

Digitalisierung funktioniert nur als Teamwork

EIN WERKSTATTBERICHT AUS DER STAATLICHEN KUNSTHALLE KARLSRUHE

Von FLORIAN TROTT

Die Digitalisierung verändert unseren Arbeitsalltag rasant. Dies kann im Team eines Museums zu Unsicherheit und Ablehnung führen. Die digitale Transformation im Museum wie in allen anderen Organisationen kann aber nur gelingen, wenn sie in der Breite stattfindet. Die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe hat die Entwicklung ihrer digitalen Strategie von Beginn an als partizipativen Prozess angelegt und Kolleg*innen aus allen Arbeitsbereichen des Hauses einbezogen. Um die digitale Transformation kontinuierlich im Team zu verankern, wurden verschiedene Formate etabliert, von *Workshops* über eine *Steuerungsgruppe Digital* bis hin zu einer *digitalen Sprechstunde*.



Abb. 1: Die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe entwickelt ihre digitale Strategie im Team.
© Staatliche Kunsthalle Karlsruhe.

Ein Professor sitzt in seinem häuslichen Arbeitszimmer vor seinem PC für ein Live-Interview mit der BBC. Plötzlich öffnet sich die Tür und seine zwei Kinder stürmen in das Zimmer und unterbrechen damit die Sendung. Der Clip dieser Szene entwickelte sich vor gut zwei Jahren zu einem viralen Erfolg, knapp 30 Millionen Mal wurde er angeklickt. Die Szene kann exemplarisch für die sich rasant veränderte Medien- und Arbeitswelt stehen: Für ein Live-Fernsehinterview muss niemand mehr in ein Fernsehstudio fahren. Vielleicht kann sie aber auch beispielhaft für unsere Epoche gesehen werden? *„Ist die ganze digitale Revolution nicht ein in ein Zimmer platzendes Kind, das an uns zerrt und Veränderung und Bewegung propagiert, wo wir doch nur weiter in Ruhe unserer Routine nachgehen oder uns das Bequemste herauspicken wollen?“*¹ Tatsächlich ist diese Szene aber nur ein minimaler Ausschnitt unserer veränderten Lebenswelt. Digitalisierung bedeutet erheblich mehr.² Die Digitalisierung ist allgegenwärtig und erscheint unübersichtlich, in der Debatte tauchen zahlreiche Schlagworte auf, von *Cloud-Computing* über *Künstliche Intelligenz* bis hin zum *Cyberwar*. Sie sind nicht immer leicht zu verstehen – und erzeugen doch die Frage, wie sich die Digitalisierung auf den persönlichen Alltag und die Arbeitswelt auswirkt.

Das Thema ist längst auch in der Museumswelt angekommen: *„Noch vor wenigen Jahren wurde Digitalisierung im Museum vor allem als digitale Objektregistrierung verstanden. [...] Heute ist die Entwicklung von digitalen Strategien zu einer Querschnittsaufgabe geworden, die das ganze Betriebssystem Museum in all seinen Bereichen beeinflusst und verändert hat. Fast keine Museumsaufgabe lässt sich mehr ohne digitale Instrumente bewältigen oder zumindest begleiten.“*³ Vor diesem Hintergrund er-

scheint es interessant, einen Blick hinter die Kulissen zu wagen. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Museumsmitarbeiter*innen, die erleben, dass die digitale Transformation gravierenden Einfluss auf Arbeitsorganisationen und -abläufe hat? Häufig sorgen sich Mitarbeiter*innen aufgrund unbekannter Veränderungen und können – ob bewusst oder unbewusst – eine ablehnende Haltung zur Digitalisierung entwickeln.

Die digitale Transformation kann in keiner Organisation verordnet werden, sie kann nur in der Breite einer Institution stattfinden. Entscheidend ist daher, das gesamte Team in die Prozesse der Digitalisierung einzubeziehen. Die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe hat sich für einen solchen Weg entschieden und die Erarbeitung ihrer digitalen Strategie von Beginn an als ganzheitliche Teamaufgabe begriffen. Partizipation lautet das Stichwort in diesem Kontext – für zahlreiche museale Einrichtungen sicher ein Paradigmenwechsel. Sie bietet jedoch die Chance, *„eine digitale Kultur Wirklichkeit werden zu lassen, die einen Aufbruch in ein neues Zeitalter ermöglicht.“*⁴

