

Digitale Transformation und deren Auswirkungen

SABINE JANK*
szenum.Berlin

Abstract

Im Zuge der Digitalisierung besteht für Kulturinstitutionen eine Herausforderung darin, ihre Identitäten teils neu zu definieren und sich als Mitgestalter einer digitalen Öffentlichkeit zu positionieren. Der Artikel zeigt die mit der digitalen Transformation verbundene Komplexität aus Sicht des Kulturmanagements auf. Er sensibilisiert für die unvermeidlichen und umfassenden Veränderungen, die die Digitalisierung und virtuelle Vernetzung mit sich bringen. Wie können Kulturinstitutionen auf die digitale Transformation erfolgreich reagieren, und den dafür notwendigen Wandel von einer objekt- und formatzentrierten Organisationskultur hin zu einer mitarbeiter- und nutzerzentrierten Organisationskultur vollziehen? Zu Beginn wird auf die umfassende Bedeutung der Digitalisierung hingewiesen, um im Anschluss den Fragen nachzugehen, welcher Führungsstil und warum der Aufbau einer lernenden Organisationskultur, im Kontext der Digitalisierung zielführend ist. Darüber hinaus werden verschiedene Aspekte, die für die Umsetzung einer lernorientierten Organisationskultur von Relevanz sind, beleuchtet und die für eine nachhaltig digitale Transformation notwendigen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern ausgeführt und aufgezeigt, wie man diese als Führungskraft fördern kann. Des Weiteren wird dargestellt, wie man als Kulturinstitution Formen digitaler Öffentlichkeit mit Relevanz bildet und initiiert, um abschließend einen Einblick, in die für eine lernende Organisation notwendigen strukturellen und prozessualen Veränderungen, zu geben.

Keywords

Digitale Transformation, Veränderungsmanagement, Kulturmanagement, Lernende Organisation, Digitale Kompetenz, Digitale Identität, Inklusiver Führungsstil, Innovation, Nutzerorientierung, Mitarbeiterentwicklung

1. Digitale Transformation – ein Kulturwandel

Digitalisierung mit technologischen Innovationen gleichzusetzen, ist bloß eine Simplifizierung, um die mit diesem Begriff verbundene Komplexität zu reduzieren. Eine Vereinfachung, die suggeriert, mit den passenden digitalen Infrastrukturen werde sich schon alles ergeben. Doch das tut es eben nicht, denn Digitalisierung ist auch, wenn nicht vor allem, ein sozialer Prozess, ein soziotechnischer Prozess. (SCHULDT 2016)

* Email: jank@szenum.de

Es reicht nicht aus, wenn Kulturinstitutionen den durch Subventionen gestützten Fokus auf Entwicklung und Nutzung digitaler Technologien und Plattformen richten. Sie müssen sich verstärkt auf den Einfluss konzentrieren, den die Digitalisierung auf Führungsverständnis, Organisationskultur und Arbeitsprozesse in Kulturinstitutionen hat, und wie diese kulturelle und soziale Wirkungsräume prozessual verändert.

Digitale Transformation ist ein in digitalen Technologien begründeter kontinuierlicher Prozess der Veränderung, der alle Bereiche der Gesellschaft betrifft und ihre jeweiligen Funktionsweisen und Organisationsstrukturen von Grund auf neu formiert. (HILGERT 2018)

Digitale Transformation bedeutet für Kultureinrichtungen die Einbeziehung digitaler Aktivitäten und Fähigkeiten in die gesamte Organisation. Diese zielen darauf ab, digitale Plattformen und Kanäle zu nutzen und zu entwickeln. Um Relevanz zu erzeugen, ist eine der zentralen Aufgaben, virtuelle Beziehungen zu initiieren und digitale Netzwerke zu bilden, die einen Mehrwert, sowohl für die Organisation und deren Mitarbeiter selbst, als auch für die Nutzer und Akteure kulturell digitaler Angebote haben. Im Hinblick darauf ist es für Kulturinstitutionen einerseits notwendig, sich als lukrativer Arbeitgeber¹ zu etablieren und andererseits, sich als Teil beziehungsweise aktiver Mitgestalter einer digitalen Öffentlichkeit zu begreifen. Dies impliziert einen Wandel von einer bestehenden objekt- und formatzentrierten Organisationskultur, hin zu einer mitarbeiter- und nutzerzentrierten Organisationskultur. Für den dafür erforderlichen organisationalen Umbau der Kulturinstitutionen ist eine Veränderung im Denken von Führung unerlässlich.

2. Führung im Kontext der Digitalisierung

Digitale Transformation bedeutet kontinuierliche Veränderung in einem komplexen Umfeld, so sind Kulturinstitutionen nicht nur technologisch, sondern auch gesellschaftlich und politisch einem steten Wandel unterzogen. Dennoch scheint ein Großteil der Führungskräfte und die Mehrzahl der Mitarbeiter nicht sonderlich offen für Veränderungen zu sein (DUFFT et al. 2017). Daraus entsteht die Notwendigkeit einer raschen Anpassung des Führungsstils von Kulturmanagern, welcher die Bereitschaft und den Willen, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen und Veränderungen offen gegenüberzutreten (DUFFT et al. 2017)

1 Siehe Steven Hankins *War for Talent*.

fördert. So wird die Forderung nach einem neuen, zeitgemäßen Führungs- und Strategieverständnis und dafür entsprechend neuen Instrumenten (MALIK 2017) immer lauter. Ein möglicher Gestaltungsrahmen hierfür beinhaltet sowohl die persönlichen Eigenschaften und inhaltlichen Visionen der jeweiligen Führungsperson (personal), deren Umgang mit dem Team und anderen Stakeholdern (relational) als auch die gesellschaftlichen Kontexte, in denen eine Organisation agiert (contextual) (SCHRAMME 2016). Führung sollte demzufolge als ein ganzheitliches, breit anwendbares Konzept begriffen werden (WUFFLI 2016).

2.1 Mitarbeiterzentrierte Führungskultur – Inclusive Leadership

Ein hier richtungsweisender Ansatz, ist ein inklusiver Führungsstil (HEMERLING 2016; WUFFLI 2016), bei dem sowohl das Was (das Wissen, was die richtigen Dinge sind) als auch das Wie (das Richtige tun), sowie ein hohes Maß an Agilität zur ständigen Anpassung an sich verändernde Umgebungen für den Erfolg entscheidend sind (WUFFLI 2016). Ein inklusiver Führungsstil bezieht möglichst viele Menschen und unterschiedliche Situationen mit ein, ermöglicht den Brückenschlag zwischen verschiedenen Bereichen der Gesellschaft, und ist ganzheitlich und breit anwendbar (WUFFLI 2016). So hat ein inklusiver Führungsstil für Führungskräfte zur Folge, offen für eine Vielzahl von Ideen, Wissen, Perspektiven, Ansätzen und Stilen zu sein. Dabei ist die zentrale Idee, dass alle Stimmen gehört werden. In der Umsetzung meint dies, dass die Transformation der Kulturorganisation, hin zu einer mitarbeiterzentrierten Organisationskultur, mit einer gemeinsamen Vision (SENGE 1996) und einem tieferen Sinn für alle Mitarbeiter gekoppelt sein muss. Das heißt, eine gemeinsame Vision innerhalb der Kulturinstitution nur dann für Mitarbeiter vorhanden ist, wenn deren Leitgedanke so verankert ist, dass dieser das Verhalten innerhalb der Kulturinstitution und deren Organisationskultur prägt, und so eine gemeinsame Zukunftsorientierung für die Mitarbeiter realisierbar wird.

