Lorenz Pöllmann
Clara Herrmann *Hrsg.*

Der digitale Kulturbetrieb

Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements

EBOOK INSIDE

Springer Gabler

Lorenz Pöllmann · Clara Herrmann
(Hrsg.)

Der digitale Kulturbetrieb

Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements

Springer Gabler

email@holger-simon.de

Hrsg.
Lorenz Pöllmann
Berlin, Deutschland

Clara Herrmann
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-24029-5 ISBN 978-3-658-24030-1 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-24030-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Beitrag Ellen Euler „Open Access, Open Data und Open Science als wesentliche Pfeiler einer (nachhaltig) erfolgreichen digitalen Transformation der Kulturerbeeinrichtungen und des Kulturbetriebes“ veröffentlicht als Open Access Onlinepublikation mit Heidelberg University Publishing auf ART-Dok 2018, Volltext als pdf: https://doi.org/10.11588/artdok.00006135, Lizenz: CC BY-SA 4.0 https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

email@holger-simon.de

Inhaltsverzeichnis

Teil I Strategien

Kulturbetriebe im digitalen Wandel: Grundlagen einer digitalen Strategie 3
Lorenz Pöllmann und Clara Herrmann

Kulturpolitik in der Kultur der Digitalität 37
Martin Lätzel

Open Access, Open Data und Open Science als wesentliche Pfeiler einer (nachhaltig) erfolgreichen digitalen Transformation der Kulturerbeeinrichtungen und des Kulturbetriebes 55
Ellen Euler

Wandel durch Innovationen 79
Holger Simon

Das digital kompetente Museum – digitale Strategien für Museen 99
Christian Gries

Teil II Handlungsfelder

Einsatzgebiete Künstlicher Intelligenz in der inhaltlichen Arbeit von Kulturbetrieben 113
Holger Volland

Digitales Ticketing 127
Rainer Glaap und Martin-Christian Heilgenberg

Ganzheitliche Online-Kommunikation als virtuelle Erweiterung der Kulturbetriebe 161
Lorenz Pöllmann

email@holger-simon.de

Unsichtbares sichtbar machen – Augmented Reality in der Kulturvermittlung 189
Jan Lässig

Digitales Audience Development in Museen 219
Linda Frenzel

Digitalisierung in Förder- und Freundeskreisen – Entwicklungen der Arbeitsfelder und Anwendungsbeispiele 229
Antonia Goldin

The Winner Takes It All – Die Online-Galerie als Demokratisierungsansatz eines von Intransparenz geprägten Kunstmarktes? 249
Sarah Fassio

Kulturveranstaltung 4.0 – DSGVO und Datenschutz im Management kultureller Veranstaltungen 271
Mandy Risch-Kerst

Teil III Best Practices

smart places. Kulturinstitutionen im 21. Jahrhundert 293
Dominika Szope

Die digitale Strategie des Städel Museums – Konzepte, Praxisbeispiele, Erfahrungen 315
Chantal Eschenfelder

Digitale Musikvermittlung: Das virtuelle Konzerthaus Berlin 347
Elena Kountidou und Annette Thoma

Digitalbühne Zurich: Die Schauspielerin 4.0 367
Samuel Schwarz und Corinne Soland

Web Residencies – Künstlerförderung online 389
Clara Herrmann

Coding da Vinci 415
Barbara Fischer

Auf dem Weg zu einer digitalen Strategie für das Museum für Naturkunde Berlin 431
Maike Weißpflug, Susanna Schulz, Jana Hoffmann und Christiane Quaisser

PODIUM.Digital – Beyond Digital 451
Julian Stahl und Steven Walter

Digitalität und Theaterbetrieb – ein Ausblick 461
Alexander Kerlin

email@holger-simon.de

Wandel durch Innovationen

Zur digitalen Transformation in den Kulturbetrieben

Holger Simon

Inhaltsverzeichnis

1 Innovation versus Invention 81
2 Drei Aufgaben der Kulturbetriebe. 82
2.1 Infrastruktur & Hilfsmittel. 83
2.2 Arbeitskultur & Haltung 84
2.3 Digitale Produkte & Dienstleistungen 85
3 Innovationsprozess in Kultureinrichtungen 87
3.1 Methoden im Innovationsprozess 90
4 Zusammenfassung und Ausblick 95
Literatur. 96

Die Digitalisierung der Gesellschaft ist nicht umkehrbar. Vermutlich stecken wir mitten in einem der umfassendsten Transformationsprozesse, den die Menschheit je erlebt hat. Benötigte das Telefon noch 75 Jahre bis es 100 Mio. Nutzer für sich beanspruchen konnte, so brauchte Instagram dafür nur 1,4 Jahre (Yogeshwar 2017). Noch nie hat es einen Wandel gegeben, der sich mit einer solchen Geschwindigkeit vollzog und zugleich weltweit alle Bereiche der Gesellschaften umfasste.

Die Kulturbetriebe bleiben davon natürlich nicht unberührt. Das Smartphone hat in nur zehn Jahren im Schulterschluss mit den Social Media die Kommunikation verändert. An die Stelle von Pressemitteilungen an Multiplikatoren wie Presse und Fernsehen treten vermehrt Kommunikationsangebote direkt an die Besucher, die Partizipation bzw. Engagement und Customer Integration ermöglichen (Kleinaltenkamp et al. 2013). Können wir

H. Simon (✉)
Universität Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: simon@pausanio.com

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

L. Pöllmann und C. Herrmann (Hrsg.), *Der digitale Kulturbetrieb,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-24030-1_4

email@holger-simon.de

bereits die Veränderungen in den Kommunikationsabteilungen der Kulturbetriebe sehen, so stehen diese bei vielen Trends erst noch bevor. Erste Anwendungen mit Augmented und Virtual Reality (AR/VR) zeigen das umwälzende Vermittlungspotenzial dieser Technologie, indem sie in der Lage ist, etwas zu zeigen, was nicht mehr oder auch noch nicht ist. Eine der ersten Anwendungen in deutschen Kulturbetrieben wurde 2014 vom Industriemuseum St. Antony in Oberhausen zusammen mit der Firma Pausanio GmbH & Co. KG realisiert (o. V. 2015a). Heut finden sich vielfältige Anwendungen im Kultursektor. Man muss kein Prophet sein, um zu wissen, dass diese Technologie nicht nur die Spieleindustrie und Medizin verändern wird, sondern auch die Vermittlung und Forschung von historischen Themen (o. V. 2015b). Durch die Erfolge von Big Data bei der Analyse der Panama Papers haben auch Historiker den Mehrwert von algorithmischen Analysen von Massendaten erkannt und beginnen Repositorien und gesamte Archive digital zur Verfügung zu stellen (Welchering und Kloiber 2017). Chatbots und Machine Learning stehen gerade am Beginn und werden die personalisierte Ansprache und Kommunikation auf allen Ebenen (Information, Tourismus, Lehre etc.) in den nächsten Jahren verändern.

Die Herausforderung der digitalen Transformation liegt nicht darin, dass der Wandel kommt. Denn dies ist längst entschieden. Die Herausforderung liegt darin, dass wir uns in eine Welt verändern, von der wir heute nicht wissen, wie sie bereits in zehn Jahren aussehen wird. In dieser Radikalität ist dies neu. Alle Bereiche der Gesellschaft sind daher aufgefordert, ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen digital zu transformieren. Da es vielfach keine Vorbilder gibt, müssen diese neu erfunden, in diesem Falle innoviert werden. Wenn die Gesellschaften und ihre Organisationen den digitalen Wandel konstruktiv gestalten wollen, wird von ihnen eine hohe Innovationskraft verlangt. Diese ist den Organisationen aber nur sehr selten eingeschrieben und viel weniger haben sie dies gelernt.

Kulturbetriebe sind vielfach hierarchisch organisiert und vor allem in Deutschland an die Interessen der Kommunen, Länder oder des Bundes gebunden. Freiräume für Prozessinnovationen sind dort kaum möglich und Produkt- und Dienstleistungsinnovationen nur selten gewünscht. Hinzu kommt, dass Erinnerungsinstitutionen wie Museen, Archive und Bibliotheken aufgrund ihrer zentralen Aufgaben wie dem Bewahren und Sammeln stark konservativ ausgerichtet sind. Die Vermittlung, die vielfach aber unterfinanziert oder stark unterrepräsentiert ist, erscheint hier als der einzige Freiraum für Innovationen. Im Unterschied zu Unternehmen fällt es daher Kulturbetrieben besonders schwer, eine Innovationskultur zu etablieren, die überhaupt erst die Grundlage bietet, die digitale Transformation aktiv zu gestalten.

