förderung von Kunst und Kultur ausgeschrieben und verwaltet. Der spezifische Charakter digitaler Transformationsanstrengungen bleibt dabei zumeist unberücksichtigt. Häufig sind solche Projekte experimenteller; das Ergebnis lässt sich zum Förderzeitpunkt nicht vollständig absehen. Wie in allen Bereichen der New Economy ändert sich die Zielvorgabe häufig im Prozess. Es bedarf innovativer Herangehensweisen wie *rapid prototyping*¹³, deren Kern es ist, flexibel zu bleiben und im laufenden Prozess vielversprechende, neu erkannte Ziele zu verfolgen, statt einen Projektplan rigoros durchzuziehen.

Förderrichtlinien für die digitale Transformation brauchen mehr Spielraum für den nachhaltigen Mitteleinsatz. Der Zwang, genaue Spezifikationen schon im Antrag definieren zu müssen, führt bei der schnellen technischen Entwicklung notwendig dazu, dass bis zum Umsetzungszeitpunkt dann veraltete Technologien eingesetzt werden müssen oder Erfahrungen anderer Projekte nicht zum Tragen kommen. Förderprogramme sollten zudem auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten verschiedener Arten von Kultureinrichtungen ausgerichtet werden. Gerade kleinere Institutionen können Projekte größeren Umfangs kaum bewältigen. Gleichzeitig sind zu kleine Fördersummen für große Einrichtungen unattraktiv, weil der Aufwand der Antragstellung im Verhältnis zu den möglichen Effekten als zu hoch eingeschätzt wird.

Unterstützung für (kleinere) Kultureinrichtungen bei Beantragung und Berichtswesen (10)

Damit auch kleinere (oft kommunale) Einrichtungen die digitale Transformation mitgestalten können, brauchen sie in der Regel Unterstützung bei der Antragstellung. Ihnen fehlt meist Personal, das sich ausdrücklich um die Antragstellung kümmert, und es fehlt an Know-how. Auch bei Ausschreibungen oder bei der Projektabrechnung bzw. der Erstellung von Verwendungsnachweisen sind viele kleinere Einrichtungen überfordert und brauchen Hilfe. Regelmäßige Online-Sprechstunden, wie sie sich im Rahmen der Sondermaßnahmen in der Corona-Pandemie bewährt haben, würden hier schnelle Abhilfe schaffen.

Standardisierte Vorlagen und Prozessbeschreibungen, gestützt durch eine persönliche Beratung, die online erfolgen kann, sind hier probate Mittel.

¹³ Obwohl das Konzept des „schnellen Modellbaus“ ursprünglich aus der ingenieurtechnischen und Software-Entwicklung stammt, beschreibt es auch im digitalen Bereich sehr treffend einen iterativen Prozess von kurzer Analysephase, kollektiver Ideenfindung, schnellem Entwurf eines brauchbaren, nicht notwendigerweise perfekten Lösungsansatzes oder Produkts, Erprobung, Verwerfung nicht überzeugender und Verbesserung funktionierender Aspekte. Die so verkürzten Entwicklungszeiten sind bei schnelllebigen digitalen Produkten besonders empfehlenswert.

Errichtung von Kompetenzzentren / Digitalagent*innen Pool (11)

Strukturell sind die Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze vielfach ähnlich, sodass im Interesse einer effizienten Arbeitsteilung Kompetenzzentren für bestimmte Themen in einzelnen Ländern und/oder Ländergemeinschaften und/oder beim bzw. mit dem Bund geschaffen werden könnten. Gerade hier bietet die Digitalisierung auch Möglichkeiten, Wissen und Know-how virtuell zu teilen, etwa durch Online-Schulungen zu Einzelthemen, virtuellen Videosprechstunden, regelmäßigem Austausch in virtuellen Konferenzen etc. Die Synergieeffekte einer Arbeitsteilung über Ländergrenzen hinweg liegen auf der Hand.

Zur Unterstützung der digitalen Transformation wird in einigen wenigen Ländern bereits die Förderung zusätzlicher Personalstellen gefördert. Dabei sollen nicht nur die größeren Einrichtungen profitieren, sondern auch kleinere Einrichtungen wurden bedacht. Dies führte zu einer Stückelung der Personalstellen in halbe oder gar drittel Stellen. Ungeachtet dessen, dass sich für solche geringen Stellenanteile das rare Fachpersonal nur schwer finden und binden lässt, sollte geprüft werden, ob es nicht wirkungsvoller ist, diese Mittel für die kleineren Einrichtungen zu poolen. Damit könnte ein **Pool von Digitalagent*innen** gebildet werden, der bei Bedarf die kleineren Einrichtungen auf Abruf berät. Auch hierzu können sich Länder zu einem Verbund zusammenschließen.

Entwicklung von gemeinsamen Förderstrukturen mit privaten Geldgebern (12)

Die Wirkung knapperer öffentlicher Mittel könnte durch gemeinsame Initiativen der öffentlichen Hand und der privaten Kulturförderung, durch Stiftungen und Unternehmen erhöht werden. In anderen europäischen Ländern gibt es hier bereits Initiativen, in denen öffentliche und private Akteur*innen ihre finanziellen Ressourcen zusammenführen und gemeinsam über Mittelanträge entscheiden.

Entwicklung von Standards für interinstitutionellen Wissenstransfer und Vernetzung (13)

Bei der Veränderungsgeschwindigkeit in der digitalen Transformation den Überblick zu behalten, ist für eine einzelne Kulturinstitution häufig unmöglich. Vernetzung und Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Institutionen kann Qualität wie Nachhaltigkeit eines Projekts deutlich erhöhen, weil man nach dem Beispiel anderer entweder schneller bessere Lösungen findet oder aber die Fehler anderer in der eigenen Umsetzung vermeiden kann.

Ein wesentlicher Bestandteil öffentlich geförderter Projekte sollte dabei der Wissenstransfer zur Digitalisierung zwischen einzelnen geförderten Institutionen sein. Alle in konkreten Projekten gesammelten Erfahrungen zu gelungenen und praktikablen innovativen Prozessen und Formaten sollten für alle beteiligten Institutionen aufbereitet und nutzbar gemacht werden. Dabei ist im laufenden Prozess auch ein Wissenstransfer aus allen am Projekt beteiligten Häusern untereinander gewollt und wahrscheinlich. So entsteht ein Netzwerk von Wissensträger*innen, das für die breite, sachliche und fachliche Verankerung von Digitalisierungsprojekten auch über das konkrete Projekt hinaus, eine wichtige Ressource bereitstellt. Aus

diesem Grund ist es empfehlenswert, Pilotprojekte so zu konzipieren, dass sie für einen späteren umfassenden Roll-Out in die Breite getragen werden können. Schon in den Anträgen sollte erkennbar werden, warum ein Projekt auch über das konkrete Anliegen eines einzelnen Hauses hinaus von allgemeinem Interesse ist. Das betrifft technische Lösungen ebenso wie besonders erfolgreiche Vorgehensweisen oder inhaltliche Konzeptionen. Wichtig wäre dabei, eine angemessene Beteiligungsmöglichkeit aller Institutionen auf kommunaler, Länder- und Bundesebene zu ermöglichen (vgl. **Handlungsfeld Austausch und Vernetzung**).

HANDLUNGSFELD 4

Personal und interne Kultur

Zentrale Herausforderung

Die digitale Transformation ist vor allem eine Organisations- und weniger eine IT-Herausforderung. Sie durchdringt alle Abteilungen und berührt das Selbstverständnis der Kulturinstitutionen. Das erfordert ein grundlegendes Umdenken hinsichtlich Personalentwicklung, Prozessen und Arbeitsweisen. Gleichzeitig sind Kommunen, Länder und der Bund als große Förderpartner *innen gefragt, die Personalentwicklung durch zusätzliche Ressourcen, die Umschichtung von Mitteln in den Haushalten oder bei den Einrichtungen zu begleiten. Ebenso müssen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten länderübergreifend initiiert und umgesetzt werden.

Erfassung Status quo

Sowohl auf Länder-, als auch auf Einrichtungsebene fehlt es in allen Abteilungen an ausreichendem und qualifiziertem Personal bzw. an digitaler Kompetenz

69 % der Länder bewerten die Ausstattung mit qualifiziertem oder digital-erfahrenem Personal der oberen und obersten Landesverwaltung als mangelhaft oder ungenügend. Nach den wichtigsten Bedürfnissen und Herausforderungen von Kultureinrichtungen im Kontext der digitalen Transformation gefragt, geben 15 Länder das Thema Personal an. Dennoch spielt es gleichzeitig in der strategischen Schwerpunktsetzung eine untergeordnete Rolle. Während fünf der befragten Ländervertreter*innen angeben, dass die Hälfte oder weniger der Einrichtungen über ausreichend qualifiziertes und/oder erfahrenes Personal verfügen, um die Digitalisierung voranzutreiben, können neun Länder keine Aussage dazu machen. Dies wiederum lässt darauf schließen, dass die konkreten Bedarfe in diesem Kontext bisher nicht erhoben wurden. Lediglich zwei Befragte geben an, dass mehr als die Hälfte der Einrichtungen über ausreichend qualifiziertes Personal verfügt.

Auch auf Einrichtungsebene wird das Thema Personal, noch vor den finanziellen Ressourcen, durchgängig als größte Herausforderung der digitalen Transformation angeführt. Zwar hat die Corona-Pandemie für einen Digitalisierungsschub im Kulturbereich gesorgt, allerdings stellt die Umstrukturierung zunächst einen Zusatzaufwand für die meisten Institutionen dar, der mit ohnehin schon knappen Ressourcen kaum oder nur schwer zu bewältigen ist. Als Problem werden konkret fehlende Planstellen sowie veraltete Stellenpläne, die nicht den neuen Anforderungsprofilen entsprechen, benannt. Gleichzeitig sind die vorhandenen Kapazitäten größtenteils noch an die „klassischen“ Aufgaben (z. B. Kuratieren, Restaurieren, klassische Bildungs- und Vermittlungsarbeit) gebunden; meistens auf Lebenszeit.

In diesem Kontext ist u. a. auch von einem „verpassten Generationswechsel“ die Rede. Befristete Projektstellen sind keine nachhaltige Lösung, da die Mitarbeitenden erfahrungsgemäß nicht übernommen werden können und somit das Haus mit ihrem Wissen wieder verlassen (vgl. dazu **Handlungsfeld Fördermaßnahmen**). Weiterhin wurde problematisiert, dass digitale Kompetenzen nicht in die Ausbildungsinhalte eingehen und nicht ausreichend in den Studiengängen vermittelt werden (s. Zitat von Martin Zavesky).

„Die Ressourcen für digitale Kompetenz sind aufgrund von Planstellen, die festgeschrieben sind, an subventionierten Häusern bislang leider nicht vorhanden. Ich bin so wie viele andere in dieser Branche unter anderem für andere Aufgabengebiete an dieser Institution angestellt (...)“,

Laura Zenziper, Social Media und digitale Projekte am Konzerthaus Berlin.

*„Als mittelfristigen Schwerpunkt sehe ich sehr stark den Aufbau digitaler Kompetenzen (...), dass für ein koordiniertes und aktives Vorgehen beim Aufbau digitaler Systeme, Know-how und Expertise notwendig ist. (...) aber leider ist es auch heute noch so, dass in der geisteswissenschaftlichen Ausbildung das Digitale eine sehr untergeordnete Rolle spielt, obwohl es mittlerweile viele Berufsfelder gibt. Datenbanken, aber auch Recherche etc., die mittlerweile sehr stark mit digitalen Methoden gemacht werden können. Und was wir letztlich als Herausforderung sehen: Dieser interdisziplinäre Gedanke (...). Und das kann man verschiedenartig machen. (...) z. B. Informatik bei den Geisteswissenschaftler*innen. (...) Da gibt es z. B. die Digital Humanities als einen solchen Schnittbereich, der sich damit beschäftigt, einen Bogen von Technologie zur Museumsarbeit zu schlagen.“*, Martin Zavesky, Referent Digitale Strategie der

Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Auf Einrichtungsebene mangelt es an der internen Akzeptanz der digitalen Transformation

Auf Einrichtungsebene zeigt sich, dass in vielen Institutionen Teile der Belegschaft die Bedeutung der digitalen Transformation in Frage stellen oder ablehnen. Als Grund wurden von den Interviewpartner*innen weniger mangelnde extrinsische Anreize (z. B. Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit oder eine angemessene Vergütung) angeführt, als vielmehr eine fehlende gemeinsame Vision sowie deren strategische Umsetzung, die von der Leitungsebene initiiert und im Prozess unterstützt wird (vgl. **Handlungsfeld Strategie und Ziele**).

„Die eine große Herausforderung ist: Wie macht man daraus einen Prozess, der das gesamte Haus in all seinen Gliedern, in all seinen Abteilungen, all seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wirklich erfasst und auch überzeugt?“, Stephan Berg, Intendant des Kunstmuseum Bonn.

In den Einrichtungen fehlt es an Schnittstellen zwischen den Abteilungen

Viele, vor allem größere, Kulturinstitutionen sind historisch durch eine ausgeprägt hierarchische (Abteilungs-)Struktur charakterisiert. Diese Organisationsform erweist sich bei stark beschleunigten Veränderungszyklen als Problem. An vielen Häusern werden digitale Belange allein an die Verwaltung bzw. an die IT-, Presse- oder Marketingabteilung delegiert und weniger als Querschnittsaufgabe verstanden. Dies führt häufig nicht nur zu einer Überforderung einzelner Mitarbeitenden, sondern auch zu Intransparenz und langen Feedbackschleifen, weil viele Ebenen durchlaufen werden müssen und eine aufwändige Dokumentation Ressourcen bindet. Zudem sind einzelne Abteilungen oft nicht in der Lage, klare Anforderungen gegenüber externen Dienstleister*innen zu kommunizieren; auch weil ihnen das nötige Know-how dazu fehlt, und/oder die Strategie unklar ist (vgl. **Handlungsfeld Strategie und Ziele**).

„Das ist immer wieder ein großes Problem, dass Sie einen IT-Dienstleister haben und selbst aber nicht in der Lage sind, klar Ihre Anforderungen zu formulieren, weil Sie es einfach nicht gewohnt sind, mit ITlern zusammenzuarbeiten. (...) Das heißt diese Kompetenz ein IT Projekt mit Anforderungen und als Auftraggeber zu begleiten, ist dringend erforderlich, denn sonst kommt irgendwas raus, was kein Mensch braucht oder was der Dienstleister halt macht, um darzustellen, dass er seine Ressourcen verbraucht hat.“, Klaus Tochtermann, Direktor der ZBW – Leibniz Informationszentrum Wirtschaft in Kiel.

Die digitale Transformation und die Entwicklung und Produktion von digitalen Vermittlungsformaten bedingt eine andere Art von Zusammenarbeit und Austausch; traditionelle Vorgehensweisen lassen sich nicht ohne weiteres fortsetzen. In Zeiten der Digitalisierung und der „experience economy“ ist ein Umdenken und eine Neuorientierung erforderlich. Das dafür notwendige und qualifizierte Personal wird bisher kaum in den Institutionen beschäftigt, denn die bestehenden Stellenpläne bilden die neuen Anforderungsprofile bisher nur teilweise, oft aber gar nicht ab.

Trotz eines allgemein hohen Weiterbildungsbedarfs im Bereich Digitalisierung und digitale Transformation werden die genauen Bedarfe auf Länder- sowie auf Einrichtungsebene nicht systematisch erfasst. Zudem gibt es in den Ländern und Einrichtungen zu wenig Wissen über konkrete Weiterbildungsangebote

Eine eindeutige Aussage zu den Weiterbildungsmöglichkeiten auf Länderebene ist nicht möglich, da diese von den Befragten selbst nur sehr allgemein beschrieben werden. Nach den vorhandenen Weiterbildungsangeboten für die Einrichtungen und deren Mitarbeitenden in ihrem Bundesland gefragt, konnten über die Hälfte der Befragten (10) keine Angaben machen.

Auf Einrichtungsebene fehlt es in allen Abteilungen sowohl an digitalem Know-how in Bezug auf den Umgang mit neuen Technologien und Anwendungen als auch an einem Bewusstsein für die Möglichkeiten, diese Prozesse effizienter zu gestalten. Es fehlt an Wissen über konkrete Unterstützungs- und Weiterbildungsbedarfe, gleichzeitig mangelt es an Zeit, um die Mitarbeitenden für Weiterbildungen freizustellen. Hinzu kommt auch, dass es allgemein im Kulturbereich an einer Unternehmensmentalität fehlt, um Stellen umzustrukturieren und die eigenen Kernkompetenzen zu klären. Die Folge ist ein Missverhältnis zwischen In- und Outsourcing, sodass Wissen nicht verstetigt werden kann.

„In der Theaterverwaltung, in der Buchhaltung, im Personalwesen wird noch viel zu viel mit Papier gearbeitet, viel zu viel mit Reibungsflächen gearbeitet, viel zu viel Arbeit doppelt gemacht oder auch viel zu viel Arbeit repetitiv gemacht, die man sich abnehmen lassen könnte. Ich glaube, da tut jede Weiterbildung not.“, Marcus Lobbes, Direktor der Akademie für

Theater und Digitalität am Theater Dortmund.

Handlungsempfehlungen

Umdenken in der Projektförderung/ mehr Personalmittel (14)

Eine wichtige Erkenntnis aus der Transformationsforschung der letzten Jahre ist, dass solche grundlegenden Veränderungen wie die digitale Transformation nur bedingt mit Bestandsmitteln umgesetzt werden können. Dies gilt umso mehr für den Kulturbereich. Projekte eines solchen Umfangs, die mit großen strukturellen Veränderungen einhergehen, können selbst von der motiviertesten Belegschaft nicht zusätzlich zum Tagesgeschäft erarbeitet werden - unabhängig von der Größe der Häuser. Die Konzeptionierung, Produktion und Nutzung neuer innovativer Vermittlungsformate erzeugt einen erheblichen zusätzlichen Ressourcenbedarf in den jeweiligen Institutionen.

Obwohl gelegentlich anteilig Projektmittel vorhanden sind, scheitern viele Vorhaben an fehlenden Personal-Ressourcen, ohne die ein nachhaltiger Innovations-schub im digitalen Umfeld nicht dauerhaft zu bewerkstelligen ist. Fördermaßnahmen sollten in Zukunft neben Sachmitteln unbedingt auch Personalmittel beinhalten, idealerweise in Form von dauerhaften Stellenplanpositionen (vgl. hierzu **Handlungsfeld Fördermaßnahmen**).

Veränderte Stellenprofile (15)

Stellenprofile und -pläne für Kultureinrichtungen müssen an die stark veränderten Anforderungsprofile angepasst werden, die die digitale Transformation mit sich bringt. Dies eröffnet neue Chancen, doch zugleich ergeben sich neue Herausforderungen. Durch die Standardisierung von Produkten und Prozessen und eine stärkere Nutzer*innen-zentrierung können zudem Wettbewerbsvorteile entstehen. Beide Entwicklungen erfordern Kreativität, die vor allem in heterogenen Teams

entsteht. Die Leistungsfähigkeit dieser Teams wird zunehmend von Faktoren wie Diversität, teamübergreifender Zusammenarbeit und der Möglichkeit, aus der Arbeit einen gesellschaftlichen und ökologischen Sinn zu schöpfen, bestimmt. Das fordert von Mitarbeiter*innen, aber auch von Unternehmen vor allem eins: die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen und stetig Neues zu lernen. Diese notwendigen Skill-Sets müssen bei der Personalplanung und -einstellung in Zukunft eine viel größere Rolle spielen.