Leitgedanken haben einen unmittelbaren Nutzen für Team und Einzelne: Sie schaffen sowohl Identität in der Gruppe, weil verschiedene Menschen das Gleiche teilen und die gleichen Ziele haben, als auch eine Umgebung, in der das Gesamtinteresse gegenüber dem Eigeninteresse immer spürbar vorhanden ist. Die Arbeit wird dadurch Teil eines höheren Zwecks. Es gibt ein Grundbedürfnis, gemeinsam zu etwas Wichtigem beizutragen. Leitgedanken erleichtern Orientierung im gemeinsamen Ausrichten des alltäglichen Handelns, und sie ermöglichen selbstverantwortliches Handeln, weil sie emotionale und rationale Sicherheit geben können. (ALTER 2016)

Auf diese Weise ermöglicht das Vorhandensein einer gemeinsamen Vision einen hohen Grad an Mitbestimmung und Eigenverantwortung, schafft Transparenz innerhalb der Organisation und wirkt unterstützend auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Besonders wirksam ist eine gemeinsame Vision erst dann, wenn diese mit den persönlichen Entwicklungszielen und der persönlichen Vision der Mitarbeiter vereinbar ist (KHOURY et al. 2018). Um die Motivation aufrecht zu erhalten, muss die fortwährende Entwicklung einer gemeinsamen Vision als zentrales Element der alltäglichen Führungsarbeit betrachtet werden.

2.2 Lernende Organisation

Inclusive Leadership meint auch, die Implementierung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens (ARGYRIS 1976; SENGE 1996) innerhalb der Organisation, durch die Führungskraft. Eine Organisationskultur, in der das organisationale Lernen nicht nur in einer einfachen (Single Loop), sondern auch und verstärkt in einer Doppelschleife (Double Loop) stattfindet (ARGYRIS/SCHÖN 1996). Dies beinhaltet nicht nur instrumentelles Lernen, im Rahmen dessen eindimensionale Fragen zu eindimensionalen Antworten führen. Sondern explizit auch das organisationale Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorie als auch der Strategien und Annahmen innerhalb der Organisation und ihrer Mitarbeiter führt (ARGYRIS/SCHÖN 1996). Ein mögliches Modell für eine leistungsfähige Transformation ist das einer lernenden Organisation (ARGYRIS 1976; SENGE 1996). Lernende Organisationen bilden ein System mit dem Ziel, die richtigen Menschen auf Augenhöhe zusammen zu bringen, damit die bestmögliche Performance für jede erdenkliche Situation entwickelt werden kann Führungskräfte sind für den Aufbau einer lernenden Organisation und für die dafür notwendigen Veränderungsprozesse innerhalb der Kulturinstitution die wichtigsten Impulsgeber. Ohne die aktive Unterstützung der Führungskräfte ist eine Veränderung in Richtung lernende Organisation nicht realisierbar und umsetzbar. Daher haben erfolgreiche Kulturmanager im Kontext der Digitalisierung die primäre Aufgabe, Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und die dafür optimalen organisationalen und arbeitskulturellen Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Intelligenz und die Kreativität ihrer Mitarbeiter konstruktiv und nachhaltig unterstützen und fördern. Führungskräfte, deren Ziel es ist, eine lernende Organisation aufzubauen, fördern eine Organisationskultur, in der alle Mitarbeiter ‚gefahrlos‘ Visionen entwickeln und erforschen können, in der die Verpflichtung zur Wahrheit die Norm ist und in der das

Infrage stellen des Status Quo erwartet wird (SENGE 1996). Hierunter ist der Wandel von einer starren hin zu einer dynamischen Denkweise (DWECK 2018) zu verstehen, in der alle Mitarbeiter eine Stimme haben und unterstützt werden – ergo sowohl der Freiraum für das Erlernen neuer Fähigkeiten für die Mitarbeiter geschaffen als auch ein Umfeld für offene Diskussionen, welches zu Teilhabe motiviert, initiiert wird. Um eine Kultur des kontinuierlichen Lernens in der eigenen Organisation zu konstituieren, müssen Führungskräfte zukünftig offen für Veränderungen sein, ihre Mitarbeiter an Problemlösungsprozessen beteiligen und diese bei der Entwicklung neuer Ideen unterstützen wollen (JANK 2015b). Des Weiteren müssen sie bereit sein, verschiedene Perspektiven in Betracht zu ziehen, den Diskurs zu fördern, die Freiheit und Autonomie ihrer Mitarbeiter und deren Risikobereitschaft zu steigern sowie Formen des Scheiterns zuzulassen. Letztlich geht es darum, ein Klima zu schaffen, in dem auf der Basis eines inklusiven Führungsstils das kreative Potenzial aller zu seiner vollen Entfaltung kommt, der sowohl Eigenverantwortung und Antrieb aller Mitarbeiter fördert als auch deren Befähigung selbst, direkt und integrativ zu wirken, unterstützt.

3. Implementierung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens

3.1 Kollaboration ermöglichen

Zunehmend verändern sich im Kontext der Digitalisierung die Arbeitsweisen von Kulturschaffenden. Die nach Abteilungen und Bereichen geordnete Struktur in Kulturorganisationen, löst sich im Falle digitalisierter Arbeitsprozesse, zugunsten eines vernetzten Gefüges mit fluiden Grenzen und Kompetenzbereichen auf. Denn „Arbeiten nach zeitlich, räumlich und inhaltlich fixen Vorgaben ist für vernetzte Wissensarbeiter der Anachronismus schlechthin. Routine, Gleichlauf und bürokratische Strukturen halten die nötigen Neuerungen auf und blockieren [...] kreative und schnelle Prozesse“ (WEINBERG 2015). So werden durch die Erweiterung digitaler Plattformen für Kommunikation und Wissenstransfer – wie beispielsweise Wissensgemeinschaften, Chatrooms, soziale Netzwerke und neue Formen des kollaborativen Arbeitens und Lernens² – Chancen und Dimensionen für das Zusammenarbeiten, das

2 Eine der vielen Möglichkeiten konstruktiv, Teamarbeit abteilungsübergreifend in die Organisationsstruktur zu implementieren, bietet beispielsweise die Kollaborations-

Lernen und das Verarbeiten von Beziehungen geschaffen. Nichts desto trotz verharren Kulturinstitutionen häufig in Organisationsstrukturen, die von Abteilungsdenken geprägt sind.³ Dies hat zur Folge, dass zu wenig disziplinübergreifender Dialog stattfindet und sich dadurch digitale, wie analoge Arbeitsprozesse unnötig verkomplizieren. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter den Geist der Zusammenarbeit über disziplinäre Grenzen hinweg oftmals nicht in ihrem Wirken verinnerlicht haben und Zusammenarbeit eher als ‚Störfaktor‘ empfinden und nicht als Bereicherung oder Unterstützung.

Aus diesem Grunde besteht die Aufgabe des Kulturmanagements zukünftig darin, vorbildhaft den Geist der Zusammenarbeit über disziplinäre Grenzen hinweg zu fördern und verstärkt in digitalisierte Arbeitsprozesse zu implementieren. Gleichwohl eine professionelle Anwendung digitaler Kollaborationsplattformen die Mitarbeiter vor soziologische und emotionale Herausforderungen stellt. Denn wollen sich die Mitarbeiter für die Regeln des Miteinander im virtuellen Raum befähigen, beinhaltet dies nicht nur die Fähigkeit formales Wissen, sondern auch Emotionen in der digitalen Kommunikation und virtuellen Zusammenarbeit, zu teilen.

3.2 Situatives Vertrauen erzeugen – Sicher im Unsicheren

In einer vernetzten Welt müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl mit Mehrdeutigkeit und umfassender Risikobereitschaft komfortabel fühlen, als auch in der Lage sein, Dritte für neue Denkweisen und Richtungen zu begeistern. Aus diesem Grunde wird vielfach konstatiert, dass Vertrauen (BUHSE 2014; SEITZ 2016; PETRY 2016) die Grundlage für ein neues, zukunftsfähiges Führungsverständnis ist. So ist künftig das Vermitteln von situativem Vertrauen zwischen Menschen, die über digitale Technologien kommunizieren oder zusammenarbeiten, eine der grundlegenden Kommunikationskompetenzen, nicht nur für Führungskräfte. „Denn situatives Vertrauen ist ein wichtiger Mechanismus der Komplexitätsreduktion [...] In einer vernetzten Gesellschaft muss Vertrauen in jeder Situation neu ausgehandelt werden“ (SEITZ 2016: 78f.). Dabei ist es als Führungskraft von zentraler Bedeutung sich einerseits

plattform Slack <<https://slack.com/>>, eine multidirektionale digitale Plattform für den fluiden Austausch eigener Projekt- und Knowledge Teams, oder Trello <<https://trello.com/>>, ein agiles Projektmanagementtool.