Bevor wir diese These weiterverfolgen und ihre Konsequenzen für die digitale Transformation in den Kulturbetrieben aufzeigen, müssen wir klären, was wir mit Innovation und Innovationskultur meinen. Denn schnell sind Kuratoren und Wissenschaftler versucht, ihre Arbeit als innovativ zu bezeichnen. Sie folgen damit aber einer inflationären Verwendung von innovativ, nach der alles schon eine Innovation ist, was neu ist. Für die Analyse der Bedingungen der digitalen Transformation in Kulturbetrieben lohnt hier eine Differenzierung.

email@holger-simon.de

1 Innovation versus Invention

Innovationen sind umgesetzte Ideen, die Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen erneuern. Innovationen sind damit also stets konkrete Erneuerungen, die einen Mehrwert für einen Kunden, einen Besucher oder Nutzer erzeugen. Erst dann, wenn eine umgesetzte Idee eine Neuerung darstellt und zugleich einen Mehrwert schafft, dann revolutioniert die Idee ein Handlungsfeld und erst dann spricht man von Innovationen. Ob dieses Handlungsfeld nun einen Markt darstellt oder einen Prozess in der Arbeitswelt ist dabei nicht entscheidend. Wichtig ist, dass Innovationen Erneuerungen bringen und Mehrwert für eine oder mehrere Zielgruppen erzeugen.

Wissenschaft erzeugt keine Innovationen. Wissenschaft fragt nicht nach dem Mehrwert einer Sache, sie sucht nach Wahrheit und hat die Funktion, der Gesellschaft sicheres Wissen zur Verfügung zu stellen. Wissenschaftler erzeugen zwar auch Neuerungen, aber im Sinne von neuem Wissen. Sie zielen auf Erkenntnis und suchen nach neuen Antworten auf Fragen, die die jeweiligen Wissenschaften stellen. Die lateinische Unterscheidung von *inventio* und *innovatio* hilft hier. Während Wissenschaftler neues Wissen finden (lat. *inventio*), versuchen Innovatoren Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu erneuern (lat. *innovatio*). Wissenschaft erzeugt demnach Inventionen und keine Innovationen (Hauschildt et al. 2016; Weiber und Pohl 2016).

Natürlich sind nicht selten neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft der Ausgangspunkt für Innovationen. So führten z. B. die Forschungen von Karlheinz Brandenburg und seinem Team in den 80er Jahren am Fraunhofer Institut in Erlangen zu den Erkenntnissen der verlustfreien Kompression (MP3-Format). Die Innovationen haben aber Sony mit dem ersten MP3-Player und nur wenig später Apple mit dem iPod geschaffen (Visser 2014). Es ist demnach richtig, dass Innovationen vielfach Inventionen aus der Wissenschaft benötigen und darin liegt auch der Grund, den Transfer in den Wissenschaften als dritte Säule der Universitäten zu stärken (Dickel 2015). Für unsere weitere Analyse ist es aber wichtig, beides zu trennen, da sie unterschiedliche Ziele verfolgen und andere Methoden benötigen.

Die Methoden in den Wissenschaften dienen dazu, die erhobenen Daten z. B. aus Umfragen, Quellenforschung oder Experimenten vor dem Hintergrund der Prämissen einer Theorie zu interpretieren und damit sichere Antworten auf die gestellten Fragen zu erhalten. Dabei unterscheiden die Wissenschaften deduktive Methoden, die von der Theorie auf die Empirie schließen, und induktive Methoden, die Hypothesen und Theorien aus der Empirie ableiten.

Wissenschaftliche Methoden unterscheiden sich somit grundlegend von denen zur Entwicklung von Innovationen. Innovationen sind umgesetzte Ideen und im Zentrum der Methoden für die Entwicklung von Innovationen steht die Ideengenerierung und -schärfung.

Ideen aber sind wie Rohdiamanten, die man von Kieselsteinen nur sehr schwer unterscheiden kann. Diamanten müssen geschliffen werden. Erst durch den Prozess des Schleifens steigern wir den Wert des Steins und gewinnen zunehmend Gewissheit, ob es sich um einen wertvollen Diamanten handelt. So ist es auch mit Ideen. (Vor-)Ideen können wir nicht analytisch diskutieren und entscheiden, denn wir können ihr Potenzial noch gar nicht erkennen. Wir benötigen also Methoden, um Ideen zu schleifen und zu prüfen,

email@holger-simon.de

welche Ideen eine größere Chance auf Erfolg haben und welche wir z. B. aus strategischen Gründen nicht weiterverfolgen sollten. Je mehr Ideen wir haben, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir darunter eine gute Idee finden, die sich zu schleifen lohnt. Folglich benötigt ein Innovator eine Vielfalt von Methoden zur Ideengewinnung wie z. B. Kreativitäts- und Assoziationstechniken und schließlich wieder Methoden, Ideen zu bewerten und anzureichern. Spätestens hier wird offensichtlich, wie sehr sich die Methoden für die Innovationsentwicklung von den Methoden der Wissenschaften unterscheiden.

Wenden wir uns nun den Kulturbetrieben zu. Soweit es sich nicht um dezidiert künstlerische Betriebe und Aufgaben handelt, haben die meisten Mitarbeiter in deutschen Kulturbetrieben eine wissenschaftliche Ausbildung. Vielfach sind Promotionen Voraussetzung für die Einstellung und bei einigen Top-Führungsstellen wird der Professorentitel gleich mit vergeben. Für die heutigen Anforderungen der digitalen Transformation ist die größte Herausforderung in den Kulturbetrieben daher das fehlende Wissen von Methoden entlang des Innovationsprozesses, von der Ideengenerierung und -anreicherung, über Bedarfsanalysen, Prototyping und Testing bis hin zu strategischen Makromethoden.

Das Positive der Analyse ist, dass man diese Methoden lernen kann und Kulturbetriebe dieses Wissen durch Schulungen ihrer Mitarbeiter leicht ins Haus holen könnten. Die Kehrseite der Medaille ist aber, dass das akademische Management ihre wissenschaftlichen Methoden, die sie ja zu diesen Positionen geführt haben, vielfach auch auf Innovationen anwenden und den Wissensmangel nicht sehen (wollen). Folglich werden Ideen oft ungeschliffen in Direktionssitzungen stundenlang diskutiert, als ob man ihre Qualität aus einer Empirie oder eine Theorie ableiten könnte. Zu viele Ideen versanden, weil sich keiner in der Organisation darum kümmert, die Rohdiamanten zu sammeln. Andere werden abgelehnt oder aber in Projekte gegossen und durch Haushaltsmittel oder Drittmittel finanziert. Durch eine solche Mittelbindung fehlt dann nicht selten die Möglichkeit, Ideen wieder zu verwerfen oder anzupassen, weil das Budget vielfach nicht anders verausgabt werden darf. Haushaltsrechtliche Vorschriften verhindern hier iteratives Arbeiten und damit erfolgreiche Innovationen.

An dieser Stelle wird deutlich, wie tief die digitale Transformation in das Selbstverständnis von Kulturbetrieben eingreift. Es wird nicht genügen, den einen oder die andere Mitarbeiterin zu einem Seminar Design Thinking oder agilem Projektmanagement zu schicken. Der Wandel der Digitalisierung erfordert eine umfassende Innovationsstrategie in den Kulturbetrieben und bedeutet somit einen einschneidenden Veränderungsprozess, der mehrere Aufgaben umfasst.

2 Drei Aufgaben der Kulturbetriebe

Die Beobachtung des Kultursektors in den letzten Jahren und die intensive Arbeit mit unterschiedlichen Kulturbetrieben an dieser Veränderung lässt deutlich werden, dass es vor allem drei Aufgaben sind, denen sich Kulturbetriebe zuwenden müssen, wenn sie die digitale Transformation aktiv gestalten wollen.

email@holger-simon.de

2.1 Infrastruktur & Hilfsmittel

Kulturbetriebe müssen sich mehr als früher um ihre digitale Infrastruktur kümmern. Sie steht in einem direkten Verhältnis zum Erfolg von digitalen Innovationen in den Organisationen. Digitale Besucher bzw. Nutzer benötigen nicht viel. Ein offenes WLAN ist heute selbstverständlich. Auch wenn es nicht in jeder Einrichtung an jedem Ort optimal möglich ist. Die Eingangshalle, der Shop und das Café können zumeist mit wenig Aufwand sofort mit WLAN-Spots ausgestattet werden. Und wenn in Deutschland das Breitbandnetz endlich ausgebaut würde, dann können wir auch schnelles Internet an allen Orten erwarten. Wenn dann noch genügend Steckdosen an den Orten ausgelegt werden, an denen Menschen sich gerne aufhalten, oder Induktionsschleifen zum kabellosen Laden, dann fühlen sich digitale Besucher willkommen.

Zur Infrastruktur gehört aber neben der Besucherperspektive auch die technische Arbeitsplatzausstattung der Mitarbeiter. Nicht selten ist die Ausstattung veraltet oder so reglementiert, dass z. B. keine großen Dateien über Cloudsysteme heruntergeladen werden können oder dürfen. Wenn dann noch die Social-Media-Kanäle über private Smartphones bedient werden müssen und mit YouTube eine der größten Wissensressourcen am Arbeitsplatzrechner gesperrt ist, ist Frust in der Mitarbeiterschaft vorprogrammiert.