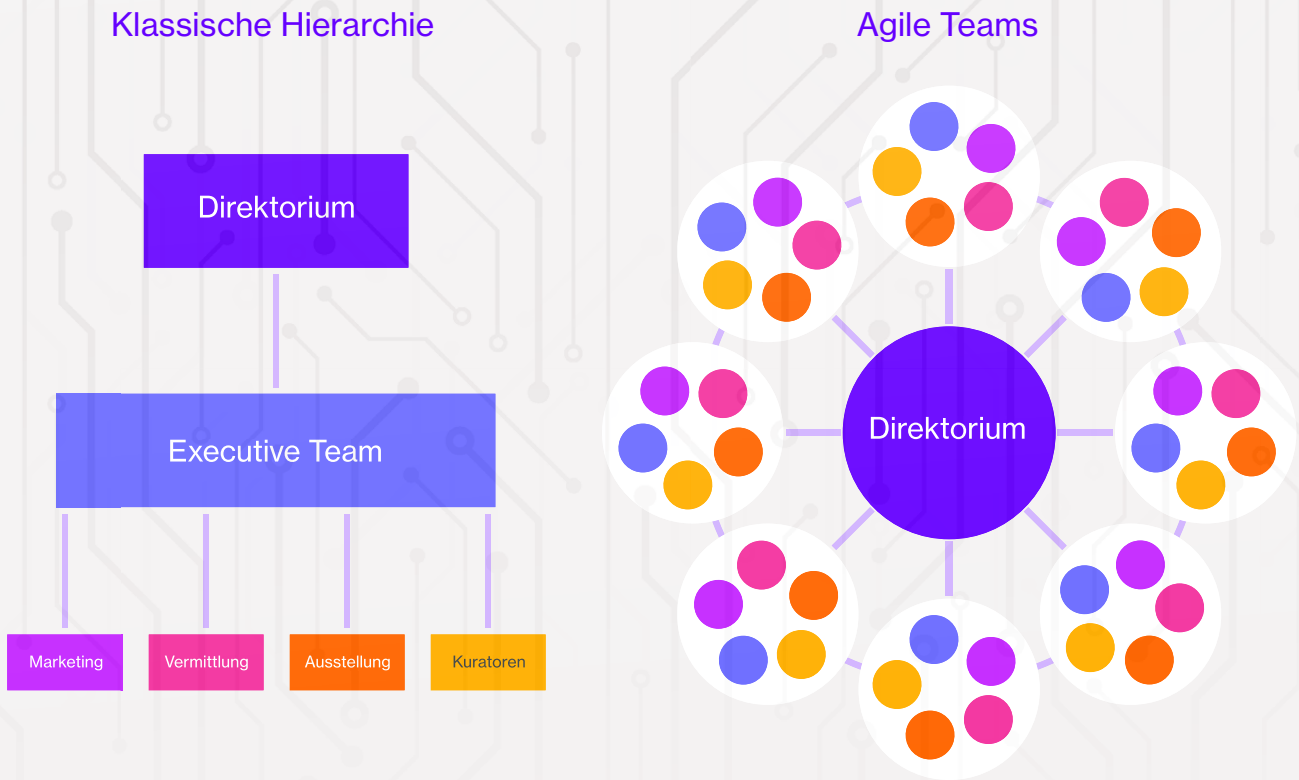
Gezielte Förderung der Einführung agiler Prozesse (16)

Die nachhaltige Verankerung neuer Strukturen und Arbeitsweisen in einer Organisation im Rahmen der digitalen Transformation braucht Zeit, um die angestrebten Veränderungen mit allen Beteiligten einüben zu können. Um die Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass die hohe Kompetenz einzelner Abteilungen allen verfügbar gemacht werden kann, hat sich in führenden internationalen Institutionen das Prinzip der „agilen Teams“ bewährt. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, digitale Kompetenzen in einer „Abteilung Digitalisierung“ zu zentralisieren, sondern vielmehr darum, allen Mitarbeitenden in interdisziplinären Arbeitsgruppen die Möglichkeit zu geben, vorhandenes Wissen zu teilen und besser zu nutzen und gemeinsam innovative Ansätze zu finden. Agile Teams treffen eigenständig Entscheidungen und sind unabhängiger als klassisch strukturierte Teams. Sie können somit spontaner und schneller auf unerwartete Ereignisse reagieren. Dadurch, dass die Teammitglieder ihre Arbeit selbst managen, identifizieren sie sich auch stärker mit den (gemeinsam festgelegten) Zielen. Somit sind Mitarbeitende in agilen Teams nicht nur effizienter, sondern sie zeigen auch wesentlich mehr Initiative, Motivation und Verantwortungsbewusstsein. Die Kulturverwaltung sollte für die Einführung solcher Prozesse dezidierte Mittel zur Verfügung stellen. Die Einführung agiler Prozesse sollte dabei klar als Förderkriterium benannt werden, die Dokumentation der Umsetzung Teil der Sachberichte in Verwendungsnachweisen sein (vgl. hierzu **Handlungsfeld Fördermaßnahmen**).

Erstellung einer Liste qualifizierter Dienstleister*innen (17)

Es gibt viele qualifizierte Dienstleister*innen, die bei solchen (kulturellen) Veränderungsprozessen unterstützen können. Da sich derlei Anpassungen von Arbeitsprozessen immer nur in konkreten Projekten einüben lassen, wäre es hilfreich, wenn bei der Bewilligung einzelner inhaltlicher Projekte ein Zusatzetat bereitgestellt würde, aus dem die Verpflichtung zur Entwicklung eigener agiler Prozesse finanziert wird. Möglicherweise ist eine Liste qualifizierter nationaler Dienstleister bei der KSL hilfreich, die antragstellenden Institutionen einen Marktüberblick geben. Eine solche Liste könnte nach jedem Projekt um die Erfahrungen in der Zusammenarbeit ergänzt werden.

Abb. 3: Klassische Hierarchie vs. Agile Teams



Quelle: Eigene Darstellung

Bundesweite Fort- und Weiterbildungsangebote für Ministerien und Kultureinrichtungen zu gemeinsam priorisierten Themen und Verankerung von einschlägigen Zusatzmodulen an Hochschulen (18)

Auf Länderebene oder im Länderverbund wäre die Einrichtung von kleinen agilen Kompetenzzentren denkbar, dezentral und unter Nutzung von eLearning (vgl. hierzu auch **Handlungsfeld Austausch und Vernetzung**).

Um die benötigten Kompetenzen frühzeitig aufzubauen, scheint es sinnvoll, gemeinsam mit den Hochschulen Zusatzmodule (etwa digitale Vermittlung oder Kulturmanagement) innerhalb der Studienstruktur der typischen Herkunftsfächer von Kulturakteur*innen (z. B. Kunstgeschichte, Kulturwissenschaften, Kultursociologie) zu entwickeln. Denkbar sind auch berufsbegleitende Zertifikatskurse, die in Präsenz oder als Onlineseminar abgeschlossen werden können. Für die Universitäten und Fachhochschulen könnten sich damit Alleinstellungsmerkmale ergeben. Die wechselseitige Anerkennung der Kurse oder Module müsste durch die KMK initiiert werden. Auch von privaten Stiftungen gibt es bereits Ansätze, digitale Kompetenzen bei Akteur*innen im Kulturbereich aufzubauen.

Es gibt hier aber auch Erfolgsbedingungen, auf die von der öffentlichen Kulturverwaltung in den geförderten Einrichtungen hingewiesen werden muss. Weiterbildungsmaßnahmen müssen als Teil von größer angelegten Strategie- und

Fördermaßnahmen initiiert werden. Programme und Angebote, deren Annahme auf Freiwilligkeit basieren, haben es schwer, sich gegenüber der Beanspruchung des Alltagsgeschäfts durchzusetzen und auch in nennenswertem Umfang wahrgenommen zu werden. Innerhalb der Einrichtungen muss deshalb darauf hingewirkt werden, dass die Leitungsebene Mitarbeitenden angemessene Zeitbudgets für solche Maßnahmen bewilligt.

„Die entsprechende Schulung haben etwa zehn Beschäftigte der ZBW durchgemacht. Dann haben wir ein Schneeball Prinzip, das heißt die zehn Beschäftigten haben dann ihre Kollegen und Kolleginnen weiter trainiert und standen zur Verfügung, wenn diese wiederum eine Veranstaltung gemacht haben. (...) Es wird nur ein geringer Teil in die Weiterbildung geschickt. Diese Personen haben dann ihre Kompetenzen weiter ins Haus getragen. Damit ist es auch etwas niedrigschwelliger für alle auch mal den Kollegen oder die Kollegin zu fragen.“, Klaus Tochtermann,

Direktor der ZBW– Leibniz Informationszentrum Wirtschaft in Kiel.

Best Practices

Leuphana-Studiengang „Digital Media“

Ein beispielhaftes Studienangebot ist der Bachelor Studiengang „Digital Media“ an der Leuphana Universität in Lüneburg, der seit 2015 existiert. Der Studiengang ist international ausgelegt. Die Unterrichtssprache ist Englisch. Studierende haben die Möglichkeit ihr Programm teilweise im Ausland zu absolvieren, z. B. an der School of Creative Media der Hong Kong City University. Wenn der Auslandsaufenthalt auf zwei Jahre ausgedehnt wird, besteht die Möglichkeit eines zweiten, internationalen Bachelor-Abschlusses. Aus der Kurzbeschreibung der Leuphana Universität:

„Das englischsprachige Studienprogramm Digital Media verbindet die theoretische Auseinandersetzung mit Medienwissenschaft und -geschichte mit der praktischen Einführung in die Grundlagen des Programmierens und der kreativen Nutzung digitaler Medien. So erarbeiten Sie sich während Ihres Studiums wissenschaftliche Expertise im Bereich der digitalen Medien ebenso wie berufsfeldbezogene Qualifikationen. Sie lernen nicht nur neue Theorien, Analysen, Werkzeuge und Trends zu verstehen, sondern werden auch befähigt, den rasenden Wandel auf immer wieder neue, kritische und kreative Weise zu begleiten und voranzutreiben.“

<https://www.leuphana.de/college/bachelor/digital-media.html>

Stiftungsaktivitäten zur Weiterbildung von Beschäftigten im Kulturbereich Museumsakademie Museion²¹

Museion²¹ ist eine Initiative der Körber-Stiftung, der Kulturstiftung der Länder, der Volkswagen-Stiftung und der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. in Kooperation mit dem Deutschen Museumsbund und bildet Museumsmitarbeiter*innen zu Führungskräften aus.

<https://www.toepfer-stiftung.de/was-wir-tun/museion21>

HANDLUNGSFELD 5

Community Building und Audience Development

Zentrale Herausforderung

Audiences, Communities – diese Begriffe meinen doch irgendwie dasselbe – oder? Dem Autor und Strategieberater Chris Brogan folgend, sind das jedoch zwei verschiedene Paar Schuhe. Wenn es darum geht, Menschen auf etwas aufmerksam zu machen, sie zum Zuhören oder Zuschauen zu bewegen, z. B. für ein Konzert, dann spricht man von einer Audience, also einem Publikum. Unter Communities versteht man Gruppen von Menschen, die von gemeinsamen Interessen, Praktiken, Idealen, Zielen oder Wünschen geleitet werden, sich in einer Form zusammenfinden, interagieren und spüren, dass sie hier Wertschätzung erfahren. Um es mit einem Bild zu sagen: Die Art wie die Stühle ausgerichtet sind, sind verschieden: frontal bei einem Publikum, im Kreis bei einer Community.¹⁴

Im deutschsprachigen Raum versteht man unter „Communities“ für gewöhnlich Gemeinschaften, die sich im Internet zusammenfinden. In internationalen Diskursen ist der Begriff jedoch wesentlich weiter gefasst. Er gewinnt so auch in der Kulturarbeit zunehmend an Bedeutung. Audience Development entwickelt sich hin zu Community Building. Dadurch rückt das Publikum nicht nur in den Mittelpunkt, sondern es wird von Anfang an aktiv eingebunden. So wird die Relevanz von kulturellen Einrichtungen für die Gesellschaft gesteigert, und die während der Pandemie aufgeworfene Frage nach der Legitimation von Kulturinstitutionen eher beantwortet. Da Kulturinstitutionen wichtige Akteure *innen unserer demokratischen Gesellschaft sind, lohnt es, dem Community-Begriff mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Die meisten Kultureinrichtungen haben das Potenzial von digitalem Community Building und Audience Development erkannt, zielen aber vornehmlich nur auf die Gewinnung neuer Online-Besucher*innen, um sie in die Häuser zu leiten. Begreift man analoges und digitales Community Building und Audience Development als gesamtstrategische Aufgaben, ergeben sich vielfältige Zielstellungen: Wie kann digitales Community Building und Audience Development dazu beitragen, mit diversen Publika und Communities in den Austausch zu treten? Und wie können Einrichtungen mit Hilfe digitaler Technologien inklusiver werden? Derzeit sind viele Angebote nicht hinreichend format- und zielgruppenspezifisch ausgerichtet, weil es an Wissen über digitale Nutzer*innen, ihre Bedürfnisse und Nutzungsweisen digitaler Kulturangebote und an ausreichenden Ressourcen, neue Entwicklungen strategisch anzugehen und umzusetzen, mangelt.

14 Brogan, Chris (2009): Audience or Community, <https://chrisbrogan.com/stories/community/audience-or-community/>, abgerufen am 10.11.2022.

Erfassung Status quo

Kultureinrichtungen stehen unter einem erhöhten Druck zur Diversifizierung und Differenzierung ihrer Angebote. Vielen digitalen Kulturangeboten fehlt es noch an Relevanz für diverse Publika

Kultureinrichtungen stehen in Zeiten des Angebotsüberflusses nicht nur im Wettbewerb untereinander, sondern auch mit anderen Freizeitangeboten. Die Digitalisierung verschärft diesen Wettbewerb um freie Zeit, Aufmerksamkeit und die Geldbörsen der Nutzer*innen. Veränderte Rezeptions- und Konsumgewohnheiten, die durch die Corona-Pandemie noch einmal verstärkt wurden, führen dazu, dass auch Kultureinrichtungen ihre Angebote verändern müssen.

Da unsere Gesellschaft auch herkunftskulturell noch diverser wird, ändern sich die Anforderungen an Kultureinrichtungen. Eine stärkere Integration multiperspektivischer Ansätze in die Kulturproduktion wird verlangt. Eine wachsende Zahl von Einrichtungen integriert solche Aspekte bereits in ihre Ausrichtung. In der Breite ist dies noch kein Standard. Mit audience- und communityorientierten Produktionspraktiken und Angeboten haben Kultureinrichtungen das Potenzial, diesen Herausforderungen selbstbewusst zu begegnen.

Viele digitale Angebote von Kultureinrichtungen, die während der Corona-Pandemie genutzt wurden, werden als nicht sonderlich gelungen wahrgenommen

Eine repräsentative Studie des Instituts für kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) zur kulturellen Teilhabe in Berlin arbeitete 2021 heraus, dass nur die Hälfte der Befragten Gefallen an den genutzten digitalen Kulturangeboten fanden. Interaktive digitale Kulturangebote erschienen nur knapp einem Drittel der Befragten – insbesondere Jüngere – als spannend.¹⁵

In den Einrichtungen wurde während der Corona-Pandemie innerhalb kürzester Zeit viel experimentiert. Oft wurden analoge Angebote schnell ins Digitale überführt, ohne den genuinen Eigenschaften der Medien oder den Interessen verschiedener Publika und Communities immer gerecht zu werden.

“Eine weitere große Herausforderung besteht darin, wirklich digitale Anwendungen zu entwickeln, die Spaß machen. Da wird zwar viel digital gemacht, aber ob das wirklich für eine Zielgruppe nützlich ist und denen Spaß macht, damit zu agieren, das weiß ich nicht immer.“

Klaus Tochtermann, Direktor der ZBW – Leibniz Informationszentrum Wirtschaft in Kiel.

15 IKTf (2021): „Kulturelle Teilhabe in Berlin 2021. Digitale Kulturangebote: Nutzung, Bewertung und Teilhabe“, kurz&knapp-Bericht Nr. 2, Digitale Angebote, <https://www.iktf.berlin/publications/kurz-und-knapp-digitale-angebote/>, abgerufen am 14.11.2022.

Die rasante Entwicklung digitaler Technologien verlangt nach neuen Kompetenzen der Einrichtungen sowie nach der Schaffung von Ermöglichungsräumen durch Politik und Verwaltung

Kulturverwaltungen und Einrichtungen leben oft eine Haltung, die aus einer Zeit herrührt, in der man über längere Zeiträume mit halbwegs stabilen Rahmenbedingungen rechnen konnte. Sie sind an langfristige Planungszyklen gewöhnt, an denen sich Fördermaßnahmen und Mittelvergabe ausrichten.

In einer Zeit vieler Veränderungen und noch schnellerer digitaler Technologieentwicklungen ändern sich nicht nur Ansprüche und Erwartungen von Publika, sondern auch die Möglichkeiten, Formen und Anforderungen an die kulturell-künstlerische Produktion und kulturelle Teilhabe. Darauf müssen Kultureinrichtungen reagieren, wenn sie langfristig relevant bleiben möchten. Dies setzt eine veränderte Haltung in Politik, Administration und in den Einrichtungen selbst voraus.

„Der Grundkonflikt, den wir im Museumsbereich haben ist, dass im Prinzip schnell beliebige dynamische Technologien, auf die man schnell reagieren muss, auf eine Institution treffen, die darauf angelegt ist, langfristig, nachhaltig Dinge zu bewahren.“, Martin Zavesky, Referent Digitale Strategie der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Viele digitale Community Building und Audience Development Maßnahmen der Einrichtungen sind gesamtstrategisch nicht eingebettet und konzentrieren sich meist nur auf die Gewinnung neuer Besucher*innen

Community Building und Audience Development ist eine gesamtstrategische Aufgabe, die auf Ebene der Kulturpolitik vorangetrieben und auf Ebene der Einrichtungen in die Gesamtstrategie integriert werden muss. Die meisten Einrichtungen haben das Potenzial von Community Building und Audience Development erkannt und spätestens während der Corona-Pandemie digitale Anwendungen für die Vermittlung erprobt. Oftmals sind diese Formate und Anwendungen aber weder strategisch und nachhaltig noch hinreichend eingebettet sowie medien- und nutzer*innenspezifisch ausgereift.

„Eigentlich geht es los in der Ausrichtung und in dem eigenen Verständnis (...) Das ist wirklich ein Identitätsprozess: Was ist meine Mission, meine Vision? Was will ich machen und welche Kanäle will ich dafür nutzen? Welche Kanäle nutzen meine Zielgruppen und welche Zielgruppen will ich erreichen?“, Laura Zenziper, Social Media und digitale Projekte am Konzerthaus Berlin.

Der digitale Raum wird oftmals noch aus einer reinen Marketingperspektive heraus betrachtet. Man will die Aufmerksamkeit von potenziellen Online-Besucher*innen gewinnen, um sie in die Häuser zu lotsen. Die Potenziale eines ganzheitlichen, strategischen Audience Development und Community Building gehen aber weit darüber hinaus und werden noch nicht hinreichend ausgeschöpft. Das bestätigt

auch die Länderumfrage. Die meisten Audience Development und Community Building Maßnahmen der Einrichtungen (sieben Erwähnungen) konzentrieren sich auf die Gewinnung neuer Publika und Communities, ohne diese ausreichend einzubeziehen oder längerfristig zu binden. Das Potenzial der Digitalisierung für Inklusion und Partizipation ist noch nicht hinreichend auf der Agenda, wie die vier Nennungen in der Länderumfrage bestätigen. Maßnahmen, um existierendes Publikum zu halten, sind mit drei Nennungen noch wenig vorhanden.

Es fehlt an Wissen über bisherige oder zukünftig angestrebte digitale Publika, Communities und Nutzer*innen. Die Folge sind wenig ausdifferenzierte Angebote

Zwölf von 16 Bundesländern haben keine Konzepte oder Richtlinien zur Erfassung und Evaluierung digitaler Besucher*innen. Auf Länderebene weiß man auch wenig darüber, inwieweit die Einrichtungen digitale Besucher*innen, deren Bedürfnisse, Herausforderungen und Nutzung digitaler Angebote erfassen.

Auch auf Einrichtungsseite ist diesbezüglich eine große Lücke anzunehmen. Die Entwicklung und der Ausbau ausdifferenzierter, wirkungsvoller digitaler Angebote wird dadurch erschwert oder gar unmöglich (vgl. **Handlungsfeld Messung und Evaluation**).

“Dann hat sich das Verhalten in den letzten Jahren geändert. (...) Wir können aber überhaupt nicht sagen, was eigentlich die Bedürfnisse sind in Bezug auf digitale Angebote. Wir wissen es einfach nicht. Wir lavieren immer nur rum und gucken, was wird mehr geklickt.“, Matthias Mühlung,

Direktor der Städtischen Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München.

Handlungsempfehlungen

Analyse und Definition relevanter Communities und Publika (19)

Um wirkungsvolle digitale Audience Development und Community Building-Maßnahmen und darauf aufbauend kulturelle Angebote entwickeln zu können, muss zunächst definiert werden, was die aktuellen und gewünschten Publika und Communities zur Erreichung der Zielstellungen sind, die im Leitbild oder Mission-Statement der jeweiligen Einrichtung definiert sind. Dazu ist eine Analyse vorhandener Konzepte und Modelle vorzunehmen, wie beispielsweise die Motivationstypen nach John H. Falk, die im Verbundprojekt museum4punkt0¹⁶ eingehend beforscht wurden, oder die Lebensstile nach Gunnar Otte, mit denen das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung¹⁷ arbeitet. Hinzu kommen auch noch demographische Faktoren wie z. B. Generationenmodelle.

16 Fendius, Katharina; Otte, Josefine (2021): Vor, während und nach dem Besuch: Visitor Journeys in den Staatlichen Museen zu Berlin – Eine Studie im Teilprojekt Visitor Journeys neu gedacht im Verbundprojekt museum4punkt0: <https://www.museum4punkt0.de/ergebnis/vor-waehrend-und-nach-dem-besuch/>, abgerufen am 14.11.2022.

17 IKTF (2021): „Kulturelle Teilhabe in Berlin 2021. Digitale Kulturangebote: Nutzung, Bewertung und Teilhabe“, kurz&knapp-Bericht Nr. 2, Digitale Angebote, <https://www.iktf.berlin/publications/kurz-und-knapp-digitale-angebote/>, abgerufen am 14.11.2022.

Ebenso sollten Community Building-Ansätze auf diese Weise analysiert werden. Hier gibt es verschiedene Ansätze mit teils weniger konkreten Modellen, wie beispielsweise die Kategorisierung nach Praxis- und Interessensgemeinschaften. Es ist nicht erforderlich, starr nach einem einzigen Modell zu arbeiten. Einrichtungen sollten einen Ansatz für sich finden, der zu ihrer individuellen Ausrichtung, ihrer Größe sowie ihren Abläufen passt.

