



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretischer Teil .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Definitionen .....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Digitale Transformation und der Transformationsprozess.....	4
2.1.2 Der Kulturbetrieb.....	10
2.1.3 Organisationsentwicklung .....	13
<b>2.2 Der Kulturbetrieb und die digitale Transformation.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Theoretische Modelle der Veränderung.....</b>	<b>22</b>
2.3.1 Phasen organisationale Veränderung nach Lewin .....	22
2.3.2 Der Gestaltzyklus der Veränderung und des Lernens .....	24
2.3.3 Der Lebenszyklus von Organisationen.....	24
2.3.4 Theorie U .....	25
2.3.5 Scrum und Design Thinking .....	27
<b>3. Empirische Untersuchung .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Methodik.....</b>	<b>30</b>
3.1.1 Stichprobe.....	32
3.1.2 Expert:inneninterviews.....	34
3.1.3 Durchführung der Expert:inneninterviews.....	37
3.1.4 Auswertung der Expert:inneninterviews.....	38
<b>3.2 Ergebnisse .....</b>	<b>44</b>
3.2.1 Allgemeine Erkenntnisse aus den Expert:inneninterviews.....	45
3.2.2 Erkenntnisse entlang der drei Phasen nach Lewin .....	49
<b>4. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>63</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>70</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>III</b>
<b>Eigenständige Erklärung.....</b>	<b>CXL</b>

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Arten von digitalen Prozessen .....	7
Abbildung 2: Die drei Ebenen der digitalen Transformation als komplexe Gestaltungsaufgabe .	9
Abbildung 3: Der digitale Transformationsprozess mit seinen fünf Phasen.....	9
Abbildung 4: Typische Phasen in Organisationsentwicklungsprozessen .....	14
Abbildung 5: Modell der digitalen Organisationsentwicklung.....	17
Abbildung 6: Kurt Lewins Drei-Phasenmodell der Veränderung .....	23
Abbildung 7: Der Lebenszyklus der Unternehmung .....	25
Abbildung 8: Theorie U .....	26
Abbildung 9: Von der Vision zum fertigen Produkt .....	28
Abbildung 10: Der Design Thinking Prozess .....	29
Abbildung 11: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse .....	40
Abbildung 12: Regeln für die zusammenfassende Inhaltsanalyse .....	41
Abbildung 13: Leitfaden und Handlungsempfehlungen entlang der drei Phasen nach Lewin...	62
Tabelle 1: Reifegradmodell für das Element Prozesse.....	8
Tabelle 2: Aufstellung der Expert:innen.....	34
Tabelle 3: Durchführung der Expert:inneninterviews.....	38
Tabelle 4: Beispielhafte Darstellung für die zusammenfassende Inhaltsanalyse der ersten Phase „Unfreeze“ .....	43

## 1. Einleitung

*„Was wir heute tun, entscheidet darüber, wie die Welt morgen aussieht.“*

*Marie von Ebner-Eschenbach*

Die Welt und die Menschen unterliegen einem ständigen Wandel. Ob es sich dabei um das Konsumverhalten von Menschen handelt und es dadurch zu veränderten Rahmenbedingungen für Organisationen kommt oder ob durch die Digitalisierung strategische Fragen gestellt werden müssen, um neue Wertschöpfungsmöglichkeiten erschließen zu können und diese in die digitale Welt zu transformieren (vgl. Mertens, 2019, S. 1f.). Im Zeitalter der Digitalisierung, in dem wir uns befinden, finden sich digitale Technologien in allen Lebensbereichen und führen zu einschneidenden Verhaltensänderungen sowohl bei Organisationen als auch den Menschen (vgl. Reinhardt, 2020, S. 13). Der Kunst- und Kulturbereich sowie auch andere Lebensbereiche der Gesellschaft sind ebenfalls von diesem Wandel betroffen. Die Betriebe müssen sich den neuen Gegebenheiten anpassen. Dienstleistungen, Angebote, Organisationsstrukturen und Prozesse müssen entsprechend digital transformiert werden. Um den Bedürfnissen und Konsumgewohnheiten der Besucher:innen im digitalen Zeitalter entsprechen zu können, müssen Kulturbetriebe diesen Herausforderungen sowohl kreativ als auch kritisch gegenüberstehen und das Profil des digitalen Kulturbetriebes schärfen (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 4). Die Erstellung der Leistungen und der Vermittlung beziehungsweise Vermarktung spielen in Kulturbetrieben und dem digitalen Transformationsprozess eine wesentliche Rolle (vgl. Hausmann, 2021, S. 2). Der digitale Wandel durchdringt dabei sowohl Ebenen der Handlungs- als auch Wirkungsbereiche von Kulturbetrieben (vgl. Euler, 2019, S. 56). Da sich das Nutzer:innenverhalten verändert, müssen Kulturbetriebe digitale Technologien mitberücksichtigen, um agil und flexibel darauf reagieren zu können (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 11).

Die Digitalisierung und dementsprechend die digitale Transformation schreiten immer weiter voran. Dabei spielen die digitalen Technologien eine immer bedeutendere Rolle (vgl. Reinhardt, 2020, S. 1). Dass die Digitalisierung einen wesentlichen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen kann, ist im breiten Bewusstsein aber noch nicht angekommen (vgl. Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 194). Vielen mittelständischen Unternehmen ist die Relevanz hinsichtlich der Digitalisierung zwar bewusst, aber hinken mit der Umsetzung hintennach. Gründe hierfür sind unter anderem eine fehlende digitale Strategie oder fehlende Kompetenzen der Mitarbeiter:innen (vgl. Bosse et al.,

2019, S. 13). In Kulturbetrieben wird die digitale Transformation beziehungsweise der digitale Transformationsprozess nicht prioritär behandelt. Ein Grund hierfür ist, dass der Nutzen und die Chancen, die hinter diesem Prozess stehen, nicht gesehen werden. Ein weiterer Grund liegt darin, dass Ressourcen wie finanzielle und personelle, gerade in Kulturbetrieben sehr knapp sind. Die Ressourcen werden für die Erstellung von künstlerischen Leistungen verwendet, weshalb der Transformationsprozess nicht gestartet werden kann beziehungsweise nicht in einem vollem Umfang (Persönliche Kommunikation). Das künstlerische Angebot und die Erstellung von künstlerischen Leistungen beziehungsweise Produkten stellen eine Herausforderung im digitalen Transformationsprozesses dar. Aufgrund der Covid19 Pandemie wurden viele hybride Formate entwickelt. Die Projekte wurden nicht nur einfach abgefilmt und gestreamt, sondern der virtuelle Raum wurde ebenfalls bespielt, doch nicht jedes künstlerische Format ist dazu geeignet. Analoge Formen wie beispielsweise Theaterstücke sind auf das Liveerlebnis der Besucher:innen ausgelegt und die Entwicklung einer digitalen Form stellt sich schwierig dar. Spannend stellt sich auch der eigentliche kreative Prozess dar. Hier kann die Digitalisierung eine Erleichterung in der Zusammenarbeit bringen und Flexibilität schaffen.

Wichtig bei dieser Thematik zu erwähnen ist, dass es sich bei der digitalen Transformation um keine Modeerscheinung handelt, sondern diese wird Unternehmen für lange Zeit begleiten, da ständig neue Generationen von digitalen Technologien entstehen (vgl. Krscmar, 2018, S. 9f.). Der digitale Transformationsprozess ist kein Projekt, das abgeschlossen werden kann, sondern es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der immer wieder evaluiert und weiterentwickelt werden muss. Kulturbetriebe reagieren aber zumeist nur auf Situationen und agieren nicht proaktiv. Änderungen erfolgen erst dann, wenn etwas nicht mehr funktioniert (Persönliche Kommunikation). Der digitale Transformationsprozess muss aber aktiv gestartet und angetrieben werden, das heißt, dass Kulturbetriebe die Art wie sie funktionieren und arbeiten ändern müssen.

Der Forschungsbereich der digitalen Transformation erfährt immer mehr Aufmerksamkeit, aber in vielen Fällen werden nur einzelne Funktionsbereiche der Wertschöpfungskette betrachtet wie beispielsweise die Produktion 4.0 (vgl. Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 203). Die Frage, die sich Organisationen daher stellen müssen, ist, welche Fähigkeiten entwickelt werden müssen, um geschäftliche Chancen der digitalen Transformation wahrnehmen zu können beziehungsweise in der digitalen Welt zu bestehen

(vgl. Reinhardt, 2020, S. 106). Hinsichtlich des digitalen Transformationsprozesses im Kulturbetrieb muss gesagt werden, dass dieser in vielen Betrieben unterrepräsentiert ist. In der Literatur und Forschung spielt dieser Bereich eine untergeordnete Rolle beziehungsweise lässt sich nur wenige Fachliteratur finden. Felix Stalder (2019) schreibt in seinem Werk „Kultur der Digitalität“ über die kulturellen Möglichkeiten und deren enorme Vervielfältigung durch die Digitalität. Menschen werden dadurch immer mehr in kulturellen Prozessen beteiligt. Die Anzahl an kulturellen Projekten und Werken steigt, ebenso die Konkurrenz und der Wettbewerb in diesem Bereich. Dies führt zu einer Zuspitzung einer Krise von etablierten Formen und Institutionen (vgl. Stalder, 2019, S. 10f.). Organisationen sollten sich daher mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Erwähnenswert ist auch das von Pöllmann und Herrmann (2019) herausgegebene Buch „Der digitale Kulturbetrieb – Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements“, wobei es in diesem Sammelband um neue digitale Innovationen geht und den digitalen Technologien sowie deren Zusammenhang zum Kulturmanagement. Es wird aber kein umfassender Blick auf einen gesamten Betrieb gelegt, sondern es werden einzelne Bereiche herausgenommen und behandelt. Die hier erbrachte Studie soll vielmehr einen Überblick über den gesamten Kulturbetrieb und des digitalen Transformationsprozesses liefern und so einen Mehrwert sowohl für die Betriebe schaffen als auch einen Beitrag für weitere Forschungen leisten.

Das Ziel der Arbeit ist es, einen Leitfaden anhand des Phasenmodells nach Lewin für Kulturbetriebe im digitalen Transformationsprozess zu erstellen. Organisationen im Kulturbereich soll eine Hilfestellung beziehungsweise sollen Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt werden, je nachdem, in welcher Phase sich die jeweilige Organisation befindet. Es soll so ein Einblick für Kulturbetriebe in die Thematik gewährt werden, aber auch einen Einstieg für die ersten Schritte im digitalen Transformationsprozess geschaffen werden.

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Der theoretische Teil umfasst neben den Definitionen der wichtigsten Begriffe auch die Darstellung von theoretischen Modellen der Veränderung. Der empirische Teil umfasst die Darlegung der angewendeten Methodik sowie die ermittelten Ergebnisse. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert.

## 2. Theoretischer Teil

*„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“*

Georg Christoph Lichtenberg

Im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wird neben der Definition der wesentlichen Themenbereiche auf theoretische Modelle der Veränderung eingegangen. Ziel dieses Abschnittes ist es, einerseits ein Verständnis für die grundsätzlichen Begrifflichkeiten zu erlangen und andererseits eine theoretische Grundlage im Hinblick auf Veränderungsprozesse zu vermitteln, da es sich bei der digitalen Transformation um einen Veränderungsprozess handelt. Es sollen aber nicht nur die Begriffe definiert werden, sondern es sollen auch Hintergründe zu den einzelnen Begriffen dargestellt werden. Des Weiteren wird der Zusammenhang des digitalen Transformationsprozesses auf den Kulturbetrieb dargelegt.

### 2.1 Definitionen

In diesem Teil der Arbeit werden die Begriffe „Digitale Transformation“, „der Transformationsprozess“, „der Kulturbetrieb“ sowie die „Organisationsentwicklung“ näher betrachtet. Es soll ein Grundverständnis für diese Themenbereiche vermittelt werden.

#### 2.1.1 Digitale Transformation und der Transformationsprozess

Für die digitale Transformation beziehungsweise den digitalen Transformationsprozess lässt sich in der Literatur keine einheitliche Definition finden. Es wird daher jene Definition verwendet, die die Thematik der vorliegenden Arbeit am besten widerspiegelt.

Unter digitaler Transformation verstehen Appelfeller und Feldmann (2018) die Umwandlung analoger Objekte in digitale Objekte wie beispielsweise Textdokumente auf Papier, die digitalisiert werden. Wird von einem weiteren Begriffsverständnis ausgegangen, kann darunter auch die Integration einer digitalen Technologie in ein Objekt gemeint sein wie beispielsweise das Versehen von Chips in Kleidungsstücken (vgl. Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 3). Wie sich Unternehmen in Zukunft aufgrund der

Digitalisierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen ausrichten, wird als digitale Transformation bezeichnet (vgl. Kreuzer, 2017, S. 33). Die digitale Transformation greift tief in die zentralen Leistungsfelder von Organisationen beziehungsweise in die Ablauf- und Aufbauorganisationen ein (vgl. Kreuzer, 2017, S. 33).

Die digitale Transformation wird häufig mit der Digitalisierung gleichgesetzt. Der digitale Transformationsprozess wird als gesellschaftlicher Veränderungsprozess verstanden, der mit Hilfe von Informationstechnologien entsteht (vgl. Gerdenitsch und Korunka, 2019, S. 25). Unter Digitalisierung versteht Reinhardt (2020) wiederum „den mathematischen Prozess der Umwandlung von Informationen, die in Form physischer Repräsentationsformen von realen Objekten vorliegen, in ein digitales und computerlesbares Format, wodurch digitale Informationsübertragung ermöglicht wird“ (vgl. Reinhardt, 2020, S. 14). Digitalisierung kann, technisch betrachtet, als Überführung von analogen Informationen auf digitale Speicherformen betrachtet werden (vgl. Gerdenitsch und Korunka, 2019, S. 25).

Gerade kleine und mittlere Unternehmen stehen vor vielen Herausforderungen hinsichtlich der digitalen Transformation. Diese liegen in der Identifikation von Potenzialen hinsichtlich der Digitalisierung, der Formulierung einer entsprechenden Strategie und der Umsetzung der digitalen Transformation, wobei alle relevanten Akteure miteinbezogen werden (vgl. Bosse et al., 2019, S. 15). Nicht alle Unternehmen schaffen es, bei der Umsetzung der digitalen Transformation erfolgreich zu sein. Gründe hierfür finden sich in innerorganisationalen Fehlern und führen häufig zu sehr hohen Fehlinvestitionen. Innerorganisationale Fehler sind unter anderem die Überschätzung von Entscheider:innen (vgl. Reinhardt, 2020, S. 4). Fehlinvestitionen können unter anderem Ausgaben für Hardware sein, die nicht bedürfnisorientiert erhoben wurden oder Investitionen in Datenbanken, die von den Mitarbeiter:innen nicht genutzt werden, da der Umgang nicht geschult wurde. Soll die digitale Transformation erfolgreich sein, ist nicht nur die technokratische Seite der Thematik zu betrachten, sondern vor allem auch die verhaltensanalytische und strukturelle Seite. Das Verhalten, Handeln und Denken müssen im Kontext der Digitalisierung betrachtet werden. Aufgrund von Unwissenheit und bewusste Abwehrreaktionen konzentrieren sich Unternehmen häufig nur auf funktionale Themen wie beispielsweise Einführung neuer digitaler Systeme oder die Einführung neuer digitaler Prozesse. Es fehlt daher die Betrachtung der Innenwelt von Organisationen im Hinblick auf die digitale Transformation. Dies kann unter anderem zu Ängsten vor dem Abbau von Arbeitsplätzen oder Ängsten um einen Machtverlust durch eine Organisati-

onsreorganisation führen. Da sich Organisationen nicht nur im Wandel, sondern in einem Fluss befinden, können statische Herangehensweisen nicht funktionieren. Die statische Herangehensweise besteht in einer Momentaufnahme von geschäftlichen Kontexten und bei der Digitalisierung konzentriert man sich nur auf diese Momentaufnahme (vgl. Reinhardt, 2020, .2020, S. 4f.).

Digitalisierte Prozesse stehen im Mittelpunkt von digitalen Unternehmen. Unter einem Prozess werden dabei Aktivitäten verstanden, die logisch miteinander zusammenhängen und der einen gewissen Input zu einem bestimmten Output transferiert. Die Wertschöpfung eines Unternehmens wird indirekt unterstützt oder direkt realisiert. Diese Prozesse stellen somit das Herzstück von Unternehmen dar wie zum Beispiel Personalentwicklungsprozesse oder Beschaffungsprozesse. Wird nun ein Prozess mit Hilfe eines informationstechnologischen Systems unterstützt, wird von einem digitalen Prozess gesprochen. Im Gegensatz dazu ist ein automatisierter Prozess ein Prozess, in dem Aktivitäten durch ein informationstechnologisches System eigenständig durchgeführt werden. Das Ziel in der Digitalisierung von Prozessen liegt vor allem in der Effizienzsteigerung (vgl. Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 5).

Abbildung 1 stellt die Kategorisierung von Prozessen in der digitalen Transformation dar. Es können hierbei vier Arten von digitalen Prozessen unterschieden werden. Zunächst werden die digitalen Prozesse dargestellt. Wenn mit Hilfe von informationstechnologischen Systemen einzelne oder gar alle Aktivitäten, die einen Prozess bilden, unterstützt werden, kann von einem digitalen Prozess gesprochen werden. Eine Unterscheidung kann hier hinsichtlich des Digitalisierungsgrades vorgenommen werden. Eine weitere Art von digitalen Prozessen sind digital automatisierte Prozesse. Hierbei erfolgt die Durchführung rein durch ein informationstechnologisches System und ohne jegliches Eingreifen von Personen. Die Unterscheidung erfolgt hier durch den digitalen Automatisierungsgrad. Digital integrierte Prozesse sind die dritte Art von digitalen Prozessen und im Mittelpunkt steht die Art der unterstützenden informationstechnologischen Systeme. Der digitale Integrationsgrad dient bei dieser Art zur Unterscheidung. Die letzte Art beschreibt digital vernetzte und selbststeuernde Prozesse. Dies stellt den Ausgangspunkt für die neue digitale Transformation dar. Es geht nicht um die Unterstützung eines Prozesses mit Hilfe von informationstechnologischen Prozessen, sondern um die Vernetzung und Kommunikation der Objekte der digitalen Transformation miteinander. Als Beispiel wäre hier die Produktion von kundenindividuellen Losgrößen zu nennen. Mit Hilfe eines Computer-Chips in einem Produkt, in dem Informationen

hinsichtlich der Konfiguration eines Produktes gespeichert sind, können Maschinen, die mit Sensoren ausgestattet sind, diese Chips lesen und ohne weiteres Eingreifen produzieren. Mitarbeiter:innen dienen nur mehr zur Überwachung (vgl. Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 20ff.).

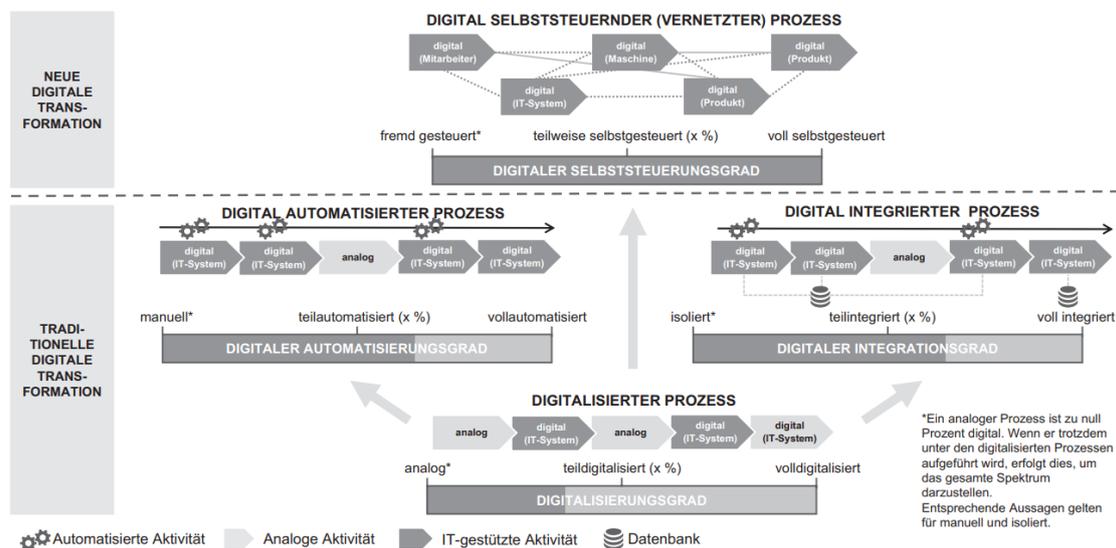


Abbildung 1: Arten von digitalen Prozessen (Quelle: Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 21)

In Tabelle 1 werden die Arten von digitalen Prozessen anhand der Dimensionen Digitalisierungsgrad, digitaler Automatisierungsgrad, digitaler Integrationsgrad und digitaler Selbststeuerungsgrad in vier Graden gemessen und so ein Reifegradmodell für Unternehmen ermittelt. Bei dieser Art von Assessment geht es in erster Linie darum, einen Handlungsbedarf festzustellen und weniger um den Fortschritt hinsichtlich der Digitalisierung zu ermitteln (vgl. Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 24f.).

Tabelle 1: Reifegradmodell für das Element Prozesse (Quelle: Appelfeller und Feldmann, 2018, S. 25)

Kriterien	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
<b>Digitalisierungsgrad</b>	0 % bis 25 % weitgehend analog	25 % bis 50 % gering digitalisiert	50 % bis 75 % über- wiegend digitalisiert	75 % bis 100 % fast volldigitalisiert
<b>Digitaler Automatisierungsgrad</b>	0 % bis 25 % weitgehend manuell	25 % bis 50 % gering automatisiert	50 % bis 75 % über- wiegend automatisiert	75 % bis 100 % fast voll automatisiert
<b>Digitaler Integrationsgrad</b>	0 % bis 25 % weitgehend isoliert	25 % bis 50 % gering integriert	50 % bis 75 % über- wiegend integriert	75 % bis 100 % fast voll integriert
<b>Digitaler Selbststeuerungsgrad</b>	0 % bis 25 % weitgehend fremdgesteuert	25 % bis 50 % gering selbst gesteuert	50 % bis 75 % über- wiegend autonom	75 % bis 100 % fast vollautonom

Es lassen sich vier Eigenschaften, die den digitalen Transformationsprozess charakterisieren, identifizieren (vgl. Krcmar, 2018, S. 7ff.):

1. Unumkehrbarkeit – etablierte Lösungen werden durch neue digitale Technologien abgelöst und auf diese wollen Anwender:innen nicht mehr verzichten wie beispielsweise die Nutzung des Smartphones.
2. Unsicherheit in der Ausführung
3. Unausweichlichkeit – zukünftige wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Problematiken müssen mit Hilfen von digitalen Technologien gelöst werden
4. Ungeheure Schnelligkeit

In Abbildung 2 werden die drei Ebenen der digitalen Transformation dargestellt. Wird eine neue Technologie eingeführt, muss auf der technischen Ebene darauf geachtet werden, dass diese mit bestehenden Systemen kompatibel ist. Auf der organisationalen Ebene müssen kontextspezifische Regelungen wie beispielsweise Betriebsvereinbarungen oder Gesetze beachtet werden. Die soziale Sphäre beinhaltet den Informationsaustausch und die Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter:innen (vgl. Bosse et al., 2019, S. 16).

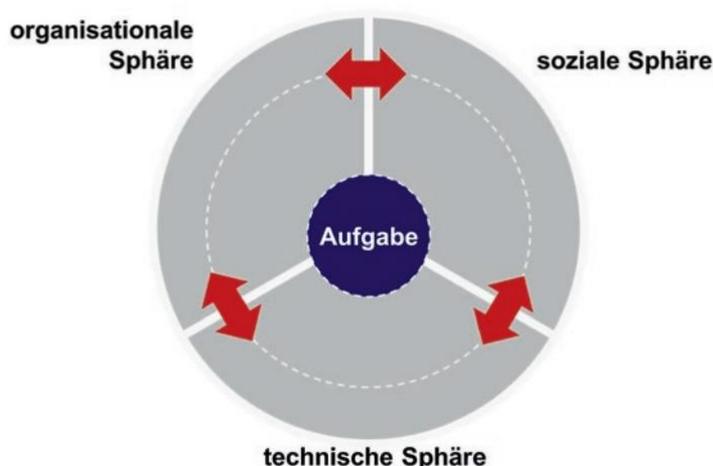


Abbildung 2: Die drei Ebenen der digitalen Transformation als komplexe Gestaltungsaufgabe (Quelle: Bosse et al., 2019, S. 16)

Der digitale Transformationsprozess lässt sich in fünf Phasen einteilen wie in Abbildung 3 ersichtlich. Der digitale Transformationsprozess beginnt mit einer Inspirationsphase in der es um die Information hinsichtlich Technologien und Lösungen geht. In der Orientierungsphase wird mit Hilfe von Reifegradmodellen eine Standortbestimmung durchgeführt. Die Umsetzung eines zumeist Pilotprojektes wird in der Planungsphase dargestellt. In der Realisierungsphase werden die geplanten Maßnahmen für die digitale Transformation umgesetzt. Um wichtige Erkenntnisse für Folgeprojekte erlangen zu können, sollten vorangegangene Prozessschritte analysiert werden und erfolgt in der Auswertungs- und Anpassungsphase (vgl. Bosse et al., 2019, S. 18ff.).



Abbildung 3: Der digitale Transformationsprozess mit seinen fünf Phasen (Quelle: Bosse et al., 2019, S. 18)

### 2.1.2 Der Kulturbetrieb

Das Wort „Kultur“ liegt dem lateinischen Wort „colere“ zugrunde und bedeutet, dass Menschen in eine vormals unberührte Natur eingreifen. Wird vom heutigen Kulturverständnis ausgegangen, liegt die Grundlage hierfür in der Anthropologie. Hier werden unter „Kultur“ Werte, Kompetenzen, Überzeugungen, Gebräuche und Sitten subsumiert (vgl. Badura und Ehresmann, 2017, S. 193). Unter Kunst in Bezug auf Kunst und Kulturbetriebe kann all jenes bezeichnet werden, was ein Kulturbetrieb auch als Kunst präsentiert. Es handelt sich dabei um eine rein funktionale und nicht inhaltliche Definition (vgl. Heinrichs, 2006, S. 16).

Heinrichs (2006) sieht den Kulturbetrieb in zwei Verständnisformen. Einerseits in Bezug auf ein betriebswirtschaftliches Verständnis und somit als eine organisatorische Einheit, die etwas zur Schau stellt oder produziert. Andererseits kann damit auch die Gesamtheit der Einzelbetriebe verstanden werden. Alle institutionellen Erscheinungsformen von Kultur können unter diesem Begriff zusammengefasst werden (vgl. Heinrichs, 2006, S. 13).

Wird das charakteristische Merkmal eines Betriebes betrachtet, nämlich dass es sich um ein produzierendes System handelt, kann dies gleichermaßen auch für den Kulturbetrieb gelten. Heinrichs und Klein (2001) subsumieren unter dem Begriff „Kulturbetrieb“ die Gesamtheit der Organisationen und Institutionen, die Kunst vermitteln und/oder produzieren. Kulturbetriebe können dem privatwirtschaftlich-kommerziellen (beispielsweise Künstleragenturen), dem privatrechtlich-gemeinnützigen (beispielsweise Kulturvereine) oder dem öffentlich-rechtlichen Bereich (beispielsweise Staatstheater) zugeordnet werden (vgl. Schneidewind, 2006, S. 13). Diese Unterscheidung ist vor allem auch deshalb von Bedeutung, da die Rechtsträgerschaft einen wesentlichen Einfluss auf die Führung des Betriebes hat, beispielsweise nach welchem Dienstrecht das Personal beschäftigt wird (vgl. Heinrichs, 2006, S. 20). Es ist zudem ersichtlich, dass auch Kulturbetriebe am Beschaffungsmarkt agieren. Dies bedeutet, dass künstlerische Ressourcen wie Ausstellungen oder Musiker eingekauft werden, um eine kulturelle Leistung, dies kann unter anderem ein Festival oder ein Film sein, zu produzieren. Die entsprechenden finanziellen Mittel werden durch die Finanzwirtschaft beschafft und die Nachfrage am Absatzmarkt geregelt. Häufig sind Kulturbetriebe sehr personalintensiv und einige zudem auch materialintensiv wie zum Beispiel Theaterbetriebe (vgl. Schneidewind, 2006, S. 16). Die personale Komponente muss gerade bei der Betrachtung

tung von Kulturbetrieben wesentlich hervorgehoben werden, da die Leistung und letztendlich die künstlerische Qualität von jenen Personen abhängt, die in beziehungsweise für diese Betriebe tätig sind wie Künstler:innen oder Kulturmanager. Es können vier Gruppen von Akteuren unterschieden werden (vgl. Heinrichs, 2006, S. 25ff.):

- 1) die Kulturmanager, sie haben unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die für das Entstehen eines Kunstwerkes wesentlich sind
- 2) die Mitarbeiter:innen wie Veranstaltungsmitarbeiter:innen, Bühnenarbeiter:innen oder Mitarbeiter:innen in der Administration
- 3) die künstlerischen und/oder vermittelnden Interpreten, sie vermitteln das Werk der Autor:innen an das Publikum wie Musiker:innen, Schauspieler:innen
- 4) die Autor:innen, sie schaffen das ursprüngliche Werk wie Theaterstücke oder Romane, Maler:innen und Komponist:innen

Der Kulturbetrieb kann in Kunstsparten gegliedert werden wie den Musikbetrieb, den Theaterbetrieb, den Literaturbetrieb, den Filmbetrieb und den Kunstbetrieb. Diese Unterteilung geht auf die drei wichtigsten menschlichen Kommunikationsformen zurück, das Sprechen im Hinblick auf Wörter und die Literatur, das Sehen im Hinblick auf Bilder und die bildende Kunst und das Hören im Hinblick auf Töne und die Musik. Der Film und das Theater stellen Mischformen aus den drei Grundformen dar (vgl. Heinrichs, 2006, S. 14).

Es lassen sich einige Besonderheiten im Hinblick auf Kulturbetriebe identifizieren. Dazu zählt beispielsweise, dass Kulturbetriebe als oberstes Ziel die Ermöglichung von Kunst und Kultur haben. Dieses gemeinsame Ziel findet sich selten in anderen Bereichen (vgl. Schneidewind, 2006, S. 19). Kulturbetriebe sind einem ständigen Zielkonflikt ausgesetzt, der darauf beruht, dass sie sich im Spannungsfeld zwischen Publikumserwartungen, kaufmännischer Überlebensfähigkeit, künstlerischer Freiheit und kulturpolitischem Auftrag befinden (vgl. Vakianis, 2006, S. 79). Eine weitere Besonderheit ist, dass Kulturbetriebe sehr arbeitsteilig und personalintensiv sind. Wird ein Theater herangezogen, können allein hier 100 Berufe differenziert werden, die sich in künstlerische Berufe, Bühnenbildnerische Berufe, Kostüm- und Maskenbildner, Bühnentechnische Berufe, Haus- und Verwaltungsberufe und sonstige Berufe gliedern lassen (vgl. Schneidewind, 2006, S. 19). Kernprozesse liegen häufig bei externen Personen. Zentrale Personen werden für einen bestimmten Zeitraum mit befristeten Dienstverträgen engagiert. Dies fördert die Heterogenität der Mitarbeiter:innen des Kulturbetriebes (vgl.

Vakianis, 2006, S. 86). Dem Kulturbetrieb liegt zudem eine besondere Komplexität zugrunde. Diese Komplexität beruht auf einem differenzierten Netzwerk von zusammenwirkenden Institutionen und Personen. Ein Kulturprodukt kann individuell konsumiert werden wie das Lesen von Büchern oder im Kollektiv bei Konzerten oder im Theater. Besonderheiten hinsichtlich der künstlerischen Produkte sind, dass diese einerseits oft nicht konservierbar sind und andererseits nur in einem geringen Ausmaß automatisiert oder technisiert sind (vgl. Schneidewind, 2006, S. 19f.). Hinsichtlich künstlerischer Produkte ist auch erwähnenswert, dass diese schwer messbar sind sowie nur eingeschränkt verbalisierbar sind (vgl. Vakianis, 2006, S. 80). Dies ist wohl einer der wichtigsten Unterschiede zu anderen Branchen. Das künstlerische Produkt wie beispielsweise ein Theaterstück ist jedes Mal, wenn es aufgeführt wird, anders. Es kann nicht 1:1 kopiert werden, sondern wird immer abweichen.

Ein grundlegendes Problem eines Kulturbetriebes liegt darin, dass der Bedarf nach künstlerischen Produkten vom Marketing nicht adressiert werden kann, da der Bedarf eines Theaterbesuches von Besucher:innen schwer zu erheben ist. Fraglich ist wie somit potentielle Besucher:innen beworben werden können beziehungsweise wie die Zielgruppe umworben werden kann. Das künstlerische Ziel von Kulturbetrieben ist zudem in erster Linie nicht auf eine Kundenorientierung ausgerichtet, sondern auf das künstlerische Produkt und deren Qualität (vgl. Vakianis, 2006, S. 91).

Im Zusammenhang mit dem Kulturbetrieb wird häufig der Kunstbetrieb synonym dafür verwendet. Zu einem Kunstbetrieb zählen aber nur jene Kulturbetriebe, die sich mit der Vermarktung und/oder Vermittlung von bildender Kunst beschäftigen. Die bildende Kunst umfasst hierbei Grafiken, Skulpturen, Gemälde, Antiken, Exotica, Antiquitäten sowie Medienkunst und Werke der Aktionskunst. Das heißt, dass der Begriff des Kunstbetriebes viel enger gefasst ist als jener des Kulturbetriebes (vgl. Heinrichs, 2006, S 59).

### 2.1.3 Organisationsentwicklung

Die zunehmende Dynamik und Technologisierung der Umwelt führen zu permanenten Veränderungen. Die Organisationsentwicklung ist hierfür eine Methode, um diese Veränderungen als Erfolgsfaktoren nutzen zu können (vgl. Kozica und Kaiser, 2017, S. 243).

Eine einheitliche Definition der Organisationsentwicklung hat sich bis dato nicht etablieren können. In der Literatur und in der Praxis finden sich eine Vielzahl an Definitionen für die Organisationsentwicklung. Hier werden ein paar Definitionen präsentiert. French und Bell (1990) sehen die Organisationsentwicklung als „eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksame, auf Zusammenarbeit gründende Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams mit Hilfe eines Organisationsentwicklungsberaters oder Katalysators. Durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung der Aktionsforschung“ (French und Bell, 1990, S. 31).

Schreyögg und Geiger (2016) haben fünf Merkmale identifiziert, die das Konzept der Organisationsentwicklung umschreiben (vgl. Schreyögg und Geiger, 2016, S. 373f.):

- 1) Ganzheitlicher Ansatz: Das Ziel der Organisationsentwicklung ist, einen Wandel der gesamten Organisation herbeizuführen.
- 2) Geplanter Wandel: innerhalb der Organisation wird ein konkreter Wandelprozess herbeigeführt.
- 3) Struktur und Verhalten: Sowohl die Organisationsstruktur als auch eine Verhaltensänderung sollen erreicht werden.
- 4) Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien: Sozialwissenschaftliche Theorien dienen als Grundlage für den Wandelprozess und der Wirkungsvermutung.
- 5) Intervention durch Spezialist:innen: Konzipiert und durchgeführt wird der Wandelprozess von Spezialist:innen.

In Anlehnung an Schiersmann und Thiel (2018) wird die Organisationsentwicklung in Kulturbetrieben nach Hausmann (2021) als „geplanter, systematischer und zielgerichteter bzw. ergebnisorientierter Veränderungsprozess in Kulturbetrieben verstanden, der in der Regel langfristig in Projektform angelegt ist und Beschäftigte aller Hierarchieebenen aktiv einbezieht.“ (Hausmann, 2021, S. 5).

Wesentlich in der Organisationsentwicklung ist das prozesshafte Vorgehen und dass hierbei sozialwissenschaftliche Methoden zum Einsatz kommen, darunter zählen Coachings oder Workshops (Hausmann, 2021, S. 5). Ziel der Organisationsentwicklung die Verbesserung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit von Kulturbetrieben, die Erhöhung der strategischen Zielorientierung, die Förderung der Veränderungs- und Lernkompetenz mit Mitarbeiter:innen sowie die positive Beeinflussung der Qualität des Arbeitslebens (vgl. Hausmann, 2021, S. 5f.).

Abbildung 4 stellt die typischen Phasen eines Organisationsentwicklungsprozesses dar. Die Pfeile in der Abbildung sollen die Dynamik des Prozesses darstellen und wie sich die Phasen gegenseitig beeinflussen. Es besteht somit die Möglichkeit, zu jedem Zeitpunkt Neukonfigurationen und/oder Rückschritte zu vollziehen. In der ersten Phase wird der Ist-Zustand analysiert. Die Ausgangssituation wird genau untersucht und Veränderungsanliegen werden formuliert. In der folgenden Phase kommt es zur Zielformulierung und zur Auftragsklärung, anschließend folgt die Strukturierung und Planung. Benötigte Maßnahmen unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen werden geplant, um daraus einen Gesamtplan des Verlaufes zu erstellen. Die Umsetzung und Kontrolle stellen die nächste Phase des Organisationsentwicklungsprozesses dar. Die geplanten Maßnahmen werden umgesetzt und die Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert. Die letzte Phase betrifft die Evaluation und den Transfer, das bedeutet, dass das Organisationsentwicklungsprojekt reflektiert wird (vgl. Hausmann, 2021, S. 7f.).

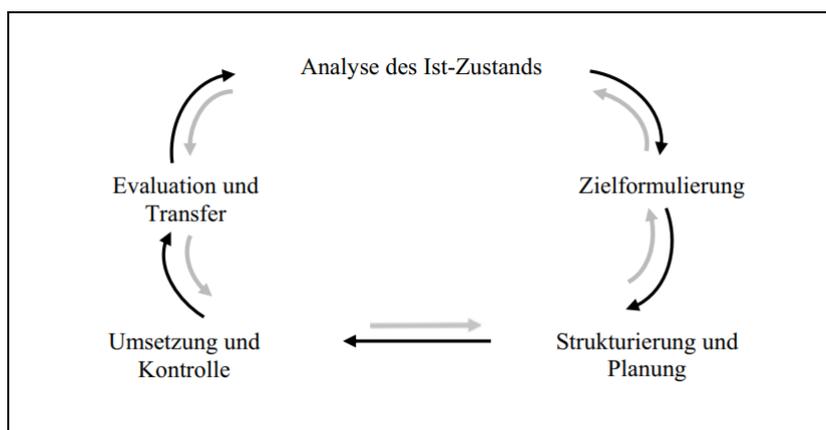


Abbildung 4: Typische Phasen in Organisationsentwicklungsprozessen (Quelle: Hausmann, 2021, S. 7)

Es lassen sich drei Gruppen von Akteuren bei Organisationsentwicklungsprozessen unterscheiden (vgl. Hausmann, 2021, S. 8f.):

1. Management/Geschäftsführung und Abteilungsleiter:innen: Das Management in Kulturbetrieben gibt die Organisationsentwicklung in Auftrag und sind wesentlich für den Erfolg verantwortlich.
2. Mitarbeiter:innen: Ein weiterer wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Organisationsentwicklungsprozesses ist die Partizipation der Mitarbeiter:innen und deren Bereitschaft, sich an jenen Prozess zu beteiligen.
3. Wissenschaftliche Begleitung/externe Moderation: Diese Personen moderieren und begleiten den Prozess und schulen die Beteiligten in Selbstorganisation und eigenverantwortlichem Lernen.

Zu den Methoden der Organisationsentwicklung zählen unter anderem Großgruppenverfahren, Teamentwicklung, Coaching und Workshops. Großgruppenverfahren finden sich häufig in der ersten als auch in der letzten Phase des Organisationsentwicklungsprozesses. Der Sinn dahinter ist, so viele Personen wie möglich zu involvieren und zu informieren. Um Arbeitsgruppen leistungsfähiger zu machen und deren Strukturen und Abläufe dementsprechend zu entwickeln, dient die Teamentwicklung. Das Coaching soll vor allem den Führungskräften dienen, um Entwicklungsprojekte erfolgreich abwickeln zu können. Mitarbeiter:innen sollen in kleineren Gruppen im Rahmen von Workshops gemeinsam bestimmte Themen bearbeiten (vgl. Hausmann, 2021, S. 10f.).

Die Entwicklung hinsichtlich der digitalen Transformation führt zu einer Änderung im Organisationsverständnis. Eine Chance liegt in der Neuausrichtung von Vorstellungen. Eine Herausforderung liegt jedoch in der zerstörerischen Wirkung von digitalen Transformationen. Das heißt, dass unter anderem bisherige Wettbewerbsvorteile verloren gehen können oder auch technologischen Risiken (vgl. Reinhardt, 2020, S. 107). Es kann auch gesagt werden, dass sich Unternehmen zwischen Destruktion und Rekonstruktion befinden. Organisationen müssen in diesem Spannungsfeld entscheiden, mit Hilfe welches Organisationsmodells die Ziele der Zukunft erreicht werden sollen. Hier kommt die Organisationsentwicklung ins Spiel und die Einführung eines neuen Organisationsverständnisses. Problematisch wird gesehen, dass häufig eine nicht zeitgemäße Organisationsentwicklung angewendet wird. Symptome dafür können sein, dass Entscheidungen bürokratisiert werden, zwischen Führung und Arbeitsebene Informationslücken entstehen und es zu Leistungsschwächen am Markt kommt. Eine moderne

Organisationsentwicklung soll den Übergang von der analogen in die digitale Welt systematisch begleiten und ein neues Verständnis hinsichtlich Organisationen im Sinne von Organisationsgestaltung, neuer Methoden und digitale Kommunikation vermitteln (vgl. Reinhardt, 2020, S. 108f.).

Reinhardt (2020) versteht unter der digitalen Organisationsentwicklung eine „Managementwissenschaft, die einzelne Aspekte moderner Betriebswirtschaftslehre, Technologie- und Datenwissenschaften sowie Sozialwissenschaft miteinander verbindet. Es geht um die Verschmelzung traditioneller Ansichten zur Organisation und seiner Akteure mit neuen Ansätzen, Modellen und praktischen Erprobungen aus dem Kontext der Digitalisierung von Organisationen. Das Ziel ist es, die Strukturen und das Akteursverhalten in der Organisation an die Anforderungen der Digitalisierung anzupassen und die DNA der Organisation im Kern digitaler zu machen“ (vgl. Reinhardt, 2020, S 109f.).

Die digitale Organisationsentwicklung kann als konvergente Disziplin angesehen werden, das heißt es kommt zu einer Vermischung von praktischen und theoretischen Erklärungsansätzen hinsichtlich des Einsatzes von digitalen Technologien zur Verbesserung oder auch Veränderung von ökonomischen Leistungsfähigkeiten von Organisationen. Das Ziel der digitalen Organisationsentwicklung ist es, sowohl strategisch als auch operativ mit Hilfe von neuen Instrumenten und Verfahren sowohl die Organisation als auch die Menschen insofern zu befähigen, dass die digitale Transformation bewältigt werden kann (vgl. Reinhardt, 2020, S. 110).

Als digitale Transformation wird der Weg zur digital transformierten Organisation bezeichnet. Um dies erreichen zu können, werden neue Instrumente und Methoden angewendet. In der digitalen Organisationsentwicklung können drei Ziele abgeleitet werden (vgl. Reinhardt, 2020, S. 111f.):

1. Innovations- und Erneuerungsziel: Organisationen sollen durch den Einsatz von digitalen Technologien erneuert werden.
2. Sozialisierungsziel: Die Akteure sollen durch den Einsatz von digitalen Technologien an zukünftige Umweltentwicklungen angepasst werden.
3. Wirtschaftlichkeitsziel: Neue Geschäftsfelder sollen durch den Einsatz von digitalen Technologien entwickelt werden.

Das Modell der digitalen Organisationsentwicklung wird in Abbildung 5 dargestellt. Zudem ist der Zusammenhang zwischen der Transformation der Organisation und der Wahl eines Organisationsmodells abgebildet. Die Basis bildet das Organisationsmodell. Hier stellt sich die Frage, um welche Art von Organisation handelt es sich. Im nächsten Schritt werden Ziele für unterschiedliche Bereiche gebildet wie Produktivitäts-, Innovations- oder Sozialisierungsziele. Des Weiteren erfolgt die Modellierung und die Wahl eines Organisationsmodells. Hier kann zwischen programmatische und hermeneutische Organisationsmodelle gewählt werden. Zum Schluss erfolgt die eigentliche Transformation. Die Grundstrukturen der Organisationen werden dabei transformiert (vgl. Reinhardt, 2020, S. 113f.).

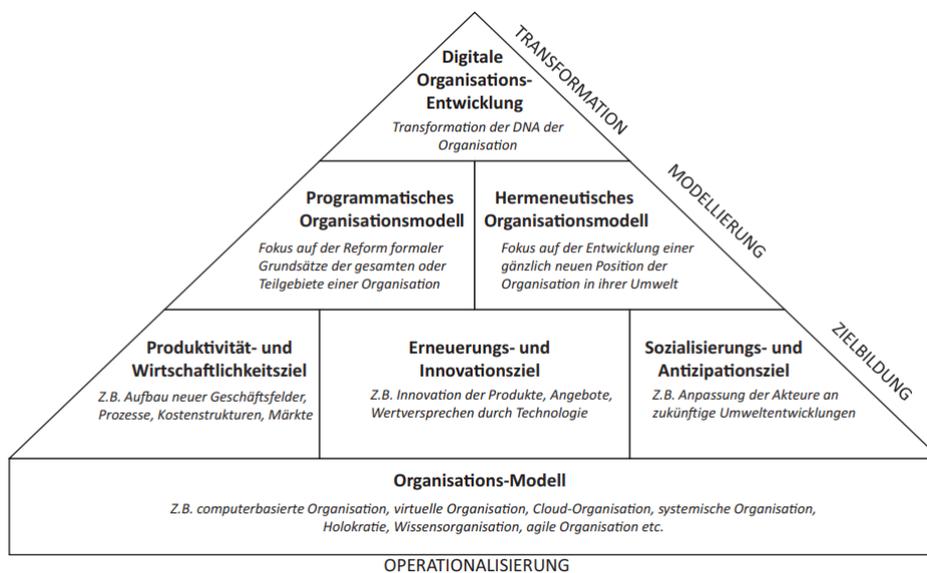


Abbildung 5: Modell der digitalen Organisationsentwicklung (Quelle: Reinhardt, 2020, S. 113)

## 2.2 Der Kulturbetrieb und die digitale Transformation

Da sich die Lebenswirklichkeit der Menschen weltweit verändert, werden Kulturbetriebe vor komplexe Herausforderungen gestellt, um auch digitale Zielgruppen erreichen zu können. Digitale Angebote sichern aber nicht automatisch eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation von Kulturbetrieben. Diese Angebote müssen zudem mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Nutzer:innen übereinstimmen (vgl. Euler, 2019, S. 57).

Im Gegensatz zu Industriebetrieben, die sich durch einen hohen Automatisierungsgrad in den Produktionsprozessen auszeichnen und wo die Digitalisierung bereits fortgeschritten ist, sind Kulturbetriebe dem Dienstleistungssektor zuzuordnen und die Digitalisierung ist noch zögerlich verbreitet. Zwar sind bereits Organisationsbereiche wie Ticketing, Kommunikation, Beleuchtung oder auch Buchhaltungssysteme digitalisiert, doch fehlt es in den meisten Fällen an einem digitalen Konzept oder einer digitalen Strategie (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 12).

Nicht nur die Kommunikation wird in den Kulturbetrieben digital, sondern auch das Angebot von Kulturbetrieben wird digitaler beispielsweise werden Filme und Musik gestreamt, Konzerte digital erlebbar gemacht und Museen digitalisieren teilweise die Sammlungen (vgl. Jagla und Knoblich, 2020, S. 2). Die digitale Transformation bringt Kulturbetrieben noch mehr Möglichkeiten wie die Livebeteiligung von Zuschauer:innen in Theaterinszenierungen. Ein Beispiel hierfür wäre die Inszenierung „Der Kreisky-Test“ von Nesterval, eine Online-Produktion und Koproduktion von Nesterval und brut Wien. Diese Produktion wurde sogar mit dem österreichischen Nestroy Corona Spezialpreis 2021 ausgezeichnet. Die Aufführung fand in Form einer Zoom-Konferenz statt und war komplett online. Dennoch war diese interaktiv und immersiv. Zur Teilnahme mussten sich die Zuschauer:innen zu einer bestimmten Zeit in Zoom einfinden, das heißt erforderlich für die Teilnahme war ein Laptop oder ein Computer mit Kamera und Mikrofon und die kostenlose Videokonferenz-App Zoom. Die Grenze zwischen Besucher:innen und Performer:innen war dabei fließend. Die Kapazität für die einzelnen Veranstaltungstermine war mit 16 Personen beschränkt und jeder Termin war ausverkauft. Daraus lässt sich erkennen, dass Zuschauer:innen durchaus bereit sind, digitale Experimente einzugehen beziehungsweise neuen Formaten eine Chance geben (vgl. Brut, 2020). Dies zeigt, dass es zu einem Rollenwechsel von Kulturkonsument:innen kommt. Kulturkonsument:innen wandeln sich zu Co-Kreativen und Prosumenten. Der

Kulturbetrieb wandelt sich seinerseits zu einem Anbieter, der offen für neue Impulse ist und das Mitmachen durchaus fördert (vgl. Jagla und Knoblich, 2020, S. 2). Die Zusammenarbeit zwischen dem Kulturbetrieb und den Kulturkonsument:innen beruht auf der Annahme, dass Kulturkonsument:innen nicht nur über Bedürfnisse verfügen, sondern diese auch Kompetenzen haben. Dies kann zu Co-Kreativen beziehungsweise zu Prosumenten führen (vgl. Kaul, 2020, S. 40). Durch die Digitaltechnik können völlig neue Angebote entstehen, aber auch vorhandene Dienstleistungen und Produkte können digitalisiert werden (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 4). Das inhaltliche Angebot bestimmt das Handeln von Kulturbetrieben. Dies sollte auch den zentralen Ansatz der digitalen Strategie bilden. Die digitalen Möglichkeiten sollten aber nicht als Ersatz für die grundsätzlichen Leistungen stehen. Die Einsatzmöglichkeiten der Digitalisierung variieren nach den Sparten, das heißt Museen und Ausstellungshäuser, Theater- und Opernhäuser, Orchester- und Konzerthäuser verfügen über unterschiedliche Angebote und bedürfen daher unterschiedlicher digitaler Strategien. Für Museen beziehungsweise Ausstellungshäuser kann dies beispielsweise in einer digitalen Inventarisierung liegen, Theater können Aufführungen über Online-Plattformen dokumentieren und Orchester können in Digital Concert Halls auftreten (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 15ff.). Digitalisierte kulturelle Inhalte können aber einen Besuch in kulturellen Einrichtungen nicht ersetzen, da es um das Erleben und das persönliche Erfahren geht. Diese Angebote dienen dazu, um eine Alternative zum eigentlichen Besuch zu bieten und auch um Personen zu animieren, kulturelle Inhalte vor Ort zu konsumieren (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 18). Die digitale Transformation liegt aber nicht nur in der Vermittlung und Übertragung von kulturellen Inhalten, sondern sollte auch die kreative Aneignung der digitalen Möglichkeiten ermöglichen. Der digitale Raum soll als zusätzliche Produktionsstätte dienen (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 18).

Nicht nur die Arbeit von Künstler:innen wird durch die digitale Transformation verändert oder zumindest beeinflusst. Gerade der Verwaltungsbereich, Marketing und Kommunikation oder die Technik sind wesentlich davon betroffen. Arbeitsprozesse, Arbeitsabläufe und Tätigkeitsprofile werden durch die digitale Transformation hinterfragt. Ziel dabei ist es oftmals, Tätigkeitsbereiche zu vereinfachen. Neben einem veränderten Personalmanagement spielt auch ein Generationenwechsel eine Rolle, der parallel zur digitalen Transformation verläuft. Neue Generationen wachsen mit digitalen Medien und Geräten auf. Dementsprechend selbstverständlich ist deren Umgang mit digitalen Techniken. Die Projektarbeit, die gerade in Kulturbetrieben häufig zu sehen ist, verändert sich aufgrund von Cloud Computing, das heißt auf externen Servern liegen Teile

der IT-Infrastruktur und Teammitglieder können darauf ortunabhängig zugreifen. Für Kulturbetriebe lassen sich Softwarelösungen finden, die auf die Sparten abgestimmt sind wie beispielsweise Theasoft, Virtual Exhibition Editor oder Orchestra Planing and Administration System. Es lassen sich zudem Softwarelösungen für Teilbereiche von Kulturbetrieben finden wie für das Ticketing, das Projektmanagement oder für die Koordination von Künstler:innen Bookings (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 25ff.). Veränderungen können bereits in Kommunikationsabteilungen von Kulturbetrieben erkannt werden, da beispielsweise Pressemitteilungen an Multiplikatoren wie Journalisten durch Social-Media-Kanäle versendet werden. Umwälzende Vermittlungspotenziale bringt auch die Augmented und Virtual Reality (vgl. Simon, 2019, S. 80).

Eine Herausforderung in Kulturbetrieben ist, dass die Integration von digitalen Möglichkeiten ganzheitlich gedacht werden müssen und es häufig zu Schnittstellenproblemen kommt. Eine weitere Herausforderung ist, dass für strategische Arbeiten die zeitlichen Ressourcen fehlen (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 12). Eine weitere Herausforderung liegt vor allem darin, dass Kulturbetriebe sich verändern müssen, aber es noch unklar ist, wie sich die Welt tatsächlich in der Zukunft verändert und diese Radikalität die Schwierigkeit darstellt (vgl. Simon, 2019, S. 80).

Die Kompetenzen und Einstellungen der Zielgruppen von Kulturbetrieben verändern sich durch die zunehmende Digitalisierung. „Digital Natives“ beispielsweise sind Personen, die mit der Digitalisierung aufwachsen und selbstverständlich mit digitalen Angeboten umgehen. Kulturbetriebe müssen auf diese veränderten Erwartungen der Besucher:innen eingehen und ihre Angebote beziehungsweise die digitalen Aufbereitungen entsprechend anpassen. Die Art der Besucher:innen-Partizipation kann in unterschiedliche Intensitätsgrade eingeteilt werden (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 21):

- Besucher:innen sind an der inhaltlichen Gestaltung der Leistung beteiligt
- Passive Rezeption, beispielsweise Besuch einer Theatervorstellung
- Aktive Rezeption, beispielsweise mit Hilfe von Multimedia Guides

Eine Voraussetzung für den digitalen Transformationsprozess ist das Vorhandensein einer digitalen Infrastruktur, unabhängig davon, ob diese in Kooperation mit anderen Partner:innen zur Verfügung gestellt wird oder fixe Ressourcen der Kulturbetriebe darstellen. Die digitale Infrastruktur beinhaltet sowohl die Soft- als auch Hardware (vgl.

Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 23). Die Software beinhaltet beispielsweise Planungssoftware oder Buchhaltungssoftware. Smartphones und Laptops zählen unter anderem zur Hardware.

Ein weiterer erwähnenswerter Punkt ist die Datennutzung und der Datenschutz. Kulturbetriebe müssen sich, ebenso wie andere Betriebe, diesen Themen stellen. Nicht nur aufgrund von gesetzlichen Gegebenheiten wie der Datenschutzgrundverordnung, sondern auch aus Respekt gegenüber dem Publikum heraus, einen gesetzeskonformen und angemessenen Umgang mit den Daten zu gewährleisten. Diesbezüglich müssen sich Kulturbetriebe die Frage stellen, welche Daten der Besucher:innen überhaupt erhoben und gespeichert werden müssen (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. 23ff.).

## 2.3 Theoretische Modelle der Veränderung

In diesem Abschnitt der Arbeit werden theoretische Modelle der Veränderung betrachtet. Da diese die Grundlage von digitalen Transformationsprozessen darstellen, ist es wesentlich, diese auch theoretisch zu beleuchten. Es wurde ein Schwerpunkt auf Phasenmodelle gelegt, da diese für die Zielerreichung in Form des Leitfadens für die geeignetste theoretische Form schienen. Fünf Modelle wurden hierfür ausgewählt, die sich in der Vorgehensweise und der Zielsetzung unterscheiden, um einen Vergleich erhalten zu können. Für die empirische Untersuchung beziehungsweise für die Basis des Leitfadens wird das Phasenmodell organisationaler Veränderung oder 3-Phasenmodell nach Lewin angewendet. Grund hierfür ist, dass dieses Modell einfach anzuwenden ist. Gerade bei knappen finanziellen und personellen Ressourcen ist es erforderlich, dass das Modell ohne lange Einführungen einsetzbar ist.

### 2.3.1 Phasen organisationale Veränderung nach Lewin

Die Phasen organisationaler Veränderung nach Lewin werden häufig auch als das Drei-Stufen-Modell von Kurt Lewin (1947) bezeichnet. Die drei Phasen sind Unfreezing – Moving – Refreezing und jeder Veränderungsprozess sollte diese durchlaufen. Die Begriffe stellen ein Sinnbild dar, indem davon ausgegangen wird, dass eine Veränderung erst dann entstehen kann, wenn ein gefrorener Zustand aufgetaut wird, die Veränderung findet dann statt und um diesen Zustand nachhaltig beibehalten zu können, muss dieser wieder eingefroren werden. Würde es nicht diese Änderung von Aggregatzuständen geben, würde der Veränderungsprozess in Organisationen zerbrechen (vgl. Hausmann, 2021, S. 6).

Die Phasen stellen sich wie folgt dar (u.a. vgl. Hausmann, 2021, S. 6f., Werther und Jacobs, 2014, S. 51f., Krüger und Bach, 2014, S. 50., Andriof, 2021, S. 8):

1. Unfreezing: Der Veränderungsprozess wird in der ersten Phase geplant, wie auch vorbereitet. Die Organisation wird zudem mobilisiert. Die Ausgangssituation wird dafür analysiert und eine Bereitschaft, um den Wandel durchführen zu können, erzeugt. Es soll erklärt werden, warum die Veränderung/en notwendig ist/sind.

2. Moving: In dieser Phase findet die tatsächliche Veränderung statt. Geplante Maßnahmen und die entsprechenden Strategien werden umgesetzt. Um die Zielvorstellung erreichen zu können, werden Werte, Strukturen und Prozesse in Organisationen implementiert.
3. Refreezing: Das Neuetablierte wird in der dritten Phase verfestigt. Diese Phase wird in letzter Zeit kritisiert, da die Veränderungsdynamik mittlerweile ein dauerhafter Zustand ist und daher mehr oder weniger einen flüssigen Zustand darstellt. Es soll in die neue Situation um- beziehungsweise eingewöhnt werden. Rückfälle sollen vermieden werden.

In Abbildung 6 werden die drei Phasen grafisch dargestellt und genauer beschrieben.

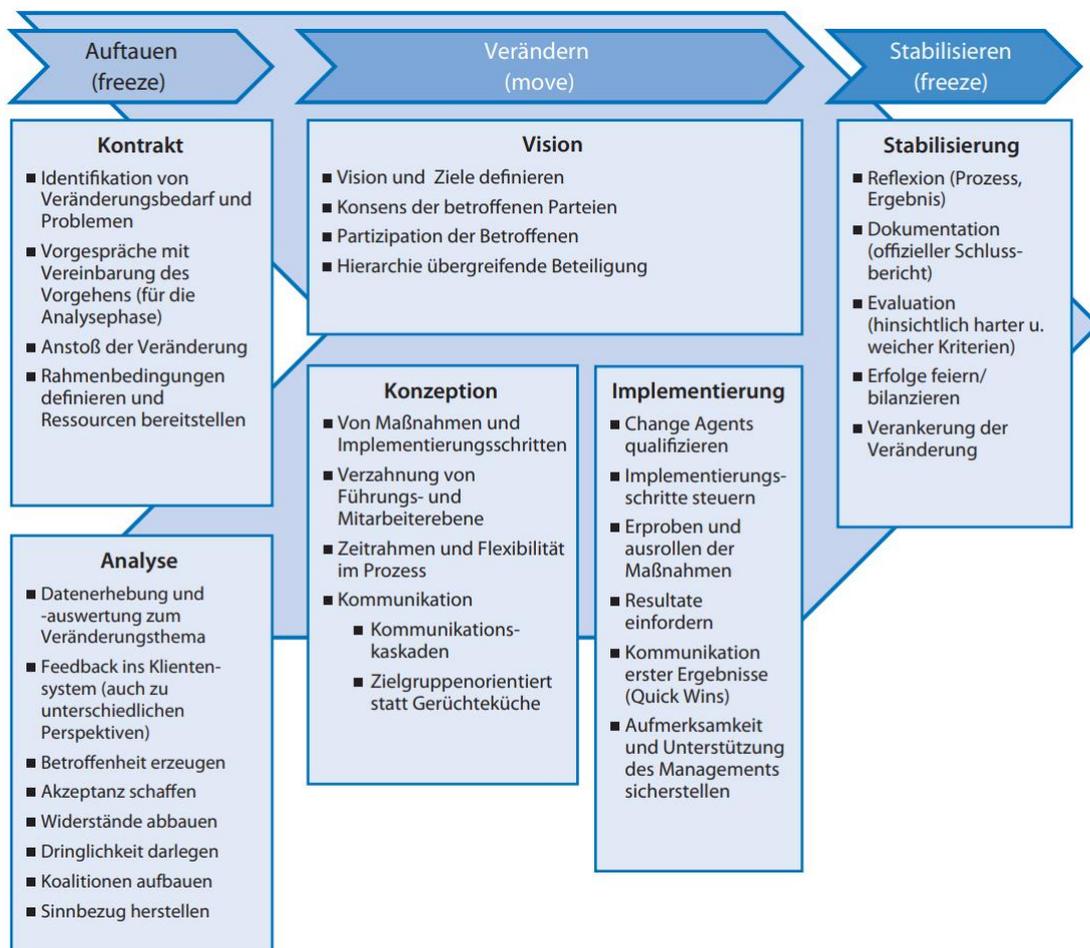


Abbildung 6: Kurt Lewins Drei-Phasenmodell der Veränderung (Quelle: Kauffeld et al., 2019, S. 83, in Anlehnung an Lewin, 1963)

### **2.3.2 Der Gestaltzyklus der Veränderung und des Lernens**

Der Gestaltzyklus der Veränderung und des Lernens ist ein weiteres Modell, mit Hilfe dessen Veränderungen gemanagt werden können. Es geht darum, dass sowohl Organisationen als auch Personen verschiedene Phasen in der Veränderung durchlaufen, um diese erfolgreich vollziehen zu können. Wichtig hierbei ist, dass sich die Organisationen und die Personen bewusst werden müssen, in welcher Phase sie sich befinden, um in weiterer Folge Energie aktivieren zu können und so zielführende Handlungen ausführen zu können. Es kann somit gesagt werden, dass das Bewusstsein und die Wahrnehmung die Grundlagen für die Veränderung bilden (vgl. Nevis, 1988, S. 11). Der Zyklus der Veränderung und des Lernens wurde auf Basis der Gestalttheorie entwickelt. Unter Gestalttheorie versteht Guss (1977) die Beschäftigung von ganzheitlichen Zusammenhängen zwischen dem menschlichen Erleben und dem Verhalten. Dabei steht die Ordnung des seelischen Geschehens im Vordergrund. Gestalt selbst bezeichnet „das Ganze“ und dass dieses Ganze mehr ist als die Summe der einzelnen Teile (vgl. Hartung, 2014, S. 1). Das Bewusstsein muss verändert werden, um ein anderes Handeln hervorrufen zu können: „Der effektivste Druckpunkt für die Einleitung von Veränderung in der Psychotherapie oder sonst wo scheint als nicht die Handlung, nicht das betreffende Verhalten selbst, sondern die Bewusstheit zu sein.“ (Wheeler, 1993, S. 48) Somit stellen die Wahrnehmung und die Bewusstheit zentrale Elemente des Zyklus der Veränderung und des Lernens dar (vgl. Nevis, 1988, S. 16).

### **2.3.3 Der Lebenszyklus von Organisationen**

Lievegoed (1974) hat drei idealtypische Phasen des internen Entwicklungsprozesses von Organisationen entwickelt. In Abbildung 7 werden diese Phasen beschrieben. Erwähnenswert wäre zudem, dass es nach jeder Phase zu einer Krisenphase kommt, bevor eine Weiterentwicklung möglich ist. Die erste Phase beschreibt die Gründungsphase, gefolgt von der Differenzierungsphase. Aufgaben werden in dieser Phase delegiert und Abteilungen spezialisiert. Die letzte Phase wird als Integrationsphase bezeichnet und beschreibt die Beziehungspflege nach innen und außen (vgl. Lauer, 2019, S. 24ff.).

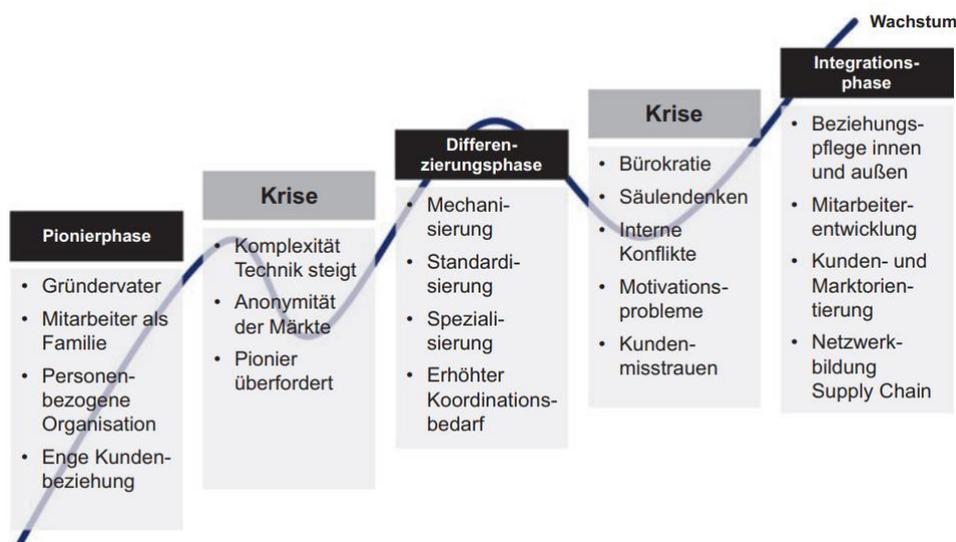


Abbildung 7: Der Lebenszyklus der Unternehmung (Quelle: Lauer, 2019, S. 24 in Anlehnung an Lievegoed 1974)

Lievegoed verwendet diese Phasen als Grundlage, um den Wandel von Organisationen zu erklären. Mit Glasl wird eine vierte Phase Assoziationsphase hinzugefügt. Das Vier-Phasen-Modell nach Glasl und Lievegoed (1996) stellt Organisationen als soziale Organismen dar, die eine Eigendynamik entfalten und sich verändern können, wobei alle die vier Phasen durchlaufen werden.

