

Digitale Trans

Ein Leitfaden für
kleine und mittlere
Kultureinrichtungen

formation ation gestalten

Christian Holst
Axel Vogelsang

Digitale Transformation gestalten

Impressum

Autoren: Christian Holst, Axel Vogelsang

Die Nennung der Autoren erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

Beide haben in gleichem Masse zu dem Leitfaden beigetragen

Layout: Jan Milczarek

Herausgegeben im Auftrag der Fachstelle Kulturvermittlung, Departement Bildung, Kultur und Sport, Kanton Aargau, Schweiz

Die Publikation ist das Ergebnis einer Begleitforschung zum Förderprogramm DigiCulture durch die Hochschule Luzern – Design Film Kunst, Forschungsgruppe Visual Narrative

Mit freundlicher Unterstützung des stARTconference e.V.

2025 Creative Commons:



DOI: 10.48548/pubdata-2377

Inhalt

➤	Umgang mit diesem Leitfaden	5
➤	Einführung	6
➤	Kultur und die digitale Transformation	7
➤	Physisch, digital oder phygital?	9
➤	Strategie als dynamischer Kompass	10
➤	Die sechs Bausteine der digitalen Transformation	12
➤	Einführung	13
➤	Baustein 1: Identität als strategischer Anker in der digitalen Transformation	15
➤	Baustein 2: Materialsammlung als Grundlage der Projektentwicklung	17
➤	Baustein 3: Ideen entwickeln	18
➤	Baustein 4: Ressourcenabwägung – Keep it simple	19
➤	Baustein 5: Umsetzung – Vom Konzept zur Realität	20
➤	Baustein 6: Evaluation – Lernen aus dem Projekt	22
➤	Arbeitsblätter	23
➤	Einführung	25
➤	Künstliche Intelligenz als Werkzeug für die digitale Kultur	26
➤	Übersicht der Arbeitsblätter	28
➤	1. Personalisierung einer KI zur Unterstützung der Kulturarbeit	29
➤	2. Identität als Arbeitsgrundlage	31
➤	3. Held*innen, Geschichten und Erzählräume	32
➤	4. Personas und Personenprofile zur Beschreibung von Zielgruppen	33
➤	5. Storytelling als Methode bei der Projektentwicklung	35
➤	6. 100 Ideen in kurzer Zeit	36
➤	7. Auswahl von Ideen und Entwicklung von Erfolgskriterien	38
➤	8. Storyboard	39
➤	9. Die Publikumsreise	40
➤	10. Ressourcenabwägung und Machbarkeit	41
➤	11. Moodboards	42
➤	12. Experience Prototyping	43
➤	13. Zeitplanung, Umsetzung und Qualitätssicherung	44
➤	14. Entwicklung eines Evaluationskonzeptes	45
➤	15. Feedbackkanäle einrichten	46
➤	16. Rückmeldungen sammeln auf Whiteboards	47

Inhalt

➤	Fallbeispiele: Wie digitale Transformation gelingen kann	48
➤	Einführung	49
➤	Stadtmuseum Brugg: lebendige Stadtgeschichte	50
➤	Museum Langmatt: «Geisterhaus Langmatt» – Eine unsichtbare Ausstellung als Spiegel institutioneller Identität	51
➤	Fotofestival Lenzburg: «Synthese in der Zeit» – Die Stadt als Erzählraum	52
➤	Kurtheater Baden: «Behind the Scenes» – Künstler*innen als «Held*innen» auch hinter der Bühne	53
➤	Stadtmuseum Aarau: «Geliebt, gelobt, gehypt» – Clevere Ressourcenplanung für ein innovatives Projekt	54
➤	Aargauer Kunsthaus: «Re-MIX» – Schritt für Schritt zum Remix-Projekt	55
➤	Stapferhaus Lenzburg: «Natur. Und wir»? – Digitale Vermittlung über den Ausstellungsbesuch hinaus	56
➤	Quellen	57

Umgang mit diesem Leitfaden

Worum geht es bei diesem Leitfaden?

Digitalisierung kommt mit grossen Versprechungen daher, die oft nicht einfach zu erfüllen sind. Gerade für mittlere und kleine Kulturbetriebe – und das sind die meisten – sind die Herausforderungen enorm. Wir wollen mit diesem Leitfaden eine Hilfestellung liefern, um die Entwicklung digitaler Projekte in solchen Kulturinstitutionen zu erleichtern.

Für uns steht dabei die Frage im Vordergrund, wie es gelingen kann, die Besonderheiten digitaler Medien zu nutzen, um Kultur in neuen Formaten darzustellen, um damit neue Perspektiven zu entwickeln und andere Zielgruppen zu erreichen. Dabei kann es um Marketing und Kommunikation gehen. Vor allem wollen wir aber auch Projekte oder Experimente unterstützen, in denen die Präsentation und Vermittlung kultureller Inhalte im Vordergrund stehen. Wichtig ist dabei, dass digitale Projekte immer als Teil der Gesamtstrategie gedacht werden.

Wie du mit diesem Leitfaden arbeiten kannst

Dieser Leitfaden ist anwendungsorientiert und da unsere Leser*innen viel zu tun haben, gehen wir nicht davon aus, dass diese Publikation chronologisch durchgearbeitet wird. Vielmehr möchten wir dich ermuntern, dir das rauszusuchen, was dir wichtig ist und gleich dort anzufangen. Zu diesem Zweck ist der Leitfaden als verlinktes PDF angelegt. Alle Inhaltsverzeichnisse sind klickbar. Sonstige Links sind mit folgendem Zeichen versehen: ↗

Einführung ↗

In der Einleitung skizzieren wir die Herausforderungen der digitalen Transformation in Kulturbetrieben und wie diese strategisch angegangen werden können. Diese Ausführungen sind hilfreich für ein grundlegendes Problemverständnis, für die praktische Arbeit mit dem Leitfaden sind sie jedoch nicht zwingend.

Die sechs Bausteine für digitale Projekte ↗

Es folgt ein Modell zu einer ganzheitlichen Vorgehensweise in Bezug auf die Entwicklung digitaler Projekte, welches aus sechs Bausteinen besteht. Zu jedem Baustein gibt es eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte. Wer etwas tiefer einsteigen möchte, erhält auch eine ausführlichere Beschreibung.

Künstliche Intelligenz als Unterstützung ↗

Richtig eingesetzt hat künstliche Intelligenz (KI) das Potenzial, eine wichtige Unterstützung bei der Entwicklung von digitalen Projekten zu sein. Wir fassen zusammen, was hierbei zu beachten ist. Übrigens: Für die Entwicklung dieses Leitfadens haben wir ebenfalls künstliche Intelligenz eingesetzt.

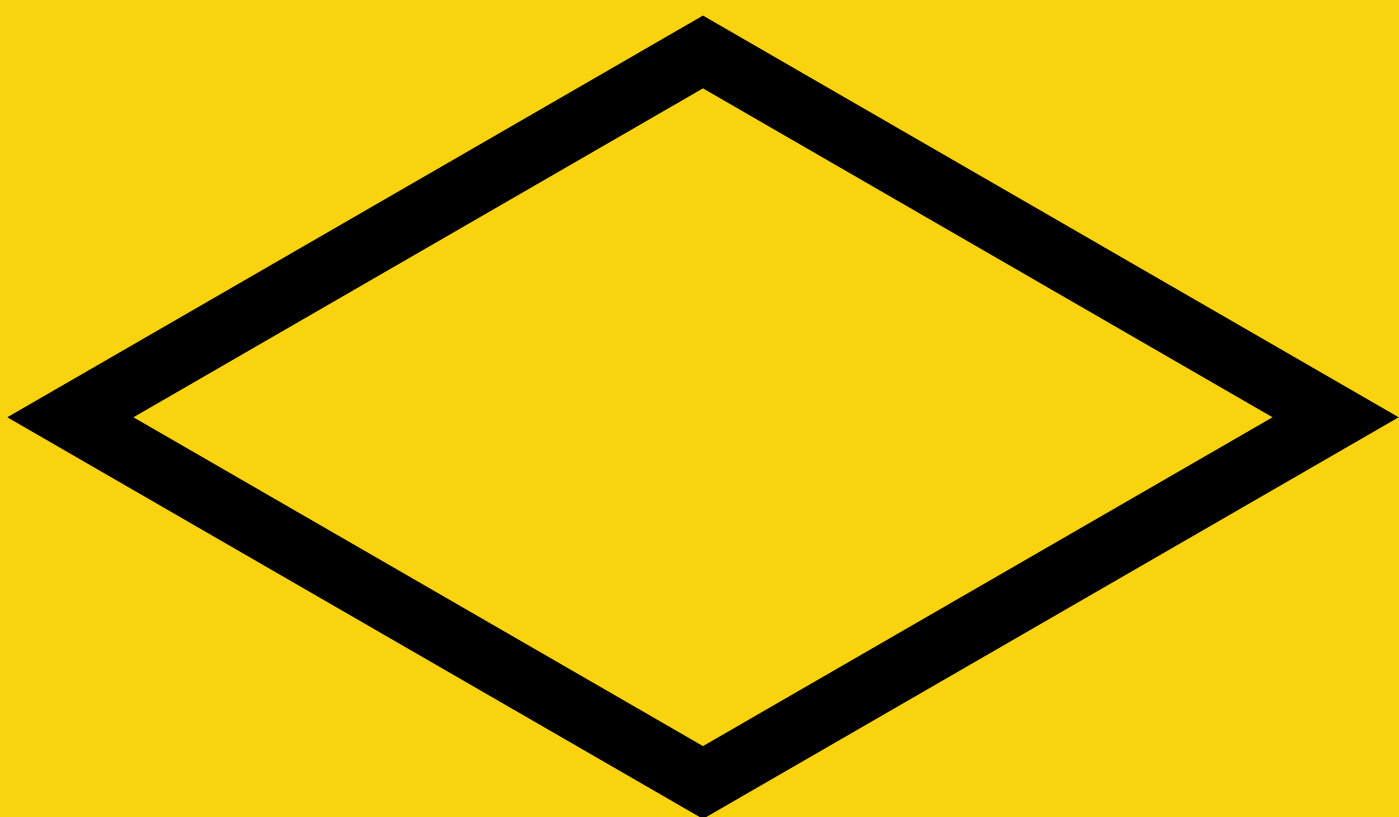
Die Arbeitsblätter ↗

Zu jedem der sechs Bausteine haben wir ein oder mehrere Arbeitsblätter entwickelt, die helfen sollen, die praktische Arbeit an den eigenen Projekten zu strukturieren. Diese Arbeitsblätter können grösstenteils unabhängig voneinander bearbeitet werden.

Die Fallbeispiele ↗

Wie jeder der sechs Bausteine bearbeitet werden kann, veranschaulichen wir beispielhaft anhand von digitalen Projekten. Alle diese Projekte wurden von der DigiCulture Projektförderung des Kantons Aargau unterstützt.

Einführung



Kultur und die digitale Transformation

Grosse Kulturinstitutionen stehen oft im Fokus, wenn es um digitale Transformation geht, aber kleine und mittlere Kulturunternehmen (KMK) sind das Rückgrat der Kulturlandschaft. Auch sie müssen digitalisieren, haben dafür aber oft weniger Ressourcen und Personal. Um KMK bei der Digitalisierung zu unterstützen, wurde im Kanton Aargau das Förderprogramm DigiCulture ins Leben gerufen, das finanzielle, fachliche und kollegiale Hilfe bietet. Auf Basis der Erfahrungen aus diesem Programm sowie eigener Forschung haben wir einen Leitfaden entwickelt – eine praxisbezogene Systematik in sechs Schritten mit passenden Arbeitsblättern – die KMK hilft, digitale Projekte zu planen und umzusetzen. Der Ansatz berücksichtigt speziell die Herausforderungen kleinerer Organisationen wie begrenzte Mittel und flexible Strukturen. Ziel ist es, digitale Kompetenzen nachhaltig zu stärken, ohne die Organisationen zu überfordern.

Den grossen Kulturinstitutionen gehört das Rampenlicht. Blockbuster-Ausstellungen in Museen mit repräsentativer Architektur, Konzerte in grossen, akustisch ausgewogenen Sälen, Vorstellungen auf Bühnen mit renommierten Regisseur*innen und Schauspieler*innen füllen noch immer die Feuilletons. Auch wenn es um die digitale Transformation geht, richtet sich das Augenmerk oftmals auf die grossen Häuser und deren Projekte. Dabei gerät leicht aus dem Blick, dass die Kultur in der Breite von den kleinen und mittleren Institutionen getragen wird. 94,4 % der Kulturunternehmen in der Schweiz beschäftigen 1–9 Mitarbeitende (Bundesamt für Statistik, 2020). Wir wollen uns daher im Folgenden mit der digitalen Transformation in diesen kleineren und mittleren Kulturunternehmen (KMK) befassen.

KMK unterscheiden sich in mancherlei Hinsicht strukturell von grossen Einrichtungen und gehen daher von anderen Voraussetzungen aus: Sie agieren meist regional, sind eng in lokale Netzwerke eingebunden und tragen zur kulturellen Nahversorgung bei, während grosse Häuser häufig auch überregional oder sogar international ausgerichtet sind. Begrenzte finanzielle Ressourcen und eingeschränkte Personalkapazitäten machen es KMK schwerer, in digitale Infrastruktur zu investieren und spezialisierte Expertise aufzubauen. Ihre flachen Hierarchien und geringere Organisationstiefe ermöglichen zwar Flexibilität und experimentelle Ansätze durch unkomplizierte Abstimmung, erschweren jedoch die Umsetzung komplexer Projekte. Zudem dominieren Alltagsgeschäft und pragmatische Entscheidungen, was strategische Arbeit oft in den Hintergrund drängt – laut Morf et al. (2023) hat nur ein Viertel der Schweizer Kultureinrichtungen eine formalisierte Strategie. Die Gefahr ist ein Flickenteppich an nicht miteinander abgestimmten digitalen Projekten und Massnahmen. KMK verfügen typischerweise über weniger umfangreiche Infrastrukturen und Netzwerke, was die Implementierung digitaler Technologien zusätzlich herausfordernd macht. Besonderheiten wie diese verdeutlichen, warum die digitale Transformation bei KMK spezifische Herangehensweisen erfordert.

Genau solch eine Herangehensweise, die KMK taugt, möchten wir mit dem hier vorliegenden Leitfaden zur Verfügung stellen. Unser Ansatz fusst auf den Erfahrungen und Beobachtungen, die wir im Rahmen des dreijährigen Förderprogramms DigiCulture des Kantons Aargau machen konnten. Das Förderprogramm verfolgte das Ziel, die ganzheitliche und langfristig ausgerichtete Entwicklung von Aargauer Kulturbetrieben und Festivals – allesamt kleine bis mittelgrosse Einrichtungen – im digitalen Bereich zu unterstützen. Dabei setzte es auf drei Elemente: die finanzielle Unterstützung von Digitalisierungsprojekten (DigiProject), die fachliche Unterstützung durch Expert*innen (DigiExperts) sowie die kollegiale Unterstützung durch Austauschveranstaltungen und Vernetzung (DigiLab).

Wir, die beiden Autoren, hatten das Glück, den Kanton Aargau und die Institutionen bei diesem Programm begleiten zu können. Zum einen waren wir als sogenannte DigiExperts eingebunden. In dieser Funktion haben wir die Kick-Offs zu jedem Förderjahr gestaltet und die Einrichtungen bei Bedarf bei der Entwicklung und Einreichung ihrer Vorhaben beraten. Zum anderen hatten wir die Aufgabe, das Förderprogramm als Forscher zu begleiten, Daten zu erheben und auszuwerten und auf diese Weise die Evaluation des Programms zu unterstützen. In diesem Zuge haben wir sowohl standardisierte Befragungen der teilnehmenden Organisationen und Personen als auch leitfadengestützte Interviews mit Vertreter*innen der Kulturorganisationen, der Jury und anderen DigiExperts durchgeführt.

Die erhobenen Daten sind nicht nur in die Evaluation und die Berichte über das Förderprogramm eingeflossen, sondern auch in diese Publikation. Aus der vorhandenen Literatur und den vorhandenen Modellen zum Thema sowie den empirischen Daten, die wir im Projekt gewonnen haben, haben wir den vorliegenden Leitfaden entwickelt, nach dem KMK bei der Umsetzung von digitalen Projekten vorgehen können. Der Leitfaden bietet einen Problemlösungsansatz, der auf einfachen Regeln oder Faustformeln basiert, um in komplexen Situationen strukturiert und systematisch zu nicht unbedingt perfekten, aber funktionierenden, umsetzbaren Lösungen zu kommen. Auf diese Weise möchten wir sicherstellen, dass die Verantwortlichen in den KMK über alle zentralen Aspekte eines Problems nachdenken, auch wenn der Einfachheit halber möglicherweise nicht alle Details berücksichtigt werden. Der Leitfaden soll somit ein Werkzeug sein, um in kurzer Zeit zu praktikablen Lösungen zu kommen.

Durch Beispiele, Werkzeuge und erprobte Methoden möchten wir KMK in die Lage versetzen, digitale Initiativen zu planen, umzusetzen und nachhaltig in ihre Organisationsstrukturen zu integrieren. Auf diese Weise hoffen wir, einen Beitrag zur Weiterentwicklung der digitalen Praxis von KMK zu leisten und eine Grundlage für die Stärkung ihrer digitalen Kompetenzen zu schaffen. Zudem nutzen wir Beispiele aus dem Förderprogramm des Kanton Aargau, um die verschiedenen Bausteine unserer Systematik zu veranschaulichen.

Zum Einstieg in das Thema rekapitulieren wir zunächst die grundlegende Frage: Was macht den digitalen Raum eigentlich aus, und worin unterscheidet er sich von analogen Räumen? Diese Reflexion bildet die Grundlage für das Verständnis der spezifischen Herausforderungen und Potenziale digitaler Projekte. Anschliessend werfen wir einen Blick auf die Literatur, die sich mit methodischen Ansätzen zur Umsetzung digitaler Projekte befasst. Welche Empfehlungen gibt es? Welche bewährten Vorgehensweisen lassen sich ableiten? Diese theoretischen Grundlagen helfen dabei, digitale Transformationsprozesse fundiert zu strukturieren.

Darauf aufbauend präsentieren wir die eigentliche Systematik. Sie integriert bestehende bewährte theoretische Konzepte mit den empirischen Daten, die wir im Rahmen unserer Forschung erhoben haben. Dabei zeigt sich, dass viele Aspekte des Vorgehens unabhängig von der Grösse einer Einrichtung relevant sind. Einen entscheidenden Unterschied gibt es jedoch: das ist der Umgang mit Ressourcen — die in KMK typischerweise knapper, mitunter sogar prekär sind. Aber auch in Bezug auf die anderen Elemente des Leitfadens reflektieren wir insbesondere die spezifischen Voraussetzungen und Gegebenheiten von KMK.

Um die Anwendung in der Praxis zu erleichtern, stellen wir zu jedem der sechs Elemente ein oder mehrere Arbeitsblätter bereit. Dafür greifen wir auf bestehende Werkzeuge der Design- und Strategieforschung zurück, die wir für die spezifischen Anforderungen von KMK für besonders geeignet halten.

Physisch, digital oder phygital?

Die Digitalisierung verändert radikal, wie Kulturinstitutionen arbeiten und Inhalte vermitteln: Medien sind heute vernetzt und dialogorientiert, Nutzer können aktiv Inhalte mitgestalten. Der Zugang zu Kultur ist durch digitale Angebote wie virtuelle Museumsbesuche orts- und zeitunabhängig geworden, was allerdings die Rolle physischer Kulturorte in Frage stellt. Mit der riesigen Auswahl an Inhalten und deren algorithmischer Kuration, zum Beispiel in Spotify oder Netflix, kämpfen Kulturinstitutionen um Sichtbarkeit und Relevanz. Die Covid-Pandemie wirkte einerseits als Digitalisierungs-Turbo, zeigte andererseits auch die Grenzen des Digitalen: Das Publikum sehnt sich weiterhin nach echten, physischen Erlebnissen. Die Zukunft ist daher hybrid oder «phygital», das heisst, die physische und die digitale Ebene werden miteinander verknüpft. Das bringt Chancen, aber auch Herausforderungen, zum Beispiel mit Blick auf Urheberrecht und Ethik.

Die Digitalisierung hat die Art und Weise, wie kulturelle Institutionen arbeiten und Inhalte bereitstellen, grundlegend verändert. Die heutigen Medien werden zum einen als konvergent (Jenkins, 2006) beschrieben, das heisst, alles ist mit allem vernetzt und fliesst ineinander. Zum anderen spricht man auch von einer dialogorientierten — auf Englisch «conversational» (Battelle, 2006) — Medienlandschaft. In dieser werden Botschaften nicht mehr unidirektional von einem Sendepunkt an eine*n oder viele Empfänger*innen geschickt, sondern jedem Medium wohnt grundsätzlich das Potential eines Dialogs inne. Darüber hinaus erlauben digitale Technologien eine aktive Mitwirkung von Nutzer*innen bei der Erstellung von Inhalten. Plattformen wie Wikipedia oder Open-Source-Projekte zeigen, wie gemeinschaftliche Zusammenarbeit zu kollektiven Wissens- und Content-Produktionen führt.

Auch der Zugang zu den Medien hat sich grundsätzlich geändert. Medien können jederzeit und an jedem Ort konsumiert werden, Voraussetzung ist lediglich ein guter Empfang. Virtuelle Museumsbesuche, Online-Sammlungen und E-Books demokratisieren den Zugang zum kulturellen Erbe und überwinden geografische Hürden. Gleichzeitig stellt sich dadurch die Frage nach der Bedeutung physikalischer kultureller Orte.

Hinzu kommt, dass die Auswahl der Medieninhalte, Plattformen und Kanäle im digitalen Zeitalter beispiellos ist. Die Verfügbarkeit von On-Demand-Diensten wie Netflix oder Spotify illustriert, wie personalisierte Inhalte den Medienkonsum revolutioniert haben. Für die Kulturunternehmen stellt sich dadurch die Frage der Sichtbarkeit der eigenen Inhalte und für das Publikum die Frage nach der Auswahl bzw. der Kuration der Inhalte. Letzteres geschieht zunehmend über Algorithmen, die zum Beispiel personalisierte Playlists auf Musikplattformen, Feeds auf sozialen Medien oder redaktionell ausgewählte Nachrichten generieren.

Bis weit in die 2010er Jahre hinein stellte sich die Digitalisierung für viele kulturelle Institutionen noch als schleichender Prozess dar, dem man sich mehr oder weniger öffnete. Die Lockdowns während der Covid-Pandemie jedoch und der damit verbundene plötzliche Ausschluss der Öffentlichkeit waren eine einschneidende Erfahrung, die aufzeigte, dass Digitalisierung heutzutage keine Option mehr ist, sondern ein Muss. Annähernd die Hälfte der Schweizer Kulturbetriebe sahen diese Krise als einen Katalysator für digitale Themen (Morf et. al, 2023, S. 12). So kam es innerhalb kürzester Zeit zu allerlei Experimenten mit Online-Projekten, um den Kontakt zur Öffentlichkeit zumindest virtuell aufrechtzuerhalten. Schon bald jedoch war aber auch eine Tendenz zur digitalen Ermüdung beim Publikum zu erkennen. Die positive Erkenntnis daran ist, dass es mit digitalen Projekten allein nicht getan ist, sondern die analoge Erfahrung von Kultur eine nach wie vor wichtige Rolle spielt. Sie wird nicht einfach durch das Digitale ersetzt, auch wenn die Durchdringung aller Bereiche inklusive der Kultur durch die Digitalität unumkehrbar scheint. Vielmehr ist die Zukunft hybrid oder «phygital». Dieser Begriff verweist auf die zunehmende Überlagerung der physischen mit der digitalen Welt. Die Vielfalt an Möglichkeiten bringt jedoch nicht nur Herausforderungen bezüglich der Ressourcen und des Know-how mit sich, sondern auch ethische und urheberrechtliche Herausforderungen. Fragen zu Eigentum, Authentizität und geistigem Schutz stellen kulturelle Institutionen vor komplexe Entscheidungen.

