

FABIAN CREMER,  
SWANTJE DOGUNKE,  
ANNA MARIA NEUBERT,  
THORSTEN WÜBBENA (HG.)

---

# PROJEKT- MANAGEMENT UND DIGITAL HUMANITIES

---

ZUR KLUGEN GESTALTUNG  
DER ZUSAMMENARBEIT

DIGITAL HUMANITIES RESEARCH  
BIELEFELD UNIVERSITY PRESS

Fabian Cremer, Swantje Dogunke, Anna Maria Neubert, Thorsten Wübbena (Hg.)  
Projektmanagement und Digital Humanities

## Editorial

Die *Digital Humanities* sind ein sich rasant entwickelndes, innovatives und Disziplinen übergreifendes Feld innerhalb der Geisteswissenschaften, das die Anwendung computergestützter Methoden im Zentrum hat. Die Forschung in diesem Bereich ist ein interdisziplinäres Unterfangen, das Forscher\*innen aus den Geisteswissenschaften und der Informatik zusammenbringt und sowohl die angewandten Methoden als auch die theoretischen Grundlagen dieser unterschiedlichen Fächer voranbringt. Die Auswirkungen und Möglichkeiten dessen müssen adressiert und gemäß den Traditionen der verschiedenen geisteswissenschaftlichen Disziplinen behandelt werden.

*Digital Humanities Research* fördert Publikationen aus all jenen Disziplinen, die sich mit den methodologischen und theoretischen Implikationen der Anwendung der digitalen Forschung in den Geisteswissenschaften befassen.

Die Reihe wird herausgegeben von Silke Schwandt, Anne Baillot, Andreas Fickers, Tobias Hodel und Peter Stadler.

**Fabian Cremer** ist Forschungsdatenmanager am Leibniz-Institut für Europäische Geschichte (IEG), Mainz. Er beschäftigt sich mit Arbeitsabläufen zum Forschungsdatenmanagement, mit der Konzeption digitaler Forschungsinfrastrukturen sowie mit den Transformationsprozessen des digitalen Wandels in der Wissenschaft und ihren Organisationen.

**Swantje Dogunke** ist Fachreferentin an der Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena und koordiniert bestandsorientierte Digital Humanities-Projekte. Sie interessiert sich für den Aufbau und die partizipative Weiterentwicklung von Forschungsinfrastruktur für Digital Humanities an Bibliotheken.

**Anna Maria Neubert** ist Wissenschaftsmanagerin und Doktorandin an der Universität Bielefeld. Ihre Forschungsinteressen konzentrieren sich auf die Geschichte der digitalen Geisteswissenschaften, (inter-)nationale Förderpolitik und Projektmanagement in interdisziplinären Teams.

**Thorsten Wübbena** leitet den Bereich »Digitale Historische Forschung | DH Lab« am Leibniz-Institut für Europäische Geschichte (IEG), Mainz. Seine Forschungsinteressen umfassen die Digitale Methodik in den Geistes- und Kulturwissenschaften, Forschungsinfrastrukturen im Bereich des kulturellen Erbes sowie Prozess- und Projektmanagement in den Digital Humanities.

Fabian Cremer, Swantje Dogunke, Anna Maria Neubert, Thorsten Wübbena  
(Hg.)

# **Projektmanagement und Digital Humanities**

Zur klugen Gestaltung der Zusammenarbeit

**[transcript]**

Wir danken für die Unterstützung durch den Open-Access-Publikationsfonds der Universität Bielefeld.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

### **Erschienen 2024 Bielefeld University Press, Bielefeld**

© **Fabian Cremer, Swantje Dogunke, Anna Maria Neubert, Thorsten Wübbena (Hg.)**

**Ein Imprint des transcript Verlages** <https://www.transcript-verlag.de/bielefeld-up>

Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

<https://doi.org/10.14361/9783839469675>

Print-ISBN: 978-3-8376-6967-1

PDF-ISBN: 978-3-8394-6967-5

HTML-ISBN: 978-3-7435-6967-6

Buchreihen-ISSN: 2747-5476

Buchreihen-eISSN: 2749-1986

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

# Inhalt

---

## **Einleitung: Zusammenarbeit klug gestalten**

Projektmanagement und Digital Humanities

*Fabian Cremer, Swantje Dogunke, Anna Maria Neubert, Thorsten Wübbena* ..... 7

## **Normdaten am laufenden Band**

Von den Herausforderungen des Projektmanagements

in »GND für Kulturdaten« (GND4C)

*Patrick Leiske, Jens Lill, Michael Markert, Hanna-Lena Meiners,*

*Martha Rosenkötter* ..... 21

## **Projektmanagement in DH-Curricula:**

### **Bedarf, Inhalt, Verankerung**

*Markus Frank* ..... 53

## **Mäanderndes Projekt- und Community-Management – was bewirken, mit echten Menschen im Wikiversum**

*Juliane Flade und Jens Bemme* ..... 89

## **Die Rolle des Wissens und Wissensmanagement in Digital-Humanities- Projekten**

*Jonathan D. Geiger, Anja Gerber und Jessica Matloch* ..... 123

**Effiziente Zusammenarbeit in den Digital Humanities**

Ein Erfahrungsbericht aus drei Jahren Anwendung von Scrum in  
Forschungskontexten

*Dominik Kremer; Sabine Pfeiffer; Blake Byron Walker* .....153

**Die Geschichte von Basel ins Netz stellen**

Beteiligung relevanter Anspruchsgruppen an der Entwicklung eines  
nachhaltigen und offenen Public-History-Portals

*Moritz Mähr* .....185

**Entstehen digitale Ressourcen anders als gedruckte Bücher?**

Projektmanagement zwischen digitalen und traditionellen  
Geisteswissenschaften am Beispiel der Edition

*Lisa Eggert, Carolin Giere*..... 211

**Projektmanagement in den Digital Humanities?**

Eine Spurensuche in Handbüchern und Curricula

*Fabian Cremer, Swantje Dogunke, Thorsten Wübbena* ..... 245

**Verantwortungsvolles Projektmanagement – schönes Beiwerk oder  
nötige Erweiterung?**

Ein Kommentar

*Anna Maria Neubert* .....281

**Autorinnen und Autoren** ..... 309

# **Einleitung: Zusammenarbeit klug gestalten**

## **Projektmanagement und Digital Humanities**

---

*Fabian Cremer, Swantje Dogunke, Anna Maria Neubert, Thorsten Wübbena*

### **Rahmen und Anspruch**

In den letzten Jahrzehnten haben nicht nur Technologisierung und Digitalisierung im Allgemeinen zu einer Veränderung der Wissensproduktion, sondern vor allem auch die damit verbundenen Phänomene wie Globalisierung und digitale Kommunikation zu anderen Rahmenbedingungen der Wissensprozesse geführt. Diese Veränderungen wirken sich auch in unterschiedlichen Formen auf die Geistes- und Kulturwissenschaften und deren Wissens- und Arbeitskulturen aus: von Einzelwissenschaftler\*innen zur Zusammenarbeit im Team, von disziplinärer zu inter- und transdisziplinärer Ausrichtung von Forschung, von Langzeitvorhaben zu kurzen, enger getakteten Forschungsprojekten.

In diesen veränderten Rahmenbedingungen von Wissensprozessen und Arbeitskulturen gehören Planung, Steuerung und Kommunikation von Wissenschaft zum Alltag. Das Projektmanagement ist somit ein integraler Bestandteil der modernen Wissensproduktion. Wie aber kann sich die Forschung einem Thema wie Projektmanagement in einer wissenschaftlichen Weise, selbstbestimmt, reflektiert und kritisch, nähern? Welche Möglichkeiten gibt es, sich auf Metaebene praktisch, aber auch theoretisch mit Thematiken der Planung, Projektsteuerung und des Qualitätsmanagements auseinanderzusetzen? Der hier vorliegende Sammelband möchte Antworten auf diese Fragen anbieten und die



Organisation der Zusammenarbeit in den Digital Humanities (DH) ans Licht holen.

Mit diesem Band und seinen unterschiedlichen Beiträgen, versuchen wir aufzuzeigen, welche besondere Rolle dem Projektmanagement in den Digital Humanities zukommt und wie ein Umgang mit der Heterogenität von Disziplinen, Arbeitsweisen und den kulturellen Hintergründen gefunden werden kann. Während der Fokus der letzten 10–15 Jahre innerhalb der DH-Community stark auf Definitionsfragen sowie der Vereinbarkeit von Theorie und Methodologie lag, ist es rückblickend offensichtlich, dass es vor allem durchgeführte Projekte mit erprobten Theorien und Methoden benötigt, anhand derer die beschriebenen Überlegungen ausgeführt, Thesen unterstützt oder eben widerlegt werden können. Um diese Grundlage zu schaffen, ist unsere Überzeugung, dass digitale Projekte gerade deswegen nicht erfolgreich ohne Projektmanagement umzusetzen sind.

Die treibenden Faktoren für Projektmanagement und dessen Professionalisierung sind vielfältig. So fordert die aktuelle Drittmittel-Logik in Deutschland etwa, dass Forschungsprojekte in relativ kurzer Zeit Ergebnisse erzielen, deren Forschungsdaten den FAIR-Prinzipien<sup>1</sup> folgend reproduzierbar und nachhaltig sein sollten. Weiter sind viele Geistes- und Kulturwissenschaftler\*innen weder dafür ausgebildet noch erprobt, in Teams zusammenzuarbeiten.<sup>2</sup> Zudem erhöhen die Kollaboration und das digitale Arbeiten die Komplexität der Forschung. Ein einzelnes (digitales) Gemeinschafts- oder Verbundprojekt vereint daher oft multiple Einzelprojekte und erfordert Konzepte und Strategien für den Umgang mit Forschungsdaten, Forschungsumgebungen und den damit zusammenhängenden Fragestellungen. So ist die Umsetzung der anspruchsvollen Ziele der Open Science Idee, die damit verbundenen Teilaspekte von Open Access, Open Source und Open Data in den vorherrschenden Rahmenbedingungen komplex und bedarf meist

- 
- 1 Vgl. <https://forschungsdaten.info/themen/veroeffentlichen-und-archivieren/faire-daten/> (zuletzt aufgerufen am 1.8.2023).
  - 2 Vgl. Max Kemman, *Trading Zones of Digital History* (Studies in Digital History and Hermeneutics, Band 1) Berlin, Boston 2021, 62.

ergänzender Planung. In inter-, trans- und multidisziplinären Settings wird darüber hinaus oft diverses Spezialwissen in unterschiedlichen Domänen benötigt, dessen Zusammenführung zusätzlich Koordination und Kommunikation erfordert.

Im Kern geht es also auf unterschiedlichen Ebenen neben der Anwendbarkeit von Methodologien und Theorien auf die geisteswissenschaftlichen Forschungsgegenstände auch um die Planung und Machbarkeit sowie um Abstimmung und Steuerung von Arbeits- und Forschungsprozessen, um Ergebnisse zu erzielen, diese zu evaluieren und so zu neuen, den Kanon erweiternden Erkenntnissen zu gelangen.

Die oben aufgeführten Gründe, warum Projektmanagement sinnvoll ist, können fast gänzlich auf Arbeitsformen der Digital Humanities übertragen werden. So beeinflussen die Rahmen- und Förderbedingungen die Durchführung digitaler Forschung ebenso wie die Projektifizierung geisteswissenschaftlicher Forschung in kurzzeitige Einheiten im Allgemeinen, sowie die Forschung über Disziplingrenzen hinweg zu Inter-/Trans- und Multidisziplinarität, aber auch die Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit der Forschung und somit auch die Prozesshaftigkeit aller Schritte hin zum Forschungsergebnis.

In den Digital Humanities sind diese Prozesse gut beobachtbar und lassen dabei auf besondere Bedingungen und Bedürfnisse des Projektmanagements schließen. Die Relevanz von Sprache und Begriffen für die Methoden in den Geisteswissenschaften stellen besondere Anforderungen an eine interdisziplinäre Kommunikation. Es benötigt in den Digital Humanities immer mehrere Personen, die sich des Gegenstands aus unterschiedlichen Sichtweisen annehmen und sich beim Einsatz digitaler Technologien einer gemeinsamen »intellectual middleware«<sup>3</sup> nähern. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit erstreckt sich dabei nicht nur auf das Zusammenführen von unterschiedlichen Perspektiven auf Forschungsergebnisse, sondern baut auf eine tatsächliche Kopro-

---

3 Johanna Drucker/Patrick Svensson, The Why and How of Middleware, in: *Digital Humanities Quarterly* 10 (2/2016).

duktion im Forschungsprozess.<sup>4</sup> Zusätzlich entsteht durch den Einsatz digitaler Methoden einerseits und den Anspruch der offenen Wissenschaft andererseits ein erhöhter Bedarf an Informationsinfrastrukturen und Forschungsdatenmanagement, der unmittelbar das Management der Projekte beeinflusst.

Dieser besondere Planungs- und Steuerungsaufwand ist weder einfach oder gar nebenher zu leisten, sondern eine methodisch geleitete wissenschaftliche Tätigkeit im Forschungsprozess. Dabei wird selten über diesen Anteil in Forschungsprojekten berichtet. Der hier vorliegende Sammelband kann noch nicht auf ausgereifte Diskursbeiträge aufsetzen und gehört daher zu den ersten Ansätzen und Annäherungsversuchen im deutschsprachigen Raum. Mit dem Band möchten wir dazu beitragen, dieses Tätigkeitsfeld in den Fachdiskurs zu holen und dabei theoretische und methodologische Ansätze aufzuzeigen und weiterzuentwickeln.

## Herausforderung und Praxis

Die gelebte Managementpraxis kann auch in diesem Band nicht vollumfänglich nachgezeichnet werden. Dass Projektmanagement jedoch ein wichtiger Bestandteil der Digital Humanities ist, zeigt sich u. a. in Taxonomien wie TaDiRAH, als Self-Labeling bei Einreichungen internationaler Konferenzen, in einführenden Publikationen und in DH-Studiengängen sowie ergänzenden Angeboten der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Die Relevanz reicht von einer Notwendigkeit aufgrund der vorhandenen Strukturen oder der Förderlogik,<sup>5</sup> über die Versprechen ei-

---

4 Vgl. John Unsworth, *Creating Digital Resources: the Work of Many Hands*, Oxford 1997, URL: <https://johnunsworth.name/drh97.html> [letzter Zugriff: 10.04.2023].

5 Vgl. Daniel V. Pittit, *Designing Sustainable Projects and Publications, Conclusion: Collaboration*, in: Susan Schriebman/Ray Siemens/John Unsworth (Hg.), *A Companion to Digital Humanities*, 2004, Malden, MA (u.a.) 2004, URL: [https://companions.digitalhumanities.org/DH/?chapter=content/9781405103213\\_chapter\\_31.html](https://companions.digitalhumanities.org/DH/?chapter=content/9781405103213_chapter_31.html) [letzter Zugriff: 10.04.2023].

nes optimierten Ressourceneinsatzes<sup>6</sup> bis hin zur These, dass die Qualität des Projektmanagements maßgeblich über Erfolg und Misserfolg unserer Arbeit entscheidet<sup>7</sup>. Doch wie wird Projektmanagement in der Praxis gelebt? Bei genauerem Hinsehen finden wir unterschiedliche Ansätze: In einigen Fällen wird auf Basiselemente klassischen Projektmanagements aus der Privatwirtschaft zurückgegriffen, andere Beteiligte bedienen sich Projektmanagement-Trends der agilen Softwareentwicklung. Welcher Ansatz ist der passende? Wie ließen sich positive oder negative Effekte auf unsere Vorhaben überprüfen?

Unsere Projekte unterscheiden sich in einigen Merkmalen von den ursprünglichen Anwendungsgebieten klassischen Projektmanagements.<sup>8</sup> Die betrifft z. B. den (eigenen oder durch Fördergeber geforderten) Anspruch einer Nachnutzbarkeit entstandener Tools, Infrastruktur und Daten von nicht näher definierten zukünftige Nutzer\*innen. Damit einhergehend sind eine Aufweichung des Projektbegriffs hinsichtlich seiner klaren zeitlichen Begrenzung und einer in vielen Bereichen beobachteten Schaffung von drittmittelfinanzierten Kettenprojekten, um den Betrieb und die Weiterentwicklung entstandener Ergebnisse zu sichern. Bestärkt durch eine fragile Finanzierungssituation erhöht sich die Personalfuktuation und stellt Beteiligte und Projektdokumentation vor die Aufgabe, Zwischenergebnisse, Pläne und Anforderungen für Übergabeprozesse personenunabhängig zu gestalten. Durch gestiegene Komplexität der Vorhaben entstehen nun größere Kooperationsstrukturen, die Institutionen und Expert\*innen aus verschiedenen Bereichen

- 
- 6 Vgl. Fabian Cremer/Swantje Dogunke/Thorsten Wübbena, *Unfrequently Asked Questions: Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities*, 2021a, 12, vDHD 2021-Konferenz Experimente, URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5850758> [letzter Zugriff: 15.04.2023].
  - 7 Vgl. Emma Annette Wilson, *Digital Humanities for Librarians*, Lanham, MD 2020, 171.
  - 8 Vgl. Bianca Meise et al., Interdisziplinäres Projektmanagement – Strategische Handlungsempfehlungen für Kooperationsverbände in akademischen Kontexten, in: Tobias Redlich/Manuel Moritz/Jens Peter Wulfsberg (Hg.), *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung*, Wiesbaden 2018, 233–245, hier 233.

zusammenbringen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Forschung, Kulturerbe-Einrichtungen und Forschungsinfrastruktur wird durch neue Beteiligte erweitert: Es werden gesellschaftliche Akteur\*innen »außerhalb« der klassischen Forschung einbezogen (z.B. Citizen Science). Diese Öffnung erzeugt neue partizipative Formen der Zusammenarbeit und stellt damit auch neue Anforderungen an das Projektmanagement und die Wissenschaftskommunikation. Es scheint unwahrscheinlich und wenig praktikabel, sich in diesen Situationen auf ein Dienstleistungs-Kunden-Verhältnis zurückzuziehen, und so wird tatsächliche Koproduktion nötig sein, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Wenn sich DH-Vorhaben durch diese skizzierten Rahmenbedingungen in einem so hohen Maße von den ursprünglichen Anwendungsgebieten unterscheiden, so wäre ein erheblicher Abstraktionsgrad notwendig, um »klassisches« Projektmanagement einsetzen zu können. Der dafür erforderliche Abstraktionsgrad könnte dazu führen, dass die produktiven Effekte von Projektmanagement nicht hervortreten. Brauchen wir daher ein »eigenes« Projektmanagement für die Digital Humanities? Oder sind die Digital Humanities gar nicht so exzeptionell wie wir denken und eine Übertragung wäre gegebenenfalls mit Einschränkungen und Anpassungen möglich?

Der Austausch und die Reflexion über die eigene Praxis führt zu weiteren Themengebieten: Ist es bei aller Diversität unserer DH-Vorhaben möglich, zentrale Kompetenzen und Anforderungen an Projektmanager\*innen im DH-Bereich zu definieren? Könnten wir aus diesen Ergebnissen Inhalte für die Vermittlung der nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten ableiten? Wo werden diese Kompetenzen gelernt und gelehrt? Wie in vielen Bereichen der Lehre in den DH stehen wir vor der Herausforderung, didaktisch die richtige Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden. Schauen wir in den angloamerikanischen Raum, sehen wir Modelle, die eine Verzahnung der theoretischen Projektmanagement-Lehrinhalte im universitären Kontext mit einer (professionalisierten) Praxis bilden. Dieser Band wird nicht alle Fragen beantworten können und keine Blaupausen für neue Vorhaben liefern. Die Beiträge liefern jedoch exemplarisch einige Antworten und neue

Fragen. Gleichwohl werden dabei auch übergreifende und vergleichende Ansätze vorgestellt, die zur Übertragung in andere Kontexte einladen. Viele der Problemstellungen werden dabei nicht abschließend gelöst, aber es wird fundiert über die Herausforderungen und die Auseinandersetzung berichtet. Damit soll der Band eine Orientierungshilfe für Kolleg\*innen bieten, praktische Beispiele der Umsetzung zeigen und zum gegenseitigen Austausch anregen.

## Genese und Community

Die Realisierung dieses Sammelbandes ist eng verknüpft mit unseren individuellen und biographischen Hintergründen, vor allem aber mit den Entwicklungen in der DH-Community, so dass wir im Folgenden letztere herausstellen und unsere eigene Verflechtung darin transparent machen möchten.

Im Zuge der Etablierung der Digital Humanities entstanden in den 2010er Jahren im deutschsprachigen Raum einerseits größere Zentren, die sich vorrangig an universitären Standorten bildeten,<sup>9</sup> aber auch – in deutlich größerer Zahl und an allen Arten wissenschaftlicher Einrichtungen – einzelne Stellen und kleine Abteilungen, die die jeweiligen institutionellen Aktivitäten im Bereich der Digital Humanities koordinieren und aufbauen sollten. Mit der Etablierung und Institutionalisierung geht die Herausbildung von Verwaltungsstrukturen einher, aber betrifft dies auch Projektmanagement und -steuerung? Das Panel Digital Humanities »from Scratch« auf der Jahreskonferenz der Digital Humanities im deutschsprachigen Raum 2019<sup>10</sup> nahm diese organisatorisch-strukturelle Dimension in den Fokus und thematisierte

---

9 Vgl. Manuel Burghardt/Christian Wolff, Zentren für Digital Humanities in Deutschland, in: *Information – Wissenschaft & Praxis* 66 (2015), 5–6.

10 Vgl. Torsten Roeder et al., *Digital Humanities »from Scratch«. Ein Panel-Bericht zur DHd 2019*, 2019a, URL: <https://dhd-blog.org/?p=11804> [letzter Zugriff: 15.04.2023]; Roder et al., Digital Humanities »from Scratch«, in: *DHd 2019 Digital Humanities: multimedial & multimodal. Konferenzabstracts*. Frankfurt a.M. 2019b.

dabei insbesondere den Koordinationsbedarf und die Steuerung der kommunikativen Prozesse. Der Diskurs um das Arbeitsfeld des Projektmanagements in den Digital Humanities, dessen Fehlen kurz vor der Konferenz noch essayistisch beklagt wurde<sup>11</sup>, konnte hier in breiter Runde innerhalb der DH-Community beginnen.

Der Großteil der Panelteilnehmer\*innen hatte zu dem Zeitpunkt jeweils jene Koordinationsstellen an verschiedenen Einrichtungen inne, die oftmals als Einzelperson, die Koordinations- und Aufbauarbeit für eine Institution leisten sollten. Die »einzelne« DH-Person ist dabei kein institutionelles Phänomen, sondern findet sich (bis heute) im Projekt-design vieler Forschungsvorhaben mit »digitalem Anteil« wieder. Der Bedarf an Austausch- und Reflexionsmöglichkeit, der durch diese strukturelle Isolation entsteht, wird im Bericht einer Arbeitsgruppe deutlich, die sich zu einer Peer-Beratung zusammengeschlossen hat und an der wir beteiligt waren. Dabei wurde auch deutlich, dass durch unklare und sich überlagernde Kompetenzanforderungen einerseits und fehlende Fachkoordination andererseits die DH-Mitarbeiter\*innen im Rahmen ihrer Mehrfachfunktionen auch Teile des Projektmanagements übernehmen müssen.<sup>12</sup>

Die häufig breitere Ausrichtung und größere Ressourcenausstattung der DH-Zentren lässt vermuten, dass der Umgang mit den Herausforderungen von Projektmanagement in den DH-Zentren hier strukturierter und selbstverständlicher läuft. So legt ein Beitrag von 2016 einen Leitfaden für die Projektsteuerung vor<sup>13</sup>, der Herausforderungen in den

---

11 Vgl. Fabian Cremer, *Gottes Werk und Teufels Beitrag: Ein Essay zu Digital Humanities und Projektmanagement*, 2019, DHd-Blog, URL: <https://dhd-blog.org/?p=11283> [letzter Zugriff: 15.04.2023].

12 Vgl. Timo Steyer et al., Peer-To-Peer statt Client-Server: Der Mehrwert Kollegialer Beratung und agiler DH-Treffen, in: *DHd2018: Kritik der digitalen Vernunft*, Köln 2018.

13 Vgl. Anna Maria Komprecht/Daniel Röwenstrunk, Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfaden für interdisziplinäre und kooperative Drittmittelprojekte im Umfeld Digitaler Editionen, in: Peter Stadler/Kristina Richts, »*Ei, dem alten Herrn zoll' ich Achtung gern*«. *Festschrift für Joachim Veit zum 60. Geburtstag*, München 2016, 509–522.

verschiedenen Projektphasen vorstellt und Lösungsansätze empfiehlt. Auch wenn sich im letzten Jahrzehnt eine entsprechende Praxis entwickelt hat, so wird diese bisher nur in Ausnahmefällen wissenschaftlich reflektiert und publiziert.<sup>14</sup> Sowohl die bisherige öffentliche Diskussion als auch die wissenschaftlichen Publikationen zu den Themen des Projektmanagements haben sich jedoch als wichtige Treiber in der Community herausgestellt und diese Aufgabe soll auch der vorliegende Band fortführen.

Anders als die hier genannten seltenen und vereinzelten Diskussionsansätze im deutschsprachigen Raum findet sich in der anglo-amerikanischen DH-Community ein breiterer und bereits etablierter Diskussionsraum zu den Facetten des Projektmanagements. Während in der Publikationslandschaft das Thema Projektmanagement zwar öfter behandelt, aber dennoch ein seltener Ausnahmefall bleibt, hat sich im Digital Humanities Summer Institute (DHSI) unter der Leitung von Lynne Siemens ein Weiterbildungs- und Austauschnetzwerk herausgebildet, das schon 2004 seinen Anfang nahm.<sup>15</sup> Die Zielgruppe des nordamerikanischen Raums, bedingt durch den Standort der mehrtägigen Veranstaltung in Kanada, konnte das DHSI jedoch mit der pandemiebedingten Öffnung 2020 über ein digitales Format (inzwischen hybrid) auf internationale Teilnehmende und Expert\*innen erweitern. Diese Gelegenheit konnten auch wir als Herausgeber\*innen 2021 nutzen und Beiträge in IDEAH platzieren.<sup>16</sup> Der Austausch auf internationaler Ebene war dabei ein wichtiger Impulsgeber und auch eine Bestätigung, den

---

14 Vgl. Anna Maria Neubert, Navigating Disciplinary Differences in (Digital) Research Projects Through Project Management, in: Silke Schwandt (Hg.), *Digital Methods in the Humanities*, Bielefeld 2020, 59–86.

15 Vgl. Ray Siemens/Alyssa Arbuckle/Randa El Khatib, The Digital Humanities Summer Institute (DHSI): Community Training Toward Open Social Scholarship 1, in: *Digital Humanities Workshops*, London 2023, 12–15.

16 Vgl. Fabian Cremer/Swantje Dogunke/Thorsten Wübbena, Systemic, Theme-Centred, Peer-Led: Adapting Groupwork Concepts for Collaboration Management in the Digital Humanities, in: IDEAH, 2023, URL: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.b55f3037> [letzter Zugriff: 15.04.2023]; und Anna Maria Neubert, What's in a Project? Disciplinary Differences in Addressing Temporality and



Themenkomplex im eigenen Sprach- und Kulturraum weiter zu verfolgen.

Die aus den erschwerten Bedingungen der Pandemie entwickelten Ansätze gaben auch den nächsten Anstoß im deutschsprachigen Raum. Der experimentelle Ansatz der vDHd 2021 erlaubte eine Exploration des Themas in anderen Formaten.<sup>17</sup> So konnten wir neben zwei über das Jahr verteilten Community-Workshops, die durch die virtuelle Form eine große Teilgebendenzahl erreichten, auch eine Interviewreihe zu Projektmanagement durchführen, die in dieser Form im klassischen Tagungsformat nicht möglich gewesen wäre und die durch die Auswahl der Interviewpartner\*innen auch die Repräsentation der Perspektiven von anderen Akteur\*innen erlaubte.<sup>18</sup> Die Rückmeldungen aus den Community-Workshops bestätigten wiederum den Bedarf an einer reflektierten Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex des Projektmanagements. Dies hat sich in der darauffolgenden DHd bestätigt, in der ein World Café mit Fragestellungen zum Projektmanagement unmittelbar aus der Community heraus konzipiert und durchgeführt wurde.<sup>19</sup> Auf der DHd 2022 wurde auch erstmalig eine Weiterbildungsveranstaltung angeboten.<sup>20</sup> Eine Etablierung des Themas Projektmanagements in den wissenschaftlichen Beiträgen lässt sich mit Blick auf die DHd 2023 nicht feststellen, gleichwohl wurde das Thema in diversen Beiträgen implizit angesprochen. Nicht zuletzt waren es jedoch die

---

Collaborative Rhythms, in: IDEAH, 2023, URL: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.d6089c43> [letzter Zugriff: 15.04.2023].

17 Vgl. Cremer et al., *Unfrequently Asked Questions*.

18 Vgl. Fabian Cremer/Swantje Dogunke/Thorsten Wübbena., Experiment, Ergebnis, Erkenntnis – Dokumentation einer Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities, in: *Digital Humanities Lab* (blog), 2021b, URL: <https://dhlab.hypotheses.org/2251> [letzter Zugriff: 15.04.2023].

19 Vgl. Fabian Cremer et al., Peer-to-Peer-Workshop zum Projekt Management in den Digital Humanities, in: Michaela Geierhos (Hg.), *DHd2022: Kulturen des digitalen Gedächtnisses. Konferenzabstracts*, 2022, 397–400.

20 Vgl. Markus Frank, Projektmanagement für die Digital Humanities, in: Michaela Geierhos (Hg.), *DHd2022: Kulturen des digitalen Gedächtnisses. Konferenzabstracts*, 2022, 400–402.

Diskussionen jenseits der schriftlichen Beiträge und das stetige Interesse aus der DH-Community, die uns Anschlag und Ideen für diesen Sammelband geliefert haben und die in diesem community-getriebenen Projekt auch Anteil an Autor\*innen- und Leser\*innenschaft haben. Um diese Diskussionen ohne Zugangsbeschränkungen weiterzuführen und den fachlichen Austausch zu stärken, ist es uns wichtig, dass dieser Sammelband open access erscheint.

Die Einzelbeiträge dieses Sammelbandes erscheinen sukzessive, um den Aufwand für alle am Publikationsprozess Beteiligten gleichmäßig zu verteilen und den unterschiedlichen Bedarfen und den Terminalschieben des Projektalltags unserer Beiträger\*innen gerecht zu werden. Für die Möglichkeit dieses Verfahrens sowie für die Zusammenarbeit und Unterstützung bei der Verwirklichung dieses Sammelbandes danken wir den Autor\*innen der Beiträge, den Herausgeber\*innen der Reihe *Digital Humanities Research* und dem Verlag.

## Literatur

- BURGHARDT, Manuel/WOLFF, Christian, Zentren für Digital Humanities in Deutschland, in: *Information – Wissenschaft & Praxis* 66 (2015), 5–6.
- CREMER, Fabian/DOGUNKE, Swantje/WÜBBENA, Thorsten, Systemic, Theme-Centred, Peer-Led: Adapting Groupwork Concepts for Collaboration Management in the Digital Humanities, in: IDEAH, 2023, URL: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.b55f3037> [letzter Zugriff: 15.04.2023]
- CREMER, Fabian/DOGUNKE, Swantje/WÜBBENA, Thorsten, *Unfrequently Asked Questions: Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities*, 2021a, 12, vDHd 2021-Konferenz Experimente, URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5850758> [letzter Zugriff: 15.04.2023].
- CREMER, Fabian/DOGUNKE, Swantje/WÜBBENA, Thorsten, Thorsten, Experiment, Ergebnis, Erkenntnis – Dokumentation einer Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities, in: *Digital Humanities Lab* (blog), 2021b, URL: <https://dhlab.hypotheses.org/2251> [letzter Zugriff: 15.04.2023].

- CREMER, Fabian et al., Peer-to-Peer-Workshop zum Projekt Management in den Digital Humanities, in: Geierhos, Michaela (Hg.), *DHd2022: Kulturen des digitalen Gedächtnisses. Konferenzabstracts*, 2022, 397–400.
- CREMER, Fabian, *Gottes Werk und Teufels Beitrag: Ein Essay zu Digital Humanities und Projektmanagement*, 2019, DHd-Blog, URL: <https://dhd-blog.org/?p=11283> [letzter Zugriff: 15.04.2023].
- DRUCKER, Johanna/SVENSSON, Patrick, The Why and How of Middleware, in: *Digital Humanities Quarterly* 10 (2/2016).
- FRANK, Markus, Projektmanagement für die Digital Humanities, in: Geierhos, Michaela (Hg.), *DHd2022: Kulturen des digitalen Gedächtnisses. Konferenzabstracts*, 2022, 400–402.
- KEMMAN, Max, *Trading Zones of Digital History* (Studies in Digital History and Hermeneutics, Band 1) Berlin, Boston 2021, 62.
- KOMPRECHT, Anna M./RÖWENSTRUNK, Daniel, Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfaden für interdisziplinäre und kooperative Drittmittelprojekte im Umfeld Digitaler Editionen, in: Peter Stadler/Kristina Richts, »Ei, dem alten Herrn zoll ich Achtung gern«. *Festschrift für Joachim Veit zum 60. Geburtstag*, München 2016, 509–522.
- MEISE, Bianca et al., Interdisziplinäres Projektmanagement – Strategische Handlungsempfehlungen für Kooperationsverbände in akademischen Kontexten, in: Redlich, Tobias/Moritz, Manuel/Wulfsberg, Jens P. (Hg.), *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung*, Wiesbaden 2018, 233–245.
- NEUBERT, Anna M., What's in a Project? Disciplinary Differences in Addressing Temporality and Collaborative Rhythms, in: IDEAH, 2023, URL: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.d6089c43> [letzter Zugriff: 15.04.2023].
- NEUBERT, Anna M., Navigating Disciplinary Differences in (Digital) Research Projects Through Project Management, in: Schwandt, Silke (Hg.), *Digital Methods in the Humanities*, Bielefeld 2020, 59–86.
- PITTI, Daniel V., Designing Sustainable Projects and Publications, Conclusion: Collaboration, in: Schriebman, Susan/Siemens, Ray/Unsworth, John (Hg.), *A Companion to Digital Humanities*, 2004,

- Malden, MA (u. a.) 2004, URL: [https://companions.digitalhumanities.org/DH/?chapter=content/9781405103213\\_chapter\\_31.html](https://companions.digitalhumanities.org/DH/?chapter=content/9781405103213_chapter_31.html) [letzter Zugriff: 10.04.2023].
- ROEDER, Torsten et al., *Digital Humanities ›from Scratch‹. Ein Panel-Bericht zur DHd 2019*, 2019a, URL: <https://dhd-blog.org/?p=11804> [letzter Zugriff: 15.04.2023]; Roder et al., *Digital Humanities ›from Scratch‹*, in: *DHd 2019 Digital Humanities: multimedial & multimodal. Konferenz-abstracts*. Frankfurt a.M. 2019b.
- SIEMENS, Ray/ARBUCKLE, Alyssa/EL KATHIB, Randa, *The Digital Humanities Summer Institute (DHSI): Community Training Toward Open Social Scholarship 1*, in: *Digital Humanities Workshops*, London 2023, 12–15.
- STEYER, Timo et al., *Peer-To-Peer statt Client-Server: Der Mehrwert Kollegialer Beratung und agiler DH-Treffen*, in: *DHd2018: Kritik der digitalen Vernunft*, Köln 2018.
- UNSWORTH, *Creating Digital Resources: the Work of Many Hands*, Oxford 1997, URL: <https://johnunsworth.name/drh97.html> [letzter Zugriff: 10.04.2023].
- WILSON, Emma A., *Digital Humanities for Librarians*, Lanham, MD 2020.
- SIEMENS, Lynne, *Project Management and the Digital Humanist*, in: Constance Crompton/Richard Lane/Ray Siemens (Hg.), *Doing Digital Humanities. Practice, Training, Research*, Milton Park/Abingdon-on-Thames/Oxfordshire 2016, 343–357.
- STANDISH GROUP, *Chaos Report*, Centerville 2015, URL: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf) [letzter Zugriff 30.03.2023].
- TABAK, Edin, *A Hybrid Model for Managing DH Projects*, in: *Digital Humanities Quarterly* 11 (1/2017), URL: <http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/11/1/000284/000284.html> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) Nr. 12, Stand 29.11.2021, URL: <https://www.tdl-online.de/tv-l/tarifvertrag.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- Technische Universität München, *Lehrformate*, München, URL: <https://www.tum.de/studium/lehre/didaktik/lehre-gestalten/lehrformate> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

TIEN, Ian/HULEN, Corey, Mattermost, URL: <https://mattermost.com/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

TIMINGER, Holger, *Modernes Projektmanagement*, Weinheim 2017.

