

# Evaluation des Fonds Digital – Für den digitalen Wandel in Kulturinstitutionen

Ausgewählte zentrale Ergebnisse  
März 2024



Evaluation durchgeführt

von evalux

für die Kulturstiftung des Bundes

[www.evalux.net](http://www.evalux.net)

# Der Fonds Digital

## Ziele des Fonds Digital

Mit dem Fonds Digital strebte die Kulturstiftung des Bundes an, durch die Entwicklung und Umsetzung von konkreten digitalen Vorhaben neue Arbeitsweisen, Rollen und Strukturen in Kultureinrichtungen zu erproben und zu etablieren. Die Förderung sollte dazu beitragen, in den beteiligten Einrichtungen den digitalen Wandel im Sinne eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses voranzutreiben. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere folgende Veränderungen angestrebt:

- Stärkung des digitalen Profils,
- Veränderung des Verständnisses der Rolle der Nutzer:innen und Besucher:innen,
- Erprobung neuer, insbesondere kollaborativer und agiler Arbeitsweisen,
- Verbesserung der Digitalexpertise,
- Entwicklung einer „Kultur des Teilens“.

Zudem verfolgte die Kulturstiftung des Bundes das Ziel, mit modellhaften Projekten und nachnutzbaren Anwendungen auch außerhalb der beteiligten Einrichtungen Impulse zu setzen.

## Geförderte Projekte

Im Rahmen des Fonds Digital wurden 15 Verbundprojekte gefördert, die aus zwei bis vier Kultureinrichtungen bestanden. Insgesamt waren 36 Kultureinrichtungen am Fonds Digital beteiligt: 33 Einrichtungen in Deutschland und drei im Ausland.

Es wurden digitale Vorhaben gefördert, die mindestens zwei der vier folgenden Bereiche abdeckten: Kuratieren, künstlerische Produktion, Vermittlung, Kommunikation. Dazu gehörten Plattformen, Virtual-Reality- und Augmented-Reality-Anwendungen, Apps, Games, interaktive Webseiten, KI.

## Förderbedingungen

### Fördergrundsätze

Die Fördergrundsätze sahen vor, dass

- die Projekte im Rahmen eines Verbundes von mindestens zwei Kultureinrichtungen umgesetzt werden,
- die Entwicklung und Umsetzung der digitalen Vorhaben mit mindestens einem Partner aus dem Bereich der digitalen Entwicklung realisiert werden („Digitaler Partner“\*),
- die Verbünde über die gesamte Projektlaufzeit hinweg von Projektleiter:innen oder Projektbüros mit Expertise in agilem Projektmanagement begleitet werden,
- in jeder Einrichtung ein abteilungsübergreifendes Team eingerichtet wird,
- ein Open-Source-Ansatz verfolgt wird, um eine Nachnutzung in weiteren Einrichtungen zu ermöglichen.

### Fördervolumen

Insgesamt standen 15,8 Millionen Euro zur Verfügung. Für einen Verbund mit zwei Kultureinrichtungen betrug die finanzielle Förderung bis zu 880.000 Euro. Bei Verbänden mit mehr als zwei Kultureinrichtungen erhöhte sich die maximale Fördersumme für den Verbund um 160.000 Euro je weitere Einrichtung.


### Förderdauer

Die ursprünglich vorgesehene Laufzeit der Förderung umfasste die Jahre 2020 bis 2023. Zehn Projekte bekamen die Möglichkeit, die Laufzeit zu verlängern. Der Abschluss des letzten Projekts ist für Dezember 2024 vorgesehen.

---

\* Wir gendern den Begriff „Digitaler Partner“ nicht, da hiermit die Organisation (z. B. Unternehmen, Hochschule oder Netzwerk) bezeichnet wird.

# Die Evaluation



Die Evaluation wurde zwischen Oktober 2021 und März 2024 durchgeführt. Im Rahmen der Evaluation wurden erstens die Verbundstruktur als neuer Förderansatz, zweitens der Beitrag des Fonds Digital zum digitalen Wandel in den beteiligten Kultureinrichtungen und drittens die Modellhaftigkeit der Projekte und Nachnutzbarkeit der entwickelten digitalen Anwendungen untersucht.

