

# Digitalstrategie für die Thüringer Kultur

Stand 2023



# INHALT

Vorworte	4
1. Die Thüringer Kultur in der Transformation	6
1.1 Warum braucht der Kultursektor eine Digitalstrategie?	6
1.2 Ziel: das Denken verändern	9
2. Bestandsaufnahme: Wie digital ist Thüringens Kultur?	10
2.1 Herausforderungen & Chancen	12
Exkurs: Bundesstudie zu Digitalität und digitaler Transformation im Kulturbereich	13
2.2 Viele Stärken und allgemeine Risiken: SWOT-Analyse	16
Exkurs: Best Practice Beispiele aus Thüringen	19
Exkurs: Datenraum Kultur	19
Exkurs: Deutsche Digitale Bibliothek und Europeana	20
3. Eine Digitalstrategie für die Thüringer Kultur entsteht	22
3.1 Vorgehensmodell: Von der Initialisierung zur Umsetzung	22
3.2 Gemeinsam: Identifikation und Einbindung relevanter Stakeholder	25
3.3 Kommunikations-, Abstimmungs- und Beteiligungsprozesse	26
4. Strategischer Kern: Vision und Ziele	27
4.1 Zielbilder: Was will der Kultursektor erreichen?	29
Exkurs: Kulthura	42
Exkurs: Künstliche Intelligenz und digitale künstlerische Produktionen	44
5. Klarer Fahrplan: Umsetzung	45
6. Fazit und Ausblick	48
7. Anhang	1
I. Das Digitale Reifegradmodell	1
II. Ziele unserer Handlungsfelder	6
III. Die OKR-Methode	12

# IMPRESSUM

Thüringer Staatskanzlei  
Regierungsstraße 73  
99084 Erfurt

# VORWORTE



**Prof. Dr. Benjamin-Immanuel Hoff**  
Minister für Kultur, Bundes- und  
Europaangelegenheiten und Chef  
der Staatskanzlei

„Diese Strategie ist ein wichtiger Meilenstein, da sie allen Kulturvertreterinnen und Kulturvertretern die Chance gibt, wie bei der Erarbeitung auch bei der Umsetzung aktiv mitzuwirken und ihre vielfältigen Ideen einzubringen.“



**Jochen Fasco**  
Direktor der Thüringer Landesme-  
dienanstalt (TLM)

„Mit Blick auf das Strategiepapier liegt mir der Handlungsbereich „Kulturelle Bildung digital“ besonders am Herzen. Im nächsten Schritt gilt es nun, ein vielschichtiges Maßnahmenpaket für die Umsetzung zu erarbeiten, damit die Thüringer Kultreinrichtungen tolle Angebote der kulturellen Medienbildung für Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Familien sowie Seniorinnen und Senioren entwickeln und umsetzen können.“



**Jens Fischer**  
Projektmanager „Wartburg digital“,  
Wartburg-Stiftung Eisenach

„Das gemeinsame Entwickeln der Strategie mit Beteiligten aus den unterschiedlichsten Sparten der Thüringer Kulturlandschaft war sehr spannend für mich. Ich habe Einblicke in andere Bereiche, andere Denkmuster, andere Blickwinkel erhalten, der Austausch zu den verschiedensten Aspekten von Digitalität und Kultur und das gemeinsame Arbeiten am Ergebnis, war wirklich bereichernd.“



**Prof. Dr. Guido Morgenthal**  
Leiter Professur Modellierung  
und Simulation - Konstruktion -  
Bauhaus-Universität Weimar

„Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sondern muss sich an den besonderen Chancen digitaler Angebote und digitalisierter Prozesse orientieren. Davon haben wir uns bei der Digitalstrategie für die Thüringer Kultur leiten lassen. Bei der Umsetzung müssen nun auch die konkreten Mehrwerte im Fokus bleiben, damit die Digitalisierung im Kulturbereich Thüringen noch besser macht und den Menschen in Thüringen Freude bereitet!“



**Dr. Dirk Wintergrün**  
Direktor der Querschnittsdirektion  
Digitale Transformation und  
Innovationsmanagement  
Klassik Stiftung Weimar

„Es ist erfolgreich gelungen, eine offene, zielorientierte Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die hoffen lässt, gemeinsam Probleme anzugehen und zu lösen. Vor allem wurde deutlich, wie groß auch zwischen zunächst unterschiedlichen Einrichtungen die Übereinstimmungen sind, wie bei der Definition von Zielgruppen und der Einbindung aller Regionen Thüringens und nicht nur der Zentren, sowie der Herausforderung bei aller Notwendigkeit präsent zu sein, immer noch die Einzigartigkeit des Erlebnisses des realen Ort herauszustellen.“



**Dr. Gideon Haut**  
Direktor der städtischen Museen  
Heilbad Heiligenstadt

„Thüringens Digitalstrategie bringt alle Kulturakteure an einen Tisch und bündelt deren Kräfte. Die vielfältige Kulturlandschaft Thüringens gewinnt durch die Digitalisierung noch weiter an Ausstrahlungskraft und Präsenz im bundesweiten Vergleich. Die Digitalstrategie hilft uns, vereint die Herausforderungen des digitalen Wandels zu meistern.“



**Jörg Lübke**  
Geschäftsführer  
Thüringer Tanzverband e.V.

„Durch die Unterstützung von Innovation und Kreativität können neue und spannende digitale Angebote entstehen, die das kulturelle Leben in Thüringen bereichern und ergänzen.“



**Sabrina Lüderitz**  
Direktorin Thüringer Landes-  
museum Heidecksburg Rudol-  
stadt

„Es motiviert, abgelebte Denk- und Handlungs-  
weisen zu überdenken und neue Wege zu gehen –  
im digitalen und letztlich auch im analogen Raum,  
denn Museen leben von der Beziehung zum Objekt  
und der Begegnung an den originären Orten.“



**Martina Maaß**  
Leiterin Marke und  
Kommunikation  
Thüringer Tourismus GmbH

„Kultur ist Teil der Thüringer DNA. In Zeiten, in denen  
sich nicht nur das Informationsverhalten, sondern  
auch die gesamte Customer Journey der Menschen  
verändert - immer digitaler und erlebnisorientierter  
wird - ist diese Strategie ein wichtiger Meilenstein.“



**Dr. Sophie Oldenstein**  
Chefdramaturgin  
Theater Altenburg Gera gGmbH

„Ziel ist nicht einfach, Kultur digital zugänglich zu  
machen, sondern ihre Relevanz in einer vernetzten  
Gesellschaft zu verankern.“



**Holger Reinhardt**  
Landeskonservator  
Landesamt für Denkmalpflege  
und Archäologie

„Die Digitalstrategie für die Thüringer Kultur  
stellt die kulturelle Vielfalt Thüringens als  
wesentlichen Bestandteil des demokratischen  
Selbstverständnisses der Gesellschaft in den  
Mittelpunkt und setzt sich zum Ziel, dass alle  
Bevölkerungsteile, unabhängig von Herkunft, Alter,  
sozialem Status oder regionaler Lage aktiv und  
passiv an dieser kulturellen Vielfalt partizipieren  
können.“

# 1. DIE THÜRINGER KULTUR IN DER TRANSFORMATION

## 1.1 *Warum braucht der Kultursektor eine Digitalstrategie?*

„Die fortschreitende Digitalisierung hat bereits jetzt Auswirkungen auf sämtliche Lebensbereiche des Menschen und wird einen umfassenden Kulturwandel der Gesellschaft mit sich bringen.“ Was vor einigen Jahren noch visionär klang, ist heute zur einfachen Formel geworden, ohne deren Nennung wohl keine Abhandlung zur Digitalisierung auskommt. Dieser Wandel betrifft alle gesellschaftlichen Bereiche – von der Arbeitswelt über die Bildung bis hin zur Verwaltung. Kein Sektor darf sich den Veränderungen entziehen, will er nicht zum unattraktiven Schlusslicht werden. Daher muss auch der Kultursektor – verschiedenartig wie er ist – überlegen, was die Digitalisierung für ihn bedeutet und wie er mit den Herausforderungen umgehen will. Welche Vereinbarungen sollen für „die Kultur“ gelten? Welchen Grundprinzipien will man folgen? Und wie digital soll / kann „Kultur“ eigentlich werden, ohne ein wichtiges konstituierendes Merkmal ihrer selbst, nämlich die Begegnung von Menschen, aufzugeben? Mit diesen Fragen muss sich der Kulturbereich auseinandersetzen, wenn er über „die Digitalisierung“ spricht und sich Leitlinien für die nächsten Jahre geben will.

Tatsächlich hat der Begriff „Digitalisierung“ auch in der Kultur in den letzten Jahren einen Wandel erfahren: In den 2000er Jahren verstand man unter „Digitalisierung“ überwiegend etwas Technisches, eine sogenannte Hilfswissenschaft, eine Methode, mit der Wissenschaftler mehr über ihre Forschungsgegenstände erfahren konnten. Daher lag der Fokus auf einer möglichst umfassenden elektronischen, digitalen Erfassung jedweden Kulturguts mit dem Ziel, alles für alle Forschenden weltweit erreichbar zu machen. Im Laufe der Zeit setzte sich die Erkenntnis durch (und erlaubten es auch neue technische Methoden bzw. die immer leistungsfähigeren Internetverbindungen der Bevölkerungsmehrheit), dass man diese Digitalisate einer breiten Nutzergruppe zugänglich machen sollte. Anwendungen für die Öffentlichkeit wurden entwickelt, der Anspruch, auch die Welt außerhalb der eigentlichen Forschungswelt mit den Kulturinhalten zu erreichen, entstand. Gleichzeitig entwickelten sich immer mehr Ideen zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen – Ticketing, Buchungs- und Bezahlssysteme oder Online-Shops für Verkaufsartikel. Und schließlich brachte die Corona-Pandemie auch die Kultureinrichtungen aller Art dazu, über digitale Formate nachzudenken: Bildungsprogramme, Streamings, digitale Ausstellungen, Virtual Reality-Anwendungen<sup>1</sup> – die Kultur-

akteure und -akteurinnen waren genauso kreativ wie alle anderen von Lockdowns und Abstandsgeboten betroffenen Anbieter.

Das alles hat dazu geführt, dass „Digitalisierung“ heute auch in der Kultur viel mehr ist als noch vor 20 Jahren angenommen. Heutzutage sprechen wir von „digitaler Transformation“ oder auch einer umfassenden „Digitalität“<sup>2</sup>, verstanden als eine Veränderung aller die Kultur umgebenden Vorgänge durch Nutzung von digitalen Prozessen. Bei all diesen Veränderungen steht der nächste, fundamentale Umbruch bereits sichtbar in naher Zukunft an: der Einzug von hochentwickelten künstlichen Intelligenzen (kurz KI)<sup>3</sup>. Es lässt sich (Stand 2023) noch nicht annähernd abschätzen, was diese Entwicklung für den Kultursektor bedeuten kann. Bei allen Risiken, die allenthalben diskutiert werden, steht die Evaluierung von Möglichkeiten und Chancen für das Kulturleben noch aus.

### **DIGITALISIERUNG IST NUR NOCH EIN BAUSTEIN EINER UMFASSENDEN DIGITALITÄT.**

Dieses Konzeptpapier soll dazu dienen, die Digitalität der Thüringer Kulturakteure und -akteurinnen zu unterstützen und zu befördern. Um das zu erreichen, muss sich die Kulturpolitik mit dem Thema beschäftigen und gemeinsam mit dem Kulturbereich und seinen Repräsentanten definieren, wie man diese Transformation gestalten will: Welche Regeln sollen gelten, wo und wie will man zusammenarbeiten, voneinander lernen? Gleichzeitig soll dieses Grundlagenpapier auch dazu dienen, die Förderpolitik des Freistaats an diesen Grundsätzen auszurichten. Projekte, die aus öffentlichen Mitteln gefördert werden, sollen zukünftig anhand dieser Strategie erarbeitet werden und ihre Ziele berücksichtigen.

Diese Digitalstrategie muss also umfassend sein und möglichst alle Akteure und Akteurinnen einbinden. Aus diesem Grund ist sie auch in einem breiten Beteiligungsprozess entstanden.

**Für eine effektive Gestaltung und Umsetzung von Transformationsprozessen im Thüringer Kultursektor bedarf es einer umfassenden, klar kommunizierten und nachhaltig operationalisierbaren Digitalstrategie, die mit den Akteuren und Stakeholdern<sup>4</sup> des Sektors entwickelt, abgestimmt und fortgeschrieben wird.**

<sup>1</sup> Eine computergenerierte Simulation einer dreidimensionalen Umgebung, die mit speziellen Geräten interaktiv erlebt werden kann.

<sup>2</sup> Diese Begriffe beziehen sich auf den Wandel, der durch die Integration digitaler Technologien in alle Bereiche des menschlichen Lebens entsteht.

<sup>3</sup> Der Bereich der Informatik, der sich auf die Schaffung von Systemen konzentriert, die Aufgaben ausführen können, die normalerweise menschliches Denken erfordern, wie z. B. das Lernen aus Erfahrung, das Verstehen von Sprache, das Erkennen von Mustern und das Lösen von Problemen. Vgl. Exkurs: Künstliche Intelligenz in Kapitel 4

<sup>4</sup> Als Stakeholder (dt. „Anspruchsgruppen“) werden alle Personen, Gruppen oder Institutionen bezeichnet, die von den Aktivitäten eines Handelnden direkt oder indirekt betroffen sind oder Interesse an diesen haben.

Thüringen folgt dem Verständnis, dass die Erarbeitung einer Digitalstrategie nie abgeschlossen, sondern vielmehr ein dauerhafter, iterativer und agiler Prozess<sup>5</sup> ist. Erkenntnisse aus der Umsetzung, neu aufkommende Technologien und Anforderungen sowie Informationen aus Monitoring und Erfolgsbestimmung leiten die Fortschreibung.

## Wie kann Kultur ihre Aufgaben in einer digitalen Gesellschaft wahrnehmen?

Die digitale Transformation des Kulturbereichs schafft innovative Möglichkeiten, Kultur einem breiten Publikum zugänglich zu machen und bietet neue Chancen für Teilhabe und Mitwirkung. Digitale Technologien ermöglichen es, Thüringer Kulturgüter zu bewahren und zu sichern. Die digitale Transformation stellt, obgleich der erkannten Chancen und Möglichkeiten, eine fundamentale Herausforderung für Kulturschaffende und Kulturinstitutionen dar.

Im Blick zu behalten ist, dass gerade die Kultur einen hoch diversen Sektor darstellt: Zu „der Kultur“, die hier beschrieben wird, gehören Museen, UNESCO-Welterbestätten, Denkmalschutz, Bibliotheken und Archive, aber auch soziokulturelle Initiativen, Theater, Orchester, Gedenkstätten und die Kulturelle Bildung. Gleichzeitig agiert eine extrem inhomogene Gruppe von Akteurinnen und Akteuren: Hauptberufliche, Ehrenamtliche, junge und alte Personen verschiedenster Bildungsbiografien und Herkunftsregionen sowie Städter und Menschen auf dem Land. Vor diesem Hintergrund wird klar, wie letztlich kompliziert es ist, die Bedürfnisse, Voraussetzungen und Erwartungen aller Menschen, die an Kultur teilhaben oder teilhaben wollen, zu berücksichtigen.

Die Auswirkungen der Digitalisierung gehen zudem weit über technologische Entwicklungen hinaus und sind eng mit unserer Kultur verwoben. Die digitale Transformation verändert nicht nur die Art und Weise, wie wir leben, kommunizieren und arbeiten, sondern stellt auch alltägliche Werte und Routinen infrage. Begreifen wir die Digitalisierung als grundlegenden Wandel, so müssen wir uns mit den großen Fragen unserer Gesellschaft auseinandersetzen: Wie wollen wir leben? Welche Werte sollen dafür gelten? Wie können wir unseren gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken? In diesem Kontext ist Kultur gefragt, für eine bereits digital geprägte Gesellschaft Orte der Reflexion und des Entdeckens zu schaffen. Was wird die Kultureinrichtungen in der Zukunft also ausmachen?

Der Freistaat Thüringen hat es sich zum Ziel gemacht, seinen Bürgerinnen und Bürgern echte digitale Teilhabe zu ermöglichen. Damit adressiert er die Überwindung von digitalen Kluften, also der ungleichen Verteilung des Zugangs zu digitaler Technologie und den damit verbundenen Fähigkeiten, innerhalb der Gesellschaft. Digi-

male Souveränität, als Fähigkeit unabhängig und selbstbestimmt im digitalen Raum zu agieren, darf nicht in Abhängigkeit zu sozio-demografischen und -ökonomischen Faktoren stehen.

Der Kultursektor kann einen wesentlichen Beitrag leisten, um die vorherrschenden Ungleichheiten zu verkleinern und die Menschen einzuladen, Digitalisierung wertebasiert und nutzenstiftend zu gestalten. Kultur kann möglichst allen Bürgerinnen und Bürger ein Angebot machen, sich mit Digitalisierung auseinanderzusetzen. Sie kann den Nutzen herausstellen, niedrighschwelligem Zugang ermöglichen und notwendige Kompetenzen stärken bzw. vermitteln. Kultur kann somit ein wesentlicher Hebel für eine gesamtwertebasierte Digitalisierung in Thüringen und darüber hinaus sein.

Die Digitalstrategie<sup>6</sup> für die Thüringer Kultur soll dazu beitragen, die Kulturakteure und -einrichtungen auf die Anforderungen der digitalen Transformation einzustellen. Sie soll helfen, die Chancen digitaler Anwendungen zu nutzen und neue und innovative Ansätze im Bereich der Kultur zu fördern. So kann Kultur die erfolgreiche Teilhabe der Menschen an einer digitalen Gesellschaft fördern.