Wurde ein passender Ansatz gefunden, muss evaluiert werden, mit welchen Publika und Communities die Einrichtung bereits im Austausch ist und welche weiteren in Betracht gezogen werden sollen. Dabei sollte auch identifiziert werden, in welchen Medien sich die jeweiligen Publika und Communities bewegen, was ihre Bedürfnisse und Herausforderungen sind, wie sie kommunizieren und interagieren und welche Inhalte sie produzieren und konsumieren. Es geht auch darum zu verstehen, mit welchen „mindsets“ Communities interagieren und durch welche digitalen Praktiken sie gekennzeichnet sind. Je nach strategischen Zielstellungen können dann die Communities oder Publika für die Entwicklung der Maßnahmen priorisiert werden.

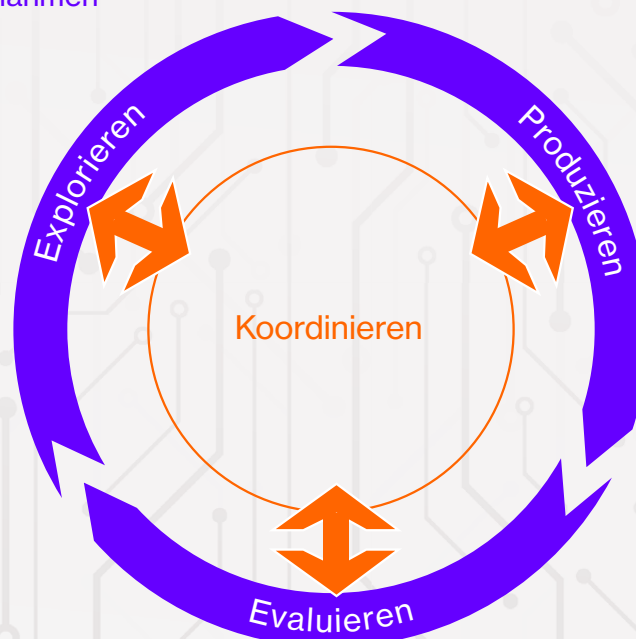
Auf Länderebene können auch je nach kulturpolitischer Zielsetzung, bestimmte Publika und Communities in den Fokus gerückt werden, die beispielweise die Grundlage für Förderprogramme darstellen.

Entwicklung und Ausbau ganzheitlicher Community Building und Audience Development Maßnahmen unter Beachtung der veränderten Kommunikations-, Konsum- und Freizeitgestaltungsgewohnheiten (20)

Für ein wirkungsvolles und ganzheitliches Community Building und Audience Development bildet der Konzeptdesign-Prozess der University of Cambridge eine hilfreiche Grundlage. Das Kreismodell

18 University of Cambridge: Inclusive Design Toolkit https://www.inclusive-designtoolkit.com/GS_overview/overview.html, abgerufen am 4.12.2022

Abb. 4: Konzeptdesign-Prozess zur Entwicklung von ganzheitlichen Community Building und Audience Development Maßnahmen



Quelle: Prozess zur Entwicklung von Community Building und Audience Development Maßnahmen, angelehnt an den Konzeptdesign Prozess der University of Cambridge¹⁸

beinhaltet die drei zusammenspielenden Phasen *Explore*, *Create* und *Evaluate*. Dieses iterative Modell ist auf Agilität angelegt und kann sowohl ganzheitlich auf Einrichtungsebene als auch für einzelne, z. B. digitale Maßnahmen eingesetzt werden. Beispielsweise kann mit einer Pilotierung gestartet werden, die dann iterativ zu einem Community Building Programm ausgebaut wird.

Explorieren

Im ersten Schritt geht es darum, die gewünschten Communities und Publika mit ihren Bedürfnissen, Wünschen und Herausforderungen zu definieren, deren Kommunikations-, Konsum- und Freizeitgestaltungsgewohnheiten zu verstehen und die Zielstellungen zu konkretisieren. Es kann auch eine konkrete Problemstellung als Ausgangspunkt der Überlegungen dienen. Die Exploration aktueller gesellschaftlicher Themen sollten unbedingt mit einbezogen werden, denn eine wesentliche Stärke kultureller Einrichtungen ist es, über kulturelle Angebote Zugänge zu diversen Publika und Communities zu schaffen und Themen in kreativer Art und Weise zu verhandeln.

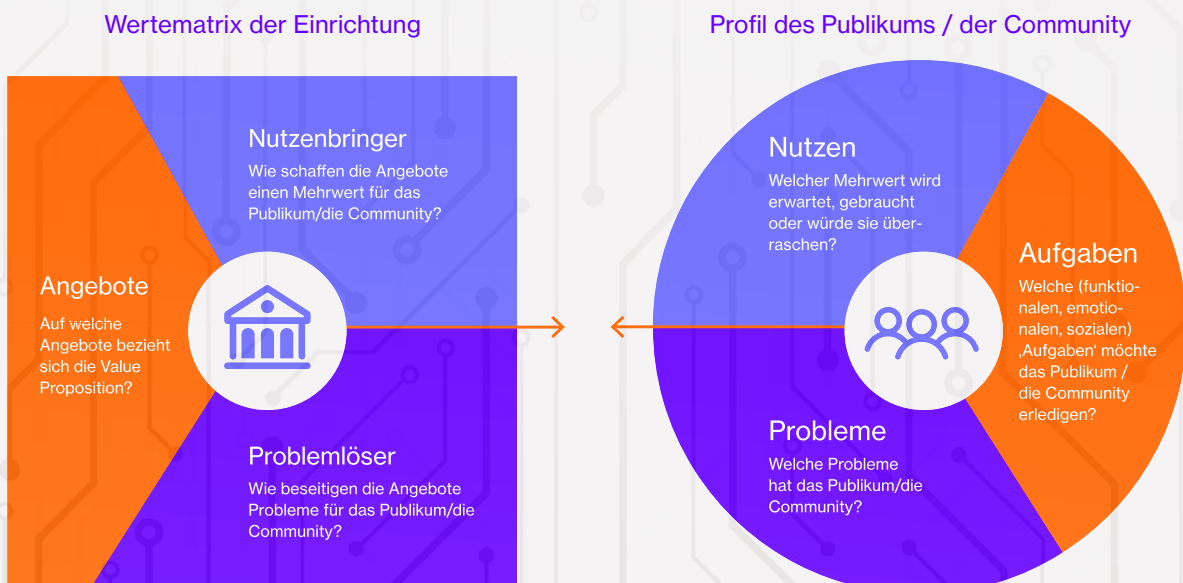
Um wirkungsvolle Maßnahmen zu konzipieren, sollten Einrichtungen wissen, welchen *value* die Nutzer*innen erfahren, wenn sie mit der Einrichtung in Kontakt treten. Dafür kann zum Beispiel das von Alexander Osterwalder

entwickelte Kundenanalyseinstrument „Value Proposition Map“ genutzt werden¹⁹. Ziel ist, herauszufinden, was Besucher*innen und Nutzer*innen wirklich brauchen, was sie als störend empfinden und welchen zusätzlichen Mehrwert sie erwarten.

Diese Überlegungen wirken sich auf die Konzeption der Visitor bzw. User Experience aus und die entsprechende kommunikative Umsetzung. Soll die Gestaltung der Beziehung zwischen Einrichtung und Online-Besucher*innen beispielsweise auf partizipative Angebotsgestaltung abzielen, also auf Austausch und Debatte zu bestimmten Themen oder eher auf das Zuhören/Zuschauen etc.? Für die Kontaktaufnahme und Beziehungspflege mit Communities ist mitunter viel Fingerspitzengefühl und Zeit gefragt. Zentral ist die passende Auswahl geeigneter audience- und community-orientierter Medien, Plattformen oder Räumen, die zu den Zielen der jeweiligen Einrichtung passen.

19 Osterwalder, Alexander et al. (2015): Value Proposition Design, Campus Verlag.

Abb. 5: Value Proposition Map



Quelle: Darstellung angelehnt an Alexander Osterwalder et al. (2015): Value Proposition Design, Campus Verlag.

Produzieren

In dieser Phase geht es – aufbauend auf der Explorationsphase – um die nutzerzentrierte und medienspezifische Konzeption und Entwicklung des Formats oder Angebots. Dies darf nicht zum Selbstzweck werden, sondern muss der übergreifenden Strategie der Einrichtung und ihrer digitalen Gesamtstrategie folgen. Dabei sollten analog und digital verstärkt zusammen gedacht werden und sich gegenseitig unterstützen. Deshalb ist die Anbindung an eine Gesamtstrategie und die fortlaufende Evaluation (siehe dritte Phase) ein wichtiger Bestandteil. Die Barrierefreiheit sollte stets mitgedacht werden. Auch niedrighschwellige Zugänge müssen mit einbezogen werden. Bei der Arbeit mit Communities müssen diese in den Entwicklungsprozess von Anfang an mit einbezogen werden.

Beispielhaft sei hier das Stadtlabor des Historischen Museums Frankfurt erwähnt, das seit mehr als zehn Jahren partizipativ mit den Stadt-Communities arbeitet, um Gegenwart zu erfassen und analog wie digital zu beschreiben. Vgl. hierzu Best Practices im Anhang.

Evaluieren

In der dritten Phase müssen die Maßnahmen und die damit verbundene Erreichung der Ziele oder Bestätigung der Annahmen evaluiert werden. Die Möglichkeiten der Evaluation sind vielseitig und richten sich nach den Zielstellungen und der Art der Umsetzung – von Prototypen bis umfangreiches Programm. Maßgeblich dafür ist die Festlegung der Messindikatoren basierend auf den jeweiligen Zielsetzungen. Generell empfiehlt sich übergreifend eine strukturierte Erfassung und Evaluierung digitaler Besuche und Nutzung digitaler Angebote. Auf dieser Basis können dann wiederum Angebote ausdifferenziert weiterentwickelt werden. Eine Vertiefung dazu findet sich im *Handlungsfeld Messung und Evaluation*.

Koordinieren

Um das wirkungsvolle Zusammenspiel der drei Phasen zu ermöglichen, braucht es eine Koordination des Prozesses. Das umfasst die Koordinierung der iterativen Weiterentwicklung der Maßnahmen sowie die Koordinierung aller Projektbeteiligten, aber auch die Sicherstellung, dass die Ergebnisse der Evaluation in die Weiterentwicklung gewinnbringend einbezogen werden und zuletzt die Ausdifferenzierung der konkreten Ziele.

Entwicklung relevanter digitaler und inklusiver Community Building Maßnahmen, die der Vielfalt unserer Gesellschaft Rechnung tragen (21)

Der digitale Raum bietet die Gelegenheit mit diversen Communities in Austausch zu treten, neue vielfaltssensible Angebotsstrukturen zu entwickeln und bestehende Angebote multiperspektivisch und inklusiv zu erweitern. Dazu müssen zuerst grundlegende Kontaktpunkte geschaffen und regelmäßig bespielt werden, um überhaupt eine eigene Sichtbarkeit zu erzeugen, wie beispielsweise Websites oder relevante Social-Media-Kanäle.

Die Möglichkeiten des digitalen Community Buildings sind vielfältig. Einrichtungen können z. B. eigene Kreativcommunities initiieren, in denen Nutzer*innen zu Produzent*innen kulturellen Materials werden, wie beim Projekt „Blackbox Archäologie“ des Verbunds aus dem LWL-Museum für Archäologie Herne, dem Deutschen Bergbau-Museum Bochum sowie dem LWL-Römermuseum Haltern. Sie können aber auch mit bestehenden Wissenscommunities kooperieren, indem beispielsweise eine Plattform oder ein Format zur Verfügung gestellt wird, wie etwa beim Kultur-Hackathon „Coding da Vinci“. Auch die Zusammenarbeit mit Diasporagruppen eignet sich gut für das digitale Community Building. Beispielhaft sei hier das Jüdische Museum Berlin mit „Jewish Places“ angeführt.

Das digitale Community Building muss jedoch in die Gesamtstrategie eingebettet sein. Ist diese noch nicht vorhanden, sollten dennoch Maßnahmen als Pilotierungen erfolgen, um das Thema voranzutreiben, Annahmen zu testen und Potenziale in der Praxis aufzuzeigen. Die Arbeit von (digitalen) Kurator*innen wird dabei nicht ad absurdum geführt, vielmehr kommen im digitalen Raum neue Aufgaben hinzu, wie etwa die Filterung von „relevanten“ Informationen, die Bereitstellung wissenschaftlich referenzierter Daten und Inhalte, die Moderation von Austausch- und Debattenformaten, die Initiierung spezifischer Co-Creation und Open Innovation Formaten sowie die co-kreative Entwicklung schneller Prototypen, die auch Unterstützung von Community Manager*innen beinhalten kann. Die Produktionszyklen sind dabei wesentlich kürzer als beispielsweise bei der Entwicklung von Ausstellungen.

Strategische Einbettung in die Organisation und die digitale Gesamtstrategie der Einrichtungen (22)

Community Building und Audience Development müssen im Leitbild und den Zielsetzungen, aber auch in den Organisationsstrukturen, der Produktion und Steuerung sowie in der digitalen Gesamtstrategie implementiert sein. Abteilungsübergreifendes Arbeiten ist dabei vorauszusetzen. Im Hinblick auf den digitalen Raum sollten hier – je nach Sparte oder Größe der Einrichtung – personelle Ressourcen und Rollen eingeplant werden, wie beispielsweise digitale Kurator*innen oder digitale Community Manager*innen. Hierbei ist auch zu definieren, welche Aufgaben diese Rollen ausmachen, wie oben bereits beschrieben.

Herkömmliche hierarchische Strukturen von Kultureinrichtungen fordert Community Building mit seinem Fokus auf Partizipation und Teilhabe mitunter heraus, wenn damit auch die eigene Arbeitsweise, Art der Programmauswahl oder Zuständigkeiten in Frage gestellt werden. Denn Communities müssen in die Entstehungs- und Entscheidungsprozesse von Anfang an miteinbezogen werden. Das wiederum eröffnet eine große Chance, diverser und inklusiver zu werden.

Communityentwicklung im digitalen Raum durch Kooperationen (23)

Community Building braucht Ressourcen. Da die oben genannten Prozesse etwa für kleinere kommunal getragene Einrichtungen personell schwer umsetzbar sind, müssen Wege gefunden werden, Synergien z. B. durch Kooperationen zu bilden. Diese können mit lokalen Akteur*innen stattfinden oder indem Länder Ressourcen für Pilotprojekte zur Verfügung stellen oder Ressourcen in einen Pool geben, auf den kleinere Einrichtungen zugreifen können. Auch durch länderübergreifende Kooperationen bzw. Initiativen in Verbänden kann Community Building angeregt werden.

Für weitreichendere Projekte zur Entwicklung von Communities, entweder für bestimmte Sparten oder auch spartenübergreifend, die wiederum auch der Community- und Publikumsentwicklung einzelner, auch kleinerer Einrichtungen zugutekommen können, empfiehlt es sich, länderübergreifend zusammenzuarbeiten, um größere Effekte zu erzielen. Durch die Zusammenarbeit der Kulturverwaltungen der jeweiligen Länder müssen dafür Förderprogramme ins Leben gerufen werden.

Daraus können sich spannende künstlerische Kooperationen sowie ein stetiger Wissensaustausch und Wissenszuwachs ergeben.

Die im **Handlungsfeld Austausch und Vernetzung** formulierte Handlungsempfehlung zur bundesweiten Konferenzreihe zu digitaler Transformation im Kulturbereich kann sich auch dem Thema Community Building widmen.

Best Practices

Historisches Museum Frankfurt: Stadtlabor und Stadtlabor digital – ganzheitliche partizipative Museumspraxis seit 2010

Das Historische Museum Frankfurt erforscht seit bereits 2010 mit dem Programm „Stadtlabor“ gemeinsam mit Frankfurter*innen ihre Stadt. Daraus sind unter anderem co-kreative Ausstellungen in verschiedenen Stadtteilen entstanden, als auch eine neue Ausstellungsfläche im Museum, ein kollaboratives Filmprojekt und ab 2016 das Stadtlabor Digital. Dieses bekannte Best Practice Beispiel steht für gelungenes Community Building und Partizipation.

Für das Stadtlabor wurde mit derselben partizipativen Grundhaltung eine digitale Erweiterung entwickelt, die mit einer explorativen Testphase startete und über verschiedene Formate mit User*innen und Frankfurter*innen in der Plattform www.stadtlabor-digital.de mündete. Diese bietet einen kartographischen und thematischen Einstieg, es können Beiträge eingestellt und kommentiert werden. Bevor sie online gehen durchlaufen die Beiträge eine redaktionelle Prüfung. Der Fokus liegt auf der Vielstimmigkeit und Multiperspektivität. Das Museum öffnet damit seine Sammlungspraxis, denn digitale Objekte werden zusammen mit den Frankfurter Nutzer*innen online über die Plattform gesammelt. Ausgewählte digitale Objekte werden dann in Medienstationen überführt.²⁰

Theater Chur, Schweiz: Mit digitalen Angeboten das Publikum erweitern

Für das Theater Chur in einer rätoromanischen, alpinen Region Schweiz hat die Pandemie wie ein Brandbeschleuniger für Audience Development gewirkt. Seit 2021 hat das Haus als erstes Schweizer Theater einen digitalen Dramaturgen.

Das Theater Chur hat während der Corona Pandemie angefangen seine Angebote zu digitalisieren – mit weitreichendem Erfolg. Die Bewohner*innen der entlegenen Bergdörfer, die bislang aufgrund langer Wege kaum bis gar nicht im Haus waren, nahmen das digitale Angebot rege an. Das Angebot wird nun sukzessive weiterentwickelt. Yves Regenass, als digitaler Dramaturg, der mit der deutsch-schweizerischen Avantgarde Theatergruppe „Machina eX“ auch dafür bekannt ist, experimentelle interaktive Theater-Games zu entwickeln, soll das Haus digitaler machen. Darunter versteht er auch eine neue Haltung im Haus zu fördern und eine breite Beteiligung herbeizuführen. In einem Workshop über das Potenzial des digitalen Theaters, den er initiierte, nahmen Beschäftigte aus allen Bereichen des Theaters teil, auch der Buchhaltung. <https://www.theaterchur.ch/>

²⁰ Vgl. Mucha, Franziska (2019): Das Stadtlabor Digital – eine partizipative Form der digitalen Museumspraxis, Museumskunde, Band 84, S. 43 ff.

Verbund LWL-Museum für Archäologie Herne, Deutsches Bergbau-Museum Bochum und LWL-Römermuseum Haltern: Öffne die Blackbox Archäologie

Der Verbund aus den drei Archäologie-Museen hat es sich zur Aufgabe gemacht, partizipativ mit Nutzer*innen und mit Hilfe von interaktiven Medien und Technologien archäologische Arbeitsweisen erlebbar zu machen.

Die drei Museen, die sich im Projekt zusammengeschlossen haben, entwickeln seit 2020 in einem partizipativen, co-kreativen Prozess mit einem gegründeten Beirat, bestehend aus potenziellen Nutzer*innen, neue Narrative und digitale Anwendungen, die in den Häusern installiert werden sollen. Herzstück ist die Entwicklung eines digitalen Serious Games, das die drei Museen verbindet, sowie je eine weitere digitale Installation oder Anwendung in je einem der drei Häuser. Die Mitglieder des Beirats wurden in Baumeister*innen und Expert*innen eingeteilt. Die Baumeister*innen entwickeln zusammen mit den Museen vor Ort als auch online in Workshops co-kreativ die Anwendungen im Human-centered Design Prozess. Expert*innen von Digital-, Marketing- und Beratungsagenturen unterstützen den Prozess.

HANDLUNGSFELD 6

Digitale Infrastrukturen

Zentrale Herausforderung

Der Ausstattungsgrad der kulturellen Einrichtungen mit geeigneten digitalen Infrastrukturen wird den neuen Anforderungen in der Breite keinesfalls gerecht. Es fehlt nicht nur an Hard- und Software, sondern auch an qualifiziertem Personal zur Betreuung, Wartung und Instandhaltung. Problematisch ist zum einen die Resilienz von Technologien und Anwendungen, zum anderen die Bindung an wenige Software-Anbieter. Die Anforderungen an infrastrukturelle Standards seitens der Einrichtungen sind dabei häufig sehr individuell und werden von Standardprodukten nur ungenügend erfüllt, gerade wenn es z. B. darum geht, das Potential publikumsgerichteter digitaler Formate nutzen zu können. Auch die Einführung moderner Werkzeuge zur Erhöhung von Effizienz in der Verwaltung (z. B. elektronische Dateimanagement-Systeme) bleibt im Kulturbereich hinter anderen Bereichen wie z. B. der Wirtschaft weit zurück.

Erfassung Status quo

Der Ausstattungsgrad der Einrichtungen mit digitalen Infrastrukturen ist defizitär

Die Ausstattung der Einrichtungen mit digitalen Infrastrukturen wird aus Perspektive der Länder sowie der Einrichtungen als ungenügend bewertet. Kein Bundesland hat den Ausstattungsgrad in der Länderumfrage mit sehr gut bewertet. Stattdessen geben sechs Befragte an, dass digitale Infrastrukturen vereinzelt vorhanden, strukturell aber mangelhaft ausgebaut sind. Sieben Länder sehen den Ausstattungsgrad als stark variierend an.