3 Je mehr Mitarbeiter, desto stärker die Silomentalität bzw. das Kontrollbedürfnis durch hierarchische Strukturen.

die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur offenen Kommunikation vorhandener Widersprüche aufzubauen. Und andererseits, die Fähigkeit zu erlangen selbstbewusst „unentscheidbare“ Entscheidungen zu treffen, da es in einer vernetzten Welt immer weniger ein Entweder-Oder, sondern immer mehr ein Sowohl-als-auch, gibt. Führungskräfte, die dabei einen inklusiven Führungsstil verfolgen, besitzen ferner die kognitive und emotionale Fähigkeit ihren Mitarbeiter gegenüber Empathie zu entwickeln und vermitteln auf Grund dessen Vertrauen. Führen wandelt sich hier vom direkten Wissen und Handeln zum Lernen und Beobachten, sowohl durch Selbstbeobachtungs-Kompetenz, als auch durch Beobachtung und Wahrnehmung aller Mitarbeiter.

3.3 Vom autoritären hin zum systemischen Denken

Die Idee von Autorität wandelt sich im Kontext der Digitalisierung eklatant.

Sie exploriert kritisch und kollaborativ, was sich zu wissen lohnt. Sie platziert konstruktive und originäre Sichtweisen, die sozial validiert werden. Und sie nutzt ihre Erkenntnisse nicht nur für das eigene Fortkommen, sondern glaubt an den Mehrwert des Teilens „eigener“ Informationen [...] Die alte hierarchische Autorität muss sich also wandeln, hin zu einer Rolle des wohlwollenden Gastgebers. Sie muss die Kontrolle über den Informationsfluss abgeben und mehr strategische Fragestellungen und Verantwortung für das Systemdesign einbringen. Dieses Design darf sich nicht auf technologische Aspekte fixieren. Denn die Navigation mit Wissen und Nichtwissen im digitalen Raum erfordert eine liberale und konfliktfreundige Unternehmenskultur. Nur so kann gewährleistet werden, dass sämtliche Organisationsmitglieder kollektive digitale Wandlungsbemühungen unterstützen, statt ihren persönlichen Status zu schützen. (KONDERT 2016: 71)

In digitalen Arbeitsprozessen ersetzen virtuelle und kurzlebige Teams bürokratische und hierarchische Strukturen. Aus diesem Grunde wird in der Führungspraxis die Öffnung von Entscheidungsprozessen mit demokratischen Entscheidungsstrukturen immer wichtiger. Nichtsdestotrotz besteht das klassische Management bisher darin, große Aufgaben in kleine zu zerlegen und diese dann genau zu delegieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine genaue Kenntnis aller Abläufe zu erlangen, was in einer hochkomplexen, sich permanent wandelnden Netzwerkökonomie immer unrealistischer wird. Steuerung funktioniert deshalb immer weniger direktiv, nach simplen Ursache-Wirkung Schemata, vielmehr ist die neue Aufgabe einer Führungskraft eine indirekte. Sie besteht darin Konstellationen und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter auf Augenhöhe kreativ und produktiv interagieren. Leadership im Kontext der Digitalisierung ist geprägt von einer

multiperspektivischen, systemischen Sichtweise, eine Sichtweise in größeren Zusammenhängen. „Damit müssen wir uns definitiv verabschieden vom Denken in Linearitäten und einer einfachen Logik, wie sie für die westliche Bildungstradition konstitutiv sind. Es wird immer wichtiger, sich selbst als Teil verschiedener Systemumgebungen zu begreifen, in denen man sich flexibel bewegen kann“ (SCHULDT 2016). Das systemische Management-Mindset fokussiert sich auf die vernetzten Arbeitsbedingungen und auf das Erlernen systemischer Perspektiven und Kulturkompetenzen. Systemisch Denken meint an dieser Stelle sich der wechselseitigen Abhängigkeiten bewusst zu sein, die wesentlichen Einflussfaktoren zu identifizieren und Aus- sowie Rückwirkungen von Handlungen innerhalb der Kulturinstitution zu analysieren. Führungskräfte im Kontext der Digitalisierung haben das ganze System Kultur vor Augen, dessen Einzelteile (Kulturschaffende, Geldgeber und Politiker), aber auch deren Wechselwirkung und Abhängigkeiten auf die Gesamtzusammenhänge.⁴

4. Digitalisierung nachhaltig verankern – Notwendige Kompetenzen

Die im Vorfeld beschriebenen Aspekte einer Kultur des kontinuierlichen Lernens schaffen den notwendigen Frei- und Experimentierraum für die Mitarbeiter zur Entwicklung und Stärkung der wesentlichen Kompetenzen, um immer wieder die Kraft für die notwendigen Veränderungen im Kontext der Digitalisierung personell und institutionell erzeugen zu können.

Wollen Kulturinstitutionen Digitalisierung nachhaltig in ihrer Organisation verankern, müssen sie die dafür notwendigen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter*innen entwickeln und stärken: Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Stärkung der Veränderungskompetenz gelegt werden. (DUFFT et al. 2017)

4.1 Veränderungskompetenz – der unaufhörliche Wunsch nach Veränderung

In einem steten Wandel brauchen Kulturinstitutionen sowohl Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten ständig verbessern und ihre

4 Regelmäßige Beobachtung regionaler, nationaler und globaler Trends – STEP Analyse.

Kompetenz, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben, erweitern wollen, als auch Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihre persönlich berufliche Vision mit der der Institution abgleichen können. Auf diese Art und Weise prägt ihr kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung die Institution maßgeblich mit (SENGE 1996). So ist es für Führungskräfte essenziell zu verstehen, dass die wichtigste Basis für erfolgreiche Veränderungen nicht technische Faktoren sind, sondern die Fähigkeit, die Menschen innerhalb einer Organisation für Veränderungen zu begeistern und sie den Wandel aktiv mitgestalten zu lassen (DUFFT et al. 2017). Dabei gilt auch, wichtige Co-Kompetenzen der Veränderung, wie Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und deren Fähigkeit zum unternehmerischen Denken und Handeln, um Veränderungen zu erkennen und anzustoßen (SEIFERT 2012), nachhaltig zu fördern.

4.2 Digitale Identität selbst entwickeln und fördern

The main challenge that our group identified was that in order to achieve digital literacy across the organization, cultural change is required, and that culture is dictated by museum [cultural, Anm.: SJ] leadership. (EVJEN 2017)

Neben der Veränderungskompetenz gehören im Kontext der Digitalisierung Digitale Kompetenzen zu den zentralen Kulturtechniken. Infolgedessen ist es für Kulturinstitutionen von elementarer Bedeutung, die organisationale Möglichkeit zu bieten, digitale Kompetenz und die dafür notwendige technische Infrastruktur dauerhaft situativ in die Arbeits- und Lebenssituation von Führungskräften und Mitarbeitern, disziplin- und siloübergreifend, einzubinden. Dabei ist eine der entscheidenden Stufen zur digitalen Alphabetisierung, die der digitalen Nutzung (MARTIN 2008). Die digitale Nutzung beschreibt die Anwendung digitaler Technologien innerhalb der eigenen professionellen Kontexte. Dies führt zu einer für Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen spezifischen Auswahl digitaler Plattformen, welche situativ geprägt ist. Diese spezifische Auswahl konzentriert sich beispielsweise auf die Lösung eines Problems oder die Fertigstellung einer Aufgabe innerhalb des eigenen Berufs-, Disziplin- oder Domänenkontextes. Diese ist also von der Fach-, Disziplin- oder Domänenkompetenz des Einzelnen entscheidend bestimmt. Hat die digitale Nutzung, einen hohen Grad an Professionalisierung erreicht, wird ein innovativer und kreativer Umgang mit digitalen Plattformen erst möglich. So sind digital kompetente Nutzer

befähigt in digitalen Umgebungen ihre eigenen Daten und Kenntnisse mit anderen zu teilen, Daten konstruktiv zu bewerten, diese zu abstrahieren und Wissen durch virtuelle Zusammenarbeit zu entwerfen. Durch diesen Prozess der Kompetenzentwicklung und die Auswahl bzw. das Initiieren individuell relevanter Plattformen erwirken sich Führungskräfte und Mitarbeiter Relevanz im digitalen Raum, ihre eigene digitale Identität – ihr virtuelles Profil.