## Die Thüringer Einzelstrategie im Umfeld von nationalen und europäischen Projekten

Die Thüringer Digitalstrategie greift Überlegungen der Digitalstrategie Deutschland<sup>7</sup> und von Projekten wie „Datenraum Kultur“ auf. Eine erleichterte Verfügbarkeit und Vernetzung von Kulturdaten bildet die Grundlage für die Entwicklung digitalisierte Angebote und Geschäftsmodelle. Thüringen fördert u. a. durch die Weiterentwicklung von „Kulthura“<sup>8</sup> und ihre Vernetzung mit der Deutschen Digitalen Bibliothek<sup>9</sup>, ebenso wie mit der „Europeana“<sup>10</sup> Plattformen als zentrale Anlaufstellen für digitale Angebote von Kultur- und Wissenseinrichtungen aller Sparten.

<sup>5</sup> Iterativer Prozess: Ein Prozess, der sich durch wiederholte Zyklen von Planung, Ausführung und Bewertung auszeichnet. Agiler Prozess: Ein flexibler und reaktiver Ansatz, der sich auf kontinuierliche Verbesserung, Flexibilität und enge Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern konzentriert.

<sup>6</sup> Aus redaktionellen, sprachlichen Gründen wird in diesem Papier von Digital- und Digitalitätsstrategie gesprochen. Inhaltlich ist immer die in der Einführung beschriebene Digitalität gemeint.

<sup>7</sup> [Digitalstrategie Aktualisierung 25.04.2023.pdf \(digitalstrategie-deutschland.de\)](https://www.digitalstrategie-deutschland.de)

<sup>8</sup> <https://www.kulthura.de>

<sup>9</sup> <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de>

<sup>10</sup> <https://www.europeana.eu/de>

Die Digitalitätsstrategie für die Thüringer Kultur unterstreicht die Herausforderungen für kulturelle Institutionen im Zuge der Digitalisierung, die eine aktuelle [Studie der Kulturstiftung der Länder im Auftrag der Kulturministerkonferenz](#) erfasst hat. Der Freistaat folgt dabei insbesondere der Forderung, dass Kultureinrichtungen die Digitalisierung nicht nur als Retrodigitalisierung<sup>11</sup> von Beständen begreifen, sondern als Teil eines ganzheitlichen Transformationsprozesses, der sämtliche Strukturen und Organisationszusam-

menhänge sowie alle Arbeitsprozesse durchdringt. Ohne Digitalstrategien in den Kultureinrichtungen und auf Landesebene kann der Wandel nicht gelingen. Die begrenzten Ressourcen kleinerer Einrichtungen sind in der Thüringer Digitalstrategie ebenso berücksichtigt wie entsprechende Unterstützungsmaßnahmen.

## 1.2 Ziel: das Denken verändern

Bei der digitalen Transformation geht es nicht nur darum, wie Einrichtungen des Kultursektors arbeiten, sondern darum, wie sie denken. Es geht nicht nur um Technologie, Hardware und Daten, sondern um Menschen und Fähigkeiten.

Sie setzt den Rahmen für eine moderne und digitalisierte Kulturlandschaft in Thüringen und schafft die Grundlage für verstärkte Zusammenarbeit zwischen Kulturschaffenden sowie mit Akteuren aus den Bereichen Wissenschaft, Tourismus, Kreativwirtschaft und IT.

Die vorliegende Strategie ist ein Pilotprojekt der Thüringer Rahmen-digitalstrategie und entstand im Rahmen des parallellaufenden Entwicklungsprozesses derselben. Sie ist zudem das Ergebnis eines fast einjährigen, kollaborativen und interaktiven Prozesses, der hohe Beteiligungsmöglichkeiten, regen Austausch und kontinuierliches Feedback ermöglichte. Die im Juni 2023 veröffentlichte Grundsatzstrategie, umfasst die Handlungsbereiche:

- **Strategie und Governance** <sup>12</sup>
- **Digitalisierte Produkte und Anwendungen**
- **Digitalisierte Geschäftsmodelle**
- **Audience und Community Development** <sup>13</sup>
- **Kulturelle Bildung digital**
- **Verwaltung, Personal & Organisationskultur**
- **Infrastruktur, Software und Daten**
- **Kulturtourismus**

---

<sup>11</sup> Als Retrodigitalisierung oder retrospektive Digitalisierung bezeichnet man die Digitalisierung analoger Publikationen.

<sup>12</sup> Governance bedeutet hier Steuerung bzw. Projekt- und Umsetzungsstruktur

<sup>13</sup> Audience Development ist die aus dem Englischen übernommene Bezeichnung für die Gewinnung und Bindung neuen Publikums für kulturelle Veranstaltungen und Institutionen. Audience Development kombiniert dabei Strategien und Methoden des Kulturmarketings und der Kultur-PR mit Formen der Kunstvermittlung auf der Basis von Kenntnissen der Publikumsforschung, um mehr oder andere und neue Kultur-NutzerInnen zu erreichen (Vgl. u. a. Arts Council England 2003).



## 2. BESTANDSAUFNAHME WIE DIGITAL IST THÜRINGENS KULTUR?

Mit der D21-Digital-Index Studie<sup>14</sup> wird jährlich ein Lagebild zum Digitalisierungsgrad der Gesellschaft in Deutschland gezeichnet. Dieser Index gibt Aufschluss darüber, wie digital die Bürgerinnen und Bürger tatsächlich sind und welche Kompetenzen sie aktuell besitzen. Dennoch hat jedes Bundesland seine eigene kulturelle Identität, Traditionen, Ressourcen und Herausforderungen, die bei der Entwicklung einer digitalen Kulturstrategie eine Rolle spielen. Während bspw. eine nationale Kulturstrategie dazu dient, übergreifende Ziele und Rahmenbedingungen für den gesamten Kultursektor in Deutschland festzulegen, muss eine auf ein Bundesland zugeschnittene Strategie die Besonderheiten und Anforderungen der Region berücksichtigen.

Um die erwähnten Besonderheiten des Freistaates Thüringen zu identifizieren, ist eine umfassende „Bestandsaufnahme“ notwendig. Dazu sollte ein systematischer Ansatz gewählt werden, der alle relevanten Aspekte der digitalen Kulturinfrastruktur abdeckt. Dazu gehört die Erfassung von Kultureinrichtungen und Angeboten, die Bewertung der technischen Infrastruktur, die Untersuchung der Nutzung digitaler Medien und Plattformen, die Analyse der Zugänglichkeit und Barrierefreiheit<sup>15</sup>, die Identifikation von Bildungsangeboten und Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten, die Prüfung der Förder- und Finanzierungsstrukturen sowie die Analyse des rechtlichen Rahmens.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sollten einen klaren Überblick über die Stärken, Schwächen, Chancen und Herausforderungen des aktuellen Systems liefern. Diese Informationen sind entscheidend, um konkrete Maßnahmen entwickeln zu können, die auf die identifizierten Bedürfnisse und Potenziale abgestimmt sind.

Zur Erhebung eines Ist-Standes wurde von der Thüringer Staatskanzlei sowie der Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena (ThULB) die Workshop-Reihe „Impulse zur Digitalität der Kultur in Thüringen“ initiiert. Sie begann am 29. April 2022 mit einer Online-Auftaktveranstaltung, bei der Thüringens Kulturminister Prof.

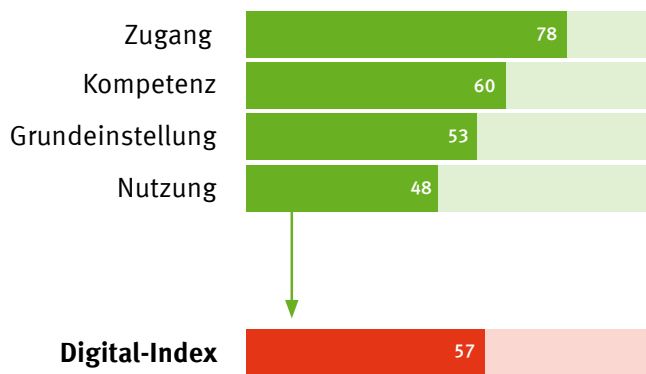
Dr. Benjamin-Immanuel Hoff und Prof. Dr. Holger Simon, Initiator von NFDI4Culture, über Perspektiven der Digitalität in der Thüringer Kultur diskutierten. In der Folge befasste sich die Workshopreihe, mit Teilnahme von verschiedensten Akteuren der Thüringer Kulturlandschaft, mit Aspekten wie Digitalität in Museen, Theatern, Breiten- und Soziokultur sowie Management in Kultureinrichtungen. Am 24. November 2022 endete die Workshop-Reihe mit dem 7. Thüringer Kulturforum in Jena. Thüringens Kulturminister Prof. Dr. Benjamin-Immanuel Hoff eröffnete das letzte der sieben Workshop-Treffen und betonte die Bedeutung des digitalen Wandels für den Kulturbereich. Anschließend fand eine Podiumsdiskussion mit Vertretern und Vertreterinnen verschiedener Kulturinstitutionen statt, die gemeinsam über Herausforderungen und Strategien für die Digitalisierung der Thüringer Kulturbranche diskutierten. Die Veranstaltungsreihe wurde von der Thüringer Staatskanzlei in Zusammenarbeit mit der Digitalagentur Thüringen und der ThULB Jena organisiert. Mit dem Abschluss der Workshop-Reihe wurde die zweite Phase von „Digitalität in der Kultur“ eingeläutet, bei der es um die Erarbeitung der Einzelstrategie geht, welche die Erfahrungen aus den vorangegangenen Workshops einbeziehen wird.

<sup>14</sup> <https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index>

<sup>15</sup> Bezeichnet hier im Sinne des unkomplizierten und selbstbestimmten Zugangs zu digitalen Medien und Technologien für alle Menschen – unabhängig von körperlichen, geistigen oder technischen Einschränkungen.

### Digital-Index und Digitale Gesellschaft

Der Digital-Index gibt an, inwiefern die Menschen die Digitalisierung bereits in ihr Leben integriert haben, und liegt zwischen 0 und 100 Punkten. Mit 57 Punkten liegt die Bevölkerung damit im Mittelfeld.



### 3 Hauptgruppen der Digitalen Gesellschaft

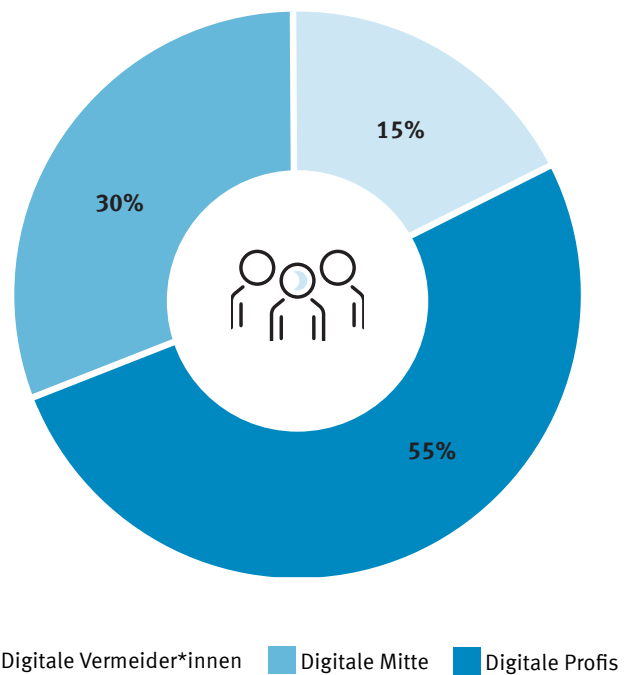


Abbildung 1: Ausgewählte Ergebnisse der D21-Digital-Index Studie (Quelle: D21)

## 2.1 Herausforderungen & Chancen

Das Thema Digitalität in der Kultur ist nicht nur in Thüringen, sondern bundesweit derzeit im Fokus: So hat die Kulturministerkonferenz die Kulturstiftung der Länder mit einer Studie dazu beauftragt. Die Studie deckt verschiedene Themenbereiche ab und basiert auf einer Länderabfrage sowie Experteninterviews. Es wurden sieben Handlungsempfehlungen beschrieben, um nachhaltige Strukturen aufzubauen und mehr Vernetzung zu schaffen.

Obwohl nur wenige Kultureinrichtungen in Thüringen schon eine eigene Digitalstrategie haben, sind zumindest die großen Einrichtungen dabei, eine solche zu erarbeiten. Kleine Institutionen oder solche mit einem primär ehrenamtlichen Management werden

allerdings vor der Herausforderung stehen, wo sie die passenden Ressourcen für die Erarbeitung einer Digitalstrategie hernehmen sollen. Die eingesetzte Arbeitsgruppe war sich einig, dass diese Einrichtungen durch Unterstützung der Verbände, anderer Kultureinrichtungen und letztlich durch Förderung in die Lage versetzt werden müssen, tätig zu werden.

### **Exkurs: Bundesstudie zu Digitalität und digitaler Transformation im Kulturbereich**

Die Kulturstiftung der Länder (KSL) hat im Auftrag der Kulturministerkonferenz eine Studie zur Digitalisierung im Kulturbereich erstellt. Auftragnehmer waren die Wider Sense GmbH und die maze pictures GmbH. Die Studie wurde auf der Grundlage von qualitativen Erhebungen sowie 14 Experteninterviews<sup>16</sup> aus verschiedenen Kulturbereichen durchgeführt. Etliche Erkenntnisse lassen sich auf Thüringen übertragen.

Das Bundespapier gilt als umfassend und richtungsweisend, allerdings werden aktuell wichtige Themen wie Künstliche Intelligenz und Datenschutz nur am Rande behandelt. Die Studie betont die Notwendigkeit klarer und einheitlicher Rahmenbedingungen in der Ländergemeinschaft angesichts der unterschiedlichen Interpretationen der Gesetze. Zu den untersuchten Themenbereichen zählen

Strategie und Organisation, Menschen und Kultur, Community Building<sup>17</sup> und Audience Development<sup>18</sup> sowie Digitale Infrastrukturen. Die Experten wurden auch zu Potenzialen und mittelfristigen Zielsetzungen im Kontext des digitalen Wandels befragt.

Die Studie unterstreicht die Bedeutung von nachhaltigen Strukturen und betont, dass Audience Development und Community Building einen wichtigen Schwerpunkt bilden. Es wird empfohlen, von Insellösungen zu übergreifenden Lösungen überzugehen und mehr organisierte Vernetzung auf Bundesebene zu fördern. Die Studie gibt folgende sieben Handlungsfelder inklusive Handlungsempfehlungen vor:

<sup>16</sup> Ein Forschungsverfahren, bei dem Experten in einem bestimmten Bereich befragt werden, um spezifische Informationen oder Einblicke zu gewinnen.

<sup>17</sup> Die Praxis, eine Gemeinschaft oder ein Netzwerk von Menschen aufzubauen, oft um gemeinsame Interessen oder Ziele zu verfolgen.

<sup>18</sup> Eine Strategie zur Erweiterung des Publikums oder der Zielgruppe, oft durch verschiedene Marketing- und Engagement-Techniken. (Vgl. Kapitel 4.2)

## 1. STRATEGIE UND ZIELE

- Strategieprozesse in allen Fördereinrichtungen ermutigen und einfordern
- Aus Strategien konkrete Zielvorgaben und Kriterien zur Messung des Projekterfolgs ableiten

## 2. AUSTAUSCH UND VERNETZUNG

- Bildung einer länderoffenen Arbeitsgruppe bei der KMK
- Einrichtung eines Begleitausschusses Kompetenzzentrum
- Ausrichtung eines jährlichen Fachkongresses
- Nutzung einer Online-Plattform für länderübergreifenden Austausch

## 3. FÖRDERMAßNAHMEN

- Abgleich jeder digitalen Fördermaßnahme mit der Digitalstrategie der öffentlichen Hand und den prinzipiellen Grundvoraussetzungen der Mittelempfänger\*innen
- Grundvoraussetzungen für die Vergabe von Mitteln
- Schaffung spezifischer Förderlinien zur digitalen Transformation von Kultureinrichtungen im Portfolio der öffentlichen Hand
- Unterstützung für (kleinere) Kultureinrichtungen bei Beantragung und Berichtswesen
- Errichtung von Kompetenzzentren / Digitalagent\*innen Pool
- Entwicklung von gemeinsamen Förderstrukturen mit privaten Geldgebern
- Entwicklung von Standards für interinstitutionellen Wissenstransfer und Vernetzung

## 4. PERSONAL UND INTERNE KULTUR

- Umdenken in der Projektförderung/ mehr Personalmittel
- Veränderte Stellenprofile
- Gezielte Förderung der Einführung agiler Prozesse
- Erstellung einer Liste qualifizierter Dienstleister\*innen
- Bundesweite Fort- und Weiterbildungsangebote für Ministerien und Kultureinrichtungen zu gemeinsam priorisierten Themen und Verankerung von einschlägigen Zusatzmodulen an Hochschulen

## 5. COMMUNITY BUILDING UND AUDIENCE DEVELOPMENT

- Analyse und Definition relevanter Communities und Publika
- Entwicklung und Ausbau ganzheitlicher Community Building und Audience Development Maßnahmen unter Beachtung der veränderten Kommunikations-, Konsum- und Freizeitgestaltungsgewohnheiten

- Entwicklung relevanter digitaler und inklusiver Community Building Maßnahmen, die der Vielfalt unserer Gesellschaft Rechnung tragen

## 6. DIGITALE INFRASTRUKTUREN

- Verstärkt geteilte, interoperable und digitale Infrastrukturen und Verwaltungssysteme einführen und mit spezifischen Förderlinien finanzieren
- Erfahrungsaustausch zu digitalen Infrastrukturen zwischen Kulturinstitutionen erleichtern
- Existierende, skalierbare, möglichst europäische, digitale Systeme und Anwendungen proaktiv an Einrichtungen kommunizieren, um Kosten zu senken, Ressourcen freizusetzen und Prozesse effizienter gestalten zu können
- Standardisierte Publikums- und Nutzer\*innendaten systematisch erheben und analysieren
- Arbeitsgruppe zur Entwicklung von urheberrechtskonformen Lösungsansätzen für Datenräume und Portale einrichten
- Die Ziele des „Datenraum Kultur“ schnellstmöglich implementieren

## 7. MESSUNG UND EVALUATION

- Analyse der digitalen Reife der Einrichtungen sowie strukturierte Erfassung von Bedarfen
- Wirkungsevaluierung von Förderprogrammen nach der iooi-Methode<sup>19</sup> basierend auf standardisierten Kriterien
- Erstellung von Leitlinien zur rechtskonformen, systematischen und standardisierten Erfassung und Evaluierung digitaler Besucher\*innen und Nutzung digitaler Angebote in Zusammenarbeit von Instituten und Kulturverbänden

Diesen Handlungsempfehlungen ist auch für Thüringen zuzustimmen – sie decken sich teilweise mit denen, die in der vorliegenden Einzelstrategie benannt werden.