„Die Museen sind nicht fürs 21. Jahrhundert gerüstet in ihrer Infrastruktur (...) Digitalisierung ist eine Daueraufgabe, und das ist noch nicht angekommen.“, Martin Zavesky, Referent Digitale Strategie der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Aus Länderperspektive werden die größten Herausforderungen für Einrichtungen in den Bereichen Personal, Organisationsentwicklung und Finanzierung gesehen. Aus Einrichtungsperspektive werden die Bindung an einzelne Software-Anbieter*innen sowie die fehlende technische Resilienz als besonders problematisch erachtet

Länderseitig wird die größte Herausforderung für den Auf- und Ausbau digitaler Infrastrukturen für Kultureinrichtungen, mit 13 Nennungen, bei der „Personal-

beschaffung und Qualifizierung“ gesehen. Schon weiter abgeschlagen mit sieben Erwähnungen steht das Thema „Aufbau und Pflege zeitgemäßer (geteilter) digitaler Infrastrukturen“, gefolgt von den Themen „effizientere Gestaltung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung in sämtlichen Bereichen“ sowie „Finanzierung“ mit je fünf Erwähnungen. Jeweils viermal erwähnt wurden zudem Herausforderungen bei der Verwaltung von Daten sowie beim Aufbau und Implementierung digitaler Mediatheken und Streamingdienste.

Auf Einrichtungsseite ist ein Mangel an technischer Resilienz festzustellen. Das hat verschiedene Ursachen. Digitale Anwendungen sind häufig auf Kurzfristigkeit angelegt, da sie im Zuge von Projektförderungen entwickelt werden. Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen führen dann dazu, dass sie nicht hinreichend gewartet und weiterentwickelt werden können. Zudem fehlt es in den Einrichtungen auch an Know-how und strategischer Einbettung von digitalen Anwendungen und Infrastrukturen. Deshalb werden zum Beispiel Softwares entwickelt oder gekauft, bei denen Frontends dann aufwendig neu entwickelt werden müssten, wenn sich Inhalte ändern oder neu hinzukommen. Das unterbleibt oft aus Mangel an Ressourcen.

Von den Einrichtungen selbst wird auch die Bindung an wenige Software-Anbieter, aufgrund mangelnder Alternativen oder fehlender Kenntnisse, als problematisch beschrieben. Für große Anbieter ist der Kulturbereich ökonomisch oft nicht attraktiv genug, um spezifische Lösungen anzubieten. Die angebotenen Produkte sind in der Regel Anpassungen von Enterprise Resource Planning-Systemen aus der Industrie, die nicht genügend Flexibilität bieten und z. B. eine von der Vermittlung her gedachte Nutzeroberfläche etwa von Online-Sammlungsdatenbanken erschweren. Angebote führender Suchmaschinen- und Social Media-Anbieter erwarten die Übertragung weitgehender inhaltlicher Rechte, ohne dass der Nutzen für Kulturinstitutionen klar ist, ausreichende Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden oder die Vorgaben der DSGVO eingehalten werden könnten.

„Man hat ein bisschen das Gefühl, man muss die Dienstleister zum Jagen tragen. (...) Wir sind teilweise in der Museumsbranche an Dienstleister gebunden, die wir eigentlich aus einem rationalen, wirtschaftlichen Gesichtspunkt nicht beauftragen sollten und tun es aber dennoch, mangels Alternativen.“, Freya Schlingmann, Projektsteuerung des Verbundprojekts museum4punkt0.

Der Bedarf an gemeinsamen Standards der Länder ist vielschichtig – im Fokus stehen v. a. Cloud- sowie interoperable Strukturen, Datenstandards sowie gemeinsame Schnittstellen und Standards für Implementierung und Speicherung. Die Einführung infrastruktureller Standards wird aus Einrichtungsperspektive auch als kritisch erachtet

Die Länderumfrage zeigt ein vielschichtiges Bild des Bedarfs an gemeinsamen infrastrukturellen Standards der Bundesländer. Am meisten benannt, mit je vier Erwähnungen, wurde der Bedarf an Standards für den Austausch, die Implementierung und Speicherung von Daten und Inhalten sowie an interoperablen Infrastrukturen.

Jeweils dreimal benannt wurde der Bedarf an Standards für Cloud-Infrastrukturen, Datenstandards für Kulturdaten, insbesondere Nutzer*innendaten sowie Datenschutz und Nutzungsrechte.

Insgesamt besteht bei Kulturinstitutionen ein empfindlicher Mangel an Daten zu Besucher*innen und Nutzer*innen. Nur sehr wenige Häuser verfügen über die technische Ausstattung, Informationen zu ihren Kunden systematisch zu erfassen und auszuwerten. Häufig sind gerade beim Ticketverkauf veraltete Point-of-Sales-Lösungen im Einsatz, die zum einen nicht bedienungsfreundlich sind und erhebliche Personalressourcen erfordern, zum anderen nicht die Möglichkeit bieten, Kundendaten gezielt zu erfassen und z. B. in Cross-Selling-Kampagnen oder ähnlichen Marketinginstrumenten zu benutzen, wie sie in der Konsumgüterindustrie längst zum Alltag gehören. Vor allem im Musikbereich und den darstellenden Künsten werden viele Karten über Wiederverkäufer (z. B. Theater- und Konzertkassen) verkauft, die ihre Daten nicht an die Veranstalter weitergeben wollen und können (Datenschutz).

Weiterhin erwähnt mit je zwei Nennungen wurde der Bedarf an Standardisierung für Open Access und Open Data sowie nach Standards für gemeinsame Plattformen wie Streamingdienste und Mediatheken. Einfache Nennungen erfuhren Langzeitarchivierung digitaler Daten sowie Standards für öffentliche Ticketingsysteme, digitale Objekterfassung, digitale Beratungszentren, Mittel für Hardwarebeschaffung oder Standards zur Barrierefreiheit.

Verpflichtende Standards werden von den Einrichtungen aber auch kritisch gesehen. Sie befürchten, in der individuellen Ausrichtung eingeschränkt zu werden. Vorhandene Standards werden auch zu wenig in die Einrichtungen hinein kommuniziert bzw. Einrichtungen kümmern sich zu wenig um diese Fragen, um ihre Wirkung entfalten zu können.

„Ich bin immer so ein bisschen zurückhaltend, was Standards angeht, weil Standards auch manchmal verhindern, dass innovative Dinge entwickelt werden.“, Chantal Eschenfelder, Leiterin Bildung & Vermittlung und digitale Sammlung am Städel Museum und der Liebighaus Skulpturensammlung Frankfurt.

Die Digitalisierung von Bestands- und Sammlungsgut stellt für die Einrichtungen eine langfristige Herausforderung dar

Neue technologische Möglichkeiten und nicht zuletzt die Schließung vieler Einrichtungen während des Covid-Lockdowns haben den Wunsch, das (physische und nicht-materielle) Kulturerbe dauerhaft zu sichern und sichtbar zu machen, verstärkt. Für den Kulturbereich wiederum bietet sich die Chance, gefährdete Werke für die Nachwelt zu erhalten und insgesamt resilienter auf Krisen und Veränderungen zu reagieren. Gleichzeitig stellt die Digitalisierung von Beständen, Sammlungen und Archiven für die Einrichtungen eine zeitliche, finanzielle und personelle Herausforderung dar. Digitalisierungsprozesse sind äußerst aufwendig und lassen sich auch trotz moderner Technik nur teilweise automatisieren. Hinzukommt, dass die einzuscannenden Dokumente oft nicht in einem einheitlichen Format vorliegen und Objekte teils unbeweglich oder besonders empfindlich sind. Laut Expert*innen fehlt

es zum einen an vielen Stellen noch an fundierten Kenntnissen, was die technischen Lösungen und Workflows, aber auch die generellen Möglichkeiten und rechtliche Vorgaben angeht. Zum anderen sind die Auflagen und Abrechnungspraxen von Urheber- und Nutzungsrechten komplex und kostenintensiv, was in der Folge dazu führt, dass einzelne Werke digital unsichtbar bleiben. In vielen Einrichtungen fehlen derzeit noch klare Kriterien für eine Priorisierung, die von der Notwendigkeit eines Strategieprozesses getragen sind. Kritisiert wurde außerdem, dass zu viele Digitalisierungs-Projekte auf Quantität angelegt sind und keine kreative oder innovative Auseinandersetzung mit den Werken ermöglichen.

„Wir haben drei Millionen Objekte und wir würden, wenn wir in dem Tempo weitermachen, über 100 Jahre brauchen, um alles überhaupt digital vom Grund her erfasst zu haben. Dann haben wir 10 % geschafft und das finde ich einfach schwierig. (...) eigentlich ist es ja erst mal das Arbeitsinstrument, aber wenn es schon über 100 Jahre braucht, bis wir es überhaupt erfasst haben, hat sich bis dahin die Welt schon tausendmal weitergedreht.“

Marion Ackermann, Generaldirektorin der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

*„Für 90 Prozent der Häuser ist eine Online-Sammlung überhaupt die Voraussetzung sichtbar zu werden (...), es scheitert aber zum Beispiel in Deutschland an der VG Bild-Kunst. An der Stelle hast du ein manifestes Problem, das nur politisch geändert werden kann. Und es passiert nicht, weil das Urheberrecht immer als primäre Kategorie angeführt wird. Viele Politiker sagen: ‚Wir wollen doch den Künstlern helfen‘. Das wollen wir auch, aber diese Hilfe für Künstler*innen führt paradoxerweise dazu, dass wir diese nicht mehr sichtbar machen können, weil die Rechte erst 70 Jahre nach dem Tod frei werden. Für alles andere müssen wir zahlen, und zwar so viel, dass die Häuser den Schirm zu machen. (...) Das novellierte VG Bild-Kunst Gesetz verursacht bei uns je nach Projekten Zusatzkosten von bis zu 10.000 Euro. Absurd: Wir machen die Kataloge natürlich auch als Nachweis unserer Aktivitäten im Museum, aber wir machen sie auch für die Künstler, für die Ausstellungen, wir machen sie nachhaltig, wir machen, dass sie auch nach 10, 20 Jahren verfügbar sind – das alles kostet uns jetzt einen erheblichen Teil mehr.“*

Stephan Berg, Intendant des Kunstmuseum Bonn.

Exkurs: Es gibt große Unsicherheiten bei der urheberrechtskonformen Erstellung und Verwendung von NFTs

Non-Fungible Token (NFT) spielten auf dem Kunstmarkt in letzter Zeit hunderte Millionen ein. Blockchain-Aktivist*innen und Kunsthändler*innen haben mit den NFTs ein neues Produkt für ihre Kundschaft – die Krypto-Nerds und den Kunsthandel. Da jedes NFT in der Blockchain nur einmal existiert, markiert es den bestimmten Besitz – in unserem Fall an einem Kunstwerk. Auch andere Dinge lassen sich als NFT abbilden – wie z. B. den ersten Tweet der Twitter Gründers Jack Dorsey. Das finanziell bekannteste Beispiel ist die Collage von Mike Winkelmann, „Everydays – The

First 500 Days“ welches als NFT für knapp 70 Mio. US-Dollar versteigert wurde. Der Besitzer hat jedoch damit kein Urheber- oder Verwertungsrecht erworben. Ungeklärt ist derzeit, ob die „Prägung“ eines NFTs nach deutschem Recht eine urheberrechtlich relevante Handlung darstellt. Damit sind eine Reihe von rechtlichen Folgen verbunden; insbesondere die Frage welche Rechte beim Weiterverkauf mit dem NFT verbunden sind.

Mit NFTs lassen sich Originale insbesondere der „digital-born Art“ markieren. Für Künstler*innen ist dieser Weg ihre Werke zu verkaufen nicht nur innovativ, sondern war gerade auch in Zeiten der Pandemie eine Möglichkeit am Kunstmarkt teilzunehmen. Wie nachhaltig allerdings diese Art der Erzeugung eines „Originals“ ist und ob es sich dabei tatsächlich um eigenständige Werke handelt, muss nach den Entwicklungen aller auf Blockchains basierenden Technologien mit einer gesunden Skepsis behandelt werden.

Kritik gibt es zudem mit Blick auf den hohen CO₂-Ausstoß für die Erstellung eines Tokens. Mit NFTs können auch Galerien und Auktionshäuser umgangen werden, die zur Deckung ihrer Kosten oft erhebliche Aufschläge verlangen. Im Übrigen bleibt abzuwarten, ob es sich bei den NFTs um eine Modeerscheinung handelt oder sich ein ernsthafter Kunstmarkt entwickelt. Ähnlich wie bei den Kryptowährungen ist die Entwicklung derzeit nicht seriös vorhersehbar. Es gibt auch keinen erkennlichen First Mover Advantage, es empfiehlt sich eine abwartende Haltung.

Exkurs: Datenraum Kultur

Generell sollte es darum gehen, weniger Datenfriedhöfe zu schaffen, sondern eher im Format von Beteiligungsplattformen zu denken, in denen die digitalen Daten vielfältig nutzbar sind. Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung ist verabredet: „Wir fördern den Aufbau eines Datenraums Kultur, der sparten- und länderübergreifend Zugang zu Kultur ermöglicht.“

In der „Digitalstrategie Deutschland“²¹ der Bundesregierung vom August 2022 beschreibt das Bundesministerium für Digitales und Verkehr den Datenraum für Kultur und Medien eher als eine große Buchungsplattform, in der alle Angebote zusammengefasst sind. „Daten können also helfen, das große kulturelle Angebot zu überblicken.“ Für Museumsinteressierte und auch für Nutzer von Archiven wird auf die DDB verwiesen. Als Ziele bis 2025 werden formuliert:

„2025 soll in Deutschland

1. ein gemeinsamer Datenraum Kultur etabliert sein, damit kulturelle Vielfalt für alle zugänglich wird.
2. die Deutsche Digitale Bibliothek unser kulturelles Erbe erfahrbar machen. Hierzu erneuern wir jetzt das Portal.
3. die Kompetenz, Nachrichten besser zu verstehen, mit einem eigenen Programm gefördert werden, damit Desinformationen besser erkannt werden.
4. zuverlässiger Journalismus am Markt bestehen können.“

21 <https://digitalstrategie-deutschland.de/kultur-und-medien/>, abgerufen am 30.11.2022.

Schaut man sich dagegen die verschiedenen *Datenräume* auf nationaler Ebene an, kann man fast ein wenig die Übersicht über die verschiedenen Initiativen verlieren. Welche große strategische Linie wird damit verfolgt?

Gefördert wird schon länger die **Deutsche Digitale Bibliothek**²², die mit ca. 500 Kultureinrichtungen zusammenarbeitet und stolz auf ca. 37 Mio. Objekte verweist. Vor allem Museen und Bibliotheken arbeiten hier zusammen.

Vorrangig um Vermittlung geht es beim **Verbundprojekt museum4punkto**²³. Hier will man anhand konkreter Vorhaben aufzeigen, wie digital gestützte Vermittlungsarbeit aussehen kann, damit Erfahrungen sammeln und diese nach Open Source und Open Access Prinzipien nachnutzbar machen.

Bei der **nationalen Forschungsdaten Infrastruktur Kultur**²⁴ wird eine Infrastruktur zu Forschungsdaten von materiellen und immateriellen Kulturgütern aufgebaut. Ein interdisziplinärer Verbund aus Hochschulen und Universitäten, Fachgesellschaften und Fachverbänden aber wiederum auch von Museen und Bibliotheken wollen Forschungsdaten wissenschaftsorientiert zur Verfügung stellen.

GAIA-X²⁵ heißt die europäische Datenraum-Initiative, mit der man den amerikanischen Datensammlern von Meta (Facebook, Instagram, WhatsApp) Twitter, Apple, Alphabet (YouTube), Amazon & Co. wirksam und rechtssicher entgegen treten will. GAIA-X ist eine Plattform, die auf Austausch und Vernetzung angelegt ist. Zentral ist dabei die Vorstellung, dass die beteiligten Partner*innen weiterhin Eigentümer*innen ihrer Daten und Angebote bleiben. Ziel ist weiterhin unabhängig von den kommerziellen Plattformanbietern zu werden und die Wertschöpfung von Daten auf europäischer Grundlage für Kultureinrichtungen zu nutzen.

Der Kulturausschuss des Deutschen Städtetages verbindet damit im Oktober 2021 die Hoffnung: „Die Vernetzung verschiedener Kultursparten mit innovativen Angeboten steigert den Erlebnischarakter für Nutzer*innen und erzielt einen Relevanzgewinn für Kultur insgesamt“. Bei allem, was derzeit bekannt ist, muss kritisch angemerkt werden, dass es derzeit dafür weder einen klaren Prozess noch ein klares Anforderungsprofil gibt. Wenn es nicht am Ende zu einem schlecht bestellten Obst- und Gemüseladen verkommen soll, braucht es klare Verabredungen zu Zielen, Nutzen und Formaten.

22 <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/>, abgerufen am 15.12.2022.

23 [museum4punkt0 – Digitale Vermittlung im Museum der Zukunft](#), abgerufen am 15.12.2022.

24 <https://www.nfdi.de/nfdi4culture/>, abgerufen am 10.12.2022.

25 <https://gaia-x.eu/>, abgerufen am 10.12.2022.

Handlungsempfehlungen

Verstärkt geteilte, interoperable und digitale Infrastrukturen und Verwaltungssysteme einführen und mit spezifischen Förderlinien finanzieren (24)

Weite Teile der notwendigen digitalen Transformation in Kulturinstitutionen ist für die Publika nicht sichtbar. Das macht sie aber mitnichten weniger wichtig, um dafür effiziente Verwaltungsstrukturen aufzubauen. Hierfür müssten in größerem Umfang als bisher gezielter Förderprogramme für den digitalen Umbau der Verwaltung bereitgestellt werden. Auch für kleinere Einrichtungen ist dies durch Anwendungen möglich, die dezentral in der Cloud basiert sind und keinen Aufbau eigener Serverinfrastruktur benötigen. Hierzu gehören elektronische Dateimanagementsysteme ebenso wie Softwareprodukte, die z. B. Datenerhebungen über Nutzer*innen und/oder Besucher*innen erst ermöglichen (eigene POS-Systeme, digitale Besucherstatistiken, etc.).

Erfahrungsaustausch zu digitalen Infrastrukturen zwischen Kulturinstitutionen erleichtern (25)

In vielen Institutionen liegen wertvolle Erfahrungen über die Implementierung digitaler Systeme vor. Diese sollten in einer gemeinsamen Datenbank gesammelt und öffentlich zugänglich gemacht werden. So kann sichergestellt werden, dass vor Investitionsentscheidungen bessere Informationen über den Anbietermarkt gerade auch kleineren Institutionen zur Verfügung stehen, die sich eine ausführliche Marktanalyse selbst nicht leisten können. Ein Austausch zwischen Bundes- und Landeseinrichtungen, aber auch zwischen kleineren kommunalen Häusern erhöht die Chancen auf eine effektive und effiziente Implementierung erheblich. Die Mittelgeber könnten hier einen Katalog verbindlich zu meldender Projektdetails (Art des Systems, untersuchte Anbieter, beauftragter Anbieter, finanzieller Umfang, benötigte Personalressourcen, Projektlaufzeit, Ansprechpartner*innen bei Rückfragen etc.) zu einem Bestandteil der Förderbedingungen machen (vgl. hierzu auch die **Handlungsfelder Austausch und Vernetzung** sowie **Fördermaßnahmen**).

Existierende, skalierbare, möglichst europäische, digitale Systeme und Anwendungen proaktiv an Einrichtungen kommunizieren, um Kosten zu senken, Ressourcen freizusetzen und Prozesse effizienter gestalten zu können (26)

Viele Einrichtungen bieten bereits digitale Formate an, die mit anderen Inhalten gefüllt auch für andere Häuser von Interesse sind (Online-Kurse, Digitalisate, Apps, etc.). Zu oft sind das derzeit noch Eigenentwicklungen, die nur in einem spezifischen Fall genutzt werden, obwohl die Neuprogrammierung mit hohen Kosten verbunden war. Hier können Skalierungseffekte deutlich besser als bisher genutzt werden, wenn Kulturverwaltungen ein zentrales Register solcher Formate einführen, in dem alle Einrichtungen sich bei Bedarf wie in einem Katalog über das Spektrum bereits existierender und adaptierbarer Formate orientieren können. Erfolgreiche Formate können so über längere Zeit kontinuierlich verbessert werden, mit weit geringeren Kosten, als wenn das Rad immer wieder neu erfunden wird.

Standardisierte Publikums- und Nutzer*innendaten systematisch erheben und analysieren (27)

Obwohl die Kulturlandschaft größtenteils kleinteilig ist und damit auch die Datengrundlage zur Nutzung kultureller Angebote in jeder einzelnen Institution zu gering ist für systematische Analysen, böten über viele Einrichtungen einer Sparte aggregierte Daten einen erheblichen Erkenntnisgewinn. Mit der Förderung der infrastrukturellen Investitionen, die eine solche Datenerfassung ermöglichen, sollte eine Verpflichtung einhergehen, solche Daten in standardisierter Form regelmäßig zentral an die Kulturverwaltung zu übermitteln. Diese aggregierten Daten sollten allen beteiligten Einrichtungen zugänglich gemacht werden. In regelmäßigen Abständen (ein- bis zweimal jährlich) sollten sich Verantwortliche der einzelnen Häuser treffen (z. B. in Form von Online-Workshops), um Analyseansätze und Best Practices zu teilen und aus Erkenntnissen konkrete Maßnahmen zu formulieren und dann auch zu implementieren und strategisch fortzuschreiben. Dies böte eine große Chance zur noch stärkeren Vernetzung von Bundes-, Landes- und kommunalen Institutionen (vgl. **Handlungsfeld Messung und Evaluation**).