TUCKMAN, Bruce/JENSEN, Mary, Stages of Small-Group Development Revisited, in: *Group & Organization Studies* 2 (4/1977), 419–427.

YOURDON, Edward, *Death March. The Complete Software Developer's Guide to Surviving »Mission Impossible« Projects*, Hoboken 1997.

ZSIFKOVITS, Helmut, Statusüberwachung und Projektsteuerung, in: Ernst Tiemeyer (Hg.), *Handbuch IT-Projektmanagement*, München 2018, 333–368.

## Normdaten am laufenden Band

### Von den Herausforderungen des Projektmanagements in ›GND für Kulturdaten‹ (GND4C)

---

*Patrick Leiske, Jens Lill, Michael Markert, Hanna-Lena Meiners,  
Martha Rosenkötter*

**Abstract** *Seit ihrer Zusammenführung aus verschiedenen bibliothekarischen Normdateien im Jahre 2012 hat sich die Gemeinsame Normdatei (GND)<sup>1</sup> zu einem wichtigen Linked-Open-Data-Werkzeug im Kulturbereich entwickelt. So leicht es ist, intellektuell eigene Datensätze mit der GND abzugleichen und anzureichern, so herausfordernd ist die Anreicherung der GND selbst – aufgrund der dafür benötigten Regelwerkskenntnisse und Softwareumgebungen. Seit Mai 2018 arbeiten verschiedene Partner im GND4C-Projekt<sup>2</sup> an einem leichteren Zugang zu den GND-Erfassungsregeln, der Dokumentation und Anpassung des Organisationsmodells, transparenten Workflows für (automatisierte) Abgleiche und Einspielung von Daten in die GND sowie Softwarewerkzeugen zur Unterstützung dieser Prozesse. Im Beitrag stellen verschiedene Projektpartner ihre Perspektive auf die bisherige Projektarbeit, mit ausgewählten Schwerpunktthemen, an einem technisch, personell und institutionell herausfordernden Produktivsystem vor.*

- 
- 1 Ausführliche Informationen zur GND unter <https://gnd.network>. Alle im Beitrag aufgeführten Webseiten wurden am 31.03.2023 auf ihre Erreichbarkeit geprüft. Wir danken Verena Mack (LABW) herzlich für Ihre Unterstützung bei Lektorat und Korrektorat.
  - 2 Weitere Informationen zum GND4C-Projekt unter <https://wiki.dnb.de/pages/viewpage.action?pageId=134055796>.

## Einleitung

»Wenn alle zusammenarbeiten, kommt der Erfolg von allein« – jedenfalls, wenn man Henry Ford glauben mag. In einer Fabrikhalle mit ihren Fließbändern ist das leicht nachzuvollziehen, doch steckt in dem Satz auch heute, in einer vernetzten und dezentralisierten Welt, immer noch so viel Wahrheit? Wie bringt man Menschen, die über ein ganzes Land verstreut sind und aus den unterschiedlichsten Kultursparten kommen dazu, erfolgreich an einem Projekt zusammenzuarbeiten? Wie kann es gelingen, für ein erfolgreiches Change-Management Willensbarrieren<sup>3</sup> abzubauen, ausgetretene Pfade zu verlassen und Krisen zu bewältigen, die eine Face-to-Face-Kommunikation unmöglich machen? Wir möchten diese Fragen im Folgenden vor dem Hintergrund der Öffnung der Gemeinsamen Normdatei (GND) und dem damit verbundenen DFG-Projekt GND4C (GND für Kulturdaten)<sup>4</sup> erörtern und mögliche Lösungsansätze, aber auch wichtige Erkenntnisse aus Fehlern und Misserfolgen im Verlauf des Projekts aufzeigen.

Die Welt der Bibliotheken, Archive, Museen und Wissenschaftsportale wird angesichts der digitalen Transformation immer größer und komplexer. Um mit den eigenen Beständen in diesem expandierenden Netzwerk des World Wide Web nicht in geschlossenen Datensilos zu verbleiben, sondern weithin sichtbar zu sein, spielen die eindeutige Referenzierung und semantische Vernetzung von Daten unterschiedlicher Informationsressourcen über die Grenzen von Erfassungssystemen hinweg eine immer wichtigere Rolle. Den steigenden Bedarfen der neuen, nicht-bibliothekarischen Anwendergruppen wird die GND in ihrer bisherigen, auf eine bibliothekarische Nutzung ausgerichteten Form, aber nur eingeschränkt gerecht. Die Entwicklungen und Herausforderungen in dem dafür notwendigen Modernisierungsprozess der GND sind die

---

3 Vgl. Jochen Apel, Change Management an Bibliotheken, in: *Perspektive Bibliothek* 1 (1/2012), 169–195, hier 173.

4 Projektbeschreibung bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft unter <https://gepris.dfg.de/gepris/projekt/397117160>.

Kernziele des GND4C-Projekts, das im Folgenden kurz vorgestellt werden soll und den Rahmen der nachfolgenden Ausführungen bietet.

Die GND ist ein freies<sup>5</sup>, nach dem Entity-Relationship-Modell strukturiertes Datenset, das unter Koordination der *Deutschen Nationalbibliothek (DNB)* u.a. von den deutschsprachigen Bibliotheksverbänden mit deren angeschlossenen Bibliotheken gemeinschaftlich geführt wird. Den formalen Rahmen für Betrieb und Organisation der GND bildet die GND-Kooperative<sup>6</sup>. Die GND dient gleichermaßen der Katalogisierung von Bibliotheksbeständen, als Recherche-Instrument und zur Vernetzung unterschiedlicher Informationsressourcen. Von Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen sowie Forschungsprojekten als Anker zur eindeutigen Referenzierung genutzt, gewinnt sie immer mehr an Einfluss auf deren Erschließungspraktiken. Im Umkehrschluss werden die Bedarfe der Anwender\*innen mit Fokus auf bestimmte fachliche Perspektiven immer größer und können nicht mehr allein von der stetig schrumpfenden Zahl an bibliothekarischem Fachpersonal aufgefangen werden.

Um den Wandel der GND innovativ voranzutreiben, wurde Mitte des Jahres 2018 von der DFG mit GND4C ein kooperatives Projekt bewilligt, das das Ziel verfolgte, die GND für die gesamte datenspeichernde Kulturlandschaft zu öffnen und ihren Aus- und Umbauprozess zu unterstützen.<sup>7</sup> Das ambitionierte Projekt richtete den Fokus auf den GND-Korpus an Datensätzen (Entitäten) zu Personen, Geografika, Sachbegriffen und Bauwerken, sowie auf die Teilhabe an den damit verbundenen Prozessen innerhalb des bestehenden Organisationsbetriebes über sogenannte GND-Agenturen<sup>8</sup>.

---

5 Vgl. <https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Service/Lizenzen/lizenzenNachnutzung.html>.

6 Vgl. [https://gnd.network/Webs/gnd/DE/UeberGND/Organisation/organisation\\_node.html](https://gnd.network/Webs/gnd/DE/UeberGND/Organisation/organisation_node.html).

7 Vgl. zum Vorhaben ausführlich Detlev Balzer et al., Das Projekt »GND für Kulturdaten« (GND4C), in: O-Bib. *Das Offene Bibliotheksjournal* 6 (4/2019), 59–97.

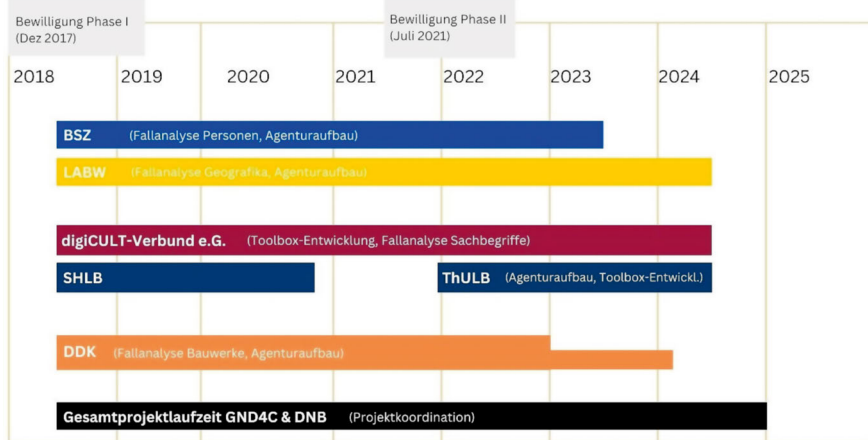
8 Zum Konzept der GND-Agenturen vgl. [https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/Aufgaben/aufgaben\\_node.html](https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/Aufgaben/aufgaben_node.html).



Ganz im Sinne eines transparenten Projektmanagements soll dieser Beitrag nicht nur einen retrospektiven Blick auf Fehl kalkulationen und andere Unwägbarkeiten legen und den Umgang damit erläutern, sondern auch dazu beitragen, eine Fehlerkultur zu etablieren, die es zukünftigen kollaborativen Projekten ermöglicht, daraus zu lernen. Hierzu werden zunächst Grundproblematiken hinsichtlich von Arbeitsintervallen besprochen, die sich aus dem Kontrast von Agilität und Innovationsmanagement zu bestehenden hierarchischen Strukturen ergeben. Darauf folgend soll die aufwändige interdisziplinäre und interinstitutionelle Kommunikation betrachtet werden. Neben den rein technischen und redaktionellen Herausforderungen soll zudem Einblick in ein heterogenes und teilweise schwer im Vorfeld kalkulierbares Personalmanagement gewährt werden. Zuletzt wird der Umgang mit den dynamischen Prozessen in der Softwareentwicklung erläutert, insbesondere unter dem Aspekt der Diskrepanz zwischen Erwartungshaltung, Anforderungsmasse und Umsetzbarkeit. Am Ende jedes Kapitels folgt ein kurzes Resümee.

ProjekthintergrundAngetrieben vom Pioniergeist und unter der Gesamtleitung der DNB sowie einer ursprünglich geplanten, aber leider nicht zustande gekommenen Koordination durch die *Deutsche Digitale Bibliothek (DDB)* wurde das Projekt zusammen mit weiteren Partnern ins Leben gerufen. Zu diesen gehörten das *Deutsche Dokumentationszentrum für Kunstgeschichte – Bildarchiv Foto Marburg (DDK)*, das *Landesarchiv Baden-Württemberg (LABW)*, das *Bibliotheksservice-Zentrum Baden-Württemberg (BSZ)* sowie die *digiCULT-Verbund eG (digiCULT)* mit ihrem Tandempartner *Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek (SHLB)*, der in der zweiten Projektphase von der *Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena (ThULB)* abgelöst wurde (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Die GND4C-Projektpartner und deren asynchrone Projektlaufzeiten



Grafik: Hanna-Lena Meiners, DDK

Das Projekt teilte sich in zwei Phasen mit jeweils 30 Monaten Laufzeit auf. Mit der ersten Phase (Mai 2018 – Oktober 2020) wurde eine Gliederung in fünf Arbeitspakete (AP) etabliert. AP 0 beschäftigte sich mit der Koordination und dem Projektmanagement, das von der Gesamtprojektleitung (DNB) geführt wurde. AP 1 diente der Ermittlung des Ist-Zustandes sowie der Weiterentwicklung der Governance-Struktur der GND-Kooperative und ihrer Öffnung für neue, nicht-bibliothekarische GND-Agenturen. AP 2 fokussierte auf die Weiterentwicklung des Datenmodells und der Erfassungsregeln im Hinblick auf nicht-bibliothekarische Anwendungskontexte. Dazu wurden in vier Fallanalysen die zuvor angesprochenen Entitätstypen anhand von Datensets aus Kultureinrichtungen auf ihre Regelkonformität zur GND untersucht und sich neu ergebende Anforderungen dokumentiert. AP 3 beschäftigte sich mit der technischen Infrastruktur und sollte neue Schnittstellen und Werkzeuge für ein zuverlässiges Abgleichverfahren mit der GND entwickeln. AP 4 widmete sich insbesondere diversen Publikations- und Kommunikationsmaßnahmen in Form von Vorträgen,

Workshops und Konferenzen, um den angestrebten Wandel transparent und nachvollziehbar den verschiedenen Communities näherzubringen, z. B. im Rahmen von Forumsveranstaltungen<sup>9</sup>.

In der zweiten Projektphase wurden die laufenden Prozesse in den einzelnen AP fortgeführt. Zudem sollten die in der ersten Phase entwickelten Governance-Strukturen zur Gründung von neuen GND-Agenturen aus dem Kreis der Projektpartner führen, um die neu erarbeiteten technischen und redaktionellen Prozesse sowie die Einbindung in die GND-Gremien zunächst pilothaft zu testen.

## **Werkzeuge der Kommunikation und Zusammenarbeit im Projekt**

Der Erfolg eines multilateralen Projektes steht und fällt mit der Kommunikation der involvierten Projektpartner. Entsprechend kritischer wird dieser Aspekt des Projektmanagements mit steigender Anzahl der Akteure sowie äußerer Einflüsse, welche die Kommunikation erschweren. Im vorliegenden Fall ist zum einen die räumliche Distanz zwischen den beteiligten Institutionen zu nennen, zum anderen unvorhergesehene Faktoren wie die Covid-19-Pandemie, die das Projekt zum Ende der ersten Phase vor zusätzliche Herausforderungen stellte.

Das GND4C-Projekt führte pro Phase jeweils sechs Institutionen zusammen, die geografisch über das gesamte Bundesgebiet verstreut waren, von Konstanz am Bodensee (BSZ) bis Kiel an der Ostsee (digiCULT). Solch eine räumliche Trennung machte es schon unter normalen Umständen nicht einfach, eine beständige und effiziente Kommunikation über die gesamte Projektlaufzeit zu gewährleisten, die überwiegend digital stattfinden musste – noch dazu in einem vorwiegend bibliothekarisch geprägten Umfeld, in dem bisher viele Prozesse noch nicht digital organisiert waren. Die Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie ab dem Frühjahr 2020 führten dazu, dass die Projektkommunikati-

---

<sup>9</sup> Für die bislang durchgeführten GND-Foren vgl. <https://wiki.dnb.de/pages/viewpage.action?pageId=272251321>.

on zeitweise komplett in den digitalen Raum verlegt werden musste und sich verschiedene Projektmitarbeitende erst nach Monaten der reinen Online-Meetings persönlich treffen konnten.

Für die regelmäßige Kommunikation wurde ein wöchentlicher Jour fixe etabliert, der in der ersten Projektphase zunächst nach allgemeinen Terminen und AP-spezifischen Treffen getrennt war, um die Sachstände und Fortschritte auf den einzelnen Gebieten im Team vorzustellen und zu besprechen. Da alle AP-Verantwortlichen ihre Ergebnisse vorstellen und alle Projektmitglieder anwesend sein sollten, wurde viel Arbeitszeit in diese Treffen investiert. Das Modell wurde für die zweite Projektphase angepasst, da von nun an ein Schwerpunkt auf die Arbeitsfähigkeit der Agenturen gelegt wurde. Die zeitaufwändigen AP-Besprechungen wurden ersetzt durch themenspezifische Termine, die sich jeweils mit einer konkreten Fragestellung beschäftigten und so auch nur von den davon betroffenen Personen wahrgenommen werden mussten. Ein monatlicher allgemeiner Jour fixe stellte zudem sicher, dass alle über die Entwicklungen bei den Partnern und den einzelnen Arbeitspaketen informiert blieben. Ergänzend dazu fanden sich die Projektpartner mit Agenturkonzeption in einem informelleren, operativen Rahmen alle vier bis sechs Wochen zu einem separaten Austausch zusammen, um sich hinsichtlich der organisatorischen, technischen und funktionalen Anforderungen für einen aufzubauenden Agenturbetrieb gegenseitig zu informieren und zu unterstützen.

Obwohl den Partnereinrichtungen gemein ist, dass sie alle im Kultursektor tätig sind, stammen sie – der Zielsetzung des Projekts geschuldet – dennoch aus ganz unterschiedlichen Bereichen. Vom Bibliothekar über die Historikerin bis zum Softwareentwickler, mit den entsprechenden Eigenheiten in Arbeitsweise und Kommunikationsverhalten, was die Zusammenarbeit insbesondere auch auf semantischer Ebene ebenfalls beeinflusste. Der folgende Teil des Beitrags wird nun einige der Hilfsmittel vorstellen, die verwendet wurden, um diesen Herausforderungen in Sachen Projektkommunikation zu begegnen.

## Confluence-Wiki als zentralisierter Wissensspeicher und Kollaborationsplattform

Die Nutzung der kommerziellen Wiki-Plattform *Confluence*<sup>10</sup> der Firma *Atlassian* war bereits zu Projektbeginn vorgegeben, da die Projektleitung (DNB) das System seit Jahren schon erfolgreich in anderen Kontexten einsetzte. So wurde für Phase I ein separater Wiki-Bereich eingerichtet, der sich in der Struktur an den AP des Projektantrags orientierte. Aus dem umfangreichen Projektvorhaben mit mehreren Unteraufgaben für jedes Arbeitspaket ergab sich eine entsprechend komplexe Seitenhierarchie mit teilweise bis zu acht oder mehr Unterebenen. Diese wurde durch im Verlauf des Projekts nachträglich angelegte Seiten, etwa zur Dokumentation von Arbeitsergebnissen, noch deutlich umfangreicher.

Das *Confluence*-Wiki stellte sich als mächtige Plattform heraus, die viele nützliche Werkzeuge für die Zusammenarbeit bietet. So war es nicht nur möglich, To-do-Listen, Zeitpläne, Tabellen etc. anzulegen, sondern auch direkt Projektmitglieder in Beiträgen zu markieren, um benötigten Input zu signalisieren und Aufgaben zuzuteilen, sowie In-line- als auch Seitenkommentare zu verfassen. Auch die automatische Generierung von Übersichtslisten anhand von frei zu vergebenden Statusbausteinen erwies sich als sehr hilfreich. Wie jedes Wiki ist *Confluence* darauf ausgelegt, eine Unmenge an Wissen an einem Ort zu sammeln und allen Beteiligten den Zugriff darauf und die Mitarbeit daran zu ermöglichen. Im Falle des GND4C-Projekts umfasste dies nicht nur die Sicherung der Arbeitsergebnisse, sondern aller schriftlicher Erzeugnisse, die im Projektverlauf angefertigt wurden, worunter beispielsweise auch die Tagesordnungen und Protokolle für die regelmäßigen Projekt-Jours-fixes, Link- und Literaturlisten, Urlaubsplanungen, Repositorien für Softwaretests und Vokabularien oder auch Tabellen mit Übersichten zu im Projekt entwickelten Produkten fielen.

Diese Materialfülle brachte jedoch auch gewisse Nachteile mit sich, die im Verlauf der ersten Projektphase während des »Befüllens« des Wikis mit Inhalten zutage traten und mit fortschreitender Dateneingabe

---

10 <https://www.atlassian.com/de/software/confluence>

immer deutlicher wurden.<sup>11</sup> Probleme ergaben sich z.B. beim Verschieben oder Umbenennen von Seiten, da diese fortan in der komplexen Seitenhierarchie nur schwer wiederzufinden waren, wobei die inhaltsbasierte Freitextsuche des Systems nur bedingt Abhilfe schuf. Durch die teils überlappenden Aufgabenfelder der einzelnen AP war mitunter nicht eindeutig erkennbar, wo neue Seiten angelegt bzw. später danach gesucht werden sollten, da es mehrere mögliche Ablageorte gab. Auch wurden teilweise Seiten für Arbeitsschritte angelegt, die sich später als nicht zielführend herausstellten und dann verwaisten, aber immer noch in der Seitenhierarchie enthalten waren. Das Problem wurde zudem dadurch verstärkt, dass die in *Confluence* enthaltene Funktion zur Verschlagwortung von Seiten mittels Tags nicht konsequent genutzt wurde. Die an sich hilfreiche Funktion der Benachrichtigung per E-Mail bei Änderungen auf einer Seite wurde meist schnell abgeschaltet bzw. ignoriert, da durch die Vielzahl der Benachrichtigungsmails nicht mehr ersichtlich war, welche Änderungen für die jeweilige Person gerade relevant waren.

Erschwerend zu diesen, dem eigentlichen Projektwiki immanenten, Problemen kam hinzu, dass einige Projektpartner teilweise zusätzlich noch eigene Ablage- und Projektmanagementplattformen nutzten. Es stellte sich als extrem zeitaufwändig heraus, auf allen Plattformen zumindest dieselben aktuellen Arbeitsergebnisse vorzuhalten oder auch mühsam danach zu recherchieren. Dem wachsenden Unverständnis aufseiten der Projektpartner ob dieser eigentlich untragbaren Situation wurde aber erst zum Ende der ersten Projektphase begegnet, indem die wichtigsten Ergebnisse ins Projekt-Wiki der DNB übertragen wurden.

Während sich das Projektteam bereits an die komplexe Struktur des Wikis gewöhnt hatte, stellte die schiere Menge und verschachtelte Hierarchie der Seiten v.a. später neu hinzugekommene Kolleg\*innen vor größere Herausforderungen, da diese sich erst mühsam mit den Unterseiten vertraut machen und die Ablagelogik erlernen mussten. Alles, was das Projekt betraf, war im Wiki zu finden, die Frage war nur: wo und

---

11 Bis zum Verfassen dieses Beitrags wurden alleine in der Projektphase II bereits über 320 einzelne Seiten angelegt.

wie? Da im Projektverlauf eine nicht unerhebliche Personalfuktuation herrschte, bedeutete dies immer wieder erhebliche Einarbeitungszeiten.

All diese Schwierigkeiten führten dazu, dass die Arbeit mit dem Wiki von den Projektpartnern zunehmend als nicht effizient betrachtet wurde, weshalb in einem zum Ende der ersten Projektphase anberaumten Evaluationsworkshop auch über die zukünftige Zusammenarbeit in *Confluence* – aber auch darüber hinaus – beraten wurde. Einige der Maßnahmen betrafen das Wiki-System, darunter:

- das Aufsetzen einer »Wiki-Charta« als Vereinbarung unter den Projektpartnern, wie das Wiki gemeinsam sinnvoll zu nutzen ist und um neuen Kolleg\*innen den Einstieg zu erleichtern;
- die Einführung von Seiten-Templates, die automatisch mit Statusbausteinen (Redaktion, Publikation, Archiv, Idee) versehen wurden, um den Bearbeitungsstand kenntlich und Seiten leichter auffindbar zu machen und auch automatisch auflisten zu können;
- die nur noch gezielte Nutzung der Benachrichtigungsfunktion, um ein »Abstumpfen« durch zu viele Mails zu vermeiden.

Darüber hinaus wurden in einem Workshop unter dem Dreiklang »Evaluieren – Verbessern – Ausblick« einerseits die gesteckten und bis dahin erreichten Ziele bilanziert, andererseits aber auch Anstöße für ein verbessertes Projektmanagement gegeben. Während in Phase I die Projektmitarbeitenden eher isoliert innerhalb ihrer eigenen Fallanalysen mit Anbindung an die eingangs genannten AP arbeiteten, fokussierte sich die Arbeitsweise in Phase II auf das Agenturenmodell und den Austausch über konkrete Arbeitsschritte und Herausforderungen. Dies fand seinen Niederschlag auch in den wöchentlichen *Jours fixes*, die nun verstärkt mit Themen aus den einzelnen AP bespielt oder als internes Agenturentreffen organisiert wurden. Die Einführung eines (erweiterten) Lenkungskreises mit den Projektverantwortlichen der Partnereinrichtungen sowie teils deren Leiter\*innen sollte Austausch und Vernetzung auch auf dieser Ebene fördern und zudem als

Entscheidungs-, Eskalations- und Berichtsgremium ein regelmäßiges Controlling des Projektfortschritts im Blick behalten.

## Weitere kollaborative Tools

Im Zuge des Evaluationsworkshops wurden neben dem Wiki auch weitere Online-Tools untersucht, um die interne Kommunikation zu verbessern. Wichtig war dabei insbesondere die Möglichkeit, spontan und informell in Kontakt treten zu können, wofür mehrere Chat-Tools getestet wurden. Die Wahl fiel schließlich auf das Programm *Slack*<sup>12</sup>, das dem Team die Möglichkeit eröffnete, sich unkompliziert mit einzelnen Kolleg\*innen oder auch innerhalb definierter Kanäle (bspw. innerhalb der jeweiligen AP) auszutauschen. Auch wenn das Tool nicht von allen Projektpartnern gleichermaßen ausgiebig genutzt wurde, brachte es dem Projekt einen beträchtlichen Mehrwert, da es die Kommunikation v.a. auf der operativen Arbeitsebene deutlich vereinfachte – und zusätzlich auch Raum für Austausch abseits der Arbeit (»Flurfunk«) schuf, was in Zeiten der häuslichen Isolation einen nicht zu unterschätzenden sozialen Faktor darstellte. Im Hinblick auf die Projektdokumentation und nachhaltige Sicherung von Diskussionsergebnissen wurde vereinbart, alle wichtigen Informationen aus *Slack* ins Wiki zu übertragen.

Da auch verschiedene Workshops in den virtuellen Raum verlegt werden mussten, musste zusätzlich zur textbasierten Kommunikation auch eine Möglichkeit gefunden werden, auf grafischer Ebene kollaborativ zusammenzuarbeiten. Auch hierfür wurden mehrere Tools getestet und mit dem Programm *Miro*<sup>13</sup> (später das aufgrund deutscher Server datenschutzrechtlich weniger bedenkliche *Conceptboard*<sup>14</sup>) eine Plattform gefunden, die es erlaubte, sich auch abseits des Wikis visuell und kreativ auszutauschen. Tools dieser Art stellen eine einfache Möglichkeit dar, in Gruppen Brainstormings durchzuführen,

---

12 <https://slack.com>

13 <https://miro.com>

14 <https://conceptboard.com>



zusammen Inhalte zu erarbeiten und sie gleichzeitig zur Dokumentation festzuhalten oder auch komplexere Inhalte (PDF, Schaubilder, Tabellen) zur Vorbereitung eines Meetings zu sammeln und dem Team zur Verfügung zu stellen. Da sich die Arbeitsflächen in der Regel problemlos exportieren lassen, eignen sich diese Anwendungen auch sehr gut, um Ergebnisse zu sichern und beispielsweise im Projektwiki zur Dokumentation zu hinterlegen.

### **Good, bad, and better practice**

Rückblickend stellt *Confluence* ein mächtiges Werkzeug dar, das über viele Möglichkeiten verfügt, um kollaborativ an Projekten zu arbeiten. Gerade bei umfangreichen Projekten mit mehreren Akteuren ist es aber ratsam, sich bereits vor Projektbeginn auf die Modalitäten der gemeinsamen Nutzung zu einigen und diese konsequent beizubehalten, um im stetig wachsenden Wiki nicht den Überblick zu verlieren. Dazu gehören v.a. eine klare Seitenhierarchie, eine durchgängige inhaltliche Verschlagwortung und die Nutzung technischer Hilfsmittel wie z.B. Makros, um Seitenkategorien zu erstellen. Überdies ist eine regelmäßige (und auch frühe) Evaluation der Kommunikationswege im Team empfehlenswert, um sicherzustellen, dass alle Projektmitglieder die vorhandenen Tools sinnvoll nutzen können und keine Probleme entstehen, die den Kommunikationsfluss hemmen und stetig anwachsen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Kombination verschiedener Tools die Kommunikation im virtuellen Raum deutlich effizienter gestalten konnte – v.a. eine Chat-Plattform für den direkten Austausch spontaner Ideen, aber auch den nicht zu unterschätzenden Smalltalk zur Stärkung des sozialen Teamgefüges, erleichterte die Zusammenarbeit erheblich. Die Notwendigkeit, während der Pandemie komplett in den virtuellen Raum zu wechseln, erlaubte es dem Projektteam hierbei, vergleichsweise schnell und unbürokratisch Lösungen zu suchen und einzuführen, die unter herkömmlichen Voraussetzungen vermutlich weitaus aufwändiger gewesen wären.

## Agile Bedarfe, starre Strukturen

Die neu gegründeten oder sich im Aufbau befindenden GND-Agenturen sollen zukünftig als Mittler zwischen spartenspezifischen Anforderungen aus Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen und bibliothekarischen Umsetzungsmöglichkeiten fungieren. Es sollen nicht nur organisatorisch neue Pfade zur Partizipation von Kultureinrichtungen an der GND begangen, sondern auch inhaltlich durch bedarfsgerechte Erweiterungen am GND-Datenmodell die Einspielung neuer Normdaten ermöglicht werden. Ziel ist es, während der Projektlaufzeit GND-Agenturen für Fachcommunities aufzubauen, die nach Projektende in den Dauerbetrieb übergehen. Damit einhergehende Aufgaben sind die Akquise neuer Datenlieferanten, Gremien- und Redaktionsarbeiten, Datenprozessierung sowie die Koordination der Zusammenarbeit mit verschiedensten Stakeholdern.

Die zur Verfügung stehende Zeitspanne ist in Digital Humanities-Projekten für die Vielfalt an Aufgaben und Anforderungen oft sehr begrenzt. Agilität und Innovation sollten es ermöglichen, auf neue Entwicklungen und Technologien bzw. Ansätze zu reagieren und für die eigene Projektarbeit zu nutzen. Dem gegenüber stehen jedoch häufig engmaschig zu verfassende Projektberichte, in denen vorher festgelegte Meilensteine und erfüllte Eckpunkte dem Träger beschreiben müssen. Stets im Hintergrund greifbar ist also der Druck, die im Antrag festgesetzten und selbst auferlegten, oftmals übersteigerten Visionen fristgerecht zu erreichen oder eine Rechtfertigung zu finden, warum Meilensteine nicht oder nur teilweise erreicht werden konnten. Um auch nur annähernd diesen Grundvoraussetzungen produktiv begegnen zu können, braucht es einen großen Koffer mit Projektmanagement-Werkzeugen, die je nach Bedarf eingesetzt werden.

## Exemplarischer Anforderungskatalog und zentrale Herausforderungen im Projektmanagement für eine nationale GND-Agentur Bauwerke

Der Aufbau einer GND-Agentur ist mit zahlreichen komplexen Herausforderungen verbunden und umfasst ein großes Spektrum. Die GND-Agenturen sind dabei ein integraler Bestandteil der GND-Organisationsstruktur und müssen sich an ein Anforderungsprofil<sup>15</sup> halten. Einige der Aufgaben, die mit dem Aufbau einer Agentur einhergehen, sollen hier exemplarisch für Phase II des Projekts aufgeführt werden, um die Herausforderungen des Projektmanagements zu verdeutlichen.

Eine der Hauptaufgaben bestand darin, einen Workflow zur Einspielung externer Datensets in die GND zu entwickeln und – bis zur Produktreife der GND-Toolbox (vgl. dazu das Kapitel »Werkzeuge zum GND-Abgleich«) – als sogenannte Interimslösung umzusetzen. Dazu gehörten u.a. die Sichtung, Bereinigung, Anreicherung und Transformation von Datenlieferungen aus Kultureinrichtungen in das vorgegebene XML-Austauschformat MARC-21-Authority<sup>16</sup>. Hierfür wurden verschiedene Tools und Skriptsprachen wie *OpenRefine*<sup>17</sup>, *Python*<sup>18</sup> oder *XSLT*<sup>19</sup> genutzt. Zudem war ein semantisches Verständnis der Quell- und Zielformate notwendig, um diese korrekt aufeinander mappen zu können. Damit einher ging z.B. die Identifizierung von Besonderheiten in der Erschließung von Bauwerken für die GND sowie die Ausarbeitung eines Anwendungskontextes zur Bauwerksdokumentation<sup>20</sup> in der GND. Kommunikation und Rücksprache mit der Fachcommunity, Akquise neuer Datengeber, Workshops, Tutorials, Öffentlichkeitsar-

---

15 Vgl. [https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/Aufgaben/aufgaben\\_nonde.html](https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/Aufgaben/aufgaben_nonde.html).

16 <https://www.loc.gov/marc/authority>

17 <https://openrefine.org>

18 <https://www.python.org>

19 <https://www.w3.org/Style/XSL>

20 Vgl. <https://sta.dnb.de/doc/STA-KO-BAU?q=bauwerksdokumentation>.

beit, Gremienarbeit im GND- und Standardisierungsausschuss<sup>21</sup> sowie die Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse erweiterten den Anforderungskatalog für den Aufbau einer GND-Agentur Bauwerke.

Abb. 2: Anforderungskatalog für den Aufbau einer GND-Agentur Bauwerke



Grafik: Hanna-Lena Meiners, DDK

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wird hier die Vielfalt an Anforderungen – auch an ein erfolgreiches Projektmanagement – bereits deutlich erkennbar. Die Herausforderung bestand nicht nur darin, innovative Wege für die Umsetzbarkeit all dieser Aufgaben zu finden, sondern diese auch in Personalunion zu koordinieren und auszuführen. Anfänglich unter der Anleitung von erfahrenem Stammpersonal

21 Vgl. <https://wiki.dnb.de/display/STAC/GND-Ausschuss> sowie <https://www.dnb.de/standardisierungsausschuss>.

konnte, mit einem erheblich größeren Eigenanteil als ursprünglich vorgesehen, das Projektpersonal eingearbeitet und eine grobe Strategie für den weiteren Projektverlauf vorgenommen werden. Stakeholder- und SWOT-Analysen<sup>22</sup> trugen als Werkzeuge dazu bei, Übersicht über das anvisierte Netzwerk zu gewinnen und die Workflows zielgruppenorientiert anhand von Prozesslandkarten planen zu können. Der indirekte Führungsstil der Projektleitung bzw. Direktion am DDK sorgte hierbei für genügend Handlungsspielraum, um agile und kreative Lösungen für diverse Problemstellungen zu entwickeln. Es gelang durch Handlungsempfehlungen und gute Beratungsvorlagen nicht nur das operative, sondern auch das strategische Vorgehen zu gewährleisten. Grundlage für das Gelingen waren bedarfsorientierte und teilweise kurzfristig anberaumte Treffen mit der Leitung zur Kontrolle und Absegnung des geplanten weiteren Vorgehens sowie eine teilweise Verlagerung von Verantwortlichkeiten, basierend auf Vertrauen in die Fähigkeiten und das Potenzial des Personals wie auch die Offenheit über Strategien im institutionellen Kontext. Des Weiteren wurde hausintern die Projektmanagement-Plattform *Planio*<sup>23</sup> genutzt, um Aufgaben zu erstellen, zu dokumentieren und zu verwalten. In wöchentlichen Jours fixes mit der Informatikabteilung am DDK wurden Arbeitsfortschritte, aber auch Probleme und Abhängigkeiten thematisiert, sowie das weitere Vorgehen zu einzelnen Aufgaben besprochen. Zwischenergebnisse wurden in einem Wiki dokumentiert.

Für das GND4C-Projekt und zur Gründung einer national agierenden GND-Agentur Bauwerke arbeitete bis Ende 2022 am DDK ein Vollzeitäquivalent in Personalunion. Ab April 2022 unterstützte eine halbe Personalstelle, die mittels externer Projektgelder finanziert wurde. Anfang 2023 wurde infolge eines Personalwechsels das Vollzeitäquivalent zwecks kostenneutraler Projektverlängerung bis Anfang 2024 auf 50 % reduziert. Betrachtet man die Aufgabenvielfalt und die erforderlichen Kenntnisse (vgl. Abb. 2) wird klar, vor welcher mannigfaltigen Herausforderungen die Projektmitarbeitenden in Bezug auf das Projekt- und

---

22 Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>.

23 <https://plan.io/de/>

Aufgabenmanagement gestellt waren – und dies alles zur Vorbereitung eines dauerhaften Produktivbetriebes direkt im Anschluss an die Projektlaufzeit, aber ohne Garantie auf eine Fortsetzung des eigenen Stellenanteils! Trotz guter Planung waren die genannten Anforderungen kaum, geschweige denn problemlos zu bewältigen, insbesondere da das Institut nur geringe Personalstärke in Festanstellung beschäftigen konnte und, wie leider oft üblich, gezwungen war, stets neue Projekte in die Pipeline aufzunehmen, die es notwendig machten Ressourcen und damit Zuständigkeiten immer wieder neu zu strukturieren. Die Folgen waren eine dauerhafte Überlastung des Projektpersonals mit abnehmender Eigenbeteiligung des Stammpersonals zum Austausch und Controlling, worunter natürlich ebenfalls das Projektmanagement litt.

