

Ende-zu-Ende-Digitalisierungsprozesse

Wie Kulturinstitutionen Digitalisierung ganzheitlich denken können

Eda Topyürek

Digitalisierung – eines der Buzzwörter unseres letzten Jahrzehnts, wenn nicht *das* Buzzwort, welches in seiner Häufigkeit und Nutzung kaum übertroffen wird. Deutschland müsse sich digitalisieren, wenn es in Europa und weltweit seinen Status bewahren möchte, Unternehmen müssen sich digitalisieren, um nicht von ihren Wettbewerbern abgehängt zu werden und Bürger*innen müssen ihre Fähigkeiten im Bereich der Digitalisierung weiterentwickeln, um ihre Rolle als informierte und aktive Mitglieder der Gesellschaft beizubehalten (vgl. European Commission 2023).

Diese Form von *Digitalisierungsdruck* verspürt mittlerweile auch verstärkt der Kultursektor, vordergründig, weil es nicht mehr verhandelbar ist, sich nicht mit der Thematik auseinanderzusetzen und zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen.

Wie sollten Kulturinstitutionen nun aber vorgehen, wenn sie sich solch einer komplexen und undurchdringlichen Begrifflichkeit nähern und sich digitalisieren möchten. Reicht es, wenn Microsoft Teams implementiert wird und die Kolleg*innen nun aus dem Home-Office heraus arbeiten können, oder bedeutet Digitalisierung viel mehr und ist zudem um einiges komplexer?

Hier schafft der Blick in Richtung Begriffsdefinition zunächst auch keine Klarheit. Während der Duden sich vordergründig auf die technische Umsetzung konzentriert, betrachtet das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) Digitalisierung viel mannigfaltiger und in seinen unterschiedlichen Aspekten der vier Dimensionen Digitale Produkte, Prozesse, Vernetzung und Geschäftsmodelle (vgl. BMWK). Die Begrifflichkeit zu fassen, ist eben deswegen so herausfordernd, da Digitalisierung so vieles und doch keine Checkliste ist, die einfach abgearbeitet werden kann.

Digitalisierung bedeutet Vernetztheit, bedeutet schnellere und vor allem simple Prozesse, die eine Kollaboration aller Mitarbeitenden ermöglicht. Sie bedeutet im Idealfall Effizienz und mehr Effektivität. Sie bedeutet aber auch das Aufbrechen bestehender Strukturen, das Umwandeln bekannter Prozesse sowie Verantwortungs- und Kontrollverluste.

Inwiefern trifft das Genannte auf den Kultursektor zu? Was bedeutet das konkret und vor allem welche Strategien können hinsichtlich einer ganzheitlichen, sogenannten *Ende-zu-Ende Digitalisierung* umgesetzt werden?

Die im Folgenden beschriebenen Prozesse und Strategien können, in Abwandlung, auf verschiedene Formen von Kulturinstitutionen angewandt werden – vom Museum über das Theater hin zum kulturpolitischen Verein. Zentral ist hierbei, gezielt auf die Strukturen, Ressourcen und Herausforderung der *eigenen* Organisation zu achten und dahingehend die passenden Schritte einzuleiten.

Schritt 1: Wer ist für die Bearbeitung des Themas verantwortlich?

Digitalisierung ist kein Projekt, das allein einem dedizierten Team überlassen werden kann, um anschließend abzuwarten, wie sich die Prozesse entwickeln. Digitalisierung gehört thematisch in die oberste Führungsebene. Es handelt sich hierbei um ein Vorhaben, das, wenn es nicht holistisch und auf die gesamte Organisation gedacht wird, zum Scheitern verurteilt ist (vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater o. D.). Dies bedeutet konkret, dass Digitalisierungsstrategien ohne den Zuspruch der Führungsebene nicht ganzheitlich realisiert werden können, da sie ggf. nur fragmentiert umgesetzt werden, ohne den Ende-zu-Ende Anspruch zu gewährleisten. Daher sollte solch eine komplexe Transformation eine Angelegenheit sein, die maßgeblich von der höchsten Leitungsinstanz vorangetrieben und unterstützt und von einem spezifischen Digitalisierungsteam geleitet und gesteuert wird.