Arbeitsgruppe zur Entwicklung von urheberrechtskonformen Lösungsansätzen für Datenräume und Portale einrichten (28)

Das Urheberrecht für Künstler*innen neu zu klären, ist nicht nur bei NFTs wichtig, sondern in der digitalen Transformation generell eine zentrale Aufgabe. Hier müssen Bund, Länder und Kommunen gemeinsam mit den Künstlerinnen und Künstlern zeitnah Verabredungen finden und rechtliche Rahmen definieren, die dazu geeignet sind, jene angemessen an der Wertschöpfung ihrer kreativen Leistung zu beteiligen. Von dieser Klärung hängen auch weitere strategische Überlegungen, wie z. B. ein gemeinsamer Datenraum Kultur ab, aber auch bereits die Entwicklung von Länderstrategien und -portalen.

In der KMK liegen Erfahrungen für die Ausgestaltung des Urheberrechts im Schul- wie im Wissenschaftsbereich vor. Der Kulturbereich sollte darauf zurückgreifen und gemeinsam mit dem Bund eine Arbeitsgruppe einsetzen, die bis Ende 2024 Vorschläge und Lösungsansätze erarbeitet. Alternativ kann das „Kompetenzzentrum für digitale Kultur“, das im Koalitionsvertrag verabredet wurde, dabei mitwirken.

Die Ziele des „Datenraum Kultur“ schnellstmöglich implementieren (29)

Die Ländergemeinschaft dringt darauf, dass mit der nationalen Forschungsdateninfrastruktur Kultur (nfdi.de/nfdi4culture) auch ein europäisch nutzbarer Datenstandard entwickelt und bundesweit verbindlich verabredet wird, der dann auch in allen Bundes-, Länder- und Einrichtungsportalen anzuwenden ist. Den Ländern wird empfohlen dabei auch die Implementierung mit einer geeigneten Strategie zu begleiten.

Best Practices

Stadt Amsterdam

Die Stadt Amsterdam arbeitet an einem System zur Standardisierung und dem Abgleich von Besucher*inneninformationen. Die Initiative „Into Culture“ hat in diesem Kontext zwei Studien durchgeführt und ihre Erkenntnis online gestellt.

<https://intoculture.eu>

Projekt museum4punkt0

Das Projekt museum4punkt0 formulierte Anforderungen für Open Source / Open Access. Diese Ansätze sind z. B. schon im Dive in Programm der Kulturstiftung des Bundes (KSB) aufgegriffen worden. Generell sollten diese Anforderungen in Strategieprozessen aufgegriffen und weiterentwickelt werden und in künftige Förderkriterien einfließen.

<https://www.museum4punkt0.de/perspektive-nachhaltige-nachnutzung-vernetzung-fuer-die-digitale-vermittlung/>

<https://www.museum4punkt0.de/was-sind-grundlagen-fuer-die-entwicklung-digitaler-angebote-auf-open-source-basis/>

HANDLUNGSFELD 7

Messung
und
Evaluation

Zentrale Herausforderung

Von zentralen Akteur*innen unserer Gesellschaft, also auch von Kulturpolitik und kulturellen Einrichtungen, wird heutzutage verlangt, nachhaltig, relevant und im stetigen Austausch mit anderen Akteuren und der Zivilgesellschaft zu (inter-)agieren. Deshalb braucht es agile Strukturen und eine systematische Evaluierung von Strategien, darauf aufbauende (Förder-)Maßnahmen sowie publikumsgerichtete Angebote, um das volle Potenzial auszuschöpfen und Wirksamkeit zu entfalten.

Die Länderumfrage sowie die Expert*innen-Interviews ergaben, dass sowohl auf Länder- als auch auf Einrichtungsebene im Kulturbereich kaum systematisch Daten zu Bedarfen und zum Status quo der Einrichtungen im Prozess der digitalen Transformation, zur Wirkung von Förderprogrammen oder zu digitalen Besucher*innen und deren Nutzung digitaler Angebote erhoben und evaluiert werden. Es gibt kaum Kriterien und Prozesse zur Festlegung von Indikatoren, die zur Zielerreichung und zur Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen herangezogen werden können.

Erfassung Status quo

Die Kulturverwaltungen der Länder erfassen nicht systematisch, wo die Einrichtungen im Prozess der digitalen Transformation stehen, und wissen wenig über deren Bedarfe

Auf Länderebene ist wenig darüber bekannt, wo die Einrichtungen bei der digitalen Transformation ihrer Häuser stehen. Elf der 16 befragten Länder ist nicht bekannt, ob die geförderten Einrichtungen über eine eigene Digitalstrategie verfügen. Bedarfe und Herausforderungen der Einrichtungen werden nicht systematisch erfasst.

Die Messung des Erfolgs und der Wirkung von Förderprogrammen im Gesamten sowie auf Ebene der Einrichtungen ist oftmals unklar oder unspezifisch – konkrete Messkriterien werden kaum benannt

Häufig wird der Erfolg von Fördermaßnahmen und Programmen – wenn überhaupt – nur daran gemessen, welche Leistungen erbracht werden. Dabei muss gefragt werden, was mit den Maßnahmen tatsächlich bewirkt wurde – intern mit Blick auf die Organisation, aber auch hinsichtlich bestimmter Zielgruppen oder gar der Gesellschaft als Ganzer.

Viele Förderprogramme sind nicht ausreichend mit den digitalen Transformationsstrategien der Kulturverwaltungen verwoben (vgl. **Handlungsfeld Fördermaß-**

nahmen), was neben der Ausrichtung von Förderprogrammen auch ihre Evaluierung erschwert. Laut Länderumfrage verfügen dreiviertel der Kulturverwaltungen über keine dezidierte digitale Gesamtstrategie für den Kulturbereich, auf dessen Basis Zielvereinbarungen mit den Einrichtungen getroffen und Messindikatoren ausgerichtet werden können, die die Grundlage zur Evaluierung von Förderprogrammen sind.

Das spiegelt sich auch bei der Frage nach der Evaluierung von Förderprogrammen wider. Bei etwa zwei Drittel der Länder ist die Messung des Erfolgs und der konkreten Wirkung jeweiliger Förderprogramme unklar oder unspezifisch, bei einem Drittel der Länder wird sie nur rudimentär vorgenommen. Die Erfolgs- und Wirkungsmessung von Förderprogrammen auf der Ebene der jeweiligen geförderten Einrichtungen ist bei der Hälfte der Befragten unklar oder unspezifisch; die andere Hälfte misst den Erfolg über konkrete Ziele, Meilensteine oder Output-Faktoren.

Von der Einrichtungsseite werden fehlende oder unklare Zielvereinbarungen von Förderseite bemängelt, wodurch keine zielgerichtete Erfolgs- und Wirkungsmessung stattfinden kann.

Die systematische Erfassung und Bewertung digitaler Kulturbesuche sind noch nicht ausreichend im Bewusstsein der Länder verankert; auch die Einrichtungen stehen noch am Anfang. Es fehlen außerdem verbindliche Kriterien und Indikatoren zur Wirkungsevaluation im digitalen Raum

Der Diskurs über die Relevanz digitaler Besucher*innen und die Erfassung damit in Zusammenhang stehender Daten hat durch die Pandemie Aufwind bekommen. Neue Medien gewinnen an Bedeutung, analoge Besuche sind rückläufig. Dem gegenüber steht, dass laut Länderumfrage zwölf von 16 Bundesländern bislang keine Konzepte oder Richtlinien zur Erfassung digitaler Besucher*innen, deren Bedürfnisse und deren Nutzung von digitalen Angeboten haben. Dies sind jedoch wichtige Grundlagen, um publikums- und communityorientierte Angebotsstrukturen entwickeln zu können.

Auf Einrichtungsseite gibt es vereinzelt Initiativen von Akteur*innen, Verbänden oder Instituten zur Bestimmung, Erfassung und Bewertung digitaler Besucher*innen, wie beispielsweise die Tagung „Digitale Besucher*innen im Fokus“²⁶, initiiert durch das Badische Landesmuseum und das Landesmuseum Württemberg, die Beforschung der Besucher*innen der Staatlichen Museen zu Berlin im nationalen Verbundprojekt museum4punkt0²⁷ oder auch der Versuch einer Minimaldefinition digitaler Besuche und deren Messung des Instituts für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin²⁸. In der Breite aber ist die systematische Erfassung und Evaluierung noch kein Standard. Die Gründe dafür könnten u.a. eine fehlende strategische Einbettung, fehlende personelle Ressourcen und mangelndes Know-how sein. Auf Einrichtungsseite wird zudem bemängelt, dass generell einheitliche Indikatoren und Kriterien fehlen, die zur Wirkungsmessung und Bewertung im digitalen Raum

26 Tagungswebseite „Digitale Besucher*innen im Fokus“: <https://www.digitaler-besucher.de/de/digitale-besucherinnen-im-fokus/>, abgerufen am 18.11.2022.

27 museum4punkt0: Visitor Journey Mapping <https://www.museum4punkt0.de/ergebnis/personas-der-gemaeldegalerie-methodik-von-persona-verfahren-und-visitor-journey-mapping/>, abgerufen am 09.11.2022.

28 Institut für Museumsforschung: <https://www.digitaler-besucher.de/de/zahlen-zaehlen-auch-digital/>, abgerufen am 07.12.2022.

herangezogen werden können. Dies hat sich auch bei der Befragung der Expert*innen gezeigt, die keine Klarheit über die Bedürfnisse der Besucher*innen in Bezug auf digitale Angebote haben und denen für eine systematische Erhebung geeignete Indikatoren fehlen.

Es besteht Rechtsunsicherheit bei der Verwendung von Analysetools. Datenschutzkonforme Anbieter haben oft nicht vergleichbare Möglichkeiten wie US-amerikanische Wettbewerber

Die DSGVO ist schon seit 2018 in Kraft, aber viele Einrichtungen haben in ihrer Umsetzung nach wie vor Schwierigkeiten. Sie sind vor Herausforderungen gestellt, gerade was die Verwendung von Cloud- oder Analysetools außerhalb der EU angeht. So besteht beispielsweise eine große Rechtsunsicherheit bei der Verwendung des weitverbreiteten US-amerikanischen Dienstes Google Analytics. Entsprechende vergleichbare europäische Anbieter*innen sind rar. Es gibt zwar die bekannte datenschutzkonforme Open-Source-Alternative Matomo, allerdings sind damit tieferegreifende Analysen wie bei Google Analytics oft nicht möglich.

„Es fängt eigentlich schon dabei an, wenn wir zum Beispiel unsere Webseite so einstellen, dass man messen kann, wie viele Nutzer dort draufgehen, dass wir aufgrund bestimmter Anforderungen (...) nicht so gut sagen können: Wer guckt unsere Webseite an? (...) Da ist uns die Industrie oder andere Branchen an der Stelle überlegen, zumal wenn sie dann noch im US-amerikanischen Raum sitzen, wo die Anforderungen andere sind. Eigentlich befinden wir uns ja trotzdem im Wettbewerb mit Freizeitangeboten bzw. mit anderen Kulturangeboten. Und da ist es natürlich schwierig, wenn man bestimmte Messwerkzeuge nicht hat, die andere haben, um besser zu werden.“, Martin Zavesky, Referent Digitale Strategie der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Handlungsempfehlungen

Analyse der digitalen Reife der Einrichtungen sowie strukturierte Erfassung von Bedarfen (30)

Um den digitalen Transformationsprozess bedarfsorientiert zu gestalten und die Einrichtungen dabei bestmöglich zu unterstützen, sollte eine Status quo-Verortung (Nullpunktmessung) der sogenannten Digital Readiness der Sparten und Einrichtungen vorgenommen werden. Das soll nicht als Kontrollwerkzeug der Kulturverwaltungen verstanden werden, sondern als Möglichkeit, um Lücken und Bedarfe im Prozess des digitalen Wandels des Kulturbereichs systematisch zu erfassen, auf dessen Basis dann Ziele, Strategien und Unterstützungsangebote passgenau entwickelt werden können. Mögliche Vorlagen dafür können das Digital Maturity Model 5.0 von Forrester Research²⁹ oder das Digital Maturity Modell der Universität St. Gallen³⁰ sein, die auf die Spezifika der Sparten angepasst werden können.

Die digitale Reifegrad-Analyse findet im Kulturbereich bereits Anwendung: Das Victoria and Albert Museum und das National Museum Wales verwendeten in ihrer international angelegten Studie „Structuring for digital success: A global survey of how museums and other cultural organizations resource, fund, and structure their digital teams and activity“ das Digital Maturity Modell 5.0 von Forrester Research³¹.

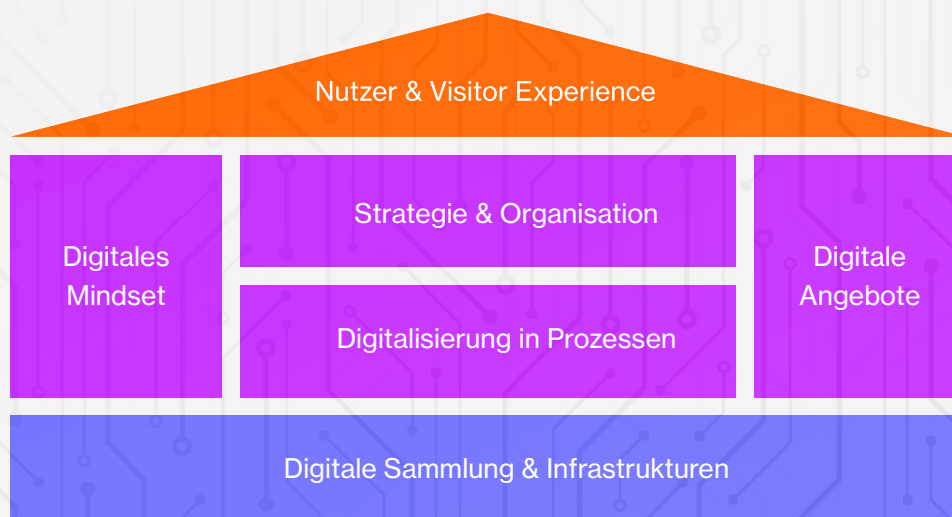
Das Modell der Universität St. Gallen erfasst wiederum sehr anschaulich die verschiedenen Dimensionen einer Organisation, die für die Betrachtung der digitalen Reife herangezogen werden können. Für den kulturellen Bereich könnte eine Adaption folgendermaßen aussehen:

29 Forrester Research, Digital Maturity Model 5.0: <https://www.forrester.com/report/The-Digital-Maturity-Model-50/RES136841>, abgerufen am 10.11.22.

30 Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Digital Maturity Model: https://iwi.unisg.ch/wp-content/uploads/digitalmaturitymodel_download_v2.0-1.pdf, abgerufen am 08.11.2022.

31 Museum and the Web Conference: <https://mw18.mwconf.org/proposal/structuring-for-digital-success/>, abgerufen am 24.05.2022.

Abb. 6: Modellhaftes Digitales Reifegradmodell für den Museumsbereich



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Universität St. Gallen: Digital Maturity Model und Österle und Winter (2003)

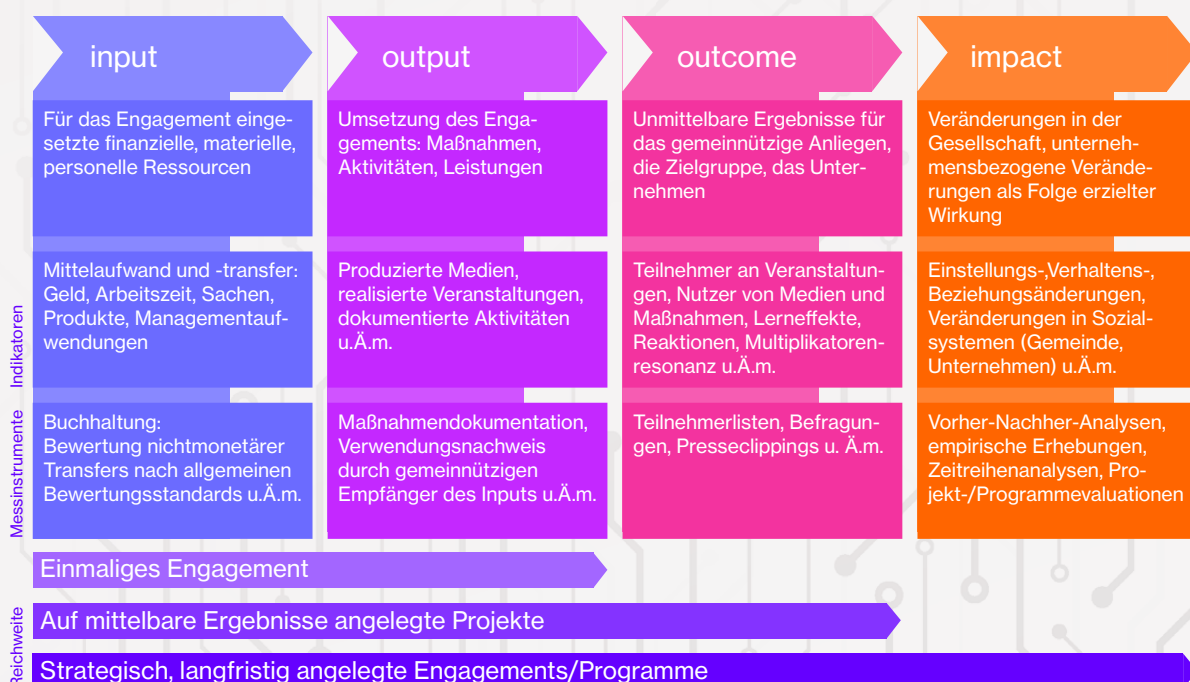
Mit der Verwendung eines solchen Modells können sowohl institutionsinterne Dimensionen wie Mitarbeitende, digitale Infrastrukturen oder künstlerische Produktion, als auch nach außen – auf Besucher*innen und Nutzer*innen – gerichtete Dimensionen ganzheitlich für die Sparten und Einrichtungen evaluiert werden. Der digitale Reifegrad kann methodisch über eine vorrangig quantitative Onlinebefragung der Einrichtungen zu den verschiedenen zu definierenden Dimensionen des Modells bestimmt werden. Jede Dimension des Modells enthält Reifekriterien, die mit konkreten Merkmalen zur Messung ausgestattet sind und mit einem Fragebogen verlinkt werden.

Der daraus hervorgehende digitale Reifegrad oder die Digital Readiness einer Einrichtung zeigt wichtige zu bedienende Handlungsfelder auf, die in der digitalen Gesamtstrategie der Kultureinrichtung entsprechend eingebunden, angepasst und priorisiert werden müssen. Die Evaluierung sollte in regelmäßigen Abständen – jährlich oder mindestens alle zwei Jahre – wiederholt werden. Sie dient im weiteren Verlauf der Überprüfung des Fortschritts der digitalen Transformationsstrategie (vgl. hierzu das **Handlungsfeld Strategie und Ziele**).

Wirkungsevaluierung von Förderprogrammen nach der iooi-Methode basierend auf standardisierten Kriterien (31)

Bei der Evaluierung von Förderprogrammen ist nicht mehr nur die Frage danach, wie erfolgreich eine Maßnahme in Bezug auf output-Faktoren (vgl. Abb. 7) war, sondern gerade im Bereich kultureller Förderprogramme ist es wichtiger zu wissen, welche Wirkung man damit erzielt. Die Wirkungsevaluierung von Förderprogrammen, sowohl projektorientiert (kurz- und mittelfristig) als auch strukturell (langfristig),

Abb. 7: iooi-Methode zur Wirkungsevaluierung



Quelle: Bertelsmann Stiftung: Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode.

lässt sich mit der iooi-Methode durchführen, das aus dem Corporate Citizenship herrührt. „iooi“ steht für Input - Output - Outcome -Impact und beschreibt ein Vorgehen der systematischen Erhebung und Auswertung des Aufwandes, der Ergebnisse und der erzielten Wirkung von Corporate-Citizenship-Engagement – in unserem Fall die Wirkungsevaluation von Förderprogrammen.³²

Nicht jede Fördermaßnahme muss so ausgelegt werden, dass sie langfristig eine den gesamten Kulturbereich betreffende Wirkung erzielt. Hier gilt es, eine kluge, den digitalen Transformationsstrategien angepasste, Förderpraktik zu finden – mit sinnvollem Ineinandergreifen von strukturellen und projektorientierten Förderprogrammen. Für die zuletzt genannten Förderprogramme mit geringerem Aufwand, genügt es auch, sich auf output und outcome zu konzentrieren. Es hängt von den Zielstellungen ab, wie konkret und weitreichend die angestrebten Wirkungen geplant werden, mit welchen Wirkungsindikatoren sie versehen sind und wie die tatsächlichen Wirkungen erhoben werden (vgl. hierzu das **Handlungsfeld Fördermaßnahmen**).

Im ersten Schritt sollte eine erste Bestandsaufnahme (Nullpunktmessung) durchgeführt werden, auf deren Basis ein gemeinsames Verständnis auf Länderebene entwickelt wird. Die Kulturverwaltungen sollten dann Kriterien definieren, die für die Messung herangezogen werden. Dabei kann auch ein Bundesland „prototypisch“ den Prozess beginnen und im Anschluss eine länderübergreifende Abstimmung herbeiführen.

Auch für die Einrichtungen kann die iooi-Methode interessant sein, etwa für die Wirkungsevaluation strategischer Maßnahmen, beispielsweise im Bereich Organisationsentwicklung oder Community Building.