Die angemessene Ausstattung eines digitalen Arbeitsplatzes kann anhand von drei Fragen ermittelt werden: 1) Wie wird kommuniziert? 2) Wie werden Projekte und Aufgaben kollaborativ gemanagt? 3) Und wie werden Dateien archiviert, damit sie auch von anderen wiedergefunden werden können?

Die E-Mail ist nicht nur die unsicherste Kommunikation im Internet, sondern auch für kollaboratives Arbeiten ebenso wenig geeignet wie ein Hammer zum Herauslösen einer Schraube. Die E-Mail sollte innerhalb einer Einrichtung zur Kommunikation gänzlich vermieden werden. Sie erzeugt durch cc: und bcc: massenhaft Spam und sie kostet viel Zeit. Die Kommunikation wird erleichtert durch Messengersysteme, in denen zu unterschiedlichen Projekten und Themen Kanäle mit ausschließlich den Personen erstellt werden können, die davon auch betroffen sind (Neumann 2018). Wenn die Kommunikation durch Messenger zusätzlich durch flexible Projektmanagementsysteme ergänzt werden, mit denen einzelne Aufgaben als Tickets auf Kanban-Boards bearbeitet und in Gantt-Diagrammen gemanagt werden können, dann ist verteiltes und kollaboratives Arbeiten möglich. Diese Anwendungen erleichtern nicht nur das Arbeiten, sondern unterstützen die interne Unternehmenskommunikation und machen auch noch Spaß. Am Ende des Tages müssen die Daten, welche längerfristig archiviert oder anderen zur Verfügung gestellt werden sollen, in einem Dateisystem leicht zugänglich gespeichert werden. Hier sind nur wenige Vereinbarungen notwendig, um Datenchaos zu vermeiden und den Zugriff auf Daten innerhalb der Organisation zu erleichtern. Über VPN kann der Zugriff auch von außen z. B. aus dem Homeoffice leicht ermöglicht werden. Für eine professionelle Arbeitsumgebung fehlt also nicht viel, sie muss aber gewollt und ermöglicht werden.

In den Erinnerungsinstitutionen trifft dieser Aufgabenbereich der Infrastruktur auch ins Zentrum der Forderung nach einer professionellen Forschungsdateninfrastruktur zur

email@holger-simon.de

Generierung, Modellierung und Speicherung von Forschungsdaten, wie es der Rat für Informationsinfrastruktur der Bundesregierung seit 2016 in mehreren Stellungnahmen einfordert (RfII 2018). Hier müssen viele Objektdatenbanken grundlegend weiterentwickelt werden. Die Modellierung des kulturellen Erbes und ihre Speicherung in Datenbanken sollte stets nach CIDOC CRM erfolgen, der seit 2014 ein ISO-Standard für den Austausch von Informationen darstellt (o. V. 2014). Die Einbindung der semantischen Modellierung nach dem RDF-Modell legt schließlich die Grundlage für die digitale und maschinenlesbare Distribution des Wissens und ist damit die Voraussetzung für Big Data-Anwendungen und Machine Learning in den historischen Wissenschaften. Digitale Publikationen enden nicht mit der Veröffentlichung von PDFs. Sie sind bestenfalls erst der Beginn, bei dem am Ende Veröffentlichungen im Linked (open) Data Standard stehen (Berners-Lee 2012). In diesem Bereich sind die Erinnerungsinstitutionen gefordert, Mehrwertangebote für Wissenschaftler und interessierte Laien zu entwickeln, die über die heute bekannten Angebote hinausgehen.

Eine solche Forschungsdateninfrastruktur ist notwendig, um die Prozesse für die zentralen Aufgaben der Kulturbetriebe und Erinnerungsinstitutionen digital abbilden und ein digital unterstütztes Portfolio- und Demand-Management realisieren zu können. In den Veränderungen der Prozesse liegen die größten Optimierungspotenziale der Organisationen, aber zugleich auch die größte Herausforderung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen. Um diese Herausforderungen aber gestalten zu können, braucht es die entsprechende finanzielle Flexibilität der Träger und die richtige Arbeitskultur und Haltung des Managements.

2.2 Arbeitskultur & Haltung

Die digitale Transformation erfordert von den Kulturbetrieben, dass sie einen großen Teil ihrer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen erneuern und ggf. sogar vollständig digitalisieren. Dieser Wandel kann nur aus den Kulturbetrieben selbst heraus geleistet werden, weil nur sie die zentralen Aufgaben der Museen, Bibliotheken, Archive, Konzert- und Schauspielhäuser kennen und den Wandel in ihrem Sinne auch gestalten können. Der Druck auf Erneuerung erfordert eine Innovationskultur, die ihnen nicht inhärent und eher für ein unternehmerisches Handeln typisch ist. In den Kulturbetrieben bildet sich daher nicht selten Widerstand unter den Mitarbeitern, wenn Methoden aus der unternehmerischen Innovationskultur wie z. B. dem Lean-Startup-Modell unvermittelt auf Kulturbetriebe übertragen werden. Das muss scheitern.

Das Bedürfnis der Mitarbeiter ist vielmehr ein Freiraum, in dem sie Ideen entwickeln und diese zu Innovationen schärfen können. Dieser Freiraum bedeutet, experimentieren zu dürfen, und eine Fehlerkultur, die Fehler als zwingend notwendige Erkenntnisse im Kontext der Schärfung von Ideen versteht. Nur so können aus Ideen Innovationen werden und Mehrwertangebote realisiert werden. Während wir für Innovationen Fehler brauchen, sind in der Wissenschaft Fehler verpönt, weil sie die Wahrheit gefährden.

email@holger-simon.de

Auch hier zeigt sich wieder der Unterschied von *innovatio* und *inventio*. Eingedenk dessen ist es nicht verwunderlich, dass in fast allen Erinnerungsinstitutionen, die mehrheitlich nicht künstlerisch, sondern wissenschaftlich geleitet werden, keine Fehlerkultur gelebt wird und auch das Bewusstsein dafür gar nicht vorhanden ist. Für Innovationen benötigen Organisationen aber eine experimentelle Haltung gegenüber dem Neuen und eine Offenheit gegenüber Fehlern.

Neben der Innovationskultur verändern in den letzten fünf Jahren die kollaborativen und agilen Arbeitskulturen (o. V. 2001) aus der Softwareentwicklung die Zusammenarbeit in den Organisationen und auch Verwaltungen (o. V. 2018a). Die bereits oben beschriebenen Tools ermöglichen es, dass wir sehr leicht mit anderen verteilt zusammenarbeiten und unsere Aufgaben transparent teilen können. Für viele Mitarbeiter erzeugt eine solche transparente Zusammenarbeit zu Beginn aber nicht selten Ängste und Abwehr, weil sich gewohnte Prozesse verändern und Arbeitsprozesse transparent werden. Die Einführung kollaborativer und agiler Arbeitskulturen ist daher eine zentrale Aufgabe des Managements. Sie muss strategisch geplant, vom Management vorgelebt und klar in der Organisation kommuniziert werden.

2.3 Digitale Produkte & Dienstleistungen

Die dritte und zentrale Aufgabe der meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kulturbetrieben ist es, neue (digitale) Produkte und Dienstleistungen für ihre Besucher zu erstellen und bewährte Angebote weiterzuentwickeln. Eine oben ausgeführte digitale Infrastruktur und die richtigen Anwendungen für Kommunikation, Projektmanagement und Datenspeicherung sind dafür die Voraussetzung und die beschriebene agile Arbeitskultur und Haltung ist das Öl im Getriebe einer Organisation. Ohne diese beiden ersten Aufgaben wird eine offensive Gestaltung der digitalen Transformation nur sehr unzureichend und digitale Innovationen nur sehr selten möglich sein.

Was sind nun aber digitale Innovationen? Im Folgenden wollen wir unter digitale Innovationen umgesetzte Ideen verstehen, die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen revolutionieren, indem sie für Probleme der Nutzer digitale Lösungen finden. Wir unterscheiden an dieser Stelle inkrementelle Innovationen, die Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen verbessern (Relaunch Website etc.) und disruptive Innovationen, die völlig neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen etablieren (Digitorials, digital Publishing etc.).

Beabsichtigt eine Organisation vor allem disruptive Innovationen strategisch voranzutreiben, so muss diese Definition durch einen kleinen aber entscheidenden Nebensatz erweitert werden: Digitale Innovationen sind umgesetzte Ideen, die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen revolutionieren, indem sie für Probleme der Nutzer digitale Lösungen finden, die die Nutzer heute noch nicht kennen.

Die Entscheidung, ob inkrementelle oder disruptive Innovationen oder gar beide entwickelt werden sollen, ist eine strategische Entscheidung des Managements. Der Unterschied ist vor allem für die Entwicklung von Innovationen wichtig. Für inkrementelle

email@holger-simon.de

Innovationen erhalten wir durch Befragung, Nutzertests und Beschwerdeauswertung der Besucher wichtige Informationen, wie wir z. B. eine Anwendung optimieren (Usability) oder analoge in digitale Prozesse übertragen können. Besucherbefragungen und Nutzertests sind hier wichtige Methoden für inkrementelle Innovationen.