Schritt 2: Wie entwickeln wir eine Strategie?

Sobald wir (hier wird aus der Sicht des Teams gesprochen, welches für die Digitalisierung innerhalb der Organisation verantwortlich ist) wissen, *wer* sich mit dieser Thematik befasst, geht es an den nächsten Schritt: das *Wie*. Hierbei geht es speziell darum, eine organisationsinterne Strategie aufzusetzen. Diese beinhaltet Prozesse und Schritte, die auf die inhaltliche Ausrichtung, Größe und Ressourcen einer Organisation zugeschnitten sind. Je größer die Organisation, desto komplexer die Strategie.

Für das Aufsetzen einer Strategie – gleich wie umfangreich oder simpel – sind die folgenden Schritte notwendig.

Schritt 3: Wie ist unsere Organisation aufgebaut?

Jede Organisation, ob privatwirtschaftlich oder gemeinnützig, besteht im Kern aus einem sogenannten Operating Model. Hierbei handelt es sich um ein Rahmenwerk, das die Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen beschreibt – und damit die Funktionsweise der Organisation. Darunter werden Ressourcen, Technologien, Richtlinien und Verantwortlichkeiten zusammengefasst, die für die Umsetzung der Organisationsstrategie erforderlich sind. Das Operating Model legt grundsätzlich fest, wie eine Organisation

arbeitet und wie sie ihre Ziele erreicht. Dieses kann von Organisation zu Organisation variieren.

Um Digitalisierung nachhaltig zu implementieren, muss das Digitalisierungsteam genau aufzeigen, wie die eigene Organisation aufgebaut ist, welche Prozesse, Arbeitsweisen, Strukturen ihr immanent sind, um daraufhin die richtige Strategie für die einzelnen Bereiche zu erarbeiten.

Schritt 4: Welche Technologien brauchen wir?

Sobald deutlich ist, welche Bereiche und Einheiten betroffen sind, geht es zum nächsten und mitunter wichtigsten Schritt: die Auswahl der richtigen Technologie. Digitalisierung ist nicht gleich Digitalisierung und kann, wie vorhin beschrieben, vielschichtige Bedeutungen haben. Grundsätzlich unterscheiden wir daher im nächsten Schritt zwischen der sogenannten IT-Infrastruktur und IT-Tools.

Die IT-Infrastruktur bildet die Grundlage für die Nutzung von Tools, da selbst die leistungsstärksten Tools ineffizient sind, wenn ihnen keine funktionierende Infrastruktur zu Grunde liegt. Die IT-Infrastruktur umfasst hierbei alle technischen Kommunikationsdienste, Geräte und Programme, die für den Betrieb und die Nutzung von IT-Diensten in der eigenen Organisation erforderlich sind. Darunter fällt etwa Hardware wie Server, Netzwerkkomponenten und Speichergeräte, Software wie Betriebssysteme und Anwendungsprogramme sowie alle damit verbundenen Prozesse für die Verwaltung und Wartung der IT-Systeme.

Spezifisch in Kulturinstitutionen geht es zumeist um eine Übertragung der hauseigenen Datenbanken in die Cloud, aber da wir allein in diesem Fall zwischen Public, Private und Hybrid Cloud unterscheiden sowie Formen der Sovereign Cloud, Cloud Computing und Virtualisierungen vorfinden, ist es unabdingbar, sich spätestens hier auf beratende Fachexpertise im Bereich Cloud Implementierung zu verlassen.¹

Im Falle einer erfolgreichen Implementierung einer ganzheitlichen IT-Infrastruktur, ist es entscheidend, eine sorgfältige Wahl der notwendigen IT-Tools zu treffen. Hier geht es vor allem darum zu entscheiden, welche Bereiche angepasst oder verändert werden sollen. Im Folgenden werden einige Beispiele aufgezeigt.

