

**Making Sense of Digitality: A Multi-Level Study of Managerial Challenges in the Digital Transformation
of Traditional Performing Arts Organisations**

**Digitalität als Deutungsfrage: Eine Mehrebenenanalyse zu Managementherausforderungen der
digitalen Transformation in traditionellen Organisationen der darstellenden Künste**

Von der Fakultät Management und Technologie
der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

- Dr. rer. pol. -

genehmigte Dissertation von

Christian Holst

geboren am 25.04.1977 in Hamburg

Eingereicht am: 11. September 2025

Mündliche Verteidigung (Disputation) am: 11. März 2026

Erstbetreuerin: Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Leuphana Universität Lüneburg

Erstgutachterin: Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Leuphana Universität Lüneburg

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Ursula Weisenfeld, Leuphana Universität Lüneburg

Drittgutachter: Prof. Dr. Martin Zierold, Hochschule für Musik und Theater, Hamburg

Die einzelnen Beiträge des kumulativen Dissertationsvorhabens sind wie folgt veröffentlicht:

- (1) Holst, C. (2024). Kulturpolitik und Digitalität. In Crückeberg, J., Heinicke, J., Kalbhenn, J., Landau-Donnelly, F., Lohbeck, K., Mohr, H. (eds.): Handbuch Kulturpolitik. Springer VS, Wiesbaden, S. 169-180. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34381-1_18-2
- (2) Holst, C., Bekmeier-Feuerhahn, S. (2025): Between institutional scaling and artistic probing. How traditional performing arts organizations navigate digital transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 38(8), pp. 234-253. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2025-0494>
- (3) Holst, C., Belinskaya, Y., & Kolokytha, O. (2025). Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater. *Cultural Trends*, pp. 1-22 (online first). <https://doi.org/10.1080/09548963.2025.2494632>

Veröffentlichung der kumulativen Dissertation inkl. des Rahmenpapiers unter dem Titel: Making Sense of Digitality. A Multi-Level Study of Managerial Challenges in the Digital Transformation of Traditional Performing Arts Organisations. Lüneburg. <https://doi.org/10.48548/pubdata-1768>

Veröffentlichungsjahr: 2026

Abstract (englisch)

This dissertation examines how digital transformation in the traditional performing arts is interpreted and shaped concerning questions of cultural management. Digital transformation is not conceived as a primarily technology-driven change, but as a multilayered process of sensemaking under conditions of ambiguity arising from competing demands and institutional self-conception. At the center is the question of how cultural managers, situated between artistic practice, technological innovation, and cultural policy mandates, can contribute to the development of new strategies and forms of action for digitally mediated artistic offerings.

The theoretical foundation of the dissertation is Weick's concept of sensemaking as an overarching perspective. This perspective makes it possible to understand digital transformation as a process of collective interpretation through which actors influence their environment, generate options for action, and establish new practices. In doing so, it moves beyond the dominant view in management studies that describes digital transformation primarily as a means of securing competitive advantage.

Methodologically, the dissertation is focused on qualitative-reconstructive approaches. At the same time, it draws on a range of methods – from a narrative review of the literature and an analysis of cultural policy discourses on digital transformation, to an interview study on the strategic orientations of classical theatres, and finally a mixed-methods analysis of digital co-creation in virtual spaces.

The three articles that make up this dissertation explore digital transformation at three different levels: the macro-level of cultural policy, the meso-level of organisational strategy development, and the micro-level of co-creative theatre formats that emerge through interaction between individuals. Taken together, they show that the challenge of cultural management in relation to digital transformation is not only technical and economic, but also cultural and symbolic, negotiated through meanings, values, and institutional goals.

The dissertation thus contributes to cultural management research by introducing the sensemaking perspective and sensitizing the field to the interpretive dimension of organisational action. At the

same time, it offers heuristic approaches for engaging productively with ambiguity and the challenges of digital transformation in practice.

Abstract (deutsch)

Die vorliegende Dissertation untersucht, wie digitale Transformation in den traditionellen darstellenden Künsten in Hinblick auf Fragen des Kulturmanagements interpretiert und gestaltet wird. Dabei wird digitale Transformation nicht als vorrangig technologiegetriebener Wandel begriffen, sondern als ein vielschichtiger Sinnbildungsprozess unter Bedingungen von Ambiguität, die sich aus verschiedenen Ansprüchen und institutionellem Selbstverständnis ergeben. Im Zentrum steht die Frage, wie Kulturmanager im Spannungsfeld zwischen künstlerischer Praxis, technologischer Innovation und kulturpolitischem Auftrag dazu beitragen können, neue Strategien und Handlungsformen für digital vermittelte künstlerische Angebote herauszubilden.

Theoretisch fußt die Arbeit auf Weicks Sensemaking-Konzept als übergreifender Perspektive. Diese erlaubt es, digitale Transformation als Prozess kollektiver Deutung zu verstehen, durch den Akteure ihre Umwelt beeinflussen, Handlungsoptionen generieren und neue Praktiken etablieren. Der Ansatz geht damit über die in den Managementstudien vorherrschende Sichtweise hinaus, digitale Transformation als strategische Sicherung von Wettbewerbsvorteilen zu beschreiben.

Methodisch ist die Dissertation schwerpunktmäßig qualitativ-rekonstruktiv ausgerichtet. Zugleich nutzt sie unterschiedliche Methoden – vom narrativen Literaturüberblick über den kulturpolitischen Diskurs zu digitaler Transformation über eine Interviewstudie zu strategischen Orientierungen klassischer Theater bis hin zu einer Mixed Methods-Analyse digitaler Ko-Kreation in virtuellen Räumen.

Die drei Artikel dieser Dissertation beleuchten digitale Transformation auf drei verschiedenen Ebenen: auf der Makroebene der Kulturpolitik, auf der Mesoebene organisationaler Strategieentwicklung und auf der Mikroebene ko-kreativer Theaterformate, die sich durch Interaktion von Individuen herausbilden. Gemeinsam zeigen sie, dass die Herausforderung des Kulturmanagements in Bezug auf die digitale Transformation im Kulturbereich nicht nur technisch und ökonomisch zu verstehen ist, sondern auch kulturell und symbolisch verhandelt wird – als Aushandlung von Bedeutungen, Werten und institutionellen Zielen.

Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zur Kulturmanagementforschung, indem sie die Sensemaking-Perspektive einführt und damit für die interpretative Dimension organisatorischen Handelns sensibilisiert. Zugleich bietet sie heuristische Ansätze, um mit Ambiguität und Herausforderungen der digitalen Transformation in der Praxis produktiv umzugehen.

Danksagung

Die vorliegende Dissertation hätte ich nicht ohne die fachliche, mentale und emotionale Unterstützung vieler Menschen realisieren können. Zuallererst möchte ich meiner Betreuerin Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn dafür danken, dass sie mich durch das Abenteuer der Promotion begleitet hat, mich unterstützt, beraten, herausgefordert, ermutigt und mir viel Freiraum gelassen hat, meinen thematischen und methodischen Präferenzen zu folgen. Ebenso danke ich Prof. Dr. Ursula Weisenfeld für ihr spontanes und unkompliziertes Einspringen als Gutachterin sowie Prof. Dr. Martin Zierold für seinen Rat und Unterstützung.

Danken möchte ich auch allen Personen, die mir fachliche, handwerkliche und organisatorische Ratschläge und Feedback sowie emotionale Unterstützung gegeben haben. Besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Prof. Dr. Martin Zimmer, der mich in der Anfangsphase ermutigt und unterstützt hat sowie Dr. Yulia Belinskaya und Dr. Olga Kolokytha als Ko-Autorinnen, letztgenannter auch als Mentorin und Beraterin über die Arbeit an unserem Paper hinaus. Besonderer Dank gilt auch Prof. Wolfgang Willaschek für seine geteilte Begeisterung für das Thema „Digitale Bühnen“ und die inspirierenden Gespräche darüber. Außerdem möchte ich meinen PhD-Kommilitonen und den Kollegen am Lehrstuhl von Sigrid Bekmeier-Feuerhahn für ihr wertvolles Feedback und ihre Unterstützung danken. Dies gilt insbesondere für Lea Jakob als Sparringspartnerin für alle Fragen und Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Promotionsprojekt und für Dr. Lennart Seitz, der jederzeit bereitwillig seine Erfahrungen teilte.

Des Weiteren gilt mein Dank allen Personen aus der Praxis, die ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Kontakte mit mir geteilt haben. Den Studierenden und Dozierenden des Master Arts and Cultural Management an der Professional School der Leuphana Universität danke ich für zahlreiche inspirierende Diskussionen zum Thema der digitalen Transformation im Kultursektor. Diese Diskussionen waren auch für die vorliegende Arbeit sehr wertvoll.

Last but not least bedanke ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden, namentlich bei Martin Scott, Julika Weinecker und Susanne Hesselbarth, für ihr Interesse, ihre Ermutigung und Begleitung.

Ganz besonders großer Dank geht an meine Frau Jacqueline Brockmann, meine Tochter Marie sowie an meine Eltern Ilse und Klaus Holst.

Hamburg, im März 2026

Christian Holst

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	xi
Tabellenverzeichnis	xii
Erklärung zur Nutzung von KI-Werkzeugen.....	xiii
I. Synopsis	1
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Rahmung: Management digitaler Transformation in den darstellenden Künsten .	4
2.1 Digitale Transformation als Technikprojekt und kulturelle Deutungs Aufgabe	5
2.2 Digitale Transformation in den darstellenden Künsten: Forschungsstand und Forschungslücke.....	7
2.3 Sensemaking: Eine neue Perspektive in der Kulturmanagementforschung.....	9
2.4 Methodische Orientierung: Rekonstruktion von Sensemaking.....	12
3 Überblick über die Artikel dieser Dissertation	13
3.1 Artikel 1: Kulturpolitik und Digitalität	16
3.2 Artikel 2: Between institutional scaling and artistic probing. How performing arts organizations navigate digital transformation	17
3.3 Artikel 3: Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater	18
3.4 Verwandte Publikationen, die nicht Teil dieser Dissertation sind	23
4 Abschließende Bemerkungen und Schlussfolgerungen	24
4.1 Theoretische Implikationen.....	25
4.2 Praktische Implikationen.....	27
4.3 Limitationen und zukünftige Forschungsperspektiven	28
5 Literatur	30
II. Artikel 1: Kulturpolitik und Digitalität	40
Abstract.....	41
1 Einleitung.....	42
2 Aktuelle „Baustellen“ einer Kulturpolitik der Digitalisierung	43

2.1 Verständigung	44
2.2 Verlässlichkeit.....	44
2.3 Verfügbarkeit	45
2.4 Vermögen	46
2.5 Vermittlung	46
2.6 Vernetzung	47
3 Herausforderungen einer Kulturpolitik der Digitalität	48
3.1 Neue Produktionsbedingungen gestalten	48
3.2 Neue Rezeptionsbedingungen gestalten.....	49
4 Zusammenfassung und Ausblick.....	54
Literatur	54
III. Artikel 2: Between institutional scaling and artistic probing: How traditional performing arts organizations navigate digital transformation.....	59
Abstract.....	60
1 Introduction	61
2 Theoretical framework	62
2.1 Theorising digital transformation in the performing arts	62
2.2 Sensemaking as a lens	64
3 Research design	66
3.1 Data collection.....	66
3.2 Data analysis	67
4 Findings	74
4.1 Initiating conditions.....	74
4.2 Resource allocation	75
4.3 Culture of interaction	77
4.4 Mode of dissemination	79
5 Towards a framework of digital transformation in PAOs	79

6 Conclusion	85
6.1 Theoretical contributions.....	85
6.2 Practical contributions.....	87
6.3 Limitations	88
References	89
IV. Artikel 3: Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater	97
Abstract.....	98
Introduction	99
Theoretical background	100
Perceptions of roles in digital collaborative practices.....	100
Enactment perspective as a theoretical lens	102
Research context and questions.....	103
Methodology.....	103
Data collection.....	103
Data analysis	104
Findings	107
Network analysis	107
Thematic analysis of tweets	114
Discussion.....	119
Theoretical implications.....	119
Practical implications	122
Limitations and future research.....	122
Conclusions	123
References	124

Abbildungsverzeichnis

III. Artikel 2: Between institutional scaling and artistic probing. How traditional performing arts organizations navigate digital transformation

Fig. III-I: Data structure 70

IV. Artikel 3: Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater

Fig. IV-I: #vorstellungsänderung network..... 107

Fig. IV-II: #wunschvorstellung network..... 108

Fig. IV-III: #gehörtvorgestellt network 108

Fig. IV-IV: #hopevorstellung network..... 109

Fig. IV-V: #vorstellungsänderung clusters 111

Fig. IV-VI: #wunschvorstellung clusters 111

Fig. IV-VII: #gehörtvorgestellt clusters..... 112

Fig. IV-VIII: #hopevorstellung clusters..... 112

Tabellenverzeichnis

I. Synopsis

Tab. I-1: Artikelübersicht.....	14
Tab. I-2: Tabellarische Zusammenfassung der Artikel dieser Dissertation.....	21-22

II. Artikel 1: Kulturpolitik und Digitalität

Tab. II-1: Factsheet zu Artikel 1	40
---	----

III. Artikel 2: Between institutional scaling and artistic probing. How traditional performing arts organizations navigate digital transformation

Tab. III-1: Factsheet zu Artikel 2.....	59
Tab. III-2: List of interviewees	69
Tab. III-3: Dimension, concepts, data.....	71-74
Tab. III-4: Strategic orientations as complements of sensemaking	80

IV. Artikel 3: Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater

Tab. IV-1: Factsheet zu Artikel 3.....	97
Tab. IV-2: Overview of Twittertheater events.....	104
Tab. IV-3: Roles and typical behaviour.....	114-116

Erklärung zur Nutzung von KI-Werkzeugen

Bei der Erstellung dieser Arbeit wurden generative KI-Tools in folgender Weise verwendet:

Arbeitsschritt	Tool	Verwendungsweise	Artikel/Abschnitt
Analyse	MAXQDA AI Assist	Auffinden von relevanten Textstellen im Material (dokumentiert in der MAXQDA-Projektdatei) Paraphrasierung von Interviewpassagen (dokumentiert in der MAXQDA-Projektdatei)	Artikel 2 und 3
Übersetzung ins Englische	ChatGPT 4o DeepL 25.1	Übersetzung von auf deutsch formulierten Abschnitten ins Englische	Artikel 2 und 3
Lektorat	ChatGPT 4o ChatGPT 5	Reformulierung zur Verringerung des Wordcounts oder zur inhaltlichen oder idiomatischen Präzisierung von Aussagen, Überprüfung der Verständlichkeit und Logik von Textabschnitten (ChatGPT als „Reviewer“)	Synopsis, Artikel 2 und 3
Plagiatscheck	PlagScan	Plagiatscheck zur Vermeidung von versehentlicher ungekennzeichneter Übernahme von Zitaten	Synopsis, Artikel 2 und 3
Grammatikprüfung	Grammarly 1.103 ChatGPT 5	Überprüfung von Grammatik und Ausdruck	Synopsis, Artikel 2 und 3

Alle AI-generierten Vorschläge wurden sorgfältig geprüft und ggf. angepasst, um sicher zu stellen, dass sie der vom Autor bzw. von den Autoren intendierten Aussage entsprechen.

I. Synopsis

1 Einleitung

In ihrem Artikel „Art at the Crossroads“ geben Alexander und Bowler (2014) einen Überblick über zentrale Herausforderungen des Kulturbetriebs im frühen 21. Jahrhundert. Zu diesen Herausforderungen gehört die digitale Transformation. Sie verändert die Kulturproduktion grundlegend, weil neue Medien, Plattformen und Infrastrukturen neue Arbeitsweisen, Prozessanpassungen und Geschäftsmodelle erfordern und neue Formate und Produktionsweisen ermöglichen. Sie verändert auch die Kulturrezeption: Durch ubiquitäre Verfügbarkeit verlieren Kulturangebote ihren exklusiven Nimbus und die Grenzen zwischen Produzent und Konsument verschwimmen (Reckwitz, 2018, S. 238ff.). Kultureinrichtungen müssen daher nicht nur digitale Technologien praktisch nutzen, sondern auch reflektieren, wie deren Nutzung die eigene Rolle und gesellschaftliche Bedeutung verändert (Sievers, 2011, S. 18). Das bedeutet auch, das institutionelle Selbstverständnis, Überzeugungen, bewährte Routinen und die gesellschaftliche Aufgabe zu reflektieren und neu zu interpretieren. Die digitale Transformation von Kulturorganisationen vollzieht sich somit in zweierlei Hinsicht: Zum einen unterliegen die Einrichtungen selbst dem digitalen Wandel und müssen diesen gestalten, zum anderen liegt es in ihrer Aufgabe, den digitalen Wandel der Gesellschaft, dessen Teil sie sind, ästhetisch-reflexiv zu begleiten. Kulturmanager stehen damit nicht nur vor einer technologischen Implementierungs-, sondern einer kulturell und gesellschaftlich gerahmten, komplexen Deutungs Aufgabe. Zwar wurden in der Forschung bereits vielfältige Facetten der digitalen Transformation im Kulturbereich untersucht – etwa in Bezug auf digitale Infrastrukturen, Ausbildung, Marketing und Veränderungen im Rezeptionsverhalten (Vales et al., 2025). Bislang ist jedoch unklar, wie die Kultureinrichtungen die angesprochene Deutungsarbeit organisieren und gestalten und welche Rolle das Kulturmanagement dabei einnimmt.

Die vorliegende Dissertation adressiert diese Lücke, indem sie diese Deutungsarbeit als Sense-making-Prozess (Weick, 1995; Weick et al., 2005) begreift und untersucht. Während der Ansatz in der Organisationsforschung etabliert ist, wurde er im Kontext des Kulturmanagements bislang kaum genutzt. Die Sensemaking-Perspektive richtet den Blick auf Situationen, in denen Akteure Ereignissen Bedeutungen zuschreiben und auf Unbekanntes, Unsicherheit oder Ambiguität reagieren müssen. Der Ansatz kann damit deutlich machen, wie sich Deutungs- und Aushandlungsarbeit in Kultureinrichtungen im Kontext digitaler Transformation vollzieht. Die vorliegende Arbeit fokussiert dabei auf traditionelle Einrichtungen der darstellenden Künste. Sie sind insofern ein aufschlussreiches Untersuchungsfeld, als sie stark traditionsgebunden sind und stabile Produktionsweisen, etablierte Arbeitsweisen und ritualisierte Rezeptionsformen hervorgebracht haben. Diese sind in besonderem Maße von körperlicher Präsenz und ästhetischer Unmittelbarkeit geprägt – Bedingungen, die sich durch die digitale Transformation verändern und deswegen neu interpretiert werden müssen. In traditionellen Einrichtungen der darstellenden Künste zeigt sich daher exemplarisch, wie Kulturmanagement in Situationen gravierender Veränderung und hoher Ambiguität Bedeutungen aushandelt und neue Handlungsspielräume entwickelt.

Mit der Anwendung des Sensemaking-Ansatzes erweitert die vorliegende Arbeit ein sich seit einiger Zeit entwickelndes Verständnis der Kulturmanagementforschung. Während frühe Denktraditionen des Kulturmanagements stark von der Übertragung betriebswirtschaftlicher Modelle und Instrumente auf den Kulturbereich mit dem Ziel der Professionalisierung und betrieblichen Optimierung geprägt waren – Bilton (2023) spricht von Cultural Management 1.0, Tröndle et al. (2009, S. 129) vom „Old-School-Kulturmanagement“ – wird dieses instrumentelle Paradigma etwa seit der Jahrtausendwende hinterfragt. Bendixen (2003, 2011) etwa betonte, dass Management und Wirtschaftsgeschehen immer auch kulturell eingebettet sind. Das gilt generell, bei kulturellen Angeboten naturgemäß noch einmal stärker. Tröndle (2006, S. 51–53) argumentierte aus systemtheoretischer Sicht, dass Kulturmanagement nicht nach der ökonomischen Leitdifferenz von Preis und Knappheit entscheiden solle, sondern zuvorderst nach ästhetisch-emotionalen Kriterien. Damit gelten hier Maß-

stäbe, die sich nur schwer operationalisieren lassen und je nach kulturellem Kontext, Zeit und Ort sozial ausgehandelt werden müssen. Bilton (2023) beschreibt die Weiterentwicklung des Diskurses in der vereinfachenden, aber griffigen Logik von Software-Updates: Cultural Management 2.0 steht für eine unternehmerisch geprägte Denk- und Handlungsweise, die Chancen und Möglichkeiten nutzbar machen möchte. Cultural Management 3.0 repräsentiert ein netzwerkorientiertes Verständnis, das die gesellschaftliche Wirkung kultureller Angebote im Blick hat. Im deutschen Diskurs wurden alternative Begriffe geprägt: Tröndle et al. (2009) sprechen von „Postkulturmanagement“, van den Berg (2009) vom „postaffirmativen Kulturmanagement“. Beide Konzepte markieren den Versuch, Kulturmanagement als reflexives Handeln zu verstehen, das kulturbetriebsspezifisch ausgerichtet ist, zugleich aber offen für theoretische und methodische Ansätze verschiedener Bezugsdisziplinen. Die skizzierten Ansätze gehen über ein instrumentelles Managementverständnis hinaus. Sie begreifen (Kultur-)Management als kulturelle Praxis, in der sich die Bedeutung und gesellschaftliche Funktion von Kultur in fortwährenden Aushandlungsprozessen konstituiert und weiterentwickelt. Diese Praxis erstreckt sich über verschiedene analytische Ebenen: von kulturpolitischen Rahmensetzungen (Makro) über organisationale Aushandlungen (Meso) bis hin zu interpersoneller Interaktion (Mikro) (Barbour, 2017; Van Wijk et al., 2019).

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen ergibt sich folgende übergeordnete Forschungsfrage für diese Arbeit:

Wie wird digitale Transformation in klassischen Performing-Arts-Organisationen auf kulturpolitischer, organisationaler und interpersoneller Ebene interpretiert und gestaltet – und welche Herausforderungen und Implikationen ergeben sich daraus für das Kulturmanagement?

Diese Fragestellung wird in dieser Dissertation in drei Artikeln untersucht. Jeder der Artikel widmet sich jeweils einer der genannten Ebenen. Gemeinsam sollen die Artikel ein vertieftes Verständnis von den Rahmenbedingungen, den strategischen Orientierungen und der praktischen Ausgestaltung

geben, unter denen digitale Transformation im Bereich der klassischen darstellenden Künste durch das Kulturmanagement bearbeitet wird.

Das Rahmenpapier dieser Dissertation ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 werden die beiden zentralen theoretischen Konzepte vorgestellt, die alle drei Artikel informieren. Zum einen entwickle ich ein für den Untersuchungsgegenstand geeignetes Verständnis von digitaler Transformation und skizziere den Forschungsstand zur digitalen Transformation im Bereich des Managements der darstellenden Künste. Zum anderen führe ich das Konzept des Sensemakings als epistemologische Perspektive ein, die allen drei Artikeln zugrunde liegt – jeweils in unterschiedlicher Ausprägung. In Kapitel 3 folgt die zusammenfassende Darstellung der drei Artikel, in der ich jeweils aufzeige, wie die theoretischen Perspektiven angewendet wurden und wie die Artikel zur Beantwortung der übergeordneten Fragestellung beitragen. In Kapitel 4 diskutiere ich die theoretischen und praktischen Implikationen in Hinblick auf die übergeordnete Forschungsfrage. Zudem reflektiere ich die Limitationen der Arbeit und schließe mit einem Ausblick zu zukünftig wünschenswerter Forschung.

2 Theoretische Rahmung: Management digitaler Transformation in den darstellenden Künsten

Die theoretische Rahmung dieser Dissertation stützt sich auf zwei einander ergänzende Konzepte: Der Begriffskomplex der digitalen Transformation und Digitalität bildet das theoretische Fundament für die Beschreibung des untersuchten Wandels im Kulturbereich. Das Sensemaking-Konzept dient hingegen als epistemologische Perspektive, die es erlaubt, diesen Wandel aus sozialkonstruktivistischer Sicht zu betrachten. In diesem Kapitel werden beide Konzepte näher dargestellt und in Hinblick auf die Anwendung im Management von Einrichtungen der traditionellen darstellenden Künste diskutiert.

2.1 Digitale Transformation als Technikprojekt und kulturelle Deutungs Aufgabe

Digitale Transformation lässt sich aus unterschiedlichen disziplinären Blickrichtungen betrachten – jeweils unter spezifischen Vorzeichen. Für das Kulturmanagement sind sowohl Erkenntnisse aus den Management Studies relevant, als auch eine kulturtheoretisch fundierte Betrachtung des Phänomens, da sich das Management und dessen Gegenstand (hier digitale Kulturproduktion) nicht unabhängig voneinander betrachten lassen (Stahl & Tröndle, 2018). Während die Management Studies den Schwerpunkt auf Fragen der Prozessoptimierung, Strategie und Steuerung legen, steht in den Kulturwissenschaften die Auseinandersetzung mit digital vermittelter kultureller Praxis im Vordergrund. Im Folgenden werden daher beide Stränge dargestellt, um das theoretische Verständnis von digitaler Transformation für die vorliegende Arbeit abzustecken.

In den Management Studies wird die digitale Transformation überwiegend als technisch-organisatorische Herausforderung verstanden. Im Zentrum steht dabei die Integration digitaler Technologien, um die betriebliche Agilität und Effizienz zu steigern und Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Hanelt et al., 2021; Marino-Romero et al., 2024; Verhoef et al., 2021; Vial, 2019). Dieses technisch-funktionalistische Verständnis folgt der Annahme, dass digitale Transformation durch planbare Maßnahmen steuerbar ist und anhand von Zielvorgaben umgesetzt werden kann. Innerhalb dieses Verständnisses lassen sich mehrere Strömungen skizzieren: Zum einen richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Anpassung interner Prozesse und Koordinationsmechanismen, sowohl in Hinblick auf Arbeitsprozesse als auch auf die Technikintegration (Hanelt et al., 2021, S. 1065; Kraus et al., 2021). Dazu gehören der Aufbau von Expertise und Infrastruktur sowie die Neuausrichtung von Kollaborations-, Führungs- und Governance-Strukturen (Fletcher & Griffiths, 2020; Gökalp & Martinez, 2021; Iveroth & Hallencreutz, 2020; Kot et al., 2020; Tran et al., 2024). Der Fortschritt dieser Transformationsprozesse wird häufig in digitalen Reifegrad-Modellen operationalisiert, um Organisationen heuristische Orientierung darüber zu geben, in welchem Stadium ihrer digitalen Entwicklung sie sich befinden (Gökalp & Martinez, 2021; Ifenthaler & Egloffstein, 2020; Teichert, 2019). Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt. Hier geht es um die

Entwicklung digitaler Geschäftsmodellinnovationen, Preisbildungsstrategien und Wertschöpfungsarchitekturen (Joseph, 2018; Kotarba, 2018; Li, 2020; Schallmo et al., 2017; Vaska et al., 2021; Zare & Persaud, 2024). Wieder ein anderer Strang der Forschung widmet sich dem Wandel der Marktanforderungen und Kundenerwartungen, der die Optimierung der sogenannten Customer experience verlangt (Boureau, 2017; Gomes et al., 2025; Lykourantzou et al., 2025; Matarazzo et al., 2021; Schoeman et al., 2021).

Obwohl diese Ansätze der Management Studies auch für Organisationen der darstellenden Künste genutzt werden können, greift ein instrumentelles und technikbezogenes Verständnis von digitaler Transformation für sie zu kurz. Denn die Produktion, Bereitstellung und Rezeption von kulturellen Angeboten findet auch jenseits von Markt und Wettbewerb statt und zwar als symbolische Praxis, die gesellschaftliche Reflexions- und Sinnstiftungsprozesse anstößt, kommentiert und begleitet. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die digitale Transformation nicht nur hinsichtlich ihrer ökonomischen Nutzendimension zu beleuchten, sondern auch in Bezug darauf, wie sie ästhetische Praktiken sowie Ausdrucks- und Erlebnismöglichkeiten verändert.

Ein grundlegendes Verständnis von digitaler Transformation in diesem Sinne bietet Stalders Konzept der Digitalität (Stalder, 2017). Dieser Begriff meint eine tiefgehende gesellschaftlich-kulturelle Veränderung von Kommunikations-, Interaktions- und Bedeutungszusammenhängen und markiert damit nicht nur eine technologische, sondern in erster Linie eine kulturelle Transformation. Digitalität taucht „als *relationales Muster* überall auf und verändert den Raum der Möglichkeiten vieler Materialien und Akteure“ (Stalder, 2017, S. 18) [Hervorhebung durch Verfasser]. Ähnlich betonen auch Cramer (2015), Reckwitz (2018, S. 225–271) und Couldry und Hepp (2017), dass digitale Transformation über die technische Dimension hinausgeht und als tiefgreifende Änderung gesellschaftlicher Kommunikation, Praktiken und Sinnkonstruktion zu verstehen ist. Cramer prägt den Begriff der Post-Digitalität und meint damit die Normalisierung digitaler Technologien als kulturelle Werkzeuge. Reckwitz beschreibt digitale Technologien als „Kulturmaschine“ (Reckwitz, 2018, S. 227), die eine allgegenwärtige, massenhafte Bereitstellung von kulturellen Inhalten ermöglicht – im

Unterschied zu den industriellen Technologien der Moderne, die auf die massenhafte Bereitstellung funktionaler Güter und Leistungen ausgerichtet waren. Couldry und Hepp wiederum sehen digitale Praktiken als grundlegende Voraussetzungen sozialen Handelns und gesellschaftlicher Ordnung. Demnach sind digitale Technologien nicht nur Mittel zum Zweck, mit denen die Kulturproduktion vereinfacht werden kann. Sie sind auch Mittel, die die Art und Weise der kulturellen Sinnproduktion selbst beeinflussen und verändern. Der Erfolg digitaler Transformation hängt auch davon ab, inwieweit es den Organisationen gelingt, die Digitalität als Raum der Möglichkeiten im Sinne Stalders kreativ zu nutzen und kulturell zu gestalten.