Erstellung von Leitlinien zur rechtskonformen, systematischen und standardisierten Erfassung und Evaluierung digitaler Besucher*innen und Nutzung digitaler Angebote in Zusammenarbeit von Instituten und Kulturverbänden (32)

Um einen Wildwuchs an Messverfahren zu digitalen Besuchen zu vermeiden und damit letztlich auch wenig kompatible Daten zu produzieren und zugleich kleine (kommunale) Einrichtungen zu unterstützen, wird vorgeschlagen, dass sich die Länder hinsichtlich eines einheitlichen Verfahrens untereinander und auch mit dem Bund und den kommunalen Spitzenverbänden abstimmen.

Die entsprechenden Institute, wie z. B. das Institut für Museumsforschung in Berlin, könnten gebeten werden, gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden und geeigneten Kulturverbänden Leitlinien zur Erfassung, Evaluierung und Bewertung digitaler Besucher*innen und deren Nutzung digitaler Angebote zu formulieren. Diese Leitlinien sind nicht als statisches Konstrukt zu verstehen, sondern müssen in der Praxis erprobt und entsprechend nachjustiert werden. Sie helfen den Einrichtungen dabei zielgerichtete Evaluierungen vornehmen zu können und auf Instituts-, Verbands- und Länderebene eine Vergleichbarkeit von Daten herzustellen. So können größere Trends sicht-

32 Bertelsmann Stiftung: IOOI-Modell: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/corporate-citizenship-planen-und-messen-mit-der-iooi-methode>, abgerufen am 10.11.22.

bar sowie Schwachstellen und Lücken identifiziert werden. Zu formulieren ist ein abgestimmter, DSGVO-konformer Ansatz zum Teilen von Daten, der beschreibt, welche vergleichbaren erhobenen Daten, in welcher Form gegenüber Institutionen, Verbänden und Ländern geteilt werden sollten. Die Kulturverwaltungen der Länder müssen für und in diesem Prozess der Leitlinienerstellung ihre Datenbedarfe definieren.

Was sollte in den Leitlinien zur Datenerhebung enthalten sein?

Leitlinien sollten u. a. festhalten, was als digitaler Besuch gewertet wird. Außerdem bedarf es einer Festlegung auf geeignete Key Performance Indicators (KPIs) oder einer North Star Metrik (NSM), um wichtige Zielstellungen entlang der Visitor Journeys zu evaluieren. KPIs und NSM sind Kennzahlen, die Orientierung schaffen. Jedoch sind nicht alle Daten, die erhoben werden können, auch relevant. Nötig ist deshalb vorab zu klären, welche Daten für die weitere Arbeit hilfreich und zielführend sind (z. B. Messung der Zufriedenheit eines digitalen Besuchs, der Verweildauer sowie der Anzahl der Besuche).

In den Leitlinien sollte auch definiert werden, in welchem Verhältnis digitale künstlerische oder Vermittlungs-Angebote zu regulären Social Media Postings und Website-Besuchen gezählt werden. Schließlich bedarf es einer Festlegung darauf, welche Anforderungen an die Erhebung der Daten gestellt werden: Validität, Objektivität und Reliabilität. (Vgl. dazu Best Practices, Museumsbund Österreich: Empfehlung zur Erfassung Digitaler Besucher*innen in Museen).

Eine datenschutzkonforme Empfehlung zur Datenerfassung, -verwendung und -weitergabe sollte ebenfalls ausgesprochen werden. Diese Empfehlung sollte beinhalten, für welche Zwecke die Einrichtungen die Datenerhebungen verwenden sollen, wie Programmentwicklung, Besucher*innenservice, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit etc. eingebunden werden und wie daraus konkrete Maßnahmen und Aufgaben für die Angebotsentwicklung abgeleitet werden können. Die Leitlinien sollten auch einen Verweis zur rechtssicheren Verwendung von Analysetools beinhalten.

Die Leitlinien können durch die Institute und Verbände an die Kultureinrichtungen kommuniziert werden. Eine jährliche Abfrage relevanter standardisierter Daten könnte durch die entsprechenden Institute und Verbände erfolgen. Kleinere Institutionen sollten dabei entweder Unterstützung erfahren oder weniger Daten erheben müssen. Hier können bei den Ministerien angesiedelte Stellen oder (länderübergreifende) Kompetenzzentren unterstützen, ähnlich wie im Bereich Förderprogramme und Personal (vgl. **Handlungsfelder Fördermaßnahmen, Personal und interne Kultur** sowie **Community Building und Audience Development**).

Museumsbund Österreich: Empfehlung zur Erfassung digitaler Besucher*innen in Museen, 2021

Die ARGE „Digitales Museum“ des Museumsbund Österreich hat eine Empfehlung für die Erfassung digitaler Besuche erarbeitet. Das dafür entwickelte „Zählsheet“ ist ein erster Ansatz zur Erhebung und Herstellung von Vergleichbarkeit als oberste Zielstellung, für verschiedene digitale Vermittlungsangebote.

Gezählt werden alle digitalen Besuche eines Kalenderjahres. Dabei wird der Logik von Vor-Ort-Museumsbesuchen folgend, unterschieden zwischen kostenfreien und kostenpflichtigen Angeboten. Gezählt werden dann Kennzahlen wie die Anzahl von Teilnehmenden/Views von Online-Führungen, Online-Workshops oder andere Events (jeweils live und retrospektiv sowie kostenfrei und kostenpflichtig), die Anzahl von Plays von Audiotouren/Podcasts oder die Anzahl der Nutzer*innen von 3D/360Grad-Rundgängen/Webausstellungen. Ausgenommen sind Besuche der digitalen Sammlung, Social Media Posts, reguläre Website-Besuche oder Online-Magazine und Apps. Den Einrichtungen steht dabei frei weitere Daten zu erfassen. Aufgrund einer gewissen Pragmatik und noch auszubauender Kenntnisse, wie der Museumsbund selbst formuliert, ist dies der kleinste gemeinsame Nenner.³³

Science Museum Group, GB: Audience Reach und Audience Impact als KPIs

Die Science Museum Group aus Großbritannien orientiert sich mit ihren fünf Einrichtungen und einer Vielzahl an digitalen Kanälen und Angeboten auf zwei wesentliche Kennzahlen: Audience Reach (Reichweite) und Audience Impact (Wirkung). Genutzt werden Analytics Tools, aber auch Online-Umfragen.

Bei der Erfassung und Evaluierung der Reichweite werden verschiedene Indikatoren getrennt gemessen, die jährlich zu einer Gesamtreichweite addiert werden. Denn man hat festgestellt, dass z. B. die Besuche von Inhaltsbereichen der Website monatlich stark schwanken und dem akademischen Jahreszyklus folgen: Im Sommer gibt es Einbrüche, dafür viel Aktivitäten im Herbst.

Die Messung und Evaluierung der Wirkung bei den digitalen Besucher*innen steckt noch in den Kinderschuhen. Überlegungen sind z. B. Abonnements auf YouTube zu messen in der Annahme, dass jene Abonnenten die Inhalte für hinreichend interessant halten und mehr sehen wollen. Für die Webseite gibt es Überlegungen zur Scrolltiefe oder Verweildauer.³⁴

Museum Barberini, Potsdam: Entwicklung eines Open Source-Tools zur Besucherdatenanalyse

Das Museum Barberini hat in Zusammenarbeit mit dem Hasso-Plattner-Institut die Analyseplattform „Barberini Analytics“ entwickelt, deren Programmcode öffentlich zur Verfügung steht und durch die Kulturgemeinschaft weiterentwickelt und genutzt werden kann.

33 Museumsbund Österreich: Digitale Besuchsstatistik – Vorlage eines Zählsheets: <https://www.museumsbund.at/museumspraxis/digitale-besuchsstatistik-vorlage-eines-zaehlsheets>, abgerufen am 09.11.2022.

34 Science Museum Group: <https://www.sciencemuseumgroup.org.uk/>, abgerufen am 09.11.2022.

Das Ziel der Analyseplattform ist es, Daten rund um den Museumsbesuch zu sammeln, aufzubereiten, zu analysieren und für die Präsentation verfügbar zu machen. Dafür wurden anschauliche Dashboards entwickelt, die auch verschiedene Zielgruppen abbilden wie z. B. Schulen oder Barberini Friends. Die Daten werden aus unterschiedlichen Quellen gewonnen, wie Social Media, Ticketing oder Bewertungsportale. Diese werden dann pseudonymisiert extrahiert, analysiert und für die Verbesserung der verschiedenen publikumsgerichteten Angebote genutzt. Seit 2020 nutzen verschiedene Abteilungen des Hauses die Plattform – von Kommunikation und Marketing bis Vermittlung.³⁵

35 Kulturmanagement.net: Mit Daten das Museumserlebnis verbessern: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Besucherdatenanalyse-im-Museum-Barberini-Mit-Daten-das-Museumserlebnis-verbessern,4364>, abgerufen am 15.12.2022.

Impressum

Herausgeber

Kulturstiftung der Länder
Stiftung bürgerlichen Rechts
Schloss Charlottenburg – Theaterbau
Spandauer Damm 10
14059 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 / 89 36 35 0
E-Mail: kontakt@kulturstiftung.de
www.kulturstiftung.de

Autor*innen

Nadja Bauer, c/o Wider Sense GmbH
Stephan Dorgerloh, Wider Sense GmbH
Simon Kaiser, Wider Sense GmbH (bis 09/2022)
Dr. Caroline Kann, Wider Sense GmbH
Leslie Post, maze pictures GmbH
Jörg Schulze, maze pictures GmbH
Dr. Carsten Siebert, Barenboim-Said Akademie
und Pierre Boulez Saal Berlin

Design

Bijan Dawallu, Büro Dawallu
www.dawallu.de

Bildnachweise

Cover: 3DSculptor, Istockphoto /

Erscheinungsjahr

2023

ANHANG

Zentrale Erkenntnisse der Länderumfrage

Übersicht Interviewpartner*innen

Leitfragen der Expert*innen-Interviews

Best Practice Beispiele

Literaturverzeichnis

Länderumfrage – Zentrale Ergebnisse

06. Dezember 2022

1

1. STRATEGIE & ZIELVORGABEN

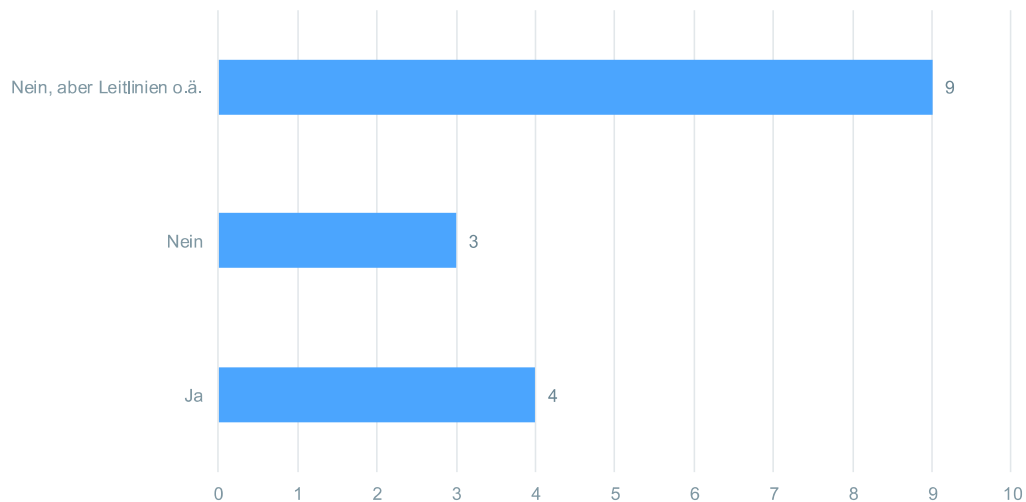
ES GIBT AUF ALLEN EBENEN KAUM EIGENSTÄNDIGE, UMFASSENDE UND KLAR KOMMUNIZIERTE DIGITALSTRATEGIEN FÜR DEN KULTURBEREICH.

1. Strategie & Zielvorgaben

Länderebene

Nur 4 Bundesländer haben eine Digitalstrategie für den Kulturbereich, bei weiteren 9 gibt es punktuelle Leitlinien oder ähnliches, 3 Bundesländer haben keine Digitalstrategie

Gibt es in Ihrem Bundesland aktuell eine Digitalisierungsstrategie für den Kulturbereich? (N=16)

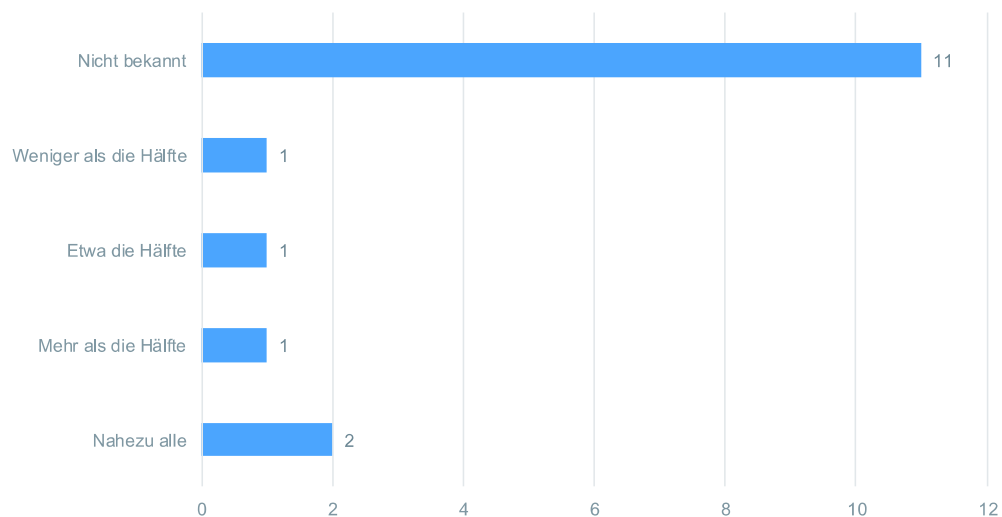


1. Strategie & Zielvorgaben

Einrichtungsebene

Nur 2 Bundesländer gaben an, dass nahezu alle Kultureinrichtungen über eine Digitalstrategie verfügen, bei 11 Bundesländern gibt es keine Kenntnis darüber

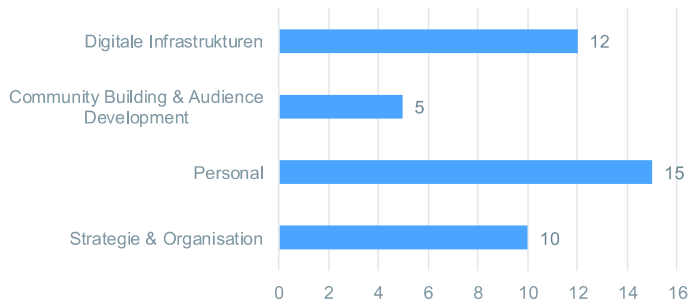
Welcher Anteil der vom Land geförderten Einrichtungen verfügt bereits über eine Digitalstrategie? (N=16)



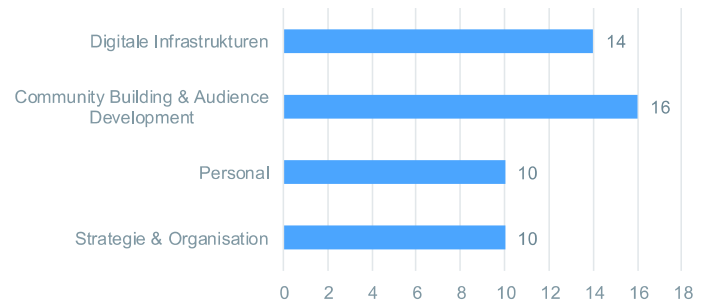
1. Strategie & Zielvorgaben

Herausforderungen der Einrichtungen sind v. a. im Bereich Personal zu finden, dieses ist in der Schwerpunktsetzung der Länder aber auf Platz 3; andersrum verhält es sich bei CB/AD – das ist am wenigsten von den Einrichtungen benannt, aber auf der Schwerpunktsetzung der Länder ganz oben

Was sind die drei wichtigsten Herausforderungen und Bedürfnisse von Kulturinstitutionen hinsichtlich der digitalen Transformation? (N=16)



Was sind für Ihr Bundesland die mittelfristigen Schwerpunkte für die Gestaltung des digitalen Wandels im Kulturbereich? (N=16)



2. FÖRDERPROGRAMME

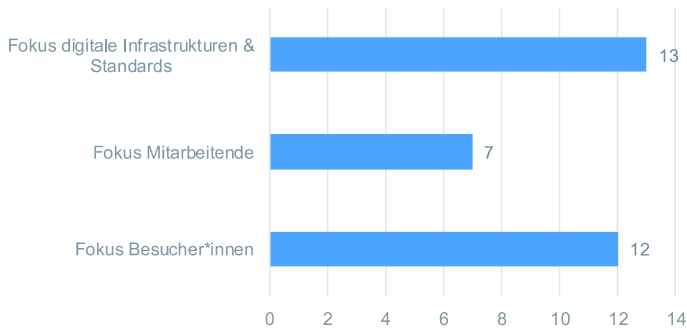
ES BESTEHT EIN STARKES UNGLEICHGEWICHT VON STRUKTURELLEN MASSNAHMEN ZU GUNSTEN VON PROJEKTFÖRDERUNG – MIT NEGATIVEN EFFEKTEN FÜR DIE NACHHALTIGKEIT VON FÖRDERMASSNAHMEN.

2. Förderprogramme

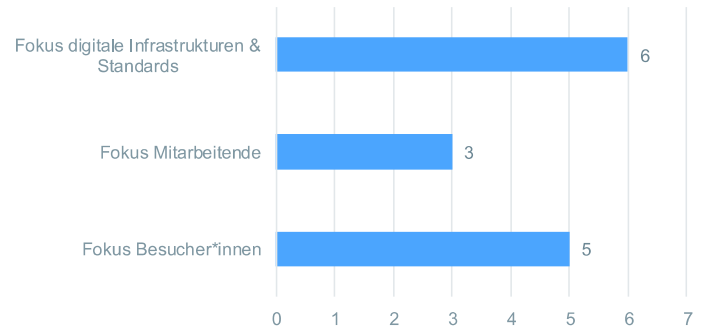
Länder- & Einrichtungsebene

Bestehende Förderprogramme fokussieren stärker auf Projekt- als auf langfristige strukturelle Förderung – die zeitlich enge Bindung steht im Widerspruch zur Nachhaltigkeit von Maßnahmen

Welche Programme gibt es im Bereich der Projektförderung? (N=16)



Welche Programme gibt es im Bereich der strukturellen Förderung? (N=16)



2. Förderprogramme

Länderebene

Schwächen bei Förderprogrammen im Bereich des digitalen Wandels werden u. a. in mangelnder agiler Prozessorientierung gesehen, als auch fehlender struktureller Förderung und Nachhaltigkeit

Größte **Schwächen** aktueller und letzter Förderprogramme (Auszug aus Nennungen):

- Langsame Entscheidungsfindung
- Starres, zielfixiertes und nicht prozessorientiertes Zuwendungsrecht, das nicht zu den Prozessen des digitalen Wandels passt und Erprobung nicht als Erfolg wertet
- Fehlende agile Bearbeitung innovativer Projekte
- Projekte und Programme im Bereich Digitalisierung gleichen noch einem Flickenteppich
- Fehlender Fokus auf Nutzung gemeinsamer Schnittstellen und einheitlicher Standards sowie Ausbau von Kooperationen, Vernetzung und des Wissenstransfers
- Fehlende Nachnutzbarkeit der Ergebnisse durch Open Source, Open Data und Open Access Lösungen für alle künftigen Förderungen und Maßnahmen
- Fehlende strukturelle Förderung wichtiger Digitalisierungsthemen (Infrastruktur und Personal) parallel zur projektmäßigen Förderung
- Projektförderungen können strukturelle Bedarfe v. a. an Personal für zusätzliche digitale Bereiche nicht decken

3. MESSVERFAHREN & EVALUATION

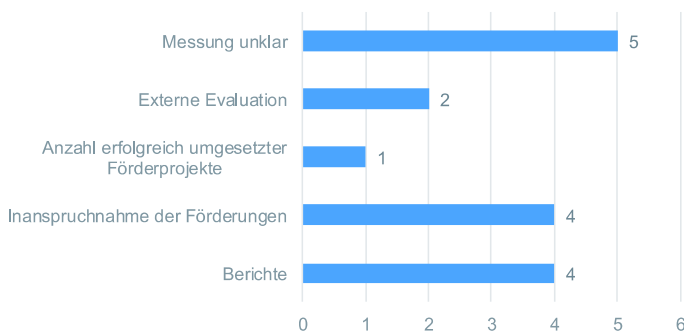
ES WERDEN AUF LÄNDEREBENE KAUM DATEN ERHOBEN UND EVALUIERT, SO DASS ZIELE UND WIRKUNGEN NICHT ÜBERPRÜFBAR SIND. ES FEHLT AUßERDEM AN KLAREN KRITERIEN UND PROZESSEN ZUR BEWERTUNG DER ERZIELTEN EFFEKTE.