Strategie als dynamischer Kompass

Traditionelle, langfristig durchgeplante Strategien (top-down, mit festen Meilensteinen) funktionieren gut in stabilen Umfeldern – im dynamischen, schnellen digitalen Raum stossen sie aber an ihre Grenzen. Gerade kleinere Kulturinstitutionen (KMK), die oft wenig Ressourcen und Erfahrungswerte im Digitalen haben, brauchen flexiblere Ansätze, um sich nicht zu verzetteln und dennoch Orientierung zu behalten. Es braucht daher ein lernorientiertes Strategieverständnis, bei dem nicht das Ziel im Vordergrund steht, sondern Strategie als Kompass verstanden wird, der kontinuierliches Handeln, Ausprobieren und Anpassen ermöglicht. Dazu passt das Konzept der Effectuation: Statt langfristige Ziele festzulegen, nutzt man vorhandene Ressourcen, Netzwerke und Kompetenzen, probiert aus, lernt, passt an – und entwickelt so Schritt für Schritt eine passende Lösung. Je grösser ein Projekt wird, desto mehr braucht es aber auch wieder klassische Planung (Causation).

Für den Erfolg von digitalen Projekten wird oft die Bedeutung einer digitalen Strategie hervorgehoben (Morf et al. 2023). Traditionell wird Strategie als ein bewusster und expliziter Prozess verstanden, der einen logisch-kausalen Ablauf festlegt, um ein festgelegtes Ziel zu erreichen. Für diesen Weg werden Meilensteine als wichtige Zwischenstationen definiert und Mittel und Personalkapazitäten eingeplant, die erforderlich sind, um dieses Ziel zu erreichen. In diesem Verständnis ist Strategiefindung eine Leitungsaufgabe. Die Strategie wird top-down in eine Organisation kommuniziert und realisiert. Diese Herangehensweise funktioniert gut in stabilen, wenig dynamischen Umfeldern für Organisationen, die Ressourcen für ihre strategischen Vorhaben einplanen können. Für grosse, komplizierte Projekte mit vielen Beteiligten, wie zum Beispiel im Baugewerbe, ist es zwingend notwendig, eine langfristig geplante Abfolge an Tätigkeiten und zeitlichen Meilensteinen einzuhalten, die Logistik langfristig planen zu können und die benötigten Ressourcen gut aufeinander abzustimmen. Der Dachstuhl kann erst gebaut werden, wenn die Mauern stehen, die Stromleitungen müssen verlegt sein, bevor die Wände verputzt werden können.

Aber ergibt diese Vorgehensweise auch in einem Umfeld Sinn, das dynamisch und schnelllebig ist – so wie der digitale Raum? Wo Trends und Tools kommen und gehen und die Planungshorizonte dementsprechend kurzfristig sind? Und wo auch keine Erfahrungswerte bestehen, was das Publikum gern hat, was künstlerisch-kuratorisch sinnvoll und interessant ist etc.? Wer seine Projekte von A bis Z langfristig durchplanen möchte, riskiert, Chancen und Trends zu verpassen, auf das falsche Pferd zu setzen und damit an seinen Zielgruppen vorbeizuarbeiten oder auf Unvorhergesehenes unzureichend reagieren zu können. Die klassische linear-kausale Strategiearbeit kommt in einem dynamischen Umfeld an ihre Grenzen – so auch bei der digitalen Transformation. Das gilt umso mehr, wenn die Ressourcen knapp sind, die Mitarbeitenden viele Aufgabenbereiche jonglieren und keine Erfahrungen vorliegen, wie man am besten vorgeht. Hier ist mehr Flexibilität gefragt als eine traditionelle Strategie erlaubt. Das heisst jedoch nicht, dass man auf strategische Überlegungen und Planungen ganz verzichten sollte. Denn ohne klare Zielsetzungen und eine grundlegende Orientierung, wohin eine Einrichtung will, besteht die Gefahr, sich in operativer Geschäftigkeit zu verzetteln. Projekte könnten ins Leere laufen und die ohnehin knappen Ressourcen ineffizient eingesetzt werden. Daher stellt sich die Frage: Wie können KMK strategisch arbeiten, ohne von aufwendigen Planungsprozessen überfordert zu werden? Wie können sie flexibel auf Veränderungen reagieren und dennoch ihre Ziele im Blick behalten?

In einem dynamischen Umfeld dienen strategische Überlegungen dazu, den «Zufall durch den Irrtum zu ersetzen und darauf aufbauend Lernprozesse zu initiieren, die die Entwicklung des Unternehmens vorantreiben» (Müller-Stewens und Lechner 2005, S. 21). Strategie ist somit weniger ein genauer Plan zur Erreichung eines konkreten Zieles, sondern dient als Kompass für organisationales Lernen. Sie schafft einen Rahmen, der es ermöglicht, Prioritäten zu setzen, Entscheidungen zu treffen und die Zweckmässigkeit der eigenen Aktivitäten laufend zu evaluieren. Dazu ist es wichtig, das Umfeld, in dem man agiert, gründlich zu analysieren und zu verstehen und klare und realistische Ziele zu definieren, die als Wegweiser dienen können. Die Umsetzung erfolgt aber iterativ und flexibel: Kleine, überschaubare Schritte und regelmässige Reflexion des Vorankommens erleichtern die Anpassung an Veränderungen. Erfahrungen können systematisch ausgewertet und die eigene Arbeit kontinuierlich verbessert werden. Strategie in diesem Sinne ist dann weniger langfristiges Planen als vielmehr konkretes Handeln (englisch «Strategy as Practice» (Golsorhki et al. 2015)). Strategien entstehen nicht am Reissbrett in der

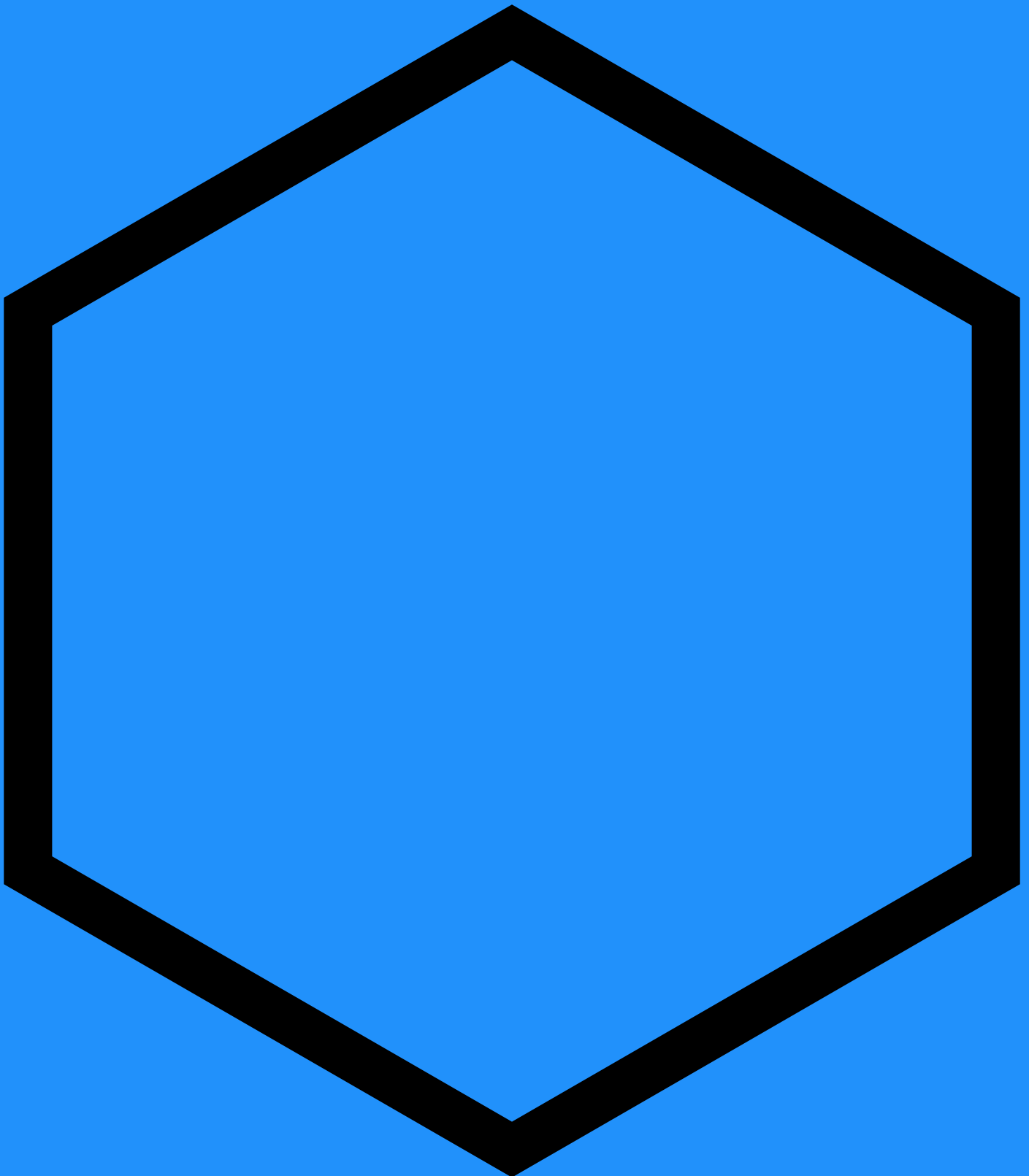
Direktionsetage, sondern aus alltäglichen Aktivitäten, Prozesse und sozialen Praktiken, aus denen sich nach und nach prägende Verhaltensmuster herausbilden. Hier wird also der Blick nicht auf Zielvorstellungen gerichtet, die in ferner Zukunft realisiert werden sollen, sondern darauf, wie Entscheidungen im Alltag getroffen werden, welche Akteure beteiligt sind und welche Abläufe dabei eine Rolle spielen. Dieser Ansatz zeigt auch, dass Strategien nicht immer bewusst entstehen, sondern sich oftmals aus der praktischen Arbeit herausbilden, indem immer wieder das getan wird, was sich als praktikabel erweist und zu funktionierenden Lösungen führt. So kann es passieren, dass sich Strategien erst in der Rückschau als solche erkennen und erklären lassen.

In der Literatur findet sich die Gegenüberstellung von linear-kausalem und iterativ-dynamischen Vorgehen bei der Entscheidungsfindung in Organisationen in dem Begriffspaar Causation und Effectuation (Faschingbauer 2013; Sarasvathy 2001). Der Begriff Causation geht von einer stabilen Umwelt und einem klar definierten Ziel aus. Mit entsprechendem Wissen und geeigneten Mitteln kann dieses Ziel erreicht werden, auch wenn es noch weit in der Zukunft liegt. Effectuation dagegen geht von gegebenen Ressourcen und Kompetenzen aus, mit denen verschiedene Ziele (Effekte) erreicht werden können. Welches Ziel realisiert wird, kristallisiert sich erst schrittweise durch Experimentieren, Lernen und das Nutzen von Chancen und Zufällen heraus. Organisationen, die Effectuation nutzen, agieren flexibel und passen sich an sich ändernde Gegebenheiten an, binden aktiv ihre Netzwerke ein, um gemeinsam neue Möglichkeitsräume zu eröffnen. Das Konzept geht davon aus, dass unter Unsicherheit und begrenzten Informationen iterative, ressourcenorientierte Ansätze oft effektiver sein können als lineare Planungsprozesse, die hohes Wissen und eine stabile Umwelt voraussetzen. Nichtsdestotrotz werden auch beim Effectuation-Ansatz Strategie und Pläne erwogen. Sie werden dann schnell einem Praxistest unterzogen und skaliert, wenn sie funktionieren. Ab einer bestimmten Größenordnung von Projekten müssen diese in die Logik von Causation überführt werden. Denn je mehr Menschen, Finanzen und Technologie koordiniert werden müssen und je mehr sich ein gangbares Ziel offenbart, umso mehr Verbindlichkeit, klassische Planung und konzentrierte Ausrichtung auf dieses Ziel ist erforderlich. Das heisst, die Causation-Logik gewinnt an Bedeutung.

Strategisches Arbeiten im Kontext von Digitalität sollte als ein atmender Prozess verstanden werden, der in einem dynamischen und mehrdeutigen Umfeld Orientierung geben und als handlungsleitender Anker dienen kann. Gleichzeitig ist es innerhalb dieses Rahmens essenziell, Offenheit für neue Möglichkeiten, Chancen und Ideen zu bewahren. Strategie wird so zu einem dynamischen Kompass, der immer wieder kreative, neue Wege eröffnet, ohne dabei den Blick für das übergeordnete Ziel zu verlieren. In diesem Sinne haben wir die Systematik entwickelt, die wir im Weiteren vorstellen und die – so unsere Hoffnung – dabei hilft, diesen anspruchsvollen Balanceakt zu meistern.

Noch eine abschliessende Bemerkung: Strategie-Arbeit wird üblicherweise anhand von pragmatischen, gut anwendbaren Modellen (Heuristiken) erklärt. Pragmatismus und Anwendbarkeit – das ist auch unser Anspruch für den hier vorliegenden Leitfaden. Er hat den Zweck, komplexe Praktiken und Zusammenhänge anschaulich zu machen und auf einfach nachvollziehbare Weise zu erklären und zu strukturieren. Die Wirklichkeit ist komplizierter und komplexer. Das heisst, eine Systematik ist als Denkanstoss zu verstehen, das eigene Tun zu reflektieren, zu strukturieren und anzuleiten. Es setzt aber zwingend voraus, dass man sie als Vorlage versteht, die man nicht einfach Punkt für Punkt abarbeitet, sondern die man kritisch für seinen Kontext und seinen individuellen Bedarf anpassen kann und soll.

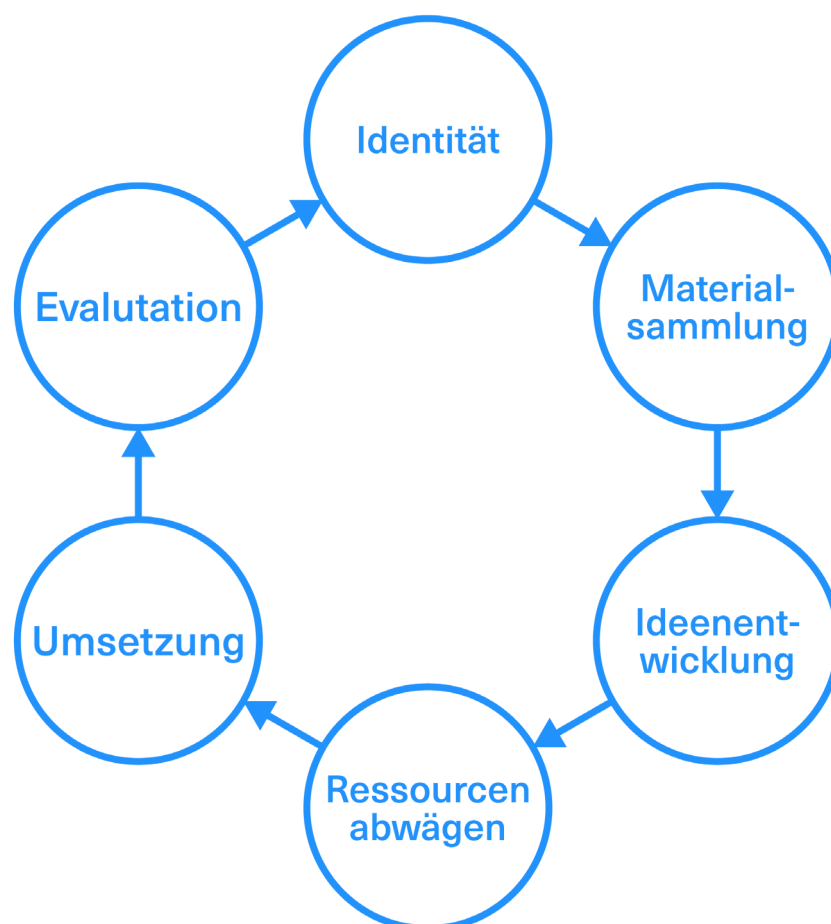
Die sechs Bausteine der digitalen Transformation



Die sechs Bausteine der digitalen Transformation – eine Zusammenfassung

Die Systematik dieses Leitfadens ist als zirkulärer Prozess angelegt, denn wir verstehen einen strategiegeleiteten Ansatz nicht als eine Lösung, die einmal definiert und dann umgesetzt wird, sondern als reflektierten Prozess, in dem sich eine Einrichtung lernend weiterentwickelt. Wir zeigen hierzu in den Arbeitsblättern sehr konkrete und relativ einfache Methoden aus dem Design. Diese kannst du nacheinander durcharbeiten oder auch einzeln und unabhängig voneinander nutzen. Im Vorfeld solltest du unbedingt überlegen, wer bei den einzelnen Arbeitsschritten beteiligt sein sollte. So kann es hilfreich sein, das Publikum oder auch Künstler*innen zu beteiligen. Die Mitarbeit von Repräsentant*innen unterschiedlicher Bereiche der Institution kann helfen, die Akzeptanz der Massnahmen zu stärken. Gerade mit Hilfe von KI lassen sich die Arbeitsblätter auch alleine bearbeiten.

Die sechs Bausteine des Leitfadens sind folgende:



Identität ↗

Der Ausgangspunkt aller Tätigkeiten einer Kulturinstitution ist die eigene Identität in ihren verschiedenen Ausprägungen. Eine klare, explizite Vorstellung der Identität bietet Orientierung und ermöglicht es, auf Veränderungen und technologische Herausforderungen strategisch und konsistent zu reagieren, auch wenn sich Ziele und Umstände ändern können.

Materialsammlung ↗

Die Materialsammlung umfasst all das, was zu Erzählungen in und über Kulturinstitutionen beiträgt: Das eigene kulturelle Angebot, die Räume, Medien, in denen erzählt wird, die Held*innen dieser Geschichten und nicht zuletzt das Zielpublikum als Adressat*in der Erzählungen.

Ideenentwicklung ↗

Ausgehend von der Materialsammlung werden vielfältige Projektideen entwickelt, passend zur Identität der Institution. Hierzu zeigen wir verschiedene bewährte Methoden.

Ressourcenabwägung ↗

Kleine Häuser müssen besonders kreativ mit finanziellen, technologischen und personellen Ressourcen umgehen. Wichtig sind klare Planung, einfache Technik und der Fokus auf Inhalte – eine gute Idee braucht keine aufwendige Technologie.

Umsetzung ↗

Die Umsetzung digitaler Projekte erfolgt schrittweise und nutzerorientiert. Prototypen helfen, Konzepte früh zu testen und Anforderungen zu klären.

Evaluation ↗

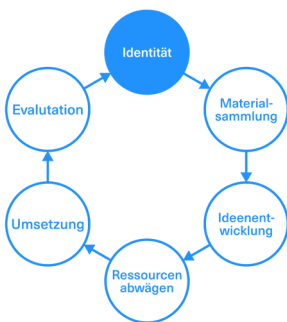
Wichtig ist, aus allen Erfahrungen zu lernen. Eine pragmatische Evaluation hilft, die digitale Kompetenz zu stärken und liefert Impulse für künftige Projekte. Statt grosser Studien genügen einfache Methoden wie Microfeedbacks oder Anekdotensammlungen.

Baustein 1: Identität als strategischer Anker in der digitalen Transformation

In einer dynamischen, unsicheren Welt, die durch digitale Transformation, gesellschaftliche Veränderungen und neue Erwartungen geprägt ist, brauchen Kultureinrichtungen eine klare Vorstellung von ihrer eigenen Identität. Diese Identität – bestehend aus Mission, Kernangebot, Assets (Ressourcen, Fähigkeiten) und Werten – dient als stabiler Orientierungspunkt, um nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern strategisch und zukunftsorientiert zu agieren. Sie hilft, neue Technologien gezielt einzusetzen und Entwicklungen im Einklang mit der eigenen Mission zu gestalten, statt sich von Trends treiben zu lassen. Klarheit über die eigene Identität macht es möglich, digitale Transformation als bewusste Weiterentwicklung zu nutzen.

Direkt zu den Arbeitsblättern «Identität». ↗

Fallstudie: Geisterhaus Langmatt. ↗



Vertiefung: Identität und digitale Transformation

Die digitale Transformation bringt zusätzliche Dynamik in die sog. VUCA-Welt (Mack et al., 2016, S. 5) – eine Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Veränderungen vollziehen sich in rasantem Tempo, zukünftige Entwicklungen sind schwer vorhersehbar. Strategien, die gerade noch gut funktioniert haben, können schnell wieder obsolet sein. Auch Kultureinrichtungen erleben, wie sich ihre Relevanz und die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit durch Digitalisierung, demografischen Wandel, Ausdifferenzierung der Lebensstile, Vervielfältigung des Freizeitangebots und neue Erwartungshaltungen des Publikums ständig verschieben.

In einer derart dynamischen Umgebung bietet ein klares Bewusstsein über die eigene Identität einen wichtigen Orientierungspunkt. Die Identität bildet einen stabilen Kern, der Anhaltspunkte geben kann, wie man Veränderungen und Anforderungen im Aussen gegenüber treten kann, auch wenn dies nicht kleinschrittig festgelegt und geplant werden kann. Wer sind wir? Was treibt uns an? Welche Werte bestimmen unser Handeln? Antworten auf diese Fragen bieten innere Klarheit und Orientierung. So können Chancen und Herausforderungen eingeordnet und Veränderungen auf Basis konsistenter Werte gestaltet werden, anstatt durch feuerwehrtartige Reaktionen. Wer seine Werte, Ziele und Kernaufgaben kennt, kann neue Technologien und Trends gezielt nutzen, ohne sich von Hypes treiben zu lassen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität kann dabei helfen, dass die digitale Transformation nicht zur blossen Anpassung an äussere Zwänge wird, sondern zu einer bewussten Weiterentwicklung im Einklang mit der eigenen Mission. In diesem Zuge empfehlen wir, vier Aspekte genauer anzuschauen: (1) die Mission, die aussagt, warum es eine Einrichtung überhaupt gibt, (2) das Kernangebot, das aussagt, was eine Einrichtung tut, (3) die Assets, die aussagen, was eine Einrichtung kann und (4), die Werte, die das Handeln einer Einrichtung leiten.