2.2 Digitale Transformation in den darstellenden Künsten: Forschungsstand und

Forschungslücke

Seit es digitale Technologien gibt, interessieren sich die darstellenden Künste für deren Potenzial. Bereits in den 1960er Jahren beteiligten sich die darstellenden Künste an den Diskursen um Digitalität, untersuchten mit künstlerischen Mitteln die Verbindung von Mensch und Technologie und erprobten Möglichkeiten, neue Räume und Welten mit digitalen Mitteln zu kreieren (Lecker, 2021). Während das künstlerische Interesse schon früh vorhanden war, verläuft die digitale Transformation der Organisationen der darstellenden Künste in Bezug auf Anpassung und Innovation künstlerischer Angebote eher zurückhaltend. Hierfür können verschiedene Gründe ins Feld geführt werden. Die durch körperliche Ko-Präsenz, räumliche Verortung und „Liveness“ hergestellte Unmittelbarkeit des Erlebnisses werden als zentrale Rezeptionsbedingungen der darstellenden Künste verstanden und konstituieren sie in spezifischer Weise (De Voldere et al., 2017, S. 60). Während „Liveness“ auch im digitalen Raum möglich ist, kann die Erfahrung von Ko-Präsenz und Raum nicht in gleicher Weise vermittelt werden. Hier gilt es, andere Erlebnisformen für den digitalen Raum zu finden, die das Kunsterlebnis dort in genuiner Weise prägen. Lange bestand auch die Sorge, dass digitale Formate die Live-Formate kannibalisieren könnten. Inzwischen wurde allerdings in etlichen Studien gezeigt, dass diese Sorge unbegründet war. Digitale Angebote werden nicht als unmittelbare

Konkurrenz zu Live-Veranstaltungen, sondern als eigenständig und unabhängig wahrgenommen (Bakhshi & Throsby, 2014; Karpf Reidy et al., 2016; Mueser & Vlachos, 2018). Eine weitere Hürde in der Umsetzung von digitalen Formaten stellen rechtliche Bedenken und Probleme dar, wie die Publikationsbedingungen von digitalen Formaten oder die angemessene Vergütung von beteiligten Personen (Gateau, 2014; Horváth, 2024; Toledano, 2018). Dazu kommen strukturelle Hürden, die typischerweise für Organisation mit langer Geschichte und Tradition oder für Non-Profit-Organisationen gelten (zu denen Einrichtungen der darstellenden Künste in vielen Fällen und insbesondere in Deutschland gezählt werden können). Dies betrifft die Priorisierung des gesellschaftlichen Auftrags und in Kulturorganisationen die „artistic vision“ (Colbert, 2011, S. 262) über die Marktgängigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Angebote. Der Innovationsdruck des Wettbewerbs fällt dadurch weg. Die Organisationsforschung zeigt zudem, dass Traditionsverankerung und ein hohes Alter die Wahrscheinlichkeit von organisationaler Trägheit (Hannan & Freeman, 1984) und Pfadabhängigkeiten (Sydow et al., 2009) erhöhen, die den Handlungsspielraum verengen. Ein weiterer Aspekt ist, dass Theater- und Konzertbetriebe (und Non-Profit-Organisationen allgemein) vielfältige Stakeholder-Interessen berücksichtigen und abwägen müssen (Mato-Santiso et al., 2021), was Konsensfindung verlangsamen und schwache Kompromisse gegenüber radikalen Entscheidungen bevorzugen kann.

Trotz dieser Hürden findet digitale Transformation in den Organisationen der darstellenden Künste statt. So gibt es zahlreiche Veröffentlichungen dazu, wie digitale Technologien für Marketing, Branding und Public Relations eingesetzt werden können, um die Ansprache und Bindung verschiedener Anspruchsgruppen zu verbessern und die kommunikative Reichweite zu vergrößern (Ford, 2019; Ford & Mandviwalla, 2020; Hausmann & Poellmann, 2013, 2016; Lazzeretti et al., 2015; Miniero & Holst, 2021; Morf et al., 2023; Padilla-Meléndez & Del Águila-Obra, 2013; Salvaggio, 2024; Suzić et al., 2016; Walmsley, 2016). Auch zur Nutzung von digitalen Technologien für die Erstellung und Verbreitung von künstlerischen Angeboten gibt es zahlreiche Untersuchungen (Bakhshi et al., 2010; Barber-Kersovan & Kirchberg, 2020; Chatzichristodoulou et al., 2022; Holst

et al., 2025; Karpf Reidy et al., 2016; Liodaki & Velegrakis, 2022; Szostak, 2022). Einen beträchtlichen Innovationsschub erfuhr diese Nutzung (und damit auch die Forschung dazu) durch die Corona-Pandemie, während der die darstellenden Künste aufgrund der Lockdowns ins „digitale Exil“ (Holst, 2021, S. 143) gehen mussten. In der Rückschau stellt sich jedoch die Frage, inwiefern es sich lediglich um eine „temporary disruption“ (Hylland, 2022) handelte, die zwar kurzfristig viel Innovation hervorbrachte, aber langfristig kaum nachhaltige Veränderung bewirkte.

In einer umfassenden Literaturübersicht zum Einfluss digitaler Technologien in den darstellenden Künsten machen Vales et al. (2025) eine markante Leerstelle aus: Sie zeigen, dass es kaum Studien gibt, die die Rolle des Managements in der digitalen Transformation beleuchten. Ihr Review ergibt, dass sich die Forschung zu digitaler Transformation in den darstellenden Künsten auf folgende vier Bereiche fokussiert: (1) Die Beschäftigung mit Fragen, wie digitale Technologien für Archivierung und Dokumentation genutzt werden, (2) die Nutzung neuer Technologien in Ausbildung und Lehre, (3) der Einfluss digitaler Technologien auf die kreative Arbeit und Aufführung sowie (4) die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Publikum der darstellenden Künste. Nur fünf Studien beschäftigen sich mit der Rolle des Managements in diesem Kontext. Es besteht damit weiterer Forschungsbedarf, den die vorliegende Arbeit adressiert, indem sie Managementpraktiken und -bedingungen im Kontext der digitalen Transformation untersucht.

2.3 Sensemaking: Eine neue Perspektive in der Kulturmanagementforschung

Neben der Bearbeitung dieses inhaltlichen Desiderats trägt die Arbeit auch zur theoretischen Weiterentwicklung der Kulturmanagementforschung bei. Eine aktuelle Literaturübersicht von Keeney und Jung (2023) zeigt, dass in der Kulturmanagementforschung am häufigsten auf soziologische (78 Artikel) und ökonomische (62 Artikel) Theorien Bezug genommen wird, unter anderem von Bourdieu, Foucault, Marx. Diese Ansätze sind geeignet, die Auswirkungen gesellschaftlicher bzw. ökonomischer Rahmenbedingungen auf Organisationen zu analysieren, bieten jedoch eingeschränkte Erklärungskraft für das Management konkreter Transformationsprozesse. Schon deutlich weniger

Studien basieren nach Keeney und Jung auf Management- (33 Artikel) und Organisationstheorien (29 Artikel). Hier zählt der neo-institutionalistische Ansatz zu den am häufigsten genutzten Perspektiven. Er ermöglicht die Analyse institutioneller Strukturen und daraus resultierender Pfadabhängigkeiten, Legitimationszwängen und Logikkonflikten (Balme, 2020; Mometti & Van Bommel, 2021; Walmsley, 2013; Zimmer & Mandel, 2021), fokussiert jedoch nicht die Akteursebene: Wie Ambiguität ausgedeutet und Widersprüche situativ aufgelöst werden, lässt sich mit dem Sense-making-Ansatz nach Weick (1988, 1993, 1995, 2001; Weick et al., 2005) präziser erfassen. Er findet in der Kartierung von Keeney und Jung jedoch keine Erwähnung, obwohl er in der Organisations- und Managementforschung viel genutzt wird und gut etabliert ist (Brown et al., 2015). Für die Kulturmanagementforschung stellt der Sensemaking-Ansatz damit eine neue, bisher kaum genutzte Perspektive dar. Eine Ausnahme bildet die Dissertation von Kay (2014). Die mitunter in der Publikumsforschung angewandte Sense-Making-Methodology nach Dervin (2003; Foreman-Wernet & Dervin, 2017) stellt ein anderes Konzept dar und ist von Weicks Ansatz zu unterscheiden.

In der Organisations- und Managementforschung wird der Sensemaking-Ansatz für die Untersuchung von Krisenmanagement (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988, 1993; Deepa & Jaiswal 2025), strategischen Veränderungen (Gioia & Chittipeddi, 1991; Helms Mills, 2003; Lüscher & Lewis, 2008) oder sozialen Prozessen und Interaktionen in Organisationen genutzt (Maitlis, 2005; Patriotta, 2003; Thurlow & Helms Mills, 2009). Auch das Thema digitale Transformation wurde unter dem Blickwinkel des Sensemaking-Ansatzes untersucht (Cárdenas & Esteves, 2021; Klos & Spieth, 2021; Riasanow et al., 2019; Seidel et al., 2013; Takkunen, 2021). Trotz der weit verbreiteten Anwendung hat sich keine einheitliche Definition herauskristallisiert. Maitlis & Christianson (2014) listen 15 verschiedene Definitionen auf, die eine komprimierte Auswahl aus der Literatur darstellen, und fügen selbst noch eine weitere hinzu:

„Sensemaking is the process through which people work to understand issues or events that are novel, ambiguous, confusing, or in some other way violate expectations” (Maitlis & Christianson, 2014, S. 57).

Der Sensemaking-Prozess basiert auf einem kontinuierlichen Wechselspiel zwischen sich gegenseitig beeinflussenden Situationsbeurteilungen der Akteure einerseits und den daraus resultierenden Handlungen andererseits (Weick, 1995, S. 30–38). Diese Handlungen verändern ihrerseits die Situation und machen damit eine erneute Beurteilung erforderlich: Akteure in Organisationen nehmen sogenannte „extracted cues“ (Weick, 1995, S. 49) aus ihrer Umgebung auf, die sie interpretieren und auf deren Grundlage sie Entscheidungen treffen. Diese Entscheidungen beeinflussen wiederum das Auftreten neuer Hinweise, auf die Menschen erneut reagieren müssen, und so weiter. Auf diese Weise erhält sich der Prozess selbst, ohne jedoch statisch oder repetitiv zu werden. Entscheidungen, die aus den Hinweisen resultieren und im Prozess wirksam werden, indem sie von verantwortlichen Personen kommuniziert und umgesetzt werden, werden manchmal auch als „Sensegiving“ bezeichnet (Gioia & Chittipeddi, 1991; Lawrence & Maitlis, 2007). Weick trifft diese Unterscheidung nicht, sondern sieht „authoring as well as reading“ (1995, S. 8) als Teil des Sensemakings.

Unsicherheit und Mehrdeutigkeit (Ambiguität) gelten nach Weick als typische Ausgangspunkte für Sensemaking in Organisationen. Während Unsicherheit Situationen bezeichnet, in denen es schwer möglich ist, überhaupt Interpretationen für ein Ereignis zu finden, bezieht sich Mehrdeutigkeit auf die Verwirrung, die durch zu viele mögliche Interpretationen entsteht (Weick, 1995, S. 91). Mehrdeutigkeit charakterisiert somit Entscheidungsprobleme, bei denen aufgrund der Komplexität der Umstände, mangelnder Klarheit oder Paradoxien verschiedene Lösungsansätze gleichermaßen sinnvoll und gerechtfertigt sein können. Um in einer solchen Situation dennoch eine Entscheidung treffen zu können, ist intensives Sensemaking erforderlich. In Bezug auf digitale Transformation stellt Mehrdeutigkeit den wichtigeren Ausgangspunkt für Sensemaking dar, da es keinesfalls an Optionen mangelt, die digitale Transformation anzugehen. Es stellt sich vielmehr die Frage, welche Möglichkeiten aus der Vielzahl der bestehenden am besten geeignet sind und am ehesten dazu beitragen, die Ziele zu erreichen und die Mission der Organisation zu unterstützen.

Zentral in Weicks Konzept ist die Annahme, dass soziale Realität durch ein ständiges Wechselspiel von Umweltwahrnehmung und den darauf bezogenen Handlungen der Akteure konstruiert wird. Der

Sensemaking-Ansatz basiert damit auf einer sozialkonstruktivistischen Epistemologie, der zufolge Wirklichkeit nicht objektiv gegeben ist, sondern durch Selektion von Hinweisen, ihre Interpretation und Aushandlung zwischen Akteuren hergestellt wird (Galbin, 2021; Langenberg & Wesseling, 2016; Weick, 1995, S. 38). Für die Untersuchung von digitaler Transformation traditioneller Einrichtungen der darstellenden Künste ist der Ansatz besonders geeignet. Denn Zielbilder, Rollen und Entscheidungskriterien für die Betätigung im digitalen Raum existieren hier oftmals noch nicht, sondern werden erst im laufenden Transformationsprozess sozial ausgehandelt.

Der Sensemaking-Ansatz ist ein umfassender Theorieansatz, der teilweise auch als unbestimmt und undeutlich definiert kritisiert wird (Helms Mills et al., 2010; Sandberg & Tsoukas, 2015). Man kann dies auch als Stärke sehen, da es vielfältige und zugleich spezifische Anwendungsmöglichkeiten eröffnet. Alle drei Artikel dieser Arbeit greifen Aspekte des übergeordneten Konzepts auf und nutzen sie jeweils auf unterschiedliche Weise. Wie dies im Einzelnen geschieht, stelle ich in der Zusammenfassung der Artikel in Kapitel 3 dar.

2.4 Methodische Orientierung: Rekonstruktion von Sensemaking

Aus der epistemologischen Rahmung durch den Sensemaking-Ansatz ergibt sich die methodische Ausrichtung der vorliegenden Dissertation. Organisationen, Praktiken und Phänomene wie digitale Transformation und Digitalität werden dabei nicht als objektiv beobachtbare Tatsachen begriffen, sondern als Resultate kulturell fundierter, kontingenter Deutungsprozesse. „Sense“ (Sinn) im Sinne des Sensemakings entsteht durch Interpretation und Handlung im sozialen Raum. Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bezieht sich somit auf die Rekonstruktion der Deutungsmuster, Narrative und Praktiken, mit denen Akteure auf verschiedenen Ebenen – kulturpolitisch, organisatorisch, individuell – digitale Herausforderungen wahrnehmen, einordnen und mit ihnen umgehen.

Aus dieser erkenntnistheoretischen Grundhaltung ergeben sich methodologische Konsequenzen. Die eingesetzten Methoden sind überwiegend explorativer, rekonstruktiver und qualitativer Natur. Sie sind darauf ausgerichtet, jene Deutungsrahmen, Spannungen und narrativen Logiken freizulegen,

durch die digitale Transformation für die Beteiligten versteh- und bearbeitbar wird. Gerade weil sich digitale Transformation im Kulturbereich selten entlang linearer Entwicklungslogiken (im Sinne von Reifegradmodellen) vollzieht, sondern häufig von strategischen Ambivalenzen, Ressourcenkonflikten, institutionellen Routinen und Denkmustern sowie ästhetischen Überzeugungen und Präferenzen geprägt ist, liegt das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit weniger auf den Resultaten solcher Prozesse als vielmehr auf deren Aushandlung.

3 Überblick über die Artikel dieser Dissertation

Wie in der Einleitung erwähnt, besteht diese Dissertation aus drei Artikeln, die die digitale Transformation in den darstellenden Künsten oder dem Kulturbereich allgemein und die daraus resultierenden Herausforderungen für das Kulturmanagement auf verschiedenen Ebenen untersuchen. Tab. I-1 zeigt die Übersicht der Artikel und wo sie erschienen sind, die jeweiligen Ko-Autoren, und auf welchen Konferenzen Ergebnisse der Studien präsentiert wurden. Zudem führe ich zwei weitere Artikel an, die der in Artikel 3 dargestellten Forschung vorausgegangen waren. Sie stehen in einem engen Zusammenhang und finden daher Erwähnung, sind aber nicht Teil der Dissertation. Tab. I-2 fasst die Ergebnisse der drei Artikel dieser Dissertation zusammen.

Nr.	Titel	Autoren (Beitragsanteil)	Publikationsstatus	Konferenz- präsentationen
1	Kulturpolitik und Digitalität	Holst (1/1)	Veröffentlicht in: Crückeberg et al. (2024): Handbuch Kulturpolitik. Wiesbaden, S. 169-180. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34381-1_18-2 (peer-reviewed)	n/a
2	Between institutional scaling and artistic probing. How traditional performing arts organizations navigate digital transformation	Holst (4/5) Bekmeier-Feuerhahn (1/5)	Veröffentlicht in: Journal of Organizational Change Management 38 (8), S. 234-253. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2025-0494 (double-blind peer-reviewed)	AIMAC 2019 EURAM 2022 ACEI 2025
3	Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater	Holst (5/10) Belinskaya (3/10) Kolokytha (2/10)	Veröffentlicht in: Cultural Trends (2025). https://doi.org/10.1080/09548963.2025.2494632 (double-blind peer-reviewed)	EIASM 2023 AIMAC 2024 FVKM 2024
Zusätzliche, thematisch zugehörige Veröffentlichungen (nicht Teil der Dissertation)				
4	Über die (Un-)Möglichkeit, Co-Creation zu managen	Holst	Veröffentlicht in: Holst, C. (2020): Kultur in Interaktion. Co-Creation im Kultursektor, S. 23-37. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27260-9_2	n/a
5	Vorstellungsänderung – Co-Creation in digitalen Theaterformaten. Eine Fallstudie	Holst Aschenbrenner Huber	Veröffentlicht in: Journal of Cultural Management and Cultural Policy 2021/1, S. 117-136. https://doi.org/10.14361/zkmm-2021-0106 (double-blind peer-reviewed)	n/a

Tab. I-1: Artikelübersicht

Konferenzpräsentationen

- AIMAC 2019 “Cultural Brands in Digital Transformation – Developing Multimedia Brand Communication Offers as a Dynamic Capability”, Präsentation auf der *15. International Conference on Arts and Cultural Management*, 23.-26. Juni 2019, Università Ca’ Foscari, Venedig, Italien
- EURAM 2022 “Navigating ambiguities. How Performing Arts Organisations Develop Digital Artistic Offerings”, Paper-Präsentation auf der Konferenz der *European Academy of Management (EURAM), Leading Digital Transformation*, 15.-17. Juni 2022, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft, Winterthur, Schweiz
- EIASM 2023 “Play and Community” – Enacting a Virtual Stage Through Co-Creation, Paper-Präsentation auf dem *8. Workshop on Managing Arts and Cultural Organizations*, 30. November-1. Dezember 2023, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich.
- AIMAC 2024 “Twitter as a Virtual Stage – An Enactment Perspective on Co-Creative Networks”, Paper-Präsentation auf der *17. International Conference on Arts and Cultural Management AIMAC*, 23.-26. Juni 2024, ISCTE Lisbon University Institute and AUDAX Center of Innovation and Entrepreneurship of ISCTE, Lissabon, Portugal.
- FVKM 2024 “Building the virtual stage – Insights from Co-Creating Online Theatre Events”, Präsentation auf der *15. Jahrestagung des Fachverbands für Kulturmanagementforschung, Analog, digital oder irgendwo dazwischen – die zukünftigen Räume der Kultur*, 9.-11. Oktober 2024, Max-Planck-Institut für empirische Ästhetik, Frankfurt am Main, Deutschland.
- ACEI 2025 “Expanding auditorium and stage: Making sense of digital transformation in the performing arts”, Paper-Präsentation auf der *23. International Conference on Cultural Economics* der Association for Cultural Economics International (ACEI), 24.-27. Juni 2025, Erasmus Universität Rotterdam, Niederlande.

3.1 Artikel 1: Kulturpolitik und Digitalität

Der Artikel *Kulturpolitik und Digitalität* betrachtet die Metaebene der kulturpolitischen Debatte, die den Rahmen prägt für kulturmanageriales Handeln in Bezug auf digitale Transformation. Da es um grundsätzliche kulturpolitische Fragen geht, richtet der Beitrag den Blick nicht speziell auf Organisationen der darstellenden Künste. Ziel ist es, die „Baustellen“ der digitalen Transformation im Kulturbereich allgemein zu identifizieren, die insbesondere im deutschsprachigen Diskurs verhandelt werden und mögliche blinde Flecken der Debatte sichtbar zu machen. Methodisch basiert der Artikel auf einer narrativen Literaturübersicht über Policy-Artikel und theoretischer Literatur an der Schnittstelle von Kulturpolitik und digitaler Transformation. Ausgangspunkt ist das Perspektivpapier zur Digitalisierung der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien von 2021 (Grütters, 2021). In dem Artikel zeige ich, dass sich die kulturpolitische Debatte bisher vor allem auf technologische und infrastrukturelle Aspekte der Digitalisierung konzentriert. Das Perspektivpapier von Grütters (2021) bietet eine Systematik von sechs Begriffen – Verständigung, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit, Vermögen, Vermittlung, Vernetzung – über deren Relevanz für die digitale Transformation weitreichender Konsens besteht. Kulturpolitische Fragen der Gestaltung von Digitalität im Sinne Stalders (2017) werden in der Literatur zwar thematisiert, sind von der Kulturpolitik aber bislang nicht systematisch adressiert worden. Obwohl ich in dem Artikel den Begriff Sensemaking nicht explizit nutze, argumentiere ich sensemaking-theoretisch: Ich beschreibe die kulturpolitischen Fragen als Problemfeld, in dem die Akteure den durch den digitalen Medienumbruch entstehenden „Überschusssinn“ (Baecker, 2017) deuten – also Bedeutungsebenen, die in Kommunikation enthalten sind, sich aber nicht unmittelbar erschließen und noch mehrdeutig erscheinen – und daraus Handlungsoptionen ableiten müssen. Die digitale Transformation bringt damit nicht nur neue technische Möglichkeiten hervor, sondern erfordert auch politische, gesellschaftliche und kulturelle Entscheidungen, deren Tragweite sich gegenwärtig nicht vollständig absehen lässt. Der Beitrag des Artikels liegt darin, diese Problematik für den kulturpolitischen Diskurs aufzuzeigen und die Unterscheidung zwischen Digitalisierung und Digitalität theoretisch zu konturieren. Der Artikel macht dadurch

deutlich, dass die kulturpolitische Debatte und das kulturpolitische Handeln über Technik- und Infrastrukturförderung hinausgehen und auch die Rahmenbedingungen für die Erschließung des Überschusssinns (man könnte auch sagen: für das Sensemaking) in den Blick nehmen sollten. Dazu gehört es, partizipative Produktionspraktiken und neue Vermittlungsformen zu etablieren, neue Kooperationsformen zu finden (zum Beispiel digitale Commons), Kriterien für den Wert künstlerischer Arbeit angesichts von KI zu entwickeln, digitale Beteiligung zu ermöglichen, Förderpraktiken anzupassen etc. Zugleich zeigt der Artikel, dass diese Aufgabe derzeit weitgehend den Organisationen überlassen bleibt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Meso-Ebene der Organisationen genauer zu untersuchen, um zu verstehen, wie diese mit den durch die Digitalität aufgeworfenen Herausforderungen umgehen.

3.2 Artikel 2: Between institutional scaling and artistic probing. How performing arts organizations navigate digital transformation

Diese Frage ist daher zentral für den zweiten Artikel *Between institutional scaling and artistic probing. How traditional performing arts organizations navigate digital transformation*. Theoretisch fußt dieser Artikel explizit auf dem Ansatz von Weick, insbesondere dessen Unterscheidung von „commitment“- vs. „manipulation“-geleitetem Sensemaking (Weick, 1995, S. 156–168). Empirische Grundlage des Artikels sind 25 Interviews mit Experten aus dem Bereich digitaler Theaterproduktion. Die Daten wurden nach der Gioia-Methodologie ausgewertet, mit dem Ziel, unterschiedliche Modi organisationalen Sensemakings im Umgang mit digitalen Herausforderungen systematisch zu rekonstruieren. Auf dieser Basis identifizieren wir zwei komplementäre strategische Orientierungen im Umgang mit Digitalität: Skalierung (scaling) beschreibt einen Ansatz, bei dem bestehende analoge Formate in den digitalen Raum übertragen werden, um die eigene Reichweite zu erhöhen und die Zugänglichkeit zu verbessern. Dieser Ansatz entspricht somit einer digitalen Vergrößerung des Zuschauersaals. Potenzialisierung (potentialization) hingegen beschreibt ein exploratives Vor-

gehen, das die genuinen ästhetischen Möglichkeiten des digitalen Raums erprobt und somit neue künstlerisch-kreative Ansätze zu entwickeln versucht. Dieser Ansatz entspricht somit einer Erweiterung der Bühne als Ort des künstlerischen Geschehens in den digitalen Raum. Beide Orientierungen sind durch jeweils spezifische Sensemaking-Praktiken gekennzeichnet: Skalierung beruht stark auf „commitment“-basiertem Sensemaking, während Potenzialisierung mit „manipulation“-basiertem Sensemaking verbunden ist. „Commitment“-basiertes Sensemaking beruht auf bereits getroffenen Entscheidungen, die dauerhaft legitimiert werden müssen, während „manipulation“-basiertes Sensemaking durch Experimente und situationsabhängige Vernetzung ermöglicht wird. Skalierung und Potenzialisierung dienen als komplementäre Idealtypen, die das Spannungsfeld aufzeigen, in dem Organisationen der darstellenden Künste zwischen dem Ziel der besseren Zugänglichkeit und dem Interesse am künstlerischen Experiment navigieren. Während der Artikel die Orientierungen des Sensemakings auf der Meso-Ebene der Organisation aufzeigt, bleibt offen, wie Sensemaking auf der Mikroebene individueller Akteure abgestimmt und umgesetzt wird. Dieser Frage widmet sich der dritte Artikel dieser Dissertation.

Ergebnisse aus den ersten Interviews habe ich auf der AIMAC 2019, Venedig, präsentiert. Eine frühe Version des Papers habe ich auf der EURAM 2022 in Winterthur vorgestellt und das eingereichte Paper schließlich im Juni 2025 auf der ACEI 2025 in Rotterdam präsentiert.

3.3 Artikel 3: Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater

Artikel 3 analysiert beispielhaft einen Fall von Potenzialisierung. Speziell geht es um die Frage, wie sich digitale Angebote auf der Mikroebene durch interpersonelle Interaktion herausbilden und Rollen und Interaktionsmuster in einem offenen, weitgehend undefinierten Setting entstehen. Gegenstand der Untersuchung ist das *Twittertheater*, das das Wiener Burgtheater während der Corona-Lockdowns veranstaltet hat. Dabei lud es sein Publikum ein, ko-kreativ einen Theaterabend auf Twitter zu erfinden, der in der analogen Welt nicht stattfinden durfte. Unter Verwendung von vorab defi-

nierten Hashtags konnte das Publikum Tweets veröffentlichen und auf Tweets anderer reagieren, so dass in einem gemeinsamen Improvisationsspiel ein theatrales Ereignis entstand. Theoretisch bezieht sich Artikel 3 auf den Enactment-Ansatz („Inkraftsetzung“), „the process of acting something into existence“ (Hatch, 2018, S. 377). Weick konzeptionalisierte das Enactment ursprünglich als eine von vier Phasen des Sensemaking-Prozesses (Weick 1979). Es bezeichnete dabei diejenige Phase, in der die Interpretation von Hinweisen aus der Umwelt zu Handlungen in dieser Umwelt führen, die diese wiederum verändern und beeinflussen. Dieser Aspekt wurde von Weick (2003) selbst wie auch von anderen Theoretikern später aus dem Sensemaking-Prozess herausgelöst und als eigenständig verwendbarer Theorieansatz beschrieben (Hatch, 2018, S. 377; Jennings & Greenwood, 2003; Weick, 2003). Mit einer Kombination aus Netzwerk- und Inhaltsanalyse haben wir als Autorenteam ein Set von knapp 10.000 Tweets analysiert, die im Zuge der virtuellen, ko-kreativen Theaterereignisse zustande kamen. Die Netzwerkanalyse legt die generelle Struktur des Events und Netzwerkbildung der beteiligten Individuen offen, während die thematische Analyse erlaubt, das Geschehen inhaltlich nachzuvollziehen. Auf Basis der Analyse haben wir fünf idealtypische Rollen identifiziert, die den Verlauf des *Twittertheaters* beeinflussen: der Moderator (facilitator), die Multiplikatoren (multipliers), die Ideengeber (narrative instigators), die Kommentatoren (core engagers) und die „Zaungäste“ (sporadic engagers). Diese Rollen bleiben stabil in ihrer Funktion (Moderator, Multiplikator etc.), können von den Beteiligten aber situativ gewechselt werden. Inhaltlich konnten wir vier Kernaspekte des ko-kreativen Geschehens identifizieren: die Beschreibung der Ereignisse, Meta-Kommentierung der Ereignisse, Anregung zur Interaktion sowie Emoticons und andere Zeichen, die kein Text sind.

Der Artikel leistet einen Beitrag zur Co-Creation-Debatte, indem er spezifische Rollen anstelle einer in der Literatur allgemein beschriebenen Rollendiffusion von Produzent und Konsument annimmt (Ekman et al., 2016; Lusch & Vargo, 2014; Toffler, 1980). Wir zeigen zudem, dass Enactment-Prozesse in digitalen Theaterformaten, in denen sich noch keine Verhaltensregeln herausgebildet haben, durch bestehende Erwartungen strukturiert werden (in diesem Falle Theaterkonventionen aus

der analogen Welt). Damit konkretisiert der Artikel, wie digitale Transformation auf der Mikroebene durch Enactment-Prozesse (als Teilaspekt von Sensemaking) praktisch vollzogen wird und wie kulturelle Gepflogenheiten dabei als Anker für die Deutung offener Situationen genutzt werden. Digitale Transformation stellt hier keinen radikalen Bruch dar, sondern kann als kreative Neuverhandlung etablierter Praktiken verstanden werden. Voraussetzung für die Teilnahme an den ko-kreativen Events ist allerdings die Kenntnis der Theaterkonventionen des analogen Raums. Als praktische Implikation zeigen wir in dem Artikel die zentrale Bedeutung der Moderatorenrolle für das Gelingen von ko-kreativen digitalen Events sowie die Bedeutung technischer Niedrigschwelligkeit. Darüber hinaus braucht es zusätzliche Maßnahmen, die soziale und inhaltliche Zugangshürden für Menschen reduzieren, die nicht mit den Theaterkonventionen vertraut sind.

Die Studie habe ich in einem frühen Stadium beim EIASM-Workshop 2023 in Innsbruck zur Diskussion gestellt. Spätere Fassungen habe ich an der AIMAC 2024 in Lissabon (gemeinsam mit Olga Kolokytha) und der Jahrestagung des Fachverbands Kulturmanagement 2024 in Frankfurt am Main präsentiert.

Tab. II-1 bietet eine strukturierte Übersicht über die oben dargestellten Artikel hinsichtlich Analyseebene, theoretischem und methodischem Ansatz, den zentralen Ergebnissen und dem Beitrag zur wissenschaftlichen Debatte.

	Artikel 1	Artikel 2	Artikel 3
Titel	Kulturpolitik und Digitalität	Between institutional scaling and artistic probing: How traditional performing arts organizations navigate digital transformation	Exploring roles in digital co-creation: The case of Twittertheater
Analyseebene	Makroebene	Mesoebene	Mikroebene
Forschungsfrage	Welche „Baustellen“ einer Kulturpolitik der Digitalität werden in der einschlägigen Literatur und Policy Papers adressiert?	Wie interpretieren und gestalten traditionelle Organisationen der darstellenden Künste die digitale Transformation ihrer künstlerischen Angebote?	Welche Rollen bilden sich in digitalen kreativen Prozessen im virtuellen Theater heraus? In welcher Weise tragen die Rollen zum Enactment des ko-kreativen Events bei?
Theoretische Perspektiven	Digitalisierung / Digitalität „Überschussinn“	Digitale Transformation / Digitalität Sensemaking nach Weick (1995)	Co-Creation Enactment nach Weick (2003)
Methode	Narrativer Literaturüberblick	Experteninterviews ausgewertet nach Gioia-Methodologie	Mixed Methods (Netzwerk- und Inhaltsanalyse)
Zentrale Ergebnisse	Konzeptionelle Unterscheidung von Digitalisierung (technisch-infrastrukturell) und Digitalität (neue kulturelle Ordnungen) Kulturpolitische Diskussion fokussiert stark auf Digitalisierung Digitalität als kulturell-gesellschaftliche Dimension der digitalen Transformation wird kulturpolitisch kaum adressiert Dimensionen der Digitalität zu erschließen und zu deuten, liegt als Aufgabe bei den Kultureinrichtungen selbst	Identifikation von vier Dimensionen des Sensemakings, die komplementär ausdifferenziert sind: Ausgangsbedingungen, Ressourcenallokation, Kultur der Interaktion, Verbreitungsmodi Zwei idealtypische strategische Orientierungen: Skalierung (Reichweite/Kontinuität) vs. Potenzialisierung (ästhetische/strukturelle Erneuerung) Strategische Orientierungen basieren auf komplementären Sensemaking-Modi (Commitment vs. Manipulation)	Identifikation von fünf Rollen, die digitale Co-Creation strukturieren: Facilitators, Multipliers, Narrative Instigators, Core Engagers, Sporadic Engagers Diese Rollen spiegeln traditionelle Rollen wider und strukturieren das offene digitale Setting Vier inhaltliche Aspekte prägen die Events: die Beschreibung der Ereignisse, die Meta-Kommentierung der Ereignisse, Anregung zur Interaktion, Kommunikation mittels Zeichen jenseits von Text.