Alle 15 geförderten Verbünde und die 33 deutschen Einrichtungen wurden in die Datenerhebung einbezogen. Die Themen „Verbundansatz“ und „Beitrag zum digitalen Wandel als Organisationsentwicklung“ wurden außerdem in zwölf Einrichtungen vertiefend untersucht.

Es wurden sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden angewendet: Dokumentenanalysen, standardisierte schriftliche Erhebungen von Grundinformationen, leitfadengestützte Einzel- und Gruppeninterviews, Onlinebefragungen sowie Prozessrekonstruktionen. Die erhobenen Daten und Informationen wurden miteinander abgeglichen (Quellentriangulation).

Folgende Akteursgruppen der Förderung wurden in die Evaluation einbezogen:

- die Kulturstiftung des Bundes: Interviews,
- die Projektleitungen der 15 Verbundprojekte: Interviews und Onlinebefragung,
- Mitarbeiter:innen der 33 beteiligten deutschen Einrichtungen:
  - Interviews mit 96 Mitarbeiter:inne-n, darunter Projektverantwortliche, Mitglieder der Projektteams und Hausleitungen,
  - Onlinebefragungen der/des jeweiligen Projektverantwortlichen in der Einrichtung,
  - Onlinebefragung unter den Mitarbeiter:inne-n (336 Antworten),
- die festen Digitalen Partner der Verbünde: Interviews mit Vertreter:inne-n von 12 der 15 Digitalen Partner.

# Was wurde im Fonds Digital erreicht?

## Auseinandersetzung mit Aspekten des digitalen Wandels

Im Rahmen der Projekte erfolgte eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Aspekten des digitalen Wandels und den Chancen und Risiken, die damit verbunden sind. Zu den Chancen zählten beispielsweise die Möglichkeit, durch KI mehr über Museumsbesucher:innen und ihr Verhalten zu erfahren oder neue digitale Vermittlungsformate zu entwickeln. Die Auseinandersetzung mit solchen Möglichkeiten ging einher mit der Auseinandersetzung mit ethischen Fragen zum Datenschutz und zum Einsatz von AR in der Geschichtsvermittlung.

## Umsetzung eines für die Einrichtungen neuen digitalen Vorhabens

Die umgesetzten Vorhaben waren in den meisten Einrichtungen die ersten dieser Art. Dies wurde insbesondere auf die Projektdauer, das Fördervolumen, die Durchführung in Kooperation mit anderen Einrichtungen sowie die Art und Weise, wie gearbeitet wurde, zurückgeführt.

## Entwicklung von Anwendungen mit einem Open-Source-Ansatz

In allen Projekten wurde mindestens eine digitale Anwendung entwickelt. Im Sinne der „Kultur des Teilens“ werden die Codes dieser Anwendungen veröffentlicht.

## Erprobung von Arbeitsweisen

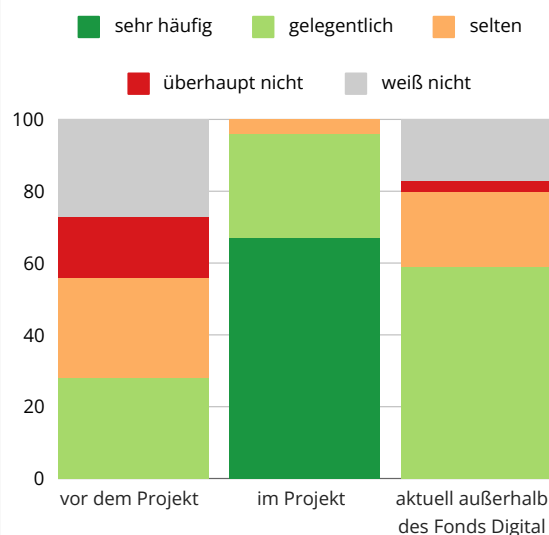
Betrachtet man das Gesamtbild der beteiligten Einrichtungen, wurden folgende Arbeitsweisen im Rahmen der geförderten Projekte deutlich intensiver als zuvor genutzt. In welcher Intensität, fällt je nach Einrichtung unterschiedlich aus.