Die Studie der KSL fordert, neben fachspezifischen Lösungen auch die Implementierung von Digitalität<sup>20</sup> in der Verwaltung und damit einhergehende Vernetzung voranzutreiben. Dies beinhaltet auch die Forderung nach bundesweitem Austausch, der bereits in einigen Netzwerken, wie zum Beispiel der AG Digitalität im Deutschen Theaterverband, praktiziert wird.

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass die Digitalisierung im Kulturbereich und in der kulturellen Infrastruktur des Freistaats Thüringen noch in den Anfängen steckt. Die identifizierten Handlungsbedarfe werden größtenteils in der Digitalstrategieentwicklung für die Thüringer Kultur berücksichtigt und finden sich zu Teilen auch in der erstellten sogenannten „SWOT-Analyse“<sup>21</sup> wieder.

<sup>19</sup> Das iooi-Modell wird in der Praxis mit Hilfe einer Planungs- und Evaluierungsmatrix umgesetzt. Begonnen wird beim impact indem die Ziele des Engagements in Gesellschaft und Unternehmen festgelegt werden. Daraus leiten sich die Indikatoren ab, anhand derer geprüft wird, ob und in welchem Umfang die Ziele erreicht wurden.

<sup>20</sup> Hier der Prozess der Einbindung digitaler Technologien und Praktiken in eine bestehende Struktur oder Organisation.

<sup>21</sup> Die SWOT-Analyse ist ein bewährtes Management-Tool, das dazu dient, Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) einer Organisation oder eines Projekts systematisch zu identifizieren und zu bewerten.

## 2.2 Viele Stärken und allgemeine Risiken: SWOT-Analyse

Auf der Basis der Erkenntnisse der Workshop-Reihe mit Vertreterinnen und Vertretern der Thüringer Kulturlandschaft wurde eine SWOT-Analyse erstellt.

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse (siehe Abbildung) lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Stärken liegen in Thüringens Rolle als kulturellem Zentrum mit namhaften, teils international bekannten Kultureinrichtungen und den bereits bestehenden, etablierten Pilotprojekten. Schwächen zeigen sich in der digitalen Infrastruktur und technischen Ausstattung sowie in mangelnden Digital-Kompetenzen von Anwendern und Nutzern<sup>22</sup>. Evident wird, dass Thürin-

gen zwar aufgrund seiner digitalen Leuchttürme große Chancen hat, jedoch liegen erhebliche Risiken im Fachkräftemangel, im Ausbau der digitalen Infrastruktur sowie im demographischen Wandel. Hier ist der Kultursektor mitnichten anders einzuschätzen als viele andere Bereiche des Freistaats Thüringen – anders gesagt, er sieht sich den gleichen Herausforderungen gegenüber, die er allein aus sich heraus nicht lösen kann. Sehr wohl kann der Kultursektor aber zu Lösungen beitragen, indem er Bedingungen begünstigt, die ein lebenswertes, heterogenes und in allen Landesteilen lebenswertes Bundesland schaffen können.



Abbildung 2: SWOT-Analyse zur Digitalität des Thüringer Kultursektors (Quelle: Digitalagentur Thüringen)

<sup>22</sup> Dies sind die Fähigkeiten und Kenntnisse, die benötigt werden, um digitale Technologien effektiv zu nutzen und zu verstehen.

## Wesentliche Handlungsbereiche

Aus der SWOT-Analyse und der Diskussion mit den am Strategieprozess mitwirkenden Stakeholdern wurden folgende wesentliche Handlungsbereiche identifiziert:



Abbildung 3: Identifizierte Handlungsbereiche der Digitalstrategie für die Thüringer Kultur (Quelle: Digitalagentur Thüringen)

# Exkurse

## Nationale und europäische Digitalprojekte im Kulturbereich

Nicht erst die Corona-Pandemie hat kreatives und innovatives Digital-Potential in der Kulturbranche freigesetzt. In den vergangenen zehn Jahren entstanden zahlreiche neue digitale Ansätze, Schnittstellen, Plattformen und Formate. **Kulthura**, das Thüringer Kultur- und Wissensportal, ist ein Beispiel dafür ([s. Exkurs](#)), genauso wie auf nationaler und europäischer Ebene die Deutsche Digitale Bibliothek und Europeana ([s. Exkurs: Deutsche Digitale Bibliothek und Europeana](#)).

Diese Projekte sind auch Bestandteil der neuen Digitalstrategie der Bundesregierung, die am 31. August 2022 vorgestellt wurde und verschiedene politische Schwerpunkte im Bereich der Digitalisierung vereint.<sup>23</sup> Die Strategie des Bundes zeigt auf, wie digitale Transformation im Kultursektor innovative Wege schafft, Kultur einem breiten Publikum zugänglich zu machen und Teilhabe sowie Interaktion zu fördern. Gleichzeitig unterstreicht sie, dass digitale Technologien die effektive Bewahrung und Sicherung von Kulturgütern ermöglichen.

In diesem Kontext werden zwei für die Kultur wesentliche Leuchtturmprojekte benannt. Zum einen wurde der "Datenraum Kultur" ins Leben gerufen, um eine überregionale IT-Infrastruktur zu etablieren, die einen dezentralen, sicheren und selbstbestimmten Datenaustausch im Kulturbereich ermöglicht. Zum anderen wird die Deutsche Digitale Bibliothek als nutzerattraktive Plattform weiterentwickelt, die digitale Angebote deutscher Kultur- und Wissensseinrichtungen aller Sparten vernetzt.

## Datenraum Kultur

Die Bundesregierung hat die Einrichtung von Datenräumen<sup>24</sup> in die Kernziele ihrer Digitalstrategie aufgenommen. Der Datenraum Kultur stellt eines der Leuchtturmprojekte jener Bundesstrategie dar. Es handelt sich dabei um ein gemeinsames Projekt von acatech<sup>25</sup>, der Behörde für Kultur und Medien der Freien und Hansestadt Hamburg, dem Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT und anderen Partnern. Es wird vollständig aus dem Bundesetat für Kultur und Medien finanziert.

Der Datenraum Kultur erleichtert den Zugang und die Wiederverwendung von Daten im Kultursektor. Dabei werden die Daten nicht zentral gespeichert, sondern direkt zwischen den Teilnehmenden übertragen. Leitprinzip ist die Wahrung der Souveränität von Dateneignern, Urhebern und Dienstleistern.<sup>26</sup>

Aktuell umfasst das Projekt vier Anwendungsbeispiele, um die Machbarkeit, wirtschaftliche Relevanz und den Mehrwert des Datenraums Kultur zu demonstrieren: vernetzte Kulturplattformen, smarte Dienste für multimediale Angebote in Museen, maßgeschneiderte Angebote für Theaterfreunde und eine Plattform für gemeinsames Musizieren.

Der Datenraum Kultur unterstützt auch Open-Access-Strategien<sup>27</sup>. In ihm werden Daten des Kultursektors interoperabel<sup>28</sup> zugänglich gemacht, wobei die Datenhoheit<sup>29</sup> und die Erlöse bei den jeweiligen Kulturschaffenden bleiben. Damit unterscheidet er sich von herkömmlichen digitalen Plattformen, da die Teilnehmenden die Bedingungen für den Datenaustausch selbst festlegen und die Daten dezentral<sup>30</sup> bleiben. Er liefert Mehrwerte durch Datensouveränität, Reichweitensteigerung, Vernetzung, Prozessoptimierung, Nachhaltigkeit, neue Geschäftsmodelle und Zugang zu Datendiensten.

<sup>23</sup> <https://digitalstrategie-deutschland.de/kultur-und-medien/>

<sup>24</sup> Ein Datenraum ist eine digitale Infrastruktur, in der Daten nach gemeinsam vereinbarten Regeln und definierten Standards ausgetauscht werden.

<sup>25</sup> acatech ist die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. Eine von Bund und Ländern geförderte nationale Akademie und Stimme der Technikwissenschaften im In- und Ausland.

<sup>26</sup> Bezieht sich auf die Notwendigkeit, die Kontrolle und Entscheidungsgewalt dieser Gruppen über ihre eigenen Daten und kreativen Werke zu respektieren und zu schützen.

<sup>27</sup> „Open Access (englisch für offener Zugang) ist der freie Zugang zu wissenschaftlicher Literatur und anderen Materialien im Internet.

<sup>28</sup> Fähigkeit unterschiedlicher Systeme, möglichst nahtlos zusammenzuarbeiten

<sup>29</sup> Dies bezieht sich auf das Recht und die Kontrolle über Daten. In diesem Kontext bedeutet es, dass die Kulturschaffenden die Kontrolle über ihre eigenen Daten behalten.

<sup>30</sup> so, dass etwas auf verschiedene Stellen aufgeteilt ist und nicht nur von einer einzigen Stelle aus gelenkt wird



Der Datenraum Kultur steht allen Akteuren und Akteurinnen aus dem Kultursektor offen. Die Nutzung erfordert lediglich einen Internetanschluss. Im Laufe des Jahres 2023 werden unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten veranschaulicht und ab 2025 soll der Datenraum Kultur in der Breite zur Verfügung stehen.

Der Freistaat Thüringen verfolgt die Entwicklungen um das Projekt genau und ist an die Initiative auf Bundesebene angebunden. Sollten sich aus dem weiteren Verlauf des Projektes Anknüpfungspunkte für den Thüringer Kultursektor ergeben, werden die Vertreter der Thüringer Staatskanzlei diese in die weitere Umsetzung der Einzelstrategie Digitalität einbringen.

Weitere Informationen: [www.acatech.de/projekt/datenraum-kultur](http://www.acatech.de/projekt/datenraum-kultur)

### Deutsche Digitale Bibliothek und Europeana

Die Deutsche Digitale Bibliothek (DDB)<sup>31</sup> und Europeana<sup>32</sup> sind Online-Plattformen, die das kulturelle Erbe digital vernetzen und zugänglich machen.

Die Deutsche Digitale Bibliothek ist eine nationale Plattform in Deutschland, die digitale Inhalte aus verschiedenen Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen zusammenführt. Sie ermöglicht einen zentralen Zugang zu digitalisierten Büchern, Bildern, Musikstücken, Filmen und anderen kulturellen Objekten. Nutzerinnen und Nutzer können auf die Sammlungen und Bestände vieler Institutionen zugreifen, Informationen zu den Objekten erhalten und digitale Inhalte betrachten oder herunterladen.

Europeana hingegen ist eine europäische Initiative, die das kulturelle Erbe aus ganz Europa digital vernetzt. Sie stellt eine gemeinsame Plattform für kulturelle Inhalte aus Bibliotheken, Archiven, Museen und anderen Institutionen in verschiedenen europäischen Ländern dar. Europeana ermöglicht den Zugriff auf Millionen von digitalisierten Büchern, Gemälden, Fotografien, Filmen und mehr. Nutzerinnen und Nutzer können über die Plattform nach kulturellen Objekten suchen, diese erkunden und Informationen dazu erhalten.

Sowohl die Deutsche Digitale Bibliothek als auch Europeana tragen zur Sichtbarkeit und Zugänglichkeit des kulturellen Erbes bei, fördern die kulturelle Bildung und Forschung und unterstützen die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der Digitalisierung und dem Erhalt des kulturellen Erbes in Deutschland bzw. Europa und bieten Nutzern die Möglichkeit, auf eine vielfältige Sammlung digitaler Kulturobjekte zuzugreifen.

Neben der Berücksichtigung nationaler und europäischer Strategien sowie der Beteiligung an entsprechenden Projekten über die Landesgrenzen des Freistaats hinaus, findet stets auch über die meisten Ebenen und Handelnden hinweg eine intensive Vernetzung statt. Sowohl mit dem Bund als auch mit den anderen Bundesländern sowie den entsprechenden Bundes- und Landesverbänden der Kultur besteht kontinuierlicher Austausch u.a. zu Digitalisierungsthemen.

<sup>31</sup> [Deutsche Digitale Bibliothek - Kultur und Wissen online \(deutsche-digitale-bibliothek.de\)](http://deutsche-digitale-bibliothek.de)

<sup>32</sup> [Entdecken Sie das digitale kulturelle Erbe Europas | Europeana](http://www.europeana.eu)



# 3. EINE DIGITALSTRATEGIE FÜR DIE THÜRINGER KULTUR ENTSTEHT

Das grundsätzliche Vorgehen bei der Erarbeitung der Einzelstrategie Digitalität orientierte sich am generellen Vorgehensmodell für die Entwicklung von einzelnen Strategien der Digitalagentur Thüringen.

## 3.1 *Vorgehensmodell: Von der Initialisierung zur Umsetzung*

### **Initialisierung (Frühjahr 2022)**

Die Initialisierungsphase beschreibt die ersten Schritte zur Entwicklung einer einzelnen Digitalstrategie. Nach Abschluss der Initialisierung sind die Projektleitung, die handelnden Akteure und deren Rollen benannt, und das Projekt ist intern kommuniziert und gestartet. Bei der vorliegenden Strategie begann diese Initialisierungsphase im Frühjahr 2022, als die Digitalagentur Thüringen und Thüringer Staatskanzlei Gespräche über die Erarbeitung einer Einzelstrategie aufnahmen. Dieser Prozess erreichte seinen ersten Höhepunkt im Januar 2023 mit Fertigstellung eines detaillierten Projektplanes sowie dem Beginn der eigentlichen Projektarbeit.

Für die vorliegende Strategie wurden im Zeitraum Januar bis Mai neun Workshops mit insgesamt mehr als 70 Teilnehmenden durchgeführt, um die Inhalte (Vision, Ziele, Evaluation, Maßnahmen, Governance) zu erarbeiten.

Um die Umsetzung der Strategie zu planen, werden (ab Juni 2023) Fachgruppen für jedes qualitative Ziel gebildet. Diese Gruppen erstellen Umsetzungspläne mit Maßnahmen, Meilensteinen und einer Aufwandsschätzung für die Erreichung der quantitativen Ziele. Die Ergebnisse der Fachgruppen werden schließlich in einem Umsetzungsplan (Roadmap) zusammengeführt.

### **Bestandsaufnahme (April bis November 2022)**

Die Bestandsaufnahme beschreibt die Analyse der aktuellen Situation und die Identifizierung von notwendigen und möglichen Zielen und Maßnahmen, um die Lücke zum Sollzustand zu schließen. Dabei werden Rahmenbedingungen, existierende Strategiepapiere, Trends und gute Beispiele berücksichtigt. Experteninterviews und Workshops werden durchgeführt, um Ziele und Maßnahmen zu erarbeiten, die in späteren Phasen priorisiert werden.

Bestehende Strategien auf Landes- und Bundesebene werden berücksichtigt und harmonisiert, um weitere relevante Ziele zu identifizieren. Der Umsetzungsaufwand für die erarbeiteten Ziele und Maßnahmen wird grob abgeschätzt.

### **Strategieformulierung (Januar bis Mai 2023)**

Die Formulierung der Strategie und des Umsetzungsplans für die digitale Transformation des Sektors stellt den Rahmen für die Erreichung der strategischen Ziele innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre. Nach Abschluss dieses Schritts sind das Strategiedokument, das Sektor-Zielbild, qualitative und quantitative Ziele sowie ein Umsetzungsplan mit Aufwandsschätzung beschlossen.