### 2.3.4 Theorie U

Der deutsche Wissenschaftler und Berater Otto C. Scharmer hat die Theorie U entwickelt. Das Ziel dieser Theorie ist es, Organisationen und Menschen dabei zu helfen, Gestaltungspotenziale zu ermitteln, um daraus die Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Gerade bei Veränderungsprozessen kann diese Theorie zur Unterstützung angewendet werden (vgl. Strümpf, 2021, S. 113). Nach Scharmer (2009) liegt der Erfolg einer Veränderung darin, dass diese von einer Aufmerksamkeit abhängig ist, die bewusst gestaltet ist. Bewusst gestaltete Aufmerksamkeit beschreibt eine soziale Technik, deren Bestandteile die Beobachtung, Wahrnehmung und Achtsamkeit sind. In Abbildung 8 wird der Prozess abgebildet. Dieser gründet auf in fünf Schritten.



Abbildung 8: Theorie U (Quelle: Presencing Institute, 2022)

Die linke Seite hat die Aufmerksamkeit der Veränderung zum Schwerpunkt und soll die Wahrnehmung schärfen. Die rechte Seite stellt die Entstehung der Veränderung dar. Der Weg innerhalb des Prozesses kann als schlängelnde Bewegung dargestellt werden, wohingegen die Hauptrichtung des Prozesses stabil ist, das heißt, entlang des U's (vgl. Beutelschmidt et al., 2013, S. 24f.). Als Abwärtsbewegung kann die linke Seite betrachtet werden. Diese führt in die Tiefe. Es geht um die Öffnung hinsichtlich des Veränderungsthemas. Neben Beobachten, Analysieren und Untersuchen gehört auch die empathische Hinwendung zu dieser Theorie. Der Scheitelpunkt stellt den Wendepunkt des Prozesses dar. Von der Vergangenheit wird der Blick in die mögliche Zukunft gerichtet. Auf der rechten Seite kommt es zu einer Aufwärtsbewegung. Neue Ideen und Prototypen werden umgesetzt (vgl. Andriof, 2021, S. 2f.)

„Im Kern schlägt der U-Prozess vor, nicht von der Herausforderung zur Handlung zu springen, sondern bewusst die Struktur der eigenen Aufmerksamkeit zu gestalten. In dieser bewussten Gestaltung der eigenen Aufmerksamkeit liegt ein Hebel, Zukunftsmöglichkeiten wahrzunehmen und aus ihnen heraus zu handeln.“ (vgl. Scharmer, 2009, S. 11)

### 2.3.5 Scrum und Design Thinking

Bei Scrum handelt es sich um ein Management-Rahmenwerk, das zur Entwicklung von komplexen Produkten dient. Der in Scrum definierte Prozess endet bei den Anforderungen. Wie diese umgesetzt werden, ist durch Scrum nicht festgelegt. Für die Entwicklung von Scrum ist im Wesentlichen festgelegt, dass Kunden eng einbezogen werden, dass die Projekte laufend überwacht und korrigiert werden, dass in kurzen und zyklischen Abständen Systemteile prioritätsgerecht ausgeliefert werden und dass mit den Anforderungen aktiv umgegangen wird (vgl. Goll und Hommel, 2015, S. 83). Schwaber und Sutherland (2020) definieren Scrum als ein simples Rahmenwerk, um Personen, Teams und Organisationen dabei zu helfen, Werte durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren.

Bestandteile von Scrum sind Folgende (vgl. Goll und Hommel, 2015, S. 84):

- Kunden und deren Mitwirkung
- Entwicklungsteams, die sich selbst organisieren
- Aufgaben werden priorisiert
- Die Vorgehensweise ist iterativ und inkrementell
- Transparenz
- Regelmäßige Überprüfung und flexible Anpassung

Um Risiken zu kontrollieren und Vorhersagen optimieren zu können, basiert der Scrum-Prozess auf einem iterativen und inkrementellen Ansatz. Alle Personen, die an dem Prozess beteiligt sind, verfügen über Fachkenntnisse und Fähigkeiten, um die Arbeit erledigen zu können (vgl. Schwaber und Sutherland, 2020, S. 3).

Abbildung 9 symbolisiert den Scrum-Prozess, das heißt von der Vision eines Produktes bis zu dessen Auslieferung. Als Sprint wird dabei ein Zyklus verstanden. In diesem Zyklus werden die Arbeitspakete des Sprint Backlog abgearbeitet, um ein potenzielles auslieferbares Produkt erhalten zu können. Die Arbeitspakete werden klein gehalten, um sie innerhalb von wenigen Tagen abarbeiten zu können (vgl. Goll und Hommel, 2015, S. 87).

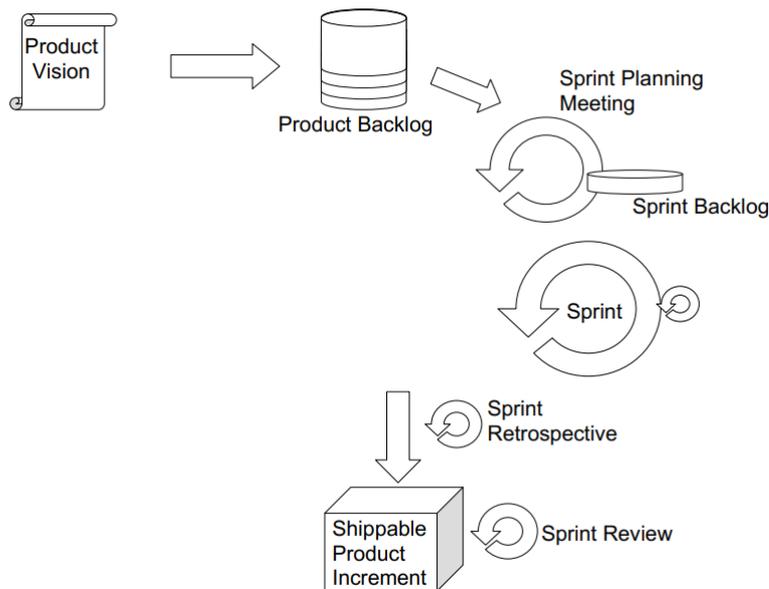


Abbildung 9: Von der Vision zum fertigen Produkt (Quelle: Goll und Hommel, 2015, S. 87)

„Design Thinking ist eine systematische Innovationsmethode, die in allen Lebensbereichen angewendet werden kann. Design Thinking ist kein Algorithmus, also eine genau definierte Handlungsvorschrift zur Lösung eines Problems [...], sondern eine Heuristik, die ganz bestimmte Verfahrensschritte vorgibt, die sich in der Praxis in einer bestimmten Abfolge als zweckmäßig erwiesen haben und die unter ganz bestimmten Bedingungen, nämlich in einem multidisziplinären Team, ihr vollständiges Erfolgsspektrum entfalten können.“ (vgl. Plattner et al., 2009, S. 103) Bei Design Thinking handelt es sich um einen Innovationsansatz und stellt einen ergebnisoffenen, strukturierten Prozess dar, der ein kooperativ handelndes Team beinhaltet. Design Thinking beinhaltet einen variablen und kreativitätsfördernden Raum, den Design Thinking Prozess und ein multidisziplinäres Team. Es handelt sich um keinen linearen Prozess, sondern er ist geprägt von Schleifen und Iterationen. Nutzer- und Stakeholdergruppen werden dabei frühzeitig einbezogen. Die Arbeit mit Design Thinking ermöglicht durch das ständige Nachjustieren im Prozess die Entwicklung von innovativen Lösungen, da Kundenwünsche während des Prozesses berücksichtigt werden können und integriert werden (vgl. Heller et al., 2020, S. 19f.). Design Thinking liegen vier grundlegende Prinzipien zugrunde. Diese wären der Mensch als Ausgangspunkt, multidisziplinäre Teams, ein kreatives Umfeld und einen Prozess. Der Ausgangspunkt Mensch zielt auf die Bedürfnisse und Probleme ab. In multidisziplinäre Teams sollen unterschiedliche Disziplinen in den Teams gleichmäßig verteilt werden. Das kreative Umfeld beinhaltet die Zuhilfenahme von Methoden, die den kreativen Arbeitsprozess unterstützen sollen. In dem Prozess

werden Anpassungen zugelassen und sogar erwünscht (vgl. Schallmo und Lang, 2020, S. 27ff.)

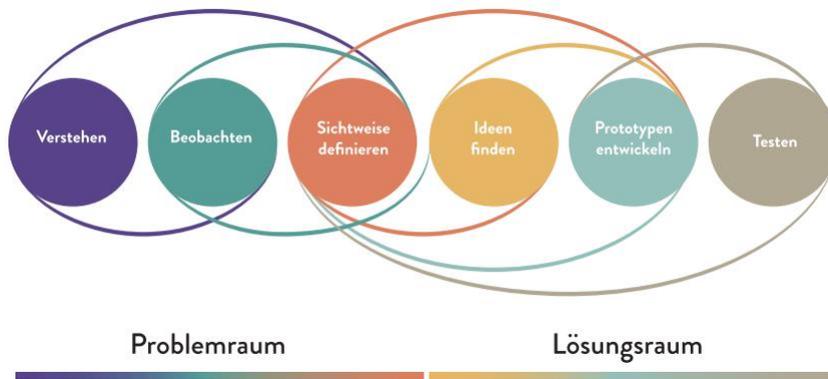


Abbildung 10: Der Design Thinking Prozess (Quelle: Heller et al., 2020, S. 21)

In Abbildung 10 werden die sechs Prozess-Schritte des Design Thinking Prozesses dargestellt. Im Problemraum werden Probleme durchdrungen und die Sichtweise der Nutzer:innen erforscht. Im Lösungsraum werden Ideen generiert und daraus Prototypen erstellt und getestet (vgl. Heller et al., 2020, S. 21).

### 3. Empirische Untersuchung

*Der Wandel ist das Gesetz des Lebens; wer nur auf die Vergangenheit blickt, verpasst mit Sicherheit die Zukunft.“*

John F. Kennedy

Das dritte Kapitel umfasst die empirische Untersuchung. Zunächst wird die Methodik erläutert und im Anschluss werden die Ergebnisse dargestellt. Das Unterkapitel „Methodik“ unterteilt sich in „Stichprobe“, „Expert:inneninterviews“, „Durchführung Expert:inneninterviews“, „Auswertung Expert:inneninterviews“. Es soll die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung näher erklärt werden und diese dadurch nachvollziehbar und transparent gemacht werden.

#### 3.1 Methodik

Das Forschungsdesign beziehungsweise die genaue Festlegung über die Planung und den Ablauf des Forschungsprozesses wurde im Vorfeld entwickelt. Teil des Forschungsdesigns ist es, Entscheidungen hinsichtlich der Datenauswahl, Datenerhebung und Auswertungen zu treffen (vgl. Baur und Blasius, 2019, S. 9). In der vorliegenden Studie wurde ausschließlich die qualitative Methode des Expert:inneninterviews angewendet. Dies ist eine ausdifferenzierte Methode, um qualitative Informationen zu erhalten. Die Führung des Interviews ist mit einem, im Vorfeld erstellten Leitfaden, gestaltet (vgl. Helfferich, 2019, S. 669). Expert:innen können über Kontextwissen verfügen. Das ist Wissen über ein bestimmtes Handlungsfeld, in dem Wissen angeeignet werden kann. In diesem Handlungsfeld sind die Expert:innen aber nicht selbst tätig. Davon zu unterscheiden ist das sogenannte Betriebswissen. Dies ist jenes Wissen, über das Expert:innen über das eigene Handlungsfeld verfügen (vgl. Nohl, 2017; S. 16f.).

Aus folgenden Gründen wurde diese Methode angewendet: Der erste Grund liegt in der Organisation von Kulturbetrieben. In Kulturbetrieben fehlen häufig personelle und zeitliche Ressourcen und eine Befragung, beispielsweise durch einen Fragebogen, wäre schwer durchsetzbar gewesen. Der zweite Grund ist, dass für die Informationssammlung, für die Erstellung des Leitfadens, das Expert:inneninterview als die geeignetste Methode angesehen wurde. Dies lag vor allem daran, dass es sich um ein semistrukturiertes Gespräch handelte und durch die dementsprechende Offenheit ein

zusätzlicher Informationsgewinn zu der Thematik gegeben war. Die Einstellungen, Vorstellungen und Emotionen konnten dadurch mitberücksichtigt werden. Hingegen bei einem starren Fragebogen wäre dies nicht möglich, obwohl gerade bei Veränderungsprozesse für diese Informationen eine wesentliche Rolle spielen. Komponenten der Alltagskommunikation kommen im Interview am besten zur Geltung. Das bedeutet, einander zu zuhören, von Erlebnissen zu berichten oder auch Standpunkte deutlich zu machen. Dieses Erhebungsverfahren kann somit, neben Orientierungen und Perspektiven, auch Erfahrungen mitberücksichtigen (vgl. Nohl, 2017; S. 3).

Bei der Stichprobe wurden Mitarbeiter:innen von drei österreichischen Kulturbetrieben befragt. Es handelte sich dabei um eine bewusste Auswahl. Diese fiel auf Kulturbetriebe, die interdisziplinär tätig sind. Dadurch werden alle Sparten des Kulturbereiches abgedeckt. Dies stellte eine Zeitersparnis dar, da nicht noch weitere Personen aus anderen Kulturbetrieben anderer Sparten befragt werden mussten. Die Mitarbeiter:innen sind auf den unterschiedlichen Ebenen der Kulturbetriebe tätig. Zunächst wurde der Kontakt mit den Führungskräften aufgenommen, um dann im Schneeballprinzip weitere Gesprächspartner:innen zu gewinnen.

Ein im Vorfeld erstellter Gesprächsleitfaden wurde an alle Expert:innen per E-Mail versendet, damit alle die Möglichkeit hatten, sich auf das Interview vorzubereiten. Der Gesprächsleitfaden beinhaltete eine Einführung in die Thematik sowie einen Frageteil mit repräsentativen Fragen zum Thema des digitalen Transformationsprozesses. Während des Gespräches wurden noch zusätzliche Fragen gestellt, wobei großer Wert auf systemische Fragen gelegt wurde, um den Informationsgehalt zu vergrößern. Bei qualitativer Forschung ist ein Pretest möglich, aber es ist einfacher, auftretende Probleme bei der Datenerhebung in einer späteren Phase zu korrigieren wie beispielsweise Fragen in den Leitfaden zu ergänzen (vgl. Baur und Blasius, 2019, S. 11). Allen Expert:innen wurden prinzipiell die gleichen Fragen entsprechend dem Gesprächsleitfaden gestellt, weshalb die Interviews vergleichbar sind, da dasselbe Thema behandelt wurde und somit die Grundlage für die Auswertung bot (vgl. Nohl, 2017, S. 17).

Die Interviews wurden sowohl mit einem Smartphone aufgezeichnet als auch mit einem Konferenztool über das Internet festgehalten. Dieses Sprachmaterial wurde wörtlich transkribiert. Da das Ziel der Transkription war, Gemeinsamkeiten zu erfassen beziehungsweise Erkenntnisse für die Erstellung des Leitfadens zu gewinnen, wurden parasprachliche Elemente, Pausen oder Stimmlagen nicht weiter berücksichtigt. Die

Analyse erfolgte mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1985). Unter qualitativer Inhaltsanalyse wird dabei eine Methode verstanden, die qualitative Schritte beinhaltet (vgl. Mayring, 1985, S. 192). Von den unterschiedlichen Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse ausgewählt. Das Textmaterial wird dabei in Paraphrasen umformuliert und in weiterer Folge schrittweise reduziert. Grundlage dieser Analyse stellt die induktive Kategorienbildung dar (vgl. Mayring und Fenzl, 2019, S. 637). Das Ergebnis der zusammenfassenden Inhaltsanalyse floss in die Erstellung des Leitfadens ein.

### **3.1.1 Stichprobe**

Bei der Auswahl der Stichprobe ist anzumerken, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine qualitative Untersuchung handelt und diese zum Ziel hat, einen Leitfaden für den digitalen Transformationsprozess für Kulturbetriebe zu erstellen. Es sollen daher Fragestellungen der Interaktion und der Komplexität der Thematik im Fokus stehen und keine Form der Generalisierung einer Forschungsfrage oder Hypothese als solches das Ziel sein. Aus diesem Grund wird auch nicht versucht, eine Repräsentativität der Grundgesamtheit zu erreichen. Die Stichprobe wurde nach dem Prinzip der Varianzmaximierung nach Patton (2002) erhoben, welche das Ziel hat, in relevanten Merkmalen kontrastierte, heterogene und informative Personen für die Untersuchung zu finden.

Die qualitative Forschung lässt sich in induktive und deduktive Verfahren hinsichtlich der Stichprobenziehung unterteilen (vgl. Reinders, 2005, S. 136ff.). Die vorliegende Studie verwendete eine deduktive Stichprobenziehung, in der bereits Kenntnisse über die befragten Personen vorhanden waren, somit konnte dem Prinzip der Varianzmaximierung am besten gefolgt werden.

Des Weiteren wurde das Schneeballprinzip angewendet. Dies folgt zwar nicht dem Prinzip der Varianzmaximierung, aber hat den Vorteil, dass ohne große Stichproben multiperspektivische und erschöpfende Informationen zu der Thematik gewonnen werden (vgl. Reinders, 2005, S. 141f.; Merkens, 1997, S. 102). Morse (1994, nach Merkens 1997, S. 101) nennt folgende Merkmale, über die gute Informant:innen verfügen sollten: Die Bereitschaft, an der Untersuchung teilzunehmen, Zeit, untersucht zu werden, Wissen, das die Forscher:innen benötigen und die Fähigkeit zu reflektieren. Diese

Punkte trafen bei der Auswahl der interviewten Personen zu. Der Umfang der Stichprobe richtet sich entsprechend Glaser und Strauss (1967) nach dem Konzept der theoretischen Sättigung und bedeutet, dass durch neue beziehungsweise weitere Befragungen, keine neuen Erkenntnisse für die Studie herausgezogen werden können. „An appropriate sample size for a qualitative study is one that adequately answers the research question.” (Marshall, 1996, S. 523)

Bei der vorliegenden Studie wurde versucht, dass die Planung und Durchführung der Erhebungsphase nicht mehr als ein Drittel des gesamten Bearbeitungszeitraums in Anspruch nahmen.

Bei der Ermittlung der Stichprobe wurde zudem auf die Geschlechterverteilung Wert gelegt. Nach der Studie von Mayerhofer (2006) ist dabei der Frauenanteil in Kulturbereufen überdurchschnittlich hoch, weshalb in dieser Studie, wie in Tabelle 2 ersichtlich, der Frauenanteil höher als der Männeranteil ist.

Für die Stichprobe wurden drei österreichische Kulturbetriebe ausgewählt. Es handelt sich dabei um zwei spartenübergreifende Kulturfestivals, das heißt, dass Performance, Theater, Tanz, bildende Künste, Musik, Diskurs, Installation, Workshops, Partizipation und neue Kunstformen verbunden sind. Beim dritten Kulturbetrieb handelt es sich um eine Produktions- und Spielstätte für performative Künste. Allen drei Kulturbetrieben ist eine internationale Ausrichtung gemein. Die Auswahl für diese drei Kulturbetriebe fiel aufgrund der Interdisziplinarität. Aufgrund der Vielseitigkeit dieser Kulturbetriebe und den entsprechenden Kenntnissen der unterschiedlichen Kunstsparten der befragten Personen mussten keine weiteren Interviews mit Personen aus anderen Sparten geführt werden. Zunächst wurde mit Führungskräften der jeweiligen Kulturbetriebe ein Interview geführt. Die Führungskräfte haben in weiterer Folge drei Mitarbeiter:innen für weitere Interviews nominiert, das heißt im Schneeballprinzip wurden die restlichen Interviewpartner:innen ausgewählt. Dies ist in Tabelle 2 dargestellt, ebenso wie die Betriebszugehörigkeit und die Angabe zu Erfahrungen im Bereich des digitalen Transformationsprozesses.

Tabelle 2: Aufstellung der Expert:innen (Quelle: eigene Darstellung)

Aufstellung Expert:innen						
	Geschlecht	Tätigkeit	Kulturbetrieb	Interview durchgeführt am	Betriebszugehörigkeit in Jahren	Erfahrung im Bereich des digitalen Transformationsprozesses
1	weiblich	Geschäftsführung	A	23.06.2022	9 Monate	Ja
2	männlich	Leitung Marketing und strategische Partnerschaften	A	01.07.2022	5 Jahre	X
3	männlich	Leitung Presse und Öffentlichkeitsarbeit	A	01.07.2022	6 Jahre	Ja
4	weiblich	Kaufmännische Referentin der Geschäftsführung	A	01.07.2022	3 Monate	Nein
5	weiblich	Assistentin der Geschäftsleitung	B	04.07.2022	1 Jahr	Nein
6	weiblich	Leiterin der kaufmännischen Belange	B	04.07.2022	5 Jahre	Nein
7	weiblich	Leiterin Archiv/Bibliothek	B	05.07.2022	4 Jahre	Nein
8	weiblich	Künstlerische Leitung/ Geschäftsführung	C	05.07.2022	7 Jahre	Nein
9	männlich	Senior Produktionsmanager	B	06.07.2022	9 Jahre	Ja
10	männlich	Veranstaltungstechniker	C	11.07.2022	9 Jahre	Ja
11	männlich	technische Administration	C	12.07.2022	8 Monate	Ja
12	weiblich	Assistentin der Geschäftsführung	C	13.07.2022	9 Jahre	Nein

### 3.1.2 Expert:inneninterviews

Beim Expert:inneninterview findet keine Definition nach bestimmten methodischen Vorgehensweisen statt, wie beispielsweise bei problemzentrierten Interviews nach Witzel und Reiter (2012). Die Definition beruht vielmehr auf dem Interesse der Expert:innen (vgl. Bogner et al., 2014, S. 9). Kaiser (2014) beschreibt das qualitative Expert:inneninterview als ein theoriegeleitetes und systematisches Verfahren der Datenerhebung, indem Personen befragt werden. Diese Personen verfügen über ein exklusives Wissen hinsichtlich der Forschungsthematik (vgl. Kaiser, 2014, S. 6).

Bei Expert:innen handelt es sich im Gegensatz zu Laien um Personen, die über ein „Sonderwissen“ und nicht nur über Allgemein- oder Alltagswissen verfügen (vgl. Sprondel, 1979, S. 141). Es kann auch gesagt werden, dass Expert:innen über besondere Wissensbestände verfügen wie beispielsweise Fachleute oder Sachverständige (vgl. Leibold und Trinczek, 2009, S. 33). Dieses Wissen ist somit an eine Berufsrolle oder Funktion gebunden (vgl. Kaiser, 2014, S. 36). Aus diesem Grund wurden Personen für die Interviews ausgewählt, die in Kulturbetrieben tätig sind und daher über ein entsprechendes Wissen verfügen.

Die Kriterien zur Auswahl von geeigneten Expert:innen sind (vgl. Gläser und Laudel, 2006, S. 113):

1. Ist die/der Expert:in in der Lage, Informationen präzise weiterzugeben?
2. Ist die/der Expert:in sowohl bereit als auch verfügbar, um relevante Informationen weiterzugeben?
3. Verfügt die/der Expert:in über relevante Informationen?

In der vorliegenden Studie handelt es sich um explorative, beziehungsweise erkenntnisgeleitete Interviews. Explorative Expert:inneninterviews sind darauf ausgelegt, dass sie Informationen über das Umfeld eines Untersuchungsbereichs liefern. Das Prozesswissen ist hierbei relevant. Diese Art von Interview wird offen geführt, da es um eine breite Palette von Wissen und Informationen geht und nicht darum, Informationslücken zu schließen (vgl. Bogner et al., 2014, S. 23f.). Die Interviews sollen einerseits dazu dienen, um praktische Erfahrungen und Erkenntnisse der Expert:innen aus dem Bereich des digitalen Transformationsprozesses zu erlangen, aber andererseits auch Lösungsansätze zu bringen. Sowohl Prozesswissen als auch Deutungswissen sind dabei von Interesse. Prozesswissen stellt eine Form des Erfahrungswissens dar und ist sowohl personen- als auch standortgebunden. Beim Deutungswissen soll die Perspektive der interviewten Personen dargelegt werden (vgl. Bogner et al., 2014; S. 18f.). Wie in der Tabelle 3 ersichtlich, wurden neben Führungskräften auch Mitarbeiter:innen befragt, die mit der Umsetzung der künstlerischen Projekte betraut sind. Die Führungskräfte wurden befragt, da Veränderungsprozesse Top-down initiiert werden und die Entscheidungsgewalt bei der Führung liegt. Die Mitarbeiter:innen wurden befragt, da diese an der praktischen Umsetzung des digitalen Transformationsprozesses beteiligt waren. Es konnte so gewährleistet werden, dass verschiedene Perspektiven beziehungsweise Blickwinkel in die Studie aufgenommen werden konnten. Dies wiederum entspricht dem systemischen Ansatz der Organisationsentwicklung.

Expert:inneninterviews werden in der Regel als teilstrukturierte Interviews geführt, das heißt, dass zur Vorbereitung, aber auch zur Durchführung ein Gesprächsleitfaden erstellt wird (vgl. Bogner et al., 2014, S. 27). Thematisch zählen leitfadengestützte Expert:inneninterviews zu strukturierten Interviews. Die interviewten Personen sollen durch erzählgenerierende Fragen die Eigenpräsentation dieser Personen motivieren (vgl. Liebold und Trinczek, 2009, S. 35). Bevor die Interviews durchgeführt wurden, wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt. Der Gesprächsleitfaden spielt eine wesentliche Rolle bei Expert:inneninterviews. Dieser dient zur Strukturierung und Steuerung des Interviews (vgl. Kaiser, 2014, S. 5). Hinsichtlich des Gesprächsleitfadens gibt es weder in der Praxis noch in der Literatur eine einheitliche Meinung, ob dies inhaltlich ist oder auch die Länge, es kursieren viele unterschiedliche Varianten herum und das Spektrum ist sehr weit. Dies ist vor allem vom Forschungsgegenstand und dem persönlichen Interview-Stil abhängig (vgl. Bogner et al., 2014, S. 28). Der thematische Fokus auf das Forschungsinteresse kann durch ein leitfadengestütztes Expert:inneninterview gewährleistet werden. Die Interviewer können sich im Vorfeld durch die konzeptionelle Aufbe-

reitung im Rahmen des Gesprächsleitfadens mit dem Handlungsfeld auseinandersetzen (vgl. Liebold und Trinczek, 2009, S. 39).

Der für die vorliegende Studie verwendete Gesprächsleitfaden befindet sich im Anhang. Zu Beginn befindet sich eine Einführung in die Thematik. Anschließend befindet sich der Fragenblock. Die Themenkomplexe basieren auf dem Phasenmodell nach Lewin (Unfreeze – Moving – Refreeze). Um einen Einstieg in den Frageblock zu schaffen, werden allgemeine Fragen zu den befragten Personen gestellt. Im nächsten Schritt werden die für die Erstellung des Leitfadens relevanten Fragen gestellt. Der Gesprächsleitfaden wurde vorab an die Expert:innen per E-Mail übermittelt, damit diese die Möglichkeit hatten, sich auf das Gespräch vorzubereiten beziehungsweise sich einen Eindruck von dem Forschungsvorhaben machen konnten. Es wurde kein Pretest durchgeführt, da bei möglichen Problemen hinsichtlich der Fragen diese im weiteren Verlauf der Interviews korrigiert werden konnten. Dies war aber nicht der Fall. Die Hauptfragen wurden für alle Gesprächspartner:innen identisch gestellt.

Es wurde dabei darauf geachtet, dass systemische Fragetechniken angewendet wurden. Ziel der systemischen Fragetechnik ist es, sich auf scharf umrissene Aspekte zu konzentrieren, vielmehr sollen die Beziehungen, die diesen Aspekten zugrunde liegen, erfragt werden, das heißt, die Unterschiede, Wechselwirkungen oder auch Gemeinsamkeiten dadurch erkannt werden. Bei dieser Fragetechnik geht es in erster Linie nicht darum, nur Informationen zu erhalten, sondern es wird ein weitreichender Zweck verfolgt, beispielsweise können so neue Perspektiven aufgezeigt werden, Zusammenhänge besser erkannt werden oder eigene Handlungsweisen besser verstanden werden (vgl. Hirschberger, 2022, S. 7). Systemische Fragen dienen sowohl zur Analyse, können aber auch als Interventionsinstrument eingesetzt werden (vgl. Patrzek, 2021, S. 4). Einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkung einer Frage hat die Konstruktion der Frage (vgl. Patrzek, 2021, S. 15). In der vorliegenden Studie wurden unter anderem lösungsorientierte Fragen, Kontextfragen und Begründungsfragen gestellt. Bei den lösungsorientierten Fragen sollen Lösungsansätze erfragt werden und, welche Ressourcen dafür genutzt werden können. Die Kontextfragen zielen auf Rahmenbedingungen und Hintergründe einer Sachlage ab. Gründe sowie Argumente sollen bei der Begründungsfrage beleuchtet werden (vgl. Hirschberger, 2022, S. 53f.). Zudem wurde darauf geachtet, dass die Fragen offen gestellt wurden, das heißt, die befragte Person hat die Möglichkeit, eine ausführlichere Antwort zu geben und kann nicht mit „Ja“ oder „Nein“ antworten. Offene Fragen können zu neuen Informationen oder Details führen,

bergen aber auch die Gefahr, dass das Gespräch zu weitläufig und nebensächlich wird (vgl. Patrzek, 2021, S. 16). Bei der Einführungsfrage „Wie schauen Sie auf den digitalen Transformationsprozess“ sollte den Gesprächspartner:innen die Möglichkeit gegeben werden, eine längere Aussage zu der Thematik abzugeben um in die Interviewsituation einsteigen zu können. Diese Aussage gibt gleich zu Beginn die Möglichkeit, sehen zu können, wie die Befragten mit der Thematik generell umgehen beziehungsweise wie sie sich damit auseinandergesetzt haben und, ob eine aktive Steuerung des Gesprächs im weiteren Verlauf notwendig ist (vgl. Kaiser, 2014, S. 63f.).

Da ein Expert:inneninterview von Offenheit geprägt ist, sollte ein Abweichen vom Gesprächsleitfaden jedenfalls in der konkreten Interviewsituation möglich sein, um weitere Relevanzen oder subjektive Deutungen der Befragten zu erhalten (vgl. Kaiser, 2014, S. 53f.).

### **3.1.3 Durchführung der Expert:inneninterviews**

Die Auswahl der Expert:innen erfolgte wie unter Punkt 3.11. Stichprobe aufgrund der Interdisziplinarität der Kulturbetriebe. Ein weiterer Grund liegt in der Vernetzung der Autorin mit den Expert:innen der ersten Runde. Die Kontaktaufnahme zu den weiteren Interviewpartner:innen erfolgte über E-Mail von Seiten der Autorin, außer bei Kulturbetrieb A, hier ging die Kontaktaufnahme von Seiten des Kulturbetriebes aus. Die Teilnahme an dem Interview erfolgte freiwillig und war an keine Erfordernisse geknüpft. Die Interviews wurden von der Verfasserin der vorliegenden Arbeit im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt.

Die Gespräche wurden über eine computergestützte Konferenzplattform geführt und sowohl Bild als auch Ton wurde aufgezeichnet. Als Sicherung wurde zudem ein Diktiergerät auf dem Smartphone der Autorin verwendet. Dies sollte den Vorgang der Transkription erleichtern. Aufgrund der Abhängigkeit eines stabilen Internets bei dieser Vorgehensweise kam es bei dem einen oder anderen Gespräch zu Lücken, da es Probleme mit der Internetverbindung gab. Bei drei Interviews ist keine Videoaufzeichnung vorhanden, da die Einladung zum Gespräch vom Kulturbetrieb ausgegangen ist und nicht wie bei den anderen Interviews von der Verfasserin der Studie. Dies ist auch in Tabelle 3 ersichtlich.

Tabelle 3: Durchführung der Expert:inneninterviews (Quelle: eigene Darstellung).

Durchführung der Expert:inneninterviews							
	Tätigkeit	Kulturbetrieb	Dauer	Datum	Audio 1 mit Smartphone	Audio 2 mit Konferenzsoftware	Video mit Konferenzsoftware
1	Geschäftsführung	A	24:37:00	23.06.2022	Interview 1	X	Video-20220623_150438-Meeting Recording_xx
2	Leitung Marketing und strategische Partnerschaften	A	29:00:00	01.07.2022	Interview 2	X	X
3	Leitung Presse und Öffentlichkeitsarbeit	A	33:04:00	01.07.2022	Interview 3	X	X
4	Kaufmännische Referentin der Geschäftsführung	A	26:24:00	01.07.2022	Interview 4	X	X
5	Assistentin der Geschäftsleitung	B	25:20:00	04.07.2022	Interview 5	audio1688236006	video1688236006
6	Leiterin der kaufmännischen Belange	B	23:17:00	04.07.2022	Interview 6	audio1096324961	video1096324961
7	Leiterin Archiv/Bibliothek	B	35:02:00	05.07.2022	Interview 7	audio1934045759	video1934045759
8	Künstlerische Leitung/ Geschäftsführung	C	30:23:00	05.07.2022	Interview 8	audio1258786025	video1258786025
9	Senior Produktionsmanager	B	42:16:00	06.07.2022	Interview 9	audio1277212597	video1277212597
10	Veranstaltungstechniker	C	30:54:00	11.07.2022	Interview 10	audio1206970001	video1206970001
11	technische Administration	C	29:38:00	12.07.2022	Interview 11	audio1344896021	video1344896021
12	Assistentin der Geschäftsführung	C	43:18:00	13.07.2022	Interview 12	audio1719591334	video1719591334

Insgesamt wurden zwölf Interviews über einen Zeitraum von drei Wochen geführt. Das kürzeste Interview dauerte 23 Minuten 17 Sekunden und das längste Interview dauerte 43 Minuten 18 Sekunden. Im Durchschnitt dauerten die Interviews 31 Minuten 06 Sekunden. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die meisten Gesprächspartner:innen durchaus mehr zu dem digitalen Transformationsprozess zu berichten hätten, da die Thematik, wie mitgeteilt wurde, sehr wichtig und auch interessant sei. Da angenommen wurde, dass die Zeitressourcen der interviewten Personen sehr begrenzt seien, wurde versucht, auch mit Hilfe des Gesprächsleitfadens die Interviewdauer auf circa 30 Minuten zu beschränken.

### 3.1.4 Auswertung der Expert:inneninterviews

Bei einem qualitativen Expert:inneninterview können die Daten im Vergleich zu quantitativen Methoden statistisch nicht ausgewertet werden. Gründe hierfür sind die geringe Standardisierung und die Offenheit dieser Methode. Die Datenanalyse erfolgt aufgrund von interpretativen Verfahren, die aber auf systematischen Kriterien basieren (vgl. Kaiser, 2014, S. 3). Sollte das Ziel der Expert:inneninterviews die Informationsgewinnung sein, wird als Auswertungsverfahren die qualitative Inhaltsanalyse verwendet (vgl. Bogner et al., 2014; S 72).

Bevor die Daten aus den Expert:inneninterviews ausgewertet und analysiert werden können, wurden diese zunächst transkribiert, das heißt, das gesprochene Wort wird in Textform übertragen. Bei der Transkription kommt es zu einem Materialverlust, da die gesprochene Sprache mit Betonungen und Nuancen weitgehend abstrahiert wird, da schriftsprachlich protokolliert wird. In manchen Fällen werden ergänzende Hinweise im Transkript angeführt, um diesen Datenverlust zu kompensieren. Dies ist aber immer abhängig von der Auswertung und Interpretation. Wenn es für die Interpretation nicht

notwendig ist, sollten hörbare Nuancen in der Aufnahme nicht verschriftlicht werden (vgl. Bogner et al., 2014, S. 41f.). Die Transkriptionsregel besagt, dass das Transkript jene Informationen umfassen muss, die für die Interpretation notwendig sind und nicht der Grad der Genauigkeit und/oder der Detailliertheit (vgl. Liebold und Trinczek, 2009, S. 41). Im Anhang finden sich die Transkripte der vorliegenden Studie.

Die gesprochene Sprache in Form von Videos wurde vollständig und wörtlich transkribiert. Unvollständigkeiten sowie Wiederholungen wurden belassen. Da der Inhalt im Vordergrund steht, wurden „äh“ oder Ähnliches nicht weiter berücksichtigt. Mit ??? wurden Stellen markiert, die unverständlich waren. Stockungen und Pausen wurden nicht markiert, genauso wenig wie Räuspern oder Lachen. Da nonverbale Merkmale nicht wesentlich für die Zielerreichung sind, wurden diese bei den Transkripten außer Acht gelassen. Zudem wurden Stellen mit XXX markiert, die dem Grundsatz der Anonymität zuwiderlaufen wie beispielsweise der Name des Kulturbetriebes oder ähnliches.

Im nächsten Schritt wurde ein geeignetes Verfahren zur Analyse der Daten ausgewählt. Die Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, die mit fertigem, sprachlichem Material arbeitet (vgl. Mayring, 2010, S. 52). Bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse werden durch mehrstufige Verfahren Kategorien gebildet und codiert. Die Erhebung von Hauptkategorien und eine grobe Codierung findet in der ersten Phase statt. Das eigentliche Instrumentarium ist somit das Kategoriensystem (vgl. Mayring und Fenzl, 2019, S. 634). Das Material wird in der nächsten Phase ausdifferenziert und weiterentwickelt. Das Datenmaterial wird weiter codiert, um anschließend kategorienbasierend ausgewertet werden zu können. Die Kategorien stellen dabei eine ungefähre Struktur dar (vgl. Kuckartz, 2018; S. 97). In Abbildung 11 werden die sieben Phasen des Ablaufes einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse aufgezeigt. In Phase 1 bestehen die ersten Auswertungsschritte darin, dass die Texte sorgfältig gelesen werden und ausschlaggebende Textpassagen markiert werden. Thematische Hauptkategorien werden in Phase 2 entwickelt. Dies führt zu einer Strukturierung der Daten. Die Hauptkategorien leiten sich aus der Forschungsfrage ab. Der erste Codierungsprozess spielt sich in der Phase 3 ab, das heißt, der Text wird Zeile für Zeile durchgegangen und die Textabschnitte werden den Kategorien zugewiesen. Phase 4 und Phase 5 beschreiben die Ausdifferenzierung der allgemeinen Kategorien und das Zusammenfassen der codierten Textstellen der gleichen Kategorie. Ein zweiter Codierungsprozess wird in Phase 6 durchgeführt. Die codierten Textstellen werden dabei

den ausdifferenzierten Kategorien zugeordnet. In Phase 7 findet die eigentliche Analyse statt und die Präsentation der Ergebnisse wird vorbereitet (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101ff.).

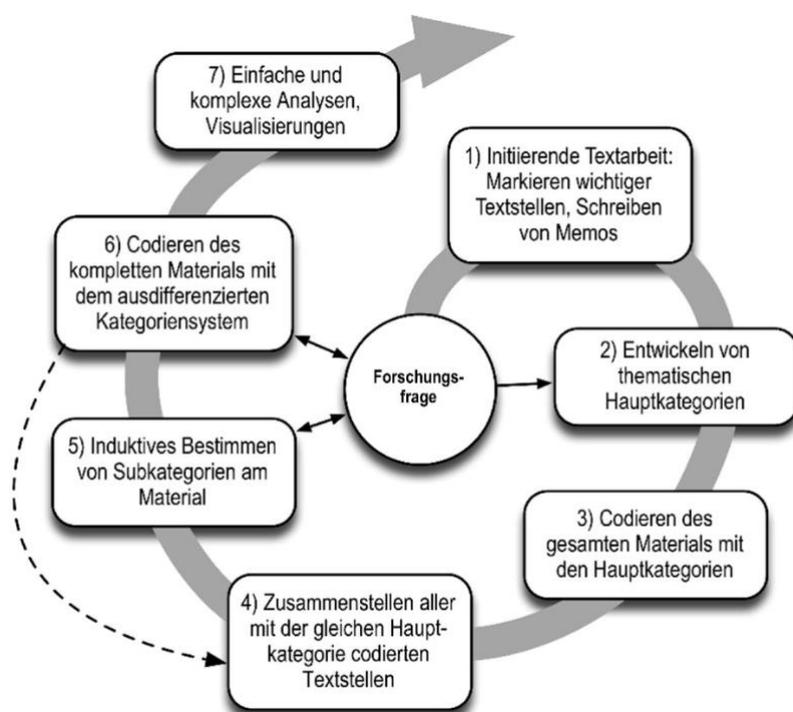


Abbildung 11: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Quelle: Kuckartz, 2018, S. 100)

Nach Mayring (2010) sind drei wesentliche Analyseschritte des Ausgangsmaterials zu unterscheiden, um feststellen zu können, was aus diesem Material interpretierbar ist (vgl. Mayring, 2010, S. 52ff.):

1. Festlegung des Materials beziehungsweise welches Material die Basis der Analyse ist. Die Stichprobe ist hier ein wesentlicher Punkt und wurde bereits unter Punkt 3.1.1 genauer erläutert.
2. Analyse der Entstehungssituation: Von wem wurde das Material produziert und welche Bedingungen herrschten vor? Dies wurde unter dem Punkt 3.1.3 „Durchführung Expert:inneninterviews“ dargelegt.
3. Formale Charakteristika des Materials beziehungsweise die Beschreibung, in welcher Art und Weise das Material vorliegt. In der vorliegenden Arbeit liegt der Text in schriftlicher Form vor, das heißt, die gesprochene Sprache, die aufge-

nommen wurde, wurde zu einem geschriebenen Text umgeformt oder transkribiert.

Für die vorliegende Studie wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (1985) angewendet. Das Textmaterial wird bei dieser Methode so weit reduziert, um letztendlich nur die wesentlichen Bestandteile aus dem Text filtern zu können. Die induktive Kategorienbildung erfolgt durch die inhaltsanalytische Zusammenfassung. Wesentliche Inhalte der Interviews und des so erhaltenen Textmaterials sollen durch diese Analysetechnik erhoben werden. Diese Technik schien für die Fragestellung beziehungsweise für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit als die geeignetste. Es sollen Grundaussagen aus dem Textmaterial für die Erstellung des Leitfadens ermittelt werden (vgl. Mayring, 2010; S. 83).



Abbildung 12: Regeln für die zusammenfassende Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2010, S. 68, modifiziert)

In Abbildung 12 werden die Regeln für die zusammenfassende Inhaltsanalyse gebündelt dargestellt. Dementsprechend wurde mit dem Textmaterial vorgegangen. Die Transkripte wurden daher im Schritt der Paraphrasierung durchgelesen und nur jene Bestandteile hervorgehoben, die für die Zielsetzung der Leitfadenerstellung und auch

hinsichtlich des 3-Phasenmodells nach Lewin notwendig sind. Beispielsweise wurden die Einleitungen sowie die Einstiegsfragen gestrichen. Die Einstiegsfragen zielten nicht auf die Erstellung des Leitfadens ab. Der Text für die Analyse startet daher mit der ersten Phase Lewins. Textpassagen, die nicht inhaltstragend waren, wurden gestrichen. Die verbleibenden Textpassagen werden in weiterer Folge auf eine einheitliche Sprachebene gebracht sowie in eine grammatikalische Kurzform. Somit ist der erste Schritt abgeschlossen. Die Satzaussagen werden im nächsten Schritt generalisiert, das heißt, um allgemeine Aussagen über das Gesagte zu erhalten. Dies stellt eine große Herausforderung dar und konnte nicht immer klar getroffen werden. Bei kurzen Textpassagen wurde in manchen Fällen diese als Paraphrase übernommen und nicht umgeschrieben. Im letzten Schritt werden in zwei Schritten Reduktionen durchgeführt. Bedeutungsgleiche Paraphrasen sowie Paraphrasen, die nicht wesentlich inhaltstragend sind, wohingegen inhaltstragende Paraphrasen übernommen wurden, werden gestrichen. Die Textpassagen der einzelnen Transkripte wurden in der gleichen Reihenfolge erfasst wie auch die Interviews geführt wurden. Um die Transkripte besser strukturieren zu können, wurde ein Microsoft Excel-Sheet erstellt. In diesem Sheet wurde für jede Phase ein eigenes Tabellenblatt erstellt sowie ein zusätzliches Tabellenblatt für die Frage, ob noch etwas hinzuzufügen ist. Die Sheets sind alle gleich aufgebaut. Zunächst wird der relevante Interviewbestandteil erfasst, um in nächster Folge diese zu paraphrasieren und dann zu generalisieren. Der letzte Schritt ist die Reduktion. Nachdem dies geschehen ist, wurden die einzelnen Sheets gefiltert, um die zusammengehörenden Reduktionen in einem Block zu erhalten. In Tabelle 4 werden Beispiele für die zusammenfassende Inhaltsanalyse für jede Phase nach Lewin dieses Microsoft Excel-Sheets dargestellt. In den Sheets werden zudem Textpassagen hervorgehoben, die zwar nicht einer Kategorie zuordenbar sind, aber dennoch über einen wesentlichen Inhalt verfügen. Die Sheets werden in Tabelle 4 nur beispielhaft dargestellt, da die gesamte Aufstellung zu umfangreich ist. Die Datei liegt aber dem Studien-gang vor.

Tabelle 4: Beispielhafte Darstellung für die zusammenfassende Inhaltsanalyse der ersten Phase „Unfreeze“ (Quelle: eigene Darstellung)

	A	B	C	D	E
1	Relevanter Interviewbestandteil	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	
2	Einerseits in einer leichteren und besseren Zusammenarbeit, also sozusagen im Sinne von Kollaborationstools, leicht/ also bessere, schnellere Verfügbarkeit von Übersichten, Dienstplanprogrammen etc. Also all das, was sozusagen vormals vielleicht im Excel oder so Anwendungsmöglichkeiten, also uns selber auch nicht mehr/ also auch allein die Anwendungsmöglichkeiten von meinem externen IT-Dienstleister ist ja viel besser. Ich will keine Serverräume hier mehr haben, sondern alles in die Cloud und solche Sachen.	Zusammenarbeit wird einfacher aufgrund von Kollaborationstools sowie eine bessere und schnellere Verfügbarkeit von Übersichten	Kollaborationstools machen die Zusammenarbeit einfacher und Übersichten sind schneller verfügbar	K1 Chancen	
3	das ist eine Unterstützung, das Vehikel eben im Kommunikations- und Austauschprozess. Und aber auch, also das zum einen und dann aber auch natürlich in der ganzen Analyse und Auswertung von Daten	Unterstützung - als Vehikel im Kommunikations- und Austauschprozess. Dann aber auch in der ganzen Analyse und Auswertung von Daten	Unterstützung beim Kommunikations- und Austauschprozess sowie in der Analyse und Auswertung von Daten	K1 Chancen	Wiederholung
4	Im besten Falle ist die Digitalisierung ein tolles Messinstrument dafür, wie sich auch Kundenverhalten verändert.	Im besten Falle ist die Digitalisierung ein tolles Messinstrument dafür, wie sich auch Kundenverhalten verändert.	Messinstrument für das veränderte Kundenverhalten	K1 Chancen	
5	Das heißt, da hat sich insofern etwas gewandelt, als diese Datenbank nun für mehrere Menschen nutzbar ist und auch genutzt wird und von den unterschiedlichen Abteilungen auch verwendet wird als Tool um bestimmte Datensätze zu sammeln und zu pflegen und für diverse Aktionen zu verwenden	diese Datenbanken sind für mehrere Menschen nutzbar und genutzt werden und von unterschiedlichen Abteilungen verwendet werden. Es dient als Tool für bestimmte Datensätze, um diese zu sammeln, zu pflegen und für diverse Aktionen	Datenbanken können von unterschiedlichen Personen aus unterschiedlichen Abteilungen genutzt werden	K1 Chancen	Wiederholung
6	Das heißt man teilt viel mehr oder ja, man teilt viel mehr gemeinsames Produkt und arbeitet nicht so getrennt voneinander und man überlappt sich dann in bestimmten Gesprächen oder wenn bestimmte Anforderungen gestellt werden, da muss man sich natürlich absprechen, das muss man nach wie vor, aber es gibt halt trotzdem, ich glaube in einem digitalen Arbeitsprozess mehr Commitment für ein gemeinsames Datenwerk, wie auch immer das ausschauen mag.	es wird viel mehr geteilt und man arbeitet nicht so getrennt voneinander. In einem digitalen Arbeitsprozess gibt es mehr Commitment für das gemeinsame Datenwerk	Im digitale Arbeitsprozess wird mehr geteilt und das Commitment für das gemeinsame Datenwerk ist größer	K1 Chancen	
7	Soll heißen, ich als Mitarbeiterin kann entscheiden etwas auf die Cloud zu stellen und kann entscheiden, welche Kollegin ich diese Unterlagen zugänglich mache. Hat wahnsinnig viel Sinn, ist sehr sehr zielführend, sag ich jetzt mal. Was ich da aber sicherlich als notwendig erachte oder bisher noch nicht gefunden habe ist eine klare Prozessdarstellung, wie mit dieser Cloud gearbeitet wird.	ich als Mitarbeiterin kann entscheiden was auf die Cloud gestellt wird und welche Kollegin diese Unterlagen sehen können	Mitarbeiterinnen können mit Hilfe von Cloud Lösungen entscheiden was andere Personen lesen und/oder bearbeiten können.	K1 Chancen	
8					

Die Kategorienbildung erfolgte sowohl induktiv, das heißt, aus der Bearbeitung des Textmaterials heraus, als auch deduktiv durch die vorab erarbeitete Fragestellung. Die Kategorien beziehen sich ebenfalls auf das Phasenmodell nach Lewin. Die Kategorien, die sich induktiv ergeben haben, werden mit (i) gekennzeichnet und die deduktiv erhaltenen Kategorien mit (d).

Unfreeze

- K1: Welche Chancen ergeben sich durch die digitale Transformation? (d)
- K2: Welche Herausforderungen ergeben sich durch die digitale Transformation? (d)
- K3: Welche Besonderheiten bestehen in Kulturbetrieben hinsichtlich der digitalen Transformation? (d)
- K4: Geschäftsführung und die Bedeutung für den digitalen Transformationsprozess (i)
- K5: Ist eine IT-Strategie oder digitale Strategie vorhanden? (i)

K6: Veränderungen aufgrund der digitalen Transformation (i)

K7: Welche Arbeitsweisen dienen dem digitalen Transformationsprozess? (i)

K8: Methoden, die den digitalen Transformationsprozess unterstützen (i)

#### Moving

K1: Wie sieht die personelle Umsetzungsplanung in dem Kulturbetrieb aus? (d)

K2: Wie sieht die technische Umsetzungsplanung in dem Kulturbetrieb aus? (d)

K3: Welche Personenkreise müssen besonders in den digitalen Transformationsprozess involviert werden? (d)

K4: Methoden zur Unterstützung der Umsetzungsplanung (i)

#### Refreeze

K1: Wie wird der digitale Transformationsprozess nachhaltig im Betrieb gesichert? (d)

K2: Welche konkreten Maßnahmen können durchgeführt werden? (d)

K3: Welche Probleme können sich hierbei ergeben? (i)

### 3.2 Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring präsentiert. Zunächst werden allgemeine Aspekte aus den Expert:inneninterviews dargelegt. Im Anschluss werden die Ergebnisse zu den einzelnen Phasen nach Lewin dargelegt. Dies beinhaltet die genauere Ausführung der ermittelten Kategorien sowie der einzelnen Leitfäden pro Phase und den entsprechenden Handlungsempfehlungen aus der Organisationsentwicklung. Es sollte erwähnt werden, dass die erstellten Leitfäden und die angeführten Handlungsempfehlungen allgemein gehalten wurden. Die Leitfäden sollen den Kulturbetrieben einen Einstieg in die Thematik bieten. Die Handlungsempfehlungen sollen lediglich Beispiele zu den einzelnen Leitfäden darstellen. Da jeder Kulturbetrieb über Besonderheiten verfügt, müssen diese bei einer tatsächlichen Konzepterstellung berücksichtigt werden und dementsprechende Handlungsempfehlungen erstellt werden.

Aus Tabelle 2 sind neben dem Durchführungsdatum der Interviews auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie Erfahrungen im Umgang mit einem digitalen Transformationsprozess ersichtlich. Bei der Erfahrung halten sich die befragten Personen fast die

Waage. Fünf Personen konnten bereits Erfahrungen im Bereich des digitalen Transformationsprozesses sammeln, wohingegen sechs Personen mit „Nein“ antworteten. Bei einer Person fehlt eine Angabe. Hier wäre auch festzuhalten, dass von den befragten Frauen nur eine Frau angab, über Erfahrungen im Bereich des digitalen Transformationsprozesses zu verfügen, wohingegen vier von fünf Männer angaben, diesbezügliche Erfahrungen zu besitzen. Die Betriebszugehörigkeit reicht von drei Monaten als kürzester Zeitraum bis neun Jahren als längste Betriebszugehörigkeit.

### **3.2.1 Allgemeine Erkenntnisse aus den Expert:inneninterviews**

Der Leitfaden ergibt sich einerseits aus den Antworten der Expert:innen anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring und andererseits aus der theoretischen Recherche. Aus jeder Phase nach dem Modell nach Lewin werden zudem Handlungsempfehlungen für die Kulturbetriebe abgeleitet. Wichtig zu erwähnen ist, dass sich der Leitfaden in zwei Teile gliedert. Aufgrund der Gespräche mit den Expert:innen hat sich die Sinnhaftigkeit ergeben, nicht nur die unterstützende beziehungsweise administrative Ebene zu betrachten, sondern auch den Einfluss auf den künstlerischen Aspekt zu beleuchten. Unter der administrativen/unterstützenden Ebene wird jede Tätigkeit verstanden, die einerseits dazu dient, dem kreativen Prozess dienlich zu sein und andererseits organisationale Tätigkeiten, die der Aufrechterhaltung des Betriebes dienen. Zunächst werden die Ergebnisse der einzelnen Kategorien erläutert. Daraus abgeleitet werden die Punkte für den Leitfaden der jeweiligen Phasen und abschließend Handlungsmaßnahmen, beziehungsweise Methoden der Organisationsentwicklung im Umgang mit dem Veränderungsprozess. Erwähnenswert ist, dass die erste Phase „Unfreeze“ bei allen Expert:innen die umfangreichste Phase war, das heißt, dass diese Kulturbetriebe alle in der ersten Phase befinden oder sogar noch einen Schritt davor. Die zwei anderen Phasen sind daher kürzer beantwortet und nicht so umfangreich. Nachfolgend werden allgemeine Anmerkungen aus den Expert:inneninterviews präsentiert. Diese Kommentare ergeben sich aus den in den Excel-Sheets farblich hinterlegten Kommentaren der Expert:innen und dem Excel-Sheet „Zusätzliches“.

Beachtenswert ist, dass die Wichtigkeit der digitalen Transformation in Kulturbetrieben noch nicht angekommen ist. Der Nutzen, wie beispielsweise die Erleichterung der täglichen Arbeit, wird nicht erkannt, dadurch findet die Priorisierung dieser Thematik nicht

statt. Es fehlt zudem jemand, der Kulturbetriebe anleiten und Tipps für die Umsetzung geben kann. Künstlerisch wurden aufgrund der Covid19 Pandemie hybride Formate entwickelt. Projekte, die sonst auf der Bühne stattfinden, teilweise ins Digitale verlagert wurden. Projekte wurden für einen bestimmten Zeitraum Online zur Verfügung gestellt und es wurde dabei festgestellt, dass die Zugriffe hierbei höher waren als zum Zeitpunkt der Erstaufführung. Die Pandemie hat künstlerische und organisatorische Kräfte entfesselt, um den Besucher:innen trotz Lockdown, Quarantäne und ähnlichem Programme bieten zu können. Es wurden neue, interessante Formate entwickelt und viel gestreamt. Die Reichweite hat sich in dieser Zeit auch vergrößert. Diese Formate waren sehr spannend, sowohl in der Entwicklung als auch als Erlebnis für die Besucher:innen. Herausfordernd für Theaterbetriebe im Speziellen ist, dass es sich prinzipiell um eine analoge Form handelt und sich Personen zur gleichen Zeit an einem Ort zu einem Live-Erlebnis einfinden. Wird ein Theaterstück gefilmt und gestreamt, kann aber, strenggenommen, noch nicht von einem digitalen Format gesprochen werden. Es sollte sich daher intensiv mit der digitalen Transformation auseinandergesetzt werden und keine Verweigerung stattfinden. In Theaterbetrieben besteht wohl die Angst, dass viele oder Vieles ersetzt werden könnte und es werden zu wenige Chancen der digitalen Transformation aufgezeigt.

Wichtig ist, dass es sich bei der digitalen Transformation nicht um einen Prozess handelt, der als solches abgeschlossen wird, sondern es ein andauernder Prozess ist, in dem evaluiert und weiterentwickelt wird. Da aber häufig das Personal fehlt, kommt es zu keinem kontinuierlichen Prozess, sondern es wird eher reagiert und Schwerpunkte werden abgearbeitet. Betriebe können Rahmenbedingungen schaffen, um den Prozess zu unterstützen, aber Mitarbeiter:innen müssen damit arbeiten und ob dies passiert, hängt von verschiedenen Faktoren ab wie beispielsweise persönliche Einstellungen oder künstlerische Gründe. Da der digitale Transformationsprozess finanziell ebenso herausfordernd ist, müssen gegenüber Förderern diese Kosten argumentiert werden. Ein Grund hierfür wäre die Optimierung des Betriebes oder auch die Entlastung von Personal aufgrund der Vereinfachung von Arbeitsprozessen durch die Digitalisierung. Mitarbeiter:innen muss die digitale Ausstattung zur Verfügung gestellt werden, sodass die Tools ohne Hindernisse genutzt werden können. Es muss zusätzlich ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt werden, damit sich jede einzelne Person mit den Veränderungen auseinandersetzen und üben kann beziehungsweise auch konstruktive Kritik abgeben kann.

Die Unternehmenskultur spielt ebenfalls eine Rolle. Wird die Thematik wertschätzend behandelt, werden kulturelle Rahmenbedingungen neben den infrastrukturellen Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess geschaffen. Kulturbetriebe müssen das Interesse haben, den Prozess zu fordern und umzusetzen, sowohl finanziell als auch mit entsprechendem Personal. Hier ist es vor allem auch die Geschäftsführung, die das Bewusstsein haben muss, dass bestimmte Prozesse digitalisiert werden beziehungsweise die Wichtigkeit der digitalen Transformation. Das bedeutet auch, dass es ein Commitment von oben geben muss und Geld bereitgestellt muss, um auch in diesem Bereich Investitionen tätigen zu können. Die Leitung der Organisation sollte den Prozess gut begleiten und hinter der Veränderung stehen. Um den digitalen Transformationsprozess erfolgreich umsetzen zu können, ist es hilfreich, Ansprechpartner:innen bei Softwarefirmen zu haben, damit ein Austausch erfolgen kann. Mit den Softwareentwickler:innen muss der Austausch offensiver und der Bedarf klarer formuliert werden. Die Herangehensweise sollte in erster Linie bedürfnisorientiert sein und weg von Pauschalvorstellungen oder Standardprogrammen. Ein Austausch zwischen den Kulturbetrieben wäre ebenso wünschenswert, sowohl auf der persönlichen als auch auf der organisatorischen Ebene.

Da die Expert:innen in Kulturbetrieben tätig sind, die sich ausschließlich in der ersten Phase „Unfreeze“ befinden, ist keine Umsetzungsplanung als solches vorhanden. Dies hängt zumeist damit zusammen, dass eine digitale Strategie fehlt und kein bewusstes Ziel vorhanden ist. Es ist aber allen bewusst, dass es sich um einen Prozess handelt, der längerfristig gedacht werden muss und nicht um ein Projekt, das abgeschlossen werden kann. Da alle Mitarbeiter:innen mit den Veränderungen umgehen müssen, wird es Zeit brauchen, bis alle damit arbeiten können. Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass die digitale Transformation zumeist neben dem laufenden Betrieb vollzogen wird. Hier ist es wichtig, dass dieser Prozess und die damit einhergehenden Tätigkeiten nicht unterschätzt werden. Diesbezüglich müssen auch die Mitarbeiter:innen motiviert werden, sich von ihren alten Systemen zu lösen und die Veränderungen mitzutragen. Den Gewohnheiten und dem mitunter berechtigten Misstrauen auf diese Umstellungen muss entgegengewirkt werden. Für den Transformationsprozess muss infrastrukturell und personell die Möglichkeit bestehen, diesen umsetzen zu können. Der Kulturbetrieb sollte ein Interesse haben, den Prozess finanziell und personell zu fördern, da es, vor allem wenn international gearbeitet wird, große Vorteile gibt. Beispielsweise sollte es entweder eine Zusatzstelle oder eine Person geben, die sich nur

mit dieser Thematik beschäftigt und darauf fokussiert ist. Aufgrund des Personalman- gels war dies bisher oftmals nicht möglich.

Die eigenen Geschäftsprozesse sollten digitalisiert werden und dadurch die Möglichkeit geschaffen werden, noch besser, schneller und kostengünstiger arbeiten zu können. Gerade in Kulturbetrieben, wo Life-Work-Balance, New-Work oder Mobile-Work häufig nicht möglich sind, könnte die digitale Transformation Vorteile bringen. Manche Kultur- betriebe könnten Sorge haben, dass durch Social Media leichter Kritik abgegeben wird und Diskussionen eröffnet werden auf die es keinen Einfluss gibt. Diese Plattformen geben aber die Chance, neue Zielgruppen zu erreichen. Kleinere Kulturbetriebe sind mitunter besser in den Communities eingebunden und besser vernetzt als so mancher große Kulturbetrieb, der eher klassisches Marketing betreibt. Eine Sorge von kleineren Betrieben ist, dass es sich um ein großes Schlagwort handelt und, wie ein Einstieg erfolgen könnte. Durch die Pandemie haben gerade Kulturbetrieb sehr gelitten. Es wurde geplant und musste wieder verworfen werden und dieser Ablauf wiederholte sich einige Male. Dieser Prozess hat viele Ressourcen gebunden und der Wunsch wäre, gewisse Abläufe flexibler zu machen. Bei allen digitalen Veränderungen darf nicht vergessen werden, dass Kultur etwas Angreifbares ist und ein großer Teil analog sein sollte. Aufgrund der Pandemie wurden Live-Formate in digitale Formate umgewandelt. Zumindest auf der inhaltlichen Ebene. Dies hat sich nun wieder geändert, aber es sollte darüber nachgedacht werden, wie mit dem Digitalen umgegangen werden kann, wenn sowohl das Analoge als auch das Digitale möglich ist. Wofür kann das Digitale im Analogen stehen und umgekehrt. Diese Fragen müssen sich Künstler:innen und Kul- turbetriebe gleichermaßen stellen.

Bei der digitalen Transformation handelt es sich um einen komplexen Prozess. Für Kulturbetriebe ist es von besonderer Bedeutung, die Balance zwischen der Digitalisie- rung und der Realität zu erreichen. Kultur ist etwas, was erlebt werden muss und wo sich Personen treffen. Auf der anderen Seite dürfen die Möglichkeiten, die die digitale Transformation mit sich bringt, nicht unterschätzt und nicht übersehen werden. Jeder Kulturbetrieb muss genau betrachtet werden, um sehen zu können, ob es persönliche, strukturelle und/oder finanzielle Gründe gibt, die diese Balance verhindern. Kulturbet- triebe sind Betriebe der Freizeitwirtschaft, wo Erlebnisse vermittelt werden. Eine weite- re Herausforderung ist, dass sich Menschen immer für ein anderes Freizeitangebot entscheiden können und sich Kulturbetriebe überlegen müssen, wie sie Besu- cher:innen akquirieren können. Der Kulturbetrieb muss daher die möglichst beste Prä-

sensation des künstlerischen Erlebnisses für Besucher:innen schaffen. Dies kann entweder vor Ort oder auch digital stattfinden.

### **3.2.2 Erkenntnisse entlang der drei Phasen nach Lewin**

In diesem Abschnitt des Ergebnisteils werden die in der zusammenfassenden Inhaltsanalyse erhobenen Kategorien entlang der drei Phasen nach Lewin dargestellt. Zudem wird je Phase ein Leitfaden dargelegt, wie Kulturbetriebe mit dem digitalen Transformationsprozess umgehen können. Zum Abschluss werden noch Handlungsempfehlungen entsprechend der Organisationsentwicklung angeführt und ein möglicher Ablauf dargestellt. Für eine bessere Übersicht werden am Ende dieses Kapitels die Leitfäden pro Phase und die Handlungsempfehlungen zusammengefasst und in einer Tabelle dargestellt.

#### **Unfreeze**

##### *Erörterung der Kategorien:*

K1: Welche Chancen ergeben sich durch die digitale Transformation?

Eine Vielzahl an Chancen konnten erhoben werden. Dazu zählen, dass die Zusammenarbeit durch Kollaborationstools einfacher wird, Übersichten schneller verfügbar gemacht werden, zur Dokumentation und als Ablagesystem genutzt werden. Das veränderte Kundenverhalten kann durch Softwareprogramme des digitalen Transformationsprozesses gemessen werden. Da mehr Informationen geteilt werden, ist das Commitment für das gemeinsame Datenwerk höher. Informationen können nicht nur geteilt, sondern auch besser gebündelt werden. Es kann leichter entschieden werden, welche Zugriffsrechte Mitarbeiter:innen erhalten können. Eine große Chance liegt in der flexiblen Gestaltung von Arbeitsplätzen, das heißt, dass beispielsweise Personen von unterschiedlichen Orten an Besprechungen teilnehmen können. Softwareprogramme können des Weiteren auf die Bedürfnisse der Kulturbetriebe angepasst werden. Das Angebot für Kulturinteressierte kann erweitert werden, indem es auf dem Smartphone verfügbar gemacht wird und kann zudem in die Breite gestreut werden und weltweit für einen längeren Zeitraum genutzt werden. Gerade junges Publikum kann mit Hilfe von neuen Medien abgeholt werden. Wenn Kulturbetriebe international tätig sind, können diese mit Hilfe von Plattformen zeitgleich Projekte entwickeln und bearbeiten. Die

Chancen beziehungsweise Vorteile können je nach Abteilung unterschiedlich ausfallen. Für die Dramaturgie beispielsweise ergibt sich eine leichtere und schnellere Kommunikation mit den Künstler:innen und Reisen werden weniger notwendig. Das Marketing wiederum kann durch die unterschiedlichen Social-Media-Kanäle die Inhalte einfacher vermitteln. Bei der Verwendung von neuerer Technik kann professioneller gearbeitet werden und der Ruf innerhalb der Branche gesteigert werden.