- **interdisziplinäres Arbeiten:** Neue Konstellationen der Zusammenarbeit sind in den Einrichtungen entstanden.
- **agiles Projektmanagement:** Sowohl auf Verbundebene als auch in den einzelnen Einrichtungen wurde agiles Projekt-

management intensiver eingesetzt als zuvor. Dazu gehörten iterative Prozesssteuerung, Bau von Prototypen, ko-kreative Einbeziehung der Nutzer:innen und dezentrale Entscheidungen.

### Iterative Steuerung der Arbeitsprozesse als beispielhaftes Element des agilen Projektmanagements

Einschätzung von Projektverantwortlichen in den Einrichtungen (21 bis 28 Antworten)

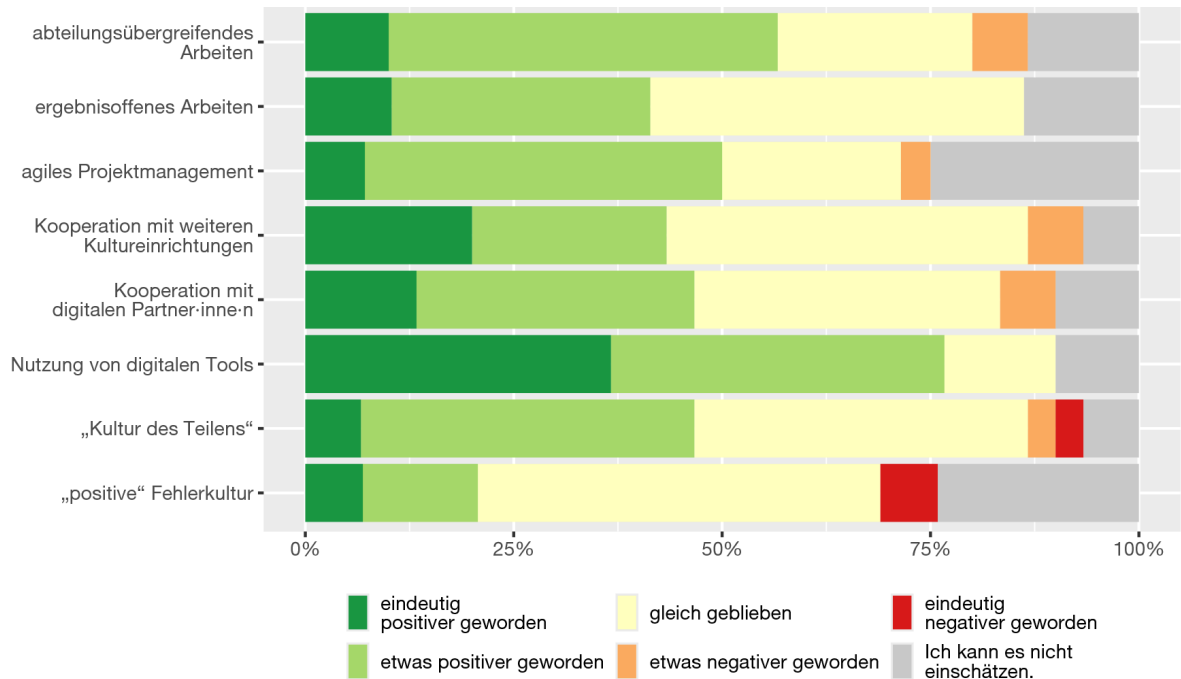


- **experimentelles und ergebnisoffenes Arbeiten:** Die Möglichkeit, experimentell und ergebnisoffen zu arbeiten, wurde insgesamt sehr geschätzt. Es wurde sowohl in der Entwicklung der Anwendungen als auch mit Arbeits-, Kommunikations- und Organisationsprozessen experimentiert.
- **Digitalisierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen:** In beinahe allen Projekten wurde eine Intensivierung der Digitalisierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen beobachtet. Diese wurde sowohl auf die Corona-Pandemie als auch auf den Fonds Digital zurückgeführt.