(Zentrale Ergebnisse)		Potenzialisierung wird durch Freiräume zum Experimentieren (oder durch krisenhafte Ereignisse) wahrscheinlicher	
Beitrag zur wissenschaftlichen Debatte	<p>Theoretische Strukturierung der kulturpolitischen Debatte anhand der Unterscheidung von Digitalisierung und Digitalität</p> <p>Darstellung zentraler kulturpolitischer Herausforderungen jenseits von Infrastruktur- und Kompetenzausbau:</p> <p>Gestaltung neuer Produktions- und Kooperationsbedingungen, rechtliche Regulierung, Partizipation und Mitbestimmung, Neubestimmung der Rolle von Kultur angesichts KI usw.</p>	<p>Framework für strategische Divergenz und Umgang mit Ambiguität in der digitalen Transformation von Organisationen der darstellenden Künste</p> <p>Anwendung der Sensemaking-Perspektive im Feld der digitalen Transformation in Kultureinrichtungen rückt Handlungsfähigkeit von Akteuren im Management in den Mittelpunkt</p> <p>Erweiterung eines technik- und struktur-geprägten Verständnisses digitaler Transformation um institutionelle und ästhetische Potenzialisierung</p>	<p>Kombination von Co-Creation- und Enactment-Perspektive, um Rollen in digitalen Formaten als Strukturierungsanker zu fassen</p> <p>Entwicklung eines differenzierten Rollenmodells mit fünf spezifischen Rollen, das über generische Akteursmodelle und Produzenten-Konsumenten-Dualität hinausgeht</p> <p>Rollenausprägungen orientieren sich an Theaterkonventionen und strukturieren Enactment in offenen digitalen Settings</p> <p>Technische Niedrigschwelligkeit ist notwendig für Partizipation, reicht aber nicht aus. Soziale und inhaltliche Hürden sollten reduziert werden</p>

Tab. I-2: Tabellarische Zusammenfassung der Artikel dieser Dissertation

3.4 Verwandte Publikationen, die nicht Teil dieser Dissertation sind

Dem Artikel *Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater* gingen zwei Veröffentlichungen voraus, die das Thema von Co-Creation in der Kulturproduktion beleuchten und auf denen der genannte Artikel konzeptionell fußt. In dem Artikel *Über die (Un-)Möglichkeit Co-Creation zu managen* (Holst, 2020) gehe ich von dem Befund aus, dass digitale Technologien Deutungs- und Mitgestaltungshoheit über Kulturformate und -angebote dezentralisieren und das Kulturpublikum zunehmend aktiv an der Mitgestaltung kultureller Angebote beteiligt wird. Darauf aufbauend diskutiere ich, inwiefern das aus den Management Studies stammende Konzept der Co-Creation (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, 2004a) auf den Kulturbereich übertragen werden kann. Zunächst scheint dem die angebotsorientierte Logik der Kulturproduktion entgegenzustehen. Kultur, die in der „black box“ des Kulturbetriebs entsteht, ist nicht mit ko-kreativen Prinzipien vereinbar, die eine Öffnung und die Integration von externen Ressourcen verlangen. Co-Creation wird daher bislang meist projektbezogen gedacht und selten systematisch in die traditionellen Organisationen der darstellenden Künste integriert. In dem Artikel plädiere ich für ein Umdenken: Kultureinrichtungen sollen sich als „erweiterte Unternehmen“ (Holst 2020, S. 33) begreifen, in denen Kommunikation, Interaktion und organisationales Lernen zentrale Aufgaben darstellen.

Aufbauend auf diesen theoretischen Überlegungen folgte mit *Vorstellungsänderung – Co-Creation in digitalen Theaterformaten. Eine Fallstudie* (Holst et al., 2021) ein reflektierender Bericht über das erste der insgesamt sieben Twitter-Theater-Events, die das Wiener Burgtheater anlässlich des Lockdowns zur Eindämmung der Corona-Pandemie veranstaltete. Der Aufsatz entstand in Ko-Autorenschaft mit zwei für das Projekt verantwortlichen Personen. Ihm liegt keine systematische Datenauswertung zugrunde. Zentrale Ergebnisse dieses Artikels sind die Bedeutung eines Referenzrahmens – in diesem Fall die aus dem analogen Raum bekannten Theaterkonventionen – sowie der Moderation für das Gelingen eines ko-kreativen Events und die eigene Erlebnisqualität, die im Idealfall erreicht werden kann, indem das Angebot darüber hinausgeht, analoge Theaterformate

einfach digital abzubilden. Bereits im ersten *Twittertheater*-Event wurde der klassische Theaterbesuch als kultureller Referenzrahmen zum Ankerpunkt für das gemeinsame Spiel und die Imagination, ohne explizit festgelegt worden zu sein. Auch wenn das Burgtheater die Moderation auf ein Minimum beschränkte, war bereits der strukturelle Unterschied zu den anderen Teilnehmern erkennbar, der sich in der in Artikel 3 durchgeführten Netzwerkanalyse bestätigte. Zudem zeigte sich die spezifische Qualität des ko-kreativen Formats darin, dass es nicht bloß eine klassische Aufführung digital abbildete, sondern die genuin digitalen Möglichkeiten kreativ und spielerisch nutzte. Auf diese Weise entstand eine spezifische Erlebnisqualität, die sich durch die für alle offene Interaktion und das daraus entstehende Gefühl der Gemeinschaft im digitalen Raum bildete. Aufbauend auf diesem Artikel sowie den folgenden Twitter-Theaterabenden, in die wiederum die im Artikel gewonnenen Reflektionen eingeflossen sind, entstand Artikel Nr. 3, der die ersten Eindrücke bestätigt.

4 Abschließende Bemerkungen und Schlussfolgerungen

Ausgehend von der übergeordneten Fragestellung, wie digitale Transformation in den darstellenden Künsten auf kulturpolitischer, organisationaler und interpersoneller Ebene interpretiert, verhandelt und gestaltet wird, zeigt die vorliegende Dissertation, welche Deutungsprozesse und Aushandlungslogiken dabei prägend sind und wie sie den digitalen Wandel in Einrichtungen der darstellenden Künste beeinflussen und strukturieren. Mit dem Sensemaking-Ansatz bringt die Arbeit eine theoretische Perspektive in die Kulturmanagementforschung ein, die bislang kaum genutzt wurde. Diese Perspektive wird in drei Artikeln entfaltet, die für die kulturpolitische, organisationale und interpersonelle Ebene zeigen, wie Sensemakingprozesse sowohl bei Bestehendem anknüpfen und dadurch Kontinuität sichern als auch neue künstlerische Formate und Produktionsweisen eröffnen können. Im Folgenden fasse ich die theoretischen und praktischen Beiträge dieser Arbeit in Hinblick auf die übergeordnete Fragestellung zusammen, reflektiere ihre Grenzen und skizziere Perspektiven für zukünftige Forschung.

4.1 Theoretische Implikationen

Aus der Arbeit ergeben sich vier theoretische Implikationen, die zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage beitragen:

(1) Für die kulturpolitische Ebene (Makro) führe ich die theoretische Differenzierung zwischen Digitalisierung und Digitalität ein. Diese Unterscheidung macht deutlich, dass Kulturpolitik digitale Transformation bisher vor allem als Unterstützung der Digitalisierung versteht, das heißt von einem technisch-infrastrukturell geprägten Verständnis ausgeht und die Interpretations- und Deutungsarbeit in Bezug auf den „Überschusssinn“ (Baecker, 2017) – also die kulturelle Offenheit und Ambiguität digitaler Transformation – den Institutionen überlässt. Für das Kulturmanagement bedeutet dies, dass es selbst diese Deutungsarbeit leisten muss.

(2) Auf der Meso-Ebene reagieren die Organisationen auf diese Herausforderung im Spektrum zweier strategischer Orientierungen – Skalierung und Potenzialisierung. Sie entstehen durch die Betonung unterschiedlicher Sensemaking-Modi: Commitment einerseits und Manipulation andererseits. Die Herausarbeitung dieser komplementären Ausrichtungen bietet einen Erklärungsansatz für eine kulturspezifische Innovationslogik, die mit dem Aspekt der Skalierung technik- und ressourcenfokussierte Erklärungen aufgreift und integriert, die durch Potenzialisierung jedoch auch ästhetische Angebote und institutionelle Praktiken jenseits etablierter Vorstellungen, Routinen und Formate möglich macht. Potenzialisierung kann zwar durch krisenhafte Ereignisse zustande kommen. Aus Sicht des Kulturmanagements ist es jedoch zielführender, sie durch bewusst geschaffene Freiräume zu fördern.

(3) Auf der Mikroebene der interpersonellen Interaktion können spezifisch digitale Erlebnisformen durch das ko-kreative Spiel mit Konventionen der Kunstform manifestiert werden. Unsere Untersuchung verdeutlicht beispielhaft, wie sich in einem offenen Setting ein differenziertes, stabiles Rollenmodell herausbildet, das über die gängige Produzenten-Konsumenten-Dualität hinausweist. Entscheidend für das Sensemaking – hier in der spezifischen Form des Enactments – ist die Orien-

tierung an aus dem analogen Theaterraum bekannten Konventionen, die im digitalen Rahmen spielerisch aufgegriffen und neu verhandelt werden können. Für das Kulturmanagement besteht die Aufgabe darin, sich bewusst zu machen, auf welcher Basis (Ko-)Kreativität und Interaktion in offenen Settings strukturiert werden kann. Dies können Regeln, vertraute Konventionen oder Skripte sein ebenso wie eine aktivierende Moderation.

(4) Wie schon erwähnt, erweitert diese Dissertation zudem die Theorieentwicklung in der Kulturmanagementforschung, indem sie die Sensemaking-Perspektive einführt. Kulturmanagement wird dabei als Prozess der Aushandlung und Deutung von Situationen, Aufgaben und Angeboten verstanden. Indem sie diese Perspektive nutzt, knüpft die Arbeit an Ansätze an, die ein instrumentelles Managementverständnis hinterfragen und stattdessen kultursensible, reflexive und interpretative Perspektiven stark machen (Bendixen 2011; Bilton, 2023; Tröndle et al., 2009; van den Berg, 2009). Während Weicks Konzept in den Management Studies bereits etabliert ist, wurde es in Kulturmanagementforschung bislang kaum genutzt. Die Arbeit zeigt, dass das Konzept jedoch eine instruktive Ergänzung darstellt, weil es ermöglicht, Ambiguität und den Umgang mit ihr nicht nur zu erfassen, sondern auch als konstitutives Element von Kulturproduktion zu beschreiben. Die Analysen in Artikel 2 und 3 illustrieren, wie der Ansatz für empirische Forschung nutzbar wird – in der Konzeptualisierung von Skalierung und Potenzialisierung als kulturspezifischem Innovationsprinzip und in der Rekonstruktion von Rollen in ko-kreativen digitalen Formaten. Die Dissertation verdeutlicht damit, wie die Sensemaking-Perspektive genutzt werden kann, um das komplexe Zusammenspiel von Struktur, Interpretation und Handlung in der digitalen Transformation der darstellenden Künste zu analysieren. Sie zeigt, dass dieser Prozess nicht nur eine Praxis der Planung und Optimierung, sondern auch eine reflexive Praxis der Deutung ist. Die Anwendbarkeit des Sensemaking-Ansatzes dürfte über die digitale Transformation hinausreichen und auch für andere Transformationsfelder des Kultursektors (Nachhaltigkeit, Inklusion etc.) vielversprechend sein.

4.2 Praktische Implikationen

Aus den vorangegangenen Überlegungen ergibt sich eine zentrale praktische Implikation: Neben der Bereitstellung und kompetenten Nutzung von Infrastruktur und digitaler Technik sollte das Kulturmanagement Freiräume für (ko-)kreatives Ausdeuten von Potenzialen, Formen und Praktiken der Digitalität schaffen. Räume, in denen Überschussinn, Ambiguität und Offenheit kein Störfaktor sind, sondern bewusst hergestellt werden, um produktiv gemacht werden zu können. Diese allgemeine Implikation lässt sich für die unterschiedlichen Analyseebenen dieser Arbeit wie folgt konkretisieren:

(1) Auf der Makroebene sollte Kulturpolitik digitale Transformation nicht allein als Infrastruktur- und Ausbildungsaufgabe behandeln. Neben Investitionen in Technik und Weiterbildung sollte die Kulturpolitik ergebnisoffen Experimentierräume und Reflexionsprozesse fördern und Bedingungen schaffen, unter denen Digitalität als kultureller Möglichkeitsraum erforscht werden kann.

(2) Für Organisationen der darstellenden Künste bedeutet dies, neben Skalierungsstrategien gezielt auch Raum für Potenzialisierung zu schaffen: für Experimente, in denen neue ästhetische und soziale Formen des Digitalen erprobt werden. Praktisch heißt das, Freiräume nicht nur krisenbedingt zu erlauben (wie während der Corona-Pandemie) sondern sie aktiv zu initiieren und institutionell zu verankern – durch Ressourcen, geschützte Zeitfenster und Budgetierung. Mit der Akademie für Theater und Digitalität am Theater Dortmund und der Digitalsparte des Staatstheaters Augsburg gibt es konkrete Beispiele dafür, wie solche institutionelle Verankerung aussehen kann.

(3) Auch auf der Ebene digitaler Formatentwicklung sind Experimentierfreude und Offenheit zentral. Sowohl in Bezug auf inhaltliche Impulse von externen Beteiligten in ko-kreativen Settings als auch in Bezug auf neue Formate jenseits des Bekannten und Bewährten. Hierfür sind jedoch Strukturen und Regeln nötig – und seien sie implizit – die Orientierung geben. Niedrigschwelligkeit allein reicht nicht: Es braucht Rollen wie Moderatoren oder Multiplikatoren, die kreative Dynamiken kanalisieren und Kontinuität sichern, ohne die Offenheit zu beschneiden.

4.3 Limitationen und zukünftige Forschungsperspektiven

Wie jede Untersuchung weist auch diese Arbeit Limitationen auf, die zugleich als Perspektive für weitere Forschung verstanden werden können. Der Fokus auf den deutschsprachigen Raum sowie auf qualitative und netzwerkanalytische Methoden schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Eine Überprüfung der herausgearbeiteten Tendenzen mit Hilfe anderer methodischer Zugänge – etwa durch quantitative oder vergleichende Studien – wäre ein sinnvoller nächster Schritt, um die hier vorgelegten Ergebnisse weiterzuentwickeln und in ihrer Breitenwirkung zu überprüfen. Auch ein systematischer internationaler Vergleich von digitalen Strategien in den darstellenden Künsten sowie spartenübergreifende Analysen, die zum Beispiel bildende Kunst, Literatur oder andere Genres einbeziehen, erscheinen lohnend, um besser zu verstehen, wie Kultureinrichtungen mit der digitalen Transformation umgehen und wie die Sparten voneinander lernen können.

In der vorliegenden Arbeit konzentriere ich mich auf die Frage, wie digitale Initiativen in Kultureinrichtungen *entstehen*, aber nicht, wie sie *bestehen*. Offen bleibt daher, wie nachhaltig digitale Transformation im Kulturbereich ist bzw. welche Faktoren Nachhaltigkeit ermöglichen oder beeinträchtigen. Die Corona-Lockdowns etwa wirkten vielerorts als Katalysator für digitale Entwicklungen. Mit dem Ende der Pandemie sind jedoch viele Einrichtungen wieder zum „business as usual“ zurückgekehrt und haben ihre digitalen Aktivitäten eingestellt (Hylland, 2022).

Daraus ergibt sich eine weitere Perspektive für zukünftige Forschung, nämlich Transformationsprozesse zu untersuchen, die nicht erfolgreich verliefen – also Projekte, die abgebrochen, umgedeutet oder stillschweigend beendet wurden (Maitlis & Lawrence, 2003). Das empirische Material dieser Dissertation stammt überwiegend aus Vorhaben, die innerhalb der Szene als exemplarisch und gelungen gelten. Eine ergänzende Auseinandersetzung mit „gescheiterten“ Prozessen könnte helfen, typische Hürden, Blockaden oder Missverständnisse im Umgang mit digitaler Transformation besser zu verstehen und abzubauen.

Ein weiterer blinder Fleck betrifft kleinere und mittlere Kultureinrichtungen (Chang, 2010). In der vorliegenden Arbeit wurden bewusst große, renommierte Häuser mit festen Routinen und starker Ressourcenbasis untersucht. Es wäre jedoch aufschlussreich, die Bedingungen und Potenziale digitaler Transformation in kleineren Institutionen systematisch zu untersuchen. Diese agieren häufig unter restriktiveren Rahmenbedingungen (etwa im Hinblick auf finanzielle Mittel, Personal oder technische Ausstattung), sind jedoch möglicherweise weniger stark durch institutionelle Pfadabhängigkeiten geprägt – was ihnen größere Beweglichkeit im Umgang mit Wandel und andere, spezifische Muster des Sensemakings erlauben könnte.

Ein weiteres Feld, das in dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurde, aber im Lichte der Sensemaking-Perspektive interessant erscheint, ist der Einsatz von sogenannter künstlicher Intelligenz im Kulturbereich (Anantrasirichai & Bull, 2021). Künstliche Intelligenz verändert die kulturelle Produktion fundamental, weil sie Arbeitsweisen grundlegend verändert sowie Fragen zur Qualität und zum Wert von künstlerischer Arbeit aufwirft (Fortuna & Modliński, 2021). Auch dies ist ein Aspekt der digitalen Transformation, der kulturelle Akteure vor Sensemaking-Aufgaben stellt und ein weites Forschungsfeld bietet.

Gerade Entwicklungen wie der Boom der künstlichen Intelligenz zeigen, dass digitale Transformation fortwährend Überschusssinn erzeugt, der Sensemaking erfordert. Mit der Einführung der Sensemaking-Perspektive in die Kulturmanagementforschung legt diese Arbeit ein Fundament, das zukünftige Forschung aufgreifen und weiterentwickeln kann – und das das Potenzial hat, die Disziplin im Sinne des reflexiven Paradigmenwechsels (Stichwort Postkulturmanagement, Cultural Management 3.0 etc.) zu bereichern.

5 Literatur

- Alexander, V. D., & Bowler, A. E. (2014). Art at a Crossroads. The Arts in Society and the Sociology of Art. *Poetics*, 1(43), 1–19.
- Anantrasirichai, N., & Bull, D. (2021). Artificial intelligence in the creative industries: A review. In *Artificial Intelligence Review* (Nummer 0123456789). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7>
- Baecker, D. (2017). Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt. Ausgangspunkte einer Theorie der Digitalisierung. In R. Gläß & B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels* (S. 3–24). Springer Gabler.
- Bakhshi, H., Mateos-Garcia, J., & Throsby, D. (2010). *Beyond Live. Digital Innovation in the Performing Arts*. NESTA. www.nesta.org.uk
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2014). Digital complements or substitutes? A quasi-field experiment from the Royal National Theatre. *Journal of Cultural Economics*, 38(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s10824-013-9201-2>
- Balme, C. (2020). Arts and the University: Institutional logics in the developing world and beyond. *Journal of Global Theatre History*, 4(2), 6–23.
- Barber-Kersovan, A., & Kirchberg, V. (2020). Classical Music Between Lockdown and the Post-Pandemic Revival. *Intellectbooks.Com*, 1–10. <https://www.intellectbooks.com/classical-music-between-lockdown-and-the-post-pandemic-revival>
- Barbour, J. B. (2017). Micro/Meso/Macrolevels of Analysis. In C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Hrsg.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (1. Aufl., S. 1–15). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc140>
- Bendixen, P. (2003). *Das verengte Weltbild der Ökonomie. Zeitgemäß wirtschaften durch kulturelle Kompetenz*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Bendixen, P. (2011). *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bilton, C. (2023). *Cultural Management: A Research Overview* (1. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009184>
- Boureau, L. (2017). From Customer Service to Customer Experience: The Drivers, Risks and Opportunities of Digital Transformation. In J. Klewes, D. Popp, & M. Rost-Hein (Hrsg.),

- Out-thinking Organizational Communications: The Impact of Digital Transformation* (S. 145–155). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41845-2_11
- Chang, W. J. (2010). How “Small” Are Small Arts Organizations? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(3), 217–234. <https://doi.org/10.1080/10632921.2010.504604>
- Chatzichristodoulou, M., Brown, K., Hunt, N., Kuling, P., & Sant, T. (2022). Covid-19: Theatre goes digital – provocations. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, 18(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/14794713.2022.2040095>
- Colbert, F. (2011). Management of the Arts. In R. Towse (Hrsg.), *A Handbook of Cultural Economics* (S. 261–265). <https://doi.org/10.4337/9781781008003.00043>
- Couldry, N., & Hepp, A. (2017). *The mediated construction of reality*. Polity press.
- Cramer, F. (2015). What Is ‘Post-digital’? In D. M. Berry (Hrsg.), *Postdigital Aesthetics* (S. 12–26). Palgrave Macmillan.
- De Voldere, I., Romainville, J.-F., Knotter, S., Durinck, E., Engin, E., Le Gall, A., Kern, P., Airaghi, E., Pletosu, T., Ranaivoson, H., & Hoelck, K. (2017). *Mapping the creative value chains. A study on the economy of culture in the digital age*. European Commission, Directorate General for Education and Culture.
- Dervin, B. (with Internet Archive). (2003). *Sense-making methodology reader: Selected writings of Brenda Dervin*. Cresskill, N.J. : Hampton Press. <http://archive.org/details/sensemakingmetho0000derv>
- Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.002>
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55(July), 10–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Ford, V. (2019). *Digital Engagement as a Mechanism for Digital Transformation in the Performing Arts: A Conceptual Framework* [Monography]. Temple University.

- Ford, V., & Mandviwalla, M. (2020). Can digital engagement transform the performing arts? *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 4296–4305. <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.526>
- Foreman-Wernet, L., & Dervin, B. (2017). Hidden Depths and Everyday Secrets: How Audience Sense-Making Can Inform Arts Policy and Practice. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 47–63. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1229642>
- Fortuna, P., & Modliński, A. (2021). A(I)rtist or Counterfeiter? Artificial Intelligence as (D)Evaluating Factor on the Art Market. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(3), 188–201. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1887032>
- Galbin, A. (2021). Sensemaking in Social Construction of Organization. A Powerful Resource in Pandemic Context. *Postmodern Openings*, 12(1), 308–318. <https://doi.org/10.18662/po/12.1/262>
- Gateau, T. (2014). The Role of Open Licences and Free Music in Value Co-creation: The Case of Misteur Valaire. *International Journal of Arts Management*, 16(3), 49–59.
- Gökalp, E., & Martinez, V. (2021). Digital transformation maturity assessment: Development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>
- Gomes, S., Lopes, J. M., & Trancoso, T. (2025). Customer experience in digital transformation: The influence of intelligent chatbots toward a sustainable market. *International Journal of Innovation Science*, 17(4), 803–823. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2024-0148>
- Grütters, M. (2021). *Kulturen im digitalen Wandel. Perspektiven des Bundes für Vermittlung, Vernetzung und Verständigung*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24651-8>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

- Hausmann, A., & Poellmann, L. (2013). Using social media for arts marketing: Theoretical analysis and empirical insights for performing arts organizations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(2), 143–161. <https://doi.org/10.1007/s12208-013-0094-8>
- Hausmann, A., & Poellmann, L. (2016). eWOM in the performing arts: Exploratory insights for the marketing of theaters. *Arts and the Market*, 6(1), 111–123. <https://doi.org/10.1108/aam-08-2013-0013>
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Holst, C. (2020). Über die (Un-)Möglichkeit, Co-Creation zu managen. In C. Holst (Hrsg.), *Kultur in Interaktion. Co-Creation im Kultursektor* (S. 23–37). Springer Gabler.
- Holst, C. (2021). Was reimt sich auf Corona? In H.-J. Czech, K. Kümpel, & R. Müller (Hrsg.), *Transformation. Strategien und Ideen zur Digitalisierung im Kulturbereich* (S. 142–147). transcript.
- Holst, C., Aschenbrenner, A., & Huber, S. (2021). Vorstellungsänderung. Co-Creation in digitalen Theaterformaten—Eine Fallstudie. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy*, 7(1), 117–136.
- Holst, C., Belinskaya, Y., & Kolokytha, O. (2025). Exploring roles in digital co-creation. The case of Twittertheater. *Cultural Trends*. <https://doi.org/10.1080/09548963.2025.2494632>
- Horváth, D. (2024). *Managing Digital Transformation in Theatres: Organizational Perspectives and Strategies*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4941059>
- Hylland, O. M. (2022). Tales of temporary disruption: Digital adaptations in the first 100 days of the cultural Covid lockdown. *Poetics*, 90, 101602. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2021.101602>
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation. *TechTrends*, 64(2), 302–309. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00457-4>
- Iveroth, E., & Hallencreutz, J. (2020). Leadership and digital change: The digitalization paradox. In *Leadership and Digital Change: The Digitalization Paradox*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429296420>

- Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003). Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment. In R. Westwood & S. Clegg (Hrsg.), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (S. 195–207). Blackwell Publishing.
- Joseph, R. P. (2018). Digital transformation, business model innovation and efficiency in content industries: A review. *The International Technology Management Review*, 7(1), 59–70.
- Karpf Reidy, B., Schutt, B., Abramson, D., Durski, A., Ellis, E., Casale, L., & Throsby, D. (2016). *From Live-to-Digital. Understanding the Impact of Digital Developments in Theatre on Audiences, Production and Distribution*.
- Kay, S. (2014). *Organising, sensemaking, devising: Understanding what cultural managers do in micro-scale theatre organisations*. University of Exeter.
- Keeney, K., & Jung, Y. (2023). Mapping Theories in Arts and Cultural Management Research. In *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management* (1. Aufl., S. 141–160). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.8>
- Kot, M. K., Spanagel, F. F., & Belozerova, O. A. (2020). Problems of Digital Technologies Using in Employment and Employment Relations. In S. Ashmarina, A. Mesquita, & M. Vochozka (Hrsg.), *Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities* (S. 227–234). Springer International Publishing.
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Langenberg, S., & Wesseling, H. (2016). Making Sense of Weick's Organising. A Philosophical Exploration. *Philosophy of Management*, 15(3), 221–240. <https://doi.org/10.1007/s40926-016-0040-z>
- Lazzeretti, L., Sartori, A., & Innocenti, N. (2015). Museums and social media: The case of the Museum of Natural History of Florence. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12(3), 267–283. <https://doi.org/10.1007/s12208-015-0136-5>
- Leecker, M. (2021). Theater, Performance und Digitalität: Posthumanisierung und die Ordnung der Ambivalenz. In J. Ackermann & B. Egger (Hrsg.), *Transdisziplinäre Begegnungen zwischen postdigitaler Kunst und Kultureller Bildung* (S. 177–196). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32079-9_11

- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, 102012.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Liodaki, D., & Velegarakis, G. (2022). Theatre minus physical coexistence – a glimpse into theatrical experimentations in Greece during the pandemic. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, 18(1), 128–144.
<https://doi.org/10.1080/14794713.2022.2040290>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Lykourantzou, M. A., Apostolopoulos, N., Dabić, M., Liargovas, P., & Tekavčič, M. (2025). Assessing the role of human factor in digital transformation projects: A systematic literature review and research agenda. *Technology in Society*, 82, 102934.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102934>
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109–139.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00006>
- Marino-Romero, J. A., Palos-Sánchez, P. R., & Velicia-Martín, F. (2024). Evolution of digital transformation in SMEs management through a bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123014>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4), 102074. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>
- Miniero, G., & Holst, C. (2021). Corporate communication and the arts. The mistake of not engaging. In M. Addis & A. Rurale (Hrsg.), *Managing the Cultural Business. Avoiding Mistakes, Finding Success* (S. 311–346). Routledge.
- Mometti, S., & Van Bommel, K. (2021). Performing Arts Organizations as Hybrid Organizations: Tensions and Responses to Competing Logics. *Journal of Cultural Management and*

- Cultural Policy / Zeitschrift Für Kulturmanagement Und Kulturpolitik*, 7(2), 143–176.
<https://doi.org/10.14361/zkmm-2021-0206>
- Morf, F., Egger, C., Keller, M.-L., Kröpfl, C., Würsch, D., Pichard, N., & Lehembre, M. (2023). *Die Digitalisierung in den Schweizer Kulturbetrieben: Status Quo und Aussichten*. L'oeil du Public (Suisse) & Concilio.
- Mueser, D., & Vlachos. (2018). Almost like being there? A conceptualisation of live-streaming theatre. *International Journal of Event and Festival Management*, 9(2), 183–203.
<https://doi.org/10.1108/IJEFM-05-2018-0030>
- Padilla-Meléndez, A., & Del Águila-Obra, A. R. (2013). Web and social media usage by museums: Online value creation. *International Journal of Information Management*, 33(5), 892–898.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.07.004>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation Experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- Reckwitz, A. (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Suhrkamp.
- Salvaggio, S. A. (2024). *Strategies and Practices for Diversity, Equity, and Inclusion in Performing Arts*. Open Science Framework. <https://doi.org/10.31219/osf.io/a9k8f>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1–17. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Schoeman, A., Bick, G., & Barnardo, C. (2021). Cape union mart: Digital transformation and customer experience during a crisis. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 11(3), 1–47.
<https://doi.org/10.1108/EEMCS-04-2021-0116>
- Sievers, N. (2011). „netz.macht.kultur“—Kulturpolitik in der digitalen Gesellschaft. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Digitalisierung und Internet* (S. 15–25). Klartext Verlag.

- Stahl, J., & Tröndle, M. (2018). Toward a Practical Theory of Managing the Arts. In *Arts and Cultural Management. Sense and Sensibilities in the State of the Field* (1. Aufl., S. 247–266). Routledge.
- Stalder, F. (2017). *Kultur der Digitalität*. Suhrkamp.
- Suzić, B., Karliček, M., & Stříteský, V. (2016). Social Media Engagement of Berlin and Prague Museums. *Journal of Arts Management Law and Society*, 46(2), 73–87.
<https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1154489>
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2009.44885978>
- Szostak, M. (2022). Art management during the COVID-19 pandemic: Visual arts creator perspective. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(2), 10–22.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.2\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.2(1))
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6).
<https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. William Morrow and Company.
- Toledano, J. R. (2018). Private Property Concerning Digitized Cultural Goods: Artificial Scarcity and Appropriation through Reproduction. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 48(5), 339–350. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1461724>
- Tran, N. P., Le, Q. T.-T., Vo, A. T., & Vo, D. H. (2024). Digital transformation and corporate restructuring: Does corporate governance matter? *Journal of Strategy and Management*.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2023-0084>
- Tröndle, M. (2006). *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*. h.e.p. Ott.
- Tröndle, M., Greenwood, S., Kirchberg, V., Tschacher, W., Wintzerith, S., Omlin, S., & van den Berg, K. (2009). Postkulturmanagement. In S. Bekmeier-Feuerhahn, K. van den Berg, S. Höhne, R. Keller, A. Koch, B. Mandel, Z. Tröndle, & T. Zembylas (Hrsg.), *Forschen im Kulturmanagement* (S. 127–153). transcript.

