

Software für den Kulturbetrieb auswählen

Ein Anforderungskatalog für Häuser, die ihre Verwaltung digitalisieren

Caldero Insight · Entscheidungshilfe · anbieterneutral formuliert

Warum die Auswahl im Kulturbetrieb anders läuft

Ein Kulturhaus, das heute eine Verwaltungssoftware einführt, trifft eine Entscheidung mit ungewöhnlich langer Halbwertszeit. Systeme in Disposition, Dienstplanung und Fundus bleiben typischerweise zehn Jahre und länger im Einsatz — nicht weil sie so gut sind, sondern weil ein Wechsel teuer ist. Wer heute auswählt, legt die Arbeitsweise von Kolleg*innen fest, die noch gar nicht eingestellt sind.

Dazu kommen Rahmenbedingungen, die in kaum einer anderen Branche in dieser Kombination auftreten:

- **Vergaberecht.** Öffentlich getragene Häuser brauchen ein belastbares Leistungsverzeichnis, bevor sie überhaupt mit Anbietern sprechen dürfen. Die Anforderungen müssen vor der Marktsprache formuliert sein — nicht danach.
- **Tarifbindung.** Dienstpläne müssen NV Bühne, TVÖD oder Haustarife abbilden, inklusive Ruhezeiten, Zuschlägen und Stundenkonten. Ein generisches Schichtplan-Tool scheitert hier zuverlässig.
- **Kleine IT-Teams.** Viele Häuser betreuen ihre gesamte Infrastruktur mit ein bis zwei Stellen. Was nicht mit dieser Kapazität betreibbar ist, wird nicht betrieben.
- **Parallelität statt Linearität.** Repertoirebetrieb, Gastspiele, Vermietungen, Werkstätten und Projektförderung laufen gleichzeitig über dieselben Räume, Menschen und Materialien.

Die häufigste Fehldiagnose in Auswahlprozessen ist deshalb nicht die falsche Software, sondern die falsche Frage. Wer einen unklaren Prozess digitalisiert, bekommt einen unklaren digitalen Prozess — nur teurer und schwerer korrigierbar.

Vor der Marktrecherche: vier Vorfragen

Diese vier Fragen sollten intern beantwortet sein, bevor die erste Demo stattfindet. Sie bestimmen, welche Kriterien im weiteren Verlauf überhaupt Gewicht haben.

1. Was ist der eigentliche Schmerzpunkt? Nicht „wir wollen digitalisieren“, sondern: Welcher konkrete Ablauf kostet aktuell die meiste Zeit oder erzeugt die meisten Fehler? Der Dienstplan, der dreimal die Woche neu verteilt wird? Der Fundus, den niemand vollständig kennt? Die Budgetzahlen, die zwischen Produktion und Verwaltung auseinanderlaufen? Systeme, die für den falschen Schmerzpunkt ausgewählt wurden, werden nicht genutzt.

2. Wer sind die Key-User*innen — namentlich? Nicht Abteilungen, sondern Personen. Wer wird das System täglich bedienen, wer wöchentlich, wer nur zur Berichtslegung? Wenn diese Personen nicht in der Auswahl sitzen, scheitert die Einführung später an ihnen — zu Recht.

3. Was ist der realistische Startumfang? Ein Bereich, sauber eingeführt, ist mehr wert als sechs Bereiche halb. Die Frage an jeden Anbieter lautet: Können wir mit einem Bereich starten und später erweitern — und was kostet diese Erweiterung dann?

4. Wer soll das System betreiben? Eigene IT, der Anbieter, ein dritter Dienstleister, das kommunale Rechenzentrum? Diese Antwort schließt Optionen aus, bevor Funktionen überhaupt relevant werden.

Der Kriterienkatalog

Acht Blöcke. Empfehlung: jeden Punkt vorab als K.-o.-Kriterium, wichtig oder wünschenswert einstufen — und diese Einstufung nicht mehr ändern, nachdem die erste Demo beeindruckt hat.