Die Probleme, die mit ständig befristeten Arbeitsverträgen, oft wechselndem Personal, Wissenslücken aufgrund mangelnder oder zu verteilter Dokumentation, langen Einarbeitungszeiten und der puren Vielfalt an Aufgaben einhergehen, erforderten einerseits gute kommunikative und soziale Kompetenzen sowie technisches und informationswissenschaftliches Fachwissen, andererseits Versiertheit in der Anwendung der bereits angesprochenen Projektmanagement-Tools. Zudem war eine angemessene Begegnung mit der eher starren und hierarchischen Arbeitsweise im Bibliothekswesen nötig, die in ganz anderen Takten und Strukturen verläuft. Das eigene Projektmanagement musste also stetig an einen anders verlaufenden Rhythmus angepasst werden.

Die Zeit, die in Bibliotheken für die Pflege, Wartung und Optimierung von bestehenden Systemen, Prozessen und Technologien aufgewendet wird, nimmt oft viel Arbeitszeit in Anspruch. Hinzu kommen die Pflege von digitalen Sammlungen oder etwa auch die Modernisierung von Benutzerschnittstellen sowie die Anpassung von Sicherheitsmaßnahmen. Auch der Umgang mit Regelwerken und Datenformaten gehört dazu – zwei weitere wichtige Aspekte bei der Pflege und Wartung von Bibliothekssystemen. Beide (Regelwerk und Datenformat) legen fest, wie Informationen organisiert, beschrieben, zugänglich gemacht und maschinell ausgetauscht werden sollen (hier: MARC-21-

Authority XML und RDF<sup>24</sup>). Änderungen oder Anpassungen in diesem Bereich werden in überwiegend bibliothekarisch geprägten GND-Gremien oder beauftragten Arbeitsgruppen meist sehr langwierig und aufwändig (auch in den Vorbereitungen dafür) diskutiert. In teils sehr engmaschigen Review-Prozessen werden Vorschläge zur Änderung von Regelwerken mehrfach geprüft, angepasst, evtl. nochmals überarbeitet und erst dann genehmigt und implementiert – eine Vorgehensweise, die einem zeitlich befristeten Projekt nicht gerade zuträglich ist.

Die im Rahmen der Fallanalyse in der ersten Projektphase identifizierten Anpassungen am Regelwerk für die Erfassung von Bauwerken in der GND aus Sicht der Fachcommunity sollten bspw. im Laufe der zweiten Projektphase als fachspezifisches Anwendungsprofil ausgearbeitet und veröffentlicht werden, um auch weiterhin eine standardisierte Erfassung von neuen GND-Sätzen zu gewährleisten. Dieser Prozess erforderte die Beteiligung verschiedener Stakeholder, wie Bibliothekar\*innen, Archivar\*innen oder Informationswissenschaftler\*innen und bedurfte einer engen Absprache (dem inhärent waren natürlich auch sämtliche Probleme in der Kommunikation, vgl. dazu das Kapitel zuvor). Durch den sehr zähen Redaktionsprozess waren bis zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung die entsprechenden Regeln nicht umgesetzt, gleichwohl aber trotzdem Grundlage bzw. Voraussetzung der weiteren Projekt- und Agenturarbeit.

Den teils nötigen Regelwerksänderungen oder -erweiterungen stand die Validierung und Prüfung der zur Einspielung in die GND an die DNB übergebenen Datensets gegenüber. Da es kein Validierungsschema des Zielformats gab und das vorhandene Regelwerk in Teilen sehr *gedehnt* angewendet werden musste, war eine Vorabprüfung der Daten schwer möglich. Oft mussten Sonderfälle besprochen und redaktionell überarbeitet, die Datensets dann wiederum angepasst werden und dies in mehreren Iterationen. Eine Validierung der Datenlieferung erfolgte schließlich erst beim Einspielen in das Testsystem der GND. Dem schloss sich zudem eine intellektuelle Prüfung der Daten seitens eines Expertenteams an, was mehrere weitere Bearbeitungsschleifen

---

24 Resource Description Framework, vgl. <https://www.dnb.de/rdf>.

nach sich zog. Der zeitliche Aufwand für die Einspielung eines Datensets mit eher geringem Umfang<sup>25</sup> war aufgrund dieser und anderer Faktoren unverhältnismäßig

Es wird offensichtlich, dass sowohl an der Stelle der Regelwerksänderungen als auch im Durchlaufen der vielen Schleifen zur Datenset-Einspielung viele Spannungen und Frustration entstehen konnten, die nur durch ein gut geplantes und engagiertes Projektmanagement eindämmbar waren. Die Bedarfe beider Stakeholder standen sich hier diametral gegenüber, sodass der Wille und die Geduld seitens potenzieller neuer Datengeber auf eine harte Probe gestellt wurden. In einer 2017 geführten Grundsatzdebatte zur strategischen Ausrichtung<sup>26</sup> der GND haben sich die damaligen GND-Partner zwar einstimmig für eine konsequente Ausweitung und Modernisierung derselben ausgesprochen, die hierarchischen und eingespielten, oftmals auch traditionell gepflegten Strukturen – so hat es zumindest den Anschein – stellen gerade für neue, nicht-bibliothekarisch geprägte GND-Agenturen aber Barrieren in ihrer Entwicklung und Ausgestaltung dar.

»Ein Netzwerk aus helfenden Händen ist gut, wenn man neu in einer Gemeinschaft ist und aktiv mitarbeiten möchte. Die GND-Kooperative ist ein Netzwerk von Einrichtungen, die sich in allen Aspekten der GND gegenseitig unterstützen.« So liest es sich verheißungsvoll auf der GND-Website.<sup>27</sup> Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier allerdings noch weit auseinander. Jeder Öffnungsschritt für nicht-bibliothekarische Projektpartner muss mühsam erkämpft werden und ein erfolgreiches Projektmanagement wird durch den *Clash of Cultures* immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt. In vielerlei Hinsicht hätte es dem Projekt(fortschritt) gutgetan, die bisherigen Einrichtungen der GND-

---

25 Zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung wurde die Einspielung eines Testdatensets mit rund 100 Bauwerk-Datensätzen bereits seit ca. sechs Monaten bearbeitet.

26 Das GND-Entwicklungsprogramm 2017–2021, vgl. <https://wiki.dnb.de/display/GND/GND-Entwicklungsprogramm>, war auch Anlass wie Grundlage für den GND4C-Projektantrag.

27 Vgl. [https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/mitmachen\\_node.html](https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/mitmachen_node.html).



Kooperative im Vorfeld auf das Kooperative im Namen einzuschwören – und nicht schon in der frühen Findungsphase der neuen Agenturen für Ernüchterung und Unverständnis zu sorgen.

### **Der andere Weg von LEO-BW-Regional – gemeinsam statt einsam, regional statt national**

Angesichts der im vorhergehenden Teil geschilderten Umstände konzipierten die beiden Projektpartner BSZ und LABW ein anderes Agenturenmodell, als es ursprünglich projektseitig vorgesehen war: Statt zweier separat und jeweils national agierender GND-Agenturen für die Archiv- und Museumssparte wurde auf eine gemeinsam betriebene, sich ausschließlich an nicht-bibliothekarische Einrichtungen in Baden-Württemberg wendende Agentur hingearbeitet. Hintergrund für die regionale, dafür aber spartenübergreifende Ausrichtung der LEO-BW-Regional<sup>28</sup> getauften GND-Agentur war einerseits der Rechtsstatus der beiden Partner, als Landeseinrichtungen Dienstleistungen fokussiert auf Baden-Württemberg anzubieten, andererseits die organisatorische Rückbindung an das landeskundliche Informationssystem und Kulturgutportal für Baden-Württemberg LEO-BW<sup>29</sup>. Mit dem frühzeitigen Wegfall des Projektpartners DDB, dem im Gesamtprojekt eine Schlüsselrolle zugehört war (Nachnutzung der fachlichen und politischen Kommunikations- sowie der spartenübergreifenden Organisationsstrukturen), bestand auch keine Aussicht mehr auf eine bundesweite Finanzierung der neuen GND-Agenturen. Insofern stellte LEO-BW als etablierte und nachhaltig finanzierte Infrastruktur im Südwesten den idealen Anknüpfungspunkt für eine Agenturkooperation zwischen BSZ und LABW dar. Synergien ergaben sich unter Nachnutzung bestehender Strukturen, Expertisen und Netzwerke, die wesentlich dazu beigetragen haben, dass LEO-BW-Regional bereits seit Ende 2020 als erste nicht-bibliothekarische GND-Agentur innerhalb der GND-Kooperative aktiv sein konnte.

---

28 <https://www.leo-bw.de/gnd-agentur>

29 <https://www.leo-bw.de>

Als Verbundzentrale für den Südwestdeutschen Bibliotheksverbund (SWB)<sup>30</sup> und langjähriges Mitglied der GND-Kooperative konnte das BSZ den Agentur- sowie letztlich auch den übrigen Projektmitarbeitenden in puncto Schulungen für die GND-Redaktion die Unterstützung anbieten, die alle so dringend benötigten, um in den Augen des bibliothekarischen Fachpersonals als Agentur überhaupt erst an den Start gehen zu können. Auch deswegen standen für LEO-BW-Regional von Anfang an insbesondere die Kernaufgaben Redaktionsarbeit und Qualitätssicherung in der GND im Fokus der Agenturarbeit. Daher stellen sowohl der bibliothekarische Support bei Regelwerksfragen auf dem kurzen Dienstweg als auch allgemein der Rückgriff auf die GND-Expertise der BSZ-Kolleg\*innen einen wesentlichen Stützpfiler für die Aufrechterhaltung dieses Angebots dar. Dies wird auch anderen Einrichtungen aus dem Kultur- und Forschungsbereich so vermittelt, die sich inzwischen im Rahmen von Informationsgesprächen an LEO-BW-Regional gewendet haben und mit dem Gedanken spielen, selbst eine (regional ausgerichtete) GND-Agentur zu gründen.

### **Good, bad, and better practice**

Arbeitsintervalle zu einzelnen Aufgaben in Bibliotheken können oft langfristig sein und bestehende Prozesse, Technologien und Schemata werden eher schleppend optimiert oder an neue Entwicklungen angepasst. (Forschungs-)Projekte, die agil arbeiten möchten und aufgrund der Fülle an Aufgaben schnell anpassungs- und handlungsfähig sein müssen, verlaufen dann oft in einem völlig anderen Rhythmus und werden vom langsameren, in hierarchischen Strukturen arbeitenden Partner bzw. Gegenüber ausgebremst, da sie abhängig von deren Feedback sind.

Durch diese Trägheit sind Bibliothekssysteme nicht immer in der Lage, von den Vorteilen der Digital Humanities zu profitieren, deren digitale Technologien die Arbeit von Bibliotheken unter Umständen erheblich erleichtern und verbessern könnten. Wenn diese (strukturbedingt)

---

30 <https://www.bsz-bw.de/swb.html>

aber nicht schnell genug reagieren können, um neue Technologien zu implementieren, verpassen sie möglicherweise wertvolle Chancen.

Eine Balance oder Annäherung zwischen Projektlaufzeit und Umsetzungszeit, speziell bei bibliothekarischen Projektpartnern, ist dringend erforderlich, um die Erfordernisse beider Seiten abzudecken: ergebnisorientiertes Arbeiten und langfristige Ziele, basierend auf einem stabilen Projektmanagement. Es wäre wünschenswert, wenn die Bibliothekswelt daher lernen würde, flexibler und anpassungsfähiger zu werden, um agiler zu arbeiten und von den Vorteilen digitaler Technologien zu profitieren, ohne natürlich ihre langfristigen Ziele, Strategien, Aufgaben und ihre Rolle in der Gesellschaft aus den Augen zu verlieren.<sup>31</sup>

## Werkzeuge zum GND-Abgleich

Die GND ist seit ihrer Genese aus vier früheren bibliothekarischen Normdateien im Jahre 2012 allein im Entitätstyp Personen von ca. 2,8 auf derzeit 5,9 Mio. Datensätze angewachsen. Der weitaus überwiegende Teil wurde von Mitarbeiter\*innen der mehr als 1.000 beteiligten Bibliotheken händisch erstellt und geprüft oder aus anderen bibliothekarischen Softwaresystemen übernommen. Technologien oder standardisierte Verfahren für einen zuverlässigen automatisierten Abgleich von Daten mit der GND als auch für die automatisierte Weitergabe an die DNB zur Einspielung in die GND aus nicht-bibliothekarischen Systemen existieren bisher nicht bzw. nicht in der benötigten Qualität.

## Zur Rolle von Software in GND4C

Im Bereich Softwareentwicklung von GND4C (AP 3) wurde davon ausgehend eine im Detail sehr komplexe Aufgabe angegangen: der Abgleich von Metadaten aus Archiven, Museen und Sammlungen mit der GND

---

31 Zum agilen Arbeiten in Bibliotheken vgl. Sven Strobel, Community of Practice »Agilität in Bibliotheken« gegründet, in: *TIB Blog*, <https://blogs.tib.eu/wp/tib/2020/11/27/community-of-practice-agilitaet-in-bibliotheken-gegruendet/>.

in den Entitätstypen Personen, Geografika, Bauwerke und Sachbegriffe. Am ehesten ließe sich das mit den Möglichkeiten von *OpenRefine* unter Verwendung der Reconciliation-API auf den *lobid*-Dienst<sup>32</sup> des Hochschulbibliothekszentrums des Landes Nordrhein-Westfalen vergleichen: Einzelne Elemente eines musealen Datensatzes zu einer Person – Namen, Lebensjahre, Berufe – werden mit einem Index der gesamten GND verglichen, um eine Trefferliste zu generieren und nach der Wahrscheinlichkeit eines Matches zu gewichten. Das funktioniert bei Berühmtheiten wie Hannah Arendt oder Leonardo da Vinci mit *lobid* recht gut, scheitert aber an unbekanntenen Personen oder solchen mit weit verbreiteten Namen, wie sie sich in vielen regionalen Sammlungsbeständen als Künstler\*innen, Sammler\*innen oder Hersteller\*innen finden.

Ziel der Softwareentwicklung sollte es sein, eine Art *validierte* Trefferliste zu generieren, die Personen mit abweichenden Lebensdaten oder Berufsangaben aus anderen Tätigkeitsfeldern an das Ende der Liste setzt oder ausschließt. Diese Ergebnisse auf Basis eines leistungsfähigen, fein justierbaren Scorings sollten schnell und einfach überprüfbar sein und es erlauben, GND-Identnummern zur Anreicherung der Erfassungssysteme zu gewinnen. Zugleich sollten so aber auch mögliche Kandidaten für die GND identifiziert werden, um sie in einer interoperablen Form zur potenziellen Einspielung in das DNB-System für die GND auszugeben.

Diese Überlegungen spielten in der Konzeption von GND4C für die Prozessierung von entsprechenden Datenbeständen bei den Partnerinstitutionen eine wichtige Rolle und die Erreichung von zentralen Projektzielen war direkt von einer funktionierenden, »GND-Toolbox« genannten Software abhängig. Zwar handelt es sich also um ein DFG-gefördertes Forschungsprojekt, für die Software wurde aber implizit der Status eines Produktivsystems erwartet – wohlgemerkt für Anforderungen, die sich erst im Projektverlauf ergaben und unter Anwendung von Mechanismen etwa für Datentransformation und Matching gegen die GND, die erst entwickelt und erprobt werden mussten.

---

32 <https://lobid.org/gnd/reconcile>

## Zentrale Herausforderung GND-Toolbox

Wie eingangs erwähnt (vgl. Abb. 1), stieg ab Januar 2022 die ThULB mit einem Koordinator und einem neuen Entwickler ins Projekt ein und ersetzte damit die SHLB, die im Bereich Softwareentwicklung zuvor Partner von digiCULT gewesen ist. Recht schnell zeigte sich zu Beginn von Phase II, dass seit 2018 unter Federführung von digiCULT umfangreiche Entwicklungsarbeiten softwaregestützter Workflows stattgefunden hatten, die im *Confluence*-Wiki der DNB ausführlich dokumentiert waren und evaluiert werden mussten. Der Vorteil des späten Einstiegs war – dank des in Phase I bereits erarbeiteten Anforderungskatalogs – eine größere Klarheit darüber, welche Features für produktive Workflows benötigt wurden und in eine neue Software zu integrieren waren. Die dynamische Entwicklung von Anforderungen durch ein iteratives Projektvorgehen konnte jedoch bereits in Phase I nur in kleinen Teilen abgebildet werden. Dieser Überhang ließ sich in Phase II selbst mit einem erfahrenen Entwickler, allerdings außerhalb des fordernden Grenzbereichs zwischen musealen und bibliothekarischen Konzepten und Softwares, kaum abarbeiten.

Zugleich hatte sich im Projektverlauf mit der Entwicklung der zukünftigen GND-Agenturen eine große Abhängigkeit der Partnerinstitutionen von der Verfügbarkeit einer noch nicht vorhandenen Software mit einem stetig wachsenden Funktionsumfang aufgebaut. Diese Erwartungen traten in einem Auftaktworkshop zur Weiterentwicklung der Toolbox im März 2022 und damit zwei Monate nach Start der Phase II für die ThULB besonders deutlich zutage. Das Spektrum reichte von der Aufnahme und Manipulation vielfältiger Datenformate aus Erfassungssystemen mit diversesten Merkmalen, über die automatisierte Aufspaltung nach Entitätstypen zur getrennten Weiterverarbeitung. Zudem galt es, eine entsprechende Oberfläche zu gestalten, um große Datenmengen einerseits übersichtlich, andererseits zugleich detailreich visualisieren zu können, sowie eine Ausgabe in standardisierten Formaten (darunter MARC XML als Format für Importe in die GND) zu integrieren – alles in allem einige Dutzend Eigenschaften, von denen viele umfangreiche konzeptionelle Vorarbeiten erforderten.

## Grundsätze des Projektmanagements im Arbeitspaket

Ausgehend von der Situation und den Ergebnissen in Phase I sowie den Erwartungen für Phase II war unschwer abzuleiten, dass manche der Anforderungen und Erwartungen zwangsläufig enttäuscht werden würden. Zugleich musste eine Beschränkung auf einige wenige, aber zuverlässige Werkzeuge erfolgen, um nicht am Ende nur einen Software-Rumpf mit vielleicht vielfältiger, aber nur angedeuteter Funktionalität vorweisen zu können.

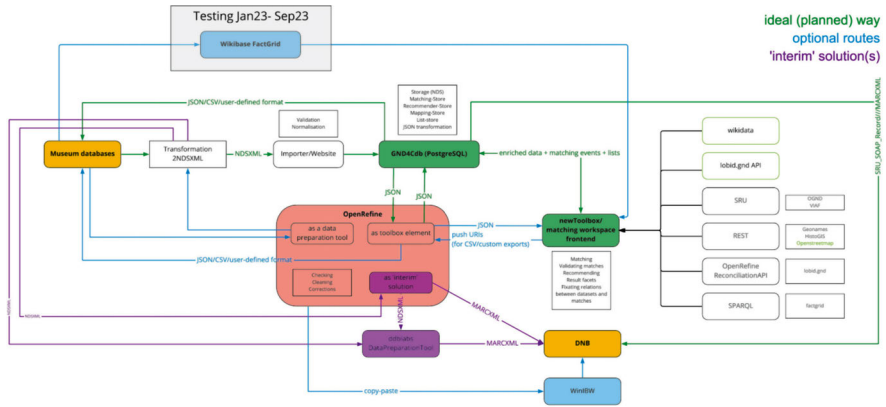
Konsequenzenreich war auch die Entscheidung, die Arbeit mit der vorhandenen Code-Basis und den darin implementierten Konzepten fortzusetzen. Dies erfolgte bedingt durch die Vorerfahrungen des neuen Entwicklers mit einer anderen Programmiersprache (*Python* anstelle von *PHP*) und entsprechend einem anderen Framework (*Streamlit*<sup>33</sup> anstelle von *Typo*<sup>34</sup>), was bedeutete, dass die vorhandene Funktionalität aus der in Phase I entwickelten *alten* Software in die *neue* übertragen werden musste. Zugleich sollten generelle Mängel des Projektmanagements für die Toolbox-Entwicklung in Phase I adressiert werden, insbesondere der fehlende Austausch mit dem Entwickler im Projektteam und eine zu geringe Transparenz des Entwicklungsfortgangs und seiner konkreten Ausrichtung. Die Roadmap wurde soweit möglich für evtl. Schwerpunktverlagerungen, zeitliche Verschiebungen und alternative Wege offengehalten – gerade mit Blick auf Workflows unter Verwendung von *OpenRefine*. Hier war sicherzustellen, dass die Arbeitsfähigkeit der Partnerinstitutionen soweit möglich durch konzeptionelle und technische Leistungen unterstützt wird (Interimslösung).

---

33 <https://streamlit.io>

34 <https://typo3.org>

Abb. 3: In Nutzung befindliche, optionale und geplante Datenquellen und -workflows für die GND-Arbeit im Rahmen von GND4C



Grafik: Michael Markert, ThULB

## Good, bad, and better practice

Innerhalb des kleinen Teams in Phase II arbeitete der Entwickler bisher selbstständig an der Software, während der Koordinator als Schnittstelle zum Projektteam fungierte und den Informationsfluss in beide Richtungen sicherstellte. Zwischen beiden erfolgte eine wöchentliche Abstimmung per Videokonferenz über die nächsten Schritte oder bestehende Hindernisse, sonst bestand Kontakt über *Slack*, etwa um anhand von Screenscasts Eigenschaften der Software oder Bugs zu diskutieren. Zusätzlich erfolgte ein wöchentliches Reporting in Form einer Liste mit den jeweiligen Entwicklungsvorhaben am Wochenstart und einem Bericht mit dem Outcome am Wochenende.

Von einem agilen Prozess war die Softwareentwicklung in GND4C mit diesem Vorgehen weit entfernt. Ein Grund hierfür waren u.a. die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der beteiligten Institutionen mit einer teilweise stark hierarchisierten Entscheidungsmatrix im Gegensatz zu einer flexiblen produkt- und lösungsorientierten Softwareentwicklung im Projekt. Eine hohe Flexibilität wurde nicht zuletzt

durch die Bereitschaft erreicht, liebgewonnene Ideen fallen zu lassen oder sich auf neue Schnittstellen oder Softwarewerkzeuge einzulassen, wenn es der Erreichung des Gesamtprojektziels diene.

Eine generelle Herausforderung ist, dass mit einem Neueinstieg in ein laufendes Projekt immer das Wissen fehlt, Vorarbeiten und getroffene Entscheidungen umfassend zu beurteilen. Gerade deshalb sollte der (Software-)Entwicklungsprozess als Prototyping gedacht werden. Statt eines entsprechend kleinschrittigen Vorgehens wurde vom Team in Projektphase II zuerst versucht, die vorhandene Oberfläche, die bisher verwendeten Datenstrukturen, Matching-Algorithmen und damit verbundene Funktionen direkt zu übernehmen – und damit ein großer, schwer zu bewältigender Anforderungs-Brocken erzeugt. Die Reproduktion der bestehenden Entwicklungen mit den damit verbundenen Konzepten und technischen Ansätzen ohne Austausch mit dem ursprünglichen Entwickler war sehr herausfordernd, auch weil sie im neuen Framework nicht ohne Weiteres umsetzbar waren.

Zielführender und v.a. motivierender wäre es zweifellos gewesen, schon diesen Brocken – auch auf die Gefahr einer weniger *geschlossenen* Lösung hin – in kleine Kiesel zu zerlegen. Das ist natürlich ein Gemeinplatz des Projektmanagements, aber bei der Softwareentwicklung können die Pakete nicht klein genug sein, denn man verliert sich schnell zwischen Fehlermeldungen und Feature-Requests und den vielfältigen Möglichkeiten der Korrektur und Realisierung. Gerade bei einer *Python*-Codebasis kann man dann auch aus diesen Baustellen ohne großen Aufwand etwas generieren, das in anderen Workflows oder anderen Werkzeugen wie *OpenRefine* weiterhilft. Zudem ist es sehr viel motivierender, kleine Bausteine abzuschließen, statt sie immer nur als Zwischenschritt zu einer hochkomplexen Gesamtlösung zu begreifen.

## Fazit

Das ambitionierte Großprojekt GND4C ist angetreten, innerhalb von (nur) 60 Monaten bibliothekarisch geprägte und über Jahrzehnte hinweg gefestigte Arbeitsfelder wie Organisationsmodell, Geschäftsprozesse,



Kommunikationskanäle, Regelwerksarbeit, Werkzeuge und (technische) Infrastruktur der GND zu modernisieren. Dies verspricht einerseits großes Innovationspotenzial, birgt ob der Erwartungshaltung aus dem Kultur- und Forschungsbereich und so manch kritischer Stimme aus dem Bibliothekssektor aber auch eine gewisse Fallhöhe in sich. Vorbereitet und eingebettet in das GND-Entwicklungsprogramm 2017–2021 der GND-Kooperative, war der konzeptionelle und planerische Rahmen für die Modernisierung und Öffnung der GND umrissen, der Wandlungsbedarf klar erkannt und kommuniziert. Für ein erfolgreiches Change-Management gilt es aber auch Willensbarrieren in den eigenen Reihen abzubauen, die die Wandlungsbereitschaft blockieren. Das erfolgreich etablierte Dialog-Format der GND-Forumsveranstaltungen als Diskursraum für die verschiedenen Communities im GND-Netzwerk bräuchte es daher eigentlich auch für den Bibliotheksbereich.

Der stetige Wechsel zwischen kollaborativen, kooperativen und eigenverantwortlichen Arbeitsprozessen innerhalb des Projekts verlangte von allen Beteiligten ein hohes Maß an Struktur, Koordination und Kommunikation. Trotz langjähriger Beschäftigung aller mit der Thematik Normdaten im Kulturbereich und Erfahrungen im Projektmanagement stand es hier nicht immer zum Besten. Unterschiedliche Organisationsstrukturen und Wissensbarrieren erhöhten die Kommunikationsaufwände hinsichtlich produktorientierter Workflows und aufeinander abgestimmter Arbeitspakete. Kaum beeinflussbare Faktoren wie Fachkräftemangel, Personalfuktuationen oder auch der frühzeitige Ausstieg eines Projektpartners mit zentraler Rolle sowie Umwelteinflüsse wie die Covid-19-Pandemie erschwerten die Situation zusätzlich. Zum Ende der ersten Projektphase mussten einige Projektpartner sogar Überbrückungsgelder<sup>35</sup> beantragen, um die in personellen Diskontinuitäten bedingten, unterschiedlichen Projektlaufzeiten der Partnerinstitutionen (aufgrund nicht parallel erfolgter Stellenbesetzung, vgl. Abb. 1) aufzufangen. Aus den asynchronen Projektlaufzeiten und den in Abhängigkeit stehenden Workflows in den

---

35 Auch weil sich der Entscheidungsprozess bei der DFG für die Bewilligung des Folgeantrags Pandemie-bedingt wesentlich verzögert hat.

einzelnen Arbeitspaketen ergab sich in der Folge u.a. ein technischer Entwicklungsstau, der seitens der Projektpartner mit Agenturkonzeption in der Entwicklung alternativer Lösungen angegangen werden musste. Hierfür war ein hoher zusätzlicher konzeptioneller und technischer Aufwand in Form von Eigenanteilen nötig, der zeitlich und personell so nicht eingeplant war.

Mit dem Projekteinstieg der ThULB Anfang 2022 kam Bewegung und zugleich mehr Transparenz in das Arbeitspaket zur GND-Toolbox, worüber alle Projektpartner spürbar erleichtert waren. Die Reduktion des Anforderungskataloges auf wesentliche, strategisch wichtige Komponenten für die weitere Entwicklung in kleineren Arbeitsschritten wurde als ein solides und v.a. aufrüstbares Fundament aufgefasst. Durch Unterstützung der jeweiligen Partner bei deren Interimslösungen ergaben sich ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen und gewonnene Erfahrungswerte, die es ermöglichten, die aufgebrachten Ressourcen im Vergleich zur späteren Toolbox-Lösung besser beurteilen zu können.

Auch der Evaluationsworkshop am Ende von Phase I und der damit einhergehenden gezielten Hinterfragung von Arbeitsweisen führte zu Ergebnissen, die die Zusammenarbeit im weiteren Projektverlauf wesentlich verbessern sollten. So fokussierte sich die Arbeitsweise in Phase II auf das Agenturenmodell und den Austausch untereinander. Deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen ergaben sich begleitend durch die Einführung des Chat-Tools *Slack* und die selbstauferlegte Wiki-Charta für *Confluence*.

Eine Einführung oder Schulung in das mächtige Wiki-System zu Projektbeginn hätte dem ausufernden Wildwuchs sicherlich Einhalt geboten, wenngleich die Nutzung von Seiten-Templates, Schlagwortlisten und Statusbausteinen auch erst einmal so genutzt werden muss, wie angedacht. Ein regelmäßiges Controlling der Arbeitsmittel innerhalb eines Teams ist daher durchaus sinnvoll und empfehlenswert – erleichtert es eine gut geführte Projektdokumentation doch gerade neu hinzugekommenen Kolleg\*innen, sich besser in die Komplexität der Themen und der Auswirkungen auf die eigene Arbeit einzulesen. Im Nachhinein verwundert dennoch die unkonventionelle Herangehens-

weise in einem Arbeitsumfeld, das ansonsten sehr von Regelwerken und Standards geprägt ist.

Wir arbeiten also gemeinsam wie seinerzeit in der Fabrikhalle Henry Fords an einem standardisierten Datenfließband, aber zweifellos nicht monoton, sondern mit unseren jeweiligen institutionellen Schwerpunkten und individuellen Fähigkeiten auf Augenhöhe und gleichberechtigt mit den Hallenbetreibern der GND-Kooperative. Das ist und bleibt eine Herausforderung, die nur durch kontinuierliches Qualitätsmanagement, agiles Handeln und mit einer großen Portion konstruktiver Kommunikation bewältigt werden kann.

## Literatur

- APEL, Jochen, Change Management an Bibliotheken, in: *Perspektive Bibliothek* 1 (1/2012), 169–195, URL: <https://doi.org/10.11588/pb.2012.1.9402> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- BALZER, Detlev et al., Das Projekt »GND für Kulturdaten« (GND4C), in: *O-Bib. Das Offene Bibliotheksjournal* 6 (4/2019), 59–97, URL: <https://doi.org/10.5282/o-bib/2019H4S59-97> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- STROBEL, Sven, Community of Practice »Agilität in Bibliotheken« gegründet, in: *TIB Blog* 27.11.2020, URL: <https://blogs.tib.eu/wp/tib/2020/11/27/community-of-practice-agilitaet-in-bibliotheken-gegruendet/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

## Internetquellen

- Bibliotheksservice-Zentrum Baden-Württemberg, Produkte und Services, URL: <https://www.bsz-bw.de/swb.html> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Conceptboard, URL: <https://conceptboard.com> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Confluence, Allgemeine Informationen, URL: <https://www.atlassian.com/de/software/confluence> [letzter Zugriff: 10.05.2023].

- Confluence-Wiki der Deutschen Nationalbibliothek, GND-Ausschuss, URL: <https://wiki.dnb.de/display/STAC/GND-Ausschuss> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Confluence-Wiki der Deutschen Nationalbibliothek, GND-Entwicklungsprogramm, URL: <https://wiki.dnb.de/display/GND/GND-Entwicklungsprogramm> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Confluence-Wiki der Deutschen Nationalbibliothek, GND-Forum. Ein Diskursraum für Communities, URL: <https://wiki.dnb.de/pages/viewpage.action?pageId=272251321> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Confluence-Wiki der Deutschen Nationalbibliothek, GND4C-Projekt, URL: <https://wiki.dnb.de/pages/viewpage.action?pageId=134055796> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Deutsche Forschungsgemeinschaft, Projektbeschreibung GND4C – GND für Kulturdaten, URL: <https://gepris.dfg.de/gepris/projekt/397117160> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Deutsche Nationalbibliothek, Resource Description Framework, URL: <https://www.dnb.de/rdf> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Deutsche Nationalbibliothek, Standardisierungsausschuss, URL: <https://www.dnb.de/standardisierungsausschuss> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Dokumentationsplattform des Standardisierungsausschusses, Anwendungskontext Bauwerksdokumentation, URL: <https://sta.dnb.de/doc/STA-KO-BAU?q=anwendungskontext> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Gemeinsame Normdatei, Ausführliche Informationen, URL: <https://gnd.network> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Gemeinsame Normdatei, Die Aufgaben der GND-Agentur, URL: [https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/Aufgaben/aufgaben\\_node.html](https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/Aufgaben/aufgaben_node.html) [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Gemeinsame Normdatei, Ein Netzwerk aus helfenden Händen, URL: [https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/mitmachen\\_node.html](https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Mitmachen/mitmachen_node.html) [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Gemeinsame Normdatei, Lizenzen und Nachnutzung, URL: <https://gnd.network/Webs/gnd/DE/Service/Lizenzen/lizenzenNachnutzung.html> [letzter Zugriff: 10.05.2023].

- Gemeinsame Normdatei, Über die GND, URL: [https://gnd.network/Webs/gnd/DE/UeberGND/Organisation/organisation\\_node.html](https://gnd.network/Webs/gnd/DE/UeberGND/Organisation/organisation_node.html) [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- LEO-BW, Allgemeine Informationen, URL: <https://www.leo-bw.de> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- LEO-BW, GND-Agentur LEO-BW-Regional, URL: <https://www.leo-bw.de/gnd-agentur> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Library of Congress, Authority Data, URL: <https://www.loc.gov/marc/authority> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Lobid, GND reconciliation for OpenRefine, URL: <https://lobid.org/gnd/reconcile> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Miro, URL: <https://miro.com> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- OpenRefine, URL: <https://openrefine.org> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Planio, URL: <https://plan.io/de/> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Python, URL: <https://www.python.org> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Slack, URL: <https://slack.com> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Streamlit, URL: <https://streamlit.io> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- The Extensible Stylesheet Language Family (XSL), URL: <https://www.w3.org/Style/XSL> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Typo3, URL: <https://typo3.org> [letzter Zugriff: 10.05.2023].
- Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, SWOT-Analyse, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse> [letzter Zugriff: 10.05.2023].

# Projektmanagement in DH-Curricula: Bedarf, Inhalt, Verankerung

---

Markus Frank

**Abstract** *Obwohl sich Forschungsprojekte in den Digital Humanities durch komplexe interdisziplinäre Abhängigkeiten auszeichnen, die im Projektalltag schwer zu koordinieren sind, spielt professionelles Projektmanagement bis heute nur eine untergeordnete Rolle. Um diesem Problem zu begegnen, sollten sowohl effektive traditionelle als auch agile Methoden der Projektplanung und -steuerung bereits im Rahmen der universitären Ausbildung behandelt werden. Im Curriculum sollten diese mit projektpraktischen Elementen des Studiums koordiniert werden, da die Vermittlung von Herangehensweisen und Instrumenten des Projektmanagements ohne parallele praktische Erprobung nur von begrenztem Nutzen ist.*

## Einleitung

Warum sollte Projektmanagement (PM) Teil von Digital Humanities-Curricula (DH) werden? Welchen Vorteil bietet PM für die Durchführung von Forschungsprojekten in den DH? PM soll Projekte erfolgreicher machen. Erfolg bedeutet, dass ein Projekt die gewünschten Ergebnisse mit den Mitteln erreicht, die ihm im Projektrahmen zur Verfügung gestellt wurden. Im Idealfall, wurden also die Projektziele gut und realistisch definiert, das Team effektiv gesteuert, Konflikte schnell identifiziert und beigelegt und auch die sich ständig verändernde Projektumwelt angemessen berücksichtigt, kann ein Projekt seine Ziele auch übererfüllen, also mehr erreichen, als ursprünglich geplant war.

PM soll Arbeit sichtbar und Arbeitsabläufe strukturierbar machen. Es soll zu einer positiven und produktiven Arbeitsatmosphäre beitragen und sicherstellen, dass die Arbeit im gesetzlich vorgegebenen Rahmen abläuft.

