

Die Länder beauftragen sich selbst!

Handlungsempfehlungen zur digitalen Transformation im Kulturbereich

Stephan Dorgerloh

Die Kulturministerkonferenz verabschiedete am 11. Oktober 2023 Handlungsempfehlungen zu Digitalität und digitaler Transformation im Kulturbereich. Die dabei formulierten Empfehlungen richten sich vordringlich an die Länder, aber auch an kulturelle Einrichtungen sowie deren Träger wie Kommunen, Verbände und Stiftungen. Damit beauftragen sich die Länder selbst. Sie übernehmen Verantwortung dafür, zukünftig entsprechende Prozesse sowohl für die Kulturverwaltung selbst wie für Kultureinrichtungen zu schaffen und konkrete und klare Digitalstrategien zu entwickeln oder fortzuschreiben. Die Ländergemeinschaft »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.« (Kulturstiftung der Länder 2023: 7)

Die Handlungsempfehlungen basieren auf einer Studie, die zuvor von der Kulturstiftung der Länder in Auftrag gegeben und von der Wider Sense GmbH in Zusammenarbeit mit der maze picture GmbH durchgeführt wurde.¹ In der Studie sollten Empfehlungen zu den Handlungsfeldern Strategie und Ziele, Austausch und Vernetzung, Fördermaßnahmen, Personal und interne Kultur, Community Building und Audience Development, Digitale Infrastrukturen, Messung und Evaluation formuliert werden. Die Themenfelder Künstliche Intelligenz wie auch Datenraum Kultur wurden aus finanziellen Gründen ausgeklammert und sollen nun an anderer Stelle vom Kulturausschuss der Ländergemeinschaft weiter behandelt werden. Dieser Beitrag basiert im Wesentlichen auf den Ergebnissen der umfassenden Studie sowie den daraus resultierenden Handlungsempfehlungen.

Falko Mohr, Vorsitzender der Kulturministerkonferenz im Oktober 2023 und zugleich Minister für Wissenschaft und Kultur in Niedersachsen, sagte anlässlich der

1 Für die konstruktive, wertschätzende und unterstützende Zusammenarbeit mit der Kulturstiftung der Länder sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Verabschiedung der Empfehlungen: »Viele Einrichtungen verfügen bereits über vielversprechende Strategien für die digitale Welt. Die Empfehlungen verdeutlichen, dass es darüber hinaus jedoch umfassender Leitbilder bedarf, aus denen sich konsistente Digitalstrategien für Kulturverwaltung und Institutionen ableiten lassen. Die Herausforderung besteht eher in der Organisation und weniger im technischen Bereich. Daher brauchen wir ein grundlegendes Umdenken und müssen uns diesen Herausforderungen stellen.« (Kultusministerkonferenz 2023)

Qualitative Evaluierung mit inkludierter länderoffener Arbeitsgruppe

Mit Wider Sense und maze pictures wurden zwei einschlägig bekannte Unternehmen gewählt, die im Bereich Kulturpolitik, kulturelle Bildung aber auch der Digitalisierung insbesondere von Museen auf ein weites Netzwerk von ausgewiesenen Akteur*innen, Kenntnissen zur Kulturadministration in den Ländern wie auch internationale Best-Practice-Beispiele zurückgreifen können. Zudem sind ihnen die personellen, sächlichen und strategischen Ausgangslagen in großen Kulturinstitutionen, ob Theater oder Kulturstiftung, Bibliothek oder Archiv, vertraut.

Um die Studie von Anfang an gut mit den Auftraggeber*innen abzugleichen und frühzeitig einen Wissenstransfer zu gewährleisten, bildete sich eine länderoffene Arbeitsgruppe, die in regelmäßigen Abständen in den Arbeitsprozess eingebunden wurde. In der Arbeitsgruppe waren kontinuierlich zuständige Abteilungsleiter*innen, Referatsleiter*innen und Referent*innen aus verschiedenen Bundesländern vertreten. Ausgangspunkt der Studie war eine Länderabfrage im Sommer 2022 zum Stand der digitalen Transformation in den Kulturverwaltungen der Länder. Dabei wurde der Stand in allen 16 Ländern zu vier Themenbereichen erhoben: Strategie und Organisation, Menschen und Kultur, Community Building und Digitale Infrastrukturen. Dabei sollten sowohl der Stand der Digitalität in der Kulturverwaltung selbst eingeschätzt als auch der Stand der landesseitig geförderten Kultureinrichtungen dargelegt werden. Die Auswertung der Länderumfrage floss dann in die jeweiligen Kapitel und daraus resultierende Handlungsempfehlungen ein.

Parallel wurden mit 17 Expert*innen aus verschiedenen Kulturbereichen, (7) Museen, (1) Konzerthaus, (1) Bibliothek, (1) Theater, (3) Förderinstitutionen, (2) aus der Wissenschaft sowie (2) aus Wirtschaft und Beratung ungefähr 60-minütige leitfadengestützte Interviews geführt. Dabei ging es vorrangig um die Herausforderungen ihrer Kulturinstitutionen durch die digitale Transformation. Ein besonderer Blick lag dabei auf dem veränderten Besucher- bzw. Nutzerverhalten, auch mit Blick auf die Aus- und Nachwirkungen der Covid-19 Pandemie. Einzelne Statements, die auch zur Veröffentlichung freigegeben wurden, verdeutlichen den Handlungsdruck und -bedarf in den Kultureinrichtungen vor Ort.