Während der Projektlaufzeit wurde eine positive Entwicklung der Einstellung zu bestimmten Arbeitsansätzen beobachtet (s. folgende Grafik). Dies wurde mehrheitlich auf den Fonds Digital und die Corona-Situation zurückgeführt.

## Haben Sie in den letzten vier Jahren eine Veränderung der Einstellung zu folgenden Ansätzen in Ihrer Einrichtung beobachtet?

(Befragung von Projektverantwortlichen in den Einrichtungen, 28 bis 30 Antworten)



## Erkenntnisgewinn und Aufbau digitaler Expertise

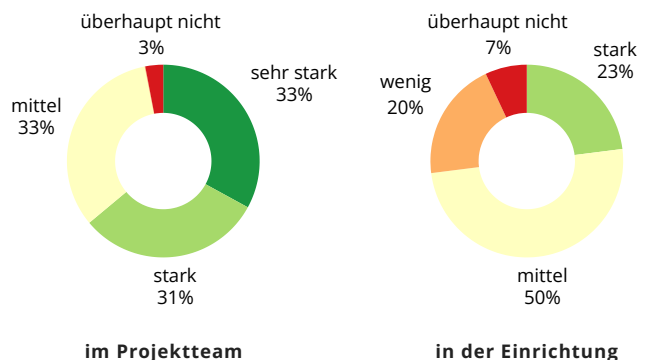
- Es wurden Erkenntnisse zu den erprobten Arbeitsweisen, zur Umsetzung von digitalen Projekten und zu den Möglichkeiten des digitalen Raums gewonnen.
- Die Zusammenarbeit mit einem festen Digitalen Partner trug zum Wissenserwerb in den Projektteams bei.
- Der Erkenntnisgewinn erfolgte in erster Linie bei den Projektleitungen und in den Projektteams, aber nicht ausschließlich.

## Modellhafte Projekte

- Die Einrichtungen können auf ein Projekt zurückblicken, dem intern ein beispielhafter Charakter zugeschrieben wird.
- Auch außerhalb des Kreises der beteiligten Einrichtungen wurden die Projekte wahrgenommen. Beinahe alle Einrichtungen haben von externen Einrichtungen Interessenbekundungen erhalten. Diese beziehen sich in erster Linie auf die entwickelten Anwendungen und weniger auf die Erfahrungen in der Gestaltung der Prozesse.

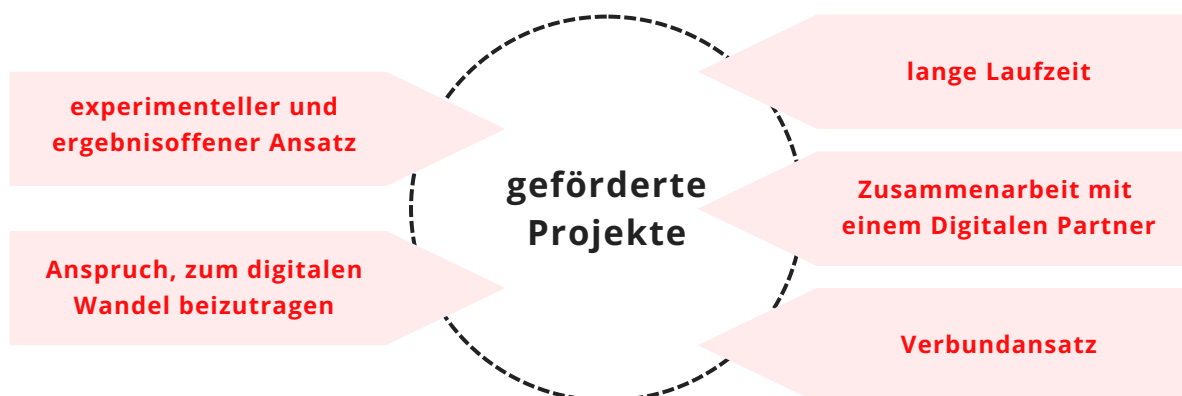
## Entwicklung der digitalen Expertise seit Beginn des Fonds Digital in den Projektteams und den Einrichtungen