Künstlerisch besteht die Möglichkeit, digitale beziehungsweise virtuelle Räume zu bespielen. Der Fokus kann mit Hilfe der digitalen Transformation auf das Künstlerische gelegt werden, da beispielsweise Besprechungen virtuell geführt werden können und keine diesbezüglichen Reisen notwendig sind. Somit kann Zeit und Geld gespart werden und dies kommt dem künstlerischen Budget zugute. Für Künstler:innen können Bonussysteme entwickelt werden, um die Frequenz von Besucher:innen in virtuellen Räumen erhöhen zu können.

K2: Welche Herausforderungen ergeben sich durch die digitale Transformation?

Eine große Herausforderung in Bezug auf den digitalen Transformationsprozess ist die Zeit beziehungsweise die fehlende Zeit. Während des laufenden Betriebes haben Mitarbeiter:innen wenig Zeit, sich nebenbei auf etwas anderes zu konzentrieren und in spielfreien Zeiten sind diese auf Urlaub oder Zeitausgleich. Neben mangelnder Zeit stellt zudem der Faktor Geld eine wesentliche Herausforderung dieser Thematik dar. Es ergibt sich auch, dass Menschen in diesem Veränderungsprozess allein gelassen werden und nicht begleitet werden. Diesbezüglich ergibt sich manchmal die Schwierigkeit, die Mitarbeiter:innen zu motivieren und einheitliche Standards einzuführen. Teammitglieder können aufgrund dessen, dass die Implementierung langsam von Statuen geht und der Prozess im engeren Sinn nie abgeschlossen ist, demotiviert werden. Oft fehlt auch das Know-how für die Einführung und die Unterstützung bei der Umsetzung. Mitarbeiter:innen, die länger in den Betrieben tätig sind, arbeiten vornehmlich analog und die Umstellung fällt schwer. Ein großes Problem stellt somit die Arbeitsweise einzelner Mitarbeiter:innen dar. Prozesse und Ansichten müssen geändert werden, was aber zu Konfliktpotenziale führen kann, besonders wenn etwas nicht gleich und/oder richtig funktioniert oder Unsicherheiten können dadurch entstehen. Gerade die Zusammenarbeit kann durch die Digitalität leiden und das Miteinander geht verloren, genauso wie der direkte Kontakt zwischen den Kolleg:innen. Tools für den Umgang mit dem digitalen Transformationsprozess fehlen. Ein Gemeinschaftsgefühl im digitalen Raum herzustellen ist wesentlich schwieriger als vor Ort in einem Büro und es

kann die Gefahr der Vereinsamung entstehen. Wissenstransfer, persönliche Gespräche, Diskussionen oder Konflikte können vor Ort einfacher geklärt werden als über Konferenztools. Das soziale Aufgehoben-Sein, damit ein Team funktionieren kann, ist schwieriger herzustellen. Es fehlt häufig das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung. Die Sorge der Mitarbeiter:innen besteht darin, dass es zu einer ständigen Erreichbarkeit und Anwesenheit kommt, da die Arbeitsplätze und die Arbeit flexibler werden. Mitarbeiter:innen, die nicht technikaffin sind, könnten schneller den Anschluss verlieren, wenn sie in den Prozess nicht entsprechend eingebunden werden. Zudem muss allen Mitarbeiter:innen die technische Ausstattung zur Verfügung stehen, sonst fehlt Einigen der Zugang und der Prozess scheitert. Es kann daher gesagt werden, dass die Einstiegsbarriere doch hoch ist.

Hinsichtlich der Auslastung für digitale Aufführungen ist es schwierig, im Vorhinein sagen zu können, wie viele Personen sich tatsächlich im virtuellen Raum einfinden werden. Gerade im Kulturbetrieb fehlen Analysemodule beziehungsweise prinzipiell Softwarelösungen. So müssen Standardlösungen zum Einsatz kommen und diese dann entsprechend den Bedürfnissen angepasst werden. Eine weitere Besonderheit und Schwierigkeit des Kulturbetriebes ist der Zwiespalt zwischen einer gesellschaftlichen Verantwortung und dem Verkauf von Eintrittskarten. Hier heißt es, eine Balance zu schaffen, wobei diese beiden Ziele fast gegenläufig wirken. Bevor in den digitalen Transformationsprozess investiert wird, wird in das künstlerische Programm investiert, daher werden die Ressourcen dafür aufgewendet und nicht für den digitalen Transformationsprozess. Das Grundprinzip eines Theaters wird durch die Digitalisierung ausgehebelt, sowohl ästhetisch als auch die Herangehensweise mit den neuen Medien. Der Kulturbetrieb stellt ein soziales Ereignis für die Besucher:innen zur Verfügung und es könnte aufgrund der Digitalität zu Missinterpretationen kommen oder Lücken könnten entstehen, da der persönliche Kontakt fehlt oder jemand einen erklärenden Kommentar abgeben könnte. Eine zusätzliche Herausforderung ist der Sicherheitsaspekt. Die digitale Sicherheit ist ein höchst problematisches Thema und auf die kriminellen Objekte kann häufig nur reagiert werden, anstatt proaktiv handeln zu können. Zudem fehlt auch hier die finanzielle Grundlage.

Einigen Künstler:innen fiel es schwer, gerade in der Covid19 Pandemie sich auf die digitale Transformation einzulassen und Projekte digital umzusetzen. Manche künstlerischen Projekte ließen sich aufgrund der Art und Weise des Werkes nicht virtuell umsetzen wie bildnerische Werke. In anderen Fällen war es die persönliche Einstellung

von Künstler:innen, die die Umsetzung des künstlerischen Projektes in einen virtuellen Raum unmöglich machte. Dies Wenn wenige finanzielle Mittel vorhanden sind, ist das Experimentieren mit neuen Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt und der Mut zur Umsetzung fehlt. Es kann nicht frei agiert werden, sondern mit den vorhandenen Mitteln musste genauso gearbeitet werden wie vor der Covid19 Pandemie. Die zusätzliche Schwierigkeit war, auf eine für viele unbekannte Virtualität zugreifen zu müssen. Zu beachten ist, dass es bei einem Streaming zu einem Videoschnitt kommt und dadurch die Perspektive von Besucher:innen vorgegeben und das Projekt zusätzlich bearbeitet wird, dadurch kommt es zu einer künstlerischen Veränderung.

K3: Welche Besonderheiten bestehen in Kulturbetrieben hinsichtlich der digitalen Transformation?

Prinzipiell kann gesagt werden, dass der Kulturbetrieb in vielen Bereichen genauso arbeitet wie andere Unternehmen auch. Die Ausrichtung des Kulturbetriebes ist aber klar auf den künstlerischen Inhalt fokussiert. Aufgrund dessen muss eine gewisse Flexibilität gewährleistet sein. Zudem unterscheidet sich der Kulturbetrieb von einem Wirtschaftsbetrieb zumeist in der Gewinnmaximierung und dem Erreichen eines finanziellen Erfolges. Viele Kulturbetriebe werden finanziert und verfolgen andere Ziele. Typisch für den Kulturbetrieb ist, dass dieser über wenig Zeit, wenige personelle Ressourcen verfügt und viel Energie in bestimmte Punkte investiert. Der digitale Transformationsprozess verläuft sanfter, da diese Gewinnorientierung anders wirkt als bei Wirtschaftsbetrieben. Neben der Gewinnorientierung unterscheiden sich auch die Motivationsstrukturen voneinander. Jeder Kulturbetrieb unterscheidet sich, weshalb Anforderungen an Softwarelösungen sich ebenfalls unterscheiden. Problematisch ist, dass Kulturbetriebe häufig nicht aktiv Ziele setzen, obwohl dies viel bewusster geschehen sollte. Des Weiteren funktioniert der Kulturbetrieb, solange es irgendwie geht. Kommt es aber zu Veränderungen wie beispielsweise aufgrund der Covid19 Pandemie, stellt man sich die Frage, wer übernimmt die Vertretung, wenn es zu Quarantänen kommt.

K4: Geschäftsführung und die Bedeutung für den digitalen Transformationsprozess

Die Geschäftsführung hat die Aufgabe, das Team zu ermutigen, auf Aufgabenteilungen zu achten und Standards festzulegen. Die Geschäftsführung nimmt Einfluss und leitet das Geschehen. Es ist wichtig, dass diese hinter dem digitalen Transformationsprozess steht und alle ins Boot holt. Der Prozess muss von der Geschäftsführung vorangetrieben werden. Diese muss Instrumente zur Verfügung stellen und eine Stabilität gewährleisten.

K5: Ist eine IT-Strategie oder digitale Strategie vorhanden?

Eine Strategie für die Informationstechnologie ist wichtig. Strategien und Ziele sollten so gewählt sein, dass diese mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sind. Bei der Ermittlung einer Strategie sollten ethisch moralische Fragen gestellt werden. Vor der Planung eines digitalen Transformationsprozesses muss eine digitale Strategie entwickelt werden. Wenn eine digitale Strategie fehlt, können selbst Kleinstanwendungen nicht funktionieren. Ein Ziel könnte sein, das alles, was möglich ist, zu digitalisieren. Eine Strategie von Kulturbetrieben ist, so lange mit Dingen zu arbeiten, solange diese funktionieren. Sobald diese nicht mehr funktionieren, wird nach etwas Neuem gesucht. Der digitale Transformationsprozess sollte bewusst in die Strategie eingebunden werden und den Ausgangspunkt bei der Leistung des Betriebes haben. Somit wäre dies nicht einfach ein Projekt von ein paar Kolleg:innen. Die Strategie muss von der Geschäftsführung ausgehen und Ressourcen müssen frei gemacht werden, um den Prozess begleiten zu können. Der Prozess muss sorgfältig vorbereitet werden und Mitarbeiter:innen motiviert und informiert werden.

K6: Veränderungen aufgrund der digitalen Transformation

Zwei wichtige Veränderungen, die aufgrund der digitalen Transformation auftreten sind einerseits, dass Kund:innen kurzfristiger Entscheidungen treffen und andererseits, dass neue Generationen heranwachsen und deren Bedürfnisse werden sich von den vorherigen Generationen unterscheiden ebenso wie der Umgang mit dem digitalen Umfeld.

K7: Welche Arbeitsweisen dienen dem digitalen Transformationsprozess?

Zunächst wird sowohl analog als auch digital gearbeitet, um Informationen aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Eine gute Prozessbegleitung ist wesentlich für den Erfolg des digitalen Transformationsprozesses. Um gemeinsam mit neuen Programmen arbeiten zu können, muss die Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen überdacht werden. Es sollte aber auch die Sinnhaftigkeit von einzelnen Umstellungen immer wieder hinterfragt werden, genauso, welche Daten notwendig sind und erfasst werden sollten. Die einzelnen Prozesse müssen definiert werden wie beispielsweise, welche Dokumente wo abgelegt werden und wie der Bearbeitungsstatus ist. Zudem muss eine Stringenz in den Prozessen gefunden werden. Die Zusammenarbeit sollte so gestaltet werden, dass alle beteiligten Personen zeitgleich auf Dokumente, Zeitpläne, Materialien und ähnliches zugreifen können. Es können 3D-Rundgänge von beispielsweise Spielstätten durchgeführt werden, dadurch können Zeit und Geld für Reisen gespart

werden. Mit den Künstler:innen muss vorab geklärt werden, inwieweit diese willig und fähig sind, digital zu arbeiten und gemeinsam Prozesse zu transformieren.

K8: Methoden, die den digitalen Transformationsprozess unterstützen

Um gemeinsam beispielsweise Datenbanken für Archivsysteme oder Kund:innen erschaffen zu können, kann ein Brainstorming durchgeführt werden. Fortbildungen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter:innen im Bereich des digitalen Transformationsprozesses können unterstützen und helfen. Hilfreich wäre zudem ein Erfahrungsaustausch zwischen den Kulturbetrieben.

### Leitfaden:

Wichtig in der ersten Phase ist neben einer digitalen Strategie eine Bestandsaufnahme und zu klären, wo steht die Organisation, was ist bereits vorhanden und was fehlt. Die digitale Strategie muss dabei ein Teil der Organisationsstrategie sein. Chancen und Herausforderungen müssen erfasst werden sowie Ziele und Maßnahmen formuliert werden, wie Organisationen digital erfolgreich sein können. Des Weiteren muss geklärt werden, wie Infrastrukturen und Prozesse in der Organisation organisiert werden und welche technische Infrastruktur vorhanden ist. Ist eine externe Unterstützung notwendig oder muss zusätzliches Personal aufgenommen werden und/oder müssen Mitarbeiter:innen speziell geschult werden. Es muss auch eine Person nominiert werden, die für den digitalen Transformationsprozess verantwortlich ist. Handlungsbedarfe müssen zudem erhoben werden. Darunter fällt die Festlegung von Zielen und, welche Prozesse unterliegen der digitalen Transformation. Unter dem Handlungsbedarf fällt auch die technische Infrastruktur und, was ist notwendig, um die Ziele erreichen zu können. Es muss abgeklärt werden, wie Mitarbeiter:innen in dem Prozess unterstützt werden können und entsprechendes Wissen ausgebaut werden kann. Die Zuständigkeit einzelner Verantwortlichkeiten von Mitarbeiter:innen muss festgelegt werden. Ebenfalls zu klären sind die Kosten hinsichtlich technischer Infrastruktur und internes und externes Personal für den Betrieb. Diesbezüglich stellt sich die Frage nach der Finanzierbarkeit und, wie diese Mittel aufgebracht werden können. Zusätzlich muss ein Konzept für den Umgang mit Datenschutz und Datensicherheit erstellt werden.

### Handlungsempfehlung aus Sicht der Organisationsentwicklung:

Die Organisationen und deren Mitarbeiter:innen müssen auf den bevorstehenden Wandel vorbereitet werden. Mitarbeiter:innen sollten motiviert, eingebunden und mögliche Ängste und Unsicherheiten angesprochen werden. Zu Beginn sollte eine Analyse

durchgeführt und dabei der IST-Zustand der Organisation anhand einer Organisationsdiagnose erhoben werden, anschließend sollten die strukturellen, personellen und materiellen Maßnahmen geplant werden. In dieser Phase sollen zudem erste Schritte vorgenommen werden. Die Geschäftsführung sollte die Ressourcen, die für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig sind, zur Verfügung stellen. Dazu zählen vor allem finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen. Des Weiteren sollten die Geschäftsführung sowie alle Führungskräfte als positive Vorbilder fungieren und Räume für einen aktiven Austausch schaffen. Gerade in dieser Phase ist es wichtig, dass die Vorgaben und Entscheidungen Top-Down durchgeführt werden. Die Verantwortung muss bei den Führungskräften liegen. Sachliche und emotionale Klarheit wird durch eine Rollenverteilung gewährleistet. Der gesamte Prozess wird durch eine offene und ehrliche Kommunikation begleitet werden. Die geplante Kommunikation hat den Sinn, die gemeinschaftliche Wahrnehmung zu stärken. Emotionale Unsicherheiten und Ängste sollen ebenso verringert werden. Hinsichtlich der Thematik muss eine Dringlichkeit und eine Sensibilisierung erzeugt werden. Es soll somit ein Grund für die Implementierung des digitalen Transformationsprozesses für die Mitarbeiter:innen geschaffen werden. Gemeinsam sollten eine Vision und Strategie zu entwickeln und geklärt werden, wo es hingehen soll, beziehungsweise Ziele definiert werden. Gerade durch das gemeinsame Erarbeiten soll eine gemeinsame Willensbildung erreicht werden. Die Einbeziehung der Mitarbeiter:innen ist essentiell für den Erfolg bei der Implementierung des digitalen Transformationsprozesses.

Mögliche Interventionen in dieser Phase können Learning Journeys (Besuche bei anderen Organisationen), Fachexpert:innen, World Café, Vision- und Strategie Workshops, attraktives Zukunftsbild, Change-Team installieren, Our story, Zukunftswerkstatt, Kreuzfahrt Veränderung – Arbeit mit dem Bodenbrett, Strategiekonferenz, Analyseworkshops, Organisationsdiagnose sein.

### Möglicher Ablauf:

Der Beginn könnte mit dem idealtypischen Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses starten. Der Prozess startet mit der Auftragsklärung. Auch wenn keine externe Beratung herangezogen wird, sollte trotzdem eine Art Auftragsklärung erstellt werden, da wesentliche Fragen im Vorfeld gestellt werden müssen wie beispielsweise, warum die Veränderung gerade jetzt stattfinden soll, welche Faktoren das Ziel unterstützen, welche Faktoren das Ziel verhindern könnten oder was der Business Need ist. Es sollte klar und transparent dargelegt werden, warum und wieso der digitale Transformations-

prozess gestaltet werden sollte und vor allem auch, welche Ziele verfolgt werden. Die Geschäftsführung muss dabei die Verantwortung übernehmen und notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen. Im nächsten Schritt sollten Informationen gesammelt werden. Startszenerarien dafür könnten in Form von Workshops und/oder Großgruppenverfahren sein. Mit Hilfe von Einstiegsworkshops können Informationen einfach gesammelt und die Perspektive erweitert werden. Im Anschluss kann die Organisationsdiagnose gestartet werden. Tools können Befragungen von Mitarbeiter:innen und Führungskräften und die Analyse von Organisationsunterlagen sein. Herausforderungen und Chancen müssen erhoben, Strategien und Visionen erarbeitet werden. Die bisherigen Ergebnisse werden offen präsentiert und im Anschluss sollte Raum für Diskussionen gegeben sein. Alle Beteiligten können mit einer Change Story miteinbezogen werden und das Gemeinschaftsgefühl gesteigert werden. Ein Großgruppenworkshop dient zur Integration der Beteiligten, wo gemeinsame Veränderungsschritte angedacht werden. Neben einem Kommunikationsplan sollte auch ein Maßnahmenplan erstellt werden.

### **Moving**

#### *Erörterung der Kategorien:*

K1: Wie sieht die personelle Umsetzungsplanung in dem Kulturbetrieb aus?

Kompetenzen müssen verteilt und geklärt werden, was tatsächlich intern möglich und machbar ist. Beispielsweise kann es sinnvoller sein, Sicherheitskonzepte von externen Berater:innen erstellen zu lassen. Um die digitale Transformation umsetzen zu können, muss die Geschäftsführung entsprechende personelle Ressourcen zur Verfügung stellen. Pro Abteilung sollte mindestens eine Person den Prozess mittragen und begleiten beziehungsweise in der Abteilung implementieren. Neben der Implementierung des digitalen Transformationsprozesses muss es Personen geben, die beispielsweise für die Befüllung von Datenbanken verantwortlich sind. Wenn keine finanziellen Ressourcen vorhanden sind, muss das bestehende Personal die zusätzlichen Arbeiten, die mit der digitalen Transformation einhergehen, mittragen.

K2: Wie sieht die technische Umsetzungsplanung in dem Kulturbetrieb aus?

Für die Migration werden Cloud-Lösungen verwendet und in zusätzliche externe Speicherorte investiert. Um das Netzwerk und die Infrastruktur auf ein anderes Niveau brin-

gen zu können, kann ein externes Informationstechnologie-Unternehmen zu Rate gezogen werden. Die Möglichkeiten der technischen Umsetzung reichen von einer stabilen Internetverbindung bis zu unterschiedlichen Serverstrukturen. Wichtig ist, dass bei der Umsetzung Strukturen neu gedacht werden müssen, damit neue System besser laufen können. Bei der technischen Umsetzungsplanung muss geklärt werden, wer mit welchen Software-Programmen arbeitet und welche Dienste bedient werden. Zudem ist es wesentlich, zu klären, welche Tätigkeiten im Homeoffice und welche im Büro durchgeführt werden.

K3: Welche Personenkreise müssen besonders in den digitalen Transformationsprozess involviert werden?

Unter dieser Kategorie gab es sehr unterschiedliche Antworten. Die häufigste Antwort war jedoch, dass alle Mitarbeiter:innen in den Prozess eingebunden werden sollten. Es gibt zwar Abteilungen, die sich mit der digitalen Transformation intensiver auseinandersetzen müssen wie beispielsweise die Produktion, das Marketing und natürlich die Abteilung für die Informationstechnologie, aber in jeder Abteilung gibt es Bedürfnisse hinsichtlich einer Vereinfachung oder Veränderung.

K4: Methoden zur Unterstützung der Umsetzungsplanung

Wöchentliche Meetings dienen dazu, die Umsetzung zu begleiten und sowohl positive als auch negative Aspekte anzusprechen. Ein Rückblick, wie auch ein Ausblick, sollten ebenfalls Bestandteile dieser Besprechungen sein. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine Priorisierung der Tätigkeiten und wann diese erfolgen sollen. Es können auch Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themenbereichen gegründet werden, mit der Zielsetzung der Umsetzung von digitalen Prozessen. Neben Arbeitsgruppen sollte eine Person oder ein Personenkreis für die Erarbeitung der neuen Struktur von innen heraus beauftragt werden. Die EDV-Struktur könnte auch von einem externen Dienstleister evaluiert werden beziehungsweise die geplante Umsetzung, um einen Erfolg gewährleisten zu können. Um erfolgreich sein zu können, ist ein Marschplan mit Meilensteinen notwendig. Nicht zu vergessen, ist die laufende Betreuung und Befüllung der neuen Systeme.

### Leitfaden:

Es sollte zunächst ein Konzept für die Umsetzungsplanung erstellt werden. Diese sollte in einen technischen und einen personellen Teil gegliedert werden, um Übersichtlich-

keit und Transparenz gewährleisten zu können. Geklärt werden muss zudem, was intern möglich ist und was möglicherweise extern vergeben werden muss oder sollte. In diesem Konzept muss festgelegt werden, wer für was verantwortlich ist, das heißt, Verantwortungen müssen übertragen werden. Demzufolge müssen auch Aufgaben verteilt werden, die im Rahmen des digitalen Transformationsprozesses anfallen. Wichtig in dieser Phase ist, dass während der Umsetzung die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter:innen gewährleistet bleibt beziehungsweise muss darauf geachtet werden, dass sich die Mehrbelastung der Mitarbeiter:innen aufgrund von fehlenden personellen Ressourcen in Grenzen hält und es zu keiner Überlastung kommt und bei der technischen Umsetzungsplanung entsprechend der Handlungsbedürfnisse aus der ersten Phase gehandelt wird. Das reicht von der Gewährleistung einer stabilen Internetverbindung und der Versorgung der Mitarbeiter:innen mit der technischen Ausstattung bis zu externen Serverlösungen. Speziell in dieser Phase müssen prinzipiell alle Mitarbeiter:innen eingebunden werden. Manche Abteilungen müssen sich aus der Sache heraus intensiver mit dem digitalen Transformationsprozess auseinandersetzen als andere, aber um die Digitalisierung führt bei keiner Abteilung ein Weg vorbei. Umso besser die Mitarbeiter:innen integriert werden und ihre Bedürfnisse äußern, umso besser kann die Umsetzung erfolgen.

### Handlungsempfehlung aus Sicht der Organisationsentwicklung:

Gerade in der Phase der Veränderung sind schnelle Erfolge, sogenannte Quick Wins, wichtig, um Mitarbeiter:innen weiter für den Prozess motivieren zu können. Eine Grundaussage der Organisationsentwicklung „Betroffene zu Beteiligten machen“ sollte bei der Umsetzung jederzeit mitberücksichtigt werden. Die Schritte des Prozesses und die Entwicklungen während des Prozesses sollten mit den Mitarbeiter:innen besprochen werden. Hindernisse beseitigt werden und mit Widerständen sorgsam umgegangen werden. Führungskräfte sollten auch in dieser Phase als positive Vorbilder wirken. Die Umsetzungsaktivitäten sollten in einer Roadmap festgehalten werden. So kann die Umsetzungsplanung transparent und übersichtlich gestaltet werden. Die Kommunikation und der Kommunikationsplan müssen an die Roadmap gebunden werden. In diesem sollte ein offener Umgang und eine offene Konfliktkultur festgehalten werden. Mit Hilfe von Benchmarks können Best Practices in die eigene Umsetzungsplanung mitberücksichtigt werden. Eine externe Perspektive können Expert:innen bieten und so einen zusätzlichen Input liefern.

Mögliche Interventionen: regelmäßige Newsletter, Town-Hall-Meetings, Workshops und Trainings mit dem Schwerpunkt von digitalen Trends, digital Skills, digital Leadership sowie Umgang mit Veränderungen, emotionale Events, communities of interest, open spaces, Change Storys, Teambuilding, Großgruppenworkshops, Veränderungscafé, Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen,

### Möglicher Ablauf:

In erster Linie geht es in dieser Phase um das Tun. Die Planungen, die im Vorfeld entwickelt wurden, werden nun umgesetzt. Neben der Umsetzung können Coachings und/oder Supervisionen Führungskräfte bei Widerständen unterstützen oder Führungsstile optimieren. Eine klare und transparente Kommunikation sollte die Umsetzung begleiten. Dies kann mit der Change Story geschehen oder mit regelmäßigen Nachrichten über interne Kanäle. Darin sollen die Schritte des Prozesses sowie die Entwicklung Mitarbeiter:innen präsentiert werden. In Veränderungscafés können sich Mitarbeiter:innen regelmäßig treffen und sowohl formell als auch informell austauschen. Durch gemeinsames Lernen kann die Motivation gesteigert und das gemeinsame Erleben unterstützt werden. Es können Wikis eingeführt werden und somit das Know-how der gesamten Belegschaft zur Verfügung gestellt werden, sodass das Wissen nicht verloren geht.

### **Refreeze**

#### Erörterung der Kategorien:

K1: Wie wird der digitale Transformationsprozess nachhaltig im Betrieb gesichert?

Wesentlich für die nachhaltige Sicherung des digitalen Transformationsprozesses ist, dass klare Verantwortlichkeiten geschaffen werden und dass das Team in den Prozess eingebunden wird. Der Prozess muss neben der Geschäftsführung auch von dem Team mitgetragen werden. Fachlich müssen die Personen, die die Informationstechnologie in den Kulturbetrieben überhaben, die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung übernehmen. Im Idealfall gibt es eine Person, die für den Veränderungsprozess verantwortlich ist und sich darum kümmert, dass alles funktioniert und die Mitarbeiterinnen überzeugt. Bei Nachbesetzungen muss darauf geachtet werden, dass die Personen ebenso motiviert und engagiert für den Prozess sind und nicht gegen die Veränderungen arbeiten. Um Nachhaltigkeit sichern zu können, müssen zudem die Strukturen konsequent betreut und in die tägliche Praxis integriert werden.

Künstlerisch kann die Nachhaltigkeit einengend sein. Für das künstlerische Experimentieren sollte Platz geschaffen werden. Wenn aber gewisse Abläufe und Prozesse fixiert werden, könnte dies den Raum für Kreativität einschränken. Es sollte daher ein gewisser Freiraum geschaffen werden, um eine Flexibilität gewährleisten zu können und der kreative Prozess gefördert werden kann.

K2: Welche konkreten Maßnahmen können durchgeführt werden?

Wenn es zu Änderungen hinsichtlich des digitalen Veränderungsprozesses kommt, muss dies im Organisationshandbuch festgehalten werden. Alle Mitarbeiter:innen haben jederzeit Zugriff auf dieses und können nachlesen, welche Standards in der Organisation festgelegt wurden. Eine weitere Maßnahme ist das Abhalten von regelmäßigen Strategiemeeetings beziehungsweise Jourfixe, wo relevante Themen besprochen werden, aber auch Platz für einen ständigen Reflexionsprozess geschaffen wird. Führungskräfte sollten zudem Feedbacks hinsichtlich Arbeitsweisen und Prozessabläufe einholen. Aus großen Gesprächsrunden können zudem kleinere Gesprächsrunden gemacht werden, um spezielle Themen bearbeitet werden. Jede Besprechung sollte protokolliert und in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden. Dies dient der Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Homeoffice-Möglichkeiten und Besprechungen mit Hilfe von Konferenztools können ebenso genutzt werden. Für Mitarbeiter:innen sollten zudem Schulungen und Fortbildungen angeboten werden. Wichtig ist auch, die Vorteile den Mitarbeiter:innen zu vermitteln und eine positive Grundstimmung zu generieren. Ein bestimmter Arbeitsrhythmus sollte eingeführt werden, damit das neue System einfacher am Laufen gehalten werden kann.

K3: Welche Probleme können sich hierbei ergeben?

Probleme bei der nachhaltigen Sicherung des digitalen Transformationsprozesses können aufgrund von mangelnden finanziellen Mitteln, Zeit und Technikalität auftreten. Des Weiteren kann eine fehlende Kommunikation und Absprache zu Problemen in der nachhaltigen Sicherung führen. Wenn kein einheitliches System integriert wird und Dokumente gesucht werden, kann dies problematisch werden. Gespräche mit Abteilungsleiter:innen werden dann notwendig. Ein großes Problem ist die Synchronität, das heißt, dass der digitale Transformationsprozess neben dem täglichen Tagesgeschäft implementiert wird und es zu einer zweigleisigen Arbeit kommt. Dies erhöht die Fehleranfälligkeit und auch die Unzufriedenheit unter den Mitarbeiter:innen. Wenn Mitarbeiter:innen neue Programme nicht verstehen oder online verfügbare Informationen nicht akzeptieren, führt dies ebenfalls zu Schwierigkeiten. Den Mitarbeiter:innen muss zu-

dem ausreichend Zeit für die Umstellung gegeben werden, damit diese nicht frustriert werden. Datenbanken sollten zudem laufend gewartet und befüllt werden, damit diese aktuell bleiben und kein Relikt aus der Vergangenheit darstellen.

### Leitfaden:

Um den digitalen Transformationsprozess nachhaltig im Betrieb sichern zu können, müssen, ebenso wie in der Umsetzung, Verantwortlichkeiten geschaffen werden und die Mitarbeiter:innen eingebunden werden. Die neu implementierten Strukturen müssen konsequent betreut und in die tägliche Arbeit integriert werden. Für die nachhaltige Sicherung müssen genügend finanzielle und technische Mittel, Zeit und Mitarbeiter:innen zur Verfügung gestellt werden. Für die nachhaltige Sicherung ist auch eine entsprechende Kommunikation sehr wesentlich. Mitarbeiter:innen müssen über den Prozess informiert werden. Sowohl über Vergangenes als auch über Zukünftiges. Der Prozess muss transparent nachvollziehbar gemacht werden.

### Handlungsempfehlung aus Sicht der Organisationsentwicklung:

In dieser Phase sollten sowohl die Fortschritte als auch die Rückschläge aufgezeigt werden. Wichtig ist vor allem auch, Erfolge zu feiern, um das Zugehörigkeitsgefühl zu steigern. Für Führungskräfte können Coachings zur Unterstützung der persönlichen Reflexion angeboten werden. Für Mitarbeiter:innen können mit Hilfe von Workshops die Arbeitsweisen internalisiert werden. Genauso sollten den Mitarbeiter:innen Schulungen und Fortbildungen auf technischer, persönlicher und Anwender-Ebene angeboten werden. Teamklausuren können einen Austausch und die Kollaboration von Mitarbeiter:innen fördern. Dazu können regelmäßige Strategiemeetings sowohl den Blick in die Zukunft schärfen als auch einen Rückblick bieten und somit ein Zielabgleich erfolgen. In regelmäßigen Besprechungen könne Reflexionsschleifen sowie Feedbackrunden integriert werden.

### Möglicher Ablauf:

Für die nachhaltige Sicherung der Veränderungen aufgrund des digitalen Transformationsprozesses sollten regelmäßige Reflexions- und Lernschleifen eingeführt werden. Wie in den vorherigen Phasen ist auch hier die Kommunikation wesentlich für den Erfolg. Der Rhythmus von Meetings muss an die Unternehmenskultur angepasst werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass nicht zu viel und nicht zu wenig besprochen wird. Halbjährlich könnten Feedbackrunden eingeführt werden um die Fortschritte sowie Rückschläge zu besprechen. Führungskräfte sollten sich in kürzeren Abständen

treffen und neben der Strategie über den Fortschritt der Umsetzung diskutieren und, ob eine nachhaltige Sicherung möglich ist. Einmal jährlich sollte eine Teamklausur veranstaltet werden, um einen Ausblick auf Zukünftiges zu schaffen und gemeinsame Schritte zu erarbeiten. Wissen sollte verfestigt und neue Strukturen verinnerlicht werden. Hier wären je nach Bedarf Workshops, Schulungen, Fortbildungen oder Coachings anzubieten.

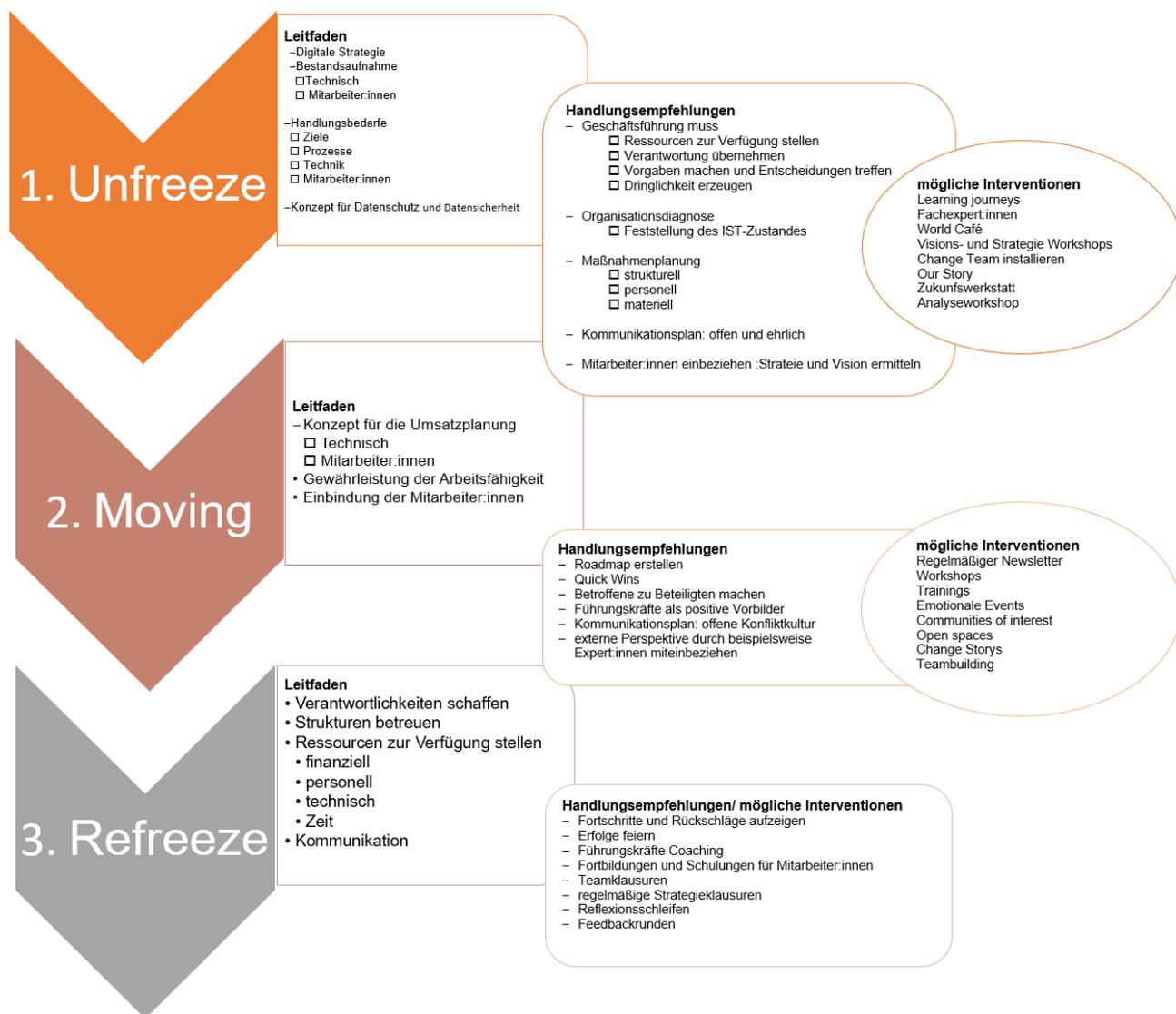


Abbildung 13: Leitfaden und Handlungsempfehlungen entlang der drei Phasen nach Lewin (Quelle: eigene Darstellung)

## 4. Fazit und Ausblick

Alle Lebensbereiche werden vom digitalen Wandel beeinflusst. Dies verändert die Art und Weise, wie gelebt und kommuniziert wird, aber auch, wie gearbeitet, informiert und konsumiert wird. Um den Wandel beziehungsweise die digitale Transformation bewältigen zu können, müssen Organisationen hohe monetäre Investitionen leisten, ebenso wie die Zurverfügungstellung von Arbeitszeit. Die Gründe, warum manchen Organisationen die Umstellung schwerfällt, sind vielfältig, beispielsweise fehlende Zeit, zu starre Prozesse, mangelnder Informationsfluss, fehlende Strategien oder Unsicherheiten gegenüber neuen Technologien (vgl. Cronenberg, 2020, S. 3).

Stoltermann und Croon Fors (2004) definieren die digitale Transformation als „the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life“. (...) “One of the most important changes that come with the digital transformation is that our reality by and through information technologies slowly becomes more blended and tied together“. (...) “The digital transformation leads in that sense to a world where everything is connected, almost in a way that is common in many spiritual understandings of our reality” (vgl. Stoltermann und Croon Fors, 2004, S. 689).

Kulturbetriebe sind ebenfalls davon betroffen. Der allumfassende gesellschaftliche Wandel bringt beziehungsweise zwingt Kulturbetriebe dazu, sich thematisch und strukturell neu zu organisieren. Die Kulturgüter, die kulturelle Arbeit sowie das Management der Kulturbetriebe werden durch die Digitalisierung durchdrungen (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. V). Die digitale Transformation stellt Kulturbetriebe vor zwei Herausforderungen. Zum einen müssen sich Kulturbetriebe an die neuen Anforderungen anpassen, obwohl viele in traditionell geprägten Strukturen arbeiten. Zum anderen sollen gerade Kulturbetriebe diesen Wandel gesellschaftlich mitgestalten, da diese über einen kulturpolitischen Auftrag verfügen (vgl. Jagla und Knoblich, 2020, S. 1). Kulturbetriebe als organisationale Systeme unterliegen dem dynamischen und kontinuierlichen Wandel. Zu den externen Einflussfaktoren für den Wandel zählt der technische Wandel. Darunter fällt die digitale Transformation. Sowohl die Leistungserstellung als auch die Arbeitsprozesse unterliegen diesem Wandel (vgl. Hausmann, 2021, S. 1f.).

Unternehmen müssen, um die Ziele der digitalen Transformation erreichen zu können, neben der technokratischen Seite auch die verhaltensanalytischen und strukturellen Perspektiven der Unternehmen betrachten. Unternehmen müssen sich somit mit dem

Verhalten, Handeln und Denken im Kontext des digitalen Transformationsprozesses auseinandersetzen (vgl. Reinhardt, 2020, S. 4). Um dies gewährleisten zu können, kann die Organisationsentwicklung sehr hilfreich sein, da die Organisationsentwicklung auf Langfristigkeit ausgerichtet ist sowie einer höchstmöglichen Partizipation zugrunde liegt. Organisationen werden als einzigartiges System betrachtet und aus einer ganzheitlichen Perspektive werden strukturelle und personelle Aspekte von Organisationen betrachtet (vgl. Werther und Jacobs, 2014, S. 46f.).

Die Organisationsentwicklung kann bei vielfältigen organisationalen Veränderungsprozessen eingesetzt werden (vgl. Hausmann, 2021, S. 5). Als Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse können Phasenmodelle als theoretische Grundlage der Organisationsentwicklung dienen. Es werden eine Vielzahl von Phasenmodellen unterschieden werden. Für die vorliegende Studie wurde das Phasenmodell nach Lewin (1947, 1953) verwendet. Lewin gilt als ein Begründer der Organisationsentwicklung. Das Drei-Stufen-Modell nach Lewin stellt den Veränderungsprozess in drei Phasen dar. Diese stellen sinnbildlich unterschiedliche Aggregatzustände dar (vgl. Hausmann, 2021, S. 6). Das Phasenmodell gliedert sich in die drei Phasen, Unfreeze, Moving, Refreeze. In der ersten Phase sollen etablierte Muster und Routinen aufgetaut werden beziehungsweise der Status quo ermittelt werden. In der darauffolgenden Phase findet der eigentliche Veränderungsprozess statt, dieser soll zu einer Veränderung von Verhaltensweisen und/oder Einstellungen führen. Die letzte Phase legt den Grundstein für eine nachhaltige Veränderung (vgl. Werther und Jacobs, 2014, S. 51). Dieses Modell wurde aufgrund der Einfachheit gewählt. In Kulturbetrieben fehlen häufig sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen, weshalb als theoretische Grundlage dieses Modell gewählt wurde, das leicht zu erklären und zu handhaben ist.

### *Diskussion der Ergebnisse*

Die Expert:innen sind in Kulturbetrieben tätig, die sich alle in der ersten Phase „Unfreeze“ aus dem Drei-Phasen-Modell nach Lewin befinden. Aus diesem Grund war diese Phase auch die umfangreichste. Eine Grundaussage der Expert:innen war, dass der digitale Transformationsprozess in Kulturbetrieben noch nicht angekommen ist und auch dessen Wichtigkeit nicht erkannt wird. In dem überwiegenden Teil der Kulturbetriebe, in denen die Expert:innen tätig sind, fehlt daher auch eine digitale Strategie und Vision. Problematisch ist aufgrund der geringen Nachfrage, dass es gerade für den Kulturbetrieb wenige geeignete Softwarelösungen gibt und bei den derzeit erhältlichen Lösungen viele Adaptionen durchzuführen sind. Aus diesem Grund ist es wesentlich,

Ansprechpersonen zu haben und in einem stetigen Austausch zu stehen. Der digitale Transformationsprozess muss neben dem laufenden Betrieb vollzogen werden. Zusätzliches Personal ist aufgrund der Kosten nicht möglich und es fehlen mitunter die strukturellen Voraussetzungen. In spielfreien Zeiten ist das Personal auf Urlaub oder Zeitausgleich, was für das Vorantreiben des Prozesses hinderlich ist und in der Zeitplanung mitberücksichtigt werden muss. Mitarbeiter:innen müssen motiviert und begleitet werden, um den Anschluss nicht zu verlieren.

Kulturbetriebe stehen im Zwiespalt zwischen einem gesellschaftlichen Auftrag und dem Verkauf von Karten. Wie kann es geschafft werden, hier eine Balance zu schaffen und wie kann die Digitalisierung hierbei helfen. Dies müssen die Kulturbetriebe im Vorfeld klären. Kreativ und künstlerisch hat die Covid19 Pandemie viele neue digitale und hybride Formate hervorgebracht. Live-Formate wurde in digitale Formate umgewandelt. Besucher:innen konnten trotz Quarantäne künstlerische Projekte und Aufführungen mit Hilfe der Digitalisierung angeboten werden. Dies ist vor allem wichtig, da sich Besucher:innen immer auch für andere künstlerische Erlebnisse entscheiden können und die Präsentation möglichst gut sein sollte. Für Künstler:innen war es mitunter schwierig, sich auf den digitalen Raum einzulassen und sich Projekte auszudenken, die auch virtuell möglich sind.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist, dass es sich bei dem digitalen Transformationsprozess, um keinen Prozess handelt, der abgeschlossen werden kann, sondern vielmehr ein andauernder Prozess ist, aufgrund des ständigen und schnellen technischen Wandels. Dies bringt diverse Herausforderungen mit sich. Neben personellen, technischen und zeitlichen Ressourcen müssen vor allem finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um den Prozess entsprechend unterstützen zu können. Kulturbetriebe sind häufig von externen Geldgebern gefördert und Kosten müssen argumentiert werden. Die Optimierung von Prozessen ebenso wie die Entlastung von Personal könnten hierbei angeführt werden. Hier ist die Geschäftsführung gefragt, hinter dem Prozess zu stehen, die Verantwortung zu übernehmen und mit positivem Beispiel voranzugehen. Weitere Herausforderungen sind fehlendes Know-How und Unterstützung sowie die Arbeitsweisen von Mitarbeiter:innen, da diese oft sehr analog arbeiten. Für einen positiven Verlauf ist das Herausheben der Vorteile und Chancen des digitalen Transformationsprozesses wesentlich. Neue Zielgruppen können durch den Einsatz von neuen Medien erreicht werden, wie auch die Reichweite erweitern. Die Zusammenarbeit kann wesentlich erleichtert werden durch beispielsweise die zeitgleiche Bearbeitung von

Dokumenten oder durch virtuelle Rundgänge von Spielstätten. Der Informationsaustausch wird durch die Digitalisierung ebenfalls schneller. Arbeitsplätze können flexibler gestaltet werden, ebenso wie die Arbeitsweisen. Künstlerisch kann das Angebot erweitert werden und beispielsweise auf dem Smartphone verfügbar gemacht werden. Virtuelle Räume können bespielt werden. Aufgrund der Digitalisierung werden neue Wege beschritten und neu gedacht werden.

### Leitfaden

In der Phase „Unfreeze“ sollte mit einer digitalen Strategie und einer Bestandsaufnahme gestartet werden. Die Bestandsaufnahme teilt sich in die Ebene der Mitarbeiter:innen und in die technische Ebene. Wo soll es hingehen und was ist vorhanden. Aus diesen Punkten werden Handlungsbedürfnisse ermittelt. Die Handlungsempfehlungen werden auf Ziele, Prozesse, Technik und Mitarbeiter:innen angewendet. Mit zu berücksichtigen sind die Kosten und die Finanzierung, da dies wesentliche Herausforderungen sind. Des Weiteren muss ein Konzept für den Datenschutz und die Datensicherheit erstellt werden.

Eine Erstellung eines Konzeptes für die Umsetzungsplanung steht im Vordergrund in der Phase „Moving“. Auch hier wird in eine Mitarbeiter:innen und eine technische Ebene unterteilt. Ein wesentlicher Punkt ist die Gewährleistung der Arbeitsfähigkeit während der Umsetzung und die Miteinbeziehung von Mitarbeiter:innen in den Prozess mit.

„Refreeze“ heißt Verantwortlichkeiten schaffen und Strukturen betreuen. Gerade in der nachhaltigen Sicherung der Veränderungen müssen finanzielle und technische Mittel, Zeit und Personal zur Verfügung gestellt werden. So wie in den Phasen zuvor ist auch hier die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil.

### Handlungsempfehlung Organisationsentwicklung

Gestartet wird mit einer Organisationsdiagnose. Diese muss von der Geschäftsführung initiiert werden. Eine Strategie und Vision müssen entwickelt, strukturelle, personelle und materielle Maßnahmen geplant werden. Zusätzlich muss ein Kommunikationsplan erstellt werden, der offen und ehrlich ist. Die Geschäftsführung stellt notwendige Ressourcen zur Verfügung. Vorgaben und Entscheidungen müssen Top-Down geschehen und die Verantwortung übernehmen. Mitarbeiter:innen müssen motiviert und eingebunden werden. Interventionen in dieser Phase können World Café, Visionen und Strategie Workshops, Learning Journeys, Fachexpert:innen, Zukunftswerkstatt, Kreuzfahrt

Veränderung oder auch Our Story sein. Ein World Café kann zum Start des digitalen Transformationsprozesses verwendet werden. Hierbei werden alle Mitarbeiter:innen eingebunden und an Thementischen zu ausgewählten Themen nach ihrer Meinung befragt. Nach dieser Einführungsveranstaltung kann mit Hilfe von Visions und Strategie Workshops ein gemeinsames Bild der Zukunft erarbeitet werden. Dieser Entwicklungsprozess kann durch eine Zukunftswerkstatt unterstützt werden. Hier können Fachexpert:innen einen wichtigen Input liefern. Mit Hilfe von Storytelling und „our story“ soll ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt werden, das heißt die gemeinsame Geschichte und den Weg der digitalen Transformation festzuhalten. Mit der Intervention „Kreuzfahrt Veränderung“ soll der Veränderungsprozess als Schiff verbildlicht werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden mit einem Bodenbrett mit Booten und Figuren visualisiert.

In der Umsetzungsphase sind Quick Wins wesentlich, da Mitarbeiter:innen so weiter motiviert werden können. Quick Wins bedeutet, dass möglichst rasch Erfolge kommuniziert werden. Aus Betroffenen sollen Beteiligte gemacht werden. Widerstände müssen bewältigt und Hindernisse beseitigt werden. Eine Roadmap wird erstellt und der Kommunikationsplan muss konsequent weitergeführt werden. In dieser Phase können Expert:innen hinzugezogen werden und aufgrund von Benchmarks Best Practices erhoben werden. Mögliche Interventionen sind regelmäßige Newsletter, Town Hall Meetings, Workshops und Trainings, emotionale Events, communities of interest, open spaces oder Change stories. Town Hall Meetings sind unternehmensweite Besprechungen in denen die Geschäftsführung und/oder Führungskräfte Fragen von Mitarbeiter:innen beantworten müssen. Emotionale Events sollen das Vertrauen fördern und positive gemeinsame Erinnerungen schaffen und so die Umsetzung von Maßnahmen fördern. Communities of interests sind Gruppen von Menschen, die beispielsweise über gleiche Interessen verfügen. Arbeitsgruppen können in dieser Hinsicht gebildet werden. Bei einem open space handelt es sich um eine Großgruppenmoderation und hat zum Ziel Konferenzen zu strukturieren. Mitarbeiter:innen können dabei Themen nennen und diese werden in Arbeitsgruppen bearbeitet. Zum Schluss werden die Ergebnisse alle gesammelt und in der Großgruppe präsentiert. In der Change Story wird die Geschichte des Veränderungsprozesses erzählt, dabei werden nicht nur Fakten und Daten geteilt, sondern vor allem auch Emotionen.

In der nachhaltigen Sicherung müssen Fortschritte und Rückschläge aufgezeigt werden. Für die Motivation und das Durchhaltevermögen sollen Erfolge gefeiert werden,

Führungskräfte mit Hilfe von Coachings weiter unterstützt werden, um den Veränderungsprozess weiter vorantreiben zu können und diese Veränderungen im Betrieb zu verfestigen. Teamklausuren, Reflexionsschleifen und Feedbackrunden können herangezogen werden, um Adaptierungen und Optimierungen ersichtlich zu machen.

### *Kritische Würdigung*

Da alle befragten Personen aus Kulturbetrieben kamen, die sich ausschließlich in der ersten Phase nach Lewin (Unfreeze) befanden, wäre rückblickend, besonders in Hinblick auf die Antworten für die Phasen 2 und 3, die dementsprechend nicht sehr ergiebig waren, die Ermittlung des digitalen Reifegrades sinnvoll gewesen. Mit dem digitalen Reifegrad wird der aktuelle Stand von Organisationen in Hinblick auf die digitale Transformation bemessen. Eine eingehendere Recherche, in welcher Phase sich die Kulturbetriebe befinden, wäre dementsprechend empfehlenswert gewesen, um auch für die zweite und dritte Phase Antworten zu erhalten, die nicht nur hypothetisch sind beziehungsweise theoretisch sind. Da es sich um Kulturbetriebe handelt, wäre es zudem wünschenswert gewesen Expert:innen aus dem künstlerischen/ kreativen Bereich zu befragen, um auch diese Ebene repräsentativ behandeln zu können.

Problematisch bei der Stichprobenauswahl wäre auch die starke Homogenität. Weitere relevante Informationen konnten nicht weiter erfasst werden. Befragte informieren sich zudem untereinander über die Studie und tauschen sich diesbezüglich aus. Dies hat zur Folge, dass die Varianz weiter eingeengt wird (vgl. Reinders, 2005, S. 141f.; Merrens, 1997, S. 102).

### *Ausblick*

Weiterführende Studien könnten beispielsweise in Richtung Genderforschung gehen. Da weniger Frauen im Bereich der digitalen Transformation Erfahrungen haben als die männlichen Kollegen, wäre es spannend, zu erforschen, woran dies liegt. Es könnten auch vertiefende Forschungen in Richtung Kreativität erfolgen, welchen Einfluss beispielsweise die digitale Transformation auf den kreativen Prozess hat oder wie sich das Besucher:innenverhalten durch die digitale Transformation verändert hat und wie sich Kulturbetriebe dementsprechend in Zukunft orientieren müssen.

Kulturbetriebe stehen vor großen Herausforderungen, die überwunden werden müssen, um die digitale Transformation als Chance nutzen zu können. Für viele Kulturbetriebe heißt dies aber, einen langen Weg vor sich zu haben und bereit zu sein, diese

Veränderungen tragen zu können und zu wollen. Dementsprechend müssten aber Ressourcen wie Zeit und Geld zur Verfügung gestellt werden, um den digitalen Transformationsprozess nicht nur anstoßen zu können, sondern auch erfolgreich gestalten zu können.

## Literaturverzeichnis

- Andriof, C. (2021): Praxisbuch für wirksame Veränderung – mit der Theorie U arbeiten, Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Appelfeller, W./ Feldmann, C. (2018): Die digitale Transformation des Unternehmens, Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung, Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Badura, B./ Ehresmann, C. (2017): Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit, In: Badura, B. (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert: Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung, Heidelberg: Springer-Verlage GmbH, S. 189 – 207.
- Baur, N./ Blasius, J. (2019): Methoden der empirischen Sozialforschung, Ein Überblick, In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1 – 28.
- Beutelschmidt, K./ Franke, R./ Püttmann, M./ Zuber, B. (2013): Facilitating Change, Basel: Beltz.
- Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (2014): Interviews mit Experten, Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer VS.
- Bosse, Ch. K./ Hellge, V./ Schröder, D./ Dupont, St. (2019): Digitalisierung im Mittelstand erfolgreich gestalten, In: Bosse, Ch. K. & Zink, K. J. (Hrsg.), Arbeit 4.0 im Mittelstand, Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU, Berlin: Springer Verlag GmbH Deutschland, S. 13 – 34.
- Brut (2020): Nesterval: Der Kreisky-Test – Die erste Online-Produktion von Nesterval – immersiv, interaktiv, live, URL: <https://brut-wien.at/de/Programm/Kalender/Programm-2020/April-2020/Nesterval-Der-Kreisky-Test#:~:text=Wie%20funktioniert%20die%20Teilnahme%20an%20Der%20Kreisky%20Test%3A&text=Erforderlich%20ist%20dazu%20ein%20Computer%20oder%20Laptop%20mit%20Kamera%20und%20Mikrofon.&text=Das%20Ensemble%20von%20Nesterval%20besteht,Geschichte%20der%20Familie%20Nesterval%20erz%C3%A4hlen.>, letzter Aufruf: 24.07.2022
- Cronenberg, B. (2020): Organisationen digital und resilient transformieren, Ein Kompass zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GbmH.
- Euler, E. (2019): Open Access, Open Data und Open Science als wesentliche Pfeiler einer (nachhaltig) erfolgreichen digitalen Transformation der Kulturerbeinrich-

- tungen und des Kulturbetriebes, In: Pöllmann, L. & Herrmann, C. (Hrsg.), Der digitale Kulturbetrieb, Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 55 – 78.
- French, W.L./ Bell jr. C.H. (1990): Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 3. Aufl., Bern: UTB.
- Gerdenitsch, C./ Korunka, Ch. (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt, Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten, Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Glaser, B.G./ Strauss, A.L. (1967): The discovery of grounded theory, Chicago: Aldine.
- Gläser, J./ Laudel, G. (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glasl, F./ Lievegoed, B. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern: Haupt.
- Goll, J./ Hommel, D. (2015): Mit Scrum zum gewünschten System, Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Guss, K. (1977): Was ist Gestalttheorie, In: Lück, H.E. (Hrsg.), Schlüsseltext der Psychologie, Metz-Göckel, H: Gestalttheorie und kognitive Psychologie (2016), Wiesbaden: Springer, S. 21 – 26.
- Hartung, St. (2014): Gestalt im Management, Eine andere Sicht auf Marken- und Unternehmensführung in komplexen Märkten, Heidelberg: Springer Gabler.
- Hausmann, A. (2021): Wirkungsvolle Organisations- und Leitbildentwicklung in Kulturbetrieben, Praxis Kulturmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Heinrichs, W. (2006): Der Kulturbetrieb, Bielefeld: transcript Verlag.
- Heinrichs, W./ Klein, A. (2001): Kulturmanagement von A – Z, 600 Begriffe für Studium und Beruf, München: DTV-Beck.
- Helfferrich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl, Wiesbaden: Springer VS.
- Heller, I./ Von Adrian, St./ Stahmann, D./ Gehrman-Linnerth, V. (2020): Quartiersentwicklung mit Design Thinking, Methodik und Fallbeispiel zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hirschberger, M. (2022): Die Macht der Fragen, Die Kunst der systemischen Frage-techniken, systemisches Coaching und Systemische Beratung verstehen, trainie-

- ren und meistern – Werde zum Problemlöser im Beruf und im Alltag, Hamburg: Friedericke Knecht.
- Jagla, A./ Knoblich, T.J. (2020): Kulturpolitik und Kulturbetriebe im Zeitalter der Digitalität, In: Holst, Ch. (Hrsg.), Kultur in Interaktion, Co-Creation im Kultursektor, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1 – 22.
- Kaiser, R. (2014): Qualitative Experteninterviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden: Springer VS.
- Kauffeld, S./ Endrejat, P.C./ Richter, H. (2019): Organisationsentwicklung, In: Kauffeld, S. (Hrsg.), Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 3. Aufl., Berlin: Springer-Verlag.
- Kaul, H. (2020): Empirisch begründete Kooperationstypen zur Fundierung der interaktiven Wertschöpfung im Kulturbereich, In: Holst, Ch. (Hrsg.), Kultur in Interaktion, Co-Creation im Kultursektor, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 39 - 50
- Kozica, A./ Kaiser, St. (2017): Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung, In: Roehl, H. & Asselmeyer, H. (Hrsg.), Organisationen klug gestalten: Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 243 – 252.
- Kreutzer, R. T. (2017): Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation, In: Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, Th. & Jünger, M. (Hrsg.), Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 33 – 58.
- Krüger, W./ Bach, N. (2014): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Aufl., Weinheim: Beltz Juventa.
- Lauer, Th. (2019): Change Management, Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics, Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change, Human Relations, 1(1), S. 5 – 41.
- Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte, ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik, Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- Liebold, R./ Trinczek, R. (2009): Experteninterview, In: Kühl, St., Strodtholz, P. & Tafertshofer, A. (Hrsg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, S. 32 – 56.

- Lievegoed, B.C.J. (1974): Organisationen im Wandel, Bern: Haupt.
- Marshall, M.N. (1996): Sampling for qualitative research, *Family Practice*, 13, S. 522 – 525.
- Mayerhofer, E. (2006): Ungenützte Chancen: Gender Mainstreaming im Kunstbereich, *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft (ÖZP)*, 35 (3), S. 275 – 285.
- Mayring, Ph. (1985): Qualitative Inhaltsanalyse, In: Jüttemann, G. (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, Weinheim: Beltz, S. 187 – 211.
- Mayring, Ph. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, Ph./ Fenzl, Th. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Aufl, Wiesbaden: Springer VS, S. 633 – 648.
- Merkens, H. (1997): Stichproben bei qualitativen Studien, In: Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, München: Juventa, S. 97 – 106.
- Mertens, A. (2019): *Markenorientierte digitale Transformation: Wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in das digitale Zeitalter führen*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nevis, E.C. (1988): *Organisationsberatung – ein gestalttherapeutischer Ansatz*, Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Nohl, A.-M. (2017): *Interview und Dokumentarische Methode, Anleitungen für die Forschungspraxis*, 5. Aufl, Wiesbaden: Springer VS.
- Krcmar, H. (2018): Grundlagen der digitalen Transformation, In: Oswald, G. & Krcmar, H. (Hrsg.), *Digitale Transformation, Fallbeispiele und Branchenanalysen*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 5 – 64.
- Patton, M.Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Patrzek, A. (2021): *Systemisches Fragen, Professionelle Fragekompetenz für Führungskräfte, Berater und Coaches*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Plattner, H./ Meinel, C./ Weinberg, U. (2009): *Design Thinking, Innovation lernen, Ideenwelten öffnen*, München: mi.
- Pöllmann, L./ Herrmann, C. (2019): Kulturbetriebe um digitalen Wandel: Grundlagen einer digitalen Strategie, In: Pöllmann, L. & Herrmann, C. (Hrsg.), *Der digitale Kulturbetrieb, Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kul-*

- turmanagements, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3 – 36.
- Presencing Institute (2022): Theory U, URL: <https://www.u-school.org/theory-u>, Letzter Aufruf: 20.07.2022.
- Reinders, H. (2005): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen, Ein Leitfaden, München: Oldenbourg.
- Reinhardt, K. (2020): Digitale Transformation der Organisation, Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schallmo, D.R.A./ Lang, K. (2020): Design Thinking erfolgreich anwenden, So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Scharmer, O.C. (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen, Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (2018): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Schneidewind, P. (2006): Betriebswirtschaft für das Kulturmanagement, Ein Handbuch, Bielefeld: transcript Verlag.
- Schreyögg, G./ Geiger, D. (2016): Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwaber, K./ Sutherland, J. (2020): The Scrum Guide, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>, letzter Zugriff: 21.07.2022.
- Simon, H. (2019): Wandel durch Innovationen, Zur digitalen Transformation in den Kulturbetrieben, In: Pöllmann, L. & Herrmann, C. (Hrsg.), Der digitale Kulturbetrieb, Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 81 - 96.
- Sprondel, W.M. (1979): „Experte“ und „Laie“: Zur Entwicklung von Typen in der Wissenssoziologie, In: Sprondel, W.M. & Grathoff, R. (Hrsg.), Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, S. 140 – 154.
- Stoltermann, E./ Croon Fors, A. (2004): Information technology and the good life, In Kaplan, B. (Hrsg.), Information systems research: Relevant theory and informed practice, Boston: Springer, S. 687 – 692.

Strümpf, B. (2021): Die Theorie U in der Mediation – dargestellt am Beispiel einer Konfliktklärung im Immobilienbereich, In: Fischer-Korp, Ch./ Wisleitner, B./ Ennsfellner, I./ Ehardt-Schiederer, M./ Pöschl, C. & Hamberger, M. (Hrsg.), Praxiswissen Wirtschaftsmediation, Strategien, Modelle und Methoden für Unternehmen, Wiesbaden: Springer, S. 113 – 124.

Vakianis, A. (2006): Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels „Theater“, In: Zembylas, T. & Tschmuck, P. (Hrsg.), Kulturbetriebsforschung, Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, S. 79 – 98.

Werther, S./ Jacobs, C. (2014): Organisationsentwicklung – Freude am Change, Berlin: Springer.

Witzel, A./ Reiter, H. (2012): The problem-centred interview, London: Sage.

# Anhang

## Gesprächsleitfaden „der digitale Transformationsprozess im Kulturbetrieb“

### Beschreibung des Themas

Nicht nur aufgrund der COVID19-Pandemie kommt es zu einer Veränderung der Arbeitswelt, sondern auch durch den digitalen Wandel. Dies führt zu einer anderen Kommunikation, Information werden anders verarbeitet und die Art der Konsumation von Gütern verändert sich ebenfalls (vgl. Pöllmann und Herrmann, 2019, S. V). Gerade der Kunst- und Kulturbereich ist gefordert, um auf diese Änderungen zu reagieren, um nicht Gefahr zu laufen, den Anschluss zu verlieren und letztendlich ihre Existenz dadurch verlieren. Die Organisationsentwicklung spielt dabei eine wesentliche Rolle, um die digitale Transformation und den Transformationsprozess einerseits zu verstehen und andererseits auch bewältigen zu können (vgl. Reinhardt, 2020, S. V). Durch die Organisationsentwicklung soll die Anpassungs- und Lernfähigkeit sowie die Leistungsfähigkeit der Organisationen verbessert werden. Gerade in Transformationsprozessen ist eine geplante und systematische Bewältigung anhand eines geeigneten Konzeptes für das Gelingen wesentlich, doch ist die Verbreitung der Organisationsentwicklung im Kulturbereich noch selten (vgl. Hausmann, 2021, S. 2).

Nicht nur große Institutionen müssen sich Gedanken zum technologischen Wandel machen, sondern auch klein- und mittelständische Organisationen sind angehalten sowohl im Handlungs- als auch im Wirkungsbereich des Kulturbetriebes Öffnungen in diese Richtung zu setzen. Häufig fehlt es aber gerade bei klein- und mittelständischen Organisationen im Kulturbereich an ausreichender Expertise und an sonstigen nötigen Ressourcen wie Geld und Zeit, um sich intensiv mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Welche Möglichkeiten bietet die Organisationsentwicklung diesen Organisationen beim digitalen Wandel zu unterstützen und zu begleiten.

Das Ziel der Arbeit ist es einen Leitfaden anhand des Phasenmodells nach Lewin für Kulturbetriebe im digitalen Transformationsprozesses zu erstellen. Organisationen im Kulturbereich soll eine Hilfestellung beziehungsweise Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt werden je nach dem in welcher Phase sich die jeweilige Organisation befindet.

Die Themenkomplexe der Fragen leiten sich aus dem Phasenmodell nach Lewin ab (Unfreeze, Moving, Refreeze). Zu Beginn des Interviews werden allgemeiner Fragen zur Person der Befragten gestellt.

Fragen:

**Allgemeines**

Seit wann sind Sie in dem Betrieb tätig?

Welche Position nehmen Sie in dem Betrieb ein?

Was sind ihre wesentlichen Aufgaben in dieser Position?

**Unfreeze**

Wie schauen Sie auf den digitalen Transformationsprozess?

Welche Chancen und Potenziale sehen Sie im digitalen Transformationsprozess?#

Wo sind mögliche Herausforderungen?

Welche Bezüge sehen Sie im digitalen Transformationsprozess eines Kulturbetriebes im Speziellen?

Welche Erfahrungen haben Sie in der Begleitung/Steuerung von digitalen Transformationsprozessen gemacht?

**Moving**

Wie sehen Sie die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses in ihrem Betrieb beispielsweise hinsichtlich personellen oder technischen Ressourcen?

Welche Personenkreise sind ihrer Meinung nach am meisten in den digitalen Transformationsprozess involviert und wie wurden diese integriert?

**Refreeze**

Wie werden Veränderungen hinsichtlich des digitalen Transformationsprozesses nachhaltig im Betrieb gesichert und wer ist dafür verantwortlich?

Können Sie mir hierfür konkrete Maßnahmen nennen?

Würden Sie noch gerne etwas zu dem Thema „der digitale Transformationsprozess im Kulturbetrieb“ erwähnen oder hinzufügen wollen?