Auch wenn diese Aspekte allein bereits für das Vorhaben sprechen, PM in universitäre Curricula aufzunehmen, trifft dies auf die DH sogar in verstärktem Maße zu: In den DH treffen unterschiedliche Fachkulturen und Arbeitsweisen aufeinander, es existieren komplexe Abhängigkeiten in der interdisziplinären Zusammenarbeit und ausgeprägtes Potential für Missverständnisse in der Projektkommunikation, so dass eine gesteigerte Managementkompetenz besonders zielführend ist. Wer Studierende für dieses Arbeitsfeld ausbildet, sollte diesen Besonderheiten Rechnung tragen, vor allem, da es kaum spezifische PM-Angebote in den DH gibt. Aus diesem Grund argumentiert dieser Aufsatz vor dem Hintergrund der aktuellen Situation (Kapitel 2) für die Integration von PM-Inhalten in DH-Curricula. Er stellt daraufhin in Kapitel 3 konkrete Lehrinhalte dar und erörtert in Kapitel 4, in welchem Umfang und an welcher Stelle diese Inhalte vermittelt werden könnten.

## Projektmanagement in den Digital Humanities – die Situation

### Arbeitsteilung in DH-Projekten

In den DH werden Fragestellungen geisteswissenschaftlicher Fachdisziplinen (GF) mit den Methoden und Ansätzen der angewandten Informatik (AINF) kombiniert. Infolgedessen ist DH-Projekten ein hoher Grad an Interdisziplinarität<sup>1</sup> inhärent, da in der Regel weder die

---

1 Ob es sich bei DH-Projekten eher um interdisziplinäre oder multidisziplinäre Projekte handelt (siehe Steph Menken/Machiel Keestra, *An Introduction to Interdisciplinary Research*, Amsterdam 2016, 32.), unterscheidet sich vermutlich von Projekt zu Projekt. Beide Konzepte sollen an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden, es wird im Folgenden der in der Literatur verbreitetere Begriff interdisziplinär verwendet, auch wenn fraglich ist, ob tatsächlich eine Integration der beteiligten Disziplinen stattfindet.

geisteswissenschaftlichen Disziplinen noch die angewandte Informatik eigenständig DH-Projekte realisieren können und eine permanente Kooperation der beteiligten Disziplinen erforderlich ist. Besonders in großen Projekten ist häufig eine ausgeprägte Arbeitsteilung zu beobachten:

- Projektbeteiligte der GF bestimmen in der Regel die Projektausrichtung<sup>2</sup>. Sie definieren die Forschungsgegenstände sowie Methoden und übernehmen die fachwissenschaftlich-inhaltliche Umsetzung der Projektidee. Sie verfügen über die fachwissenschaftliche Expertise und beschränken sich in der Regel auf ihre geisteswissenschaftliche Projektdomäne. Sie setzen zwar den konzeptionellen Rahmen, geben aber keine Detailvorgaben für die Umsetzung durch die AINF. Ihre Kenntnisse über die Arbeitsweisen und Methoden der AINF sind in der Regel begrenzt.
- Projektbeteiligte der AINF übernehmen die technische Umsetzung des Projektes. Sie arbeiten innerhalb der von den GF gesetzten Parametern, wählen ihr Vorgehen und ihre Methoden aber in der Regel selbständig. Sie verfügen über die informatische Expertise und beschränken sich analog zu den GF auf die technische Projektdomäne. Ihre Kenntnisse über die Arbeitsweisen und Methoden der GF sind ebenfalls begrenzt.

In der Projektpraxis wird dieser Dualismus zunehmend aufgebrochen, wenn Projektbeteiligte über Kenntnisse in beiden Bereichen verfügen, sei es durch ein DH-Studium, ein Doppelstudium, autodidaktischen Wissenserwerb oder Erfahrungen aus früheren DH-Projekten<sup>3</sup>. Gerade in größeren Forschungsprojekten, auf die das PM abzielt, existiert

---

2 Siehe Anna Neubert, Navigating Disciplinary Differences in (Digital) Research Projects Through Project Management, in: Silke Schwandt (Hg.), *Digital Methods in the Humanities*, Bielefeld 2020, 59–86, hier 60.

3 Es ist davon auszugehen, dass DH-Projekte sehr von interdisziplinär gebildeten ProjektmitarbeiterInnen profitieren, welche zwischen den Fachkulturen und den disziplinären Grenzen vermitteln können (siehe Daniel Allington, *The managerial Humanities; or, Why the digital humanities don't exist*,



jedoch auch weiterhin eine starke Domänengebundenheit der Projektbeteiligten, deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten in disziplinäre Grenzen gefasst sind.

Auf diese Weise ergeben sich Arbeitsweisen, die Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnissen in gängigen privatwirtschaftlichen Entwicklungsszenarien ähneln<sup>4</sup>: Die GF-Projektbeteiligten, die häufig auch die Mehrzahl der Principal Investigator in Projekten stellen, fungieren als Projektinitiatoren<sup>5</sup>, Auftraggeber und »bestellen« von den AINF-Projektbeteiligten Interfaces oder anderweitige Tools, die diese nach den Wünschen der GF im Sinne von Auftragnehmern realisieren. Zwar gibt auch die AINF gewisse Anforderungen an die GF weiter, was die Kodierung von Daten oder andere technische Notwendigkeiten anbelangt. Dies ändert aber nichts daran, dass sie (informell) in einem wissenschaftlichen Dienstleistungsverhältnis zu den GF stehen, auch wenn die GF die Zusammenarbeit mit der AINF bis zum heutigen Zeitpunkt gelegentlich als »Kolonialisierung« auffassen<sup>6</sup>.

Die Arbeitskulturen der GF und AINF unterscheiden sich dabei oft deutlich, was an der disziplinären Sozialisierung der einzelnen Domänen liegt: In den Geisteswissenschaften dominiert bis heute die Einzelarbeit<sup>7</sup>. StudentInnen wählen die Themen ihrer Seminar- und Qualifizierungsarbeiten selbst aus und bearbeiten diese auch allein. In der Informatik wird deutlich größerer Wert auf Teamarbeit gelegt, Qualifizierungsarbeiten sind nicht selten Beiträge zu größeren Forschungsvor-

---

31.03.2013, URL: [www.danielallington.net/2013/03/the-managerial-humanities-or-why-the-digital-humanities-dont-exist/](http://www.danielallington.net/2013/03/the-managerial-humanities-or-why-the-digital-humanities-dont-exist/) [letzter Zugriff: 29.03.2023].)

4 Siehe Elijah Meeks, Digital Humanities as Thunderdome, in: *Journal of Digital Humanities* 1 (1/2011), URL: <https://journalofdigitalhumanities.org/1-1/digital-humanities-as-thunderdome-by-elijah-meeks/> [letzter Zugriff: 29.03.2023].

5 Siehe Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 60.

6 Vgl. Meeks, Digital Humanities as Thunderdome.

7 Siehe De Gruyter, Report. A Day in The Life – Insights into the six phases of the HSS researcher workflow in Germany, Austria and Switzerland, Berlin 2022, URL: <https://blog.degruyter.com/wp-content/uploads/2022/01/DG-Insights-Report-HSS-Researcher-Workflow-1.pdf> [letzter Zugriff: 29.03.2023]; Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 75.

haben innerhalb eines Lehrstuhls oder im Kontext von Dissertationen. Die Arbeitskultur der AINF entspricht somit eher derjenigen, die in interdisziplinären DH-Projekten benötigt wird, bei denen alle Projektbeteiligten Beiträge liefern, die erst im Zusammenwirken funktionsfähige Projektergebnisse liefern<sup>8</sup>. Der Unterschied der Arbeitskulturen, aber auch das oben beschriebene Verhältnis von GF zu AINF in DH-Projekten, führt in der Folge häufig zu Konflikten der beteiligten Disziplinen<sup>9</sup>, die im nächsten Kapitel näher erläutert werden.

### Gängige Projektherausforderungen

Die größten Projektherausforderungen für DH-Projekte sind einerseits mit der Interdisziplinarität und den sich daraus ergebenden Effekten verbunden, andererseits mit generellen Problemkonstellationen aus dem Bereich der Softwareentwicklung.

Der in regelmäßigen Abständen erscheinende CHAOS Report<sup>10</sup> zeichnet ein wenig erfreuliches Bild des Erfolgs von (Software-)Entwicklungsprojekten<sup>11</sup>: Etwa 30 % der Softwareprojekte sind in dem Sinne erfolgreich, dass sie im zeitlichen Rahmen, mit dem veranschlagten Budget und mit der vollen Funktionalität realisiert werden können. Über 50 % sind in mindestens einer dieser Dimensionen defizitär und ca. 20 % scheitern vollständig, liefern also kein brauchbares Ergebnis. Für den Projekterfolg in DH-Projekten existieren keine vergleichbaren Untersuchungen, es gibt jedoch keinen Grund anzunehmen, dass sich die DH positiv von dieser beobachteten Verteilung abheben. Da in DH-Projekten Erfolgsfaktoren wie agile Verfahren, sachkundiges Projektmanagement mit entsprechenden Kompetenzen und ein erfahrenes (eigenverantwortliches) Team häufig nicht vorhanden sind (siehe

---

8 Siehe Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 75.

9 Siehe Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 77; Meeks, Digital Humanities as Thunderdome.

10 Siehe Standish Group, Chaos Report, Centerville 2015, URL: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf) [letzter Zugriff 30.03.2023].

11 Vgl. Standish Group, Chaos Report, 2.

Kapitel 2.3), ist sogar eher mit schlechteren Erfolgschancen zu rechnen als mit besseren. Zwar scheitern Projekte in der Regel nicht vollständig. Dass der Funktionsumfang jedoch im Nachhinein reduziert werden musste, oder dass MitarbeiterInnen über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus Mehrarbeit am Projekt leisten müssen<sup>12</sup>, sind Kennzeichen eines defizitären Projektes. Ein Projekt, welches so geplant und dessen Umsetzung so gesteuert wurde, dass sich »Projekterfolg« nur durch Bruch der arbeitsrechtlichen Bestimmungen einstellt, ist ein Misserfolg.

Weitere problematische Faktoren, welche die DFG eigentlich für das Management von interdisziplinären Forschungsverbänden aufstellt, sind auch für DH-Forschungsprojekte einschlägig. In Auswahl sind dies<sup>13</sup>:

- ProjektmitarbeiterInnen sind unterschiedlichen Principal Investigators unterstellt, es gibt keine gebündelte Personalverantwortung im Projekt.
- Das konkrete Projekt ist für die Projektbeteiligten von unterschiedlicher Bedeutung, da alle noch weitere Aufgaben oder Qualifizierungsziele verfolgen.
- Die beteiligten Disziplinen geraten zueinander in Konkurrenz, um projektinterne Ressourcen aber auch um Anerkennung oder Sichtbarkeit.
- Die beteiligten Disziplinen versuchen, auch dann noch ihre Projektkomponenten erfolgreich abzuschließen, wenn andere Disziplinen oder sogar das gesamte Projekt scheitert.

Obwohl DH-Projekte nach einer permanenten Kooperation aller Projektbeteiligten verlangen, kann auf diese Weise eine disziplinäre Versäulung entstehen, in der Kommunikationsprobleme an der Tagesord-

---

12 Siehe Jens Ambrasat, Bezahlt oder unbezahlt? Überstunden im akademischen Mittelbau, in: *Forschung & Lehre* 19 (2/2019), 152–154.

13 Vgl. DFG, Management von Forschungsverbänden – Möglichkeiten der Professionalisierung und Unterstützung, Bonn 2008, 10f.

nung sind: Fachkulturen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Arbeitsweisen und ihres Vorgehens. Die fehlenden Fähigkeiten und Bereitschaft der GF zur kollaborativen Arbeit beklagt z.B. Lynne Siemens schon seit geraumer Zeit: »[...] humanists do not necessarily come to DH with the necessary skills and mindset for collaboration«<sup>14</sup>. Der starke Fokus auf Einzelarbeit ist in den GF bis heute maßgeblich<sup>15</sup>, die DH sind hiervon jedoch die große Ausnahme<sup>16</sup>, da Einzelautorschaft im Rahmen von DH-Projekten kaum noch möglich ist<sup>17</sup>. Die Kommunikationsprobleme, die ihren Ursprung in der unterschiedlichen fachlichen Sozialisation haben, reichen bis hin zur verwendeten Sprache bzw. Fachterminologie. Während beispielsweise der Terminus »Datenbank« in der AINF zumeist relationale oder auch NoSQL-Datenmodelle bezeichnet, verstehen VertreterInnen der GF darunter oft eine grafische Bedienoberfläche zur vereinfachten Abfrage von Datenbanken, nicht jedoch die Datenbank selbst. Erfolgt keine terminologische Klärung bzw. Übersetzungsarbeit über die Disziplingrenzen hinweg<sup>18</sup>, besteht die Gefahr, dass unpassende Lösungen entwickelt werden. Analog besteht das Problem, dass die Arbeit und die konkreten Beiträge aller Projektbeteiligten kaum sichtbar werden. Da viele Projektbeteiligte in Einzelarbeitsszenarien sozialisiert wurden, die keine Abstimmung zwischen unterschiedlichen Teammitgliedern nötig machen, liegen kaum Kenntnisse darüber vor, wie man die Arbeit größerer Teams sichtbar macht und die Beiträge aufeinander abstimmt. Unterschiedliche Arbeitsweisen, fehlende Sichtbarkeit der Arbeit aber auch sprachliche Missverständnisse können sich schnell in Konflikten zwischen den

---

14 Lynne Siemens, Project Management and the Digital Humanist, in: Constance Crompton/Richard Lane/Ray Siemens (Hg.), *Doing Digital Humanities. Practice, Training, Research*, Milton Park/Abingdon-on-Thames/Oxfordshire 2016, 343–357, hier 344.

15 Siehe De Gruyter, Report.

16 Siehe Lynne Siemens, It`s a team if you use »reply all«: An exploration of research teams in digital humanities environments, in: *Literary and Linguistic Computing* 23 (2/2009), 225–233, hier 225.

17 Siehe Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 75.

18 Siehe Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 77f.

Fachkulturen manifestieren<sup>19</sup>. Gelingt es den Projektbeteiligten dann nicht, ein gemeinsames Verständnis für die Projektziele zu entwickeln und Vorurteile gegenüber den jeweils anderen beteiligten Fachkulturen und deren Leistungsfähigkeit abzubauen, kann dies den Projekterfolg nachhaltig beeinträchtigen<sup>20</sup>.

Eine weitere Herausforderung zeigt sich in Projekten, die bereits über einen längeren Zeitraum hinweg laufen: Mit zunehmender Dauer wird die kollektive Wissensbasis, auf die ein DH-Projekt zurückgreift, immer komplexer<sup>21</sup>, die Integration neuer ProjektmitarbeiterInnen insofern schwieriger. Oft existieren projektinterne Regeln, die in der Anfangsphase aufgestellt wurden, oder Entscheidungen, die zwar im kollektiven Projektgedächtnis vorhanden sind, aber nicht dokumentiert oder entsprechend niedergelegt wurden. Viele Projekte verfügen über kein ausgeprägtes Wissensmanagement, z.B. über Wiki-Systeme, in denen alle relevanten Informationen zentral festgehalten wurden. Dies trifft sowohl auf die GF zu, aber auch auf die VertreterInnen der AINE, welche den Code unter Zeitdruck nicht ausreichend kommentieren und dokumentieren. Der Einstieg neuer ProjektmitarbeiterInnen wird dadurch erheblich erschwert, produktive Arbeit teils um viele Monate verzögert.

Den meisten dieser Projektherausforderungen könnte ein darauf abgestimmtes Projektmanagement effektiv begegnen, welches jedoch in den DH kaum eine Rolle spielt, wie im Folgenden näher erläutert.

## PM in DH-Projekten

Welchen Stellenwert der gesamte Komplex PM in DH-Projekten einnimmt, lässt sich anhand zweier Dimensionen erläutern:

---

19 Siehe Neubert, *Navigating Disciplinary Differences*, 77f.

20 Siehe ausführlicher DFG, *Management von Forschungsverbänden*, 18ff.

21 Siehe Ashley Reed, *Managing an Established Digital Humanities Project: Principles and Practices for the Twentieth Year of the William Blake Archive*, in: *Digital Humanities Quarterly* 8 (1/2014), URL: [www.digitalhumanities.org/dhq/vol/8/1/000174/000174.html](http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/8/1/000174/000174.html) [letzter Zugriff: 29.03.2023].

- Die Rolle von professionellem PM in der Durchführung von DH-Projekten
- Forschung und Reflexion über PM-Ansätze und Instrumente in den DH

Zum aktuellen Zeitpunkt ist professionelles PM in der Durchführung von DH-Projekten allenfalls marginal vorhanden. Es spielt weder in den Förderanträgen noch der Ausbildung eine Rolle (siehe Kapitel 2.4) und Stellen für explizite ProjektmanagerInnen sind auch in größeren interdisziplinären DH-Projekten in der Regel nicht vorgesehen<sup>22</sup>. Von den Principal Investigators, welche die Forschungsprojekte leiten, wird in den Förderanträgen kein Nachweis über PM-Kenntnisse verlangt und eine Weiterbildung auch an keiner Stelle angeregt. In gängigen DH-Forschungsprojekten verfügt folglich in der Regel weder die Leitungsebene über professionelles PM-Kenntnisse noch die Mitarbeiterebene, da deren Erwerb zu keinem Zeitpunkt einer gängigen Wissenschaftlerkarriere vorgesehen ist: »Unfortunately, most people with graduate degrees in the humanities have no explicit or formal preparation in managing collaborative projects, large or small«<sup>23</sup>. Mehr noch, wird auch heute nicht selten die Entwicklung essenzieller Projektteile der AINF in die Hände von frischen Master-AbsolventInnen ohne jede Erfahrung in größeren Projekten gelegt, was bereits Meeks 2011<sup>24</sup> beklagt. Dies rührt daher, dass die fachwissenschaftliche Umsetzung der Projekte zwar häufig durch ausreichend qualifiziertes Personal sichergestellt werden kann,

---

22 Siehe Anna Komprecht/Daniel Röwenstrunk, Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfadens für interdisziplinäre und kooperative Drittmittelprojekte, in: Peter Stadler/Kristina Richts (Hg.), *Ei, dem alten Herrn zoll' ich Achtung gern. Festschrift für Joachim Veit zum 60. Geburtstag*, München 2016, 509–522, hier 518.

23 Sharon Leon, Project Management for the Digital Humanities, in: #alt-academy 06.05.2011, URL: <http://mediacommons.org/alt-ac/pieces/preparing-future-primary-investigators-project-management-humanists> [letzter Zugriff: 29.03.2023].

24 Siehe Meeks, Digital Humanities as Thunderdome.

die Personalsituation im AINF-Bereich aber so angespannt ist, dass abseits von Nachwuchskräften zumeist keine AINF-MitarbeiterInnen rekrutierbar sind. Das ist umso problematischer, da die Planung der technischen Aspekte häufig die größte Herausforderung in Projekten darstellt<sup>25</sup> und mangelnde Expertise in diesem Bereich den Projekterfolg insgesamt gefährdet.

Auf die Frage, wie das Projektmanagement in DH-Projekten konkret aussieht, gibt es zum aktuellen Zeitpunkt keine befriedigende Antwort, da es sich von Projekt zu Projekt und auch von Einrichtung zu Einrichtung unterscheidet. Es ist davon auszugehen, dass sich aufgrund der oben beschriebenen Problematik kein explizites professionelles PM-Verständnis entwickelt hat, dass jedoch durchaus Verfahren zum Einsatz kommen, die sich im Sinne von Best Practice-Ansätzen bewährt haben und die daher auch weiterhin verwendet werden. Selbst wenn Projektbeteiligte keine formale Ausbildung im PM erhalten haben, wird sich im Rahmen der Projekte dennoch ein PM herausbilden, da Kommunikations- und Organisationsstrukturen in gruppendynamischen Prozessen notwendigerweise entstehen, auch wenn sie nicht durch professionelles PM geformt werden. Welche Auswirkungen das auf die Rollenverteilung im Projekt hat, wie Probleme besonders an den disziplinären Bruchlinien behandelt, wie eine effektive Kommunikation sichergestellt und ob Instrumente wie Taskboards doch ihren Weg in den Projektalltag von DH-Projekten gefunden haben, kann zum aktuellen Zeitpunkt nicht sicher beantwortet werden. Hier besteht zweifelsfrei das Desiderat für weitergehende Forschung, vor allem eine breiter angelegte Studie zur Rolle von PM-Ansätzen in geförderten DH-Projekten.

Wodurch man letztlich zur Frage kommt, wie viel Forschung und Reflexion über PM-Ansätze in den DH zum aktuellen Zeitpunkt überhaupt vorhanden sind. Laut Cremer<sup>26</sup> gibt es kaum Forschung zu die-

---

25 Siehe Komprecht/Röwenstrunk, Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten, 515.

26 Siehe Fabian Cremer, Gottes Werk und Teufels Beitrag: Ein Essay zu Digital Humanities und Projektmanagement, in: DHdBlog 19.05.2019, URL: <https://dhd-blog.org/?p=11283> [letzter Zugriff: 29.03.2023].

sem Bereich. Zwar verfolgt z.B. Lynne Siemens<sup>27</sup> das Thema schon länger und es gibt eine Reihe von Blogbeiträgen einiger AutorInnen<sup>28</sup>, in Fachzeitschriften, wie der DHQ, ist der Themenkomplex PM jedoch allenfalls ein Randbereich<sup>29</sup>. Dass hier ein eigener PM-Ansatz explizit für die DH entwickelt wird, ist mit Tabak<sup>30</sup> die Ausnahme. In DH-Einführungen wie dem *Digital Humanities Coursebook*<sup>31</sup> wird die administrative Struktur, Dokumentation und Projektlebenszyklus in nur einem kurzen Kapitel abgehandelt. Publikationen, wie diejenige zum *Management von Forschungsverbänden*<sup>32</sup>, richten sich nicht an die DH im Besonderen, sondern generell an interdisziplinäre Verbundprojekte, auch wenn viele der Beobachtungen auch auf DH-Projekte zutreffen. Beim Entwurf eines DH-Curriculums wird man folglich wenig auf Vorarbeiten zurückgreifen können, die das Projektmanagement in DH-Projekten reflektieren oder gar neue Instrumente erarbeiten und sich auf Ansätze konzentrieren müssen, die sich in ähnlich gelagerten interdisziplinären Kontexten bewährt haben.

## PM in Ausbildung und Anträgen

Was die PM-Ausbildung im Rahmen von DH-Curricula anbelangt, sei auf den Beitrag »Projektmanagement in den Digital Humanities. Eine Spurensuche in den Curricula.« von Cremer, Dogunke und Wübbena

- 
- 27 Siehe Siemens, It's a team; Siemens, Project Management and the Digital Humanist.
  - 28 Siehe z.B. Stephanie Rodgers et al., PM4DH: Project Management for the Digital Humanities, URL: <https://scholarblogs.emory.edu/pm4dh/> [letzter Zugriff: 29.03.2023]; Cremer, Gottes Werk und Teufels Beitrag; Leon, Project Management for the Digital Humanities.
  - 29 Siehe z.B. Reed, Managing an Established Digital Humanities Project.
  - 30 Siehe Edin Tabak, A Hybrid Model for Managing DH Projects, in: Digital Humanities Quarterly 11 (1/2017), URL: [www.digitalhumanities.org/dhq/vol/11/1/000284/000284.html](http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/11/1/000284/000284.html) [letzter Zugriff: 29.03.2023].
  - 31 Siehe Johanna Drucker, *The Digital Humanities Coursebook. An Introduction to Digital Methods for Research and Scholarship*, Abingdon Oxon/New York 2021.
  - 32 Siehe DFG, Management von Forschungsverbänden.



in diesem Sammelband verwiesen. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass PM mit wenigen Ausnahmen keine Rolle in DH-Studiengängen im deutschsprachigen Raum spielt. Zwar gibt es Praxisprojekte, in deren Rahmen Studierende im Team umfangreichere Entwicklungsvorhaben bearbeiten. PM-Inhalte werden in diesen Praxisprojekten in der Regel nicht gelehrt und allenfalls von den Studierenden erwartet, dass sie sich diesen Themenbereich im Selbststudium erschließen.

Weder bei ERC-Anträgen (Starting Grant, Consolidator Grant etc.) noch bei DFG-Sachbeihilfeprojekten, um exemplarisch zwei für DH-Projekte besonders relevante Förderlinien zu nennen, spielt Projektmanagement eine Rolle. Im *Leitfaden für die Antragstellung*<sup>33</sup> findet Projektmanagement keine Erwähnung. Zwar sollen Sachbeihilfeprojekte unter Punkt 2.3 ein Arbeitsprogramm enthalten, dessen »Qualität [...] für die Förderungswürdigkeit des Vorhabens von entscheidender Bedeutung [ist]«<sup>34</sup>. Jedoch zielt dieses Kapitel auf die Beschreibung des fachwissenschaftlichen Vorgehens ab, also die Anordnung der angewendeten Verfahren und Methoden und deren Plausibilität, nicht auf Verfahren zum Projektmanagement. Der Einsatz klassischer oder agiler Managementelemente (siehe Kapitel 3) könnte unter Punkt 4.12 *Weitere Angaben*<sup>35</sup> optional aufgeführt werden, wobei aber fraglich ist, ob sich dadurch zum aktuellen Zeitpunkt größere Erfolge bei der Antragstellung erzielen lassen. Während Forschungsdatenmanagement mittlerweile einen festen Stellenwert in DFG-Anträgen hat (Punkt 2.4), werden keine Überlegungen zum professionellen Projektmanagement erwartet, selbst wenn es sich um interdisziplinäre Projekte handelt. Anträge beim European Research Council (ERC), z.B. auf ERC Starting Grants oder ERC Consolidator Grants, verfahren auf ähnliche Weise. Hier wird zwar ein detaillierter Budget- und FDM-Plan erwartet<sup>36</sup>, jedoch keine Angaben zum Projektmanagement, welche über

---

33 Siehe DFG, Leitfaden für die Antragstellung – Projektanträge, Bonn 2022.

34 DFG, Leitfaden für die Antragstellung, 4.

35 Siehe DFG, Leitfaden für die Antragstellung, 14.

36 Siehe ERC, Open Research Data and Data Managements Plans, Brüssel 2022a, URL: [https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERC\\_info\\_do](https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERC_info_do)

dasjenige hinausgehen, was die DFG von ihren AntragstellerInnen erwartet. Auf der ERC Seite »Manage your Project«<sup>37</sup> werden die Themen *Wissenschaftliche Berichterstattung*, *Open Science*, *Ethische Prozesse* und *Personalrekrutierung* behandelt, nicht jedoch Teamführung oder Arbeitsorganisation in Projekten. Dies ist durchaus etwas verwunderlich, da sowohl DFG-Sachbeihilfeprojekte als auch ERC-Projekte genug Budget bereitstellen können, um für die Laufzeit auch größere, interdisziplinäre Teams zu beschäftigen, deren Management sich als herausfordernd gestalten kann<sup>38</sup>. Die Fördermittelgeber vermitteln auf diese Weise den Eindruck, dass professionelles Projektmanagement entweder keinen essenziellen Beitrag zum Projekterfolg leisten kann, oder dass sich solches Management schon einstellen wird, wenn das Projekt erst einmal läuft.

---

cument-Open\_Research\_Data\_and\_Data\_Management\_Plans.pdf [letzter Zugriff: 29.03.2023]; ERC, Information for Applicants to the Starting and Consolidator Grant Calls, Brüssel 2022b, URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/information-for-applicants\\_he-erc-stg-cog\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/information-for-applicants_he-erc-stg-cog_en.pdf) [letzter Zugriff: 29.03.2023].

- 37 Siehe ERC, Manage your project, URL: <https://erc.europa.eu/manage-your-project> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- 38 So hatte beispielsweise das DFG Sachbeihilfeprojekt *eDiana* (siehe Olav Hackstein et al. (Hg.), *The Digital Philological-Etymological Dictionary of the Minor Anatolian Corpus Languages*, München/Marburg 2014, URL: <https://www.ediana.gwi.uni-muenchen.de/> [letzter Zugriff 04.04.2023].) permanent 10 MitarbeiterInnen und weitere Hilfskräfte, das Projekt *Verba Alpina* (siehe Thomas Krefeld/Stephan Lücke, *Verba Alpina. Der alpine Kulturraum im Spiegel seiner Mehrsprachigkeit*, München 2014, URL: <https://www.verba-alpina.gwi.uni-muenchen.de> [letzter Zugriff 04.04.2023].) 7 MitarbeiterInnen und weitere Hilfskräfte.

## Konkretisierung relevanter PM-Inhalte

### Relevanz spezifischer PM-Inhalte

Weil die Projektpraxis in den DH so wenig reflektiert ist, wie in Kapitel 2 beschrieben wurde, existieren kaum genuine DH-PM-Praktiken, die im Rahmen eines DH-Curriculums vermittelt werden könnten. Die Projektlandschaft in den DH ist bis heute so divers, was die beteiligten Disziplinen, die informatische Umsetzung und die Arbeitsweise aller Beteiligten anbelangt, dass keine einheitliche Lösung für alle Projekte auffindbar ist. Jedes Projekt ist anders verfasst und benötigt entsprechend andere Methoden oder Abwandlungen bestehender Methoden. Ziel eines PM-Curriculums kann also nicht die vertiefte Vermittlung weniger bewährter PM-Instrumente sein, die es in dieser Form kaum gibt, sondern eher ein »Rundumschlag«.

Die vermittelten Inhalte sollen primär den Anstoß für eine spätere intensive Beschäftigung mit den jeweiligen Methodenkomplexen geben und im Curriculum selbst nichts erschöpfend behandeln. Diese Herangehensweise trägt auch dem Umstand Rechnung, dass wahrscheinlich keine Methoden oder Werkzeuge im Pool des etablierten Projektmanagementinstrumentariums existieren, die sich ohne Adaption in DH-Projektkontexte übertragen lassen. Die meisten Instrumente entstammen dem Management von industriellen Forschungs- und Entwicklungsprojekten im informatischen oder ingenieurwissenschaftlichen Projektkontext und finden in DH-Projekten insofern Niederschlag, als auch in diesen Projekten oft Forschung und Entwicklung in einer Art Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung stattfindet (siehe Kapitel 2.1).

Es sollte also eine möglichst breite Vermittlung der Inhalte erfolgen, die jedoch unbedingt das »Wenige« umfassen sollte, was sich bereits in diversen DH-Projektkontexten bewährt hat. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, einige Kernkomponenten aufzulisten, die ProjektmanagerInnen in DH-Projekten zumindest kennen und bei Bedarf an die spezifischen Projektbedürfnisse anpassen können.

## Relevante Kernkomponenten

### Führung, Team, Konflikte und Kommunikation

Team- und Kommunikationsmanagement sind für DH-Projekte insofern von großer Bedeutung, als besonders in den Geisteswissenschaften bis heute Einzelarbeit das dominierende Paradigma ist<sup>39</sup> und die Beteiligten häufig wenig Erfahrung mit Teamarbeit besitzen.

Im Curriculum sollten Steuerungsdimensionen (*Input, Prozess, Output, Outcome*)<sup>40</sup> und gängige Führungskonzepte (z.B. *Management by Objectives, Management by Exceptions*) ebenso behandelt werden wie etablierte Führungsstile und deren spezifische Vor- und Nachteile<sup>41</sup>. Auch der Themenkomplex Motivation und Machtausübung im Team bietet sich als Teil des Curriculums an, da es hier schnell zu Problemen in interdisziplinär aufgestellten Projektgruppen kommen kann<sup>42</sup>. Ebenso sollte die Zusammenstellung von Teams<sup>43</sup>, Teamrollen<sup>44</sup> und Teamentwicklungsmodellen<sup>45</sup> enthalten sein. Gerade während der Initialisierungsphase neuer DH-Projekte und am Projektende wird häufig auf einen geordneten Ablauf verzichtet, so dass zu Beginn Konflikte entstehen können, die sich über die gesamte Projektlaufzeit hinziehen und am Projektende keine geregelte Projektabwicklung inklusive Wissenstransfer stattfindet.

Der Themenkomplex Konflikte und Konfliktbehandlung, im Besonderen psychosoziale und sachliche Konflikte<sup>46</sup> und Maßnahmen zur

---

39 Siehe Siemens, *It's a team*, 225; Siemens, *Project Management and the Digital Humanist*, 334; De Gruyter, Report.

40 Siehe Sylvia Rassenhövel, *Performancemessung im Hochschulbereich*, Berlin 2010, 51.

41 Siehe Holger Timinger, *Modernes Projektmanagement*, Weinheim 2017, 307ff.

42 Siehe DFG, *Management von Forschungsverbänden*, 18ff.

43 Siehe Walter Jakoby, *Projektmanagement für Ingenieure*, Wiesbaden 2015, 368ff.

44 Siehe Meredith Belbin, *Management Teams: Why they succeed or fail*, Oxford 2003.

45 Siehe Bruce Tuckman/Mary Jensen, *Stages of Small-Group Development Revisited*, in: *Group & Organization Studies* 2 (4/1977), 419–427.

46 Siehe Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 327f.

Konfliktbewältigung<sup>47</sup> (z.B. Schelle et al. 2008) sollten ebenso behandelt werden, da negative gruppensdynamische Prozesse im wissenschaftlichen Kontext schnell unterschätzt bzw. ausgeblendet werden<sup>48</sup>. Auch Vorurteile gegenüber anderen beteiligten Disziplinen sind unter den beteiligten Personen häufig vorhanden und führen zu entsprechenden interdisziplinären Konflikten, die möglichst früh erkannt und bearbeitet werden sollten<sup>49</sup>.

Da Konflikte häufig auf mangelnder oder falscher Kommunikation beruhen, sollten Methoden zur Sicherstellung erfolgreicher Kommunikation aber auch zur Feedbackkultur im Curriculum verankert sein<sup>50</sup>. ProjektmanagerInnen in DH-Projekten sollten außerdem darüber reflektieren, wie kommunikative Übersetzungsarbeit zwischen den Disziplinen gestaltet werden kann<sup>51</sup>. Generell scheint der disziplinäre Graben zwischen den Geisteswissenschaften und der Informatik ein fortwährender Motivator für Konfliktsituationen und gescheiterte Kommunikation in DH-Projekten zu sein<sup>52</sup>.

## Elemente klassischen Projektmanagements

In diesen großen curricularen Themenblock fallen alle Ansätze, Methoden und Instrumente, die im klassischen Projektmanagement verankert sind. Keiner dieser Ansätze wurde explizit für das PM in DH-Projekten entwickelt, sondern für die Planung und Steuerung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten im ingenieurwissenschaftlichen Kontext. Welche davon zum Einsatz kommen sollten, hängt vom Umfang, der Dauer aber auch der grundlegenden Organisationsstruktur des jeweiligen DH-Projektes ab. Für ein DH-Curriculum sollte sich die Auswahl am

---

47 Siehe Heinz Schelle/Roland Ottmann/Astrid Pfeiffer (Hg.), *ProjektManager*, Nürnberg 2008.

48 Siehe DFG, Management von Forschungsverbänden, 18.

49 Siehe DFG, Management von Forschungsverbänden, 28; Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 79.

50 Siehe Timinger, Modernes Projektmanagement, 325f.

51 Siehe Neubert, Navigating Disciplinary Differences, 77f.

52 Siehe auch Meeks, Digital Humanities as Thunderdome.

Einsatz in typischen DH-Projektformen orientieren, z.B. DFG-Sachbeihilfeprojekten oder ERC Starting Grants mit einem abgeschlossenen Forschungsziel, einer fest definierten Laufzeit (z.B. 3 Jahre) sowie einem interdisziplinären Projektteam. Die Anwendung der curricularen Inhalte ist dabei nicht auf diese spezifischen Projektformen beschränkt, sie bieten jedoch eine grundsätzliche Orientierung. Generell stellt das klassische Projektmanagement eine Fülle an Instrumenten und Ansätzen bereit, von denen sich aber nur eine Auswahl tatsächlich für den Einsatz in DH-Projekten der obigen Kategorie bewährt hat. Diese bewährten Techniken stellen zentrale curriculare Komponenten dar. Es ist jedoch lohnend, darüber hinaus auch solche Ansätze zu besprechen, die in der Praxis quasi keine Rolle spielen, die sich jedoch prospektiv als wertvoll erweisen könnten. Allein schon deshalb, da Projektmanagement in den DH aktuell nur eine untergeordnete Rolle spielt (siehe Kapitel 2.3) und viele potentiell nützliche Ansätze nicht identifiziert oder entwickelt wurden.