- Vales, M., Ouazzani, Y., & Pulh, M. (2025). Understanding the Impact of Digital Technology on Performing Arts: A Comparative Analysis of Scientific and Professional Issues. *International Journal of Arts Management*, 27(3), 1–26.
- van den Berg, K. (2009). Postaffirmatives Kulturmanagement. Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik. In *Forschen im Kulturmanagement* (S. 97–125). transcript.
- Van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., De Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2019). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business & Society*, 58(5), 887–918. <https://doi.org/10.1177/0007650318789104>
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Walmsley, B. (2013). Whose value is it anyway? A neo-institutionalist approach to articulating and evaluating artistic value. *Journal of Arts & Communities*, 4(3), 199–215. https://doi.org/10.1386/jaac.4.3.199_1
- Walmsley, B. (2016). From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Poetics. Journal of Empirical Research on Culture, the Media and the Arts*, 58, 66–78. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2016.07.001>
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–316.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishers.

- Weick, K. E. (2003). Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing. In R. Westwood & S. Clegg (Hrsg.), *Debating Organization. Point-counterpoint in Organization Studies* (S. 184–194). Blackwell Publishing.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Zare, J., & Persaud, A. (2024). Digital transformation and business model innovation: A bibliometric analysis of existing research and future perspectives. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00426-z>
- Zimmer, A., & Mandel, B. (2021). Krise der darstellenden Künste und die Rolle der Kulturpolitik. In A. Zimmer & B. Mandel (Hrsg.), *Cultural Governance. Legimitation und Steuerung in den darstellenden Künsten* (S. 1–15). Springer VS.

II. Artikel 1: Kulturpolitik und Digitalität

Titel	Kulturpolitik und Digitalität
Author	Christian Holst
Jahr	2022 (Online) 2024 (Print)
Zitation	Holst, C. (2024). Kulturpolitik und Digitalität. In: Crückeberg, J., Heinicke, J., Kalbhenn, J., Landau-Donnelly, F., Lohbeck, K., Mohr, H. (eds.) Handbuch Kulturpolitik. Springer VS, Wiesbaden, S. 169-180.
DOI	https://doi.org/10.1007/978-3-658-34381-1_18-2
Forschungsdaten	n/a
CRediT author statement	n/a

Tab. II-1: Factsheet zu Artikel 1

Abstract

Digitalisierung und Digitalität stellen die Kulturpolitik vor zahlreiche grundlegende Herausforderungen. Auf einer pragmatischen Handlungsebene besteht weitreichender Konsens über die großen Baustellen der Digitalisierung des Kultursektors – beispielsweise die Notwendigkeit des Ausbaus digitaler Infrastrukturen für den Kulturbereich, die Ausbildung entsprechender Kompetenzen bei Kulturakteur*innen und den Ausbau digitaler Kulturvermittlungsbemühungen. Jenseits der praktischen Anwendungsebene zeichnen sich jedoch weitere Aufgaben ab: So müssen für das Zeitalter der Digitalität neue Modi und Prinzipien der Kulturproduktion und -nutzung erprobt und etabliert werden. Den problematischen Auswirkungen der neuen Technologien müssen Ansätze entgegengesetzt werden, damit die Kultur als gesellschaftliche Ressource zugänglich und verfügbar bleibt. Dieser Beitrag versucht, zentrale Aspekte dieser kulturpolitisch-digitalen Entwicklung überblicksartig darzustellen.

Schlüsselwörter: Digitalisierung, Digitalität, Kulturelle Teilhabe, Digitale Infrastruktur, Commons, Kulturpolitik

1 Einleitung

In seinem letzten Buch „Wer wir waren“ unternimmt der Publizist Roger Willemsen (2016) ein Gedankenexperiment: Er versucht aus der Perspektive eines Menschen, der in der nicht näher bestimmten Zukunft lebt, auf die Zeit des frühen 21. Jahrhunderts zurückzuschauen. Eine der Feststellungen, zu denen er kommt, ist, dass wir klare Vorstellungen hatten, welchen praktischen Nutzen uns technologische Innovationen bringen sollten – wie sie unsere Häuser, unsere Städte, unsere Mobilität, unsere Beziehungen, kurz unsere Umwelt optimieren würden. Wovon wir uns aber keinen Begriff machen konnten, war, wie diese Technologien uns selbst und unser Bewusstsein verändern würden. Dieses Phänomen kennzeichnet Medienrevolutionen allgemein. Schon die Erfindung des Buchdrucks, der Schrift und der Sprache haben neue Möglichkeiten der Sinnggebung, des Verstehens und Handelns, der kommunikativen Interaktion eröffnet, die erst nach und nach erschlossen und in ihrer Tragweite und Entwicklungsrichtung deutlich wurden. Der Soziologe Dirk Baecker spricht mit Bezug auf Niklas Luhmann vom „Überschussinn“ (Baecker, 2017, S. 5), der durch neue Medien und die damit einhergehenden Möglichkeiten der Informationsverarbeitung eröffnet wird. Dieser Überschussinn untergräbt bisherige Strukturen und Ordnungen und eröffnet langfristig neue, komplexere Nutzungsformen und -kulturen. Die alten Formen werden dabei nicht verdrängt, sondern bilden das Fundament für die neuen. Wie Willemsen betont somit auch Baecker, dass der praktische Gebrauch der neuen Medientechnologien deren tieferem Verständnis voraussetzt.

Diese Unterscheidung lässt sich auf die Begriffe Digitalisierung und Digitalität anwenden: Digitalisierung bezieht sich auf den bereits heute weithin praktizierten und weiter wachsenden Gebrauch digitaler Technologien, um Prozesse und Interaktionen zu vereinfachen sowie Leistungen und Produkte bereitzustellen (Verhoef et al., 2021). Digitalität dagegen meint die in ihren Auswirkungen noch nicht vollständig absehbaren „historisch neue[n] Möglichkeiten der Konstitution und Verknüpfung der unterschiedlichsten menschlichen und nichtmenschlichen Akteure“ (Stalder, 2017, S. 18), die auch jenseits des unmittelbaren Gebrauchs der digitalen Technologien menschliches Denken und Handeln bestimmen und formen. In diesem Sinne bezieht sich der Begriff der Digitalisierung auf die

zunehmende Nutzung digitaler Technologien, während der Begriff der Digitalität auf neue (kulturelle) Strukturen und Ordnungen hinweist, deren Auswirkungen auf unser Handeln und unser Bewusstsein wir derzeit allenfalls erahnen können. Diese Unterscheidung zwischen Digitalisierung und Digitalität soll im Folgenden dazu dienen, die kulturpolitische Debatte rund um diesen Themenkomplex zu strukturieren und wichtige Problemfelder dieser Debatte überblicksartig darzustellen.¹

2 Aktuelle „Baustellen“ einer Kulturpolitik der Digitalisierung

Vor dem Hintergrund des ‚handfesten‘ Verständnisses von Digitalisierung und einem offeneren und noch etwas unbestimmten Verständnis von Digitalität verwundert es nicht, dass sich die kulturpolitische Debatte auf die greifbareren Aspekte der Digitalisierung fokussiert. Dass der Kulturbereich sich digitalisieren soll, ist mittlerweile ebenso konsensfähig wie eine grundsätzliche Einigkeit über die größten ‚Baustellen‘ in puncto notwendiger Infrastrukturen in den Einrichtungen (Ausstattung mit digitalem Equipment, Rechenleistung, Server- und Datenbankarchitekturen etc.), Kompetenzentwicklung sowie rechtlicher und technischer Rahmenbedingungen für die Distribution (Netzneutralität, Glasfaserausbau, 5G, ggf. technische Standards und Schnittstellen etc.). Exemplarisch lässt sich das anhand des Perspektivpapiers der ehemaligen Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) Monika Grütters (Grütters, 2021) zeigen, das kurz vor der Bundestagswahl 2021 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Das Papier, an dem Repräsentant*innen verschiedener Sparten und Interessensverbände mitgearbeitet haben, beschreibt die wichtigsten Baustellen einer Kulturpolitik des Digitalzeitalters anhand der sechs Schlagworte Verständigung, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit, Vermögen, Vermittlung und Vernetzung. Diese Schlagworte erlauben wiederum die Verknüpfung mit anderen Strängen der Debatte.

¹ Siehe zu dieser Differenzierung der Begriffe Digitalisierung und Digitalität auch Lätzel (2019, S. 38–39).

2.1 Verständigung

Das Schlagwort Verständigung zielt auf ein gemeinsames Selbstverständnis der Kultureinrichtungen. Was hierzu in dem Perspektivpapier skizziert wird, bleibt eng an den konventionellen Vorstellungen dessen, was Kultureinrichtungen leisten sollen: Auch in Bezug auf die digitale Transformation sollen sie sich als „Erkundungs- und Entdeckungsraum“ verstehen, als „kritische Reflexionsinstanz“ sowie als „Impulsgeber für Vielfalt und Diversität, Pluralität und Teilhabe“ (Grütters, 2021, S. 17). Andere Autor*innen werden da grundsätzlicher. So prognostizierte Norbert Sievers (2011, S. 18) bereits 2011, dass sich die Funktion und Relevanz von Kultureinrichtungen angesichts der digitalen Transformation ändern werde. Sievers buchstabiert diesen Gedanken zwar nicht aus, verweist aber auf die durchlässigere Grenze zwischen Rollen als Produzent*innen und als Rezipient*innen von Kunst und Kultur. Auch Markus Hilgert (2021) und Bjarki Valtysson (2020) führen die neuen Rezeptionsansprüche und -gewohnheiten an, die eine entsprechende Aufbereitung kultureller Angebote sowie neue Geschäftsmodelle (Dickel et al., 2018) erforderlich machen. Die Verständigung über die Bedeutung von Kunst und Kultur im digitalen Zeitalter sollte aber nicht bei der Rolle der Institutionen stehen bleiben: Martin Lätzel (2019, S. 47) betont, dass im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung auch der Kunst- und Kulturbegriff in Hinblick auf neue kreative Formen und Formate wie beispielsweise Games (siehe Falk (2024) in diesem Band) angepasst werden sollte.

2.2 Verlässlichkeit

Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, sind substanzielle Investitionen in digitale Infrastrukturen für die Kultur und deren weiteren Ausbau und Unterhalt notwendig (Lätzel, 2019). Die Investitionen sollten sich an der technischen Entwicklung orientieren. Zuletzt schien das Interesse insbesondere an „smarten“ digitalen Infrastrukturen groß, also an Infrastrukturen, die auf künstliche Intelligenz und Datenvernetzung aufgesetzt sind (Eberl, 2018; Ebert et al., 2018; Tentler, 2018). In dem BKM-Perspektivpapier wird die Forderung geeigneter Infrastrukturen unter dem Schlagwort Verlässlichkeit geführt. Wichtige Voraussetzung für die Verlässlichkeit sind zügige

Vergabeverfahren (dazu Stephan (2024)) und flexible Kooperationsformen, da viele Vorhaben und Projekte nicht allein durch Akteur*innen der Kulturpolitik und des Kultursektors realisierbar sind, sondern nur mit Hilfe externer Expertise. Ebenso sind geeignete rechtliche Rahmenbedingungen von hoher Bedeutung. Gerade Fragen des Urheber*innenrechts prägten die frühe Debatte der Digitalisierung, wie beispielhaft in Publikationen des Deutschen Kulturrats (Zimmermann & Geißler, 2010) und der Kulturpolitischen Gesellschaft (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 2011) deutlich wird: Beide Publikationen beschäftigen sich generell mit Fragen der Digitalisierung des Kultursektors; in beiden Publikationen bilden Forderungen nach einem starken Urheber*innenrecht einen besonderen Schwerpunkt. Ein Anliegen war es, die Position der Urheber*innen und Kulturverwerter*innen (Verlage etc.) gegenüber großen Online-Plattformen zu stärken. Mit der Novelle des Urheber*innenrechts im Jahr 2021 scheint dieses Thema vorerst abgeschlossen (dazu Kalbhenn (2024)).

2.3 Verfügbarkeit

Um die digitale Infrastruktur mit Leben zu füllen, ist die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von öffentlich finanzierten Kulturangeboten notwendig. Insbesondere die breite Digitalisierung von Archiven und Sammlungen, der auch auf EU-Ebene hohe kulturpolitische Priorität eingeräumt wird (u.a. Capurro, 2021), wird hier in den Blick genommen. Auch wenn mittlerweile große Datenbanken wie die „Europeana“ (<https://europeana.eu>) bestehen, schätzt Markus Hilgert die Quote an digitalisierten Kulturgütern noch als gering ein und beklagt „eklatante Versäumnisse“ (2021, S. 4). Über Open Data-Strategien und Creative Commons-Lizenzen können Informationsmonopole verhindert und eine breite Zugänglichkeit sowie transparente Regelungen für die Weiternutzung gewährleistet werden – vorausgesetzt, es werden keine anderen Rechte (z. B. Urheber*innenrechte) beeinträchtigt. Eine ähnliche Debatte wird im Medienrecht geführt. Vorgeschlagen wird dort, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu einem Public Open Space umzubauen (dazu Schepers (2024)). Während eine solche Art der Digitalisierung ein gangbarer Ansatz für viele Museen, Archive und Bibliotheken

ist, stellt sich im Bereich der darstellenden Kunst zunächst die Frage, in welcher Weise Kulturgüter sinnvoll digitalisiert werden können. Dieses Problem ergibt sich aus dem Umstand, dass sich die durch körperliche Kopräsenz geprägte Erlebnisqualität von Aufführungen und Performances nur schwer in digitalen Medien übertragen lässt.

2.4 Vermögen

Besondere Bedeutung misst das Perspektivpapier der Ausbildung von Kompetenzen (Vermögen) im Umgang mit den neuen Technologien sowie den neuen Formen und Kulturen des (Zusammen-)Arbeitens, der Projektplanung, der Wissenssicherung bei. Diese Aufgabe liegt sowohl in der persönlichen Verantwortung der einzelnen Personen als auch in der betrieblichen Verantwortung von Kultureinrichtungen (Jagla & Knoblich, 2020). Zudem sollte die Ausbildung auch kulturpolitisch begleitet werden, indem entsprechende Bildungsangebote und Experimentierfelder ermöglicht werden. Nach Martin Lätzel (2019, S. 47) geht es einerseits darum, Wissen und Fähigkeiten mit Hilfe externer Akteur*innen wie Hochschulen oder Unternehmen aufzubauen. Er sieht die kulturelle Infrastruktur aber andererseits auch in der Rolle, „den Wissenstransfer nach außen zu organisieren“ (Lätzel, 2019, S. 50) und auf diese Weise Orientierung für den digitalen Wandel der Gesellschaft zu geben.

2.5 Vermittlung

Dies wiederum setzt erfolgreiche Vermittlung voraus. Die Hoffnung, mit Hilfe digitaler Medien mehr und insbesondere auch jungen Menschen den Zugang zur Kultur zu ermöglichen und neue Formen des Zugangs zu finden, prägt die kulturpolitische Debatte rund um die Digitalisierung von jeher. In der prinzipiellen Möglichkeit digitaler Medien, niedrigschwellig Partizipation und Teilhabe zu ermöglichen, wurden bereits im Jahrbuch der Kulturpolitischen Gesellschaft von 2011 große Chancen gesehen (z.B. Deutschmann, 2011, S. 126; Ehrmann, 2011, S. 120; Krüger, 2011, S. 111). Auch heute wird dieses partizipative Potenzial beschworen (Hilgert, 2021). Jedoch werden

zunehmend auch die Grenzen und Schwierigkeiten deutlich. Es zeigt sich, dass nicht nur weiterhin diejenigen sozialen Gruppen erreicht werden, die bisher schon die Kulturangebote genutzt haben. Vielmehr wird diese Schere im Digitalen sogar größer (Mihelj et al., 2019). Ferner wird die Qualität der Partizipation hinterfragt, die Gefahr läuft, sich als „Placebo-Beteiligung“ (Malzacher, 2020, S. 67) zu entpuppen und das kritische Potenzial von Kunst zu unterminieren (Bishop, 2012, S. 16). Die einstmalige Euphorie über die Möglichkeiten, neues Publikum zu erreichen, ist daher mittlerweile einer gewissen Ernüchterung gewichen. Inzwischen werden digitale Medien pragmatisch im Medienmix eingesetzt, ohne dass überhöhte Erwartungen an sie gestellt werden.

2.6 Vernetzung

Schließlich betont das Perspektivpapier von Grüters die Bedeutung der Vernetzung der Kulturakteur*innen über gemeinsame Projekte, Verbundstrukturen und Kooperationen. Dieser Forderung liegt die Überzeugung zugrunde, dass bei einer Bündelung der Ressourcen mehr erreicht werden kann – sowohl inhaltlich und technologisch als auch in Bezug auf die Reichweite und Strahlkraft – als mit individuellen Lösungen. Die Aufgabe ist hierbei, die verschiedenen Ansprüche technologischer und inhaltlicher Natur in Einklang zu bringen.

In diesem Sinne bestehen klare Vorstellungen und Zielsetzungen und mit Blick auf viele der genannten Punkte auch eine weitgehende Einigkeit über zentrale Handlungsfelder und Maßnahmen, um die Digitalisierung kulturpolitisch zu gestalten: Die Herausforderungen erscheinen groß, aber sind benennbar; die Positionen sind ambitioniert, fokussieren aber auf das Machbare. Entsprechend werden zunehmend Gelder zur Digitalisierung der Kultureinrichtungen gesprochen: auf Bundesebene zum Beispiel mit dem Programm „Neustart Kultur“ der Beauftragten des Bundes für Kultur und Medien, dem Fonds Digital der Kulturstiftung des Bundes, auf Länderebene beispielsweise mit „Digitale Wege ins Museum“ in Baden-Württemberg. An einigen Punkten der Diskussion (z.B. Valtysson, 2020) blitzt jedoch auf, dass Kulturpolitik mit Spannungen, Paradoxien und Mehrdeutigkeiten konfrontiert ist, die auf eine Entwicklung verweisen, die im Sinne Willemsens (und Baeckers)

in ihrer Tragweite und ihrer Wirkung auf unser (kollektives) Bewusstsein nicht überschaubar ist. Dennoch scheint es lohnenswert, den Versuch zu unternehmen, diese aufblitzenden Aspekte jenseits der ganz pragmatischen Perspektiven der Digitalisierung in prognostischer Weise zu skizzieren. Diese Entwicklung zeichnet sich durch eine Dynamik und Unsicherheit aus, die politisch schwer zu steuern ist. Per Mangset (2020) wirft daher die Frage auf, ob wir gerade das „Ende der Kulturpolitik“ erleben. Eine Antwort gibt er jedoch nicht, schließlich lässt sich genauso gut argumentieren, dass es angesichts der dynamischen Entwicklungen ganz besonders der kulturpolitischen Gestaltung bedarf.

3 Herausforderungen einer Kulturpolitik der Digitalität

3.1 Neue Produktionsbedingungen gestalten

In Bezug auf das Selbstverständnis der Kultureinrichtungen wurde oben angedeutet, dass Sievers bereits 2011 eine grundlegende Änderung der Funktion und Rolle der Kultureinrichtungen diagnostizierte, die durch ein geändertes Verhältnis zwischen Kultureinrichtungen und Publikum bedingt ist (Sievers, 2011, S. 18–19). Tatsächlich ist es ein Kennzeichen der Digitalität, dass mehr Menschen zu kulturellen Akteur*innen werden, sich an der Kulturproduktion beteiligen – teilweise unter Nutzung von nicht-autorisiertem Material – und einen Deutungsanspruch erheben, der lange den etablierten Einrichtungen vorbehalten war (Stalder, 2017, S. 11). Durch die flächendeckende Verfügbarkeit digitaler Medien als Kulturproduktions- und -distributionsmittel werden traditionelle Formen der Auseinandersetzung mit Kultur erweitert oder sogar verdrängt mit der Folge der „Egalisierung der Werke und [der] Demokratisierung der Rezipienten“ (Schulze, 2011, S. 33). Indem viele Menschen dank digitaler Endgeräte zu „media outlets“ (Shirky, 2008, S. 55) werden, gewinnen offenere, partizipativere Produktionsansätze wie beispielsweise Co-Creation (Holst, 2020) und Prosumption (Chen, 2012; Nakajima, 2012) an Bedeutung. Diese Ansätze wiederum brechen mit dem angebotsorientierten Inside-Out-Paradigma der herkömmlichen Kulturproduktion insbesondere in öffentlich finanzierten Häusern. Die Produktion findet nicht mehr ausschließlich in der „black box“

Kultureinrichtung statt, sondern zunehmend in Interaktion mit externen Anspruchsgruppen, d. h. in Netzwerkstrukturen. Zu der wachsenden Zahl menschlicher Kulturakteur*innen treten auf sog. „künstlicher Intelligenz“ beruhende technische Anwendungen wie ChatGPT, Dall-e etc. als „Content Creator“ hinzu (Anantrasirichai & Bull, 2021; Zickgraf & Golgath, 2024 in diesem Band), was ebenfalls Fragen zur Rolle von Kulturschaffenden und dem Wert ihrer Arbeit aufwirft. Zudem durchdringt Kultur in einem bisher ungekannten Ausmaß den Alltag (Stalder, 2017, S. 58). Die digitale Technologie als „Kulturmaschine“ (Reckwitz, 2018, S. 227) leistet dazu ihren Beitrag, indem sie auf die allgegenwärtige Bereitstellung von kulturellen Inhalten ausgerichtet ist – im Unterschied zu vormals leitenden Technologien, die auf die Herstellung von funktionalen Gütern ausgerichtet waren. Die kulturellen Produktionsbedingungen haben sich damit grundlegend verändert. Und anders als bei anderen Entwicklungen, die Dynamiken an Märkten erzeugen, schützt auch die öffentliche Finanzierung die Kultureinrichtungen nicht davor, diesen Entwicklungen ausgesetzt zu sein und sich mit ihnen befassen zu müssen.

Beispiel

Ein Beispiel für neue Organisations- und Produktionsformen, die auf die Auseinandersetzung mit den ästhetischen Herausforderungen der Digitalität ausgerichtet sind, ist die Akademie für Theater und Digitalität (<https://theater.digital>). Als sechste Sparte des Theater Dortmunds ist die Akademie institutionell zwar an ein traditionelles Haus angebunden, jedoch wurde hier ein Experimentierraum geschaffen, in dem künstlerische Ideen, Formate und Zugänge unabhängig von konventionellen Produktionsroutinen und Erfolgskriterien des Theaters erforscht werden können.

3.2 Neue Rezeptionsbedingungen gestalten

Die gewandelten Bedingungen der Kulturproduktion korrespondieren eng mit sich entsprechend wandelnden Bedingungen der Rezeption. Im Sinne der oben erwähnten Konzepte Co-Creation und Prosumption verschwimmen Produktion und Rezeption. Auch durch die schiere Menge leicht

zugänglicher Kulturinhalte für jede Art von Geschmack und Vorlieben erodiert der Deutungs- und Allgemeinheitsanspruch der traditionellen Kulturakteur*innen. Dies gilt umso mehr seit die individuellen ästhetischen Präferenzen durch die zunehmend algorithmisch gesteuerte Distribution präzise bedient werden können (man denke hier beispielsweise an Spotify oder Netflix und deren automatisch generierte Empfehlungen). Erwartungshaltungen und Rezeptionsgewohnheiten entkoppeln sich damit von der Kenntnis eines etablierten Kanons und sind auch durch Vermittlung und kulturelle Bildung (auch durch die Einrichtungen selbst) nicht in gleicher Weise form- und bedienbar, wie durch Algorithmen. Angesichts eines derart umfangreichen, fein granulierbaren digital zugänglichen Angebots wächst auch der globale Kampf um Aufmerksamkeit. Zur Konkurrenz von Kulturanbieter*innen gehören nicht nur andere Kultur- und Freizeiteinrichtungen vor Ort, sondern auf der ganzen Welt. Auch in Bezug auf die Kulturrezeption bestehen heute also gänzlich andere Bedingungen als noch vor wenigen Jahren.

Kulturpolitisch stellt sich angesichts dieser Entwicklungen die Frage, ob die bestehenden öffentlich finanzierten kulturellen Institutionen und Infrastrukturen – zum Teil noch in der Zeit des Feudalismus gegründet – geeignete Strukturen für Kultur des digitalen Zeitalters bieten können (Mangset, 2020, S. 404–405) oder es gänzlich neuer Organisations- und Kooperationsformen bedarf, die bisher noch nicht oder nur modellhaft existieren. Dabei ergibt sich die Schwierigkeit, förderungs- und unterstützenswerte Formate und Akteur*innen zu identifizieren, die außerhalb der etablierten Standards, Logiken, Erwartungen und Institutionen agieren. Es ist schon immer eine Herausforderung der Kulturpolitik gewesen, Neues zu fördern, ohne bereits konsolidierte Kriterien dafür zu haben, was die Qualität dieses Neuen ausmacht. Für Kulturformen der Digitalität dürfte das in besonderer Weise gelten. Diese Entwicklung könnte zu einem Legitimationsproblem für die Kulturpolitik insgesamt werden (Lätzel & Sievers, 2018, S. 38). Denn vor dem Hintergrund der Egalisierung der Werke erscheint kaum gerechtfertigt, dass bestimmte kulturelle Infrastrukturen und Kulturformen überproportional viel öffentliches Geld erhalten. Eine radikale Neu- und Umverteilung des Kulturretats – wie bereits 2012 unter dem Schlagwort „Kulturinfarkt“ (Haselbach et al., 2012) in

Deutschland kontrovers diskutiert – wäre vermutlich eher im Sinne einer höheren kulturellen Diversität, als auf die Bemühungen und Beteuerungen der etablierten Einrichtungen zu setzen, die Diversität des Publikums, des Angebots und der Belegschaft zu erhöhen. Angesichts der Globalisierung des Kulturlebens sind zudem die Möglichkeiten der meist national ausgerichteten Kulturpolitik (Mangset, 2020, S. 403) limitiert. Vor diesem Hintergrund wächst die Bedeutung der Außenkulturpolitik und die Bedeutung internationaler kulturpolitischer Akteur*innen wie der UNESCO, der EU oder des Europarats.

Kulturpolitik der Digitalität wird nicht nur eine Politik des Ermöglichens und Gestaltens sein, sondern in vielerlei Hinsicht auch ein Abwehrkampf gegen dystopische Aspekte der digitalen Transformation. Diese wurden bereits vielfach beschrieben, etwa von der Wirtschaftswissenschaftlerin Shoshanna Zuboff (2018) unter dem Schlagwort des „Überwachungskapitalismus“, von der Mathematikerin Cathy O’Neil (2016) als „Weapons of Math Destruction“, von dem Soziologen Michael Kwet und der Juristin Renata Ávila Pinto als „digitaler Kolonialismus“ (Kwet, 2019; Pinto, 2018) und dem Kulturtheoretiker Felix Stalder als „Normalisierung des Postdemokratischen“ (Stalder, 2017, S. 237). Alle Autor*innen entwickeln unterschiedliche Perspektiven auf das Thema. Ihr gemeinsamer Nenner ist die Kritik an der intransparenten Akkumulation von Macht durch die Auswertung von Daten, die jeder öffentlich-demokratischen Kontrolle, geschweige denn Legitimation entzogen ist. Dies zu regulieren ist nicht die spezifische Aufgabe der Kulturpolitik, sondern vor allem der Wirtschafts-, Digital- und Gesellschaftspolitik. Dennoch ist die Kulturpolitik betroffen. Denn einerseits eröffnen niedrigschwellige Produktions- und Distributionsmöglichkeiten, wie oben skizziert, zwar neue Perspektiven für Kulturakteur*innen. Andererseits sind Algorithmen, die dies prozessieren, jeder Teilhabe und Mitbestimmung entzogen und Geschäftsgeheimnis einiger weniger mächtiger Konzerne. Beteiligungsoptionen werden so zwar suggeriert, aber auf der entscheidenden Ebene nicht erlaubt. Zugleich haben diese Algorithmen entscheidenden Einfluss darauf, was überhaupt vorkommt. Das kann – wie oben skizziert – zur Bereicherung und größeren Bandbreite des Kulturangebots führen, weil Nischeninteressen einfach identifiziert und bedient werden können.

Zugleich besteht die Gefahr, die Kultur in die Abhängigkeit von wenigen Plattformen zu begeben und die Vielfalt kultureller Ausdrucksformen algorithmischer Selektionslogik zu überantworten (Kulesz, 2017, S. 83). Die Geschwindigkeit der von Kapitalinteressen getriebenen technologischen Entwicklungen schafft dabei Fakten, denen die Politik nur langsam hinterherkommt (aus völkerrechtlicher Sicht siehe Kap. „Kultur im Völkerrecht“). Die Monopolbildung ist dann lange erfolgt, bevor politischer Handlungsbedarf ersichtlich wird, geschweige denn entsprechenden Maßnahmen verabschiedet sind. Dementsprechend gibt es aber für Kulturakteur*innen oftmals kein Vorbeikommen an diesen Anbieter*innen. Mit der Folge, dass den Plattformen hochwertige Inhalte zur wirtschaftlichen Verwertung zur Verfügung gestellt werden, die zunächst mit öffentlichen Mitteln erstellt wurden – etwa, wenn Aufzeichnungen von Aufführungen auf YouTube eingestellt werden. In manchen Fällen kann man nicht mal von Monopolen sprechen, denn einige Konzerne sind nicht die einzigen Anbieter*innen in einem Markt, sondern schaffen proprietäre Märkte, zu denen sie den Zugang zu ihren Bedingungen kontrollieren (Amazon Marketplace, App Stores von Google und Apple etc.). Eine der großen Herausforderungen der Kulturpolitik ist es daher, gemeinschaftlich mit anderen Politikbereichen die Gesetzgebung laufend an solche Entwicklungen anzupassen, um Probleme des Marktzugangs, der Auffindbarkeit und der Abhängigkeit von Monopolist*innen zu bekämpfen. Mit dem Digital Markets Act und dem Digital Services Act wurden auf EU-Ebene, mit dem GWB-Digitalisierungsgesetz auf nationaler Ebene Regulierungswerke geschaffen, die diesen Zweck haben. Es ist davon auszugehen, dass sich angesichts der Dynamik der technologischen Entwicklungen schnell weiterer Regulierungsbedarf ergeben wird.

Als Alternative zu dieser problematischen Entwicklung sieht Stalder die Commons (Stalder, 2017, S. 245). Damit werden gemeinschaftliche Ressourcen bezeichnet, die von Mitgliedern einer Gemeinschaft unter Beachtung bestimmter (lizenrechtlichen) Regeln genutzt werden können. Die Regeln für die Nutzung wiederum werden von den Mitgliedern (commoners) festgelegt. Dieses Prinzip ist freilich älter als digitale Technologien, stellt aber vor dem Hintergrund der problematischen Aspekte der digitalen Transformation eine interessante Perspektive für eine demokratische Kulturpolitik des

Digitalen dar. Denn über Commons ist ein ethischer, transparenter Umgang mit Daten möglich und werden Informationsasymmetrien vermieden. Sie sind nicht auf den Auf- und Ausbau „instrumentärer Macht“ (Zuboff, 2018, S. 437) ausgelegt, sondern auf die am öffentlichen Interesse ausgerichtete Nutzung von Daten.

Beispiel

Die „Europeana“ ist ein Beispiel dafür, wie Commons im Kulturbereich aussehen können (zur Entstehung und Idee s. Cousins, 2014). Es handelt sich um eine frei zugängliche Sammlung von über 50 Mio. digitalisierten Kulturgütern aus 3.700 verschiedenen Kulturinstitutionen aus allen EU-Mitgliedsstaaten (<https://www.europeana.eu/de/about-us>). Alle Elemente der Sammlung dürfen für Lehr-, Forschungs- und Unterhaltungszwecke sowie für künstlerische Arbeit frei genutzt oder weiterverwendet werden. Das Projekt wird von der EU finanziert und ist als Stiftung organisiert.