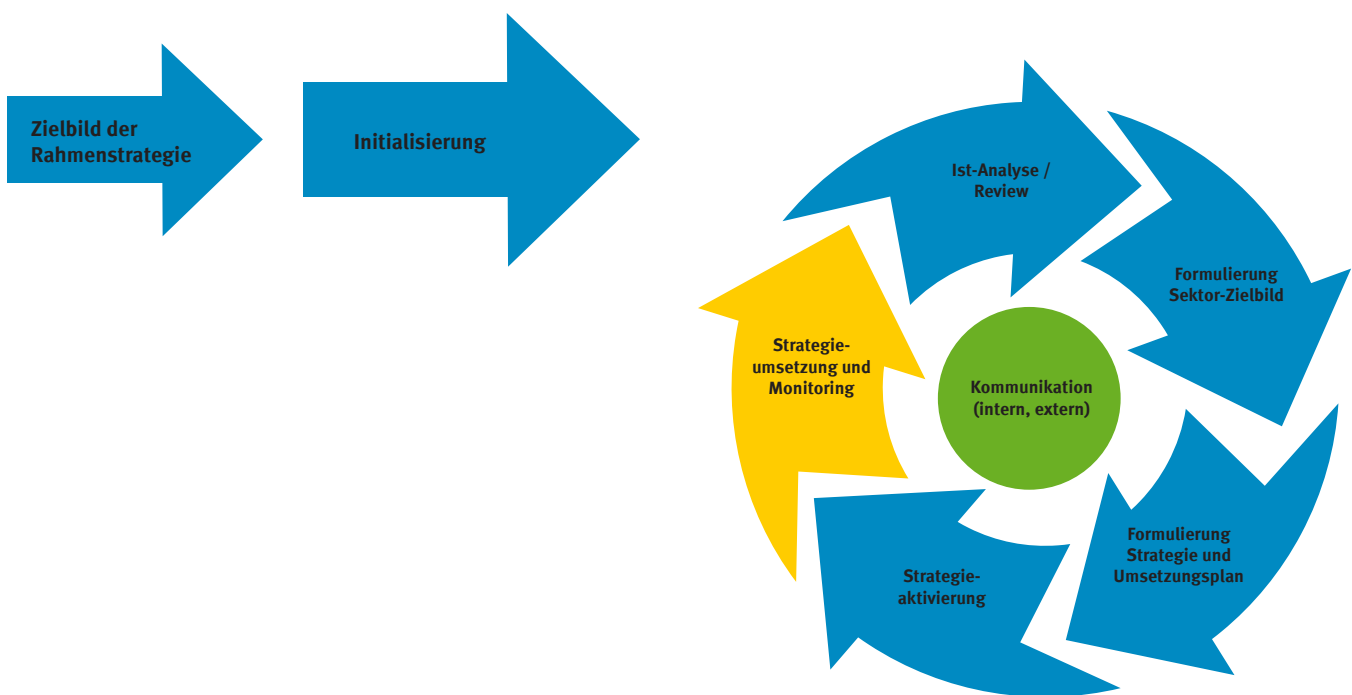
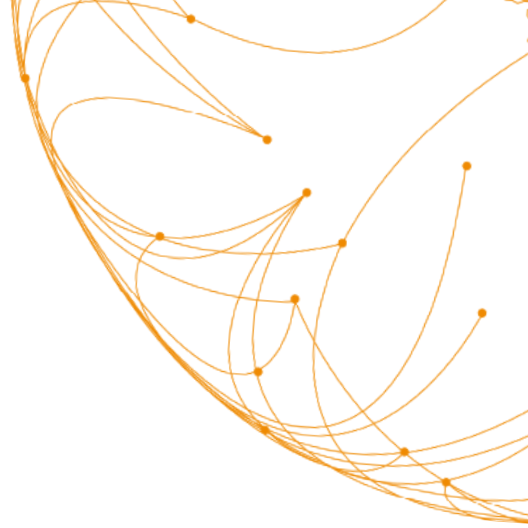


Abbildung 5: Vorgehensmodell - Zyklus der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung



### Strategieaktivierung und Umsetzung (ab Juli 2023)

Diese Phase stellt sicher, dass die Umsetzung der Strategie effektiv und koordiniert erfolgt. Nach Abschluss der Strategieaktivierung sind Ressourcen bereitgestellt, Verantwortliche benannt und Projektteams gebildet. Die Teams beginnen unmittelbar mit der Umsetzung der quantitativen Projektziele, unterstützt durch Projekt Kick-Offs und Schulungen im Projektmanagement sowie den ausgewählten digitalen Tools.

Ein zentraler Aspekt der Strategieaktivierung ist die Kommunikation, die darauf abzielt, Unterstützung für die Umsetzung der Strategie zu gewinnen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen.



Abbildung 6: Zeitlicher Ablauf der Strategieentwicklung und Umsetzung

## 3.2 Gemeinsam: Identifikation und Einbindung relevanter Stakeholder

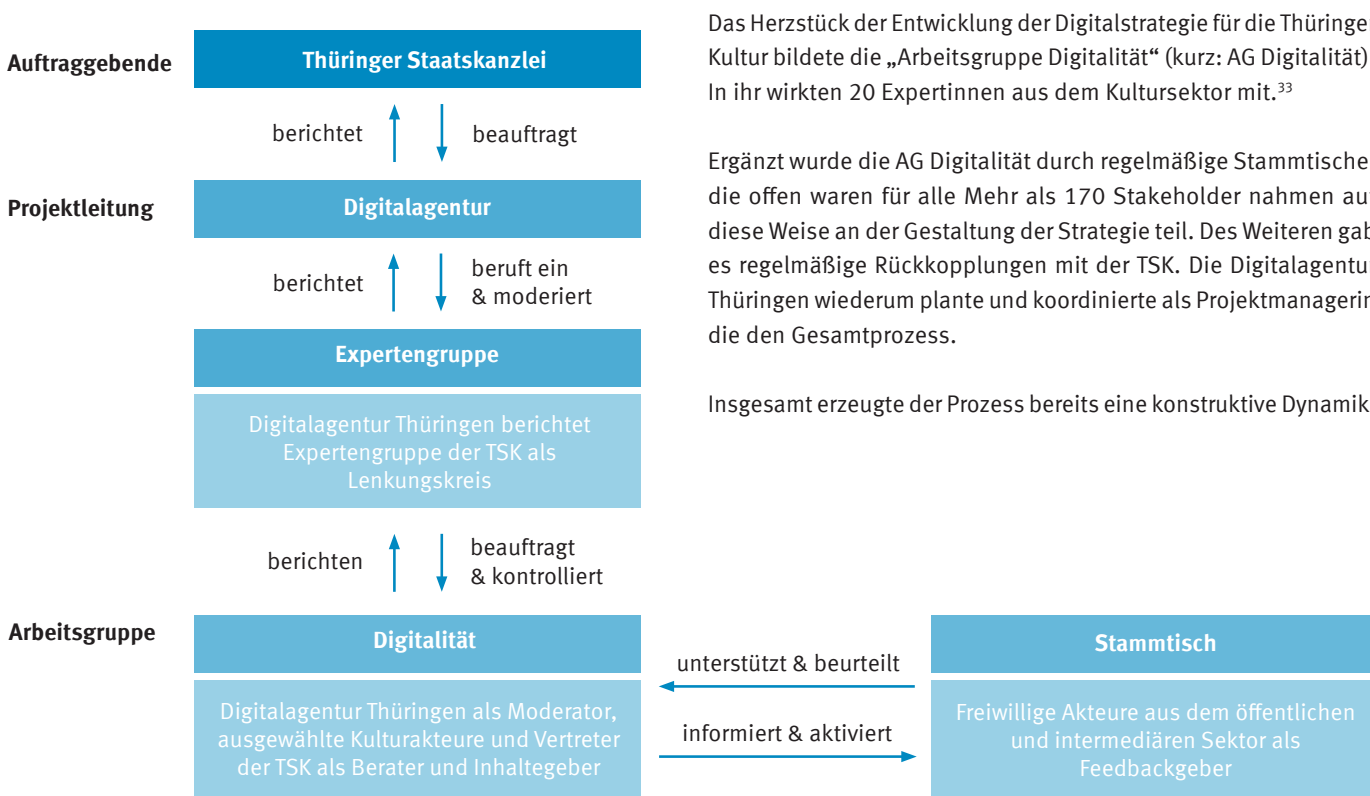
Eine Strategie ist nur sinnvoll, wenn möglichst viel Wissen der Stakeholder eingeflossen ist und das Konzept eine grundsätzliche Akzeptanz hat. Um das zu erreichen, wurden auch bei der vorliegenden Einzelstrategie zunächst alle wichtigen Akteure ermittelt und zur Mitwirkung eingeladen. Im Kultursektor ist diese Gruppe

recht groß und vor allem divers. Neben den eigentlichen Kulturakteuren aus Museen, Theatern, Orchestern, Vereinen etc. geht es auch um Bildungseinrichtungen, Künstlerinnen und Künstler, Stiftungen sowie Politik und Verwaltung.

## 3.3 Kommunikations-, Abstimmungs- und Beteiligungsprozesse

Durch die Projekt-Governance werden die Rollen der Projektbeteiligten festgelegt und Entscheidungsprozesse sowie das Berichtswesen geregelt. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Rollen, Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse.

Der Beteiligungsprozess ist entscheidend für den Erfolg einer digitalen Strategie. Offene Kommunikation und regelmäßige Abstimmungen gewährleisten ein effizientes Vorgehen und ermöglichen es, potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen und anzugehen.



Das Herzstück der Entwicklung der Digitalstrategie für die Thüringer Kultur bildete die „Arbeitsgruppe Digitalität“ (kurz: AG Digitalität). In ihr wirkten 20 Expertinnen aus dem Kultursektor mit.<sup>33</sup>

Ergänzt wurde die AG Digitalität durch regelmäßige Stammtische, die offen waren für alle. Mehr als 170 Stakeholder nahmen auf diese Weise an der Gestaltung der Strategie teil. Des Weiteren gab es regelmäßige Rückkopplungen mit der TSK. Die Digitalagentur Thüringen wiederum plante und koordinierte als Projektmanagerin die den Gesamtprozess.

Insgesamt erzeugte der Prozess bereits eine konstruktive Dynamik.

Abbildung 7: Darstellung der Rollen, Informations- und Entscheidungsprozesse im Rahmen der Projekt-Governance zur Entwicklung der Digitalstrategie für die Thüringer Kultur (Quelle: Digitalagentur Thüringen)

<sup>33</sup> Konkret vertreten waren die Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek (ThULB), das Thüringer Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie (TLDA), die Bauhaus Universität Weimar, der Museumsverband Thüringen e.V. (MVT), die Thüringer Staatskanzlei, die Thüringer Tourismus GmbH (TTG), das Landesarchiv Thüringen, die Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, das Theater Erfurt, das Theater Altenburg-Gera, das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, die Wartburg-Stiftung Eisenach, das WIR!-Bündnis Vogtlandpioniere, die LAG Soziokultur, die Klassik Stiftung Weimar, der Thüringer Tanzverband e.V. und die Thüringer Landesmedienanstalt.

# 4. STRATEGISCHER KERN: VISION UND ZIELE

## Orientierung an der Strategiepyramide

Die wesentlichen Bestandteile einer Strategie bauen schrittweise aufeinander auf und lassen sich als Strategiepyramide darstellen.<sup>34</sup>

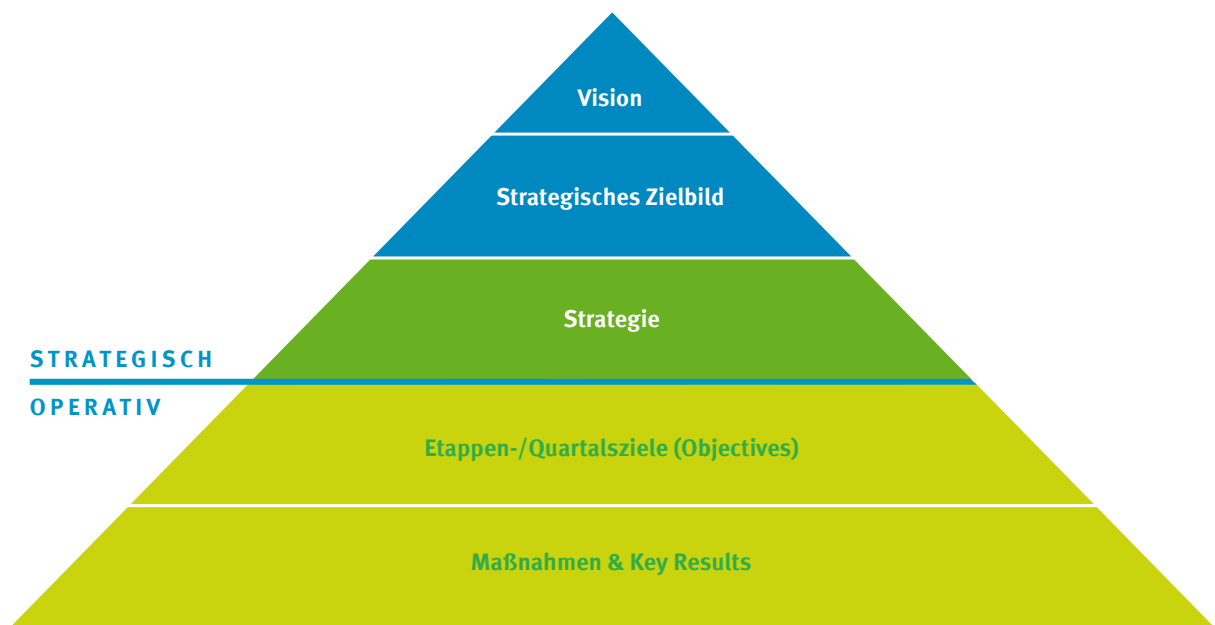


Abbildung 8: Modifizierte Strategiepyramide als Orientierung für Entwicklung der Digitalstrategie für die Thüringer Kultur (Quelle: Digitalagentur Thüringen)

<sup>34</sup> Da einige Elemente der klassischen Strategiepyramide bereits durch die parallel entstehende Thüringer Rahmenstrategie für Digitalisierung aufgegriffen und thüringenspezifisch beantwortet werden, werden sie in der einzelnen Digitalstrategie für die Thüringer Kultur nicht zusätzlich betrachtet. Ein ausführliches Strategiepyramidenmodell ist bspw. hier zu finden: <https://organisationsberatung.net/vision-mission-leitbild-werte-purpose-strategie/>

## An der Spitze: Die Vision

Mit Hilfe der Vision soll folgende Frage beantwortet werden: „Angenommen die Digitalstrategie für die Kultur in Thüringen sei bis zum Meilenstein im Jahr 2030 erfolgreich umgesetzt, wie stellt sich der Kulturbereich des Freistaats Thüringen dann dar? Wie arbeiten und interagieren die Kulturakteure dann?“

Die verschiedenen Arbeitsgremien erarbeiteten und bestätigten für Thüringen folgende Vision:

***Thüringen besitzt und bewahrt eine Kulturlandschaft, die dank digitaler Anwendungen für jeden zugänglich ist und neue Möglichkeiten anbietet.***

***Unsere digitalen Kulturangebote sind inspirierend, erlebbar und niedrighschwellig.***

***Wir fördern übergreifende Zusammenarbeit und setzen uns dafür ein, nachhaltig gute Rahmenbedingungen und vereinfachte Prozesse zu schaffen, um das Kulturschaffen und -erleben ebenso wie eine ständige strategische Weiterentwicklung zu ermöglichen.***

***Dies gilt für alle Regionen Thüringens (Land und Stadt) dauerhaft.***

Aus dieser Vision leiten sich Zielbilder, Maßnahmen und schließlich auch die Umsetzungsplanung ab.

## 4.1 Zielbilder: Was will der Kultursektor erreichen?

Das Zielbild besteht aus mittel- und langfristigen Zielen (ein bis drei Jahre) und konkretisiert, wie die Vision erreicht werden soll. Im Gegensatz zu operativen Zielen, welche sich auf die täglichen, laufenden Aktivitäten einer Organisation beziehen und in der Regel kurzfristiger Natur sind, liefern diese strategischen Ziele den Sinn und Zweck, weshalb bestimmte Schritte und Maßnahmen unternommen werden. Sie helfen, die richtigen Dinge zu tun und zu priorisieren.

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden potentielle Ziele mit beteiligten Akteuren der AG-Digitalität und des Kulturstammtisches erörtert und einer Priorisierung unterworfen. Diese priorisierten Ziele sind von besonderer Bedeutung und beinhalten eine Bewertung

ihres digitalen Reifegrads als Zielerreichungsgrad im IST-Zustand.<sup>35</sup> Sie sind das Fundament unserer Strategie, begründen die nächsten essentiellen Schritte zur digitalen Transformation und werden im Folgenden kategorisiert nach Handlungsfeldern dargestellt.

Ergänzend dazu gibt es weitere identifizierte Ziele, die eine Art Themen- und Arbeitsspeicher bilden bzw. später im Zeitverlauf bearbeitet werden. Eine vollständige Übersicht aller im Strategieentwicklungsprozess formulierten Ziele ist im Anhang unter [„II. Ziele der Handlungsfelder“](#) dargestellt.

### Ziele Handlungsbereich: „Strategie & Governance“

Der Handlungsbereich „Strategie und Governance“ befasst sich mit der Strategieentwicklung, -weiterentwicklung und Umsetzungssteuerung selbst.

Eine Digitalstrategie benötigt Governance, um sicherzustellen, dass die Umsetzung der Strategie durch alle Beteiligten koordiniert und effektiv erfolgt. Governance umfasst Leitlinien, Prozesse wie auch Mechanismen, die sicherstellen, dass Entscheidungen im Einklang mit den Zielen der Strategie getroffen werden und dass Ressourcen sowie Verantwortlichkeiten klar definiert sind.

Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Strategie und Governance“ erarbeitet, priorisiert und wie dargestellt bewertet:<sup>36</sup>

**Ziel**  
Thüringen hat in der Digitalitätsstrategie definiert, was der Freistaat unter „Digitalisierung“ und „digitaler Transformation“ im Kultursektor verstehen will.

BLIND ABSTRAKT DEFINIERT IMPLEMENTIERT TRANSFORMIERT

**Ziel**  
Die Einzelstrategie Digitalität ist Basis für die Ausdifferenzierung der Förderrichtlinie. Sie definiert Kriterien und Vorgaben, die bei der Vergabe von Fördermitteln zu berücksichtigen sind. Dazu liegen auch konkrete Zielvorgaben und Kriterien zur Messung des Projekterfolgs vor.

BLIND ABSTRAKT DEFINIERT IMPLEMENTIERT TRANSFORMIERT

**Ziel**  
Für die Aktivierung, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Digitalitätsstrategie gibt es eine langfristige Kommunikationsstruktur über alle Sparten hinweg. Durch diese gelingt es, Kultureinrichtungen und -akteure zu erreichen, anzusprechen und deren Sichtweise in die Dinge einzusteuern.

BLIND ABSTRAKT DEFINIERT IMPLEMENTIERT TRANSFORMIERT

<sup>35</sup> Das Digitale Reifegradmodell zur Bewertung des IST- und SOLL-Zustandes von Zielen wird im Anhang unter [„I. Das Digitale Reifegradmodell“](#) näher erläutert.

<sup>36</sup> Unter der folgenden Nummerierung ist keine Rangfolge zu verstehen.



### Ziele Handlungsbereich: „Digitalisierte Produkte und Anwendungen“

In diesem Handlungsbereich werden digitalisierte Produkte und Anwendungen betrachtet, sprich die Nutzung von digitalen Technologien zur Verbesserung der Produkte oder Dienstleistungen, die Akteure und Einrichtungen der Kultur anbieten.