Die Elemente des klassischen Projektmanagements lassen sich in mehrere Dimensionen untergliedern:

- Instrumente der Projektplanung
- Vorgehensmodelle
- Steuerungsmethoden

Planung ist im klassischen Projektmanagement der Eckpfeiler für die erfolgreiche Steuerung und Durchführung von Projekten<sup>53</sup>. Ein Curriculum sollte hier die Abhängigkeiten von Leistungs-, Kosten- und Terminzielen behandeln. Der Definition von Zielen und ihrer konkreten Formulierung sollte einiger Raum gegeben und Formulierungshilfen wie die SMART-Prinzipien berücksichtigt werden. Auch die Definition eines Projektinnen- und Außenraums durch Nicht-Ziele hat sich in der Praxis bewährt<sup>54</sup>: Nicht-Ziele formulieren, was im Projekt explizit

---

53 Siehe z.B. Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 77ff.

54 Siehe Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 57f.

nicht erreicht werden soll, was späteren Nachverhandlungen, Änderungswünschen oder Feature-Creep (dem unkontrollierten Hinzufügen von Leistungsmerkmalen) vorbeugen kann. In der Planungsphase kann auch die Aufstellung von Zielhierarchien und die Evaluation von Zielmatrizen sinnvoll sein, um Zielantinomien oder Zielkonkurrenzen im fortlaufenden Projekt auszuschließen. Ergänzend eignet sich ein Project Canvas, wie von Nieto-Rodriguez<sup>55</sup> dargestellt, als Werkzeug zur überblicksartigen Darstellung aller wichtigen Projektkomponenten. Projektstrukturplanung<sup>56</sup> und Vorgangsknoten-Netzpläne nach DIN 69900 haben sich im Projektkontext nicht bewährt und sprengen vermutlich den Rahmen gängiger Curricula. Probleme bei der Aufwandschätzung, wie das Zusammenwirken des Parkinson'schen Gesetzes und des Studentensyndroms<sup>57</sup>, sollten ebenfalls Eingang in das Curriculum finden, um Projektkatastrophen von Anfang an zu vermeiden, wie Yourdon<sup>58</sup> sie beschreibt.

Im Rahmen der Planung sollten auch Vorgehensmodelle behandelt werden<sup>59</sup>, welche in Projekten bereits oft implizit zum Einsatz kommen. Dabei ist zu beachten, dass für die unterschiedlichen Fachkulturen im Projekt unterschiedliche Vorgehensmodelle geeignet sein können. Während die Geisteswissenschaften durchaus zielführend mit streng sequenziellen oder nebenläufigen Modellen wie dem Wasserfallmodell oder Simultaneous Engineering operieren können, bieten sich für die informatische Entwicklung iterative, inkrementelle Modelle an, wie z.B. das Spiralmodell oder Hendersons rollierender Wellenansatz<sup>60</sup>. Im Curriculum sollten die Stärken und Schwächen der jeweiligen Modelle

---

55 Siehe Antonio Nieto-Rodriguez, *Project Management Handbook*, Boston 2021.

56 Siehe z.B. Jakoby, *Projektmanagement für Ingenieure*, 151ff.

57 Siehe Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 222f.

58 Siehe Edward Yourdon, *Death March. The Complete Software Developer's Guide to Surviving »Mission Impossible« Projects*, Hoboken 1997.

59 Siehe z.B. Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 29ff.

60 Siehe Robin Henderson, *Research Project Management. Key Concepts*, in: DocPlayer 2010, URL: <https://docplayer.net/3489486-Research-project-management-key-concepts-dr-robin-henderson-robin-myconsultants-net.html> [letzter Zugriff: 29.03.2023].

behandelt werden sowie Möglichkeiten zur Synchronisation sequenzieller und iterativer Verfahren.

Ogleich Planung in der Projektpraxis auch heute schon einiger Platz eingeräumt wird, da Projektanträge eine gewisse Ablaufplanung bereits enthalten, wird die Steuerung während der Laufzeit häufig aus dem Blick verloren, obwohl sie den längsten Abschnitt eines Projektes begleitet und maßgeblich zum Projekterfolg beiträgt<sup>61</sup>. Sind detaillierte Ablaufpläne mit definierten Zielen und Meilensteinen vorhanden, können diese zur Steuerung des Projektablaufes im Sinne von regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen herangezogen werden<sup>62</sup>, um negative Planabweichungen rechtzeitig zu identifizieren und Steuerungsmaßnahmen einzuleiten<sup>63</sup>. Zentral für die Steuerung ist es deshalb, dass Arbeitsfortschritte bzw. Arbeit generell sichtbar und bezüglich Fortschrittsaspekten bewertbar gemacht wird (Projektcontrolling<sup>64</sup>). An dieser Stelle können die im Folgenden besprochenen agilen Organisationsformen ansetzen, deren Stärken in der Sichtbarmachung von Arbeit, deren teambasierter Steuerung sowie der schnellen Reaktion auf Veränderungen in der Projektumwelt liegen, die besonders während der Laufzeit längerer Projekte auftreten können.

## Elemente agilen Projektmanagements

Auf den Werten und Prinzipien der Agilität, wie sie Beck et al.<sup>65</sup> im *Manifesto for Agile Software Development* beschrieben haben, beruhen heute viele weit verbreitete Ansätze zur Steuerung von Teamprozessen. Agilität stellt einen Reflex auf die Probleme klassischen Projektmanagements dar, die besonders im Bereich der Softwareentwicklung manifest

---

61 Siehe z.B. Reed, *Managing an Established Digital Humanities Project*.

62 Siehe Siemens, *Project Management and the Digital Humanist*, 349.

63 Siehe Jakoby, *Projektmanagement für Ingenieure*, 307ff.

64 Siehe Helmut Zsifkovits, *Statusüberwachung und Projektsteuerung*, in: Ernst Tiemeyer (Hg.), *Handbuch IT-Projektmanagement*, München 2018, 333–368, hier 333ff.

65 Siehe Kent Beck et al., *Manifesto for Agile Software Development* (2001), URL: <http://agilemanifesto.org/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].



wurden: Umfassende, weit in die Zukunft reichende Projektpläne sind häufig zu inflexibel, um auf Veränderungen in der Projektumwelt reagieren zu können. Oft ist bei der Projektinitialisierung noch nicht klar, wie das Projekt sich in Monaten oder Jahren entwickeln wird und es wird dennoch erwartet, zu Beginn ein Korsett aus mehrjährigen Projektstrukturplänen niederzulegen. Strenge Hierarchien klassischer Aufbauorganisationen können die Eigeninitiative hoch spezialisierter Teammitglieder unterminieren und somit dem gesamten Projekt schaden. Schließlich sollen in agil organisierten Projekten (Entwicklungs-)Ergebnisse möglichst früh präsentiert werden, um Feedback zu ermöglichen und problematische Projektaspekte früh einer Lösung zuzuführen. Dies steht im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement, im Besonderen sequenziellen Verfahren, deren Ergebnisse erst am Ende des Projektes sichtbar werden.

Obwohl alle eben genannten Problemkonstellationen auch für DH-Projekte virulent sind, gibt es in der Projektpraxis durchaus Probleme bei der Anwendung agiler Methoden, im Besonderen, wenn es sich um festgefügte Frameworks wie Scrum handelt<sup>66</sup>. Die universitäre Organisationsverfassung bzw. die Antragsstruktur von Förderprojekten bietet keinen Platz für Agilität: Ein Framework wie Scrum verlangt essenzielle Rollen (z.B. Scrum-Master), die in Förderanträgen generell nicht bewilligt werden. Der Verzicht auf eine hierarchische Struktur mit dem Fokus auf Eigenverantwortung der Teams steht dem Prinzip aus verantwortlichem Principal Investigator und abhängigen MitarbeiterInnen diametral entgegen. Der im Antrag verlangte projektübergreifende Ablaufplan widerspricht den kurzfristigen Planungszyklen agiler Methoden und der agile Fokus auf Projektergebnissen stehen der umfangreichen Dokumentationspflicht von Forschungsprojekten im Weg. Dennoch gibt es eine Reihe von bewährten agilen Instrumenten und Methoden, die zielführend und in adaptierter Form in DH-Projekte übernommen werden können und Teil von PM-Curricula sein sollten.

---

66 Siehe Ken Schwaber/Jeff Sutherland, *The Scrum Guide* (18.11.2020), URL: <http://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

So sollte exemplarisch zumindest ein vollständiges agiles Framework wie Scrum behandelt werden<sup>67</sup>. Zwar lassen sich viele der Scrum Rollen, Aktivitäten und Artefakte nicht zielführend in DH-Projekten nutzen, jedoch können Elemente wie der Sprint, User Storys oder auch Abwandlungen des Daily Scrums und der Sprint Retrospektive durchaus adaptiert werden<sup>68</sup>. Deutlich besser kompatibel ist Kanban<sup>69</sup>, dessen Praktiken und Prinzipien keinen revolutionären Umbau der Projektorganisation erfordern, sondern bereits etablierte Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Titel weitgehend respektieren. Im Zentrum von Kanban steht die Sichtbarmachung von Arbeit und des Arbeitsflusses durch Instrumente wie mehrgliedrige Kanban-Boards. Ziel ist es, den Arbeitsfluss zu messen, zu optimieren und gemeinschaftlich Verbesserungen durchzuführen. Kanban-Boards können in physischer oder digitaler Form hervorragend in den Alltag von DH-Projekten integriert werden, weshalb diese Form der Task-Boards und die damit verbundenen Kanban-Grundprinzipien in DH-PM-Curricula behandelt werden sollten. Als Alternative bzw. Ergänzung zu Scrum können auch die Prinzipien des Lean Management<sup>70</sup> oder auch Extreme Programming<sup>71</sup> behandelt werden, da sich auch hier wertvolle Aspekte für das Management von DH-Projekten finden lassen.

---

67 Siehe Schwaber/Sutherland, *The Scrum Guide*; Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 166ff.

68 Siehe Enric Hidalgo, *Adapting the scrum framework for agile project management in sciences: case study of a distributed research initiative*, in: *Heliyon* 5 (3/2019), URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01447> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

69 Siehe Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 198ff.

70 Siehe z.B. Daniel Odermatt, *Lean Transformation – Das Praxisbuch für produzierende Unternehmen*, München 2020.

71 Siehe Kent Beck/Cynthia Andres (Hg.), *Extreme Programming explained: Embrace Change*, Boston 2004.

Ebenfalls für DH-Projekte gewinnbringend sind Kenntnisse im Bereich der Engpassstheorie<sup>72</sup>, da in DH-Projekten häufig Produktivitätsengpässe an unterschiedlichen Stellen entstehen, die schlimmstenfalls größere Teile der Projekte dauerhaft lahmlegen, wenn z.B. FachwissenschaftlerInnen auf Tools der InformatikerInnen warten müssen oder umgekehrt. Engpässe schnell zu identifizieren, ihre Auslastung zu optimieren, sie zu entlasten oder zu erweitern kann besonders an den interdisziplinären Schnittstellen von DH-Projekten sehr hilfreich sein. Ergänzendes curricularer Bestandteil sollte eines der wenigen PM-Modelle sein, die speziell für die DH entwickelt wurden, z.B. das *Hybride Modell* von Tabak<sup>73</sup>. Er definiert, angelehnt an agile Projektsettings, eine Reihe von Rollen, Kommunikationsprozeduren und Artefakten (*Project Outcomes*) als Hauptelemente seines Modells, die spezifisch auf DH-Projekte abgestimmt sind. Er versucht dann, diese Elemente in einen DH-Projektlebenszyklus (abgeleitet aus dem *Information Cosmopolitics Model*) zu integrieren. Wahrscheinlich ist Tabaks Modell bis zum heutigen Zeitpunkt nur ein theoretischer Entwurf, es konnten keine Hinweise auf dessen praktische Erprobung gefunden werden. Da dies jedoch auf die meisten PM-Ansätze in den DH zutrifft, schmälert das seine Relevanz für DH-PM-Curricula zum aktuellen Zeitpunkt nicht.

## Digitale Projektorganisationswerkzeuge

Forschungsprojekte in den DH sind häufig räumlich und auch zeitlich dezentral, MitarbeiterInnen verteilen sich über unterschiedliche Standorte und arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, im Curriculum digitale Werkzeuge zur Projektorganisation zu behandeln, wobei an dieser Stelle zwischen zwei Plattfortmtypen unterschieden wird:

---

72 Siehe Eliyahu Goldratt, *What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented?* Great Barrinton 1990; Timinger, *Modernes Projektmanagement*, 219ff.

73 Siehe Tabak, *A Hybrid Model*.

- Genuine PM- und Kollaborationsplattformen wie Mattermost<sup>74</sup>, Microsoft Teams<sup>75</sup> oder Factro<sup>76</sup> sollten neben Kommunikationskanälen wie Chats, Wikis etc. auch über Projektmanagement-Werkzeuge wie Projektstrukturpläne, Kanban-Boards oder Gantt-Charts verfügen. Welche Plattform für die Vermittlung im Curriculum gewählt wird, ist weitgehend unerheblich, den lokalen Gegebenheiten geschuldet, und sollte nur der exemplarischen Demonstration genereller Plattformfunktionalitäten dienen.
- Hiervon abzugrenzen sind GIT-Repositoryn für die kollaborative Entwicklung der DH-Softwarekomponenten. Eine PM-Einführung sollte das grundlegende Funktionsrepertoire dieser verteilten Entwicklungsrepositoryn umfassen (*push, pull, commit, Forks, Branches* etc.), da die Versionierung und Entwicklungsarbeit, besonders wenn sie von unterschiedlichen Endgeräten erfolgt, weitgehend auf der Verwendung von GIT-Repositoryn basiert. Ebenso sollte ein kurzer Einblick in die Dokumentationsweise von Code mithilfe von Markdown-Dateien in die Vermittlung einfließen. Ob nun GitHub<sup>77</sup> oder z.B. eine von der Einrichtung gehostete GitLab-Instanz<sup>78</sup> verwendet wird, ist für die Vermittlung weitgehend unerheblich.

---

74 Siehe Ian Tien/Corey Hulen, Mattermost, URL: <https://mattermost.com/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

75 Siehe Microsoft, Microsoft Teams, URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

76 Siehe Schuchert Managementberatung, Factro, URL: <https://www.factro.de/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

77 Siehe GitHub Inc., GitHub, URL: <https://github.com/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

78 Siehe GitLab B.V., GitLab, URL: <https://about.gitlab.com/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

## Forschungsdatenmanagement

Ob Forschungsdatenmanagement (FDM)<sup>79</sup> im Rahmen eines DH-PM-Curriculums behandelt werden sollte und wenn ja, in welcher Ausführlichkeit, hängt vom Umfang ab, in dem dieser Themenkomplex bereits an anderen Stellen im Studienverlauf behandelt wurde. In Forschungsprojekten sind FD-ManagerInnen eigenständige Rollen, die zwar an vielen Stellen eng mit dem PM kooperieren, aber eine spezifische Managementperspektive auf die im Rahmen des Projektes genutzten und entstehenden Daten einnehmen. ProjektmanagerInnen sollten dennoch über gewisse Grundkenntnisse zu FDM-Determinanten verfügen, um die Arbeit an der Schnittstelle zum FDM zu erleichtern.

Im Curriculum sollten als Wissensfundament eine Form des Data Life Cycle<sup>80</sup> sowie die FAIR-Prinzipien<sup>81</sup> für Forschungsdaten behandelt werden. Auch die *Leitlinien zum Umgang mit Forschungsdaten* der DFG<sup>82</sup> (2015, 2021) sowie die *Grundsätze zum Umgang mit Forschungsdaten* der Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen<sup>83</sup> können als Rahmensetzung Teil des Curriculums sein. Antragsvorgaben wie

---

79 Siehe zum FDM generell Heike Neuroth/Markus Putnings/Janna Neumann, *Praxishandbuch Forschungsdatenmanagement*, Berlin/Boston 2021.

80 Siehe z.B. Gisela Minn/Marina Lemaine, Forschungsdatenmanagement in den Geisteswissenschaften, in: Universität Trier eSciences Working Papers 3 (2017), URL: [https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/files/799/WP\\_Nr\\_03\\_DMP\\_fin\\_al\\_Juli\\_2017.pdf](https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/files/799/WP_Nr_03_DMP_fin_al_Juli_2017.pdf) [letzter Zugriff: 29.03.2023], 14f.

81 Siehe z.B. Karsten Hansen et al., A FAIRy tale – Ein Märchen mit wahren Kern. Die FAIR-Prinzipien für Forschungsdaten, in: Zenodo 08.12.2020, URL: [https://zenodo.org/record/4311177#.ZCrIVx\\_P3mF](https://zenodo.org/record/4311177#.ZCrIVx_P3mF) [letzter Zugriff: 29.03.2023].

82 Siehe DFG, *Leitlinien zum Umgang mit Forschungsdaten*, Bonn 2015, URL: [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/forschungsdaten/leitlinien\\_forschungsdaten.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/forschungsdaten/leitlinien_forschungsdaten.pdf) [letzter Zugriff: 29.03.2023]; DFG, *Umgang mit Forschungsdaten*, Bonn 2021, URL: <https://www.dfg.de/forschungsdaten/checkliste> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

83 Siehe Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen, *Grundsätze zum Umgang mit Forschungsdaten* (24.06.2010), URL: <https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Allianz/100624-allianz-forschungsdaten.pdf> [letzter Zugriff: 29.03.2023].

der *ERC Data Management Plan*<sup>84</sup> sollten das Themengebiet anschaulich bereichern. Der curriculare FDM-Komplex kann schließlich durch eine Übersicht der gängigsten Akteure (NFDI, weitere EU-, Bundes- und Landesinitiativen) abgerundet werden. Spezifischere Inhalte wie einzelwissenschaftliche Vorgaben oder Codierungsstandards<sup>85</sup> werden im Rahmen eines PM-Curriculums nicht benötigt, da FDM keinen Schwerpunkt des PM darstellt.

### Grundlegende Aspekte des Urheber- und Arbeitsrechts

Forschungsprojekte operieren, selbst wenn dies im Projektalltag oft nicht im Vordergrund steht, unter einer Vielzahl juristisch determinierter Einflussfaktoren. In einem Curriculum können nicht alle relevanten Gesetze und Bestimmungen behandelt werden, so dass hier notwendigerweise eine Auswahl getroffen werden muss. Für das PM in DH-Projekten von besonderer Relevanz ist das Urheber- und Arbeitsrecht.

Sowohl im Hinblick auf die Verwendung potentiell urheberrechtlich geschützten Materials als auch die Bereitstellung von Forschungsergebnissen, Forschungsdaten oder Softwarelösungen sollten Kenntnisse über Teile des UrhG<sup>86</sup> vermittelt werden. Dies betrifft die Abschnitte *Allgemeines, Das Werk, Der Urheber, Urheberpersönlichkeitsrechte, Verwertungsrechte*, im Besonderen aber §60 UrhG zur Nutzung geschützter Werke in der wissenschaftlichen Forschung und im universitären Data-

---

84 Siehe ERC, Data Management Plan, Brüssel 2022c, URL: <https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERC-Data-Management-Plan.docx> [letzter Zugriff: 29.03.2023].

85 Siehe z.B. DFG, Empfehlungen zu datentechnischen Standards und Tools bei der Erhebung von Sprachkorpora, Bonn 2019, URL: [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/informationen\\_fachwissenschaften/geisteswissenschaften/standards\\_sprachkorpora.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/informationen_fachwissenschaften/geisteswissenschaften/standards_sprachkorpora.pdf) [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

86 Siehe Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (UrhG), Stand 26.06.2021, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/urhg/BjNR012730965.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

Mining. Auch Grundkenntnisse über Open Access-Publikationsformen, wie sie z.B. von der *Berliner Erklärung*<sup>87</sup> gefordert werden, und damit einhergehend permissive Lizenzsysteme sind für ProjektmanagerInnen in DH-Projekten relevant. Hier sollten etablierte Systeme wie das Lizenzmodulsystem von Creative Commons<sup>88</sup> für die Publikation von Forschungsergebnissen aber auch freie Lizenzen für die entstandene Forschungssoftware (z.B. GNU GPL<sup>89</sup>) behandelt werden.

Der Bruch arbeitsrechtlicher Bestimmungen, besonders was die geleistete Arbeitszeit anbelangt, ist leider gängige Praxis im Wissenschaftssystem und auch in Forschungsprojekten<sup>90</sup>. Das Projektmanagement sollte unbedingt darauf dringen, dass im Projektrahmen die Bestimmungen des ArbZG<sup>91</sup> und hier speziell die Gesetze zur *Werk-täglichen Arbeitszeit und arbeitsfreien Zeiten* eingehalten und auch in der Planung und Aufwandschätzung Niederschlag finden. Da die meisten MitarbeiterInnen in den Tarifvertrag der Länder (TV-L)<sup>92</sup> eingruppiert werden, sollten auch die darin vereinbarten Bestimmungen zur Arbeitszeit bekannt sein sowie die Sonderregelungen des § 40 TV-L für Beschäftigte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Zusätzlich sollten ProjektmanagerInnen das WissZeitVG<sup>93</sup> im Blick haben,

---

87 Siehe MPG et al., Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities, Berlin 22.10.2003, URL: <https://openaccess.mpg.de/Berliner-Erklärung> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

88 Siehe Creative Commons Corporation, Creative Commons, Los Angeles, URL: <https://creativecommons.org/> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

89 Siehe Free Software Foundation, GNU General Public License, 29.06.2007, URL: <https://www.gnu.org/licenses/gpl-3.0.en.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

90 Siehe Ambrasat, Bezahlt oder unbezahlt?

91 Siehe Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Stand 22.12.2020, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzgb/BJNR117100994.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

92 Siehe Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) Nr. 12, Stand 29.11.2021, URL: <https://www.tdl-online.de/tv-l/tarifvertrag.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

93 Siehe Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (WissZeitVG), Stand 25.05.2020, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/wisszeitvg/BJNR050610007.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

dem die meisten angestellten ProjektmitarbeiterInnen bis auf Weiteres unterworfen sein werden.

## Verankerung von PM-Inhalten in DH-Curricula

In diesem Kapitel soll nun die konkrete Verankerung von PM-Inhalten in Curricula von DH-Studiengängen in den Blick genommen werden. Zu welchem Zeitpunkt im Studium und in welchem Umfang ist die Vermittlung dieser Inhalte sinnvoll? Welche Veranstaltungsformen eignen sich für die Behandlung der PM-Inhalte? Wie lassen sich die vermittelten Inhalte mit praktischen Angeboten ergänzen, so dass sie in authentischen Anwendungsszenarien zum Einsatz kommen können?

### Zeitpunkt und Umfang der Verankerung

Die Vermittlung von PM-Inhalten ist in einem DH-Curriculum erst sinnvoll, wenn die Studierenden bereits ein Erfahrungsfundament sowohl in den Humanities als auch in den informatischen Aspekten ihres Studiums vorweisen können. Sie benötigen diese Grundlagen, da ein gewichtiger Faktor im PM von DH-Projekten darin besteht, zwischen den unterschiedlichen beteiligten Fachkulturen und Disziplinen zu vermitteln und Kommunikationsprobleme abzubauen. Um dies leisten zu können, sollten sie über Vorerfahrungen in der Arbeitsweise beider Bereiche verfügen. Davon ausgehend wird der konkrete Zeitpunkt von der Art des Studiengangs definiert, in welchem die PM-Inhalte verankert werden sollen:

- Sollen PM-Inhalte bereits in einem Bachelor-Studiengang vermittelt werden, wie dies z.B. an der LMU München der Fall ist<sup>94</sup>, sollte dies

---

94 Siehe z.B. Markus Frank, Vorlesung Projektmanagement, in: LMUCast 2021, URL: <https://cast.itunes.uni-muenchen.de/vod/playlists/9azBttYvGK.html> [letzter Zugriff: 31.03.2023].



gegen Ende des regulären Curriculums geschehen, wenn die fachwissenschaftliche und informatische Ausbildung der Studierenden weitgehend abgeschlossen ist und nur die letzte Qualifizierungsarbeit (Bachelorarbeit) noch aussteht. Diese Positionierung stellt sicher, dass genügend fachliche Grundlagen erworben wurden, um einen Teil der PM-Inhalte unmittelbar in der Qualifizierungsarbeit anzuwenden.

- In Master-Studiengängen sind PM-Inhalte im Curriculum relativ frei verschiebbar, da der Bachelor als fachliches Fundament fungiert. Hier sollte eher darauf geachtet werden, die PM-Inhalte mit anderen Ergänzungsformaten, welche projektpraktische Erfahrungen liefern, zu synchronisieren.
- In strukturierten Promotionsprogrammen sollte die curriculare Verankerung von PM-Inhalten hingegen möglichst früh erfolgen, damit die Promovierenden möglichst lange von den PM-Inhalten profitieren, im Besonderen dann, wenn sie als wissenschaftliche MitarbeiterInnen in kollaborativen Forschungsprojekten arbeiten.

Ideal ist wahrscheinlich die Verankerung im Master-Studiengang in Kombination mit projektpraktischen Ergänzungsangeboten wie Entwicklungspraktika oder anderen praktischen Angeboten, welche die Curricula fordern können. Das erworbene PM-Wissen kann so direkt praktisch erprobt und idealerweise zeitnah im begleitenden PM-Angebot reflektiert werden.

### **Geeignete Veranstaltungsformate**

Welche Veranstaltungsformate zur Verfügung stehen, ist in Deutschland nicht zentral geregelt und obliegt den einzelnen Universitäten bzw. Hochschulen, Fakultäten oder Fachbereichen. Dennoch existiert zwischen den Universitäten und Hochschulen ein weitgehender Konsens über die Veranstaltungsformate, die in der Hochschullehre etabliert sind: Vorlesungen, Seminare (in verschiedenen Ausprägungen), Übungen, Tutorien und Kolloquien haben die größte generelle Verbreitung

in den Curricula<sup>95</sup>. Davon abweichend existieren weniger formalisiert auch Formate wie Workshops oder Praktika/Praxismodule<sup>96</sup>, in die ebenfalls PM-Inhalte integriert werden könnten.

Da es sich beim PM um ein stark praxisorientiertes Feld handelt, und sich viele der vermittelten Techniken und Ansätze im konkreten Projektkontext beweisen müssen, sollten die klassischen Veranstaltungsformate durch projektpraktische Komponenten ergänzt werden. Für die meisten der in Kapitel 3 skizzierten Inhalte ist es wenig zielführend, sie ausschließlich im Vorlesungsformat und ohne Bezugspunkt zu konkreten DH-Projektbezugspunkten zu vermitteln. Dies mag für die rechtlichen Aspekte ausreichend sein, nicht jedoch für die klassischen und agilen Managementsysteme oder die Behandlung von Kommunikation und Konflikten, für die eine praktische Erprobung essenziell ist. Werden PM-Inhalte in einem Modul behandelt, sollte einer Vorlesungssitzung mindestens eine Übung zur Seite gestellt werden, in der die Studierenden das Gelernte an ihre Vorerfahrung rückkoppeln oder durch Methoden wie Planspiele und Projektsimulationen erproben und im Anschluss reflektieren.

Den idealen Fall der curricularen Verankerung von PM-Inhalten stellen jedoch Praxiskolloquien, Praktika oder (im weiteren Sinne) Praxismodule dar, in deren Rahmen die Studierenden kollaborativ an DH-Projekten arbeiten, welche in regelmäßigen Abständen durch

---

95 Siehe z.B. Technische Universität München, Lehrformate, München, URL: <https://www.tum.de/studium/lehre/didaktik/lehre-gestalten/lehrformate> [letzter Zugriff: 31.03.2023]; Goethe-Universität, Veranstaltungsformate, Frankfurt a.M., URL: <https://www.fbo3.uni-frankfurt.de/109934652/Veranstaltungsformate?> [letzter Zugriff: 31.03.2023]; Humboldt-Universität zu Berlin, Welche Veranstaltungsformate gibt es? Berlin, URL: [https://www.international.hu-berlin.de/de/studierende/aus-dem-ausland/wegweiser/6\\_studium/6\\_2](https://www.international.hu-berlin.de/de/studierende/aus-dem-ausland/wegweiser/6_studium/6_2) [letzter Zugriff: 31.03.2023].

96 Siehe z.B. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Digitale Geistes- und Sozialwissenschaften. Inhalt und Aufbau, Nürnberg/Erlangen, URL: <https://www.dhss.phil.fau.de/studium/ba-studiengang/inhalt-und-aufbau/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

Begleitveranstaltungen ergänzt werden. In diesen Begleitveranstaltungen, die z.B. Kolloquiums- oder Workshopcharakter haben, können die PM-Inhalte vermittelt und direkt an das jeweilige (studentische) Forschungsprojekt rückgekoppelt werden. Kommunikationsprobleme an disziplinären Grenzen, Teamdynamiken, Projektengpässe, scheiternde Methoden oder Konflikte zwischen Teammitgliedern können auf diese Weise zeitnah thematisiert und vor dem Hintergrund etablierter Techniken und Methoden Lösungen erarbeitet werden. Das Abwägungsdilemma bei der Auswahl von Lerninhalten ist im Rahmen von Praxismodulen weniger stark ausgeprägt: Da Praxismodule gerade projektpraktische Fähigkeiten sowie das Zusammenwirken der Disziplinen vermitteln sollen, und in der Regel keine spezifischen fachwissenschaftlichen oder informatischen Kenntnisse, sind sie der ideale Ort für die Reflexion über genau diese Fähigkeiten und sie laufen weniger Gefahr, andere Inhalte zu verdrängen.

## Schluss

Obwohl vor allem größere DH-Projekte vor einer Reihe von PM-Herausforderungen stehen, deren Ursprung in vielen Fällen in der interdisziplinären Zusammenarbeit begründet ist, werden bis heute kaum Techniken oder Methoden gelehrt, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Dabei hält das PM durchaus eine Reihe von Ansätzen bereit, um die Arbeit und damit auch die Produktivität in interdisziplinären Forschungsprojekten zu verbessern und Projekte erfolgreicher zum Abschluss zu bringen. Es ist zielführend, Grundlagen von PM, wie sie vor allem in Kapitel 3 beschrieben wurden, in Curricula von DH-Studiengängen aufzunehmen. Deren Vermittlung kann bereits am Ende des Bachelorstudiums geschehen, sollte jedoch spätestens zu Beginn der Promotionsphase erfolgen, wobei sich die Integration in Praxismodule anbietet, in denen Studierende kollaborativ eigene Entwicklungsvorhaben realisieren und mit den Problemen der interdisziplinären Arbeit direkt konfrontiert sind.

Begleitend zur Integration von PM in DH-Curricula besteht das größte Desiderat wohl in der Professionalisierung des PM in DH-Projekten in Kombination mit einer ausgeprägteren Reflexion über den Einsatz von PM-Werkzeugen in diesen Projekten. Es existiert im Grunde keine Forschung über den Erfolg oder Misserfolg beim Einsatz gängiger PM-Methoden in Projekten, wie sie im ingenieurwissenschaftlichen Kontext weit verbreitet ist. Welche Methoden haben sich bewährt? In welchem Maße verbessern ausgewählte Vorgehensmodelle des klassischen PM oder auch agile Ansätze die Zusammenarbeit im Projekt? DH-Projekte sind von Forschungs- und Entwicklungsprojekten im klassischen Sinne jedoch nicht so weit entfernt. Dass Projektkommunikation über disziplinäre Grenzen hinweg gelegentlich schwierig sein kann, ist keine Eigenheit von DH-Projekten und eben diese Projekte lassen durch entsprechenden Methodeneinsatz optimieren. Dass eine feste Verankerung dieser Ansätze auch in Curricula von DH-Projekten stattfindet, ist angeraten, um die Arbeit in den DH weiter zu professionalisieren.

## Literatur

- Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen, Grundsätze zum Umgang mit Forschungsdaten (24.06.2010), URL: <https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Allianz/100624-allianz-forschungsdaten.pdf> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- ALLINGTON, Daniel, The managerial Humanities; or, Why the digital humanities don't exist, 31.03.2013, URL: <http://www.danielallington.net/2013/03/the-managerial-humanities-or-why-the-digital-humanities-dont-exist/> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- AMBRASAT, Jens, Bezahlt oder unbezahlt? Überstunden im akademischen Mittelbau, in: *Forschung & Lehre* 19 (2/2019), 152–154.
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Stand 22.12.2020, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzbz/BjNR117100994.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].

- BECK, Kent et al., Manifesto for Agile Software Development (2001), URL: <http://agilemanifesto.org/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- BECK, Kent/ANDRES, Cynthia (Hg.), *Extreme Programming explained: Embrace Change*, Boston 2004.
- BELBIN, Meredith, *Management Teams: Why they succeed or fail*, Oxford 2003.
- Creative Commons Corporation, Creative Commons, Los Angeles, URL: <https://creativecommons.org/> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- CREMER, Fabian, Gottes Werk und Teufels Beitrag: Ein Essay zu Digital Humanities und Projektmanagement, in: DHdBlog 19.05.2019, URL: <https://dhd-blog.org/?p=11283> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- De Gruyter, Report. A Day in The Life – Insights into the six phases of the HSS researcher workflow in Germany, Austria and Switzerland, Berlin 2022, URL: <https://blog.degruyter.com/wp-content/uploads/2022/01/DG-Insights-Report-HSS-Researcher-Workflow-1.pdf> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- DFG, Management von Forschungsverbänden – Möglichkeiten der Professionalisierung und Unterstützung, Bonn 2008.
- DFG, Empfehlungen zu datentechnischen Standards und Tools bei der Erhebung von Sprachkorpora, Bonn 2019, URL: [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/informationen\\_fachwissenschaften/geisteswissenschaften/standards\\_sprachkorpora.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/informationen_fachwissenschaften/geisteswissenschaften/standards_sprachkorpora.pdf) [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- DFG, Leitlinien zum Umgang mit Forschungsdaten, Bonn 2015, URL: [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/forschungsdaten/leitlinien\\_forschungsdaten.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/forschungsdaten/leitlinien_forschungsdaten.pdf) [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- DFG, Umgang mit Forschungsdaten, Bonn 2021, URL: <https://www.dfg.de/forschungsdaten/checkliste> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- DFG, Leitfaden für die Antragstellung – Projektanträge, Bonn 2022.
- DRUCKER, Johanna, *The Digital Humanities Coursebook. An Introduction to Digital Methods for Research and Scholarship*, Abingdon Oxon/New York 2021.
- ERC, Open Research Data and Data Managements Plans, Brüssel 2022a, URL: [https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERC\\_](https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERC_)

- info\_document-Open\_Research\_Data\_and\_Data\_Management\_Plans.pdf [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- ERC, Information for Applicants to the Starting and Consolidator Grant Calls, Brüssel 2022b, URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/information-for-applicants\\_he-erc-stg-cog\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/information-for-applicants_he-erc-stg-cog_en.pdf) [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- ERC, Data Management Plan, Brüssel 2022c, URL: <https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERC-Data-Management-Plan.docx> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- ERC, Manage your project, URL: <https://erc.europa.eu/manage-your-project> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- FRANK, Markus, Vorlesung Projektmanagement, in: LMUCast 2021, URL: <https://cast.itunes.uni-muenchen.de/vod/playlists/9azBttYvGK.html> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- Free Software Foundation, GNU General Public License, 29.06.2007, URL: <https://www.gnu.org/licenses/gpl-3.0.en.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023]
- Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Digitale Geistes- und Sozialwissenschaften. Inhalt und Aufbau, Nürnberg/Erlangen, URL: <https://www.dhss.phil.fau.de/studium/ba-studiengang/inhalt-und-aufbau/>[letzter Zugriff: 31.03.2023].
- Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (UrhG), Stand 26.06.2021, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/urhg/BJNR012730965.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (WissZeitVG), Stand 25.05.2020, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/wisszeitvg/BJNR050610007.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- GitHub Inc., GitHub, URL: <https://github.com/>[letzter Zugriff: 31.03.2023].
- GitLab B.V., GitLab, URL: <https://about.gitlab.com/>[letzter Zugriff: 31.03.2023].
- Goethe-Universität, Veranstaltungsformate, Frankfurt a.M., URL: <http://www.fb03.uni-frankfurt.de/109934652/Veranstaltungsformate/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].