Schließlich wird sich Kulturpolitik auch mit sekundären Effekten der Digitalisierung und Digitalität auseinandersetzen müssen. Das Bild der Städte verändert sich durch die – teilweise durch die Corona-Pandemie beschleunigte – Digitalisierung: Der Handel verlagert sich vom stationären Einzelhandel ins Internet (Lincke, 2021), die verstärkte Arbeit im Home Office statt in den Büros in Innenstadtlagen dürfte ein Trend bleiben und auch bei der Entwicklung von Konzepten für die „Smart City“ spielt die Kultur eine wichtige Rolle (Ebert et al., 2018, S. 60). Eine weitere, sich mittelbar aus der Digitalität ergebene Aufgabe der Kulturpolitik wird es daher sein, Ideen zu entwickeln, welche Rolle (nicht-digitale) Kultur beim Füllen der digitalisierungsbedingten Leerstellen in den Städten spielen kann. Bei der Umnutzung von leerstehenden Industriegebäuden spielte sie eine wichtige Rolle. Das könnte nun ähnlich sein. Auch diese Aufgabe weist in Willemsens Sinne über unser aktuelles Vorstellungsvermögen hinaus. Denn wie sich die Städte (oder, allgemeiner formuliert, unser Zusammenleben) mittelfristig verändern werden, ist in Szenarien denkbar, bleibt aber ein Umbruchprozess mit sehr vielen Unbekannten.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Digitalisierung und Digitalität stellen die Kulturpolitik vor zahlreiche grundlegende Herausforderungen und erfordern eine grundlegende Neuausrichtung der Kulturpolitik auf vielen Ebenen (Lätzel & Sievers, 2018, S. 37; Valtysson, 2020). Auf einer pragmatischen Ebene, die insbesondere die Digitalisierung als Prozess der zunehmenden Nutzung und Integration von digitalen Technologien in den Blick nimmt, lassen sich Lösungsansätze formulieren, wie im Perspektivpapier der Beaufragten der Bundesregierung für Kultur und Medien anhand von sechs Schlagwörtern geschehen. Über diese Problemfelder besteht weitreichende Einigkeit, sie werden von der Kulturpolitik bereits adressiert. Wie Willemsen aufzeigt, gibt es hinter dieser praktischen Anwendungsebene jedoch eine weitere Dimension, die viel grundlegendere Fragen aufwirft. Es scheint sinnvoll, dass kulturpolitische Akteur*innen ihr Bewusstsein verstärkt auf diese Fragen lenken und Energie und Ambition darauf richten, Antworten zu entwickeln. Einerseits, um die Vielfalt kultureller Ausdrucksformen zu erhalten und ihnen sogar neue Bedeutungsräume im Sinne digitaler Technologie als „Kulturmaschine“ zu eröffnen. Andererseits, um negative Entwicklungen und die endgültige Vereinnahmung der Kultur durch kapitalistische Interessen abzuwehren.

Literatur

- Anantrasirichai, N., & Bull, D. (2021). Artificial intelligence in the creative industries: A review. In *Artificial Intelligence Review* (Nummer 0123456789). Springer Netherlands.
<https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7>
- Baecker, D. (2017). Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt. Ausgangspunkte einer Theorie der Digitalisierung. In R. Gläß & B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels* (S. 3–24). Springer Gabler.
- Bishop, C. (2012). *Artificial hells: Participatory art and the politics of spectatorship*. Verso.
<https://doi.org/10.5860/choice.50-4224>

- Capurro, C. (2021). *Digitising European Culture: Europeana and the Government of Digital Cultural Heritage*. University Utrecht.
<https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:dSPACE.library.uu.nl:1874%2F406808>
- Chen, K. K. (2012). Artistic Prosumption: Cocreative Destruction at Burning Man. *American Behavioral Scientist*, 56(4), 570–595. <https://doi.org/10.1177/0002764211429362>
- Cousins, J. (2014). Building a Commons for Digital Cultural Heritage. In M. Sanderhoff (Hrsg.), *Sharing is Caring. Openness and sharing in the cultural heritage sector* (S. 132–140). Statens Museum for Kunst.
- Deutschmann, R. (2011). Digitalisierung—Eine Herausforderung für die Kulturpolitik. In I. für K. der K. Gesellschaft (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Digitalisierung und Internet* (S. 125–128). Klartext Verlag.
- Dickel, P., Mohr, H., & Simon, H. (2018). *Digitale Geschäftsmodelle im Kultursektor*. 1–15.
- Eberl, U. (2018). Was ist Künstliche Intelligenz—Was kann sie leisten? *Kulturpolitische Mitteilungen*, 1, 47–49.
- Ebert, R., Gnad, F., & Kunzmann, K. R. (2018). Kultur in der smarten Stadt? *Kulturpolitische Mitteilungen*, 1, 58–60.
- Ehrmann, S. (2011). It's all digital—Zur Bedeutung der Digitalisierung für die Kulturpolitik. In I. für K. der K. Gesellschaft (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Digitalisierung und Internet* (S. 119–124). Klartext Verlag.
- Falk, F. (2024). Games und die Kulturpolitik des Bundes. In J. Crückeberg, J. Heinicke, J. Kalbhenn, K. Lohbeck, H. Mohr, & F. Landau-Donnelly (Hrsg.), *Handbuch Kulturpolitik* (S. 421–430). Springer VS.
- Grütters, M. (2021). *Kulturen im digitalen Wandel. Perspektiven des Bundes für Vermittlung, Vernetzung und Verständigung*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24651-8>
- Haselbach, D., Klein, A., Knüsel, P., & Opitz, S. (2012). *Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und überall das Gleiche – eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention*. Knaus.
- Hilgert, M. (2021). *Die Neuerfindung der Kultur*. Global Ideas Center.
- 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>

- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft. (2011). *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Thema: Digitalisierung und Internet*. Klartext Verlag.
- Jagla, A., & Knoblich, T. J. (2020). Kulturpolitik und Kulturbetriebe im Zeitalter der Digitalität. In C. Holst (Hrsg.), *Kultur in Interaktion. Co-Creation im Kultursektor* (S. 1–22). Springer Gabler.
- Kalbhenn, J. (2024). Urheberrecht als Instrument kulturpolitischen Interessenausgleichs. In J. Crückeberg, J. Heinicke, J. Kalbhenn, K. Lohbeck, H. Mohr, & F. Landau-Donnelly (Hrsg.), *Handbuch Kulturpolitik* (1. Aufl., S. 921–934). Springer VS.
- Krüger, T. (2011). Öffentliche Kultur in der digitalen Gesellschaft. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Digitalisierung und Internet* (S. 105–112). Klartext Verlag.
- Kulesz, O. (2017). Cultural Policies in the Age of Platforms. In UNESCO (Hrsg.), *Re-Shaping Cultural Policies: Advancing creativity for development* (S. 69–83).
- Kwet, M. (2019). Digital colonialism: US empire and the new imperialism in the Global South. *Race & Class*, 60(4), 3–26. <https://doi.org/10.1177/0306396818823172>
- Lätzel, M. (2019). Kulturpolitik in der Kultur der Digitalität. In L. Pöllmann & C. Herrmann (Hrsg.), *Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements* (S. 37–53). Springer Gabler.
- Lätzel, M., & Sievers, N. (2018). Kulturpolitik in der digitalen Welt. *Kulturpolitische Mitteilungen*, 1, 37–41.
- Lincke, F. (2021). *Einzelhandel: Online-Boom geht weiter auf Kosten der Geschäfte*. BR24. <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/einzelhandel-online-boom-geht-weiter-auf-kosten-der-geschaefte,SpgcUEz>
- Malzacher, F. (2020). *Gesellschaftsspiele. Politisches Theater heute*. Alexander Verlag.
- Mangset, P. (2020). The end of cultural policy?1. *International Journal of Cultural Policy*, 26(3), 398–411. <https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1500560>
- Mihelj, S., Leguina, A., & Downey, J. (2019). Culture is digital: Cultural participation, diversity and the digital divide. *New Media and Society*, 21(7), 1465–1485. <https://doi.org/10.1177/1461444818822816>
- Nakajima, S. (2012). Prosumption in Art. *American Behavioral Scientist*, 56(4), 550–569. <https://doi.org/10.1177/0002764211429358>

- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction. How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Crown. <https://doi.org/10.5553/ab/0165-13312018098010002>
- Pinto, R. Á. (2018). Digital sovereignty or digital colonialism? *Sur*, 15(27), 15–27.
- Reckwitz, A. (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Suhrkamp.
- Schepers, C. (2024). Der Kulturauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. In J. Crückeberg, J. Heinicke, J. Kalbhenn, K. Lohbeck, H. Mohr, & F. Landau-Donnelly (Hrsg.), *Handbuch Kulturpolitik* (1. Aufl., S. 911–920). Springer VS.
- Schulze, G. (2011). Strukturwandel der Öffentlichkeit 2.0. Kunst und Publikum im digitalen Zeitalter. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Digitalisierung und Internet* (S. 27–39). Klartext Verlag.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin Books. <https://doi.org/10.3399/bjgp09x420437>
- Sievers, N. (2011). „netz.macht.kultur“—Kulturpolitik in der digitalen Gesellschaft. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Digitalisierung und Internet* (S. 15–25). Klartext Verlag.
- Stalder, F. (2017). *Kultur der Digitalität*. Suhrkamp.
- Stephan, S. (2024). Kultur und Wettbewerb. In J. Crückeberg, J. Heinicke, J. Kalbhenn, K. Lohbeck, H. Mohr, & F. Landau-Donnelly (Hrsg.), *Handbuch Kulturpolitik* (S. 935–946). Springer VS.
- Tentler, F. (2018). Vincent. Eine Geschichte, wie sich Künstliche Intelligenz im Kultur- und Kunstbereich integriert. *Kulturpolitische Mitteilungen*, 1, 50–53.
- Valtysson, B. (2020). *Digital Cultural Politics: From Policy to Practice*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1821269>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Willemsen, R. (2016). *Wer wir waren*. S. Fischer.
- Zickgraf, L., & Golgath, T. (2024). Künstliche Intelligenz und Kultur(-Politik). In J. Crückeberg, J. Heinicke, J. Kalbhenn, K. Lohbeck, H. Mohr, & F. Landau-Donnelly (Hrsg.), *Handbuch Kulturpolitik* (S. 253–266). Springer VS.

Zimmermann, O., & Geißler, T. (2010). *Digitalisierung: Kunst und Kultur 2.0*.

<papers3://publication/uuid/256F9F2A-2625-470F-A1F9-58D02C4A0AAD>

Zuboff, S. (2018). *Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus*. Campus Verlag.

III. Artikel 2: Between institutional scaling and artistic probing: How traditional performing arts organizations navigate digital transformation

Titel	Between institutional scaling and artistic probing. How traditional performing arts organizations navigate digital transformation
Author	Christian Holst Sigrid Bekmeier-Feuerhahn
Jahr	2025
Zitation	Holst, C., Bekmeier-Feuerhahn, S. (2025): Between institutional scaling and artistic probing. How traditional performing arts organizations navigate digital transformation. <i>Journal of Organizational Change Management</i> 38(8), 234-253.
DOI	https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2025-0494
Forschungsdaten	https://hdl.handle.net/20.500.14123/9984
CRedit author statement	Christian Holst: Conceptualisation, Methodology, Resources, Data Curation, Formal analysis, Investigation, Writing – Original Draft, Writing – Review & Editing, Project administration Sigrid Bekmeier-Feuerhahn: Conceptualisation, Supervision, Writing – Review & Editing

Tab. III-1: Factsheet zu Artikel 2

Abstract

Purpose: This study examines how traditional performing arts organizations (PAOs) interpret and respond to digital transformation in a context of long-standing traditions and ambiguous demands. It explores how and why digital strategies diverge under similar institutional contexts.

Design/methodology/approach: Based on 25 expert interviews with digital professionals in PAOs, the study applies sensemaking theory and the Gioia methodology to reconstruct how organizations assign meaning to digital initiatives and shape distinct strategies.

Findings: We identify two ideal-typical strategic orientations: scaling and potentialization. Scaling focuses on expanding access and preserving continuity by digitally reproducing existing formats. In contrast, potentialization embraces digitality as a space for creative exploration and reimagining of artistic expression. These orientations are shaped by different sensemaking modes and unfold across four aggregate dimensions: initiating conditions, resource allocation, interaction culture, and dissemination logic.

Originality/value: The study contributes to the body of research in organizational change management by (1) offering a framework of complementary strategic orientations rooted in different sensemaking modes, (2) demonstrating how sensemaking drives strategic divergence in highly institutionalized settings, and (3) providing a concept of potentialization as a culturally grounded logic of digital innovation in the arts.

Keywords: performing arts organizations; digital transformation, sensemaking, potentialization, change management; strategic ambiguity

1 Introduction

Digital transformation is reshaping how organizations perceive their purpose, engage with stakeholders, and create value. In the performing arts, the process of going digital is anything but straightforward, particularly in organizations with long-established artistic traditions and institutional routines. This study focuses on traditional performing arts organizations (PAOs): non-profit institutions such as opera houses, philharmonic orchestras, and repertory theaters. These organizations are characterized by professional autonomy, formal hierarchy, and a strong sense of artistic mission. They now face the challenge of aligning digital technologies with inherited notions of liveness, quality, professional artistic identities, and resource capacities (Salvaggio, 2025, chap. 2). While digital transformation offers new tools and formats, it also exposes tensions between innovation and continuity, artistic freedom and institutional constraints, experimentation and routines.

Despite sharing similar structural conditions, traditional PAOs implement notably different digital strategies. Some view digital tools primarily as extensions of analog formats to increase reach and visibility (Ouazzani et al., 2022), whereas others engage with them as artistic materials in their own right, exploring new aesthetic terrains and modes of audience interaction (Çankaya, 2023; Holst et al., 2025). This divergence in strategies calls for a closer examination of the underlying mechanisms. DiMaggio and Stenberg's (1985) influential study established a structural lens on why some theaters innovate more than others. More recent approaches have expanded this lens by highlighting entrepreneurial and participatory practices in cultural management as additional enablers of innovation (Bilton 2023). Yet, these approaches focus primarily structural, technological, or leadership-related enablers of innovation, rather than how divergent strategies take shape under comparable conditions. To address this gap, we shift the analytical focus from structural and technological enablers to organizational sensemaking (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Drawing on Weick's sensemaking lens and 25 expert interviews with professionals responsible for digital initiatives in PAOs, we examine how practitioners in traditional PAOs interpret and react to digital change and

how their interpretations shape divergent strategic responses. By focusing on interpretative processes rather than technological adoption, this study contributes to a deeper understanding of how professionals in institutionalized organizations engage with digital transformation. They do so, not merely by adjusting structures and adopting technology, but also by exploring new possibilities for artistic expression and organizational development within and beyond established routines.

2 Theoretical framework

2.1 Theorising digital transformation in the performing arts

In management studies, digital transformation has been widely discussed as a fundamental, technology-driven optimization of organizations across the entire value chain (Hanelt et al., 2021; Jedynak et al., 2021; Verhoef et al., 2021). From this perspective, technological advancement is both an external catalyst for change and an internal tool for managing it (Hanelt et al., 2021; Vial, 2019, p. 119), with a focus on scalability and efficiency to secure competitive advantages. In cultural studies, digital transformation is viewed less as a technology-centered optimization and more as a cultural condition that reshapes human-technology interaction (Cramer, 2015; Stalder, 2018). In this sense, digitality does not mean the mere use of technology with specific advantages. Rather, it refers to new relational configurations between human and non-human actors, redefining what is culturally, organizationally, and aesthetically possible (Stalder, 2018, p. 9). Thus, digitality opens a space for reconfiguring established norms and structures, embracing ambiguity and contingency not as problems to be resolved, but as productive conditions for imagining new organizational and artistic possibilities. For PAOs, this broader notion of digitality underscores that digital transformation is not merely technical, but deeply entangled with artistic and cultural questions.

Against these broad conceptualizations, existing research has examined the impact of digital transformation across the cultural value chain, including audience engagement, artistic innovation and

documentation, value creation and organizational development and training (Bakhshi and Throsby, 2010; Vales et al., 2025). Early empirical research has primarily focused on its impact at the end of the value chain, i.e., the dissemination and exhibition of cultural offerings (De Voldere et al., 2017). Many Studies focus on marketing and customer relations issues (Hausmann and Poellmann, 2013; Lazzeretti et al., 2015; Suzić et al., 2016; Walmsley, 2016), highlighting how digital tools can help to increase reach and audience engagement (Bakhshi et al., 2010; Bakhshi and Throsby, 2014; Ford, 2019; Ford and Mandviwalla, 2020; Miniero and Holst, 2021). A key challenge has been redefining audience relationships, as audiences increasingly co-shape not only communication and evaluation (Agostino, 2018; Mora-Avila and Wiid, 2017; Walmsley, 2016), but also co-create artistic experiences (Bilton, 2023; Bonazzi et al., 2024; Holst et al., 2025). Recent research has increasingly focused on earlier stages of the value chain, examining how digital technologies also reshape artistic production and innovation ecosystems (Gagneré and Ternova, 2023; Jong and Ganzaroli, 2024; Peukert, 2019; Sovhyra et al., 2023). Although Covid-19 served as a catalyst for these developments by forcing PAOs to deliver their work digitally during lockdown periods (Brilli et al., 2023; Dinardi et al., 2023; Holst et al., 2025; Vincent, 2023), the broader trajectory of digital experimentation predates the pandemic.

The studies focusing on the production side of the value chain highlight the creative potential of digital tools, but also show the structural challenges of integrating them into traditional institutional contexts. Structural challenges include the lack of digital competencies (Bilton and Leary, 2012; Horváth, 2024; Webb and Layton, 2023), technical limitations (Hawthorne, 2023, p. 44), financial constraints due to the absence of business models (De Voldere et al., 2017; Horváth, 2024; Ma and Liu, 2024), and legal issues surrounding intellectual property rights and rights of use (De Voldere et al., 2017; Gateau, 2014; Horváth, 2024; Toledano, 2018). Another barrier to digital transformation lies in the specific production logic of PAOs, which centers on spatially situated, co-present experiences shaped by institutional traditions, structures, and public mandates (De Voldere et al., 2017, p. 60). Together, these constraints contribute to the often cautious and fragmented nature of digital

transformation in the performing arts sector. This observation reflects Mintzberg's (1993, 1980) model of professional bureaucracies, which favours stability, decentralization, and (artistic) autonomy (von Cossel, 2010, p. 238). While these features support quality, continuity, and routine, they limit adaptability and hinder the emergence of new roles, workflows, and mindsets that are essential for digital transformation.

And yet, digital innovation does take place, also in the realm of artistic offerings. Hawthorne (2023, pp. 20–21) identifies three types for the performing arts:

- (1) digitally distributed performances, i.e., traditional stage productions recorded and disseminated via digital platforms (live streaming);
- (2) digitally mediated performances, using digital tools in traditional performances, and
- (3) digitally located performances, explicitly designed for digital environments.

Our study focuses on types 1 and 3, as they relate to the transformation of traditional artistic offerings into the digital sphere. Category 2 only enhances existing formats.

In sum, the literature outlines a range of structural, technological and policy-related challenges as well as approaches to tackling digital transformation in the performing arts. Hawthorne (2023) identifies three strategic pathways PAOs can pursue in the digital realm, ranging from extension to reinvention. Yet such variation remains insufficiently understood given the comparable institutional conditions under which these organizations operate. In this study, we address this gap by focusing on the interpretative processes through which practitioners in traditional PAOs engage with digital transformation.

2.2 Sensemaking as a lens

To analyze such processes, we draw on sensemaking theory, which explains how individuals and groups construct plausible interpretations of new, unexpected or ambiguous situations (Maitlis, 2005;

Maitlis and Christianson, 2014; Weick et al., 2005). The approach is widely used to analyze crises and organizational change (Deepa et al., 2025; Gioia and Thomas, 2016; Li et al., 2025; Maitlis and Sonenshein, 2010; Weick, 1993). Sensemaking is a dynamic interplay between cognitive activities such as noticing, bracketing, and cue extraction (Weick et al., 2005) and the actions these interpretations inform. These actions, in turn, change the environment and generate new cues and stimuli for cognition. Cognition is not a self-contained mental act but shaped by social interactions and structural conditions. This recursive process remains open and adaptive. Weick identifies uncertainty and ambiguity as typical triggers of sensemaking. Uncertainty arises when no interpretation is available, while ambiguity involves multiple plausible interpretations, often due to complexity or paradoxes (Weick, 1995, p. 91). Ambiguity thus characterizes decision problems where competing solutions appear equally valid. Intensive sensemaking is then required to make a decision in such a situation. As for digital transformation, we assume that ambiguity is the predominant condition, given the abundance of digital options and examples.

Furthermore, Weick emphasizes the role of action and beliefs in the sensemaking process (Weick, 1995, chaps. 6 & 7). Belief-driven sensemaking builds on past experiences, shaping interpretations that often reinforce existing assumptions and selectively draws on supporting evidence. Beliefs can form either through *argumentation*, where divergent views are synthesized into a unified understanding, or through *expectation*, where preconceptions shape perception, cue selection, and response (Weick, 1995, p. 134). In contrast, action-driven sensemaking interprets actions retrospectively. It operates either through *commitment* or *manipulation* (Weick, 1995, p. 135). Commitment refers to situations where irreversible decisions give meaning to actions and make actors more likely to persist in their chosen path, even at considerable cost. Manipulation, by contrast, involves actively shaping the environment to create meaning, pursuing those paths that appear to offer the most promising opportunities and viable solutions. The notions of commitment and manipulation parallel the dual principles of causation and effectuation (Ghorbel and Boujelbène, 2013; Matalamäki, 2017; Sarasvathy, 2001). While sensemaking offers a retrospective and interpretive lens, highlighting how

meaning emerges from enacted practice within social and cultural contexts, effectuation and causation focus more concretely on the actors' scope for individual decision-making and action in the face of uncertainty.

3 Research design

Our study follows a qualitative, interpretative research design aimed at understanding how professionals in PAOs make sense of digital transformation. Given our conceptual grounding in the sensemaking perspective, we focus on reconstructing how organizational actors interpret digital transformation, assign meaning to ambiguity, and pursue particular courses of action. To grasp these interpretive processes, we adopt a research design that is sensitive to the situated perspectives of practitioners. This allows us to trace the logics, tensions, and justifications that guide sensemaking in organizations under conditions of ambiguity.

3.1 Data collection

We conducted 25 semi-structured, problem-centered expert interviews, combining guiding questions with an openness to new insights, and enabling the systematic exploration of both explicit expertise and personal perspectives. Experts were defined as individuals responsible for “virtual stages” (or specific aspects thereof) within or for PAOs. They came from ten different organizations in Germany (4), Austria (2), UK (2), Switzerland (1), and USA (1), holding varied roles and hierarchical positions, providing diverse professional perspectives (see Tab. III-2). Following the logic of theoretical sampling (Corbin and Strauss, 2014, pp. 134–152), we sought diversity in approaches and experiences. This iterative process allowed us to validate and complement perspectives and gradually develop the concepts and dimensions shown in Fig. III-I. Questions and categories emerging from the analysis of the early interviews informed adjustments to the interview guide for subsequent interviews. Initial participants were recruited through personal contacts of one author with a professional background in the performing arts sector. Interviews with them focused on the integration of reach

and resources. To contrast these, later interviews explored experimentation and audience involvement in the development of digital formats. This process continued until theoretical saturation was reached and no further insights emerged. All participants were informed about the purpose of the study, their right to withdraw at any time, and the use of anonymized data in academic publications. Informed consent was obtained from all participants. Formal ethics approval was not required for this type of research. Interviews were recorded with the consent of interviewees and transcribed verbatim. In two cases, permission was not given for recording; detailed notes were taken instead.

3.2 Data analysis

Rather than analyzing the cases as discrete units in a comparative design, the study follows a pattern-oriented approach across interviews. The aim was not to compare institutions, but to reconstruct recurring interpretive logics through which organizational actors articulate, justify, and implement digital initiatives. The cases thus served as a heterogeneous sample of perspectives, from which broader sensemaking logics could be derived. Data analysis followed the Gioia methodology (Gioia, 2021; Gioia et al., 2012; Magnani and Gioia, 2023), which builds on Grounded Theory (Corbin and Strauss, 2014; Glaser and Strauss, 2006) and is refined through a structured procedure and visualization, ensuring rigor and transparency (Gioia et al., 2012, p. 17). For this purpose, the approach employs abductive refinement, condensing inductively derived codes across two levels of abstraction (Magnani and Gioia, 2023). Interviews were first openly coded to identify first-order concepts, derived directly and closely from the interview material. Representative quotes illustrating these first-order-concepts are presented in Tab. III-3. Second-order concepts and aggregate dimensions represent conceptual syntheses, developed to capture more abstract issues of sensemaking. Fig. III-I presents the resulting data structure and illustrates the relationship between first-order themes, second-order themes, and aggregate dimensions. Analysis was conducted using MAXQDA, with the “AI Assist” feature partly used to locate relevant sections in the material.

However, all coding was manually performed by the authors; AI was used only as a navigational aid and transparently documented in MAXQDA.

Organization	Participant	Position	Organization type
A	M	Project staff	Orchestra
A	J	Video director	Orchestra
B	M	Video director	Opera house
B	Sr	Project staff	Opera house
B	Sv	Project staff	Opera house
B	K	Head of project	Opera house
C	A	Project manager (2 interviews)	Straight theater
C	Hs	Artist (2 interviews)	Straight theater
C	Hr	Project manager	Straight theater
D	B	Managing director	Training center
E	T	Member of managing board	Opera house
E	M	Legal counsel	Opera house
F	W	Head of project	Opera house
F	M	Producer	Opera house
F	N	Artist	Opera house
G	S	Communication specialist	Opera house
G	F	Head of project	Opera house
H	B	Managing director	Multi-genre theater
H	L	Project manager	Multi-genre theater
H	W	External consultant / observer	Multi-genre theater
I	W	Head of project	Opera house
I	K	Head of project (successor)	Opera house
J	L	Managing director	Straight theatre