Einschätzung von Projektverantwortlichen in den Einrichtungen (30 Antworten)



# Wie haben die Förderbedingungen die Projekte beeinflusst?

Der im Fonds Digital verfolgte Förderansatz wurde von den Befragten überwiegend positiv oder sehr positiv bewertet. Insgesamt hat die Förderung einen finanziellen und kreativen Spielraum eröffnet, der den Einrichtungen üblicherweise nicht zur Verfügung steht. In beinahe allen Einrichtungen wurde der Prozess von folgenden einzelnen Förderbedingungen beeinflusst:



## **Experimenteller und ergebnisoffener Ansatz**

Dieser Ansatz sowie auch der Innovationscharakter der Projekte für die Einrichtungen eröffnete einerseits einen großen Möglichkeitsraum der Gestaltung. Andererseits führte er anfangs zu unscharfen Zielvorstellungen und unterschiedlichen Erwartungen. Dies erforderte einen intensiven Klärungsprozess und stellte hinsichtlich der einrichtungsinternen Kommunikation des Projekts sowie der Einbeziehung von nicht kontinuierlich beteiligten Mitarbeiter:innen eine große Herausforderung dar.

## **Anspruch, zum digitalen Wandel der gesamten Einrichtung beizutragen:**

Durch die geförderten digitalen Vorhaben sollten auch Organisationsentwicklungsprozesse vorangetrieben werden. Dazu wurden mehr oder weniger intensiv Mitarbeiter:innen außerhalb der Projektteams über die Projekte informiert und daran beteiligt. Es wurden Formate entwickelt, um die Projekte bekannt zu machen, Wissen und Erkenntnisse weiterzuvermitteln und Arbeitsweisen zu übertragen.

## **Lange Laufzeit**

Die vierjährige Laufzeit erhöhte die Wahrscheinlichkeit von personellen Veränderungen in den Einrichtungen, auch auf der Ebene der Entscheider:innen. Diese beeinträchtigten den Prozessverlauf auch auf Verbundebene. In solchen Situationen mussten teilweise Grundelemente der Kooperation (z. B. die Entscheidungsbefugnisse) neu definiert werden.

## **Zusammenarbeit mit einem Digitalen Partner**

Fast alle Projekte wurden über die gesamte Laufzeit von einem festen Digitalen Partner begleitet. Dessen Rolle als konzeptioneller Partner und Berater war für den Erfolg vieler Projekte ausschlaggebend.

## **Verbundansatz**

Für die Mehrheit war die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen in dieser Intensität etwas Besonderes. Auf der nächsten Seite werden die Erkenntnisse zum Verbundansatz ausführlicher dargestellt.

# Fokus: Vierjährige Kooperation mit anderen Kultureinrichtungen

Die Zusammenarbeit im Verbund hat den Verlauf aller Projekte beeinflusst. Insgesamt wurde der Nutzen höher eingeschätzt als die Nachteile.

## Herausforderungen

In den Verbänden kooperierten Einrichtungen mit unterschiedlichen Aufbaustrukturen, Arbeits- und Kommunikationsprozessen und Entscheidungswegen sowie verschiedenartigen Organisationskulturen. Für die Zusammenarbeit in den dezentralen Verbänden war es notwendig, stärker digitale Kommunikationstools zu nutzen. Dies erforderte in manchen Fällen, sowohl institutionelle Vorgaben als auch persönliche Gewohnheiten zu ändern. Es stellte eine besondere Herausforderung dar, unter diesen Rahmenbedingungen ein funktionierendes Modell für die Zusammenarbeit aufzubauen: Dieses musste für die Projektarbeit geeignet sein, aber auch anschlussfähig an die Organisationsdesigns und -kulturen der einzelnen Einrichtungen. Bei einzelnen Projekten mussten zudem inhaltliche Kompromisse eingegangen werden.

## Nutzen

Aus der Zusammenarbeit entstand ein Nutzen auf folgenden Ebenen. Dieser war in den einzelnen Verbänden und Einrichtungen unterschiedlich stark ausgeprägt.