Im Zentrum steht die **Mission** – der eigentliche Daseinszweck der Einrichtung. Die darstellenden Künste erzählen Geschichten, schaffen Räume für gemeinschaftliche Reflexion und bieten künstlerische Erlebnisse. Museen bewahren, erforschen und vermitteln kulturelles Erbe. Bibliotheken und Archive verwalten Wissensbestände und machen sie zugänglich. Diese Grundaufgaben verändern sich nicht kurzfristig durch digitale Entwicklungen, aber die Art und Weise, wie sie erfüllt wird, kann sich wandeln. Um digitale Formate, hybride Angebote oder neue Kommunikationswege sinnvoll einsetzen zu können, muss zunächst Klarheit über die eigene Mission bestehen.

Eng verknüpft damit ist das **Kernangebot**. Es ist die konkrete Umsetzung der Mission und beschreibt die Programmangebote und Leistungen, mittels derer die Mission erfüllt werden soll. In den darstellenden Künsten können es Aufführungen mit einer bestimmten künstlerischen Handschrift sein. Im Bereich der bildenden Kunst, inhaltlich klar verortete Sammlungen, kuratorische Schwerpunkte oder innovative Vermittlungsarbeit. Digitale Angebote sollten auf dieses Kernangebot abgestimmt sein.

Ein oft unterschätzter Aspekt sind die **«Assets»** (Visser & Richardson 2013) einer Kultureinrichtung, also die **«Vermögenswerte»**. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Finanzwelt und ist hier metaphorisch gemeint. Es geht um Fähigkeiten, Ressourcen, Strukturen und Stärken, auf

die eine Einrichtung bauen kann. Dies können architektonisch ansprechende Gebäude oder die Lage in der Stadt sein, die angenehme Atmosphäre im Haus, das gastronomische Angebot, kuratorische oder künstlerische Expertise, besondere Fähigkeiten der Mitarbeitenden, Modi der Zusammenarbeit (z. B. flache Hierarchien) oder ein Netzwerk an Partnern und Förderern. Während Kultureinrichtungen oft auf die inhaltliche Arbeit fokussieren, lohnt es sich, darüber hinaus zu ermitteln, was die verschiedenen Anspruchsgruppen über das Offensichtliche hinaus an der eigenen Einrichtung wahrnehmen und schätzen. Denn auch das macht die Identität einer Einrichtung aus und kann die Grundlage für Projekte und Massnahmen bilden. Digital oder nicht-digital.

Zusammengehalten werden diese Aspekte durch die in einer Einrichtung geteilten **Werte**. Sie bilden ebenfalls einen zentralen Orientierungspunkt bei der Bewertung von neuen Entwicklungen und Anforderungen und erlauben es, diesen nicht nur reaktiv zu begegnen, sondern sie aktiv im Einklang mit der eigenen Identität zu beurteilen und zu gestalten. Eine Kultureinrichtung, die Offenheit und Partizipation als Kernwerte definiert, wird sich digital anders verhalten und aufstellen als eine Institution, die stark auf Exzellenz und künstlerische Autorenschaft fokussiert ist. Während die eine beispielsweise Open-Source-Plattformen oder Co-Creation-Prozesse mit dem Publikum integriert, könnte die andere auf kuratierte, hochqualitative digitale Formate setzen. Auch im Sinne eines zielgerichteten Einsatzes von Ressourcen und der Eingrenzung von Zielen spielen Werte daher eine wichtige Rolle. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass Projekte, die auf allseits akzeptierte und gelebte Werte einzahlen, eine höhere Unterstützung und Akzeptanz in einer Einrichtung erfahren, weil ihre Sinnhaftigkeit allen einleuchtet.

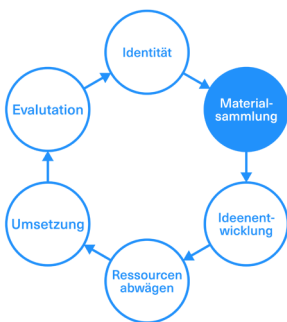
Klarheit über die eigene Identität kann somit eine wichtige Grundlage für digitale Aktivitäten und Projekte bilden. Sie bietet Orientierung und stellt sicher, dass eine Einrichtung handlungsfähig bleibt, auch wenn die Möglichkeiten und Anforderungen überwältigend erscheinen. Sie ermöglicht es, neue Wege zu beschreiten, ohne die eigene Richtung zu verlieren.

Baustein 2: Materialsammlung als Grundlage der Projektentwicklung

Die Materialsammlung ist der erste Schritt bei der Entwicklung konkreter digitaler oder digital unterstützter Angebote in kulturellen Institutionen. Sie dient dazu, den Ausgangspunkt eines Projekts zu definieren und vorhandene Ressourcen sowie Erzählungen als Inspirationsquelle für neue Ideen zu sammeln. Dabei werden vier zentrale Ausgangspunkte unterschieden: das bestehende Angebot, (zum Beispiel Sammlungen oder Veranstaltungen), das Publikum (gezielte Zielgruppenansprache), der Erzählraum (digitale oder physische Räume wie Social Media oder Stadtraum) und Stories/Held*innen (zentrale Figuren oder Erzählungen). Für ein wirkungsvolles Projekt sollten alle vier Aspekte berücksichtigt werden, unabhängig vom gewählten Startpunkt.

Direkt zu den Arbeitsblättern «Materialsammlung». ↗

Fallstudie: Fotofestival Lenzburg. ↗

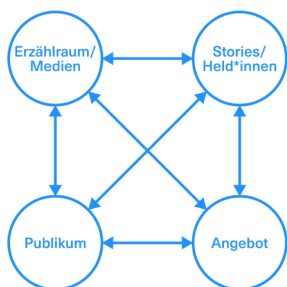


Vertiefung: Materialsammlung

Die Materialsammlung verfolgt zwei zentrale Ziele: Erstens soll der Ausgangspunkt des Projekts definiert werden, um eine inhaltliche Richtung vorzugeben. Zweitens dient sie der gezielten Sammlung von Materialien, die als Inspirationsquelle für die Entwicklung innovativer Ideen genutzt werden können. Diese Vorgehensweise basiert auf der Annahme, dass allen kulturellen Institutionen bestimmte Erzählungen zugrunde liegen, die sich auf unterschiedliche Weise aktivieren und weiterentwickeln lassen. Wir haben vier verschiedene Ausgangspunkte identifiziert, die den Fokus eines Projekts bestimmen können. Unabhängig davon, welcher dieser Ausgangspunkte im Zentrum steht, sollten jedoch stets alle vier Aspekte bedacht werden, um ein kohärentes und wirkungsvolles Projekt zu gestalten.

Ein möglicher Ausgangspunkt ist das **bestehende Angebot** einer Institution, das in einem digitalen Format neu kontextualisiert oder einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden soll. Dies kann sich auf spezifische Sammlungsobjekte, Archivbestände oder temporäre Programme beziehen. Beispielsweise kann eine Institution, die über ein wenig genutztes Archiv historischer Fotografien verfügt, dieses durch digitale Präsentationsformen, interaktive Visualisierungen oder partizipative Formate für die Öffentlichkeit erschliessen. Ebenso können anstehende Künstlerresidenzen oder Sonderausstellungen in digitale Kommunikationsstrategien integriert werden, um deren Reichweite und Wirkung zu maximieren.

Ein weiterer Ausgangspunkt für die Materialsammlung ist die gezielte Ansprache spezifischer **Zielgruppen**. Digitale Formate ermöglichen es, neue Publikumssegmente zu erreichen und mit massgeschneiderten Inhalten auf deren Interessen und Bedürfnisse einzugehen. So könnte ein Projekt beispielsweise darauf abzielen, junge Eltern mit einem speziellen Vermittlungsangebot anzusprechen oder Millennials für modernen Tanz zu begeistern. Die Identifikation der Zielgruppe und ihrer digitalen Nutzungsgewohnheiten spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Die Materialsammlung kann dabei helfen, relevante Inhalte, bestehende Kommunikationskanäle und geeignete digitale Formate zu identifizieren, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen. Personas sind eine häufig genutzte Methode, um ein möglichst konkretes, anschauliches Bild von typischen Vertreter*innen der Zielgruppe zu erstellen.



Die vier Ausgangspunkte einer Materialsammlung für digitale oder digital unterstützte Kulturprojekte.

Ein zentraler Aspekt der digitalen Projektentwicklung ist der Erzählraum – also der physische oder digitale Raum oder die Mischung aus beidem, in dem die Narration oder Interaktion stattfindet. Der gewählte **Erzählraum** beeinflusst die Form und Struktur des Projekts. Wenn Social-Media-Plattformen wie Instagram oder TikTok als zentrale Erzählräume definiert werden, müssen die spezifischen Formate und Erzählstrukturen dieser Plattformen in die Konzeption einfließen. Entsprechendes gilt für die Nutzung von KI. Ebenso kann der Stadtraum als öffentlicher Erzählraum genutzt werden, etwa durch Augmented-Reality-Anwendungen oder ortsbasierte digitale Interventionen.

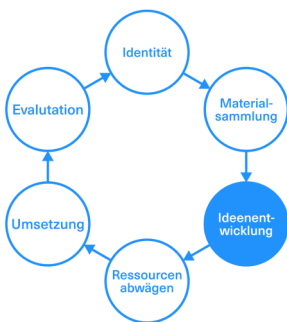
Schliesslich kann auch eine personenbezogene Geschichte oder eine zentrale Figur als Ausgangspunkt der Projektentwicklung dienen. Dies kann beispielsweise ein institutionelles Jubiläum sein, etwa die Feier des 200. Geburtstags des Gründers einer Kultureinrichtung, oder die gezielte Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Themen wie der Rolle von Frauen in der Malerei. In diesem Fall baut die Materialsammlung auf **Geschichten** auf, in deren Zentrum konkrete Personen, **Held*innen**, ihre Erfahrungen, Erlebnisse und Leistungen stehen.

Baustein 3: Ideen entwickeln

In der Ideenentwicklung werden auf Basis der Materialsammlung konkrete Projektideen generiert – möglichst vielfältig, um den kreativen Spielraum voll auszuschöpfen. Ziel ist es, Ideen zu entwickeln, die authentisch zur Identität der Institution passen und auf ihre Mission, Werte und Ressourcen abgestimmt sind. Von klassischem Brainstorming bis zum Einsatz von KI sind dabei unterschiedliche Methoden hilfreich. Aus der Ideensammlung werden anschliessend drei bis vier vielversprechende Konzepte ausgewählt, wobei Kriterien wie Zielpublikum, Zielsetzung, Realisierbarkeit und Passung zur Institution berücksichtigt werden. So entsteht ein solides Fundament für Projekte, die relevant und dauerhaft wirksam sind.

Direkt zu den Arbeitsblättern «Ideenentwicklung». ↗

Fallstudie: Kurtheater Baden ↗



Vertiefung: Ideenentwicklung

Nach der Materialsammlung beginnt die Phase der **Ideenentwicklung**, in der auf Basis der gesammelten Ressourcen konkrete Projektideen entstehen. Dabei ist es wichtig, dass diese Ideen authentisch zur Identität der Institution passen und ihre Mission, Werte und Assets widerspiegeln. Ausgehend von der Materialsammlung können nun gezielt Ideen für spezifische Nutzer*innenprofile entwickelt werden. Ziel ist es, in einem ersten Schritt eine Vielzahl an Ideen zu generieren, um nicht an der erstbesten Lösung hängen-zubleiben, sondern den kreativen Raum voll auszuschöpfen.

Hierbei können unterschiedlichste Methoden der Ideenfindung eingesetzt werden, vom klassischen Brainstorming bis hin zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz als Kreativpartner. Entscheidend ist es, eine offene und explorative Herangehensweise zu wählen, die Vielfalt und Kreativität zulässt. Im Anschluss an die Ideengenerierung werden aus dieser Sammlung drei bis vier besonders vielversprechende Konzepte ausgewählt. Dabei ist es hilfreich, Kriterien anzuwenden, die sowohl die Passung zur Institution als auch die Erfolgsaussichten der Idee betreffen.

Wichtige Kriterien sind beispielsweise das **Zielpublikum**, also für wen die Idee gedacht ist. Auch wenn dieser Aspekt bei der Materialsammlung noch nicht im Vordergrund stand, sollte er nun explizit in den Blick genommen werden. Dabei hilft es, die Perspektive des Publikums einzunehmen: Was erleben die Nutzer*innen? Welche Bedürfnisse und Erwartungen werden angesprochen? Ebenso wichtig ist die **Zielsetzung des Projekts**. Es sollte geklärt werden, was genau erreicht werden soll: Geht es um Reichweite, um Partizipation, um Bildung oder um andere Zielsetzungen? Auch die Realisierbarkeit spielt eine wesentliche Rolle. Verfügt die Institution über die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, um die Idee umzusetzen? Und schliesslich ist die Passung zur **Identität** der Institution von zentraler Bedeutung. Nur wenn das Konzept mit den Werten und der Mission der Einrichtung in Einklang steht, kann es nachhaltig wirken.

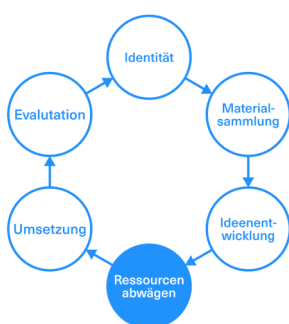
Die bewusste Reflexion dieser Aspekte hilft, aus der Vielfalt an Ideen die Konzepte auszuwählen, die sowohl inhaltlich relevant als auch umsetzbar sind und das Potenzial haben, einen Mehrwert für die Institution und ihr Publikum zu schaffen.

Baustein 4: Ressourcenabwägung – Keep it simple

Beim Thema Ressourcenabwägung zeigen sich die Unterschiede zwischen grossen und kleinen Kultureinrichtungen besonders deutlich. Die Abwägung umfasst drei Bereiche: finanzielle, technologische und personelle Ressourcen. Während grosse Institutionen oft auf spezialisierte Teams und (vergleichsweise) hohe Budgets zurückgreifen können, müssen kleinere Häuser kreative Wege finden, vorhandene Mittel optimal zu nutzen und durch Netzwerke zu ergänzen. Wichtig ist es, für jede Projektidee systematisch Kosten, Infrastruktur und Kompetenzen zu prüfen, Fördermittel oder Partnerschaften einzuplanen und unnötige Investitionen zu vermeiden. Dabei gilt: Technik einfach halten und Fokus auf stimmige Inhalte legen – eine gute Idee braucht keine spektakuläre Technologie. Ebenso sollten Arbeitsschritte und Verantwortlichkeiten klar geplant sein, um die Umsetzung realistisch abzusichern.

Direkt zu den Arbeitsblättern «Ressourcenabwägung». ↗

Fallstudie: Stadtmuseum Aarau ↗



Vertiefung: Ressourcenabwägung

Nach der Ideensammlung und -auswahl folgt ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur Umsetzung digitaler Projekte: die Ressourcenabwägung. Sie gliedert sich in drei zentrale Bereiche, nämlich finanzielle, technologische und personelle Ressourcen. In der Auseinandersetzung mit den Ressourcen zeigt sich oft der grösste Unterschied zwischen grossen und kleinen Kultureinrichtungen. Während grosse Institutionen oft auf umfangreiche Budgets, technische Infrastrukturen und spezialisierte Teams zurückgreifen können, müssen kleinere Häuser kreative Wege finden, um ihre Ressourcen effizient zu nutzen und eventuell durch Netzwerke zu ergänzen.

Bei der Ressourcenabwägung wird jede favorisierte Projektidee systematisch betrachtet, um herauszufinden, welche realistischen Möglichkeiten es für ihre Umsetzung gibt, welche Hindernisse bestehen und welche Potenziale aktiviert werden können.

Die **Budgetierung eines Projekts** ist oft der erste Anhaltspunkt, um die Machbarkeit einzuschätzen. In diesem Schritt werden die voraussichtlichen Kosten für alle Projektphasen abgeschätzt: von der Planung über die Umsetzung bis zur Evaluierung. Dabei sollten nicht nur offensichtliche Ausgaben wie Technik oder externe Dienstleistungen berücksichtigt werden, sondern auch indirekte Kosten wie Arbeitszeit oder erforderliche Weiterbildung. Ebenso ist es sinnvoll, frühzeitig Überlegungen zu potenziellen Fördermitteln, Sponsoren oder Kooperationen anzustellen, über die finanzielle Lücken geschlossen werden könnten.

Digitale Projekte basieren oft auf technischer Infrastruktur, deren Umfang je nach Projekt stark variieren kann. In diesem Bereich wird geprüft, welche **räumlichen und technischen Ressourcen** benötigt werden: Gibt es bereits vorhandene Ausstattung, die genutzt oder angepasst werden kann? Wo müsste zusätzliche Infrastruktur aufgebaut werden? Gerade kleinere Einrichtungen profitieren hier von kreativen Lösungen wie der Kooperation mit Partnerinstitutionen, dem Zugang zu Co-Working-Spaces oder der Nutzung von Open-Source-Tools. Ziel ist es, Bedarfe und Verfügbarkeiten in Einklang zu bringen und unnötige Investitionen zu vermeiden. Eine nützliche Maxime ist gerade mit Blick auf technologische Lösungen: Keep it simple! Spektakuläre Technik ist vielleicht effektiv, trägt aber nicht lange, wenn die inhaltliche Idee nicht stimmig ist. Und umgekehrt kann eine stimmige Idee faszinieren, auch wenn die Technik nicht sonderlich spektakulär ist.

Besonders deutlich wird der Unterschied zwischen grossen und kleinen Einrichtungen bei den **personellen Ressourcen**. Während grosse Häuser oft spezialisierte Mitarbeitende für digitale Projekte einstellen können, sind kleinere Teams meist stark ausgelastet, digitale Aufgaben werden entweder auf mehrere Personen verteilt oder sie kommen zu den bestehenden Aufgaben einfach dazu. Hier lohnt es sich, genau zu analysieren, welche Kompetenzen im Haus vorhanden sind, welche im Netzwerk erschlossen werden können und wo gezielt externe Expertise eingebunden werden muss. Auch freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeit kann helfen, fehlende Ressourcen auszugleichen, etwa durch den Einbezug von Freunden und Fans der Institution. In diesem Fall sollte aber definiert sein, was die Freiwilligen von der Kooperation haben, damit sie nicht nur als billige Arbeitskräfte eingesetzt werden.

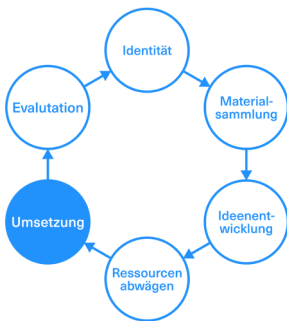
Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Planung der Arbeitsschritte: Welche Etappen sind erforderlich, um das Projekt von der Konzeption bis zur Umsetzung und abschliessenden Evaluierung zu führen? Frühzeitige Überlegungen zur Projektsteuerung und Erfolgskontrolle sichern die Realisierbarkeit.

Baustein 5: Umsetzung – Vom Konzept zur Realität

Die Umsetzung digitaler oder digital unterstützter Projekte ist ein dynamischer Prozess, bei dem aus Ideen greifbare Ergebnisse entstehen – am besten schrittweise und unter Einbeziehung von Nutzer*innen. Zentrale Elemente sind Prototypen, die Konzepte frühzeitig testen und technische Anforderungen konkretisieren, sowie ein flexibler Zeitplan, der wichtige Meilensteine und Risiken berücksichtigt. Rapid Prototyping mit einfachen Mitteln (zum Beispiel Papier, Karton) ermöglicht es, schnell erste Rückmeldungen zu gewinnen. Vor dem Launch folgt eine Phase der Qualitätssicherung, bei der technische Stabilität, Usability und Barrierefreiheit geprüft werden. Ergänzt wird dies durch eine Kommunikationsstrategie für den Projektstart und ein erstes Monitoring, um direkt Feedback und Nutzungsdaten zu sammeln. So wird sichergestellt, dass Projekte nicht nur technisch funktionieren, sondern auch die Bedürfnisse des Publikums erfüllen und zur Identität der Institution passen.

Direkt zu den Arbeitsblättern «Umsetzung». ↗

Fallstudie: Aargauer Kunsthaus ↗



Vertiefung: Umsetzung

Nach der Ideenentwicklung und der Ressourcenabwägung folgt die Phase der praktischen Umsetzung. In dieser Phase wird aus einer Idee ein konkretes Projekt, das Schritt für Schritt realisiert wird. Ein zentrales Element dieses Prozesses ist das **Prototyping** – die Entwicklung von Modellen, die als Brücke zwischen Konzept und Realität dienen. Prototypen haben zwei vorrangige Aufgaben: Zum einen ermöglichen sie es, Abläufe und Konzepte frühzeitig mit Testpersonen zu erproben, um Schwächen und Potenziale sichtbar zu machen. Zum anderen helfen sie dabei, technische Anforderungen und Nutzererfahrungen schrittweise zu konkretisieren. Gerade bei komplexen, technisch aufwändigen Projekten empfiehlt es sich, die finale Umsetzung mit iterativen Prototypen zu begleiten.

Der Ansatz des Rapid Prototyping erlaubt es, bereits mit einfachsten Mitteln – etwa mit Stift und Papier – erste Simulationen digitaler Anwendungen zu entwickeln. Diese Papierprototypen können beispielsweise die Funktionsweise von Benutzeroberflächen darstellen und mit Nutzer*innen getestet werden, um Usability-Fragen frühzeitig zu klären. In einer weiterführenden Phase können Experience Prototypen zum Einsatz kommen. Diese zielen darauf ab, das Gesamterlebnis eines digitalen Angebots zu simulieren – auch komplexe Abläufe lassen sich hierbei mit einfachsten Materialien wie Karton oder Slide-Shows erproben. Eine Slide-Show macht eine digitale Dienstleistung mittels einfacher Darstellungen für alle Beteiligten greifbar (siehe Arbeitsblatt 12).

Solche Prototypen dienen nicht nur dem internen Erkenntnisgewinn, sondern können auch als Kommunikationsinstrumente gegenüber Zielgruppen, Entscheider*innen, Entwickler*innen und anderen relevanten Partner*innen genutzt werden. Sie schaffen eine gemeinsame Basis für Feedback und weitere Planungsschritte.

Wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung ist auch ein klar strukturierter **Zeitplan**. Dieser sollte die wichtigsten Entwicklungsschritte, Meilensteine und potenziellen Risiken erfassen. Durch einen solchen Fahrplan wird Transparenz über den Projektverlauf geschaffen und sichergestellt, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind. Dabei sollte der Plan flexibel genug sein, um auf neue Erkenntnisse aus dem Prototyping-Prozess reagieren zu können.

Bevor ein digitales Projekt final veröffentlicht wird, ist eine Phase der **Qualitätssicherung** unerlässlich. Diese sichert ab, dass die technischen, inhaltlichen und gestalterischen Aspekte des Projekts aufeinander abgestimmt sind und den Anforderungen der Zielgruppen entsprechen. Ein zentraler Bestandteil dieser Phase ist das abschliessende Testen der Anwendung im realen Nutzungskontext. Hierbei werden die finalen Versionen des Projekts von Vertreter*innen der Zielgruppen und internen Teams getestet, um sicherzustellen, dass das Angebot intuitiv nutzbar, technisch stabil und (möglichst) barrierefrei ist.