Tab. III-2: List of interviewees

Source(s): Author's own work

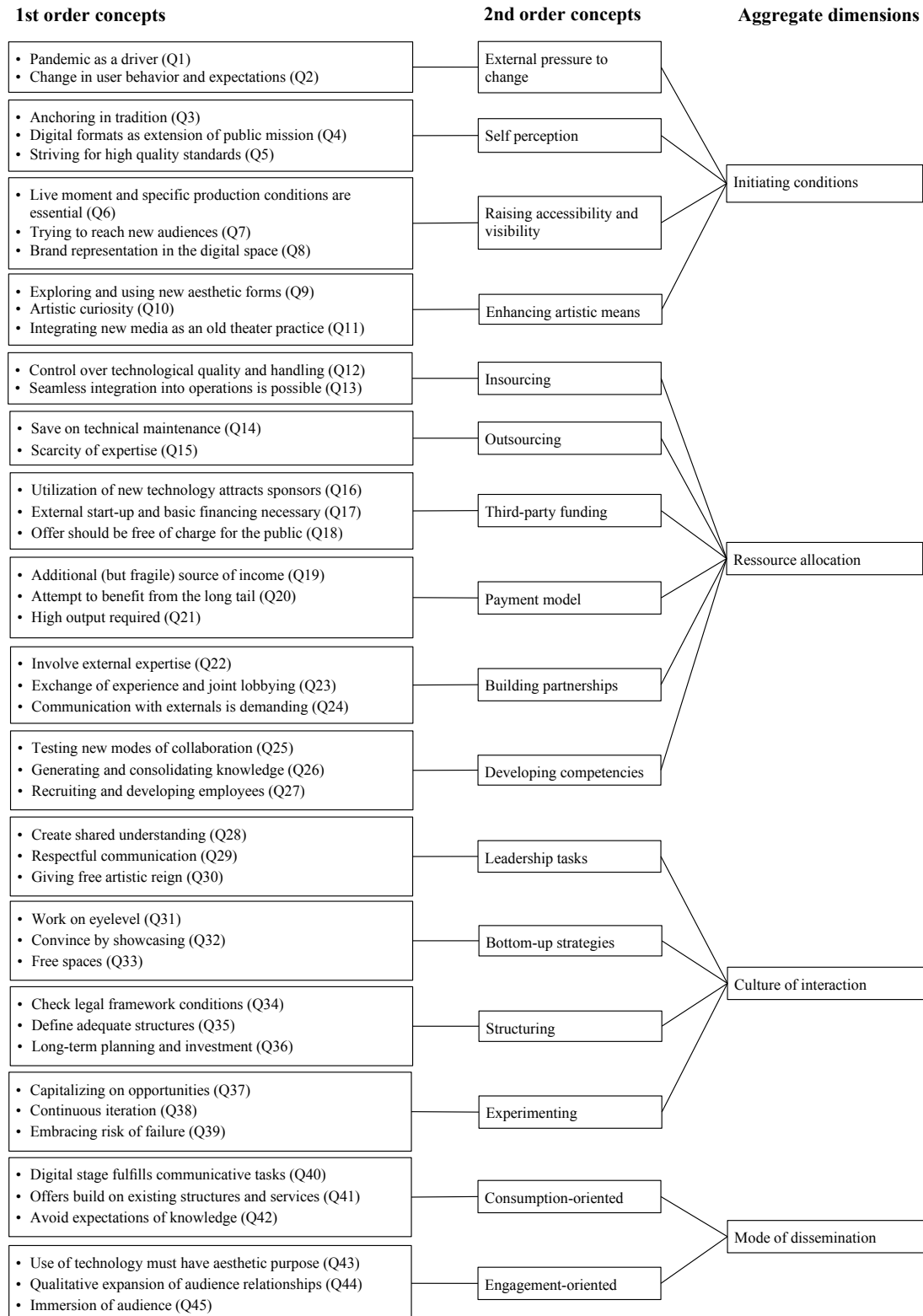


Fig. III-I: Data structure

Source(s): Author's own work

Second-order and first-order concepts	Representative exemplary data
Aggregate dimension: Initiating conditions	
<p>External pressure to change</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pandemic as driver • Change in user behavior and expectations 	<p>Q1: The trigger was the pandemic. Like everyone, we had to shut down. (...) So we just started experimenting with what formats were feasible online. (C-A, 12, g)</p> <p>Q2: But, obviously the challenge being that these platforms are always changing and the user behavior is always changing as well. (G-S, 198)</p>
<p>Self perception</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anchoring in tradition • Digital formats as an extension of public mission • Striving for high quality standards 	<p>Q3: We're already a bit of a grand old lady and very traditional, but we work with the most advanced tools and cutting-edge technology. (I-W, 45, g)</p> <p>Q4: This is an extension of our cultural mission. So, we perform for the people in the auditorium each night, but we also reach out to entirely different audiences, including opera fans from all over the world. (B-K, 4, g)</p> <p>Q5: A value that we hold strong (...) is (...) the paramount nature of quality in the coverage and the performance. (G-F, 13)</p>
<p>Raising accessibility and visibility</p> <ul style="list-style-type: none"> • Live moment and specific production conditions are essential • Trying to reach new audiences • Brand representation in the digital space 	<p>Q6: Because we truly believe that opera is live, that it unfolds all its magic and power in the live moment. (E-T, 2, g)</p> <p>Q7: The fact is, like the more mediums that you open up, you grow your audience. (F-W, 78)</p> <p>Q8: Of course, it has to do with branding and visibility (...) with presence, with success – that you do these things from time to time. (E-M, 44, g)</p>
<p>Enhancing artistic means</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploring new aesthetic forms • Artistic curiosity • Integrating new media as an old theater practice 	<p>Q9: It celebrates exploration and the unknown and welcoming artists outside of opera. (...). It pushes the form in the ways that I think are necessary. (F-W, 20)</p> <p>Q10: Curiosity, creativity, interest (...). For me, that really comes from an artistic practice – I've always been interested in experimenting with new technologies. (H-B, 4, g)</p> <p>Q11: (...) these are art forms that are kind of always changing and always evolving and engaging in dialogue with new technology. (G-S, 113)</p>
Aggregate dimension: Resource allocation	
<p>Insourcing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control over technological quality and handling • Seamless integration into operations is possible 	<p>Q12: (...) but rather, we wanted to put ourselves in a position to produce and distribute independently, and to really reach everyone. (I-W, 4, g)</p> <p>Q13: And now this kind of technical apparatus, which merely accompanies and transmits it live, is somehow supposed to effortlessly fit into and match another medium just like that. (A-J, 28, g)</p>
<p>Outsourcing</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Save on technical maintenance • Scarcity of expertise 	<p>Q14: We used to produce ourselves; now we're a co-producer or collaborator, but we've basically outsourced it to [name of firm]. (E-M, 28, g)</p> <p>Q15: (...) because you also see the difficulties within the institutions and the skills that are lacking. (C-A, 11, g)</p>
<p>Third-party funding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilization of new technology attracts sponsors • External start-up and basic financing necessary • Offer should be free of charge for the public 	<p>Q16: So, how can we use new technologies to tell stories? But, also when engaging funders it's of interest to get involved that way. (G-S, 110)</p> <p>Q17: We always need to rely on partners and some level of funding. A chunk of money, but that's just the initial chunk (...). (B-M, 47, g)</p> <p>Q18: Unlike [I] and [A], we're convinced that we want to offer it free of charge. (B-K, 4, g)</p>
<p>Payment model</p> <ul style="list-style-type: none"> • Additional (but fragile) source of income • Attempt to benefit from the long tail • High output required 	<p>Q19: (...) but the idea that a viable business model would eventually emerge from it – that was, of course, a gamble. (A-M, 66, g)</p> <p>Q20: And the second point is simply that I'm not physically here – so the main access regions are, of course, Europe. But I think the U.S. is always second or third. Then the Asian region – Japan ranks quite high. (B-Sr, 62, g)</p> <p>Q21: One key reason we do so much and do it live is that it means we always have programming – there's just always something happening. (I-W, 37, g)</p>
<p>Building partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involve external expertise • Exchange of experience and joint lobbying • Communication with externals is demanding 	<p>Q22: To work in partnership is absolutely essential! (D-B, 42)</p> <p>Q23: And now there's a working group for it – that's the first step toward a political positioning on the whole issue. (H-L, 48, g)</p> <p>Q24: You have to talk to each other and shape it together. We really try to enforce that, but we keep realising internally just how incredibly difficult it is. (J-L, 28, g)</p>
<p>Developing competencies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Testing new modes of collaboration • Generating and consolidating knowledge • Recruiting and developing employees 	<p>Q25: It really breaks up some of the old crusts, so to speak – suddenly, art and tech start talking to each other differently. (H-B, 19, g)</p> <p>Q26: What goes beyond that is the fact that we now have a very experienced team. Once young enthusiasts, now professionals who can deliver excellent work on short notice. (I-K, 6, g)</p> <p>Q27: The team developed and recruited around the visual side, particularly when the new Vision Gallery was installed downstairs. (G-F, 51)</p>
<p>Aggregate dimension: Culture of interaction</p>	
<p>Leadership tasks</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Create shared understanding 	<p>Q28: There's an understanding of what we're doing and where we're going. (F-W, 74)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Respectful communication 	Q29: They're very difficult conversations and they're touchy, but how they're handled and how you handle people with care matter. (...) I really try to be thoughtful about how and when I speak up. (F-W, 58)
<ul style="list-style-type: none"> • Giving free artistic reign 	Q30: They just gave us free artistic reign. (F-M, 35/41)
<p>Bottom-up strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Work on eyelevel • Convince by showcasing • Free spaces 	<p>Q31: So there were no roles. (...) We all contributed. (D-B, 22)</p> <p>Q32: But that kind of strong reporting culture and showcasing (...) is very effective at engaging people in the process. (G-S, 150)</p> <p>Q33: I like to have space for the artists to do their thing. (F-W, 48)</p>
<p>Structuring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Check legal framework conditions • Define adequate structures • Long-term planning and investment 	<p>Q34: The opera house can afford a legal expert – other theatres can't. (...) If you don't have anyone inhouse, no lawyer, then you have to bring in external expertise. (E-M, 30, g)</p> <p>Q35: The digital department is indeed a creative driving force, because it makes the boundaries between disciplines much more permeable and opens up access to the outside – but it also creates connections within the institution. (H-B, 55, g)</p> <p>Q36: I'm learning that opera is already planning four years ahead. I'm still at next Friday. (H-L, 54, g)</p>
<p>Experimenting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitalizing on opportunities • Continuous iteration • Embracing risk of failure 	<p>Q37: I think there were these grey areas that we tried to make productive. (C-AHsHr, 70, g)</p> <p>Q38: And then you have to adapt – quickly adjust the concept, even if you wrote it differently – so it works. (...) So you have to be willing to adapt to get it through. (B-M, 49, g)</p> <p>Q39: How do we know it's going to be a success? (...) When you think of Mozart (...) there were four or five hits and he wrote 22 operas. So, even for Mozart, the ratio of winners to failures is not that high. (D-B, 48)</p>
Aggregate dimension: Mode of dissemination	
<p>Consumption-oriented</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital stage fulfills communicative tasks • Offers build on existing structures and services • Avoid expectations of knowledge 	<p>Q40: It was clear that [A-a] served a purely communicative purpose. (A-M, 72, g)</p> <p>Q41: So, we're definitely building on that existing infrastructure and expertise. That's both fortunate and convenient. (I-K, 6, g)</p> <p>Q42: We avoid expectations of knowledge. (G-S, 85)</p>
<p>Engagement-oriented</p> <ul style="list-style-type: none"> • Use of technology must have aesthetic purpose 	Q43: I saw two opera productions in [H] where everything just flickered with video inserts and effects – just technical add-ons. But if it's supposed to make narrative sense (...) that's the real challenge. (K-W, 25, g)

<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative expansion of audience relationships • Immersion of audience 	<p>Q44: And then truly building a relationship with the audience. With all these VR formats, you have to start from scratch again and figure out who will actually watch it. (C-AHsHr, 176, g)</p> <p>Q45: Then you show up (...) with your headset in your living room, enter my virtual foyer, and I can perform with you – bring you into a scene, tell you a story, play theatre with you. (H-L, 32, g)</p>
--	---

Tab. III-3: Dimension, concepts, data

(First letter: Institution – Second letter: Interviewee(s) – Number: Position in transcript – g: Interview in German, translation by the authors)

Source(s): Author’s own work

4 Findings

Using the described analytical approach, we identified four dimensions of sensemaking from the data: initiating conditions, resource allocation, cultures of interaction, and dissemination mode. In the following section, we illustrate how professionals within PAOs shape the digital offerings of their organizations through these dimensions.

4.1 Initiating conditions

The starting point of sensemaking revolves around questions of motivation and objectives, which must be clarified before action can be taken.

External pressure to change. PAOs face increasing external pressure, especially public expectations to maintain a digital presence. This became particularly pronounced during the COVID-19 pandemic, when digital formats were the main means of staying connected with audiences. While challenging for organizations, this shift also prompted reflection on the artistic potential of digital technologies beyond mere communication.

Self-Perception. Many PAOs uphold a strong tradition that reinforces their commitment to quality and institutional reputation. Simultaneously, this tradition embraces new technologies as a way to present the art form as dynamic and relevant in contemporary society.

Raising accessibility. A primary goal of digital offerings is to expand accessibility and visibility by reaching people who are unable or unlikely to attend in person. However, the co-present live experience is considered the essential theatrical encounter, which a digital simulacrum cannot fully replicate. Consequently, digital formats often serve branding and outreach purposes without fundamentally redefining the artistic form.

Enhancing artistic means. Another perspective views digital tools as a way to not only reach broader audiences but also to expand the artistic repertoire and create novel experiences for them. The performing arts are considered here as an evolving art form, historically open to exploring and adopting new technologies. This perspective emphasizes curiosity about translating theatrical experiences into digital formats without simply replicating analog forms.

4.2 Resource allocation

Once the decision to pursue a digital project is made, regardless of its specific objectives, the focus shifts to securing the technical, financial, and human resources. Sensemaking in this phase centers on determining how to allocate these resources effectively.

Insourcing. Many PAOs lack the technological infrastructure for digital production. Setting up in-house systems (own cameras, servers, audio equipment, etc.) provides autonomy and control over technology management and the production chain, allowing for seamless integration into existing operations. However, it demands significant investment, technical expertise, cross-departmental coordination, and adaptability to rapidly evolving technologies, which may restrict flexibility.

Outsourcing provides a practical solution for institutions that lack the expertise and resources to develop in-house digital capabilities. Relying on rented technology or external providers and specialists lowers maintenance costs and avoids high upfront investments. Yet it also creates dependencies that can hinder the seamless alignment of digital offerings with institutional workflows and brand identity. Therefore, it necessitates careful coordination and effective communication. Despite these challenges, outsourcing delivers flexibility and lessens the need for long-term managerial commitment, making it well-suited for bottom-up strategies that allow digital initiatives to emerge incrementally.

Third-party funding. As digital projects are often excluded from regular institutional budgets, external funding through sponsorships, grants, and foundations is essential for covering initial investments. At the same time, new technologies enhance an institution's appeal to sponsors since innovation attracts attention. Although funding may seem routine, interviewees linked it closely to institutional values: sponsorship-based models often prioritize free public access. This supports accessibility but creates sustainability challenges, requiring ongoing efforts to secure new funding.

Payment models. Some organizations favor paid access, arguing that digital art should retain its value and generate revenue. However, subscriptions and direct payments rarely cover costs unless paired with high-volume production at a low cost, which often conflicts with organizations' commitment to quality (see self-perception). Benefiting from the long tail effect requires substantial investment in technology and marketing, along with strong brand recognition from the outset.

Building partnerships. Integrating technology requires securing the necessary human resources to achieve digital goals. Institutions must choose between developing in-house expertise or collaborating with universities, research centers, freelancers, technology and production companies, and other cultural institutions. Partnerships provide access to specialized knowledge, help expand outreach, attract new audiences, and reduce costs. They also facilitate knowledge exchange, promote shared learning, and support collective advocacy during negotiations with sponsors, policymakers,

and industry associations. However, they also present challenges, such as conflicting interests, differences in work culture, uneven technical expertise, and incompatible funding structures.

Developing competencies. Building in-house expertise addresses many challenges of digital transformation, primarily through roles that bridge departments or manage projects. This requires new collaboration models that facilitate knowledge exchange and innovation. Institutions are testing joint workshops, brainstorming formats, and interdisciplinary teams to share knowledge and mitigate expertise loss due to turnover. As structures evolve, new roles emerge. However, finding professionals with both institutional knowledge and digital skills remains a challenge. Long-term hiring commitments are essential for building sustainable knowledge, retaining control, and ensuring independence in digital initiatives.

4.3 Culture of interaction

To effectively allocate resources, organizations must create suitable structures and processes that support their operations. As previously discussed, this is not always feasible within existing workflows, structures, and methods, which necessitates adaptations.

Leadership tasks. Projects with high visibility, risk, and substantial resource requirements that necessitate top-down approval. In these situations, leadership is expected to instill a shared vision within the institution, advocate for and facilitate organizational adjustments, secure resources, and act as a “matchmaker” (F-N, 23) by integrating diverse expertise. Effective leadership encompasses open, appreciative communication that balances concerns with clarity and accountability. Trust is particularly emphasized, both in ensuring artistic freedom and in granting autonomy during the project development process.

Bottom-up strategies. Digital projects often arise not only from leadership but also from individual or small-group initiatives. Creating space for these initiatives is essential, but it can be challenging in day-to-day operations. This became especially evident during the COVID-19 lockdown when

employees, freed from routine tasks, explored new ideas. When staff are allowed to take initiative, they can test ideas on a small scale and, if successful, expand them. A significant challenge here is access to resources since bottom-up projects often lack immediate institutional support. Building alliances and demonstrating the viability of ideas can improve the chances of broader adoption and formal integration.

Structuring. Sustainable transformation requires adapting routines and structures to the demands of digital production. Legal frameworks present significant challenges, as existing contracts often fail to address digital rights, necessitating the development of new agreements. Additional challenges include the misuse of digital content and compliance with data protection regulations. Beyond legal concerns, sensemaking involves redefining departmental responsibilities and workflows to ensure alignment with overall organizational goals. Many institutions lack dedicated digital units, leaving such tasks to departments primarily focused on other operations (e.g., marketing or stage production) instead of treating them as core functions. Long-term success depends on embedding digital production into both organizational structures and strategic planning.

Experimenting. Interviewees emphasize a strong culture of experimentation as a key factor in innovation. This includes identifying opportunities, testing ideas through simple, available means – a “bricolage” approach (Weick, 1993, p. 638) – and refining them through gradual iteration. Often, resource constraints drive more effective innovation by prioritizing strong ideas over expensive technology. Digital formats provide fertile ground for such artistic exploration. Embracing failure as part of the creative process is central to this mindset. By encouraging risk-taking and iterative learning, institutions can expand the boundaries of artistic and technological innovation. Yet, embedding this approach in traditionally perfection-driven institutions remains challenging.

4.4 Mode of dissemination

Ultimately, digital offerings must connect with the public. From the data, two complementary approaches emerged: distribution-oriented strategies, which focus on audience reach, and engagement-oriented strategies, which emphasize innovative, participatory artistic experiences.

Consumption-Oriented. For many institutions, digital technologies primarily serve as distribution tools, broadening the reach to new audiences and providing alternative ways for existing ones to engage. In this approach, digital platforms mainly fulfill communicative purposes, enhancing branding, increasing visibility, and maintaining engagement with core attendees. To ensure accessibility, institutions avoid expectations of knowledge. While this strategy necessitates mastering new technologies, it builds upon existing infrastructures and formats, rather than reinventing the traditional performance model. Innovation here enhances reach and inclusion without altering the core experience.

Engagement-Oriented. Other institutions adopt a more engagement-driven approach, utilizing digital media to create new artistic experiences that diverge from traditional formats. In this context, technology becomes integral to the creative process, often inviting active audience participation. The emphasis shifts from expanding reach to enhancing the quality of relationships and providing new artistic experiences. As new opportunities arise, this approach requires high levels of digital literacy from the audience and careful consideration of how digital elements impact the audience experience, all while preserving the core values of live performance.

5 Towards a framework of digital transformation in PAOs

The findings presented above outline the issue domains that arise as actors in PAOs make sense of digital transformation in artistic production. Across all four aggregate dimensions, a consistent pattern emerges: second-order concepts manifest as complementary pairs, defining a spectrum of ambiguity in which sensemaking unfolds. These pairs give rise to two internally coherent, ideal-

typical strategic orientations which we describe as *scaling* and *potentialization*. To make these complementary orientations analytically accessible and link them to the existing literature, we present them as a structured, ideal-typical framework that helps to interpret how actors within organizations combine different modes of sensemaking in response to ambiguity. Tab. III-4 juxtaposes the two orientations across the four aggregate dimensions, linking each to a dominant sensemaking mode and illustrating the underlying (second-order) concepts behind strategic divergence.

Aggregate dimension	Scaling	Potentialization
Initiating condition	Belief-driven sensemaking through argument, <ul style="list-style-type: none"> • grounded in self-perception and • focused on visibility 	Belief-driven sensemaking through argument, <ul style="list-style-type: none"> • (often) triggered by external pressure and • focused on artistic means
Resource allocation	Action-driven sensemaking through commitment by <ul style="list-style-type: none"> • insourcing • applying payment models • developing competencies 	Action-driven sensemaking through manipulation by <ul style="list-style-type: none"> • outsourcing • securing third party funding • building partnerships
Culture of Interaction	Action-driven sensemaking through commitment by <ul style="list-style-type: none"> • leadership expectations • (re-)structuring 	Action-driven sensemaking through manipulation by <ul style="list-style-type: none"> • bottom-up initiatives • experimenting
Dissemination mode	Belief-driven sensemaking through expectation of <ul style="list-style-type: none"> • consumption 	Belief-driven sensemaking through expectation of <ul style="list-style-type: none"> • engagement

Tab. III-4: Strategic orientations as complements of sensemaking

Source(s): Author's own work

Scaling encompasses practices and rationales aimed at expanding audiences, optimizing communication, and maintaining institutional visibility in the digital sphere. It builds on existing formats and workflows, prioritizing reach, continuity, and operational stability. By seeking control over processes, resources (including technology and skills), and outcomes, it ensures high-quality standards. In doing so, it transfers the core institutional logic of traditional PAOs – defined by professional

bureaucracy, stability, and quality assurance – into the digital realm. This leads to outcomes that mirror the analog stage, metaphorically extending the audience space into the digital realm. The following quote exemplifies this approach:

“We wanted to open up the house, to give more people the chance to be part of it, to experience our understanding of music theatre, and simply to spark interest in the house. (...) We see it as an extension of our cultural mission: not only to serve the people who attend in person every evening, but also to reach entirely different audiences, including opera fans all around the world.” (B-K, 4, g)

Conceptually, scaling aligns with the digital transformation discourse in management studies (Hanelt et al., 2021; Jedynek et al., 2021; Verhoef et al., 2021), focuses on the end of the cultural value chain (De Voldere et al., 2017), and leaves the core production logics of theatres unchallenged, resulting in digitally distributed performances (Hawthorne, 2023). This logic also reflects the characteristics of *Cultural Management 1.0*, as described by Bilton (2023), which emphasizes hierarchical control and functional specialization.

The term potentialization, borrowed from system theories, describes practices that deliberately create options for action by loosening routines and structures to give space for experimentation and the productive handling of ambiguity and uncertainty (Andersen, 2020; Andersen and Pors, 2023). In the context of our study, it refers to practices that use digital tools as a means of expanding artistic possibilities, enabling new forms of creation and genuine digital experiences, such as co-creation, VR theater or games. It foregrounds interaction and aesthetic experimentation, extending the stage space itself into the digital. Potentialization involves experimentation and risk-taking, and can reshape artistic processes and institutional routines in response to emerging technological affordances. It often draws on external resources beyond direct institutional control, enabling bottom-up processes and outcomes as illustrated in the following quote:

“I actually did it together with two nerds (...). They came from 3D animation rather than gaming, interestingly. But we really built a game and asked ourselves: what is theatre for us? (...) In our view it works... now we’ll see.” (H-L, 36, g)

Conceptually, potentialization aligns with the notion of digitality (Stalder, 2018), which frames digital transformation as also expanding cultural possibilities. Potentialization engages the beginning of the value chain, reimagining artistic production for digital contexts and leading to digitally located performances (Hawthorne, 2023), explicitly created for digital environments and their creative potential. This orientation resonates with the entrepreneurial and participatory models of cultural management described by Bilton (2023), which emphasize distributed agency and the co-creation of cultural value.

Using the sensemaking perspective reveals how different modes of sensemaking unfold at distinct stages of each orientation. The aggregate dimensions of initiating conditions and dissemination mode align with belief-driven sensemaking: initiating conditions serve as cues to construct a rationale for digital offerings and foster a shared understanding of what and how to develop, while the dissemination mode reflects expectations about audience engagement. In contrast, resource allocation and culture of interaction correspond to action-driven sensemaking, unfolding through the modes of “behavioral commitment and manipulation” (Weick, 1995, p. 156). Scaling, in this view, is characterized by commitment-based sensemaking: substantial investments in technology, specialized staff, training, and the implementation of payment models increase the cost of failure and require deep workflow integration. This attitude is exemplified in the following quote, which highlights the claim not to introduce any programmatic agenda, but instead to commit to substantial and continuous investments in technology:

At the core of our activities is still the concert (...). We have to keep reminding ourselves of that – we are not (...) a record company. (...) We don’t make programming decisions; we can only mirror what happens on stage. And to bring that out fully, we always have to be at

the technological forefront. (...) We now have a 4K studio (...), which is already our third video studio (...).“ (A-M, 30, g)

Potentialization arises through manipulation-based sensemaking, engaging external stakeholders (e.g., funders, tech partners) flexibly and avoiding long-term commitments. This enables experimentation at lower hierarchical levels, allowing staff to initiate projects with minimal approval. With low failure costs, successful initiatives can become integrated into organizational routines. The following quote shows how manipulation, in Weick’s sense, based on individual initiative and showcasing, makes potentialization effective:

„So I just went ahead and did it – it was a project I carried out simply because I felt it was the right thing to do. Once it became established, I could also demonstrate that it was well received.“ (C-A2, 83, g)

The distinction between scaling and potentialization shares similarities with the dichotomy of causation and effectuation from entrepreneurship studies (Ghorbel and Boujelbène, 2013; Matalamäki, 2017; Sarasvathy, 2001). Both frameworks contrast goal-driven, planning-oriented approaches with explorative, adaptive ones. While causation and effectuation focus on individual decision-making under uncertainty, our study emphasizes collective sensemaking, shaped by tensions among institutional routines, aesthetic ambitions, and strategic ambiguity. Furthermore, potentialization captures not only a mode of action but also a cultural logic of aesthetic experimentation, which extends beyond the utilitarian scope of entrepreneurial innovation. At the same time, entrepreneurial logics can inform this sensemaking process on a pragmatic level.

The two strategic orientations and associated sensemaking modes (Tab. III-4) do not prescribe a fixed path but mark the poles of a spectrum. In practice, elements of both orientations often coexist, with varying degrees of emphasis depending on context, available resources, and artistic vision. For

instance, resource allocation may emphasize either developing internal competencies or building external partnerships, but rarely one alone. This is exemplified by the following quote:

“We hired three people in total across both the video and audio departments, which is incredibly few, and they manage this program in addition to other tasks. Over the years, we’ve built a pool of about twenty freelance staff members who organize themselves into teams to handle the broadcasts.” (I-W, 4, g)

Hiring permanent staff demonstrates a clear commitment to institutionalize digital production. Yet this commitment alone proved insufficient on its own and was therefore gradually supplemented by partnerships with external freelancers. The same pattern applies to the other complementary pairs. For analytical clarity, we present the orientations in their internally coherent form. Both, however, offer viable pathways to digital transformation. Traditional PAOs, as professional bureaucracies with a predominant causation logic (von Cossel, 2010), tend to favor commitment-based approaches. These rely on digital tools to scale well-established practices effectively. Potentialization becomes feasible when organizations foreground manipulation in their approach to resource allocation and interaction culture. Our data shows two main pathways for this shift: first, external disruption, especially the COVID-19 pandemic, which interrupted routine operations and opened space for bottom-up experimentation with new formats (Barber-Kersovan and Kirchberg, 2020; Hylland, 2022; Liodaki and Velegrakis, 2022):

“I had the feeling that the lockdowns kind of acted as a push (...) to start taking all of this more seriously. Not just focusing on the usual potential (...) but instead getting excited about the creative possibilities that come with it.” (C-Hs, 14, g)

The second pathway is strategic alignment. While bottom-up experimentation typically remains within rehearsal contexts, some institutions extended this freedom to digital initiatives. By connecting artistic ambitions to digital exploration, leadership created space for experimentation within

existing structures. Their commitment to structural adjustment within a professional bureaucracy enabled sensemaking through manipulation, allowing flexible, bottom-up processes and collaboration to unfold beyond routine constraints:

“The digital division has become a creative engine, because it makes the boundaries between artistic departments much more permeable. It opens up the kinds of access I mentioned earlier to the outside, but also creates new connections internally. (...) It’s something theatres will truly need in the future. These rigid structures just don’t work anymore.” (H-B, 55, g)

6 Conclusion

Our findings have significant theoretical and practical implications for the discussion on digital transformation in traditional PAOs.

6.1 Theoretical contributions

First, the typology of scaling and potentialization provides a framework for understanding how PAOs navigate strategic ambiguities surrounding goals, resources, the culture of interaction, and dissemination. Without implying deterministic or causal trajectories, it outlines a spectrum of strategic responses across key issue domains. This approach enriches existing explanatory concepts of organizational (digital) transformation and connects them in new ways. It resonates with structural perspectives on PAOs (Mintzberg, 1993, 1980; von Cossel, 2010), bridging managerial understandings of digital transformation (Hanelt et al., 2021; Jedynak et al., 2021; Verhoef et al., 2021; Vial, 2019) with culturally grounded views of digitality (Cramer, 2015; Stalder, 2018). Moreover, it builds on typologies of digital artistic formats as proposed by Hawthorne (2023), who distinguishes between digitally distributed, digitally mediated, and digitally located offerings. Scaling aligns most closely with the first type, while potentialization corresponds to the third, which demands more artistic rethinking and creative design, as opposed to distribute analog performance via digital

channels. The two strategic orientations also resonate with effectuation and causation logics (Ghorbel and Boujelbène, 2013; Sarasvathy, 2001), which frame shifts between exploration and structured implementation.

Second, utilizing the sensemaking lens emphasizes organizational agency. While structural configurations shape the scope for innovation (Bakhshi et al., 2010; Bakhshi and Throsby, 2010; DiMaggio and Stenberg, 1985; Tai, 2023), they do not fully account for the diversity of digital strategies among otherwise similar PAOs. Therefore, a management perspective must also examine how organizational actors interpret competing imperatives and adapt strategies under conditions of ambiguity. Our findings highlight how action-driven sensemaking, through “behavioral commitment and manipulation” (Weick, 1995, p. 156), is linked to complementary strategic orientations for digital transformation. Commitment-based sensemaking reflects the dominant mode in traditional PAOs, rooted in tradition-anchored understanding of the art form and institutional continuity. Yet our data also show cases of manipulation-based sensemaking, where organizations deliberately allowed for experimentation by using external resources (e.g., funders, partners) and avoiding long-term structural commitments. This allowed bottom-up initiatives to emerge and be tested with minimal risk. By employing this approach, we offer a novel conceptual lens for the growing cultural management literature on organizational agency (Bilton, 2023; Gohoungodji and Amara, 2023; Patriotta and Hirsch, 2016; Stahl, 2024).

Third, our results suggest that dominant management understandings of digital transformation (Hanelt et al., 2021; Jedynek et al., 2021; Verhoef et al., 2021; Vial, 2019) should be broadened for the cultural sector. Here, digital transformation involves not only scaling, but also institutional and aesthetic potentialization. This perspective recognizes digital formats not merely as simulacra of analog offerings, but as frameworks for genuinely digital experiences, thereby advancing the discourse on digital innovation in the performing arts (Salvaggio, 2025).

6.2 Practical contributions

For practitioners, our study offers several contributions: First, the proposed framework helps practitioners position their organizations along core strategic dimensions and make sense of the ambiguities they encounter. It supports reflection and internal alignment in developing digital strategies. For cultural leaders, the framework clarifies how sensemaking shapes digital strategies and indicates how it can be influenced by either emphasizing commitment-based or manipulation-based approaches to achieve specific outcomes.

Second, the framework demonstrates that potentialization can be encouraged by creating space for experimentation, bottom-up initiatives, and increased employee agency. This is especially relevant for institutions seeking to open up established structures without abandoning their core mission. Effectuation research provides detailed tools for practical implementation (Read and Sarasvathy, 2005).

Third, while the two orientations illustrate distinct ways of engaging digitally, they also entail challenges and unintended consequences. Scaling risks locking PAOs into a volume logic, where success depends on maximizing reach rather than advancing artistic quality. This may work for a few highly visible institutions, but for most the costs of producing digital content exceed potential returns. Potentialization, in turn, may raise expectations that cannot be met: experiments often lack measurable impact, risk overwhelming audiences, and may remain one-off projects without lasting effect. Both orientations therefore require careful strategic consideration, as neither a singular focus nor complete avoidance of digital engagement appears sustainable in the long run.

Finally, the framework also holds implications for cultural policy and education. For policy-makers, recognizing the coexistence of different strategic orientations can inform more nuanced funding criteria that support both orientations. In cultural management education, the model can be used to teach strategic decision-making under ambiguity and to explore how organizational structure, digital technology, and artistic logic interact in practice.

6.3 Limitations

While our study offers novel insights into how professionals in PAOs perceive digital transformation, it also highlights limitations that suggest directions for future research. First, its qualitative design enables rich, contextual insights, but precludes statistical generalization (Polit and Beck, 2010; Ritchie et al., 2013, p. 359). Instead, it follows analytical generalization (Polit and Beck, 2010), offering plausible, empirically grounded, and theoretically relatable patterns for how actors in PAOs make sense of and navigate ambiguity in decision-making and strategic practice. Comparative or survey-based studies could help consolidate our findings. Second, this study focuses on the initiation of digital transformation (partly shaped by the COVID-19 context) but does not address how digital projects are sustained, institutionalized, or discontinued within the complex dynamics of PAOs, including leadership changes, shifting resources, or evolving artistic agendas. These dynamics also involve sensemaking and require further research. Third, interview data carries the risk of bias, as participants might overstate successes or underreport problems. Moreover, since digital expertise is often concentrated among a few individuals within an organization, this study reflects primarily individual perspectives rather than comprehensive organizational viewpoints. While this represents how responsibilities are currently structured, future research should incorporate broader organizational voices and triangulate expert perspectives with those of other stakeholders such as audiences, policy makers. It would also be valuable to broaden the scope of future research beyond the narrow field of traditional PAOs considered in this study. Finally, the findings are shaped in parts by the specific COVID and post-COVID context, in which the pandemic strongly accelerated digital transformation in PAOs. Future research should examine to what extent these effects have had a lasting impact and genuinely transformed practices, routines, and audience habits.

In summary, our paper demonstrates that developing artistic offerings for the digital realm is a complex and ambiguous process that can be described across several complementary dimensions. By highlighting organizational sensemaking, it contributes to a deeper understanding of how digital

innovation emerges, specifically between the poles of scaling and potentialization as two fundamental strategic orientations.

AI Statement: The authors, who are non-native English speakers, utilized ChatGPT-4o and Grammarly for language support. MAXQDA's "AI Assist" feature aided the analysis. All AI-generated suggestions were thoroughly reviewed to ensure they aligned with the authors' intentions.