A · Funktionale Passung

- Bildet das System parallele Produktionen über dieselben Räume und Personen ab, inklusive Konflikterkennung?
- Lassen sich vorläufige und verbindliche Planungsstände unterscheiden? (Im Kulturbetrieb der Normalfall, in Standardsoftware selten vorgesehen.)
- Kennt die Dienstplanung Gewerke, Qualifikationen und Arbeitszeitmodelle — oder nur Schichten?
- Sind Tarifregeln konfigurierbar, oder sind sie fest einprogrammiert?
- Deckt das System Inventar und Fundus mit Zeitbezug ab (Verfügbarkeit im Zeitraum, nicht nur Bestand)?
- Können Drittmittel und Förderquellen projektübergreifend zugeordnet und ausgewertet werden?
- Erzeugt das System die Berichte, die euer Träger tatsächlich verlangt — oder nur solche, die gut aussehen?

B · Datenhoheit und Betrieb

- Wo liegen die Daten physisch, und wer entscheidet darüber?
- Ist ein Betrieb auf eigener Infrastruktur oder im geschlossenen Intranet möglich?
- Liegt ein belastbarer AV-Vertrag vor, und wie ist der Umgang mit Personaldaten geregelt?
- Wie granular sind Zugriffsrechte — bis auf Bereichs-, Feld- oder Dokumentenebene?
- Wer verantwortet Backups, in welcher Frequenz, mit welcher getesteten Wiederherstellung?

C · Exit und Datenportabilität

Der wichtigste Block — und der, der in Auswahlprozessen am seltensten geprüft wird.

- In welchem Format bekommt ihr eure Daten heraus, wenn ihr kündigt? „Excel-Export“ ist keine ausreichende Antwort, wenn Verknüpfungen, Historien und Anhänge dabei verloren gehen.
- Gibt es eine offene Schnittstelle, oder ist jeder Datenzugriff ein kostenpflichtiger Vorgang?
- Was passiert, wenn der Anbieter das Produkt einstellt, verkauft wird oder insolvent geht? Existiert ein Quellcode-Hinterlegungsvertrag (Escrow) — oder ist der Quellcode ohnehin offen?
- Wem gehört die Konfiguration, die ihr über Jahre aufbaut — die Vorlagen, Felder, Rollen, Workflows?

D · Lizenz- und Kostenmodell

- Was kostet das System über fünf Jahre, nicht im ersten Jahr? Lizenz, Betrieb, Support, Schulung, Weiterentwicklung, Migration.
- Wie skalieren die Kosten mit Nutzerzahl, Modulen und Datenvolumen?
- Kostet die Erweiterung um einen weiteren Bereich eine Nachlizenzierung — und in welcher Höhe?
- Was kostet eine individuelle Weiterentwicklung, und wem gehört das Ergebnis anschließend?
- Sind Preiserhöhungen vertraglich begrenzt?

E · Anpassbarkeit und Weiterentwicklung

- Was lässt sich ohne Anbieter ändern — eigene Felder, Vorlagen, Rollen, Workflows?
- Was erfordert zwingend Custom Code, und wie wirkt sich das auf spätere Updates aus?
- Wie kommen eure Anforderungen in die Produkt-Roadmap? Gibt es ein Anwendergremium, Community-Prozesse, Priorisierung nach Vertragsgröße?
- Können sich mehrere Häuser zusammentun, um eine Entwicklung gemeinsam zu finanzieren?

F · Einführung und Migration

- Wie sieht ein realistischer Zeitplan aus – und deckt er sich mit eurer Spielzeitplanung? (Eine Einführung im September ist eine andere Entscheidung als eine im Juni.)
- Welche Altdaten werden übernommen, welche nicht, und wer prüft die Qualität?
- Wie viel interne Arbeitszeit kalkuliert der Anbieter für euer Team ein? Wenn diese Zahl fehlt oder verdächtig niedrig ist, ist die Kalkulation unvollständig.
- Gibt es Schulungen für Key-User*innen, und wer trägt danach die interne Multiplikation?

G · Anbieter und Support

- Wie viele vergleichbare Häuser setzen das System ein – vergleichbar in Größe, Sparte und Betriebsform, nicht nur in der Branche?
- Sind Referenzgespräche direkt mit Anwender*innen möglich, ohne Anbieter im Raum?
- Welche Reaktionszeiten sind vertraglich zugesichert, und was passiert am Vorstellungsabend um 19:30 Uhr?
- Wie groß ist das Team hinter dem Produkt – und wie abhängig ist das System von einzelnen Personen?