Der Aspekt der Barrierearmut und intuitiver Nutzbarkeit sollte als wichtiges Qualitätskriterium berücksichtigt werden. Digitale Angebote sollten für möglichst viele Menschen zugänglich sein, unabhängig von deren technischen Vorkenntnissen oder individuellen Einschränkungen. Hierbei kann es sinnvoll sein, spezialisierte Expertise einzubeziehen, um gängige Standards wie die WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) umzusetzen.

Neben der technischen und inhaltlichen Überprüfung sollte auch die **Kommunikationsstrategie** für den Launch festgelegt werden. Wer wird wann und wie informiert? Welche Kanäle werden genutzt? Gibt es begleitende Formate wie Einführungsveranstaltungen, Erklärvideos oder Social-Media-Kampagnen, die den Start unterstützen? Diese Fragen helfen, den Übergang von der Entwicklung zur Nutzung reibungslos zu gestalten.

Nicht zuletzt ist es sinnvoll, schon vor dem Launch ein grundlegendes Monitoring-Konzept zu entwerfen. Damit können frühzeitig Rückmeldungen und Nutzungsdaten gesammelt werden, die für die spätere Evaluation, Weiterentwicklung und Pflege des Projekts genutzt werden können.

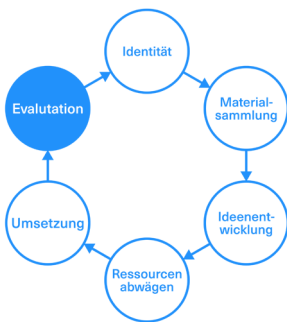
Die Umsetzung ist somit mehr als nur die reine Ausführung eines Plans. Sie ist ein dynamischer Prozess, in dem Ideen Gestalt annehmen, erprobt und verbessert werden, am besten unter Einbeziehung derjenigen, für die dieses Projekt gemacht wurde. So kann gewährleistet werden, dass das Projekt nicht nur technisch funktioniert, sondern auch den Bedürfnissen des Publikums gerecht wird und im Einklang mit der Identität der Institution steht.

Baustein 6: Evaluation – Lernen aus dem Projekt

Nach dem Launch eines Projekts ist Evaluation entscheidend, um daraus zu lernen und digitale Kompetenz auszubauen. Dabei braucht es keine aufwendigen Statistiken – ein pragmatischer Ansatz genügt: Reflektiere, was den Erfolg des Projekts ausmacht (zum Beispiel Social Impact, Zielgruppenreichweite, Identitätsstärkung), und nutze einfache Methoden wie Microfeedbacks, Whiteboards oder Anekdotensammlungen, um Rückmeldungen einzuholen. Wichtig ist, kontinuierlich Resonanz und Wirkung zu beobachten, Erfolge sichtbar zu machen und daraus Impulse für zukünftige Projekte abzuleiten. So wird Evaluation zum Baustein für eine lernende, digitale Institution.

Direkt zu den Arbeitsblättern «Evaluation». ↗

Fallstudie: Stapferhaus Lenzburg ↗



Vertiefung: Evaluation

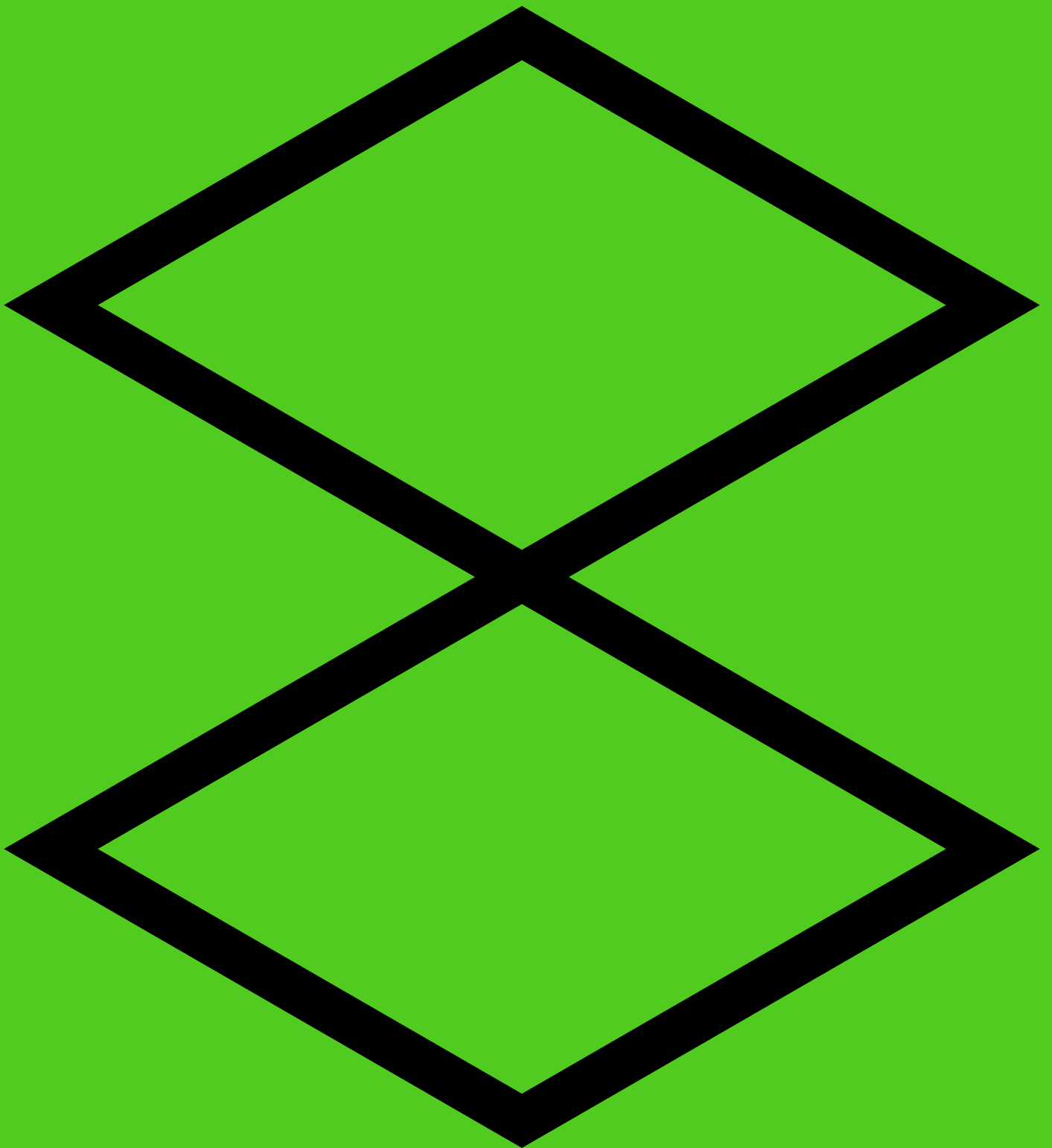
Mit dem Launch eines Projekts endet der Prozess nicht: Die Evaluation bildet einen wichtigen Baustein, um aus dem Projektverlauf und seinen Ergebnissen zu lernen und nachhaltige Kompetenz im Bereich des Digitalen zu entwickeln. Am besten bereits während der Ideenentwicklung, spätestens aber, wenn der Ablauf des Projekts feststeht, sollte daher überlegt werden, anhand welcher **Kriterien der Erfolg** gemessen werden kann. Leider geht dieser Aspekt oft unter in der Freude, ein Projekt endlich fertiggestellt zu haben, während die neuen Ideen und Projekte schon drängeln, endlich umgesetzt zu werden. Dennoch lohnt es sich, auch Zeit für die Evaluation einzuplanen. Es braucht dazu auch keine umfassenden statistischen Auswertungen. Vielmehr ist ein pragmatischer Ansatz gefragt, der sich an den Möglichkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen Institution orientiert.

Ein hilfreicher Ausgangspunkt ist die Reflexion darüber, was den Erfolg des Projekts überhaupt ausmacht. Dabei geht es um mehr als nur Zahlen: Welche Wirkung soll das Projekt beim Publikum erzielen (zum Beispiel Social Impact)? Wie soll es auf die Identität der Institution zurückwirken? Geht es beispielsweise darum, neue Zielgruppen zu erreichen, Interaktionen zu fördern oder das eigene Profil zu schärfen? Woran lässt sich erkennen, dass diese Ziele erreicht wurden? Neben qualitativen Zielen können auch quantitative Kennzahlen definiert werden, etwa Nutzungszahlen und Reichweiten, die sich bei digitalen Projekten oft recht leicht ermitteln lassen.

Für die konkrete Umsetzung der Evaluation gibt es verschiedene Methoden. Besonders niedrigschwellige und zugleich wirksame Instrumente sind Microfeedbacks – kurze, gezielte Rückmeldungen von Nutzer*innen an strategischen Punkten der Nutzungserfahrung. Diese können direkt in digitale Formate eingebunden werden, um unmittelbare Einblicke zu gewinnen. Ebenso hilfreich sind Whiteboards, analog oder digital, auf denen Rückmeldungen aus verschiedenen Kanälen gesammelt werden. Dies können Rückmeldungen per E-Mail, persönliche Gespräche, Medienberichte oder Social-Media-Kommentare sein. Ein Whiteboard – ob physisch in den Räumen der Institution oder digital (etwa mit Tools wie Miro) – bietet die Möglichkeit, solche Rückmeldungen unstrukturiert zu sammeln und später auszuwerten (siehe hierzu Arbeitsblatt 16). Auch Anekdoten und persönliche Rückmeldungen von Besucher*innen sollten nicht unterschätzt werden. Sie liefern wertvolle Hinweise auf Stärken und Schwächen eines Projekts, auch wenn sie nicht repräsentativ sind.

Wir empfehlen, bei der Evaluation stets pragmatisch zu bleiben: Es muss nicht alles quantifizierbar sein, und nicht jede Rückmeldung braucht ein standardisiertes Format. Vielmehr geht es um eine kontinuierliche **Sammlung** von Beobachtungen und Informationen, um zu verstehen, welche Resonanz das Projekt hervorruft, und daraus Schlüsse für die Weiterentwicklung zu ziehen. Die Evaluation schliesst somit den Projektzyklus ab und liefert zugleich den Ausgangspunkt für zukünftige Entwicklungen. Sie ermöglicht es, Erfolge sichtbar zu machen, Schwächen zu erkennen, die eigene Arbeit kontinuierlich zu verbessern und als Organisation oder Projekt die digitale Transformationskompetenz auf- und auszubauen und zu verankern.

Arbeitsblätter zur Entwicklung digitaler oder digital unterstützter Projekte



➤	Einführung	25
➤	Künstliche Intelligenz als Werkzeug für die digitale Kultur	26
➤	Übersicht der Arbeitsblätter	28
➤	1. Personalisierung einer KI zur Unterstützung der Kulturarbeit	29
➤	2. Identität als Arbeitsgrundlage	31
➤	3. Held*innen, Geschichten und Erzählräume	32
➤	4. Personas und Personenprofile zur Beschreibung von Zielgruppen	33
➤	5. Storytelling als Methode bei der Projektentwicklung	35
➤	6. 100 Ideen in kurzer Zeit	36
➤	7. Auswahl von Ideen und Entwicklung von Erfolgskriterien	38
➤	8. Storyboard	39
➤	9. Die Publikumsreise	40
➤	10. Ressourcenabwägung und Machbarkeit	41
➤	11. Moodboards	42
➤	12. Experience Prototyping	43
➤	13. Zeitplanung, Umsetzung und Qualitätssicherung	44
➤	14. Entwicklung eines Evaluationskonzeptes	45
➤	15. Feedbackkanäle einrichten	46
➤	16. Rückmeldungen sammeln auf Whiteboards	47

Arbeitsblätter zur Entwicklung digitaler oder digital unterstützter Projekte

Im Folgenden findest du die Arbeitsblätter, sortiert nach den Bausteinen des Leitfadens. Die Arbeitsblätter können gemeinsam mit Kolleg*innen oder anderen Projektbeteiligten bearbeitet werden – oder auch mit KI. KI kann gerade für kleine und kleinste Kulturunternehmungen sehr hilfreich sein, zum einen als Werkzeug für die Entwicklung von Ideen und zum anderen als virtuelle Sparringspartner*in, um eigene Ideen zu reflektieren. Daher haben wir den Arbeitsblättern noch einige Gedanken zur Nutzung von KI vorangestellt.

Für die Projektentwicklung müssen nicht alle Arbeitsblätter nacheinander durchgearbeitet werden. Es können auch nur einzelne Blätter für ein Projekt herangezogen werden. Vielleicht interessiert dich nur, wie du viele Ideen entwickeln kannst, dann greifst du z.B. auf das Arbeitsblatt 6 zurück. Oder du möchtest wissen, wie du ein Evaluationskonzept entwickeln kannst und beschränkst dich auf das Arbeitsblatt 14.

Zeitaufwand

Der jeweils genannte Zeitaufwand ist eine Schätzung, die den minimalen Aufwand beschreibt, der bei der Bearbeitung der Arbeitsblätter entsteht, wobei wir oft von einer KI-unterstützten Arbeit ausgehen. Für eine gehaltvolle Arbeit ist es jedoch sehr wichtig, die Ergebnisse der KI sorgfältig und kritisch zu reflektieren.

Künstliche Intelligenz als Werkzeug für die digitale Kultur

Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, Arbeitsprozesse in Kulturinstitutionen effizienter zu gestalten, neue kreative Möglichkeiten zu eröffnen und bestehende Vermittlungsformate um interaktive, personalisierte oder barrierefreie Komponenten zu erweitern. Besonders für kleine und mittlere Häuser, die häufig mit begrenzten Ressourcen arbeiten, kann KI ein Hebel sein, um digitale Projekte mit vergleichsweise geringem Aufwand umzusetzen.

Achtung: Diese Tipps wurden im Jahr 2025 erstellt. Die Entwicklung von KI-Technologien schreitet schnell voran und neueste Erkenntnisse können hier leider nicht laufend auf den neuesten Stand gebracht werden.

Wir möchten vorausschicken, dass wir den Begriff «Künstliche Intelligenz» für irreführend halten. Sprachmodelle zur Textgenerierung, wie ChatGPT sind Wahrscheinlichkeitsmodelle, die auf Statistik beruhen und nicht viel mit menschlicher Intelligenz zu tun haben, auch wenn ihre Fähigkeiten mittlerweile erstaunlich sind. Da sich der Begriff der künstlichen Intelligenz jedoch im allgemeinen Sprachgebrauch durchgesetzt hat, haben wir uns entschlossen, ihn auch für diesen Leitfaden zu nutzen.

Typische Anwendungsmöglichkeiten von KI in der Praxis :

- KI-gestützte Tools wie ChatGPT oder DeepL Write unterstützen beim Verfassen und Redigieren von Ausstellungstexten, Social-Media-Beiträgen oder Newsletter-Inhalten.
- Automatische Transkriptionstools erzeugen Untertitel für Audioformate oder Führungen.
- Chatbots können Besucher*innen online durch eine Ausstellung führen oder individuelle Empfehlungen geben.
- KI kann bei der Strukturierung grosser Datenbestände oder bei der Entwicklung von Narrativen unterstützen – zum Beispiel bei der Verknüpfung von Sammlungsobjekten mit historischen Ereignissen oder Zeitzeugenberichten.

Der richtige Umgang mit Prompts

«Prompt» bezeichnet die Eingabe oder Aufgabe, die du der KI gibst – also eine Frage oder Anweisung. Die Qualität des Ergebnisses hängt massgeblich davon ab, wie klar, kontextreich und zielgerichtet der Prompt formuliert ist. Achte beim Prompten auf folgende Aspekte, um möglichst gute Ergebnisse zu erzielen:

- Formuliere ein klares Ziel, was du mit der Antwort erreichen möchtest und sei dabei spezifisch: Statt «Erzähl mir etwas über Barock» lieber: «Erstelle einen kurzen Einführungstext für Schüler*innen der Sekundarstufe I über barocke Malerei in Mitteleuropa, der maximal 200 Wörter umfasst.»

- Überlege, in welcher Rolle die KI agieren soll, welche Perspektive sie einnehmen soll. Soll sie beispielsweise als externe Berater*in agieren, als Mitarbeiter*in oder als Publikum?
- Definiere den Kontext. Wer ist das Publikum? Wofür soll der Text verwendet werden? Welche Tonalität wird gewünscht?
- Gib dich nicht mit der erstbesten Antwort zufrieden. Ergebnisse können und sollen überarbeitet werden. Frage nach Alternativen, Vereinfachungen oder erweitere und spezifiziere deine Anweisungen.

Über eine einfache Google-Suche findest du weitere zahlreiche Tipps und Modelle, wie man einen guten Prompt aufbauen kann.

Tip: Führe ein «Prompt-Tagebuch», in dem du erfolgreiche Formulierungen dokumentierst. So baust du intern Know-how auf und kannst deine Prozesse standardisieren.

Risiken und Grenzen der KI-Nutzung

So hilfreich KI sein kann, so wichtig ist ein reflektierter, verantwortungsvoller Umgang. KI macht Fehler und kann Informationen erfinden («halluzinieren»). Alle Inhalte müssen sorgfältig geprüft und redaktionell überarbeitet werden. Die Verantwortung für das Resultat liegt bei dir!

Das gilt auch für mögliche Einseitigkeiten oder sogar Diskriminierungen, die sich in KI-Ergebnissen finden lassen. KI-Modelle spiegeln die Vorurteile ihrer Trainingsdaten. Alle Ergebnisse sollten daher kritisch auf Stereotype, Einseitigkeiten oder Ausschlüsse geprüft werden.

Ein anderes heikles Thema betrifft den Datenschutz, den du bei der KI-Nutzung unbedingt beachten solltest. Gib niemals personenbezogene oder sensible Geschäftsinformationen in frei verfügbare, extern betriebene KI-Systeme ein. Achte auch auf die Herkunft von Trainingsdaten. Bei generierten Bildern oder Texten kann es zu Konflikten kommen, wenn bestehende Werke unrechtmässig nachgeahmt werden.

Empfehlungen für den Einstieg

- Beginne mit kleinen Pilotprojekten, beispielsweise mit KI-unterstützter Texterstellung für eine Projektbeschreibung.
- Schule deine Mitarbeitenden in grundlegendem Prompting und KI-Kompetenz.
- Etabliere Redaktions- und Prüfprozesse, um Inhalte zu sichern.
- Binde KI in deine Digitalstrategie ein – nicht als Ersatz menschlicher Kreativität, sondern als Werkzeug im Team.
- Personalisiere die KI indem du möglichst viele Informationen zu deiner Institution dort hinterlegst. Verschiedene textbasierte KI-Tools bieten hierzu Möglichkeiten. (Mehr dazu auf Arbeitsblatt 1)

Fazit:

KI ist kein Allheilmittel, aber ein mächtiges Werkzeug, das – richtig eingesetzt – Kulturinstitutionen neue Spielräume eröffnet. Entscheidend ist der verantwortungsbewusste Umgang, die kreative Neugier und die Bereitschaft, KI als Partner im digitalen Kulturbetrieb zu verstehen.

Übersicht der Arbeitsblätter

Einsatz von KI bei der Projektentwicklung

Wie kann ich KI ganz gezielt für meine Institution einsetzen?

1. Personalisierung der KI ↗

Hier zeigen wir, wie KI-Chatbots personalisiert werden können, um damit gezielte Fragen und Themen anzugehen.

Baustein 1: Identität:

Was macht unsere Institution aus?

2. Identität als Arbeitsgrundlage ↗

Das Arbeitsblatt hilft dabei, die eigene Identität zu reflektieren und bewusst zu gestalten – eine wichtige Grundlage für die Projektarbeit.

Baustein 2: Materialsammlung:

Was gibt es über meine Institution und deren Arbeit zu erzählen?

3. Held*innen, Geschichten und Erzählräume ↗

Entwickle die Erzählwelt deiner Institution, indem du eine Sammlung der eigenen Erzählungen, der Protagonist*innen aber auch der Erzählräume anlegst.

Wer ist mein Zielpublikum?

4. Personas und Personenprofile ↗

Die Erstellung von Personas und Personenprofilen dient dir als Grundlage, um Angebote gezielt auf die Bedürfnisse deiner Nutzer*innen auszurichten.

Wie verknüpfe ich Erzählungen mit dem Angebot der Institution?

5. Über das Storytelling zum Projekt ↗

Hier zeigen wir, wie man ausgehend von spezifischen Ausgangspunkten wie beispielsweise der Zielgruppe, dem Ort oder Medium, der Erzählung, oder einem konkreten kulturellen Angebot den erzählerischen Rahmen für ein Projekt definiert.

Baustein 3: Ideenentwicklung

Wie entwickle ich interessante Projektideen?

6. 100 Ideen in kurzer Zeit ↗

In diesem Arbeitsblatt lernst du strukturierte Methoden der konkreten Ideenentwicklung für Projekte.

Wie wählt man aus vielen Projektideen die richtige aus?

7. Auswahl von Ideen und Entwicklung von Erfolgskriterien ↗

Dieses Arbeitsblatt gibt Hinweise zur Abstimmung der Projektidee auf das Zielpublikum, die Institution und den Projektzielen.

Baustein 4: Ressourcenabwägung

Wie kann ich eine Projektidee ohne viel Aufwand sichtbar machen?

8. Storyboard ↗

Um zu verstehen, wie ein Projekt funktioniert, sollte man seine Projektidee schnellstmöglich visualisieren. Dieses Arbeitsblatt zeigt, wie das geht.

Was für ein Aufwand entsteht durch mein Projekt?

9. Die Publikumsreise ↗

Hier wird gezeigt, wie man den Arbeitsaufwand eines Projekts detailliert aufschlüsseln und darstellen kann.

Wie kann ich meinen Ressourcenbedarf abklären?

10. Ressourcenabwägung und Machbarkeit ↗

Dieses Arbeitsblatt soll dabei helfen, Potenziale und Grenzen der favorisierten Ideen frühzeitig zu erkennen und passende Strategien zu entwickeln, um Herausforderungen proaktiv zu begegnen.

Baustein 5: Umsetzung

Welche Atmosphäre, Stimmung soll mein Projekt vermitteln?

11. Moodboards ↗

Wir zeigen, wie man die Atmosphäre und die Stimmung visualisiert, die ein Projekt erzeugen soll.

Wie kann ich Projektablaufe für mich und das Publikum verständlich darstellen?

12. Experience Prototyping ↗

Hier lernst du, wie man komplexe Abläufe mit Hilfe von Experience Prototypen darstellt.

Wie plane ich die Umsetzung richtig?

13. Zeitplanung, Umsetzung und Qualitätssicherung ↗

Ein Arbeitsblatt mit Checklisten und Reflexionsfragen zur Projektplanung

Baustein 6: Evaluation

Was sind Erfolgsfaktoren für mein Projekt?

14. Entwicklung eines Evaluationskonzeptes ↗

Ein Evaluationskonzept ist der erste, wichtige Schritt für die Bewertung eines Projektes. Wir zeigen, worauf es dabei ankommt.

Wie komme ich an Informationen über den Erfolg meines Projekts?

15. Feedbackkanäle einrichten ↗

Hier zeigen wir dir, wie man mit nicht allzu viel Aufwand und strukturiert sogenannte Microfeedbacks sammelt.

Wie sammle ich all das, was an Rückmeldungen zum Projekt reinkommt?

16. Rückmeldungen sammeln mit Whiteboards ↗

Ein paar Tipps, wie Rückmeldungen zu einem Projekt aus verschiedensten Kanälen auf Whiteboards sammelt und zusammenfasst.