References

- Agostino, D. (2018). Can Twitter Add to Performance Evaluation in the Area of Performing Arts? Reflections from La Scala Opera House. *Journal of Arts Management Law and Society*, 48(5), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1431985>
- Andersen, N. Å. (2020). Potentialization: Loosening up relations between public organizations and societal function systems. *Management & Organizational History*, 15(1), 65–89. <https://doi.org/10.1080/17449359.2020.1815548>
- Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2023). Transformation and potentialization: How to extend the present and produce possibilities? *Kybernetes*, 52(12), 5893–5908. <https://doi.org/10.1108/K-03-2022-0315>
- Bakhshi, H., Mateos-Garcia, J., & Throsby, D. (2010). *Beyond Live. Digital Innovation in the Performing Arts*. NESTA. www.nesta.org.uk
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2010). *Culture of Innovation An economic analysis of innovation*. June.
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2014). Digital complements or substitutes? A quasi-field experiment from the Royal National Theatre. *Journal of Cultural Economics*, 38(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s10824-013-9201-2>
- Barber-Kersovan, A., & Kirchberg, V. (2020). Classical Music Between Lockdown and the Post-Pandemic Revival. *Intellectbooks.Com*, 1–10. <https://www.intellectbooks.com/classical-music-between-lockdown-and-the-post-pandemic-revival>

- Bilton, C. (2023). *Cultural Management: A Research Overview* (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003009184>
- Bilton, C., & Leary, R. (2012). Digital transformation in the arts – a case study. *Seventh International Conference on Cultural Policy Research (ICCPR 2012)*.
- Bonazzi, M., Cancellieri, G., & Casarin, F. (2024). Omnivorous cultural consumption and the co-creation of cultural products: Interactive versus participatory art. *Journal of Consumer Culture*, 24(1), 24–44. <https://doi.org/10.1177/14695405231181510>
- Brilli, S., Gemini, L., & Giuliani, F. (2023). Theatre without theatres: Investigating access barriers to mediatized theatre and digital liveness during the covid-19 pandemic. *Poetics*, 97.
<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101750>
- Çankaya, M. (2023). Liveness Through Audience Participation in Digital Theatre: Map to Utopia as a Playground in Digital. *Journal of Theatre Criticism and Dramaturgy*, 36, 91–105.
<https://doi.org/10.26650/jtcd.1277109>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2014). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. <https://doi.org/10.2307/3172751>
- Cramer, F. (2015). What Is ‘Post-digital’? In D. M. Berry (Ed.), *Postdigital Aesthetics* (pp. 12–26). Palgrave Macmillan.
- De Voldere, I., Romainville, J.-F., Knotter, S., Durinck, E., Engin, E., Le Gall, A., Kern, P., Airaghi, E., Pletosu, T., Ranaivoson, H., & Hoelck, K. (2017). *Mapping the creative value chains. A study on the economy of culture in the digital age*. European Commission, Directorate General for Education and Culture.
- Deepa, R., Jaiswal, A., & Shagirbasha, S. (2025). Sense-making the aftermath of crises: The emergence of adaptive and transformative resilience amid conflicting institutional logics. *Journal of Organizational Change Management*, 38(2), 393–413.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2024-0276>
- DiMaggio, P., & Stenberg, K. (1985). Why do some theatres innovate more than others? An empirical analysis. *Poetics*, 14(1–2), 107–122. [https://doi.org/10.1016/0304-422X\(85\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0304-422X(85)90007-5)
- Dinardi, C., Wortman, A., & Muñoz Hernández, M. (2023). “It’s been a roller coaster”: Insights from performing artists on the COVID-19 pandemic and cultural policy. *Cultural Trends*, 33(5), 525–541. <https://doi.org/10.1080/09548963.2023.2227865>

- Döringer, S. (2021). 'The problem-centred expert interview'. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(3), 265–278. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777>
- Ford, V. (2019). *Digital Engagement as a Mechanism for Digital Transformation in the Performing Arts: A Conceptual Framework* [Monography]. Temple University.
- Ford, V., & Mandviwalla, M. (2020). Can digital engagement transform the performing arts? *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 4296–4305. <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.526>
- Gagneré, G., & Ternova, A. (2023). AKN_Regie: Bridging Digital and Performing Arts. *Proceedings of the 20th International Conference on Culture and Computer Science: Code and Materiality*, 1–11. <https://doi.org/10.1145/3623462.3624636>
- Gateau, T. (2014). The Role of Open Licences and Free Music in Value Co-creation: The Case of Misteur Valaire. *International Journal of Arts Management*, 16(3), 49–59.
- Ghorbel, F., & Boujelbène, Y. (2013). A comprehensive literature review of effectuation theory from 1999 to 2011. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(2), 168. <https://doi.org/10.1504/ijev.2013.053593>
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (2016). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. <http://www.jstor.org/stable/2393936>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction.
- Gohoungodji, P., & Amara, N. (2023). Art of innovating in the arts: Definitions, determinants, and mode of innovation in creative industries, a systematic review. *Review of Managerial Science*, 17, 2685–2725. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00597-7>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and

- Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hausmann, A., & Poellmann, L. (2013). Using social media for arts marketing: Theoretical analysis and empirical insights for performing arts organizations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(2), 143–161. <https://doi.org/10.1007/s12208-013-0094-8>
- Hawthorne, K. (2023). *Digital Theatre – Strategies and Business Models in European Theatre* [Study]. European Theatre Convention.
- Holst, C., Belinskaya, Y., & Kolokytha, O. (2025). Exploring roles in digital co-creation. The case of Twittertheater. *Cultural Trends*. <https://doi.org/10.1080/09548963.2025.2494632>
- Horváth, D. (2024). *Managing Digital Transformation in Theatres: Organizational Perspectives and Strategies*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4941059>
- Hylland, O. M. (2022). Tales of temporary disruption: Digital adaptations in the first 100 days of the cultural Covid lockdown. *Poetics*, 90, 101602.
<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2021.101602>
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., & Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: What do we know and where to go next? *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629–652. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0336>
- Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2024). Managing Digital Transformation for Social Good in Non-Profit Organizations: The Case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 417–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>
- Lazzeretti, L., Sartori, A., & Innocenti, N. (2015). Museums and social media: The case of the Museum of Natural History of Florence. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12(3), 267–283. <https://doi.org/10.1007/s12208-015-0136-5>
- Li, F., Zhou, X., Zhang, H., & Zhang, X. (2025). A sociopolitical perspective on sensegiving and team commitment to change: The role of leader’s change-supportive willingness and political skill. *Journal of Organizational Change Management*, 38(2), 436–457.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2024-0385>
- Liodaki, D., & Velegarakis, G. (2022). Theatre minus physical coexistence – a glimpse into theatrical experimentations in Greece during the pandemic. *International Journal of*

- Performance Arts and Digital Media*, 18(1), 128–144.
<https://doi.org/10.1080/14794713.2022.2040290>
- Ma, M., & Liu, Y. (2024). Digital Economy and Baumol's Cost Disease of Performing Arts: An Empirical Research in China. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 54(2), 95–118. <https://doi.org/10.1080/10632921.2024.2310862>
- Magnani, G., & Gioia, D. (2023). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review*, 32(2), 102097.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102097>
- Maitlis, S. (2005). The social processes of sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Matalamäki, M. J. (2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 928–949. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0030>
- Miniero, G., & Holst, C. (2021). Corporate communication and the arts. The mistake of not engaging. In M. Addis & A. Rurale (Eds.), *Managing the Cultural Business. Avoiding Mistakes, Finding Success* (pp. 311–346). Routledge.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Mora-Avila, P., & Wiid, R. (2017). *Engaging Art Consumers in the Social Media Ecosystem*. 50th Academy of Marketing Annual Conference on Freedom Through Marketing, 3rd - 6th July 2017, Hull University Business School, UK.
- Ouazzani, Y., Calderón-García, H., & Tubillejas-Andrés, B. (2022). Opera streaming: Perceived value as an explanatory factor for loyalty and intention to attend an opera in an opera

- house. *Journal of Marketing Management*.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2105936>
- Patriotta, G., & Hirsch, P. M. (2016). Mainstreaming Innovation in Art Worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists. *Organization Studies*, 37(6), 867–887.
<https://doi.org/10.1177/0170840615622062>
- Peukert, C. (2019). The next wave of digital technological change and the cultural industries. *Journal of Cultural Economics*, 43(2), 189–210. <https://doi.org/10.1007/s10824-018-9336-2>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47(11), 1451–1458.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.3905/jpe.2005.605370>
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. Sage.
- Salvaggio, S. A. (2025). *Digital Transformation of Performing Arts. Trends in the Classical Music Industry*. Routledge. <https://www.routledge.com/Digital-Transformation-of-Performing-Arts-Trends-in-the-Classical-Music-Industry/Salvaggio/p/book/9781032984544>
- 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.
- Sovhyra, T., Ivashchenko, I., Strelchuk, V., Pyvovarova, K., & Tykhomyrov, A. (2023). The Problem of Introduction of Digital Technologies in the Performing Arts. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 16(1), 1–8. <https://doi.org/10.1145/3587169>
- Stahl, J. (2024). *Organisation von (Un)sicherheit. Produktionshäuser der freien darstellenden Künste zwischen Planung und Potentialisierung*. Zeppelin Universität Friedrichshafen.
- Stalder, F. (2018). *The Digital Condition*. Polity Press.
- Suzić, B., Karliček, M., & Stříteský, V. (2016). Social Media Engagement of Berlin and Prague Museums. *Journal of Arts Management Law and Society*, 46(2), 73–87.
<https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1154489>

- Tai, Y. (2023). The ties that conform: Legitimacy and innovation of live music venues and local music scenes. *Poetics*, *100*, 101819. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2023.101819>
- Toledano, J. R. (2018). Private Property Concerning Digitized Cultural Goods: Artificial Scarcity and Appropriation through Reproduction. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, *48*(5), 339–350. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1461724>
- Vales, M., Ouazzani, Y., & Pulh, M. (2025). Understanding the Impact of Digital Technology on Performing Arts: A Comparative Analysis of Scientific and Professional Issues. *International Journal of Arts Management*, *27*(3), 1–26.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vincent, C. (2023). The impacts of digital initiatives on musicians during COVID-19: Examining the Melbourne Digital Concert Hall. *Cultural Trends*, *32*(3), 247–263. <https://doi.org/10.1080/09548963.2022.2081488>
- von Cossel, F. (2010). Mintzberg im Theater. Die Auswirkung unterschiedlicher Organisationskonfigurationen im Theater auf die Spielplangestaltung und die Interaktion mit der Umwelt. *Jahrbuch Für Kulturmanagement*, *1*, 219–245. <http://dx.doi.org/10.14361/transcript.9783839416419.219>
- Walmsley, B. (2016). From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Poetics. Journal of Empirical Research on Culture, the Media and the Arts*, *58*, 66–78. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2016.07.001>
- Webb, A., & Layton, J. (2023). Digital Skills for Performance: A framework for assessing current and future digital skills needs in the performing arts sector. *Arts and the Market*, *13*(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/AAM-09-2021-0054>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, *38*(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

IV. Artikel 3: Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater

Titel	Exploring Roles in digital co-creation: the case of Twittertheater
Autoren	Christian Holst Yulia Belinskaja Olga Kolokytha
Jahr	2025
Zitation	Holst, C., Belinskaya, Y., & Kolokytha, O. (2025). Exploring roles in digital co-creation: the case of Twittertheater. <i>Cultural Trends</i> , 1-22.
DOI	https://doi.org/10.1080/09548963.2025.2494632
Forschungsdaten	https://hdl.handle.net/20.500.14123/9854
CRedit author statement	<p>Christian Holst: Conceptualisation, Methodology, Formal analysis (Thematic analysis), Investigation, Resources, Writing – Original Draft (except for sections on network analysis in the methods and the findings chapter), Writing – Review & Editing, Project administration</p> <p>Yulia Belinskaya: Conceptualisation, Methodology, Formal analysis (Network analysis), Data Curation, Writing – Original Draft (sections on network analysis in the methods and the findings chapter), Writing – Review & Editing</p> <p>Olga Kolokytha: Conceptualisation, Methodology, Writing – Review & Editing, Supervision</p>

Tab. IV-1: Factsheet zu Artikel 3

Abstract

The COVID-19 pandemic significantly impacted the performing arts, leading to innovative digital practices. This paper explores seven virtual theatre events using Twitter (X) conducted by Burgtheater Vienna during the pandemic. Utilising co-creation and enactment theories, the study combines network and thematic analyses to examine the roles and interactions within these events. The findings reveal five distinct roles: facilitators, multipliers, narrative instigators, core engagers, and sporadic engagers. These roles, rooted in traditional theatre practices, contributed to the co-creative process, each in specific ways. The study concludes that digital co-creation can mirror physical theatre dynamics, providing structure in an otherwise open digital space. This research offers practical implications for cultural managers and highlights the potential for long-term digital transformations in the performing arts.

Keywords: COVID-19, virtual stage, digital transformation, co-creation, performing arts

Introduction

The COVID-19 pandemic has affected the cultural sector worldwide, with the performing arts being particularly hit (Dinardi et al., 2023; Vincent, 2023; Vriesema et al., 2024). The pandemic caused problems such as loss of revenue and skilled workers for organisations (Chatzichristodoulou et al., 2022; Florida & Seman, 2020; Khlystova et al., 2022), casualisation of working conditions (Comunian & England, 2020), and mental health issues for cultural professionals (Spiro et al., 2023). However, the lockdowns have also catalysed digitalisation (Amankwah-Amoah et al., 2021; Hantrais et al., 2021), aesthetic experiments (Liodaki & Velegrakis, 2022; Szostak & Sułkowski, 2024) and the online theatre experience (Leguina et al., 2025).

Contributing to this debate, we examine a series of seven virtual theatre events conducted by the Burgtheater Vienna during the COVID-19 lockdowns, utilising Twitter (now X), which allows low-threshold participation for large numbers of people, making it an interesting tool for co-creation. Our investigation draws on theories of co-creation (Payne et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004) and enactment (Jennings & Greenwood, 2003; Weick, 2003). We aim to understand which roles emerge in the co-creative process and how these roles contribute to the enactment of the event. We employ a mixed-methods approach, combining network analysis of the tweets posted during these events with thematic analysis of the tweet content. This approach enables us to capture both the co-creative process's structural setup and its contextual nuances.

Our paper contributes to the growing body of scholarship on co-creation in digital environments in two ways. First, it identifies the roles that emerge in virtual co-creative contexts and discusses their characteristics. Second, it highlights how these roles contribute to the enactment of co-creative events. Understanding the roles and dynamics involved in such events can inform the design and management of effective collaborative projects, particularly in artistic and cultural contexts where the experiential quality of co-creation holds significant value.

Theoretical background

Our theoretical framework draws upon two complementary perspectives necessary for the paper: co-creation theory and enactment theory. Co-creation theory provides insights into the roles emerging from a collaborative invention and experience of an unconventional theatre event that is realised solely through digital means. In contrast, enactment theory offers us the lens to examine how individuals and organisations interpret and respond to digital stimuli triggered for and by the event.

Perceptions of roles in digital collaborative practices

Collaborative practices like co-creation (Galvagno & Dalli, 2014; Payne et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ranjan & Read, 2016), co-production (Ramírez, 1999; Vargo & Lusch, 2004; Voorberg et al., 2015) and prosumption (Ritzer, 2014; Shah et al., 2020; Toffler, 1980) have gained significant attention in scientific debates about managing value creation. This trend is also evident in the artistic and cultural domains, where these practices offer novel opportunities for audience engagement and immersive experiences, leading to a redefinition of conventional boundaries between creators and audiences (Bonazzi et al., 2024; Nakajima, 2012; Stage et al., 2020; Walmsley, 2013, 2019, Kapitel 8). This terminology is sometimes used interchangeably, though subtle differences exist. While prosumption refers to value creation driven by collaboration of consumers, largely independent of firms, co-creation and co-production describe value creation arising from cooperation between organisations and consumers (Alhashem et al., 2021; Brandsen & Honingh, 2018). Co-production focuses on practical tasks delegated to consumers during the production or delivery process. In contrast, co-creation highlights consumer input at a strategic level, shaping the development and innovation of offerings (Brandsen & Honingh, 2018), i.e. the specific task of invention and creation. Co-creation can foster individual participation and commitment within social networks, creating experiential value (value-in-use) (Ranjan & Read, 2016) beyond the added value of service delivery or execution. In the sense of actively participating in the creative act, co-creation stands out as a specific form of audience participation – a broad umbrella term encompassing various

concepts and levels of audience involvement across different stages of artistic production and dissemination (Simon, 2010).

The surge in interest towards collaborative practices is propelled by digitality, with digital tools fostering and facilitating platform- and network-building (Meijer & Boon, 2021; Ritzer & Degli Esposti, 2020). Media convergence blurs the line between production and consumption by providing broadly available devices that offer tools for both. Many research papers, therefore, discuss the importance of easily accessible digital technologies that allow people to co-create and engage in interactive encounters and decision-making (Füller et al., 2009; Meijer & Boon, 2021). However, digital tools can also constrain co-creation (Lember, 2018; Lember et al., 2019). Focusing specifically on performing arts, Brilli et al. (2023) highlight constraints such as limited digital skills and accessibility, organisational challenges, tensions between professional and amateur roles, and difficulties in maintaining liveness in digital formats.

The duality of producer and consumer still widely frames the conceptualisation of roles in co-creation processes (Humphreys & Grayson, 2008; Waseem et al., 2018), although theories on collaborative practices suggest that this duality is dissolving (Cova et al., 2011; Saarijärvi et al., 2013). Lusch and Vargo (2014, S. 102), therefore, advocate for discarding this duality and argue for viewing relationships in co-creative networks as equal actor-to-actor connections, where resources are exchanged for mutual benefit. Building on this, Ekman et al. (2016) show that actors form a dynamic network, switching roles between providers and beneficiaries, both of which can be active or passive. Lipp et al. (2023) further find that distinct role types emerge within such networks. These perspectives emphasise the fluid nature of roles and their flexible assignment within the network. We will explore this fluidity of roles in greater detail later in our paper, but first, it is essential to understand the dynamics and patterns of actor-network formation and role attribution within these networks.

Enactment perspective as a theoretical lens

To explore the emergence of roles in collaborative processes, we build on the enactment perspective as described by Weick (1979, 2003) and others (Jennings & Greenwood, 2003; Mahling, 1993; Sandberg & Tsoukas, 2015). Enactment, as used by Weick, is embedded in the broader concepts of organising (Weick, 1979) and sensemaking (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Weick understands organising as an evolutionary process, which is assumed to be deliberately and prospectively designed. In contrast, the sensemaking perspective highlights how events and decisions are rationalised and justified after they occur. In both views, enactment is essential because it describes the first reaction to change in the organisational environment (Weick, 2003, S. 186). The reaction is based on “extracted cues” (Weick, 1995, S. 49), i.e., stimuli that are perceived as essential or causal to the change. These cues are picked out from the stream of events through “noticing and bracketing” (Weick et al., 2005, S. 414), serving as a starting point for interpreting the change and formulating a response. On this basis, further actions take place, resulting in a complex influence between the organisation and its environment. By responding to the situations and behaviours they observe in their environment, organisations actively enact and shape their environments, which then again provides new cues for action. While Weick understands enactment as part of a larger sensemaking process (Weick, 2003), others see it as a standalone theoretical approach (Hatch, 2018, S. 40–41; Jennings & Greenwood, 2003), which is the perspective adopted in this paper.

While enactment theory and co-creation stem from different conceptual backgrounds (i.e. a social cognitive perspective on organisational behaviour vs. a marketing perspective on value creation processes), they share some basic commonalities. Both focus less on the nature of factual processes but rather on people’s interpretation and evaluation of these processes that are influenced by subjective expectations, social constellations, and patterns of thinking and behaviour. Both perspectives focus on the interaction between an organisation, as traditionally defined, and its environment. They highlight the dynamic, unpredictable, and ambiguous aspects of management processes, which are continuously shaped by the complexity of social interaction. Beyond the

commonalities, the two approaches also cross-fertilise each other, with the enactment lens allowing for a more precise understanding of the micro-processes based on which co-creation takes shape. It is with this intention that the two approaches are combined for this paper.

Research context and questions

Our study is based on the analysis of an experiment called Twittertheater, conducted by the internationally renowned Burgtheater in Vienna, Austria. The Burgtheater is one of the oldest theatres in Europe and the largest in the German-speaking world. The experiment started during the first COVID-19 lockdown in the spring of 2020 and continued until spring 2022. On seven occasions, the Burgtheater invited its community to use Twitter to collaboratively create narratives of an evening at the theatre – an experience that, due to lockdown, could only take place in imagination. Each event, lasting between approximately 90 and 180 minutes, featured a unique hashtag to guide participation. The theatre provided some prompts but otherwise left the creation of the “storyline” to the community. Thus, the “plot” was driven by playfully reacting to cues and ideas from the community. The events were organised with slight variations but followed the same basic concept. For detailed accounts and context, see Aschenbrenner & Huber (2023) and Holst et al. (2021). Building on data from all seven events, our study explores two research questions:

1. Which roles emerge in the co-creative process?
2. In which ways do these roles contribute to the enactment of the co-creative event?

Methodology

Data collection

We used the tweets of the events as data sources. Each event was conducted with a specific hashtag. Four of the events were organised as a continuous series over four weeks. All tweets related to the hashtag were identified using a mining service. Tweets that used the hashtag but were unrelated to

the events under investigation were deleted. This included tweets such as programme changes at other theatres (#vorstellungsänderung) or tweets contributing to debates about unfeasible demands in politics (#Wunschvorstellung – wishful thinking). Tab. IV-2 provides an overview of the individual events, the respective numbers of tweets, participants and interactions.

Hashtag	Date	No. of tweets	No. of Participants	No. of Interactions
vorstellungsänderung	12 May 2020	3,023	475	14,632
wunschvorstellung (1)	29 Nov 2020	1,093	128	4,198
wunschvorstellung (2)	6 Dec 2020	1,022	96	4,017
wunschvorstellung (3)	13 Dec 2020	1,020	74	3,213
wunschvorstellung (4)	20 Dec 2020	1,180	124	4,467
gehörtvorgestellt	30 Jan 2022	1,986	211	5,635
hopevorstellung	5 Apr 2022	561	49	2,347
Total		9,885	1,157	38,509

Tab. IV-2: Overview of Twittertheater events

Additionally, one of the authors participated in two events. While the observations were not systematically analysed for this paper, they served as background information.

Data analysis

We used a mixed methods approach to obtain both a structural and a content-based understanding of the data. We conducted a network analysis (Donato et al., 2017; Luke, 2015) to gain an overview of the data and to understand broader patterns of interaction within the virtual theatre events. Subsequently, with the thematic analysis of the most interactive tweets, we focused on individual

interactions to understand the perspectives (roles) from which different types of content were contributed to the enactment of the event. In the next stage, we built clusters based on several indicators calculated from the networks and compared these automated results with the insights from the thematic analysis. The combination of quantitative and qualitative analysis helped ensure reliability. It was further supported by validating findings with event organisers, comprehensive documentation of the analysis processes in Orange, Gephi and MAXQDA, and continuous cross-verification of results among the authors.

Network analysis

To visualise the network of interactions within each event, we used Orange software to map out the connections and Gephi to calculate the network indicators. Participating Twitter accounts were represented as nodes, and their interactions – such as favourites, mentions, or comments – were depicted as edges. This approach allowed us to capture the dynamics of engagement within the event. Each event's network was analysed separately to understand its unique interaction patterns and key influencers. The placement of nodes within the network is visualised using a Fruchterman-Reingold (1991) force-directed layout algorithm. The algorithm simulates a physical system where nodes repel each other like charged particles while edges exert a pulling force, drawing connected nodes closer together, resulting in a specific spatial arrangement. This accentuates the formation of clusters and central nodes, providing a more precise visualisation of their interactions and relationships.

We used several measures of centrality. First, the degree was calculated for each node as the total number of connections, with nodes having many connections (high overall degree) typically closer to the centre, defined here as the area with the highest density of connections, rather than geometric middle. Second, eccentricity measured the maximum distance from a node to all others (the longest geodesic distance). Nodes with lower eccentricity values are closer to the centre of the network. Third, betweenness centrality indicates that if a node is positioned on a significant number of shortest paths, it is crucial for maintaining communication and connectivity; if this bottleneck node is

removed, the network might become fragmented. Thus, a node with both high betweenness centrality and low eccentricity might be exceptionally influential.

Finally, we used authority and hub scores from the HITS (Hyperlink-Induced Topic Search) algorithm. A hub node has many outgoing connections, serving as a central connector, while an authority node is frequently connected to by other nodes. Thus, in-degree and out-degree are straightforward counts of incoming and outgoing connections, respectively, while authority and hub scores also consider nodes' importance. We used in-degree (interactions received) and out-degree (interactions initiated) metrics to identify the most influential nodes. The node's size on the graph is proportional to the authority of the account.

Furthermore, clusters were indicated. As clustering refers to grouping nodes based on their similarities or the strength of their connections, we assume that multiple connections between the actors indicate stronger ties and high involvement in co-creation. The clustering was done using the K-means algorithm, which assigns each node to the nearest cluster centroid, recalculates the centroids, and repeats this process until the nodes are well-separated into distinct clusters.

Thematic analysis

We conducted a thematic analysis (Braun & Clarke, 2012; Naeem et al., 2023) to understand how individual interactions were organised in terms of content and perspectives of contributors (roles). Tweets for thematic analysis were selected based on the assumption that the number of interactions (favourites, retweets, replies, and quotes) they receive indicate their relevance for the collaborative enactment of the creative event, as it prompts people to respond and interact. Against that background, we analysed the 100 most-interacting tweets for each event. This approach meant that the poorly connected accounts, as shown in the network analysis, were not initially included in the thematic analysis. To understand their low connectivity, we conducted a spot analysis of these accounts for content-related clues. We examined two aspects of the tweets: 1) the perspective from which they were formulated and 2) what content-related function they were intended to fulfil in the

conversation. We applied thematic analysis inductively: after familiarisation with the data, initial coding was carried out. The codes assigned were bundled into themes and consolidated in an iterative process (Braun & Clarke, 2012; Naeem et al., 2023). We used the code-relation-browser in MAXQDA to identify relations between roles and the kind of content they typically contributed.

Findings

Network analysis

From the network analysis, we found a similar structure for each event: Each network features a prominent central node depicted in yellow (Burgtheater) that is highly connected, suggesting it plays a key “hosting” role. It also has the highest in-degree and out-degree, meaning it receives and sends a significant number of connections.

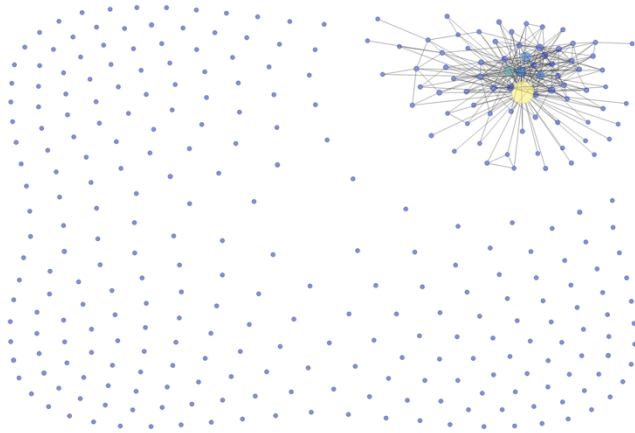


Fig. IV-I: #vorstellungsänderung network

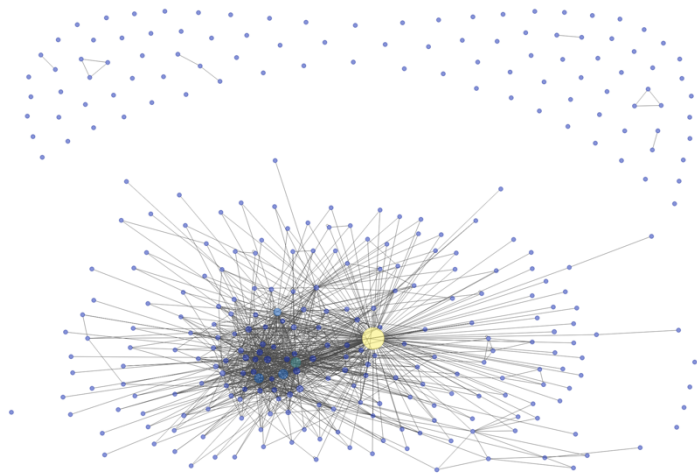


Fig. IV-II: #wunschvorstellung network

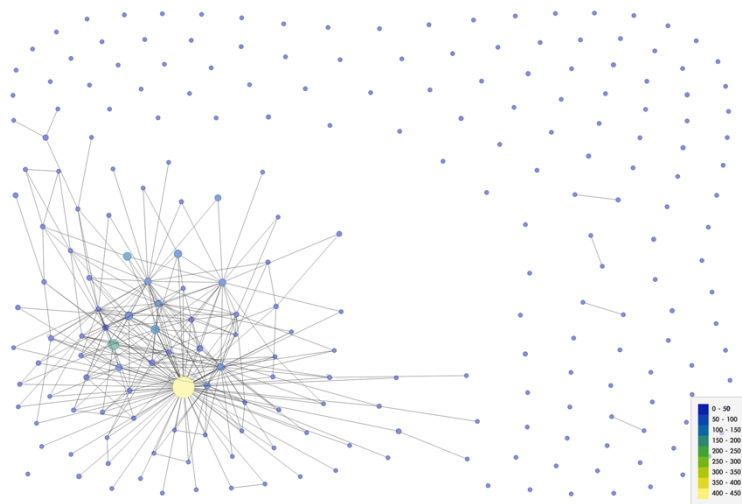


Fig. IV-III: #gehörtvorgestellt network

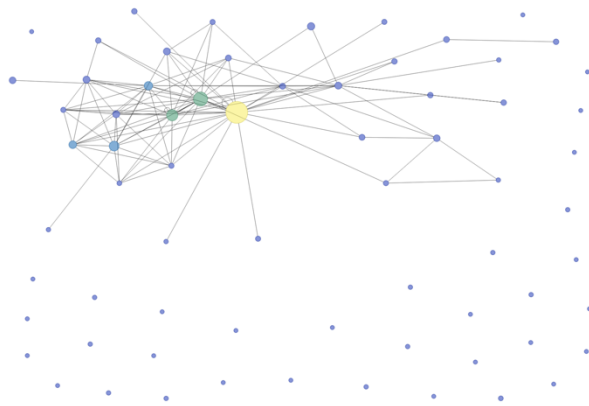


Fig. IV-IV: #hopevorstellung network

All networks display a cluster of nodes around the central hub (facilitator), indicating a group of nodes closely related to the central hub. Each network has a sparse distribution of nodes at the periphery, indicating fewer connections and less integration into the network's core structure. The edges are much more densely situated around the central node and its immediate neighbours, while connections between peripheral nodes are mostly absent, with some exceptions. *Vorstellungsänderung* network visualisation (Fig. IV-I) shows a clear separation between two distinct groups of nodes. The dense cluster in the upper right indicates a highly interconnected community, where nodes have numerous connections (edges), suggesting strong interactions or discussions among these accounts. In the visualisation of *wunschvorstellung* (Fig. IV-II), we observe a more complex and larger network, likely because the event was a multi-part series. Surrounding the central hub are densely connected subclusters, indicating multiple active communities or interest groups. The upper region features smaller, isolated clusters and individual nodes, representing peripheral participants with specific, limited interactions. The overall structure suggests a diverse and interactive community with varying levels of engagement. The network graph of *gehörtvorgestellt* (Fig. IV-III) is less densely populated compared to *wunschvorstellung*, indicating fewer active participants or interactions. The nodes are primarily concentrated around the central hub, with several smaller clusters and individual nodes dispersed around the periphery. The *hopevorstellung* visualisation (Fig.

IV-IV) depicts a smaller and tighter network. This close-knit structure suggests a focused and cohesive community, also indicating other hubs in the network. The event was organised by Hope Festival; however, Burgtheater, as the most interconnected node, still appears as the centre of the network.

However, as all graphs show, the network visualisations resemble a stage where traditional structures are maintained. Central nodes, including the facilitator and key actors, occupy pivotal roles and draw attention to a focal point, while peripheral nodes represent the audience that does not go on stage. This passive audience was quite large in the first event, but by the last event, it had almost disappeared. This structure highlights the hierarchical and organised nature of interactions within the network, with clear distinctions between key influencers and general participants.

To gain a more nuanced understanding of the roles, we built five clusters based on the K-means algorithm. The slope of each regression line indicates the strength and direction of the relationship between in-degree and out-degree within the corresponding cluster. A positive slope means a positive correlation (based on the r-value, which represents the correlation coefficient): as the in-degree increases, the out-degree also tends to increase within that cluster. A negative slope means that the out-degree tends to decrease as the in-degree increases.