# Welche Erkenntnisse konnten gewonnen werden?

## Zur Kooperation im Verbund

- Die Klärungsphase zu Beginn des Projekts war zeit- und ressourcenaufwändig, aber entscheidend für den weiteren Verlauf des Projekts:
  - Die Strukturierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen, die Rollenklärung und die Definition der Entscheidungsbefugnisse waren grundlegend für die erfolgreiche Projektarbeit.
  - Das gegenseitige Vertrauen, die Anerkennung der Expertise und ein Verständnis für die Schwerpunkte und Herangehensweisen der Partner hatten großen Einfluss auf die Kooperation.
- Den Projektleitungen kam eine bedeutende Rolle für den Erfolg der Projekte zu. Zum einen brachte diese Stelle die notwendigen zeitlichen und Kompetenz-Ressourcen in den Verbund. Zum anderen war es in einigen Verbänden von großer Bedeutung, eine unabhängige Person zu haben, die die Interessen des Verbundprojekts und nicht der einzelnen Partner vertrat.

## Zur Umsetzung in der Einrichtung

- Die Umsetzung der Projekte erforderte auch außerhalb der Projektteams Personalressourcen sowie eine geeignete IT-Infrastruktur. Eine realistische Einschätzung der benötigten Ressourcen zu Beginn des Projekts gelang nicht immer, weil Erfahrungen fehlten.
- Die Einbeziehung von Mitarbeiter:innen außerhalb des Projektteams war notwendig, um dauerhafte Veränderungen in der Einrichtung anzustoßen. Durch die Kommunikation über das Projekt in der Einrichtung sollte u. a. die Identifikation und Auseinandersetzung mit dem Projekt gefördert werden. Dies erforderte viel Zeit und Kompetenzen im Bereich der Change-Kommunikation, da die Vorhaben im Allgemeinen und die Arbeitsweisen im Speziellen teilweise auf Skepsis stießen.

- Konkrete Arbeitsergebnisse und Prototypen machten die Leistung der Anwendungen und den Nutzen der Arbeitsweisen für die Mitarbeiter:innen deutlich. Dies hat insbesondere das Verständnis der Projekte bei wenig- und nicht-beteiligten Mitarbeiter:innen gefördert.

## Zur Zusammenarbeit mit einem Digitalen Partner

- Die Suche nach einem geeigneten Digitalen Partner zu Beginn der Projekte band Zeit und Ressourcen. Dies lag im ergebnisoffenen Charakter der Projekte und in der zum Teil geringen digitalen Kompetenz (Nutzung digitaler Tools, Kenntnis der Möglichkeiten digitaler Anwendungen, Vorstellung über Entwicklungsprozesse und -kosten usw.) der Projektpartner begründet.
- Um die oft vorhandene Distanz zwischen Kultureinrichtungen und Digitalen Partnern zu überbrücken, war ein aufwändiger und längerer Klärungsprozess zu Beginn der Zusammenarbeit notwendig. Eine Vertrauensbasis, ein grundsätzliches Verständnis der Arbeitsweise des anderen und eine gemeinsame Sprache für die Zusammenarbeit mussten entwickelt werden. Dabei halfen u. a. Kick-Off-Workshops, gemeinsame Arbeitssitzungen sowie Personen, die eine vermittelnde Rolle übernahmen.
- Die Ausschreibung und Vertragsgestaltung erwiesen sich als herausfordernd. Es wurde insbesondere festgestellt, dass die Anforderungen an Leistungsbeschreibungen im klassischen Vergabeverfahren für ein experimentelles, ergebnisoffenes und agiles Arbeiten nicht geeignet sind.
- Ein Mehrwert der festen Zusammenarbeit mit dem Digitalen Partner bestand in seiner Kompetenz, den gesamten Prozess mit seinem eigenen Verständnis von Digitalität zu begleiten. Technologische Expertise in der Programmierung war dabei nicht zwingend erforderlich und konnte von anderen Partnern eingebracht werden.