## Interview 1

I: So, vielen Dank für die Zeit. Ich erwähne vielleicht noch einmal kurz, um was es geht. Es geht eben um die digitale Transformation im Kulturbetrieb, weil ich glaube, das kommt manchmal ein bisschen zu kurz, dass die digitale Transformation meistens nur auf die Industrie gemünzt wird und dass der Kulturbetrieb da eher außen vor ist und deswegen habe ich mir gedacht, ich schreibe eben über den Prozess im Kulturbetrieb und das Ziel ist, aus der Arbeit eben einen Leitfaden zu erstellen für Kulturbetriebe, wenn sie eben so einen digitalen Transformationsprozess angehen wollen bzw. würde ich das am Phasenmodell von Lewin festmachen. Dort sind drei Phasen mit Unfreeze, Moving und Freeze und je nachdem, wo sich das Unternehmen oder die Organisation befindet, kann man sich dann anhand dem Leitfaden oder des Leitfadens eben/ also einordnen und dann gibt es auch noch Handlungsempfehlungen diesbezüglich und da hätte ich jetzt ein paar Fragen und die Fragen sind eben auch aufgebaut auf dem Phasenmodell. Zuerst sind ein paar allgemeinere Fragen, also zu deiner Person und dann würde ich die in die Tiefe gehen zur Thematik. Die erste Frage wäre, seit wann bist du in dem Betrieb tätig?

IP: Seit Oktober letzten Jahres.

I: Und was ist genau deine Position in dem Betrieb?

IP: Ich bin Geschäftsführerin gemeinsam mit einem zweiten Kollegen, dem Intendanten.

I: Und was sind da deine wesentlichsten Aufgaben in dieser Position?

IP: Die kaufmännische Steuerung des Betriebs und/ ja, und ansonsten halt alle Personal- und Geschäftsführungsagenten, die automatisch in der Geschäftsführung liegen, aber mein Schwerpunkt im Unterschied zu ihm/ Er ist eher für den künstlerischen Bereich und ich bin für den kaufmännischen zuständig.

I: Danke. Dann gehen wir/ Also die erste Phase ist jetzt quasi das Unfreeze. Da geht es einerseits darum, dass man sich anschaut, wo soll es überhaupt hingehen, was will ich überhaupt, was gibt es für Ziele, welche Bedürfnisse gibt es und da geht es auch vor allem darum, gibt es unterstützende Kräfte oder Widerstände, die eben diesen

Veränderungsprozess, den ja die digitale Transformation mit sich bringt, beeinflussen und da würde mich jetzt interessieren, wie schaut du auf den digitalen Transformationsprozess im Rahmen von dem Betrieb?

IP: Meine Aufgabe ist ihn bestmöglich zu unterstützen und natürlich die Instrumente zur Verfügung zu stellen in der Stabilität und sozusagen Verlässlichkeit und Geschwindigkeit, die es braucht, damit der Betrieb davon profitiert. Also wenn ich jetzt sozusagen von der Organisation und der digitalen Transformation in der Organisation und weniger in den Projekten oder den Produktionen ???, also weil da würde ich mich jetzt nur auf das Unternehmen konzentrieren.

I: Gibt es eigentlich eine digitale Strategie?

IP: Wir haben eine IT-Strategie, vollkommen richtig, ja.

I: Und so seht ihr die Chancen bzw. die Potentiale der Digitalisierung?

IP: Naja, einerseits in einer leichteren und besseren Zusammenarbeit, also sozusagen im Sinne von Kollaborationstools, leicht/ also bessere, schnellere Verfügbarkeiten von Übersichten, Dienstplanprogrammen etc. Also all das, was sozusagen vormals vielleicht im Excel oder so gemacht wurde, da halt einfach aus dem Vollen zu schöpfen und, ja, andere Anwendungsmöglichkeiten, also uns selber auch nicht mehr/ also auch allein die Anwendungsmöglichkeit von meinem externen IT-Dienstleister ist ja viel besser. Ich will keine Serverräume hier mehr haben, sondern alles in die Cloud und solche Sachen.

I: Wo sind die Herausforderungen?

IP: In Gewöhnungseffekten. Also die Menschen mitzunehmen für neue Systeme, also bzw. sich auf Standards zu einigen, weil ja jeder mit einem gewissen Erfahrungswert und auch gewohnheitsmäßig irgendwie reingehet und die einen lieber mit Apple, die anderen mit Dings und hier einen guten gemeinsamen Nenner zu finden, um dort auch sozusagen, ja, kluge Standards für gewisse Lösungen zu definieren.

I: Wer könnte/ oder gibt es Gruppen, die wirklich sehr hinderlich sind, die dagegen arbeiten, die Widerstand leisten oder eher Einzelpersonen oder/

IP: Nein, was ist bei uns sicherlich eine Herausforderung war, es gab zu einem gewissen Zeitpunkt eine Open Source Strategie, die ich nicht mehr fortführen wollte, muss ich ehrlicherweise sagen, weil ich es einfach/ die Abhängigkeit von einzelnen Personen nicht haben wollte. Also ich will eher zu Standardlösungen und leichter auch sozusagen/ mich nicht abhängig machen von einzelnen Kollegen. Also es war eher sozusagen ??? noch eine Glaubensdebatte zwischen Open Source und sozusagen Microsoft-Welten, also eh Klassiker, aber ansonsten ist Veränderung/ nachdem das die Konstante ist, in einem Festival eigentlich die Veränderungsbereitschaft sehr hoch.

I: Gut. Glaubst du, dass es im Kulturbetrieb im Speziellen/ dass da die digitale Transformation anders ablaufen muss oder kann oder soll?

IP: Was meinst du mit anders ablaufen?

I: Naja, dass der Kulturbetrieb spezieller ist und dass man deswegen quasi nicht wie eine Schablone gewisser, keine Ahnung, Module oder so auch auf dem Kulturbetrieb umsetzen kann oder glaubst du, dass das eigentlich total unabhängig von der Branche ist?

IP: Ich glaube, es ist unabhängig von der Branche, aus meiner Erfahrung, weil sozusagen Videokonferenzen Tools, Kollaborationstools, Anwendungsmöglichkeiten, DSGVO konform von/ bis lizenzierten (?) Partnern oder so, das, glaube ich/ die Anforderungen sind sehr ähnlich zu anderen Betrieben. Dann ist die Frage, ist es irgendwie/ sind alle an einem Standort, sind es primär mobiles Arbeiten, wie viele internationale Arbeiter habe ich, solche Dinge, aber ich glaube, wir sind/ Ich glaube, das ist ja mehr, dass der Kulturbetrieb da immer nur so besonders/ die Besonderheit einfordert. Vielleicht ist es eher sozusagen/ wenn es die/ weil man lange Betriebs/ Also ich könnte mir vorstellen, das zählt jetzt für die XXX vielleicht weniger, aber wenn man so große Theaterhäuser hat, wo ganz langjährige Betriebszugehörigkeiten sind, wo vielleicht, was weiß ich, ehemalige Ballett-Tänzer dann in die Videotechnik wechseln oder so, dass man die Thematik hat, Langjährige, auch schon Kolleginnen mit einem älteren Semester hier mitzunehmen, dass das eher eine Herausforderung ist, weil es auch vielleicht nicht mehr die Anmutung hat im Sinne von Haptik und/ ??? bei den Arbeitsprozessen, die man zu schätzen gelernt hat und im Sinne dieses persönlichen Wie's (?) oder so, aber auch da, glaube ich, gibt es sehr vergleichbare Organisationen. Ich glaube, Manufak-

turen oder/ gibt es/ könnte ich mir auch im produzierenden Gewerbe vorstellen, dass das für solche Betriebe auch schwierig ist, so langjährige Mitarbeiterinnen älteren Semesters mitzunehmen, aber ansonsten würde mir jetzt eigentlich nichts einfallen.

I: Ich glaube, weil die Organisation prinzipiell ja auch eigentlich ähnlich aufgebaut ist, also um einen Betrieb zu funktionieren zu machen, braucht es ja ähnliche Werkzeuge. Vielleicht ist es auch deswegen und dass es eigentlich/ Das Spezielle an einem Kulturbetrieb sind dann eher die Projekte und die Personen, die in den Projekten arbeiten, aber weniger die Organisation selbst.

IP: Würde ich auch so sehen, ja.

I: Hast du schon Erfahrungen in der Begleitung, Steuerung von digitalen Transformationsprozessen gemacht?

IP: Ja. Ich habe CRM-Systeme implementiert und, ja, in dem letzten Betrieb war das eigentlich das, was mich weggetrieben hat, weil es nur mehr das war, wäh, also die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, weil das einfach/ oder das Upgrade sozusagen/ Ja, immer wieder, aber jetzt werden wir sicherlich auch hier einige schrittweise umstellen, weil wir jetzt sozusagen auch einen externen IT-Dienstleister wechseln von einer internen Lösung und tatsächlich schauen, vieles in die Cloud zu geben, was vormals hier im Server war, neue Programme vielleicht auch zu implementieren. Mal schauen.

I: Welche Probleme siehst du da?

IP: Zeit. Am liebsten hätte ich es jetzt schon umgesetzt.

I: Das ist eh immer das Gleiche. Naja, oder? Also Zeit und meistens ist es dann auch das Finanzielle, wo es dann manchmal hackt, weil ich meine, das ist ja schon auch mit Kosten verbunden und deswegen ist dann manchmal auch, glaube ich, die Frage gerade/ Vielleicht ist das auch die Sache manchmal bei Kunst- und Kulturbetrieben, dass für solche Dinge dann nicht mehr so viel Geld bleibt, um sie wirklich so umsetzen zu können, wie man es sich vielleicht vorstellt, weil die Budgets jetzt nicht so riesig sind oft und deswegen/ und gerade die Digitalisierung, ich meine, ich habe es ja auch ge-

sehen, das ist ja oft, ja, kein kleiner Budgetposten, wenn man es so machen will, ja, „ordentlich“.

IP: Stimmt schon, ja. Eh.

I: Und deswegen/ Vielleicht ist das auch ein Stolperstein für manche, ja, wo man sich wirklich vielleicht vorher gute Gedanken drüber machen muss, um eine Strategie oder ein erreichbares Ziel zu wählen, das auch mit den Mitteln und den Ressourcen machbar ist, die man zur Verfügung hat, was aber, glaube ich, auch schwierig ist, weil meistens sind die Ressourcen eben nicht vorhanden. Und dann ist aber die Frage, wenn man da nicht mitmacht bei der digitalen Transformation als Kunst- und Kulturbetrieb, wie weit man dann kommen kann.

IP: Naja, man kann sich ja den Umfeld-Entwicklungen nicht verschließen, ja. Also/

I: Eben. Also ich glaube, das ist vielleicht auch so eine Hürde für/ ja, wird wahrscheinlich auch andere Branchen geben, wo das eine Hürde ist, aber wo ich das so sehe/ Also wenn man so kleinere Vereine oder sich kleinere Organisationen anschaut, wird das wahrscheinlich schon schwieriger sein, aber auf der anderen Seite weiß ich nicht, inwiefern die Kundinnen das aber auch verlangen, keine Ahnung, eine ordentliche Webseite oder dass man online Karten kaufen kann. Also es sind ja manche Dinge schon fast normal oder man setzt es voraus.

IP: Richtig. Und dann ist halt der IT-Betreuer so in kleineren Initiativen/ ist irgendwie ein befreundeter sozusagen IT'ler, ja, und der macht das irgendwie nebenbei her noch mit, irgendwie so. Also da ist, ja, in dem Großteil wahrscheinlich weniger Ressource da, um das adäquat aufzusetzen und es ist schon so, dass die Datenschutzgrundverordnung, alles, wo du Karten verkaufst oder so/ das ist schon eine Challenge auch, ja, das adäquat zu machen, weil die Vorgaben sind keine geringen und du bist ansonsten super angreifbar, ja.

I: Ja. Schwierig. Das wäre der erste Block gewesen. Jetzt kommen wir zum zweiten Block. Da geht es um das Moving. Das heißt, da geht es vor allem darum, eben, welche geplante Schritte gibt es, um das Ziel zu erreichen, wie kann man positive und negative Kräfte beeinflussen, um eben diese Schritte machen zu können, um das Ziel zu erreichen. Also Prinzip ist es der aktive Part von dem Modell. Und da würde mich

interessieren, wie du die Umsetzungsplanung siehst, also vor allem personell und in technischen Ressourcen. Wie läuft das in eurem Betrieb so ab? Eben, du hast erwähnt, dass ihr das jetzt outsourcen wollt. Warum seid ihr zu der Entscheidung gekommen?

IP: Weil die Kompetenzen, gar nicht die breiteren Kompetenzen, die es braucht, um das heutzutage diesen Bereich adäquat abzusichern im Sinne von Cyberattacken etc., alles, was es ja gibt sozusagen. Das kann ich/ Dieses Knowhow kann ich gar nicht mit zwei Personen/ so viel kann ich gar nicht schulen, ja. Also insofern haben wir nur mehr „ein First Level Support“, wo schon einen Ansprechpartner fix im Haus ist, aber würden sozusagen mit einem externen IT-Dienstleister, der dafür da ist, das ständig updaten und dergleichen, einfach dieses Sicherheitskonzept extern vergeben und auch alles, was Backups und dergleichen betrifft/ Also insofern ist es eher eine Kompetenzfrage, die ich sonst mit zwei Personen nicht abdecken kann.

#### kurze Unterbrechung des Interviews

I: Und technisch, habt ihr da irgendwie was verändern müssen oder werdet ihr noch was verändern? Sind da irgendwie Investitionen geplant?

IP: Naja, für die Migration haben wir Cloud First. Also wir lösen ??? auf und machen unsere iOS Switch (?) Infrastruktur ??? besser.

I: Aber gibt es tatsächlich eine Umsetzungsplanung? Gibt es da jemanden, der dafür verantwortlich ist?

IP: Genau. Das haben wir mit ausgeschrieben in dieser Migration.

I: Welche Personenkreise sind deiner Meinung nach am meisten von der digitalen Transformation betroffen bei euch im Betrieb?

IP: ??? und ???, den haben wir nur beim Festival.

I: Also glaubst du, dass alle im Prinzip gleich betroffen sind oder/

IP: Ja. Also gleich sicher nicht. Ich meine ??? intensiv, aber es sind alle betroffen.

I: Und wie versucht ihr diese Mitarbeiterinnen zu integrieren? Werden die informiert? Gibt es irgendwelche Meetings oder/

IP: Ja, na wir haben eh unsere wöchentlichen Meetings sozusagen, wo wir gewisse Themen besprechen, aber es hängt von der Mächtigkeit, sage ich mal, der Thematik ab, ja. Also jetzt haben wir ??? jetzt im Office Paket migriert und sozusagen/ da war es/ ja, da ist es sehr unterschiedlich, aber kann ich dir noch gar nicht sagen, weil vieles von dem, was wir jetzt migrieren oder ändern müssen, ist eigentlich eher im Hintergrund. Dann, wenn wir jetzt neue Programme implementieren, müssen wir so und so das Projekt aufsetzen. Dann muss man erst mal eine Bedarfserhebung machen, was soll es genau lösen und so ???, aber da ist es noch Zukunftsmusik. Im Moment sind wir erstmal beim Neu-Aufsetzen der Systeme.

I: Der nächste Punkt ist dann das Refreeze. Das heißt, da geht es darum, eben wie man tatsächlich diese Veränderungen, die man im Punkt 2. vollzogen hat, auch nachhaltig machen kann bzw. geht es da/ wenn man jetzt sagt, es gibt eben unterstützende Kräfte und Widerstände, dass man versucht/ das sda ein Gleichgewicht hergestellt wird und das auf eine nachhaltige Art und Weise und eine Frage wäre da eben tatsächlich die, wie können diese Veränderungen, die ihr da vor habt, nachhaltig im Betrieb gesichert werden?

IP: Na ich muss klare Verantwortlichkeiten schaffen. Ich möchte, dass es eigentlich Software Verantwortliche gibt, also so wie die/ also die sich dann auch mit dem externen IT-Dienstleister und dem Internen sozusagen überlegen, wie die Weiterentwicklung in dem Bereich ausschaut. Also einerseits in der Pflege der Systeme, ja, dass das auch wirklich gut läuft, dass die Dinge genutzt werden, dass die Leute ihre Sachen einpflegen, dass es nicht zugemüllt wird, also so, ja. Also im Sinne von Planverantwortlichkeiten, wer ist für das Dienstplanprogramm zuständig, wer ist für/ so, die Datenbank oder welche Subsite (?) der Datenbank ist zuständig, also dass wir hier klare Verantwortlichkeiten schaffen und dass/ Wir haben sozusagen/ Ich möchte schon regelmäßige auch/ Also wir Strategiemeetings, wo wir auch uns sozusagen zu den Möglichkeiten der IT dann austauschen, also welche Möglichkeiten bestehen da und es gibt Jourfixe mit dem externen IT-Dienstleister, so wie es geplant ist, also dass man auch immer wieder so ein Reflexionsmodell hat und evaluiert und schaut, wo muss man nachjustieren.

I: Damit hast du jetzt eh auch schon meine vertiefende Frage fast beantwortet, nämlich eben konkret Maßnahmen, aber eben, ihr macht Strategiesitzungen und/ Ja. Das ist sicher eine gute Variante, um da abzusichern. Gibt es irgendwas zu dem Thema, was du noch erwähnen möchtest oder wo du glaubst, dass das noch wichtig wäre? Oder was sollte man beachten? Welche Stolpersteine hast du erfahren, die man vielleicht vermeiden könnte?

IP: Also das eine ist, wie kann man die eigenen Geschäftsprozesse digitalisieren oder sozusagen da Möglichkeiten schaffen, noch besser, noch irgendwie schneller zu sein, kostengünstiger vielleicht, aber das andere ist schon auch, was ist sozusagen im Sinne Kundenanbindung. Sei es jetzt/ Also das betrifft sowohl die Künstler als auch die lokale Community als auch die Besucherinnen, also bis hin zu Social Media, da sozusagen aus dem/ Also da könnte ich mir vorstellen, dass manche Kulturbetriebe sich schwer tun aufzumachen, weil sie Angst haben vor dem, was zurückkommen könnte, also im Sinne dieses Open Innovation, also auch sozusagen bidirektional (?) Kanäle zu denken und nicht nur zu sagen, ich sende/ ich mache eine Presseausendung und schicke es aus und Friss' oder Stirb' oder ich mache sozusagen einen Post zu meinem Stück, sondern auch zu akzeptieren, dass Menschen irgendwie eigene Fotos machen, kritisch darüber sozusagen zurückschreiben. Also ich glaube, das ist für manche noch eine Herausforderung, weil natürlich Kunst und Kultur jetzt sozusagen viel/ sozusagen eben in Diskussion gerät, als es für sozusagen/ einem ein Schokoriegel vielleicht schmeckt, schmeckt mir/schmeckt mir nicht, also so, aber da könnte ich noch sagen, Verpackung ist gut, aber das glaubt ja jeder/ Also für ein Museum, das kann/ mein Kind hat auch so ein Bild gemalt und so. Also ich glaube, dass vor solchen Diskussionen manche Kulturbetriebe Angst haben.

I: Aber glaubst du, ist es wesentlich, dass man an diesem Mega-Trend teilnimmt als Kulturorganisation?

IP: Ja, ??? anders, weil die Information, wo junge Menschen sich informieren, muss ja dort/ Du musst ja in diese Plattformen gehen, wo Menschen überhaupt erreichbar/ also wo sie angetriggert werden, irgendetwas Freizeitmäßiges zu machen. Also wir können nicht Nicht-Instagram machen, können uns Facebook überlegen und auch da sind wir eigentlich sozusagen/ wo es keine Relevanz mehr hat, kann man es nicht nicht haben,

ja, aber Instagram zB ist für uns schon essentiell. Genau wie für andere Twitter vielleicht noch.

I: Aber glaubst du, hängt das auch von einer Größe ab oder ist das egal? Ob das jetzt der kleine Kulturverein da in, keine Ahnung/

IP: ??? viel liefere, also viel/ Die Community ist viel besser angebunden als die ???. Also mir kommt vor, dass manche Kleinen/ weil die sozusagen mit ihrer Community wachsen und sozusagen aus ihrem unmittelba/ als tatsächlich aus einer sehr engen Kundenbindung rauskommen, dass die manchmal viel intensiver in diesen Plattformen unterwegs sind als jetzt die großen Kulturbetriebe, die eigentlich von der Standard klassischen Marketingschiene zusätzliche Elemente dazunehmen.

I: Ja. Man kann es so oder so sehen. Vielleicht brauchen die es auch mehr oder haben das Gefühl, sie müssen mehr tun, weil sie klein sind und mehr Publikum brauchen oder mehr, ja, Traffic.

IP: Ein Instagram Channel ist ja wesentlich günstiger als eine Werbung oder ein Post.

I: Ja. Ja, stimmt. So, dann wäre ich mit meinen Fragen zu Ende und bedanke mich für das Interview.

IP: Sehr sehr gerne.

## **Interview 2**

I: Würde ich vielleicht vorher kurz noch einmal bezüglich der Thematik sprechen, weil ich schreibe ja über den digitalen Transformationsprozess in Kulturbetrieben. Und ich schreibe deswegen, weil nicht nur aufgrund von Covid-19, von der Pandemie plötzlich ganz viel Home-Office war, sondern weil der digitale Trend jetzt schon seit einiger Zeit ist. Aber meistens betrifft es oder wird über Gewerbebetriebe oder Industriebetriebe geschrieben und der Grund Kunst und Kulturbereich ist da eher so ein bisschen nebenher. Wobei gerade in dem Bereich glaube ich, ganz viel Potenzial ist und auch ganz viel getan werden muss. Und das ist der Grund, warum ich eigentlich über das Thema schreibe. Und Ziel meiner Arbeit ist es, einen Leitfaden zu erstellen für Kulturbetriebe,

weil meiner Recherche nach häufig die Ressourcen fehlen, um sich diesbezüglich schlau zu machen. Also entweder ist es finanziell oder auch personell oder es fehlt überhaupt die Expertise und deswegen soll eben ein Leitfaden entstehen für Kulturbetriebe, die den digitalen Transformationsprozess so begleiten soll. Und das auf Basis vom 3-Phasen-Modell von Lewin, mit Unfreeze, Moving und Refreeze. Und so sind dann die Fragen auch aufgebaut, dass man eben die einzelnen Phasen durchgeht und in den Phasen soll es dann am Ende auch Handlungsempfehlungen geben, die von der Organisationsentwicklung abgeleitet werden. So viel zu meiner Arbeit.

IP: Sehr gut. Das klingt spannend und ??? Relevanz.

I: Vielen Dank, ja ich hoffe. Und zum Gespräch selber, zuerst würde ich ein paar allgemeine Fragen zu Ihrer Person stellen und dann würden wir einfach ins Thema reingehen, wenn Sie jetzt keine Fragen haben.

IP: Nö, alles soweit klar. Ich hoffe, dass ich einen Beitrag dazu leisten kann, etwas ???.

I: Bestimmt. Dann würde ich einmal starten, nämlich mit dem allgemeinen Teil, da würde ich gerne wissen, seit wann Sie in dem Betrieb tätig sind?

IP: Ich habe im Dezember 2017 bei der ??? begonnen, also sind es jetzt, ich bin im fünften Jahr.

I: Und welche Position nehmen Sie im Betrieb ein?

IP: Ich bin der Leiter der Abteilung Marketing, ??? Partnerschaften. Und ich führe ein Team von zweieinhalb Personen, also halb heißt, eine Halbtagsstelle dazu. Und dann während des Festivals sozusagen noch mit ein bis zwei Assistenten oder Assistentinnen.

I: Und was sind dabei Ihre wesentlichen Aufgaben in dieser Position?

IP: Die wesentlichen Aufgabenbereiche umfassen den Bereich Medienkooperationen, das ist ein ganz großer Bereich. Das heißt, die Partnerschaften, sozusagen die gezielten ??? spezifischen Partnerschaften mit hauptsächlich österreichischen Medien, Kooperationen bis auf wenige, die jetzt sozusagen im Audience Development Bereich lie-

gen, alles, was so Kooperationen mit Institutionen der Stadt sind, mit diversen Partnern sozusagen, laufen über mich. Ich verantwortete auch noch mit den Bereich Sponsoring, wobei es da eine eigene Leitung gibt, aber die ist Teil meiner Abteilung. Dann alles, was im weitesten Sinne mit dem Bereich Werbung zu tun hat, also sowohl die Außenwerbung in der Stadt als auch klassische Werbeformen, wie Inserate, Radio-Werbung, TV-Werbung. Das ist der Bereich sozusagen, der dann auch den ganzen grafischen Aspekt umfasst, Entwicklung der Kampagne, wie sich das Festival nach außen hin visuell präsentiert. Also wir entwickeln ja jedes Jahr eine neue BMI-Kampagne sozusagen, das liegt in meinem Verantwortungsbereich. Im Prinzip alles, was sozusagen im Visuellen nach dem Festival nach draußen gelangt sozusagen, läuft über mich. Und da gibt es den Bereich strategische Partnerschaften und das ist sozusagen der Punkt, wo es dann um Netzwerke geht. Da geht es darum, wie verordnet man das Festival in bestimmten Netzwerken, sei es jetzt politisch, sei es jetzt im diplomatischen Bereich, sei es im Bereich, welche Zielgruppen man dazugewinnen möchte, wie man das Festival sozusagen neuen Zielgruppen hin öffnet etc. etc. Und da gibt es aber natürlich wieder Schnittstellen dann schon auch mit anderen Departments. ??? dann wichtig ist oder bei den Medienkooperationen gibt es natürlich engen Austausch mit der Presseabteilung. Aber so würde ich einmal die wichtigsten Themencluster bei mir sehen, Gastronomie ist dann auch noch mal, die ganze Festivalgastronomie ist auch noch eine Baustelle, die bei mir in der Abteilung sozusagen liegt. Genau, das ist mal so die kurze Zusammenfassung.

I: Ja, sehr umfangreich.

IP: Durchaus ja, durchaus. Aber es gibt Gott sei Dank ja sehr fitte Leute hier in diesem Team und das ist einfach, ja, ein gut eingespieltes Team, insofern funktioniert das.

I: Ah, super. Dann würde ich auch schon tatsächlich ins Thema reingehen und die erste Phase bei dem Phasenmodell nach Lewin, ist Unfreeze. Das heißt, es geht darum, einerseits, was ist die Ausgangssituation, aber auch welche Kräfte und Faktoren behindern das Ziel? Wer unterstützt, wo gibt es Widerstände, was ist überhaupt das Ziel, welche Bedürfnisse sind vorhanden? Und da würde mich von Ihnen interessieren, wie schauen Sie eigentlich auf den digitalen Transformationsprozess?

IP: Ja, das wirkt jetzt ein bisschen so, also der digitale Transformationsprozess, ich weiß nicht, was Sie darunter verstehen, wahrscheinlich was anderes als ich und wahrscheinlich noch mal was anderes, als mein Gegenüber. Das sind halt ganz große

Schlagwörter erst einmal, wo fängt man an? Also fängt man in den Nullerjahren oder den Neunzigern an? Das ist okay, es gibt jetzt ein Internet und was macht man jetzt damit, oder es gibt ein CRM-System (CAM ?), das irgendwie zusammenhängt mit einem Ticketing. Oder es gibt jetzt in der Pandemie sozusagen ab und zu, direkt im Home-Office, eine digitale Form der Kommunikation, also das ist erst mal für mich ein Riesengebiet, das es mal abzustecken gilt, um dann überhaupt spezifischer reden zu können. Also worum geht es Ihnen dann auch? Also geht es sozusagen, ja, Frage zurück erst mal, was verstehen Sie unter digitalem Transformationsprozess, damit wir da jetzt nichts ??? Entschuldigung ??? .

I: Also bei mir ist es jetzt rein praktisch gesehen einmal, das heißt, dass Prozesse und Abläufe im Unternehmen oder in der Organisation digitalisiert werden, ganz einfach und banal.

IP: Okay.

I: Weil das ist glaube ich auch das, was eben dann hilfreich ist für, keine Ahnung, für kleinere Kulturbetriebe oder Organisationen, die sich den Leitfaden anschauen wollen. Da geht es nicht um irgendwelche theoretischen Abhandlungen, sondern wirklich darum, wie kann ich unterstützen, wie kann ich begleiten? Und da geht es einfach um die Prozesse oder Abläufe oder was ist überhaupt das Ziel, was kann die digitale Transformation für die Organisation leisten, wo soll es hingehen? So in die Richtung.

IP: Alles sozusagen, wie Sie auch sagen, dieses unterstützen, das ist eine Unterstützung, das Vehikel eben im Kommunikations- und Austauschprozess. Und aber auch, also das zum einen und dann aber auch natürlich in der ganzen Analyse und Auswertung von Daten. Also das betrifft halt mehr denn meinen Bereich sozusagen, ist es ein wichtiges Modul oder auch wieder ein Vehikel, um sozusagen genauere Einschätzungen treffen zu können, wie jetzt sozusagen, wie ein Verkauf funktioniert, wie Programme angenommen werden, wie Zeitlichkeiten gestrickt sind. Also von den ganzen Abstimmungsprozessen, also wann geht man mit welchen, zum Beispiel PR-Aktionen, hinaus und wie wirkt sich das auf den Verkauf aus? Im besten Falle ist die Digitalisierung ein tolles Messinstrument dafür, wie sich auch Kundenverhalten verändert. Also das ist schon sehr interessant und tolerant geworden, also gerade so in den letzten Jahren sozusagen durch die Pandemie, wo vieles noch unvorhersehbarer war, also im Kunden und Kaufverhalten. Aber das hat nicht nur in den letzten zwei Jahren begonnen,

sondern lange davor sozusagen, dass zum Beispiel im Kundenbereich einfach kurzfristiger Entscheidungen getroffen wurden, also von Kundinnenseite kurzfristiger Tickets verkauft, also gekauft wurden. Das war, jetzt, wenn man zehn Jahre zurückgeht, hat man sich im Dezember die Karten für Mai, Juni gesichert, das ist heute sozusagen die absolute Ausnahme. Die Leute denken viel kurzfristiger und das ist auch, ich sage mal so, eine allgemeine ??? mal feststellen und dann braucht es aber schon auch die Erfassung. Und da ist die Digitalisierung für mich eher ein hilfreiches Modul sozusagen. Aber wie genau, was heißt kurzfristig, welche Entscheidungsfaktoren beeinflussen sozusagen das Kaufverhalten? Dass das mal von der Seite her ein wichtiges Modul ist. Wobei muss man aber auch sehen im Kulturbereich, dass vieles noch in den Kinderschuhen steckt, also was jetzt Analysemodule anbelangt, also wie ein Ticketing dann auch tatsächlich verknüpft ist, mit so was wie Newsletter-Versand, um es jetzt mal konkret zu machen. Also da gibt es noch ganz, ganz viel Arbeit zu leisten von Seiten der Ticketanbieter auf der einen Seite, aber auch von einer Awareness, wo Kulturveranstalter an sich, also ???, glaube ich, Kulturveranstaltungen und Veranstalter sind überhaupt noch nicht wirklich ??? überhaupt sagen kann. Und kämpfen sich sozusagen mit Publikumsverlusten und Unvorhersehbarkeiten mit alten Methoden durch, die wahrscheinlich in der Zukunft nicht mehr sehr relevant sein werden, weil einfach auch eine neue Generation heranwächst an Digital Natives, die ganz andere Messlatten haben als wir. Also deren Messlatte ist Amazon, so soll das alles funktionieren. Dass Amazon aber zig Millionen im Monat hinein buttert, um die ??? aufrechtzuerhalten und so gewährleisten kann, da kriegen wir alle ein bisschen ein Problem. Also die XXX sind jetzt so hoch subventioniert, das Festival mit einer professionellen Struktur und selbst wir straucheln auf eine Art sozusagen. Da spreche ich nicht von kleinen Initiativen, sozusagen diesen Ansprüchen, die eine Generation oder nehmen wir das Publikum auch hat und gewohnt ist, einfach dadurch, dass die damit aufgewachsen sind, mit Amazon, Netflix und so weiter und das ist Standard. Also die blicken ja nicht drauf so wie wir und sagen, ah, wie toll irgendwie, das ist jetzt auch schon möglich; sondern hey, entweder das funktioniert so oder lass es bleiben. Und das ist schon eine Riesenherausforderung, glaube ich, zuerst mal für alle, den Ansprüchen eines Amazon gerecht zu werden, weil sie einfach wieder das ??? auch so in der Art nicht vorhanden sind, aber der Anspruch besteht. Und da muss man, das ist einfach eine Challenge. Aber ich glaube, jetzt bin ich total abgelenkt von Ihrer Einstiegsfrage erst mal.

I: Nein das ist total super, weil Sie haben im Prinzip auch schon die Herausforderungen genannt und auch die möglichen Chancen. Das heißt, wir haben jetzt eigentlich schon drei Punkte abgehakt.

IP: Super, dann gehts.

I: Aber welche Aspekte sehen Sie dabei besonders kritisch?

IP: In der Digitalisierung? Ach kritisch, ich glaube, man ist so permanent in diesem irgendwie doch Zwiespalt oder in der Versuchung einerseits, also da muss ich jetzt wieder zurückgreifen auf sowas wie Netflix, die damit arbeiten sozusagen, für eine einzelne Serie oder für einen einzigen Film, den sie über eine ??? Mail ankündigen, eben 15 verschiedene Sujets zu haben, je nachdem, was du dir davor angeschaut hast, kriegst du für Stranger Things entweder ein (nettes?) Bild oder mehr ein Warlord-Bild. Also der Grad der Beeinflussung ist auf diesen sozusagen halbprofessionell Levels der Unterhaltungsindustrie so massiv differenziert und auf eine Art technisch gesehen gut geworden, aber extrem manipulativ. Also weil es eh auch so neben der ganzen Technikalität sehr stark auch mit ethischen moralischen Fragen, weil wie weit gehst du da mit sozusagen, auch wenn du es technisch könntest, wie weit verfolgst du ein Kaufverhalten auch nach? Also das ist schon ein Thema bei uns. Also wir schalten ja auch Facebook oder Instagram Kampagnen und können natürlich nachverfolgen, wer klickt jetzt, also wer, aber ??? klickt auf den Post, landet auf unserer Webseite. Bleibt so lange auf der Website, geht dann zu unserem ??? Ticketshop bis hin, macht er den Kaufabschluss oder nicht? Und da sozusagen für dieses Allerletzte, drückt er da noch drauf oder nicht, brauchst du noch mal einen (Pixel?), der aber sehr fragwürdig ist und der dir zwar irrsinnig viel erzählt, aber mein Gott, also das sind so irgendwo die Fragen, die mich schon noch umtreiben. Also die ganze Ethik dahinter, weil wir als Kulturveranstalter so gerade in der Festwoche, mit der ganzen Gründungsgeschichte nach dem Zweiten Weltkrieg einfach schon noch sowas wie eine ganz große gesellschaftliche Verantwortung auch sehen, also die wir haben und gleichzeitig müssen wir sozusagen Tickets verkaufen. Und wir befinden uns in einem wahnsinnig schwierigen Umfeld, das sich extrem schnell ändert, das aber auch schon seit 20 Jahren sich verändert. Und in diesem Zwiespalt, glaube ich, kämpfen wir jetzt alle zwischen diesen eigenen ethischen, moralischen und gesellschaftlichen Ansprüchen und wir müssen die Hütten vollkriegen.

I: Aber ist es so, dass man sich das vielleicht, bevor man was plant, also es wird ja sicher eine Strategie geben, eine digitale, in irgendeiner Form.

IP: Genau.

I: Und dass das in dem Fall mit besprochen wird oder ist das was, das einfach jedes Mal neu angesprochen werden muss, je nachdem an welchen Strick man jetzt/

IP: Das Ding ist, es ist beides auf eine Art. Also es ist noch nicht, die digitale Strategie ist heute noch nicht so ausformuliert sozusagen, dass man in jede Kleinanwendungen hinein sozusagen eine Handlungsanweisung hätte. Und das zeigt ja auch immer, wenn es im Kleinen explodiert sozusagen, dann weiß man auch, dass im Großen die Strategie noch nicht ganz ausgefeilt ist. Weil ja immer wieder die gleichen Themen dann auch hoch poppen und aufpoppen. Bei uns ist einfach viel sozusagen, im ganzen Organisationsentwicklungsbereich viel im Gange, also so Neustrukturierung zu Teams, Büro, Architektur. Das ist mal erst mal alles sehr analog auf eine Art, hat aber dann im Digitalen sozusagen, arbeiten wir parallel dazu, wie wir Informationen aufbereiten und zugänglich machen. Also da gibt es sozusagen, da gibt es keine fertige Strategie sozusagen, aber das sich annähern an in der Recherche, an permanent, wie soll ich sagen, es ist so eine Mischung aus schnellfristigen, kurzfristigen digitalen Lösungen für Kommunikationssysteme. Ich sage zum Beispiel in der Dispo, also das ist bei uns einfach wichtig, wer reist wann an, wann ist der Aufbau? Das kann man ganz groß denken und mit tausend anderen Unterpunkten, von: wo ist gerade ein Beamer im Einsatz, bei uns sind ja schon massive Gerätschaften sozusagen, die herum geschippert werden, bis hin zu, man braucht jetzt eine relativ schnelle Lösung über die Cloud, damit das mal ins Festival, übers nächste Festival funktioniert. Und das ist das eigentlich, wo wir auch ständig uns verbessern und gleichzeitig aber immer an etwas Großem scheitern, weil immer zu wenig Zeit auch ??? da ist, dass man das einmal so durchdenkt, dass das für die nächsten, sage ich mal fünf Jahre mittelfristig einen Fahrplan gibt. Also daran arbeiten wir ganz massiv eh jetzt auch gerade sehr eng. Es gibt eine Datenbank, die vor zwei Jahren aktualisiert wurde, die jetzt wieder ein bisschen mehr kann, als die alte, aber immer noch relativ wenig kann. Und dann sozusagen ist die ganze große Frage, inwieweit kann man die auch datenschutzrechtlich mit dem Ticketshop, der extern ist, zusammenknüpfen? Also das sind unsere ganz großen Herausforderungen momentan. Und die einzelnen Schritte sind immer kleine Verbesserungen, aber nie das ganz Große, der große Wurf so.

I: Verstehe. Wer ist Ihrer Meinung nach der größte Hinderer bzw. der größte Unterstützer in dem Bereich?

IP: Zeit und Geld. Also weniger, ich glaube, wirklich weniger. Die Mitarbeiter hier scheinen mir im Großen und Ganzen ziemlich offen diesen Lösungen gegenüber. Es ist tatsächlich also so ein Gesamtsystem anzulegen in der Größenordnung, wie es die XXX sind. Da redet man schon wirklich von einer Großinvestition, weil bei uns auch noch, also wir haben auch eine Tochtergesellschaft, das ist eine große Wiener Spielstätte, da hängt ein technisches Team mit noch einmal 50 Personen dran. Und wenn man es groß denkt, dann müsste das alles mit hinein und dann ist das ein Prozess, der wahrscheinlich, ich sage jetzt irgendwas, aber nicht in zwei Monaten, sondern eher zwei Jahre dauert, bis so ein System steht und einiges an Geld gefressen hat. Und das sind sozusagen die, ich glaube, die Hauptverhinderer für ein umfassendes System ist erst mal wirklich Kohle und zeitliche Ressourcen. Man darf nicht vergessen, wir kommen aus zwei Jahren Pandemie raus, wo wir die ganze Zeit nur umgeschichtet haben und verschoben und so weiter und sofort, ist eh alles bekannt. Das heißt, es gibt auch eine riesige Müdigkeit jetzt nach diesen ??? #00:19:26-7#, also wir haben fast zwei Jahre jetzt durchgearbeitet, weil wir Festivals in den letzten zwei Jahren zeitlich zum Beispiel in die Länge gezogen haben. Das heißt, es gab nie das, was wir normalerweise nach einem Festival hatten, nämlich einen Break, wo sich alle mal ausruhen konnten plus Geschäftsführungswechsel und so weiter und sofort. Das heißt, es müssen glaube ich alle mal zwei Monate schlafen und dann kann man wieder über neue Prozesse nachdenken.

I: Verstehe. Festival.

IP: Festival, alles klar.

I: Weil ich würde dann in die nächste Phase kommen, das wäre die Moving-Phase. In der Moving-Phase geht es dann tatsächlich um konkrete Schritte, was sind die Schritte, um das Ziel zu erreichen, wie kann man ebendiese positiven oder negativen Kräfte beeinflussen, um eben die geplanten Schritte durchführen zu können. Und da würde mich interessieren, wie sehen Sie die Umsetzungsplanung in Ihrem Betrieb eben hinsichtlich/

IP: Wie sehe ich die was? Das habe ich jetzt nicht verstanden.

I: Entschuldigung, die Umsetzungsplanung.

IP: Die Umsetzungsplanung.

I: Hinsichtlich personellen oder auch technischen Ressourcen.

IP: Die sehe ich aktuell ziemlich gut auf eine Art, weil es A, das ist mal das Wichtigste überhaupt zu einer Priorität gemacht wird, das ist mal die Grundvoraussetzung, dass überhaupt etwas in Angriff genommen werden kann, weil man es als wichtig und dringlich erachtet. Und das wird auch ??? Ebene so gesehen, dass das beides ist, nämlich dringlich und wichtig. Das heißt, das ist jetzt auch seit einigen Monaten bereits ganz konkret, die Zusammenarbeit, also das wird jetzt dieser Tage natürlich abgeschlossen, die Zusammenarbeit mit einer externen IT-Firma beginnt, die sozusagen unserem Netzwerk erst mal auf ein anderes Niveau hebt. Also das beginnt von, ganz blöd gesagt, aber wirklich von einer anderen Internetverbindung bis hin zu den Möglichkeiten Serverstrukturen selber Strukturen anders zu denken auf der dann Datenbanken auch anders besser laufen können. Und ansonsten gibt es momentan sozusagen mit ??? auch diverse andere Arbeitsgruppen für unterschiedliche Themenbereiche, die sozusagen auch digitalen Prozess oder digitalen Zielstellungen auch arbeiten. Also man merkt, es ist eine Priorität hier und man tut was, genau.

I: Und welche Personenkreise sind Ihrer Meinung nach am meisten involviert in den Prozess und müssen deswegen besser oder insgesamt integriert werden?

IP: Na ja, also abgesehen von der IT, ist das bei uns jetzt konkret die Produktion, also die sozusagen die ganze Logistik rund um die Veranstaltungen sozusagen gewährleistet. Das heißt, die Produktion ist die, die die künstlerischen Arbeiten ermöglicht, in der Spielstätte, mit den Künstlern in Kontakt ist. Das heißt, die ganze Probenplanung macht, das Set-up mit der Technik macht, die ganze Logistik einteilt, das ist eine ganz zentrale Abteilung sozusagen, wenn man über die Verbesserung von Prozessen nachdenkt, dann würde ich meine Abteilung dazu zählen, mit ein bisschen anderen Schwerpunkten einfach. Also bei mir gehts halt viel mehr, was ich am Anfang schon gesagt habe, vielmehr um Analysetools und Controlling-Systeme und Kundenauswertungen und so weiter und sofort. Presse, Presse-PR, das ist unsere eigene Abteilung, das ist der Matthias, mit dem Sie eh später sprechen werden, ist da ein ganz zentraler Punkt,

ein bisschen mehr auch wieder von meiner Ecke kommend. Ansonsten Dramaturgie, die ist auch sehr wichtig, weil die ist ja ähnlich wie die Produktion eigentlich sozusagen mit Dispo, Probenplänen etc. zugange sind, also das sehe ich jetzt einmal die/ wobei ganz ehrlich, eigentlich kann man es/

I: Alle.

IP: Genau, alle. Ja, man kann es, ich sage mal, es gibt unterschiedliche Abteilungen, die ich zentraler sehe jetzt für gesamt, komplett, aber natürlich ist es auch für eine Vertragsabteilung wichtig und natürlich ist es auch für eine Buchhaltung, für die Personalverrechnung ein gutes System, Darstellungssystem, Auswertungssystem extrem wichtig und nützlich. Aber sage ich mal, wenn man es priorisieren müsste sozusagen, in der Komplexität ist sicher Produktion sicher eine der ganz wesentlichen Dinge, ja.

I: Dann kommen wir auch schon zum letzten Schritt, das ist das Refreeze. Und da geht es darum, dass diese Veränderungen nachhaltig in die Organisation integriert werden. Und eben da wäre für mich interessant zu wissen, wie kann das bei Ihnen gesichert werden, dass das auch tatsächlich nachhaltig ist und nicht, keine Ahnung, für eine Festival-Edition funktioniert es und dann wieder nicht mehr.

IP: Ich glaube, das ist wie bei allen anderen Prozessen, je mehr du sozusagen das Team in den Prozess einbindest, jede Meinung berücksichtigst, also jetzt nicht im Sinne von, dass jetzt jede Meinung gehört werden muss bis zum Letzten. Aber je mehr das von einem Team mitgetragen wird in einem Prozess, dieser Wandel, desto nachhaltiger ist es. Wenn es eine reine ??? Entscheidung ist und so knallt, dann hatte ich bis jetzt glaube ich, kann es gut gehen, aber die Chance, dass das halt auch abgelehnt wird, weil es vielleicht an den einzelnen Arbeitsbedürfnissen vorbeigeht, ist dann halt auch so entsprechend höher. Also ich glaube, das Einbinden des Teams zumindest in einer Bedürfnisdefinitionsphase ist extrem wichtig damit es für uns auch Bestand hat.

I: Gibt es da irgendwie konkrete Maßnahmen, die Sie nennen können?

IP: Also konkrete Maßnahmen, wenn man jetzt zum Beispiel darüber spricht, dass es ein digitales System geben soll, auf das wir alle zugreifen können, um zu sehen zum Beispiel, das heißt, ich mache es jetzt ganz konkret, wann ein Künstler ankommt, wann der einen Pressetermin hat, wann der zum Set-up fährt. Dann aber auch schon dort klar

ist sozusagen, wie viel Technikpersonal ist im Einsatz, mit welchem technischen Equipment? Ich weiß nicht, ich glaube, ich würde mir von all diesen Abteilungen, die in diesem ??? involviert sind, einfach Feedback einholen, worauf es zu achten gilt. Also wir sind jetzt noch nicht so weit und das ist jetzt die Zukunftsmusik für Herbst, aber das fände ich einfach wichtig.

I: Was könnten Probleme dabei sein?

IP: Gar nichts.

I: Sehr gut.

IP: Nein, sehe ich wirklich nicht. Also weil du bist ja sozusagen auf der Entscheidungsebene, jetzt kommt die Geschäftsführungsebene und ??? im Endeffekt der letzte Entscheider und dann kannst du immer noch Dinge steuern. Aber das ist, glaube ich, nie falsch, erst mal sozusagen die Abteilungsleiterinnen in die Pflicht zu nehmen und dann eine Bedürfnislage abzuklären. Um sozusagen so nah wie möglich und so gut wie möglich so ein System auch an den eigentlichen Arbeitsschritten und Bedürfnissen der Leute, die damit arbeiten, zu bauen. Ganz ehrlich. Also Probleme gibt es immer in der Umsetzung, in der Technikalität, um Geld, Zeit und so weiter, das wissen wir eh, aber ja.

I: Gibt es sonst irgendwas, was Sie noch gerne hinzufügen möchten zu dem Thema, was Ihnen wichtig wäre, was erwähnenswert wäre? Oder auch zum Thema eben gerade im Hinblick auf Kulturbetriebe?

IP: Lassen Sie mich kurz nachdenken. Ich habe manchmal das Gefühl, also vor allem bei kleineren Betrieben, dass da auch eine ganz große Angst vorherrscht, dass die mal vor der Wolke der Digitalisierung, also dass das schon zu einem Riesen-Schlagwort geworden ist. Also man muss das jetzt machen, was auch immer man macht, man muss es machen, was auch immer das heißt. Und ich glaube, dass man da sehr bedürfnisorientiert je nach Organisation auch herangehen sollte. Und im besten Fall ist das sowas wie der bestmögliche Assistent von Arbeitsabläufen und that's it. Und das kann für eine große Institution völlig anders aussehen, als es für eine kleine Initiative aussehen kann. Wahrscheinlich wäre das Plädoyer gegen so Pauschalvorstellungen hin zu mehr bedürfnisorientierten Lösungen.

I: Ja, vielen Dank für den Einblick auch und für die Zeit.

IP: Bitte.

I: Ich finde, das war ganz großartig, also es hat schon viel geholfen.

IP: Das ist wunderbar, danke schön. ??? ich muss noch glaube ich/

### **Interview 3**

I: Dann würde ich starten, ich würde nochmal kurz auf die Thematik eingehen. Warum ich das überhaupt schreibe und wieso. Weil nicht nur aufgrund von Covid 19, wo plötzlich alle im Homeoffice waren, sondern vorher schon hat ja der digitale Wandel zu einer Veränderung in der Arbeitswelt geführt und meistens ist es aber leider so, dass über Gewerbebetriebe oder Industriebetriebe geschrieben wird, und der Kunst- und Kulturbereich eher so ja so vernachlässigt wird ein bisschen. Und diese Lücke würde ich gerne schließen und eben auch sagen, ja, gerade in dem Bereich ist viel möglich. Und ist aber auch ganz wichtig. Eben wie wir schon gesagt haben, die Artimis hat ja auch gesagt, man kommt da auch nicht drum herum und deswegen ist das Ziel meiner Arbeit auch einen Leitfaden zu erstellen für Kulturorganisationen, den digitalen Transformationsprozess begleiten sollen und das aber auf Basis vom Phasenmodell nach Levin, das heißt man kann sich dann in einer Phase zuordnen und dann gibt es angelehnt an die Organisationsentwicklung auch ja, Handlungsempfehlungen, die zur Verfügung gestellt werden und die Fragen bauen sich eben auch so auf, das sie entsprechend dem Phasenmodell aufgebaut ist. Zuerst würde ich ein paar allgemeine Fragen stellen und dann würde ich tatsächlich in die Thematik reingehen, wenn sie nicht noch vorher irgendwelche Fragen haben.

IP: Ja, passt.

I: Dann ein paar Fragen zu ihrer Person, seit wann sind sie in dem Betrieb tätig?

IP: Seit 6 Jahren bin ich dabei.

I: Und welche Position nehmen sie in dem Betrieb ein?

IP: Interimistische Leitung in der Presseabteilung.

I: Und was sind da ihre wesentlichen Aufgaben?

IP: Also so das hat sich jetzt natürlich also ein bisschen verändert. Ursprünglich war ich also in der Presse-Öffentlichkeitsarbeit zuständig für die Erstellung von Drucksorten und die Programmkommunikation, herzurichten, damit die dann auch auf unterschiedlichsten Kanälen kommuniziert werden können. Das ist so meine zentrale Aufgabe durch die ???leitung hat sich das natürlich ein bisschen gewandelt. Ich habe viel mehr mit den Pressemanagern Kontakt gehabt und war einfach auch so ein bisschen für die Koordinierung des Presseteams zuständig, da fallen einige Arbeitsbereiche rein, die sind einerseits die Drucksorten wie Abendprogramme, dann ist es die ganze Website, die Betreuung von Journalisten/innen, aber auch die zB Social Media wird dann auch von der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gemacht. Es gibt ja auch Aufgaben, die Erhebung von bestimmten Daten, wir hatten auch die so ???, kümmern uns vorrangig um die Datenbank oder haben da sehr viele Kontakte drinnen und versuchen auch viele Kontakte zu pflegen. Das eine große Challenge ist, weil es diese Datenbank in dieser Form auch noch gar nicht so lang gibt, Stichwort digitaler Transformationsprozess. Das sind glaube ich so die Kernarbeitsaufgaben der Abteilung.

I: Dann würde ich tatsächlich in die Thematik reingehen. Und mit der ersten Phase in dem Phasenmodell und die nennt sich Unfreeze. Und in der Phase geht es darum, zu sehen, welche Ziele gibt es, welche Bedürfnisse sind vorhanden, welche unterstützenden Kräfte gibt es aber auch auf welche Widerstände stößt man, was ist die Ausgangssituation, was ist die Ist-Situation und da würde ich gerne prinzipiell von ihnen wissen, wie schauen sie eigentlich auf die digitale Transformation?

IP: Also wie schaue ich auf die digitale Transformation? So ein bisschen ich würde sagen, ein bisschen zwiespältig, wobei schon einige digitale Transformation grundsätzlich positiv gegenüber eingestellt bin. Es ist also nicht in allen Belangen, man muss sich diese digitale Transformation, also es verändert halt sehr stark den Arbeitsalltag von den einzelnen, diese digitale Transformation und das ist oftmals nicht so einfach diesen Transformationsprozess dann auch über alle Arbeitsabläufe drüber zu legen. Ich sehe es schon als notwendig an, weil sich halt die Welt um uns herum entsprechend auch verändert. Und man mit diesen auch mitgehen muss diesen Transformati-

onsprozess. Ich finde es muss wirklich gut begleitet sein und auch immer wieder hinterfragt werden, wo machen digitale Prozesse Sinn. Und wo macht es nur aufgrund der digitalen Prozesse wegen. Also für mich ist es, ich tu mir auch ein bisschen schwer jetzt so ohne konkretes Beispiel zu beantworten, es ist auch recht schwammig. Ich vielleicht so ein Beispiel aus meiner Unternehmens-Arbeitsgeschichte hier im Unternehmen da raus zugreifen. Also bevor ich angefangen habe, hat diese Abteilung so überhaupt gar nichts digital gearbeitet, sondern war wahnsinnig analog und man hat natürlich E-Mail verwendet, man hat bestimmte digitale Programme, eine Website gehabt und dergleichen, aber das hat noch nicht geheißen, dass der digitale Handel stattgefunden hat. Da ist dann halt jedes E-Mail trotzdem ausgedruckt worden und abgelegt worden und es gab meterweise Ordner mit irgendwelchen Dokumenten, die aber überhaupt keine entsprechenden, irgendeine Ordnerstruktur im Computer hatten. Da sind wir schon sehr, das ist dann schon sehr ein Gro und das ist glaube ich noch sehr weit vor einem digitalen Wandel angesetzt, wie sie ihn wahrscheinlich auch verstehen. Ich glaube da ist einfach auch bedingt durch Personen, die einfach schon sehr lange in dem Betrieb gearbeitet haben. Und bestimmte analoge, also grundsätzlich analoge Prozesse in ihrem Arbeitsverhalten integriert hatten. Auch gar nicht so sehr diese Grundlagen, die die grundlegenden Möglichkeiten einer des digitalen, sind auch noch gar nicht angenommen worden, von dem her ist auch, hat dieser Wandel der jetzt vielleicht jetzt seit ein paar Jahren innerhalb dieser Abteilung stattfindet aber auch in anderen Abteilungen stattfindet, ist sehr Basic, und ich würde jetzt auch sagen. Das ist das eine, es geschieht die Ablage, Ablagesysteme, wie man es eigentlich für eine Generation vielleicht, für uns ist das irgendwie ganz normal. Das man Dinge einfach schon vielleicht manchmal ausdrückt, aber vielleicht nicht mehr in irgendwelche Ablagesysteme überführt, sondern das halt die Ablagesysteme per se digital sind. Das ist so das eine. Eigentlich muss man über das Ganze gar nicht groß reden, zeitgemäß ist oder analoge Ablagesysteme sind halt für bestimmte Verträge oder dergleichen, wo gesetzlich vorgeschrieben, natürlich unumgänglich. In bestimmten Arbeitsbereichen aber nicht notwendig. Es gab dann schon, wo ich den digitalen Transformationsprozess so ein bisschen begleiten konnte in den letzten Jahren, also ich komme ursprünglich aus dem (ab Minute 8:30) ???, die ???, wo es einfach eine große Abteilung gibt, die sich eine große IT Abteilung, Serviceabteilung ??? bestimmte Programme implementiert werden, um auch ???.

I: Ich höre sie nur mehr ganz schlecht.

IP: Genau da gab es halt ganz anderes Equipment zum digitalen Prozessen aber auch zu Programmen und auch eine ganz andere Notwendigkeit, um bestimmte Daten zu sammeln oder auch mit ??? (10:30), zu arbeiten, also das war da etwas ???. Als ich hier angefangen habe gab es schon eine Art Kundendatenbank, diese Kundendatenbank war allerdings ein selbstprogrammiertes System des damaligen IT-Chefs, aus den 90-igern. Das keinerlei Auswertungsmöglichkeiten hatte, sondern da waren halt dann irgendwie 80.000 Datensätze drinnen, die aber überhaupt nicht, also da gab es einfach keine Auswertungsmöglichkeiten, es gab also 10 Codes, die verglichen wurde und Code X war halt für Presse und der Code Y das war dann halt eine Kundin. Und da war also das war sehr sehr low und damit konnte man, zeitgemäßen Customer Relationship Management Idee konnte man damit überhaupt gar nicht arbeiten. Wir haben jetzt eine andere Datenbank, die kann einiges mehr, die hat auch eine Benutzer/innenoberfläche, womit auch andere Kolleginnen, Mitarbeiterinnen umgehen können. Das heißt, da hat sich insofern etwas gewandelt, als diese Datenbank nun für mehrere Menschen nutzbar ist und auch genutzt wird und von den unterschiedlichen Abteilungen auch verwendet wird als Tool um bestimmte Datensätze zu sammeln und zu pflegen und für diverse Aktionen zu verwenden. Trotzdem würde ich sagen, ist es erst ein erster Schritt, weil das halt immer noch innerhalb einer Unternehmens, in einer globalen Unternehmensdigitalisierungsstrategie ein Teil ist, wo es um Adressdaten geht und dann gibt es aber auch noch für, ich weiß es gar nicht so genau, zumindest zwei drei andere Datenbanken, wo ähnliche Daten gesammelt werden, diese Daten das sind aber nicht oder werden nur zu sehr kleinen Teilen miteinander abgeglichen. Und bestimmte Informationen die jetzt teilweise für mich aber auch für das Marketing schon relevant wären oder die Informationen recht interessant wären, dass man die schnell selber auch via sieben Klicks, das man die erheben könnte, die kriege ich nicht aus dieser Datenbank raus, sondern da muss man dann halt nochmal zu anderen Abteilungen gehen und da bestimmte Daten ausheben, auswerten lassen. Was ja grundsätzlich okay ist, also so ist es halt dann eine andere Art von, sind andere Arbeitsschritte, die da gegangen werden müssen, aber im Sinne eines digitalen Transformationsprozesse sind es halt noch die analogen Wege, die da gegangen werden, und das bringt halt auch bestimmte Herausforderungen mit sich.

I: Weil da wäre ich jetzt nämlich auch gerade, welche Herausforderungen und Chancen sehen sie überhaupt in der digitalen Transformation?

IP: Also im digitalen, ich meine es ist eine andere Art des Zusammenarbeitens in einem digitalen Transformationsprozess, wenn man sich über das digitale stärker, also anders connected, ich würde jetzt gar nicht sagen, stärker connected. Es erfordert ein bisschen umdenken in dem Zusammenarbeiten, weil man da einen bestimmten Link zusammenarbeitet, und so wie ich das im digitalen Transformationsprozess auch verstehe ist, das man sich auf bestimmte Programme einigt, die man gemeinsam nutzt, die man gleichermaßen ähnlich nutzt oder bestimmte Informationen in diese Programme einpflegt um sie allgemein nutzbar zu machen. Und im Unterschied zu einem analogen Prozess dafür muss ich dann viel mehr noch, also um bestimmte Informationen zu bekommen, die dann im digitalen liegen, müsste man im analogen Prozess ein viel stärker miteinander reden und auf bestimmte Informationen, die einem dann in Gesprächen oder über Emails oder irgendwelche Blätter zur Verfügung gestellt werden, das sind dann eben so fixierte unhinterfragbare Informationen, die aus bestimmten anderen Departments zur Verfügung gestellt werden, die nimmt man dann halt in eben solchen, wenn in einem digitalen Prozess, wenn man mit gemeinschaftlichen Programmen arbeitet, fließen dort die Information zusammen, man halt sich die einfach raus. Das heißt man teilt viel mehr oder ja, man teilt viel mehr gemeinsames Produkt und arbeitet nicht so getrennt voneinander und man überlappt sich dann in bestimmten Gesprächen oder wenn bestimmte Anforderungen gestellt werden, da muss man sich natürlich absprechen, das muss man nach wie vor, aber es gibt halt trotzdem, ich glaube in einem digitalen Arbeitsprozess mehr Commitment für ein gemeinsames Datenwerk, wie auch immer das ausschauen mag.

I: Was gleichzeitig Chance und Herausforderung ist.

IP: Ja, was Chance ist, was eine Herausforderung ist und was man auch immer hinterfragen sollte, wo macht es Sinn und wo macht es nicht Sinn. Also, wie gesagt, deswegen bin ich da auch ein bisschen zwiespältig, ich finde schon, dass das digitale eine große Chance sein kann, aber ich sehe auch, wenn man sich den digitalen total unterwirft das es erstens Mal für den Arbeitsalltag, dann sitzen halt alle den ganzen Tag nur noch vor den Computern und hacken irgendwelche Daten rein, es muss schon auch hinterfragt werden, welche Daten oder wo machen jetzt nur bei Daten, wo macht es Sinn das man bestimmte Daten erhebt, das man die einpflegt, das man die allgemein verfügbar macht und wo schafft es nur eine Arbeit, die nachher aber kein Output auch ????. Sondern es ist dann halt, es ist da und auch da muss man bestimmte ???, dass

die nutzbar gemacht werden können für bestimmte Auswertungen oder was auch immer.

I: Welche Bezüge sehen sie im digitalen Transformationsprozesses eines Kulturbetriebs im speziellen?

IP: Was ist mit Bezügen gemeint?

I: Mir geht es darum bei dieser Frage, zu schauen, ob der digitale Transformationsprozess in einem Kulturbetrieb tatsächlich anders ist als in einem Wirtschaftsbetrieb oder ob das unabhängig davon ist, welche Branche die Organisation angehört.

IP: Also ich glaube schon, dass das anders ist, also wenn man jetzt eine Wirtschaftsagentur vergleicht mit den XXX, dann hat das schon eine andere Dimension. Weil die ja auch ein Stück weit ein analoges Unternehmen sind, wir erstellen ja analoge Produkte her, die dann vor Ort analog konsumiert werden, können, sollen, müssen. Aber ja, trotzdem hat sich der Arbeitsalltag generell zum digitalen hin verschoben und man muss natürlich diese bestimmten Systeme auch hereinlassen, und bei diesen digitalen Wandel mitgehen, ansonsten wird es nicht funktionieren. Also es hat schon Ähnlichkeiten, wir funktionieren wie ein jedes andere Unternehmen auch, und arbeiten wie jedes andere Unternehmen auch zusammen und können uns vor diesem zeitgemäßen digitalen nicht verstecken, aber es hat für eine IT-Branche oder Wirtschaftsagentur natürlich eine andere Dimension. Glaube ich.

I: In welcher Hinsicht?

IP: Das da die, das da einfach auch nochmal mehr Daten im Spiel sind, die erhoben werden müssen. Ich meine das ist, natürlich haben die auch Daten und haben auch Kundinnen und müssen die pflegen, weil bei anderen Unternehmen ist es vielleicht auch differenzierter.

I: Ich würde jetzt in die nächste Phase gehen, das ist das Moving. Und da geht es darum, geplante Schritte, um das Ziel zu erreichen, wie gehe ich damit um, um das Ziel zu erreichen. Und wie sehen sie die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses beispielsweise in personellen oder technischen Ressourcen?

IP: Also so wie ich das erlebt habe, soll ich die Nina schon reinlassen oder soll ich ihr noch sagen, wie lang brauchen wir noch ungefähr?

I: Es gibt jetzt dann noch eine Phase, wobei die zwei Phasen jetzt relativ schnell sind. Also ich würde sie vielleicht noch 10 min.

IP: Okay. Es muss von oben kommen. Also gerade ich habe diesen Prozess mit der Datenbank, den ich gerade vorher geschildert habe, da gab es kein Commitment von oben, also das war jetzt noch von der XXX, die von der Geschäftsführung hat, da einfach kein Bewusstsein gehabt, das bestimmte Prozesse einfach digitalisiert gehören und zeitgemäß digitalisiert gehören. Und für meinen Arbeitsbereich war das total schwierig, also man konnte ein bisschen von der Wirtschaftsagentur da eher zu den XXX und das eh alles irgendwie weiß, aber es gibt halt bestimmte Systeme nicht und wenn man dann gerade in einer Presseabteilung arbeitet und darauf angewiesen ist, das man Informationen streut, das man auch bestimmte Kunden/innen und Zielgruppen erreicht und beschicken will mit bestimmten Informationen und keinerlei Wissen oder digital abgelegtes Wissen verfügt oder darauf zurückgreifen kann, weil das einfach nicht existiert, weil das nur mündlich überliefert ist, und man nicht bestimmte Auswertungen machen kann, und man sagt, jetzt wollen wir einen Newsletter schreiben an alle Personen, die vor zwei Jahren sich die Produktion X angeschaut haben, ja, die Daten kann man erheben und das dauert dann aber eine Woche und dann schauen wir mal ob wir vielleicht 45% der Emailadressen überhaupt verfügbar haben, dann ist es halt einfach total schwierig. Das war so die Grundherausforderung so als ein Beispiel. Und da gab es dann schon, also erstmal von dem ganzen Wechsel in der IT Leitung, die dieses Bewusstsein schon auch hatte, das da was geändert gehört und das da bestimmte zeitgemäße digitale Bedürfnisse anderer Abteilungen da sind. Allerdings ohne ein richtiges Commitment von oben, dass man da vielleicht auf bestehende Systeme, die auch was kosten, zurückgreifen muss, so auch die Datenbank die wir jetzt haben, ist so eine, es ist keine Freeware, aber es ist so eine open source Sache, die, wo es 1,5 Jahre gebraucht hat, bis die mal so steht und jetzt funktioniert. Aber es ist halt nicht in einer Gesamtstrategie eines digitalen Transformationsprozesses eingebunden, also gerade wenn ich, was ich vorher erwähnt habe, das eine Beispiel wo diese eine Daten???, da gibt es auch noch andere diese Connection ist nicht gegeben. Oder halt nur personelle Schnittstellen gegeben und es müssten dann theoretisch schon bestimmte Daten auch wieder händisch via Excel Listen Vergleich gemacht werden, also deswegen hinsichtlich der personellen Ressourcen finde ich es total wich-

tig, dass eine Geschäftsführungsebene einfach ein starkes Commitment hat zu, also Macht zu diesen, so einen diesen Transformationsprozess und den auch anleitet und die personellen Ressourcen zur Verfügung stellt, weil man nicht erwarten kann von Mitarbeiter/innen, also das ist keine ???bewegung, weil das einfach mit Geld verbunden ist und diese Ressourcen, also das funktioniert anders nicht. Und es braucht Ressourcen, es braucht man muss eigentlich aus jeder Abteilung zumindest eine Person quasi als Menschen definieren, der diesen Transformationsprozess auch mitträgt und begleitet, und die in der Abteilung dann implementiert.

I: Das ist auch schon so ein bisschen der nächste Schritt. Aber ich wollte noch fragen, welche Personenkreise sind ihrer Meinung am meisten involviert und müssen dementsprechend integriert werden in dem Prozess?

IP: Personenkreise, wie ist das gemeint?

I: Oder sind das Abteilungen, gibt es Abteilungen die besonders nahe an dem Prozess sind oder ist das prinzipiell die ganze Organisation.