- GOLDRATT, Eliyahu, *What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented?* Great Barrington 1990.
- HACKSTEIN, Olav et al. (Hg.), *The Digital Philological-Etymological Dictionary of the Minor Anatolian Corpus Languages*, München/Marburg 2014, URL: <https://www.ediana.gwi.uni-muenchen.de/> [letzter Zugriff 04.04.2023].
- HANSEN, Karsten et al., A FAIRy tale – Ein Märchen mit wahren Kern. Die FAIR-Prinzipien für Forschungsdaten, in: Zenodo 08.12.2020, URL: [https://zenodo.org/record/4311177#.ZCrIVx\\_P3mF](https://zenodo.org/record/4311177#.ZCrIVx_P3mF) [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- HENDERSON, Robin, Research Project Management. Key Concepts, in: DocPlayer 2010, URL: <https://docplayer.net/3489486-Research-project-management-key-concepts-dr-robin-henderson-robin-mycon-sultants-net.html> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- HIDALGO, Enric, Adapting the scrum framework for agile project management in sciences: case study of a distributed research initiative, in: *Heliyon* 5 (3/2019), URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.eo1447> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- Humboldt-Universität zu Berlin, Welche Veranstaltungsformate gibt es? Berlin, URL: [https://www.international.hu-berlin.de/de/studierende/aus-dem-ausland/wegweiser/6\\_studium/6\\_2](https://www.international.hu-berlin.de/de/studierende/aus-dem-ausland/wegweiser/6_studium/6_2) [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- JAKOBY, Walter, *Projektmanagement für Ingenieure*, Wiesbaden 2015.
- KOMPRECHT, Anna/RÖWENSTRUNK, Daniel, Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfaden für interdisziplinäre und kooperative Drittmittelprojekte, in: Peter Stadler/Kristina Richts (Hg.), *Ei, dem alten Herrn zoll' ich Achtung gern. Festschrift für Joachim Veit zum 60. Geburtstag*, München 2016, 509–522.
- KREFELD, Thomas/LÜCKE, Stephan, *Verba Alpina. Der alpine Kulturraum im Spiegel seiner Mehrsprachigkeit*, München 2014, URL: <https://www.verba-alpina.gwi.uni-muenchen.de> [letzter Zugriff 04.04.2023].
- LEON, Sharon, Project Management for the Digital Humanities, in: *#alt-academy* 06.05.2011, URL: <http://mediacommons.org/alt-ac/pieces/preparing-future-primary-investigators-project-management-humanists> [letzter Zugriff: 29.03.2023].

- MEEKS, Elijah, Digital Humanities as Thunderdome, in: *Journal of Digital Humanities* 1 (1/2011), URL: <https://journalofdigitalhumanities.org/1-1/digital-humanities-as-thunderdome-by-elijah-meeks/> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- MENKEN, Steph/KEESTRA, Machiel, *An Introduction to Interdisciplinary Research*, Amsterdam 2016, 32.
- Microsoft, Microsoft Teams, URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- MINN, Gisela/LEMAINE, Marina, Forschungsdatenmanagement in den Geisteswissenschaften, in: *Universität Trier eSciences Working Papers* 3 (2017), URL: [https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/files/799/WP\\_Nr\\_03\\_DMP\\_final\\_Juli\\_2017.pdf](https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/files/799/WP_Nr_03_DMP_final_Juli_2017.pdf) [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- MPG et al., Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities, Berlin 22.10.2003, URL: <https://openaccess.mpg.de/Berliner-Erklaerung> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- NEUBERT, Anna, Navigating Disciplinary Differences in (Digital) Research Projects Through Project Management, in: Silke Schwandt (Hg.), *Digital Methods in the Humanities*, Bielefeld 2020, 59–86.
- NEUROTH, Heike/PUTNINGS, Markus/NEUMANN, Janna, *Praxishandbuch Forschungsdatenmanagement*, Berlin/Boston 2021.
- NIETO-RODRIGUEZ, Antonio, *Project Management Handbook*, Boston 2021.
- ODERMATT, Daniel, *Lean Transformation – Das Praxisbuch für produzierende Unternehmen*, München 2020.
- RASSENHÖVEL, Sylvia, *Performancemessung im Hochschulbereich*, Berlin 2010.
- REED, Ashley, Managing an Established Digital Humanities Project: Principles and Practices for the Twentieth Year of the William Blake Archive, in: *Digital Humanities Quarterly* 8 (1/2014), URL: <http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/8/1/000174/000174.html> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- RODGERS, Stephanie et al., PM4DH: Project Management for the Digital Humanities, URL: <https://scholarblogs.emory.edu/pm4dh/> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- SCELLE, Heinz/OTTMANN, Roland/PFEIFFER, Astrid (Hg.), *ProjektManager*, Nürnberg 2008.



- Schuchert Managementberatung, Factro, URL: <https://www.factro.de/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- SCHWABER, Ken/SUTHERLAND, Jeff, *The Scrum Guide* (18.11.2020), URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- SIEMENS, Lynne, It's a team if you use »reply all«: An exploration of research teams in digital humanities environments, in: *Literary and Linguistic Computing* 23 (2/2009), 225–233.
- SIEMENS, Lynne, Project Management and the Digital Humanist, in: Constance Crompton/Richard Lane/Ray Siemens (Hg.), *Doing Digital Humanities. Practice, Training, Research*, Milton Park/Abingdon-on-Thames/Oxfordshire 2016, 343–357.
- Standish Group, Chaos Report, Centerville 2015, URL: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf) [letzter Zugriff 30.03.2023].
- TABAK, Edin, A Hybrid Model for Managing DH Projects, in: *Digital Humanities Quarterly* 11 (1/2017), URL: <http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/11/1/000284/000284.html> [letzter Zugriff: 29.03.2023].
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) Nr. 12, Stand 29.11.2021, URL: <https://www.tdl-online.de/tv-l/tarifvertrag.html> [zuletzt aufgerufen am 26.03.2023].
- Technische Universität München, Lehrformate, München, URL: <https://www.tum.de/studium/lehre/didaktik/lehre-gestalten/lehrformate> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- TIEN, Ian/HULEN, Corey, Mattermost, URL: <https://mattermost.com/> [letzter Zugriff: 31.03.2023].
- TIMINGER, Holger, *Modernes Projektmanagement*, Weinheim 2017.
- TUCKMAN, Bruce/JENSEN, Mary, Stages of Small-Group Development Revisited, in: *Group & Organization Studies* 2 (4/1977), 419–427.
- YOURDON, Edward, *Death March. The Complete Software Developer's Guide to Surviving »Mission Impossible« Projects*, Hoboken 1997.
- ZSIFKOVITS, Helmut, Statusüberwachung und Projektsteuerung, in: Ernst Tiemeyer (Hg.), *Handbuch IT-Projektmanagement*, München 2018, 333–368.

# Mäanderndes Projekt- und Community-Management – was bewirken, mit echten Menschen im Wikiversum

---

Juliane Flade und Jens Bemme

**Abstract** *Der Beitrag enthält Reflexionen digitaler editorischer Projektarbeit mit dem Wikiversum: mit Portalen, Werkzeugen und Gemeinschaften wikibasierter Wissensbestände. Ausgangspunkt der Autor\*innen sind Beobachtungen digitaler Edition und Arbeit im Wikiversum am Beispiel der Citizen Science-Initiative »Die Datenlaube«: Haltungen, Verhaltensweisen, Zwänge, Wirkungen, Nutzen und Implikationen für Projektmanagement an Schnittstellen bzw. als Scharnier in institutionellen Kontexten einer wissenschaftlichen Bibliothek mit Bürger\*innen, die transkribieren, OCR korrigieren und forschen. Die Autor\*innen vertreten die These, dass Projektmanagement und Community-Building im Wikiversum zwei Seiten einer Medaille sind, mit Überschneidungen im Projektalltag. Mit dem Begriff »Mäanderndes Projektmanagement« charakterisieren sie die Eigenheiten der Selbstorganisation und Projektpraxis. Mäandernd i. S. v. »open beta« markiert auch der vorliegende Beitrag als veröffentlichte Version potentiell einen Zwischenstand als Diskussions- und Arbeitspapier.*

## Digital Humanities: Gemeinsam editieren

»Ein Projekt ist ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus einem Satz von abgestimmten, gesteuerten Tätigkeiten besteht und durchgeführt werden kann, um unter Berücksichtigung von Vorgaben wie etwa Zeit, Ressourcen (zum Beispiel Finanzierung bzw. Kosten,

Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal und Betriebsmittel) und Qualität ein Ziel zu erreichen. [...] Zur Durchführung von Projekten werden in der Regel Projektteams gebildet, denen Steuerungsaufgaben obliegen. [...] Für Forschungsprojekte gilt dies aber nur bedingt. [...] Das strategische Vorgehen wird durch das im Rahmen der Projektdefinition – also noch vor Projektbeginn – beschriebene Projektziel bestimmt.«<sup>1</sup>

Diese Definition der deutschsprachigen Wikipedia nennt einige Charakteristika, die auch auf die später näher beschriebene Kollaboration im Wikiversum, der Wikimedia-Portalfamilie, zutreffen. Ähnlichkeiten digitaler bürgerwissenschaftlicher Projektarbeit mit Wikis und professioneller »Forschungsprojekte« sind von dieser Projektdefinition also bereits erfasst.

Arbeitsweisen nicht-institutioneller Citizen Science- und Open Data-Projekte unterscheiden sich teilweise und dann grundlegend von professionellen Forschungs- und Editionsprojekten. Davon ausgehend betrachten die Autor\*innen im Folgenden eigene Arbeiten an Projekten, die sich mit Transkriptionen, Editionen, deren digitaler Erschließung und Wissenschaftskommunikation beschäftigen sowie mit gemeinsamen Infrastrukturen der Wikimedia-Bewegung: die Quellensammlung Wikisource, die Datenbank Wikidata, der zentrale Medienspeicher Wikimedia Commons und die Wikiversität.

Die später beschriebenen Projekte arbeiten »wikibasiert«. Dabei gelten Maximen, Merkmalen und Arbeitsweisen, die auch Unterschiede zu eher »klassischen« (DH)-Projekten verdeutlichen.

- Management koordiniert vor allem das »Making« – das Realisieren interessen geleiteter Ideen und Themen in Communities, also in (mehr oder weniger) verbindlichen Gemeinschaften.
- Vielfalt individueller Arbeitsweisen variiert zwischen spontanen »ad hoc«- sowie langfristigen und detailliert geplanten Projektstrategien

---

1 Wikipedia, Projekt, URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Projekt&oldid=231240927> [letzter Zugriff: 08.03.2023].

- von digitalen Sprintformaten (Hackathon) bis zu langjährigen Initiativen (i.S.v. ›Ultramarathon‹ mit digitalen Beständen).<sup>2</sup>
- Informelle Infrastrukturen und latente Kooperationen funktionieren auf Basis geteilter persönlicher Interessen, Ziele, Freiräume, Moderation, teils regelmäßigem und persönlichen Austausch und Resonanz.
- Formelle Regeln wie das Mehraugenprinzip für Transkriptionen in Wikisource<sup>3</sup> oder Artikelsichtungen<sup>4</sup> durch erfahrene Benutzer\*innen in der Wikipedia erfordern formalisierte und doch potentiell unkoordinierte Kooperation.
- Selbstorganisation und intrinsische Motivation der Beteiligten ermöglichen Zielerreichung und damit Projekterfolge. Dies bestimmt auch die Rolle möglicher institutioneller Partner: Sie sind ›facilitator‹, organisieren Rahmenbedingungen, Freiräume und unterstützen Gemeinschaften Ideen umzusetzen.
- Digitales Erfolgsrezept: Motivation fußt auf Selbstwirksamkeit und Resonanzerfahrungen in editierenden Kooperationen und Gemeinschaften ergänzt durch Möglichkeiten für persönlichen Austausch.
- Veränderte Sicht auf Ergebnisse und Arbeitsprozesse: Der nächste Nebenaspekt, das nächste Seitenprojekt und Gelegenheiten zum ›Datenputzen‹ z.B. in Wikidata sind jeweils nur wenige Klicks entfernt. Die kleinste messbare Einheit der Projektarbeit ist ›1 Edit‹. Jede:r kann (fast) alles editieren und es gibt in Wikis Versionsgeschichten jeder Seite.

---

2 Vgl. Die Datenlaube, Brück & Sohn in den Commons, URL: [https://commons.wikimedia.org/wiki/Commons:Br%C3%BCck\\_%26\\_Sohn/de](https://commons.wikimedia.org/wiki/Commons:Br%C3%BCck_%26_Sohn/de).

3 Wikisource, Mehraugenprinzip, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Wikisource:FAQ#Was\\_bedeutet\\_das\\_Mehraugenprinzip?](https://de.wikisource.org/wiki/Wikisource:FAQ#Was_bedeutet_das_Mehraugenprinzip?) [letzter Zugriff: 09.04.2023].

4 Wikipedia, Tutorial/Seiten/Sichtung, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Tutorial/Seiten/Sichtung> [letzter Zugriff: 09.04.2023].

Insofern wird der Begriff ›mäanderndes Projektmanagement‹ hier wenig theoriegeleitet verwendet und skizziert. Die Beobachtungen basieren auf eigenen Praktiken digitaler ›Makerkultur‹.<sup>5</sup>

Ist solche Projektarbeit objektivierbar? Das Wikiversum beruht auf Grundprinzipien: u. a. Offenheit der Daten, Informationen und Informationszusammenhänge sowie ihrer jeweiligen Entstehungsgeschichte in den Versionsgeschichten der Einzelseiten. Verwendung, Verknüpfung und Verarbeitung dieser offenen Daten und Wissensbestände ist prinzipiell möglich. Die Herausforderungen solche Praktiken und ihrer Produkte mit anderen DH-Projekten zu verknüpfen dürfte in Projektdokumentation, Interpretation und etwaiger methodischer An- und Lückenschlüsse liegen (Datenentstehung, Datenschemata, Akteure und ihre Rollen).

Als Beispiele dienen hier ›Die Datenlaube‹<sup>6</sup>, eine Citizen Science-Initiative für offene Kulturdaten der Illustrierten *Die Gartenlaube*, historische und neue Publikationen des Dresdner Geschichtsvereins<sup>7</sup> sowie das ›Moravian Knowledge Network‹ (MKN)<sup>8</sup>. Diese Projekte in und aus Dresden sind auf vielfältige Weise miteinander verknüpft: inhaltlich und persönlich und sie können digitaler Geisteswissenschaft zugerechnet werden. Institutionell fungiert die SLUB Dresden als Landes- und Universitätsbibliothek als ein Rahmen dieser Projekte und Akteure. Sie ist Teil der regionalen Informationsinfrastruktur, beschäftigt wissenschaftsorientiertes Personal auch für digitale Citizen Science und DH-Projekte und wirkt im Idealfall strukturbildend auch durch die

---

5 Vgl. zu Makerkultur: (1) Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Maker>, (2) Meißner, S. (2020): Maker-Literacy: Welche Literalität evoziert die Makerkultur?. *Medienimpulse*, 58(4), 32 Seiten. <https://doi.org/10.21243/mi-04-20-23> und (3) <https://www.kubi-online.de/artikel/maker-literacy-digitale-kulturelle-bildung>.

6 Wikiversity, Die Datenlaube, pm3dh abstract, URL: [https://de.wikiversity.org/wiki/DieDatenlaube/pm4dh\\_abstract](https://de.wikiversity.org/wiki/DieDatenlaube/pm4dh_abstract) [letzter Zugriff: 09.04.2023].

7 Wikidata, Dresdner Hefte (Q14916674), Special:WhatLinksHere, URL: <https://www.wikidata.org/wiki/Special:WhatLinksHere/Q14916674>.

8 Alexander Lasch, Moravian Knowledge Network (MKN), URL: <https://dhh.hypotheses.org/> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

Entwicklung digitaler Methoden und die Begleitung von Forschungsprojekten.

Ausgangspunkt und Antrieb für editorische Praktiken und Projekten im Wikiversum sind individuelle Motive – diverse Motivationen von Menschen, die in freier Zeit forschen: Bürgerinnen und Bürger, wenn wir das Wikiversum als Arena, Infrastruktur und Gegenstand bürgerwissenschaftlicher Praxis betrachten; Persönliche Praxis mit individuellen und damit subjektiven Kriterien für Projekterfolg und für die Bewertung von Nutzen und Sinn. Weitere Akteure sind in den hier betrachteten Citizen Science-Beispielen beruflich involviert, als Geschäftsführerin eines Geschichtsvereins oder »Bibliotheksmenschen« und zugleich auch als Bürger\*innen, die mitforschen, koordinieren und moderieren.

*Beteiligte: Stakeholder der Projektbeispiele (Tabelle 1).*

<b>Beteiligte</b>	<b>Institutionen</b>	<b>Rollen</b>
Christian Erlinger	ZHB Luzern, Die Datenlaube	Datenlaube-Gründer, Bibliothekar, Wikimedian
Jens Bemme	SLUB Dresden, Die Datenlaube	Datenlaube-Gründer, Moderator, Teil- und Impulsgeber, SLUBMitarbeiter, Wikimedian
Matthias Erfurth	Stadtwiki Dresden, Die Datenlaube	Datenlaube-Team, Teilgeber, IT-ler, Wikimedian
Caroline Förster	Dresdner Geschichtsverein e.V.	Geschäftsführerin, Co-Moderatorin, Teil- und Impulsgeberin
Andreas Wagner	Wikisource-Admin	Erfahrungsträger, Impulsgeber, DatenlaubeJam-Gast

Heimatsforscher*innen	Dresdner Geschichtsverein, nicht-institutionell gebundene Bürger*innen	Vereinsmitglieder, Teil- und Impulsgebende: DatenlaubeJam
Juliane Flade	SLUB	Kulturwissenschaftlerin, DatenlaubeJam, Co-Moderatorin, Lernende: Wikidata und Wikisource
Gäste	Bibliotheken, Museen Forschungseinrichtungen	Forscher*innen, Kolleg*innen in Bibliotheken andernorts, Studierende und Praktikant*innen
Bürgerwissenschaftler*innen	Herrnhutprojekt Dresden (TUD, SLUB)	Transkription, Quellenarbeit
Prof. Alexander Lasch	TU Dresden	MKN-Gründer, Prof. für Germanistische Linguistik und Sprachgeschichte
Wissenschaftliche Mitarbeitende und Studierende	TU Dresden	Forschen, Erstellen von MKN-Podcasts, Fotografie der Gebäude der Herrnhuter, 3D-Modellierung
Kay-Michael Würzner	SLUB, Ref. Open Science	OCR-Beratung, Computerlinguistik
Fach-Communities	Academia: Digital Humanities, Geschichtswissenschaft, Citizen Science, Wikimedia-Bewegung	Rezeption, Fachpublikationen, Feedback, potentiell: Daten- und Methodentransfer

In unterschiedlichem Maß bedienen sich die Teilgeber\*innen digital-editorischer Arbeitsweisen. Mit den Rollenbegriffen ›Impuls- und Teilgeber\*in‹ betonen wir deren aktiv Rolle in der Projektarbeit und Projektkommunikation, z.B. beim ›DatenlaubeJam‹. Sie nehmen nicht nur teil, sie edieren historische Quellen, recherchieren relevan-

te Informationen (z.B. Digitalisate, methodisches Wikisourcewissen, Wikidata-(Qids) und Informationen für die Verschlagwortung) oder helfen beim Transkribieren von Handschriften mit Schriftkenntnissen und Kontextwissen. Dies geschieht teils mit fachwissenschaftlicher Anleitung im universitären Umfeld, teils semiprofessionell als Citizen Science-Aktivität von Bibliotheksmitarbeiter\*innen oder im Rahmen institutionalisierter Vereinsaktivität mit Vereinsmitgliedern. Die bisherigen Projektlaufzeiten der Beispiele variieren hier zwischen vier, zwei und einem Jahr. Ihr Ende ist jeweils noch nicht geplant oder absehbar. Gegenüber der eingangs zitierten Definition ist Projektmanagement dieser Projekte bzw. Initiativen deshalb geprägt von den genannten Merkmalen bzw. prägen verschiedene Formen von Projektmanagement die Art der unterschiedlich offenen Zusammenarbeit.

›Mäanderndes Projektmanagement‹ ist eine mögliche Antwort auf fehlende Projektzeitbegrenzungen und interessen geleitete Motivation. Es ist dabei eine Ausprägung (unserer) koordinierenden Arbeitsweisen in der virtuellen Forschungsumgebung ›Wikiversum‹. Das Begriffspaar ›mäanderndes Projektmanagement‹ erscheint hilfreich, um im Kontrast zu Projekten mit formalisierten Projektzielen, -leitung, -laufzeit, -budget oder -management den Charakter und Arbeitsweisen offener Citizen Science-Projekt im Wikiversum zu beschreiben. Dazu gehören beispielhaft ›Beifang‹, Versionsgeschichten, Erschließungsstrategien, Metadaten, Infrastruktur und digitale Werkzeuge, Wissenschaftskommunikation und die Rollen der Beteiligten.

Einerseits entspricht die offene Arbeitsweise mit sehr variablen bzw. fehlende Terminen, Zielen- und Zwischenzielen, mit Offenheit für spontane Nebenprojekte und nicht-intendierte Nebenwirkungen offenbar dem Naturell der Projektbeteiligten. Verbindlichkeit entsteht weniger durch explizit vereinbarte Ziele, sondern durch gemeinsame Arbeit und Kommunikation entlang ›digitaler Werkstücke‹, durch geteilte Werte und wechselseitige Resonanz. Auf technischer Ebene ermöglicht und fördert andererseits die offene Infrastruktur in Wikis diese Art zu kooperieren.

Ausgehend von einzelnen Edits (OCR-Korrekturen, Sichtung) drücken sich Ambivalenzen potentieller aber letztlich doch unverbindlicher



Kooperation im Wikiversum nicht nur auf Ebene individuellen und kollektiven Handelns aus. Auf inhaltlicher Ebene ist Ablenkung im Wikiversum garantiert: Unter ›Letzte Änderungen‹ kann jede:r beobachten, was andere Benutzer:innen gerade editierten. Wikilinks und Interwikilinks<sup>9</sup> verknüpfen Artikel, Texte, Illustrationen, Kontexte oder deren strukturierte Metadaten.

Unsere Wahrnehmung ist, dass Projektgemeinschaften – und mit ihnen Tätigkeitsfelder wie ›Community Building‹, ›Community Management‹ und Kommunikation – zentral sind für das Zustandekommen, Begleiten und Erreichen von Projekt- und Teilprojektergebnissen. Der Stellenwert formalisierten Projektmanagements ist relativ gering. Das Wikiversum bzw. die Wikimediaportale oder auch Regiowikis ermöglichen als Rahmen und digitale Infrastrukturen Kooperation und Koordination, die ihrerseits quasi als informelle bzw. sozial-mentale Infrastruktur Projektarbeit ermöglichen und prägen. Informelle und sozial-mentale Infrastrukturen bieten nicht-technische und formal nur schwach institutionalisierte Rahmen für kooperierende Gemeinschaften: regelmäßige Termine und Moderation, Rückhalt durch Erfahrungsträger\*innen oder Führung.

Im Mittelpunkt steht eher das Ermöglichen, Zusammenhalten und Motivieren offener Arbeits-, Nutzer\*innen- und Lerngemeinschaften. Projektzielen am Ende eines Projektes im Sinne der Definition stehen weitere Werte gegenüber: Sinn, Erfahrungsaustausch, Spaß, Neugier, individuelle Erfolgserlebnisse, Offenheit. Diese Werte sind weniger direkt messbar. Ihr Gewicht bestimmt Motivation individuell maßgeblich. Solche Werte können ihrerseits als Projektziele verstanden werden: Wirkung und Projekterfolg i. S.v. Zielerreichung werden so insbesondere in und durch soziale und damit geteilte Infrastrukturen erreicht – soziale Beziehungen, die Zusammenarbeit dauerhaft ermöglichen.

Infrastruktur, die dies ermöglicht oder fördert, findet man verknüpfbar und zugleich funktional differenziert im Wikiversum. Das partizipative Umfeld prägt die digitalen Arbeitsweisen, einerseits.

---

9 Wikipedia, Interwikilinks, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Hilfe:Interwiki-Links>.

Andererseits dürfte die Beschaffenheit der Arbeitsumgebungen im Wikiversum, die Offenheit der Wissensproduktion und die grundlegenden Prinzipien und Methoden dort für bestimmte ›Typen‹, Persönlichkeiten und ihre Vorlieben geeigneter sein als für andere.

Ob Digital Humanities, Bürger\*innenwissenschaft, Citizen Science oder Crowdsourcing – Wirkungen und Bedingungen für wikibasierte und gemeinschaftsorientierte Projektbegleitung und Projektmanagement sind noch ›Neuland‹ in Wissenschaftlichen Bibliotheken.<sup>10</sup> Wikipedia ist 21 Jahre alt, Wikidata bald elf. Trotzdem stehen wir am Anfang. Wissenschaft und Bibliotheken entdecken dort die Möglichkeiten, Wissen zugänglich zu machen, zu verknüpfen, digitale Methoden zu vermitteln. Bürgerwissenschaft/Citizen Science, Crowdsourcing- und Transkriptionskampagnen erregen inzwischen Aufmerksamkeit, Interesse und Teilnahme. Wir möchten einmal mehr ›Zeigen was geht‹, denn etwaige Gegensätze in relativ stark formalisierter Projektarbeit gegenüber eher bottom-up geprägter Projektpraxis bergen Impulse für die jeweils anderen Projektarbeitsweisen.

Mit dem Begriff ›Mäanderndes Projektmanagement‹ drücken wir diese Herausforderung und Chance aus.

## Digitale Projektarbeit: Beispiele

Im Folgenden zeigen wir mit Blick auf Projektkontexte, Methoden und Rollenkonstellationen, was in unseren wikibasierten Projekten möglicherweise anders funktioniert als in anderen DH-Projekten. Als ›Bibliotheksmenschen‹, die wir in einer ›Wissenschaftlichen Bibliothek‹ arbeiten, sind wir eher infrastruktur- und ideengebend aktiv, i. S.v. Netzwerkknoten und Moderator\*innen in Nutzer\*innengemeinschaften.

---

10 Jens Bemme/Christian Erlinger, »Someone has to organize it« – Widerstand linked open: 2040: Ideen und Spekulationen für offene Datenkulturen durch Wikimedians in Bibliotheken. *Bibliothek Forschung und Praxis* 47 (1/2023d), URL: <https://doi.org/10.1515/bfp-2022-0080>.

## Die Datenlaube

Seit 2008 transkribiert eine digitale Gemeinschaft in Wikisource ›Die Gartenlaube‹ ehrenamtlich, d.h. insgesamt circa 20.000 Artikel des ersten deutschen Massenblatts seit 1853 bis 1899.<sup>11</sup> Dieses Großprojekt steht beispielhaft für Potentiale ehrenamtlichen Engagements für bibliothekarische Tätigkeiten in Bezug auf Produkte der Massendigitalisierung: Scans, Volltexte, Transkriptionen – und deren Benutzung. Zu den Tätigkeiten vom Scan der Zeitungsseiten und Upload in Wikimedia Commons bis zum Erstellen von Einzelseiten samt bibliografischer Metadaten je Artikel gehört bspw. auch das Korrekturlesen der OCR im Wikisource-Editor, das Freistellen, Speichern und Einbetten der Illustrationen sowie das Verknüpfen von Serienzusammenhängen. Die Wikisource-Broschüre von Wikimedia Deutschland vermittelt dafür Grundlagen.<sup>12</sup> ›Learning by doing‹ erscheint als die ideale Lernstrategie, um selbst aktiv zu werden. Den einen standardisierten Workflow vom Scan bis zum fertigen Artikelvolltext samt strukturierter Metadaten in Wikidata gibt es nicht. Jede:r hat Vorlieben, sucht sich editorische Aufgaben ganz nach eigenen Interessen, Kenntnissen, technischen Möglichkeiten und zu individuelle bevorzugten Tageszeiten. Die Größe des Gartenlaube-Projekts (Medienbestand, Teilaufgaben, Verknüpfungen), die Wiki-Infrastruktur und unbegrenzte Projektlaufzeit lassen solche parallelen, asynchronen und unkoordinierten Arbeitsweisen zu. Etwaige Rücksprachen können auf den Diskussionsseiten jeder Wikiseite erfolgen. Zugleich wird der Projektfortschritt in Wikisource automatisiert durch Abfrage-Bots offen in Wikisource dokumentiert<sup>13</sup>.

11 Jens Bemme/Christian Erlinger/Matthias Erfurth, Die Gartenlaube und Die Datenlaube – Erschließung von Transkriptionen in Wikisource mit Wikidata (2022a), URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7080199> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

12 Wikimedia Deutschland, Wikisource-Broschüre (2019), URL: <https://de.wikisource.org/wiki/Wikisource:Wikisource-Brosch%C3%BCre>, <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wikisource-Brosch%C3%BCre.pdf>.

13 Vgl. Wikimedia: Petscan, URL: <https://petscan.wmflabs.org/> bzw. <https://meta.wikimedia.org/wiki/PetScan/de>.

Jederzeit kann der Status für bestimmte Texte und Jahrgänge abgelesen bzw. auf Ebene der Einzeltexte und Scan- und OCR-Quellenseiten editiert werden.<sup>14</sup>

Seit Anfang 2019 erfolgt die Erschließung deutscher Wikisource-Dokumente systematisch und offen in Wikidata unter dem Label ›Die Datenlaube‹ – ursprünglich eine Verwechslung von ›Wikidata‹ und ›Gartenlaube‹. Ausgehend von Transkriptionen in Wikisource, deren Erschließung und Visualisierung mit Wikidata und anderen Linked Open Data-Anwendungen vermittelt das Projektteam inzwischen digitales Methodenwissen in Workshops, Webinaren, in Wikis und anderen textbasierten gedruckten Publikationen. Die Initiative profitiert von den bibliothekarischen Tätigkeiten der Gründer. Sie arbeitet ohne Budget und Projektförderung auf Basis vor allem von Wikimedia-Infrastrukturen. Überschneidungen von landeskundlichen Aufgaben, der Vermittlung digitaler Methoden, Citizen Science-Projektbegleitung, Social Media, Community Management mit dem sächsischen Landeskundeportal Saxorum.de sowie eigene Forschungsinteressen bündeln sich in den beteiligten Bibliotheksmitarbeitenden, die selbst als ›Bürger\*innen, die forschen‹, als Wikimedians, als wissenschaftsorientierte Publizist\*innen und als ›Facilitators‹ sowohl inhaltliche Impulse und Austausch bieten als auch Anschlussfähigkeit an die relevanten Bibliothekssysteme und-ressourcen. Damit sind Personalressourcen der SLUB verbunden. Neben der systematischen Erschließung in Wikidata, sind Kommunikation und Kurse zur Methodenvermittlung im Wikiversums Teil der Initiative.

Wir nutzen ›Die Datenlaube‹ gemeinsam als Sandkasten, Experimentierfeld für offene bibliografische Erschließungsstrategien, als ›Linkschleuder‹ und Feedbackschleife – derzeit insbesondere für offene

---

14 Vgl. Wikisource: Die Gartenlaube-Projektstand, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Die\\_Gartenlaube#Projektstand](https://de.wikisource.org/wiki/Die_Gartenlaube#Projektstand), Indexseite des Jahrgangs 1899, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Index:Die\\_Gartenlaube\\_\(1899\)](https://de.wikisource.org/wiki/Index:Die_Gartenlaube_(1899)).

Zitationskorpora<sup>1516</sup>, für Dossiers als ›Kleine Editionen‹ und Annotationswerkzeug<sup>17</sup> – allgemein ausgedrückt: als Werkstatt oder Makerspace für digitale Methoden im Wikiversum.<sup>18</sup> Kontakt mit dem Feld der ›Digital Humanities‹ hatte ›Die Datenlaube‹ 2021 erstmals zu Gast bei der virtuellen ›Pecha Kucha Night: Nur ein Narr macht keine Experimente‹.<sup>19</sup>

## DatenlaubeJam mit Geschichtsverein

Im Sommer 2020 starteten Christian Erlinger und Jens Bemme den DatenlaubeJam als regelmäßiges Projektteamtreffen.<sup>20</sup> Inzwischen wurde der wöchentliche Termin am Dienstag zum Ort für Austausch, insbesondere zu Dresdner Kulturdaten. Teilgeber\*innen sind nun auch weitere Gäste (vgl. Übersicht der Beteiligten in Tabelle 1). Kontinuierlich ist seit Januar 2022 eine neue digitale Gemeinschaft entstanden. Dienstags, 8:15 Uhr, treffen sich in wechselnder Zusammensetzung Bibliotheksmitarbeiter\*innen, das Team ›Datenlaube‹, Mitarbeiterinnen und Mitglieder des Geschichtsvereins Dresden, ein Wikisource-Administrator, andere Heimatforscher\*innen und auch Gäste klinken sich überregional

- 
- 15 Vgl. Jens Bemme/Christian Erlinger/Matthias Erfurth, Wikicite, Caviar für Die Gartenlaube (Poster 2021c), URL: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wikicite,\\_Caviar\\_f%C3%BCr\\_Die\\_Gartenlaube.pdf](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wikicite,_Caviar_f%C3%BCr_Die_Gartenlaube.pdf) [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- 16 Vgl. Jens Bemme/Christian Erlinger/Matthias Erfurth, Die Gartenlaube: Kritik, Zitate, Referenzen und Forschungsliteratur seit 1853 – mit Wikicite, Scholia und Die Datenlaube (Version 4, 2023a), URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7769405> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- 17 Vgl. Wikisource, Vorlage: AnnoateQID, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Vorlage:Annoate\\_QID](https://de.wikisource.org/wiki/Vorlage:Annoate_QID) [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- 18 Vgl. Zenodo, Die Datenlaube, URL: <https://zenodo.org/communities/diedatenlaube/> [letzter Zugriff: 14.04.2023].
- 19 Swantje Dogunke et al., VDHD2021: Pecha Kucha Night: Nur ein Narr macht keine Experimente, URL: <https://vdhd2021.hypotheses.org/159>, [letzter Zugriff: 14.04.2023].
- 20 Vgl. Jens Bemme/Christian Erlinger, Forschungsfragen an Schnittstellen zwischen Bibliothek, Textlab und Digital Humanities (2020a), URL: <https://textlab.hypotheses.org/2789> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

ein, um bis zu einer Stunde informell über offene Kulturdaten zu sprechen und Projekte zu planen. Erschlossen mit Wikisource und Wikidata werden die historischen Publikationen des Geschichtsvereins erschlossen, zeitgenössische wie die ›Dresdner Hefte‹ mit Wikidata. Das (ehemals) Twitter-Hashtag hierzu: #DatenlaubeJam; weitere Notizen werden offen protokolliert.<sup>21</sup>

»Dabei geht es um ›Beifang‹, Alltägliches, abseitige neue Ideen und Publikationsprojekte und offene Lehrmaterialien für Kurse. »Das geht über ›Die Gartenlaube‹ hinaus und betrifft insb. Saxonica, historische Quellen über Sachsen sowie Verknüpfungen im Stadtwiki Dresden. Teilgeber\*innen sind zwischen 30 und 70 Jahre alt: datenorientierte Nerds, Wikimedians, Historikerinnen, Informatiker, Mütter und Väter, Heimatforscher\*innen, [...] sowie Kulturwissenschaftler\*innen – alle Citizen Scientists, also Bürger\*innenwissenschaftler\*innen in wechselnden Rollen mit diversen Perspektiven.«<sup>22</sup>

Regelmäßigkeit, Spaß, gemeinsame Interessen an neuen historischen Publikationen für Wikisource und damit verbunden meist digitale Selbstwirksamkeitserfahrungen sind vermutlich Gründe für den Erfolg des Formats ›DatenlaubeJam‹ und für den Zusammenhalt, so dass aus latenten digitalen Kooperationen fertige Projekte werden. Verbindlichkeit wird durch Mitarbeiter\*innen und technische Plattformen institutioneller Partner hergestellt: SLUB, Wikimedia, Geschichtsverein, TU Dresden. Alle Teilgeber\*innen sind dabei Akteure und Elemente einer (ihrer!) »sozialen« Infrastruktur für digitale Projektzusammenarbeit. Diese zugleich gemeinsame »mentale Infrastruktur« in digitalen Projektumgebungen, und somit höchst abstrakten Gegenständen, gibt Halt: mit festen Ansprechpartner\*innen (facilitator) und

---

21 Vgl. Wikiversity, Die Datenlaube/Notizen, URL: <https://de.wikiversity.org/wiki/DieDatenlaube/Notizen> [letzter Zugriff: 14.06.2023].