Für disruptive Innovationen benötigen wir andere Methoden, weil Nutzer nicht wissen können, was sie später wünschen. Die Erfindung des Autos ist gegenüber dem Pferd eine disruptive Innovation im Bereich der Mobilität und das Smartphone eine solche im Bereich Kommunikation. Für die Entwicklung solch disruptiver Innovationen benötigen wir Methoden, die laterales Denken (De Bono 1971) ermöglichen und völlig neue Ideen provozieren, die wir bis dahin noch nicht kannten. Neben der Kenntnis von Kreativitätstechniken hilft uns hier auch das Arbeiten mit Trends, die wir auf den Kulturbereich beziehen können.

Bevor die Kulturbetriebe aber neue Produkte und Dienstleistungen für ihre Besucher entwickeln, ist es notwendig, dass sie sich davor klar werden müssen, was eigentlich digitale Besucher sind und wer sie sind? Vielfach hört man noch in den Kulturbetrieben, dass die digitalen Produkte und Dienstleistungen die Besucher ins Haus holen sollen. Damit schränken sie ihre Möglichkeiten selbst verschuldet ein. Es geht im Kern vielmehr darum, Produkte und Dienstleistungen für die zentralen Aufgaben des Museums zu entwickeln, unabhängig von dem Ort des Museums selber. Natürlich kann es Angebote geben wie z. B. AR-Anwendungen oder Infos vor Ort, die nur im Museum digital aufgerufen werden können. Das Museum als Ort ist aber nicht der Zweck der digitalen Angebote, sondern wir suchen Innovationen für die zentralen Aufgabenbereiche der Museen. Das Spannende an der Digitalisierung für das Portfolio eines Kulturbetriebs ist es doch gerade, dass sich sein Aktionsradius durch die Digitalisierung massiv vergrößert. Und das gilt nicht nur für die Kommunikation, sondern auch für die Produktentwicklung, den Ort des Angebots bis hin zum Erlösmodell. Daher betreffen Innovationen alle Bereiche eines professionellen Marketing-Mix (vgl. Günter und Hausmann 2012).

Ein herausragendes Beispiel dafür ist die Digital Concert Hall der Berliner Philharmoniker (Dickel et al. 2018, S. 8 ff.). Dieses Angebot richtet sich an die Besucher, die nicht in die Berliner Philharmonie kommen können, weil sie z. B. nicht in Berlin sind, keine Karten mehr bekommen oder aber einfach keinen Babysitter haben. Der Auftrag der Philharmoniker, Musik zu vermitteln und zugänglich zu machen, wird in der Concert Hall erfolgreich auf das digitale Zeitalter übertragen. Die vernichtende Kritik im Feuilleton zum Start der Concert Hall, die in Berlin schon den Ausverkauf der Kultur aufziehen sah, wurde eines Besseren belehrt. Denn wie kann man erfolgreicher der Aufgabe nahekommen, als an einem Abend mehr Menschen live digital an klassische Musik binden zu können, als sie Karten verkaufen können. Und wer dabei noch Gewinne macht, sollte in der Kultur vorbildlich gelobt und nicht gescholten werden.

Die Aufgabe der Kulturbetriebe besteht also darin, solche digitalen Innovationen, ob inkrementell oder disruptiv, zu entwickeln. Am Willen der Mitarbeiter fehlt es nur selten. Es fehlt stattdessen an einer Innovationskultur, damit sie neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und ihre internen Arbeitsprozesse digital optimieren können. Dies bedeutet aber einen Wandel in der Organisation, den das Management zu organisieren hat.

email@holger-simon.de

3 Innovationsprozess in Kultureinrichtungen

Veränderungen in Organisationen sind möglich, wenn es erstens die Bereitschaft zur Veränderung gibt, zweitens das Wissen in Bezug auf die Veränderung in der Organisation vorhanden ist und es schließlich drittens die Möglichkeit gibt, die Veränderung dann auch zu vollziehen. Changeprozesse sind daher stets zentrale Aufgaben des Managements. Nicht nur, weil sie beispielhaft vorangehen müssen, sondern weil sie alle drei Bedingungen von Wandel im Blick haben und Maßnahmen dafür entwickeln müssen.

Wenn die Bereitschaft bei den Mitarbeitern nicht vorhanden ist, dann entsteht Widerstand. Diesem Widerstand kann und muss man mit Arbeit am MindSet und vor allem einer transparenten Kommunikation der strategischen Ziele entgegenwirken. Wenn die Bereitschaft und Verbundenheit zur Organisation da ist, es aber am Wissen fehlt, dann entstehen Ängste. Prozessuale Veränderungen am Arbeitsplatz verunsichern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil sie neue Prozesse lernen müssen und sich die Effizienz nicht immer sofort einstellt. Dieses irrationale und sehr menschliche Moment braucht ein offenes Ohr beim Management. Denn die gute Nachricht ist, dass hinter diesen Ängsten nahezu immer fehlendes Wissen steckt, welches sehr leicht durch Weiterbildung und Coaching vermittelt werden kann. Sind die Bereitschaft und das Wissen in der Organisation vorhanden, dann muss es schließlich die Möglichkeit geben, den Wandel und damit die Innovationen auch umzusetzen. Wenn dies nicht gegeben ist, dann entsteht in der Mitarbeiterschaft Frust. Deren mittelfristige Antwort auf diesen Frust ist schließlich die innere oder tatsächliche Kündigung. An der Möglichkeit der Realisierung scheitern viele Changeprozesse. Mal ist es die Verwaltung, welche bestimmte Veränderungen als nicht gewollte oder rechtlich bedenklich erklärt, mal sind es innere Widerstände im Hause, die nicht rechtzeitig erkannt wurden. Oder aber es fehlt einfach die Zeit, weil die Veränderung noch on top zu den laufenden Aufgaben bewältigt werden muss. Die Aufgabe des Managements ist es hier, die Veränderung zu ermöglichen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen oder aber mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alternative Wege zur Umsetzung zu überlegen.

Das Management wird für den durch die digitale Transformation erzeugten Wandel zentral in die Pflicht genommen. Denn ohne das Management geht es nicht. Eine Delegation an Abteilungen oder sogenannte Digital Natives genügt nicht, weil der Wandel in alle Bereiche der Organisation dringt und strategische Bedeutung hat. Doch auch wenn das Management des Kulturbetriebs dies reflektiert, sich beraten und coachen lässt, stellt sich die Frage, wie in einem Kulturbetrieb der Wandel hin zu einer Innovationskultur vollzogen werden kann. Hierbei hilft ein Blick auf die organisationale Ambidextrie von Organisationen (Gibson und Birkinshaw 2004).

Die organisationale Ambidextrie beschreibt die Notwendigkeit von Organisationen, zum einen ihre alltäglichen Arbeitsprozesse zu optimieren und effizient zu erledigen und zum anderen die Angebote und Prozesse stets zu innovieren, um sich an die sich verändernden Umwelten flexibel anzupassen. Diese Beidhändigkeit bezieht sich im Kontext der digitalen Transformation dann nicht nur auf die internen Prozesse, sondern auch und

email@holger-simon.de

vor allem auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation. Hier unterscheiden sich Kulturbetriebe nicht von profitorientierten Unternehmen. Kulturbetriebe haben zumeist nur weniger Möglichkeiten, darauf zu reagieren.

Die organisationale Ambidextrie zeigt zwei Pole auf, die innerhalb einer Organisation nicht selten miteinander im Widerstreit stehen und entgegengesetzte Arbeitskulturen einfordern. Etablierte Unternehmen reagieren vielfach auf die organisationale Ambidextrie mit dem Kauf von Start-ups oder der Ausgründung von Tochtergesellschaften, die den Innovationsbereich außerhalb des Unternehmens übernehmen. Ein sehr gutes Beispiel ist die Lebensmittelkette REWE Group. Sie gründete 2014 REWE Digital, um dort mit heute über 600 Mitarbeitern als Innovationstreiber für die Gruppe zu agieren und sich auf die schnellen Veränderungen in der Digitalisierung flexibel anpassen zu können.

Ausgründungen sind für Kulturbetriebe kaum möglich und sinnvoll. Sie müssen stattdessen darauf setzen, Innovationsprozesse innerhalb der Organisation zu implementieren. Innovationsprozesse stellen innerhalb einer Organisation sicher, dass es einen Freiraum und Ressourcen für Innovationen gibt. Innovationsprozesse folgen stets einem ähnlichen Aufbau, den man in drei Stufen mit Ideengenerierung, Produktentwicklung und Realisierung einfach beschreiben kann (Müller-Prothmann und Dörr 2014; Vahs und Brem 2015). Die Art der Implementierung ist abhängig von der bestehenden Arbeitskultur, dem Wertesystem der Organisation. So ist es ein großer Unterschied, ob Innovationsprozesse in einem Start-up oder aber in einer etablierten und in Abteilungen organisierten Organisation implementiert werden.