Digitalisierte Produkte und Anwendungen können u. a. die Entwicklung von digitalen Plattformen, Online-Katalogen oder digitalen Sammlungen, mobilen Anwendungen, E-Learning-Tools und anderen digitalen Angeboten umfassen. Ihre Einführung erfordert in der Regel eine systematische Überprüfung der bestehenden Produkte und Anwendungen, um festzustellen, welche aktualisiert, verbessert oder möglicherweise durch neue digitale Angebote ersetzt werden können.

Insgesamt geht es bei der Berücksichtigung digitalisierter Produkte und Anwendungen in einer Digitalstrategie darum, die Wettbewerbsfähigkeit der Kultureinrichtungen mit anderen Anbietern (Streaming-Dienste, YouTube-Videos, Videospiele-Produkte u. v. m.) durch die Nutzung digitaler Technologien und Dienstleistungen zu verbessern und den Bedürfnissen des Publikums in einer zunehmend digitalisierten Welt gerecht zu werden.

Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Digitalisierte Produkte und Anwendungen“ als besonders wichtig festgelegt:

#### Ziel

Thüringenweit werden Standards, auch unter Berücksichtigung der Anforderungen des Bundes, entwickelt und von allen genutzt. Kreative und innovative Lösungen sind darüber hinaus möglich. Diese Standards sind skalierbar und stehen allen als Best Practice zur Verfügung.



#### Ziel

Digitalität trägt dazu bei, dass Kultur für so viele Menschen wie möglich erfahrbar ist.





## Ziel Handlungsbereich: „Digitale Geschäftsmodelle“

Die Überlegungen in diesem Handlungsbereich zielen darauf ab, wie der Kultursektor in Thüringen digitale Technologien nutzen kann, um mehr Menschen mit seinen Angeboten zu erreichen, neue Geschäfts- sowie Vermittlungsmodelle zu entwickeln oder bestehende zu transformieren. Dabei kann es beispielsweise darum gehen, digitale Bildungsangebote zu erarbeiten, Leistungen zu monetarisieren, digitale Plattformen zur Verbreitung von Kunst und Kultur zu nutzen oder digitale Vertriebskanäle aufzubauen. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren aus der Kreativ- und Kulturwirtschaft sowie aus der Digitalbranche kann ein wichtiger Aspekt sein. Grundgedanken sind, durch die Digitalisierung größere Reichweiten und Relevanz für mehr Menschen zu erzielen, neue Einnahmequellen zu erschließen, die generelle Sichtbarkeit zu erhöhen sowie die Effizienz und Flexibilität in der Produktion und Verbreitung von Kultur zu steigern.

Folgendes Ziel wurde für den Handlungsbereich „Digitalisierte Geschäftsmodelle“ definiert:

### Ziel

Alle Kultureinrichtungen verfügen über eine digitale und mobile Informations-, Buchungs- und Zahlungsmöglichkeit. Diese ergänzt die bestehenden Vertriebswege. Digitale Angebote können auch kostenpflichtig sein.



## Ziele Handlungsbereich: „Audience Development“

Der Handlungsbereich „Audience & Community Development“ beschreibt die Nutzung von digitalen Möglichkeiten zur Steigerung des Engagements und zur Erweiterung der Zielgruppen von Kultureinrichtungen und -angeboten.

Die Schaffung und Pflege von Online-Communities, also Orte an denen sich Menschen online treffen und zusammen interagieren, kann beispielsweise dazu beitragen, Interessierte und Fans von Kulturinstitutionen zu vernetzen und eine stärkere Bindung aufzubauen. Relevante Inhalte digital zu verbreiten und online Aufmerksamkeit zu erzeugen, gehört ebenso zu den Überlegungen dieses Handlungsbereiches wie die Nutzung von digitalen Technologien wie Virtual Reality<sup>37</sup>, Augmented Reality<sup>38</sup> oder Gamification<sup>39</sup>. Damit sollen neue Zielgruppen für Kulturangebote erschlossen und Inhalte über die Grenzen von Kultureinrichtungen hinaus verbreitet werden.

Der Handlungsbereich „Audience & Community Development“ stellt darauf ab, die Voraussetzungen dafür zu schaffen und den Dialog zwischen Kultureinrichtungen und ihrer Community zu fördern.

Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Audience & Community Development“ als prioritär angesehen:

### Ziel

Die Kultureinrichtungen sind sich darüber im Klaren, dass Digitalität der Schlüssel zum Aufbau neuer Communities ist und sehen digitale Formate als wichtigen Bestandteil ihrer Angebote im Bereich der kulturellen Bildung. Sie sind sich der großen Potenziale der Digitalität für Teilhabe, Interaktion und Inklusion bewusst und nutzen sie entsprechend, sodass Digitalität dazu beiträgt, neue Nutzergruppen zu gewinnen, zu halten und zu binden.



### Ziel

Thüringer Kultur ist dank digitaler Anwendungen sehr präsent und leicht zugänglich. Die digitale Präsenz von Thüringer Kultur spricht gezielt ein breiteres Publikum an als bisher und erhöht die Reichweiten der Kulturinstitutionen weit über die Grenzen des Freistaats hinaus.



<sup>37</sup> Virtual Reality (VR) ist eine computergenerierte Simulation, die ein realistisches und immersives Erlebnis in einer dreidimensionalen Umgebung ermöglicht, in die Nutzer mit spezieller Hardware, wie VR-Brillen und Sensoren, eintauchen können.

<sup>38</sup> Augmented Reality (AR) ist eine Technologie, die digitale Informationen, wie Bilder, Texte oder Videos, in die reale Welt einfügt. Sie erweitert unsere physische Umgebung um virtuelle Elemente und ermöglicht so ein interaktives, gemischtes Erlebnis.

<sup>39</sup> Gamification bezeichnet den Prozess, spieltypische Elemente und Mechaniken in nicht-spielbezogenen Kontexten zu verwenden, um die Motivation, Beteiligung und das Engagement zu steigern.

## Best Practice: Digitales Theater Altenburg Gera

"VMY" ist eine transmediale Theaterserie des Theaters Altenburg Gera, die über Theateraufführungen, eine App, Live-Events und Social-Media-Elemente erzählt wird. Das Publikum wird zum aktiven Teil der fiktiven Welt des Stadtstaates Mytopia im Jahr 2121 und kann den Fortgang der Handlung mitbestimmen. Das Projekt ermöglicht den Teilnehmenden, auf verschiedenen Ebenen in die Geschichte einzutauchen und Entscheidungen zu treffen, die den Verlauf beeinflussen. Ein Autorenteam berücksichtigt die Entscheidungen der Community und entwickelt die Handlung entsprechend weiter. Die Idee basiert auf dem russischen Science-Fiction-Roman "Wir" von Jewgeni Samjatin aus dem Jahr 1920. Das Projekt

### Ziele Handlungsbereich: „Kulturelle Bildung digital“

Insgesamt zielt kulturelle Bildung darauf ab, Menschen zu befähigen, aktiv am kulturellen Leben teilzunehmen, ihre kreativen Potenziale zu entfalten und einen Beitrag zur Gestaltung einer vielfältigen, inklusiven und demokratischen Gesellschaft zu leisten.

Der Handlungsbereich „Kulturelle Bildung digital“ befasst sich damit, wie digitale Technologien eingesetzt werden können, um kulturelle Bildung zu fördern und zu erweitern und neue, bisher nicht oder nicht ausreichend erreichte Gruppen anzusprechen. Dazu können zum Beispiel Formate wie Online-Kurse, digitale Workshops, virtuelle Führungen oder interaktive Lernplattformen gehören.

Digitalität kann auch dazu beitragen, bestehende Bildungsangebote zu verbessern, indem digitale Medien und Tools eingesetzt werden, um die Lerninhalte interaktiver und attraktiver zu gestalten. Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Kulturelle Bildung“ als Kernelemente definiert:

positioniert das Theater Altenburg Gera an der Schnittstelle zwischen digitaler und analoger Welt und verhandelt die Rolle eines Stadttheaters neu. Die App, entwickelt in Zusammenarbeit mit der Akademie für Digitalität und Theater Dortmund, ermöglicht das Eintauchen in die Geschichte durch eine eigene Figur und nutzt Augmented Reality und Geocaching-Elemente. Das Ziel ist die Entwicklung einer Plattform zur Etablierung einer Storyworld im realen Raum. Das Projekt verbindet Fiktion mit dem Alltag und regt zur Reflexion über das eigene Handeln an. Es hat einen partizipativ-pädagogischen Ansatz und dient als politisches Versuchslabor, das Fragen nach Anpassung oder Rebellion aufwirft.<sup>40</sup>

#### Ziel

Digitalität eröffnet neue Möglichkeiten der kulturellen Bildung und Teilhabe. Die Kultureinrichtungen erkennen diese Chancen (auch im Rahmen des Audience Developments) und nutzen sie aktiv. Dies spielt besonders im ländlichen Raum eine Rolle.



#### Ziel

Digitale Angebote für alle, explizit auch solche zur aktiven Mitgestaltung, gehören zum Standard der Vermittlungsarbeit von Kultureinrichtungen – sei es für Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Familien, Senioren (milieu- und generationsübergreifend). Für alle Gruppen ist der Zugang zu kultureller Bildung leicht und niedrigschwellig.



<sup>40</sup> [Digitales Theater – unser.gera.de](http://digitales.theater-unser.gera.de)

## Ziele Handlungsbereich: „Verwaltung, Personal, Organisationskultur & Prozessdigitalisierung“

### FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSKULTUR

Eine gelungene digitale Transformation der Kultureinrichtungen hängt maßgeblich von ihren Führungskräften und Mitarbeitenden ab. Sie müssen dabei unterstützt werden, die digitale Transformation in den Organisationen zu gestalten und zu implementieren.

Dies kann bedeuten, dass Menschen auf allen Ebenen befähigt werden müssen, digitale Tools und Technologien effektiv zu nutzen, um ihre Arbeit effizienter und effektiver zu gestalten. Zudem kann es notwendig sein, die Organisationsstrukturen und -prozesse zu überdenken, um die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen. Auch kann die Schaffung einer Kultur der Innovation und des Experimentierens in der Organisation eine wichtige Rolle spielen, um neue Ideen und Ansätze im digitalen Bereich zu fördern.

Darüber hinaus kann eine digitale Führungs- und Organisationskultur dazu beitragen, dass Kultureinrichtungen besser auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Zielgruppen eingehen und neue Publikumssegmente erschließen können.

Folgendes Ziel wurden für das Feld „Führungs- und Organisationskultur“ identifiziert:

### PROZESSDIGITALISIERUNG

„Prozessdigitalisierung“ bedeutet, dass Prozesse und Abläufe innerhalb von Kultureinrichtungen, die bisher manuell oder analog durchgeführt wurden, durch digitale Technologien optimiert und – wo sinnvoll – automatisiert werden sollen. Dazu können z. B. die Automatisierung von Buchhaltungsprozessen oder die Nutzung von cloudbasierten Kollaborations-Tools<sup>41</sup> gehören.

Durch die Prozessdigitalisierung sollen Effizienz und Qualität der Arbeit in Kultureinrichtungen gesteigert werden. Langfristig sollen durch Prozessdigitalisierung Ressourcen frei werden, die angesichts des auch hier immer weiter spürbaren Fachkräftemangels dann für andere Projekte und Aufgaben zur Verfügung stehen.

Folgendes Ziel wurden für das Feld „Prozessdigitalisierung“ als besonders wichtig angesehen:

#### Ziel

Innerhalb der Kultureinrichtungen sind Digitalstrategien etabliert, die alle Mitarbeiter und Partner einbeziehen, unabhängig von ihren Kenntnissen oder Erfahrungen im Umgang mit digitalen Technologien. Die unterschiedlichen Anforderungen und Skalierungsmöglichkeiten werden bei der Implementierung digitaler Lösungen, insbesondere im Hinblick auf die Unterschiede zwischen professionellen und ehrenamtlichen Mitarbeitern, berücksichtigt.



#### Ziel

Die Kultureinrichtungen und -verwaltungen haben ihre Arbeitsprozesse gründlich analysiert, mithilfe von Digitalisierung vereinfacht und effizienter gemacht. Prozesse werden nicht als Selbstzweck betrachtet, sondern als Mittel, um Kernaufgaben effizient zu bearbeiten und Ressourcen sinnvoll einzusetzen.



## Ziele Handlungsbereich: „IT-Infrastruktur, Software & Daten“

### IT-INFRASTRUKTUREN

In diesem Feld sollen der Zustand und die Entwicklung der informationstechnischen Infrastruktur von Kultureinrichtungen betrachtet werden. Diese bezieht sich auf die Hardware, Software, Netzwerke und Einrichtungen, die für die Entwicklung, Bereitstellung und Unterstützung von Informationstechnologie-Dienstleistungen in einer Organisation benötigt werden.

Eine moderne IT-Infrastruktur ist notwendig, um die Anforderungen der Digitalisierung zu erfüllen und damit die Umsetzung der anderen Handlungsbereiche der Digitalstrategie zu unterstützen. Dazu gehört zum Beispiel die Verwendung von cloudbasierten Lösungen, um Daten, Digitalisate und Dokumente zentral verwalten und teilen zu können, oder auch der Einsatz von leistungsfähigen Netzwerken, um eine schnelle und zuverlässige Datenübertragung zu ermöglichen. Darüber hinaus muss die IT-Infrastruktur auch einen wichtigen Beitrag zur Sicherheit und zum Datenschutz leisten, indem beispielsweise Maßnahmen zur Datensicherung und zum Schutz vor Cyberangriffen implementiert werden. Insgesamt geht es bei der Betrachtung der IT-Infrastruktur darum, eine solide technische Basis für die Digitalisierung im Kultursektor zu schaffen.

Folgende Ziele wurden für das Feld „IT-Infrastrukturen“ als besonders wichtig festgelegt:

### Best Practice: Gotha transdigital

Das Projekt "Gotha transdigital" verdeutlicht beispielhaft die Möglichkeiten der Nutzung digitaler Technologien zur Bewahrung, Präsentation und Erforschung des Kulturerbes. Im Fokus des Projekts steht die digitale Transformation der Stiftung Schloss Friedenstein Gotha (SSFG). Über einen Zeitraum von sieben Jahren (2020-2027) arbeitet ein stetig wachsendes Team von Wissenschaftlerinnen, Technikspezialistinnen und Kommunikationsprofis daran, einen musealen Schatz digital zu erschließen. Dabei werden neue Perspektiven in Bezug auf Dokumentation und Zugänglichkeit aufgezeigt und erprobt, während auch neue Wege für Teilhabe und museale Vermittlung erkundet werden.

#### Ziel

Jede Kultureinrichtung verfügt über dem Einsatzzweck angemessene leistungsfähige und ausreichend sichere digitale Infrastrukturen.



#### Ziel

Alle relevanten kulturellen Daten und Informationen sind leicht auffindbar, zugänglich, interoperabel und wiederverwendbar, während gleichzeitig der kollektive Nutzen, die Befugnis zur Kontrolle, Verantwortung und ethische Grundsätze der Datennutzung gewahrt werden.



Im Verlauf des Prozesses werden die Ergebnisse, Erkenntnisse und Empfehlungen für andere Kultureinrichtungen sichtbar gemacht, um die Diskussion über Museen und Sammlungen im digitalen Zeitalter zu bereichern. Das Projekt wird durch Mittel der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) sowie Mittel aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung der Thüringer Staatskanzlei gefördert. Sowohl der Bund als auch das Land unterstützen das Vorhaben mit einem zweistelligen Millionenbetrag. Die Umsetzung von "Gotha transdigital" erfolgt in enger technischer Kooperation mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena / Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek (ThULB).<sup>42</sup>

<sup>42</sup> [Über das Projekt \(friedenstein.eu\)](#)

## Ziele Handlungsbereich: „Digitale Anwendungen des Kulturtourismus“

Das Feld „Digitale Angebote des Kulturtourismus“ bezieht sich auf die Entwicklung und Implementierung digitaler Instrumente und Angebote, die dazu beitragen, das kulturelle Erbe Thüringens zu bewahren und für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Hierzu können beispielsweise digitale Touren, Online-Plattformen für die Buchung von Kulturveranstaltungen oder interaktive digitale Karten gehören, die den Besucherinnen und Besuchern das Erkunden der Kulturlandschaft erleichtern. Der Kulturtourismus wird durch innovative Technologien und es werden digitale Instrumente gefördert, ein breiteres Publikum angesprochen und unvergessliche Erlebnisse geschaffen.

Folgende zwei Ziele wurden für das Feld „Digitale Angebote des Kulturtourismus“ als besonders relevant definiert:

### Ziel

Digitalität eröffnet neue Möglichkeiten im Tourismus – Zugänglichkeit, Vermittlung und Marketing werden durch digitale Elemente deutlich verbessert. Digitalität ergänzt den Besuch vor Ort und weckt Interesse am Erleben vor Ort.



### Ziel

Die Kultureinrichtungen präferieren gemeinsame Plattformen für die Bereitstellung digitaler Angebote.



## Best Practice: Erlebnisportale an touristischen Knotenpunkten in Weimar und Eisenach

Die Erlebnisportale in Weimar und Eisenach sind reale Tore in digitale Welten. Das Erlebnisportal in Weimar ermöglicht es Besuchern, die reiche kulturelle Geschichte der Stadt interaktiv zu erkunden. Mit einer Vielzahl von virtuellen Rundgängen, interaktiven Ausstellungen und multimedialen Inhalten wird ein einzigartiges Erlebnis geschaffen, das die Besucher in die Vergangenheit eintauchen lässt. Das Erlebnisportal in Eisenach wiederum konzentriert sich beispielsweise auf die facettenreiche Reformations- und Musikgeschichte von Stadt und Wartburg oder das Welterbe in Form von Flora und Fauna. Durch digitale Inszenierungen, musikalische Interpretationen und interaktive Lernmodule wird ein faszinierendes

Erlebnis geschaffen, das Besucher aus aller Welt begeistert. Beide Erlebnisportale bieten eine innovative Verbindung von Kultur und Technologie, die das kulturelle Erbe lebendig hält und gleichzeitig neue Zielgruppen anspricht. Sie dienen als Best Practices für die Nutzung digitaler Formate zur Förderung der Kultur und bieten eine inspirierende Grundlage für die Entwicklung weiterer digitaler Vorhaben im Thüringer Kultursektor.