3. Messverfahren & Evaluation

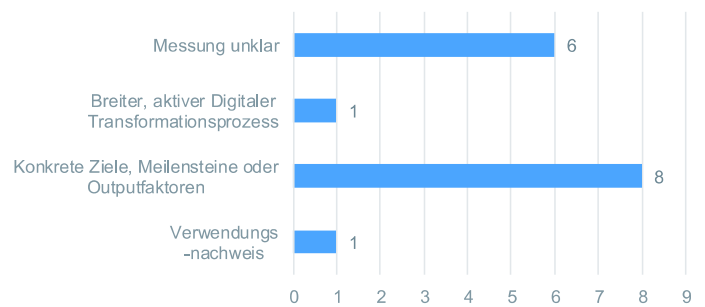
Länder- & Einrichtungsebene

Die Messung der Wirkung von Förderprogrammen ist oftmals unklar – konkrete Messkriterien werden kaum benannt

Wie messen Sie den Erfolg von Förderprogrammen für das Programm als Ganzes? (N=16)



Wie messen Sie den Erfolg von Förderprogrammen auf der Ebene der einzelnen Fördernehmer*innen? (N=16)

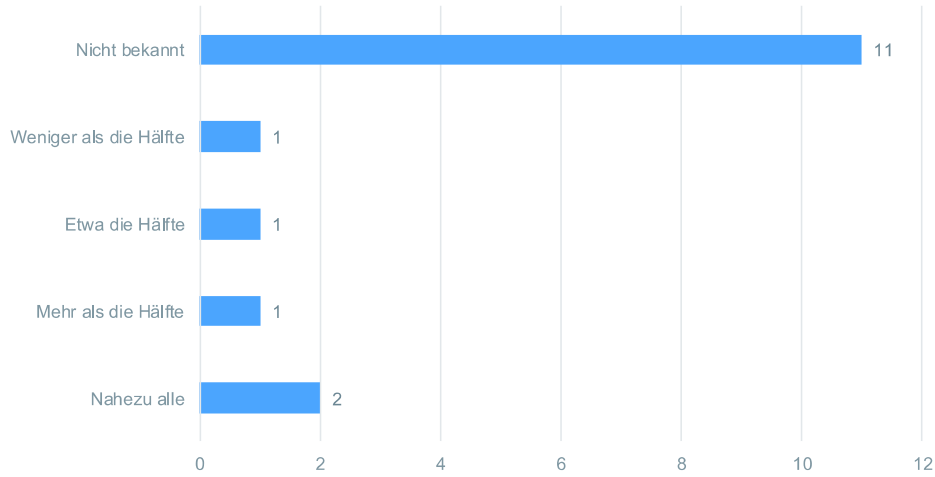


3. Messverfahren & Evaluation

Einrichtungsebene

11 von 16 Ländern ist nicht bekannt, ob die geförderten Einrichtungen über eine Digitalstrategie verfügen

Welcher Anteil der vom Land geförderten Einrichtungen verfügt bereits über eine Digitalstrategie? (N=16)

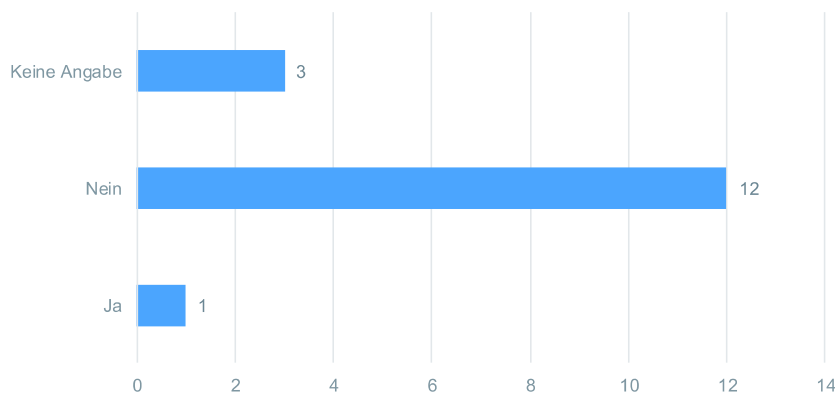


3. Messverfahren & Evaluation

Länderebene

Die Erfassung und Bewertung digitaler Kulturbesuche ist noch nicht im Relevant Set der Länder – 12 von 16 Bundesländern haben keine Konzepte oder Richtlinien zur Erfassung

Gibt es Konzepte oder Richtlinien Ihres Bundeslandes zur Erfassung und Bewertung digitaler Kulturbesuche und/oder Besucher*innen? (N=16)



4. PERSONALAUSSTATTUNG & QUALIFIZIERUNG

DIGITALISIERUNG IST KEINE IT- SONDERN VOR ALLEM EINE PERSONALHERAUSFORDERUNG: ES FEHLT AUF LÄNDER- UND EINRICHTUNGSEBENE AN PERSONALKAPAZITÄTEN UND QUALIFIKATIONEN.

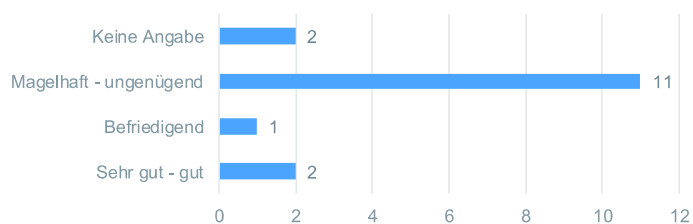
13

4. Personalausstattung & Qualifizierung

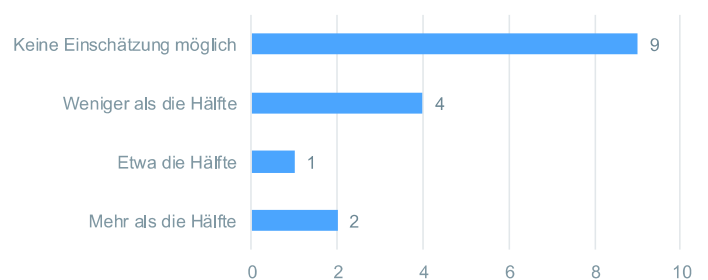
Länder- & Einrichtungsebene

Auf Landesebene sowie in den Einrichtungen fehlt es an qualifiziertem und erfahrenerm Personal, um die Digitale Transformation des Kulturbereichs voranzutreiben und aktiv zu gestalten

Wie schätzen Sie die Ausstattung der oberen und obersten Landesverwaltung mit Personal ein, das die Qualifikation und/oder Erfahrung besitzt, um die Digitalisierung im Kulturbereich durch die Entwicklung von Förderprogrammen voranzutreiben? (N=16)



Welcher Anteil der Einrichtungen verfügt über qualifiziertes und/oder erfahrenes Personal, um die Digitalisierung in der Einrichtungen voranzutreiben? (N=16)

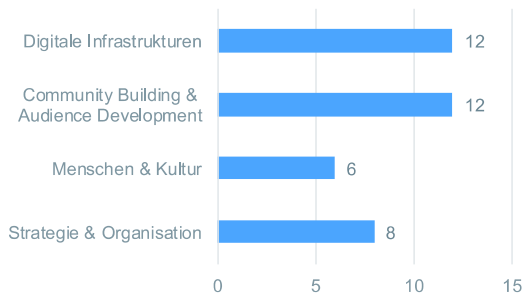


4. Personalausstattung & Qualifizierung

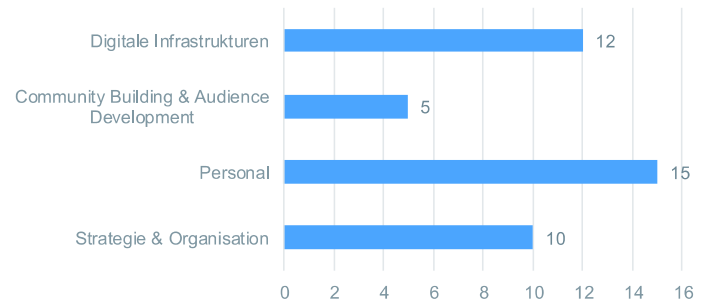
Länder- & Einrichtungsebene

Die Dimension qualifizierter Mitarbeiter*innen spielt in Digitalstrategien und der Schwerpunktsetzung eine untergeordnete Rolle – dabei ist der Bedarf an qualifiziertem und erfahrenerm Personal sehr hoch

Strategie - aktuelle Kernthemen (N=16)



Was sind die drei wichtigsten Herausforderungen und Bedürfnisse von Kulturinstitutionen hinsichtlich der digitalen Transformation? (N=16)



4. Personalausstattung & Qualifizierung

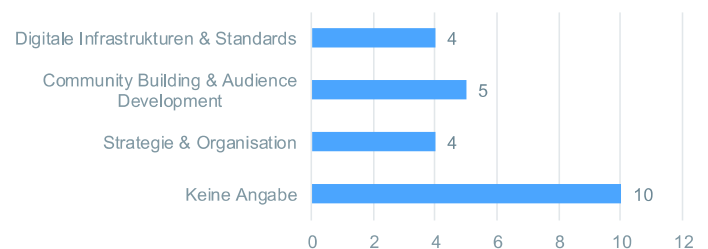
Länder- & Einrichtungsebene

Es besteht wenig Wissen auf Länderebene über konkrete Weiterbildungsangebote auf dem Feld der Digitalen Transformation für Personal der Kulturverwaltungen der Länder sowie der Einrichtungen

Welche **Weiterbildungsmöglichkeiten** werden für das unter Punkt 1 genannte Personal auf Länderebene bereits angeboten und wie werden diese angenommen (Anzahl Nennungen)?

- Allgemeines Angebot (8)
- Verschiedene Angebote zu Digitalisierung (3)
- Nicht bekannt (2)
- Veranstaltungen in der Reihe Digitale Kulturvermittlung (1)
- Digitales Arbeiten und Führen mit Methoden wie Design Thinking (1)
- Agiles und innovatives Verwaltungshandeln (Design Thinking, Scrum)(1)

Welche entsprechenden Weiterbildungsangebote und Austauschformate für die Digitale Transformation im Kulturbereich gibt es für Einrichtungen und deren Mitarbeitende in Ihrem Land? (N=16)



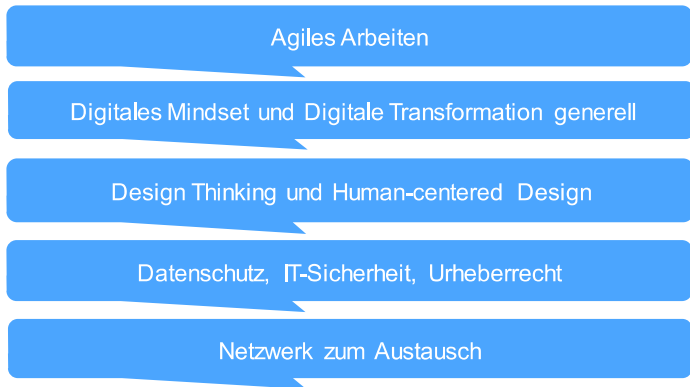
4. Personalausstattung & Qualifizierung

Länder- & Einrichtungsebene

Es gibt einen hohen Weiterbildungsbedarf auf Länder- und Einrichtungsebene

Die Weiterbildungs- und Unterstützungsbedarfe auf **Länderebene** sind mannigfaltig, allerdings geben 6 Länder keine spezifischen Weiterbildungsbedarfe an, weil diese nicht erhoben und erfasst werden.

Es besteht auch auf **Einrichtungsebene ein hoher allgemeiner Weiterbildungsbedarf**. Die konkreten Bedarfe werden allerdings nicht systematisch in der Breite erhoben.



„An dieser Stelle wären landesübergreifende Empfehlungen oder Standards ggf. hilfreich, um Beratungsleistungen zu „zertifizieren“ und damit Kulturakteure zu unterstützen (und vor gefährlichem Wildwuchs auf einem ihnen fremden Markt zu schützen).“

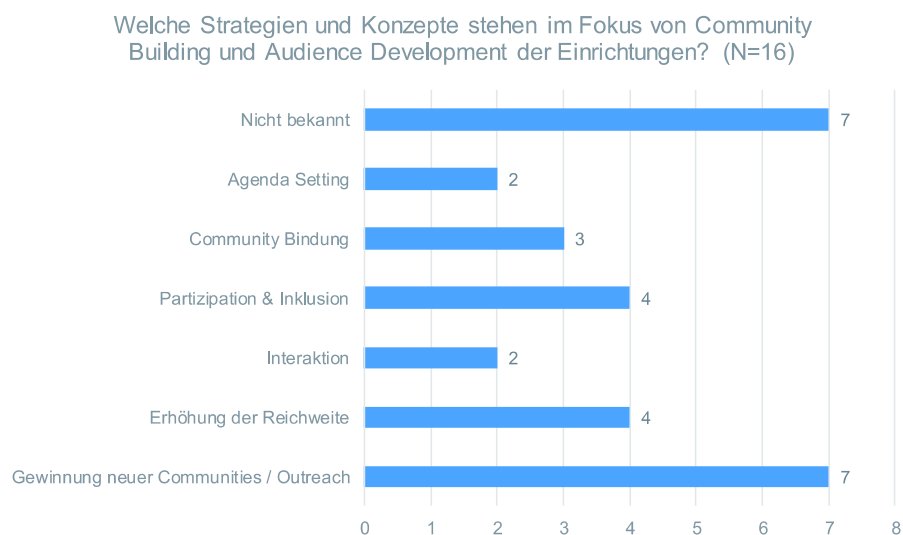
5. COMMUNITY BUILDING & AUDIENCE DEVELOPMENT

ES GIBT NOCH KEINE AUSREICHENDEN DIGITALEN ANGEBOTSSTRUKTUREN DER EINRICHTUNGEN, UM EXISTIERENDES PUBLIKUM ZU HALTEN, THEMEN ZU SETZEN ODER PUBLIKA EINZUBINDEN.

5. Community Building & Audience Development

Einrichtungsebene

Die meisten der bekannten Strategien konzentrieren sich auf die Gewinnung neuer Communities – es scheint bisher noch keine ausreichenden Angebotsstrukturen zu geben, um existierendes Publikum zu halten oder interaktiv oder partizipativ einzubinden



6. STANDARDISIERUNG, VERNETZUNG & ABSTIMMUNG

ES GIBT ZU WENIG STANDARDISIERUNG UND AUSTAUSCH – AUF LÄNDER- UND EINRICHTUNGSEBENE. DIES BETRIFFT DATENFORMATE EBENSO WIE PROZESSLOGIKEN.

6. Standardisierung, Vernetzung & Abstimmung

Länderebene

Der Bedarf nach gemeinsamen Standards der Länder ist größer, als der nach gemeinsamen Gestaltungsspielräumen – im Fokus stehen v. a. Cloud- sowie interoperable Strukturen, Datenstandards sowie gemeinsame Schnittstellen & Standards für Implementierung und Speicherung

Bedarf nach gemeinsamen Standards (meist genannt):

- Austausch, Implementierung und Speicherung von Daten & Inhalten (4)
- Interoperable Infrastrukturen (4)
- Cloud-Infrastrukturen (3)
- Datenstandards Kulturdaten (3)
- Datenschutz & Nutzungsrechte (3)
- Offenheit und Verfügbarkeit von Kulturdaten / Open Access (2)
- Gemeinsame Plattformen wie Mediatheken & Streamingdienste (2)
- Techn. Voraussetzungen im Allgemeinen wie z.B. Internetzugang (1)
- Digitale Erfassung von Objekten im Museumsbereich (1)
- Langzeitbewahrung digitaler Daten (1)
- Öffentliche Ticketsysteme (1)
- Mittel für Hardware-Beschaffung (1)
- Digitale Beratungszentren (1)
- Standards zur Barrierefreiheit (1)

Bedarf nach Gestaltungsspielräumen (meist genannt):

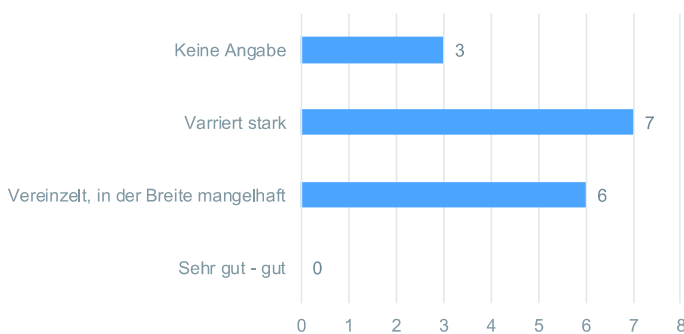
- **Keine Angabe (9)**
- Datennutzung, Anpassung, Weitergabe & Präsentation (2)
- Menge und Umfang der Daten (1)
- Inhaltliche OZG-Umsetzung (1)
- Vergabe – auch an institutionell geförderte Kultureinrichtungen (1)

6. Standardisierung, Vernetzung & Abstimmung

Länderebene

Der Ausstattungsgrad digitaler Infrastrukturen der Einrichtungen genügt nicht den Anforderungen – die größten Herausforderungen werden u. a. in den Bereichen Personal, OE & Prozesse benannt

Wie schätzen Sie landesseitig den Ausstattungsgrad der Einrichtungen mit digitalen Infrastrukturen ein?



Meistgenannte Herausforderungen:

- Personalbeschaffung & Qualifizierung im Kontext digitaler Infrastrukturen (13)
- Aufbau und Pflege zeitgemäßer (geteilter) digitaler Infrastrukturen (7)
- "Digitales Arbeiten" - Effizientere Gestaltung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung in sämtlichen Bereichen (5)
- (Langfristige) Finanzierung (5)
- Verwaltung von Daten (4)
- Aufbau & Implementierung digitaler Mediatheken und Streamingdienste (4)
- Community Building, Audience Development und User Experience (3)
- Tools /Werkzeuge (2)
- Standards (2)

ÜBERSICHT INTERVIEW- PARTNER*INNEN

Foto: Staatliche Kunstsammlung
Dresden/ David Pinzer



Prof. Dr. Marion Ackermann

Marion Ackermann ist promovierte Kunsthistorikerin, Kuratorin und seit 2016 Generaldirektorin der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden. Zuvor war sie Leiterin der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen und der Kunstsammlung Stuttgart. Gemeinsam mit dem Goethe-Institut, deren Mitgliederversammlung sie heute angehört, entwickelte Marion Ackermann im Jahr 1996 eine CD-ROM über den Blauen Reiter, die mit dem *European MultiMedia Award* ausgezeichnet wurde.



Araf Ahmadali

Araf Ahmadali ist seit Februar 2021 Direktor der Abteilung für Kunst und Kultur der Stadt Amsterdam, nachdem er zuvor mehrere Jahre lang als politischer Berater für diese Abteilung tätig war. Er verfügt über eine breite Erfahrung in der Politikgestaltung in den Bereichen internationale Kulturangelegenheiten, Finanzierung, Unternehmertum und Kreativwirtschaft sowie über eine Leidenschaft für kreative (und digitale) Innovation und Musikproduktion.

Foto: David Ertl



Prof. Dr. Stephan Berg

Stephan Berg ist Kurator, Honorarprofessor an der Hochschule für Bildende Künste in Braunschweig sowie Intendant des Kunstmuseums Bonn. Darüber hinaus ist er Sprecher eines Interessenverbands der über 100 Kunstmuseen in Nordrhein-Westfalen. Zuvor leitete er den Kunstverein Freiburg und war anschließend Direktor des Kunstvereins Hannover.



Prof. Dr. Timon Beyes

Timon Beyes ist Professor für Soziologie der Organisation und der Kultur an der Leuphana Universität Lüneburg und dort Direktor des „Instituts für Soziologie und Kulturorganisation“ (ISKO) sowie des „Centre for Digital Cultures“ (CDC). Er forscht und lehrt vorwiegend zu einer kulturtheoretisch verstandenen Organisationsforschung, mit Schwerpunkten zu Medientechniken, Räumen, Ästhetiken und Politiken des Organisierens.



Inka Drögemüller

Inka Drögemüller wurde im Februar 2019 zur stellvertretenden Direktorin des Metropolitan Museum of Art für die Bereiche Digital, Bildung, Publikationen, Bildverarbeitung, Bibliotheken und Live Arts ernannt. Diese funktionsübergreifende, zielgruppenorientierte Abteilungsgruppe erstellt und teilt einen Großteil der Programme und Inhalte des Museums und macht es zu einem Raum des Austausches, Lernens und der Partizipation, sowohl vor Ort als auch online. Zuvor war sie geschäftsführende Direktorin des Städel Museums und der Liebieghaus Skulpturensammlung sowie stellvertretende Direktorin der Schirn Kunsthalle Frankfurt.

Foto: Schirn Kunsthalle Frankfurt/
Norbert Miguletz



Dr. Chantal Eschenfelder

Chantal Eschenfelder leitet den Bereich Bildung und Vermittlung des Frankfurter Städel Museums, der Liebieghaus Skulpturensammlung und von 2011 bis 2022 auch der Schirn Kunsthalle. Im Rahmen der digitalen Erweiterung beschäftigt sie sich aktuell mit der Übertragung von Strategien der Kunstvermittlung in den digitalen Raum. Darüber hinaus leitet sie seit 2013 das Team der Digitalen Sammlung.

Foto: Ivana Kresic



Sabine Himmelsbach

Seit 2012 ist Sabine Himmelsbach Direktorin des HEK (Haus der Elektronischen Künste) in Basel. Nach dem Kunstgeschichtsstudium arbeitete sie für Galerien in München und Wien und wurde anschließend Projektleiterin für Ausstellungen und Symposien beim Steirischen Herbst Festival in Graz. 1999 übernahm sie die Ausstellungsleitung am ZKM. Von 2005–2011 leitete sie das Edith-Russ-Haus für Medienkunst in Oldenburg. In Vorträgen und Texten arbeitet sie zu Medienkunst und digitaler Kultur.