# Ausblick: Wie geht es weiter nach der Förderung?

Die Bedeutung der geförderten Projekte für das Vorantreiben des digitalen Wandels in den Einrichtungen wird unterschiedlich eingeschätzt. Es kann festgehalten werden, dass in den Organisationen neue Arbeitsweisen in Bezug auf den digitalen Wandel erprobt wurden. Zudem wurden Anwendungen entwickelt, die auch außerhalb der beteiligten Einrichtungen auf Interesse stoßen und bereits nachgenutzt wurden.

Es ist jedoch noch offen, ob Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen wurden, die nachhaltige Veränderungen bewirken. Es geht nun für die Einrichtungen darum, die Impulse ernst zu nehmen und das Erprobte und Gelernte zu verankern. Dabei müssen sich die Einrichtungen folgenden Herausforderungen stellen:

- Eine Auseinandersetzung mit bestimmten Aspekten des digitalen Wandels hat stattgefunden. Es wurde aber nicht systematisch darauf hingearbeitet, ein gemeinsames Verständnis davon zu erreichen, was mit dem digitalen Wandel in der Einrichtung angestrebt wird und welche Veränderungen, Chancen und Herausforderungen damit einhergehen.
- Die in den geförderten Projekten erprobten Arbeitsweisen sind noch nicht durchgehend in den beteiligten Einrichtungen etabliert worden. Sie werden Ende 2023 zwar etwas häufiger als vor dem Fonds Digital genutzt, jedoch deutlich seltener als in den Projekten selbst.
- Stellenweise muss der Mehrwert der neuen Arbeitsweisen noch bewiesen werden, denn eine gewisse Skepsis bzw. Ablehnung besteht weiterhin. Zudem hat der Wissenstransfer der erworbenen Expertise von den Projektteams in die Einrichtungen noch nicht systematisch stattgefunden.
- Mit den Projektleitungen verlassen zentrale Wissensträger·innen und Treiber·innen des digitalen Wandels die Einrichtungen nach Ende der Projekte. Zwar waren viele Mitarbeiter·innen unterschiedlich stark an den Projekten beteiligt, konnten einen Einblick in den Prozess gewinnen und konnten einzelne Arbeitsweisen selbst erproben. Die Fortsetzung des digitalen Wandels in den Einrichtungen über die Projektlaufzeit hinaus wird aber in vielen Einrichtungen von engagierten und digital kompetenten Personen abhängig sein.
- Eine Grundlage für die Nachnutzung der entwickelten Anwendungen wurde geschaffen, indem die Codes und zum Teil auch Dokumentationen zur Installation und Nutzung veröffentlicht wurden. Doch jede Form der weiteren Nutzung erfordert Kompetenzen und Ressourcen: Die Anwendungen müssen gepflegt und weiterentwickelt bzw. angepasst werden. Verschiedene Gesprächspartner·innen gehen davon aus, dass dies die tatsächliche Weiter- und Nachnutzung einschränken wird. Vereinzelt wurde diese Situation als strukturelle Gegebenheit beschrieben, die einzelne Kultureinrichtungen aus sich heraus nicht lösen können.

Fonds Digital: ergebnisoffen • experimentell • *beispielhaft* • ressourcenintensiv • **Neuland** • *hohe Fördersumme* • lange Förderdauer • **impulsgebend** • *einrichtungsübergreifend* • Digitalität • **Kooperation** • kreativ • **genreübergreifend** • *herausfordernd* • agil • **kollaborativ** • *digitale Anwendungen* • Open Source...



**evalux UG** (haftungsbeschränkt)

Berlin ist unsere Basis – in Bern,  
Bonn, Brüssel, Genf, Hamburg und  
Paris arbeiten und leben wir.

**Hauptsitz in Berlin:**

Liebenwalder Str. 2  
13347 Berlin

0049 30 8093270-0  
berlin@evalux.net

**Kontaktbüro in Hamburg:**

0049 40 22816188  
hamburg@evalux.net

**Kontaktbüro in Bern:**

0041 31 552 19 90  
bern@evalux.net

**[www.evalux.net](http://www.evalux.net)**