Digitale Form der Zusammenarbeit: Nachdem die Covid-Pandemie das remote und hybride Arbeiten in den Vordergrund gerückt hat, geht der Trend derzeit wieder zurück zum Arbeiten am physischen Arbeitsplatz. Stark unterschätzt werden von Seiten der Arbeitgebenden hierbei die zahlreichen Vorteile einer digitalen Zusammenarbeit. An dieser Stelle geht es nicht nur um das digitale Arbeiten von zuhause aus, sondern auch um Effizienz, nahtlose Kommunikation, um das Anpassen an individuelle Bedürfnisse, eine Öffnung hin zu mehr Flexibilität und Transparenz. Es geht um einen über Daten und Räume hinweg möglichen Wissensaustausch, da Informationen leichter und jederzeit

1 Weitere Information zu Cloud, SaaS und GenAI im NGO Bereich: <https://medium.com/@symvpro/technical-innovations-revolutionize-sustainability-ngos-empowered-by-cloud-computing-ai-c4daab9458e6>

abrufbar sind. Drängender denn je geht es auch um eine Echtzeitbearbeitung kollaborativer Dateien, welche unabdingbar für das heutige Arbeiten geworden ist.² Software, die hierbei helfen kann, sind Projektmanagement-Tools wie *Monday*, *Trello* oder *Jira*. Außerdem ermöglichen gemeinsame Daten- und Gesprächsräume wie *Microsoft Office Online* und *Teams* sowie virtuelle Kollaborationsräume wie *Mural* oder *Miro* eine vernetzte Arbeit über geographische und temporäre Räume hinweg. Je nach Arbeitsweise der Teams können auch *agile Projektmanagementmethoden* wie z.B. *Scrum* integriert werden und als Arbeitsbasis dienen (vgl. Petereit 2017).

Customer Relationship Management (CRM): Wenn auch Customer vielleicht nicht der geläufige Begriff für jede Kulturinstitution ist, können CRM-Systeme einen enormen Unterschied in der Verwaltung und Interaktion mit Publikum, Spender*innen sowie Förderer*innen machen. CRM-Systeme wie *Salesforce*, *HubSpot* oder *Pipedrive* können dabei helfen, Beziehungen zu Mitgliedern, Sponsor*innen und anderen Interessengruppen zu verwalten, zu tracken und ggf. dadurch zu verbessern. Sie ermöglichen die Verfolgung von Interaktionen, das Einteilen in Zielgruppen und das Automatisieren von Kommunikationsprozessen und damit eine zielgerichtete Verwaltung der gesamten Organisation. Viele Unternehmen bieten zudem ihre CRM-Systeme für gemeinnützige Organisationen vergünstigt oder kostenfrei an.

Content Management System (CMS): Kaum eine Kulturinstitution kommt heutzutage ohne Content-Management-System (CMS) aus. CMS-Plattformen wie *WordPress*, *Drupal* oder *Joomla* ermöglichen es Kulturinstitutionen, ihre Websites zu erstellen, zu verwalten und je nach Tagesgeschehen mit niedrigem Ressourcenaufwand zu aktualisieren. Funktionen wie Inhaltserstellung und -bearbeitung, zielgruppenspezifische und terminierte Ansprachen können ohne das Einbinden personeller Ressourcen eigenständig erfolgen und ermöglichen es, dass sich Mitarbeitende auf andere Bereiche der externen und internen Kommunikation, wie z.B. Krisenkommunikation, Beziehungsmanagement und Mitarbeiterengagement, konzentrieren können.

Automatisierungsprozesse: Wie im letzten Absatz beschrieben, besteht eine Organisation häufig aus standardisierten Prozessen, welche personelle und zeitliche Ressourcen binden und in der Theorie automatisiert werden könnten. Dies ist vor allem bei gleichbleibenden Tätigkeiten wie in der Berichterstattung, Leistungsmessung, Personalplanung, Datenverarbeitung, Content-Erstellung oder Zahlungsabwicklung der Fall. Automatisierungen können dementsprechend die Fehleranfälligkeit reduzieren, Effektivität und Effizienz steigern sowie wichtige Ressourcen freigeben, welche für weitere, kreativere und innovativere Tätigkeiten genutzt werden können (vgl. Deloitte 2020). Hinsichtlich der Automatisierung solcher Prozesse geht es zunächst darum, diese zu analysieren, ihre Häufigkeit, ihre Inhalte, ihren derzeitigen Output, die mit der Automatisierung einhergehende Wartung und Qualitätssicherung sowie den möglichen Zeitgewinn gegeneinander abzuwägen.