IP: Am Beispiel XXX, also natürlich ist die eine IT-Abteilung da daran beteiligt, ich finde eine Geschäftsführung ist super, also essentieller Teil davon und dann gibt es halt einzelne Abteilungen, die mehr und mal weniger daran beteiligt sind. Ich finde so etwas wie Pressemarketing ist schon auch, also Customer Relationship das ist sicher auch etwas, wo sehr digital ist, aber auch ja, ich glaube die Notwendig besteht in allen Abteilungen, damit das Unternehmen sich auch digital transformieren kann oder digital wandeln kann, weil wenn ich das mit, und da spreche ich jetzt aus eigener Erfahrung, wenn man das auf einzelne Personen und Personenkreise oder Abteilungen abschiebt, dann wird kein Wandel stattfinden, weil dann bleibt immer ein Personenkreis zurück und hält dem Transformationsprozess ein Stück weit auch auf. Weil dann schafft man so Parallelsysteme ??? und die zu harmonisieren ist irgendwie ein Ding der Unmöglichkeit. Das bedeutet das dieser Prozess aber auch langsamer ist als wie wenn jetzt eine Abteilung da voranprescht, weil das bringt dann im globalen Unternehmenskontext nicht so viel, wenn die einen super digital sind und die anderen recht analog. Das muss man immer so nachziehen.

I: Weil im Prinzip ist das dann auch die letzte Phase, nach dem Modell, nämlich das Refreeze. Und da geht es tatsächlich um die nachhaltige Integration der Veränderung.

Und da würde mich natürlich interessieren, wie wird das bei ihnen gemacht, wie wird das nachhaltig gesichert, dass diese Veränderung im Betrieb ist und können sie mir dafür konkrete Maßnahmen nennen?

IP: Also das ist für mich jetzt eine sehr schwierige Frage, weil ich so das Gefühl habe, dass wir da wirklich gerade am Beginn sind und erst diesen digitalen Transformationsprozess erst anlaufen, bedingt durch personelle Änderungen, was jetzt glaub ich auch ein bisschen schwierig diese nachhaltige Sicherung auch zu gewährleisten. Ich finde das ist jetzt auch gerade durch den Wechsel von der Geschäftsführung oder etwas von diesem Commitment der neuen Geschäftsführung zu verstärkten digitalen Prozessen wird dann auch das nachhaltig gesichert. Aber ich glaube, das glaube ich, dass das eine Sache von oben sein muss. Weil es ist jetzt nicht schönste Arbeit digitale Geschichten und as one can see. Wenn man das dann einfach den Leuten so überlässt und dann macht halt, wie ihr es wollt, dann wird das nicht funktionieren, sondern da braucht es schon einen sanften Zwang. Das das dann auch nachhaltig kontinuierlich gelebt wird und sich auch festsetzt.

I: Gibt es sonst noch irgendwas, das sie gern zu diesem Thema erwähnen möchten oder wo sie meinen, das wäre wichtig anzumerken, gerade beim Kulturbetrieb?

IP: Nein fällt mir nichts ein.

I: Vielen herzlichen Dank für ihre Zeit.

#### **Interview 4:**

I: Das Thema ist ja der digitale Transformationsprozess im Kulturbetrieb und der Grund, warum ich es schreibe ist jetzt nicht nur aufgrund von Covid 19 und das plötzlich alle im Homeoffice waren und plötzlich alles so schnell wie möglich digital werden muss, sondern eben der Trend der geht ja schon länger. Nur bisher war es halt in der Literatur so, dass vorwiegend Industriebetriebe oder Gewerbebetriebe erwähnt worden sind oder man die herangezogen hat als Beispiele, und dass der Kulturbereich so, ja, so nebenher lief aber ich eben der Meinung bin, dass gerade im Kunst- und Kulturbereich da ganz viel möglich ist. Aber auch ganz viel notwendig ist. Und das Ziel ist meiner Arbeit ist eben ein Leitfaden zu erstellen für Kulturorganisationen, die den digitalen

Transformationsprozess begleiten und das auf Basis von drei Phasen Modellen nach Levin. Also die Organisation kann sich dann einordnen in welcher Phase sie sich befindet und dann werden angelehnt an die Organisationsentwicklung Handlungsempfehlungen abgegeben, weil das Problem meistens bei Kulturorganisationen ist ja auch, dass Ressourcen fehlen. Ob das jetzt finanzielle sind oder ob das personelle sind, oder überhaupt dann keine ausreichende Expertise da ist und ich hoffe das eben mit dem Leitfaden das da etwas Unterstützung kommt für diese Unternehmen. Und der Themenkomplex für die Fragen ist eben auch so aufgebaut wie die drei Phasen nach Levin. Wobei ich mit einem kleinen allgemeinen Teil starten würde und dann in die Thematik, also in die drei Phasen eintauchen würde. Wenn sie keine Fragen haben, würde ich starten.

IP: Soweit ist mir alles klar. Darf ich nochmal dazu sagen, finde ich eine tolle Sache, also wird sicherlich sehr genutzt und sehr gefragt sein.

I: Freut mich, ich hoffe es wird auch alles so wie ich mir vorstelle. Dann zum allgemeinen Teil. Es würde mich interessieren, seit wann sie in dem Betrieb tätig sind?

IP: Also das ist vielleicht auch gleich vorweg gesagt, ich bin eigentlich der neueste Zugang. Ich bin erst 40 Stunden seit 15. Juni und habe mit April, also kurz vor dem Festival auf geringfügiger Basis bzw. einem verringerten Stundenmaß begonnen. Was ich vielleicht aber dafür teilweise, wovon ich erzählen kann, ich war jahrelang im Museumsquartier GesmbH. Das heißt Kulturbereich in diesem Sinne auch vielleicht wären dann einige Antworten von mir auch aus den alten Erfahrungen kommen. Weil wie gesagt hier bin ich sehr neu und gerade am Einlernen, Kennenlernen.

I: Welche Position nehmen sie jetzt in dem Betrieb ein?

IP: Ich bin die kaufmännische Referentin von der Frau ???.

I: Und was sind da ihre wesentlichen Aufgaben?

IP: Die entwickeln wir gemeinsam gerade erst, weil 1. Juli Karenztätigkeit also mit der Frau ??? Dinge erarbeiten, für sie vorbereiten, unsere ersten Projekte gemeinsam war die Ausschreibung eines externen Dienstleisters, IT-Dienstleisters. Also die XXX, der First Level Support der inhouse ist, lässt sich künftig ab 1.Juli, also ab heute von einem

externen IT-Dienstleisterfirma unterstützen. Großer Fokus ist auf Budgetvorlagen, Kostenrechnungslogik, Berichtswesen, also finanziell buchhalterisches Berichtswesen der letzten Jahre, Aufbereitung für Aufsichtsrat an Zahlen, Führung selbst der Vergleich der letzten Jahre, sehr spannend natürlich mit 20/21 jetzt 22, fast wieder ein normales Festival, wenn ich das so sagen darf. Und genau einige Umstellungsprojekte werden sicher noch meinen Tätigkeitsbereich gehören, auch weil die Frau ??? seit Oktober hier tätig ist als Geschäftsführerin und natürlich auch sich gerade einen Überblick schafft bzw. erste Änderungsprojekte, Organisationsprojekte und Entwicklungsprojekte, ich glaube sie haben ja auch mit der Frau ???? auch gearbeitet, das heißt sie kennen sie auch, genau viele Sachen wird dazu zählen und ein bisschen das wäre hier noch sehr schön, ist dann noch Gestaltungsspielraum. Weil ich nicht klassisch jemanden nachgefolgt bin, also es gab eine Assistenz der Geschäftsführung, die aber auch ein bisschen für die Produktion gearbeitet hat, und jetzt eigentlich die Tätigkeit für Reiseorganisation etc. im Betrieb aber auch für die Produktionen und Künstler nimmt, das heißt es ist ein bisschen ein weißes Blatt Papier.

I: Sehr schön. Dann würde ich tatsächlich in die Thematik einsteigen mit der ersten Phase und die nennt sich Unfreeze. Und dieser Phase geht es darum zu sehen welche Ziele hat man, welche Bedürfnisse sind vorhanden, welche unterstützende Kräfte sind in der Organisation vorhanden, aber auch auf welche Widerstände stößt man und wie sieht die Ausgangssituation aus. Und diesbezüglich würde ich gerne von ihnen wissen, wie sie auf den digitalen Transformationsprozess schauen?

IP: Wie soll ich sagen, also Transformationsprozess ich bin momentan noch in einer Erhebung des Status quo. Also jetzt ganz banal gesprochen, welche Arbeitsunterlagen sind wo zu finden, gibt es physische Ordner, gibt es digitale Ordner. Sicherlich ist sehr viel passiert bei den XXX im Rahmen der Pandemie und im Rahmen von Homeoffice, da kann ich auf meine Erfahrungen im XXX zurückgreifen, da gab es kein Homeoffice. Je nach Abteilung, natürlich eine Buchhaltung hat dann und wann natürlich von zu Hause gearbeitet vor der Pandemie, aber gewisse andere Abteilungen, ich sag jetzt auch damals im XXX die Betriebsführung oder die Abteilung der Infrastruktur der Betriebsführung, zwei sind die Männer und Frauen vor Ort, können in ihrer Kontrolle und im Betrieb des Areals kein Homeoffice machen. Das war auch während Corona sehr schwierig. Hier bei den XXX glaube ich gab es eine gewisse Notwendigkeit oder ein gewisses Verständnis schon immer, da einfach das Jahr sich teilt in die Monate der Feste und Vorbereitung, Nachbereitung und in die Zeit des Festivals an sich. In dieser

Zeit gibt es viele zusätzliche Mitarbeiter/innen, temporäre Mitarbeiter/innen, jetzt von Produktionsassistenzen über Publikumsdienst, über Assistenzen, Praktikanten/innen und da ist immer schon wichtig gewesen, dass gewisse Sachen digital erreichbar und verfügbar sind, da viele Kolleg/innen an verschiedenen Spielorten ihr Zelt aufschlagen, ihr Büro aufschlagen, ihre Tätigkeiten nachgehen und auch einfach ganz pragmatisch das Büro gar nicht so viele Sitzplätze hergibt. Das heißt, ich bin momentan in dieser Erhebung, was gibt es, natürlich für uns doppelt so spannend, weil wir gerade diesen IT Prozess auch angestoßen haben, der sich natürlich viel damit beschäftigt. Also meines Wissens ist aber sicherlich eine diskrete Information, sind die XXX irgendwann von Microsoft auf open source gewechselt, weil das Programm gehackt wurde. Oder der Server der XXX gehackt wurde. Und jetzt sind wir eigentlich gerade wieder in einem Zurückentwicklungsprozess, wieder zurück zu Microsoft, weg von Open Source, was aber sicherlich bleibt ist die Tatsache von den sogenannten next clouds, die einfach Kooperation ermöglicht. Soll heißen, ich als Mitarbeiterin kann entscheiden etwas auf die Cloud zu stellen und kann entscheiden, welche Kollegin ich diese Unterlagen zugänglich mache. Hat wahnsinnig viel Sinn, ist sehr sehr zielführend, sag ich jetzt mal. Was ich da aber sicherlich als notwendig erachte oder bisher noch nicht gefunden habe ist eine klare Prozessdarstellung, wie mit dieser Cloud gearbeitet wird. Also das klassische Problem, das ich mich selber wieder dabei ertappe, ich habe dann einen Ordner und da sind 17 Dokumente mit den verschiedenen Datum, also ich weiß wann es aktualisiert wurde, oder auch immer sehr gerne gesehen, Final 1, Final 2, Final 3. Also da wirklich eine Struktur oder einen Prozess zu definieren, welche Dokumente werden dort abgelegt, wie ist ersichtlich in welchem Bearbeitungszustand sich diese befinden und wie finden die wieder zurück auf einen Server, auf den Fileserver, damit quasi nicht aktualisierte Dokumente passieren oder damit weitergearbeitet wird.

I: Wo sehen sie Chancen und Herausforderungen?

IP: Die Chancen eben das weiterhin irgendwie ein bisschen ??? nötig ist, sicherlich hier ein Thema, weil die XXX ein Ganzjahresbetrieb sind aber nicht alle Mitarbeiter Vollzeitstellen bekleiden. Das heißt es gibt Mitarbeiter/innen die 25 oder 30 Stunden angestellt sind, in einem Festivalzeitraum fast 40 Stunden natürlich oder sogar darüber hinaus, arbeiten, und dann wieder zurückgehen. Das heißt, man kann flexibel mit Arbeitsplätzen vielleicht umgehen, weil es nicht mehr diese klassische Ordnergeschichte hier braucht. Das sind die Möglichkeiten. Und die Schwierigkeiten eben wirklich eine Stringenz im Prozess zu finden. Was jeder in derselben Sorgfältigkeit ablegt, abspei-

chert und das Bewusstsein dafür hat, durch wie viele Hände ein Dokument geht und wo es dann final, wie die ??? ausschaut, wie die Ablage ausschaut, wie der Informationsfluss ausschaut.

I: Welche Bezüge sehen sie im digitalen Transformationsprozess jetzt von einem Kulturbetrieb im Speziellen? Also mir geht es in der Frage darum, ob es tatsächlich einen Unterschied gibt zwischen dem digitalen Transformationsprozess in einem Kulturbetrieb oder beispielsweise in einem Wirtschaftsunternehmen oder ist es unabhängig von der Branche?

IP: Ich glaube gewisse Sachen sind unabhängig von der Branche. Tätigkeiten, die ich hier viel führe, viel mit Buchhaltung, also mit Abteilungsbuchhaltung zu tun haben oder ein gewisses Berichtswesen, die sind glaube ich unabhängig. Da ist einfach wichtig, dass die Dokumente upgedatet sind, dass die Zahlen richtig sind, und dass die Struktur sehr gut ersichtlich ist, weil diese Informationen jederzeit abrufbar sein müssen, egal ob das jetzt für eine Subventionsgeber oder für einen Bericht oder Aufsichtsrat. Hingegen in den anderen Themen bei den XXX wird sicherlich speziell diese ganz klare Ausrichtung auf Inhalt, künstlerischen Inhalt. Muss eine Flexibilität gegeben sein, das sehe ich jetzt auch hier bei den Kolleginnen aus der Dramaturgie, da wird so viel erarbeitet mit Künstlern, da wird an Projekten gearbeitet ohne dass der Outcome, oder wie soll ich sagen, der einzig definierte Outcome ist eine Eigenproduktion in Auftrag gegeben wird, dass diese Produktion an folgenden Tagen gespielt wird. Aber in welche Richtung das genau geht, wie die Konzepte sind, ich glaube da muss der digitale Transformationsprozess Rücksicht nehmen oder die Kulturbetriebe müssen darauf Rücksicht nehmen, dass es mehr Flexibilität braucht. Also das man nicht einfach ein Organisationschema drüberlegen kann, und das rennt dann, weil es gibt einfach die verschiedensten Bedürfnisse. Und vieles ist davon einfach digital nicht machbar, da braucht es wie soll ich sagen, nicht alle Unterlagen sind Word- und Excel-Dokumente. Da braucht es ???material, da braucht es Videomaterial, da braucht es aber auch die persönliche Begegnung.

I: Welche Aspekte sehen sie kritisch in der digitalen Transformation?

IP: Ich persönlich das Verlorengehen des Miteinanders und ein bisschen den Teamwork an sich, das ist es zwar immer, aber womit ich mir vor allem in der Corona Zeit am schwersten getan habe, mit Homeoffice, den Kontakt zu den Kolleginnen verlieren,

weil ich bin sicherlich eine sehr strukturierte, organisierte Person, aber ich bespreche wahnsinnig gerne etwas Auge zu Auge. Und das ist Zoom ist nicht dasselbe. Und ich verschriftliche so etwas dann immer, es folgt dann immer eine E-Mail zusammenfassend oder ein Dokument dazu, aber nichtsdestotrotz in diesen persönlichen ungezwungenen Gespräch miteinander, ob das beim Kaffee ist oder bei einer Zigarette oder vielleicht wirklich beim Meeting, können gewisse Dinge viel leichter geklärt werden. Und das ist für mich die Gefahr das da einfach viel optimiert wird und wegrationalisiert wird, was vielleicht dann Schritte erübrigt oder gewisse positive Outcomes gar nicht mehr möglich macht.

I: Wer könnte denn den Prozess besonders unterstützen bzw. hindern?

IP: Im Unternehmen? Besonders unterstützen, ich glaube wie so oft, es muss natürlich von oberer Ebene kommen, von Geschäftsführungsebene. Also da ein Team zu ermutigen, ein Team anzuhalten auch gewisse Aufgaben zu übergeben, muss von dort kommen. Und aufhalten, wie soll ich sagen, aufhalten glaube ich nicht, aber ich glaube das wichtige ist, das so etwas positiv kommuniziert wird mit Möglichkeiten, die allen eine Arbeit erleichtert, weil grundsätzlich ist zu sagen, das kenne ich nur aus dem Kulturbereich, weil ich bisher nur in Kulturbereichen oder in Kulturinstitutionen tätig war, Veränderung ist nie leicht. Vor allem die eben zu kommunizieren und alle auf seiner Seite zu haben. Also ich glaube verhindern wird es keiner, aber es muss sorgfältig vorbereitet sein und es muss einfach jede/r Mitarbeiter/in abgeholt werden. Und es muss in die verschiedenen Bereiche reingedacht werden. Man kann glaube ich nicht Schema F drauf anlegen, deswegen finde ich es spannend, dass sie einen Leitfaden erstellen, aber da reicht nicht eine dreiseitige Vorlage und so machen wir das jetzt, weil das glaube ich funktioniert eben in Wirtschaftsunternehmen oder in Anwaltskanzleien oder wo klarer strukturiert ist oder wo die Tätigkeiten irgendwie klarer sind. Aber Kultur ist immer ein bisschen working progress und natürlich gibt es Abteilungen, die viel mehr im Inhalt beschäftigt sind und viel kreativer arbeiten, also eine Dramaturgie hat sicherlich eine völlig andere Tätigkeit als eine Buchhaltung. Aber gleichzeitig muss der Informationsfluss funktionieren, weil die Buchhaltung hat all diese Rechnungen in der Hand und muss da auch irgendwie sich dazu auskennen, und behindern kann es glaub ich keiner, aber wenn die Menschen nicht richtig abgeholt werden, dann kann es zu Verzögerungen und Konflikten kommen.

I: Haben sie persönliche Erfahrungen in der Begleitung oder Steuerungen von digitalen Transformationsprozessen?

IP: Gefühlt mache ich jetzt die ersten Erfahrungen mit diesem IT-Dienstleister und ansonsten die eigene Erfahrung aus Corona, was hat dann wie funktioniert. Also wie gesagt XXX war da sehr sehr streng auch aus der Sorge raus irgendwelche Hackerangriffe, irgendwie sich verletzlich zu machen, wenn Daten irgendwo für geschulte Hände oder geschulte Hände offen liegen, dass es nicht mal die Möglichkeit gab, irgendwie externe Server zu kriegen. Also man musste irgendwie auf die Schnelle alles aufgebaut werden, von Laptops bis hin zu VPN Verbindungen, auf Standorte zuzugreifen etc. Und das war dann weniger ein Begleiten als ein ???.

I: Verstehe. Welche Faktoren sehen sie als unverzichtbar um eben diesen Prozess durchführen zu können?

IP: Eine gute Vorbereitung, eine gute Erhebung der aktuellen Situation. Wie gesagt, jede Abteilung beleuchten, Arbeitsprozesse beleuchten, also nicht bei der Entstehung der Menschheit beginnen, aber wirklich reinschauen, wie sind die Tätigkeiten, wie funktionieren diese Tätigkeiten von den Abteilungen, um dann auch speziell diese Bedürfnisse einzugehen. Und von Anfang an transparente Prozesse.

I: Dann würden wir in die nächste Phase kommen, in die zweite. Das ist das Moving. Das heißt da geht es darum geplante Schritte umzusetzen, die zur Zielerreichung führen bzw. die Schritte einzuleiten, um eben positive und negative Kräfte zu beeinflussen. Und da würde mich jetzt interessieren, wie sie die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses im Betrieb sehen, beispielsweise hinsichtlich personeller oder technischer Ressourcen.

IP: Also da wird bei uns sicherlich sehr sehr essentiell unser externer IT-Dienstleister sein, der sich einfach auch mal unsere EDV-Struktur anschaut. Und auch erheben wird welchen Bedarf es gibt, Stichwort Festivalzeitraum, vor oder nach Festival. Da sind wir auch gerade an den Status Quo zu erheben, auch nochmal zu sehen, wer arbeitet mit welchen Programmen, wer bedient sich welcher Dienste, wer macht nach wie vor Homeoffice, wer hat Tätigkeiten hier im Büro. Und die nächste Frage war welcher Personenkreis also welche Mitarbeiter da/

I: Genau, wer da besonders involviert ist bzw. wer integriert werden muss in dem Prozess.

IP: Also in erster Linie eben die EDV Abteilung mit externen sowie internen und dann sehe ich es immer sehr positiv wenn entweder der Bedarf von Abteilungsleitern erhoben wird von den Mitarbeitern und das in erster Runde passiert, aber eben wie gesagt, wie vorher schon erwähnt, alle involviert werden. Also grundsätzlich sollte es jedem Mitarbeiter, jeder Mitarbeiterin betreffen, und mit jede/r Mitarbeiter/in daran gearbeitet werden.

I: Gibt es irgendwelche Schritte, die schon geplant sind? Oder ist das auch alles im Werden?

IP: Wir haben uns ein bisschen definiert, also wie gesagt, weil wir diese Ausschreibung formulieren mussten, was wir überhaupt suchen im IT Bereich. Und das ist die externe Betreuung, die da sicherlich mal einfach einen Server, die sich aber auch unsere Programme anschaut, vor allem irgendwie diesen Weg zurück von open source zu Microsoft wieder, und dadurch haben wir eigentlich schon ein bisschen einen Marschplan vorgegeben. Wird aber sicherlich auch mal beginnen mit einer Status Quo Erhebung. Also zB eine Tatsache, es ist leider so im Büro, das wir sehr instabiles WLAN haben, was sehr schwierig ist, wenn man eben mit Kooperationsplattformen arbeitet und Dinge auf einer Cloud hat, auf die alle zugreifen kann, wenn man kein Internet hat. Es ist generell ungünstig weil man auch ????. Das heißt da wird mal wirklich grundsätzlich geprüft, wie ist der Status Quo, wie ist die Ausgangssituation, es ist bereits entschieden was beauftragt wird, was gemacht wird, Internet zu stabilisieren, sich alle Computer nochmal anzuschauen, welche Programme sind installiert, welche Anti-Spam Programme und Anti-Virus Programme gibt es da, und was muss für welche/n Kollegen/in funktionieren. Ich glaube auch sehr wichtig ist, sicherlich auch nochmal nach Corona zu erheben, wie wurde denn jetzt von zu Hause gearbeitet. Ist es der private Computer gewesen, ist es das private iPad gewesen, war es der Firmen Laptop, und da auch noch einmal ein bisschen aufzuräumen. Irgendwie eine klarere Form hinzubekommen. Sicherlich auch, weil digitale Transformationsprozesse auch aktuell aus den Medien hörend, werden mittlerweile auch eine große Sorge glaub ich vor Cyberattacken. Also Land Kärnten und ich glaube die MedUni in Innsbruck und auch bei mir in meinem vorherigen Unternehmen, davor hatte die Geschäftsführung am meisten Angst.

I: Es gibt ja mittlerweile fast kein Unternehmen mehr, wo nicht irgendwas passiert ist. Dann würden wir auch schon zur letzten Phase kommen. Nämlich die nennt sich Refreeze, und da geht es darum, dass diese Veränderung eben nachhaltig integriert wird und das zu einem Gleichgewicht der Kräfte kommt, eben das sowohl die positiven als auch die negativen Kräfte dann ausgeglichen sind, weil es bedarf auch beider, es darf auch durchaus auch Widerstand geben, das kann ja auch als Chance genutzt werden. Und da geht es eben darum, wie kann man diese Veränderung nachhaltig in einem Betrieb, in einer Organisation sichern und gibt es da jemanden, gibt es da eine Person, die dafür verantwortlich ist oder gibt es mehrere Personen, die das überwachen, kontrollieren.

IP: Also ich glaube fachlich wie gesagt wird es bei der IT liegen, weil da sehr sehr viel an Ermöglichung, also die Programme müssen laufen, dass das überhaupt geht. Ansonsten glaube ich darf man dessen nicht müde werden, das ist kein Projekt, das abgeschlossen ist, das ist nicht etwas, das man erfüllt und dann sagt man, das hat man jetzt gemacht und abgeschickt und Danke, wenn es wer sehen will liegt es da im Ordner. Sondern das ist etwas, das immer wieder aus Neuem kritisch hinterfragt werden muss und immer wieder evaluiert werden muss. Also was hat es vielleicht für Vorteile, für Nachteile, was hat gut funktioniert, was hat nicht gut funktioniert. Und sehe ich auch wieder so natürlich, ob einer Einfachheit läuft immer vieles über die Hierarchien, das heißt eine Geschäftsführung muss natürlich am meisten irgendwie daran interessiert sein, aber im Endeffekt muss jeder Mitarbeiter/in wie schon vorher erwähnt abgeholt werde, involviert sein, die Meinung muss zählen, weil es ist immer schön, wenn sich irgendwie drei Büros weiter wer was ausgedacht hat, was die Person dann so gar nicht anwenden kann. Also wie gesagt, das muss ein laufender Prozess sein, der immer wieder hinterfragt werden muss.

I: Welche konkreten Maßnahmen würden sie da sehen, wie soll das ausschauen?

IP: Regelmäßige Meetings dazu, also mit der Bitte das jeder angehalten ist auch Feedbacks sich zu notieren, eine strukturierte Meeting-Agenda definieren, was macht Sinn, wer sitzt da gemeinsam am Tisch, vielleicht aus einer großen Runde auch eine kleine Runde dann und wann draus zu machen, das festhalten, protokollieren und da immer wieder darauf schauen. Also sozusagen wie eine Art Inventur, die man in Bürostrukturen auch machen muss, das man einmal im Jahr kontrolliert, sind denn alle Tische, Computer, etc. noch da, auch da einmal im Jahr drauf schauen, und deshalb

wird es glaube ich nicht erspart bleiben, da viel zu verschriftlichen, um überhaupt den damaligen, die damaligen Entscheidungen nachvollziehen zu können.

I: Das wäre es eigentlich schon. Mich würde noch, gibt es vielleicht noch irgendwas, was sie erwähnen möchte, was wichtig aus ihrer Sicht wäre, hinzuzufügen oder gibt es irgendwelche Besonderheiten hinsichtlich dem Transformationsprozess im Kulturbetrieb?

IP: Ich glaube generell das hat mir Corona gezeigt, dass mittlerweile in unserer Gesellschaft so viel von Life-Work-Balance, New-Work, Mobile-Work gesprochen wird und ich habe das Gefühl, dass das in der Kultur manchmal tatsächlich nicht möglich ist und manchmal nur als unmöglich betrachtet wird. Und wie gesagt das ist schon klar, dass eine Tätigkeit, ein Arzt kann auch kein Homeoffice machen. Oder kann auch nicht mobil sich irgendwie, seinen Tätigkeiten nachgehen. Aber nur weil es in der speziellen Ausführung nicht geht, heißt nicht das es unmöglich ist. Und da glaube ich wäre es einfach schön, generell das Bewusstsein da zu schärfen, das es natürlich Möglichkeiten gibt, weil gerade auch der Kulturbereich immer wieder ein Bereich ist, Veranstaltungen die am Abend passieren, viel kreative Tätigkeit und trotzdem viel Organisationsarbeit und auch in den letzten zwei Jahren, ich glaube kein Kulturbereich hat nicht, es hat jeder unter Corona gelitten, aber kein Kulturbereich hat nicht unter Corona gelitten im Sinn von, man macht einen Plan, man wirft ihn wieder um, man plant es so, man plant es so, man plant es so. Das heißt es hat Energien gezerrt, und da einfach gewisse Dinge zu ermöglichen, das man flexibler ist.

I: Ein schönes Schlusswort.

IP: Danke.

I: Herzlichen Dank für ihre Zeit und für die ganze Organisation.

IP: Sehr sehr gerne, ich hoffe wir konnten ihnen irgendwie weiterhelfen.

I: Total, sehr, ich freue mich jetzt schon auf das Ausarbeiten. Und aufs Weiterkommen und sag nochmal herzlichen Dank für die Zeit und die Mühe und ja ein schönes Wochenende.

I: Ihnen auch, ich wünsche ihnen alles Gute und viel Erfolg und ich bin schon sehr gespannt.

IP: Danke schön.

### **Interview 5:**

I: Dann würde ich einmal so starten, dass ich kurz noch einmal das Thema umreiße, nämlich, es geht um den digitalen Transformationsprozess in Kulturbetrieben. Ich schreibe deswegen, weil nicht nur aufgrund von Covid-19 plötzlich alle im Homeoffice waren, sondern den digitalen Trend, den gibt es ja schon länger, aber bis jetzt ist es halt auch so gewesen, dass der Kulturbereich da eher nicht so thematisiert wird, sondern das sind meistens irgendwelche Wirtschaftsbetriebe oder Profitbetriebe, die dann als Fallbeispiele herangezogen werden, aber der Kulturbereich ist da eher so, ja, stiefkindlich behandelt und ich glaube aber, dass da ganz viel gemacht werden muss und gemacht werden kann. Oft fehlen aber leider die Ressourcen dafür und deswegen ist das Ziel von meiner Arbeit eben, einen Leitfaden zu erstellen für Kulturbetriebe, die quasi den Prozess begleiten sollen und das Ganze passiert auf dem 3-Phasen-Modell von Lewin. Das ist ein relativ einfaches Modell. Dann kann der Betrieb eben sagen, okay, in welcher Phase befinden wir uns und dann gibt es Handlungsempfehlungen, die ich dann auch noch abgebe und der Fragenblock ist auch so eingeteilt wie eben diese drei Phasen sind. Ich würde mit einem kleinen allgemeinen Teil starten und dann quasi zu jeder der Phasen noch einmal dich befragen. Und dann bezüglich dem allgemeinen Teil würde mich interessieren, seit wann bist du in dem Betrieb tätig?

IP: Ja, jetzt seit einem Jahr, also 16. Juni 2021. Oder 15. Juni 2021.

I: Und welche Position nimmst du in dem Betrieb ein?

IP: Assistentin der Geschäftsleitung.

I: Und was sind da deine wesentlichen Aufgaben?

IP: E-Mail Postfächer verwalten, E-Mail Korrespondenzen. Ich kriege KünstlerInnenbewerbungen, Einladungen für die Chefin. Dann mache ich Versand-Geschichten,

Aufsichtsratsbetreuungen, Protokoll schreiben. Ich glaube, das sind so die wesentlichen Geschichten.

I: Passt. Also das wäre jetzt wirklich der kurze allgemeine Teil und jetzt würden wir schon in die erste Phase kommen, die nennt sich Unfreeze. In der ersten Phase geht es vor allem darum, eben um zu schauen, was ist die Ausgangssituation, was sind die Ziele, was sind die Bedürfnisse, aber auch zu schauen, okay, welche Kräfte gibt es, die unterstützend sind in dem Prozess, aber wo können einfach auch Widerstände auftreten. Und da würde mich jetzt von dir interessieren, wie schaust du prinzipiell auf den digitalen Transformationsprozess?

IP: Wie ich drauf schaue. Meinst du, wie ich das/

I: Wie du den siehst.

IP: Wie ich ihn merke oder ??? Unternehmen oder/

I: Auch, und wie du/

IP: Also wie wichtig man das empfindet, aber/

I: Genau, einerseits, wie wichtig/ wie du das im Betrieb siehst, wie du das selbst auch empfindest. Was heißt das, was bedeutet das für dich, was bedeutet das möglicherweise für deine Position, für den Betrieb?

IP: Das ist jetzt schon eine schwierige Frage, wie schaue ich auf den Transformationsprozess. Grundsätzlich seit ich halt dabei bin im Unternehmen quasi, merke ich halt, es gibt viele Zoom-Meetings, also so/ aber ich spüre da nicht so richtig, so wie du sagst, einen digitalen Transformationsprozess da. Also ich habe vorher ja bei XXX gearbeitet und da steht das ja quasi wirklich auf der Agenda und Digitalisierung sowieso. Das war halt ein riesen Thema. Wie gesagt, da merkt man halt natürlich, so wie du schon gesagt hast/ Im Kulturbetrieb ist das halt noch nicht angekommen, weil auch, glaube ich, keine Wichtigkeit dahinter gesehen wird, wieso sollte man jetzt irgendwelche Sachen unbedingt in Digitalisierung, digitale Prozesse, whatever investieren.

I: Wie siehst du das?

IP: Ich denke mir, wenn es einem grundsätzlich nicht die Arbeit nur erleichtert und es passt alles quasi so, wie es jetzt ist, also wenn man keinen Need dahinter sieht, kann man es so belassen. Ich meine, was ich mir zu gedacht habe, es hat mich halt einfach gewundert so quasi, dass wir zu über Zoom arbeiten und das war bei XXX zu ein totales No-Go so quasi, weil es einfach eher so ein unsicheres Ding ist und so quasi/ Ich glaube, jede Firma, die sich so ein bisschen mit so digitalen Tools und Sachen beschäftigt, verwendet kein Zoom. Jetzt irgendwie so ein ganz banales Beispiel, aber das war irgendwie so einer meiner ersten Gedanken so quasi, wie ich da angefangen habe.

I: Gibt es in deinem Bereich was, wo du sagst, das würde jetzt Sinn machen, wenn man das jetzt anders gestalten würde, eben digitaler?

IP: Mir fällt jetzt ad hoc nichts ein, wo ich mir denke quasi, das würde digitaler besser laufen, weil schon sehr viel/ Also ich bin sehr digital lastig auch, was meinen Job aktuell angeht, eben die ganzen E-Mails und alles. Wenn einer sich meinen Schreibtisch anschaut so quasi, der ist total plain. Also da liegt so quasi kein Zettelwerk, nichts drauf, weil grundsätzlich ziemlich alles per E-Mail geht. Ich meine, das einzige/ das stimmt. Eigentlich, was auch noch vielleicht von/ eingangs von der Frage eine große Aufgabe von mir ist, ist die Buchhaltung quasi für die Chefin, die Beleg/ ja, Belegerfassungen, wo man quasi die Belege für die Buchhaltung und alles vorbereitet. Da wird jeder Beleg quasi kopiert und dann mit einem Tacker quasi auf das kopierte A4 Zettel/ der Beleg halt draufgetackert und wenn man auf Dienstreise ist oder sonstiges, da kommt halt schon einmal so ein Packen Beleg zusammen. Das wäre ein Ding, wo ich mir denke, okay, vielleicht könnte man das digitalisieren, also die Belege nicht kopiert, sondern einscannet, aber das ist halt die Frage, ob das überhaupt bei der Buchhaltung möglich ist, weil man muss das ja über Jahre hinweg aufhalten und online/ aber ich glaube, da/ Ich weiß nicht, da habe ich, glaube ich, schon noch das Gefühl, dass da jeder so ein bisschen skeptisch ist, ob das jetzt wirklich über mehrere Jahre hinweg so sicher ist, so eine Online Cloud oder irgendein Server oder frag' mich was, sondern dass man doch nach wie vor auf dieses old school Mappen-System setzt, weil es noch kein richtiges/ zu 100 % sichere Alternative gibt.

I: Welche Chancen würdest du aber sehen oder welche Herausforderungen in dem Bereich?

IP: Ich meine, Chancen sind auf jeden Fall die Umweltressourcenschonungsthematik, also so quasi, die mehr digital funktioniert. Ich meine, natürlich, digital heißt ja auch nicht, dass das total umweltschonend ist, aber ich denke mir, gegenüber von dem ganzen Papier-Zettelwerk, ausdrucken, was halt einfach so dahinter steckt auch, ist das, glaube ich, trotzdem ressourcenschonender. Genau. Herausforderungen, ich meine, sehe ich grundsätzlich immer in dem Ding, dass im schlimmsten Fall, je mehr digitalisiert abläuft, desto weniger verlernt man im Büro zu sitzen, Smalltalk zu machen, keine Ahnung, einmal / Also ich weiß nicht, das ist halt so das Ding, wo ich mir denke, wenn alles zu 100 % digital ablaufen kann, dass man irgendwann gar kein Büro mehr braucht so quasi, weil jeder nur mehr ??? daheim arbeitet, aber wenn es das/ Das darf nicht verloren werden, der persönliche Kontakt, aber ich glaube, das ist so ein bisschen 0815 Angst, die jeder so hat, so vor diesem digitalen Ding, wo man sich denkt, oh, das assoziiert man quasi sofort mit Homeoffice total, 100 %, und persönlicher Kontakt geht verloren. Dabei gibt es wahrscheinlich ganz viele Sachen, so eher kleinere Kleinigkeiten, die man verbessern kann, die einem die Arbeit erleichtert, aber irgendwie fällt mir da gerade jetzt nichts so richtig konkret ein.

I: Also ich gehe jetzt auch davon aus, dass es keine Digitalisierungsstrategie oder irgendwie ein Ziel-Paper gibt, wo die Mitarbeiter irgendwie integriert werden, wo man sagt, okay, und jetzt starten wir den Prozess und der ist jetzt die Reise (?) und jeder kann seinen Input geben.

IP: Voll. Genau. Also die/ eh an Digitalis/ oder/ Ja. Nein, ??? Digitalisierung. Okay, ich habe gerade verwechselt. Ich wollte gerade sagen, einen Datenschutzbeauftragten gibt es natürlich, ja, eh klar, aber das ist keine Digitalisierungsbeauftragter. Das habe ich gerade verwechselt.

I: Ich meine, gehört dazu, gehört natürlich zu dem Bereich ganz klar dazu, aber das ist halt quasi auch eine gesetzliche Notwendigkeit, die man jetzt haben muss. Das ist jetzt nicht unbedingt was, was der Betrieb von sich selbst ausmacht oder gemacht hätte, sagen wir mal so.

IP: Ja, ja, voll. Genau. Weil da wüsste ich jetzt nichts. Ich meine, wie gesagt, das/ ob vom Datenschutzbeauftragten und von der Datenschutzbeauftragten/ ob es da irgend-

eine Digitalisierung ??? gibt, so ein Paper oder was davon, aber das wüsste ich jetzt nicht, sagen wir so.

I: Ich meine, du hast ja jetzt einen schönen Vergleich zwischen XXX und jetzt dem Kulturbetrieb, was auch die Digitalisierung anbelangt. Und wo siehst du jetzt quasi den Bezug der Digitalisierung im Kulturbereich im Speziellen? Das heißt, wo/ Hast du das Gefühl, dass der Kulturbereich da prinzipiell speziell ist oder glaubst du, dass der digitale Transformationsprozess prinzipiell für alle Betriebe gleich ist, egal in welcher Branche, nur man muss es tun?

I: Gibt es eigentlich eine digitale Strategie?

IP: Ich meine, klar, man muss es immer tun, aber ich sehe auf jeden Fall einen Unterschied, weil/ So wie du auch eingangs gesagt hast, es ist halt das Ding. Alles, was ein bisschen mit Wirtschaft zu tun hat oder alleine irgendwas mit Technik oder frag' mich was, da ist das viel mehr Thema als jetzt in unserem Kulturbetrieb und ich glaube, dass das auch zu einem gewissen Grad so ein Image-Ding ist, auch, mit was man gut Werbung machen kann und Digitalisierung und ja, da ist eine Form dabei und/ keine Ahnung, also was man dann auf Social Media, auf LinkedIn oder whatever posten kann. Also ich glaube schon, dass das eben für die Betriebe sehr attraktiv ist und im Kulturbereich, glaube ich, wird es da einfach gar kein/ nicht gesehen bzw. da ist man, glaube ich, nicht so, dass man jetzt sagt, ja, geil, der XXX ist jetzt da zu 100 % digitalisiert, go for it. Also das ist kein Werbungsding, nichts, was man für Marketingzwecke oder was verwenden kann und ich glaube, deswegen wird auch nicht annähernd drüber nachgedacht und bei den großen Firmen oder halt so IT-Firmen gibt es halt immer so die marketingstrategie-Leute, die sich ausdenken, okay, auf was fokussieren wir uns und da ist halt jetzt also dieses Digitalisierungsding einfach das Top-Thema.

I: Glaubst du, dass ein Kulturorganisation überleben, also langfristig überleben kann, wenn sie nicht bei der Digitalisierung mitmacht?

IP: Ja.

I: Weil eben/ Ich meine, es wird immer mehr und das ist ja schon auch/ dass eine neue Generation heranwächst, für die einfach viele Dinge selbstverständlich sind oder die viele Dinge voraussetzen. Ob das jetzt Online-Ticketing ist, ganz einfach und banal

gesagt, oder Informationen sich zu holen über das Internet und dass man da irgendwie mitmachen muss, egal in welcher Organisation man ist?

IP: ja, teils/teils. Ich meine, auf jeden Fall. Also man muss sich anpassen sozusagen auch neuen Gegebenheiten, auch wenn man selber vielleicht kein Fan ist. Ich glaube aber, dadurch, dass man eh so viele quasi Leute im Team hat, auch von verschiedensten Altersgruppen/ dass man da quasi immer wieder so Inputs kriegt von wegen, hey, also das wäre jetzt wichtig und das muss man machen und dass man sich das dann anschaut, also dass quasi die Unternehmensleitungen ???, total affin sein muss, sondern dass/ Natürlich wäre es sicher methodisch auch, strategisch auch mit einer Digitalisierungsstrategie dahinter, vielleicht auch noch im Sinne (?) einfacher ??? Thema Digitalisierung, wenn man quasi einen Prozess dazu hat, aber im Endeffekt, auch wenn sich alles ändert quasi, man passt sich dann eh irgendwie an, denke ich mir, aber es ist schwierig zu sagen. Ich kann nicht Ja oder Nein sozusagen drauf antworten. Also das ist/

I: Ja, wenn man sich aber anpasst, dann läuft man ja eigentlich immer hinterher. Also man macht dann nichts aus eigener/ aus eigenem Willen heraus, sondern/ Wenn man sagt, naja, man passt sich an, dann schaut man irgendwie, okay, das sind jetzt die neuen Gegebenheiten und da muss ich eigentlich nachhecheln und schauen, wie kann ich das jetzt umsetzen. Und das ist dann meiner Meinung nach schon ein bisschen ein Nachteil, weil du nicht pro aktiv bist. Und das ist die Frage, wie das eben mit Kulturbetrieben so ist. Liegt es daran, dass es zu auch mangelnde Ressourcen sind und jetzt personell oder auch finanziell, dass man dann sagt, okay, wir lassen das jetzt einfach mal auf uns zukommen und wenn es dann so weit ist, dann schauen wir halt, dann müssen wir uns eh anpassen, aber woran könnte das, glaubst du, liegen?

IP: Voll und das glaube ich auch. Also wenn man selber auch den Need nicht so richtig dahinter sieht, aber vielleicht auch eben von der Priorisierung her so quasi das auf/ andere Themen viel wichtiger sieht oder als viel wichtiger angesehen werden, dass, so wie du sagst, das Personal fehlt, Kosten wollen für das nicht investiert werden, weil das Budget eh immer so knapp ist und das investiert man dann eher in ein klassisches Festivalprogramm oder sonstiges, genau, und/ das ist sicher der Grund, weil ich glaube, wenn dann jetzt aufgezeigt wird, keine Ahnung, dass man durch Digitalisierung, durch irgendwelche Prozessveränderungen weiß Gott wie viele Tausende einspart so quasi und in Zukunft dadurch, dass man auch noch so vorausschauend neue Sachen

anbietet, die vielleicht andere Kulturbetriebe noch nicht haben und irgendwelche neuen ??? Onlinegeschichten, whatever/ und das zieht dann so und so viel XY neues Publikum an und das spricht so viele Leute/ Also wenn man quasi so das irgendwie merkt, dass es wirklich einen großen positiven Effekt hätte, dann wäre es vielleicht ein Ding, wo man sagt, okay, da investiert man jetzt, aber ich glaube, solange es nicht greifbar ist oder man das nicht quasi spürt oder keinen großen Effekt damit erzielen kann, genau, wird es, glaube ich, anderweitig investiert, als was da Wasser da ist (?).

I: Glaubst du, liegt das dann auch an der Geschäftsführung, dass die einfach auch/ weil wenn da jemand sitzen würde zu, der da affiner wäre, dass da mehr vorangetrieben werden würde, das heißt, dass das schon auch an den Personen liegt?

IP: Das ist echt schwierig zu sagen. Das kann ich fast gar nicht beantworten, weil ich weiß nicht, ob es an der Person liegt. Ich meine, ich denke mir, wenn eine total Technik affine Person dort sitzt, die sich mit allen neuen Neuigkeiten quasi beschäftigt und wenn man das Neueste vom Neuesten haben will und, keine Ahnung, Freunde in der Wirtschaft hat quasi, mit denen man sich austauschen kann und sagt, hey, ??? cooles Ding, das will ich auch/ da gibt es sicher einen Unterschied. Also es ist immer quasi das/ wie ein Chef oder eine Chefin halt die Firma leitet. Das nimmt halt einen Einfluss. Also ich glaube schon, dass es da einen Unterschied geben würde bezüglich, ich will jetzt nicht sagen Jung und Alt, das will ich nicht sagen, aber du weißt, was ich meine.

I: Ja.

IP: Genau.

I: Hast du schon Erfahrungen eben in der Begleitung oder Steuerung von digitalen Transformationsprozessen gemacht?

IP: Ich meine, bei uns in der Firma sicher nicht aktuell. Ich überlege gerade, ob ich bei A1 so quasi irgendwas begleitet habe. Das kann ich euch zeigen. Also da waren ein paar Schulungen und Sachen (?), wo ich dabei war, aber da fiele mir jetzt ad hoc kein Beispiel ein. Nein.

I: Die nächste Phase, in die wir jetzt kommen würden, ist das Moving und beim Moving geht es eben darum, dass Schritte geplant werden, um eben das Ziel erreichen zu

können und da geht es zu auch darum, wie kann man diese positiven oder negativen, und/oder negativen Kräfte beeinflussen, um eben das Ziel, das man sich gesetzt hat, oder die Strategie am besten zu erreichen oder umzusetzen und/ Eben, das ist jetzt eine schwierige Frage, weil wie siehst du die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses eben hinsichtlich personellen oder technischen Ressourcen?

IP: Wie ich die Planung sehe.

I: Mhm (bejahend), die Umsetzungsplanung.

IP: Die Umsetzung. Ja. Aktuell gar nicht. Ist das eine Antwort?

I: Ja, freilich. Freilich.

IP: Genau.

I: Also in deinem Bereich oder siehst du es prinzipiell in der ganzen Organisation?

IP: Ist aber jetzt von meinem Bereich grundsätzlich also in der Kommunikation (?) und da tut sich jetzt auch gerade was. Also so Kleinigkeiten schon natürlich, aber trotzdem/ und da sage ich jetzt (?) mein Bereich.

I: Aber das heißt, es gibt da keinen wirklichen Austausch oder es gibt da auch keine Besprechungen, wo man irgendwie sich da mitteilt.

IP: Nein. Also so quasi digitale Transformationsprozesse sind kein Thema quasi für Teammeetings oder sonstiges, genau.

I: Welche Personenkreise, glaubst du, wären aber am meisten von dem digitalen Transformationsprozess betroffen oder müssten involviert werden?

IP: Bei uns in der Firma so quasi Personenkreise, also Mitarbeiter?

I: Mhm (bejahend). Oder Abteilungen.

IP: Na ich glaube, wenn es einen digitalen Transformationsprozess gibt oder geben würde, finde ich es sinnvoll, dass von jeder Abteilung dann jemand involviert ist, weil ich glaube, das wäre das Sinnvollste, weil jeder von seiner Abteilung dann die Needs, die quasi Wehwehchen und sonstiges einbringen kann oder auch eben Ideen, also ??? jeder.

I: Aus welchem Grund, glaubst du, wird eben am Need (?) daran gearbeitet?

IP: Eh, das ist also ähnlich, aber eh ziemlich die gleiche Antwort wie vorher, weil ich nicht glaube, dass es so richtig einen Need gesehen wird. Oder auch ein für was so quasi, wieso soll jetzt ein digitaler Transformationsprozess stattfinden, wieso soll man sich eine Strategie überlegen. Also quasi dass da die Antwort dahinter noch nicht so/ vielleicht auch bisher, wie gesagt, es ändert sich ja alles, aber bisher noch nicht so überzeugend war, dass man sich da Gedanken drüber macht.

I: Und die letzte Phase, die würde sich Refreeze nennen. Und da geht es vor allem darum, diese Veränderungen, die man vorantreibt, nachhaltig in der Organisation zu integrieren und auch, dass es ein Gleichgewicht zwischen den Kräften gibt. Das heißt, der Widerstand und die positiven Kräfte, dass die sich so ein bisschen ausgleichen, weil der Widerstand ist ja auch durchaus etwas Positives. Das heißt, so wie the Devils Advocat (?), sagen wir mal so, dass es jemanden gibt, der das kritisch betrachtet und das braucht es ja auch, dass nicht nur alle Juchu-Juche sind, sondern dass man auch sagt, okay, und jetzt tun wir halt/ wie schaut es damit aus. Und in der letzten Phase geht es eben darum, dass man versucht/ aber die Kräfte ausgeglichen sind, dass es sowohl Juches gibt, aber auch welche, die sagen, jetzt schauen wir einmal zuerst und da wäre es natürlich für mich interessant, zu wissen, gibt es jemanden, der dafür verantwortlich ist oder wie würde das in der Organisation gesichert werden, was jetzt natürlich eine schwierige Frage ist, weil wenn da dran so gar nicht offensichtlich gearbeitet wird, wird es wahrscheinlich auch nicht wirklich Maßnahmen geben, um den Prozess nachhaltig in der Organisation zu integrieren, oder? Oder siehst du da irgendwas? Oder kannst du dir da irgendwas vorstellen?

IP: Nein. Das einzige quasi, wo immer wieder dran gearbeitet wird, ist in der kaufmännischen Leitung und von der Büroleitung so quasi, dass da immer wieder solche Themen quasi behandelt werden, also wenn, dann sich die zwei da quasi eher so in der

Lead-Rolle von dem digitalen Transformationsprozess/ aber wie gesagt, wie du weißt, aktuell ist es sehr schwierig zu sagen, ja.

I: Weil das wäre dann auch schon die letzte Frage von mir gewesen. Ich hätte dann nur noch, gibt es von deiner Seite aus irgendwas, wo du meinst, das wäre jetzt noch erwähnenswert oder das sollte man dazusagen oder das ist jetzt speziell im Kulturbetrieb, irgendeine Anmerkung noch, die du dazu hättest, zu dem Thema?

IP: nein, ich glaube, wir haben alles besprochen.

I: Sehr gut.

#### **Interview 6:**

I: So. Und dann vielen Dank für deine Zeit, liebe XXX und ich würde gerne zuerst einmal auf die Thematik eingehen, weil nicht nur aufgrund von Covid-19 und dem ganzen Homeoffice ist das plötzlich ein Thema, die Digitalisierung, sondern es ist ja schon ein länger anhaltender Trend und bis jetzt war es halt eher so, dass die Literatur und die Forschung sich Wirtschaftsbetriebe angeschaut hat, Industrie, Gewerbe, aber dass der Kunst- und Kulturbereich da eher, ja, vernachlässigt worden ist, sage ich mal, aber meiner Meinung nach ist es aber auch für den Kulturbereich wesentlich, da auch mitzuhalten oder sich zumindest mit der Thematik auseinanderzusetzen, weil ich glaube, da kommt einfach niemand mehr drum herum, um Prozesse zu digitalisieren oder auch alleine wegen der Datenschutzgrundverordnung muss man sich einfach auch der Thematik stellen. Das Problem, das ich aber sehe, dass häufig das Personal oder finanzielle Ressourcen fehlen oder die Expertise. Gerade im Kulturbereich schaut man dann, dass man eher andere Bereiche finanziert und dass der Bereich dann oft brach liegt und deswegen ist das Ziel auch von meiner Arbeit, einen Leitfaden zu erstellen, der eben solche Betriebe unterstützen soll bei dem digitalen Transformationsprozess und das auf Basis vom Phasenmodell nach Lewin, da sind drei Phasen, dann kann sich die Organisation einordnen, in welcher Phase befindet man sie sich und dann werden von mir Handlungsempfehlungen abgegeben, je nachdem, in welcher Phase man sich empfindet und so ist auch im Prinzip das Interview aufgebaut, auf die drei Phasen, je nachdem eben welche Phase gibt es entsprechende Fragen dazu und star-

ten würden wir mit einem allgemeinen Teil, mit einem ganz kurzen und ja, wenn du keine Fragen hast, würde ich dann mit dem Fragenblock anfangen.

IP: Bittesehr.

I: Passt. Seit wann bist du in dem Betrieb tätig?

IP: 2018.

I: Was ist deine Position?

IP: Leitung der kaufmännischen Belange.

I: Was sind da deine wesentlichen Aufgaben in dieser Position?

IP: Budgetierung, die Leitung der Finanzen und Vertragserstellungen und Personalagenten, Kundenstamm.

I: Das war es auch schon mit dem allgemeinen Teil. Und dann gehen wir in die erste Phase. Die erste Phase nennt sich Unfreeze, das heißt auftauen. Da geht es darum, wie ist die Ausgangssituation. Welche Ziele sind da, aber welche Bedürfnisse sind auch da, was muss befriedigt werden, welche Kräfte gibt es, die das unterstützen, die den Prozess unterstützen würden, aber wo könnten auch Widerstände sein? Wer könnte den Prozess irgendwie hindern? Und da wäre jetzt meine Frage an dich, wie schaust du eigentlich auf den digitalen Transformationsprozess? Wie siehst du das Ganze?

IP: Ich sehe das Ganze als Flug (?) und als Sehen (?) das Ganze, und zwar, vor allem im Kulturbereich, wie du schon gesagt hast, ist es so, dass man für diesen Bereich, für dieses Thema, einfach wenig Ressourcen hat, weil das/ Sagen wir so, diese Entwicklung kommt meiner Meinung nach/ wird sehr stark in der Wirtschaft praktiziert und in der Kultur ist das, glaube ich, noch nicht so angekommen, ist aber meiner Meinung nach praktiziert und in der Kultur ist das, glaube ich, noch nicht so angekommen. Ist aber meiner Meinung nach sehr wichtig, weil man jetzt eben durch Covid und so gesehen hat, dass es sehr wichtig, das zu haben. Ohne dem geht es nicht. Allein Dinge digital irgendwie an die Kunstinteressierten zu bringen, ins Wohnzimmer zu bringen,

vielleicht dass er nicht vor Ort sein muss, dass er sich das auch, so wie es jetzt ist, in den Med/ also wie es jetzt gelebt wird, einfach am Handy anschauen zu können. Also das ist unheimlich wichtig, unter anderem neben der Präsenz, aber es ist halt sehr schwierig, das umzusetzen. Erstens ist die Entwicklung so schnell und zweitens sind einfach die Ressourcen sehr knapp und das Bewusstsein ist eben auch noch nicht so wirklich da.

I: Wo siehst du die Chancen?

IP: Die Chancen sehe ich, eben, dass man unsere Kultur, die Kultur allgemein, mehr in die Breite streuen kann, dass man sagen kann, es wird nicht nur von unseren Besuchern, so wie es bei uns im Festival Betrieb ist/ von den Besuchern in diesen drei Wochen gesehen, sondern kann auch über längere Zeit und vor allem weltweit gesehen werden und nicht nur in Österreich. Vor allem habe ich jetzt sehr international oder sehr sehr viel auf Englisch, wo man sagt, die ganze Welt könnte eigentlich mitschauen. Da sehe ich eigentlich eine Chance. Und vor allem, was ich auch glaube, dass man vielleicht die Jungen ein bisschen mehr dazu bringen kann, wenn man mehr in diese Medien einsteigt.

I: Was sind die Herausforderungen?

IP: Ja, Herausforderungen sind, erstens das Ganze zu managen und ich glaube, die Gefahr, darin zu versinken ist auch sehr stark. Also das/ dass man einfach nicht nur bei dem an den Mann bringen, sondern auch, wenn man in der Firmenkultur/ wenn man das setzt umsetzt/ Ich glaube, man versinkt da sehr leicht drinnen, ständig anwesend sein, ständig erreichbar sein, also das, glaube ich/ und es ist auch sehr zeitaufwendig. Das sind eher die Sachen, wo ich sage, das sind/ Gefahren würde ich nicht sehen, sondern eher, dass man sagt, das sind vielleicht Nachteile, die man in den Griff kriegen muss, damit sie nicht überschwappen.

I: Gibt es eine digitale Strategie?

IP: Bei uns?

I: Mhm (bejahend).

IP: Noch nicht.

I: Ist da was geplant?

IP: Im Moment noch nicht, nein.

I: Welche Bezüge siehst du im digitalen Transformationsprozess eines Kulturbetriebes im Speziellen? Das heißt, die Frage ist für mich deswegen interessant, weil ich mir eben diese Frage stelle, ob es tatsächlich einen Unterschied gibt, diesen Prozess in einem Wirtschaftsbetrieb durchzuführen oder in einem Kulturbetrieb. Gibt es da einen Unterschied oder ist das eigentlich streng genommen branchenunabhängig?

IP: Ich würde sagen, in einem Kulturbetrieb ist es schwieriger, das Ganze einzuführen und das muss man vielleicht ein bisschen anders sehen, weil es in einem Wirtschaftsbetrieb einfach sehr viel um Geld geht, um Gewinnmaximierung, um Erfolg, also finanziellen Erfolg, wo man im Kulturbetrieb das eher/ da andere Dinge/ so wie bei uns, dass man sagt, man ist eben finanziert, man muss/ wo andere Dinge wichtig sind und dann ist es, glaube ich, dass man sagt, diese Digitalisierung, die wird nicht so vorangetrieben, weil sie nicht unbedingt so notwendig ist fürs Gewinn erwirtschaften. Also fürs Gewinn-Erwirtschaften ist es sicher sehr sehr sehr wichtig, aber für das brauchen wir es eigentlich nicht. Wir brauchen es zur Unterstützung, zur Verbreitung und zur Unterstützung des täglichen Ablaufs und drum, glaube ich, ist es da vielleicht ein bisschen anders, wie in der Wirtschaft direkt, weil eben diese Gewinnorientierung nicht so da ist, dass die vielleicht sanfter ist, aber die Digitalisierung im Wirtschaft/ also im Kulturbereich vielleicht ein bisschen sanfter, ein bisschen anders abläuft wie im Wirtschaftsbereich.

I: Welche Aspekte siehst du in dem Bereich kritisch?

IP: Digitalisierung?

I: Mhm (bejahend).

IP: In Bezug auf Kultur oder generell?

I: Beides.

IP: Kritisch sehe ich eben diese 27/4 Anwesenheit. Wenn man da nicht sehr diszipliniert ist, glaube ich, ist man da sehr anfällig, allein durch die Smartphones und das Ganze, alles, ist 24 Stunden am Tag erreichbar möglich. Das sehe ich als Gefahr eigentlich für die Mitarbeiter, burnoutmäßig, also da sehe ich eine große Gefahr. Und was eben auch ist, ist diese digitale Sicherheit, die Sicherheit, also dass man da immer einen Schritt hinter kriminellen Objekten hinterherläuft, Subjekten hinterherläuft. Das ist/ Und da fehlt oft das Geld, diese Sicherheitstools, diese Sicherheit gewährleisten zu können, weil das einfach teuer ist und man ständig am Ball bleiben muss und/ Das sehe ich ein bisschen als Gefahr.

I: Wer könnte denn den Prozess besonders unterstützen, wenn man jetzt sagt, man will das jetzt vorantreiben? Wer könnte da ein/

IP: Das muss ein Externer sein. Also intern ist das nicht zu schaffen. Haben wir gar nicht die/ weder die technischen noch die Knowhow Ressourcen. Das muss von extern kommen.

I: Hast du schon Erfahrungen gemacht in der Begleitung oder Steuerung von digitalen Transformationsprozessen?

IP: Ich habe nur Programmimplementierungen gemacht, aber so große Sachen habe ich nicht gemacht.

I: Ich überlege gerade, wie könnte sich das entwickeln in den nächsten Jahren?

IP: Bei uns?

I: Mhm (bejahend).

IP: Ein guter Betrieb?

I: Mhm (bejahend). Weil eben prinzipiell/ So wie ich gesagt habe, ich glaube es kommt keiner drumherum und es ist ja auch so, dass eine neue Generation heranwächst und für die sind einfach gewisse Dinge selbstverständlich, wo wir noch sagen, uh, wow, schau, das geht/ keine Ahnung, einfaches Beispiel, Onlineticket, so. Ich meine, da

denke ich mir oft, ui, super, das kann ich Online machen. Für die ist das eine Selbstverständlichkeit. Also die gehen mit gewissen Dingen einfach mit einer Grundsätzlichkeit heran. Das heißt/

IP: Genau.

I: Man wird da wahrscheinlich/

IP: Und das ist das/ Das ist wieder das, was ich gesagt habe. In einem Onlineshop, in einem Kaufhaus oder, ja, egal wo, das ist alles durch/ von der Antwortmail, von der Bestellmail/ das ist alles vollautomatisch durchgearbeitet und wir haben auch einen Onlineshop. Nur wenn man sagt, man verkauft, keine Ahnung, wie viele Karten, 500 Karten oder was, ist es halt schwierig, das dann zu finanzieren, dass das volle automatische (?) oder/ Das ist halt wirklich wirklich schwierig, da den richtigen Weg zu finden. Also wir werden das sicher machen müssen. Ich denke mir, das auch/ Facebook oder so. Wir schauen schon auf Facebook, aber Facebook ist nicht das für die jungen Leute. Da sind die mittelalterlichen Leute drinnen, die wirklich Jungen sind auf andere Kanälen unterwegs und da ist noch sehr sehr viel Potential, das wir irgendwie schaffen und stemmen müssen. Nur wie, das müssen wir/ Wir tasten uns zwar heran, aber wir hinken da nach wie vor ständig.

I: Weil einfach die Ressourcen fehlen. Weil nicht das Interesse da dran fehlt, son/

IP: Das Interesse ist sehr wohl da, aber es fehlen die Ressourcen. Dass man sagt, man bräuchte wirklich, so wie du sagst, jemanden, der einem an die Hand nimmt und sagt, das und das wäre gescheit zu machen und vor allem auch mit Tipps der Umsetzung, dass man das Rad total neu erfinden muss wieder, weil wir wissen, dass es wichtig ist, aber es ist eben so wahnsinnig zeitaufwendig, so intensiv, das zu arbeiten, dass da eben viel liegen bleibt, was gemacht werden könnte.

I: Welche Faktoren wären aber für diese Zielerreichung unverzichtbar?

IP: Knowhow auf jeden Fall. Interesse ist auf jeden Fall da, die Bereitschaft ist auch da. Das Knowhow, das wir brauchen und dann Unterstützung bei der Umsetzung einfach.

I: Glaubst du, dass es ganz wichtig ist, dass vor allem die Geschäftsführung dahinter steht, um alle ins Boot zu holen oder was/

IP: Auf jeden Fall. Auf jeden Fall.

I: Das heißt, das ist eine Top Down Geschichte.

IP: Auf jeden Fall.

I: Dann kommen wir zur nächsten Phase, das ist das Moving und in der Phase geht es eben darum, geplante Schritte zu setzen, um eben das Ziel zu erreichen. Oder auch zu sagen, okay, diese positiven und negativen Kräfte, die es da gibt, die da schalten und walten, wie können wir die beeinflussen. Und da würde mich eben interessieren die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses im Kulturbetrieb zB anhand von personellen oder technischen Ressourcen. Ist das vorhanden? Gibt es da was, was umgesetzt wird oder was geplant ist? Wie schaut es mit dem Personal aus? Gibt es da Leute, die sich da mehr drüber interessieren und vielleicht selbst was machen? Ja.

IP: Ja, das ist/ Personal, das direkt an der technischen Umsetzung ist, haben wir überhaupt nicht. Also das muss alles von extern kommen. Wir stellen jetzt jemanden ein, der/ ich weiß nicht, ob man das so dazurechnen kann, einen Social Media Mitarbeiter, ob das da in diesen Bereich einfließt, der wirklich auch Social Media betreut, aber für den Rest haben wir eigentlich nichts.

I: Weil zB/

IP: Ist auch kein Kriterium. Bitte?

I: Na du zuerst.

IP: Na sag!

I: Na weil ich denke mir, es gibt ja auch viele Bereiche, die man durchaus digitalisieren kann. Ich denke jetzt einfach ganz pragmatisch einmal ans Rechnungswesen. Da kann man ja durchaus ganz viel machen. Ob das jetzt/ keine Ahnung, ein Archivie-

nungssystem für die Rechnungen, Einscannen von Rechnungen, die diese ablegen. Es braucht ja jetzt nicht unbedingt gleich so große Geschichten, aber irgendwas, wo man das Gefühl hat, dass das durchaus den täglichen Ablauf erleichtert.

IP: Was wir jetzt eingeführt haben sind/ was ich unheimlich wichtig finde, sind zusätzliche Speicherorte, also externe, wo man sagt, man speichert/ wo wir eben diesen Cyberfall gehabt haben, den Angriff, also dass man sagt, wir machen da uns das Leben leichter, indem wir die Speicherungen optimieren, also extern speichern, dass, wenn was ist, wir den weiteren Zugriff haben. Betreffend/ In der Verwaltung haben wir schon angefangen für, wie du sagst, Speicherorte abspeichern, Einscannen von Belegen eine Systemsoftware zu suchen. Da sind wir aber noch nicht 100 %ig fündig geworden, was uns gefällt, aber da sind wir auf jeden Fall auf der Suche. Wo sind wir noch auf der Suche. Naja, unser CRM-System haben wir optimiert für Einladungen und so, weißt eh, unser File-Maker. Den haben wir zusätzlich programmieren lassen, eben, damit digitaler Versand von Einladungen und so Sachen einfach besser funktioniert. Aber sonst/

I: Aber das heißt eigentlich, dass jede Abteilung so für sich ein bisschen an der digitalen Transformation arbeitet. Kann man das so sagen? Weil ich meine, das Archiv wird irgendwie digitalisiert. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass es in der Presse und im Marketing auch was passiert, eben in der Administration.

IP: Genau.

I: Das heißt, es gibt keine gesamte Strategie für/

IP: Nee.

I: Für den Betrieb, aber es gibt durchaus so kleine Projekte innerhalb der einzelnen Abteilungen.

IP: Genau, genau.

I: Und die werden dadurch initiiert, dass das ein Bedarf ist, dass man sagt, okay, man will jetzt schon was optimieren oder das geht zu langsam oder das/

IP: Es wird gemacht. Ja, genau. Aus der Not heraus. Ja, genau.