Durch die Digitalisierung hat der Mensch zwei Identitäten erhalten. Zum einen die analoge, also der physische Mensch mit Körper, Geist und innerer Stimme. Zum anderen die digitale, also das virtuelle Profil. Diese beiden bilden die hybride Identität. Allerdings fehlt vielen Führungskräften das Wissen um ihre „gespaltene“ Identität. Um ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden, müssen sie sich mit dieser Herausforderung auseinandersetzen [...]. Deswegen ist es unabdinglich, dass Führungskräfte um ihre hybride Identität wissen und im virtuellen Leben genauso bewusst und überlegt agieren wie im realen. (CIESIELSKI 2018)

Jedoch lassen sich kaum Führungskräfte oder Mitarbeiter der deutschen Kulturlandschaft mit einer eigenen digitalen Identität finden (DUFFT et al. 2017). So stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie innovative und kreative Formate des Digitalen entstehen sollen, wenn digitale Kompetenz und digitale Nutzung in eher geringem Maße als Erfahrungswerte in der Führungs- und Mitarbeiterpraxis vorhanden sind. Daher ist es unumgänglich, das zusätzlich zu den traditionellen Führungskompetenzen, auch digitale Kompetenzen hinzukommen müssen, nur so können sich Führungskräfte und Mitarbeiter ihrem und dem Wertekanon der Kulturinstitution entsprechend langfristig die Potenziale der digitalen Welt zunutze machen.

4.3 Digitales Wissensmanagement fördern

Aus gesellschaftlicher Perspektive bedeutet Digitalisierung im Kern: die Herausforderung, den digital verbreiteten Überschusssinn (BAECKER 2017) sinnvoll zu kontrollieren. So liegt es nahe, dass für Kulturinstitutionen, als wissensbasierte Expertenorganisationen, ein reflektierter Umgang mit Wissen und dessen konstruktiver Einsatz im digitalen Raum von zentraler Bedeutung ist. Die digitale Durchdringung von Profession und Bildung erfordert ein digitales Wissensmanagement, welches durch einen wirksameren Umgang mit der Ressource Wissen, die organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation verbessert (PROBST/RONHARDT 1996). Für die Entwicklung und Implementierung des digitalen Wissensmanagements zeigt das TOM-Modell (Technik-Organisation-Mensch) (BULLINGER/WÖRNER/

PRIETO 1998) einerseits mögliche Gestaltungsfelder für Führungskräfte auf und andererseits ermöglicht es Ihnen den Reifegrad ihrer Institution, in Hinsicht auf das Wissensmanagement, einzuschätzen. Wie bereits mehrfach erwähnt ist im Kontext der Digitalisierung die Informationstechnologie wichtiger, aber nicht alleiniger Bestandteil des Wissensmanagements. Diese sollte auf die Organisationsbedürfnisse und den -reifegrad abgestimmt sein und den Wissensfeldern der Institution, ihrer Struktur, ihrer Verbindung untereinander und den Wissensprozessen gerecht werden (GERHARDS/TRAUNER 2007). Im Rahmen der Organisation muss das digitale Wissensmanagement in die Prozesse (Ablauforganisation) und Strukturen (Aufbauorganisation) integriert werden. Dabei stehen neben der strategischen Ausrichtung des digitalen Wissensmanagement, die Schaffung dafür notwendiger organisatorischer Rahmenbedingungen und die Positionierung inner- und außerhalb der Organisation im Mittelpunkt (GERHARDS/TRAUNER 2007). Dabei ist es für Führungskräfte relevant, einen geeigneten organisationalen Kontext herzustellen, in dem Teamaktivitäten gefördert werden und Wissensschaffung auf individueller Ebene stattfinden kann (NONAKA/TAKEUCHI 1996). Führungskräfte müssen an dieser Stelle in der Lage sein, Wissensziele für die Organisation zu definieren und zu operationalisieren. Sprich sie müssen das Wissens- und Kompetenzportfolio ihrer Teams laufend optimieren und dafür relevante Wissensträger und -felder in- und außerhalb ihrer Teams – ihrer Organisation identifizieren und in ein relevantes Netzwerk einbinden (GERHARDS/TRAUNER 2007). Hierbei ist für Führungskräfte von zentraler Bedeutung, Transparenz in ihre organisationale Wissensumwelt zu bringen, um interne und externe Wissensbestände gezielt identifizieren zu können. So erhöhen Organisationen ihre eigene Reaktionsfähigkeit durch effiziente Nutzung interner und externer Wissens-Ressourcen (GERHARDS/TRAUNER 2007). Dessen ungeachtet, ist jedoch die Einstellung zu Wissen in Kulturinstitutionen oft kontrolliert und autoritär geprägt. Mangelnde Zielsetzung des Wissensmanagement, fehlende Transparenz und Wettbewerbsmentalität und ein scheinbar fehlender Nutzen für Organisation und Mitarbeiter (BIRNKRAUT 2014) verhindern die Entstehung eines integrierten organisationsweiten analogen, aber auch digitalen Wissenssystems, welches eine effiziente, gesamtorganisatorische Wissensverarbeitung im Sinne der Organisationsziele gewährleistet (HAUN 2002). Gerade weil in digitalen Umfeldern die Transparenz erhöht wird, sind dabei übermäßige Kontrollversuche durch die Mitarbeiter selbst oder das Führungspersonal kontraproduktiv, da diese den Drang zum

Selbstschutz der individuellen Wissenshoheit steigern und so eine konstruktive Beteiligung in digitalen Wissensnetzwerken verhindern. Eine solche Denkart birgt in vernetzten Zeiten Gefahren, da die Haltbarkeit von Informationen tendenziell kürzer wird, und der Wert von Informationen immer weniger in seiner isolierten Betrachtung steckt, sondern sich meist erst aus seiner Kontextualisierung erschließt.

Im Rahmen von kontrolliert, autoritär geprägtem Wissen wird häufig eine kritische Auseinandersetzung mit Wissen verhindert, zumal keinerlei Möglichkeit besteht, in einen direkten Dialog darüber treten zu können. Jedoch findet der wesentliche Prozess der Wissensschaffung in dem Moment statt, in dem implizites Wissen in explizites Wissen (Externalisierung) umgewandelt wird, d.h. das erworbene Wissen einzelner durch den Dialog und die kollektive Reflexion an andere weitergegeben wird (NONAKA/TAKEUCHI 1996). So führt, eine fehlende Einladung sich kritisch gegenüber Informationen zu äußern, langfristig zum diskursiven Stillstand innerhalb einer Kulturinstitution.

5. Open Culture – Nutzerzentrierte Organisationskultur

Aus Sicht der Öffentlichkeit wird die Kulturlandschaft häufig als ein extrem undurchschaubares und geschlossenes System wahrgenommen (HOLDEN 2006). Innerhalb dessen Kulturschaffende, Geldgeber und Politiker, mehr oder weniger autark bestimmen, was Kultur ist und wie diese den Menschen näher gebracht wird (HOLDEN 2006). Hier findet seit Jahren eine Entfremdung statt, die mit einem deutlich zu verzeichnenden Relevanzverlust einhergeht.