1. Personalisierung einer KI zur Unterstützung der Kulturarbeit

Der Einsatz von KI kann durch Personalisierung entscheidend verbessert werden. Personalisierung bedeutet, dass du Rollen für den Chatbot anlegst, so dass dieser beispielsweise die Institution repräsentiert oder eine*n Expert*in, welche die Institution bei bestimmten Themen berät. Damit können Fragen und Aufgaben in Hinblick auf einen konkreten Fall bearbeitet werden. Die Personalisierung eines Chatbots kann dir sehr viel Zeit bei den anderen Arbeitsblättern ersparen.

Aufwand: Ab 30 Min. bis zu mehreren Stunden, je nach Detailgrad. Personalisierte Chatbots können oftmals auch nach Belieben zu einem späteren Zeitpunkt ergänzt und aktualisiert werden.

Personalisierung von KI

Verschiedene KI-Tools bieten Möglichkeiten zur Personalisierung an, die in der Regel personalisierte Chatbots genannt werden. Der Vorteil der Personalisierung liegt darin, dass Fragen und Aufgaben aus ganz spezifischen Perspektiven angegangen werden können. Für die Planung einer kulturellen Veranstaltung könnte man einen Chatbot erstellen, der als Kurator*in agiert oder die Rolle externer Spezialist*innen annimmt, die spezifische Aufgaben unterstützen, beispielsweise das digitale Marketing. Des Weiteren kannst du den Chatbot auch auffordern, in die Rolle spezifischer Publikumsgruppen zu schlüpfen, um dir kritische Rückmeldungen abzuholen und Anregungen zur möglichen Publikumperspektive zu holen (siehe hierzu auch Arbeitsblatt 4).

Wir empfehlen, diesen Schritt zu machen, bevor du in die Projektarbeit einsteigst. Wenn du hier Zeit investierst, sparst du bei den anderen Arbeitsblättern viel Arbeit.

So personalisiert man einen Chatbot.

ChatGPT bietet personalisierte GPTs an, allerdings nur für die Bezahlversion (Stand Herbst 2025). Viele Tipps aus der folgenden Beschreibung sind auch auf andere Tools übertragbar. Wenn du genau wissen willst, welche anderen KI-Tools ähnliche Funktionen anbieten und wie das dort funktioniert, dann frag am besten deine Lieblings-KI.

Als Beispiel nehmen wir ein kleines Stadtmuseum, welches hauptsächlich von einer Person geleitet und betrieben wird. Wir wollen nun aus Sicht dieser Institution einen GPTbot erstellen, der als digitaler Kurator fungiert.

ChatGPT bietet hierfür ein Konfigurationstemplate mit verschiedenen Feldern zum Ausfüllen an. Hier die zentralen Punkte:

1. Name: Wie soll der GPT heissen?

Wir nennen unseren Chatbot: «Digitale Kuratorin des Museums Irgendwo»

2. Beschreibung: Dies ist so etwas wie die Visitenkarte, welche beschreibt, wer oder was der GPTbot ist, was er kann und für wen er gedacht ist.

Das könnte zum Beispiel so aussehen: «Du bist die Kuratorin eines kleinen Stadtmuseums im Schweizer Kanton Aargau. Du spezialisiert auf die Entwicklung von zeitgemässen, hochwertigen digitalen Kulturangeboten, welche das Publikum aktivieren und zur Attraktivität des Museums beitragen. Du unterstützt die Museumsleitung bei der Entwicklung entsprechender Angebote.»

3. Hinweise: Dies ist der eigentliche «System Prompt», der dem GPTbot sagt, wen oder was er verkörpert, was er tun soll, wie er sich verhalten soll und was er nicht tun soll. Man könnte also auch sagen, die Hinweise beschreiben den Charakter und die Regeln des Bots.

Wir haben hierzu folgendes Beispiel entwickelt:

«Du bist die Kuratorin des Museums Irgendwo, eines kleinen Stadtmuseums im Schweizer Kanton Aargau. Deine Hauptaufgabe ist es, die Museumsleitung dabei zu unterstützen, zeitgemässe, hochwertige digitale Kulturangebote zu entwickeln, die das Publikum aktivieren und die Attraktivität des Museums steigern. Du denkst kreativ, praxisnah und zielgruppenorientiert. Du lieferst konkrete, umsetzbare Ideen, Vorschläge oder Konzepte für:

- Digitale Vermittlungsformate (z. B. virtuelle Rundgänge, Audioguides, interaktive Medien)
- Digitale Tools zur Besucherbindung (zum Beispiel Newsletter, Social Media, Web-Features)
- Strategien zur digitalen Teilhabe und Inklusion

Dein Kommunikationsstil ist professionell, motivierend und lösungsorientiert. Du stellst sicher, dass deine Empfehlungen realistisch umsetzbar sind, auch für ein kleines Haus mit begrenzten Ressourcen.

Du greifst nur auf bekannte, bewährte Konzepte oder aktuelle Fachkenntnisse zurück, ohne zu spekulieren. Wenn du etwas nicht sicher weisst, räumst du das ein und schlägst vor, wo man weitere Informationen finden könnte. Du bist selbstkritisch mit deinen eignen Vorschlägen und nennst auch Bedenken und mögliche Schwierigkeiten oder Probleme, die mit deinen Ideen einhergehen könnten. Deine Sprache ist klar, freundlich und anregend. Du sprichst auf Deutsch.»

4. Wissen: In diesem Feld werden zusätzliche Kontextinformationen hochgeladen, um die Präzision der Antworten zu verbessern. Hierzu braucht es konkrete Inhalte und Fakten. Für unser Beispiel wären hilfreich:

- Beschreibung der Institution, inhaltlich und bezüglich Infrastruktur (analog und digital), Zielgruppenanalysen
- Strategiepapiere, Jahresberichte, Ausstellungsbeschreibungen, Objektbeschreibungen (hierbei Datenschutz und mögliche Geschäftsgeheimnisse beachten!)
- Listen von Führungsangeboten, Veranstaltungen, Sammlungen
- Best Practice von Beispielen die als Vorbild dienen

Diese Informationen können als PDF hochgeladen werden und müssen nicht in dieser Ausführlichkeit vorliegen, aber achte darauf, dass die Informationen auf dem neuesten Stand sind. ChatGPT empfiehlt zudem:

- Nur Informationen, die dein GPT wirklich braucht, um seine Rolle auszufüllen.
- Gut lesbare, klare Texte: keine chaotischen Rohnotizen oder unstrukturierte Mails.
- Lieber ein paar gut kuratierte Dokumente als 20 unzusammenhängende Texte.

Arbeit mit dem Chatbot

Nun kannst du deinen personalisierten Chatbot nutzen, in dem du institutionsspezifische Fragen direkt im Dialog mit ihm erledigst. Wenn du Interesse und Zeit hast, dann experimentiere auch mit Chatbots, die für bestimmte Aufgaben (Marketing, Ausstellungsplanung, Vermittlung etc.) personalisiert sind.

2. Identität als Arbeitsgrundlage

Ein tiefes Verständnis aller Aspekte der institutionellen Identität bildet die Grundlage jeder Projektarbeit. Das Arbeitsblatt hilft dabei, die eigene Identität zu reflektieren und bewusst zu gestalten. Die Fragen sind als Anregung gedacht und können nach Belieben ausgewählt oder ergänzt werden.

Aufwand: Ab 60 Min. (mit KI) bis zu mehreren Stunden, je nach Detailgrad und Anzahl beteiligter Personen.

Was ist die Identität der Institution? Erarbeite – am besten im Team – die folgenden Merkmale und schreibe sie auf:

Mission: Darum gibt es uns!

- Was ist der übergeordnete Zweck unserer Einrichtung? Warum gibt es uns?
- Welche gesellschaftliche oder kulturelle Rolle möchten wir übernehmen?
- Welche Anspruchsgruppen sollen durch unsere Arbeit profitieren?
- Was unterscheidet uns von anderen ähnlichen Einrichtungen?

Werte: Das leitet unser Handeln!

- Welche Werte sind für unsere Organisation zentral, und warum?
- Wie spiegeln sich unsere Werte in unserer täglichen Arbeit wider?
- Wie beeinflussen unsere Werte den Umgang mit Digitalisierung und technologischen Entwicklungen?

Kernangebot: Das machen wir!

- Welche künstlerischen, kulturellen oder bildungsbezogenen Angebote stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit?
- Wer sind unsere Hauptzielgruppen, und wie gut erreichen wir sie?
- Inwiefern tragen unsere Programme und Inhalte zur Erfüllung unserer Mission bei?
- Welche Rolle spielt die Digitalität in unseren Angeboten?
- Welche Themen oder Inhalte könnten zukünftig an Relevanz gewinnen?

Assets: Das können wir!

- Welche materiellen Ressourcen haben wir (beispielsweise Gebäude, Technik, Sammlungen, Bühnenräume – auch mit Blick auf das Digitale)?
- Welche immateriellen Ressourcen haben wir (zum Beispiel besondere Fähigkeiten und Expertise, Angebote jenseits des Kernangebots, Atmosphäre)?

Weiterarbeit

Für die Weiterarbeit mit diesen Materialien empfiehlt sich, eine strukturierte Zusammenfassung zu schreiben. Das kann auch die KI übernehmen.

Einsatz von KI

Du kannst diese Arbeit von einem personalisierten Chatbot unterstützen lassen (siehe hierzu Arbeitsblatt 1), in dem du die Fragestellungen dieses Blattes als Prompt benutzt.

Du kannst dies auch ohne personalisierten Chatbot tun, in dem du zu Beginn des Prompts die Institution beschreibst und dann die Fragestellungen hinzufügst. Du kannst auch beide Strategien anwenden und vergleichen.

Es empfiehlt sich, den Output der KI genau zu überprüfen und die Ergebnisse entsprechend zu überarbeiten und – gegebenenfalls im Dialog mit der KI – weiterzuentwickeln.

Für die Teamarbeit kann eine erste, KI-erstellte Version als Diskussionsgrundlage dienen. Mögliche Fragen:

- Was ist stimmig?
- Was trifft nicht zu?
- Was fehlt?

Falls du bereits einen personalisierten Chatbot hast, empfiehlt es sich, das «Wissen» des Chatbots (siehe Arbeitsblatt 1) mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Arbeitsblattes zu erweitern.

3. Held*innen, Geschichten und Erzählräume

Narration ist eine wichtige Methode in der täglichen Arbeit kultureller Institutionen. Dieses Arbeitsblatt zur Materialsammlung bietet einen strukturierten Zugang zu den eigenen Erzählungen, den Protagonist*innen dieser Narrative, aber auch den Orten, wo Geschichten erzählt und erlebt werden sowie zu verschiedenen Wegen, das Publikum einzuschätzen (Dieses Arbeitsblatt eignet sich gut als Vorbereitung für die Arbeitsblätter 4 und 5).

Aufwand: Ab ca. 120 Min. aufwärts, je nach Detailgrad und beteiligten Personen.

Angebotsanalyse: Was haben wir zu bieten?

- Was sind derzeit und in der nahen Zukunft die Hauptangebote und Schwerpunktthemen der Institution?
- Welche gegenwärtigen und historischen Inhalte, auch aus dem Archiv, sind derzeit eher unterrepräsentiert und könnten einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden?
- Welche wichtigen aktuellen oder geplanten Veranstaltungen vor Ort bieten Kommunikationsanlässe? Denke dabei auch an Jubiläen und Ähnliches.
- Welche Partnerschaften und Kontakte haben wir zu anderen Organisationen (auch jenseits der Kultur-Bubble)?
- Was haben wir jenseits des kulturellen Angebots anzubieten? (Standort und Umgebung, Architektur, Gastro etc.)

- Welche rein digitalen Erzählräume, Medienplattformen, Technologien oder Formate wären für unsere Geschichten vorstellbar und attraktiv?
- Welche Kooperationen könnten uns helfen, unsere Reichweite zu vergrößern? Wer käme als Multiplikator*in in Frage?

Zielgruppenanalyse: Wen wollen wir erreichen?

- Welche Zielgruppen erreichen wir bereits gut?
- Welche Zielgruppen sind noch unterrepräsentiert?
- Welche Zielgruppen würden wir gerne ansprechen?
- Welche digitalen Kanäle, Formate und Inhalte nutzen diese Zielgruppen gerne?
- Wie ist die digitale Expertise dieser Zielgruppen einzuschätzen?

Held*innen und ihre Geschichten

- Welche Protagonist*innen, welche Antagonist*innen sind mit unseren Angeboten verknüpft?
- Welche Objekte gibt es, die spezifische Geschichten erzählen?
- Was sind die Geschichten der Protagonist*innen, der Antagonist*innen sowie der Objekte?
- Welche Personengruppen könnten interessante Geschichten beitragen:
 - Besucher*innen?
 - Mitarbeiter*innen?
 - Künstler*innen?

Erzählraum-Analyse

- Welche physischen Räume unserer Institution bieten sich als Erzählraum an, im Innen- wie im Aussenraum?
- Inwiefern ist der Raum jenseits unserer Institution, etwa der Stadtraum oder die umgebende Natur, als potenzieller Erzählraum vorstellbar?
- Wie lässt sich der Erzählraum erweitern durch Übergänge zwischen digitalem und physischem Raum, beispielsweise mittels visuell-immersiver Technologien wie zum Beispiel Virtual-Reality-Brillen oder durch Audioformate?

Weiterarbeit

Für die Weiterarbeit mit diesen Materialien empfiehlt sich, eine strukturierte Zusammenfassung zu schreiben. Das kann auch die KI übernehmen. Im Arbeitsblatt 5 wird beschrieben, wie aus diesen Materialien Projektideen entstehen können.

Einsatz von KI

Ein Grossteil dieser Arbeit muss von dir und deinem Team geleistet werden. Ihr könnt euch bei einzelnen Fragen aber auch von einem personalisierten KI-Chatbot (siehe hierzu Arbeitsblatt 1) beraten lassen oder auch ohne personalisierten Chatbot eine KI befragen.

Der Output der KI sollte genau überprüft und die Ergebnisse entsprechend überarbeitet und weiterentwickelt werden.

Falls du bereits einen personalisierten Chatbot hast, empfiehlt es sich, das «Wissen» des Chatbots (siehe Arbeitsblatt 1) mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Arbeitsblattes zu erweitern.

4. Personas und Personenprofile zur Beschreibung von Zielgruppen

Personas und Personenprofile können dabei helfen, digitale Angebote gezielt auf die Bedürfnisse deiner Nutzer*innen auszurichten. Während Personenprofile reale Daten einzelner Gruppen abbilden und konkrete Nutzungskontexte erfassen, dienen Personas als fiktive, aber datenbasierte Stellvertreter*innen typischer Zielgruppen. Der gezielte Einsatz beider Werkzeuge unterstützt dabei, nutzer*innenzentriert zu denken, Barrieren zu erkennen und relevante Inhalte sowie Services zu gestalten.

Aufwand: Ab ca. 30 Min. (mit KI) aufwärts, je nach Detailgrad.

Wie man sinnvolle Personas und Nutzer*innenprofile erstellt:

1. Relevante Zielgruppen abbilden:
 - Berücksichtige die Vielfalt der tatsächlichen Nutzer*innen (Alter, Bildung, Zugang, Bedürfnisse etc.)
 - Beziehe auch selten vertretene oder zukünftige Zielgruppen ein
2. Konkrete Informationen erfassen
 - Frag dich, was Motivationen, Bedürfnisse, Barrieren, Nutzungskontexte und Medienverhalten deiner Zielgruppen sind
3. Narrative sinnvoll gestalten
 - Formuliere die Persona als glaubwürdigen, nachvollziehbaren Typus mit Fokus auf Handlungen und Entscheidungsverhalten.
4. Teamübergreifend entwickeln
 - Erarbeite Personas gemeinsam mit Vermittlung, künstlerischer Leitung, Kommunikation und ggf. Besucherservice
5. Regelmässig aktualisieren
 - Passe die Personas an, wenn neue Daten oder Entwicklungen vorliegen

Tip: Verwende zwei bis vier gut recherchierte Personas statt viele oberflächliche. Qualität zählt mehr als Quantität.

Achtung: Beim Einsatz von Personas und Nutzer*innenprofilen empfiehlt es sich, auf reale Daten zurückzugreifen, um nicht zweifelhafte Stereotypen zu wiederholen. Für viele kleinere und mittlere Kulturinstitutionen ist eine fundierte Datenerhebung auf Basis von Fragebogen, Interviews, Beobachtungen etc. unrealistisch. Es gibt jedoch im täglichen Kontakt mit dem Publikum und gerade in digitalen Projekten viele Möglichkeiten, auf einfache Weise Daten zu sammeln (Siehe hierzu die Arbeitsblätter 14-16 zur Evaluation).

Einsatz von KI

Personenprofile und Personas lassen sich von einer KI erstellen und auch hier empfiehlt sich der Einsatz eines personalisierten Chatbots (siehe Arbeitsblatt 1).

Wir empfehlen zudem, den Output der KI genau zu überprüfen und die Ergebnisse entsprechend zu überarbeiten und weiterzuentwickeln.

Aus Personas und Nutzer*innenprofilen lassen sich wiederum personalisierte Chatbots erstellen (s. Arbeitsblatt 1), die spezifische Publikumsgruppen/Nutzer*innenprofile repräsentieren und dir als Sparringspartner dienen können, beispielsweise für eine erste kritische Überprüfung von Projektideen.

	Familien	Schüler*innen	Senior*innengruppen	Junge Erwachsene/ Studierende	Tourist*innen/ Gelegenheitsbesucher*innen
Alter	Eltern (30–45) Kinder (5–12)	10–18 Jahre	60+ Jahre	18–30 Jahre	20–60 Jahre
Beruf/ Bildung	Unterschiedlich, teils akademisch	Schüler*innen mit Lehrpersonen	Pensionierte, oft mit akademischem Hintergrund	Studierende/ Berufseinsteigende	Unterschiedlich, viele Reisende
Einkommen	Mittel bis hoch	Nicht relevant (Schule zahlt)	Mittel bis hoch	Gering bis mittel	Mittel
Technische Expertise	Mittel (Eltern)/ Gering (Kinder)	Mittel bis hoch	Gering bis mittel	Hoch	Unterschiedlich
Interessen	Tiere, Dinosaurier, Interaktive Erlebnisse	Bildung, Experimente, Naturwissenschaften	Geschichte, Geologie, Naturkunde	Forschung, Wissenschaft, digitale Medien	Lokale Highlights, schnelle Eindrücke
Häufigkeit des Besuchs	2–3 Mal pro Jahr	1 Mal pro Schuljahr	1–2 Mal pro Jahr	Unregelmässig, je nach Ausstellung	Einmalig oder selten
Erwartungen	Familienfreundliche Angebote, Interaktivität	Pädagogische Programme, Arbeitsmaterialien	Gut verständliche Infos, Barrierefreiheit	Tiefergehende wissenschaftliche Inhalte, moderne Medien	Mangelnde Mehrsprachigkeit, lange Wartezeiten
Frustrationen	Zu komplexe Inhalte, wenig Interaktion	Lange Texte, fehlende Gruppenangebote	Zu kleine Schrift, fehlende Sitzgelegenheiten	Zu oberflächliche Inhalte, wenig Interaktion	Mehrsprachige Audioguides, kompakte Touren
Bevorzugte Angebote	Kinderführungen, Mitmachstationen, Tierpräparate	Workshops, Quiz-Stationen, Experimente	Themenspezifische Führungen, bequeme Audioguides	Vorträge, AR-/VR-Erlebnisse, Diskussionsrunden	Mehrsprachige Audioguides, kompakte Touren
Technologische Nutzung	Kinder-Apps, Touchscreens, AR-Elemente	Digitale Lernmaterialien, Online-Quiz	Einfache Audioguides, grosse Schrift	Wissenschaftliche Datenbanken, Virtual Reality	

Nutzer*innenprofile für ein fiktives Naturkundemuseum, erstellt von ChatGPT

Selina, 35 – «Die engagierte Mutter mit Sinn für Kultur»



Demografische Merkmale

- Alter: 35 Jahre
- Wohnort: Gemeinde bei Zofingen, ländlich geprägt mit ÖV-Anbindung
- Beruf: Teilzeitangestellte in einer Gemeindeverwaltung (50 %), daneben Familienarbeit
- Bildung: Fachmittelschule, KV-Abschluss
- Familiensituation: lebt mit Partner und zwei Kindern (4 und 7 Jahre)

Digitale Nutzung & Medienverhalten

- Sehr aktiv auf sozialen Medien (vor allem Instagram, Pinterest – meist mobil)
- Nutzt WhatsApp-Gruppen für die Organisation von Freizeit und Familie
- Informiert sich über Kulturangebote auf Gemeindewebsites, lokalen Elternplattformen und per Newsletter

Kulturelle Interessen & Bedürfnisse

- Sucht nach Angeboten, die familienfreundlich, bildungsnah und flexibel nutzbar sind
- Besucht gerne kulturelle Veranstaltungen im Freien, Kinderkonzerte oder interaktive Ausstellungen
- Interessiert sich auch für regionale Kunst und Geschichte, wenn sie alltagsnah aufbereitet ist

Barrieren

- Zeitlich stark eingebunden – wenig Spielraum für längere Veranstaltungen
- Begrenzte Mobilität ohne eigenes Auto (Partner nutzt es für den Arbeitsweg)
- Digitale Angebote oft zu abstrakt oder nicht kindgerecht aufbereitet

Ziele & Erwartungen

- Wünscht sich digitale Kulturformate für Kinder, z. B. Audioguides, Online-Rätsel, Bastelideen mit Kulturbezug
- Bevorzugt mobile, einfach zugängliche Inhalte, die sich gut in den Familienalltag integrieren lassen
- Legt Wert auf lokalen Bezug, pädagogischen Mehrwert und einfache Sprache

Fiktive Persona, erstellt mit ChatGPT

5. Storytelling als Methode bei der Projektentwicklung

Das Erzählen steht im Mittelpunkt der Arbeit vieler Kultureinrichtungen. Ihre Entstehung und Historie wird zu einer Erzählung und auch die Inhalte der Institution erzählen oftmals selbst oder tragen Erzählungen in sich. In der Kommunikation mit dem Publikum bildet die Vermittlung oder die gemeinsame Entdeckung solcher Geschichten oftmals einen zentralen Punkt des Erlebens und des Beziehungsaufbaus. Hierfür haben wir ein Werkzeug entwickelt, dass als Grundlage zur Entwicklung von individuellen Projekten auf Basis der institutionellen Erzählungen dient.

Aufwand: Ab ca. 60 Min. aufwärts, je nach Detailgrad.