### Best Practice: App Thuringia.MyCulture

Die App "Thuringia.MyCulture." ist ein kostenloser digitaler Kulturreiseführer. Die App ermöglicht es den Nutzern, interaktiv die kulturellen Highlights Thüringens zu entdecken und multimediale Inhalte wie Texte, Bilder, Audio- und Videoelemente sowie 3D-Modelle zu erkunden. Die App richtet sich sowohl an Besucher als auch an Einheimische und soll sie dazu inspirieren, Thüringen (neu) zu erkunden. Eine wichtige Funktion der App ist die Möglichkeit, einen individuellen Reiseführer zusammenzustellen. Durch die Verwendung von Augmented Reality kann ein besonderes Sight-seeing-Erlebnis geschaffen werden.<sup>43</sup>



<sup>43</sup> [Thuringia.MyCulture - Urlaub - Reisen - Thüringen entdecken \(thueringen-entdecken.de\)](https://www.thueringen-entdecken.de)

# Exkurs: Kulthura

## Status Quo

Kulthura ist das digitale Kultur- und Wissensportal für Thüringen, dessen technischer Betrieb und die inhaltliche Weiterentwicklung von der Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena im gesetzlichen Auftrag<sup>44</sup> realisiert wird. Kulthura ist die zentrale Plattform für Kulturinstitutionen in Thüringen, um normiert und standardisiert Daten und Digitalisate von Kulturgütern, kulturellen Ereignissen und herausragenden Exponaten mit ihren Objektgeschichten zu präsentieren. Über Einrichtungsgrenzen hinweg, sollen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie die interessierte Öffentlichkeit über das Portal Zugang zu Thüringer Kulturgütern erhalten können. Kulthura ist unabhängig von sich weiterentwickelnden Präsentationsformaten ein nachhaltiger Speicher für strukturierte Daten und zugehörige Digitalisate und Medienformen. Als Landesportal aggregiert Kulthura die Bestände aus Thüringen und bindet an Metaportale wie die Deutsche Digitale Bibliothek und die Europeana an.

Dieses Portal der Landesregierung, vertreten durch das für Kultur zuständige Ressort, macht das Erbe der kulturellen und wissenschaftlichen Einrichtungen Thüringens in Kooperation mit Universitäten, Museen, Bibliotheken und Archiven sichtbar und zugänglich. Als institutionsübergreifende Wissens- und Präsentationsplattform für digitalisierte Kunst-, Kultur- und Wissensobjekte Thüringens vereint Kulthura die Kulturschätze des Landes. Mit über einer Million Datensätzen und Digitalisaten<sup>45</sup> in 2D und 3D von mehr als 100 Thüringer Einrichtungen bietet es einen umfassenden Einblick in das kulturelle Erbe der Region.

Kulthura macht umfangreiche Bestände aus Bibliotheken, Archiven und Museen zugänglich und bietet Services und Schnittstellen, um Bedarfe der Bildung und Vermittlung ebenso aber auch des touristischen Marketings abzudecken. Dabei ist Kulthura aber nicht primär ein eigenes Portal, das am Markt positioniert wird, sondern Kulthura bietet anderen Anwendungen und Plattformen Zugang zu dort benötigtem Material an (z. B. der touristischen Marketingplattform ThüCAT). Was ursprünglich als „Datensammlung“ begann, bietet inzwischen Potenziale für digitale Angebote wie kuratierte Sammlungen, virtuelle Rundgänge oder Forschungsumgebungen. Kulthura ist also Datenzulieferer und Datensammlung, aber nicht in erster Linie ein eigenständiges Rechercheportal.

In der Rolle als Metadateninfrastruktur und zentraler Aggregator für Kulturdaten und zugehörige Digitalisate unterschiedlichster Medienformate stellt Kulthura sicher, dass keine parallelen Datenstrukturen aufgebaut werden, sondern individuelle und thematische Sichten in entsprechenden Frontends durch die Einrichtungen ermöglicht werden – die auf den moderierten Datenbeständen und Medienassets in Kulthura aufbauen.

Kulthura bietet durch einen hohen Grad an Normierung und Standardisierung direkte Anschlussmöglichkeiten, um datengetriebene und mit hochwertigen Digitalisaten untersetzte Kulturbestände bereitzustellen.

## Weiterentwicklung

Als Nachweisinstrument zeigt Kulthura qualitativ und quantitativ den Stand der Digitalisierung der bestands- und inhaltsbewahrenden Kultureinrichtungen in Thüringen und ist damit ein wichtiger Baustein, um das Level der Digitalität des Kultursektors abzubilden. In Kombination mit weiteren digitalen Servicestrukturen, wie digiCULT oder ThüCAT soll Kulthura vor allem zugängliche Datenbank sein. Dies wird in einem Betriebskonzept fixiert, welches neben der reinen Datenakquise besonders auch Aspekte des Lizenz- und Rechtmanagements in den Blick nimmt.

## Anbindung an ThüCAT

Ziel ist in dem Kontext die Anbindung von Kulthura an ThüCAT, um neue Funktionalitäten zu ermöglichen, Parallelstrukturen zu vermeiden, Synergien zu heben und die Datenqualität zu steigern. So könnten auch Hilfsmittel wie der ThüCAT-Websitebaukasten von bspw. Museen genutzt werden. Die vorhandenen Plattformen Kulthura und ThüCAT werden also weiterentwickelt und vernetzt, um eine umfassende digitale Infrastruktur im Kultursektor sowie darüber hinaus zu schaffen. Ein Thüringen Index (ThüCAT und Kulthura) soll daraus entstehen, der es ermöglicht, an einer zentralen Stelle bspw. Veranstaltungsdaten zu pflegen.

<sup>44</sup> Thüringer Bibliotheksgesetz, Art.1, § 3 „Landesbibliothek“, Abs. (3), Satz 2

<sup>45</sup> Digitalisierte Versionen von physischen Objekten oder Dokumenten.

# Exkurs: Künstliche Intelligenz und digitale künstlerische Produktionen

## Status Quo

Im Rahmen der Digitalstrategie für den Thüringer Kultursektor spielt künstliche Intelligenz eine wichtige Rolle. Denn durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz können einerseits Prozesse automatisiert, Daten analysiert und Nutzererfahrungen verbessert werden. Allerdings sind die Entwicklungen in diesem Bereich zu dynamisch und zu neu, als dass sie in einem derartigen Konzeptpapier ausreichend beleuchtet werden könnten. Grundsätzlich ist zu diesem Bereich aber festzustellen:

Es sind schon heute viele praktische Anwendungen für KI im Kultursektor denkbar: beispielsweise die automatisierte Erstellung von Untertiteln oder die Verbesserung von Spracherkennungssystemen bei digitalen Angeboten wie virtuellen Museumsführungen oder Online-Ausstellungen. Durch die Analyse großer Datenmengen können auch Empfehlungssysteme entwickelt werden, die den Nutzern personalisierte Vorschläge unterbreiten und somit ihre Suche nach passenden kulturellen Angeboten erleichtern.

Zudem können durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz auch Prozesse im Kulturbereich optimiert werden wie z. B. bei der Planung und Organisation von Veranstaltungen, bei der Sammlungsverwaltung in Museen oder bei der Optimierung von innerbetrieblichen Abläufen.

Auch im Bereich des kulturellen Erbes kann künstliche Intelligenz eine wichtige Rolle spielen. Durch die automatisierte Erkennung und Kategorisierung von Bildern oder anderen Medieninhalten können digitale Archive aufgebaut werden, die eine langfristige und sichere Aufbewahrung von kulturellem Erbe ermöglichen.

Andererseits sind KI Anwendungen inzwischen in der Lage, selbst Kunst zu erschaffen oder dienen als Werkzeuge für Künstler. Es

besteht die Sorge, dass KI möglicherweise Teile der menschlichen Kreativität ersetzen könnte. Auch kann es sein, dass bestimmte Arbeitsplätze auch in Kultureinrichtungen zukünftig durch den Einsatz von KI entfallen. KI-Systeme könnten auch in der Lage sein, Texte zu schreiben und Musik zu komponieren.

Viel diskutiert sind aktuell zudem Fragen rund um das Urheberrecht von KI-generierten Werken. Laut deutschem Recht und der aktuellen Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs<sup>46</sup> müssen Werke von Menschen geschaffen werden, um Urheberrechtsschutz zu genießen. Künstliche Intelligenz hat keine eigene Persönlichkeit und handelt determiniert, also vorherbestimmt. Daher kann eine KI kein Urheber sein. Es ist jedoch unklar, wer im Falle von Fehlern oder Urheberrechtsverletzungen durch KI-generierte Werke haftet. Es gibt derzeit keine spezifischen Gesetze oder Gerichtsurteile zu diesem Thema.

Welche Antwort die Gesellschaft insgesamt und der Kultursektor im Speziellen auf diesen Umbruch finden wird, ist derzeit noch nicht absehbar. Die Gratwanderung zwischen Nutzung der Vorteile und Eindämmung der Risiken wird die Gesellschaften lange beschäftigen.

Wichtig ist auch für den Kultursektor, dass Menschen für den Umgang mit KI-Systemen geschult und qualifiziert werden. Nur mit entsprechendem Personal kann es gelingen, die Potentiale von KI sinnvoll zu nutzen.

<sup>46</sup> In der Entscheidung EuGH, 12.09.2019 - C-683/17 – Rn. 30 – Cofemel stellt dieser klar, dass eine für urheberrechtlichen Schutz erforderliche eigene geistige Schöpfung vorliegt, wenn der geschaffene Gegenstand „die Persönlichkeit seines Urhebers widerspiegelt, indem er dessen freie kreative Entscheidungen zum Ausdruck bringt.“



# 5. KLARER FAHRPLAN: UMSETZUNG

Nach der bisherigen Erarbeitung haben wir uns auf eine gemeinsame Vision, Handlungsfelder und eine Vielzahl von Zielen und potentiellen Maßnahmen geeinigt. Im Folgenden soll es darum gehen, wie diese Ziele erreicht werden können.

## Festlegung von Verantwortlichkeiten und Ressourcen

Für eine erfolgreiche Implementierung der Strategie müssen Zuständigkeiten definiert und eine Arbeitsstruktur festgelegt werden.

Die Verstetigung der Arbeitsgruppe Digitalität ist hierbei ein entscheidender Schritt, um auch zukünftig die kontinuierliche Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den beteiligten Akteuren zu fördern. Die Arbeitsgruppe (vgl. Kapitel 3.3) dient als zentrales Koordinations- und Managementgremium. Die AG wird auch weiterhin spartenübergreifend besetzt und von der TSK geleitet. Darüber hinaus werden Fachgruppen für die jeweiligen Handlungsbereiche eingesetzt, die sparten- und/oder themenspezifisch arbeiten.

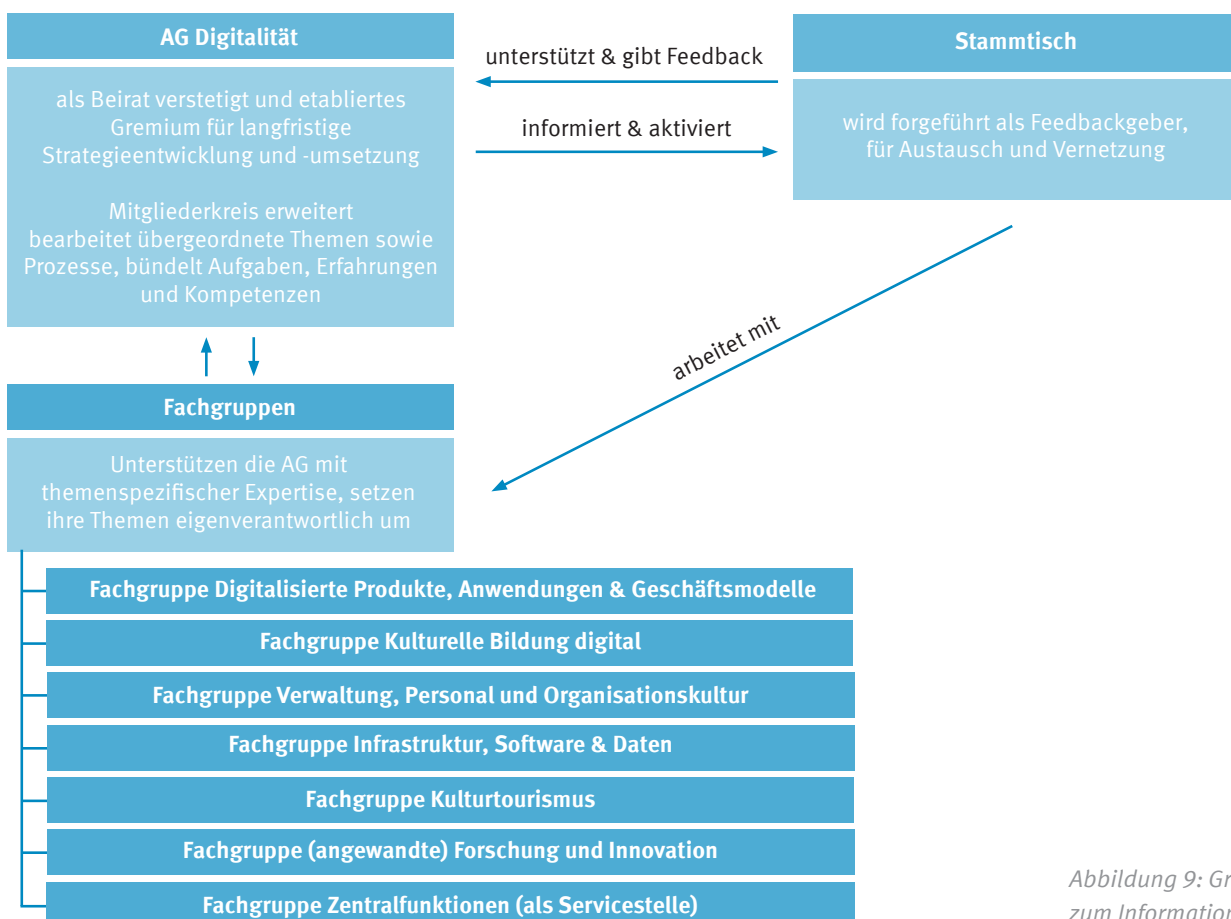


Abbildung 9: Gremienstruktur zum Informationsaustausch

Selbstverständlich hängt die Umsetzung der Strategie auch an der Untersetzung mit Ressourcen, für die in den kommenden Haushaltsjahren Vorsorge getroffen werden muss.

### Erarbeitung des Umsetzungsplans (Roadmap)

Im nächsten Schritt wird durch die Arbeitsstrukturen ein Umsetzungsplan erarbeitet, die sogenannte Roadmap. Eine Roadmap ist ein strategisches Instrument, das dazu dient, die verschiedenen

Phasen, Aktivitäten und Meilensteine eines Projekts oder einer Strategie klar darzustellen.

Um die Vielzahl der in der Strategie identifizierten Maßnahmen übersichtlich und nachvollziehbar darzustellen, wird ein Maßnahmenkatalog erstellt. Dieser Katalog ist ein zentrales Element der Roadmap und bietet den Stakeholdern eine klare Orientierung über die geplanten Maßnahmen und deren Umsetzung.

### Strategieformulierung

### Beginn des Umsetzungsprozesses

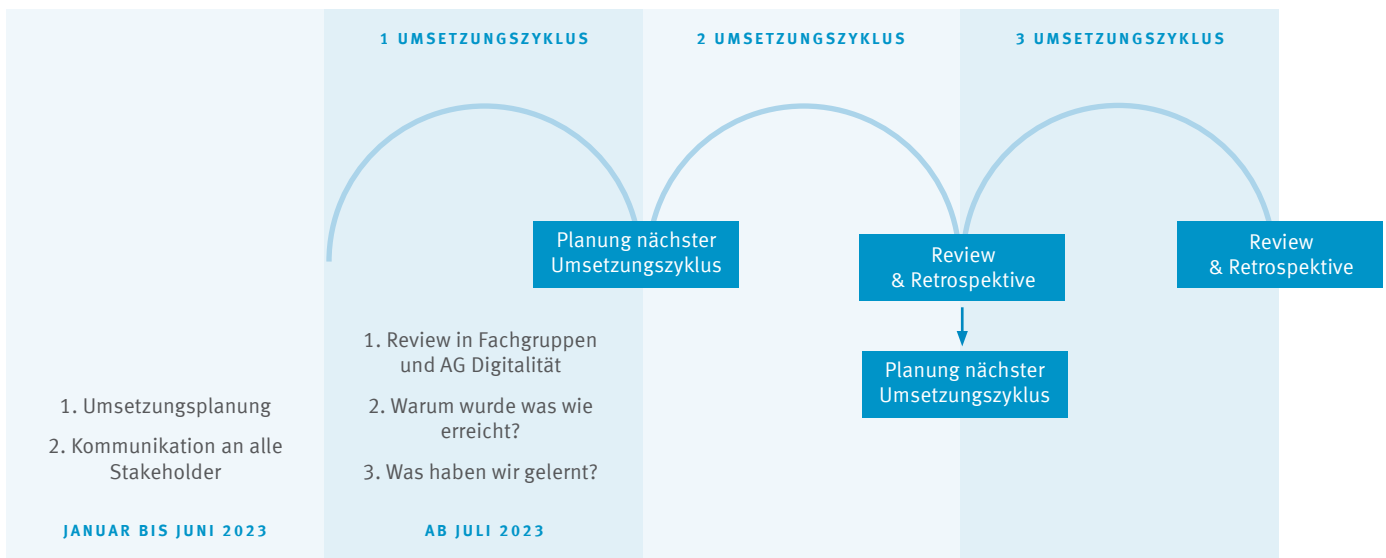


Abbildung 10: Schema der agilen Roadmap für das Jahr 2023

### Monitoring und Evaluation

Jede Strategie benötigt ein Monitoring- und Evaluationskonzept, um den Fortschritt ihrer Umsetzung verfolgen und bewerten zu können.