Für einen immer größeren Teil der deutschen Bevölkerung verliert klassische Hochkultur ihre Relevanz. Das hat zum einen mit einer generellen Veränderung der Rezeptionsgewohnheiten zu tun, auch bedingt durch die Digitalisierung [...] Die große Herausforderung für Kunstbetrieb und Kulturpolitik in Deutschland besteht darin, die bestehenden Institutionen gemeinsam mit neuem Publikum, neuen Nutzern, neuen Akteuren zu verändern. (MANDEL 2017)

Wollen Kulturinstitutionen ihre Relevanz in einer vernetzten Welt bewahren und stärken, wird zukünftig ein Mehr an Nutzerorientierung, statt wie bisher Organisationsorientierung, essentiell. Bedingt durch die Entstehung vollkommen neuer Kulturformen der Digitalität (STALDER

2017) entwickeln sich im Umfeld kultureller Angebote umfassend neue emanzipatorische Erwartungen der Nutzer heraus.

5.1 Kulturformen der Digitalität – wie verändert die Digitalisierung unser Denken und Handeln

Immer mehr Nutzer des digitalen Raumes fordern einen freien Zugang zu kulturellem Material ein (Druck- und Kunstwerke, Fotografien, audiovisuelles Material etc.). So möchte der Einzelne die durch digitale Technologie zur Verfügung stehende Möglichkeit nutzen, sich im Rahmen von referentiellen Verfahren (STALDER 2017) in kulturelle Prozesse einschreiben und als Produzent konstituieren zu können. Dabei verwendet dieser, bereits mit Bedeutung versehenes Material, um neue Bedeutung zu schaffen. Referentielle Verfahren (wie z. B. Remakes, Remix, Re-Kreativität, MashUps und transformative Nutzung) zeichnen sich zum einen über die Erkennbarkeit der Quellen und zum anderen über den freien kreativen Umgang mit diesen aus. Initiativen wie die OpenGLAM,⁵ ein globales Netzwerk initiiert von der Open Knowledge International (<<https://okfn.org/>>), schaffen hierfür die Grundlage. Indem sie freien und offenen Zugang zum digitalen Kulturerbe von Galerien, Bibliotheken, Archiven und Museen ermöglichen, sind die Digitalisate im Rahmen von referentiellen Verfahren von den Nutzern beliebig verwertbar und können von diesen in vollkommen neue Zusammenhänge gesetzt werden. So verlieren die alten, relativ verbindlichen und prägenden Ordnungen, in denen kulturelles Material bisher gefiltert, organisiert und zugänglich gemacht wurde – Kulturindustrien, Bibliotheken, Museen, Archive usw. – für die Nutzer rapide an Bedeutung. Des Weiteren gilt es aus Sicht der Nutzer als unumgänglich einen kooperativen Ansatz zur Wissensgenerierung und Vernetzung im World Wide Web zu initiieren. Denn versteht man Kultur schaffen als geteilte soziale Bedeutung, vollzieht sich diese im Kontext der Digitalisierung innerhalb eines größeren Rahmens, für dessen Existenz und Entwicklung gemeinschaftliche Formationen (STALDER 2017) von zentraler Bedeutung sind. So entstehen neue Arten der Gemeinschaftlichkeit,

in einem Praxisfeld, geprägt durch informellen, aber strukturierten Austausch, [...] fokussiert auf die Generierung neuer Wissens- und Handlungsmöglichkeiten und ... zusammengehalten durch die reflexive Interpretation der eigenen Praxis. [...] Das gemeinsame kontinuierliche Lernen, Einüben und Orientieren, der Austausch zwi-

5 OpenGLAM is an initiative run by Open Knowledge that promotes free and open access to digital cultural heritage held by Galleries, Libraries, Archives and Museums <<https://openglam.org/>>.

schen Novizen und Experten auf dem gemeinsamen Feld [...] dienen dabei dazu, den Rahmen der geteilten Bedeutung aufrecht zu erhalten, das konstituierte Feld zu erweitern, neue Mitglieder zu rekrutieren und den Interpretations- und Handlungsrahmen sich verändernden Bedingungen anzupassen. (STALDER 2017: 136-138)

Gemeinschaftliche Formationen können dann besonders mächtig sein, wenn ihre Mitglieder die geteilte Weltsicht in Handlungen transferieren können.⁶ Zugleich stellen durch Algorithmen generierte Ordnungen einen konstitutiven Bestandteil der Kultur der Digitalität dar (STALDER 2017). Was relevant ist, bestimmt der Algorithmus sowohl über die Position eines Dokuments als auch über die Zuweisung von Inhalten.

Algorithmizität bezeichnet jene Aspekte der kulturellen Prozesse, die durch von Maschinen ausgeführte Handlungen (vor-)geordnet sind. Algorithmen transformieren die unüberschaubaren Daten- und Informationsmengen [...] in Dimensionen und Formate, welche so durch die menschliche Wahrnehmung überhaupt erst erfasst werden können. (STALDER 2017: 95f.)

Folglich wird es aus Sicht der Nutzer immer bedeutsamer, dass sich Kulturinstitutionen im Kontext ihres Leitgedankens zukünftig als Filter relevanter Informationen begreifen. So wäre es denkbar, dass Kulturinstitutionen Konzepte neutraler Suchmaschinen wie DuckDuckGo übernehmen (<<https://duckduckgo.com/>>). Andernfalls erhalten diese weiterhin nur noch Nachrichten, die zu ihren angestammten Überzeugungen passen und abweichende Standpunkte gehen an Ihnen vorbei.

Für jede Person wird eine andere Ordnung erstellt und nicht mehr nur ein Ausschnitt einer vorgängig bestehenden Ordnung angezeigt. Die Welt wird nicht mehr repräsentiert; sie wird für jeden User eigens generiert und anschließend präsentiert. (STALDER 2017: 189)

Die Kulturformen der Digitalität bringen ein neues Set an Möglichkeiten und damit verbundene Erwartungen, wie jeder einzelne sich selbst und die Welt konstituieren und begreifen kann, hervor. Auf diese Weise verändern diese unsere Beziehungen zueinander und unseren Umgang mit Wissen und kulturellem Erbe (STALDER 2017). Ihre Allgegenwärtigkeit in der vernetzten Welt, hat für etablierte Kulturinstitutionen enorme Auswirkungen. So gewinnt die Bildung individueller Identitäten, deren Kreativität durch referentielle Verfahren unterstützt und gefördert wird, im Kontext kultureller Aktivitäten zunehmend an Bedeutung. Gleichermaßen spielt auf subjektive Bedürfnisse und Interessen zugeschnittenes Wissen, verbunden mit einer größeren kulturellen Vielfalt, die sich au-

6 Zum Beispiel: #MuseumWorkersSpeak, ein Kollektiv aus Museumsaktivisten, die sich für eine gerechtere Zukunft für Kulturschaffende und Museumsfachleute einsetzen <<http://museumworkersspeak.weebly.com/>>.

ßerhalb der traditionellen Häuser entwickelt, zunehmend eine Rolle. Die Folge daraus ist, die Forderung nach kulturellen Angeboten, die stärker auf Einzelpersonen und einzelne Gruppierungen ausgerichtet sind und so verschiedene Formen der Beteiligung und ein neuer Ansatz zur Wissensgenerierung möglich wird. Kultur schaffen ist daher nicht mehr unausweichlich an traditionelle Strukturen gebunden, sondern kulturelle Aktivität kann in einer vernetzten Welt überall stattfinden und von jedermann/-frau initiiert und umgesetzt werden. Ergo müssen Kultureinrichtungen ihre internen Strukturen und Abläufe so anpassen, dass sich diese Erwartungen der Nutzer in ihren Kulturformaten widerspiegeln können, da sie ansonsten riskieren von den Nutzern als nicht mehr relevant angesehen zu werden. Daher wird es die Aufgabe zukünftiger Kulturmanager sein, die inhaltlichen, kulturellen und organisationalen Rahmenbedingungen zu initiieren und zu begleiten, in denen Kulturinstitutionen im Kontext ihres Leitgedankens den Erwartungen ihrer Nutzer in einer vernetzten Welt gerecht werden können.