Das Modell 9 Levels of Value Systems von Rainer Krumm bietet uns ein dynamisches Modell, um die Evolution der Wertesysteme bei Menschen, Gruppen und Organisationen zu beschreiben und zu messen (Krumm 2017). Es basiert auf den Erkenntnissen von Clare W. Graves, der seit den 60er Jahren des vorherigen Jahrhunderts eine komplexe Wertetheorie entwickelt hat (Bar-Sieber et al. 2014). Seine Forschungen haben gezeigt, dass die Veränderungen des Wertesystems immer einer ähnlichen Systematik folgen und mal eine stärkere Wir-Orientierung und mal eine stärkere Ich-Orientierung haben. Krumm beschreibt die Entwicklung von Organisationen schließlich in 9 Levels analog zu einem Treppenhaus ohne Aufzug. Man kann nicht den Aufzug benutzen und innerhalb der Levels springen, sondern man kann nur eine Stufe weiter nach oben oder eine wieder zurückgehen. Ein neues Level entsteht dadurch, dass ein aktuelles Problem von einem bestehenden Wertesystem nicht mehr gelöst werden kann und neue Lösungen gefunden werden müssen.

Eingedenk dieser 9 Levels of Value System können wir die meisten Kulturbetriebe dem vierten Level zuordnen. Organisationen auf diesem Level werden zwar hierarchisch geführt, sie organisieren ihre Aufgaben aber in Abteilungen. Mehrere Personen teilen sich hier die Zuständigkeiten und verteilen die Verantwortung auf mehrere Schultern. Ein typisches Zeichen für diese Organisation ist ein Organigramm, das die Zuständigkeiten der Abteilungen und Personen beschreibt. Diese Zuständigkeiten sind sogleich feste Grenzen, innerhalb denen die Mitarbeiter sich bewegen können, die sie aber nicht überschreiten dürfen. Solche Organisationen haben feste Regeln, die sie in Arbeitsanweisungen und Qualitätsstandards festlegen.

email@holger-simon.de

Will man in einer solchen Organisation einen Innovationsprozess erfolgreich implementieren, so muss dieser in das bestehende Regelsystem so eingebunden werden, dass er zum einen den Freiraum und die Ressourcen für Innovationen bereitstellt und die Akzeptanz in der Organisation sicherstellt. Zum anderen darf der Prozess sich aber nicht dem Wertesystem der bestehenden Organisation unterstellen, weil er ja gerade den Freiraum braucht, um neue Lösungen zu finden. Es empfiehlt sich daher, einen Innovationsprozess zu implementieren, wie er zurzeit im Kontext des vom BMBF-geförderten Vorhabens INTRAFO entwickelt, im Deutschen Bergbau-Museum in Bochum beispielhaft angewendet und vom Projektkonsortium geschärft wird (o. V. 2016). Für 2019 ist eine Publikation mit weiterführenden Detailanalysen geplant. Hier folgt vorerst ein erster allgemeiner Einblick in die gemeinsame Projektarbeit.

Der Innovationsprozess wird quer zu den Hierarchien und dem Organigramm implementiert und ihm eine Steuerungsgruppe zugeordnet (vgl. Abb. 1, Quelle: o. V. 2016). In der Steuerungsgruppe sitzen, wenn möglich nicht das Management und auch nicht die nächste Leitungsebene, sondern Mitarbeiter, die in Innovationsentwicklung geschult wurden, bestenfalls Multiplikatoren darstellen und aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation kommen.

In einen solchen Innovationsprozess gehen Teams aus der Mitarbeiterschaft mit einer Aufgabe, um Innovationen für die Organisation zu entwickeln. Die Aufgaben werden entweder strategisch vom Management vorgegeben oder aber sie kommen aus der Mitarbeiterschaft. Die Steuerungsgruppe hat dabei vor allem drei zentrale Aufgaben: Die Steuerungsgruppe soll erstens den Teams im Innovationsprozess Hindernisse aus dem Weg räumen. Zweitens soll sie ihnen die notwendigen Informationen und Methoden an die Hand geben, damit diese ihre Aufgabe erfolgreich erfüllen können. Die Steuerungsgruppe sorgt drittens für ein professionelles Wissensmanagement und verhindert, dass die Ideen nicht versanden, um später von anderen Teams weiterentwickelt werden zu können.

Es ist sehr wichtig, dass die Zusammenstellung der Teams nicht nach den Hierarchien und Verantwortlichkeiten im Organigramm erfolgt, sondern ausschließlich interdisziplinär und nach Kompetenzen besetzt wird, die für die Lösung der Aufgabe notwendig sind. Dabei kann es sinnvoll sein, dass Personen aus dem Management Teil eines Teams werden, wenn es z. B. um deren zentrale Prozesse geht. Es ist dann aber besonders darauf zu achten, dass sie in den Teams nicht in ihrer Funktion agieren, sondern ausschließlich ihre Kompetenzen für die Innovationsentwicklung eingefordert werden.

Der Innovationsprozess selber folgt einer Struktur von der Entwicklung der (Vor-) Ideen über die Analyse des Bedarfs und der Prüfung der Machbarkeit bis zur Umsetzung der Ideen. Die Steuerungsgruppe entscheidet mit den Teams anhand von ersten Ideenclustern, welche Ideen im folgenden Prozess weiter geschliffen und auf Bedarf und Machbarkeit geprüft werden sollen. Es ist das Ziel, die Ideen so weit zu schärfen, dass sie am Ende z. B. in einem Ideensteckbrief dem Management vorgestellt werden können. Erst an dieser Stelle nach Prüfung der Machbarkeit und Entwicklung von Prototypen wird das Management wieder einbezogen. Die Ideen sind nun genügend geschliffen, um über die weitere Freigabe von Ressourcen entscheiden und die Idee bei Bedarf realisieren zu können.

email@holger-simon.de

Der Steuerungsgruppe kommt eine zentrale Mittlerfunktion in der Organisation für den Innovationsprozess zu. Sie sorgt dafür, dass neue Ideen den notwendigen Freiraum erhalten, überhaupt zur Entscheidungsreife heranwachsen zu können, um dann das Management schließlich am Ende wieder in den Prozess einzubinden. Für Organisationen auf dem vierten Level der Innovationskultur ist dies das entscheidende Scharnier, diesen offenen und eine solche Organisation gefährdenden Prozess an die Organisation zu binden. Für die Implementierung eines Innovationsprozesses ist eine Veränderung der Organisationsstruktur zwar nicht notwendig, führen die neuen Lösungen aber zu Erfolgen, so wird sich die Arbeitskultur und damit das Wertesystem in der Organisation verändern und das Fundament für die Evolution auf das nächste Level bereiten. Ein abschließender Blick in die Methodenvielfalt des Innovationsprozesses macht dies deutlich.

3.1 Methoden im Innovationsprozess

Innerhalb des Innovationsprozesses benötigen die Teams entlang der Struktur von der Entwicklung von (Vor-)Ideen, ihrer Anreicherung und Bewertung über die Analyse des Bedarfs und der Prüfung der Machbarkeit bis zur Umsetzung der Idee unterschiedliche Methoden. Eingedenk der vorrangig wissenschaftlichen Ausbildung der meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kulturbetrieben kann diese Kompetenz durch externe Weiterbildungen oder interne Workshops in die Organisation geholt werden. Nicht selten scheitert die Implementierung bereits an dieser Stelle, weil das Weiter- und Fortbildungsbudget im Kulturbetrieb nur sehr gering oder gar nicht vorhanden ist (Simon 2018). Erlauben wir uns im Folgenden einen Blick auf zentrale und im Rahmen der digitalen Transformation in den Kulturbetrieben hilfreiche Methoden.

Innerhalb der Methoden unterscheiden wir Methoden zur Entwicklung, Anreicherung und Bewertung von Ideen und Makromethoden, die vor allem strategische Fragen behandeln. Zur ersten Gruppe gehören alle Kreativtechniken, die uns helfen, (Vor-)Ideen zu entwickeln. Damit möglichst viele und wenn gewünscht auch disruptive Ideen entstehen, ist eine umfangreiche Kenntnis der Methoden wie z. B. der Brainwriting Pool, die Kopfstandtechnik oder gar für disruptive Ideen Innovationdigging wichtig, die entsprechend der Anforderungen kombiniert werden können. Da sehr viele (Vor-)Ideen entwickelt werden müssen, benötigen wir auch Methoden zur Anreicherung und schließlich zur Bewertung von Ideen, um aus mehr als hundert Ideen schnell ein oder zwei Handvoll Ideen auswählen zu können. Neben einer vielfältigen Literatur bietet die 2018 gestartete Onlineplattform Flip sicherlich den umfangreichsten Zugang zu mehr als 500 aufbereiteten Methoden und Tools zur Entwicklung von Innovationen (van Aerssen und Buchholz 2018; o. V. 2018b).