I: Das heißt, im Prinzip reagiert man dann einfach. Also/

IP: Genau, man hängt immer hintennach. Also wir sind da nicht so, dass man sagt, wir könnten uns das Leben besser machen, sondern hoppala, da ist ein Problem, da müssen wir jetzt was machen. Genau.

I: Aber es gibt auch kein/

IP: Da hängt man einfach hintennach, immer hintennach. Genau.

I: Aber es gibt jetzt auch keine Sitzungen, wo man sagt, okay, es fehlt zwar an Geld und letztendlich an personellen Ressourcen, aber setzen wir uns trotzdem zusammen, wie könnte die Zukunft ausschauen und wenn wir die Möglichkeit haben/ so irgendwie ein Zukunftsspiel, ein was wäre wenn.

IP: Nein, gibt es nicht.

I: Wäre das eine Möglichkeit?

IP: Wäre durchaus zum Überlegen, ja.

I: Was glaubst du, welche Personenkreise sind besonders/ oder wären besonders von dem digitalen Transformationsprozess betroffen oder müssten integriert werden?

IP: Ja, alle unsere, kann man jetzt nicht mehr sagen, Leiter. Ja, alle unsere Leiter aus den Abteilungen. Vorrangig. Ich meine, arbeiten müssen es dann eh die anderen, aber die müssen vor allen Dingen einmal mitarbeiten, dass man sieht, was überhaupt erforderlich ist, was ist gewünscht. Genau.

I: Und dann kommen wir zur letzten Phase. Das ist ja das Praktische an dem Modell, weil es hat nur drei Phasen und da kann man sich leicht zuordnen. Es braucht nicht viel Zeit, weißt du, um zu evaluieren, okay, und in welcher Phase befinden wir uns. Ich meine, die meisten werden sich in der ersten Phase befinden/

IP: Genau.

I: Wo es tatsächlich um Basisgeschichten geht, weil die letzte Phase geht im Prinzip darum, wie kann ich diese Veränderungen, die jetzt geplant sind oder die auch schon teilweise fortgeschritten sind/ wie kann ich die nachhaltig integrieren in die Organisation, wie kann ich ein Gleichgewicht auch der Kräfte schaffen, die, die dafür sind und die, die dagegen sind, weil die, die dagegen sind, sind ja auch ein Esset. Die können ja auch einen positiven Beitrag dafür leisten, dass sie sagen, okay, und habt ihr das betrachtet oder wie schaut es damit aus und nicht nur die Juhu-Juhu. Und das ist jetzt natürlich schwierig für dich zu beantworten, weil wie wird die Veränderung bei euch hinsichtlich der Digitalisierung nachhaltig gesichert?

IP: Tja. ???, wenn es denn so weit ist.

I: Aber gibt es da irgendwelche Maßnahmen außer dem Organisationshandbuch?

IP: Nein, weil eigentlich das Organisationshandbuch unser Gesetz ist, das interne Firmengesetz im Prinzip. Weil wenn irgendwas ist, schaut man im Organisationshandbuch nach. Also das ist/ Nach dem halten sich eigentlich/ wenn man sagt, das ist jetzt aber so zu machen, wird das akzeptiert. Was da drinnen steht, das ist wichtig.

I: Ist doch gut.

IP: Nein, also ich würde wirklich sagen, damit das wirklich dann auch ausgeführt wird und immer wieder verbessert werden kann, müsste das doch in irgend so einem Organisationshandbuch oder in unserem Organisationshandbuch festgehalten werden, also in unserer Firmenfibel oder wie auch immer man das nennt.

I: Und gibt es da eine Person, die dann dafür verantwortlich wäre, dass das vorangetrieben wird, der ganze Prozess?

IP: Müsste man sicherstellen, ja.

I: Wo würdest du die Person angesiedelt sehen?

IP: In der XXX.

I: Also in der Büroleitung.

IP: Ja, genau. ???, genau.

I: Was könnten da Probleme sein?

IP: In der Position oder dass es nicht passiert?

I: Ja, und auch in der Umsetzung, in der/ mit den Maßnahmen. Könnte es da irgendwelche, ja, Widerstände geben oder dass man zB die Büroleitung nicht ganz ernst nimmt oder dass die Hierarchieebene nicht akzeptiert wird?

IP: Nein, das glaube ich nicht, weil wenn wir sagen, unser Büroleiter setzt das um, dann wird das eigentlich gemacht. Also wir haben jetzt schon ein paar Sachen gemacht, wo die Büroleitung dieses Projekt über gehabt hat und das ist dann umgesetzt worden. ZB unser Datenschutz, das ist in ihrer Hand und das muss akzeptiert werden. Das ist so.

I: Weil das wären dann schon meine drei Phasen. Das wäre dann schon mehr oder weniger das Ende, außer du hast noch irgendwas, was du gerne erwähnen möchtest oder wo du denkst, das ist gerade für den Kulturbetrieb in der Thematik mit der digitalen Transformation wichtig zu erwähnen oder hinzuzufügenswert.

IP: Wichtig ist, glaube ich, also allgemein in der Kultur, dass man auch einfach nicht drauf vergisst, dass die Kultur auch was Angreifbares sein sollte, was in der Präsenz und nicht nur in der digitalen Welt/ oder dass das einfach/ dass einem bewusst wird, dass das schon/ ein großer Teil analog sein sollte irgendwie vielleicht.

I: Warum meinst du analog?

IP: Ja, dass man es anfassen kann, dass man hinget, dass man das auch vor Ort anschauen kann, weil ich denke mir, ein Theaterstück anzuschauen, was wir jetzt auch gemacht haben, so gewisse Dinge, dass man eben das mit Technik oder mit Internet oder was auch immer an den Mann bringt, ist jetzt was anderes, als wenn

man es direkt anschaut. Was in der Wirtschaft einfach viel anders umzusetzen ist wie in der Kultur.

I: Stimmt. Dankeschön.

### **Interview 7:**

I: So, weil dann würde ich starten eben mit der Beschreibung des Themas, warum und wieso. Weil nicht nur aufgrund von Covid-19, wo dann plötzlich alle im Home-Office gelandet sind, sondern der digitale Wandel, der ist ja schon seit einiger Zeit spürbar und wird auch in vielen Unternehmen schon umgesetzt oder zumindest angedacht. Nur der Bereich der Kunst und Kultur, der, habe ich so das Gefühl und auch von der Literatur her, ist so ein bisschen außen vor gelassen. Da gibt es noch nicht zu viel, da wird sich entweder noch nicht so viel damit beschäftigt oder man hat das Gefühl, es bringt keinen Mehrwert. Oder was in den meisten Fällen einfach auch ist, dass die Ressourcen fehlen. Ob das jetzt finanzielle Ressourcen sind, ob das personelle Ressourcen sind, gewisse Expertisen, die nicht vorhanden sind und dass deswegen der Prozess dann nicht gestartet wird. Und das Ziel meiner Arbeit ist es, einen Leitfaden zu erstellen für Kulturbetriebe, für den digitalen Transformationsprozess, an dem man sich so ein bisschen festhalten kann. Und der ist aufgebaut nach einem Dreiphasenmodell, nach Lewin. Da gibt es drei Phasen, dann kann sich die Organisation im Prinzip einsortieren, in welcher Phase sie sich befindet, sagen wir mal so und dann werden von mir auch noch so Handlungsempfehlungen abgegeben. Weil ich mir denke, das ist zumindest eine Hilfe oder eine Unterstützung für die Unternehmen, um zumindest mal irgendwie einen Einstieg zu finden in die ganze Thematik. Und der Fragenkomplex ist eben auch so aufgebaut, wie das Dreiphasenmodell nach Lewin, wir würden starten mit einer kurzen, ganz kurzen allgemeinen Befragung, um dann eben in die einzelnen Phasen tiefer einzusteigen. Wenn du keine weiteren Fragen hast, würde ich in den Fragenkomplex einsteigen.

IP: Ja.

I: Passt. Dann zu den allgemeinen Fragen, seit wann bist du in dem Betrieb tätig?

IP: Seit 2018 freiberuflich, also ich habe begonnen, das Archiv zu evaluieren und seit 2019 bin ich fix angestellt.

I: Und was ist deine genaue Position in dem Betrieb?

IP: Also ich leite das Archiv vom XXX, sprich, ich bin zuständig für die Neustrukturierung des Archivs, des Altbestandes, sowie auch der neuen Sachen, die dazu kommen. Also es ist ja so, dass nach jedem Festival-Schluss kommen dann wieder neue Archivsachen dazu und da schaue ich, dass dann immer gleich genug zu mir kommt. Also zum Beispiel für Publikationen, dann genug Drucksorten, also dass da einfach nichts verloren geht, dass für die Langzeitarchivierung auf längere Sicht einfach alles archiviert wird. Also das sind meine Hauptbestand, also mein Hauptaufgabenbereich, genau.

I: Weil ich würde dann auch gleich in die erste Phase einsteigen vom Phasenmodell und die nennt sich Unfreeze, das heißt auftauen. Und im weiteren Sinne geht es darum, die Ausgangssituation zu evaluieren und zu schauen, welche Ziele verfolgt man, was ist Sinn von dem Ganzen? Welche Bedürfnisse sind vorhanden in dem Bereich, wo gibt es unterstützende Kräfte, aber wo sind auch wieder Widerstände angesiedelt? Und da würde es mich eben interessieren, wie du auf den Transformationsprozess schaust, auf den digitalen?

IP: Jetzt im Moment ein bisschen weniger, weil wir gerade dabei sind, aus dem Keller, ich weiß nicht, ob du da jemals unten warst, dieses ganze Dokumentenzeugs zu sichern. Es ist nämlich so, dass das ein feuchter Keller ist und die Sachen gehören einfach herauf. Und da sind wir jetzt gerade dabei, die ganzen Dokumente umzubetten, was aber nicht heißt, dass mich das andere nicht auch beschäftigt, so Themen. Zum Beispiel sind da bis 2003 ganz viel Korrespondenzen und so weiter dabei, das hat sich jetzt auch verändert im Laufe der Zeit. Das sind jetzt die ??? sind teilweise gerne ausgedruckt worden am Anfang, was jetzt nicht mehr der Fall ist. Und da haben wir genauso auch Festplatten, das hat mein Vorgänger in einen Schrank geräumt, ich glaube so ab 2006 oder 2007 und da muss man halt dann auch schauen. Da haben wir zwar dann alles digital gesichert, dann ist auch wieder die Frage der Langlebigkeit dieser Festplatten. Also jetzt sind wir jetzt schon wieder in dieser Phase, wo wir neue Festplatten kaufen müssen und das alles überspielen. Das sind so meine zwei großen Baustellen, die ich im Moment behandle, genau.

I: Aber welche Chancen siehst du gerade an Digitalisierung? Weil ich denke mir, beim Archiv ist ja da auch ganz viel möglich oder auch notwendig.

IP: Auf jeden Fall, also jetzt gab es so diese Korrespondenzen, wie ich gerade gesagt habe, die sich verändert haben, dass man da halt alles digital hat. Und was jetzt weniger ??? für Forscher, Forscherinnen, da bleibt es nicht aus, dass man jetzt die, die ins Archiv kommt und mit den Originalmaterialien arbeitet. Also weil ja oft gefragt wird, wird zum Beispiel das Pressearchiv komplett digitalisiert oder diese Dokumente und dann sage ich halt, wäre schön, ja, aber es fehlen einfach die Ressourcen. Ich bin jetzt, das ist jetzt eine Vollzeitstelle, die ich habe, ich habe Kolleginnen, die mir helfen jetzt gerade mit dem Umbetten, bis jetzt da halt das Festival, bis jetzt richtig zum Rundgehen anfängt. Also wir kommen ja bald in die Phase, wo ich dann wieder ganz alleine bin und das wäre eine Aufgabe von ein, zwei Vollzeitkräften. Wir haben auch die Geräte nicht, also wir werden uns jetzt so einen Scanner kaufen, einen professionellen, damit wir auch die Fotos, die wir teilweise nur auf Negativ haben oder Dia, dass wir die auch einscannen können. Das sind eigentlich so die wichtigeren Sachen, dass wir gerade so das Fotoarchiv wenigstens komplett digital haben, zusätzlich. Alles andere ist wirklich eine Ressourcenfrage, die wir nicht haben. Also das ist ein Ding der Unmöglichkeit, das alles zu digitalisieren.

I: Aber es ist Ziel, dass schon so viel wie möglich digitalisiert wird und dass man dann quasi auch als Externer Zugriff hat oder ist das nur für intern?

IP: Das ist ja eher für intern oder für spezielle, also wir kriegen ja auch spezifische Anfragen zu gewissen Festivalausgaben, Projekten. Da schaue ich dann schon nach, digitalisiere das dann separat für die oder denjenigen, das machen wir schon. Aber Ziel ist es nicht, alles zu digitalisieren. Also das ist halt das Ziel von einem Kunstarchiv, wie gesagt, dass das nicht ausbleibt, dass man halt direkt vor Ort arbeitet in ??? .

I: Aber gibt es irgendeinen Bereich, ein digitalen, der öffentlich gemacht wird?

IP: Die Fotos sind teilweise auf der Retrospektive-Seite öffentlich, aber da haben wir immer nur so Ausschnitte, also so ein, zwei Fotos in gewissen Projekten. Ziel ist es schon, also wir haben auch von den neueren Ausgaben, es gab schon mal von der Ekaterina Degot seit ihrer Intendanz gibt es schon auch Videos, teilweise Ausschnitte.

Aber ist dann wieder so eine rechtliche Frage, dürfen wir das überhaupt, also in der kompletten Länge, weil wir sonst normal nur Ausschnitte. Und dann steht die Sache natürlich schon digital zur Verfügung wieder für spezielle Anfragen, für Wissenschaftler\*innen oder jetzt, wenn es um eine Publikation geht, wo Abwicklungen ??? werden, das stellen wir natürlich dann zur Verfügung.

I: Wo siehst du die Herausforderungen?

IP: Auf jeden Fall personell, also jetzt, was das Zeitliche betrifft, einfach gemerkt, dass das extrem zeitaufwendig ist, das alles jetzt so genau durchzusehen. Also vor mir hat es noch kein Findbuch gegeben zum Beispiel, also so eine Bestandsliste. Also wir wussten, okay, es gibt 700 Ordner im Keller, aber keine Ahnung, zu welchem Projekt, was. Und das war eigentlich das Erste, mit dem ich begonnen habe, wirklich jetzt mal Bestandslisten zu machen, damit wir wissen, was gibt es. Und die großen Herausforderungen sind jetzt, da mehr in die Tiefe zu gehen, also so auf mehreren Metaebenen einfach zu arbeiten. Und wirklich dann eine genaue Beschreibung zu haben in den Bestandslisten, zu dem Projekt, welche Korrespondenzen sind das jetzt genau; die vielleicht auch teilweise wieder zu digitalisieren, damit wir da auch einen leichten Zugriff haben. Teilweise auch mit OCR-Kennung, damit man auch stichwortmäßig auch suchen kann, also diese Dinge, ja.

I: Welche Bezüge siehst du in digitalen Transformationsprozessen eines Kulturbetriebes im Speziellen? Also die Frage zielt darauf hin, ob der digitale Transformationsprozess in einem Kulturbetrieb tatsächlich anders ist als, keine Ahnung, in einem Wirtschaftsbetrieb. Oder ob das eigentlich drüber gelegt werden kann?

IP: Also ich glaube, also es ist die Frage so, ob es jetzt immer mehr kommt sozusagen im Kulturbereich oder ob/

I: Einerseits ja und andererseits, ob der Kulturbereich tatsächlich so speziell ist, dass er besondere Erfordernisse hat. Oder ob man sagen kann, okay, man kann jetzt Schema F, das gilt jetzt genauso für einen Wirtschaftsbetrieb wie für einen Kunstbetrieb, so.

IP: Also ich würde jetzt sagen, es ist auf jeden Fall besonders, also gerade jetzt auch was den XXX betrifft. Also ich sehe da Parallelen immer zum Dokumentarchiv, was wir

vor ein paar Jahren bei so einer Tagung, da ist es darum gegangen, also jetzt, wie archiviert man eigentlich eine Performance? Das ist sowas, das ist so temporär, das ist so zeitgebunden und dann ist es wieder vorbei. Und rein ein Foto, bringt jetzt zum Beispiel nichts oder man braucht dann auch die Beschreibung dazu und da muss ich sagen, das sind schon ziemliche Herausforderungen in einem Kulturbetrieb und wie man das macht. Aber ich merke und es gibt auch so die AKMB, ich weiß nicht, ob du von der schon mal was gehört hast, das ist die Arbeitsgemeinschaft für Museumsbibliotheken. Da sind auch Aktive dabei, also auch wir sind Mitglied und die machen sich schon Gedanken darüber, wo ich merke, es ist/ jedes Museum hat irgendwie ihre eigenen Anforderungen. Und da mal irgendwie einen roten Faden zu finden, über so einen gemeinsamen Nenner, ist total schwer, weil es gibt dann wieder das Theater-Museum, die haben wieder den Fokus mehr eben wieder so die Performance, wie sichere ich eigentlich was, das nur live, also komplett hundert Prozent einen Sinn macht. Und dann gibt es natürlich normale Museen, wie zum Beispiel Museum moderner Kunst in Wien, die jetzt schon, also da habe ich bevor ich hier begonnen habe, gearbeitet, da habe ich schon gemerkt, dass es ein Bedürfnis ist, das immer mehr zugänglich zu machen und ja, zu digitalisieren. Aber es ist halt dann auch wieder so ????. Also ich merke, es hapert überall am Personal, ??? geht. Aber ich würde auf jeden Fall sagen, dass das im Kulturbereich ganz was/ das sind jetzt nicht einfach Akten, die man digital beiseitelegt oder ablegt, sondern ja, das umfasst einfach mehrere Dinge.

I: Wer glaubst du, könnte denn den Prozess besonders unterstützen, dass das vorangetrieben wird oder dass das ermöglicht wird?

IP: Auf jeden Fall so eine Art Arbeitsgemeinschaft. Also gerade, wenn es so Tagungen gibt, die natürlich viel zu selten stattfinden, also jetzt auch coronabedingt natürlich, sind viele Workshops und so weiter ausgefallen, das kommt jetzt wieder mehr. Also es ist jetzt vor kurzem auch wieder eine Zeitschrift erschienen von dieser Arbeitsgemeinschaft, die kann ich dir auch zukommen lassen, weil das sind beides spannende Berichte. Ich denke mir gerade, wenn es um den Kulturbereich geht.

I: Voll gerne, bitte.

IP: Ja also, dass einfach dieses Brainstormen und gemeinsam schauen, dass man irgendwie auch Datenbanken kreierte, irgendwas wo man dann einfach gemeinsam mal irgendwie was herausholen kann. Es ist ja auch eine Kostenfrage, die meisten Sachen

müssen ja entwickelt werden. Das ist jetzt einfacher, wenn es normale Kunstbibliotheken sind, die im Verbundkatalog sind, aber so Kunstarchive zum Beispiel jetzt ganz besondere, die haben alle ihre eigenen Anforderungen und Bedürfnisse und die, ja.

I: Aber gibt es auch jemanden im Betrieb, wo du sagst, das wäre super oder der oder die könnten da helfen oder unterstützen, oder?

IP: Also was auf jeden Fall helfen und unterstützen, es geht darum, dass ich zum Beispiel jetzt auch Fortbildungen mache in dem Bereich. Da bietet zum Beispiel die FU Berlin, bietet da so eine Art Lehrgang auch an, das heißt, Archive im Informationszeitalter, wo es so eigene Module gibt, wo es genau um diese Digitalisierung geht. Da war heuer leider schon ausgebucht, also ich hoffe, dass ich da nächstes Jahr mal rein komme. Und wir denken auch, es funktioniert nur mit nationalen oder internationalen Netzwerken, dass man gegenseitig einfach auch schaut, wie macht es der eine, können wir das für unser Archiv auch verwenden? Da geht es wieder um einfach finanzielle Ressourcen, die man braucht.

I: Wer könnte denn den Prozess besonders behindern?

IP: Zum Beispiel, wenn jetzt kein Budget zur Verfügung steht oder meine Stelle auch jetzt, sagen wir mal, gekappt wird oder nur mehr eine halbe Stelle ist, wenn es jetzt einfach/ das ist auch eine Zeitfrage.

I: Also im Prinzip die Geschäftsleitung?

IP: Genau. Die aber bis jetzt wirklich sehr kooperativ waren und sehr offen für das Archiv. Also das ist bis jetzt muss ich sagen großartig, weil allein diese ganzen Materialien da mal zu besorgen, diese säurefreien ???, das ist, da hat es jetzt noch nie ein Nein gegeben. Also das ist wirklich, da merkt man, da ist schon der Fokus auf diese Langzeitarchivierung, erstmalig da. Das war ja bis jetzt, würde ich jetzt sagen, eher das Stiefkind, das Archiv vom XXX

I: Welche Aspekte siehst du im digitalen Transformationsprozess besonders kritisch?

IP: Ich bin jetzt gerade, kannst du mal ein Beispiel sagen, oder?

I: Ich kann sagen, was zum Beispiel schon gekommen ist, manche finden es kritisch, wie mit den Daten umgegangen wird oder welche Daten überhaupt gesammelt werden. Und in deinem Fall könnte ich mir auch vorstellen, eben was wird alles gesammelt oder was wird alles digitalisiert, ist das/

IP: Da haben wir vor Kurzem erst geredet, finde ich spannend, was genau an Korrespondenzen gegangen ist. Aber da ist ja, indem es jetzt nur mal die E-Mails gibt, wo sich bei mir die Frage stellt und jetzt, ich laufe ja den Leuten sozusagen hinterher oder jetzt, auch wenn wir Mitarbeiter haben, die ???, die jetzt nur ein paar Jahre sind und jetzt nicht mehr so; bitte gebt mir eure Korrespondenzen, dass es abgelegt wird. Und dann ist wieder die Frage, lückenlos ist das sowieso nie, weil was hat derjenige überhaupt aufgehoben, was ist in Ordnung abgelegt worden? Also da sehe ich schon ein großes Problem, also an der Verantwortung jeden einzelnen Mitarbeiters, dass er das ablegt. Aber ich habe auch gemerkt, das ist den Leuten gar nicht so bewusst, also das macht jetzt niemand absichtlich, dass das egal ist oder so, sondern das ist den Leuten, glaube ich, nicht so bewusst, da auf längere Zeit gesehen, dass das extrem wichtig ist, dass das Projekt da ??? im Projektmanagement. Dass die Pläne aufgehoben werden oder jetzt, ??? es ist einfach interessant, später mal zu sehen, wie ist das Projekt überhaupt zustande gekommen. Und da ist es dann einfach wichtig, dass alles aufgehoben wird. Jedes auch nur, scheint es auch noch so unwichtig fürs Archiv, kann es auch verdammt wichtig sein.

I: Aber ich glaube, bei dir hängt es dann schon noch daran, was ist tatsächlich archivierungswürdig, oder? Das ist ja auch eine Frage, die man sich dann stellen muss.

IP: Ja, das kann ich zum Beispiel gar nicht bestimmen, wir sind in dem Sinn ein demokratisches Archiv. Das heißt, es ist auch unabhängig von mir, ich bestimme nicht, was jetzt wichtig ist, was unwichtig ist. Es wird auch, die ganzen Sachen, die wir jetzt vom Keller rauf holen und da wird jedes einzelne Dokument, was jetzt in den Ordnern ist, da wird jetzt nichts weggeworfen, da wird alles eins zu eins archiviert. Also in dem Sinne ist jedes noch so kleine Fuzele Papier wichtig.

I: Kann ich verstehen. Hast du schon Erfahrungen in der Begleitung oder in der Steuerung von einem digitalen Transformationsprozess?

IP: Nein.

I: Also ist das dann quasi dein erster Einstieg?

IP: Genau.

I: Okay.

IP: Das war der erste Einstieg.

I: Okay. Hast du ein Ziel oder eine Strategie diesbezüglich?

IP: Also mein Ziel, also auf jeden Fall die Daten, die man jetzt zum Beispiel, wie ich vorhin erwähnt habe, auf diesen alten Festplatten, die jetzt teilweise auch schon 17 Jahre alt sind, das zu sichern. Also ja, ist eigentlich ein ständiges Ziel, die Sachen alle zu sichern und auch teilweise zugänglich zu machen natürlich, das wäre schon ein Traum.

I: Dann würden wir in die zweite Phase kommen, die nennt sich Moving. Und im Moving, in der Bewegung geht es darum, eben geplante Schritte, welche Schritte geplant werden, um eben das Ziel zu erreichen. Oder wie kann ich erreichen, dass die positiven und negativen Kräfte beeinflusst werden? Und da würde mich jetzt interessieren, wie du den digitalen Umsetzungsplan siehst, hinsichtlich beispielsweise eben personeller oder technischer Ressourcen?

IP: Ja, ich meine, da habe ich jetzt auch schon mal mit der XXX geredet.

I: Also mit der Büroleitung?

IP: Mit der Büroleitung, genau. Also es ist so angedacht, dass wir das auslegen, also jetzt allein auch dieses Überspielen dieser Festplatten, zu neuen Festplatten, das könnte ich jetzt zum Beispiel gar nicht machen, weil das ewig dauert. Und ich denke mir mal, dass da mit einem normalen USB-Anschluss, also dass man da wahrscheinlich Tage sitzt, dass es da eigene Firmen gibt, die da spezialisiert drauf sind und die das machen könnten. Also da sind wir jetzt, da haben wir jetzt eigentlich erst ein Gespräch gehabt. Ich habe das jetzt mal so in den Raum geworfen, dass ich gesagt habe, das wäre jetzt einmal wichtig, dass wir das machen, dass wir da jetzt Profis da

reinholen, die uns da weiterhelfen. Also das müsste ich zum Beispiel schon mal auslagern, weil da, das wird auch meinen zeitlichen Rahmen einfach auch sprengen.

I: Verstehe. Das heißt/

IP: Das sind jetzt eigentlich einmal so die nächsten Schritte, also da wie gesagt einmal, also diese Festplatten sind wirklich so, die jetzt wirklich noch heuer drankommen, ja.

I: Aber das heißt, dass eben teilweise die technischen Ressourcen nicht vorhanden sind bzw. die personellen Ressourcen nicht vorhanden sind. Und deswegen ist es dann auch schwierig mit der Umsetzung, weil man natürlich erst schauen muss, wie kann ich es eigentlich umsetzen? Das was ich gerne möchte, die Schritte, die ich gerne setzen möchte, sind nicht so einfach umsetzbar.

IP: Genau. Und es sind auch da wieder Kostenfragen, wenn man jetzt sagt, okay, man legt es dann teilweise auch auf eine Cloud, das ist ja auch wieder mit einigen Kosten verbunden. Also gerade dieses Videomaterial, das in den letzten fünf Jahren dazu gekommen ist, da haben wir jetzt glaube ich, was Eigenes angemietet, also so eine Cloud, also das hat dann/ das ist eher so in der Projektabteilung. Also die haben das bis jetzt übernommen, da muss ich jetzt auch mal reden, inwieweit, wie viel Platz da noch oben ist. Ob wir das dann vielleicht verwenden können, auf die Festplatten, die wir jetzt überspielen, aber das ist jetzt, ja, es steht alles noch so ein bisschen in der Luft. Wie gesagt, weil ich jetzt zu beschäftigt bin, um mit diesem physischen Archiv, dass das so/ es schreit so immer wieder von der Seite, aber bis jetzt ist das noch ein bisschen ignoriert worden, ja.

I: Was glaubst du, welche Personenkreise im Betrieb, sind am meisten vom digitalen Transformationsprozess betroffen oder involviert?

IP: Also auf jeden Fall die Projektmanager würde ich schon sagen, dann natürlich auch die Kuratoren, also was jetzt rein Korrespondenzen, aber jetzt auch so Korrespondenzen mit den Künstlern, Künstlerinnen betrifft. Bei uns natürlich auch die Büroleitung, klar, wenn es jetzt um so technische Herausforderungen geht, ja und natürlich auch ja, das Archiv an sich. ????. Eigentlich ist jede Abteilung davon auch betroffen, weil es wird ja von jeder Abteilung, also außer jetzt, wenn es rein ums archivieren oder

digitalisieren geht, ist es genauso. Auch die Kommunikationsabteilung oder jetzt halt die Presseabteilung, wenn es um das Pressearchiv geht, ja.

I: Und das heißt, müssten die das/ gibt es da irgendeine Vernetzung oder tun die das selber machen und du musst die dann/

IP: Ja, die legen das ab, zum Beispiel jetzt die Presseabteilung, die sammelt das das ganze Jahr über und ca. ein halbes Jahr später kommt das dann zu mir runter ins Archiv und ich ordne das dann ein und verpacke es ???.

I: Okay, physisch, das ist alles physisch?

IP: Ja, rein physisch, genau.

I: Okay, und digital.

IP: Und dann gibt es aber noch zusätzlich, natürlich hat sich das auch im Pressearchiv verändert, gibt es auch digitale, also die haben auch ihre eigenen Ordner, wo sie das ablegen. Natürlich gibt es da, also ich würde jetzt sagen, es ist so 80/20 Prozent, also 20 Prozent nur physisch und 80 Prozent wird so abgelegt.

I: Aber hast du dann auch Zugriff auf das oder wie läuft das dann?

IP: Ja, ich habe auch Zugriff, natürlich, ja.

I: Okay. Und dann/

IP: Ich habe dann auch wieder ein Problem, weil ich sehe das teilweise bei Ausstellungen, die ich jetzt archiviert habe, von zwei, was war denn das? ??? Das Jahr 2000, 2001, wenn dann zum Beispiel weiterführende Links angegeben sind, da funktioniert es auch so, da würde ich sagen, vielleicht ein Prozent noch ???. Und das ist halt das Problem, wenn das jetzt zum Beispiel im Pressearchiv, wenn das jetzt weiterführende Links zu irgendeinem Artikel sind, irgendwann einmal werden wir da keinen Zugriff mehr haben. Und da ist auch wieder die Frage, wie legt man das ab? Als PDF wird man das irgendwann auch nicht mehr lesen können, die Dateien. Also das sind alles

so, ja, ist eine Zeitfrage. Für jetzt funktioniert es, aber wenn man jetzt so denkt, so in 20 Jahren, keine Ahnung, was da noch kommt.

I: Aber ich denke mir, gerade im Archiv ist ja ein Langfrist-Denken da, dass man das ja auch quasi für die Nachwelt erhalten kann. Wäre es da nicht sinnvoll, dass man sich einmal zusammensetzt und sich eine Strategie überlegt bzw. eine einheitliche Vorgehensweise, auch für die anderen Abteilungen, wie damit umgegangen wird?

IP: Das ist auf jeden Fall ein Punkt, der gemacht wird, sobald jetzt diese Ordner unten einmal fertig sind. Weil das ist jetzt, es ist einfach schon, wie soll ich sagen, Gefahr in Verzug. Also ich glaube, da sind noch 200 Ordner unten, das muss jetzt mal gemacht werden, damit die einfach nicht schimmelig werden, weil sonst kann man es weg-schmeißen. Und danach, ist es mir schon ein Bedürfnis, einfach auch einen Leitfaden zu erstellen, auch wie das Archiv benutzt wird, dass das auch unabhängig von meiner Person benutzt werden kann, weil ich sage mal, ich bin irgendwann einmal nicht mehr hier, dass das einfach eins zu eins so übernommen werden kann und dass es einfach auch zum Teil selbsterklärend ist. Das wäre schon ein Ziel.

I: Und dann kommen wir auch schon zur letzten Phase, die nennt sich Refreeze, also um es wieder einzufrieren, nämlich von dem Zustand, der verändert worden ist. Also wie kann ich die Veränderung nachhaltig in der Organisation integrieren, wie kann ich ein Gleichgewicht der Kräfte schaffen? Weil es ist ja durchaus gut, wenn es auch Widerstand gibt. Weil jemand, der das kritisch betrachtet und nicht nur die Juchhe-Sager, sondern auch jemand, der sagt, na ja, wie schaut es da aus und wie schaut es da aus? Deswegen ist es wichtig, dass man im Prinzip beide Kräfte in der Organisation hat, die, die mobilisieren können und die, die aber auch sagen, okay, schauen wir mal. Und da es jetzt die Frage, was glaubst du, wie kann man in der Organisation eben diese Veränderung nachhaltig sichern? Oder auch für deinen Bereich, die Veränderungen, die du machst, wie glaubst du, kannst du die nachhaltig in der Organisation integrieren?

IP: Also eh schon wie ich vorher gesagt habe, dass dieser Leitfaden erstellt wird, dass sich da wirklich, dass es Regeln gibt, an die sich alle halten. Weil bis jetzt war es so ein bisschen Laissez-Faire-Prinzip, in dem man einfach den Katalog raus aus der Präsenzbibliothek und der liegt dann halt oben irgendwo herum und man findet ihn nie mehr. Also dass da wirklich jeder so ein bisschen das behandelt, als wäre es sein ei-

genes, das ist/ Ich merke es teilweise, ich habe eine super Ordnung reingebracht, das hat jetzt schon ein paar Mal so, war es schon der Fall, dass es einfach nicht funktioniert, dass wieder Chaos da war und dass in dem Sinne wieder bei null anfangen muss. Das ist natürlich ärgerlich und die Zeit habe ich auch einfach halt nicht. Aber ich habe schon gemerkt, wenn man dann mit den Kollegen noch mal ein ernstes Wörtchen spricht, dass das dann schon funktioniert und dass da dann halt jeder mithilft und das ernst nimmt. Aber die meisten habe ich so das Gefühl, also jetzt helfen mir wirklich einige Kolleginnen und Kollegen beim Umbetten und das war ganz spannend zu sehen, also für viele war es wirklich sehr interessant und die haben auch alle gar nicht gewusst, was jetzt so wirklich, was ist das Archiv eigentlich oder was haben wir denn eigentlich? Und das war jetzt schon auch ein wichtiger Moment, würde ich jetzt sagen, auch für das gesamte Team, noch einmal zu sehen, ??? die Bedeutung des Archivs einmal. Und ich glaube, das wird sich schon verändern, aber gucken wir.

I: Und welche Maßnahmen würden dir noch einfallen, wie du das festigen könntest?

IP: Also ich würde es teilweise, Schränke, die auch zu versperren sind, also wirklich bei Materialien, die sehr ??? sind, auf die Sachen, dass sie dann wirklich/ Ich habe den Schlüssel oder zwei Personen haben Zugriff, also dass man dann wirklich sagt, man muss das so sichern, dass da sonst niemand dazu kommt. Ja, schwierig.

I: Und welche Probleme könnten auftreten, eben bei der Integration, bei der langfristigen, wo siehst du da die Problematik?

IP: Ja, eben, dass da Sachen auch verschwinden oder dass wir jetzt teilweise Sachen übersehen haben, gerade von den letzten Jahren, wo ich jetzt gerade dabei bin, das aufzuholen und zu archivieren, dass dann/ Ja, das ist eigentlich meine größte Sorge, dass irgendwie Dinge verloren gehen und dann nicht mehr zu wiederbringen sind, also.

I: Und das heißt, die größte Problematik, die du siehst, sind eigentlich die Kolleginnen und Kollegen, dass die da keine, weiß ich nicht, keine Verständnisse oder kein Verständnis, oder?

IP: Würde ich es gar nicht so sagen, jetzt kein Verständnis, sondern einfach, das war halt bis jetzt nie so ein großes Thema. Und ich merke je mehr ich jetzt mit dem physi-

schen Archiv fertig werde, wird natürlich das auch interessant. Und da heißt es halt jetzt, jedem nachzulaufen und da zu sagen, du, bitte schau, dass du das archivierst oder digital halt mir zu übermitteln oder was gibt es denn überhaupt? Also ich glaube, das ist mal ein wichtiges, mit jedem oder jetzt mit den Leitern von jeder Abteilung einmal ein Gespräch zu führen, was sie in dem Sinn digital ablegen oder auch zum Beispiel auch physisch, weil teilweise geht es so nebenher und so und das ist dieses/ interessant wird es dann immer, wenn irgendwas gesucht wird, dann merkt man dann, okay, da merkt man dann immer, wo die Blockprobleme dann sind, vorher merkt man es auch gar nicht so. Und da, das steht auf jeden Fall aus, also das ist, da muss ich auch ehrlich sagen, da war ich jetzt so konzentriert auf dieses physische Sichern, dass das jetzt ein bisschen untergegangen ist und ich merke, das holt mich jetzt langsam ein bisschen ein. Und das sind halt so Dinge, die dann nach dem Festival interessant werden, dann werden die Sachen komplett abgelegt und dann, dass ich dann eben ein Gespräch führe, mit jedem einzelnen Kollegen, Kollegin, wo es halt relevant ist. Und dass man dann wenigstens weiß, okay, von den letzten paar Jahren oder jetzt von dem Jahr, ist das soundso gemacht worden, dass man da irgendwie so einen roten Faden reinbringt, dass das vom Prinzip her immer gleich abgelegt wird. Weil so findet man es dann natürlich dann auch leicht, weil das ist natürlich der Sinn der Sache, dieses schnelle Finden einfach, wenn ich was suche.

I: Das wären im Prinzip schon meine Fragen gewesen. So zum Abschluss wollte ich dich noch fragen, ob du vielleicht noch irgendwas hast, das du erwähnen möchtest oder hinzufügen möchtest, was diese Thematiken und Digitaltransformationsprozesse in Kulturbetrieben anbelangt?

IP: Also ich würde mir einfach wünschen, dass es wenigstens eine Zusatzstelle noch gäbe oder eine Person, die sich nur mit dem beschäftigt oder auf das fokussiert ist. Ich merke einfach, es war bis jetzt, die letzten 50 Jahre würde ich sagen, immer Personalmangel in dem Bereich und das sollte eigentlich nicht sein. Also das wäre mal so ein Wunsch, dass es da mindestens zwei volle Stellen gibt, die sich damit auseinandersetzen.

I: Also jetzt mit dem Archiv oder mit der digitalen Transformation?

IP: Also jetzt digitale Transformation mit Fokus aufs Archiv. Weil das habe ich einfach gemerkt, dass da, das hat halt so Bereiche, so ein bisschen so/ man sagt halt immer

das Archiv, ja, da fehlt dann teilweise ein bisschen die Wertschätzung in dem Moment und für später mal ist man dankbar für alles, was es halt gibt. Und ich denke mir, dass man da ein bisschen das Bewusstsein auch schaffen muss, wie wichtig das ist. Gerade im Kulturbereich. Ich meine, Museen haben ja diesen Sammlungsauftrag, das ist halt dann in so Kulturbetrieben, wie es jetzt bei uns ist, nicht so. Aber im Dokumentarchiv, das ist halt gleich mal gegründet worden, wo der Direktor damals einfach den Fokus draufgelegt hat und da sieht man einfach auch die Unterschiede, wie lückenlos das funktioniert. Und das werden wir vielleicht ??? und großartig, gerade beim XXX, ja.

I: Ja, vielen Dank.

#### **Interview 8:**

I: Vielen lieben Dank für die Zeit.

IP: Sehr gerne.

I: Das Interview ist so aufgebaut, wie das drei Phasenmodell ??? dementsprechend gestalten sich auch die Fragenblöcke und eben in Zusammenhang mit dem digitalen Transformationsprozess im Kulturbetrieb. Beginnen würden wir mit einem ganz kurzen allgemeinen Teil und dann würden wir in die Thematik einsteigen. Meine erste Frage wäre, seit wann bist du in dem Betrieb tätig?

IP: Also seit 2015.

I: Und welche Position nimmst du eben in dem Betrieb ein?

IP: Ich bin künstlerische Leiterin, das ist ein Kooperationshaus für die freie Darstellende Künste in Regensburg.

I: Und was sind deine wesentlichsten Aufgaben in dem Bereich?

IP: Die wesentlichen Aufgaben ist es das künstlerische Profil zu gestalten und zu entwickeln und das Programm zu kuratieren bestehend aus, also vor allem bestehend aus

kofinanzierten Gruppen, von der Stadt Wien und uns. Das heißt Programm, künstlerisches Profil und natürlich auch Personal und Kontakt mit Künstlern.

I: Passt. Dann würden wir schon zur ersten Phase kommen, dem Unfreeze, und da gilt es vor allem darum wie ist die Ausgangssituation, welche Ziele gibt es oder könnte man verfolgen, welche Bedürfnisse sind auch vorhanden und welche unterstützenden Kräfte bzw. mit welchen Widerständen muss man rechnen. Und da würde mich jetzt prinzipiell einmal von dir interessieren, wie schaut du auf den digitalen Transformationsprozess?

IP: Also ich glaube es ist schon relativ viel bei uns im Gange. Also sowohl inhaltlich und programmatisch ist relativ viel passiert, natürlich auch ein bisschen getriggert durch die Pandemie. Also das heißt das Programm kann man jetzt gar nicht mehr eindeutig als analog bezeichnen, sondern die hybriden Formate, die es auch sonst auf der Bühne gab, haben sich teilweise ins digitale verlagert. Das ist ein Bereich, wo Digitalisierung stattgefunden hat in den letzten 2-3 Jahren. Und ein anderer Bereich ist jetzt auch im administrativen passiert, und zwar durch die Einführung von der neuen Software, die ???? heißt und die quasi ich glaube fast ausschließlich von Kulturbetrieben genutzt wird und die den Spielraum, die Arbeitszeiten, die Probenzeiten usw. alles digital erfasst, filtert und für alle Mitarbeiter/innen im Team zugänglich macht. Jeweils mit den unterschiedlichen Filtern, die diese betrifft. Das sind die zwei großen Dinge sagen wir mal inhaltlich und administrativ die passieren.

I: Wo siehst du die Chancen vom digitalen Transformationsprozess?

IP: Naja, es ist natürlich, was man natürlich gemerkt hat die mehr digitale zugängliche konnte ich gerade in der Pandemie alle Menschen an einen Ort kommen können, da hilft es natürlich das Informationen dort zugänglich sind, wo man arbeitet und das ist halt nicht immer der Ort wo man sich trifft. Das heißt da gibt es glaube ich eine große Flexibilität die durch den Digitalisierungsprozess entsteht und auch das Informationen leichter zugänglich sind, das heißt, Informationen die sonst keine Ahnung wie Dienstpläne von Technikerinnen, die zu früheren Zeiten einfach ausgedruckt am schwarzen Brett im Aufenthaltsraum der Technik hingen, die sind halt jetzt für alle am Smartphone verfügbar oder auch für mich oder jemand der krank ist, kann schauen, wer ist heute eigentlich eingeteilt, wen rufe ich an, mit wem trete ich in Kontakt, um zB für Ersatz zu reden. Also da sehe ich halt schon sehr sehr große Chancen, und auch quasi

diese Einzeldokumente, die sonst geherrscht haben, also keine Ahnung die Excel-Dispo und die Arbeitszeitlisten und die Veröffentlichung des Programmfolders, alles das parallel zu führen war natürlich auch sehr fehleranfällig. Das heißt in der Vermeidung von Fehlern dadurch das es quasi ein Dokument ist, das dann sozusagen andere Bereiche speist, ist sehr hilfreich für uns. Bei uns läuft natürlich alles, also die Programmdisponierung, und quasi ein Dokument zu haben, nicht nur wann die Aufführungszeiten sind, sondern dann auch wann die Probenzeiten sind, darüberhinaus, wann die Get-In-Zeiten der Künstler/innen in den Raum sind, darüberhinaus welche Techniker/innen auch beteiligt sind, darüber hinaus die Deadline wann die Texte auch abgegeben werden müssen, die Information wer den Talk zu einer Performance macht, das war halt vorher alles in total unterschiedlichen Dokumenten irgendwo auf dem Server abgespeichert und jetzt ist es halt in einer Software zusammengeführt. Zum Beispiel, das ist jetzt quasi das, was Administrative betrifft. Und bei dem Inhaltlichen gibt es ein Projekt, also gibt es eigentlich mehrere Projekte, alles was noch läuft und was also ein hybrides Format ist aus digitaler Veranstaltung, Liveveranstaltung, und Archiv ist ein Projekt, die ???, das ist mit dem Florian Halterer zusammen entwickelt habe, das Format. Und das ist ein Format um eine bestimmte Frage kreist, und zwar um die Frage nach den politischen Zusammenkünften, also was es eigentlich besonders macht sich zu treffen. Ironischer Weise hat das Projekt während Corona gestartet, wo man sich nicht treffen konnte. Das heißt wir haben zusätzlich zu diesem Format des live miteinander Sprechens an einem Ort, also an einem Theaterort, haben wir auch das Format des digital miteinander Sprechens auf Zoom bzw. das hybride miteinander sprechen, manche Menschen sind an einem Ort und andere werden zugeschaltet, plus das aus diesen unterschiedlichen Vorträgen oder Inputs der Künstler/innen nochmal kleine Filmchen entstanden sind, die wir wie ein Lexikon auf einer Webseite zusammenstellen. Das heißt mit Verschlagwortung von den Beiträgen hat stattgefunden und ein wachsendes Archiv plus die Möglichkeit das sehr viel verschiedene Orte diese Reihe oder eine Ausgabe dieser Reihe einladen. Und somit das Ganze zu einem großen wie soll ich sagen, großen Event wachsen kann oder großen Recherche wachsen kann, die nicht nur an einem Ort stattfindet. Das komplizierte ???:

I: Geht schon, finde ich cool.

IP: Also das heißt es gibt quasi eine Fragestellung, die wir bearbeitet wird. Von einer Person, die sich immer wieder Künstler/innen dazu einlädt, in Kooperation mit unterschiedlichen Institutionen können live einladen, können digital stattfinden, können ei-

gene Expertinnen mit reinbringen, das heißt es verbreitet sich viel mehr als wenn nur wir als ??? eine Gesprächsreihe gemacht hätten, die hier im ??? stattgefunden hat. Durch den digitalen Raum, wo immer alles live gestreamt wurde konnte man diese Reihe verfolgen egal ob in Norwegen oder den USA oder in Italien Talks stattgefunden haben und wer es dann nicht live in den digitalen Raum geschafft hat, hatte die Möglichkeit es nachzuschauen und/oder die Beiträge dann verschlagwortet auf der Webseite sich anzuschauen in einer Reihenfolge die egal ist, die gar nichts mit den Gesprächen mehr zu tun hatte, sondern da konnte man sich dann sozusagen nach Interesse oder auch nach Rechenschwerpunkt die einzelnen Aspekte zusammensuchen. Ich kann dir das auch mal schicken, wenn du das irgendwie mit Webseite anschauen möchtest.

I: Voll gerne. Wo siehst du mögliche Herausforderungen?

IP: Naja, die Verbindlichkeit sich zur gleichen Zeit am digitalen Ort einzufinden ist halt schwer überprüfbar und Einsicht fordernd. Das heißt es ist halt immer wieder eine Überraschung, ob wie viele Menschen gleichzeitig dann da sind. Das ist schon ein bisschen die Schwierigkeit, vor allem mit dem Wissen, dass es dann einen Stream gibt, der für eine Woche zur Verfügung steht, haben wir halt schon gemerkt, dass es zwar also das die Zahl der Zugriffe innerhalb einer Woche um ein vielfaches höher war als die Menschen, die live bei dem Ereignis dabei waren. Das Gefühl Gemeinschaft zu generieren ist natürlich über den digitalen Raum sehr viel schwieriger.

I: Verstehe. Welche Bezüge siehst du im digitalen Transformationsprozess von einem Kulturbetrieb im speziellen? Das heißt da geht es mir tatsächlich darum, wo die Besonderheit liegt oder ob es eine Besonderheit gibt im Kulturbetrieb.

IP: Naja, das Theater definiert sich per se als analoge Form, also beim Theater oder bei Performance geht es darum, sich zu gleicher Zeit an einem Ort zu einem Liveerlebnis zusammenzufinden. Und alles was quasi das Digitale tut ist das dieses Prinzip auszuhebeln. Sowohl ästhetisch als auch von der Herangehensweise. Da liegt natürlich eine Challenge, auf Dauer mit dem Publikum. Also es gibt sehr viele Künstler/innen die sich sehr gut darauf reagiert haben und wo das auch funktioniert hat, aber natürlich per se die Grunddefinition dieser Kunstform Theater ist einer der anderen. Man trifft eigentlich eine andere Verabredung.

I: Welche?

IP: Das wird auf Dauer die Herausforderung sein.

I: Welche Aspekte siehst du besonders kritisch in dem Bereich?

IP: Also ich sehe einerseits sehr kritisch die Verweigerung sich überhaupt mit dem digitalen auseinanderzusetzen. Von manchen Häusern, das sehe ich sehr sehr kritisch. Also gerade in Corona Zeiten habe ich das sehr kritisch gesehen, weil sich die ganze Welt verändert hat und man nicht auf so einer Definition, die unter anderen Prämissen entstanden ist, einfach so verteidigen kann und nichts anderes probieren kann. Und andererseits sehe ich es auch kritisch einfach dann Theater abzufilmen, zu streamen und zu sagen, das ist ein digitales Format, das stimmt nämlich nicht. Also man muss glaube ich in dem System Theater vor allem in dem traditionellen System Theater muss man relativ viel noch passieren, wobei wir, ich mich jetzt also mit nicht dort unbedingt ansiedle, und was ich auch gemerkt habe, ist auch so als kritischer Remark, aus dem Inhaltliches, es gibt natürlich Künstler/innen die können sehr gut und sehr schnell auf die Anforderungen des digitalen reagieren, weil das zu denen passt, wie sie vorher gearbeitet haben. Ein gutes Beispiel ist ???, die waren immer unterwegs und die haben es total schnell geschafft diese Invasivität und dieses one to one mit den Zuschauer/innen in einen digitalen Raum zu übertragen. Das waren für mich die ersten, die eine Zoom Performance gemacht haben und für den haben sie auch gleich den ??? Preis bekommen. Also das hat super funktioniert, weil das Spielprinzip, das sie vorher hatten, gut funktioniert hat. Gleichzeitig gab es andere Künstler/innen für die war es einfach nicht möglich, also nicht in dieser Geschwindigkeit und nicht mit den Projekten, die sie im Kopf hatten, die sie zu transformieren und das muss man auch akzeptieren. Und das dritte was man auch akzeptieren muss ist das dann aus irgendwas was gedacht war, was total anderes entsteht, wie zB ein Audioformat, das hatten wir auch. Das sind dann zB auch wieder Sachen, also ist es kritisch oder nicht, es ist halt einfach was anderes, es wird einfach was anderes. Das kann quasi, es verlässt halt dann auch immer unter Umständen komplett die Bühne und es verlässt komplett die Situation, dass mehrere Menschen gleichzeitig eine Sachen anschauen.

I: Wer, glaubst du, könnte den Prozess besonders unterstützen?

IP: Geldgeber. Je mehr Ressourcen zur Verfügung stehen, desto mehr kann ausprobieren. Weil natürlich gerade in dieser, also das ist jetzt englisch gesagt natürlich, mit dem Geldgeber/innen, aber je mehr man Ressourcen und Zeit hatte mal Möglichkeiten auszuprobieren, desto freier ist man natürlich. Wir hatten halt eine Person im Team, die Video gemacht hat, Video war jetzt bei uns nie so eine, nicht die Hauptdisziplin auf der Bühne, aber plötzlich ist diese Veranstaltungstechniker mit seinen Videoskills eigentlich zur wichtigsten Person in unserem digitalen Spielbetrieb geworden. Also da hat sich dann auch plötzlich so Verhältnisse geändert, und natürlich wir hatten nur eine Person, die das machen konnte, wir hätten jetzt nicht sofort jemanden dazu anstellen können usw. Die Künstler/innen hatten nicht die Möglichkeit durch mehr Geld oder mehr Ressourcen wirklich sich was anzueignen, sondern mussten sich eigentlich mit dem was sie sowieso schon an Budget hatten, was anderes aufbauen. Was natürlich dann auch oft vom Ergebnis her, natürlich sehen dann die Sachen anders, als wenn es eine Übertragung von der Staatsoper gibt, wo ein ganzes ORF Team mit sieben Kameras rumfährt, auch in der Digitalität gibt es dann relativ schnell die Sichtbarkeit von Budget, weil das einfach sehr viel teurer ist bzw. auch eine Ausstattung betrifft, die nicht alle Häuser automatisch haben. Sowohl personell als auch Equipment mäßig.

I: Das heißt es sind eigentlich auch schon die Verhinderer dann von dem digitalen Transformationsprozess?

IP: Ja, Geld oder fehlendes Budget kann schon auch, kann natürlich auch einiges verändern ja. Genauso wie zusätzliches Budget für den Bereich einiges ermöglichen kann.

I: Gibt es bei euch eigentlich/

IP: Die Bereitschaft natürlich immer vorausgesetzt.

I: Klar. Gibt es bei euch eigentlich eine digitale Strategie?

IP: Die wurde nie als digitale Strategie benannt, aber diese Einführung von Yes-Plan würde man wahrscheinlich als digitale Strategie bezeichnen. Könnte man als solche bezeichnen. Und rein künstlerisch gibt es jetzt im Moment das Bewusstsein und die Möglichkeit auf digitale Räume zurückzugreifen, aber keinen Fokus darauf. So würde ich es bezeichnen.

I: Dann kommen wir zur nächsten Phase. Die zweite Phase. Das nennt sich Moving. Und in der zweiten Phase geht es darum die geplanten Schritte, um das Ziel zu erreichen umzusetzen bzw. welche Schritte kann man setzen, um die positiven und negativen Kräfte beeinflussen zu können. Das heißt, wie schaut um die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses bei euch aus beispielsweise hinsichtlich personeller oder technischer Ressourcen?

IP: Naja, also zB bei der Einführung von Yes-Plan die kam gleichzeitig mit der Einführung einer neuen Stelle der technischen Disposition. Das heißt neben den Menschen, die an der Konzeption dieser digitalen Tools arbeiten gibt es auch jemanden der sich speziell dann für die Befüllung der Position verantwortlich fühlt. Also das ist da schon mit einher, also da ist es dann schon mit einher gegangen und natürlich die Herausforderung ist jetzt im laufenden Betrieb eigentlich gleichzeitig ein neues Tool einzuführen. Das heißt auch, ich glaube das haben wir ein bisschen unterschätzt. Was die, also wie lange es dauert und wie schwierig es teilweise auch ist das die Mitarbeiter/innen ihre alten Systeme verlassen. Weil die Excel Tabellen haben ja über 20 Jahre lang super funktioniert, tragen wir es doch dort auch noch ein. Weil dann haben wir es dort auch. Also es gibt natürlich, also so eine Gewohnheit und vielleicht auch ein berechtigtes Misstrauen auf diese Umstellung des neuen Betriebssystems. Also man muss es auch erstmal schaffen da reinzukommen damit das Ganze läuft.

I: Bist du der Meinung, dass ihr sowohl technisch als auch personell diesbezüglich gut aufgestellt seid?

IP: Also ich müsste jetzt, sagen wir mal so, das muss so aus dem Inneren herauskommen, das Erarbeiten dieser Struktur, das haben wir immer wieder gemerkt, dass es sogar für eine Person, die jetzt damit beauftragt ist, aber die jetzt relativ neu im Betrieb ist, das es für die schwierig ist das zu erfassen. Die könnte das nie aufsetzen. Dieses Aufsetzen muss aus dem Betrieb kommen und deswegen wüsste ich jetzt nicht was man gerade an Zusatzkräften da jetzt noch hätte einstellen können, weil wir es entwickeln mussten aus uns heraus, aus unserer Logik heraus. Also natürlich wäre es schön, ich wäre natürlich super vier Wochen kein Programm machen zu müssen und sich nur damit zu beschäftigen. Das hat jetzt aber wenig was mit Personal zu tun, sondern eher mit unserer Arbeitsstruktur und diesem Spielzeitbetrieb, der dadurch das wir jede Woche neue Premiere haben, alle permanent auch mit dem beschäftigt sind. Und

wir eigentlich keine Zeit haben uns mal nur damit zu beschäftigen. Dieser Fokus wäre hilfreich glaube ich.

I: Was hat euch eigentlich veranlasst das neue Programm, oder dieses Projekt zu starten?

IP: Die Mehrarbeit durch das Führen vieler parallelen Listen, das sich halt dann quasi, wenn man in der Dispo was ändert, nicht automatisch andere Dinge anpassen, das war glaub ich der Hauptgrund. Und die Möglichkeit einfach des einfachen Einsehens, das ist ja wie eine App auf dem Handy.

I: Was glaubst du welche Personenkreise sind am meisten von der Digitalisierung betroffen oder sollten involviert werden?

IP: Jetzt im Team oder? Naja, bei uns ist das ganz stark die Produktion. Weil in der Produktion die Informationen zusammenfließen. Also die Produktionsleitung hat eigentlich sehr stark mit der Entwicklung dieser zu tun. Immer dann natürlich die Schnittstellen zu allen, eigentlich zu allen im Betrieb, weil natürlich von allen Informationen da reinfließen, aber der Chor sind die Theaterproduktionen um die handelt es sich da.

I: Das wäre es auch schon mit der zweiten Phase. Und jetzt kommen wir zur dritten letzten Phase. Da geht es um das Refreeze, das heißt um die nachhaltige Integration dieser Veränderungen im Betrieb oder in der Organisation bzw. wie kann ich ein Gleichgewicht zwischen den Kräften, also zwischen denen, die das unterstützen bzw. zwischen den Widerständen schaffen. Und da würde mich jetzt natürlich interessieren, wie tut ihr das gewährleisten, das diese Veränderungen auch tatsächlich nachhaltig im Betrieb gesichert werden?

IP: Ich glaube das so, also bei den inhaltlichen Sachen würde ich mal sagen, gab es auch die Lust daran Dinge auszuprobieren. Ich würde jetzt mal gar nicht sagen, das alles, was wir da jetzt probiert haben, und da würde ich zB auch, wir haben auch Contrast und so, das würde ich jetzt gar nicht als zwingend nachhaltig beschreiben wollen. Einfach weil ich auch finde, es darf auch wieder verschwinden. Also es gibt auch Dinge, die dürfen auftauchen und die dürfen verschwinden, ähnlich wie sich quasi unser Suchverhalten, unser digitales Verhalten wahrscheinlich auch sehr viel stärker ändert, durch neue Devices durch verschwindende Devices usw. Also da bin ich jetzt, finde ich

als diesen nachhaltiges auch so ein bisschen einengend. Weil ich im künstlerisches gerne experimentierendes drinnen hätte. Bis man sagt, ja das war gut für den Moment, aber ist auf Dauer vielleicht nichts. Kann auch sein, dass man steht und sagt Podcast will man unbedingt weitermachen und vielleicht auf Dauer macht man keine Künstler/innen-Gespräche mehr. Das ist vielleicht ein Format, das geht mehr in die Tiefe, so, aber das braucht, glaube ich, auch mehr Zeit, um so was zu entscheiden und so was anzuschauen. Das tun wir schon natürlich immer wieder egal was wir tun. Und also bei diesem anderen Projekt, das ist deswegen auch schon nachhaltig, weil wir uns sehr viel Zeit für die Entwicklung und Implementierung dieses Tools genommen haben, das heißt ja, wird etwas ersetzen was lange da war und das wird auch nachhaltig bleiben. Ich weiß nicht, wie kann man das anders beschreiben, alle werden damit arbeiten müssen, und die müssen halt die Zeit brauchen, bis alle damit arbeiten, aber das ist eigentlich ein Ziel, das zu tun. Also das ist ein erklärtes Betriebsziel und das ist auch also bevor diese Software angeschafft haben oder dieses Betriebssystem, ist es auch besprochen worden und abgestimmt worden, also wir haben das jetzt nicht Top down entschieden, jetzt kommt ein neues Ding und ihr müsst euch damit auseinandersetzen, sondern es gab den Wunsch was zu verbessern und dann haben wir geschaut, wie können wir was verbessern, was können wir damit tun, wer ist damit beschäftigt, wer entwickelt, wie kriegen wir das hin.

I: Wo könnte es dabei Probleme geben?

IP: Naja, eben schon genannt Probleme natürlich in dem man halt, in dem es halt immer so ein bisschen nebenbei passiert. Und Probleme natürlich auch das dann was weiß ich, vielleicht vereinzelt jemand die Reinigungskraft oder so was wahrscheinlich darauf einstellen lässt, das die nicht ihre Dienstzeiten aus dem ????. Also ich glaube das muss man dann schon auch nochmal schauen, gibt es Ausnahmen von der Regel. Da sind dann doch für vereinzelte oder für Freelance, also für freie Techniker/innen ist das einfach to much information, weil sie so wenig in unserem Arbeitssystem drinnen sind als das sie das interessiert. Also ich glaube das muss man dann einfach nochmal schauen, und natürlich muss man auch schauen, dass alle im Team in der Lage sind, das zu lesen und auch versteht, das wenn sie das jetzt nicht mehr ausgedruckt auf den Schreibtisch gelegt kriegen, das das trotzdem der gültige Dienstplan ist zB, der da vorliegt.

I: Gibt es andere konkrete/

IP: Also diese Pflicht sich selber zu kümmern, das ist sozusagen diese, also das ist jetzt keine Bringschuld mehr von irgendjemand gibt, habe ich nicht gewusst, hab ich nicht gesehen, sondern das da quasi sehr viel in der Selbstverantwortung liegt, wie man sich die Informationen aus dem Tool einfach rausholt und da hoffe ich natürlich, hoffe ich das alle das hinkriegen, aber auch da wird es wahrscheinlich einen Übergang geben. Es gibt sicher Menschen, ????. Also diese Dinge, aber diese sind ja vorher auch passiert. Das ist ja jetzt nicht so, als wäre das nicht passiert, aber ich glaube da müssen vor allem die die das jetzt aufgesetzt haben, Geduld mit den anderen haben, die halt nicht jeden Tag damit zu tun haben. Das ist ähnlich wie mit Programmen, die man nicht jeden Tag aufmacht, je weniger man täglich damit beschäftigt ist, desto länger dauert es halt das man drinnen ist. Und es gibt halt einige, die arbeiten nur mit dem Ding, und andere, dazu gehöre ich auch, die dann halt ab und zu reinschauen. Und natürlich, je öfter ich reinschaue und je mehr ich mache, desto mehr kapiere ich, aber ich habe es halt, genau, ich komme eher wirklich aus der User/ ich bin reiner User und nicht Mitgestalter. Und ich glaube da wird es dauern, bis wir alle auf einem Level sind. Und dass sich die Level annähern.

I: Gibt es sonst andere konkrete Maßnahmen, die du nennen könntest?

IP: Also natürlich gibt es Homeofficemöglichkeiten, es gab eine lange Zeit Teammeetings auf Zooms, es gab auch lange Zeit die Möglichkeit ??? Meetings zu machen, das heißt, wer da ist, ist da, und wer nicht kommen will, oder Homeofficetag hat, der schaltet sich von zu Hause ein. Das sind schon auch Maßnahmen, die wir viel genutzt haben. Also natürlich haben diese Formate auch einfach diesen anwesenheitspflichtigen Meetings ein bisschen ersetzt.

I: Hast du eigentlich schon Erfahrungen gemacht mit dem digitalen Transformationsprozess oder einen begleitet oder?

IP: Ich glaube das ist so richtig mein erster Prozess digitaler Transformation. Ich glaube ja. The first big one.

I: Das wären jetzt auch schon meine Fragen gewesen. Am Schluss gibt es irgendwas, was du noch gerne hinzufügen würdest zu dem Thema, was erwähnenswert wäre bezüglich des digitalen Transformationsprozess im Kulturbetrieb?

IP: Naja, es ist natürlich, es ist so ein bisschen wie mit vielen Dingen, die während Corona aufgetaucht sind, während Corona war das natürlich ein riesen Thema, auch bei Theatern. Wie geht man damit um, verändert sich alles und nach Corona habe ich jetzt das Gefühl gehabt, alles sind so froh wieder diese Liveformate zu haben, das die digitalen Formate, also zumindest so auf inhaltlicher Ebene jetzt, wieder so ein bisschen verschwunden sind, weil alle dann auch irgendwie wieder was anderes erleben wollten als dieses gezwungene digitale. Das ist glaub ich so der, das worüber wir nachdenken müssen, das was wir jetzt erlebt haben in der Pandemie war ja jetzt auch nicht gewählt, wir mussten es auf das digitale verlagern, weil wir das andere nicht hatten. Aber wie gehen wir mit dem digitalen um, wenn wir beides haben können. Das analoge und das digitale und wofür steht dann das digitale im analogen oder das analoge im digitalen. Also das glaube ich dann muss auch jeder, jede Kunstform, jeder Kulturbetrieb, am Ende vielleicht jede/r Künstler/in für sich beantworten.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

### **Interview 9:**

I: Genau. Dann würde ich starten. Ich würde zuerst einmal kurz die Thematik beschreiben und warum und wieso ich das überhaupt machen möchte und dann in einen Themenblock reingehen. Und der Themenblock teilt sich in einen ganz einen kurzen allgemeinen Teil und dann eben tatsächlich Fragen konkret zur Thematik.

IP: Ja.

I: Warum und wieso? Eben nicht nur auf Grund von Covid-19, wo plötzlich alle im Homeoffice gelandet sind, ist die Digitalisierung plötzlich ein Thema gewesen, sondern eigentlich gibt es das ja schon länger. Eigentlich ist es ja schon länger bekannt, dass das ein Trend ist oder in diese Richtung wird es für viele Organisationen einfach gehen. Das was ich einfach gesehen habe in der Literatur oder auch in Artikeln, dass der Kunst-, oder beziehungsweise der Kulturbetrieb da eher außen vorgelassen wird. Die meisten Dinge beschäftigen sich mit Industriebetrieben, Gewerbebetrieben, aber der Kulturbetrieb ist da so ein bisschen Stiefkindlich behandelt. Aus welchen Gründen auch immer, das sei dahingestellt. Aber meiner Meinung nach ist es gerade auch für den

Bereich wesentlich sich Gedanken zumindest darüber zu machen wo die Reise hingeht hinsichtlich der Digitalisierung. Und mein Ziel ist es, dass ich einen Leitfaden erstelle für Kulturbetriebe in Zusammenhang eben mit der digitalen Transformation, auf Basis vom 3-Phasen Model nach dem Lewin. Da gibt es eben 3 Phasen, die Organisation kann sich dann einsortieren in welcher Phase sie sich befindet. Die meisten werden in der ersten Phase sein und gar noch nicht fortgeschritten sein. Also bis jetzt, nach den Gesprächen, die ich geführt habe, ist es, ist das der Stand der Dinge und dann wird es entsprechend den Phasen auch Handlungsempfehlungen geben. Das heißt, dass das so eine kleine Anleitung ist, oder eine kleine Hilfeleistung, weil, das größte Problem bei Kulturbetrieben sind die fehlenden Ressourcen. Ob das jetzt personelle Ressourcen sind, Expertenwissen, oder einfach auch die finanziellen Ressourcen. Und da habe ich mir gedacht, dass es irgendwie, zumindest einmal als Einstieg, dass ich mal weiß, okay, wie ist die Thematik, was ist da überhaupt zu tun, weil, die meisten wissen einfach gar nicht wie sie anfangen sollen. Und das ist der Zweck und der Sinn der Arbeit und was ich glaube, das einen Mehrwert liefern kann. Und der Themenkomplex, die Fragen sind eben auch so aufgebaut wie das 3-Phasen Model, und ich würde dann mit den Fragen starten, wenn du nicht noch irgendwelche Fragen hast.