Bestandsaufnahme

Die Ausgangslage zur Entwicklung einer digitalen Strategie für die Kunsthalle Karlsruhe bildete eine Reihe moderierter Workshops, in denen sich das Team über Erwartungen, Möglichkeiten und Ziele der Digitalisierung des Hauses verständigte. Auch Vorbehalte, Bedenken und Unsicherheiten kamen zur Sprache. Parallel wurde eine umfassende Bestandsaufnahme erarbeitet, in der alle Aufgaben der Arbeitsbereiche des Hauses, von der Haustechnik über die Restaurierung bis hin zum Vorstand, beleuchtet und auf bereits vorhandene und potenziell mögliche digitale Prozesse untersucht wurden. Auf dieser Basis wurden im Rahmen weiterer Workshops Schwerpunkte und

Meilensteine für den Weg der Kunsthalle zu einer digitalen Strategie definiert.

Steuerungsgruppe Digital

In einem nächsten Schritt wurde eine Steuerungsgruppe Digital gegründet, die sich aus Mitarbeiter*innen aus allen Bereichen und Abteilungen der Kunsthalle zusammensetzt. Dieses interdisziplinäre Team setzt Schwerpunkte und steuert die verschiedenen digitalen Projekte, überprüft den Fortschritt und kommuniziert den Entwicklungsstand zurück ins Kunsthallen-Team. Die große Stärke der Steuerungsgruppe ist der multiperspektivische Blick auf die einzelnen Projekte. Digitalisierung ermöglicht ein neues Miteinander verschiedener Bereiche und schafft damit auch eine neue Transparenz. So wurden beispielsweise bei der Diskussion um die Anschaffung eines internen Kommunikations- und Kollaborationstools die verschiedenen Sichtweisen und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder – aus der Wissenschaft, der Kommunikation, der Verwaltung und der Kunstvermittlung – erfasst und berücksichtigt. Die Gruppe testet dieses Tool, bevor es für das ganze Haus eingeführt wird. Die Leitung der Steuerungsgruppe Digital obliegt dem kaufmännischen Geschäftsführer der Kunsthalle, ein wichtiges Zeichen, das den Stellenwert des Themas für das Haus unterstreicht.

Beauftragter für die Digitale Strategie

Parallel zur Gründung der Steuerungsgruppe wurde ein Beauftragter für die Digitale Strategie berufen. Dieser vertritt die Kunsthalle in landesweiten Arbeitsgruppen und entwickelt in Abstimmung mit dem Vorstand neue Ideen für zukünftige strategische Digitalisierungsmaßnahmen. Intern agiert der Beauftragte als „Anwalt für das Digitale“ und achtet bei den unterschiedlichsten

Projekten darauf, dass digitale Aspekte bedacht und berücksichtigt werden. Die Übertragung der Beauftragung an den Abteilungsleiter Kommunikation hebt auch hier die Bedeutung der Digitalisierung für die Kunsthalle hervor. Zudem ist der Beauftragte erster Ansprechpartner für Externe.

Digitales Reporting

Für Kommunikationsabteilungen gehört es zum Arbeitsalltag, auf Basis von Kennzahlen den Erfolg von unterschiedlichen Maßnahmen zu messen, auszuwerten und Rückschlüsse für die weitere Arbeit zu ziehen. Die digitale Kommunikation bietet dafür noch spezifischere und genauere Möglichkeiten. Um im gesamten Kunsthallen-Team das Interesse am Digitalen und an der digitalen Kommunikation zu verstärken, wurde ein digitales Reporting entwickelt: Monatlich erhalten alle Mitarbeiter*innen einen Überblick zu den Nutzungszahlen der digitalen Kommunikationskanäle der Kunsthalle, von den Zugriffen und der Verweildauer auf der Website über Social Media bis hin zu Kommentaren auf Bewertungsportalen. Die Kennzahlen werden genannt und erläutert, zudem werden besonders reichweitenstarke oder auch besonders beliebte Postings der verschiedenen Kanäle der digitalen Kommunikation vorgestellt. Weiterhin enthält das Reporting Hintergrundinformationen zu den Spezifika der digitalen Kommunikationskanäle und zu aktuellen Trends und Diskussionen aus dem Digitalen. Schon kurze Zeit nach der Einführung des Reportings hat sich gezeigt, dass häufig als selbstverständlich erscheinende Dinge und Phänomene der Erklärung bedürfen. Das Reporting ist dafür ein geeignetes Instrument, auch, um das Verständnis und die Akzeptanz für die digitalen Medien im ganzen Haus zu steigern.