In dem vorgestellten Innovationsprozess (Abb. 1) beginnt nach der Auswahl durch die Steuerungsgruppe nun ein sehr iterativer Prozess zur Schärfung der Ideen. Das Problem hinter der Idee muss verstanden, durch Beobachten des Sachverhaltes und möglicherweise Erfragen von Betroffenen geschärft und wieder im Hinblick auf das Problem synthetisiert werden. Anschließend werden aus den Ideen erste Prototypen erstellt und diese

email@holger-simon.de

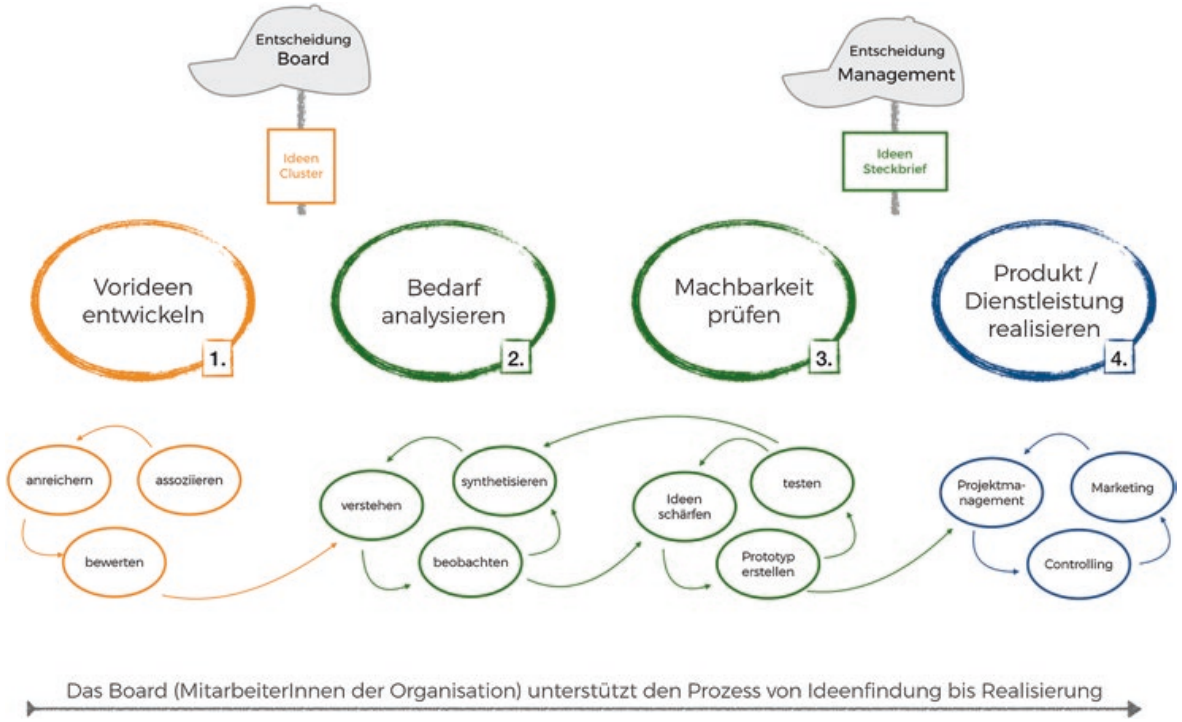

Abb. 1 Innovationsprozess. (Quelle: o. V. 2016)

getestet. Die Erfahrungen und Ergebnisse aus den Tests fließen wieder in den Verstehensprozess und die Entwicklung verbesserter Prototypen ein.

Diesem Prozess liegt das Verständnis des Design Thinking zugrunde, das vor allem für die Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen besonders gut geeignet ist. Bei Design Thinking handelt es sich bereits um eine Makromethode, die verschiedene Fragestellungen und Methoden kombiniert. Design Thinking geht auf die Informatiker Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley zurück, die die Methode in den 1990er Jahren entwickelt haben. Seit 2005 wird Design Thinking am Hasso Plattner-Institut in Potsdam gelehrt und findet von dort aus eine starke Verbreitung in Europa. Für die Kulturbetriebe bieten sich vor allem zwei weitere Makromethoden an, mit denen man digitale Strategien oder Geschäftsmodelle erfolgreich für Kulturbetriebe entwickeln und optimieren kann.

Das Digital Engagement Framework wurde 2012 von den Niederländern Jasper Visser und Jim Richardson entwickelt. Nach einigen Optimierungen liegt es seit 2015 in der 3. Version vor (Abb. 2, Quelle: http://digitalengagementframework.com/). Auf ihrer Website bieten die Autoren das Framework inklusive einer ausführlichen Anleitung zum Herunterladen an (o. V. 2017). Der Vorteil von diesem Framework ist, dass es zur Entwicklung von digitalen Strategien im Kulturbereich entwickelt und schrittweise auf andere Märkte übertragen wurde.

Das Digital Engagement Framework besteht aus drei Ebenen. Das Fundament der strategischen Entwicklung bilden die Ziele der Organisation (Objectives), der Mehrwert (Co-created value), an den die Stakeholder gebunden werden sollen, und die aktuellen Trends, die für den Kulturbetrieb bedeutsam sind. Auf einer zweiten Ebene wird der

email@holger-simon.de

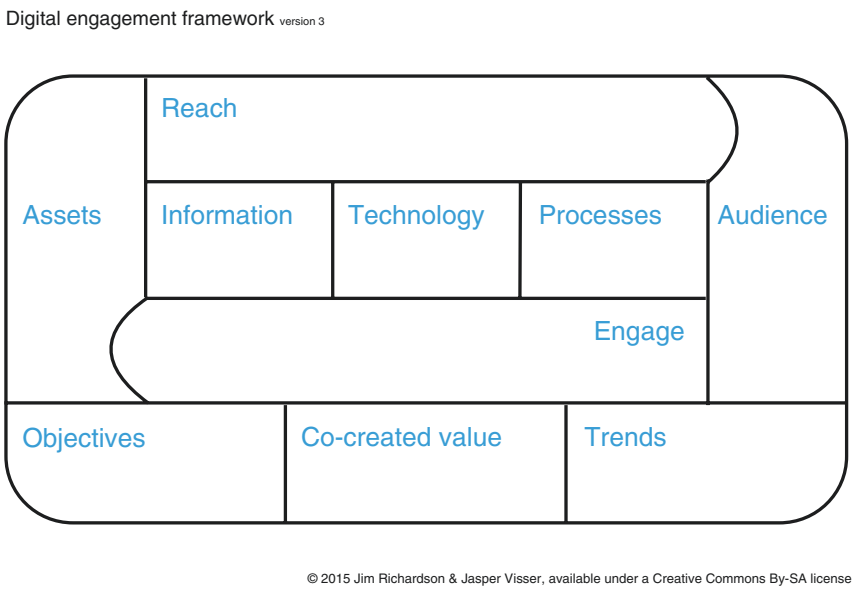

Abb. 2 Digital Engagement Framework. (Quelle: http://digitalengagementframework.com/)

Engagement-Prozess auf dem Framework im Uhrzeigersinn visualisiert. Wie erreichen die Angebote des Kulturbetriebs (Assets) über welche Kanäle (Reach) die unterschiedlichen Besuchergruppen (Audience) und wie werden diese wieder an das Angebot gebunden (Engage)? Das Framework fragt also nicht nur danach, was der Besucher will und wie ihn das Angebot erreicht, sondern mit der Ausrichtung auf das Engagement fordert es eine Strategie heraus, den Besucher zum Teil der Wertschöpfungskette zu machen. Dahinter steckt natürlich zum einen der unternehmerische Anspruch, Kunden nicht nur einmal das Angebot anzubieten, sondern ihn wiederholt als Kunden oder als Multiplikator im Empfehlungsmarketing zu gewinnen. Zum anderen ermöglichen die digitalen Medien besonders im kulturellen Kontext, die Besucher auch inhaltlich als Autoren oder Kuratoren einzubinden und damit zu Co-Creators (Vargo und Lusch 2004) im Wertschöpfungsprozess zu machen. In diesem Punkt zeigt sich die Stärke dieses Frameworks, weil es die Kulturbetriebe dazu auffordert, ihre bisher doch stark angebotsorientierte Produktpolitik in eine nachfrageorientierte Produktpolitik zu wenden, ohne dabei alle Wünsche dem Besucher erfüllen zu müssen und ihn aktiv an der Entwicklung von Mehrwert zu beteiligen. Auf der dritten Ebene beschreibt das Framework schließlich die konkrete Realisierung dieser digitalen Strategie. Welche Inhalte muss der Kulturbetrieb entwickeln (Information), welche Technologien und Plattformen (Technology) kommen dabei zum Einsatz, um welche Prozesse (Processes) sicherzustellen? Aus diesen drei Feldern im Zentrum des Digital Engagement Framework können die Ressourcen und Aufwände für die Realisierung der Strategie direkt abgeleitet werden.