IP: Nein, keine Fragen. Ich kenne auch das Phasen Model nicht, ???.

I: Genau. Genau. Das werde ich dir jetzt nebenbei ein bisschen näherbringen.

IP: Frei von der Leber weg, einfach ???, wenn ich was ???, was dich interessiert oder was/ sag einfach Bescheid.

I: Mache ich. Ein ganz ein winzig kleiner allgemeiner Block, mit dem würde ich jetzt einmal beginnen. Seit wann bist du in dem Betrieb tätig?

IP: Ich bin im Betrieb seit 2013 tätig. Zuerst als freiberuflicher Mitarbeiter und dann festangestellt seit 2014.

I: Und was ist deine Position in dem Betrieb?

IP: Offiziell heißt es, also ich, Production Manager, also Produktionsmanager, irgendwann vor ein paar Jahren haben sie mir einen Senior davor hin gepappt. Also ich bin

ein Senior Produktionsmanager. Ja, soll ich sagen, es sagt vielleicht weniger aus als es ist.

I: Genau. Das wäre eh die nächste Frage, was deine wesentlichen Aufgaben sind.

IP: Ja. Meine Aufgaben sind Künstler und Künstlerinnen in der Projektgestaltung zu begleiten und ein bisschen den Reality Check zu machen. Das heißt, ich bin dafür verantwortlich die künstlerische Idee gemeinsam mit dem Künstler, aber auch mit Technikerinnen, mit Behörden, mit Grundbesitzerinnen, mit Vermittlerinnen, mit allen Menschen, die irgendwie an einer Realisierung eines Projekts teilhaben können, gemeinsam umzusetzen. Und darauf zu achten, dass es auf der einen Seite künstlerisch relevant ist, oder dass die künstlerische Idee immer noch repräsentiert ist und der Künstler damit arbeiten kann und die Aussage immer noch da bleibt weitgehend, aber das trotzdem einem Gesetz in der Physik schuldend, unabwickelbar ist. Also dass es auch auf die Besucherzugänge schließt, also Brandschutz ist ein Thema, Fluchtwege, aber auch, dass es finanzierbar ist, dass man es überhaupt sehen kann. Also so, es geht um diese ins reale Leben überführen einer künstlerischen Idee.

I: Mhm. Sehr schön. Und dann stürzen wir uns auch schon in die Phase. Nämlich die erste Phase nennt sich/

IP: Die erste Phrase?

I: Die erste Phrase. Die erste Phase nennt sich Unfreeze, Auftauen. Das heißt, da geht es vor allem darum, zu schauen, erstens wie ist die Ausgangssituation, welche Ziele gibt es, welche Bedürfnisse sind vorhanden, aber auch, welche unterstützenden Kräfte gibt es in der Organisation, aber mit welchen Widerständen muss ich auch rechnen. Also das ist alles in der ersten Phase. Und da würde es mich jetzt interessieren, wie schaust du auf den digitalen Transformationsprozess?

IP: Was würdest du, ich habe es schon kurz beim Durchlesen gedacht, was genau ist digitaler Transformationsprozess?

I: Also, ich muss gestehen, ich sehe es sehr pragmatisch, weil ja mein Ziel auch ein sehr praxisorientiertes ist. Deswegen ist für mich die digitale Transformation, oder der Transformationsprozess alles was du digitalisierst, um das Leben zu erleichtern.

IP: Okay.

I: Also das ist wirklich eine sehr eng-gefasste Definition, aber für mich, für meinen Zweck ist die ???.

IP: Ja. Ja. Okay. Und Entschuldigung. Die Frage, die Frage war?

I: Wie schaust du auf den digitalen Transformationsprozess. Das heißt, was bedeutet der für dich oder für die Organisation?

IP: Ja. Ich finde den ein sehr zentrales Mittel der Abwicklung. Jetzt gar nicht nur wegen Covid, wo wir ständig im Homeoffice waren, wo wir sehr stark drauf angewiesen waren, sondern generell denke ich, für unseren Betrieb, oder für den Betrieb, für den ich arbeite, nachdem es ein international operierendes Unternehmen ist, waren wir immer der Herausforderung der Kontaktaufnahme offen gegenüber. Das heißt, wenn ein Künstler, eine Künstlerin in New York sitzt und wir schnell Informationen brauchen, war das Mittel der Wahl immer die Technik. Angefangen natürlich per E-Mail und bei solchen Dingen, aber auch bei der Übermittlung, in meinem Feld zur ??? von Plänen, von Fotos, von Zeichnungen, von Budgets, Verträgen, die inzwischen digital natürlich immer wieder hin und her gehen, weil es einfach auch zeitlich gar nicht anders möglich ist. Das per Brief zu verschicken, wie es früher mal war, das geht sich einfach nicht mehr aus. Nachdem es auch die Kosten immer ein Thema sind in der Produktionsgestaltung, ist es auch viel günstiger jemandem per E-Mail einen Vertrag zu schicken als ihn für fünf Tage einzuladen. Ihn oder sie. Und damit war immer die Idee sehr stark da möglichst viel digital zu machen oder abzuwickeln, was halt möglich ist. Und Vorbesuche trotzdem durchzuführen, aber sich dann eher auf die künstlerische Abwicklung zu konzentrieren. Also wirklich was, was nicht anders möglich ist dann vor Ort zu machen, und dafür aber auch genug Zeit zu haben. Damit ist digitales Arbeiten immer ein Thema. Es hat sich in den letzten Jahren, aus meiner Sicht, sehr gesteigert natürlich. Über Covid, ich weiß nicht, ob das dann noch ein extra Punkt ist, oder ob ich einfach weiterreden soll. Aber wir waren davor auch schon, nachdem wir eher ??? waren, immer schon bestrebt die Organisationsprozesse digital zu gestalten, was einfach ??? für viele Menschen Zugriff ermöglicht, das ist so das zweite Thema.

I: Welche Chancen siehst du in der Digitalisierung?

IP: Ich sehe ganz viele Chancen in der Digitalisierung. Ich sehe auch ganz viel Probleme in der Digitalisierung. Weil/ Und vielleicht zuerst zu den Chancen. Also ich sehe ganz viel Möglichkeit darin, dass viele Menschen, dass das Teilen von Informationen zum Beispiel leichter für mich ist. Ich hatte ein Projekt mit/ in, also immer wieder amerikanische KünstlerInnen oder auch KünstlerInnen aus Europa, wo ich versucht habe mit offenen Plattformen zu arbeiten, die ein zeitgleiches Entwickeln von Projekten einfach ermöglicht. Und damit, ich bin ein Fan sowieso von Teilung von Information, weil ich glaube, damit kommt man weiter und schneller weiter, und jeder kann sich seine eigenen Gedanken machen und nicht so ??? zuerst denke ich, dann denkst du, dann denke wieder ich, dann wieder du. Sondern überall, wo es möglich ist, vor allem in einer kreativen Entwicklung sollten möglichst viele Menschen mit möglichst viel Basismaterial möglichst viel machen können. So gesehen habe ich schon früh angefangen so Clouds zu nutzen, zum Beispiel für einen Austausch von Informationen. Oder auch für Dokumentationen und Ablagesysteme. Ich versuche es jetzt auch im Team bei uns in der Zusammenarbeit so zu gestalten, dass zum Beispiel ganz viel Zeitpläne, ganz viel Übersichtspläne, Materialien, Dokumente auf unserem Server liegen, wo alle drei zeitgleich drauf zugreifen können. Und da die Zugriffe intern auch möglichst offen auch zu gestalten. Das heißt, dass sich jeder auch die Information holen kann. Ob man die dann holt oder nicht, das ist wieder eine zweite Frage. Also das ganze. Aber, dass prinzipiell die Information da ist. Das hat sich auch bewährt so über die letzten Jahre. Das ist auch so für mich so ein Speicher von Knowhow, der sehr gut funktioniert, finde ich, auch für mich selber, um wieder mal nachzuschauen, jetzt habe ich ein gleichartiges Projekt, warte mal, da war doch eins 2017, weil, solche Gespräche haben wir viel bei mir im Team oder bei uns im Team, dass ich sage, dieses Projekt, ah fünf Musiker auf einer Straße, die irgendwo hin spazieren. Und ??? hat da irgendjemand ein Projekt gehabt, ??? ja ich, damals 2017, schau doch in den Ordner am Server, 2017 Projektname blablabla. Und da kann man sich dann gleich, und je besser der gestaltet ist, desto schneller kann man dann natürlich auch die Information kriegen. Also ich bin ein Fan eigentlich von, lange Rede kurzer Sinn, ich bin ein Fan von digitaler Nutzung der Möglichkeiten, mit genügend Gefahren dabei.

I: Eben. Weil/ Was sind die Herausforderungen?

IP: Dass Menschen, die nicht/ ich bin Technik affin. So! Eigentlich tue ich mir auch leicht. Nur Menschen, die nicht Technik affin sind, verlieren sehr schnell den An-

schluss. Dann, jeder braucht eine Ausstattung zum Zugang. Also die Barrieren sind relativ hoch, dass man sauber, gut, schnell, korrekt in so ein System einsteigen kann. Wenn man das einmal geschafft hat, kann man die Welt erobern. Aber bis man das geschafft hat, ist halt relativ (lang?). Wir hatten zum Beispiel das Thema sehr oft mit Zoom, Zoom Gesprächen, oder bei Projekten, dass es bei uns inzwischen das Internet relativ stabil ist, jeder von uns von der Firma, oder Möglichkeiten hat zu einem Rechner zu kommen und so, aber das ist so dieses, die Blase, in der wir leben, aber sobald du kein gutes Internet hast oder keinen Rechner oder keine Kamera, oder nicht das Knowhow oder dir das Programm nicht leisten kannst und so weiter, bist du raus. Das heißt, du hast keine Chance dich da einzuklinken, aber damit bist du auch raus aus der Infoschleife und bist sofort komplett abgehängt. Was so bei dem Persönlichen nicht so ist, weil, sonst kommst du ins Büro vorbei und wir reden einmal, und dann gebe ich dir ein Papier mit oder einen Ausdruck oder so etwas, und du bist immer, du kannst Teil sein. Und das hängt natürlich auch, denke ich, viele Menschen ab, die keinen Zugang haben, keinen Zugang haben wollen, nicht affin sind oder damit schwer können. Das ist die eine Geschichte. Und die zweite Geschichte ist, dass Information schön ist und gut, aber die reine Information nicht ausreicht, vor allem nicht im Kulturbetrieb, wenn es um ein soziales Ereignis geht. Und damit sich oft auch Dinge missinterpretiert werden oder anders interpretiert werden oder damit sehr viel Lücken entstehen, weil man dem anderen einfach nicht begegnen kann. Und so diese ganze Wissenstransformation zwischen Tür und Angel, zwischen, in persönlichen Gesprächen, oder diese dann viel mehr Konfliktpotential aufweisen, viel mehr Diskussionen sonst aufweisen, die man sonst relativ schnell klären kann. Oder man hört mit einem halben Ohr mit, du, warte mal, da habe ich noch eine Info. In diese Richtung, das fällt komplett weg. Aber auch das soziale Aufgehoben sein im Team was für eine gute Arbeit und eine gute Leistung total notwendig ist. So, das heißt, das heißt, das ist vielleicht zuerst ??? Ziel-lösungsorientiert auf dieses eine Ziel hin, Problem ist nur, meistens ist dieses Ziel halt vordefiniert und da weicht man nicht ab davon, was in Technik, nein, nicht einmal in der Technik wirklich sinnvoll ist. Weil diese ganzen/ weil sich das Ziel auch oft einmal verschiebt. Oder ein anderes Ziel ein bess/ oder die andere Antwort auf die Frage eine bessere Antwort auf die Frage ist. Auf die komme ich aber nur, wenn ich mir begegne und nicht so. Und damit kann man halt immer relativ/ oder es besteht die Gefahr schon nur die gestellte Zieldefinition zu erfüllen und nicht das Beste Ding rauszuholen. Ich weiß nicht, ob du verstehst, was ich meine?

I: Ja. Ja. Ich weiß was du meinst. Ja.

IP: Ganz eine große Gefahr, Vereinsamung von Leuten ist eine große Gefahr, damit auch die Problematik und auch die Freude merkt man, kann es verlieren. Oder, dessen muss man sich halt bewusst sein, dass es umso mehr was braucht. Und auch diese ganze, die ganze ??? Geschichte, weil jeder Mensch ja mehr kann als, als er nur im ???. So. Wir hatten ein Treffen und so und so nebenbei erfahre ich, dass zum Beispiel ein Kollege natürlich Fremdsprachen kann. Ist überhaupt nicht sein Job, ist überhaupt gar nicht sein Auftrag und das ??? auch nicht in der Firma, er macht ganz was anderes, und er kann super viel Fremdsprachen. Was genial ist. Und total wertvoll. Aber das hät/ das kommt nur über persönliche Begegnung tritt das zu Tage. Und eben, das ist ein bisschen die Gefahr der Anonymität gerade durch diese ???, durch die Digitalisierung.

I: Welche Bezüge siehst du im digitalen Transformationsprozess von einem Kulturbetrieb im Speziellen? Die Frage zielt auf das ab, ich hinterfrage, ob der Kulturbetrieb, was den digitalen Transformationsprozess angeht, tatsächlich so anders ist als ein Wirtschaftsbetrieb. Weißt du, ob man nicht gewisse Abläufe oder gewisse Schablonen quasi eine zu eins drüberlegen kann, egal ob das/ und Branchen unabhängig. So.

IP: Ja. Ich glaube, es kommt auf die Größe vom Betrieb drauf an. Sicher, aber ein Betrieb ist ein Betrieb. Ein Mitarbeiter ist ein Mitarbeiter. Also jetzt rein arbeitsrechtlich gesehen. Es stehen verschiedene Sachen in den Budgets drinnen, aber es sind immer Zahlen, die unter dem Strich das richtige ergeben müssen. Natürlich unterscheidet sich das Produkt extrem, was dann hinten auch rauskommt, von anderen Branchen, aber es ist halt, ich sage Ihnen, es ist Freizeitwirtschaft. Wenn es auf einem professionellen Erwerbslevel stattfindet. Sonst ist es Freizeitbeschäftigung. Aber was unterscheidet den jetzt von Theaterspielen. Oder, keine Ahnung, Golfen, an einem Auto herum schrauben, Baumärkte aufsuchen und sich dort Dinge holen und sie draußen einzupflanzen. Also es sind alles, es sind unterschiedliche Motivationsstrukturen dahinter, glaube ich, weil wie bei einem Erwerbsprozess in einer Firma, da gibt es sicher Dinge, die gleich sind und sicher Dinge, die ganz unterschiedlich sind. Wobei, wenn ich so mit Bekannten und Freunden rede, die eher in so in der kreativ wirtschaftlichen Produktentwicklung sind oder auf der Med Uni und dort irgendwelche Forschungsprojekte lancieren, ist es nicht so anders. Denke ich. Aber ja, und jede Branche hat seine Probleme, seine Mythen, seine wir sind ganz anders Ursprünge, und da ist die Kultur vielleicht in der Form dabei, weil sie einfach auch eine gewisse Wolke bilden müssen, zu-

mindest in Österreich, und da einfach auch eine ewig lange Geschichte dahintersteckt und ein ewig langer Auftrag. Also vom ??? angefangen, das muss man, das ist ja schon eine Zeit her und das ist halt die Elektrotechnik nicht so. Die haben vielleicht andere Mythen, die sie erfüllen müssen, aber gut, ich würde es eh, ja, schwierig. Aber ich glaube, ich glaube schon, dass es Parallelität gibt.

I: Also, ich auch. Also besonders wenn man sich einfach gewisse Abteilungen anschaut. Also ich sehe das schon in Abteilungen, und zum Beispiel ein Rechnungswesen Controlling, das unterscheidet sich jetzt nicht groß, also die sind alle irgendwie gleich, weil, die Anforderungen gleich sind und die gesetzlichen Anforderungen ja auch. Also da gibt es ja auch einen Rahmen, den man erfüllen muss. Das heißt, die kann man durchaus vergleichen. Wo es natürlich problematisch ist, das sehe ich in deiner Arbeit, also in der Projektarbeit, weil ihr ja auch mit künstlerischen Aktivitäten zu tun habt. Und da eine Digitalisierung zu machen ist glaube ich herausfordernder. Weil du halt gewisse Abläufe hast, eben wo es nicht unbedingt einen Rahmen gibt. Weißt du was ich meine?

IP: Ich weiß ???, ich meine unserer, der Job bei mir ist halt, ich meine, deswegen taugt/ deswegen habe ich ja auch so einen Spaß dran, weil er sehr sehr unterschiedlich ist. Das heißt, du hast Teile, die sind ganz auf der Rechnungswesenseite, wenn es um Behörden geht, Ansuchen, Ortsbilder, Statik, Tribünenbau, also da kannst/ da bist/ da hast du Gesetzgebungen, gewisse Normen, die musst du erfüllen, da hast du Abschnitte, also da geht es nicht. Man kann versuchen zu verhandeln, aber ??? da vollständig jetzt von oben nach unten, nein. Und dann geht es natürlich bis rein ins Künstlerische, das sehr wenig nach Standards funktioniert eigentlich. Was wieder schwierig ist, aber/ und einzigartig, aber das ist halt, die Range ist sehr groß.

I: Genau.

IP: Und damit ist der Verlauf auch sehr groß. Aber ich denke mir auch, wenn ein, um mal ganz einen blöden Vergleich zu bringen, wie gesagt, ich brauche noch ein bisschen, ich bin noch nicht ganz wach, wenn ein Mediziner eine Knie-OP hat, dann hat er zwar ein Knie, ja, aber das Knie, wie es drinnen dann ausschaut, das denke ich mir, ich bin zu wenig Mediziner, aber es wird auch seine Spezifika und so und auch in/ und auch in dem Projekt, klar.

I: Ich denke mir nur, weißt du, da wo ein kreativer Prozess involviert ist, ist die Frage, wie man den digitalisieren kann. Du kannst Tools zur Verfügung stellen, eben wie du sagst, dass man einen Informationsaustausch hat, ich glaube, das ist ein wesentlicher Punkt, aber ist das dann schon Teil des kreativen Prozesses?

IP: Was ist der kreative Prozess? Das ist diese Geschichte. Eine Freundin von mir, eine Autorin, hat gesagt, Kreativität wird oft missverstanden, weil, die künstlerische Leistung besteht aus 90 % Transpiration und 10 % Inspiration. Und alles was Transpiration angeht ist Technik, ist Üben, ist Machen, ist Verwerfen, ist Neu machen, und 10 % Inspiration. Natürlich, Inspiration holt sich jeder von wo anders. Aber vom Prinzip, das Bearbeiten, Abarbeiten, Strukturieren, Lösen und so weiter ist/ da ist vieles auch digital möglich, aber natürlich auch sehr vieles dann nur ??? ganz zum Schluss geht es um das Erlebnis. Und das Erlebnis, wenn du es nicht als digitales Erlebnis planst, was während Covid jetzt auch ein Thema war, sondern als Realerlebnis vor Ort, und da ist jetzt wurscht, ob es eine Ausstellung ist oder Theater, Musik, Crossover Konzert bis hin zu einem Vortrag, der ist was anderes, ob du den digital siehst oder vor Ort in einer Live-Situation, weil so viel mehr dazu gehört. Und deswegen glaube ich, natürlich, das braucht einen gewissen Anteil an Live-Erlebnis das du nur vor Ort gemeinsam haben kannst. Weil die Musik kannst du zuhause 100 Mal anhören über tolle grandiose Anlage, sobald ein Musiker Live auf der Bühne ist, ist es was anderes.

I: Stimmt. Hast du schon Erfahrungen sammeln können in dem Bereich des digitalen Transformationsprozesses, hast du einen begleiten können, oder?

IP: Wir sind stä/ ja, ja Erfahrung ja, das hat sich so natürlich entwickelt, also wir sind ständig in der digitalen Transformation, würde ich sagen. Bei mir waren es vor allem, eben was ich eh schon vorher gesagt habe, mit Cloud-Systemen, die zu etablieren. Ich versuche jedes Jahr verschiedenen Künstlern, weil wir jedes Jahr eigentlich mit anderen Künstlern arbeiten, abzuklären, inwieweit sind die willig und fähig digital Dinge auszutauschen und versuche da zumindest deren Prozess, und damit auch meinen, zu transformieren. Beziehungsweise, wenn Künstler immer wieder, und das ist jetzt auch das Tolle, kommen mit neuen Lösungen und Ideen und irgendwelchen Sachen, die sie gerade erfinden oder erfunden haben oder irgendwo anders mitbringen, von denen man sehr viel lernen kann. Und die sind teilweise real, teilweise digital. Wir versuchen halt intern auch recht viel, vor allem auch in letzter Zeit, digital so weit zu transformieren, dass wir, ja, möglichst gut arbeiten können, beziehungsweise interessiert es mich

auch. Ein Beispiel sind so 3D-Rundgänge zum Beispiel von ??? die wir machen. Das heißt, davor, wo wir auch wieder, und auch wegen Covid und dieser Reisebeschränkungen, angefangen haben Räume mit einer ??? auf 2D aufzuzeichnen und dann kann der Künstler, die Künstlerin irgendwo, wo auch immer, dort durch mit einer ??? Brille, wenn es ist, oder sonst über den Rechner sich die Räume noch einmal anschauen und durchgehen. Beziehungsweise, wir können es auch, wenn wir irgendwelche technischen Planungen machen oder weiß ich nicht, wo ist denn jetzt genau die Steckdose, wo ist denn jetzt genau die Treppe, wie schaut denn die/ Dann geht man einfach noch einmal rein, schaut es sich an und muss niemanden belästigen, weder wegen Öffnungszeiten noch wegen Masken noch sonstigem. So gesehen sind wir da ständig auf der Suche in die Richtung. Wir müssen nur langsam aufpassen, dass wir nicht zu viel, zu digital werden.

I: Was heißt das?

IP: Das man glaubt, dass man diese, das künstlerische Projekt zu 90 % fertig denken kann und dann in einen Raum reinsetzt und schon ??? kann. Und ganz viele glauben dann, ah Moment mal, die Farbe passt, oder das Match passt oder so und dann sitzt das Publikum da und dann ??? die Pläne, machen wir 3D-Model, machen wir Sketch up Model, da können wir drehen und wenden aus verschiedenen Angeln und so weiter und so fort, und dass wir nicht mehr das vor Ort dann anmessen. Und das ist glaube ich, einer der größten Fehler überhaupt, weil es vor Ort was anderes ist. Was schon reicht, da ist ein Fenster und das wirft irgendwie um 12 Uhr Mittag, wenn es stattfinden soll, genau grad ein blödes Streiflicht genau auf die Leinwand und du siehst nichts. Und das dürfen wir nicht übersehen, dass es immer noch ein Real Live Happening ist und nicht/ und das ist so, das geht nicht ohne. Und ohne reale doppel Abprüfung. Oder der Klassiker, Entschuldigung wenn ich ???, Samstag 12 Uhr, Österreich, jedes Mal, Samstag 12 Uhr, ganz viele Menschen vergessen, dass wir da einfach nichts machen. So. Und wenn wir doch nicht den Samstag ??? hilft es mir auch nicht den Donnerstag davor dort zu stehen, ich sage 12 Uhr, das, das sind die Lichter, das sind die Schatten, passt, ??? Sonnenaufgang, Sonnenuntergang, alles gut, super Sache, machen wir so. Ja, Samstag ist Samstag 12 Uhr, ????. Und da ist halt bei uns die Hölle los.

I: Stimmt. Aber gibt es eigentlich ein einheitliches Ziel was die Digitalisierung anbelangt, oder Strategien oder macht man das einfach alles on the go?

IP: Es gibt schon in gewissen Bereichen Ziele und Strategien, das sicher. Also, da sind wir aber eher wieder in der ??? Buchhaltung, dass wir versuchen, so wie Papier zu sparen, elektronische Rechnungen zu machen, elektronische Ablagen zu machen, Serverstrukturen zu machen, Verträge eben abzulegen, also diese Randpläne, Fotos, solche Dinge gemeinschaftlich abzulegen aber möglichst ???. Da gibt es sicher ein gemeinsames Ziel. In der konkreten Arbeit mit den eitlen KünstlerInnen kommt es total drauf an, was es ist. Allein einmal, lebt der Mensch in Graz oder nicht. So. Oder ist der ??? oder nicht. Was für eine Art von Projekt ist. Und so weiter. Also es gibt ganz/ und davon hängt es ein bisschen ab inwieweit man digital transformiert, oder was man für digitale Tools einsetzt oder einsetzen kann, und das ist jedes Mal unterschiedlich. Also, das kommt ein bisschen auf die, was ich vorher gesagt habe, von der ??? Behörden-geschichte bis hin zu der künstlerischen Umsetzung hängt es total davon ab was man einsetzen kann.

I: Was glaubst du, wer den Prozess besonders unterstützen könnte?

IP: Jeder. Nein, das/ ich glaube man kann/ jeder der Rahmenbedingungen schaffen kann, kann den Prozess unterstützen. Ob es dann wirklich/ ob wirklich zugegriffen wird, darauf zugegriffen wird oder nicht, hängt von so viel anderen Faktoren ab, die sehr persönlich, individuell sind, aber auch künstlerisch begründet, finanziell begründet, also es gibt ganz ganz viele definierende Variablen, die man sich dann erst im Einzelnen anschauen muss. Aber ich glaube wirklich gut unterstützen kann man mit Rahmenbedingungen. Also hat jeder einen Rechner, hat jeder ein Internet, hat jeder Mensch ein Programm, wenn der, die, das, das nicht kann, gibt es jemanden, der Ansprechpartner ist im Büro dafür, möglichst niederschwellig und emphatisch. Gibt es eine Kultur in der Firma, die prinzipiell solche Sachen unterstützt, oder wird irgendwie davon ausgegangen, dass jeder das kann. Gibt es mehrsprachige Protokolle. Also so was. Wird, ja, wird es wertschätzend behandelt. Also das meine ich mit der, also nicht nur Infrastrukturelle Rahmenbedingungen, sondern auch kulturelle Rahmenbedingungen. Und so gesehen kann das glaube ich jeder im Betrieb machen.

I: Das gleiche gilt dann wahrscheinlich auch für den Hinderer, wer der größte Hinderer ist. Mhm.

IP: Natürlich. Ich meine, es gibt natürlich klar den gleichen, die Knockouts. Das heißt, wenn der Betrieb nicht jedem Menschen und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit auf In-

ternet und einen Rechner gibt, sondern sich das jeder selber finanzieren muss, dann ist das halt gleich einmal schwieriger. So, also das ist natürlich wieder die Kategorie des Hindernisses, wie hoch der Berg auch immer ist, aber klar, das glaube ich schon, dass jeder da Ermöglicher und Hinderer ist.

I: Weil, dann kommen wir in die zweite Phase. Das ist das Moving. Das heißt, da soll sich dann was bewegen. Da soll dann die eigentliche Veränderung stattfinden und welche Schritte muss man dafür planen um eben das Ziel zu erreichen. Oder, welche Schritte sind notwendig, um die positiven und negativen Kräfte, die da vorhanden sind, zu beeinflussen. Und da würde mich jetzt interessieren wie die Umsetzungsplanung ist in der Organisation, beispielsweise in personeller oder technischer Hinsicht? Weil, gibt es eine Umsetzungsplanung, gibt es irgendwie/ wie schaut es mit der Technik aus, ist die Technik ausreichend vorhanden, um den Prozess zu unterstützen. Oder ist auch das Personal, und wie schaut es aus, ist das Personal geschult, um die Schritte überhaupt umsetzen zu können, die man möglicherweise geplant hat?

IP: Also was mich betrifft, finde ich das schon. Dass sowohl infrastrukturell als auch personell die Möglichkeiten bestehen, so Transformationsprozesse zu machen. Dass auch ein Interesse da ist, das zu fördern und umzusetzen, sowohl finanziell als auch personell. Ob es dann persönlich bei jedem Menschen so ankommt, ist immer die Frage, wie weit man geht, wie weit jeder Mensch sich dort hinbewegen muss. So. Manche Leute, wie bei mir, ich bin eher Technik affin, wie gesagt, mir macht so was Spaß und ich finde, wenn man dann ???) triggert, Menschen oder Kollegen, Kolleginnen, die nicht so Technik affin sind, die haben halt größere Troubles damit. Da gibt es aber auch Kolleginnen im Betrieb, die sich dem annehmen können, und die auch die Aufgabe haben im Betrieb alle Menschen so weit zu unterstützen digital arbeiten zu können. Mit besserem und schlechterem Erfolg. Also das ist wieder die zweite Ebene, was funktioniert und was funktioniert nicht. Aber vom Prinzip habe ich schon den Eindruck, dass es unterstützend gehandhabt wird, weil es einfach auch einen riesen, riesen Benefit hat, eben gerade wenn es international arbeiten betrifft.

I: Was glaubst du, welche Personenkreise sind deiner Meinung nach am meisten in den Prozess involviert, oder sollten integriert werden?

IP: Am meisten involviert sind glaube ich die Personen, die eben diese Ansprechpersonen sind. Die prinzipiell auch eben den Transformationsprozess vom Prinzip auch

operativ abwickeln. Also klar, Serververantwortliche, wer checkt E-Mail-Adressen, wer schaut auf die Homepage, wer programmiert das Ganze. Also die wirklich Hand anlegen an das ganze Ding. Natürlich auch strategische Entscheider. Allerdings treffen (hier sehr viel?) strategische Entscheidungen und damit ist das natürlich auch ein Thema. Und wie viel dann jeder sich, ja, und dann hängt es/ auch von Jahr zu Jahr ist es wirklich wellenartig. Wenn da bei uns eher für/ wir haben immer wieder Kollegen, Kolleginnen, die arbeiten zum Beispiel mit Videos, oder wenn wir eine Ausstellung haben, wo ganz viele Videos stattfinden, dass sich eher im digitalen Bereich bewegen, als wenn du ganz viele Skulpturen hast. Das heißt, da machen wir natürlich auch einen Schub, einen Entwicklungsschub im Wissen, im Knowhow, im Umgang sowohl mit Programmen als auch Handling und Informationsgestaltung. In diese Richtung. Ein anderes Jahr, da haben wir so ein bisschen liegen, dass wir ganz viele Skulpturen und Sachen im öffentlichen Raum machen, die sehr wenig jetzt operativ im Grund an dem Kunstwerk arbeiten digital sind. So ändert es sich es von Jahr zu Jahr. Das kann ich halt nur für meinen Bereich sagen.

I: Ja klar.

IP: Inwieweit das jetzt in der Kommunikation Werbung passiert oder ich denke immer zentrale Services, also wie Buchhaltung oder solche Dinge, da ist es vielleicht stabiler.

I: Und dann kommen wir zur letzten Phase schon. Theorie.

IP: Wenn ich zu lange bin oder so, musst du es sagen.

I: Nein, alles gut. Und die letzte Phase ist das Refreeze. Das heißt, da geht es um's Einfrieren. Nämlich diese Veränderungen sollen ja auch nachhaltig quasi in die Organisation integriert werden und es soll ein Gleichgewicht zwischen den Kräften geschafft werden. Und da würde es mich interessieren, wie gewährleistest du oder ihr, dass diese Veränderungen oder diese Sachen, die du integrierst oder implementierst, auch tatsächlich nachhaltig in Betrieb bleiben?

IP: Ich habe vorher schon den Server angesprochen, wo wir versuchen, möglichst gut Dinge abzulegen wenn das jetzt digitale Informationen sind, also eher ????. Meinst du eher das Wissen im Umgang mit digitalen Dingen oder auch Informationen?

I: Auch Informationen, klar.

IP: Ja. Okay. Ja, wir versuchen das alles so weit zu dokumentieren und alle Jahre so weit auch am Server abzulegen, damit man dann digital drauf zugreifen kann. Auch über die Vorjahre hinweg. Wir versuchen Schulungen zu machen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, oder Angebote zu setzen, dass man verschiedene/ zum Beispiel neue Programme lernt. Oder Dinge die so auch Basis sein können auch allen Menschen zu ermöglichen sich bei uns weiterzuentwickeln. Ja also, wir arbeiten zum Beispiel viel mit Auto cut, oder mit Sketch up oder so irgendwie so Visualisierungsprogrammen, Datenbankprogramme, solche Dinge, wo wir in der Zeit wo wir vielleicht nicht ganz so viel zu tun haben, versuchen auch Fortbildungen zu machen. Das dann zu saven, ist immer ein bisschen ein Thema, weil es natürlich die persönliche Weiterentwicklung ist. Und da gibt es dann zwar Handbücher und Protokolle und wir bitten halt alle Leute irgendwie auch anderen Menschen zu erzählen was sie so tun. Das ist mal besser, mal schlechter. Aber was sicher am ehesten auch bleibt, gesaved ist und überdauert sind so diese digitalen Häuser, die wir bauen, oder die wir gebaut haben über die letzten Jahre, jetzt Server, Internetstruktur, Homepages, digitale Archive, Datenbanken, die wir immer wieder versuchen zu, vital zu halten quasi. Dass wir sie nicht zum, zum, wie sagt man das jetzt, halt eine gute Nutzung möglich zu machen, dass nicht irgendwelche Karteileichen drinnen liegen. ???.

I: Wo siehst du Probleme?

IP: Dass die oft nicht vital gehalten werden. Dass wir so eine Datenbank erstellen, jetzt Wurscht, ob es jetzt eine Adressdatenbank ist oder eine Lagerdatenbank oder was auch immer, wenn die nicht gewartet ist, befüllt und dementsprechend mit Liebe versorgt wird, dann ist sie meist bald einmal eher ein Abdruck von damals und nicht real. Und da müssen wir uns halt ein bisschen ranhalten, weil, es ist nicht oft die Arbeit, die man am liebsten macht. Hilft aber dann total in der aktiven Arbeit. Ja. Aber sonst, nachdem wir wie gesagt, auch durch Covid sehr ??? waren, haben wir da glaube ich schon noch einmal einen zweiten Sprung gemacht, dass viele Leute sich auch drum gekümmert haben, wie komme ich denn auf den Server, was liegt denn da alles, wie funktioniert denn das überhaupt. Weil es einfach anders gar nicht möglich war. Und diesen Schwung mitzunehmen ist sicher eine Herausforderung, aber sicher auch glaube ich, ein gutes Ziel.

I: Weil, das wären auch schon meine Fragen. Gibt es noch irgendwas was du hinzufügen möchtest, was du besonders wichtig oder erwähnenswert findest, in Bezug auf die Thematik des digitalen Transformationsprozesses eben in einem Kulturbetrieb?

IP: Was ich wichtig finde ist, dass es eine komplexe Geschichte ist. Dass es wirklich um eine mögliche Balance geht zwischen Digitalisierung und Realität, die in einem Kulturbetrieb in beide Richtungen ausschlägt. So. Leute, die sich total zurückziehen und nur in der Reali/ nur in der Realität entwickelt wird. Aber die quasi gar keine Digitalisierung zulassen, weil es ist ja, Kultur ist ja was, was man erlebt und Kultur ist ja was, was man macht und wo man Menschen trifft und so weiter, und Leute, ??? Leute, die vor lauter Covid und sonst nur mehr auf Servern arbeiten und Zoom Gespräche machen und Zielorientiert, aber gerade dieses eine Ziel, arbeiten. Weil weder das eine noch das andere ist richtig, finde ich. Sondern da braucht es, braucht es eine Balance, die inzwischen aber für alle Menschen eine riesen Herausforderung ist. Und da müssen alle irgendwie zueinander finden und dürfen es nicht übersehen. Und das ist halt oft einmal was ich ??? Kulturbetrieb in Österreich sehr stark diese Traditionsorientierung, die schon okay ist und die schon wichtig ist, und man muss wissen wo man hinkommt oder herkommt, aber die halt natürlich auch ganz viel, ganz viel zu macht und ganz viel verunmöglicht, wo jetzt die Frage ist, warum das so ist, da müsste man in die einzelnen Betriebe hinein, noch einmal genauer hineinschauen, was es jetzt wirklich ist. Ob es jetzt persönlich ist, oder strukturell oder vom Finanziell, Finanzgeber so verlangt. Keine Ahnung, dass Erfolg zum Beispiel nur an Auslastungszahlen gemessen wird, da hast du gar nicht viel andere Chancen, wie willst du denn eine Auslast/ also wenn das meine einzige Begründung ist warum ich Geld kriege und warum nicht, na dann muss ich irgendwie verstärkt real denken. Kann ein Thema sein, kann ??? gibt es Millionen verschiedene Gründe. Aber das ist glaube ich das Wichtigste, die, oder rauszufinden und es nicht zu übersehen, dass es immer noch um Erlebnisse geht. So. Und dass es immer noch Freizeitwirtschaft ist. Das heißt, immer noch um freizeitliche Besonderheiten und Erlebnisse und dass die Menschen immer noch sich einfach entscheiden können woanders hinzugehen. So. Ja. Ist eine lange Geschichte. Und jedes Kunstwerk oder jede künstlerische Idee glaube ich den richtigen Platz hat, wo sie stattfindet, das kann Online sein, das kann aber auch ??? sein, das in einer Stadt sein, das kann am Land sein, das kann überall sein, nur, das muss das Ziel sein, so, die möglichst Beste der Präsentation des künstlerischen Erlebnisses für den Besucher oder die Besucherin so. Und ja, die Balance muss man halt schaffen.

I: Super. Dankeschön.

**Interview 10:**

I: Hallo, kannst du mich hören.

IP: Hi. Ja.

I: Prima. Hast es ja eh noch prima in der Zeit geschafft.

IP: Ja, die ist einfach früher gekommen und dadurch hat das, es war einfach nur, ich bin halt in der Arbeit und es war einfach sehr/ ??? gebraucht für die Künstler, immer mit den Lampen gespi/ und genau. Es ist halt, ja.

I: Der typische Alltag.

IP: Ja, willkommen im Theater.

I: Super. Vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst für mich.

IP: Ja klar.

I: Zwei Sachen, ich habe eine Baby-Tochter hinter mir. Das heißt, falls ich mal verschwinde, ich bin da, aber vielleicht ???.

IP: ja, beim Kind. Passt schon.

I: Und das Zweite ist, ich würde das Gespräch aufzeichnen.

IP: Ja.

I: Weil ich es ja, ja, transkribieren muss, dann in weiterer Folge. Zum Ablauf vielleicht kurz, ich würde noch einmal kurz was zum Thema sagen, warum und wieso, und dann in einen Frageblock einsteigen.

IP: Ja. Warte kurz. Ich muss, jetzt muss ich kurz weg, weil-/

I: Alles gut.

IP: das war es schon.

I: Alles gut. Auf alle Fälle eben würde ich mit einem allgemeinen Teil starten und dann in einen Frageblock, ja, reingehen. Der Grund, warum ich mich für dieses Thema entschieden habe ist, auf Grund von Covid 19 plötzlich alle im Homeoffice gelandet sind, sondern dieser Trend der Digitalisierung geht ja eigentlich schon länger.

IP: Ja.

I: Nur, bisher ist es ja alles so ein bisschen stiefkindlich behandelt worden und man hat das glaube ich nicht wirklich ernst genommen. Und besonders im Kunst- und Kulturbereich ist es noch stiefkindlicher behandelt worden, beziehungsweise in der Forschung liest man eher so Berichte von Wirtschaftsbetrieben oder Industriebetrieben, und ich habe mir halt gedacht, dass da auch im Kunst- und Kulturbereich, das wesentlich ist, dass man da auch daran teilnimmt. Auch für die Existenz eigentlich. Und deswegen ist das Ziel der Arbeit dann auch eine Art Leidfaden zu erstellen für Kulturbetriebe anhand vom 3-Phasen-Model nach Levin. Das heißt, die Organisation kann sich dann einteilen in welcher Phase sie sich befindet und kriegt dann so Handlungsempfehlungen von mir. Und dieses Phasen Model, so ist auch der Fragenblock von mir aufgebaut. Das heißt, es sind 3 Phasen, in die man sich einkategorisieren kann und zu denen würde ich dir Fragen stellen. Zu Beginn gibt es einen ganz einen kleinen allgemeinen Block zu dir und deiner Person, und dann würde ich in die tatsächlichen Fragen einsteigen, wenn du keine Fragen hast.

IP: Mhm.

I: Dann, seit wann bist du im Betrieb tätig?

IP: Als Freelancer seit 2012 und angestellt seit 2014.

I: Okay. Und was ist deine Position im Betrieb?

IP: Ich bin Veranstaltungstechniker mit dem Schwerpunkt ja.

I: Den Schwerpunkt habe ich jetzt leider nicht verstanden.

IP: Werbung, Video.

I: Ah, okay. Und was sind da deine wesentlichen Aufgaben dabei?

IP: Auf und ab. Video Equipment, Betreuung der Personen, die das halt gestalten oder halt irgendwie so und dann, wenn wir Livestreams haben, dann den Livestream ausbauen, betreuen. Also so alles was Video ist.

I: Okay. Verstehe. Dann würden wir auch schon tatsächlich zu Fragenblock kommen, und die erste Frage, der erste Block, sagen wir so, nennt sich Unfreeze. Das heißt, da geht es darum, was ist die Ausgangssituation, welche Ziele gibt es, welche Bedürfnisse sind bei uns hier vorhanden, mit welchen Widerständen muss man rechnen, aber welche unterstützenden Kräfte gibt es auch. Und da würde mich jetzt interessieren, wie schaut du auf den digitalen Transformationsprozess?

IP: Na ??? ganz ein wichtiger in Wirklichkeit. Also ich glaube, wie du es eben Eingangs schon erwähnt hast, ist das halt am Theater, speziell sage ich jetzt mal, am Theater irgendwie ein bisschen vorbeigezogen und hat mit Corona gewisse Kräfte entfesselt, die aber auch bei uns mittlerweile wieder sehr reduziert sind. Also das muss man auch dazu sagen. Also ich finde, das war so ein Pick und da haben wir also ganz viel gestreamt und uns sehr coole Formate überlegt und auch eine irrsinnig große Reichweite gehabt. Mittlerweile auf eigentlich ein Format wieder reduziert worden.

I: Okay.

IP: Weil man sich noch größere Häuser anschaut, die haben ja irgendwie fast gar nichts gemacht. Also das ist glaube ich schon so eine/ und es war schon immer wieder Thema. Es geht schon darum, dass die Leute wirklich ins Theater kommen. Also das ist schon so ein großer, großer Punkt, dieses erleben und Ding. ??? Digitalisierung statt. Also das ist schon auch ein Ding. Also sei es jetzt in den, wenn man sich Tonpulte anschaut, Lichtpulte anschaut, Lichter anschaut, die einfach digital werden, da passiert ??? voll, voll. Es ist auch, auch, man kann sich jetzt bei uns zum Beispiel die

Abendprogramme als PDF über den QR Code runterladen. Also das ist ja schon auch ein Teil von, das ist ja immer die Frage, was ist schon Di-/ wo fängt Digitalisierung an, ja. Fängt es vielleicht schon beim Ticket an, das ich mir jetzt runterlade und so halt dann am Handy ??? zeige und das wird dann irgendwie auch bei uns mittlerweile gescannt. ???mal schon in kleinen Dingen ein Wandel passiert. Vor allem im Großen sind es halt eben so was wie Gesprächsformate ??? als Livestream zeigen oder als Livestream eigentlich irgendwie als Gastspiel ??? ja total spannende Sache eigentlich ist. Also dass du Online-Format trotzdem um die Welt schickst. Voll. Also eben wie ??? also das ist dann voll, ja.

I: Und welche Chancen siehst du im digitalen Transformationsprozess?

IP: Na ich glaube eben einerseits die Reichweite, die man absolut steigern kann. Man, ich glaube, man schafft so auch eine, eine gewisse, würde eine ??? Barrierefreiheit schaffen. Also es ist ja irgendwie dann, und sei es ob jetzt die Barrieren körperliche Behinderungen sind, oder ob die Barrieren ist, ich habe ein kleines Kind und kann mir jetzt um 20:15 Uhr ein Stück anschauen, kann aber jetzt nicht ins Theater gehen. Also so sehe ich das ????. Es gibt ja in Wien-/

I: Mhm.

IP: Hm?

I: Ja.

IP: Also das, es gibt in Wien auch das (Porgie ?) und Beth, und die haben es ja wirklich ???da einen ??? aufzubauen, mit dem Ding, dass die, ich glaube es ist einfach ??? einen gewissen Betrag, der dann aber direkt auch zu den Künstlern, oder einfach auch den Künstlern weitergegeben werden. Deshalb sind auch die (??? sehr interessiert dran da Publikum zu akquirieren und gibt Ding dann, ??? Anlagen zuhause irgendwie besser auf??? und einen guten Ton auch haben. Also das ist schon ein, also das ist glaube ich die eine oder der eine Block an Chancen. Das andere natürlich, dass man wahrscheinlich wieder in dem Fall auch schon ??? geschaffen hat im, gerade im Theater, also das ist immer dieses Streaming oder Streaming Technik. Da ist schon wieder was aufgemacht worden, wo es früher kein Personal gegeben hat. ????. Ja.

I: Wenn es Chancen und Potentiale gibt, gibt es natürlich auch Herausforderungen, wo siehst du die Herausforderungen?

IP: Ganz, bei uns ganz basic ??? mal funktioniert, mal nicht funktioniert. Die Kosten sind sicher ??? es ist einfach ???, ob ich jetzt irgendwie im Theatersaal sitze oder zuhause sitze. Also das muss man einfach schon auch ???, also nicht zu verachten. Ich glaube es müsste einfach zusammengehen. Also es ist sonst wirklich, dass nur das eine, das ist auch nicht das Wahre, ja. Also weil jetzt, das lebt ja wirklich davon, dass du dann zwanzig vor acht herkommst, irgendwie noch plauderst und in der Gruppe ein bisschen plauderst und kein ??? oder kein hakendes Interview. Die Perspektive ist eine ganz eine andere, weil, der das schneidet live gibt dir ja die Perspektive vor. Das heißt, selbst wenn ich nur eine Totale mache ist das ein ganz ein anderer ???. Das würde ich als ???, ja.

I: Ja. Also welche Bezüge siehst du im digitalen Transformationsprozess von einem Kulturbetrieb im Speziellen? Die Frage zielt da drauf ab, weil mich interessiert, ob da der Kulturbetrieb da tatsächlich so speziell ist, oder ob da der digitale Transformationsprozess eigentlich Branchen unabhängig ist. Von auch was gemacht werden kann, inwieweit man gehen kann, so.

IP: Hm. Also ich glaube, dass wahrscheinlich jede, also wahrscheinlich ist es allgemein. Das stimmt voll. Also ich glaube, der ist gar nicht so speziell, der Kulturbereich, aber wahrschein-/ also es findet, oder puh, ich glaube er ist nicht speziell, aber ich glaube, dass es für jeden Bereich dann doch wieder was Spezielleres gibt. Also ich glaube, so kann man das, also es ??? Digitalisierung und die muss stattfinden, oder findet zu einem größten Teil stattfindet. Ich glaube in Österreich in vielen Bereichen sehr schleppend statt. Das muss man einfach auch sagen. Also ich glaube, da sind wir, ja, also wenn man, also ich studiere nebenbei Medienpädagogik und wenn man sich einfach anschaut, was in Schulen nicht passiert, ja, und wie sich das zart und auch bei uns zart es sich, ja. Weil eben, wir haben keinen ???. Also wenn es mal einfach an diesen Basics scheitert, ja, also das ist ein, funktionierendes Internet ist, oder funktionierende Computer, ja, das sind für mich so mal so, oder für Handys, wenn diese Tools schon nicht da sind, dann wird es, dann wird es mühsam. Also das, voll.

I: Verstehe. Welche Aspekte siehst du kritisch?

IP: Also im Speziellen ??? allgemein jetzt bei uns im Kulturbetrieb oder generell?

I: Beides.

IP: Generell kritisch sehe ich, dass die Menschen eben damit alleine gelassen werden.

I: Mhm.

IP: Eben und Tools und aber das überhaupt nicht begleitet wird. Also eben, das fängt in der Schule an, Grundkompetenz als Fach, aber ich meine, das ist 2022 und wir schreiben noch immer auf Tafeln. Eben und auch dass, also ich habe das Gefühl, dass Menschen viel mit ihren Ängsten da einfach alleine gelassen werden. Also dass da auch, also auch die Angst vom Theater, dass sozusagen irgendwann ersetzt werden zu können durch Kameras, also das ist glaube ich, da passiert was, aber passiert auf der anderen Seite viel zu wenig, dass man sagt, nein, das kann es ja auch nicht sein und das wird es auch nicht sein. Aber es werden, es werden zu wenig Chancen aufgezeigt, glaube ich. Also ich sehe eher sozusagen den ??? den Digitalisierungsprozess, das ist großartig, ja. Also das hat so viel Potential. Ich glaube, da ist noch so viel offen, was wir uns jetzt gar nicht vorstellen können was da passieren kann und was passiert. Und was man natürlich, aber das ist halt so schwierig, natürlich bringt die Digitalisierung ??? also glaube ich, das was schon da ist, dass man das, das gewisse Jobs verloren gehen, ja, oder ja, verloren gehen oder irgendwann ????. Andererseits machen sich wieder neue Jobs auf oder vielleicht hilft ????, dass wir dann nur noch ganz wenig arbeiten, oder wir müssen irgendwie nur noch vier Stunden am Tag arbeiten. Keine Ahnung, zum Beispiel irgendwelche Buchhaltungssoftware, ja, die einfach schon wesentlich besser buchen als irgendein Buchhalter, ja. Also wo du dann vielleicht auch nur noch einen brauchst, der kontrolliert, aber, also ich glaube, da steckt ganz viel Potential dahinter, wenn das halt richtig eingesetzt ????. Also das, voll.

I: Mhm. Wer glaubst du, könnte den Prozess verhindern, oder nicht verhindern, oder hindern? Wo siehst du Widerstände?

IP: Schwierig. Ich habe bei mir so wenig Widerstände. Also es ist, wenn ich es global sehe, dann, da sind es eben so was wie wahrscheinlich Regierungen, die einfach nicht genug eben Tools zur Verfügung stellen oder die sozusagen ???, das könnte einfach so ein Hinderer sein, wenn ich irgendwie diese Tools, das heißt also Glasfaser Internet

und und und jeder Bürger bekommt einen Laptop für zuhause und kann einfach/ Also so was. Ich glaube, ????. Und ich glaube/

I: Wie haben die Künstler das angenommen, während Covid, dass eben neue Formate entwickelt werden mussten. War das immer einfach mit denen zu kooperieren oder war da auch eben, keine Ahnung, eine Art von Respekt oder tatsächlich auch eine Art von Widerstand, dass man sagt, nein, so kann ich nicht, so will ich nicht, das ist nicht meins?

IP: Nein, es hat ganz wenige gegeben, die gesagt haben, sie machen es nicht, sie wollen es unbedingt live zeigen. Also wirklich ein verschwindender Prozentsatz. Ansonsten haben alle wirklich mitgemacht und haben irgendwie das total toll angenommen, dass das vom ??? also trotzdem Geld gibt, noch mal Geld gibt für's Filmen. Also man hat ja irgendwie dann auch Filmemacher ??? und man irgendwie einen neuen Pool aufgemacht und es sind einfach ganz spannende Arbeiten rausgekommen, die glaube ich, also live wären die streckenweise wahrscheinlich nicht so cool gewesen wiederum. Also das ist schon eine/ und die Kritiken waren alle irgendwie wahnsinnig toll und das war ??? und es hat den Künstlern auch glaube ich, ganz viel Spaß gemacht da einfach auch dann. Weil, es war immer so aufgebaut, dass wir, wir haben es ja gefilmt, dann haben wir die Leute, also wurde es geschnitten und fertig gemacht, und dann haben wir sozusagen ein Interview mit den KünstlerInnen gemacht. Dann wurde der Film gezeigt, und dann wurde noch einmal ein Gespräch auch ??? gemacht. Und ich habe schon das Gefühl, die waren alle wahnsinnig nervös. Also obwohl das Leute sind, die wirklich lange schon auf der Bühne stehen, aber ich habe das Gefühl gehabt, dass es to/ also natürlich waren sie froh, wie es sozusagen wieder ging.

I: Okay.

IP: Aber das, also ich habe das Gefühl gehabt, dass es wahnsinnig gut angenommen worden ist.

I: Mhm. Aber glaubst du, ist da auch eine Nachhaltigkeit gewesen? Oder war das jetzt einfach nur eben, es ist jetzt einfach so das Mittel zum Zweck, weil die sagen, ja, Erscheinungen, die Umwelterscheinungen sind jetzt nun mal so, aber sobald ich wieder kann, gehe ich wieder back to my roots.

IP: Ja, absolut. Absolut. Absolut. Also nein, hat es nicht. Also eben bei uns jetzt nicht. Im (Porgy ?) und Beth jetzt wiederum total. Also da gibt es diesen Livestream, der funktioniert, der steht, der spielt. Bei uns ist es aber einfach glaube ich auch damit, dass diese Formate halt gestorben sind. Also das ist sozusagen, wenn du dann wiederum, da sind wir wieder bei diesem Basisangebot, wenn du ihnen nicht die Möglichkeit gibst oder die Plattform oder zu sagen, na ja, machen wir ein Preview oder wir filmen mal eine Probe und besprechen das, so dass, wenn es da keinen, in dem Fall sind wir halt schon Auftraggeber, wenn es dann vom Auftraggeber keinen Wunsch gibt, glaube ich nicht, dass, also dass man dann als Künstlerin irgendwie so das sucht. Weil es natürlich Mehrarbeit ist, weil es natürlich dann wieder ein Budgetposten ist und das ist halt eben ????. Das ist dann auch so, weil von vorher so, was verhindert es, so was verhindert es einfach, ja. Also wenn ????, wenn ich die 1.000 Euro fürs Filmen dann aus meinem Budget zahlen muss, das ja eh nicht groß ist bei uns, überlege ich es mir halt dreimal, wie ich wen zum Filmen einlade. Und dann lade ich ihn eben zur Premiere ein oder zur zweiten Vorstellung, damit ich dann halt irgendwie dieses Werk habe und keinen Probenprozess vorher. Nachhaltigkeit hat es gar keine, bei uns nicht.

I: Okay. Wer könnte den Prozess besonders unterstützen, glaubst du? Also jetzt auch ??? Organisation her.

IP: Na ja, eh das was ich gerade gesagt habe, also wenn ich sozusagen meiner Meinung nach als Organisation ??? Beispiel das (Porgy ?) und Beth, das einfach als Standard sagen und sage, das ist so und Teil der Produktion ist, dass wir/. Also ich glaube, das müsste die Organisation vorgeben und es müsste einfach das Angebot von der Organisation kommen und sagen, okay, in dem Probenprozess treffen wir uns, wir filmen euch, wir machen ein kleines Video draus dann reden wir drüber und dann/. Das ist einfach so, das ist Teil der Produktion, voll. Das sehe ich, ja.

I: Hast du eigentlich schon Erfahrungen machen können in der Begleitung von einem digitalen Transformationsprozess?

IP: Ja, ja. Also ich habe ja die ganzen Streamings aufgebaut im Brut.

I: Okay.

IP: Und gestaltet mit meiner Kollegin. Und da waren ganz viele Sachen dabei, also die wirklich vom, also von einem Bühnenstück, wo wir so weit waren, dass wir die Bühne irgendwie schon besichtigt gehabt haben und überlegt haben, wie wir das, wie wir das umsetzen oder halt, also es wurde dorthin geprobt bis hin zu einem komplett digitalen Video. Also das ist irgendwie, also da gibt es ein Beispiel von mir, ein (Machacheck ?), das wirklich wirklich wirklich arg ist, also wo es wirklich diese Bühnenvariante gegeben hat und dann ist ein ganz ein crazy Video draus geworden. Und sehr schön, schöne Arbeit.

I: Mhm.

IP: Voll.

I: Cool. Was glaubst du, welche Faktoren sind wesentlich, um eben das Ziel zu erreichen, dass man sagt eben, man hat eine Digitalisierung, man hat da, man kommt da weiter?

IP: Also das ist eh das, also das passt ja auch voll gut zu Schule oder auch zum Theater, wenn halt die, also es müsste wahrscheinlich in der Organisation einfach jemanden geben, der da ganz stark dafür eintritt, dass das halt passiert. Also ich glaube, es braucht einfach Menschen, die aber auch den Einfluss haben das zu gestalten. Ich bin Techniker und ich mache das, was mir aufgetragen wird.

I: Ja.

IP: Ganz viel Freiheiten, ganz viel machen, aber ich kann nicht zu einem Künstler hingehen ????. Dasselbe ist in der Schule, also es gibt letztendlich diese Fach Digitale Grundkompetenz, also das ist, das muss glaube ich von der Organisation kommen und das ist aber, voll, voll voll voll.

I: Das heißt, das ist eigentlich eine Top down Geschichte. Es muss von der Geschäftsführung ausgehen und dann quasi runter rieseln?

IP: Ja. Ja. Ja. Ja. Ja. Würde ich schon sagen. Also weil, also weil bei uns einfach der Faktor Geld einfach so ein wichtiger ist. Also das ist einfach so eine, ja das muss sein. Ich sehe, also eben, sie sind gut bezahl-/ wie wir gut bezahl-, also das ist, ??? die le-

ben halt davon, ja, und wenn ich mir jetzt überlege ob ich nur einen Tausender zum Leben habe oder eben, wenn ein Video dann gestreamt wird, dann ja, dann entscheide ich mich auch für Ersteres.

I: Mhm. Klar.

IP: Weil/

I: Kann es auch sein, dass es mit Prioritäten zu tun hat, dass einfach die Digitalisierung immer noch nicht so in den Köpfen angekommen ist, deswegen ist es einfach auch nicht so auf der Prioritätenliste so weit oben. Und auf Grund dessen eben spielt das einfach nur eine Nebenrolle? Oder weil auch, weil auch die Potentiale nicht wirklich erkannt und dadurch auch nicht wirklich genutzt werden?

IP: Ja. Ja. Jain. Also bis zu einem Grad also schon, ja. Aber also ich glaube es ist, na ja, es ist halt so schwer, weil ich, ich meine die Digitalisierung, also wenn ich ??? und vom digitalen ist irgendwie Mails über Chatgruppen was Ding, also das ist ja sozusagen da. Die Kommunikation ist da und auch die Werbung über Facebook und In??? und Ding und diese, also ich glaube das ist so, ja, Digitalisierung ist immer gut bis zu einem gewissen Bereich und dann ist es halt plötzlich nicht, weil dann muss es halt irgendwie wieder analog sein. Also von/ bei unseren Lichtkollegen ??? da sind irgendwelche, die haben irgendwie ganz viel analoges Licht und das ist, und das verstehen sie und das macht das was es ist und auch von der Farbe und Ding, aber generell ???. Also weil sozusagen, ein Stellwerk wäre ziemlich blöd. Also das ??? Digitalisierung ist glaube ich für viele Menschen immer gut, bis zu einem gewissen Punkt halt, und dann ist es nicht mehr gut. So würde ich es, voll.

I: Okay. Dann kommen wir in die nächste Phase, die nächste Phase, die nennt sich Moving. Das heißt, ab da bewegt sich dann was, da geht es darum, dass eben geplante Schritte gesetzt werden, um eben die Ziele zu erreichen, oder auch welche Schritte kann man planen, um eben diese positiven und negativen Kräfte, die da vorhanden sind, zu beeinflussen. Und da würde mich jetzt interessieren, wie siehst du die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses in deinem Betrieb beispielsweise, hinsichtlich von personellen oder technischen Ressourcen?

IP: Nicht vorhanden.

I: Okay.

IP: Also es gibt eben diese eine Reihe, das Art of Esembly, das findet weiter statt, aber alles andere ist, also auch im Ausblick auf die nächste steht da nirgendwo irgendwas, wo man sagt, na ja, na ja, naja. Also solange die Notwendigkeit einfach nicht gegeben ist. Also wenn wir sozusagen nicht zum nächsten Lockdown kommen, und wenn der nächste Lockdown kommt, dann muss das sicher wieder irgendwie sehr schnell funktionieren, aber bis dahin ist das halt einfach/

I: Aber das heißt, man reagiert einfach immer nur auf die äußeren Umstände und es gibt keine Strategie oder es gibt keinen Plan, keinen digitalen Plan wo man sagt, okay, wenn dann tun wir so, sondern es ist immer so im Galopp?

IP: Ja. Vor allem vielleicht gibt es dann irgendwelche Schubladen, aber also ich kenne sie nicht und es ist aber auch kein Aufbauen von dem Ganzen. Also es ist ein, voll. Also es ist, wenn wir was, also wir haben eben das Art of Esembly und das war jetzt bei uns und genau ??? noch mal bei uns statt, und das sind zweimal und das wird gestreamt, und da werden natürlich alle Ressourcen zur Verfügung gestellt, die ich brauche, ja. Aber es ist halt sozusagen dann, ja, ein Ding in einer ganzen Session. Aber es gibt eben keinen Grund.

I: Aber so für deinen Bereich auch nicht? Weil, manchmal ist es ja auch so, dass einzelne Abteilungen dann für sich quasi eine Strategie haben oder einen digitalen Transformationsprozess führen, obwohl das jetzt nicht quasi für die ganze Organisation gilt. Und wie schaut es bei dir aus?

IP: Ich bin ??? und habe eh in den letzten ??? dafür, dass wir eigentlich recht gut aufgestellt sind und jederzeit das tun können was wir müssen. Also das ist, ich bin nicht, muss man aber dazu sagen, das ist der Videobereich, der Video ist digital, also weil, wenn man jetzt sagt, man nimmt Diaprojektoren und Super 8 Projektoren, die gibt es schon, aber generell bin ich maximal digital. Also das ist ein, also ich habe jetzt irgendwie wieder einen ??? stehen, Kameras, die man dazu nutzt, ???, weil das einfach bessere Kameras sind, aber es ist jetzt da, eben die Stream gibt es, also es ist so ein, das ist so digital, dass da irgendwie, mehr geht eigentlich, also ??? also bei mir.

I: Mehr geht nicht?

IP: Ja. Ja. Da geht, also das ist das digitale Medium mittlerweile, voll, ja. Vor meiner Zeit.

I: Was glaubst du, welche Personenkreise sind besonders vom digitalen Transformationsprozess betroffen oder müssen, oder sollten involviert werden?

IP: Eh alle. Also ich meine, es ist ein ??? auf der Uni ??? Projekt, und ich finde, es ist einfach, da muss es einfach ansetzen und ??? im Altersheim auch und es ist von der, von der Putzfrau bis zum Banker, also das ist, ich glaube mal, also es gibt niemanden, der, bei eBay vielleicht nicht, aber ansonsten. Die Vorstellung, meine Mama sagt immer, ich meine, es gab bei ihr einfach kein Babyphone, also wie mühsam das war und wie, also das ist einfach ein, das ist ur wichtig. Also voll.

I: Dann kommen wir auch in die letzte Phase, die nennt sich Refreeze. Das heißt, das Einfrieren. Da geht es darum, dass man den Zustand, den man herbeigeführt hat, einfriert. Oder anders gesagt, die nachhaltige Integration der Veränderung. Das ist bei euch jetzt ein bisschen ein Problem, weil, ihr habt ja keine Veränderung als solche durchgeführt. Das heißt, da ist die Frage, wie kann man, wie kann man das dann nachhaltig in der Organisation sichern?

IP: Ja eh so wie vorher beschrieben in Wirklichkeit. Also wenn du sozusagen, ich sage es jetzt einfach, die Produktion beinhaltet einen Probenbesuch plus einen ??? plus ein Gespräch, das kann ??? ganz klar ist, dass es einen Livestream gibt und dass das irgendwie rausgehauen wird und das wissen alle. Also ich ??? kann man durchaus verankern, wenn man das möchte.

I: Ja.

IP: Ja.

I: Das wäre es auch schon. Knackig.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

IP: Wunderbar.

I: Gibt es irgendwas, was du gerne noch loswerden möchtest, wo du sagst, das wäre noch wichtig zu erwähnen oder hinzuzufügen, der Thematik?

IP: Nein, ich habe glaube ich eh schon doppelt Sachen gesagt. Ich glaube, wir haben eh gut abgedeckt um was es geht und dass es noch immer ein Prozess ist und der wird irgendwie wahrscheinlich bei uns viel länger dauern als uns lieb ist und nicht so sehr verschläft.

I: Weil das ist wahrscheinlich wirklich das größte Problem wahrscheinlich auch in dem Kulturbereich, dass es eben nicht verschlafen wird. Weil, es kommt eine neue Generation, für die viele Dinge einfach selbstverständlich ist, oder die das einfach voraussetzen, und wenn man da nicht mitmacht, wenn man das nicht anbietet, ist die Frage tatsächlich, ob das Publikum dann trotzdem kommt, in der Form.

IP: Nein, wahrscheinlich nicht. Also das siehst du ja eh. Also ich meine, wir haben eine recht gute Auslastung eigentlich, wir haben aber auch einen sehr speziellen ???, wir sprechen halt ganz stark Gruppen an, die dann wieder Leute mitnehmen. Bei uns geht es eigentlich, aber die großen Häuser ??? die können ???. Und das ist sicher ein Grund dessen, dass man halt irgendwie die Digitalisierung verpennt und da einfach irgendwie halt sagt, dass Theater ist seit 2.000 Jahren so oder seit 10.000 Jahren sind das irgendwie ??? live zu, und es wird auch weiter so bleiben. Nur ich glaube, das bleibt ???. Hilft halt nicht zwingend jetzt einfach nur irgendwie ein Bühnenbild einzubauen. Also das ist glaube ich nicht der Ding, also da geht es um/ und da ist auch viel mehr möglich. Also das finde ich ja auch, also das ist ja ein, ja, aber man wird sich es anschauen. ich bin gespannt.

I: Mhm. Ich glaube, das sind wir alle.

IP: Aber wo hast du, wo, aus welchem Kulturbetrieb oder wie kommst du zu dem Kulturbetriebsthema oder-/.

I: Ich habe ganz ganz lang für den XXX gearbeitet.

IP: Ach.

I: Und deswegen war das dann naheliegend. Bin dann gegangen wie die Geschäftsführung auch gewechselt hat mit der Veronica Kopp-Hasler.

IP: Ja.

I: Und ja, und jetzt eben mit dem Baby schreibe ich nebenbei die Masterarbeit.

IP: Cool.

I: Damit man also geistig auch noch irgendwie ein bisschen fit bleibt.

IP: Das stimmt. Das stimmt. Aber die fordern einen ja eh.

I: Ja, ja, in jeglicher Hinsicht.

IP: Voll.

I: Aber vielen vielen Dank. Das war wirklich sehr sehr ???.

IP: Ja klar. Gerne! Cool. Freut mich.

I: Ja. Danke, dass das auch so schnell geklappt hat und dass du dir die Zeit genommen hast.