22 Jens Bemme/Juliane Flade/Caroline Förster, ›DatenlaubeJam‹ – Hackthon ist immer (dienstags), in: Thomas Köhler et al. (Hg.), *Gemeinschaften in Neuen Medien. Digitalität und Diversität. Mit digitaler Transformation Barrieren überwinden!? 25. Workshop GeNeMe´22 Gemeinschaft in Neuen Medien*, Dresden 2023b, 164–169, URN: urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-843486, URL: [doi.org/10.25368/2023.15](https://doi.org/10.25368/2023.15).

regelmäßigen digitalen sowie sporadischen analogen Treffen. Vielfalt (Alter, Ausbildungen, Geschlechter, Lebenserfahrungen, Interessen der Teilgebenden) provoziert und stützt Neugier, Motivation, neue Ideen, Wissensgewinne und Ausdauer beim Editieren.

## Moravian Knowledge Network

Das Moravian Knowledge Network untersucht die herrnhutischen Quellen, vor allem mit digitalen Methoden. Insbesondere stehen hier handschriftliche Reiseberichte aus den Gemein-Nachrichten der Brüdergemeinde<sup>23</sup> im Fokus. Das Forschungsnetzwerk entstand durch eine Kooperation zwischen Prof. Lasch (TU Dresden), der SLUB und weiteren Partnern. Dabei beabsichtigt das Team der TU Dresden Transkriptionen, die mit Bürgerwissenschaftler\*innen am TextLab der SLUB<sup>24</sup> entstehen, für Text- und Sprachanalysen zu nutzen. Bürgerwissenschaftler\*innen transkribieren handschriftliche Quellen der Brüdergemeinde. Diese Quellen liegen zuerst als digitalisierte Kurrent-Handschriften vor, sind aber nicht automatisch durchsuchbar und damit analysierbar. Eine automatisierte OCR-Erkennung der jeweiligen Handschriften ist das Ziel. Hierfür müssen von jeder Handschrift genügend Texte sicher transkribiert sein, um die OCR-Software zu trainieren. In einem nächsten Schritt werden die Transkripte annotiert und in XML-Dateien übertragen. Das Erstellen der XML-Dateien erfolgt durch Juan Garcés, Mitarbeiter an der SLUB und Wissenschaftler im Bereich Digital Humanities. Die XML-Dateien werden in einem offenen Fachdatenrepositorium zugänglich gemacht und für die weitere

---

23 Ist das älteste und umfangreichste Mitteilungsblatt der Evangelischen-Brüderunität – Herrnhuter Brüdergemeinde. Vgl. Gemein-Nachrichten im Unitätsarchiv Herrnhut, *sachsen.digital* (Sammlungen), URL: <https://sachsen.digital/sammlungen/gemein-nachrichten-im-unitaetsarchiv-herrnhut> [letzter Zugriff: 03.04.2023].

24 Vgl. Blog des TextLabs, URL: <https://textlab.hypotheses.org/> [letzter Zugriff: 03.04.2023].

automatische Texterkennung genutzt. Je mehr Transkripte und Annotationen für eine Handschrift vorliegen, umso genauer wird die OCR.<sup>25</sup> Software-Grundlagen sind im OCR-D entwickelte Softwareelemente zur automatischen Erkennung historischer Textquellen.<sup>26</sup>

Die Rollen scheinen im MKN-Projekt klarer verteilt als in der »Datenlaube«: Bürgerwissenschaftler\*innen sind hier Experten für Kurrentschrift. Sie leisten durch ihre Kenntnisse und Erfahrungen mit alten Handschriften Grundlagen für die inhaltliche Erschließung der Quellen. Impulsgeber sind hier klar Mitarbeitende der TU Dresden. Je nach Forschungsschwerpunkt und fachlichem Kontext betrachten sie die Quellen anders und formulieren Forschungsfragen, die in Workshops präsentiert und diskutiert werden.

Diese Arbeitsteilung und Rollen verschieben und verändern sich aber in dem Maß, wie die beteiligten Bürgerwissenschaftler\*innen beginnen, eigene Fragen einzubringen. Dies geschieht zunächst bei der

---

25 Vgl. Alexander Lasch, *So weit waren wir noch nie. Korpuslinguistische Erschließung der »Nachrichten aus der Brüdergemeine« (NBC) (1819–1894)* (2021), URL: <https://dhh.hypotheses.org/315> [letzter Zugriff: 06.04.2023]

26 »The OCR-D project receives funding from the Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, German Research Foundation) initially for a period from 2015–2020. OCR-D is led by a coordination group that is composed of Herzog August Library Wolfenbüttel, Berlin State Library, Berlin-Brandenburg Academy of Sciences and Humanities, and Karlsruhe Institute of Technology. Initially, the coordination group gathered requirements and designed a call for module projects to address the challenges that were identified in the availability of suitable OCR for historical printed documents in the context of mass-digitization. Additionally, the coordination group is tasked with specifying definitions of interfaces, data models and conventions for ensuring the interoperability and performance of the various software components that are developed in OCR-D. Finally, the coordination group publishes a Python-based reference implementation of these specifications as well as tools and wrappers to make the integration of existing tools and the development of new tools within the OCR-D ecosystem as frictionless as possible.« Clemens Neudecker et al., *OCR-D: An End-to-end Open Source OCR Framework for Historical Printed Documents*, in: *DATECH2019: Proceedings of the 3rd International Conference on Digital Access to Textual Cultural Heritage* (2019), 53–58, URL: <https://doi.org/10.1145/3322905.3322917> [letzter Zugriff: 30.03.23].



Auswahl geeigneter Quellen und ersten Recherchen. Letztendlich führt dies zu einer partizipativen Integration in den Forschungszyklus.

Die Nähe des SLUB-Projekts zur TU Dresden ist mit Ressourcen verbunden, die der ›Datenlaube‹ so nicht zur Verfügung stehen: Projektmittel (bspw. Dienstreisen zu Wirkungsstätten der Herrnhuter) und technische Ausstattung.<sup>27</sup> So konnten 3D-Modelle typischer herrnhutischer Gebäude erstellt werden. Im Modell sind Infopunkte ansteuerbar, an denen Textquellen hinterlegt sind sowie weitere Informationen und Hintergründe erfahrbar werden.

Aus diesem Projekt ergeben sich einige Vorteile für alle Beteiligten: Die Bürgerwissenschaftler\*innen können die Lebenswelt der Herrnhuter über die Dokumente erfahren. Zum Teil liegt das persönliche Forschungsinteresse in biografischen Hintergründen motiviert. Auch mit Juan Garcés, der neben DH auch Theologie studierte, haben die Bürgerwissenschaftler\*innen einen kompetenten Ansprechpartner für inhaltlicher Fragen. Die SLUB profitiert in solchen Projekten, da diese die Verbindungen mit der TU Dresden stärken und zusätzlich durch deren partizipativen Charakter – beides strategische Interesse der Bibliothek.<sup>28</sup>

Die Forschenden bekommen durch Austausch mit Bürgerwissenschaftler\*innen wirksames Feedback zusätzlich zu ihrem universitären Kontext. Dabei werden neue Detailfragen aufgeworfen.<sup>29</sup> Unabhängig vom fachlichen Austausch, erarbeiten die Bürgerwissenschaftler\*innen die Text- und Datenbasis, mit der die OCR trainiert wird, um verschiedene Handschriften zu »lernen«.

---

27 Alexander Lasch, Wie profitiert das #MKNetwork durch die Förderung im Verbund #virTUos? (2023), URL: <https://dhh.hypotheses.org/1239> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

28 Vgl. Achim Bonte/Antoine Muschalek (Hg.), SLUB 2025: Wissen teilen – Menschen verbinden (2019), URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-357501> [letzter Zugriff: 07.06.2023].

29 Vgl. Juliane Flade, Wie fange ich an? Grundlagen offener Kulturdaten erlernen anhand der Erschließung handschriftlicher Quellen der Herrnhuter Brüdergemeine (2022), URL: <https://saxorum.hypotheses.org/7977> [letzter Zugriff: 07.06.2023].

Konflikte gibt es weniger in den Zielsetzungen, als in unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Beteiligten hinsichtlich messbarer Erfolge: für das Anlernen der OCR sind neben der Software auch personelle Ressourcen innerhalb der Bibliothek notwendig. Knappe Ressourcen erzeugten Verzögerungen, die in der Gruppe der Bürgerwissenschaftler\*innen für Unmut sorgten. Gründe und Perspektiven zu kommunizieren ist eine weitere Aufgabe von Juan Garcés als beteiligter Bibliotheksmitarbeiter.

### **Beobachtungen: Offenheit, Motive, Arbeitsweisen, Rollen, Werkzeuge und Methoden – Notizen**

Werkzeuge, Communities und Datenbestände im Wikiversum prägen die individuelle Arbeit und Zusammenarbeit. Etwaige Regelwerke für jeweilige Wikimediaportale sind zwar gewachsene Grundlagen und ggf. für Sanktionen von Regelverstößen dort – diskursiv kollektiv und/oder durch Mitglieder mit Administrationsrechten. Projektbezogen werden auch Wikisource Editionsrichtlinien definiert.<sup>30</sup> Diese Governance-Strukturen können im Einzelfall zugleich als relativ schwache Arbeitsgrundlagen wirken – z.B. in Wikisource, da dort auch präferierte Arbeitsweisen des ›Learning by doing‹, des Kopierens, des Ausprobierens, des Feedbackgebens und -erfragens ohne bewusste Rezeption der ›irgendwo‹ dokumentierten Regelwerke erfahrungsgemäß möglich ist.

Digitales Arbeiten in Wikisource und Wikidata unterscheidet sich von Wikipedia – weniger technisch in Bezug auf das Editieren, sondern kommunikativ. Nutzer\*innengemeinschaften sind unterschiedlich groß, folgen verschiedenen Interessen und kultivieren eigene Kommunikationsstile und -dynamiken. Die deutschsprachige Wikisource ist kleiner als Wikipedia: man erkennt in den ›Letzten Änderungen‹ eines

---

30 Wikisource, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Die\\_Gartenlaube#Editionsrichtlinien](https://de.wikisource.org/wiki/Die_Gartenlaube#Editionsrichtlinien) [letzter Zugriff: 14.06.2023].

jeden Portals, wer woran arbeitet<sup>31</sup>, ›man kennt sich‹ in Wikisource, man hilft sich gegenseitig, gelegentlich entstehen Kooperationen. Das Mehraugenprinzip in Wikisource erzwingt quasi Mitarbeit auf Gegenseitigkeit, um eigene Projekte ›fertig‹ zu stellen. Etwaige Konflikte werden relativ schnell geklärt. Eher konfliktorientierten Benutzern anderer Portale, die ihre gewohnten Kommunikationsmuster nach Wikisource übertragen<sup>32</sup>, wird erfahrungsgemäß in der Diskussion wikibasiert schnell verdeutlicht, dass und wie die Wikisource-Gemeinschaft anders arbeitet und arbeiten will: sehr zielorientiert, fokussiert auf die Fertigstellung von Einzelseiten und Projekten, hilfsbereit und offen für Korrektur, Fragen und neue Anliegen.

Die relativ kleine Nische ›Wikisource‹ im Wikiversum ermöglicht auf diese Weise großen Freiraum, relativ freie Möglichkeiten für eigene neue Projekte<sup>33</sup> und auch für die Entwicklung von Methoden für Präsentation und Erschließung transkribierter Quellen – weniger durch gegebene methodische Vorgaben, sondern durch neugier- und interesselaitetes ›Making‹, also: ausprobieren. Wikisource ist in diesem Sinne als Arbeitsumgebung tendenziell gut geeignet für eine Mentalität des ›Anything goes‹.<sup>34</sup> Diese Mentalität steht zugleich im Gegensatz zu institutionellen Rahmen- und Förderbedingungen akademischer Editionsprojekte. Nicht zuletzt für das Feld institutionenübergreifender Zeitschriftendigitalisierung und -erschließung könnten die deutschsprachige Wikisource für Artikelvolltexte oder ›Die Datenlaube‹ für offene maschinenlesbare Metadaten und Linked Open Data-Anwendungen als Prototypen und Datenquellen genutzt werden.

---

31 Vgl. Wikisource, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Spezial:Letzte\\_%C3%84nderungen sowie Wikisource sowie URL: https://www.stadtwikidd.de/wiki/Spezial:Letzte\\_%C3%84nderungen](https://de.wikisource.org/wiki/Spezial:Letzte_%C3%84nderungen_sowie_Wikisource_sowie_URL:_https://www.stadtwikidd.de/wiki/Spezial:Letzte_%C3%84nderungen) [letzter Zugriff: 14.06.2023].

32 Sogenannte ›Edit-Wars‹ finden in Wikisource bspw. nicht statt, vgl. Wikisource, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Edit-War>.

33 Vgl. Regeln für neue Projekte auf Wikisource, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Wikisource\\_Diskussion:Projekte](https://de.wikisource.org/wiki/Wikisource_Diskussion:Projekte) [letzter Zugriff: 06.04.2023]

34 Vgl. Wikipedia, Anything goes (Schlagwort), URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/Anything\\_goes\\_\(Schlagwort\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Anything_goes_(Schlagwort)) [letzter Zugriff: 06.04.2023].

›Linked Open Storytelling‹ mit selbst erzeugten offenen Metadaten und ›kleine Editionen‹ in offenen Publikationsumgebungen sowie Visualisierungswerkzeug sind Methoden, die wir für digitale Projektkommunikation nutzen.<sup>35</sup>

Die Expertenrolle liegt unbedingt auch bei den Teilnehmenden. Beispielsweise sind im DatenlaubeJam, das regelmäßige Teamtreffen des Projekts ›Die Datenlaube‹<sup>36</sup> Teilnehmer\*innen die Expert\*innen ihrer jeweiligen Domäne: Geschichtswissenschaft, Heimatforschung, Datenbank-, Web- und IT-Entwicklung, digitales Ehrenamt im Ruhestand, Wikimedian. Die beteiligten Menschen in Bibliotheken – die Autor\*innen dieses Textes – wirken dabei insbesondere impulsgebend und, neudeutsch, als Facilitator – und damit infrastrukturorientiert. Wobei wir Infrastruktur gleichermaßen formell als technische Basis der Projektarbeit betrachten als auch informell. Die These ist, dass wir digital orientierte Kooperationen, Kommunikations- und Beteiligungsformate tendenziell als soziale Infrastruktur denken: eher schwach institutionalisierte, offen informelle und insbesondere sozial-mentale Infrastrukturen, die den Teilgebenden Orientierung, Rückhalt und Motivation bieten.

Bibliotheksmitarbeiter\*innen dabei organisieren auf Basis offener technischer Infrastruktur regelmäßig digitale offene Räume als soziale Treffpunkte und Gelegenheiten für unverbindlichen Austausch und Kooperation. Diese Rolle und Arbeit als ›Facilitators‹ (bzw. als menschliche und soziale Permalinks) wurde so nach und nach ein Teil der Bibliotheksarbeit.<sup>37</sup> Dass in Citizen Science-Projekten die Anteile kommunikativer

---

35 Wikidata, Linked Open Storytelling (Q66631860#P1343) described by source, URL: <https://www.wikidata.org/wiki/Q66631860#P1343> [letzter Zugriff: 14.06.2023].

36 Vgl. Die Datenlaube Blog, URL: <https://diedatenlaube.github.io/>, [letzter Zugriff: 06.04.2023] sowie Wikidata-Item der Datenlaube, URL: <https://www.wikidata.org/wiki/Q61943025#P1343>, [letzter Zugriff: 06.04.2023].

37 Jens Bemme, Zeit für informelle Infrastruktur? Rückblick auf den 59. BibChatDe – für Geschichtsvereine und Bibliotheken (19.07.2022b), URL: <https://saxorum.hypotheses.org/7728> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

Aufgaben im Projektmanagement größer sind als in Projekten ohne Bürger\*innenbeteiligung, bestätigt sich dabei. Solche Kommunikationsarbeit ist konzeptuell gewollt, muss kalkuliert, budgetiert und ermöglicht werden, wenn Bibliotheken und DH-Projekte von Potentialen verteilter und selbstorganisierter Bürger\*innenforschung profitieren wollen.

Durch jahrelange Mitarbeit im Wikiversum vertreten die Projektinitiatoren der ›Datenlaube‹ nicht nur die Werte der Wikimedia-Bewegung, wie »Beteiligung, Diversität, freier und offener Zugang, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und respektvolle Zusammenarbeit«<sup>38</sup>, sondern sind im Umgang mit den Plattformen sicherer als gelegentlich dort klickende und editierende Bibliotheksmitarbeiter\*innen. In einem konventionelleren Rollenverständnis sind Mitarbeitende in Bibliotheken eher in einer Expertenrolle bzw. beratend als Dienstleistende tätig.

Wir beobachten, dass sich diese Rollenzuschreibungen mit Citizen Science-Projekten verändern und Bibliotheksarbeit auf diese Weise bereichern. Teils wechseln gewohnte Rollen zwischen sogenannten Profis und sogenannten Laien. Wer profitiert davon potentiell? Insbesondere die »Vermittlung von Methodenwissen, Open Science und die Demokratisierung von Wissenschaft«<sup>39</sup> und darauf aufbauende Potentiale und Synergien (Eva Bunge 2022).

Das heißt konkret: Wir begleiten regelmäßige Formate wie den ›DatenlaubeJam‹. Wir organisieren Workshops, Kurse, Webinare und bilaterale Beratungen. Wir publizieren Werkstattberichte: Blogposts, Aufsätze, Buchkapitel, Präsentationen und Wikiversity-Kursseiten. Diese Kursseiten bündeln Medien, Quellen und Links für Lehr- und Präsentationszwecke. Wir dokumentieren und protokollieren Notizen

---

38 Wikimedia Deutschland – Gesellschaft zur Förderung Freien Wissens e. V. (Hg.), Präambel, URL: <https://www.wikimedia.de/werte/> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

39 Eva Bunge, Science and the Smart Citizen. Wie Citizen Science durch Methodenkompetenz und Open-Science-Praktiken Demokratisierung im bibliothekarischen Kontext fördern kann, in: Linda Freyberg/Sabine Wolf (Hg.), *Smart wird man nur gemeinsam. Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft*, Wiesbaden 2022, 101–112, siehe 106.

der kooperativen Arbeiten offen in der Wikiversität.<sup>40</sup> Wir bauen selbst, pflegen und verknüpfen offene Metadaten in Wikidata über bibliografische Routinen hinaus als zusätzliche Möglichkeit, um Wertschätzung für ehrenamtliche Transkriptionsarbeit auszudrücken. Wir versuchen dieses Methodenwissen zu vermitteln – an Kooperationspartner\*innen sowie intern an Kolleg\*innen ohne Editionserfahrung im Wikiversum. Und wir reagieren auf die Recherchewünsche, Digitalisierungsvorschläge und Korrekturhinweise dieser Teilgeber- und zugleich Nutzer\*innen der SLUB.

Offene Notizen in der Wikiversität haben sich bei alledem als beiläufiges doch womöglich zentrales Element des Projektmanagements im Kontext des DatenlaubeJams erwiesen. Dabei entstehen seit 2021 keine vollständigen Protokolle, sondern datierte Tagesordnungen, Stichpunkte, kleine illustrierte Linklisten, Lesetipps und Projekthinweise, die auch von Nichtteilnehmenden gelesen und ergänzt werden. Diese Notizen dienen für Rückblicke, zum Wiederfinden von Details der Gespräche und als teilbare Ressourcen für die Wissenschaftskommunikation und die sozialen Medien.<sup>41</sup>

Mit einer solchen Notiz sei deshalb hier auf den Sammelband ›Citizen Science in den Geschichtswissenschaften. Methodische Perspektive oder perspektivlose Methode?‹ verwiesen. Die Aufsätze enthalten vielfältige Bezüge zum Projektmanagement und zur Projektkommunikation in Citizen Science-Projekten mit Wikis, im Wikiversum oder mit der Wikibase-Instanz FactGrid.<sup>42</sup> Ein Resultat ›unseres‹ mäandernden

---

40 Wikiversity, DieDatenlaube/Notizen, URL: [https://de.wikiversity.org/wiki/Die Datenlaube/Notizen](https://de.wikiversity.org/wiki/Die_Datenlaube/Notizen) [letzter Zugriff: 14.06.2023].

41 Wikiversity, DieDatenlaube/Notizen, URL: [https://de.wikiversity.org/wiki/Die Datenlaube/Notizen](https://de.wikiversity.org/wiki/Die_Datenlaube/Notizen) [letzter Zugriff: 14.06.2023].

42 Vgl. Martin Munke, Kultur und Geschichte Sachsens offen und kollaborativ erforschen, URL: <https://doi.org/10.14220/9783737015714.143>; Olaf Simons, Keine Selbstverständlichkeit: Citizen Science auf der FactGrid Wikibase-Plattform, URL: <https://doi.org/10.14220/9783737015714.241>, in: René Smolarski/Hendrikje Carius/Martin Prell (Hgrs.), *Citizen Science in den Geschichtswissenschaften. Methodische Perspektive oder perspektivlose Methode?* Göttingen, 2023, URL: <https://doi.org/10.14220/9783737015714>.

Projektmanagements ist dabei, dass wir während des Redaktionsprozesses für den vorliegenden Aufsatz diesen Sammelband in Wikidata grundlegend offen erschlossen haben, um die Metadaten zu verknüpfen, zu visualisieren (<https://scholia.toolforge.org/venue/Q119087384>), für das Buchmarketing zu teilen und als digitale Methoden hier zu erwähnen.

## Beifang und mäandernde Datenpflege II. Ordnung

Offene digitale Infrastrukturen wie Wikidata, Wikisource, Hypothesen und Digitale Sammlungen in Bibliotheken ermöglichen und fördern von Neugier getriebenes Sammeln von ›Beifang‹: Ideen und Kontextwissen, das mglw. nicht gesucht wurde, aber trotzdem nützt. So werden z.B. fehlende oder fehlerhafte Datenobjekte oder Aussagen in Wikidata sichtbar und potentiell Bedarfe und Ideen für Datenpflege. #TrickleDownDatenlaube<sup>43</sup> ist ein Twitter-Hashtag für solche Datenpflege: erst leere Datenobjekte ohne Aussagekraft für die Verschlagwortung von z.B. Gartenlaube-Artikeln. Diese können in Wikidata durch zusätzliche Aussagen grundlegend ergänzt oder neu geschaffen werden. Datenpflege II. Ordnung findet in Datenobjekten statt, die indirekt die Aussagekraft z.B. von Gartenlaube-Schlagworten erhöhen. Eins von viele möglichen Beispielen:

- Wikidata: Frischluftlaterne (Q1465031) sowie Mischluftlaterne (Q1760016)
- Beschrieben in: (Q1465031#P1343)<sup>44</sup>

---

43 Vgl. Jens Bemme/Christian Erlinger, Die Datenlaube – Citizen Science & digitale historische Hilfswissenschaft, URL: <https://doi.org/10.14220/9783737015714.163>, in: René Smolarski/Hendrikje Carius/Martin Prell (Hgrs.): Citizen Science in den Geschichtswissenschaften. Methodische Perspektive oder perspektivlose Methode? Göttingen, 2023c, URL: <https://doi.org/10.14220/9783737015714>.

44 Wikidata, Frischluftlaterne. <https://www.wikidata.org/wiki/Q1465031#P1343> [letzter Zugriff: 14.06.2023].

- Zusammenlegbare Laterne (Q118213765), in: Die Gartenlaube, 1898, Heft 11, S. 324\_d<sup>45</sup>
- Universal-Petroleum-Laterne (Q116616349), in: Die Gartenlaube, 1885, Heft 21, S. 352

## Sprint-Marathon-Dualismus: Hackathon ist immer

Motto und Twitter-Hashtag #HackathonIstImmer drücken aus, dass Transkriptionen, kleine und große Editionen nicht auf kurzfristige Kulturdaten-Hackathons wie ›Coding da Vinci‹ beschränkt bleiben müssen.<sup>46</sup> ›Sprint-Marathon-Dualismus‹ benennt dieses Spannungsfeld. Ob Sprintformate mit Projektzielen in Tages- und Wochenfrist oder langjährige Editionsinitiativen wie ›Die Datenlaube‹ – verschiedene Formate ermöglichen diverse Wirkungen und Nutzen; beispielsweise beschleunigte Entwicklungszyklen, kurzfristig PR-Effekte ›End of Pipe‹ oder regelmäßigen Wissenstransfer und begleitende Wissenschaftskommunikation durch Kontinuität ›On the Road‹.

Editionsprojekte wie ›Die Datenlaube‹ sind sprichwörtlich ›Fäser ohne Boden‹ ›by design‹. Mag ein Medien- und Datenbestand als Sammelgebiet endlich oder abgeschlossen sein: Artikel, Illustrationen, Postkarten<sup>47</sup> oder anderes – offene Metadatenpflege, Tiefenerschließung, Annotationen, Ergänzungen sind potentiell nie ›fertig‹, wenn Projekte als offene bürgerwissenschaftliche Initiative und Prozesse begonnen und durchgeführt werden. Offene Daten und Wissensbestände bleiben im Wikiversum dauerhaft zugänglich, erweiterbar und nutzbar. Sie gehören allen, die sie zu nutzen wissen.

---

45 Wikisource, URL: [https://de.wikisource.org/wiki/Zusammenlegbare\\_Laterne](https://de.wikisource.org/wiki/Zusammenlegbare_Laterne) sowie <https://de.wikisource.org/wiki/Universal-Petroleum-Laterne> [letzter Zugriff: 14.06.2023].

46 Vgl. Coding da Vinci, URL: <https://codingdavinci.de/> [letzter Zugriff: 09.04.2023].

47 Wikimedia Commons, Brück & Sohn, URL: [https://commons.wikimedia.org/wiki/Commons:Br%C3%BCck\\_%26\\_Sohn/de](https://commons.wikimedia.org/wiki/Commons:Br%C3%BCck_%26_Sohn/de) [letzter Zugriff: 14.06.2023].



## Offene Erschließung

Digital Humanities mit Wikisource und Wikidata demokratisieren als Open Citizen Science-Tätigkeitsfelder längst klassisch bibliothekarische Funktionen und Arbeitsweisen, denn jede:r kann sich daran beteiligen. Menschen, die auf diese Weise digital ›forschen & entwickeln‹, ergänzen traditionelle Wissenschaft ohne, dass sie im Sinne koordinierter Crowdsourcing-Kampagnen angeleitet sind. Die Herausforderung, technisch und sozial, liegt inzwischen im ›Data Roundtripping‹: Wie können Daten und ihre Metadaten zwischen GLAM-Institutionen und Forschung und Wikimedia-Beständen zirkulierend koordiniert und standardisiert angereichert werden.<sup>48</sup> Projektergebnisse aus dem ›DatenlaubeJam‹ werden seit 2022 in die Bibliothekssysteme der SLUB übernommen.<sup>49</sup>

Als Menschen, die in Bibliotheken und Archiven arbeiten, sind wir Teil der Neuorientierung, die in diesen Berufsfeldern stattfindet. Mit Wikidata und anderen Werkzeugen kann jede:r die Welt und Teile der Welt durch offene strukturierte Metadaten beschreiben, Daten verknüpfen und benutzen. Die Herausforderung besteht darin relevante Datenbestände aufeinander zu beziehen, anzureichern und zu validieren. Diese Tätigkeiten können weiterhin von erschließenden Institutionen und dort von ausgebildeten Profis geleistet werden. Und: Andere Expert\*innen andernorts können möglicherweise dasselbe und das möglicherweise besser oder anders. Teilsysteme der Gesellschaft und damit des GLAM-Sektors werden offener, durchlässiger und kooperativer, wenn sie übergreifend relevant bleiben wollen.

---

48 Vgl. Sandra Fauconnier, Data Roundtripping. A New Frontier for GLAM-Wiki Collaborations (13.12.2019), URL: <https://diff.wikimedia.org/2019/12/13/data-roundtripping-a-new-frontier-for-glam-wiki-collaborations/> [letzter Zugriff: 10.04.2023].

49 Vgl. Daniel Fischer, Citizen Science goes Sächsische Bibliografie: Wi-kisource-Transkripte bereichern SLUB-Katalog (2023), URL: <https://saxorum.hypotheses.org/8956> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

## Wissenschaftskommunikation

Die ›Gartenlaube‹-Redaktion kultivierte seit 1853 erfolgreich serielle Erzählformate, um das Publikum zu binden und in ihrem anfangs liberalen Sinne zu belehren. Als ›Datenlaube‹ nutzen wir Serialität als Projektstrategie.<sup>50</sup> ›Die Datenlaube‹ bietet Stoffe für digitale Fortsetzungsgeschichten: Artikelvolltexte und -serien in Wikisource, deren Datenobjekte in Wikidata, Tweets mit Vorschaubildern der in diese offenen Metadaten eingebundenen Artikelillustrationen, Blogposts mit Bildern aus Wikimedia Commons sowie deren Katalogisate in Bibliotheks- und Verbundkatalogen. Alles verknüpft durch Hyperlinks, die das Internet ausmachen. Der regelmäßige ›DatenlaubeJam‹ überträgt ›Serielles Erzählen‹ auf das Community- und Projektmanagement der Initiative.

Offene Daten sind noch keine Geschichten. Diese Feststellung ist ein Ausgangspunkt für sozial-mediale Wissenschaftskommunikation mit offenen Daten der sächsischen Landeskunde einerseits und im Datenlaube-Projekt andererseits seit 2019 als ›Linked Open Storytelling‹.

Die Idee: ›linked open‹ Linkzusammenhänge für die externe Kommunikation projektbegleitend nutzen, um digital zu berichten und zu erzählen: Storytelling mit und über offene Kulturdaten, auf und mit ihren Meta-Ebenen (Metadaten, Hintergründe, inhaltliche Kontexte, Zusammenhänge und: Links). Wisskomm für digitale Projekte besteht dann aus Geschichten über Dinge (Personen, Orte, Themen, Projektarbeit) und über die Metadaten dieser Dinge mittels Hyperlinks, die zugleich auch als Gegenstand von Projektgeschichten fungieren können.

## Eigene Metadaten

Wikidata ermöglicht die Demokratisierung der Metadatenproduktion und -pflege. Jede:r kann mit Wikidata Metadaten eigener Publikationen

---

50 Jens Bemme et al., Die Gartenlaube. Kritik, Zitate, Referenzen und Forschungsliteratur seit 1853 – mit Wikicite, Scholia und Die Datenlaube, Zenodo Version 4 (25.03.2023a), URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7691396>.

selbst erstellen, anreichern und visualisieren.<sup>51</sup> Für Historiker\*innen bietet die Wikibase-Plattform ›FactGrid‹ ähnliche Möglichkeiten als assoziierter, aber technisch unabhängiger Teilbereich im Wikiversum.<sup>52</sup>

### Kleine Editionen

Das Blogportal Hypotheses.org, Wikisource.org Wikidata und Wikimedia Commons (für eingebettete Illustrationen) sind gut geeignet, um Quellen digital sichtbar und zugänglich zu machen, offen zu erschließen – für Gemeinschaften und deren Gemeinschaftssinn im Sinne crowdorientierter Projekte von und für Bürger\*innen, die mit offenen Werkzeugen forschen und publizieren. Kleine digitale Editionen<sup>53</sup> können bspw. bestehen aus

- transkribierten Texten, deren Illustrationen, ergänzenden Informationen und Links in Blogposts,<sup>54</sup>
- offene Zitatekorpora ausgewerteter Literaturverzeichnisse sowie Visualisierungen von Zitationsnetzen mittels Wikicite – der Initiative für offene bibliografische Daten in Wikidata<sup>55</sup> und Scholia, dem Werkzeug für die Auswertung solcher Metadaten in Wikidata.

---

51 Jens Bemme, Eigene Metadaten für eigene Blogposts – Wissenschaftskommunikation und Bibliografien mit offenen Daten und Wikidata (2021a), in: Redaktionsblog, URL: <https://redaktionsblog.hypotheses.org/5219> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

52 Vgl. FactGrid, Die Gartenlaube, URL: [https://database.factgrid.de/wiki/FactGrid:Die\\_Gartenlaube](https://database.factgrid.de/wiki/FactGrid:Die_Gartenlaube) [letzter Zugriff: 06.04.2023].

53 Vgl. Jens Bemme, BiblioCON/Kleine Editionen, URL: [https://de.wikiversity.org/wiki/BiblioCON\\_2023/Kleine\\_Editionen](https://de.wikiversity.org/wiki/BiblioCON_2023/Kleine_Editionen) [letzter Zugriff: 06.04.2023].

54 Vgl. Jens Bemme, Kleine Editionen für Digital Humanities (2022), URL: <https://publicdh.hypotheses.org/476> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

Vgl. Jens Bemme, Wikiversity, Kleine Editionen, Werkstattbericht (BiblioCON 2023), URL: [https://de.wikiversity.org/wiki/BiblioCON\\_2023/Kleine\\_Editionen](https://de.wikiversity.org/wiki/BiblioCON_2023/Kleine_Editionen). [letzter Zugriff: 15.04.2023].

55 Jens Bemme et al., Die Gartenlaube: Kritik, Zitate, Referenzen und Forschungsliteratur seit 1853 – mit Wikicite, Scholia und Die Datenlaube, URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7691395> [letzter Zugriff: 09.04.2023].

Das Projekt ›Die Gartenlaube‹ in Wikisource ist ein Editionsprojekt. ›Die Datenlaube‹ kann als Teilprojekt dieser Edition gelesen werden, oder als verlängerte Werkbank zur Anreicherung und Veredelung der Volltexte und unstrukturierten Daten verstanden werden. ›Klein‹ sind beide Projekte auch einzeln betrachtet nicht.

Eine kleine Metadatenedition ist bspw. das ›Bocknetz‹, eine Wikidata-Abfrage (<https://w.wiki/HdS>) der Selbstzitate und -verweise von Prof. Carl Ernst Bock, dessen Gesundheitsratgeber langjährig in der ›Gartenlaube‹ erschien. Als digitale Edition präsentiert das Bocknetz digitalisierte Publikationen Bocks durch verknüpfte offener Metadaten.<sup>56</sup> Bocks Selbstzitate sind auch ein Beispiel für ›Beifang‹: Ideen und dann digitale Nebenprojekte der Datenlaube, die sich aus der eigentlichen Projektarbeit ergeben (können).

### Infrastrukturen, informelle, sozial-mentale

Wie das ›Moravian Knowledge Network‹ basiert ›Die Datenlaube‹ auf öffentlichen Informationsinfrastrukturen – aber in unterschiedlicher Ausprägung. Im MNK kooperieren Bibliothek und Universität sowie Bürgerwissenschaftler\*innen. Forschungsergebnisse werden auf Plattformen wie Zenodo<sup>57</sup> oder dem MKN-Blog<sup>58</sup> veröffentlicht. ›Datenlaube‹ und ›DatenlaubeJam‹ profitieren von jahrelangen Vorarbeiten der Gemeinschaft in Wikisource im Projekt ›Die Gartenlaube‹ sowie von längst entwickelten Ansätzen und Methoden für bibliografische Datenanalysen in Wikidata: Wikicite<sup>59</sup> und Scholia<sup>60</sup>.

---

56 Vgl. Bocknetz, URL: <https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Bocknetz> [letzter Zugriff: 09.04.2023].

57 Dominik Hetjens et al., Moravian Knowledge Network. Aktuelle Forschungsarbeiten und Perspektiven (Dataset 1.0) (2023), URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7707509> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

58 Vgl. Alexander Lasch, Moravian Knowledge Network (MKN).

59 Vgl. Wikicite, URL: <https://meta.wikimedia.org/wiki/WikiCite> [letzter Zugriff: 06.04.2023]

60 Vgl. Scholia, URL: <https://scholia.toolforge.org/> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

Sowohl die Informationsinfrastruktur der SLUB Dresden (Kataloge, Repositorien, Telekommunikation) wie auch physische und digitale Bibliotheksräume (Zweigbibliotheken, Labs, Videokonferenzen) können als formelle Infrastruktur charakterisiert werden.