Visser und Richardson haben um dieses Framework herum ein differenziertes Workshopkonzept zur Schärfung der einzelnen Bereiche entwickelt. Kreativ- und Bewertungstechniken aus dem Kontext der Ideenfindung kommen auch hier zur Anwendung. Die Visualisierung der Strategie verschafft eine sehr viel größere Flexibilität bei der

email@holger-simon.de

Strategieentwicklung im Unterschied zu linearen Texten und sie verhilft den Teams dieselben Begriffe für die Beschreibung einer Strategie zu verwenden. Diese Makromethode bietet damit eine sehr gute Ergänzung, um innerhalb eines Innovationsprozesses im Kontext von Bedarf und Machbarkeit eine digitale Strategie im Kulturbetrieb zu entwickeln.

Eine weitere wichtige Makromethode für Kulturbetriebe stellt das Business Model Canvas dar, das den Blick auf das Geschäftsmodell eines Angebots richtet. Der Schweizer Alexander Osterwalder hat im Rahmen seiner Dissertation 2004 bei Yves Pigneur eine Ontologie von Geschäftsmodellen entwickelt (Osterwalder 2004). Im Zentrum seiner Forschungen stand die Frage, was ein Geschäftsmodell erfolgreich macht und in welchem Verhältnis die Elemente eines Modells zueinanderstehen. Basierend auf seinen Erkenntnissen einer Ontologie von Geschäftsmodellen hat er das Business Model Canvas publiziert, das die zentralen neun Elemente eines Geschäftsmodells aufeinander abbildet. Das Canvas ist in der Start-up-Szene und in innovationsorientierten Unternehmen heute die erfolgreichste Methode zur Analyse, Entwicklung und Optimierung von Geschäftsmodellen (Osterwalder und Pigneur 2011; o. V. 2018c).

Das Business Model Canvas (Abb. 3, Quelle: https://strategyzer.com) bildet die drei klassischen Bereiche eines Geschäftsmodells ab: Das Nutzen- und Wertversprechen, das Ertragsmodell und die Architektur der Wertschöpfung. Im Zentrum des Geschäftsmodells stehen die Wertangebote (Value Propositions) der Produkte und Dienstleistungen, die den Kunden erfolgreich angeboten werden sollen. Hier wird aufgeführt, welches Wertversprechen die Angebote haben und welchen Kundennutzen sie erfüllen. Für die Schärfung der Value Proposition hat Osterwalder im Nachgang das Value Proposition Canvas entwickelt, das im Unterschied zu bisherigen Kundenanalysemethoden wie z. B. die Personas nicht nach Alter, Geschlecht und Lebenskontexten fragt, sondern die Pains (Probleme) und Gains (Zugewinne) der Kunden herausarbeitet und auf die Produkte und Dienstleistungen hin abbildet (o. V. 2018d). Die Verbindung von Personas und Value Proposition Canvas bietet eine überaus erfolgreiche Methodenkombination zur Entwicklung von kundenorientiertem Mehrwert.

Das Wertangebot teilt das gesamte Geschäftsmodell sodann in zwei Seiten. Die rechte Seite beschreibt, wie das Wertangebot zum Kunden kommt und welche Erlöse generiert werden. Im Bereich Kundensegmente (Customer Segments) werden die unterschiedlichen Kundengruppen aufgeführt, die eine Organisation über unterschiedliche Kanäle (Channels) zu erreichen versucht. Die Kundenbeziehungen (Customer Relationships) beschreiben, auf welche Weise die Beziehung zu den Kunden gepflegt wird, wie die vertragliche Gestaltung aussieht und was das Besondere der Kundenbeziehung zu den Wettbewerbern ausmacht. Die Einnahmequellen (Revenue Stream) zeigen schließlich auf, welche Erlöse generiert werden.

Die linke Seite des Canvas beschreibt die Elemente der Wertschöpfungskette, die zur Erschaffung des Wertangebots führen und Kosten verursachen. Dies sind zum einen die Schlüsselressourcen (Key Resources), also die Güter oder das Wissen, die für die oben genannten Elemente benötigt werden, und zum anderen die Schlüsselaktivitäten (Key Activities), die das Alltagsgeschäft bestimmen. Die Schlüsselpartner (Key Partnerships)

email@holger-simon.de

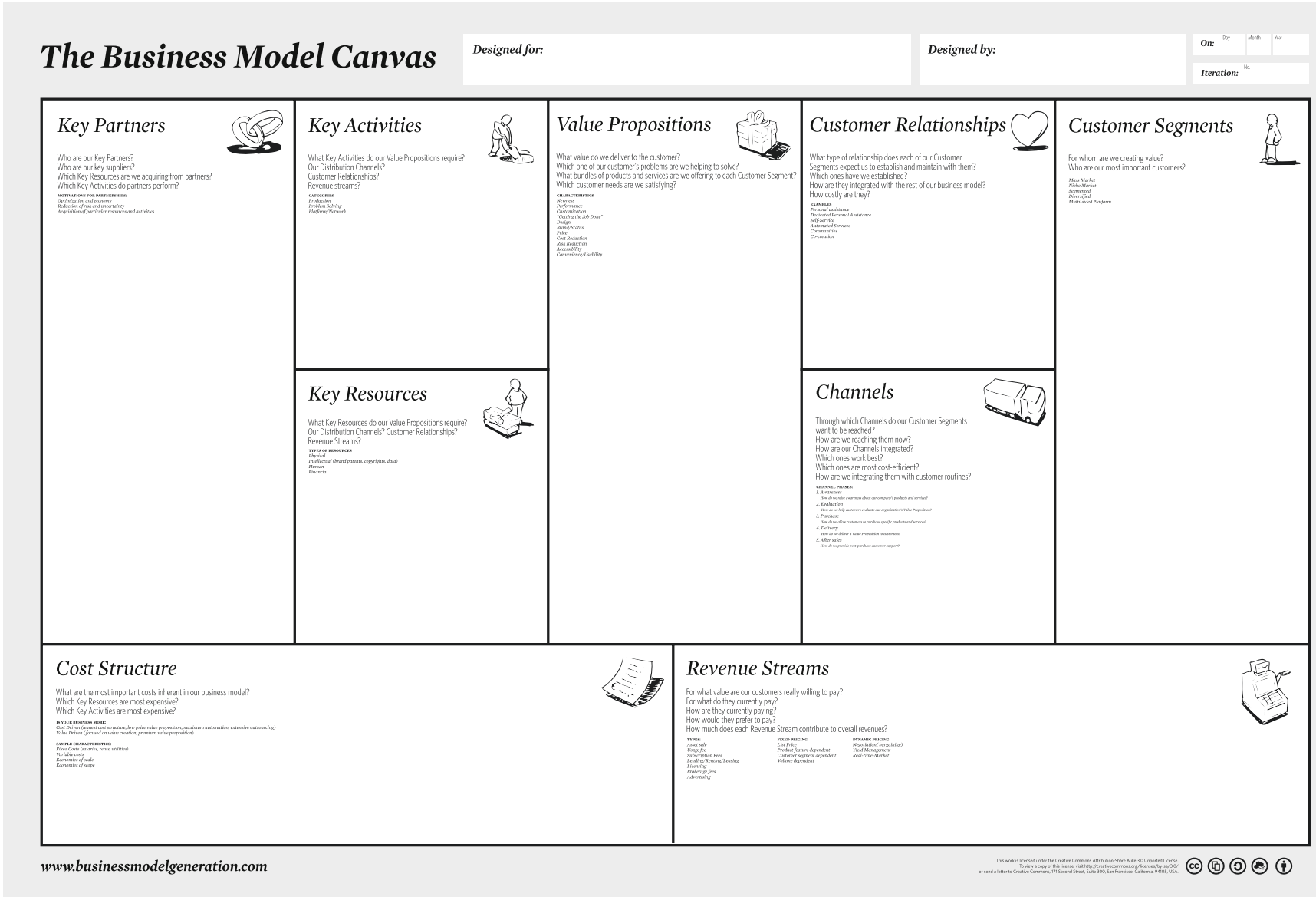

Abb. 3 Business Model Canvas. (Quelle: https://strategyzer.com)

email@holger-simon.de

sind entweder die Partner, an die Schlüsselaktivitäten oder -ressourcen ausgelagert werden, oder auch Stakeholder, die das Vorhaben in dem einem oder in mehreren Bereichen unterstützen. Die Kostenstruktur (Cost Structure) bzw. der Gesamtkostenbetrag fassen alle bewerteten Ressourcenverbräuche eines Unternehmens zusammen und stellen sie in der unteren Ebene den Erlösen gegenüber.