5.2 Mehrwert schaffen

Die elementare Grundlage für eine nachhaltig, relevante Kulturarbeit ist die Schaffung von Mehrwert für ein sowohl digitales, als auch analoges Publikum. Relevant zu sein, bedeutet für Kulturinstitutionen, öffentlich Maßnahmen ins Leben zu rufen und sich zu den Themen zu positionieren, die für sie, aber auch für ihre Nutzer, von zentraler Bedeutung sind (SIMON 2016). Daher ist die Frage, welche Form der Nutzerzentrierung für die eigene Vision wirklich zählt, von maßgeblichem Interesse. Über die Rückkopplung des eigenen Leitgedankens mit kontextbezogenen und aktuell, gesellschaftsrelevanten Themen, die die Lebenswirklichkeiten der Nutzer ansprechen, schaffen Kultureinrichtungen einen Mehrwert für sich und ihre Nutzer. So ist aus der Perspektive der Nutzer ein Mehrwert nur dann vorhanden, wenn der Leitgedanke transparent und teilhabend über die Institution informiert und dieser für Sie einen Teil ihrer eigenen Lebenswirklichkeit relevant beschreibt, und daher für die Nutzer sinnstiftend wird. Aus diesem Grunde ist es mehr als wünschenswert, dass sich Kulturinstitutionen der Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit stellen, um die Bedürfnisse und Wünsche der Öffentlichkeit zu verstehen und sich somit in die Lage zu versetzen, einen Mehrwert für diese zu schaffen.

5.3 Netzwerke bilden – als aktiver Mitgestalter einer digitalen Öffentlichkeit

Zentraler Gegenstand einer digitalen Öffentlichkeit ist das Bilden und Initiieren von Netzwerken. Infolgedessen stehen Kulturorganisationen immer mehr unter Druck jene Netzwerke zu schaffen und dies als eines ihrer neuen Kernthemen im Kontext ihrer Kulturarbeit zu begreifen. Dabei ist es wichtig, dass Kulturinstitutionen eine gezielte, ihrer Leitgedanken entsprechende Ansprache der Dialoggruppen, als wesentliches Paradigma für sich entdecken. Diese Form der Ansprache gepaart mit der dafür notwendigen Grundhaltung (Mindset) – Listen-Share-Engage (erst Zuhören, dann Teilen und abschließend Einbeziehen), lässt Kulturinstitutionen einen nachhaltig, relevanten Dialog in einer vernetzten Welt initiieren und aufbauen. Mögliche Beispiele für eine aktive Mitgestaltung einer digitalen Öffentlichkeit sind; die Schaffung von Kreativ-Netzwerken, Netzwerke in denen Nutzer Produzenten kulturellen Materials sind,⁷ und in denen diese ihr kreatives Potential entwickeln und ausbauen können. Des Weiteren der Aufbau offener Lernsysteme, in denen ein kooperativer Ansatz zur Wissensgenerierung unterstützt wird, und folglich die Unterscheidung zwischen Laie und Experte obsolet wird. Oder Kulturinstitutionen schaffen einen nachhaltigen Dialog mit der digitalen Öffentlichkeit über Netzwerke von Interesse, für Nutzer, die an gesellschaftlich, relevanten Themen, interessiert sind, und sich proaktiv am gesellschaftlich, kulturellen Diskurs beteiligen beziehungsweise dazu ermutigt werden wollen.⁸ Überdies stellt die Positionierung von Kulturinstitutionen als Kuratoren verifizierter Inhalte und als Filter relevanter Informationen, ein weiteres neues Wirkungsfeld dar (<www.grimme-online-award.de/archiv/2017/nominierte/n/d/piqd-handverlesenswert/>). So

können Kuratoren zukünftig eine führende Rolle darin einnehmen, die im World Wide Web täglich geschaffene Fülle an Informationen, zu erforschen und den Teil an Quellen auszuwählen und zugänglich zu machen, der für unsere Gesellschaft sinnstiftend ist. Indem sie für sich die polyphonen Stimmen des World Wide Web entdecken, Verbindungen zwischen Gleichgesinnten herstellen, und so Netzwerke von Interesse aufbauen. Auf diese Weise können Museen damit aufhören Inhalte für ein Massenpublikum zu generieren. Stattdessen können sie eine Vielzahl von Gesprächen initiieren, [...]. (JANK 2016)

7 Beispiel Rijksstudio <www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio?ii=0&p=0&from=2017-08-05T10%3A28%3A01.9514550Z>.

8 Beispiel HRRlive <<https://nmaahc.si.edu/explore/initiatives/history-rebellion-and-reconciliation>>.

Festzustellen ist, wollen sich Kulturinstitutionen als Vorreiter und aktive Mitgestalter einer digitalen Öffentlichkeit begreifen, müssen sie, die für interne und externe Netzwerke notwendigen, agilen Organisationsstrukturen schaffen, in denen es realisierbar wird, dass alle Mitglieder einer Institution (als internes Netzwerk) oder eines Partnernetzwerkes (als externes Netzwerk) ihre eigene Lebenswirklichkeit mit ihrer eigenen Expertise und ihren sehr unterschiedlichen Kontakten, einbringen können. Jedoch zeigt sich in den oftmals vorhandenen starren Hierarchien, die Vernetzung als sehr einseitig, stagnierend, egoistisch und oberflächlich, als eine Vorgehensweise, um nur persönlichen oder organisatorischen Gewinn zu generieren. Die Veränderung, die hier innerhalb der Institutionen stattfinden muss, ist Führung, Ausrichtung und Engagement über Disziplinen (Grenzen) hinweg zu motivieren und zu fördern. Darüber hinaus müssen die Vertreter interner, wie externer Netzwerke ihrerseits lernen ihre Perspektiven zu erweitern und neue kollaborative Fähigkeiten auszubilden. Daher sind sie aufgefordert, die im Vorfeld beschriebenen individuellen Kompetenzen zu entwickeln, die sie als Vertreter interner, wie externer Netzwerke in die Lage versetzen, den für eine relevante Vernetzung erforderlichen kulturellen und organisationalen Wandel nachhaltig zu verankern. In diesem Falle sind Kulturorganisationen und Partnernetzwerke trotz ihrer Unterschiedlichkeit in der Lage Grenzen, die sie traditionell trennen, zu überwinden. Grenzen zu überwinden bedeutet an dieser Stelle nicht nur eine Herausforderung, sondern stellt auch eine bedeutende Chance für neue Formen relevanter Vernetzung dar. Versteht man in Zukunft die Organisationskultur einer Kulturinstitution als lernendes System, das für einen freien Austausch von Wissen zwischen den Abteilungen und externen Partnern steht, dann lassen sich interne und externe Silos überbrücken und sich so Partnerschaften mit Menschen aus mehreren Domänen und mit divergenten Hintergründen aufbauen. Netzwerken innerhalb eines lernenden Systems bedeutet einen gegenseitigen Mehrwert für alle Parteien, einen wechselseitigen und nachhaltigen Austausch auf Augenhöhe, um so Netzwerke zu schaffen, in denen komplexe Probleme gelöst und komplexe Ziele erreicht werden können.

6. Organisationale Transformation

Häufig unterschätzen Kulturinstitutionen im Kontext der Digitalisierung die Bedeutung struktureller und prozessualer Veränderungen für die eigene Organisation (DUFFT et al. 2017).