The overall network structure shows distinct clusters with varying degrees of connectivity and centrality, providing an initial impression of the behavioural characteristics of different accounts. It is important to note that the roles of accounts can change throughout the event and between different events. The nodes with the bigger authority (indicated by node size) play a critical role in the network's communication efficiency, while peripheral nodes have limited impact on the overall structure (Fig. IV-V-Fig. IV-VIII).

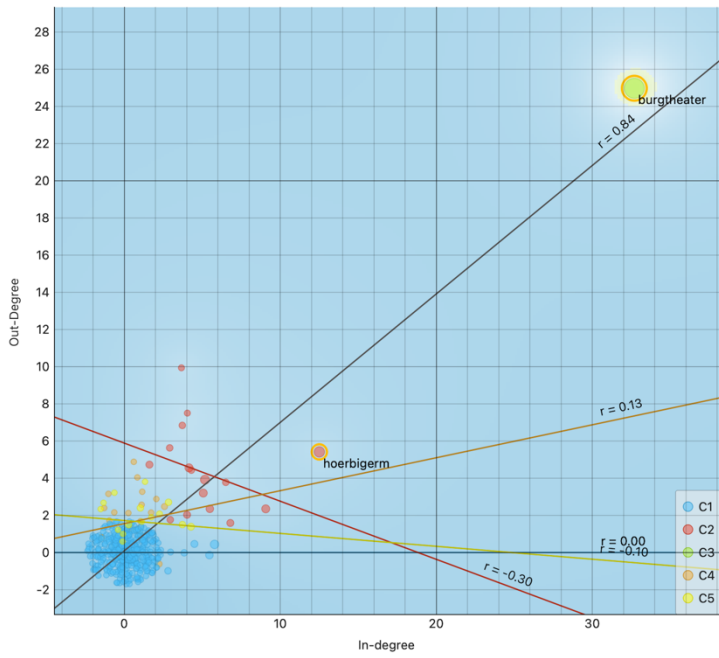


Fig. IV-V: #vorstellungsänderung clusters

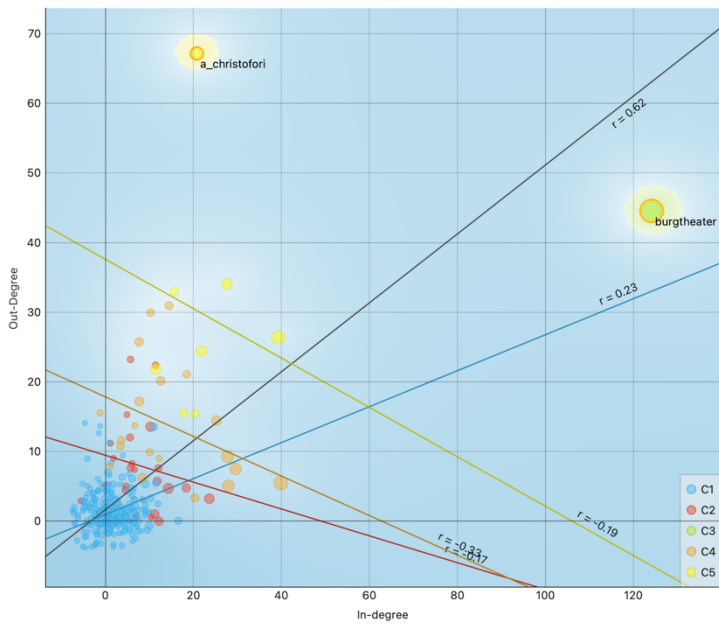


Fig. IV-VI: #wunschvorstellung clusters

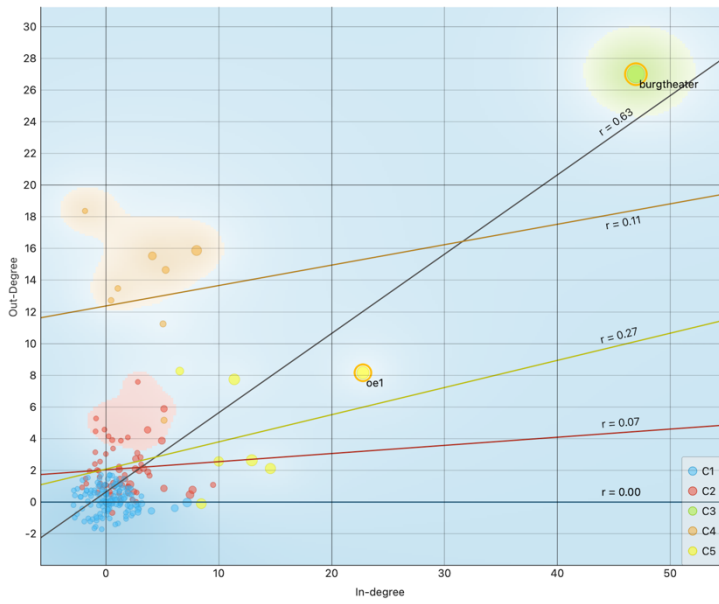


Fig. IV-VII: #gehörtvorgestellt clusters

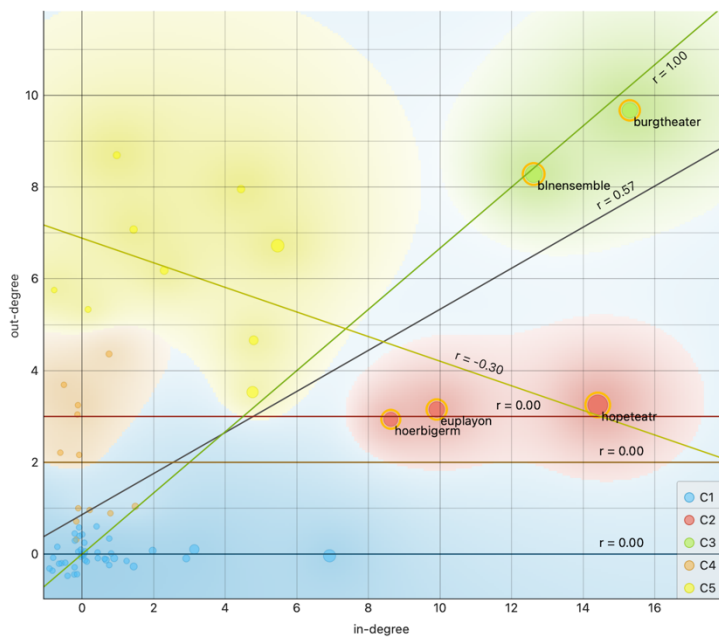


Fig. IV-VIII: #hopevorstellung clusters

Within Cluster 3 (C3, green), there are highly interactive nodes that both receive and initiate many connections. In almost all cases, Burgtheater acts as the facilitator, as its combined degree is drastically larger than any other node. The only exception is “Hopevorstellung”, which was staged

as a co-production between Burgtheater, Berliner Ensemble (@blnensemble), Teatr Ludowy in Krakow (@Hopeteatr), and PlayOn (@EuPlayon is a cooperation project between nine theatres with experience in the use of digital technologies). On the graph, the Berliner Ensemble appears as the co-facilitator within the green cluster. PlayOn is grouped with Hopeteatr, which appears to be the node with the biggest authority in the network.

Cluster 5 (yellow) is characterised by a high out-degree, indicating these accounts are key initiators of interactions or multipliers. In this cluster, nodes are both receivers and initiators of connections to some extent. However, relatively high out-degree and moderate in-degree values suggest that these accounts actively engage and send information to many other nodes but receive comparatively less interaction. They play a crucial role in disseminating information and driving the discussion within the network, which aligns with the role of multipliers or influencers. For example, the national radio station Österreich 1 (@oe1) exemplifies this behaviour.

Cluster 2 (red) combines accounts that receive significant interaction from other nodes as they usually have more followers and engage with others, though not as actively as the multipliers. These nodes can be considered as narrative instigators. Some of them, however, could also be recognised as engagers if they do not have a vast followership. Distinguishing between narrative instigators and multipliers in general is quite challenging. Depending on the importance within the network or cluster, a multiplier's account could be recognised as a narrative instigator due to their narrative commenting or engagement levels, or vice versa. Therefore, thematic analysis should serve as a distinguishing tool here.

Additionally, a varied public presence surrounds the staged event, suggesting different levels of audience participation and interaction. Cluster 4 (C4, brown) contains core engagers, who more actively interact with the other nodes. In this cluster, receiving many connections does not translate to initiating many.

Finally, Cluster 1 (C1, blue) includes sporadic engagers with few incoming and outgoing connections. They are not well integrated into the network and appear loosely surrounding the interactive network centres in Fig. IV-I-Fig. IV-IV. They are mostly inactive spectators who sporadically engage in the conversation, but others rarely mention them. However, some nodes in C1 might be part of smaller or more specialised subnetworks or serve as bottlenecks for the cluster (connecting to other clusters).

Thematic analysis of tweets

Our thematic analysis of the most interactive tweets identified four key roles among participating accounts: core engagers, facilitators, idea providers, and multipliers. However, the initial sampling of tweets by interaction rate excluded less interactive accounts on the network's periphery from the qualitative analysis. Further examination of these peripheral accounts revealed a fifth role: sporadic engagers. Tab. IV-3 Tab. IV-3: Roles and typical behaviour presents the classification of cues, the codes, the roles, as well as examples of the tweets.

Classification of cues	Codes	Typically used by	Example tweets (translated from German)
Description of events	Virtual stage action	Narrative Instigators	(...) We're leaving the boy behind. And take him with us. The serum is just a quantum leap away #HOPEVorstellung
	Frame events and ambience	Core engagers	Can you feel and smell it too? A gush of fresh air just came into the auditorium from the Volksgarten via the ventilation system. https://t.co/lemNfINIZi #Vorstellungsänderung
	Audience behaviour and theatre rituals - Behind the scenes - Front of house	Narrative instigators Core engagers	Toitoitoi everybody #HOPEvorstellung Ah, good evening, the gentlemen also have to get in their seats. So typical, those sitting in the middle are always the last to arrive 😊 #wunschvorstellung

Meta commentary	Pop-cultural, political or other allusions	Narrative Instigators/ Core engagers	#GehörtVorgestellt „Hello, I am a HAL 9000 computer. I was designed and programmed at the HAL factory on 12 January 1992. My instructor was Mr Langley and he also taught me a song. If you would like to hear it, will I sing it for you?" (Narrative instigator)
	Being ironic	Facilitator/ Core engager	Who should we not reserve a box at the Burgtheater for on the first Sunday of Advent? 🙄🙄 #wunschvorstellung https://t.co/TraYuibQ0j (Facilitator)
	Appraising	Multipliers	#LandausSchnellkritik, "What do you imagine, a #wunschvorstellung" From the @burgtheater in #Vienna, out into the world ❤️ One beginning, four parts, one end. Sad because it's over? No, happy because it was, and just as it was, simply beautiful 🙏
	Emotions like gratitude, confusion or expectation	Core engagers	I don't understand anything. I'll probably have to read the review in @derStandardat tomorrow 🙄🙄 #vorstellungsänderung
Fostering interaction	Announcing	Facilitator	Come on, come on! And above all: Tweet along! This production is in your hands alone! It starts at 5.30 pm. #vorstellungsänderung https://t.co/Tf3xPi6Te5burgtheater
	Engaging participants by instructing, calling to action and asking questions	Facilitator	Attention. No break today! If you have to go to the toilet, please make sure that your mobile phone camera is off and your microphone is turned off. You are also welcome to use the theatre bar. Maybe bring something for your neighbour? #gehörtvorgestellt
	Keeping the flow of imagination	Narrative instigator	Who brings the sheep home? @burgtheatre @ASvGayl #vorstellungsänderung

Multipliers engaged indirectly, often reflecting on events from a critic's perspective or amplifying the facilitator's announcements rather than sharing unfiltered impressions. Their key contribution was spreading the event's highlights, thus amplifying its reach and impact.

Narrative instigators. These accounts acted as characters taking part in the virtual stage action or preparing to do so behind the scenes. They provided plot cues, creative ideas, humorous backstage insights, or cultural allusions, driving the play's collective development.

Core engagers. Active participants were distinguished by their immediate, experience-oriented perspectives, focusing on events on the virtual stage and the social aspects of theatre attendance. Emotional responses – gratitude, confusion, or anticipation – were common, often expressed through GIFs, emoticons, and comments on audience behaviour. Their tweets often conveyed enthusiasm, gratitude, and the challenges of understanding the plot.

Sporadic engagers. Peripheral accounts, though similar in behaviour to core engagers, differed structurally. These accounts often had a smaller reach, were not part of the facilitator's network prior to the event, participated only occasionally, or used the hashtag in unrelated contexts.

While theoretically possible, pure observers – individuals following the hashtag without participating – could not be analysed because the study focused on tweet-based interactions.

To better understand how the different roles contribute to the enactment of the virtual theatre event, we coded the tweets based on their content. This revealed four key topics that were central to the interactions within the network:

The *description of events* centred around three aspects: Many tweets depicted the virtual stage action. Others captured the atmosphere and occurrences in the foyer and auditorium, while a third category focused on audience behaviour along with typical situations and rituals both front of house and backstage.

Meta-commentary. Another category of tweets provided meta-commentary, incorporating pop-cultural, political, and other references to add depth to the event. Irony was frequently employed to

playfully reflect on the action. Appraisal was also common, along with expressions of gratitude, confusion, or anticipation, reflecting participants' emotional reactions to the event.

Fostering interaction. A significant part of the tweets aimed to initiate or sustain conversation and facilitate the event. Announcements kept participants informed, while instructions, calls to action, and questions encouraged involvement. Beyond these more technical modes of fostering engagement, maintaining imagination flow was crucial to keeping the experience vivid and engaging. Encouraging reflection further deepened participants' connection to the event.

Semiotics (beyond text). The events leveraged semiotic elements beyond text to enhance interaction. Emoticons conveyed emotions, links provided context, and videos illustrated and emphasised key points. Images and GIFs added visual interest, enabling dynamic, nonverbal communication that enriched the virtual theatre experience.

The cross-tabulation of the roles and types of content showed that each role used preferred communicative techniques and modes of interaction. Tab. IV-3 illustrates these roles, typical behaviours, and example tweets. However, the boundaries between cues are not always clear-cut. Multiple codes could apply to a single tweet if it addressed various aspects of the virtual theatre evening (e.g., an ironic description of backstage occurrences). Additionally, the attribution of roles was not fixed, allowing participants to shift perspectives at any time. Interestingly, such shifts occurred less frequently than the open setting allowed. Participants largely adopted roles that they would take in a traditional theatre context. They mostly adhered to them, except for situational changes of perspective. In general, the framework conditions established by the theatre remained intact despite the possibility of being reimagined or overthrown within the creative space of Twitter.

The results of the network and thematic analyses were compared, and it revealed that clusters at the matrix's extremes – high or low values on both axes – align with roles described in the thematic analysis: Facilitators combined high authority with a high hub score, while sporadic engagers lacked both. As described in the network analysis section, trends were observed for other roles, but no

definitive link between structural position and role could be established. This pattern was consistent across all events.

Combining both analyses provided a comprehensive understanding of the event's structure and content. Network analysis mapped the overall structure, and thematic analysis identified roles and their contribution to the event. This approach enabled us to do a more nuanced analysis, which, for example, uncovered the role of sporadic engagers that was overlooked by thematic analysis alone and highlighted cues and role-switching dynamics invisible in the network analysis. Together, these methods offered a holistic view of the events' structural and thematic dimensions that are important for the aims of this paper.

Discussion

Our research extends existing knowledge about roles and their function for enacting co-creation processes and offers several theoretical and practical implications.

Theoretical implications

First, we offer a depiction of roles in co-creation that goes beyond the producer-consumer duality. We identified five distinct roles or clusters in the co-creative process: facilitators, multipliers, narrative instigators, core engagers, and sporadic engagers, each playing a specific part. This expands existing literature that traditionally focused on the duality of producer and consumer (Humphreys & Grayson, 2008; Waseem et al., 2018). Lusch and Vargo (2014, S. 101–118), Ekman et al. (2016), and Lipp et al. (2023) moved beyond this, showing that participants in a co-creative setting are dynamically adopting various roles and functions depending on the situation. Our findings align with this view, recognising all participants as actors. This is also due to our methodological approach, as we only looked at accounts that used the relevant hashtags and became active in some way. Given the nature of the event, it is unlikely that a significant number of people merely observed in passive enjoyment, as is usually the case in traditional theatre. Following the *value-in-use* paradigm (Ranjan

& Read, 2016), we therefore conclude that the event's entertainment value stems from participant interaction and playful engagement with stimuli from the network. This generates a distinctive, game-like experience that cannot be replicated in the non-digital world. By embodying this specific quality, the co-creative format can represent a digital theatre experience in its own right, beyond merely being a substitute or teaser for in-person participation (Leguina et al., 2025).

Secondly, our analysis identifies distinct functions within the co-creative network associated with specific roles. In this context, the network is not just a collaboration of generic actors with a narrowly defined set of behavioural functions that each actor reconfigures depending on the situation. Instead, we identify a specific constellation of roles, characterised by their function in the network and their contribution to event development. Regarding enactment theory (Weick, 2003), these roles shape the network's reality as an environment for other actors through social interactions. This understanding does not contradict the perspectives of Lusch and Vargo (2014) or Ekman et al. (2016). Rather, it expands their view by not attributing every action to a generic actor but to specific roles. These roles are not generic and adaptable depending on the situation. They remain consistent and specific in themselves. However, actors are not tied to a specific role and can switch between roles, each time exhibiting the consistent behaviour associated with the role. Our results suggest that the decision to contribute value to or benefit from the network or to take on an active or passive role does not depend on the situation. Instead, this enactment is strongly characterised by expectations of traditional social roles. This distinction of different roles helps to clarify the specific dynamics and contributions of different participants, offering a more comprehensive understanding of how co-creation processes unfold in digital environments. This division of roles could be traced and consistently observed at the content level, but they are not as distinct regarding structural characteristics. We observed that the facilitator role had high values in hub and authority scores across all events. Sporadic engagers differ structurally, but not content-wise, from core engagers. The other roles could not be reliably assigned to the network data clusters. This can be explained by the fact that individual accounts could

switch between roles and structural characteristics and, therefore, only clearly correlate with content-defined roles in extreme cases (such as with the facilitators).

Thirdly, our study confirms the importance of preconceptions for enactment processes in a structurally open setting. It sheds light on how this complex constellation of roles, enabling sophisticated social interplay, emerges in an ad hoc digital network. The content analysis revealed that these roles correspond with traditional social roles in the theatre context and their typical behaviour. This aligns with the enactment perspective (Jennings & Greenwood, 2003; Weick, 1979, 2003), which posits that individuals and organisations interpret and respond to their environment based on preconceptions. These preconceptions navigate which cues are being extracted from the environment and initiate the continuous process of interpreting and acting as a mode of co-creation. Initial cues by the theatre instigated responses from different participants, influencing subsequent interventions and the overall event structure. This illustrates the dynamic influence loop between organisations and their environment, as per Weick's (2003) theoretical explanation. Structurally, conventions in physical theatre provide a framework for understanding the formation of co-creative theatre events, which mirror the spatial organisation of their physical counterparts. More specifically, as seen in Fig. IV-I-Fig. IV-IV, focal points like a virtual stage emerge, where most activities occur, and attention is concentrated. At the same time, peripheral spaces mirror a foyer with scattered participants who do not directly influence the main action on stage, but who discuss and reflect on it.

The event setup suggested this alignment of enactment with traditional theatre practices, behaviours, and structures. However, it is not a given that this approach would be followed so consistently. The creativity/open imaginative space of Twitter offered the opportunity to go beyond or at least challenge real-world behavioural expectations, roles and stage action. Interestingly, this happened relatively little, despite the fluidity of role identification in the digital space and the lack of social or other consequences for breaking role expectations. The familiarity of theatre conventions is most likely the reason why participants did not switch so much between roles. On the contrary, they

seemed to need these conventions as a grid to navigate the otherwise loosely structured setting and cues, enabling them to perform the enactment and establish some degree of structure. These cues have the advantage that all participants can relate to them without further explaining the mechanics or introducing a complex set of rules.

Practical implications

Our research has several practical implications for cultural managers in the performing arts. Firstly, the prominent role of the facilitator suggests that organisers of such events should set frameworks and conditions that engage participants and encourage participation. This can be achieved through structuring interactions that directly address participants or feed their contributions back to the community. Secondly, in line with literature highlighting the low-threshold possibilities of digital tools for co-creation (Füller et al., 2009; Meijer & Boon, 2021), our paper demonstrates that a simple technical setup can allow for a large imaginative space and enable relatively broad participation, albeit with varying intensity. Thirdly, understanding that participants assume roles based on their real-world experiences and knowing which roles contribute to which content formats, provides insights into how the event can be structured, stimulated with cues that build on familiar real-world experiences, supporting both the conceptual design and engaging response to the dynamics of the co-creative event. However, our example shows that knowledge of theatrical cultural codes is crucial for participation, as their absence can create an access barrier that has not been explicitly discussed yet (Brilli et al., 2023). Our results suggest that lowering technical barriers alone may not be sufficient; introducing equity focused measures such as reducing social and content-related barriers would also play a crucial role in increasing participation in co-creative formats.

Limitations and future research

Our research examines event formats developed during the exceptional COVID-19 lockdowns. After the pandemic, theatres resumed their regular operation. However, formats developed during the

pandemic, such as Twittertheater, showcase how digital theatre events can be designed and expand theatres' traditional range of offerings. The extent to which experiments like the one examined here have (or have not) changed theatre programming and practices beyond the pandemic can be the topic of further research. This should, for example, explore post-COVID challenges such as audience expectations towards digital formats and how these can be integrated into and aligned with traditional theatre programming. Our paper does not aim to generalise but to identify practices and see how these can advance the theoretical underpinnings of theories of co-creation and enactment. Future research could extend this study's scope to include more co-creative events and varying forms of digital engagement in different platforms and formats to offer a more comprehensive understanding of how collaborative practices can affect the work of arts managers and the management of performing arts. We focused on the events as they unfolded in the tweets during the Twitter evenings but not on the participants' motivations to engage in them. Future research could, therefore, investigate how co-creation can be encouraged and stimulated and how participants perceive the unique experiential quality of such Twitter events. Our research also highlights that audiences must be familiar with traditional theatre conventions to participate in these formats. Future research in this direction could offer insights into how to mitigate this barrier to accessing digital performing arts offerings.

Conclusions

Our study of the Burgtheater's Twittertheater events explored how co-creation can be enacted in digital artistic formats. Building on a case study from the COVID-19 lockdown, we contribute to co-creation theory by expanding upon the producer-consumer duality. We found a diverse set of roles, each playing a distinct and consistent part in enacting co-creative experiences. While prior research often conceptualised participants as generic actors capable of assuming various functions, our findings suggest more defined roles, characterised by consistent behaviours and expectations, that collectively shape the co-creative event. Our study also sheds light on the enactment processes

underlying digital co-creation. Drawing upon enactment theory, we demonstrate how participants relied on familiar conventions and frameworks from real-world theatre experiences to navigate the digital co-creative space. These conventions provided structure in a non-structured setting and served as a framework for extracting cues from the stream of tweets, facilitating the event's continuation. This reliance on established roles and conventions mirrored physical theatres' spatial organisation and social dynamics. From a practical viewpoint, our findings emphasise the facilitator's pivotal role and offer recommendations for designing co-creative experiences.

This research contributes to understanding digital co-creation in the performing arts sector. By elucidating the roles and specific role contributions in the Burgtheater's Twittertheater experiment we provide insights for designing and managing co-creative projects, and indicate directions for new, digital forms of cultural expression emerging from experiments.

AI Statement

The authors, who are non-native English speakers, have utilised DeepL 25.1 for translation and ChatGPT 4o and Grammarly 1.103 for editing as well as for correcting grammatical, syntactical, and spelling errors. All AI suggestions were thoroughly reviewed by the authors and adjusted whenever necessary, to ensure meaning was accurate and as per the authors' intentions.

Disclosure Statement

No potential conflict of interest was reported by the authors.

References

- Alhashem, M., Moraes, C., & Szmigin, I. T. (2021). Use and social value in peer-to-peer prosumption communities. *European Journal of Marketing*, 55(1), 193–218.
<https://doi.org/10.1108/EJM-03-2019-0235>

- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Aschenbrenner, A., & Huber, S. (2023). Was macht ein Pizzabote auf dem Zauberberg? Über digitale Kulturproduktion am Wiener Burgtheater.
- Bonazzi, M., Cancellieri, G., & Casarin, F. (2024). Omnivorous cultural consumption and the co-creation of cultural products: Interactive versus participatory art. *Journal of Consumer Culture*, 24(1), 24–44. <https://doi.org/10.1177/14695405231181510>
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2018). Definitions of Co-Production and Co-Creation. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (1st edn, pp. 8-). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315204956>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *Handbook of Research Methods in Psychology*, Vol. 2 (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Brilli, S., Gemini, L., & Giuliani, F. (2023). Theatre without theatres: Investigating access barriers to mediatized theatre and digital liveness during the covid-19 pandemic. *Poetics*, 97.
<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101750>
- Chatzichristodoulou, M., Brown, K., Hunt, N., Kuling, P., & Sant, T. (2022). Covid-19: Theatre goes digital – provocations. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, 18(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/14794713.2022.2040095>
- Comunian, R., & England, L. (2020). Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy. *Cultural Trends*, 29(2), 112–128.
<https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1770577>
- Cova, B., Dalli, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers’ role as ‘producers’: Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1177/1470593111408171>
- Dinardi, C., Wortman, A., & Muñoz Hernández, M. (2023). “It’s been a roller coaster”: Insights from performing artists on the COVID-19 pandemic and cultural policy. *Cultural Trends*, 33(5), 525–541. <https://doi.org/10.1080/09548963.2023.2227865>

- Donato, H. C., Farina, M. C., Donaire, D., & Santos, I. C. D. (2017). Value Co-Creation and Social Network Analysis on a Network Engagement Platform. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 63–91. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p63-91>
- Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.002>
- Florida, R., & Seman, M. (2020). Lost Art: Measuring COVID-19's devastating impact on America's creative economy (p. 32). Brookings.
- Fruchterman, T. M. J., & Reingold, E. M. (1991). Graph drawing by force-directed placement. *Software. Practice and Experience*, 21(11), 1129–1164. <https://doi.org/10.1002/spe.4380211102>
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71–102. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260303>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Hantrais, L., Allin, P., Kritikos, M., Sogomonjan, M., Anand, P. B., Livingstone, S., Williams, M., & Innes, M. (2021). Covid-19 and the digital revolution. *Contemporary Social Science*, 16(2), 256–270. <https://doi.org/10.1080/21582041.2020.1833234>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Holst, C., Aschenbrenner, A., & Huber, S. (2021). Vorstellungsänderung. Co-Creation in digitalen Theaterformaten—Eine Fallstudie. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy*, 7(1), 117–136.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption. *Sociology Compass*, 2(3), 963–980. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2008.00112.x>
- Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003). Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment. In R. Westwood & S. Clegg (Eds), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (pp. 195–207). Blackwell Publishing.

- Khlystova, O., Kalyuzhnova, Y., & Belitski, M. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1192–1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>
- Leguina, A., Manninen, K., & Misek, R. (2025). Beyond the “substitution effect”: The impact of digital experience quality on future cultural participation. *Cultural Trends*, 34(1), 105–124. <https://doi.org/10.1080/09548963.2023.2295883>
- Lember, V. (2018). The Increasing Role of digital Technologies in Co-Production and Co-Creation. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds), *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services* (pp. 115–127). Routledge.
- Lember, V., Brandsen, T., & Tönurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1665–1686. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619807>
- Liodaki, D., & Velegrakis, G. (2022). Theatre minus physical coexistence – a glimpse into theatrical experimentations in Greece during the pandemic. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, 18(1), 128–144. <https://doi.org/10.1080/14794713.2022.2040290>
- Lipp, B., Baudrin, M., Cuevas-Garcia, C., Pepponi, F., Rozwadowska, M., & Tsui, S. (2023). Co-creating end-user roles. Understanding the new variety of user involvement in public sector innovation. *Science and Public Policy*, 50(1), 146–159. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac050>
- Luke, D. A. (2015). *A User’s Guide to Network Analysis in R*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23883-8>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Mahling, D. E. (1993). Enactment Theory as a Paradigm for Enabling Flexible Workflows. *COCS ’93: Proceedings of the Conference on Organizational Computing Systems*, 202–209. <https://doi.org/10.1145/168555.168578>
- Meijer, A., & Boon, W. (2021). Digital platforms for the co-creation of public value. *Policy & Politics*, 49(2), 231–248. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951032181>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of*

- Qualitative Methods, 22, 16094069231205789.
<https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Nakajima, S. (2012). Prosumption in Art. *American Behavioral Scientist*, 56(4), 550–569.
<https://doi.org/10.1177/0002764211429358>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49–65. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1%253C49::AID-SMJ20%253E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1%253C49::AID-SMJ20%253E3.0.CO;2-2)
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Ritzer, G. (2014). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture*, 14(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/1469540513509641>
- Ritzer, G., & Degli Esposti, P. (2020). The increasing centrality of prosumption in the digital capitalist economy. *Osterreichische Zeitschrift Fur Soziologie*, 45(3), 351–369.
<https://doi.org/10.1007/s11614-020-00422-z>
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19.
<https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Shah, S. H. H., Lei, S., Ali, M., Doronin, D., & Hussain, S. T. (2020). Prosumption: Bibliometric analysis using HistCite and VOSviewer. *Kybernetes*, 49(3), 1020–1045.
<https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0696>
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum. Museum 2.0*. <https://participatorymuseum.org/>

- Spiro, N., Shaughnessy, C., Waddell, G., Perkins, R., Campbell, A., & Williamon, A. (2023). Modelling arts professionals' wellbeing and career intentions within the context of COVID-19. *PLOS ONE*, 18(10), e0292722. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292722>
- Stage, C., Eriksson, B., & Reestorff, C. M. (2020). Understanding cultural participation through participation – inventiveness, multivalence and epistemic modernisation. *Cultural Trends*, 29(1), 19–34. <https://doi.org/10.1080/09548963.2019.1692183>
- Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2024). Creativity Management Within the Aesthetical Situation Regarding the In-Real or Digital Form of Participation in Arts: Art Receivers' Perspective. *Creativity Studies*, 17(1), 41–58. <https://doi.org/10.3846/cs.2024.16418>
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. William Morrow and Company.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vincent, C. (2023). The impacts of digital initiatives on musicians during COVID-19: Examining the Melbourne Digital Concert Hall. *Cultural Trends*, 32(3), 247–263. <https://doi.org/10.1080/09548963.2022.2081488>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Vriesema, M. A., Kloosterman, R. C., & Van Kempen, S. W. M. (2024). Get back: Analysing the impact of the COVID-19 pandemic on the Lowlands festival. *Cultural Trends*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09548963.2024.2376006>
- Walmsley, B. (2013). Co-creating theatre: Authentic engagement or inter-legitimation? *Cultural Trends*, 22(2), 108–118. <https://doi.org/10.1080/09548963.2013.783176>
- Walmsley, B. (2019). *Audience Engagement in the Performing Arts: A Critical Analysis*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26653-0>
- Waseem, D., Biggemann, S., & Garry, T. (2018). Value co-creation: The role of actor competence. *Industrial Marketing Management*, 70, 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.005>
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Topics in Social Psychology Series). <https://doi.org/citeulike-article-id:2875270>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E. (2003). Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing. In R. Westwood & S. Clegg (Eds), *Debating Organization. Point-counterpoint in Organization Studies* (pp. 184–194). Blackwell Publishing.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>