2 Hier geht es vor allem um die Echtzeitbearbeitung von täglichen Dokumenten wie Excel, Word und Power Point. Hier kommt es bei Organisationen ohne Cloud/Sharepoint häufig zu Verlust von Daten, Überschreibungen o.ä.

Schritt 5: Welches Skillset benötigen unsere Mitarbeitenden?

Und hier kommt die Krux. Viele Kulturinstitutionen implementieren neue Tools und Techniken, geben viel Geld für eine adäquate fachliche Beratung aus und vergessen dabei die Menschen – ihre eigenen Mitarbeitenden –, die mit diesen Tools regelmäßig umgehen müssen. Eine funktionierende Implementierung jeglicher Technologie funktioniert im täglichen Betrieb aber erst dann, wenn diese von den Mitarbeitenden verstanden, mitgedacht und akzeptiert wird. Daher sollte sich das Team, je nach eingegliedertem Tool, spezifisch überlegen, welches Skillset für die jeweilige Nutzung erforderlich ist: seien es einfache digitale Kompetenzen, die wichtig für die Bedienung des Tools sind, oder ein komplexes Sach- und Lösungsverständnis. Während ersteres häufig bereits vorhanden ist, bieten sich für letzteres erweiterte Schulungen, Webinare oder Train-the-Trainer-Modelle an.

Sollte die Einführung neuer Tools eine Veränderung der Zusammenarbeit herbeiführen, lohnt sich ggf. ein Neuaufsetzen von Kollaborations- und Zusammenarbeitsregeln, die Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitenden ausarbeiten sollten.

Schritt 6: Welches Change-Management setzen wir begleitend auf?

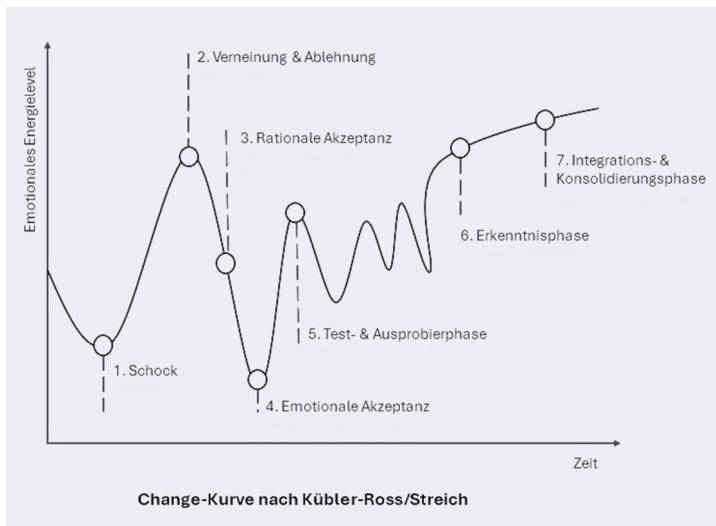
Ob Digitalisierung, Geschäftsmodell-Transformationen oder die spezifische Implementierung neuer IT-Tools – all diese Aspekte implizieren, je nach Umfang, eine weitreichende Veränderung in der eigenen Organisation, im Mindset sowie in der Organisationskultur, und müssen dahingehend durch ein dediziertes *Change-Management* begleitet werden. Ein strategisches Change-Management hilft dabei, Veränderungen zu planen, Akzeptanz zu schaffen, Mitarbeitende einzubinden und die Wirksamkeit der Veränderungen zu beschleunigen.