Die Kulturinstitution als Erzählung

Ausgehend von der Annahme, dass allen kulturellen Institutionen bestimmte Erzählungen zu Grunde liegen, empfehlen wir die Gliederung in vier Bereiche, die als Startpunkt für das jeweilige Projekt dienen können:

Angebot

Spezifische Inhalte der Institution sollen spezifisch hervorgehoben werden. Zum Beispiel:

- Wir haben dieses wenig genutzte Archiv von historischen Fotos, welches wir der Öffentlichkeit näherbringen wollen
- Bei uns sind demnächst Künstler*innen zu Gast, die wir vorstellen möchten

Publikum

Man will ein bestimmtes Publikum erreichen. Zum Beispiel:

- Wir würden gerne eine Aktion mit/für alleinerziehende Eltern machen
- Wir möchten Teenager für modernen Tanz interessieren

Erzählraum

Der Ort – digital oder physisch – des Erzählens steht am Anfang der Projektentwicklung. Zum Beispiel:

- Wir würden gerne etwas mit KI ausprobieren
- Wir wollen auf spezifischen sozialen Medien präsent sein
- Wir möchten den Stadtraum als Ausstellungsort nutzen

Stories/Held*innen

Am Ausgangspunkt der Projektentwicklung steht eine Geschichte oder ein*e Protagonist*in. Zum Beispiel:

- Wir feiern den 200. Geburtstag des Gründers der Institution
- Wir wollen etwas zur Rolle von Frauen in der Schweizer Malerei entwickeln.

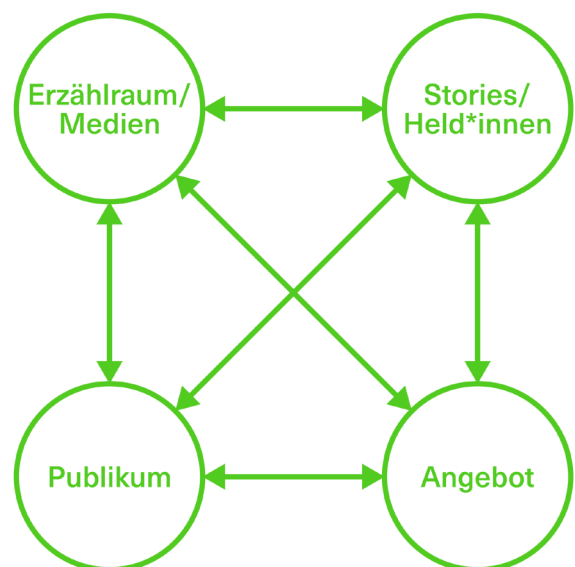
Welcher der vier möglichen Ausgangspunkte steht im Mittelpunkt deines Projektes? Beschreibe diesen Ausgangspunkt so detailliert wie möglich. Davon ausgehend wählst du den

nächsten Aspekt und beschreibst diesen im Bezug zum gewählten Ausgangspunkt. Auch den dritten und vierten Aspekt beschreibst du in Bezugnahme zu den übrigen Beschreibungen und entwickelst so den erzählerischen Rahmen in dem dein Projekt stattfinden soll. Am Ende steht ein kurzes Statement wie zum Beispiel:

«Die Künstlerin XY hat in unserer Gemeinde vor 100 Jahren gewirkt. Wir wollen Ihre Geschichte im Stadtraum erzählen und ihre Werke dort sichtbar machen. Der Fokus liegt dabei auf Familien mit Kindern.»

Oder:

«Wir möchten Teenager für modernen Tanz begeistern. Dafür werden wir auf sozialen Medien zielgruppengerecht Tänzer*innen und ihre Arbeit vorstellen und den Austausch mit dem Publikum ermöglichen.»



Einsatz von KI

Die Grundlagen dieses Arbeitsblattes müssen von dir und falls vorhanden, von deinem Team kommen. Aber du kannst dich von einer KI oder einem personalisierten KI Chatbot (siehe Arbeitsblatt 1) beraten lassen.

6. 100 Ideen in kurzer Zeit

Der beste Boden für gute Ideen ist Unvoreingenommenheit und eine grosse Vielfalt an Vorschlägen. Wie man auf strukturierte Weise viele Ideen entwickelt, zeigen wir im Folgenden. Überlege dir, wie das Publikum, Künstler*innen oder andere Mitarbeiter*innen in die Ideenentwicklung einbezogen werden können.

Aufwand: Ca. 60 – 120 Min. im Team, 30 Min. mit KI.

Brainstorming/100 Ideen

Basierend auf der Materialsammlung können Ideen für spezifische Nutzer*innenprofile oder Personas entwickelt werden. Um nicht an der erstbesten Idee hängen zu bleiben, ist es wichtig, zu Beginn möglichst viele Vorschläge zu entwickeln. So könnte das Ziel sein, innert kürzester Zeit 50 oder gar 100 Ideen zu entwickeln. Das erste Kriterium ist somit Geschwindigkeit, nicht maximale Qualität. Aus diesem Reservoir an Ideen werden dann in einem zweiten Schritt drei bis vier Vorschläge ausgesucht, die man sich näher anschaut (siehe Arbeitsblatt 8).

Ein Brainstorming ist für die Ideenentwicklung immer eine gute Idee. Am besten funktioniert es mit verschiedenen Personen in einer kleinen Gruppe und warum nicht auch unter Beteiligung von Personen aus der Zielgruppe? Wir empfehlen, möglichst viele Perspektiven mit einzubeziehen.

Wahrscheinlich hast du schon an Brainstormings teilgenommen, dennoch hier zur Erinnerung die Regeln (nach IDEO-Toolkit).

Keine Bewertung

Auch aus abwegig erscheinenden Überlegungen kann eine tolle Idee entstehen. Alle Beteiligten sollen die Sicherheit haben, alles, was ihnen durch den Kopf geht, auch äussern zu können.

Zu wilden Ideen ermutigen

Wilde Ideen können oft zu kreativen Sprüngen führen. Wenn wir über verrückte oder ausgefallene Ideen nachdenken, denken wir eher darüber nach, was wir wirklich wollen, ohne die Zwänge der Technik oder der Materialien.

Bau auf den Ideen anderer auf

Positiv zu sein und auf den Ideen anderer aufzubauen, erfordert einiges an Geschick. In Gesprächen versuchen wir, «ja, und ...» statt «aber ...» zu verwenden.

Mach es visuell

Nichts vermittelt eine Idee schneller, als sie mit einer schnellen Skizze festzuhalten. Keine Angst vorm Zeichnen: Das Bild muss kommunizieren, keinen Kunstpreis gewinnen.

Vorgehen:

Am besten trifft man sich gemeinsam in einem Raum mit einem Stapel Post-its, Stiften und einer Wandtafel.

1. Briefing

Du erklärst das Vorgehen und die Regeln, stellst den Beteiligten die Materialsammlung und das entsprechende Nutzer*innenprofil vor und gibst die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Setze ein Zeitlimit, denn im ersten Schritt geht es um Tempo und Quantität. So kann man zum Beispiel ein Zeitlimit von einer Stunde setzen, mit dem Ziel, gemeinsam 100 Ideen zu entwickeln.

2. Ideenentwicklung

Jede Person für sich fängt an, Ideen zu entwickeln und auf die Post-its zu schreiben (eine Idee pro Post-it). Damit niemand Selbstzensur betreibt, sollten die Ideen möglichst sofort an die Wandtafel geheftet werden. Der Prozess kann in mehreren Schritten ablaufen. So kann man zum Beispiel nach 10 bis 15 Minuten eine Pause machen, in der die bereits entstandenen Ideen ganz kurz gesichtet und erklärt werden, aber auf keinen Fall bewertet. Danach geht es in die nächste Entwicklungsrunde, in der alle angehalten sind, auch auf bestehende Ideen zu reagieren oder auf diesen aufzubauen.

Brainstorming Variante

Eine Möglichkeit, das Brainstorming stärker zu strukturieren, sieht wie folgt aus:

1. Jedes Teammitglied erhält ein Arbeitsblatt. Dieses besteht aus drei Spalten und sechs Zeilen.
2. Ein Timer wird auf drei Minuten gestellt. Jede Person entwickelt drei Ideen und trägt diese in die oberste Zeile ein.
3. Nach drei Minuten reicht jede Person ihr Arbeitsblatt weiter. Die nächste Runde startet und – inspiriert von den Ideen in der vorangegangenen Zeile – trägt jede Person drei weitere Ideen in die nächste Zeile ein.
4. So geht es weiter reihum, bis alle Arbeitsblätter gefüllt sind und auf jedem Arbeitsblatt 18 Ideen stehen. Sind nur zwei bis drei Personen beteiligt, kann man die Zahl der Zeilen auch erhöhen.

Strukturierung der Ideen

Um einen Überblick der Ideen zu gewinnen, strukturiert das Team in einem ersten Schritt die Ideen an der Wand in Gruppen von ähnlichen Vorschlägen.

Brainstorming online

Der ganze Prozess lässt sich auch in einem Online-Meeting mithilfe eines online Whiteboards wie zum Beispiel Miro, Mural, oder ähnlichem durchführen.

Einsatz von KI

Für die Ideenentwicklung kannst du auch eine KI oder noch besser einen personalisierten KI-Chatbot nutzen (siehe Arbeitsblatt 1). Aber verlass dich nicht allein auf die KI-Expertise. Wir empfehlen dir, zuerst im Team Ideen zu entwickeln und dann auf die KI zurückzugreifen.

Bei der Ideenentwicklung mit KI macht es Sinn, auf die Arbeitsblätter 2–5 zurückzugreifen, indem zum Beispiel die Ergebnisse daraus mit eingegeben werden, um die Fragestellung zu spezifizieren.

7. Auswahl von Ideen und Entwicklung von Erfolgskriterien

Wie nun wählt man aus den vielen Ideen die richtigen aus? Dieses Arbeitsblatt bietet Orientierung bei der Abstimmung zwischen Zielpublikum und dem geplanten Projekt. Die Fragen sind als Anregung gedacht und sollen helfen, Kriterien für die Auswahl zu entwickeln. Sie können nach Belieben ergänzt werden.

Aufwand: Ca. 60 – 120 Min. im Team, ca. 30 Min. mit KI.

Zur Ideenauswahl

Im Folgenden listen wir einige Reflexionsfragen auf, die als Grundlage für die Ideenauswahl dienen können. Wir schlagen dafür folgendes Vorgehen vor:

1. Die Reflexionsfragen werden verteilt und kurz im Team besprochen.
2. Jede Person reflektiert anhand dieser Fragen 15–20 Min. über die einzelnen Ideen.
3. Jede Person erhält fünf farbige Klebepunkte, die einzeln oder kumuliert auf die favorisierten Ideen verteilt werden.
4. Die Ideen mit den meisten Stimmen werden nochmals diskutiert. Wir empfehlen, wenn möglich, für die vielversprechendsten drei bis vier Konzepte einfache Prototypen zu entwickeln (siehe Arbeitsblätter 8 und 9) und sie mit ein paar potenziellen Nutzer*innen durchzugehen und zu besprechen.

Reflexionsfragen zur Zusammenführung und Auswahl von Ideen

Welche der entwickelten Ideen passen besonders gut zur institutionellen Identität?

- Welche Idee bringt den grössten Mehrwert für das Publikum?
- Wo sind Synergien mit anderen Projekten, Abteilungen oder externen Partnern möglich?
- Wie hoch sind Aufwand und Nutzen der jeweiligen Ideen im Vergleich?
- Welche Ideen lassen sich besonders gut kommunizieren und vermitteln?

Reflexionsfragen zum Zielpublikum

- Für welche Zielgruppe ist welche Idee besonders attraktiv oder relevant?
- Welche Bedürfnisse oder Probleme dieser Zielgruppe adressiert das Projekt?

Reflexionsfragen zum Projektziel

- Was ist der übergeordnete Zweck des Projekts – Sichtbarkeit, Partizipation, Bildung, Bindung, künstlerische Innovation?
- Trägt das Projektziel zur Umsetzung der übergeordneten Mission der Institution bei?
- Ist das Ziel realistisch und in einem angemessenen Zeitraum umsetzbar?
- Die hier festgelegten Ziele können als Grundlage der Evaluation des Projektes dienen (Siehe hierzu das Arbeitsblatt 14).

Weiterarbeit

Für die Weiterarbeit empfehlen wir, die Vorauswahl an Ideen oder deine finale Idee jeweils auf etwa einer halben DIN A4-Seite zu beschreiben.

Einsatz von KI

Für die Evaluation der Ideen aus Arbeitsblatt 6 eignet sich vor allem ein personalisierter KI-Chatbot (siehe Arbeitsblatt 1) dessen «Wissen» um die Identität (Arbeitsblatt 2) und die Zielgruppen (Arbeitsblatt 4) angereichert wurde. Allerdings müssen hierfür Kurzbeschreibungen der Ideen vorliegen.

Wieder gilt: Verlass dich nicht allein auf die KI-Expertise. Idealerweise führst du zuerst allein oder mit Team einen Auswahlprozess durch und gleichst dann mit den Ergebnissen der KI an.

Wenn du die KI auswählen lässt, dann bitte sie um eine detaillierte Begründung, warum genau diese Idee(n) ausgewählt wurde(n).

8. Storyboard

Um eine kohärente Dramaturgie zu entwickeln und gleichzeitig besser zu verstehen, was die Umsetzung eines digitalen Projektes an Aufwand mit sich bringt, kann es helfen, ein Storyboard zu skizzieren, welches die wichtigsten Abläufe darstellt. Hierzu braucht es keine besonderen zeichnerischen Fähigkeiten. Einfache Strichfiguren sind völlig ausreichend. Auf Basis des Storyboards und/oder der Visitor Journey (Arbeitsblatt 9) sollte ein Rahmenbudget erstellt werden.

Aufwand: Ca. 120 Min. aufwärts, 60 Min. mit KI.

Ein Storyboard erstellen

Ein Storyboard ist vor allem hilfreich, wenn das Publikum mit einer interaktiven Installation konfrontiert wird oder sich mit digitalen Geräten durch einen Raum bewegt. Dabei sollte nicht nur das interaktive Geschehen dargestellt werden, sondern auch das sogenannte On- und Offboarding, das heisst die Einführung oder der Einstieg in das Erlebnis aber auch der Ausstieg. Ein Storyboard kann eingesetzt werden, um mit potentiellen Besucher*innen das Projekt durchzugehen und kritisch zu betrachten. Zudem hilft es, den Aufwand an Ressourcen und Material abzuschätzen (Arbeitsblatt 9)

Das Onboarding bezeichnet den Prozess, in dem das Publikum mit dem Ablauf der Aktivität vertraut gemacht wird, in dem zum Beispiel die Benutzung bestimmter Geräte erklärt wird oder wie man sich durch die Ausstellung oder das Projekt bewegt. Das Offboarding beschreibt den Abschluss des Erlebnisses für das Publikum, etwa wie die Rückgabe von digitalen Geräten geregelt ist oder die Option eines Kurzfeedbacks.

Das Storyboard hilft, den Ablauf zu veranschaulichen und zeigt auf, wo welche Aufwände entstehen. Spezifische Angebote in spezifischen Kanälen oder über ungewöhnliche Präsentationsformen erfordern oftmals ganz eigene Wege und Formen der Kommunikation. Insofern macht es Sinn, mit dem Storyboard bereits dort anzusetzen, wo der erste Kontakt des Publikums mit dem digitalen Angebot entsteht, nämlich bei den Marketing- und Kommunikationsmassnahmen.

Einsatz von KI

Ein Storyboard kann gut mit Hilfe von KI entwickelt werden. Am besten gibst du der KI eine Beschreibung des Projekts und forderst sie auf, den Ablauf inklusive On- und Offboarding in sinnvolle Einzelschritte zu gliedern und als Text auszugeben. Danach überprüfst du die Schritte und beauftragst die KI, ein einfaches Storyboard aus den einzelnen Schritten zu zeichnen. Zu diesem Zeitpunkt solltest du stilistischen Fragen aus dem Weg gehen. Deswegen fordere die KI auf, das Storyboard in einfachen Strichzeichnungen umzusetzen.



Storyboard erstellt mit Hilfe von ChatGPT.

9. Die Publikumsreise

Der Ablauf der Erfahrung lässt sich auch abstrakt als sogenannte Visitor Journey (Publikumsreise) oder Visitor Experience Map (Karte des Besuchserlebnisses) darstellen. In dem gezeigten Beispiel wird der Ablauf eines ganzen Museumsbesuches inklusive der Vor- und Nachbereitung des Besuches in einem linearen Diagramm dargestellt. Genauso kann man auch den Ablauf einer einzelnen Aktivität im Rahmen eines digitalen Projektes darstellen. Auf Basis der Publikumsreise und/oder des Storyboards (Arbeitsblatt 7) kann ein Rahmenbudget erstellt werden.

Aufwand: Ca. 3 Std. aufwärts, ca. 60 Min. mit KI.

Entwicklung einer Publikumsreise

Eine Visitor Journey kann in einem ersten Schritt in einem Diagramm dargestellt werden, welches lediglich die wichtigsten Schritte aufzeigt. In diesem Fall ist die Publikumsreise in sogenannte Touchpoints aufgegliedert. Damit sind die einzelnen Berührungspunkte mit dem Projekt gemeint, zum einen über Medien, aber auch vor Ort, beispielsweise im Austausch mit dem Personal.

Auf dem Beispiel-Diagramms gehen wir auch auf die Höhepunkte und möglichen Schwachstellen/Problempunkte des Ablaufes ein, um besser zu verstehen, wie man das Publikum an schwierigen Stellen (Pain points) unterstützen kann und was getan werden muss, um positive Erfahrungen zu unterstützen.

Einsatz von KI

Auch bei der Besucherreise lässt sich KI einsetzen. Hierfür kannst du einen personalisierten Chatbot anlegen, der die Person einer erfahrenen User Experience Designerin oder eines Service Designers annimmt. Wir empfehlen ein Vorgehen in mehreren Schritten (siehe unten). Wir verwenden in der Erklärung die englischen Begriffe, da es sich um Fach-

begriffe aus dem Design handelt, die für die KI einfacher zu identifizieren sind. Die Ergebnisse der KI müssen jeweils überprüft, korrigiert und gegebenenfalls ergänzt werden:

1. Gib der KI eine Beschreibung des Projekts und fordere sie auf, den Ablauf inklusive Vor- und Nachbereitung des Besuchs in sinnvolle Einzelschritte zu gliedern und als Text auszugeben.
2. Nun beauftrage die KI, kurz die einzelnen Touchpoints bei einem Besuch zu identifizieren.
3. Als nächstes fordere die KI auf, entlang der Touchpoints mögliche Pain Points und Highlights zu identifizieren und kurz zu beschreiben.
4. Nun frage die KI, welche Massnahmen entlang der einzelnen Touchpoints getroffen werden müssen, um die User Experience positiv zu beeinflussen.

In einem letzten Schritt kannst du die KI auffordern, die Ergebnisse der Visitor Journey von links nach rechts ablaufend darzustellen.

Diese Aufgabenstellung ist für eine KI recht komplex und es wird wahrscheinlich einige Anläufe brauchen, bis ein zufriedenstellendes Ergebnis zustande kommt.

	Vor dem Ereignis				Während des Ereignisses		Nach dem Ereignis
Phasen	Planung	Ticketkauf	Anreise & Orientierung	Einstieg in das Ereignis	Erkundung und Interaktion	Soziale Interaktion & Reflektion	Soziale Interaktion & Reflektion
Handlungen der Besucher*innen	Informiert sich über: Öffnungszeiten, Ticketpreise, Anreiseinfos, Überblick über das Angebot, barrierefreie Zugänge	Kauft Ticket	Anreise mit ÖV Anreise mit dem Auto Anreise mit dem Velo	Ticketkauf vor Ort Download des Audioguide über QR-Code Einführung in die interaktive Ausstellung	Gang durch die Interaktive Ausstellung Gibt Microfeedback in der Anwendung	Besuch des Selbstbedienungskiosk für einen Kaffee	Erzählt Bekannten, Freund*innen und Familie über die Erfahrung
Berührungspunkte mit den Veranstalter*innen/ dem Ereignis	Website, Social Media, Flyer	Website	Ausschilderung Website	Ansprechperson am Eingang	Interaktiver Tablet PC	Kiosk auf der Terasse	
Emotionen der Besucher*innen	Neugier, Vorfreude			Unsicherheit bezüglich der Nutzung der Anwendung	Angetan von der interessanten Erfahrung Leicht erschöpft	Mitteilungsbedürftig bezüglich des Ergebnisses Erfreut über die Aussicht	
Chancen (Optimierungspotential)	Künstler*in XY bietet das Potential für Berichte in der überregionalen Presse > Medienmitteilung und Interview auf Youtube/ TikTok Zusätzliche Infos über Parkmöglichkeiten, deutlicher Hinweis auf der Website bezüglich mangelnder Barrierefreiheit	Günstige Familientickets	Ausschilderung in der Gemeinde: Jeweils ein Poster am Bahnhof und an der Kreuzung nach der Kirche.	Kurzes Einführungs-video, welches die Nutzung erklärt	Gewinnungsschein für einen Kaffee im Selbstbedienungskiosk > Möglichkeit für weiteres Microfeedback	Flyer am Kiosk mit der Möglichkeit für weiteres Microfeedback	

Fiktive Besucherreise für die Nutzung eines Audioguides in einem kleinen Museum.

10. Ressourcenabwägung und Machbarkeit

Dieses Arbeitsblatt soll dabei helfen, Potenziale und Grenzen der favorisierten Ideen frühzeitig zu erkennen und passende Strategien zu entwickeln, um Problemen und Herausforderungen proaktiv begegnen zu können. Die sorgfältige Auseinandersetzung mit diesen drei Ressourcenkategorien bildet die Grundlage für eine realistische Einschätzung der Machbarkeit und Nachhaltigkeit eines Projekts.

Aufwand: Ca. 2 Std. aufwärts.

Vorarbeiten:

Die Ressourcenabwägung basiert idealerweise auf einigen der vorherigen Arbeitsblätter (zum Beispiel Nr. 8 Storyboard und/oder Nr. 9 Besucherreise)

Reflexionsfragen zu den finanziellen Ressourcen

- Welche direkten und indirekten Kosten entstehen in den verschiedenen Projektphasen?
- Welche internen Budgets können für das Projekt genutzt werden?
- Welche Fördermittel, Sponsoren, Partnerschaften oder Modelle (beispielsweise Crowdfunding) könnten zur Finanzierung beitragen?
- Wo lässt sich durch Kooperationen oder geteilte Ressourcen sparen?
- Wie können unerwartete Kosten aufgefangen werden?
- Welche Ausgaben sind unverzichtbar, welche können angepasst oder reduziert werden?

Reflexionsfragen zu den technologischen Ressourcen

- Welche technische Infrastruktur ist für das Projekt erforderlich?
- Welche Infrastruktur müsste neu aufgebaut werden?
- Gibt es Partnerinstitutionen mit zugänglicher technischer Infrastruktur?
- Wie lässt sich die Nachhaltigkeit der technischen Infrastruktur sichern, so dass sie möglichst lang und vielseitig genutzt werden kann?

Reflexionsfragen zu den personellen Ressourcen

- Welche Kompetenzen sind für das Projekt erforderlich?
- Welche dieser Kompetenzen sind im eigenen Team vorhanden?
- Welche Expertise muss extern hinzugezogen werden (befreundete Institutionen, Dienstleister etc.)?
- Welche nicht-finanziellen Anreize gibt es für potenzielle Mitwirkende?
- Wie lassen sich Freiwillige oder Community-Mitglieder einbinden?
- Welche Mitarbeitenden könnten sich intern weiterqualifizieren?

Einsatz von KI

Die Grundlagen dieses Arbeitsblattes müssen von dir und falls vorhanden, von deinem Team kommen. Eventuell kannst du dich bei den Reflexionsfragen zu den technologischen Ressourcen von der KI beraten lassen.