Sie scheinen eine Lücke bei der Finanzierung von Digitalisierungsmaßnahmen zur effektiveren Abwicklung von internen und externen Prozessen oder innovativer Ansätze zu haben, da offenbar ein Großteil der Gelder in Projekte anstatt in die Organisationsentwicklung fließt. Diese Entwicklung sollte jedoch kritisch hinterfragt werden. (DUFFT et al. 2017)

6.1 Agilität und Fehlerkultur ermöglichen

Zu beobachten ist, dass im Zeitalter der Digitalisierung auch von Kulturinstitutionen, bedingt durch die Geschwindigkeit und Dynamik sich an veränderte Anforderungen und Technologien anpassen müssen, ein hoher Grad an Flexibilität abverlangt wird. So kann hier aus struktureller Sicht der Umbau zu einer lernenden Organisation (ARGYRIS/SCHÖN 1996) dabei helfen den inneren und äußeren Veränderungen flexibel zu begegnen. Reagieren beispielsweise Kulturinstitutionen zukünftig auf aktuelle Geschehnisse und ist Ihnen dabei der disziplinübergreifende Austausch mit divergenten Partnern wichtig, besteht innerhalb der Kulturinstitutionen die Notwendigkeit, agile Arbeitsweisen und Strukturen zu etablieren. Agile Organisationen zeichnen sich durch flache Hierarchien, durch Freiräume für Kreativität und Experimente, durch die Schaffung einer Fehlerkultur, durch Prototyping, iterative Produkt- und Formatentwicklung und durch frühzeitiges, regelmäßiges Feedback aus. Diese Kernelemente des agilen Managements gilt es zukünftig als Kulturmanager in Kulturinstitutionen umzusetzen (JANK 2015a). Hierzu ist es notwendig, agile und operative Prozesse, in die Wertschöpfungsprozesse zu implementieren.⁹ Agile und operative Prozesse gewährleisten kurze

9 Solch ein agiler Projektentwicklungsprozess liegt beispielsweise dem Projekt ASK des Brooklyn Museums in New York zugrunde. In iterativen Testphasen wurden mit Besuchern und einem Team aus Kuratoren mehrere Prototypen entwickelt, die dann immer wieder weiterentwickelt und optimiert wurden. So war das Projekt nie als ein fertiges Produkt gedacht, sondern wurde kontinuierlich an die Besucherbedürfnisse und die neu entwickelten Technologien angepasst. Fazit des Museums war, diese Art der digitalen Teilhabe ermöglichte Ihnen, Trends zu erkennen, die Sie wiederum verwenden konnten, um ihre analogen Inhalte zu überprüfen und zu verbessern, was dann allen Besuchern zugutekam (<www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2015/03/25/inside-out/> und <<http://museumtwo.blogspot.de/2015/06/asking-about-art-at-brooklyn-museum.html>>).

Entwicklungszeiten, ermöglichen schnelles Testen von Innovationen und Dienstleistungen. „Daher sollten Kultureinrichtungen zukünftig auf ein Portfolio aus Experimenten setzen, die es ermöglichen Optionen der Teilhabe in verschiedenen analogen und digitalen Formaten iterativ zu testen.“ (JANK 2016) Für die effiziente Gestaltung solcher nutzerzentrierter Change-Prozesse, gewinnt die Implementierung agiler Managementansätze, wie beispielsweise der Innovationsmethode Design Thinking (<<https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking>>), zunehmend an Bedeutung. Zielsetzung dieser Methode ist es, Agilität durch Vernetzung (Teams), Offenheit (Austausch) und Nutzung von Partizipation (Einbezug der Beteiligten) zu ermöglichen. Dennoch stimmen,

vor allem die geringen Kompetenzen im Bereich agiler Methoden, wie beispielsweise Scrum¹⁰ oder Design Thinking,nachdenklich (rund 70 % aller Organisationen haben hier kaum Kenntnisse), ebenso wie der vergleichsweise gering eingeschätzte Bedarf, sich hier weiterzubilden. Offenbar ist vielen Befragten nicht hinreichend bewusst, dass angesichts der zunehmenden Veränderungsdynamik klassische Planungsansätze immer stärker an ihre Grenzen stoßen und durch agile, iterative Vorgehensmodelle ergänzt werden müssen, um effektiv arbeiten zu können. (DUFFT et al. 2017: 6)

6.2 Innovation fördern – Prinzip Inkubator

Abschließend stellt sich demnach die Frage, welche gesellschaftliche Bedeutung die Innovationskraft von Kultureinrichtungen in Zeiten der Digitalisierung hat? Wie bereits erwähnt fördert die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ihre Veränderungskompetenz und folglich auch die der Organisation in der sie arbeiten. Für ökonomisch orientierte Unternehmen, sind Innovationen in Zeiten der Digitalisierung das Überlebenskonzept schlechthin. „Unternehmen fördern Innovationskeimzellen für neue Geschäftsideen und versuchen in separaten Organisationseinheiten eine Start-Up Kultur zu etablieren“ (CRUMMENERL 2016). So waren in analogen Zeiten Kulturinstitutionen häufig bedeutsame Experimentierfelder, sowohl für neue Entwicklungen als auch für das Bewahren und Verbessern überkommener und ausgewiesener Kulturtechniken. Aktuell jedoch existieren kaum Investitionen und Förderprogramme in der deutschen Kulturlandschaft für gesellschaftlich relevante Innovationskeimzellen in Kulturinstitutionen. Innovationskeimzellen in denen Ideen von verschiedenen Stakeholdern, wie beispielsweise Mitarbeiter, Nutzer und Experten, einfließen und in einem Startup-ähnlichen

10 Agiles Projektmanagement, siehe <www.scrum-master.de>.

Umfeld schnell realisiert werden können, sogenannte Inkubatoren.¹¹ Experimentierfelder, in denen die neu entstandenen Möglichkeiten der Digitalisierung in neuen agilen Formaten getestet und die dafür nötige digitale Alphabetisierung entwickelt werden kann. Auch neue Formen der Führungs- und Organisationskultur lassen sich in solchen Inkubatoren spielerisch erproben und bei Erfolg in das alte System implementieren.

Grundlage hierfür ist die Schaffung eines dualen Organisationssystems, eine Kombination aus Hierarchie und Heterarchie. Beide Systeme pflegen einen gleichwertigen konstanten Austausch von Informationen und Aktivitäten untereinander. Der hierarchische Teil des Systems übernimmt das Management des operativen Geschäfts und der heterarchische Teil, das Innovationslab, ist als Impulsgeber für die Integration innovativer Prozesse zuständig. (JANK 2015a)

Festzuhalten ist, wenn sich Kulturinstitutionen als aktive Mitgestalter der Digitalen Transformation begreifen hat dies für sie weitreichende Konsequenzen. Im Kern bedeutet dies, das organisationale Lernen (ARGYRIS/SCHÖN 1996), die Veränderungsfähigkeit der Kulturinstitutionen personell, strukturell und strategisch zu stärken und auszubauen. Im personellen Kontext meint dies, Führungskräfte und Mitarbeiter zu gewinnen, die die Digitalisierung als Chance begreifen, und kontinuierlich nach Selbstschulung und Selbstführung (SENGE 1996) streben. Die Führungskraft des digitalen Wandels befähigt sich selbst und ihre Mitarbeiter dazu ihre digitale Kompetenz (Alphabetisierung und Denkfähigkeiten) kontinuierlich voranzutreiben und zu professionalisieren, um die eigene digitale Identität entwickeln zu können und so das digitale Wissensmanagement innerhalb der Organisation optimal fördern zu können. Im strukturellen Kontext meint dies Flexibilität, Experiment und Fehlerkultur zu etablieren. Die Führungskraft des digitalen Wandels stellt die inhaltlichen, kulturellen und organisationalen Rahmenbedingungen zur Verfügung, die den Erwartungen der Nutzer im Kontext der Digitalisierung gerecht werden. Sie begreift ihre Institution als aktiven Mitgestalter einer vernetzten Welt, die zum einen die notwendige digitale Infrastruktur bietet und zum anderen sich als Initiator einer digitalen Öffentlichkeit, eines Netzwerkes im Kontext aktueller Frage-