Digitale Blattkritik

In diesem Zusammenhang steht auch das nächste Instrument: die digitale Blattkritik. Monatlich lädt die für die digitale Kommunikation verantwortliche Mitarbeiterin zwei bis drei Kolleg*innen aus den verschiedenen Abteilungen und Referaten der Kunsthalle ein, für einige Tage die digitale Kommunikation des Museums zu verfolgen, zu beobachten und auszuwerten. Dadurch setzen sich die Kolleg*innen bewusst mit den Inhalten auseinander. Die Rückmeldungen an die verantwortliche Mitarbeiterin bieten die Möglichkeit, über neue Formate und Ansätze nachzudenken, die unterschiedlichen Sichtweisen zu diskutieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse der digitalen Blattkritik fließen auch ins digitale Reporting ein und werden so transparent zugänglich gemacht.

Digitale Sprechstunde

Ein dritter Baustein ist die wöchentliche digitale Sprechstunde, die vor gut einem Jahr eingeführt wurde. Dahinter verbirgt sich das Angebot an alle Kolleg*innen der Kunsthalle, in einem realen, analogen Gespräch Fragen rund um die Digitalisierung, die digitale Kommunikation, die (Funktionsweise der) sozialen Medien et cetera zu stellen. Die Sprechstunde findet zu einem festen wöchentlichen Termin statt und hebt die Bedeutung, die der Dialog über Digitalisierung intern hat, hervor.

Ausblick und Herausforderungen

Die Arbeitswelt hat sich seit Jahrhunderten kontinuierlich weiterentwickelt, beispielhaft sei auf den Einzug von Dampfmaschinen in die Fabrikhallen und die Fließbandfertigung verwiesen. Vor ähnlichen Herausforderungen wie damals stehen wir heute mit

Blick auf die Digitalisierung. Die vorgestellten Instrumente helfen der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe bei der Entwicklung einer spezifischen Strategie das gesamte Team einzubinden und vorhandene Kompetenzen und Ressourcen zu aktivieren. In den nächsten Schritten wird es darum gehen, individuelle und passgenaue Weiterbildungsmöglichkeiten für die Kolleg*innen zu konzipieren und anzubieten. Insgesamt befindet sich das Haus – wie viele andere Museen in Deutschland auch – am Beginn des digitalen Transformationsprozesses.

Langfristig wird sich die Arbeitswelt von musealen Einrichtungen weiter verändern, Arbeitsformen werden Einzug halten, die in Wirtschaftsunternehmen bereits existieren: gemeint ist Agilität. *„Schnellere und dezentralisierte Entscheidungen, mehr Transparenz, mehr Vertrauen, mobiles Arbeiten, veränderte Verantwortlichkeiten – das sind die Herausforderungen, vor denen jede Organisation in der digitalen Transformation steht.“*⁵ Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, bekannte Pfade zu verlassen, zu experimentieren und neu zu denken. Benötigt wird die Bereitschaft im Team, Veränderungen positiv zu sehen, sich für Neues zu öffnen und sich auch auf Versuch und Irrtum einzulassen. Dies bietet Chancen für jede museale Organisation, aber auch für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Um diese nutzen zu können, ist es notwendig, sich mit den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt ehrlich auseinanderzusetzen. Eines scheint festzustehen: Zukünftig wird jede und jeder eine gewisse digitale Affinität entwickeln müssen.

Florian Trott

Leiter der Abteilung Kommunikation | Beauftragter
für die Digitale Strategie
Staatliche Kunsthalle Karlsruhe
Hans-Thoma-Straße 2-6
76133 Karlsruhe
trott@kunsthalle-karlsruhe.de



Abb. 2: Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt, auch in einem Museum wie der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe. Lizenz: CC0.



Abb. 3: Die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe entwickelt ihre digitale Strategie im Team.
© Staatliche Kunsthalle Karlsruhe.