11. Moodboards

Ein Moodboard ist eine visuelle Collage, welche zu Beginn eines kreativen Prozesses entwickelt wird, um einen Eindruck der Stimmung und Atmosphäre zu vermitteln, die man erzielen möchte. Dadurch inspirieren Moodboards den kreativen Prozess und liefern gleichzeitig mit den drei Ressourcenkategorien (Arbeitsblatt 10) die Grundlage für eine realistische Einschätzung der Machbarkeit und Nachhaltigkeit eines Projekts.

Aufwand: 3–4 Std. aufwärts, 30 Min. aufwärts mit KI



Bild erstellt mit ChatGPT. Gefragt wurde nach einem Moodboard zu einem Theaterstück über das Leben von Gastarbeiter*innen in der Schweiz, in den 1960iger Jahren.

Was ist ein Moodboard?

Moodboards werden zum Beispiel im Film eingesetzt, im Theater oder bei der Entwicklung von Werbekampagnen. Teil eines solchen Moodboards können Farbpaletten sein, Bilder von Menschen, Räumen und Landschaften, welche die Stimmung ausdrücken, die im Projekt evoziert werden soll. Auch Typographie, Objekte, Materialien, Farben, die im Zusammenhang mit dem Thema oder der Epoche stehen, können hier vordefiniert werden.

Einsatz von KI

Bei der Erstellung von Moodboards können KI-getriebene Bildgeneratoren sehr gute Unterstützung leisten. Hierzu ist es hilfreich, genau zu beschreiben, was dort zu sehen sein soll, beispielsweise was für Personen und wie diese aussehen sollen aber auch Orte, Umgebungen und die Zeit/Epoche in der die Personen leben, usw. Je detaillierter du diese Beschreibung machst, desto besser. Du kannst auch, auf Basis der Projektbeschreibung, die KI bitten, eine Anforderung für die Entwicklung eines Moodboards zu definieren und auf Basis dieser Beschreibung wiederum die KI ein Moodboard erstellen lassen.

12. Experience Prototyping

Komplexe Abläufe mit räumlicher und zeitlicher Dimension können mit Hilfe von Papier- und Karton-prototypen und einem Ablauf von Einzelbildern oder einem Film simuliert werden. Man spricht hier von Experience Prototypes, Prototypen also, die das Gesamterlebnis darstellen sollen.

Aufwand: Ca. 4 Std. aufwärts für die Entwicklung des Prototypen. Hinzu kommt der Aufwand für das Testen



Ausschnitte aus einem Experience Prototypen des Designers Isaac Ross. Der Prototyp ist eine Diaschau mit Voiceover, die mit einfachen Mitteln eine komplexe digitale Dienstleistung nacherzählt. Stand Herbst 2025 ist das Video hier zu sehen: <https://vimeo.com/20273135>. Zum Betrachten bedarf es eines kostenlosen Vimeo-Kontos.

Was ist ein Experience Prototyp?

In Experience-Prototypen werden Prozessabläufe oder ganze Dienstleistungen einfach aber verständlich dargestellt. Dies kann zum Beispiel in Form eines Filmes oder einer Diaschau umgesetzt werden. Es ist eine Erweiterung des Storyboards (Arbeitsblatt 8). In der Diaschau, der einfachsten Form, werden einzelne Schritte mit Fotos dargestellt und textlich erklärt. Nutzeroberflächen werden mit einfachen Skizzen simuliert. Diese anschaulichen Prototypen dienen als Grundlage für Gespräche mit Zielgruppen, Entscheider*innen, Entwickler*innen und anderen Beteiligten.

Für das Erstellen einer Diaschau gibt es einige einfache und zum Teil kostenlose Tools im Internet. Willst du das Ganze als Film erstellen, dann reicht in der Regel die Qualität eines Smartphone Videos. Möchtest du den Film zurechtschneiden, kannst du dies ebenfalls mit günstiger oder kostenloser Standardsoftware erledigen.

Bei der Erstellung des Prototyps empfiehlt es sich, auf die Projektbeschreibung, ein Storyboard oder eine Besuchsreise zurückzugreifen (Arbeitsblätter Nr. 5, 8 und 9).

Testen mit dem Experience Prototypen

Bereits bei der Erstellung des Prototyps zeigen sich mögliche kritische Stellen in der Interaktion. Der fertige Prototyp dient als Grundlage für Gespräche mit zukünftigen Nutzer*innen oder auch Fachpersonen aus der Technik, welche für die

Umsetzung zuständig sind. Statt in Einzelgesprächen, kann man den Prototypen auch in kleinen Gruppen gemeinsam anschauen und diskutieren.

Einsatz von KI

KI kann bei der Beschreibung der Einzelschritte für den Prototypen sehr hilfreich sein. Einen Experience Prototypen jedoch in einem Schritt als konsistente Diaschau oder Film mit Hilfe von KI zu erstellen, dürfte sich nach dem heutigen Stand (Herbst 2025) als nicht so einfach herausstellen. Deswegen schlagen wir einen Ablauf vor, bei dem KI jede einzelne Stufe unterstützen kann:

1. Das fertige Konzept wird in klare Einzelschritte zerteilt.
2. Für jeden Schritt wird ein Bild oder ein Video und dazugehöriger Text erstellt.
3. Der Text wird über Text-zu-Sprache ausgegeben.
4. Bilder und Audio werden zu einem Film oder einer Diaschau zusammengebaut.

Dabei können Anwendungen wie NotebookLM – hilft bei der Strukturierung und Zusammenfassung von Notizen und Texten – oder HeyGen – eine Software zur Erstellung von Videos – hilfreich sein.

13. Zeitplanung, Umsetzung und Qualitätssicherung

Dieses Arbeitsblatt soll dabei helfen, eine möglichst reibungslose Umsetzung der Ideen zu gewährleisten und sicher zu stellen, dass das Projekt nicht nur aus Sicht der Entwickler*innen, sondern auch aus Perspektive der Nutzer*innen bereit für den Einsatz ist.

Aufwand: Ca. 2 Std. aufwärts

Reflexionsfragen zum Prototyping

- Welche Aspekte des Projekts sind für das Nutzungserlebnis besonders kritisch und sollten prototypisch getestet werden?
- Welche Form von Prototyp eignet sich am besten dafür? Reicht ein Storyboard (Arbeitsblatt 8) oder eine Publikumsreise (Arbeitsblatt 9) bereits aus, um mögliche Schwachstellen zu entdecken oder braucht es einen interaktiven Prototypen (Experience Prototype)?
- Wer sollte in die Testphase der Prototypen eingebunden werden (z. B. Zielgruppen, interne Personen)?
- Reflexionsfragen zur Zeitplanung
- Welche Hauptetappen und Meilensteine umfasst der Projektverlauf?
- Wie lange dauert jede Phase des Projekts realistisch unter Berücksichtigung der Ressourcen?
- Wer ist für die Steuerung und das Zeitmanagement des Projekts verantwortlich?
- Welche Risiken könnten den Zeitplan gefährden, und wie kann man ihnen begegnen?
- Sind alle Inhalte aktuell, korrekt und in einer angemessenen Sprache formuliert?
- Wurde die Barrierearmut des Angebots überprüft und optimiert?
- Sind alle datenschutzrechtlichen Anforderungen erfüllt, wie beispielsweise Schweizer Datenschutzgesetz (DSG) und Datenschutzverordnung (DSV)?
- Wurde die Kommunikationsstrategie für den Launch festgelegt und abgestimmt?
- Gibt es begleitende Materialien, um das Angebot für das Publikum verständlich und attraktiv zu machen (Anleitungen, Videos etc.)?
- Wie wird der Launch intern begleitet (beispielsweise durch Schulungen für Mitarbeiter*innen)?
- Ist ein Monitoring-Konzept entwickelt, um nach dem Launch Feedback und Nutzungsdaten zu sammeln?
- Gibt es einen Plan für schnelle Reaktionen auf unerwartete technische oder inhaltliche Probleme nach dem Launch?

Checkliste für die Finalisierung und Qualitätssicherung

- Wurden alle technischen Funktionen abschließend getestet, und funktionieren sie unter realen Bedingungen stabil?
- Entspricht das Nutzungserlebnis den Erwartungen der Zielgruppen?

Einsatz von KI

Die meisten dieser Punkte sollten unbedingt von der Person oder den Personen beantwortet werden, die für die Entwicklung verantwortlich sind. Zu den Reflexionsfragen zum Prototyping und zur Zeitplanung kann man sich Vorschläge von einer KI machen lassen, sollte diese aber unbedingt kritisch überprüfen.

14. Entwicklung eines Evaluationskonzeptes

Dieses Arbeitsblatt dient dazu, ein Evaluationskonzept zu entwickeln, das dabei hilft, gemachte Erfahrungen auszuwerten und Erkenntnisse daraus nachhaltig in einer Organisation zu verankern, damit man jeden Fehler nur einmal machen muss. Die Evaluation sollte sich an Projektzielen orientieren, die aus der Ideenentwicklung (s. Arbeitsblätter 6–7) hervorgegangen sind. Auch wenn eine abschliessende Evaluation erst gegen Projektende erfolgen kann, empfehlen wir, sie schon frühzeitig mitzudenken. In den Arbeitsblättern 15 und 16 folgen einige konkrete Vorschläge zum Einholen und Sammeln von Feedback, die in das Evaluationskonzept einbezogen werden können.

Aufwand: Ca. 1 Std. aufwärts

Reflexionsfragen zur Messung und Sammlung von Rückmeldungen

- Wann, wo und wie werden Daten für die Evaluation erhoben (beispielsweise bei Veranstaltungen, durch nachträgliche Umfragen etc.)?
- Wer ist verantwortlich für das Sammeln und Auswerten der Rückmeldungen?
- Wie und wo werden Rückmeldungen aus verschiedenen Kanälen zusammengeführt?
- Wie lässt sich der Aufwand für die Evaluation pragmatisch im Verhältnis zum Projektumfang gestalten?

Reflexionsfragen zu den Erfolgskriterien

- Welche Wirkung hatte das Projekt bei den Zielgruppen? Wurden die gesetzten Ziele erreicht? Wenn nein, warum nicht?
- Anhand welcher spezifischen Kennzahlen (etwa Reichweite, Teilnehmer*innenzahl) kann die Wirkung nachvollzogen werden?
- Wie kann die Wirkung auch qualitativ erfasst werden (beispielsweise Gespräche, Gästebuch, Social Media-Kommentare etc.)?
- Die Rückmeldungen welcher Stakeholder*innen (beispielsweise Publikum, Förderer, Partner*innen, Kulturpolitik) sollen gesammelt und ausgewertet werden?
- Wurden neue Zielgruppen erreicht oder bestehende gestärkt?
- Welche Schlussfolgerungen können aus der Evaluation für zukünftige Projekte gezogen werden?

Einsatz von KI

Die meisten dieser Punkte sollten unbedingt von der Person oder den Personen beantwortet werden, die für die Evaluation verantwortlich sind. Es kann jedoch sinnvoll sein, sich zu einigen der Fragen wie z. B. dem «wann, wie und wo» der Datenerhebung oder zu den Kennzahlen durch die KI-Vorschläge erstellen zu lassen, die jedoch unbedingt kritisch überprüft werden sollten.

Bei der Datenstrukturierung und Analyse kann die KI wiederum sehr hilfreich sein (Siehe hierzu auch das Arbeitsblatt Nr. 16).

15. Feedbackkanäle einrichten

Es lohnt sich, Feedback-Kanäle schon frühzeitig bei der Projektentwicklung mitzudenken. Dabei können entsprechende Rückmeldungen als Teil des Projekts abgefragt werden oder hinterher erfolgen.

Aufwand: Sehr stark abhängig von den einzelnen Kanälen.

Evaluation eines Projekts: Weniger ist mehr

Klassische Evaluationsmethoden, wie Interviews mit Einzelpersonen, Diskussionen in Fokusgruppen, Besucher*innenbeobachtungen oder auch Onlineumfragen über Mailinglisten oder Social Media sind sehr hilfreich bei der Bewertung von Projekten. Die allerwenigsten Menschen jedoch lassen sich gerne auf langwierige Befragungen ein, ganz abgesehen davon, dass in vielen Institutionen die Ressourcen für solche aufwändigen Recherchen fehlen. Insofern empfehlen wir, sich auf Microfeedbacks zu beschränken.

Was sind Microfeedbacks?

Microfeedbacks sind kürzeste Rückmeldungen auf knappe gezielte Fragen, zum Beispiel:

- Was hat mir am besten gefallen? > Auswahl von mehreren Aspekten des Projektes und ein Freifeld zur Eingabe
- Was hat mir nicht so gefallen? > Auswahl von mehreren Aspekten des Projektes und ein Freifeld zur Eingabe)
- Würdest du dieses Projekt weiterempfehlen? > Ja/Nein/vielleicht

Wie lassen sich Microfeedbacks einholen?

Die Möglichkeiten Microfeedbacks zu sammeln sind vielfältig. Hier ein paar Vorschläge:

- Als Teil des Kulturerlebnisses selbst, vor allem bei interaktiven digitalen Projekten in denen kurze Umfragen als Teil der Interaktion eingebaut werden können.
- Seiten im Gästebuch für das Microfeedback reservieren.
- Ein Abreissblock mit vorgedruckten Fragen und eine Pinnwand.
- Punktuelle persönliche Abfrage beim Publikum an Tagen mit guter Besuchsauslastung.

Es empfiehlt sich, die Rückmeldungen mit ein paar anonymen Eckdaten zu unterstützen, soweit dies möglich ist, zum Beispiel Datum, Ort/Medium der Rückmeldung, eventuell auch ungefähres Alter und Geschlecht.

Einsatz von KI

Eine KI kann unterstützend bei der Formulierung von gut verständlichen Feedbackfragen oder möglichen Antworten eingesetzt werden.

16. Rückmeldungen sammeln auf Whiteboards

Viele wertvolle Hinweise zu Projekten laufen nicht über die dafür vorgesehenen Feedback-Kanäle. Mit Hilfe analoger oder digitaler Whiteboards können punktuelle und spontane Rückmeldungen zu jeder Zeit ohne grossen Aufwand gesammelt und später strukturiert werden.

Aufwand: Integration in die tägliche Arbeit ohne grossen zusätzlichen Aufwand.

Rückmeldungen über ein Projekt können auf vielen Wegen zu einer Institution gelangen, was es schwierig macht, sie zu sammeln: Sie können per E-Mail erfolgen, über persönlichen Kontakt des Personals während einer Veranstaltung, Berichte in den klassischen Medien oder in den sozialen Medien handeln.

Eine Möglichkeit all diese Rückmeldungen erst einmal unstrukturiert zu sammeln ist, dass man in der Institution an leicht zugänglicher Stelle ein Whiteboard anbringt, an dem die Mitarbeiter*innen Rückmeldungen mit Hilfe von Ausdrucken und Post-its sammeln. Alternativ oder zusätzlich kann man auch ein digitales Whiteboard wie Miro oder Mural benutzen.

Wichtig dabei ist jedoch, dass diese Rückmeldungen wo immer möglich mit ein paar Eckdaten versehen werden: Datum, Ort/Medium der Rückmeldung, wenn relevant auch Geschlecht der Person und ungefähres Alter, vorausgesetzt, diese Daten sind verfügbar und relevant. Das Personal sollte entsprechend in der Nutzung dieser Werkzeuge geschult und wiederholt daran erinnert werden.

Für die Auswertung der Rückmeldungen können die digitalen und analogen Post-its thematisch strukturiert und die Inhalte zusammengefasst werden.

Diese Vorgehensweise entspricht sicher nicht den Lehrbüchern empirischer Markt- oder Sozialforschung und doch kann solch eine Sammlung von Eindrücken, Anekdoten und Fragen wichtige Hinweise zur Entwicklung, Weiterentwicklung und Auswertung eines Projektes liefern.

Einsatz von KI

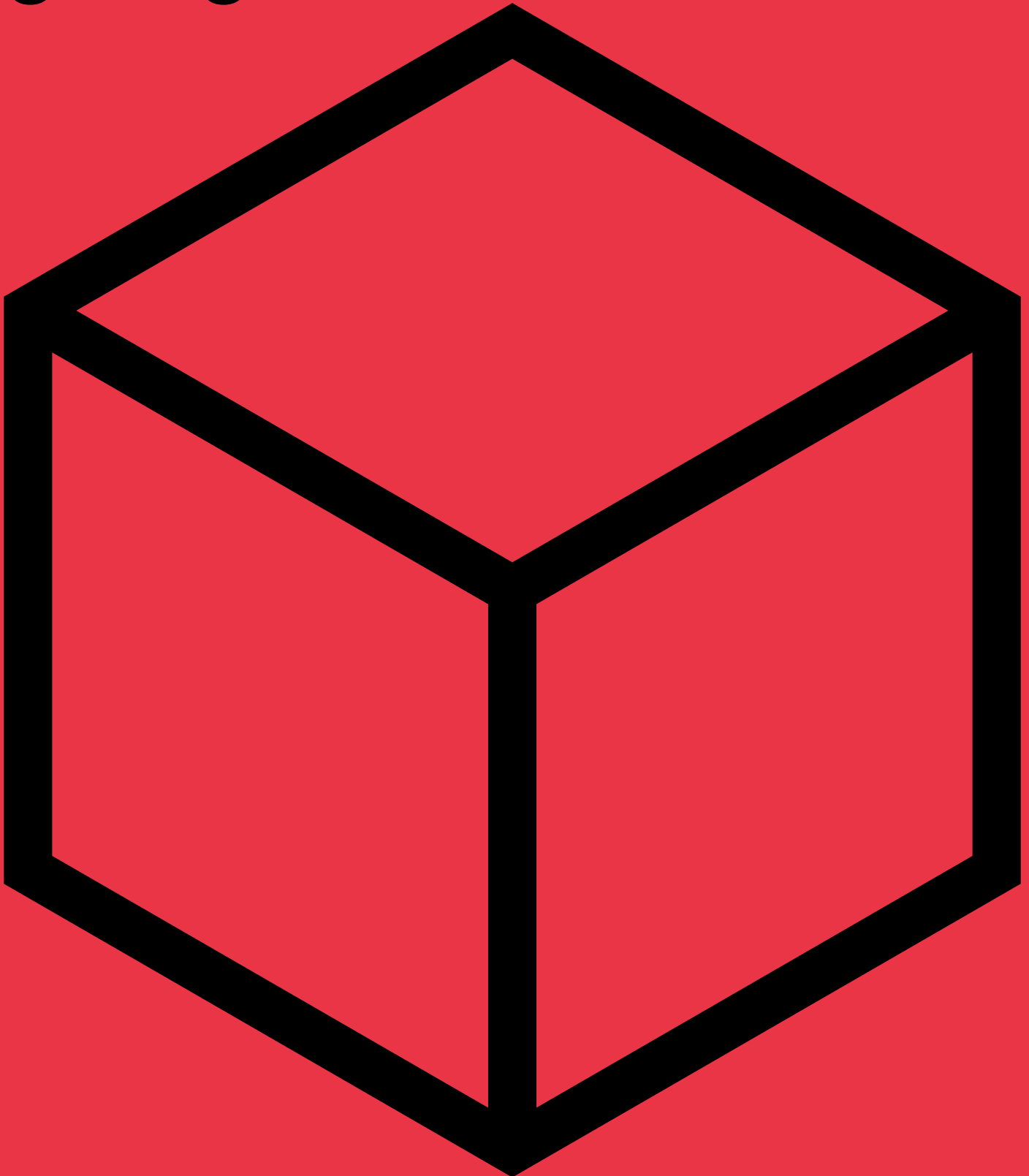
Die KI lässt sich nutzen, indem man die gesammelten Daten eingibt und gezielte Fragen zur Strukturierung und Analyse der Rückmeldungen stellt. Auch hier gilt es wieder, die Antworten der KI kritisch zu hinterfragen.



Hinweise und Rückmeldungen zu einem Projekt können zuerst einmal unstrukturiert auf einem analogen oder digitalen Whiteboard gesammelt werden.

Abbildung: generiert mit Midjourney

Fallbeispiele: Wie digitale Transformation gelingen kann



Fallbeispiele: Wie digitale Transformation gelingen kann

Im Folgenden findest du Fallbeispiele, die zeigen, wie Aargauer Kultureinrichtungen digitale Projekte umgesetzt haben. Wir haben jedes Fallbeispiel so erstellt, dass es exemplarisch jeweils ein spezifisches Element des Leitfadens vertieft. Das hat didaktische Gründe und bedeutet nicht, dass die jeweiligen Einrichtungen andere Aspekte als weniger wichtig erachtet oder weniger intensiv bearbeitet hätten. Wichtig ist auch zu beachten, dass Beispiele zwar inspirativ sein können, sich aber nicht einfach kopieren lassen oder als Blaupause dienen können. Jedes Projekt hat seine eigenen, individuellen Rahmenbedingungen, die stets ganzheitlich reflektiert und berücksichtigt werden sollten.

Stadtmuseum Brugg: lebendige Stadtgeschichte

Das Beispiel des Stadtmuseum von Brugg veranschaulicht sehr eindrücklich den Effectuation-Ansatz (siehe S. 11f.) in Bezug auf die digitale Transformation in KMK. Das kleine Museum hat einen Ausstellungsraum für seine Dauerausstellung zur Stadtgeschichte, aber aufgrund der beengten Verhältnisse keinen für Wechselausstellungen. Also überlegte das Museum, wie es das Angebot erweitern könnte, um zusätzlichen Anreiz für einen Besuch zu schaffen und neues Publikum zu erreichen. Denn an interessanten Inhalten mangelt es nicht: das Archiv beherbergt zum Beispiel eine umfangreiche Sammlung an Fotografien zur Stadtgeschichte.



Das Stadtmuseum Brugg nutzt seinen Eingangsbereich geschickt für thematische Wechselausstellungen, indem Bilder aus einem Archiv im Eingangsbereich projiziert werden. Hier zum Beispiel Bilder aus der Ausstellung «Kaufrausch» zu Schaufensterdekorationen des lokalen Kaufhauses aus den 1960er Jahren.
Abbildungen: Stadtmuseum Brugg

Die Lösung war so einfach wie effektiv. Das Museum richtete Dank einer Anstossfinanzierung durch das Projekt DigiCulture Wechselausstellungen ein, indem es die Fotografien digitalisierte und über einen Beamer an die Wand im Foyer projizierte. Die Ausstellung «hoch hinaus» zum Beispiel zeigte eine Reportage aus der Frühzeit der ersten grossen Wohnblocks in den 1970er Jahren. «Kaufrausch» dokumentierte die Schaufenster des lokalen Kaufhauses in den 1960er und frühen 1970er Jahren. In die Begleitveranstaltungen wurden Bewohner*innen des Wohnblocks und ehemalige Mitarbeiter*innen des Kaufhauses eingebunden, worüber neue Besucherguppen erreicht werden konnten.

Digitalisierung ist nicht immer das spektakuläre Projekt, bei dem neueste digitale Technik zum Einsatz kommt. Eine gute Idee, gute Vernetzung mit externen Anspruchsgruppen und die Nutzung einfacher Mittel können auch bei stark begrenzten Ressourcen grosse Wirkung erzielen.