Das Modell des digitalen Reifegrades<sup>47</sup> bietet ein Bewertungskriterium zur Beurteilung der digitalen Reife in ausgewählten Dimensionen bzw. Handlungsfeldern. Es schafft die Grundlage für die Roadmap-Entwicklung und ein Referenzmodell für die nachhaltige

Weiterentwicklung der Digitalstrategie. Es bietet ein Framework<sup>48</sup>, unsere Fortschritte bei der digitalen Transformation in Stufen zu bewerten und zu planen.

<sup>47</sup> Das Digital Maturity Model - Befähigungsnachweis für die digitale Transformation - Smarter Service (smarter-service.com) Nähere Erläuterung im Anhang

<sup>48</sup> Ein Framework ist ein grundlegendes Strukturkonzept, das dazu dient, ein spezifisches Ziel zu erreichen oder ein Problem zu lösen. In diesem Kontext könnte es sich auf ein Set von Prinzipien oder Leitlinien beziehen, die dazu dienen, die digitale Transformation zu bewerten und zu planen.

# 6. FAZIT UND AUSBLICK

Die Einzelstrategie Digitalität für den Thüringer Kultursektor ist kein Endpunkt, sondern als Meilenstein in einem andauernden Transformationsprozess zu verstehen. In folgenden Umsetzungsphase muss sich zeigen, wie praxistauglich ihre Struktur ist und wie die Ziele mit konkreten Maßnahmen unterlegt werden können.

Der Freistaat Thüringen spielt dabei vor allem als Fördermittelgeber eine wichtige Rolle.

## Exkurs: Ausrichtung der Förderpolitik

Förderungen durch den Staat verfolgen immer den Zweck, mit Hilfe Dritter Ziele zu erreichen, die der Staat alleine nicht erreichen kann. Insofern wird der Freistaat Thüringen (hier: die Thüringer Staatskanzlei) seine Kultur-Förderpolitik im Bereich der Digitalität an der Erreichung der hier erarbeiteten Ziel ausrichten. Dabei geht es um innovative, interdisziplinäre Ansätze genauso wie um Standardisierung und Kooperation der Akteure untereinander.

Der Freistaat Thüringen wird seine Förderrichtlinie in den nächsten Monaten entsprechend präzisieren und ergänzen, um die Umsetzung der Strategie finanziell zu flankieren.

## Fazit

Mit dieser Digitalstrategie für die Thüringer Kultur wird die Bedeutung einer gut durchdachten und strukturierten Strategie für die Erreichung der gesetzten Ziele und die Zukunftsfähigkeit des Kulturbereichs unterstrichen. Durch die gemeinsame Entwicklung einer Vision, der Identifikation von Handlungsfeldern und konkreten Zielen sowie der Zusammenarbeit aller Beteiligten ist ein solider Rahmen geschaffen worden, der das Fundament für den weiteren Erfolg legt.

Die Rolle der verschiedenen Akteure bei der Umsetzung der Strategie kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Jeder einzelne Beitrag ist entscheidend für den Erfolg dieses Projekts. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten ihre Verantwortung wahrnehmen und sich kontinuierlich für die Umsetzung der Maßnahmen einsetzen.

In diesem Sinne ist das Fazit auch ein Aufruf zur fortwährenden Zusammenarbeit und zum Engagement aller Beteiligten. Die Strategieentwicklung ist ein dynamischer Prozess, der auf Veränderungen und neue Entwicklungen reagieren muss. Es ist entscheidend, dass alle Akteure auch in Zukunft bereit sind, ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Kreativität einzubringen und gemeinsam an der erfolgreichen Umsetzung der digitalen Kulturstrategie zu arbeiten. Letztendlich ist die Strategie ein wichtiger Schritt in Richtung einer zukunftsfähigen, digitalen Kulturlandschaft. Durch die enge Zusammenarbeit und das gemeinsame Engagement aller Beteiligten können wir sicherstellen, dass die Potenziale der Digitalisierung voll ausgeschöpft werden und die Kulturszene auch in der digitalen Welt weiterhin gedeiht und inspiriert.

# 7. ANHANG

## I. Das Digitale Reifegradmodell

Mit diesem Modell wird die Entwicklung von einem Anfangszustand, über verschiedene Zwischenschritte, bis zu einem höher entwickelten Zustand beschrieben und erfassbar gemacht.

Dargestellt wird damit der gewünschte Weg zu einer bestimmten digitalen Reife.

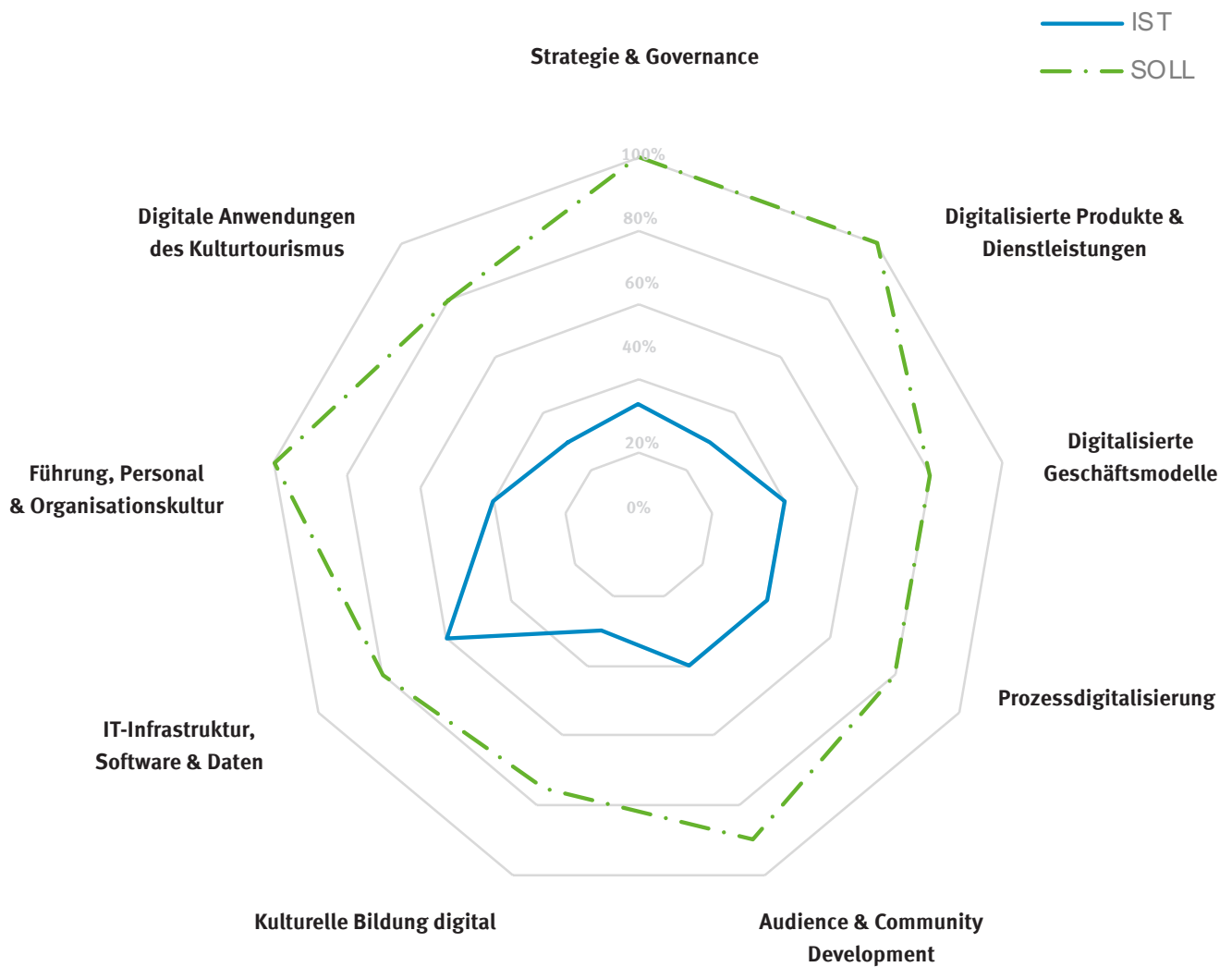


Abbildung 11: Darstellung Reifegradmodell auf Basis der identifizierten Handlungsbereiche (Quelle: Digitalagentur Thüringen)

## Thüringen- und kulturspezifische Indikatoren

Die Betrachtung vordefinierter Attribute ermöglicht die Einordnung einer Organisation oder auch eines Sektors in die zuvor erwähnten Stufen und zeigt die Entwicklungsziele in definierten Handlungsbereichen.

Reifegradmodelle liefern eine Möglichkeit, den Transformationsprozess in verschiedenen Handlungsbereichen abzubilden, ebenso wie den aktuellen Status Quo zu identifizieren. Die für den Kultursektor identifizierten Handlungsbereiche und ihre untergeordneten strategischen Ziele werden dementsprechend im Ist- sowie Sollzustand hinsichtlich der digitalen Reife anhand thüringen- und sektorspezifischer Reifegradstufen bewertet.

Das Standardmodell gliedert sich in fünf Stufen, die jeweils den Grad der Digitalisierung bzw. Digitalität einer Organisation beschreiben: Initiieren, Experimentieren, Definieren, Transformieren und Optimieren.

Diese Stufen wurden für die Bewertung der digitalen Transformation der Thüringer Kultur wie folgt modifiziert und definiert:

### Stufe 1 Blind:

Zunächst ist davon auszugehen, dass innerhalb der Organisation keine Modelle und Ansätze für eine umfassende Digitalität vorhanden sind. Es herrscht kein Bewusstsein für die Digitalisierung als Treiber für Wandel und Innovation. Es gibt keinen oder nur einen sehr geringen Digitalisierungsgrad.

### Stufe 2 Abstrakt:

Es hat bereits eine Entwicklung stattgefunden, sodass erste Ansätze, Überlegungen und Pilotprojekte zur Digitalität erkennbar sind. Diesen fehlen jedoch strategische Ausprägungen. Daher herrscht auch eine nur schwache Identifikation mit dem Thema. Es gibt grundlegende Rahmenbedingungen und erste Gespräche zu Digitalisierungsaspekten finden statt.



### Stufe 3 Definiert:

Aus den vorangegangenen Erfahrungen wächst die Einsicht in die Notwendigkeit zur Formulierung und Umsetzung von Digitalstrategien. Es wurden Strukturen, Personaleinsatz, strategisches Vorgehen und Finanzierung festgelegt. Somit ist eine dezidierte Projektplanung vorhanden.

### Stufe 4 Integriert/Implementiert:

Diese Stufe zeichnet sich durch die schrittweise Umsetzung der definierten Projektphasen, die Integration von digitalen Prozessen in den laufenden Kulturprozess sowie die Implementierung von digitalen Angeboten für Besucher und Mitarbeitende aus. Durch die Integration in bestehende Systeme entstehen schließlich auch neue Geschäfts- und Vermittlungsmodelle.

### Stufe 5 Transformiert:

Es wurde eine vollständige Umsetzung und ein Rollout der definierten Maßnahmen realisiert, die Kultureinrichtung hat ein Digitalitätskonzept oder ist de facto umfassend digital. Die gesetzten Ziele wurden ebenso erreicht, wie eine dauerhafte Implementierung und Durchführung der Maßnahmen in den Kultureinrichtungen. Ggf. beginnt nun eine Phase der kontinuierlichen Verbesserung.

Da es sich bei Digitalität um ein dynamisches Themenfeld handelt, in dem die weiteren Entwicklungen und die Auswirkungen noch nicht vollständig abzusehen sind, stellt die höchste digitale Reifestufe keinen Endzustand dar, sondern lediglich eine Momentaufnahme.

Voraussetzung für eine Evaluation, als Basis eines Vorher-Nachher-Vergleichs, ist eine IST-Analyse. Diese soll den derzeitigen, aktuellen Zustand beurteilen und ihn für später vergleichbar machen. Auf dieser Basis können wir darstellen, ob wir etwas gut gemacht haben oder Dinge, die wir getan haben, in Zukunft anders machen sollten. Dazu bietet sich das Modell des digitalen Reifegrades an.

Die zu transformierende und somit zu bewertende Dimension ergibt sich aus den im Strategieentwicklungsprozess identifizierten Handlungsbereiche und den jeweils dazu formulierten strategischen Zielen.

Unter Berücksichtigung des Stufenmodells können (Etappen-)Ziele je Handlungsbereich so definiert werden, dass sie das Erreichen der jeweils nächsten und wieder darauf aufbauenden Stufen digitaler Reife ermöglichen.

Die AG Digitalität und ihre Fachgruppen beraten zum Status Quo innerhalb der Handlungsbereiche sowie strategischen Ziele und nehmen die Ist-Bewertung entsprechend vor.

Die Evaluation der aktuellen digitalen Reife wird nachfolgend am Beispiel des Handlungsfeldes „**Digital Mitarbeitende/Personalentwicklung**“ veranschaulicht:



Abbildung 12: Beispielhafte Veranschaulichung der digitalen Reife für Handlungsbereiche bzw. Ziele (Quelle Digitalagentur Thüringen)

### Monitoringberichte zum Umsetzungsstand

Für ein transparentes Monitoring der Maßnahmenumsetzung wird ein einfach zu bedienendes Hilfsmittel z. B. auf Excel-Basis eingeführt. Daraus können in definierten Zeitintervallen Monitoringberichte erstellt werden, die es erlauben, den Umsetzungsfortschritt zu erfassen.

## II. Ziele unserer Handlungsfelder

### Handlungsbereich Strategie und Governance

Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Strategie und Governance“ erarbeitet und als besonders relevant angesehen<sup>49</sup>:

**ZIEL 1:** Thüringen hat in der Digitalitätsstrategie definiert, was der Freistaat unter „Digitalisierung“ und „digitaler Transformation“ im Kultursektor verstehen will.

**ZIEL 2:** Die Einzelstrategie Digitalität ist Basis für die Ausdifferenzierung der Förderrichtlinie. Sie definiert Kriterien und Vorgaben, die bei der Vergabe von Fördermitteln zu berücksichtigen sind. Dazu liegen auch konkrete Zielvorgaben und Kriterien zur Messung des Projekterfolgs vor.

**ZIEL 3:** Für die Aktivierung, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Digitalitätsstrategie gibt es eine langfristige Kommunikationsstruktur über alle Sparten hinweg. Durch diese gelingt es, Kultureinrichtungen und -akteure zu erreichen, anzusprechen und deren Sichtweise in die Dinge einzusteuern.

Als weiteres Ziel wurde für diesen Bereich genannt:

**ZIEL 4:** Es bestehen Kommunikationsstrukturen auf allen Ebenen, mithilfe derer sich die Kulturinstitutionen regelmäßig sowie projektbezogen austauschen.

### Handlungsbereich Digitalisierte Produkte und Anwendungen

Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Digitalisierte Produkte und Anwendungen“ als besonders wichtig festgelegt:

**ZIEL 1:** Thüringenweit werden Standards, auch unter Berücksichtigung der Anforderungen des Bundes, entwickelt und von allen genutzt. Kreative und innovative Lösungen sind darüber hinaus möglich. Diese Standards sind skalierbar und stehen allen als Best Practice zur Verfügung.

**ZIEL 2:** Digitalität trägt dazu bei, dass Kultur für so viele Menschen wie möglich erfahrbar ist.

Außerdem wurde genannt:

**ZIEL 3:** Es wurde eine einfache Monitoring-Methodik implementiert, die eine Statusbestimmung und eine kontinuierliche Verbesserung der Performance unserer digitalen Angebote ermöglicht.

### Handlungsbereich Digitalisierte Geschäftsmodelle

Folgendes Ziel wurde für den Handlungsbereich „Digitalisierte Geschäftsmodelle“ definiert:

<sup>49</sup> Unter der folgenden Nummerierung ist keine Rangfolge zu verstehen.

Alle Kultureinrichtungen verfügen über eine digitale und mobile Informations-, Buchungs- und Zahlungsmöglichkeit. Diese ergänzt die bestehenden Vertriebswege. Digitale Angebote können auch kostenpflichtig sein.

### Handlungsbereich Audience & Community Development

Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Audience & Community Development“ als prioritär angesehen:

**ZIEL 1:** Die Kultureinrichtungen sind sich darüber im Klaren, dass Digitalität der Schlüssel zum Aufbau neuer Communities ist und sehen digitale Formate als wichtigen Bestandteil ihrer Angebote im Bereich der kulturellen Bildung. Sie sind sich der großen Potenziale der Digitalität für Teilhabe, Interaktion und Inklusion bewusst und nutzen sie entsprechend, sodass Digitalität dazu beiträgt, neue Nutzergruppen zu gewinnen, zu halten und zu binden.

**ZIEL 2:** Thüringer Kultur ist dank digitaler Anwendungen sehr präsent und leicht zugänglich. Die digitale Präsenz von Thüringer Kultur spricht gezielt ein breiteres Publikum an als bisher und erhöht die Reichweiten der Kulturinstitutionen weit über die Grenzen des Freistaats hinaus.

### Handlungsbereich Kulturelle Bildung digital

Folgende Ziele wurden für den Handlungsbereich „Kulturelle Bildung“ als Kernelemente definiert:

**ZIEL 1:** Digitalität eröffnet neue Möglichkeiten der kulturellen Bildung und Teilhabe. Die Kultureinrichtungen erkennen diese Chancen (auch im Rahmen des Audience Developments) und nutzen sie aktiv. Dies spielt besonders im ländlichen Raum eine Rolle.