Das Business Model Canvas wird nicht nur bei profitorientierten Geschäftsmodellen erfolgreich angewendet, sondern auch im Bereich Social und Cultural Entrepreneurship können damit Geschäftsmodelle entwickelt, analysiert oder optimiert werden (Simon 2015). Für Kulturbetriebe bietet sich das Canvas besonders an, weil es betriebswirtschaftlich nicht vorgebildeten Teams ermöglicht, recht leicht Geschäftsmodelle zu entwickeln und eine gemeinsame Sprache zu finden.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Was bleibt bei so viel Wandel und Changemanagement? Die Aufgaben von Erinnerungsinstitutionen wie z. B. Museen, Bibliotheken und Archiven bleiben bestehen. Es mögen sich dabei die Institutionen verändern müssen und mit ihnen manchmal auch die Orte, weil die digitale Transformation die Grenzen aufbricht und z. B. ein Stadtmuseum nicht mehr an sein Gebäude gebunden ist, sondern die Stadtgeschichten im urbanen Raum vor Ort erzählen kann. Hier wird es neue Konzepte des dritten Ortes, der Vermittlung und Erzählung geben, denen aber eines weiterhin gemeinsam ist: Kunst und Kultur sichtbar und erlebbar zu machen.

Folglich wird der Wandel durch Innovationen das Wertesystem der Organisationen verändern. In diesem Prozess sind die Kulturbetriebe gefordert, ihre Aufgaben auch in der digitalen Welt zu verteidigen und sich zu positionieren. Dafür müssen sie selber und mit ihnen die Kulturpolitik erkennen, dass sie selber von der digitalen Transformation ebenso betroffen sind wie z. B. die Kommunikation, Mobilität und Medizin. Innovationen können hier zum Motor der aktiven Gestaltung der digitalen Welt durch die Kulturbetriebe werden, wenn sie korrekt verstanden und nicht mit wissenschaftlichen Inventionen verwechselt werden.

In den nächsten Jahren werden die algorithmischen Verfahren von Computer Vision bis Machine Learning auch die Methoden in der Forschung verändern (Reichert 2014). In den Geisteswissenschaften treten immer stärker die Digital Humanities hervor, die algorithmische Verfahren auf Massendaten von materieller und textueller Kultur anwenden (Jannisis et al. 2017). Das Wissenschaftssystem hat hier bereits mit der Erweiterung seiner Aufgaben durch die dritte Säule Transfer reagiert und die Grundlage für eine enge Zusammenarbeit gelegt. Sie wird erfolgreich sein, wenn die Potenziale des Wandels durch Innovationen in Kultur und Wissenschaft gleichermaßen genutzt werden.

email@holger-simon.de

Literatur

Bar-Sieber, M., Krumm, R., & Wiehle, H. (2014). *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis* (3. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Berners-Lee, T. (2012). Die 5 Sterne für Open Data. http://5stardata.info. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

De Bono, E. (1971). *Laterales Denken: Ein Kursus zur Erschließung ihrer Kreativitätsreserven*. Reinbek: Rowohlt. (1. Engl. Fassung 1967).

Dickel, P. (2015). Linking technologies to markets: The relationship of protectability and entrepreneurial learning in academic spin-offs. *Die Betriebswirtschaft, 75*(4), 253–272.

Dickel, P., Mohr, H., & Simon, H. (2018). Digitale Geschäftsmodelle im Kultursektor. In A. Khare, J. Wirsam, & D. Kessle (Hrsg.), *Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement in digitalen Umwelten, Festgabe für Prof. Dr. Klaus Bellmann zum 75. Geburtstag* (S. 1–15). Wiesbaden: Springer Gabler.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209–226.

Günter, B., & Hausmann, A. (2012). *Kulturmarketing* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Hauschildt, J., Schultz, C., & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6. vollständig aktualisierte u. überarbeitete Aufl.). München: Vahlen.

Jannisis, F., Kohle, H., & Rehbein, M. (Hrsg.). (2017). *Digital Humanities. Eine Einführung*. Stuttgart: J.B. Metzler.

Kleinaltenkamp, M., Fliess, S., & Jacob, F. (Hrsg.). (2013). *Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*. Berlin: Springer Verlag.

Krumm, R. (2017). 9 Levels of Value Systems: Ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen. Mittenaar-Bicken: Werdewelt.

Müller-Prothmann, T., & Dörr, N. (2014). *Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse* (3. Aufl.). München: Hanser Pocket Power.

Neumann, D. (2018). „Die Zukunft der Arbeit. e-Mail versus Messenger“ Interview mit Alain Duric vom 28.02.2018 mit futerzone.de. https://www.futurezone.de/digital-life/article213580719/Die-Zukunft-der-Arbeit-E-Mail-vs-Messenger.html. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2001). Das agile Manifest. http://agilemanifesto.org/. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2014). CIDOC CRM als ISO 21127:2014. www.cidoc-crm.org. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2015a). App jetzt! Die St. Antony Hütte für Smartphones. http://www.industriemuseum.lvr.de/de/die_museen/st__antony/app_3/app_4.html. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2015b). https://vimeo.com/135256581. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2016). BMBF-Projekt Entwicklung und Erprobung eines Intrapreneurship-Konzeptes für geistes-, sozial- und kulturwissenschaftliche Forschungseinrichtungen am Beispiel der Forschungsmuseen der Leibniz-Gemeinschaft (INTRAFO) (2016–2019). https://www.bergbaumuseum.de/de/forschung/projekte/neue-projekte/intrafo. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2017). Digital engagement framework. http://digitalengagementframework.com. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2018a). Agile Verwaltung. Von Verwaltungshandeln und Silodenken zur Gesellschaftsgestaltung und Serviceorientierung zum Nutzen der Mitbürger. https://agile-verwaltung.org/. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2018b). The Florence Innovation Project. https://www.ask-flip.com/. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

o. V. (2018c). Online Version des Buisiness Model Canvas von Osterwalder. https://strategyzer.com. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.

email@holger-simon.de

o. V. (2018d). Value Proposition Canvas. https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.
Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. https://www.researchgate.net/publication/33681401_The_Business_Model_Ontology_-_A_Proposition_in_a_Design_Science_Approach.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. New York: Campus.
Rat für Informationsinfrastruktur. (2018). Nationale Forschungsdateninfrastrukturen. http://www.rfii.de/de/themen/. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.
Reichert, R. (Hrsg.). (2014). *Big Data: Analysen zum digitalen Wandel von Wissen, Macht und Ökonomie*. Bielefeld: transcript.
Simon, H. (2015). Cultural Entrepreneurship – Geschäftsmodelle für Kunst und Kultur. In E. Euler, M. Hagedorn-Saupe, G. Maier, W. Schweibenz, & J. Sieglerschmidt (Hrsg.), *Handbuch Kulturportale. Online-Angebote aus Kultur und Wissenschaft* (S. 110–122). Berlin: De Gruyter Saur.
Simon, H. (2018). Kultur theoretisch und praktisch … Weiterbildung wird essenziell, Interview. Das Magazin für Kulturmanagement Network, Juli 2018 (134), S. 6–11. https://www.kulturmanagement.net/Magazin/Ausgabe-134-Kultur-politisch,99. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.
Vahs, D., & Brem, A. (2015). *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung* (5. überarbeitete u. erweiterte Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Van Aerssen, B., & Buchholz, C. (2018). *Das große Handbuch der Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen*. München: Vahlen.
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic. *Journal of Marketing, 68*(January), 1–17.
Visser, C. (2014). Interview mit dem MP3-Erfinder Karlheinz Brandenburg. https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/mp3-erfinder-karlheinz-brandenburg-15-entwickler-und-einer-fuer-den-vertrieb-das-kann-ja-nur-schiefgehen/9285706.html. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.
Weiber, R., & Pohl, A. (2016). *Innovation und Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
Welchering, P., & Kloiber, M. (2017). „Neue Recherchemöglichkeiten durch Graphentechnologie", DLF 28.01.2017. https://www.deutschlandfunk.de/netzwerk-analyse-neue-recherchemoeglichkeiten-durch.684.de.html?dram:article_id=377548. Zugegriffen: 8. Aug. 2018.
Yogeshwar, R. (2017). *Nächste Ausfahrt Zukunft. Geschichten aus einer Welt im Wandel*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Prof. Dr. Holger Simon, geb. 1969, Studium der Kunstgeschichte, Philosophie, Pädagogik in Köln, 1998 Promotion in Kunstgeschichte, 1998–1999 Volontariat am Museum Schnütgen Köln, 1999–2008 Hochschulassistent am Kunsthistorischen Institut in Köln, 2007 Habilitation, Lehraufträge an den Hochschulen Köln, Düsseldorf und Krems, seit 2013 außerplanmäßiger Professor für Kunstgeschichte an der Universität zu Köln. Holger Simon gründete diverse Internetprojekte wie z. B. www.prometheus-bildarchiv.de (seit 2001), www.historischesarchivkoeln.de (seit 2009) und www.audioguideportal.de (2009). Er ist seit 2009 geschäftsführender Gesellschafter der Pausanio GmbH & Co. KG (www.pausanio.com), die digitale Anwendungen und Strategien für Kultureinrichtungen entwickelt und diese in den Changeprozessen begleitet und coacht. Seit 2013 ist er Direktor der Pausanio Akademie für Cultural Entrepreneurship (www.pausanio-akademie.de) in Köln. 2014 wurde er von der Gesellschaft für Informatik und dem BMBF als einer von 39 „digitalen Köpfe Deutschlands" ausgezeichnet.