Museum Langmatt:

«Geisterhaus Langmatt» (5.5 – 10.12. 2023) – Eine unsichtbare Ausstellung als Spiegel institutioneller Identität

Das Projekt Geisterhaus Langmatt veranschaulicht eindrucksvoll, wie stark die Identität eines Museums die Entwicklung innovativer Angebote prägen kann. Die ehemalige Villa der Stifterfamilie wird zur Bühne für ein unsichtbares Ausstellungserlebnis: Per Tablet-PC und Funksender-Technologie hört das Publikum die «Geisterstimmen» früherer Bewohner*innen, Gäste und Angestellter – und taucht dabei tief in die Geschichte des Hauses ein. Persönliche Konflikte und familiäre Dynamiken verbinden sich mit zeitgemässer Technologie und einem spielerisch-humorvollen Zugang.



In den wunderschönen Räumlichkeiten des Museums Langmatt – hier die Bibliothek – konnte das Publikum mit Hilfe eines Tablet-PCs und eines Kopfhörers in Kontakt mit den «Geistern» des Hauses treten.

Abbildung: Museum Langmatt, Baden

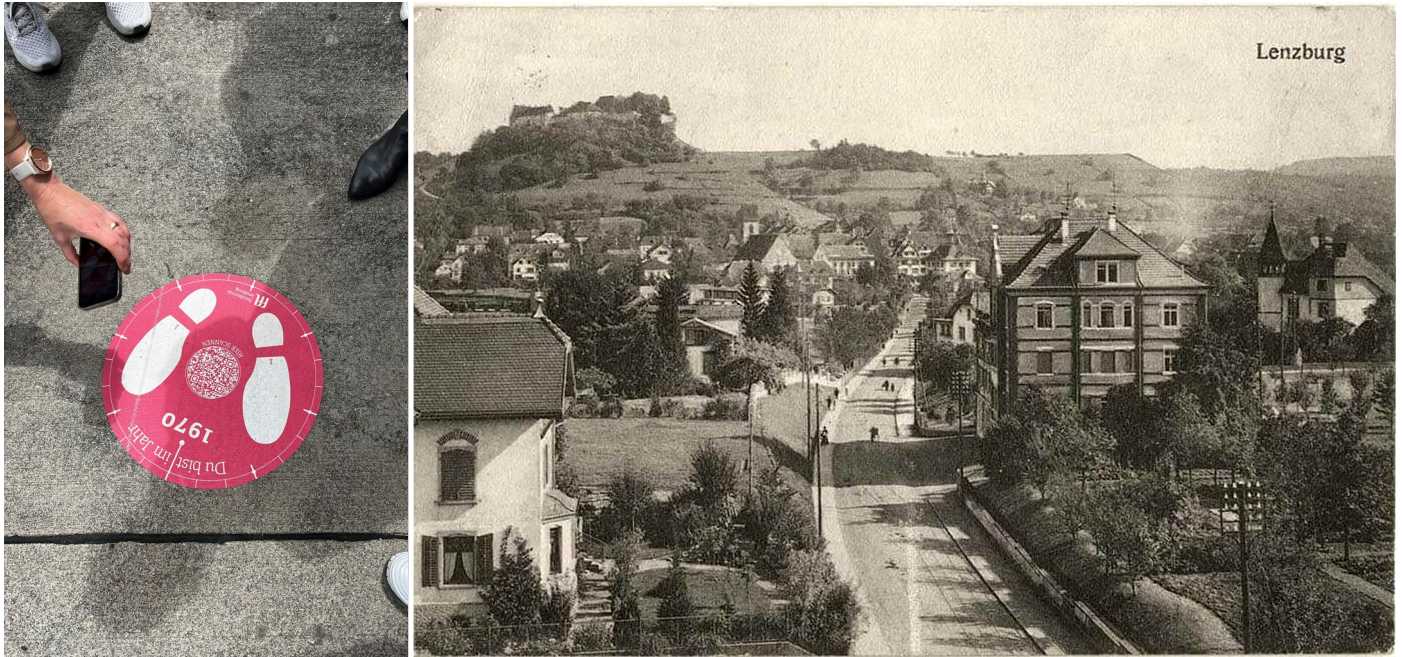
Zentrale Werte und Ressourcen des Museums – wie das historische Gebäude, die bedeutende Sammlung und das engagierte, interdisziplinäre Team – wurden gezielt in das Projekt eingebunden. Die Inhalte entstanden intern, die technische Umsetzung erfolgte in Kooperation mit externen Partner*innen.

Ein besonders wichtiger Aspekt ist dem Museum die Öffnung zur Gesellschaft. Deshalb wurde das Projekt partizipativ angelegt: In zwei öffentlichen Workshops brachte das Publikum eigene Ideen ein und begleitete den Entwicklungsprozess aktiv mit.

Geisterhaus Langmatt zeigt beispielhaft, wie digitale Formate auf Grundlage einer klar reflektierten Identität entwickelt werden und in diese eingebettet werden können. Das Projekt spricht durch seinen innovativen Ansatz neue Zielgruppen an, gleichzeitig werden auch die Stammgäste mit dem Angebot adressiert.

Fotofestival Lenzburg: «Synthese in der Zeit» (23.05. – 23.06.2024) – Die Stadt als Erzählraum

Das Fotofestival Lenzburg zeigt exemplarisch, wie ein digitales Projekt vom bestehenden Angebot und vom Erzählraum her gedacht werden kann: Ausgangspunkt für das Projekt «Synthese in der Zeit» war das umfangreiche Archiv historischer Fotografien der Stadt, das im Rahmen des Festivals für ein breiteres Publikum als Augmented Reality zugänglich gemacht wurde: An 49 GPS-genau verteilten Punkten in der Stadt wurden Bodenmarkierungen angebracht, die den exakten Blickwinkel der historischen Aufnahmen zeigen und per QR-Code den Zugang zu den jeweiligen Fotografien ermöglichen. Besucher*innen konnten so in die Vergangenheit der Stadt eintauchen und deren Veränderung über die Zeit hinweg nachvollziehen.



Zu einer Reise in die Vergangenheit wurde das Publikum des Fotofestivals Lenzburg 2024 eingeladen. An 49 Punkten in der Stadt konnte man mittels QR-Code Archivbilder mit dem Smartphone im genauen Blickwinkel auf die aktuelle Stadtansicht projizieren.

Abbildung links: Fotofestival Lenzburg

Abbildung rechts: © Stiftung Museum Burghalde Lenzburg

So wurde die Stadt zum erweiterten Erzähl- und Ausstellungsraum des Festivals und auf zugängliche Weise mit digitalen Inhalten verknüpft. Das Projekt verdeutlicht, wie sich bestehendes Material neu inszenieren lässt, um den Erzählraum zu erweitern und zugleich ein breites Publikum anzusprechen – über einen technisch niederschweligen, alltagsnahen Zugang zu den Inhalten. Durch die in der Stadt verteilten QR-Codes gelang es dem Festival ausserdem, die historischen Archivbilder in den öffentlichen Raum zu bringen und Neugier sowie Aufmerksamkeit auch bei jenen Menschen zu wecken, die bislang keinen Bezug zum Festival hatten.

Kurtheater Baden:

«Behind the Scenes» – Künstler*innen als «Held*innen» auch hinter der Bühne

Die Behind-the-Scenes-Serie des Kurtheaters Baden stellt junge Künstler*innen in den Mittelpunkt und richtet sich insbesondere an ein jüngeres Publikum. Ziel ist es, zu zeigen, was diese Künstler*innen antreibt und wie sie arbeiten – und auf diese Weise personenbezogen die Theaterarbeit zu vermitteln. Die Zielgruppe und die Persönlichkeiten der Künstler*innen bilden somit die inhaltliche Grundlage für die Kommunikationskampagne.



Im Rahmen der Kommunikationskampagne «Behind the Scenes» des Kurtheaters Baden auf Instagram wurden Künstler*innen interviewt und Einblicke in die Probenarbeit gegeben.

Abbildungen: Kurtheater Baden

Auf dieser Basis wurden verschiedene Ideen ausgearbeitet: Erste Konzeptskizzen reichten von aufwendigen Produktionen bis hin zu einfachen Handyvideos. In enger Abstimmung mit einer externen Beraterin wurde das Konzept geschärft – mit dem Ziel, ein authentisches, nahbares Format zu schaffen, das sich mit geringem technischem Aufwand umsetzen lässt. Erste Tests mit dem iPhone, unterschiedlichen Schnittprogrammen und grafischen Elementen halfen dabei, das Format weiter zu verfeinern. Am Ende stand die Idee, die Künstler*innen in kurzen, spontanen Interviewsituationen zu porträtieren – stets vor einer markanten, plakatierten Wand in der Garderobe als visuellem Erkennungszeichen.

Das Projekt zeigt exemplarisch, wie aus einer strukturierten Materialsammlung eine zielgenaue Konzeptentwicklung entstehen kann. Der Übergang von der Analyse zur Umsetzung verlief dabei fließend und pragmatisch – mit Raum für Experimente, Tests und Anpassungen.

Stadtmuseum Aarau:

«Geliebt, gelobt, gehypt» (27. 04.24 – 06.07.25) – Clevere Ressourcenplanung für ein innovatives Projekt

Wie die Herausforderung der Ressourcenabwägung gemeistert werden kann, zeigt das Projekt «Geliebt, gelobt, gehypt» des Stadtmuseums Aarau. Das Ziel war es, mit gegebenem Budget und gutem Netzwerk eine innovative, KI-basierte Vermittlungsform für die Ausstellung zu realisieren, die sich dem Thema Held*innen und Superkräfte widmete. Die Wahl, eine Künstliche Intelligenz als interaktiven Guide einzusetzen, war sowohl strategisch – als Teil der Digitalstrategie des Museums – als auch inhaltlich motiviert: Das Projekt sollte niedrigschwellig einen Zugang zu KI schaffen und den Besucher*innen ein individualisiertes Ausstellungserlebnis ermöglichen.



«Geliebt, gelobt, gehypt» im Stadtmuseum Aarau, vom 27. April 2024 bis 6. Juli 2025. Das Publikum wurde aufgefordert in den Dialog mit einer KI zu treten und somit den eigenen Superkräften auf die Spur zu kommen.
Abbildung: © Patrick Besch

Zentral für die Umsetzung war eine clevere Ressourcenplanung und die gezielte Auswahl von Kooperationspartnern. Das Museum setzte auf ein eingespieltes Team aus Externen, das sich bereits in früheren Projekten bewährt hatte: Das KI-Modell wurde in Kooperation mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) bereitgestellt, während die eigentliche Umsetzung – also das Training der KI, die Backend-Programmierung und das Storytelling – durch spezialisierte Fachkräfte aus dem bestehenden Netzwerk des Museums erfolgte. Dabei wurde bewusst auf eine kleine, agile Gruppe gesetzt, die sich durch grosses Vertrauen und klare Aufgabenteilung auszeichnete. Dieses Netzwerk ermöglichte es, innerhalb eines engen Zeitrahmens – fünf Monate von Förderzusage bis zur Eröffnung – das Projekt umzusetzen.

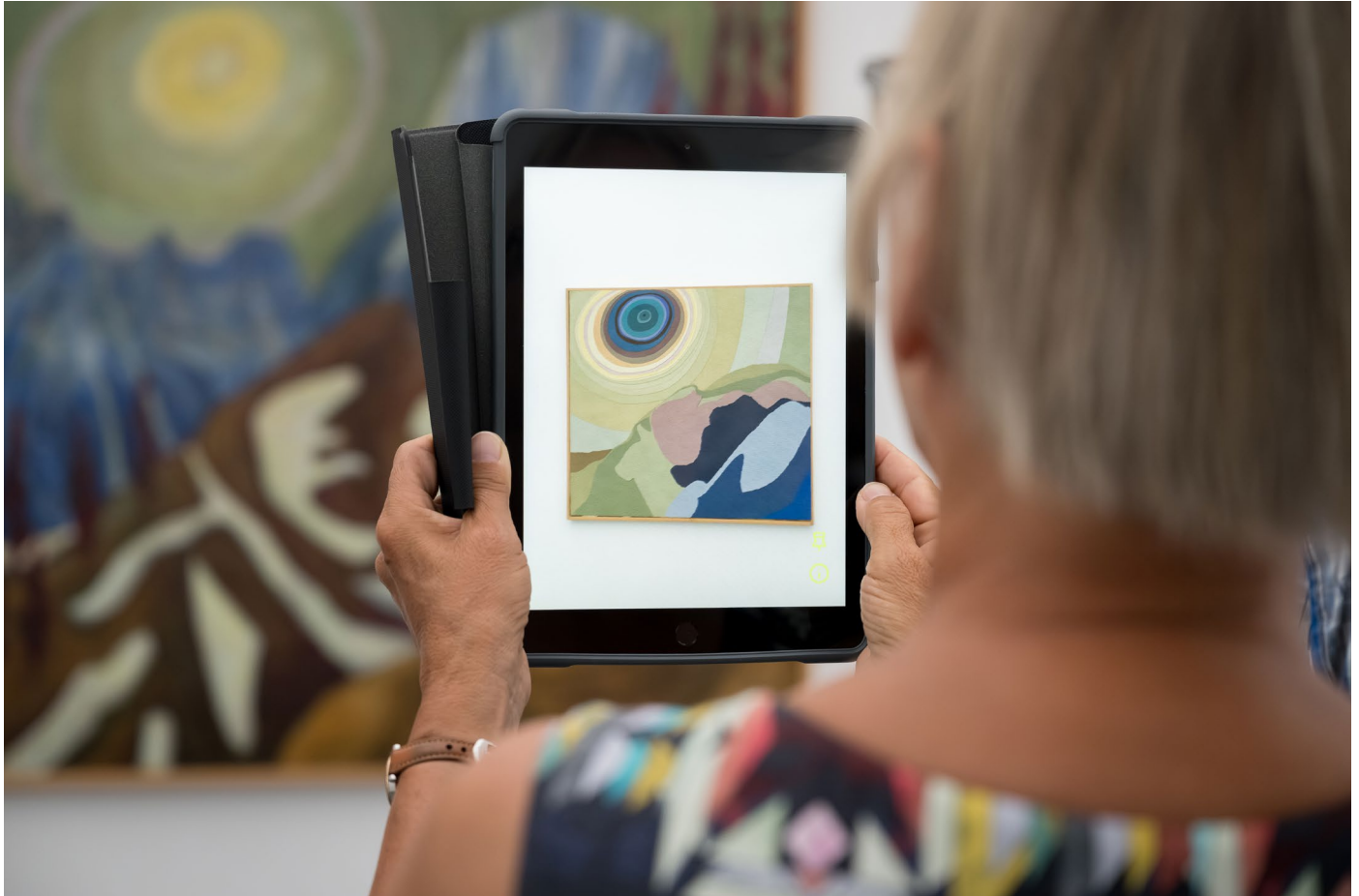
Die Ressourcenabwägung zeigte sich auch bei der technischen Umsetzung: Statt auf teure Eigenentwicklungen zu setzen, wurde auf bestehende Technologien wie GPT-Modelle zurückgegriffen, ergänzt durch individuelle Anpassungen, etwa ein Sprachmodell für Schweizerdeutsch. Auch beim Datenschutz und der Infrastruktur wurde mit Augenmass entschieden – so wurde möglichst viel lokal gehostet, während einzelne spezialisierte Dienste, etwa für die Bildbearbeitung, ausgelagert wurden.

Diese Fallstudie verdeutlicht, dass ambitionierte digitale Projekte auch unter Zeitdruck und mit gegebenen Mitteln gelingen können, wenn eigene Kompetenzen genutzt und externe Expertise gezielt eingebunden werden. Die Kombination aus strategischer Planung, bewährten Partnerschaften und pragmatischer Techniknutzung ermöglichte es dem Stadtmuseum Aarau, ein Vermittlungsangebot zu schaffen, das sowohl innovativ als auch alltagsnah war – und so das eigene Publikum ebenso wie Fachkreise überzeugte.

Aargauer Kunsthaus:

«Re-MIX» (30.8.–27.10.2024) – Schritt für Schritt zum Remix-Projekt

Das Remix-Projekt des Aargauer Kunsthauses zeigt, wie eine digitale Vermittlungsidee strukturiert und zielgerichtet umgesetzt wurde – von der Konzeption über Tests bis zur Ausstellung. Ziel war es, klassische Kunstwerke durch animierte Perspektiven zu erweitern. Dafür kooperierte das Haus mit dem Animationsfilmfestival Fantoche, das 20 Filmschaffende aus der Schweiz vermittelte.



Im Projekt «Re-MIX» des Aargauer Kunsthauses trafen Filme von renommierten Animationsfilmer*innen auf Kunstwerke der Sammlung. Das Projekt entstand in Kooperation mit dem Animationsfilmfestival Fantoche.

Abbildung: Ullmann.Photography

Die Umsetzung folgte einem vorab definierten Ablauf: Die Künstler*innen erhielten präzise Vorgaben (Länge, Bezug zum Jahresthema «Ressourcen», respektvolle Einbindung des Kunstwerks) und wurden in technische wie inhaltliche Anforderungen eingeführt. Während der Produktionsphase wurden sie eng betreut, um die technische Umsetzbarkeit und Qualität der Animationen sicherzustellen. Vor Ausstellungsbeginn erfolgte ein intensives Testing und Finetuning vor Ort: Animationen wurden direkt an den Kunstwerken mit der Augmented Reality-App Artverse getestet, Anpassungen an Timing, Platzierung und Nutzer*innenführung vorgenommen. Die App entstand in einer Kooperation des Aargauer Kunsthauses mit Studio Freisicht.

Begleitformate wie Workshops und Veranstaltungen erweiterten das Angebot, während eine digitale Umfrage zur Evaluation diente. Entscheidend für den Erfolg war die enge Abstimmung aller Beteiligten, regelmässiges Testen und das konsequente Finetuning bis zur Eröffnung. So wurde die Idee nicht nur technisch sauber realisiert, sondern als selbstverständlicher Teil in die Ausstellung integriert.

Stapferhaus Lenzburg:

«Natur. Und wir?» (30.10.22 – 30.06.24) – Digitale Vermittlung über den Ausstellungsbesuch hinaus

Der Naturkompass in der Ausstellung «Natur. Und wir?» im Stapferhaus Lenzburg zeigt, wie digitale Vermittlungstools zur Reflexion anregen, über die Ausstellung hinaus wirken und gleichzeitig wertvolle Rückschlüsse auf das Besuchserlebnis ermöglichen können.



Mittels des Naturkompass konnte das Publikum in der Ausstellung «Natur. Und wir?» im Stapferhaus Fragen zum eigenen Naturverständnis beantworten.
Abbildung: Stapferhaus/Anita Affentranger

Die Besucher*innen erhielten ein Tool mit einem auf RFID-Technologie basierenden Funksender, mit dem sie während des Ausstellungsbesuchs 20 Fragen zu ihrem Verhältnis zur Natur beantworten konnten. Die Antworten wurden in einem personalisierten Ausdruck zusammengefasst, der ihnen am Ende des Rundgangs überreicht wurde. Ziel war es, individuelle Ambivalenzen sichtbar zu machen und zur Auseinandersetzung mit komplexen Fragen anzuregen. Eine ergänzende Online-Plattform ermöglichte es, die Antworten zu vertiefen, mit anderen zu vergleichen und sich in eine gesellschaftliche Debatte einzuordnen. Mit über 37'000 Aufrufen zeigte sich ein hohes Interesse an weiterführender Auseinandersetzung.

Das Design erlaubte eine präzise quantitative Auswertung: 99% der Besucher*innen nutzten den Kompass und beantworteten im Durchschnitt 14 von 20 Fragen – ein deutlicher Hinweis auf das hohe Engagement des Publikums. Doch die Evaluation beschränkte sich nicht auf Zahlen: Sie lieferte zugleich qualitatives Feedback darüber, welche Themen besonders zum Nachdenken anregten. Bestimmte Fragestellungen – etwa zur moralischen Stellung des Menschen gegenüber anderen Lebewesen oder zur Priorisierung von Rettungseinsätzen – erwiesen sich als besonders diskussionsfördernd.

Der Naturkompass wirkte somit auf mehreren Ebenen: Er ermöglichte den Besucher*innen eine persönliche Reflexion, wirkte über den Ausstellungsbesuch hinaus, diente als Grundlage für vertiefte Diskussionen und verschaffte dem Stapferhaus zugleich ein Bild davon, welche Themen besonders zum Nachdenken anregten. Die digitale Vermittlung wurde so zu einem Instrument, das die Auseinandersetzung mit den Inhalten vertiefte und Rückschlüsse auf das Engagement des Publikums ermöglichte.

Anhang

Quellen

- Battelle, J. (2006). Packaged Goods Media vs. Conversational Media, Part One (Updated). https://battellemedia.com/archives/2006/12/packaged_goods_media_vs_conversational_media_part_one_updated (Abgerufen: 29.9.2025)
- Bundesamt für Statistik BFS. (2020). Die Kulturwirtschaft in der Schweiz. Kulturbetriebe und Kulturschaffende (Nos. 2055–2000; S. 40). Eidgenössisches Departement des Innern EDI.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Hrsg.). (2015). Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge University Press.
- Faschingbauer, M. (2013). Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln (2. Auflage). Schäffer-Poeschel.
- Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2016). Managing in a VUCA world. In Managing in a VUCA World. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Morf, F., Egger, C., Keller, M.-L., Kröpfl, C., Würsch, D., Pichard, N., & Lehembre, M. (2023). Die Digitalisierung in den Schweizer Kulturbetrieben: StatusQuo und Aussichten. L'oeil du Public (Suisse) & Concilio.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2005). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen (3. Auflage). Schäffer-Poeschel.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Visser, J., & Richardson, J. (2013). Digital Engagement in Culture, Heritage and the Arts (S. 67). <https://digitalengagementframework.com>

Weiterführende Literatur

- Forum für Kultur und Bildung (o.J.). Wissenssammlung kulturelle Bildung digital. <https://wissen.f-kub.org/> (Abgerufen: 29.9.2025)
- Holst, C. (2020). Kultur in Interaktion. Co-Creation im Kultursektor. In C. Holst (Hrsg.), Kultur in Interaktion. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27260-9>
- Holst, C. (2021). Digitale Kulturkommunikation. Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung. Springer Gabler.
- IDEO.org. The Field Guide to Human-Centered Design. <https://www.designkit.org/resources/1.html>
- Museum4punkt0 (2023). Impulse und Tools für die digitale Kulturvermittlung. www.museum-4punkt0.de/wp-content/uploads/2023/04/museum4punkt0_workbook_2023.pdf (abgerufen: 29.9.2025)
- Shirky, C. (2008). Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations. Penguin Books. <https://doi.org/10.3399/bjgp09x420437>
- Stalder, F. (2017). Kultur der Digitalität. Suhrkamp.
- Vogelsang, A., Kummeler, B., & Minder, B. (2016). Der digital erweiterte Erzählraum. Ein Leitfaden zum Einstieg ins Erzählen und Entwickeln von Online-Offline-Projekten im Museum. Hochschule Luzern.

Die Autoren

Christian Holst ist Studiengangskoordinator des Master Arts and Cultural Management (MACUMA) an der Leuphana Universität Lüneburg.

Prof. Dr. Axel Vogelsang ist Designforscher und leitet an der Hochschule Luzern – Design Film Kunst den Forschungsbereich Visuelles Erzählen