Change-Management ist deshalb so wichtig, da Menschen auf Veränderung selten mit Freude und sofortiger Adaption reagieren; vielmehr sind zunächst Emotionen wie Schock und Ablehnung präsent. Die Komplexität der Gefühlsachterbahn wird auch als *Change-Kurve* beschrieben und von Kübler-Ross/Streich in die folgenden sieben Phasen³ unterteilt:

1. Schock
2. Verneinung und Ablehnung
3. Rationale Akzeptanz
4. Emotionale Akzeptanz
5. Test- und Ausprobierphase
6. Erkenntnisphase
7. Integrations- und Konsolidierungsphase

3 Weitere Informationen unter: <https://www.wcg.de/glossar/change-kurve-nach-kuebler-ross-streich/>

Abb. 1: Change-Kurve nach Kübler-Ross/Streich



Was hierbei deutlich wird: Veränderungen herbeizurufen, ist weder ein einfacher noch ein schneller Prozess. Mitarbeitende müssen ganzheitlich im Change-Prozess begleitet werden, da sonst ungenutztes Potenzial verloren gehen und die positive Wirkung der Technologien schnell verfliegen kann.

Ein effektives Change-Management begleitet die Veränderung der Organisationskultur und ebnet den Weg dafür. Auf diese Weise wird vermieden, dass Mitarbeitende abrupt zu einem digitalen Mindset übergehen müssen. Vielmehr erfolgt dieser Übergang durch eine kontinuierliche Begleitung durch das Change Team und innerhalb der Mitarbeitenden, was wiederum dazu beiträgt, dieses Mindset nachhaltig zu etablieren und schließlich die gewünschte kulturelle und damit einhergehend die digitale Veränderung herbeizuführen.

Schritt 7: Wie wollen wir kommunizieren?

Eng mit dem Change-Management verwoben, ist die strategische Kommunikation, welche durch ein spezifisches Team die gesamte digitale Transformation über geplant und mitgedacht wird. Eine strategische Kommunikation ist maßgeblich für den Erfolg der Transformation, da Mitarbeitende aktiv eingebunden, auf Veränderungen vorbereitet und, wenn möglich, positiv auf den Wandel eingestellt werden. Durch eine gelungene Kommunikation können Mitarbeitende über die dahinterliegende Vision, Ziele und Auswirkungen der digitalen Transformation informiert und somit frühzeitig einbezogen werden.

Im Rahmen dessen können außerdem anfängliche Missverständnisse reduziert sowie Widerstände erkannt und minimiert werden. Durch die damit verbundene Transparenz wird das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess gestärkt, da diese von Beginn an in Entscheidungen und Fortschritte eingebunden sind. Außer-

dem haben diese die Möglichkeit, ihre eigenen Bedenken und Gedanken einzubringen, auf die innerhalb der Führungsebene frühzeitig reagiert werden kann – was wiederum als erweiterte Form der Qualitätssicherung dient.

In Anbetracht dessen ist die Einbindung einer strategischen Kommunikation im Rahmen des Change-Managements einer der entscheidenden Faktoren, die letztendlich über den Erfolg oder Misserfolg der digitalen Transformation entscheiden kann.

Schritt 8: Wie implementieren wir ein nachhaltiges Operating Model?

Nun sind im besten Fall fast alle Schritte getan, die eigene Organisation ist digitalisiert, die Mitarbeitenden aufgegleist und begeistert, Teil der neuen Transformation zu sein. Wie geht es nun weiter? Die Herausforderung besteht darin zu erkennen, dass Digitalisierung kein einmaliges Ereignis ist, das implementiert wird und im Anschluss abgeschlossen ist. Es geht um eine stetige Iteration der Prozesse und des Status quo: Steht die Organisation da, wo sie sein sollte und muss? Gibt es neue oder innovativere Modelle? Welche frischen Perspektiven bringen neue Mitarbeitende mit und wie steht es um das Wissensmanagement der Organisation? Es gilt, den Status quo in regelmäßigen Abschnitten zu reevaluierten und zu hinterfragen, und hierfür ggf. eine gesonderte Strategie und einen Zeitplan zu implementieren, der das derzeitige Modell in seinen Strukturen nachhält.