11 Beispiele hierfür sind; der 2014 gegründete Inkubator NEW INC. vom New Museum in New York. Er ist der erste durch ein Museum (hierarchische Teil) geführte kulturelle Inkubator (heterarchische Teil) zur Unterstützung von Innovation, Zusammenarbeit und Unternehmertum in Kunst, Design und Technologie (<<http://www.newinc.org/>>) oder der Innovations-Inkubator Lüneburg – mit Wissenschaft die Region stärken, ein Projekt der Leuphana Universität Lüneburg und des Landes Niedersachsen zur wissensbasierten Regionalentwicklung (<www.leuphana.de/kooperationen/regional.html>).

stellungen positioniert und als Filter relevanter Informationen fungiert. Hierzu schafft die Führungskraft des digitalen Wandels agile Organisationsstrukturen, in denen Optionen der Teilhabe in verschiedenen analogen und digitalen Formaten iterativ getestet werden können. Und sie begreift Führung im Kontext der Digitalisierung als von einer multiperspektivischen, systemischen Sichtweise geprägt. Und im strategischen Kontext bedeutet dies, in reflexiven Schleifen die handlungsleitende Theorie, dazu erforderliche Strategien und Annahmen, kontinuierlich zu verbessern, an die Anforderungen anzupassen und iterativ weiterzuentwickeln.

Autorin

Sabine Jank ist Mitbegründerin und Kreativdirektorin der transdisziplinären Plattform *szenum.Berlin*. Sie ist zertifizierte NLP Master und Flow Coach. Im Rahmen ihrer Forschungs- und Arbeitsgebiete Digitale Transformation, Creative Leadership und Partizipative Kultur ist sie sowohl beratend für Kulturinstitutionen und Unternehmen tätig als auch als zertifizierte Coach und Trainerin auf die Professionalisierung von Kulturschaffenden spezialisiert. Sie hält Vorträge und ist Autorin zahlreicher Publikationen. Seit 2001 lehrt sie an verschiedenen Hochschulen.

Literatur

- ALTER, Urs (2016): *Teamidentität, Teamentwicklung und Führung: Wir-Gefühl am Arbeitsplatz ermöglichen – das Potenzial des Teams nutzen*. Wiesbaden: Springer.
- ARGYRIS, Chris/SCHÖN, Donald A. (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley.
- BAECKER, Dirk (2017): Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt? – In: Gläß, Rainer/Leukert, Bernd (Hgg.), *Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation*. Berlin: Springer Gabler, 3-24.
- BIRNKRAUT, Gesa (2014): *Knowledge Management in Cultural Institutions* <www.artsmangement.net/Articles/Research-Knowledge-Management-in-Cultural-Institutions,3661> [07.10.2018].
- BRUNS, Axel (2008): *Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: from production to produsage*. New York: Lang.
- BUHSE, Willms (2014): *Management by Internet. Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Kulmbach: Börsenmedien AG.
- CIESIELSKI, Martin (2018): *Digitale Führung – eine Rückbesinnung auf die eigenen Werte* <<https://newmanagement.haufe.de/leadership/wie-in-der-digitalisierung-leadership-neu-entsteht>> [07.10.2018].
- CRUMMENERL, Claudia/ORSOLYA SEEBODE, Rita (2016): *Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformation – Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied*

- machen. – In: Petry, Thorsten (Hg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg: Haufe.
- DUFFT, Nicole/KREUTTER, Peter/PETERS, Stephan/OLFE, Frieder (2017): *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen – Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel* <www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf> [07.10.2018].
- DWECK, Carol (2018): *Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. München: Piper.
- EVJEN, Max (2017): *Digital strategy is a useful subversive technique inside your organization* <<http://labs.aam-us.org/blog/museums-and-digital-strategy-today/>> [07.10.2018].
- GERHARDS, Sandra/TRAUNER, Bettina (2007): *Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis*. München: Hanser.
- GILSTER, Paul (1997): *Digital Literacy*. NewYork: Wiley.
- HAUN, Matthias (2002): *Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- HEMERLING, Jim (2016): *5 ways to lead in an era of constant change* <www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change#t-789079> [07.10.2018].
- HILGERT, Markus (2018): *Gesellschaftlichen Wandel mitgestalten. Zu den Aufgaben kulturhaltender Einrichtungen im Rahmen der digitalen Transformation*. <<http://www.dbv-bundeskongress.de/>> [07.10.2018].
- HOLDEN, John (2006): *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate* <<https://www.demos.co.uk/files/Culturalvalueweb.pdf>> [07.10.2018].
- JANK, Sabine (2015a): *Das vernetzte Museum. Neue Herausforderungen im Museumsmanagement* <https://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni__2935/index.html> [07.10.2018].
- JANK, Sabine (2015b): Creative Leadership. Zur Rolle kreativer Strategien im Führungsstil von morgen. – In: *Proklamation der Zukunft der Arbeit*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 34f.
- JANK, Sabine (2016): *Zukunft Partizipation. Museen im Kontext der Digitalisierung* <www.netzpielen.de/zukunft-partizipation-museum-digitalisierung/?doing_wp_cron=1501668548.5161290168762207031250> [07.10.2018].
- KHOURY, Ghassan./NINK, Marco/SEMYKOZ, Maria (2018). *The Real Future of Work. 01the Performance Issue*. Washington/D.C.: Gallup <www.gallup.com/workplace/232382/real-future-work.aspx> [07.10.2018].
- KONDERT, Florian (2016): *Wissens-Navigation: Fluides Wissen nutzbar machen*. – In: *Digitale Erleuchtung. Alles wird gut*. Frankfurt: Zukunftsinstitut, 66-71.
- MANDEL, Birgit (2017): *Kulturförderung in Deutschland ‚Klassische Hochkultur verliert ihre Relevanz‘* <www.goethe.de/ins/uy/de/kul/mag/20940616.html> [07.10.2018].
- MARTIN, Allen (2008): Digital Literacy and the Digital Society. – In: *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices (New Literacies and Digital Epistemologies)*. Frankfurt/M. u. a.: Lang.
- MALIK, Fredmund (2017): Was sind kluge Strategien? Master Controls für die Komplexität des Unbekannten. – In: Roehl, Heiko/Asselmeyer, Herbert (Hgg.), *Organisationen*

- klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management.* Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 91-96.
- NONAKA, Ikujiro/TAKEUCHI, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.* Frankfurt/M., New York: Campus.
- PETRY, Thorsten (2016): Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. – In: Ders. (Hg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.* Freiburg: Haufe.
- PROBST, Gilbert/ROMHARDT, Kai (1996): *Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz* <<https://enbiz.de/wmk/papers/public/Bausteine/bausteine.pdf>> [07.10.2018].
- SCHULDT, Christian (2016): *Überschießender Sinn. Digitalisierung, Komplexität und Kontrollüberschuss von Sinn – ein Gespräch mit Christian Schuldt* <www.change.de/Article/interview_schuldt_ueberschiessender_sinn> [07.10.2018].
- SEIFERT, Nicole (2012): Veränderungskompetenz. – In: *Handbuch Personal Entwickeln.* Neuwied: Wolters.
- SENGE, Peter (1996): *Die fünfte Disziplin.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- SEITZ, Janine (2016): Vertrauens-Vermittlung: Sicher im Unsicheren. – In: *Digitale Erleuchtung. Alles wird gut.* Frankfurt: Zukunftsinstitut, 78-85.
- SIMON, Nina (2016): *The Art of Relevance.* Santa Cruz/CA: Museum 2.0.
- STALDER, Felix (2017): *Kultur der Digitalität.* Berlin: Suhrkamp.
- WEINBERG, Ulrich (2015): *Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus Denken.* Hamburg: Murmann.
- WUFFLI, Peter A. (2016): *Inclusive Leadership: A Framework for the Global Era.* Zürich: Springer.