Aus dem so erhobenen Datenmaterial wurden unter Hinzuziehung internationaler Best Practise Beispiele, eigener Recherchen und Kenntnisse sieben Handlungsfelder für Länder, Kommunen und Kultureinrichtungen identifiziert, die zu einer digitalen Transformation unter den föderalen Kulturbedingungen in Deutschland gehören. Jede Digi-

talstrategie – ob im Ministerium oder in einer Kultureinrichtung – sollte, folgende sieben Handlungsfelder berücksichtigen:

1. Strategie und Ziele
2. Austausch und Vernetzung
3. Fördermaßnahmen
4. Personal und interne Kultur
5. Community Building und Audience Development
6. Digitale Infrastruktur
7. Messung und Evaluation

Digitalität als Haltung

Deutlich ist, dass digitale Transformation im Kulturbereich vor allem eines bedeutet: eine klare Haltung. Das Rad der digitalen Entwicklung lässt sich weder aufhalten noch zurückdrehen. Vielmehr dreht es sich immer schneller, als Institutionen mit ihren zum Teil schwerfälligen Abläufen reagieren können. »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.« (Kulturstiftung der Länder 2023: 8) Auch wenn die digitale Transformation nicht die derzeit einzige Herausforderung ist – man denke an die Debatten zu Diversifizierung der Publika, koloniales Erbe und Provenienz, steigende Anforderungen an Resilienz, Klimakrise und Energiekosten, Inklusion, kulturelle Bildung und so weiter –, so ist sie doch eine der zentralen Aufgaben, die auch auf anderen der genannten Debatten positiv einzahlen kann.

Spannende nationale und internationale Best-Practice-Beispiele, die während der Studie begutachtet wurden und die jeweils für die Illustration der Handlungsempfehlungen in der Studie ausgewählt worden sind, geben einen guten aktuellen Überblick:

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.

GLAMi Nomination: Digital Content Strategy

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

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.

Kulturforum Witten

»Digitale Transformation im Kulturbetrieb: In jedem Scheitern liegt ein Erkenntnisgewinn« (Kulturmanagement.net zitiert nach Kulturforum Witten 2022)

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.« (Ebd.)

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.

Theater Chur, Schweiz: Mit digitalen Angeboten das Publikum erweitern

Für das Theater Chur in einer rätoromanischen, alpinen Region der Schweiz hat die Pandemie wie ein Katalysator 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.

Verbund LWL-Museum für Archäologie Herne, Deutsches Bergbau-Museum Bochum und LWL-Rörmuseum 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.

The MET's Digital Strategy

Das Metropolitan Museum of Art in New York hat eine umfassende digitale Strategie implementiert, die auf die Einbindung von Besucher*innen und die Erweiterung des Zugangs zu seinen Sammlungen abzielt.

Digital Concert Hall der Berliner Philharmoniker

Ein weiteres herausragendes Beispiel ist die Digital Concert Hall der Berliner Philharmoniker, die hochqualitative Konzertstreams weltweit zugänglich macht und so neue Zielgruppen erreicht.

Belebung des kooperativen Föderalismus

Die vorliegende, von den Ländern angenommene Studie mit ihren Handlungsempfehlungen ist deshalb auch nicht als statischen Dokument zu verstehen, sondern sollte in einen dynamischen Arbeits- und Austauschprozess eingebettet sein, um digitale Transformation voranzutreiben und nicht den Abstand zu den Entwicklungen aus dem Blick zu verlieren. Der Austausch ist für ein föderal organisiertes Miteinander wie in der Bundesrepublik konstitutiv und unerlässlich. Dafür müssen dringend verlässliche Strukturen geschaffen werden, um die verschiedenen Stakeholder-Gruppen wie beispielsweise Wissenschaft, Kultusadministration, Politik, Einrichtungen, Zivilgesellschaft wie Stiftungen und Verbände in ein strukturiertes und zielorientiertes Gespräch zu bringen, um die digitale Transformation voranzutreiben, Erkenntnisse zu teilen, Aufgaben zu formulieren und umzusetzen, Next-Practice-Beispiele zu identifizieren und regelmäßig Ist-Stände zu evaluieren, um daraus gemeinsam zu lernen. Den im Koalitionsvertrag der im Bund regierenden Parteien mehrfach auftauchenden Begriff des kooperativen Föderalismus gilt es, gerade im Kontext der digitalen Transformation im Kulturbereich mit Leben zu füllen. Bund, Länder, Kommunen und Einrichtungen müssen sich zu einer Verantwortungsgemeinschaft zusammenschließen, die es vermag »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.« (Kulturstiftung der Länder 2023: 10)