Meike Le Coultre

Meike Le Coultre ist seit 2021 politische Beraterin für Kunst und Kultur und kommt aus dem Kunstsektor. Themen, mit denen sie sich intensiv beschäftigt, sind internationale Zusammenarbeit, Innovation und Nachtkultur.

Foto: Susanne Diesner



Marcus Lobbes

Als Direktor der Akademie für Theater und Digitalität, der 2019 neugegründeten, sechsten Sparte am Theater Dortmund, ist er lokal, überregional und international in Vortrags- und Diskursformaten gefragt; ein wichtiges Anliegen ist ihm die Bildung und Förderung verschiedenster Netzwerke für die Darstellende Kunst sowie die Vermittlung der künstlerischen Forschungen in Korrespondenz zu neuesten Technologien an Theater- und Ausbildungsinstitutionen, Politik und Publikum. Seit 1995

arbeitet er als Regisseur, Ausstatter und Autor im Musik- und Sprechtheater und wird außerdem seit 2014 regelmäßig als Gastdozent an verschiedene renommierte Hochschulen und Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz eingeladen.

Foto: Lenbachhaus/ Laszlo



Dr. Matthias Mühling

Matthias Mühling ist Direktor der Städtischen Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München. Als Autor und Kurator hat er diverse Publikationen und Ausstellungen zur Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts realisiert und ist in zahlreichen internationalen Gremien vertreten



Prof. Dr. Claus Pias

Claus Pias ist Professor für »Mediengeschichte und Medientheorie« an der Leuphana Universität Lüneburg, Direktor des „Instituts für Kultur und Ästhetik Digitaler Medien“ (ICAM), sowie Direktor des „Centre for Digital Cultures“ (CDC). Neben regelmäßigen Lehrveranstaltungen zur Digitalisierung von Kulturinstitutionen, publiziert er zum medienhistorischen Verhältnis von Ästhetik, Technik und Wissenschaft. Er war Fellow am Wissenschaftskolleg zu Berlin und am Thomas Mann House sowie Gastprofessor an der Princeton University.



Dr. Anna Schäffler

Anna Schäffler forscht als Kunsthistorikerin und Kuratorin an der Schnittstelle zur Restaurierung zum Erhalt von Kunst und Kulturgut und den daraus folgenden strukturellen Konsequenzen für Gedächtnisinstitutionen. Ein weiterer Fokus liegt auf künstlerischen Vor- und Nachlässen. Zudem berät sie Künstler*innen, private und öffentliche Institutionen zum Langzeiterhalt ihrer Bestände.



Freya Schlingmann

Freya Schlingmann leitet seit 2021 an der Stiftung Preußischer Kulturbesitz die Projektsteuerung des deutschlandweiten Verbundprojekts museum4punkto, in welchem Museen digitale Vermittlungsangebote entwickeln und erproben. Davor trieb sie in der Schirn Kunsthalle Frankfurt und dem Städel Museum die digitale Strategie und Weiterentwicklung voran und arbeitete als Projekt- und Accountmanagerin in einer Agentur für digitale Markenführung.

Foto: Sven Wied



Prof. Dr. Klaus Tochtermann

Klaus Tochtermann ist seit 2010 Direktor der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft in Kiel und leitet dort den Programmbereich Digitale Informationsinfrastrukturen. Darüber hinaus hält er eine Professur am Institut für Informatik an der Christian-Albrechts-Universität

zu Kiel inne. Auf seine Initiative wurde 2012 der Leibniz-Forschungsverbund Science 2.0 gegründet.



Foto: Jasmin Frei

Pablo Villars

Pablo Villars ist Projektleiter beim Migros-Pionierfonds. Er sucht und begleitet ambitionierte Projekte in den Bereichen Klima und Digitalisierung. Nach einem Masterstudium in International Affairs und Absteuern in Beratung und Kommunikation ist er seit 2018 beim grössten Schweizer Detailhandelskonzern tätig. Er ist zudem Vorstandsmitglied verschiedener Vereine in den Bereichen Musik und Geschlechtergerechtigkeit.



Foto: Staatliche Kunstsammlungen Dresden/ P. Klut

Dr. Martin Zavesky

Martin Zavesky studierte Medieninformatik an der TU Dresden und war dort anschließend als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig. 2012 promovierte er zum Thema „wahrnehmungsrealistische Projektion anthropomorpher Formen“ und wechselte 2015 in die Abteilung Forschung und wissenschaftliche Kooperation der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden. Seit 2018 ist Martin Zavesky Referent für digitale Strategien in der Generaldirektion. Zu seinen Aufgaben gehören internes Consulting, Projektmanagement und die Entwicklung neuer digitaler Angebote und Formate.



Foto: Manuel Meinhardt

Laura Zenziper

Laura Zenziper ist seit 2020 am Konzerthaus Berlin für Social Media und digitale Projekte verantwortlich. Die Arbeitsschwerpunkte der Musikwissenschaftlerin liegen in der Entwicklung und Umsetzung von neuen Vermittlungs- und Kommunikationsansätzen im digital-hybriden Raum. Sie ist Projektleiterin, Konzepterin und Moderatorin des twitch-Formats „Spielzeit“, welches 2022 mit zwei Deutschen Preisen für Onlinekommunikation und German Brand Awards ausgezeichnet wurde.

LEITFRAGEN DER EXPERT*INNEN- INTERVIEWS

Dieser Fragebogen dient der Erstellung einer länderübergreifenden Digitalstrategie für den Kulturbereich, welche die Kulturstiftung der Länder („KSL“) im Auftrag der Kultur-Ministerkonferenz erarbeiten soll. Dafür befragen die beauftragten Agenturen, *maze pictures* und *Wider Sense*, Expert*innen aus unterschiedlichen Sparten des Kulturbetriebs nach Ihrer Einschätzung und Erfahrung.

1. Wo sehen Sie die **größten Herausforderungen** für Kulturinstitutionen im Bereich digitaler Transformation und wo die **größten Potenziale**?
2. Haben Sie den Eindruck, dass sich **das Nutzer*innen-/Besucher*innenverhalten kultureller Angebote in den letzten Jahren verändert hat**, z. B. durch die Verbreitung von Smartphones, Smart Home, die Corona Pandemie, etc.?
3. Nennen Sie (sofern vorhanden oder Sie Kenntnis davon haben) max. **5 besonders interessante oder kreative digitale Kulturprojekte**. **In welcher Hinsicht** haben die von Ihnen genannten Projekte Herausforderungen besonders gut gemeistert?
4. Was sind für Sie **mittelfristige Schwerpunkte und Ziele für die Gestaltung des digitalen Wandels** im Kulturbereich (Prozessoptimierung, Nachhaltigkeit und Resilienz digitaler Transformation, agiles Arbeiten, Projektmanagement, digitale Monetarisierung von Kulturproduktion, digitales Community Building, Digitale Infrastruktur, etc.)?
5. Welche Besonderheiten/ Unterschiede gibt es in **Ihrem konkreten Arbeits-/Interessenbereich bzw. in Ihrer Institution**?
6. Welche **Weiterbildungs- und Unterstützungsbedarfe** sehen Sie aktuell in diesem Feld?
7. Welche **a) inhaltlichen, b) personellen und c) finanziellen Bedarfe** sehen Sie zukünftig in diesem Feld auf die Kulturförderung zukommen?
8. Wo sehen Sie den Stand des digitalen Wandels im Kulturbereich **in 3 bis 5 Jahren**?
9. Gibt es **ein besonders spannendes/ wichtiges Thema im Kontext von Digitalisierung und Kultur**, das bisher nicht genannt wurde?

BEST PRACTICE BEISPIELE

Strategie

Digitale Strategie des Städel Museums Frankfurt

<https://www.staedelmuseum.de/de/digitale-strategie>

Die digitale Strategie des Städel Museums inklusive einer Übersicht aller bereits umgesetzten digitalen Initiativen.

Vision Statement des Tate Modern Museums London

<https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities>

Beschreibung der Prioritäten und Ziele für die nächsten fünf Jahre.

Digitale Strategie und Mission Statement des Jüdischen Museums Frankfurt

<https://www.juedischesmuseum.de/museum/beitrag/detail/unser-mission-statement/>

<https://www.juedischesmuseum.de/museum/beitrag/detail/digitale-strategie/>

The Centre Pompidou – Strategic Directions

http://mediation.centrepompidou.fr/documentation/directeurmnam/Strategic_Directions.pdf

Strategiepapier des Centre Pompidou in Paris, inklusive einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen.

„Joined up digital marketing“

<https://www.slideshare.net/LouiseCohen3/joined-up-digital-marketing-royal-academy-of-arts-at-ama-2019>

Präsentation von Ali Forbes (Head of Marketing) und Louise Cohen (Head of Digital Content) von der Royal Academy of Arts in London für die Arts Marketing Association (AMA) Konferenz 2019. Darin erläutern sie, wie durch eine klare Definition von Zielen und Werten sowie durch einen gemeinsamen Ansatz eine wirksame und konsistente Kommunikation über alle Ihre Kanäle hinweg erreicht werden kann.

“GLAMi Nomination: Digital Content Strategy”

<https://mw17.mwconf.org/glami/digital-content-strategy/>

Beitrag von Louise Cohen (Royal Academy, London). Ihre Digital Content Strategie war eine der ersten in diesem Bereich und gewann 2017 einen GLAMi bei „Museums and the Web“ in Cleveland.

Kulturforum Witten

<https://www.kulturforum-witten.de/de/kulturforum/digitalitaet>

Das Kulturforum Witten verfolgt einen ganzheitlichen, abteilungsübergreifenden Ansatz und hat für die digitale Transformation auch eine Personalstelle geschaffen.

Online-Sammlungen & Vermittlungsangebote

Rijks Studio

<https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio>

Die Online-Sammlung des Rijksmuseum Amsterdam ermöglicht nicht nur das lizenzfreie Herunterladen von Kunstwerken oder Details daraus und das Erstellen eigener „Studios“, sondern motiviert Nutzer*innen auch zur kreativen Herstellung neuer Kunstwerke bzw. alternativen Materialien (z. B. Tapeten oder Stickern).

Digitales Belvedere

<https://www.belvedere.at>

Neben der Sammlung Online, bietet das Belvedere Museum in Wien seinen Nutzer*innen umfangreiche Features (digitalen Bibliothek, Werkverzeichnisse, Smartify App, Videoarchiv, Augmented Reality) um seine Werke auditiv und visuell zu erleben.

Städel Digitale Sammlung

<https://sammlung.staedelmuseum.de/de>

Die cloudbasierte Plattform auf Grundlage der Sammlung des Städel Museum Frankfurt.

Kunsthalle Mannheim

<http://sammlung-online.kuma.art/>

Die Sammlung Online der Kunsthalle Mannheim ist eine Eigenentwicklung und lässt sich nach verschiedensten Kategorien sortieren.

Collection Cooperhewitt

<https://collection.cooperhewitt.org>

In der Online-Sammlung des Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum in New York sind die Objekte mit Tags versehen, sodass sie sich über die verschiedenen Abteilungen und Epochen hinweg verbinden lassen. Zudem können Nutzer*innen die Werke in persönlichen Collections zusammenstellen und sich groß als Etikett ausdrucken.

Whitney Museum of American Art – Collection

<https://whitney.org/collection/works>

Die Online-Sammlung des Whitney Museum of American Art in New York.

„Exploring museum collections online: Some background reading”

<https://lab.sciencemuseum.org.uk/exploring-museum-collections-online-some-background-reading-da5a332fa2f8>

Artikel von John Stack, veröffentlicht auf Science Museum Group Digital Lab (23.01.2018).

Partizipative Formate

The Participatory Museum

<http://www.participatorymuseum.org>

Praktischer Leitfaden von der ehemaligen Museumsdirektorin Nina Simon (2010).

Stadtlabor Digital des Historischen Museums Frankfurt

<http://www.stadtlabor-digital.de/>

Digitale Stadtkarte auf der Nutzer*innen Orte markieren, ihre Geschichten mit digitalen Video- und Audiobeiträgen, Fotos und Texten erzählen und sich untereinander austauschen können.

Blackbox Archäologie

<https://www.blackbox.game>

Das Verbundprojekt des LWL-Museums für Archäologie Herne, dem Deutschen Bergbau-Museum Bochum und des LWL-Römermuseums Haltern hat es sich zur Aufgabe gemacht, partizipativ mit Nutzer*innen und mit Hilfe von interaktiven Medien und Technologien archäologische Arbeitsweisen erlebbar zu machen.

Theater Chur, Schweiz

<https://www.theaterchur.ch/>

Als erstes Schweizer Theater hat Chur seit 2021 einen digitalen Dramaturgen im Haus. Yves Regenass entwickelt mit seinem deutsch-schweizerischen Theaterkollektiv „machina eX“ seit vielen Jahren experimentelle, interaktive Theater-Games und soll mithelfen, das Haus digitaler zu machen.

Common Garden

<https://common.garden>

2020 entstandene, browserbasierte Plattform für Ausstellungen und sozialen Austausch.

Radar Ost Digital – 3D Theaterfestival des Deutschen Theaters Berlin

<https://www.deutschestheater.de/programm/a-z/radar-ost-digital/>

In dreidimensionalen vertrauten und unbekanntem Räumen kann das Publikum digitale Editionen geplanter Gastspiele, Premieren länderübergreifender Kollaborationen sowie Livestreams von Inszenierungen namhafter Regisseur*innen entdecken und erleben – zusätzlich zu Lectures, Konzerten, Chats und Workshops.

Austausch & Vernetzung

museum4punkt0

<https://www.museum4punkt0.de/>

Das Verbundprojekt vernetzt Museen deutschlandweit und unterstützt sie dabei, die passende Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und ihr digitales Vermittlungsangebot zu erweitern.

nachtkritik.plus

https://nachtkritik.plus/de_DE/home

Offene Plattform für visuelle Angebote wie Inszenierungsmitschnitte, Talks, Festivalprojekte, digitale Formate und Projekte an der Schnittstelle zu den digitalen Künsten. Das Portal „Wissen“ bietet zudem diverse Beiträge, Tutorials und Werkstatt-Gespräche, um digitale Technologien und ihre Anwendung zu erklären und die gemachten Erfahrungen zu reflektieren.

NEW INC (New Museum, New York)

<https://www.newinc.org/>

Erster museumsgeführter Inkubator für die Förderung von Zusammenarbeit, Unternehmertum und innovativen, kulturellen Angeboten in den Bereichen Kunst, Design und Technologie.

LITERATURVERZEICHNIS

Literatur

Brogan, Chris (2009): „Audience or Community“, <https://chrisbrogan.com/stories/community/audience-or-community/>, abgerufen am 10.11.2022.

Fendius, Katharina; Otte, Josefine (2021): „Vor, während und nach dem Besuch: Visitor Journeys in den Staatlichen Museen zu Berlin – Eine Studie im Teilprojekt Visitor Journeys neu gedacht im Verbundprojekt museum4punkto“, <https://www.museum4punkt0.de/ergebnis/vor-waehrend-und-nach-dem-besuch/>, abgerufen am 14.11.2022.

Funke, Corinna (2022): „Digitization, fast and slow: comparing the creation of digital public services in Denmark”, France and Germany, <http://hdl.handle.net/1814/74971>, abgerufen am 08.12.2022.

Mucha, Franziska (2019): „Das Stadtlabor Digital – eine partizipative Form der digitalen Museumspraxis, Museumskunde“, Band 84, S. 42-47.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernada, Greg; Smith, Alan (2015): „Value Proposition Design“, Campus Verlag.

Österle, Hubert; Winter, Robert (2003): „Business Engineering“. In: Österle, H.; Winter R. (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl. Springer, Berlin Heidelberg New York, S. 3-19.

Links

Alfred Töpfer Stiftung: museion 21: <https://www.toepfer-stiftung.de/was-wir-tun/museion21>, abgerufen am 10.12.2022.

Bertelsmann Stiftung: IOOI-Modell: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publika->

[tionen/publikation/did/corporate-citizenship-planen-und-messen-mit-der-iooi-methode](#), abgerufen am 10.11.22.

Behörde für Kultur und Medien (2020): „BKMdigital Digitalstrategie der Behörde für Kultur und Medien“, <https://www.hamburg.de/content-blob/13594358/68e38b42995e93e71526cc29f7ed02ff/data/e-culture-strategie.pdf>, abgerufen am 18.12.2022.

Deutsche Digitale Bibliothek: <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/>, abgerufen am 15.12.2022.

„Digitale Besucher*innen im Fokus“, Tagung zum Digitalen Besucher am 02.11.21 in Kooperation des Badischen Landesmuseums Karlsruhe und Landesmuseums Württemberg in Stuttgart, <https://www.digitaler-besucher.de/de/digitale-besucherinnen-im-fokus/>, abgerufen am 18.11.2022.

Digitalstrategie Deutschland (2022): <https://digitalstrategie-deutschland.de/kultur-und-medien/>, abgerufen am 30.11.2022.

Forbes, Ali; Cohen, Louise: „Joined up digital marketing: Royal Academy of Arts at AMA 2019“ (PPT), <https://www.slideshare.net/LouiseCohen3/joined-up-digital-marketing-royal-academy-of-arts-at-ama-2019>, abgerufen am 18.12.2022.

Forrester Research: Digital Maturity Model 5.0: <https://www.forrester.com/report/The-Digital-Maturity-Model-50/RES136841>, abgerufen am 10.11.22.

Gaya-X: <https://gaia-x.eu/>, abgerufen am 10.12.2022.

Institut für Kulturelle Teilhabe (2021): „Kulturelle Teilhabe in Berlin 2021. Digitale Kulturangebote: Nutzung, Bewertung und Teilhabe“, kurz&knapp-Bericht Nr. 2 „Digitale Angebote“, <https://www.iktf.berlin/publications/kurz-und-knapp-digitale-angebote/>, abgerufen am 14.11.2022.

Kathrin Grotz (Institut für Museumsforschung): „Zahlen zählen – auch digital?“, Tagung zum Digitalen Besucher am 02.11.21 in Kooperation des Badischen Landesmuseums Karlsruhe und Landesmuseums Württemberg in Stuttgart, <https://www.digitaler-besucher.de/de/zahlen-zaehlen-auch-digital/>, abgerufen am 07.12.2022.

International Council of Museums: „Museum Definition“, <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>, abgerufen am 08.12.2022.

Kulturforum Witten: „Kultur der Digitalität“, <https://www.kulturforum-witten.de/de/kulturforum/digitalitaet>, abgerufen am 18.12.2022.

Kulturmanagement.net zum Kulturforum Witten: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Digitale-Transformation-im-oeffentlichen-Kulturbetrieb-In-jedem-Scheitern-liegt-ein-Erkenntnisgewinn,4410>, abgerufen am 18.12.2022.

Kultusministerkonferenz (2016): „Bildung in der digitalen Welt. Strategie der Kultusministerkonferenz“, <https://www.kmk.org/themen/bildung-in-der-digitalen-welt/strategie-bildung-in-der-digitalen-welt.html>, abgerufen am 10.12.2022.

Kulturmanagement.net: „Mit Daten das Museumserlebnis verbessern“, <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Besucherdatenanalyse-im-Museum-Barberini-Mit-Daten-das-Museumserlebnis-verbessern,4364>, abgerufen am 15.12.2022.

Leuphana Universität Lüneburg: Bachelor Digital Media, <https://www.leuphana.de/college/bachelor/digital-media.html>, abgerufen am 10.12.2022.

Lobo, Sascha: „Die digitale Transformation ist eine Bildungsfrage“, Interview, https://www.haufe.de/personal/personalszene/sascha-lobo-zur-rolle-von-hr-bei-der-digitalisierung_74_568714.html, abgerufen am 05.12.2022.

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur (2019): „Digitaler Masterplan für Kultur Schleswig-Holstein“, https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Kultur/digitaler_masterplan_kultur.pdf, abgerufen am 18.12.2022.

Museum and the Web Conference: <https://mw18.mwconf.org/proposal/structuring-for-digital-success/>, abgerufen am 24.05.2022.

Museumsbund Österreich: „Digitale Besuchsstatistik – Vorlage eines Zähl sheets“, <https://www.museumsbund.at/museumspraxis/digitale-besuchsstatistik-vorlage-eines-zaehlsheets>, abgerufen am 09.11.2022.

museum4punkt0: <https://www.museum4punkt0.de/>, abgerufen am 15.12.2022.

museum4punkt0: „Visitor Journey Mapping“, <https://www.museum4punkt0.de/ergebnis/personas-der-gemaeldegalerie-methodik-von-persona-verfahren-und-visitor-journey-mapping/>, abgerufen am 09.11.2022

Louise Cohen (Royal Academy of Arts): „GLAMi Nomination: Digital Content Strategy“, Konferenz Museum and the Web im April 2017: <https://mw17.mwconf.org/glami/digital-content-strategy/>, abgerufen am 18.12.2022.

Nationale Forschungsdaten Infrastruktur Kultur: <https://www.nfdi.de/nfdi4culture/>, abgerufen am 17.12.2022.

Science Museum Group: <https://www.sciencemuseumgroup.org.uk/>, abgerufen am 09.11.2022.

University of Cambridge: „Inclusive Design Toolkit“, https://www.inclusivedesigntoolkit.com/GS_overview/overview.html, abgerufen am 4.12.2022.

Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik: „Digital Maturity & Transformation Studie. Über das Digital Maturity Model“, https://iwi.unisg.ch/wp-content/uploads/digitalmaturitymodel_download_v2.0-1.pdf, abgerufen am 08.11.2022.