Eine erfolgreiche Ende-zu-Ende Digitalisierung umfasst acht Schritte – viele Teams, Entscheidungen, Ressourcen und Beratung. Diese Mannigfaltigkeit stellt eine der größten Herausforderungen der Digitalisierung des Kultursektors dar. Es braucht ein dediziertes Team, es braucht – je nach Implementierung des jeweiligen Tools – relativ viele monetäre, zeitliche und personelle Ressourcen. Die Veränderung braucht Zeit, eine strategische Kommunikation und ein Team, das sich allein dem Change-Management widmet. Es wird Widerstand und Hindernisse aus der Belegschaft geben, Prozesse müssen nicht zwingend geradlinig verlaufen – ein Schritt zurück, zwei nach vorne sind durchaus üblich. All dies sind Herausforderungen, derer sich der Kultursektor bewusst sein muss, denn lediglich neue Tools einzukaufen wird die Organisation nicht nachhaltig digitalisieren.

Der Weg scheint herausfordernd, kompliziert und vor allem teuer zu sein: Lohnt sich das tatsächlich? Entscheidend ist der Blick Richtung Zukunft und die vielfältigen Möglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung ergeben. Nicht nur der Staat und die Privatwirtschaft müssen entsprechend des derzeitigen Zeitgeschehens agieren, um relevant zu bleiben. Wichtiger denn je, trifft dies ebenfalls auf den Kultursektor zu.

Kultur verbindet Menschen, Kultur ist ein Spiegel unserer Gesellschaft und ein Katalysator für Veränderung. Wer, wenn nicht der Kultursektor, müsste dementsprechend bemüht sein, sich den aktuellen Herausforderungen zu stellen, diese zu inkorporieren und als Vorreiter zu agieren? Der Kultursektor muss sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein und sich zukunftsweisend aufstellen.

Denn die Digitalisierung des Kultursektors birgt enormes Potenzial. Es geht nicht nur darum, dass Dateien nun auch online abgerufen werden können; es geht um eine Öffnung Richtung mehr Möglichkeiten, mehr Potenziale, mehr Ideen, mehr Wachstum

und mehr Reichweite. Es geht um Innovation, mehr Einbezug des Publikums, um eine effiziente und langfristig ressourcenschonende Verwaltung der eigenen Organisation und einen erweiterten Zugang der eigenen Mitarbeitenden. Es geht um Talente, es geht um das Halten der eigenen Mitarbeitenden und das Ermöglichen einer zukunftsweisenden Arbeits- aber auch Denkstätte. Es geht also um so viel mehr als nur um neue Technologien, es geht um einen großen Schritt Richtung Zukunft, um gesellschaftliche Teilhabe und Mitarbeit.⁴

Diesen Weg müssen Kulturinstitutionen nicht allein gehen. Die Kulturpolitik kann hier die richtigen Weichen stellen, um zum einen auf die Thematik hinzuweisen, Beratungen und Best-Practice-Beispiele bereitzustellen und zum anderen als Katalysator und helfende Hand zu agieren.⁵

Gemeinsam können wir den Kultursektor nicht nur digitalisieren, sondern nachhaltig und zukunftsweisend aufstellen. Digital, vernetzt und gemeinschaftlich.

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Was ist Digitalisierung? (o. D.), <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Was-ist-Digitalisierung/was-ist-digitalisierung.html> [19.07.2024]
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: Führung in Zeiten der Digitalisierung – Mitarbeitern neu begegnen, datenbasierte Geschäftsmodelle entwickeln, Digitale Transformation gestalten (o. D.), <https://www.bdu.de/media/227446/positionspaper.pdf> [19.07.2024]
- Deloitte (2020): Intelligent Automation – Studie: Automation with intelligence, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/intelligent-automation.html> [19.07.2024]
- European Commission (2023): Digital Decade Country Report 2023. Germany, <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/98620> [19.07.2024]
- Petereit, Dieter (2017): Kanban versus Scrum – Was sind die Unterschiede?, in: *t3n digital pioneers*, <https://t3n.de/news/kanban-scrum-unterschiede-834533/> [19.07.2024]

4 Weitere spannende Chancen für den Kultursektor auch unter: <https://kulturnews.de/digitalisierung-in-der-kultur-chancen-und-herausforderungen/>.

5 Siehe z.B. Angebote von der Kulturstiftung des Bundes: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation_und_zukunft/detail/kultur_digital.html#:~:text=Das%20Programm%20Kultur%20Digital%20will,kreativ%20und%20kritisch%20zu%20begegnen.