H · Schnittstellen

- Ticketing / Kartenverkauf – welche Systeme sind angebunden, und in welche Richtung fließen die Daten?
- Lohnbuchhaltung – lassen sich Arbeitszeiten und Zuschläge exportieren, im Format eures Abrechnungssystems?
- Finanzbuchhaltung – ist ein Abgleich von Plan- und Ist-Zahlen möglich?
- Kalender – können Mitarbeitende ihre Termine per ICS abonnieren, statt PDFs zu erhalten?
- Benutzerverwaltung – SSO, LDAP oder eigenständige Nutzerpflege?

Fünf Fragen, die Häuser regelmäßig zu spät stellen

1. Was kostet uns dieses System, wenn wir in drei Jahren doppelt so viele Nutzer*innen haben?
2. In welchem Format bekommen wir unsere Daten zurück – und hat das schon einmal jemand getestet?
3. Wer entscheidet, welche Funktionen als Nächstes entwickelt werden?
4. Was von dem, was uns in der Demo gezeigt wurde, ist Standard und was ist Projektgeschäft?
5. Wenn wir in fünf Jahren wechseln wollen – was genau steht dem im Weg?

Typische Fehler im Auswahlprozess

Feature-Listen statt Abläufe vergleichen. Jede Software kann fast alles auf einer Folie. Der Unterschied zeigt sich erst, wenn ein konkreter Ablauf aus eurem Haus im System durchgespielt wird – mit euren Räumen, eurem Gewerk, eurem Konflikt. Bittet in jeder Demo darum.

Den Prozess vor der Bereinigung digitalisieren. Wenn die Disposition heute über drei Excel-Dateien und einen Mailverteiler läuft, weil niemand die Zuständigkeit klären wollte, wird auch das beste System diese Unklarheit nur schneller reproduzieren.

Alles gleichzeitig einführen. Der schrittweise Weg wirkt langsamer und ist es in der Praxis fast nie, weil die Belastung des Teams über die Spielzeit verteilt bleibt.

Ohne Key-User*innen entscheiden. Software, die von der Leitung ausgewählt und von der Disposition abgelehnt wird, kostet doppelt: einmal in Lizenzen, einmal in Schattenprozessen.

Den Exit nicht verhandeln. Der Moment mit der größten Verhandlungsmacht ist vor der Unterschrift. Danach nie wieder.

Bewertungsraster

Für die Auswertung reicht ein einfaches Raster. Wichtig ist weniger die Rechenlogik als die Disziplin, die Gewichtung vor den Demos festzulegen.

Block	Gewicht	K.-o.-Kriterien	Bewertung 0–5
A · Funktionale Passung	30 %		
B · Datenhoheit und Betrieb	15 %		
C · Exit und Portabilität	10 %		
D · Lizenz- und Kostenmodell	15 %		
E · Anpassbarkeit	10 %		
F · Einführung und Migration	10 %		
G · Anbieter und Support	5 %		
H · Schnittstellen	5 %		

Häuser mit starker eigener IT gewichten B und E höher. Häuser ohne IT-Kapazität gewichten F und G höher. Häuser mit unsicherer Trägerfinanzierung sollten C und D nach oben ziehen.

Zu diesem Katalog gehört ein Bewertungsraster als Excel-Vorlage (Kriterien, Einstufung, Anbietervergleich, Gewichtung mit Score-Berechnung):

caldero-systems.de/downloads/anforderungskatalog-kulturbetrieb-bewertungsraster.xlsx

Beide Dateien sind frei nutzbar — auch als Grundlage für ein Leistungsverzeichnis.

In eigener Sache

Caldero Systems entwickelt [artwork](#), eine Open-Source-Software für Kulturinstitutionen. Dieser Katalog ist bewusst so formuliert, dass er unabhängig von artwork nutzbar ist — mehrere Kriterien darin beantworten wir selbst nicht mit einem uneingeschränkten Ja, und einige Blöcke sprechen für etablierte kommerzielle Systeme mit längerer Marktpräsenz.

Wir veröffentlichen ihn trotzdem, weil schlecht vorbereitete Auswahlprozesse der gesamten Branche schaden. Ein Haus, das nach einer Fehlentscheidung fünf Jahre lang keine Digitalisierungsmittel mehr bewilligt bekommt, ist für niemanden ein guter Ausgang.

Wer den Katalog als Grundlage für ein Leistungsverzeichnis nutzen möchte, kann ihn frei verwenden und anpassen.