**ZIEL 2:** Digitale Angebote für alle, explizit auch solche zur aktiven Mitgestaltung, gehören zum Standard der Vermittlungsarbeit von Kultureinrichtungen – sei es für Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Familien, Senioren (milieu- und generationsübergreifend). Für alle Gruppen ist der Zugang zu kultureller Bildung leicht und niedrigschwellig.

Außerdem wurde als Ziel genannt:

**ZIEL 3:** Die Angebote der kulturellen Bildung sind einfach zu finden, gut aufbereitet und digital buchbar. Die Durchführung verlangt keine besondere technische oder haptische Ausstattung von den Teilnehmenden.

## **Handlungsbereich Verwaltung, Personal und Organisationskultur Führungs- und Organisationskultur**

Folgendes Ziel wurden für das Feld „Führungs- und Organisationskultur“ identifiziert:

**ZIEL 1:** Innerhalb der Kultureinrichtungen sind Digitalstrategien etabliert, die alle Mitarbeiter und Partner einbeziehen, unabhängig von ihren Kenntnissen oder Erfahrungen im Umgang mit digitalen Technologien. Die unterschiedlichen Anforderungen und Skalierungsmöglichkeiten werden bei der Implementierung digitaler Lösungen, insbesondere im Hinblick auf die Unterschiede zwischen professionellen und ehrenamtlichen Mitarbeitern, berücksichtigt.

Auch genannt wurden:

**ZIEL 2:** Die Mitarbeiter werden unterstützt, Wissen und Fähigkeiten aufzubauen, um erfolgreich in einem modernen und internationalen Umfeld arbeiten zu können.

**ZIEL 3:** Die Organisationsentwicklung berücksichtigt die veränderten Anforderungen an die Mitarbeitenden.

### **Prozessdigitalisierung**

Folgendes Ziel wurden für das Feld „Prozessdigitalisierung“ als besonders wichtig angesehen:

**ZIEL 1:** Die Kultureinrichtungen und -verwaltungen haben ihre Arbeitsprozesse gründlich analysiert, mithilfe von Digitalisierung vereinfacht und effizienter gemacht. Prozesse werden nicht als Selbstzweck betrachtet, sondern als Mittel, um Kernaufgaben effizient zu bearbeiten und Ressourcen sinnvoll einzusetzen.

Des Weiteren wurden genannt:

**ZIEL 2:** Digitale Arbeitsformen sind einfach und selbsterklärend. Sie weisen eine hohe Zuverlässigkeit und großen Bedienungs- komfort auf, auch wenn dies mit höheren Anschaffungskosten verbunden sein kann.

**ZIEL 3:** Am Markt erhältliche Standards werden deutlich vor eigenem, individuell umgesetzten Lösungen bevorzugt.

### **Digital Mitarbeitende/Personalentwicklung**

Das Feld „Digital Mitarbeitende/Personalentwicklung“ betrachtet, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kultureinrichtungen in ihrer digitalen Kompetenz und ihrem Verständnis für die digitalen Möglichkeiten gestärkt werden können. Ziel ist es, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden zu erweitern und so eine effek-

tivere Zusammenarbeit im Bereich der Digitalisierung zu erreichen. Durch eine gezielte Personalentwicklung können somit auch die Potenziale der Mitarbeitenden besser ausgeschöpft werden, um den Herausforderungen der Digitalisierung im Kultursektor selbstbestimmt zu begegnen.

Folgende Ziele wurden für das Feld „Digital Mitarbeitende/Personalentwicklung“ definiert:

**ZIEL 1:** Den veränderten Anforderungen entsprechend werden Mitarbeitende befähigt, neue Kompetenzen zu erwerben und anzuwenden.

**ZIEL 2:** Ziel ist es, die Mitarbeitenden so zu motivieren und zu inspirieren, dass sie selbst innovative und kreative Ideen für die digitale Transformation entwickeln können.

**ZIEL 3:** Die personelle Ausstattung der Kultureinrichtungen für das Arbeitsgebiet der Digitalität ist auskömmlich und auf Dauer angelegt.

**ZIEL 4:** Hybride Arbeitsformen<sup>50</sup> und Formen von New Work<sup>51</sup> werden wo machbar ermöglicht.

## **Handlungsbereich Infrastruktur, Software und Daten**

### **IT-Infrastrukturen**

Folgende Ziele wurden für das Feld „IT-Infrastrukturen“ als besonders wichtig festgelegt:

**ZIEL 1:** Jede Kultureinrichtung verfügt über dem Einsatzzweck angemessene leistungsfähige und ausreichend sichere digitale Infrastrukturen.

**ZIEL 2:** Alle relevanten kulturellen Daten und Informationen sind leicht auffindbar, zugänglich, interoperabel und wiederverwendbar, während gleichzeitig der kollektive Nutzen, die Befugnis zur Kontrolle, Verantwortung und ethische Grundsätze der Datennutzung gewahrt werden.

Außerdem wurden folgende Ziele für diesen Bereich genannt:

**ZIEL 3:** Politik und Verwaltung unterstützen die Thüringer Kultur dabei, zukunftsfähige Infrastrukturen zu schaffen, sie stellen Budgets bereit und setzen die entsprechenden Rahmenbedingungen.

**ZIEL 4:** Existierende, skalierbare, möglichst europäische, digitale, am Markt verfügbare Standardsysteme und Anwendungen werden eingesetzt, um Kosten zu senken, Ressourcen freizusetzen und Prozesse effizienter zu gestalten.

**ZIEL 5:** Die Institutionen im Thüringer Kultursektor arbeiten partner-



schaftlich zusammen, um Best Practices auszutauschen und gemeinsam an der Entwicklung professioneller Methoden zu arbeiten.

## Kulturgutdigitalisierung

Im Feld "Kulturgutdigitalisierung" geht es darum, das kulturelle Erbe und die Kunstgegenstände, die in den Einrichtungen der Thüringer Kultur aufbewahrt werden, digital zu sichern und zugänglich zu machen. Das bedeutet, dass Kunstwerke, Bücher, Handschriften, Fotos, Filme und andere kulturelle Artefakte digitalisiert werden, um sie online zu präsentieren, zu teilen und zu bewahren.

Grundgedanke der Digitalisierung von Kulturgütern ist es, sie einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen und ihre Sichtbarkeit und Bekanntheit zu erhöhen. Damit wird die digitale Bewahrung von Kunstgegenständen und historischen Dokumenten ermöglicht, um sie vor physischer Beschädigung oder Verlust zu schützen. Zugleich müssen Fragen der Digitalisierungstechniken, der Metadatenverwaltung<sup>52</sup>, der Interoperabilität und der Archivierung von Digitalisaten berücksichtigt werden.

Die Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek (ThULB) widmet sich seit vielen Jahren im Rahmen ihres Aufgabenportfolios u.a. auch der Digitalisierung von Thüringer Kulturgütern. Derzeit hat sie laut Thüringer Bibliotheksgesetz, Art.1, § 3 „Landesbibliothek“<sup>53</sup> diesbezüglich die folgenden Aufgaben:

„(3) Die Landesbibliothek unterstützt sammlungsführende Einrichtungen in Thüringen bei der Digitalisierung von Kulturgut sowie der Erschließung, Archivierung und Präsentation digitalisierter Bestände. Sie betreibt ein zentrales Portal als Zugang zu digitalisierten Beständen. Sie unterstützt wissenschaftliche Bibliotheken, wissenschaftsrelevante Einrichtungen und Behördenbibliotheken insbesondere in Angelegenheiten der Bibliothekssysteme.“

Folgende Ziele wurden für das Feld „Kulturgutdigitalisierung“ festgehalten:

**ZIEL 1:** Es existieren einheitliche Standards und Normen für digitale Prozesse im Kultursektor, um eine bessere Vernetzung und inhaltlichen sowie technischen Datenaustausch<sup>54</sup> zu ermöglichen.

**ZIEL 2:** Vorhandenes Fachwissen und Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung im Kultursektor sind in einem interdisziplinären Digitalisierungszentrum gebündelt, um Synergien zu schaffen.

**ZIEL 3:** Es gibt bedarfsorientierte Digitalitäts- und Digitalisierungsservices im Kultursektor.

**ZIEL 4:** Es gibt Digitale Austauschformate: Die Kulturwissenschaften stellen auf der Basis einheitlicher (technischer) Standards ihre Forschungsergebnisse für jedermann leicht zugänglich zur Verfügung. Es gibt für beides einen zentralen Anlaufpunkt bzw. eine zentrale Plattform.

**ZIEL 5:** Aus Pilotprojekten existieren Best Practice-Workflows zur Digitalisierung und entsprechende Beispiel-Datensätze (z. B. für Software-/Schnittstellentests).

Abgesehen von der Erledigung der eher technischen Aufgaben benötigen die Akteure für die Umsetzung der Digitalitätsstrategie:

- *Beratung und Unterstützung* bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalstrategien (z.B. durch Schulungen und Workshops zu verschiedenen Themen der Digitalisierung)
- *Vernetzung und Austausch* von Erfahrungen und Best Practices, um von den Erfahrungen anderer profitieren und Synergien nutzen zu können
- *Beratung bei der innovativen Nutzung* von Digitalisaten z. B. in Form von digitalen Ausstellungen, Online-Archiven oder anderen digitalen Angeboten
- *Technologie-Scouting*, um innovative Technologien identifizieren und erproben zu können
- *Begleitung z.B. durch Handlungsempfehlungen* zu Themen wie Virtual oder Augmented Reality, Künstliche Intelligenz oder Blockchain-Technologie<sup>55</sup>

Im weiteren Prozess der Umsetzung dieser Einzelstrategie muss überlegt werden, welche dieser neuen Funktionen wo angesiedelt werden können. Dafür bedarf es einer auskömmlichen Ausstattung und Finanzierung, um die Aufgaben zu verstetigen, entsprechende Investitionen in Hardware sicherzustellen und den Aufbau des zuvor beschriebenen Aufgabenportfolios zu ermöglichen.“

<sup>50</sup> Sind Arbeitsmodelle, die eine Kombination aus Präsenzarbeit und Heimarbeit umfassen, oft mit einer hohen Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes und der Arbeitszeit.

<sup>51</sup> Ein Konzept für eine neue Arbeitskultur, die auf Flexibilität, Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit der Arbeit abzielt.

<sup>54</sup> bezieht sich auf den Austausch von Informationen und Daten sowohl in Bezug auf den Inhalt als auch auf die technische Struktur oder das Datenformat.

Beim inhaltlichen Datenaustausch geht es darum, welche Informationen ggf. in welcher Qualität zwischen verschiedenen Parteien ausgetauscht werden. Der technische Datenaustausch meint die Berücksichtigung der technischen Aspekte, wie Datenformat, Semantik, Strukturierung, Kompatibilität oder Interoperabilität.

<sup>55</sup> Eine dezentrale und verteilte Datenbank, die Informationen in Blöcken speichert, die chronologisch miteinander verbunden sind. Allgemein bekannt durch Kryptowährungen wie Bitcoin, hat jedoch viele andere Anwendungen.

## Best Practice: Digitalisierung des „Bornkinnel“

Die Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek (ThULB) in Jena hat das sogenannte "Bornkinnel", eine Christkind-Figur aus dem 17. Jahrhundert, mithilfe modernster 3D-Scan-Technologie und 360°-Fotografie digitalisiert. Durch das photogrammetrische Aufnahmeverfahren werden 3D-Modelle erstellt, die die Figur und ihre Ausstattung detailgetreu wiedergeben, ohne die fragilen Originalobjekte zu berühren. Jeder der sechs 3D-Scans dauerte bis zu fünf Stunden und erzeugt Millionen von Punkten und Knotenpunkten. Zusätzlich werden 360°-Objektmovies erstellt, um den Bornkinnel aus verschiedenen Blickwinkeln darzustellen. Die Digitalisate sollen in der Vermittlungsarbeit verwendet werden und das Bornkinnel sowie seine Ausstattung von allen Seiten und in allen Bekleidungsschichten zeigen. Die Restaurierung der Figur und ihrer Kleidung wurde bereits durchgeführt, und eine neue Vitrine mit optimalen konservatorischen Bedingungen wird derzeit angefertigt. Nach der Digitalisierung wird das Bornkinnel Teil der Onlineplattform Kulthura und in Schloss Burgk präsentiert.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> [Ein digitaler Zwilling wird geboren – Bornkinnel in 3D \(uni-jena.de\)](http://uni-jena.de)

## Datenmanagement

Das Feld "Datenmanagement" setzt sich damit auseinander, dass eine umfassende Strategie zur Handhabung von Daten entwickelt wird, die in kulturellen Einrichtungen gesammelt werden. Das umfasst sowohl digitale als auch analoge Daten. Es geht darum, eine Struktur zu schaffen, die sicherstellt, dass Daten effektiv gespeichert, verwaltet, analysiert und genutzt werden können, um bessere Einblicke und Entscheidungen zu ermöglichen. Dies kann auch die Einführung von Systemen und Technologien zur Datenanalyse und -visualisierung umfassen, um Trends und Muster in den Daten zu identifizieren, die für die kulturellen Einrichtungen von Nutzen sein können. Ziel ist es, einen transparenten und effektiven Umgang mit Daten zu gewährleisten und somit eine Grundlage für eine datenbasierte Entscheidungsfindung zu schaffen.

Folgende Ziele wurden für das Feld „Datenmanagement“ festgelegt:

**ZIEL 1:** Es gibt ein ressortübergreifendes Datenmanagementsystem, das für alle Kultureinrichtungen zugänglich ist.

Das System stellt sicher, dass relevante kulturelle Daten und Informationen leicht auffindbar, zugänglich, interoperabel und wiederverwendbar sind, während gleichzeitig der kollektive Nutzen, die Befugnis zur Kontrolle, Verantwortung und ethische Grundsätze der Datennutzung gewahrt werden.

**ZIEL 2:** Mit öffentlichen Fördermitteln erzeugte Daten sollen allen über die zentralen Portale des Landes (z. B. Kulthura mit Fokus auf Kultur und Wissenschaft, ThüCAT<sup>57</sup> mit Fokus auf Tourismus und weitere, teils Fachanwendungen) zur Verfügung stehen. Diese Portale werden stetig weiterentwickelt.

**ZIEL 3:** Es existieren standardisierte Prozesse für die Erfassung, Speicherung, Verarbeitung und Verbreitung von digitalen Inhalten.

## Digitale Angebote des Kulturtourismus<sup>6</sup>

Folgende zwei Ziele wurden für das Feld „Digitale Angebote des Kulturtourismus“ als besonders relevant definiert:

**ZIEL 1:** Die Kultureinrichtungen präferieren gemeinsame Plattformen für die Bereitstellung digitaler Angebote (Kultur-App oder entsprechende Lösungen).

**ZIEL 2:** Digitalität eröffnet neue Möglichkeiten im Tourismus – Zugänglichkeit (auch im Sinne der Barrierefreiheit), Vermittlung und Marketing werden durch digitale Elemente deutlich verbessert.

Desweiteren wurden folgende Ziele genannt:

**ZIEL 3:** Digitalität ergänzt den Besuch vor Ort und weckt Interesse am Erleben vor Ort.

**ZIEL 4:** Thüringen ist Vorreiter für Digitalität im Kulturtourismus.

**ZIEL 5:** Die digitalen Angebote werden mit den jeweiligen lokalen, regionalen und thüringenweiten Tourismus-Vermarktern (DMOs und TTG) abgesprochen und dann gemeinsam mit diesen vermarktet.

---

<sup>54</sup> ThüCAT, die Thüringer Content Architektur für den Tourismus ist eine Open Data Datenbank und Werkzeug aller touristischen Akteure in Thüringen, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen in einer zunehmend digitalisierten Welt gerecht zu werden. Die technische Grundlage bildet eine sogenannte Graph-Datenbank. Sie ermöglicht nicht nur die Präsentation der Daten auf den Internetseiten der Akteure (Regionen, Orte, Leistungsträger usw.), sondern auch auf beliebig vielen weiteren Kanälen.

### III. Die OKR-Methode

Die OKR-Methode kann bei der kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung einer Strategie helfen, indem sie ein Rahmenwerk für die Definition, Verfolgung und Überprüfung von Zielen und Ergebnissen bietet.

Konkret geschieht das durch die zyklische Wiederholung folgender Schritte:

**Festlegung der strategischen Ziele:** Die Ziele werden auf höchster Ebene der Thüringer Staatskanzlei gemeinsam mit der AG Digitalität erarbeitet und festgelegt.

**Definieren der OKRs:** Für jedes strategische Ziel werden OKRs definiert, die messbar sind und in einem bestimmten Zeitrahmen erreicht werden sollen. Diese OKRs sollten mit den Stufen der digitalen Reife verbunden sein und die Fortschritte auf dem Weg zur Zielerreichung abbilden.

**Kommunikation und Ausrichtung:** Die OKRs sollten klar kommuniziert werden, so dass alle Mitwirkenden verstehen, wie ihre Arbeit zur Erreichung der Ziele beiträgt.

**Verfolgung und Überprüfung:** Der Fortschritt der OKRs sollte regelmäßig überwacht werden, z. B. monatlich oder quartalsweise. Bei Abweichungen oder Verzögerungen können so immer wieder Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.

**Bewertung und Anpassung:** Am Ende jedes Zyklus‘ sollten die Ergebnisse bewertet werden, um zu bestimmen, ob die OKRs erreicht wurden oder nicht. Falls nicht, sollten die Strategie und die OKRs angepasst werden, um sicherzustellen, dass sie auf die aktuelle Situation abgestimmt sind.

Durch die Verwendung der OKR-Methode kann eine kontinuierliche Verbesserung der Strategie und der Umsetzung erreicht werden, indem Ziele und Fortschritte klar definiert, verfolgt und regelmäßig reflektiert sowie überarbeitet werden.