IP: Ja klar, tue ich lieber erledigen. Ja.

I: Und ich wünsche dir einen wunderschönen Tag.

### **Interview 11:**

I: Wenn du irgendwelche Fragen hast, einfach fragen, ansonsten würde ich jetzt starten.

IP: Gerne.

I: Passt. Also eben, ich habe mir überlegt, nämlich nicht nur aufgrund von Covid-19, wo eben plötzlich alle Leute im Home-Office gelandet sind, war die Digitalisierung ein Thema, eigentlich ist das ja schon länger ein Thema, nur meistens werden andere Bereiche behandelt, der Kunst- und Kulturbereich ist da eh so ein bisschen außen vor, sage ich mal. Auch in der Forschung in oder in der Literatur findet man eher Beiträge aus Wirtschaftsbetrieben, eben wo es mehr um Geld geht, aber Kunst und Kultur, ja, wird da weniger behandelt, aber meiner Meinung nach ist das genauso für den Kunst- und Kulturbereich wesentlich oder ganz ganz wichtig sich dieser Thematik zu stellen oder sich einfach wichtige Fragen zur digitalen Transformation zu stellen, weil letztendlich, es kommt eine neue Generation, für die gewisse Dinge selbstverständlich sind und wie macht da der Kulturbetrieb mit. Was ist, wenn er nicht mitmacht, wenn er das verschläft? Heißt das, dass es den dann vielleicht gar nicht mehr gibt, weil einfach die Kundinnen und Kunden wegfallen und/ Ziel meiner Arbeit ist es deswegen, ich würde einen Leitfaden erstellen für den Kulturbetrieb, weil das größte Problem bei Kulturbetrieben sind einfach auch die mangelnden Ressourcen. Also es fehlt meistens an Geld, es fehlt an personellen Ressourcen. Dann gibt es oft keine Expertise in den Betrieben selbst. Und der Leitfaden soll eben so ein bisschen Unterstützung sei für die Kulturbetriebe, eben, was den digitalen Transformationsprozess angeht. Das ist aufgebaut nach dem Dreiphasenmodell nach Lewin. So ist dann auch der Fragenblock und ich werde dann dazu auch erklären, was die einzelnen Fragen oder die einzelnen Phasen sein sollen und zu jeder Phase sollen dann so Handlungsempfehlungen auch abgegeben werden. Also es soll halt tatsächlich für Kulturbetriebe, die jetzt vielleicht gerade einsteigen, die sich mit der Thematik noch nicht so auseinandergesetzt haben/ soll es einfach so eine kleine Unterstützung sein, wie ich vielleicht starten kann, wie ich mich der Thematik stellen muss, was muss ich überhaupt machen, um was geht es überhaupt, was bedeutet das für mich, vielleicht als kleiner Kunstverein. So. Und das ist so das Ziel von meiner Arbeit, wo ich mir gedacht habe, das wäre einfach auch wichtig, weil ich glaube tatsächlich, dass man aufpassen muss, dass man das Ganze nicht verschläft. Und eben, das ist der Grund, warum ich das eigentlich ganz wichtig und ganz spannend finde, das zu machen. Und zum Fragenblock: Es gibt zuerst ganz einen kleinen Teil mit allgemeinen Fragen und dann steige ich eben in die einzelnen Phasen ein und würde dann gern mit dir ins Gespräch kommen bezüglich der einzelnen Phasen.

IP: Gerne.

I: Gut. Dann zum allgemeinen Teil, seit wann bist du in dem Betrieb tätig?

IP: Im ??? aktuell bin ich seit November letzten Jahres tätig und als selbständiger Techniker, Tontechniker vor allem, arbeite ich seit knapp 15 Jahren.

I: Genau, das wäre dann auch schon die nächste Frage. Was ist deine Position im Betrieb?

IP: Ich bin bei uns ???/ im Kooperations??? bin ich technische Administration. Also das heißt, ich bin zuständig für Dienstpläne und Informationsweitergabe und Planung. Genau. Der technischen Abteilung.

I: Das heißt, das sind dann auch deine wesentlichen Aufgaben.

IP: Ja, genau, und halt mal hie und da ???, wo ich gebraucht werde. Also das ist so meine Kernaufgabe und alles, was dann noch an Stunden übrig ist, wird irgendwie befüllt mit allem, was so ansteht. Ja.

I: Verstehe. Das war es auch schon mit dem allgemeinen Teil. Kurz und knackig. Dann kommen wir zur ersten Phase, die nennt sich Unfreeze, das heißt Auftauen. Wie ist die Ausgangssituation in dem Betrieb, welche Ziele gibt es, welche Bedürfnisse sind vorhanden, aber vor allem auch, mit welchen Widerständen muss ich rechnen, welche unterstützenden Kräfte gibt es vielleicht? Und da würde mich jetzt interessieren, wie schaust du auf den digitalen Transformationsprozess?

IP: Also bei uns im Theater meine ich schon, dass das gewisse Vorteile mit sich bringt, einfach weil die Organisationssoftware abnimmt, verschiedene Excel-Tabellen zu bauen oder Informationen aus verschiedenen ??? zu projektabhängig/ Das heißt, das ist sehr positiv. Die Dienstsoftware, die wir verwenden, heißt ???-Plan. Das ist sehr positiv zu merken, dass man da einfach ??? ist, aus jedem Bereich/ Wir haben ja die Marketing PR Abteilung, die Dramaturgie, die Technik, die Produktion und da kommen aus allen Bereichen die Informationen dann zusammen zum jeweiligen Projekt und das ist sehr schön zu sehen. Das haben wir tatsächlich auch erst mit mir angefangen. Also da bin ich quasi in die Firma gekommen, um mich mit dieser Software auseinanderzusetzen und dann Systeme zu erarbeiten. Also die gibt es genauso so lange in der Firma wie ich. Von da her ist das ganz interessant, das zu sehen. Vorher waren es halt auch

gewissermaßen digital analog, sage ich mal, viele Excel-Tabellen, die ausgedruckt wurden. Also man merkt, dass die Leute gerne noch was in der Hand haben. Auch unser Bürgermeister, mein Techniker-Kollege, ist sehr für Papier und so. Da wären wir schon bei den ersten Widerständen. Und auch die anderen sind teilweise/ wollen, dass Sachen besser funktionieren und besser geplant werden als vorher, aber am liebsten so auf die Art, wie sie es schon immer gewohnt sind. Also man merkt einfach, dass man da die Leute ein bisschen umerziehen muss und sie weg von ihren Gewohnheiten bringen muss. Vor allem, weil sie dann natürlich immer gleich gerne irgendwelche Fehler in der Software sehen, was da nicht so gut funktioniert und wo man dann auch wieder was besser machen könnte statt zu sehen, was eigentlich daran aber eigentlich alles gut ist. Ja, genau. Da muss man einfach so ein bisschen das vertreten und einfach gut damit arbeiten, um ihnen dann die positiven Dinge zu zeigen, aber so als Informationsbündelung ist das sehr gut. Das sind so ein paar Sachen. Wir wollten eigentlich auch gerne unsere Materialdisponierung, also unsere gesamte Technik darüber machen, dass wir da einen Überblick haben, wo welche Technik vor Ort ist, in welcher ??? bzw. aktuell in welchem Raum. Das funktioniert aber mit der Software leider nicht tatsächlich, aber/ also die Planung ??? Informationsweitergabe funktioniert sehr gut darüber. Ja.

I: Wo siehst du die Chancen?

IP: Die Chancen?

I: Ja, vom/

IP: Naja, wie gesagt, dass jeder immer zugriff auf alle Informationen hat und dass zB auch das immer sehr in Echtzeit abrufbar ist und dass die Leute an ihrem Handy Informationen haben. Die Chancen sehe ich, dass die Leute sich einfach dran gewöhnen, dass es gut ist, die Informationen darüber weiterzugeben und, ja, der Informationsfluss einfach verbessert wird und das einfach automatisierter auch wird und die Leute wissen, welche Informationen müssen sie sich noch mündlich erfragen und welche/ Ist halt auch wieder so eine Fehlerquelle, wenn die Leute dann davon ausgehen, dass alle Informationen eben drin sind und dann niemanden mehr fragen/ oder einfach die Kommunikation dadurch/ oder auch für mich, dass ich niemanden mehr anspreche und ich denke, es steht ja eh alles da. Ja, genau.

I: Sind aber dann wahrscheinlich auch gleichzeitig die Herausforderungen.

IP: Ja, ja, auf jeden Fall. Auf jeden Fall.

I: Dass es benutzt wird, dass es richtig benutzt wird.

IP: Ja. Ja. Dass es konsequent benutzt wird, ja, und angeschaut (?) wird.

I: Welche Aspekte siehst du kritisch im Fall von der digitalen Transformation?

IP: Was sehe ich kritisch. Ja, es wird halt ein bisschen abstrakter und es kann halt dadurch, wenn man wirklich sich sehr darauf verlässt, einfach auch die Kommunikation leiden lassen, weil man dann doch irgendwie alles digital macht und dementsprechend natürlich der Bedarf nach Austausch nicht mehr ganz so groß ist bzw. ist es, wie gesagt, schwierig, da den Bogen zu spannen, genug Informationen einpflegen und aber trotzdem in Kontakt mit den Leuten bleiben. Ja, es wird halt immer ein bisschen unpersönlicher dadurch. Das ist vielleicht ein bisschen kritisch zu sehen, aber wie gesagt, das sind halt Dinge/ wenn man sich denen bewusst ist, kann man sie ja abfangen, was quasi die jeweilige Kehrseite ist. Ja.

I: Wer könnte verhindern, dass der digitale Transformationsprozess vorangetrieben wird?

IP: Naja, Leute, die auf Zettel und Stift beharren und immer irgendwas finden, woran sie sich stören können in der Software selber sozusagen oder in dem, wie das aufgebaut ist. Quasi, wenn jemand was dagegen hat, dann wird er immer irgendwas finden, um dagegen zu sein.

I: Kann man sagen, dass das eine Generationen-Geschichte ist oder ist das eine Persönlichkeitsgeschichte?

IP: Es ist eher eine Persönlichkeitsgeschichte eigentlich. Es ist ganz/ So ganz generationenabhängig würde ich jetzt gar nicht sagen, weil unser Team relativ homogen ist von der Altersstruktur her. Ist eher eine Persönlichkeitssache. Ich habe gestern im Zug einen alten Herrn neben mir/ oder vorgestern neben mir gehabt. Der war sicher schon Mitte 70 und hat fleißig im Computer programmiert irgendwas, ja. Da bin ich dann

auch immer ??? doch nicht das Alter ist, wo man damit rechnet, dass derjenige jetzt Programmierer ist, aber/

I: Das stimmt (?).

IP: Ja. Also dementsprechend/ Da gibt es/ Unser Geschäftsführer ist der Älteste und der hat das schon mit eingesehen, dass so was mal nötig ist, sage ich mal. Die ein, zwei (?) Widerstände kommen eher aus der technischen Abteilung aus den Leuten, die eh immer was finden, woran sie sich stören können.

I: Verstehe. Wer könnte besonders unterstützen? Wem bedarf es?

IP: Naja, unsere/ Also wer sehr unterstützt ist die Firma an sich, die diese Software herstellt. Mit der haben wir immer Meetings gehabt, die uns da gute Anregungen geben, wie das funktioniert und wie es noch besser laufen kann oder auch andere Firmen, die Erfahrung mit der Software haben. Also zB mit dem ??? in Wien haben wir uns mal unterhalten, wie die das nutzen, einfach um uns ein bisschen Feedback zu geben, ja, auf der persönlichen, wie auch organisatorischen Ebene, was da noch besser laufen könnte und was wir noch besser machen können.

I: Das heißt, eine Vernetzung. Eine Vernetzung ist sinnvoll.

IP: Ja, ja, oder einfach Erfahrungsaustausch, dass, wenn man einfach neu/ diese Software neu hat, steht man schon ein bisschen da wieder ??? und weiß nicht so ganz, wie man da jetzt anfangen soll und ???, wie es andere machen. Da ist es einfach, wirklich von anderen mal ein Feedback zu holen, die, die damit arbeiten, wo die die Schwierigkeiten sehen und wo sie die Vorteile sehen, ja.

I: Ist das eine Software, die noch adaptiert werden kann oder ist das ein Standardtool?

IP: Nein, nein, das ist ganz gut gemacht. Das ist ziemlich baukasten???. Also das ist ein ziemliches Baukasten/ Also man kann sich komplett eigentlich die Oberfläche selber bauen als Administrator und damit dann total vorgeben, was die Leute sehen. Also das ist das Schöne dran, das ist wirklich sehr sehr flexibel. Man kann sich das komplett selber gestalten, welche Informationen in welcher Form wo wie erscheinen und/ Das ist das Gute da dran und das macht es halt auch am Anfang ein bisschen so,

dass man sich nicht ganz so sicher ist, wie man das jetzt machen soll, weil halt noch niemand Erfahrung damit hat und jeder sich das auch ein bisschen anders baut, weil halt jeder andere Bedürfnisse hat, je nachdem, wie viele Häuser man zur Verfügung hat, wie man spielt, an welcher Taktung, wie groß die Projekte sind, wie viele Mitarbeiter man hat. Also da spielen einfach verschiedene Faktoren eine Rolle, die das beeinflussen, wie man jetzt da das aufbaut. Also das war auch bei uns ein Prozess über zwei, drei Monate, bis das jetzt so stand, dass es jetzt so aussieht, wie es jetzt aussieht mit den Infos, die es jetzt enthält, weil wir einfach immer wieder gemerkt haben, hier muss noch irgendwas anders/ da ist irgendwo praktisch. Dann denkt man sich, das eine ist zwar ganz schön, aber in der Praxis merkt man, das ist doch wieder irgendwie nicht so praktisch und/ Ja, auch einfach ausprobieren. Also ich glaube, bei so was ist auch einfach ausprobieren immer nur das Beste.

I: Welche Bezüge siehst du im digitalen Transformationsprozess eines Kulturbetriebes im Speziellen? Also die Frage zielt darauf ab, dass ich mich frage, ob der Kulturbetrieb sich tatsächlich so unterscheidet von einem normalen Betrieb, ob man nicht quasi das, was man bei einem, sage ich mal, Wirtschaftsbetrieb mit der digitalen Transformation macht/ ob man das nicht auch mitunter 1 : 1 auf den Kulturbetrieb drüberlegen kann. Oder ist der wirklich so besonders und so, ja, spezielle?

IP: Ja, man das schon übertragen. Ich meine, Digitalisierung im Kulturbetrieb findet letztendlich bei der Technik statt. Also ich erinnere mich noch, ich habe/ Vor knapp zehn Jahren war ich in Nürnberg Haustechniker in einem Musikkonzept, Veranstaltungsclub und habe da quasi die Digitalisierung eingeleitet, weil ich unsere analoge Tontechnik umgetauscht habe zur digitalen Tontechnik, weil das ja damals wirklich gerade so im Kommen war und mittlerweile auch so ein Standard ist und auch die Lichttechnik und/ Das ist ja im Vergleich bei einer Produktionsfirma, die ihre alten Maschinen auf digitale Maschinen umstellt. Also da sehe ich schon/ Man muss einfach schauen, was halt der Markt hat, inwieweit das wirklich nötig ist, inwieweit es einem Vorteile bringt, sich dem anzupassen, da irgendwas Digitales anzuschaffen. Ich meine, es kommt natürlich immer auf die Ebene an. Die Dramaturgie hat Vorteile in der Digitaltechnik, weil sie jetzt zoomen (?) kann mit verschiedenen Künstlern oder sich Videos besser anschauen kann. Das Marketing muss so was wie Instagram, Facebook und solche Geschichten nutzen. Wir von der Technik, wie gesagt, können so Planer-Software nutzen, wir können neue Digitaltechnika/ Da hat ja jeder Bereich seine Veränderung, was so digitale Technik angeht und ich schätze mal schon einfach, dass

das/ Na klar, es ist super verbreitet, es ist super etabliert, ??? ich jetzt, wie gesagt, so Social Media Kanäle oder einfach die Anforderung, die/ Wenn jetzt zB fremde Techniker kommen, da können wir denen jetzt auch nicht irgendeine alte Technik von vor 15 Jahren hinstellen. Da ist ja auch was/ Also man ist natürlich professioneller und hat einen besseren Ruf, wenn man natürlich auch die neuere Technik hat bei uns. Dadurch, dass ja immer/ Bei uns kommen halt Leute rein, die mit unseren Sachen arbeiten. Das darf man ja nicht vergessen. Genau. Das ist eigentlich alles (?). Und in der Organisation ist es eh in jeder Firma gleich. Also da würde ich schon sagen, das kann man alles übertragen.

I: Gibt es eigentlich eine Strategie? Ist eine digitale Strategie vorhanden?

IP: Eine digitale Strategie?

I: Mhm (bejahend).

IP: Bei uns? Würde ich jetzt so nicht sagen, nein. Ich glaube, wir sind/ Also unsere Strategie ist, wir arbeiten so lange mit den Sachen, solange wir gut damit klar kommen und wenn wir das Gefühl haben, wir brauchen was Neues, weil es entweder zu alt ist oder nicht funktioniert, dann schauen wir uns nach was Neuem um und ob das jetzt digitaler ist, sage ich mal, oder analoger, das ist uns in dem Fall/ Also wir wollen jetzt nicht unbedingt immer in Richtung immer neuer, neuer, neuer, besser, schneller, sondern einfach, es soll halt funktionieren, es soll eine gute Mischung aus allem sein.

I: Aber ist das eine Sache des Geldes oder ist das eine Einstellungssache?

IP: Na es ist schon eine Sache des Geldes. Also wenn ich mir vorstelle, wir werden jetzt nicht gefördert, dann könnten wir uns schon viele Sachen nicht leisten. Also wenn ich daran denke, wir haben uns damals in dem Musikclub die Digitaltechnik leisten können, weil wir ein Stipendium oder/ nicht Stipendium, einen Zuschuss, irgendeinen Preis gewonnen, irgendeinen Kulturpreis gewonnen über Europa und da über 30.000 bekommen und darüber haben wir uns dann die Digitaltechnik gekauft. Das wäre sonst auch nicht möglich gewesen, weil es ein sehr kleiner Verein ist und das Brot (?) selber jetzt bekommt ja wirklich gut Kulturzuschuss. Also da merkt man, dass das Geld für ??? selbstwirtschaftender Betrieb, der schauen muss, dass er gewinnorientiert arbeiten. Da würde ich mir natürlich auch dreimal (?) überlegen, aber so kann man es

quasi immer im Gesamtpaket argumentieren gegenüber dem Förderer und das stößt quasi immer auf positive Resonanz, wenn jemand hört, dass wir das zur Optimierung des Betriebs machen wollen, als wenn man offen dann dafür Geld kriegt, also wenn man sich das selbst überlegen muss und sich überlegen muss, woher man denn das Geld nimmt dafür. Also klar ist das was anderes, schöner zu sein, weil es ist ja auf jeder Ebene was anderes, gefördert zu sein. Da schimpfen ja alle, die nicht gefördert sind, über die, die gefördert sind. Ja.

I: Das alte Problem.

IP: Ja.

I: Hast du schon Erfahrungen in der Begleitung von einem digitalen Transformationsprozess?

IP: Genau. ???.

I: Ob du schon Erfahrung in der Begleitung von einem digitalen Transformationsprozess?

IP: Na, wie gesagt, ich habe die Tontechnik und die Lichttechnik begleitet. Ich habe im Z-Bau (?), als ich selber Techniker war hier in Nürnberg, das ist auch ein großer Veranstaltungsort/ Die haben/ Das ist so die Spielstätte hier in Nürnberg mit mehreren Spielorten und die waren die ersten, die eine Planungssoftware für die Tontechnikgeschichte da wirklich hatten, also wo man einen Account bekommen hat und da habe ich das schon mitbekommen, wie sich das auch stetig verändert hat, so ein bisschen die Ansicht und die Optik und verschiedene Kleinigkeiten. Also da musste ich sehr dran denken, als wir mit dieser Software angefangen haben, dass ich quasi auf der anderen Seite als selbständiger Techniker, der in dem Haus gearbeitet hat, auch schon die Erfahrung hatte, wie das ist, wenn ein Haus selber mit einer neuen Software arbeitet. Also das wäre so das Nächste, was mir jetzt einfällt, aber sonst/ Wie gesagt, ich bekomme halt nur mit, dass die Technik immer digitaler wird überall. Ale arbeiten mehr mit Netzwerken und mittlerweile gibt es Akku betriebene WLAN DMX (?), Lampen und solche Geschichten. Also das ist einfach irre, was es da mittlerweile gibt.

I: Aber wie kam es dazu, dass es in der Organisation jetzt eine Software gibt? Ist das eine Entscheidung gewesen von der Geschäftsführung oder ist der Bedarf quasi von der Abteilung aus genannt worden?

IP: ??? fragen. Ich glaube, das war so eine Mischung. Ich glaube, der Bedarf wurde von der Abteilung her genannt und die Geschäftsführung hat es dann eingesehen quasi bzw. wurde für diese Software begeistert von irgendeiner Seite und ??? ein Problem, ???/ Also es sollte quasi mit meiner Anstellung in der Administration/ wurde gesagt, naja, dann schauen wir einmal, dass wir aber auch eine gescheite Software irgendwie noch dafür herholen, die schon wirklich gefehlt hat, weil wir im Brot (?) zu-gegeben/ Ich meine, ??? (Ausfall)/

Unterbrechung des Interviews (Ausfall)

IP: Wo waren wir stehen geblieben? Genau, bei der Software, die/ genau, wurde von den Leuten gewünscht. Ja.

I: Weil dann würden wir auch in die nächste Phase kommen. Die nächste Phase nennt sich Moving. Nachdem alles aufgetaut ist, muss sich ja was bewegen. Und es geht darum, eben die geplanten Schritte umzusetzen, um eben das Ziel, das man sich gesetzt hat, zu erreichen. Oder auch, um diese negativen und positiven Kräfte, die da einfach vorhanden sind/ um die zu beeinflussen. Und da geht es mir jetzt darum, wie siehst du Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses zB eben hinsichtlich personeller oder technischer Ressourcen im Betrieb?

IP: Wie ist die Planung. Meinst du jetzt, wie ich die im Prozess (?)/

I: Genau. Also gibt es eine Umsetzungsplanung? Gibt es zB irgendwas Schriftliches, dass man sagt, okay, das sind jetzt die Schritte, das sind jetzt, keine Ahnung, die Meilensteine, bis da hin wollen wir das erreicht haben?

IP: Ja, ja, doch, das haben wir schon festgehalten. Ja, ja. Also wir haben zB ganz am Anfang gesagt, wir wollen quasi bis Dezember mal ein Probemonat durchlaufen mit der Software, wo wir noch parallel unsere alten Organisationsstrukturen verwenden, aber gleichzeitig mit der neuen Software arbeiten, was zu einem herrlichen Chaos geführt hat im ersten Monat, weil sich die einen an dem einen und die anderen am

anderen orientiert haben. Genau, das war so der erste Meilenstein. Dann war der nächste Meilenstein, zu sagen, okay, im März haben wir alles darauf umgestellt. Dann war der nächste Meilenstein, okay, jetzt haben wir zwei Monate später, im Mai war das, glaube ich, das letzte Gespräch mit dem von der Softwareentwicklung, von der Firma von ???, ob wir noch irgendwelche Fragen haben, wo wir da noch so letzte Anregungen und Änderungswünsche anbringen konnten und/ Ja, jetzt ist einfach nur noch die Phase, das gut füttern, damit gut arbeiten und/ Es gibt tatsächlich von meinem Technik-Kollegen den Meilenstein, wenn mal was tatsächlich geändert wurde. Es gab ein App-Update. Es war das Problem, weil man konnte am Handy an der App nur Informationen bekommen für Sachen, für die man gebucht war. Also ich kann quasi/ Jeder hat einen Account und wenn der irgendeinen Dienst hat an dem Tag, dann konnte er dafür die Informationen sehen. Wer aber keinen Dienst hatte, konnte nicht die Informationen sehen. Und jetzt haben sie endlich dieses Update hinbekommen, was für uns wirklich relevant und wichtig war, weil wenn die das nicht gemacht hätten, dann wäre ich mir sicher, hätte unsere technische Leitung irgendwann auch das Programm geschimpft und gesagt, es ist ein Scheiß, das brauchen wir nicht. Also das hat einen großen Unterschied gemacht. Darauf haben wir tatsächlich auch sehr gewartet gehabt. Das war auch so ein Meilenstein von uns, dass das noch so lange dauert. Also wir haben da mit Anfang des Jahres gerechnet, dass das bis/ Vor zwei, drei Wochen ist das, glaube ich, online gegangen mit Update. Dass das so lange dauert, damit wir auch nicht gerechnet. Das war schon auch ein Meilenstein auf jeden Fall jetzt und ansonsten, ja, ist es einfach nur damit umgehen, damit/ die Leute weiter dran gewöhnen, jetzt nach einer (?) Sommerpause draußen ???, von Null, wo jeder weiß, was ihn jetzt erwartet. Die Leute sind anders eingestellt natürlich auch, dass sie wieder kommen. Genau.

I: Ist genug Personal und Technik vorhanden, um das so umsetzen zu können, damit man gut arbeiten kann?

IP: Ja, ja, wir haben extra noch Computer angeschafft überall und jeder hat genug Zugang, jeder hat ein Handy, der keines/ also der ein Handy braucht, hat ein Handy vom Dienst. Ansonsten haben wir eigene/ Also das ist/ Die Technik ist da/ Technik ist gut vorhanden, auf jeden Fall. Leute sind wir ja auch genug, die sich um die Software kümmern. Also wir sind insgesamt drei Leute, die das ein bisschen administrieren, aber gut aufgeteilt. Ja.

I: Welche Personenkreise sind deiner Meinung nach am meisten in den digitalen Transformationsprozess involviert bzw. müssten oder sollten integriert werden?

IP: Welcher Personenkreis? Im Sinne von?

I: Abteilungen beispielsweise.

IP: Aha, okay. Naja, das Marketing, PR Marketing und die Technik, denke ich mal. Also das ist einfach/ PR Marketing läuft halt so viel digital und/ Ich meine, die Technik hat unweigerlich immer so ein bisschen die Verbindung zum Digitalen, wobei, wie gesagt, wie ich vorhin schon gesagt habe, es ist auch für die Geschäftsführung, für die Dramaturgie toll, digital Zugriff auf Shows zu haben oder zu zoomen (?) mit anderen. Also ich würde da jetzt gar nicht so/ aber ich würde tatsächlich/ Also irgendwie würde ich fast als allererstes die Marketingabteilung hervorheben, weil ich das Gefühl habe, dass für die das einen riesen Unterschied macht, ob sie jetzt wirklich digital komplett mit dabei sind oder nicht, aber da würde ich das Marketing immer an erste Stelle heben und dann die Technik und dann die anderen. Ja.

I: Das war schon die zweite Phase. Also du siehst, die erste Phase ist einfach die Wesentlichste. Die Zweiten, die kommen dann dazu, weil dann kommt die dritte Phase, die nennt sich Refreeze, das wieder einfrieren, und da geht es einfach darum, dass diese Veränderungen, die man gemacht hat/ dass die auch tatsächlich nachhaltig in die Organisation integriert werden, dass es auch zu einem Gleichgewicht der Kräfte kommt und da ist natürlich die Frage, wie können diese Veränderungen tatsächlich nachhaltig im Betrieb gesichert werden und wer ist dafür verantwortlich?

IP: Es muss halt einen geben, der davon sehr überzeugt ist, dass es eine Verbesserung mit sich bringt. Jemand, der dahinter steht, das zu vertreten, die digitale Veränderung und die Neustrukturierung, jemand, der sich darum kümmert, dass es funktioniert, jemanden, der das den Leuten immer wieder positiv formuliert, zeigt und serviert.

I: Wer wäre das bei euch?

IP: Und jemand, der bleibt/ Na bei uns sind es, wie gesagt, die drei/ wir, die drei Administratoren. Also die XXX aus der Produktion ist da sehr dahinter, weil die einfach sehr, ich sage mal, sehr schlecht Aufgaben abgeben kann und sie da was gefunden

hat, was ihr ein bisschen entgegenkommt organisationstechnisch, unsere stellvertretende Geschäftsführung ist da auch mit hinter, weil die einfach sieht, dass diese Vernetzung da sehr praktisch ist und ich aus der technischen Abteilung bin dahinter, weil ich auch sehe, dass die Vernetzung sehr praktisch ist, und das an sich eine gute Sache finde und da ist es halt nur wichtig, dass wir einfach im Betrieb bleiben natürlich. Wenn zwei von uns kündigen, dann kommen zwei Leute nach, die überhaupt keine Lust auf so eine Software haben, sondern auf eine ganz andere oder auf Zettel und Stift. Dann stehen wir auch wieder blöd da. Also es ist, glaube ich, einfach auch wichtig quasi, konsequent, wenn nachbesetzt wird, so nachzubesetzen, dass es auch Leute sind, die da genauso motiviert sind und die nicht dann auf einmal da wieder dagegen arbeiten.

I: Aber welche konkreten Maßnahmen könnte es dafür geben? Kannst du da welche nennen? Um eben auch zu sagen, dass dieser Prozess nachhaltig beispielsweise in den Köpfen von den Kolleginnen und Kollegen ist? Diese Veränderung.

IP: Ja, man könnte halt die Vorteile aufzeigen. Man könnte quasi vergleichen, was sich verbessert hat, um/ also mal im Gespräch vergleichen, was sich verbessert hat oder die Leute integrieren auch im Prozess, dass die sich dafür selber zuständig fühlen oder selber sich einfach eine Dynamik entwickelt, wodurch sie auch wieder nachhaltiger wird, weil es dadurch breiter wird. Naja, ist konsequent für jeden, also nicht verwahrlosen lassen sozusagen, weil dann hat man halt wieder/ Das geht halt einfach nach hinten los, weil man dann die Übersicht verliert und weil sich die Struktur verliert und dadurch natürlich keine Nachhaltigkeit gegeben ist, wenn es nicht funktioniert. Ja, also einfach am Laufen halten, auch es (?) einem gewissen Rhythmus unterwerfen, einem gewissen Arbeitsrhythmus und einfach im Arbeitsrhythmus integrieren. Also ich glaube, mehr kann man da nicht machen ???, zumindest fällt mir jetzt nichts ein auf die Schnelle.

I: Das wäre es auch schon von meiner Seite.

IP: Alles klar.

I: Gibt es noch irgendwas, das du erwähnen möchtest zu dem Thema digitale Transformation im Kulturbetrieb? Irgendwas, was wichtig wäre, was noch nicht gesagt wurde?

IP: Nein, ich glaube, es ist alles gesagt.

I: Super. Dann herzlichen Dank XXX für deine Zeit in deinem wohlverdienten Urlaub.

IP: Na klar, gern. Ich bedanke mich.

I: Und, ja, noch eine schöne Zeit in Nürnberg.

IP: Danke, und dir auch eine gute Zeit ???.

I: Danke, bis dann. Tschüss.

IP: Baba, Ciao.

### **Interview 12:**

I: Würde ich Ihnen einmal darlegen, warum und wieso ich überhaupt über das Thema schreibe. Weil nur aufgrund von Covid-19, wo plötzlich alle im Home-Office gelandet sind, ist die Digitalisierung ein Thema, sondern eigentlich ist es ja schon länger eine große Thematik bzw. auch eine Problematik für viele Unternehmen. Und in der Literatur oder in Artikeln findet man leider wenig, was den Kulturbetrieb angeht, sondern meistens sind das Wirtschaftsbetriebe, Gewerbebetriebe, Industrie, über die da geschrieben wird, aber der Kulturbereich wird da leider eher außen vorgelassen. Und ich glaube aber, dass es auch gerade im Kulturbereich wesentlich ist, sich zumindest mit der Thematik auseinanderzusetzen, ob man es dann oder wie man es dann umsetzt, ist noch mal eine andere Frage, aber man muss sich da schon auch gewisse Fragen stellen, inwieweit die Digitalisierung auch in den eigenen Betrieb einzugliedern ist. Problem, das ich sehe, sind halt die mangelnden Ressourcen, ob das jetzt finanzielle Ressourcen sind oder personelle Ressourcen. Das heißt aber auch, dass Expertisen oft fehlen und man sich dann auch gar nicht erst heranwagt an die ganze Geschichte. Und deswegen ist das Ziel von meiner Arbeit einen Leitfaden zu erstellen für Kulturbetriebe, anhand von Dreiphasenmodellen nach Lewin, wo sich die Organisation dann eingliedern kann. Und dann wird es Handlungsempfehlungen von mir geben, damit man zumindest einen Einstieg hat in die Thematik, weil meistens ist da schon eine

Barriere da, dass man sagt, okay, ich habe nicht das Geld, ich habe nicht das Personal und ich will mich dann eigentlich gar nicht mehr damit befassen, weil das sowieso alles fehlt und warum soll ich es dann machen? Und dann machen. Und das soll als Einstieg im Prinzip dazu dienen, dass man ein bisschen was hat, an dem man sich festhalten kann oder dass man weiß, okay, was müsste ich eigentlich überhaupt machen, um was geht es überhaupt da, was bringt es mir? Weil viele sehen dann auch gar nicht den Mehrwert, sehen nur den Aufwand und die Kosten, aber auch nicht, dass das einfach auch ganz viel der Organisation bringen kann. Und deswegen habe ich mich eben dazu entschieden, in diese Thematik einzusteigen und wo ich Ihre Hilfe jetzt brauche.

IP: Ja.

I: Zum Themenblock, der Themenblock ist im Prinzip so eingeteilt, wie die drei Phasen und zu jeder Phase würde ich Sie dann einfach befragen, wie das in Ihrer Organisation so ist, wie Ihre eigene persönliche Meinung ist, wie Sie dazu stehen. Und am Anfang steht dann ein ganz ein kurzer allgemeiner Teil und dann würde ich in die eigentliche Thematik einsteigen. Falls Sie sonst keine Fragen haben.

IP: Können wir loslegen.

I: Sehr gut. Dann, seit wann sind Sie in dem Betrieb tätig?

IP: Ich bin seit neun Jahren in dem Betrieb tätig, also seit fast zehn Jahren, mit aber dreijähriger, also mit fast drei Jahren Unterbrechung wegen der letzten zwei Kinder und genau, ja.

I: Und was ist Ihre Position in dem Betrieb?

IP: Ich war vor meiner Karenz als Produktionsleiterin tätig und bin dann eingestiegen aufgrund einer Stundenreduktion, also einer Altersteilzeit des Geschäftsführers, bin ich dann praktisch als Assistenz oder Referentin der Geschäftsführung eingestiegen. Und ja, führe daher einfach Aufgabengebiete der Geschäftsführung durch, die praktisch hier aufgeteilt wurden und ja, natürlich andere administrative Tätigkeiten, also die man einem Kulturbereich der Administration zuschreiben würde. Aber noch vor/ es sind ein paar Produktionstätigkeiten drinnen und ich bin auch mittlerweile, das hat sich auch so

ein bisschen eben entwickelt, koordinativ für Organisationsentwicklungsprozesse innerhalb des Betriebs zuständig. Also ja, koordinativ und ja, da tun sich ja immer die unterschiedlichsten Themen auf. Also das hat sich auch entwickelt in den letzten Jahren und hat sich auch entwickelt, dass es einen Mehrbedarf gibt. Kommt natürlich auch immer drauf an, in welcher Organisation man tätig ist und ja, wie der Bedarf halt dann ja ausschaut. Im ??? ist es einfach so, dass es momentan eine sehr wandelnde Organisation ist auf vielen Ebenen und deshalb ist der Bedarf natürlich auch bei mehreren Themen gegeben.

I: Das war dann eh schon meine nächste Frage, was die Aufgaben sind, das ist jetzt eh schon erklärt worden. Und dann würde ich/

IP: Ich habe einen Spickzettel.

I: Ja, prima, super. Und dann würden wir tatsächlich in die erste Phase kommen und die nennt sich Unfreeze. Und in dieser Phase geht es darum, einerseits zu erheben, wie ist überhaupt die Ausgangssituation, um was geht es, welche Ziele sollen verfolgt werden und erreicht werden, welche Bedürfnisse sind von den einzelnen Abteilungen oder Personen vorhanden? Und ganz wichtig auch ist, welche unterstützenden Kräfte sind da, aber mit welchen Widerständen muss ich auch rechnen? Und da würde es mich interessieren, wie schauen Sie jetzt eigentlich prinzipiell auf den digitalen Transformationsprozess?

IP: Ja, ich denke, ganz grundsätzlich hat ja die Pandemie mehrere Themenblöcke aufgemacht und der digitale Transformationsprozess ist halt einer dieser Blöcke. Also ich meine, ich finde, es gibt mehrere Themen, also aus der Praxis beispielhaft ist natürlich das Thema Überlastung ein noch größeres Thema geworden, das im Kunst- und Kulturbetrieb immer schon ein Thema war. Es ist ein Thema geworden, wie schaut das aus, mit wie puffere ich eine andere Person, das sind auch so Sachen, die nie so wirklich Thema waren, weil im Kunst- und Kulturbetrieb funktioniert man, solange er läuft, in der Regel sehr gut. Wenn man aber dann, wenn wir so in der Quarantäne sitzen, muss man sich schon einfach so ganz klassisch organisationsentwicklungstechnisch die Frage stellen, wer ist Vertretung, wer übernimmt was, was sind die wichtigsten Themen? Also nur als Beispiel, deshalb ist es natürlich so, dass der digitale Transformationsprozess einer davon ist, so meiner Meinung nach. So und jetzt ist es natürlich so, dass ich eben auch ganz persönlich finde, dass die Kunst- und Kulturor-

organisationen sowieso Nachholbedarf haben in Organisationsentwicklung und im Schauen auf sich selbst. Also da gibt es grundsätzlich einen sehr hohen Nachholbedarf meiner Meinung nach und ja, und dann kommt wieder der digitale Transformationsprozess. Also es ist manchmal so ein bisschen kleiner Finger, ganze Hand. Also ich habe das Gefühl, wir versuchen sehr viel da jetzt natürlich gleichzeitig zu machen, weil sehr viel jetzt gleichzeitig aufgekommen ist. Und der digitale Transformationsprozess ist aber nicht zu leugnen, also man kann ihn/es ist auch unmöglich, dass man ihn jetzt in irgendeiner Weise wieder wegdenkt. Er hat sich, also ich spreche da jetzt mal aus einer, ich weiß ja, dass Sie mit der XXX bereits ein Gespräch geführt haben, deswegen konzentriere ich mich jetzt nicht auf irgendwelche inhaltlichen (Schienen?), sondern, sage ich mal aus der Sicht der Organisation heraus, gibt es natürlich die Kommunikation. Also die einfach sich total verändert hat, durch jegliche Online-Kommunikation, die jetzt möglich ist, was natürlich Vorteile und Nachteile mit sich bringt, vor allem, wenn man es über die Dauer sieht. Und dann ist bei uns jetzt ganz konkret, haben wir in dieser Zeit auch angegriffen, die Implementierung von einer Projektlandschaft. Und das ist wahrscheinlich eines der plakativsten Beispiele für so einen Prozess. Also jetzt nicht nur, dass wir uns überlegen müssen, wie wir mit diesen digitalen Kommunikationstools weiter umgehen, auch im Team. Das hat natürlich ab einer gewissen Zeit auch einfach eine soziale Komponente, wie lange kann sie das, wie lange läuft das gut im kleinen Kunst- und Kulturbetrieb oder mittleren Kunst- und Kulturbetrieb, mittelgroßen, sich nicht zu sehen oder kaum auch sozialen Kontakt zu haben in Meetings. Und dann eben als zweiten Punkt, die Implementierung von einer Projektplanungssoftware, so. Ja, die Chancen? Oder ??? .

I: Genau, genau, wo sehen Sie Chancen oder Potenziale? #00:09:47-3#

IP: Genau, also die Chancen in der Kommunikation haben wir natürlich, bei diesen Kommunikationstools haben wir natürlich gesehen, die sind natürlich riesig, also die sind natürlich viel flexibler. Es können einfach Personen, die gesund in Quarantäne sitzen, trotzdem teilhaben und es können einfach Personen, die sich auch in einer anderen Stadt oder wie auch immer befinden, daran teilhaben. Es sind gewisse Reisen dadurch einfach auch nicht mehr notwendig und man kann halt einfach internationalen Kontakt ganz gut aufrechterhalten. Also das hat natürlich schon wirklich viele Vorteile, wo ich auch denke, dass der Kunst- und Kulturbetrieb dran bleiben wird. Ich glaube, gut anschauen muss man sich halt einfach dann diese Treffen, wo es halt einfach auch um sozialen Kontakt vom Team geht, wie weit man die dann im digitalen

Raum lässt. Das ist halt eine große Chance und wir haben es auch immer noch genutzt, also auch wie Treffen in größerem Raum möglich waren, haben wir es genutzt. Abhängig auch davon, ob einfach Personen des Teams zum Beispiel im Ausland waren oder gerade bei Festivals waren oder so. Und die Projektplanungssoftware, die ist natürlich aus einem Wunsch heraus implementiert worden, dass wir gerade bei den umsetzenden Abteilungen, in der Produktionsabteilung vor allem auch, ein großes Sammelsurium an einzelnen Informationen und Dateinamen, die wir halt bündeln wollen und wo man natürlich weiß, dass es diese technischen Voraussetzungen, die gut zu bündeln im Prinzip gibt und dann ja, haben wir den Prozess gestartet. Aber der Prozess ist natürlich auch, haben sich einige Personen auch gewünscht, dass das schneller geht. Das ist, ich glaube aber auch sehr typisch so im Kulturbereich. Also man ist natürlich dann auch, man weiß, man hat wenig Zeit, man hat wenig personelle Ressourcen und dann steckt man an einem Punkt sehr viel Energie rein. Es ist aber halt ein Prozess, der laufend begleitet werden müsste, also da kommen wir wahrscheinlich eh noch dazu zu sprechen, aber/

I: Wo es Chancen gibt, gibt es auch Herausforderungen. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen?

IP: Die größten Herausforderungen sind wie sie eh/ kurz gefasst will ich mal sagen, sind natürlich personelle und finanzielle Herausforderungen. Also man muss es sich auch echt, also man muss es einfach auch leisten können, mit so einer Projektplanungssoftware überhaupt zu arbeiten. Wir arbeiten hier jetzt mit einer, die grundsätzlich an Koproduktionshäusern, wie wir eins sind, verwendet wird. Man sieht aber schon hier, es arbeitet nicht jedes Haus gleich. Und da sind wir natürlich ganz schnell bei dem Punkt, dass Theater sehr unterschiedlich arbeiten, sehr unterschiedlich produzieren, sehr unterschiedlich personell aufgestellt sind und daher einfach auch einen anderen Bedarf eigentlich an diese Software haben oder an ??? Software haben. Und da bin ich natürlich auch bei eben personellen und finanziellen Ressourcen, würde ich gerne uns natürlich, wie vielleicht manche ??? dass wir da jetzt eine Software an uns anpassen lassen, für uns schreiben lassen und so weiter. Also man ist da im Austausch, wie man vielleicht gewisse Dinge umprogrammieren kann, aber es ist natürlich schon so, dass man damit arbeiten muss, was man dann da hat und das zieht natürlich ein Rattenschwanz an Problemen mit sich. Also die sind einfach ganz konkret geht es da einfach natürlich darum, wer soll Informationen rausholen aus dieser Software und wie müssen diese Informationen aussehen, dass sie sinnvoll herausgeholt werden

können? Und da hat einfach jede Institution denke ich, einen anderen Bedarf. Und wenn ich diese Projektplanungssoftware implementiere, dass die umsetzenden Abteilungen hier Informationen auch herausholen und das Technikteam kann aber ganz lange mit den Informationen überhaupt nichts anfangen bzw. sie nicht richtig einsehen, dann läuft man natürlich Gefahr, dass natürlich auch der Zug, diese Software zu implementieren, langsamer wird. Und man natürlich auch Teammitglieder verliert, die man immer wieder an Bord holen muss dann. Also es gibt grundsätzliche Einverständnis darüber, dass es so eine Software braucht. Aber, und da kommt halt das große Aber, wie schaut sie aus, wer hat die Ressourcen, die zeitlichen Ressourcen in einem laufenden Betrieb, die für den Betrieb halt passend zu machen und hier auch in der Kommunikation mit den jeweiligen Softwareschreibern zu bleiben. Und das ist halt die Herausforderung auch an den Kunst- und Kulturbetrieben natürlich, dass es offensichtlich ist, so wo es hier notwendig wäre, noch Ressourcen einzubringen. Aber während der Betrieb läuft, läuft der Betrieb, da geht sehr wenig nebenher. Und wenn der Betrieb nicht läuft, dann sind die meisten Kolleginnen und Kollegen dabei, ihre Stunden oder ihren Urlaub zu konsumieren.

I: Aber das heißt, man reagiert immer nur und man agiert eigentlich nicht, oder?

IP: Genau, man ist halt sehr viel im Reaktionsmodus und versucht sich auch zwischendurch Fenster zu schaffen, wo man dann immer wieder Schwerpunkte setzt, sich das anzuschauen und nachzujustieren. Aber es ist natürlich dadurch kein kontinuierlicher laufender Prozess möglich, weil ab und zu fehlt halt wirklich dann das Personal, das sich dann nur hauptsächlich damit beschäftigen würde.

I: Es gibt auch keine Strategie, dass man sagt, man hat sich zusammengesetzt und hat sich diese Strategie überlegt oder mal überhaupt ein Ziel gesetzt im Bereich der Digitalisierung und dann eine digitale Strategie da drauf entwickelt, sondern das ist alles quasi aus einem Bedarf heraus?

IP: Genau, es ist mehr aus dem/ also sehr viele Dinge sind aus dem Bedarf heraus. Bei der Software ist es schon so, dass es praktisch ein Team gibt, das sich halt immer mit der Firma, mit unserem Betreuer trifft und online trifft und hier im Austausch steht, aber ja, wie sehr/ also es gibt quasi praktisch eine Taskforce, aber die kann halt auch immer nur zwischenzeitlich dran arbeiten. Und das ist schon auch das, was sich aus der Erfahrung von anderen Kunst- und Kulturbetrieben gehört habe, dass es halt, es

dauert halt zwei Spielzeiten auf jeden Fall, bis man dann das so weit am Laufen hat, dass dann auch alle Abteilungen wirklich dabei sind, also das ist so die Rückmeldung, die ich schon auch von anderen Institutionen halt bekomme. Also ja, wir wollen das und dann dauert es halt einfach sehr, sehr lange, bis man es implementiert hat.

I: Was mich auch interessiert, ist, welche Bezüge sehen Sie im digitalen Transformationsprozess eines Kulturbetriebes im Speziellen? Also die Frage ist für mich, zielt eigentlich darauf ab, ob der Kulturbetrieb tatsächlich so speziell ist oder ob ich eigentlich einen Leitfaden von einem Wirtschaftsbetrieb nehmen kann und den auf den Kulturbetrieb anwenden kann?

IP: Also was jetzt die Idee betrifft, glaube ich sehr wohl, also da wäre es in vielen Dingen natürlich gut, über den Tellerrand zu schauen und einfach halt auch diese Strategien zu entwickeln, mittelfristige, langfristige Ziele zu entwickeln. Aus dem Modus des Reagierens herauszukommen, halt wirklich aktiv, ja aktiv Ziele zu setzen. Also das ist auf alle Fälle was, was da im Kunst- und Kulturbetrieb wichtig wäre und viel bewusster meiner Meinung nach, getan werden müsste. Dann in der Praxis sieht man aber natürlich sehr wohl, ich kann halt eben nicht als Wirtschaftsbetrieb zu einer Firma gehen und sagen, wir haben den und den Bedarf, wir brauchen das und das Programm, das muss soundso entweder angepasst oder neu geschrieben werden. Sondern dann muss ich halt schon auch, irgendwie bin ich gezwungen, mit Mitteln zu arbeiten, die es halt gibt. Da gibt es auch noch nicht so viel, das muss man ja auch mal so sagen, das ist ja nicht so, dass wir da aus, keine Ahnung, wie viele Projektplanungssoftwares hätten anschauen können, sondern wir haben praktisch auf eine internationale Software zurückgegriffen, die in Belgien entwickelt worden ist, also die wirklich in dem Bereich arbeiten. Aber eben auch hier sieht man dann, dass wir/

I: Beschränkt sind.

IP: Dass Dinge, die für uns unheimlich logisch wären, plötzlich überhaupt nicht funktionieren und uns vor ein großes Problem stellen. Und da muss man dann auch wieder sagen, da rudert natürlich dann der Kulturbetrieb. Wie damit umgehen? Und dann muss eigentlich der Betrieb überlegen, in dem Stadion sind halt wir, dass wir vielleicht eben Prozesse umstellen müssen oder Ansichten verändert müssen, dass wir mit der Software arbeiten können. Und das birgt natürlich dann weiteres Konfliktpotenzial innerhalb des Teams.

I: Da wäre eh auch schon eine Frage von mir, nämlich wer könnte verhindern, dass der digitale Transformationsprozess bei Ihnen vorangetrieben wird oder eben welche Art von Widerständen sind da?

IP: Ja, das kommt ganz darauf an, wo man halt ansetzt jetzt in diesem Prozess. Was natürlich die Pandemie auch forciert hat, ist einfach mal, dass die digitale Ausstattung glaube ich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soweit vorhanden ist, dass sie diese Tools auch einfach genutzt werden können ohne Hindernisse, das ist mal so der Punkt eins. Also ich glaube, da darf man als Kunst- und Kulturorganisation einfach nicht mehr glauben, irgendwas einsparen zu können. Was einfach schon auch eine Entwicklung von vor ein paar Jahren war, wo man dann irgendwie ??? überlegt hat, gibt man der Person jetzt ein Handy oder gibt man der kein Handy oder braucht die ein Handy und so? Und es ist irgendwie so, okay, ohne Handy braucht gar keiner arbeiten kommen. Also, weil da läuft eben die Projektplanungssoftware via App und da läuft das und da läuft das. Also jetzt müssen wir mal schon Geld in die Hand nehmen, das eh immer so wenig da ist, einfach mal alle so auszustatten, dass die Möglichkeiten da sind. Und damit hat man eh schon einmal, finde ich, da baut man eh schon mal Barrieren ab. Wenn ich dann wirklich sage, okay ich investiere, ich stelle einfach zur Technik einen Laptop, wo einfach nur die Planungssoftware offen ist. Und da können sie reinschauen, müssen sie nicht, aber wir können nicht jeden Laptop abzählen und gleichzeitig möchte ich aber, dass alle mit der Software arbeiten, also das ist so, gut, also meine Grundausstattung. Aber auch am Anfang war natürlich schon Unzufriedenheit da, weil wie mache ich das jetzt mit meinem Handy und mein Handy kann das nicht und wer kann sowas verhindern? Widerstand kommt natürlich auf, wenn einfach Räder, die seit Jahren laufen, nicht mehr so laufen. Und da ist es halt auch für alle, die diese digitalen Tools implementieren wollen schwierig. Weil wie gesagt, wir kommen halt teilweise in eine Situation, wo man halt schon sagen muss, ja, wir wissen, dass das Rad so läuft und wir würden auch gerne, dass das Rad so weiterläuft, aber wir kommen irgendwie nicht zusammen, wir müssen uns irgendwie aneinander anpassen. Und da ist man natürlich in einem Zwiespalt, denn man hat ja auch Verständnis dafür. Und es ist klar, dass jede einzelne Person des Teams da eine gewisse Zeit aufwenden muss, um sich damit wirklich halt auch auseinanderzusetzen und halt zu üben und zu schauen und dann eben aufzuzeigen, wenn etwas nicht funktioniert.

I: Und wer kann den Prozess besonders unterstützen, also wen bedarf es oder was bedarf es?

IP: Also grundsätzlich glaube ich eben, da sind wir wieder an diesem Punkt mit der Strategie, mit der Wirtschaft, wenn wir diesen Prozess einfach bewusster in den Kunst- und Kulturbetrieben machen würden, dann würde das auch eben klar von der Leistung der Betriebe losgehen und dann ist es einfach auch, dann ist die Linie klar. Dann ist es einfach nicht so das ??? Projekt, für das sich ein paar Kolleginnen und Kollegen engagieren, so ungefähr. Dann wäre einfach das klar, das ist eine Unternehmensstrategie, Punkt. Und da haben einfach alle zu folgen und da kann man auch gewisse Punkte diskutieren, aber man kann es nicht grundsätzlich infrage stellen. Also ich glaube, es braucht einfach diesen Zug und diesen Zug von oben und ja, und dann im Idealfall hätte man natürlich, aber das tun die einfach wirklich im Team, wo man einfach Ressourcen frei macht, dass sie so ein Prozess begleitet. Das ist glaube ich nicht ganz die Realität, da muss man schauen, dass man eben irgendwie Taskforce gründet, je nachdem, welche Personen mit so einer Software zum Beispiel am meisten arbeiten und irgendwie versuchen, die da reinzukriegen. Anders sehe ich es in der Realität leider nicht.

I: Welche Aspekte sehen Sie kritisch?

IP: Beim Ganzen?

I: Bei der Digitalisierung, ja.

IP: Also kritisch wie gesagt, gut (anschauen?) wie gesagt, man muss sich, glaube ich, eben die Tools, die einfach für die Kommunikationsplattformen ???, hier gut abwägen. Sonst sehe ich den Digitalisierungsprozess, wo es einfach nur darum geht, Informationen besser zu verarbeiten. Statt fünf Excellisten, ein Programm zu haben, wo man die Infos einpflegt, gar nichts kritisch. Also wie gesagt, kritisch glaube ich, kann man einfach dann beim Prozess halt sehen, wie es halt abläuft.

I: Haben Sie schon Erfahrungen gesammelt in der Begleitung von einem digitalen Transformationsprozess oder ist das jetzt quasi das erste Mal?

IP: Nein, das ist das erste Mal, also das ist das erste Mal, also was diese Software zum Beispiel betrifft, war, also ist uns die schon länger bekannt? Und wir haben aber halt auch erst entschieden, mit dieser Software zu arbeiten, wie es halt auch unsere Umstände erlaubt haben. Also ja, das Brut war halt einfach jetzt lange Zeit ein Theater on the Road und da war es nicht sinnvoll, mit so einer Software zu planen, wo natürlich auch viel auf die Organisation von Räumlichkeiten aufgebaut ist. Und genau, deshalb war es ab dem Zeitpunkt, ab dem praktisch ein fixes Haus da war, eine bewusste Entscheidung, das jetzt anzugehen. Einfach auch um Fehlerquellen natürlich, Fehlerquellen zu vermeiden. Und das ist natürlich dann etwas, was eben im (Verlauf?), was dann kritisch zu sehen ist, wenn ich da noch mal zurückkommen darf, es ist natürlich in der ganzen Phase der Implementierung, ist es natürlich ganz oft so, dass Dinge halt dann nur mehrfach gearbeitet werden müssen und die Fehlerquelle natürlich dadurch umso größer ist. Also das zeigt halt auch die Praxis, weil das ist, glaube ich, auch die Schwierigkeit, ich habe fünf Excel-Tabellen und muss dann irgendwie schauen, dass ich da die Informationen auf gleichem Stand halte. Jetzt habe ich halt die fünf Excel-Tabellen und ein Programm. Also das ist natürlich dann etwas, was einfach auch zu Unruhe im Betrieb führt, weil ich füge halt während so eines Transformationsprozesses praktisch auch so weitere Fehlerquellen zu, die halt im laufenden Betrieb dann schon problematisch werden kann.

I: Dann gehen wir zur zweiten Phase, das Moving, das heißt, da bewegt sich was. Da geht es darum, dass die geplanten Schritte gesetzt werden, um eben die Ziele zu erreichen oder auch um diese positiven und negativen Kräfte, die vorhanden sind, beeinflussen zu können. Und diesbezüglich wäre meine Frage, wie sehen Sie die Umsetzungsplanung des digitalen Transformationsprozesses in Ihrem Betrieb? Also beispielsweise hinsichtlich personeller oder technischer Ressourcen?

IP: Also Planung auf einem minimalen Niveau. Also, wie gesagt, wirklich also eine grundsätzlich fehlende Strategie, also jetzt kein bewusstes Ziel, aber wie gesagt, das ist schon auch der ??? des Hauses geschuldet, dass wir gerade mit sehr viel Transformationsprozessen zu tun haben und dass dieser Transformationsprozesse dann halt trotzdem ein bisschen hinten ansteht. Obwohl wir tagtäglich dann, in der täglichen Arbeit ist man ja ständig damit konfrontiert, also personelle Ressourcen, wie gesagt, sind da jetzt nicht zusätzlich frei gemacht worden, sondern das ist quasi es ist ein On-the-Top-Projekt,

I: Welche Personenkreise sind Ihrer Meinung nach in dem Prozess besonders involviert oder sollten integriert werden?

IP: Also es sollte meiner Meinung nach dafür, dass einfach solche Prozesse glaube ich von Natur aus auf Widerstand stoßen auch irgendwann, es sollte gut begleitet von der Leitung der Organisationen sein, trotzdem, auch wenn die in der Praxis vielleicht nicht so viel damit zu tun haben. Aber es sollte einfach klar sein, dass man da dahintersteht und dass wir das Projekt an sich nicht infrage stellen. Und dann halt abhängig davon, welche Abteilungen damit arbeiten, also in unserem konkreten Fall ist es halt die Produktionsabteilung, die hier Informationen praktisch hinein speist und dann vor allem halt auch die Technikabteilung, die Informationen herausnimmt oder halt teilweise auch die Personalplanung damit macht. Ja.

I: Und dann zur letzten Phase, also Sie sehen, die erste Phase ist einfach wirklich auch die wichtigste Phase, weil da geht es einfach um grundlegende Dinge. Dann geht es um die Umsetzung und in der letzten Phase, die nennt sich Refreeze, da geht es um die nachhaltige Integration von der Veränderung. Wie schafft es eben zum Beispiel, wie werden die Veränderungen hinsichtlich des digitalen Transformationsprozesses bei Ihnen nachhaltig im Betrieb gesichert und wer ist dafür verantwortlich?

IP: Ja, ich glaube, also in dem Fall über die Kommunikationstools wird es immer wieder Gespräche geben, also je nach Situation, ob sie weitergenutzt werden. Also da gibt es schon so einen ständigen Reflexionsprozess darüber, verlagern wir das in den digitalen Rahmen oder nicht? Bei der Software wird es halt, wird man es wahrscheinlich irgendwann schon lösen, dass einfach in diese Software die Infos eingespeist werden, Punkt. Und wer sie braucht, der muss mit der Software arbeiten. Also das muss, irgendwann muss man halt dann diesen Prozess auf einen Stand bringen, dass man sagt, okay, wir können damit arbeiten, also das war bis jetzt bei uns noch nicht so, dass wir gesagt haben, wir können ausschließlich mit der Software arbeiten, wir haben immer nur also quasi sind zweigleisig gefahren. Wir merken aber natürlich, dass das die Personen, die da zweigleisig fahren, sehr, sehr viel Zeit kostet. Und deshalb muss man dann an irgendeinem Punkt klare Entscheidungen treffen, weil sonst braucht das einfach viel zu viele Ressourcen auf die Dauer.

I: Also ich meine, es ist ja auch im Kulturbetrieb so, dass viele Aufgaben sehr personenbezogen sind und nicht unbedingt, sage ich mal, stellenbezogen oder prozessbe-

zogen. Das heißt, wenn diese Personen weg sind, bricht dann in manchen Fällen dann auch das, was mühsam aufgebaut worden ist oder verändert worden ist, bricht dann wieder weg, mit der neuen Person. Ich kann mir vorstellen, dass das bei Ihnen, weiß ich nicht, ähnlich funktioniert, mit neuen Personen und eben dann ist es noch wichtiger glaube ich, sich zu überlegen, wie kann die Veränderung trotzdem langfristig bestehen bleiben?

IP: Ja, einfach das Know-how natürlich, also es ist eben konkret bei uns, ist es jetzt so, dass eine Person, die in diesem Prozess drinnen war, die Institution verlässt. Genau, also das ist, ich glaube, da gucken wir dann so ein bisschen auf den ganzen ??? zurück, den ich angesprochen habe, das ist halt Organisationsentwicklung per se in Kunst- und Kulturbetrieben und eben wer ersetzt wen, per se? Und betrifft natürlich auch dieses Thema, wie geht dieses Know-how dann eben nicht verloren, wenn eben die Person gehen. Also dann glaube ich, kann es eben nur die/ kann es nur so sein, dass es also dann doch möglichst viel praktisch in die Praxis integriert wird, dass auch wirklich jeder (Produktions-Assistent?) damit arbeiten muss, also das auch weiß, wie es anzuwenden ist, wie man Infos einspeisen kann. Also einfach dann einfach in gewissen Punkten natürlich dieses Wissen, wie mit der Software gearbeitet wird, zumindest möglichst breit verteilt wird. Wo man es halt, am Anfang ist es meistens so auf sehr wenigen Schultern und dann muss man es halt irgendwann öffnen. Das ist halt total wichtig. Ja, und dann glaube ich, muss man/ und dann braucht man halt wirklich eine Software, wo man Ansprechpersonen hat und doch trotzdem auch dauerhaft in der Begleitung von der Softwarefirma selbst. Ich glaube auch, also das wird uns alle erreichen, einfach dieses Problem, dass in Kunst- und Kulturbetrieben dieser Größe, sehr viele Personen sind, ??? und je nach Neigung gearbeitet wird.

I: Aber welche weiteren konkreten Maßnahmen könnten Sie sich vorstellen, die hilfreich wären, um das tatsächlich nachhaltig zu integrieren oder zu sichern?

IP: Also wir sind dabei, uns wirklich/ wir sind halt dabei, sehr viel offensiver an die Softwareschreiber heranzugehen und da halt unseren Bedarf sehr klar zu formulieren. Und da haben wir schon gemerkt, das braucht halt schon auch Zeit, also wir müssen Erfahrungen sammeln mit der Software, um zu sehen, was geht und was geht nicht? Also es braucht einfach diese, natürlich diese Arbeitsphasen, diese doppelgleisigen Arbeitsphasen. Da haben wir jetzt den Punkt erreicht, wo wir das Gefühl haben, wir können jetzt schon viel besser runterbrechen, was braucht es jetzt noch unbedingt?

Und da werden wir schon jetzt einfach offensiver an das herangehen, nämlich auch offensiv mit den Anfragen, was kostet das, wenn ihr uns das programmiert? Also halt wirklich auch trotzdem also sagen, okay, wir sind/ es geht nicht nur, dass wir da Konsumenten sind und das unser Arbeitstool ist. Und wir müssen echt schauen, dass das verstanden wird, warum wir da so ein Problem haben und das irgendwie mit uns zu lösen. Und eben, da kommen wir natürlich/ und dann auch bereit zu sein, da vielleicht noch mal Geld in die Hand zu nehmen und zu sagen, ihr müsst uns das so programmieren, sonst macht das bei uns keinen Sinn. Aber da ist natürlich schon auch so, dass/ man hat jetzt nicht eben wie vorher gesagt, die Auswahl der vielen Firmen, die da auch für Kunst und Kulturbetriebe das anbietet. Also man hat einfach da seine Ansprechpartner, Partnerinnen und ja. Und eben, das denke ich, ist bei uns da jetzt schon auch noch da, eben wenn man offensiver an diese Programmierer, an diese Firmen herantritt; schon auch wirklich dann den Wunsch zu haben, dass wir mit dieser Software wirklich arbeiten, also WIRKLICH arbeiten. Das ist ja schon etwas, über was man sich, glaube ich, so ein bisschen unterhalten kann auch noch, in den Kunst- und Kulturbetrieben, es gibt diese Softwares ist und es gibt Häuser, die arbeiten damit. Aber wenn man dann genauer nachfragt und genauer im Austausch ist, dann ist es dann schon ganz oft die Antwort, ja, das machen wir mit der Software, aber das passt irgendwie nicht, das lösen wir anders. Also wo man auch merkt, da fehlt ein totaler Prozess, den es in der Wirtschaft halt gibt, weil/ Also in der Wirtschaft kaufen wir uns nicht eine Software ein und dann machen wir trotzdem wieder ein bisschen was so und ein bisschen was so und ein bisschen was anders. Sondern dann wird halt wirklich, dann stelle ich einen Betrieb um, Punkt und suche keine Zwischenlösungen. Aber da fehlt es natürlich dann wieder am Geld, ist eh klar. Also da wirklich zu sagen, wir brauchen das anders, ihr müsst uns das anders programmieren und halt am Selbstverständnis halt wirklich auch noch so ein bisschen, weil das war halt, also es waren schon so Kommunikationen auch mit anderen Institutionen, wo das halt/ ja, dafür ist es ganz praktisch. Aber dann denke ich mir, okay, dafür ist es aber auch ein bisschen teuer, dass es so ganz praktisch ist. Und wenn mal eine junge Institution ist, ich meine, dann weiß man ja, was per se möglich ist in der Programmierung. Dann ist es ein bisschen absurd, also weiterhin da zweigleisig Projekte aufzusetzen.

I: Das wäre es auch schon von meiner Seite aus. Haben Sie noch irgendwas, was Sie erwähnen möchten oder wo Sie sagen, das wäre eigentlich ein wichtiger Punkt, der zum Hinzufügen wäre, was den digitalen Transformationsprozess im Kulturbetrieb angeht?

IP: Ich finde das total super, wenn das thematisiert wird, wirklich. Ich würde es total wichtig finden, dass sich da einfach auch Institutionen untereinander vielmehr austauschen. Das hätte einen totalen Benefit, der nämlich auch wirklich sich, wirklich Zeit dafür zu nehmen und da irgendwie Workflows abzugleichen. Da sind wir natürlich wieder an einem Punkt, dass ja Kunst- und Kulturbetriebe sehr unterschiedlich arbeiten, also das ist wirklich eine Schwierigkeit. Aber im Idealfall natürlich kann man natürlich auch in bisschen internationaler dran gehen. Aber ich habe halt das Gefühl, dieser Austausch, das ist halt auch nur was, der findet halt überhaupt nicht statt, oder? Also auch ich habe an diese Softwareplaner dann die umgekehrte Fragestellung, habe gesagt, also wir haben einfach in diesen Dingen Probleme. Es ist uns völlig unklar, warum wird das mit der Software nicht machen können, es rennt völlig gegen unseren Arbeitsmodus, ihr habt doch Häuser, die so arbeiten wie wir, die eure Software haben. Ich hätte gerne die Kontakte zu diesen Menschen, ich würde das einfach gerne wissen, weil wir können Arbeitsmodi verändern, aber es ist natürlich so viel ??? da irgendwie zu wissen, wie das andere gemacht haben, wo man nicht halt immer von null anfängt.

I: Stimmt, ja.

IP: Also da gibt es halt fehlenden Austausch darüber.

I: Herzlichen Dank für die Zeit.

## **Eigenständige Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Ort, Datum

Oberweißbach, 28.09.2022

Unterschrift