Um nachhaltig den Prozess der Digitalität voranzutreiben und sich nicht in kurzfristiger und wenig wirkungsvoller Projekteritis² zu ergehen, sind systemische Ansätze und Veränderungen zu entwickeln und umzusetzen. »Systemische Ansätze bei der digitalen Transformation, in denen die Verantwortungsträger*innen im System zu Wissens-träger*innen und Akteur*innen der digitalen Transformation gemacht werden, wirken nachhaltiger. Konkret heißt dies, Politik, Verwaltung, Praxis und Wissenschaft, gegebenenfalls auch Verbände und Zivilgesellschaft, gehören bei der Erarbeitung von Strategien an einen Tisch.« (Ebd.) Die Regierung sollte die schon erwähnten Stakeholder-Dialoge sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene systemisch installieren.

Digitale Transformation bedeutet immer eine Querschnittsaufgabe. Das gilt auch für den Kulturbereich. Digitaler Wandel lässt sich weder in ein Referat ausgliedern oder durch eine zusätzliche Zuständigkeitszuschreibung abarbeiten. Es braucht vielmehr eine Haltung, die deutlich werden lässt, dass hier eine Querschnittsaufgabe zu bearbeiten ist, die viele Bereiche des Kulturbetriebs betrifft.

»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 Verwaltungskultur 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.« (Ebd.)

Nicht das Denken in Zuständigkeiten, sondern Initiative, Verantwortungsbereitschaft und das Zusammenspiel von Zuständigen sind gefordert, um der Herausforderung gerecht zu werden. Damit wird auch deutlich, dass die digitale Transformation als Daueraufgabe zu verankern ist und nicht als Projekt. Das wird zu Veränderungen im Budget-, Haushalts- und Stellenplänen führen, Hierarchien herausfordern und Aufgabenbereiche neu definieren. Digitale Transformation wird ohne finanzielle Mittel und personelle Ressourcen nicht gelingen. Auch auf europäischer Ebene ist die Bedeutung der digitalen Transformation als kooperatives Zusammenspiel mitzudenken. Von Datenschutz bis Datenraum muss sich Deutschland hier stärker engagieren und kann dabei zugleich von Entwicklungen in anderen Mitgliedsstaaten profitieren.

2 Ein informeller Begriff, der auf die übermäßige Neigung, immer neue Projekte zu starten, ohne ausreichend Ressourcen, Zeit oder Aufmerksamkeit auf die erfolgreiche Umsetzung bereits laufender Projekte zu verwenden, verweist. Dies kann zu einer Fragmentierung von Ressourcen führen und die Effizienz, Produktivität und den Erfolg von Projekten beeinträchtigen.

Die Länder beauftragen sich selbst: und jetzt?

Dass sich die Länder mit Annahme der vorgelegten Handlungsempfehlungen selbst beauftragen, ist ein erster wertvoller Schritt. Hieraus müssen jetzt jedoch auch konkrete Handlungen folgen. Digitale Transformation, so ist deutlich geworden, braucht eine veränderte Haltung der Akteur*innen. Dazu müssen in Bund, Ländern und Einrichtungen klare Strategien und Leitbilder entwickelt werden, die fortzuschreiben sind. Diese Strategien müssen konkrete und messbare Ziele beschreiben, Wege der Umsetzung aufzeigen und Fragen der Steuerung und Verantwortlichkeiten beantworten sowie die Lenkung von Ressourcen aufzeigen. Noch ist davon nur vereinzelt etwas bei den Vorreiter*innen zu sehen. Wir brauchen ein strategisches und wirkungsvolles Vorgehen, aber flächendeckend. Dabei kann die Ländergemeinschaft auch Aufgaben verteilen und in Kooperation mit dem Bund angehen. Auch externe Expertise sind dabei hinzuzuziehen. Längeres Zuwarten, Zögern und Verantwortungsdiffusion vertragen sich nicht mit der Größe der Herausforderung.

Literatur

- Kulturmanagement.net: Themenreihe Digitale Formate (2022): Digitale Transformation im öffentlichen Kulturbetrieb. In jedem Scheitern liegt ein Erkenntnisgewinn. Interview mit Jasmin Vogel und Alissa Krusch, <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Digitale-Transformation-im-oeffentlichen-Kulturbetrieb-In-jedem-Scheitern-liegt-ein-Erkenntnisgewinn> [18.12.2022]
- Kulturstiftung der Länder (Hg.) (2023): *Digitalität und digitale Transformation im Kulturbereich. Handlungsempfehlungen an die Bundesländer*, Berlin. Die Studie findet sich als Gutachten hier: <https://www.kulturstiftung.de/kultur-mk-verabschiedet-empfehlung-zur-digitalen-transformation-im-kulturbereich/> [24.02.2024]
- Kultusministerkonferenz (2023): *Kultur-MK verabschiedet Empfehlung zur digitalen Transformation im Kulturbereich*, <https://www.kmk.org/aktuelles/artikelansicht/kultur-mk-verabschiedet-empfehlung-zur-digitalen-transformation-im-kulturbereich.html> [24.02.2024]