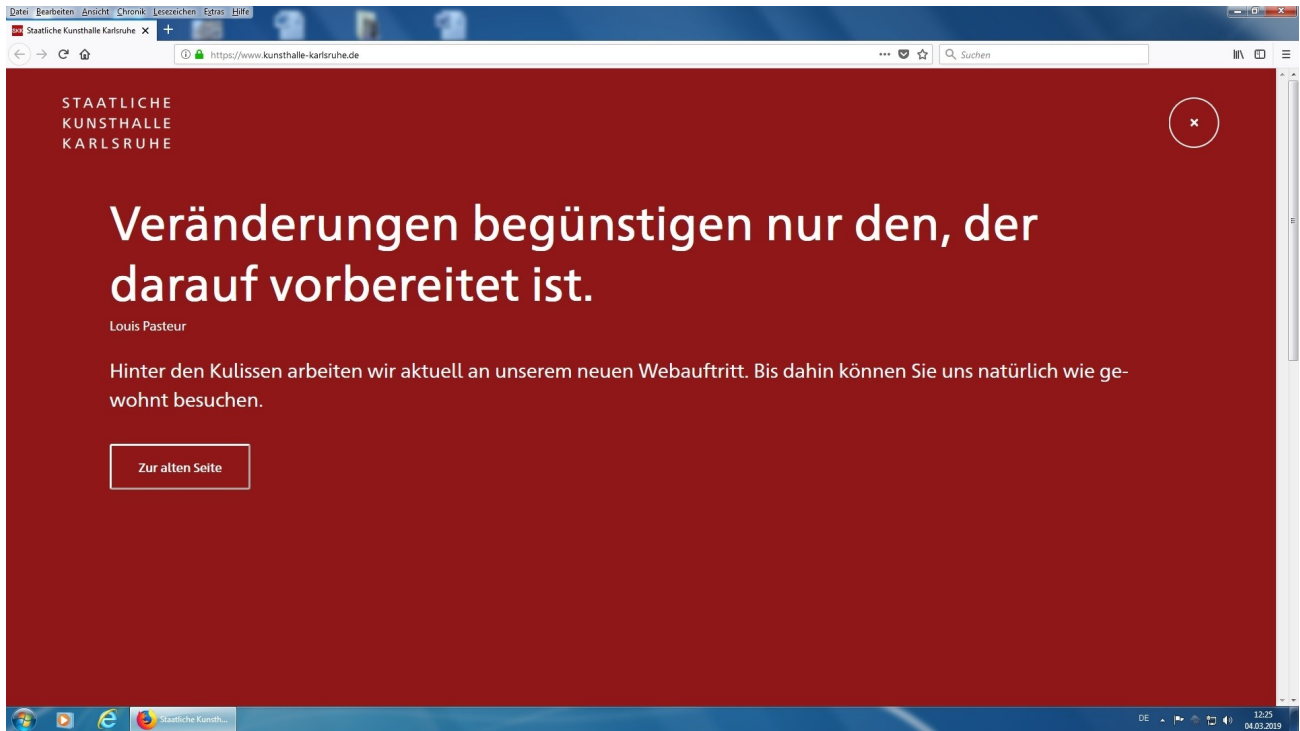


Abb. 4: Die Digitalisierung erfordert die Bereitschaft zu und den Mut für Veränderungen. Screenshot der Website der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe.

¹ Rüdiger **Schmidt-Sodingen**, „Let’s go digital!“, in: *Rechtsguide* 2019, Februar 2019

² Unter dem Stichwort *Digitalisierung* werden oftmals ganz unterschiedliche Teilaspekte verstanden. Hilfreich erscheint mir diese Definition: „Unter Digitalisierung verstehen wird die Konversion von Produkten und Dienstleistungen, Strukturen, Prozessen und Geschäftsmodellen unter Nutzung neuer Technologien und Arbeitsweisen.“; aus: Kai **Anderson** und Bettina **Volkens**, „Worüber reden wir? Die Dimensionen der Digitalisierung und der Vorschlag einer Definition“, in: Kai **Anderson** und Bettina **Volkens** (Hrsg.), *Digital Human. Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung*, Frankfurt und New York 2018, S. 25–28, hier S. 26.

³ Eckart **Köhne** und David **Vuillaume**, „Editorial“, in: *Bulletin*, 3/2018.

⁴ Kai **Anderson**, „Die Idee einer menschlichen Digitalisierung. Wie wir das digitale Zeitalter prägen – und nicht umgekehrt“, in: **Anderson** und **Volkens** 2018 (wie Endnote 2), S. 13 – 22, hier S. 20.

⁵ Elke **Eller**, „Touristik – vom Reisebüro zum Blockchain. Digitale Transformation braucht den Menschen“, in: **Anderson** und **Volkens** 2018 (wie Endnote 2), S. 127–134, hier S. 132.