Zugleich beobachten wir anhand unserer Arbeit in digitalen Gemeinschaftsinitiativen und Dialogformaten das informelle – oder soziale – Infrastruktur grundlegend ist, möglicherweise auch für die Kultivierung in anderen Kontexten. So bietet der wöchentliche ›DatenlaubeJam‹ einen Rahmen für Austausch, Selbstorganisation und gegenseitige Motivation. Auch ›BibChatDe‹, der ehemalige offene Branchen-Twitterchat bot mit seinem teils monatlichen Rhythmus eine solche Struktur für eine überregionale Community.<sup>61</sup>

Portale wie Wikisource, Wikipedia und die Wikiversity bieten über technische Struktur hinaus soziale Rahmen, um digitale Projekte und Projektgemeinschaften bzw. deren Kommunikation zu organisieren.<sup>62</sup> Sie geben als technische Hilfsmittel durch inhärente Verfahrensweisen, Paradigmen, Werte und potentiell dort Aktiven auch Halt.

Mit der digitalen ›Nachhaltigkeit‹ i. S.v. Langzeitverfügbarkeit von Transkriptionen und Metadaten befasst sich das Team der ›Datenlaube‹ kaum, denn diese Themen dürften durch die ›Wikimedia Foundation‹ global gewährleistet sein. Die Systeme sind offen, Backups können redundant gespeichert werden. Zudem könnten Akteure des Bibliothekssystems hierzulande aktiv werden, um Daten bürgerwissenschaftlicher Projekte dauerhaft zu sichern. Digitaler Vandalismus in unseren Projektergebnissen ist selten. Die Herausforderung besteht für uns vielmehr in der Dokumentation und deren offener Publikation neben und als Teil der laufenden Editionsarbeiten.

---

61 Vgl. Jens Bemme, Zeit für informelle Infrastruktur? Rückblick auf den 59. BibChatDe – für Geschichtsvereine und Bibliotheken (2022), URL: <https://saxorum.hypotheses.org/7728> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

62 Jens Bemme, Wie funktioniert eine Wikiversitätsstadt? in: *ABI Technik*, 42 (4/2022c), 350–350, URL: <https://doi.org/10.1515/abitech-2022-0057> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

### »Too long; didn't read«

»Agilität (von lateinisch *agilitas* ›Beweglichkeit‹) ist ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.«<sup>63</sup>

Das können ›Digital Humanities‹ von Projekten und Arbeitsweisen im Wikiversum lernen.

- Kleine und große Gemeinschaften schaffen regelmäßig große und ›Kleine Editionen‹.
- ›Lock in!‹, auch in längst existierende (digitale) Communities.
- Sprint oder Marathon: »Hackathon ist immer« – Ideen, digitale Prototypen und Verbindlichkeit profitieren von regelmäßigen ›Treffen‹, Kooperationen und Meilensteinen auf Mikroebene der Beteiligten. So können ›Serien‹ entstehen.
- ›Digital Scholarship with Citizen Science?‹ – Keep it simple!
- Wissenschaftskommunikation: Bitte berichtet darüber, mit Links.
- #PM4DH im Wikiversum: Mäanderndes Projekt-Management für und mit Initiativen, Communities und deren flexible Ziele und Termine ist ein Ausdruck von ›Agilität‹, aber außerhalb formalisierter bzw. institutionalisierter Organisationen!
- ›Non-institutional openGLAM-Labs‹ wie ›Die Datenlaube‹ können als Inkubator mit Impulsen für klassische Projektstrukturen, Bibliotheken und andere Kulturdatenquellen dienen.

### Mäanderndes Projektmanagement

Der Begriff, um den sich dieser Text dreht, ist mäandernd entstanden. Ausgangspunkt war die Frage, ob und wie Projektmanagement von

---

63 Vgl. Wikipedia, Agilität, URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/Agilität\\_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilität_(Management)).

Praktiken in Wikis profitiert. Als Idee entstand ›mäanderndes Projektmanagement‹ beim Schreiben, die Praxis aber ist älter. Mäanderndes Forschen ist längst kein neues Phänomen, insbesondere für intrinsisch motivierte Freizeitforscher\*innen.

Mäanderndes Projektmanagement wird geprägt von den Eigenarten Forschender: Neugier, Offenheit für Interaktionen in Forschungsprozessen, für Impulse, nicht-intendierte Nebenwirkungen oder Umwege.

Und, mäanderndes Projektmanagement reagiert auf Rahmenbedingungen: Forschungsfreiheit, soziale Verbindungen in gemeinsamen Wertesystemen, in geteilten Projekt- und Zielsystemen, Zugang zu Ressourcen – also Infrastrukturen, Wissen, Zeit, Resonanz: Nachfrage, Neugier und Feedback Dritter sowie (Kosten-)Vorteile geteilter Ressourcen in Gemeinschaften.

Digitale Editionsumgebungen und Communities in Wikimediaportalen begünstigen mäandernde Arbeitsweisen – lokal, regional, überregional und sogar global. DH-Projekte und ihr Projektmanagement können davon profitieren.

## Literatur

- BEMME, Jens/ERLINGER, Christian/ERFURTH, Matthias, Die Gartenlaube. Kritik, Zitate, Referenzen und Forschungsliteratur seit 1853 – mit Wikicite, Scholia und Die Datenlaube (Version 4), (2023a), URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7769405> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- BEMME, Jens/Flade, Juliane/FÖRSTER, Caroline ›DatenlaubeJam‹ – Hackathon ist immer (dienstags), in: Thomas Köhler et al. (Hg.), *Gemeinschaften in Neuen Medien. Digitalität und Diversität. Mit digitaler Transformation Barrieren überwinden!?* 25. Workshop GeNeMe´22 *Gemeinschaft in Neuen Medien*, Dresden 2023b, 164–169. URN: urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-843486, URL: [doi.org/10.25368/2023.15](https://doi.org/10.25368/2023.15).
- BEMME, Jens/ERLINGER, Christian, Die Datenlaube – Citizen Science & digitale historische Hilfswissenschaft, URL: <https://doi.org/10.14220/9783737015714.163>, in: René Smolarski/Hendrikje Carius/Martin

- Prell (Hg.), *Citizen Science in den Geschichtswissenschaften. Methodische Perspektive oder perspektivlose Methode?* Göttingen, 2023c [letzter Zugriff: 13.06.2023].
- BEMME, Jens/ ERLINGER, Christian, »Someone has to organize it« – Widerstand linked open: 2040: Ideen und Spekulationen für offene Datenkulturen durch Wikimedians in Bibliotheken. *Bibliothek Forschung und Praxis* 47 (1/2023d), URL: <https://doi.org/10.1515/bfp-2022-0080>.
- BEMME, Jens/ERLINGER, Christian/ERFURTH, Matthias, Die Gartenlaube und Die Datenlaube – Erschließung von Transkriptionen in Wikisource mit Wikidata (2022a), URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7080199>.
- BEMME, Jens, Zeit für informelle Infrastruktur? Rückblick auf den 59. BibChatDe – für Geschichtsvereine und Bibliotheken (19.07.2022b), URL: <https://saxorum.hypotheses.org/7728> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- BEMME, Jens, Wie funktioniert eine Wikiversitätsstadt? In: *ABI Technik*, 42(4/2022c), 350–350, URL: <https://doi.org/10.1515/abitech-2022-0057> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- BEMME, Jens, Eigene Metadaten für eigene Blogposts – Wissenschaftskommunikation und Bibliografien mit offenen Daten und Wikidata (2021a), in: *Redaktionsblog*, URL: <https://redaktionsblog.hypotheses.org/5219> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- BEMME, Jens /MUNKE, Martin/WERNER, Klaus U. (Hg.), *Open Citizen Science: Leitbild für kuratorische Praktiken in Wissenschaftlichen Bibliotheken. Bibliotheken als Orte kuratorischer Praxis*, Berlin & Boston 2021b, 165–200.
- BEMME, Jens/ERLINGER, Christian/ERFURTH, Matthias, Wikicite, Caviar für Die Gartenlaube (Poster 2021c), URL: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wikicite,\\_Caviar\\_f%C3%BCr\\_Die\\_Gartenlaube.pdf](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wikicite,_Caviar_f%C3%BCr_Die_Gartenlaube.pdf) [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- BEMME, Jens/ERLINGER, Christian, Forschungsfragen an Schnittstellen zwischen Bibliothek, Textlab und Digital Humanities (2020a), URL: <https://textlab.hypotheses.org/2789> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- BEMME, Jens /MUNKE, Martin Open Citizen Science: Leitbild für kuratorische Praktiken in Wissenschaftlichen Bibliotheken, in: Klaus



- U. Werner (Hg.), *Bibliotheken als Orte kuratorischer Praxis* (pp. 165–200). Berlin & Boston 2020b, URL: <https://doi.org/10.1515/9783110673722-013>.
- BONN et al., *Weißbuch Citizen-Science-Strategie 2030 für Deutschland*, URL: <https://doi.org/10.5445/IR/1000145870> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- BONTE, Achim/MUSCHALEK, Antoine (Hg.), *SLUB 2025: Wissen teilen – Menschen verbinden* (2019), URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-357501> [letzter Zugriff: 07.06.2023].
- BUNGE, Eva, *Science and the Smart Citizen. Wie Citizen Science durch Methodenkompetenz und Open-Science-Praktiken Demokratisierung im bibliothekarischen Kontext fördern kann*, in: Linda Freyberg/Sabine Wolf (Hg.), *Smart wird man nur gemeinsam. Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft*, Wiesbaden 2022, 101–112.
- DOGUNKE, Swantje et al., *VDHD2021: Pecha Kucha Night: Nur ein Narr macht keine Experimente*, URL: <https://vdhd2021.hypotheses.org/159>, [letzter Zugriff: 14.04.2023].
- FISCHER, Daniel, *Citizen Science goes Sächsische Bibliografie: Wikisource-Transkripte bereichern SLUB-Katalog* (2023), URL: <https://saxorum.hypotheses.org/8956> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- FLADE, Juliane, *Wie fange ich an? Grundlagen offener Kulturdaten erlernen anhand der Erschließung handschriftlichen Quellen der Herrnhuter Brüdergemeine* (2022), URL: <https://saxorum.hypotheses.org/7977> [letzter Zugriff: 07.06.2023].
- HETJENS, Dominik et al., *Moravian Knowledge Network. Aktuelle Forschungsarbeiten und Perspektiven (Dataset 1.0)* (2023), URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7707509> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- LASCH, Alexander, *Wie profitiert das #MKNetwork durch die Förderung im Verbund #virTUos?* (2023), URL: <https://dhh.hypotheses.org/1239> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- LASCH, Alexander, *So weit waren wir noch nie. Korpuslinguistische Erschließung der »Nachrichten aus der Brüdergemeine« (NBG) (1819–1894)* (2021), URL: <https://dhh.hypotheses.org/315> [letzter Zugriff: 06.04.2023].

- LASCH, Alexander, Moravian Knowledge Network (MKN), URL: <https://dhh.hypotheses.org/> [letzter Zugriff: 06.04.2023].
- MUNKE, Martin, <https://doi.org/10.14220/9783737015714.143>, in: René Smolarski/Hendrikje Carius/Martin Prell (Hg.), *Citizen Science in den Geschichtswissenschaften. Methodische Perspektive oder perspektivlose Methode?* Göttingen 2023 [letzter Zugriff: 13.06.2023].
- NEUDECKER, Clemens et al., OCR-D: An End-to-end Open Source OCR Framework for Historical Printed Documents, in: *DATECH2019. Proceedings of the 3rd International Conference on Digital Access to Textual Cultural Heritage* (2019), 53–58, URL: <https://doi.org/10.1145/3322905.3322917> [letzter Zugriff: 30.03.23].
- SIMONS, Olaf, Keine Selbstverständlichkeit. Citizen Science auf der Fact-Grid Wikibase-Plattform, URL: [10.14220/9783737015714.241](https://doi.org/10.14220/9783737015714.241), in: René Smolarski/Hendrikje Carius/Martin Prell (Hg.), *Citizen Science in den Geschichtswissenschaften. Methodische Perspektive oder perspektivlose Methode?* Göttingen 2023 [letzter Zugriff: 13.06.2023].
- SMOLARSKI, René, Hendrikje Carius, Martin Prell (Hg.), *Citizen Science in den Geschichtswissenschaften: Methodische Perspektive oder perspektivlose Methode?* Göttingen 2023, URL: <https://doi.org/10.14220/9783737015714>.

## Die Datenlaube

Blog und Daten: <https://diedatenlaube.github.io/>

Wikisource: Die Gartenlaube, [https://de.wikisource.org/wiki/Die\\_Gartenlaube](https://de.wikisource.org/wiki/Die_Gartenlaube)

Zenodo: <https://zenodo.org/communities/diedatenlaube/>

Wikidata: <https://www.wikidata.org/wiki/Q61943025>



# Die Rolle des Wissens und Wissensmanagement in Digital-Humanities-Projekten

---

Jonathan D. Geiger, Anja Gerber und Jessica Matloch

**Abstract** *In den Digital Humanities finden große Teile der Forschung mittlerweile in Form von Projekten statt. »Wissensmanagement«, verstanden als Summe sämtlicher operativen Tätigkeiten, die sich mit der kapitalen Ressource Wissen in Projekten auseinandersetzen, sollte daher als Teil des Projektmanagements verstanden werden. Der Beitrag nähert sich diesem Themenkomplex und stellt dafür neben einem Phasenmodell einige konkrete Wissensmanagementmethoden und -werkzeuge vor. Abschließend werden zwei Fallbeispiele – nämlich das Projekt Corpus Vitrearum Medii Aevi Deutschland und das NFDI-Konsortium NFDI4Culture – beschrieben, mit einem besonderen Augenmerk auf deren Wissensmanagement.*

## Projekte und Projektmanagement in den Digital Humanities<sup>1</sup>

Wissenschaftliches Arbeiten wird heute weitgehend in Form von Projekten organisiert und finanziert – dies schließt auch die Digital Huma-

---

1 Die im folgenden Artikel genannten (gefetteten) Wissensmanagementmethoden und -werkzeuge können aus Platz- und Übersichtlichkeitsgründen nicht einzeln explizit erläutert werden. Stattdessen sei an dieser Stelle auf Sammlungen verwiesen, die diese Tools und Methoden beschreiben und/oder weiterführende Links anbieten, wie zum Beispiel <https://www.gfwm.de/wimwi-sammlung/> [zuletzt abgerufen am 31.10.2023].

nitien (DH) ein. Neu daran ist eine verstärkte *Auseinandersetzung* mit der (guten) Verwaltung von Projekten in den DH. Diese zieht sowohl Fragen theoretischer (z. B. »Was ist überhaupt ein Projekt?«), als auch praktischer Natur (z. B. nach geeigneten Werkzeugen, Methoden und Erfahrungswerten) nach sich.

Zwar gibt es eine ganze Fülle von Vorgaben und Leitfäden für das Projektmanagement – beispielsweise als Normen in der ISO 21500<sup>2</sup> oder der DIN 69901<sup>3</sup> –, wie alle Projekte sind aber auch Projekte in den DH spezifischen Bedingungen unterworfen. Die fachwissenschaftliche Seite, das wissenschaftliche Personal und die beteiligten Fachkulturen spielen dabei eine ebenso große Rolle wie die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Geld, Know-how, digitale Infrastrukturen usw.). Charakteristisch ist, dass, obwohl Projekte in den DH sehr dezentral<sup>4</sup> und langfristig sein können, eine explizite Rollenzuschreibung für die Umsetzung des Projektmanagements nicht möglich ist.<sup>5</sup> Neben der wissenschaftspolitischen Forderung expliziter Projektmanagementrollen und -mittel für DH-Projekte bedarf es allerdings auch einer Professionalisierung durch Erfahrungsaustausch, Best Practices, curriculare Veran-

---

2 Vgl. ISO 21500, *Leitfaden zum Projektmanagement*, URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en> [letzter Zugriff: 02.07.2023].

3 Vgl. DIN 69901–1:2009-01, *Projektmanagement – Projektmanagementsysteme*, URL: [www.beuth.de/de/norm/din-69901-1/113428320](http://www.beuth.de/de/norm/din-69901-1/113428320) [letzter Zugriff: 02.07.2023].

4 Z. B. die Konsortien der Nationalen Forschungsdateninfrastruktur. Siehe <https://www.nfdi.de/konsortien/> [letzter Zugriff: 02.07.2023].

5 Vgl. Anna Maria Komprecht/Daniel Röwenstrunk, *Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfaden für interdisziplinäre und kooperative Drittmittelprojekte im Umfeld Digitaler Musikeditionen*, München 2016. DOI: <https://doi.org/10.25366/2018.33>.

kerungen und Forschung (wie beispielsweise bei Siemens (2016)<sup>6</sup>, Geiger (2022)<sup>7</sup> oder in diesem Sammelband).

Nach der bereits angeführten ISO Norm 21500 wird Projektmanagement als die Führung eines konkreten Projekts hin zu den Zielvorgaben unter Anwendung von zur Verfügung stehenden bzw. zugewiesenen Ressourcen (Methoden, Hilfsmitteln, Personal, Technik etc.) begriffen.<sup>8</sup> Als eine dieser Ressourcen kann und muss auch Wissen angesehen werden.<sup>9</sup> Die planvolle Verwaltung der Ressource Wissen führt das Label »Wissensmanagement«, welches als explizites Themenfeld ein noch stärkeres Schattendasein in den Geistes- und Kulturwissenschaften – und auch den DH – als das Projektmanagement führt.

Weitgehender Konsens besteht in der Ansicht, dass Wissen eine zentrale Rolle im Projektmanagement spielt und ein enger Zusammenhang zwischen Wissens- und Projektmanagement besteht.<sup>10</sup> Bordt schlägt deswegen den Begriff des »Projektwissensmanagements«<sup>11</sup> vor. Ein weiterer Konsens besteht darin, dass Wissensmanagement kein Selbstzweck sein sollte, sondern auf die Projektziele hinarbeitet. Diese Orientierung besteht primär in einer Steigerung der Effizienz

---

6 Vgl. Lynne Siemens, Project management and the digital humanities, in: Constance Crompton/Richard Lane/Ray Siemens (Hg.), *Doing Digital Humanities*, London 2016.

7 Vgl. Jonathan Geiger et al., RaDiHum20 spricht mit Markus Frank über Projektmanagement, in: *RaDiHum20 2022*. URL: <https://radihum20.de/radihum20-markus-frank-projektmanagement/> [letzter Zugriff: 03.07.2023].

8 Vgl. ISO 21500, *Leitfaden zum Projektmanagement*.

9 Vgl. Katrin Winkler/Heinz Mandl, Wissensmanagement für Projekte, in: Monika Wastian/Isabell Braumandl/Lutz von Rosenstiel (Hg.), *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*, Heidelberg 2009, 83–96.

10 Vgl. Angelika Bordt, Wissensmanagement in Projektorganisationen, in: Jürgen H. Müller et al. (Hg.), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Von der Strategie zum Content*, Baden-Baden 2001, siehe 1 und Werner Schachner/Klaus Tochtermann/Christian Majer, Wissensmanagement – ein Mehrwert für die Projektarbeit?, in: *wissensmanagement* 3 (2009), 30–32, siehe 30.

11 Vgl. Bordt, Wissensmanagement, 2ff.

und Effektivität des Projektmanagements: So können durch Wissensmanagement in Projekten Risiken, Zeit und Kosten minimiert<sup>12</sup> oder die Performanz beispielsweise durch den Austausch von **Best Practice**<sup>13</sup> oder die Durchführung von **Lessons Learned**<sup>14</sup> deutlich gesteigert werden.

Was ist in diesem Zusammenhang aber begrifflich unter »Wissen« und »Wissensmanagement« zu verstehen?

## Wissen und Wissensmanagement

Nicht umsonst heißt es, »that an enterprise is what it knows«<sup>15</sup> – diese Aussage unterstreicht den Trend hin zu einem wissensbasierten Wirtschaftssystem<sup>16</sup>. So hat sich Wissen zu einer strategischen Ressource von Organisationen insgesamt entwickelt, die den wettbewerblichen Vorteil bestimmen.<sup>17</sup> Wissen ist ein interdisziplinärer Gegenstand, bei dem Disziplinen wie Philosophie, Management, Informationstech-

- 
- 12 Vgl. C. Pretorius/H. Steyn, Knowledge management in project environments, in: *South African Journal of Business Management* 36 (3/2005), 41–50. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i3.634>.
  - 13 Vgl. Patrick Durbin/Wendy Wheeler, *The core of centralized management. Integrating Project Management with Other Business Processes*, 2002. URL: [www.wendy-wheeler.com/Paper\\_AdvPM.pdf](http://www.wendy-wheeler.com/Paper_AdvPM.pdf) [letzter Zugriff: 01.07.2023].
  - 14 Vgl. Patricia Carrillo et al., Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers, in: *Project Management Journal*, 35 (2004), 46–56.
  - 15 Ramon C. Barquin, What is knowledge management?, in: *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI* 1 (2/2001), 127–143, siehe 127.
  - 16 Vgl. Shana Poneis/Felicite A. Fairer-Wessels, Knowledge management: A literature overview, in: *South African Journal of Libraries and Information Science* 66 (1/1998). DOI: <https://doi.org/10.7553/66-1-1449>.
  - 17 Vgl. Rajiv Nag/Dennis A. Gioia, From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource, in: *Academy of Management Journal* 55 (2/2012), 421–457. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0352>.

nologie, Personalmanagement u.a. mitgedacht werden müssen und sollten.<sup>18</sup>

Aber was genau ist Wissen? Der Wissensbegriff ist sehr traditionsreich und kontextabhängig. Seine Deutung schwankt zwischen Theorie und Anwendung. Zudem steht der Wissensbegriff mit einer Reihe anderer Begriffe in enger Beziehung: Ein etablierter Ansatz für dieses Begriffsfeld ist die DIK(W)-Pyramide<sup>19</sup>, die heutzutage sowohl in der Informationswissenschaft, wie im Wissensmanagement, der Philosophie und anderen Feldern Anwendung findet. Die Pyramide unterscheidet zwischen Daten, Informationen und Wissen. Während Daten einfache Fakten sind, werden Informationen als die Weiterverarbeitung dieser Fakten angesehen. Kommen zu den Informationen und Daten Erfahrungen und der eigene Kontext hinzu, wird von Wissen gesprochen.<sup>20</sup> Dabei kann Wissen implizit (unbewusst) oder explizit (bewusst, dokumentiert) sein.<sup>21</sup> Das bedeutet, der Mensch kann nur auf einen Teil des Wissens bewusst zugreifen und es weitergeben – der andere Teil ist unbewusst. Es ist die Herausforderung der Organisation bzw. des Wissensmanagements der Organisation, das relevante Wissen für den eigenen Kontext zu definieren und, wenn sinnvoll, von implizit zu explizit zu transformieren.

Dies zeigt die Komplexität des Themas Wissen. Um die Komplexität zu reduzieren, kann eine Kategorisierung von Wissen hilfreich sein, z.B. in persönliches und prozessuales Wissen, welches entweder explizit oder implizit ist.<sup>22</sup> Hierbei zeigt sich die enge Verbindung zum Infor-

---

18 Vgl. Poneis/Fairer-Wessels, Knowledge management; sowie Barquin, What is knowledge management.

19 Vgl. Jennifer Rowley, The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy, in: *Journal of Information and Communication Science* 33 (2/2007), 163–180. DOI: <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>.

20 Vgl. Dave Harris, *Creating a knowledge centric information technology environment*, Seattle 1996, URL: <http://eprints.rclis.org/24722/1/Dave-Harris.pdf> [letzter Zugriff: 02.07.2023].

21 Vgl. Michael Polanyi, *Implizites Wissen*, Frankfurt a.M. 1985.

22 Vgl. N. Willard, Knowledge management: What does it imply for IRM?, in: *Managing Information* 4 (8/1997), 31–32.



mationsmanagement, welches anstrebt, das richtige Wissen (bzw. die richtige Information) immer zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle verfügbar zu machen.

Das übergeordnete Ziel eines Wissensmanagements ist das Erreichen der strategischen Organisationsziele durch die Nutzung des Wissens aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>23</sup>, auch der ausscheidenden. Ein Wissensmanagement sollte eine klare Linie zum Umgang mit Wissen schaffen, welche an einen Management-Prozess (Planung, Organisation, Koordination, Kontrolle) angelehnt sein kann.<sup>24</sup> Probst, Raub und Romhardt (2003) haben dazu ein Modell entwickelt, welches sich durch die dort benannten Bausteine sehr für die praxisnahe Arbeit eignet (Wissensziele, Wissensbewertung, Wissensidentifikation, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung).<sup>25</sup>

Wissensmanagement ist allerdings aufwändig und teilweise sehr ressourcenintensiv – warum sollte eine Organisation (sei es nun in der Wirtschaft oder der Wissenschaft) sich also nun mit dem Thema Wissen beschäftigen? Vorteile eines Wissensaustauschs gibt es viele, zum Beispiel:

- Neue Mitarbeitende, die Wissen von Kolleginnen oder Kollegen erhalten, können schneller produktiv und selbstständig arbeiten, was sich auch positiv auf die Motivation auswirkt.<sup>26</sup>

---

23 Vgl. Barquin, What is knowledge management.

24 Vgl. Poneis/Fairer-Wessels, Knowledge management.

25 Vgl. Gilbert Probst/Stefan Raub/Kai Romhardt, Bausteine des Wissensmanagements, in: Gilbert Probst/Stefan Raub/Kai Romhardt (Hg.), *Wissen managen*, Wiesbaden 2003, 25–33. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-94790-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-94790-1_3).

26 Vgl. Nida Zafar ET AL., Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction, in: *International Journal of Human Resource Studies* 4 (3/2014), 50–69. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5874>.

- Ein gezielter Wissensaustausch in der Einarbeitung kann sich positiv im Wettbewerb um Fachkräfte auswirken, um Stellen schneller besetzen zu können.<sup>27</sup>
- Durch gezielten Wissensaustausch in der Organisation können Arbeitsprozesse hinterfragt und optimiert werden.<sup>28</sup>

Wissensaustausch kann aber auch Barrieren mit sich bringen, die menschlich, technisch oder organisatorisch begründet sein können.<sup>29</sup> So kann beispielsweise ein Kollege ein Tool für die Wissensdokumentation nicht bedienen und damit nicht pflegen oder eine Kollegin möchte lieber ihr Wissen nicht teilen.

Woher sollte nun ein Change in einer Organisation kommen, Wissensmanagement einzusetzen – top-down oder bottom-up? Hierbei zeigt die Literatur unterschiedliche Perspektiven auf.<sup>30</sup> Letztlich scheint ein Mix aus beiden Richtungen erfolgversprechend zu sein.<sup>31</sup>

## Wissensmanagement als Teil des (DH-)Projektmanagements

Wie ist aber nun das Verhältnis von Wissensmanagement zum Projektmanagement zu deuten? Nach der DIN 69901 werden fünf Projektma-

---

27 Vgl. Xiaoming Cong/Kaushik V. Pandya, Issues of Knowledge Management in the Public Sector, in: *Electronical Journal of Knowledge Management* 1 (2/2003), 25–33.

28 Vgl. Cong/Pandya, Issues of Knowledge Management.

29 Vgl. Frank Linde, Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements, in: *Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft*, Band 74, Köln 2005.

30 Vgl. L. Remeikis, Knowledge Management: The Third ›Era‹ of the Information Age, in: *InfoManage* 3 (10/1996), 1–5 oder Thomas Davenport, Known evils. *CIO magazine* 1997.

31 Vgl. Ikujiro Nonaka, The knowledge-creating company, in: *Harvard Business Review* 85 (2007), 162–171.

nagementphasen unterschieden, während denen jeweils eine Reihe von Aufgaben zu bearbeiten sind<sup>32</sup>:

- a) *Initialisierung*: Entwicklung von Ideen, Prüfung auf Umsetzbarkeit und Formulierung von Zielen.
- b) *Definition*: Bildung des Projektteams, Operationalisierung des Projekts, Durchführung einer Stakeholderanalyse und einer Risikoabschätzung.
- c) *Planung*: Definition von Arbeitsaufgaben, Verteilung von Verantwortlichkeiten, Zuteilung von zur Verfügung stehenden Ressourcen, Erteilung des Projektauftrags.
- d) *Steuerung*: eigentliche Durchführung des Projekts, Überwachung des Fortschritts entlang der Ziele und Zwischenziele unter Beachtung der eingeteilten Ressourcen, Anfertigung von Berichten.
- e) *Abschluss*: Entlastung des Teams und des Managements, Erfahrungssicherung, Anfertigung des Abschlussberichts.

Diesen Phasen lassen sich Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements zuordnen. Nach wie vor gilt allerdings, dass diese Methoden und Werkzeuge in den jeweiligen Projektmanagementphasen nur Möglichkeiten darstellen – ob die Methoden und Werkzeuge tatsächlich produktiv ein- und umgesetzt werden können, hängt vom jeweiligen Projektkontext ab. Zudem gilt: »Wissensmanagement ist kein Allheilmittel für das Projektmanagement, sondern eine flankierende Maßnahme, die bei der Optimierung von Projektprozessen in allen Projektphasen hilfreich ist.«<sup>33</sup> Weiterhin gilt, dass derartige (Phasen-)Modelle in erster Linie heuristische Schemata sind. Insbesondere in DH-Projekten, in denen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in der Regel erst mit der Projektbewilligung eingestellt werden (können) und nach dem Projektende häufig nicht mehr direkt verfügbar sind, um ihr Wissen weiterzugeben, ist eine mustergültige Umsetzung der Methoden entsprechend

---

32 Vgl. DIN 69901–1:2009-01.

33 Winkler/Mandl, Wissensmanagement für Projekte, 85 (Hervorhebungen des Originals weggelassen).

den Projektphasen allzu oft gar nicht möglich. Der Mehrwert dieser Modelle liegt also in erster Linie in ihrer Orientierungsfunktion. Ihre praktische Umsetzung bzw. der Versuch ihrer praktischen Umsetzung lässt dabei auch Rückschlüsse auf die Bedingungen ihrer Möglichkeit im Rahmen von Projekten zu.

Aus der Perspektive des Wissensmanagements bieten sich für die Projektmanagementphasen folgende Methoden und Werkzeuge an:

1. *Initialisierung*: Berücksichtigung der kodifizierten **Lessons Learned** abgeschlossener Projekte, Bereitstellung benötigter Informationen, Herstellung von Kontakt zu Expertinnen und Experten (ggf. mit einem **Expertinnen- und Expertenverzeichnis**).<sup>34</sup>
2. *Definition*: Anfertigung eines **Projektglossars**, Erstellung von Wissenskarten – z.B. einer **Wissensbilanz**, **Wissenslandkarte** oder **Wissensträgerkarte** – für die Zusammenstellung des Teams.<sup>35</sup>
3. *Planung*: Definition von Lernzielen, Verwendung von Mapping-Techniken – z.B. **Concept Maps**, **Mindmaps** oder **Topic Maps**<sup>36</sup> – für die Definition von Arbeitsaufgaben, Anfertigung eines **Expertinnen- und Expertenverzeichnis**<sup>37</sup> oder **Kompetenzrasters**. Zudem sollten in dieser Phase explizite Ressourcen (insbesondere Zeit und Mittel) für das aktive Wissensmanagement eingeplant werden.
4. *Steuerung*: Evaluation und Umsetzung (a) von räumlichen Maßnahmen für den Wissens- und Ideenaustausch (z.B. **Begegnungsräume**), (b) von Methoden (z.B. **Brown Bag Lunch**, **Retrospektive**, **Kollegiale Beratung**, **Team Walk**, **Wissensmarktplatz**, **Wissensstafette**, **Wissensträgerkarte**, **Wissenswerkstatt**, oder agile Methoden wie das **Design Thinking**), (c) von Dokumentations- und Kollaborationswerkzeugen (z.B. **Linksammlungen**, **Projekt-Wiki**, **Literaturverwaltung**, **MikroArtikel**, **Mikroschulung**, **Ablagestandards**

---

34 Vgl. Bordt, Wissensmanagement in Projektorganisationen, 3.

35 Vgl. Winkler/Mandl, Wissensmanagement für Projekte, 89f.

36 Vgl. Winkler/Mandl, Wissensmanagement für Projekte, 86f.

37 Vgl. Bordt, Wissensmanagement in Projektorganisationen, 3.

oder **Groupware**<sup>38</sup> wie **Whiteboards**) und (d) einer förderlichen Kultur des Wissensaustauschs und damit einhergehend auch einer Fehlerkultur<sup>39</sup>.

5. **Abschluss**: (selbst)kritische Reflexion des Projekts (z.B. durch **Retropektiven**) und Anfertigung von **Best Practices** und **Lessons Learned**<sup>40</sup>, Durchführung von Wissensübergabeprozessen (z.B. mit dem **Expert Debriefing** oder der **Wissensstaffette**<sup>41</sup>).

In der Praxis ergeben sich immer wieder Schwierigkeiten, Wissensmanagementmethoden und -werkzeuge im Rahmen von Projekten einzusetzen. Die Ursachen sind vielfältig, lassen sich aber (grob) in vier Dimensionen (von Barrieren, wie eingangs erwähnt) typologisieren: KÖNNEN, DÜRFEN, SOLLEN und WOLLEN. Die Dimension »KÖNNEN« bezieht sich auf die praktische Möglichkeit, eine Methode oder ein Werkzeug einzusetzen. Die Methode bzw. das Werkzeug müssen bekannt, die entsprechende Anwendung gelernt (Know-how) und die notwendigen (technischen) Mittel im Projektkontext verfügbar sein. Zudem müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die notwendigen zeitlichen Ressourcen verfügen, die Methode oder das Werkzeug einsetzen zu können. »DÜRFEN« bezieht sich als Dimension auf die Mandatierung durch Entscheidungsträgerinnen und -träger im Projekt, zudem auf den Rückhalt im Projektteam. Eine Knowledge-Sharing-Kultur und eine geteilte Einschätzung von der Relevanz der entsprechenden Wissensmanagementmethode oder dem -werkzeug sind hier entscheidend. Zudem hat diese Dimension vor dem Hintergrund des Identity and Access Managements auch eine technische Seite. Die Dimension »SOLLEN« bezieht sich auf Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Rollen bzw. Wissensmanagement-Aufgaben müssen klar definiert werden und

---

38 Vgl. Winkler/Mandl, Wissensmanagement für Projekte, 90f.

39 Vgl. Winkler/Mandl, Wissensmanagement für Projekte, 92ff.

40 Vgl. Bordt, Wissensmanagement in Projektorganisationen, 3.

41 Vgl. Bordt, Wissensmanagement in Projektorganisationen, 3.

»[w]ichtig ist daher, daß die Verantwortung für Wissensmanagement nicht ausschließlich von einer Abteilung oder Expertengruppe wie den Wissensmanagern getragen wird. Mitarbeiter, Mittelmanager und Führungskräfte sind in verschiedenen Rollen an diesem Prozeß beteiligt und stehen in einer dynamischen Interaktion.«<sup>42</sup>

Abschließend bezieht sich die Dimension »WOLLEN« auf die Anreize, Wissensmanagement aktiv zu praktizieren, sei es nun als feste Aufgabe oder nicht. Ob allerdings »[d]er Hauptanreiz zur aktiven Partizipation am Projektwissensmanagement [...] in seinem spürbaren Nutzen«<sup>43</sup> liegt, ist unter den spezifischen Bedingungen des Wissenschaftssystems insgesamt und den Digital Humanities im Speziellen fraglich. Möglicherweise wäre ein besserer Weg, Wissensmanagement als Aktivitätsfeld in den DH höher zu reputieren.

Zwar sind viele der vorangehend skizzierten Konzepte aus dem Projektmanagement wirtschaftlichen und industriellen Kontexten entlehnt, weitgehend sind sie allerdings auch auf Projekte in den DH anwendbar<sup>44</sup>, wenn auch nicht immer ohne Adaptionen. Dazu Markus Frank in einem Interview:

»Die Universitäten haben ihre Organisationsverfassung. Selbst wenn man eine Forschungseinheit oder ein Projekt mit wenig Hierarchien hat, wird man trotzdem nicht Scrum nach Lehrbuch einführen können. Es gibt dazu eigentlich auch keine klare Richtlinie. Man muss dies immer ans Projekt anpassen. Es gibt Instrumente wie das iterative Arbeiten oder die digitale Kommunikation und deren Tools wie Slack. [...] Es kann auch sein, dass unterschiedliche Personengruppen in einem Projekt unterschiedliche Arbeitsweisen benötigen. [...] Man könnte die meisten dieser Techniken ausprobieren. Das Problem ist, dass es bei uns wenige Projekte gibt, die das tatsächlich mal gemacht

---

42 Bordt, Wissensmanagement in Projektorganisationen, 4.

43 Bordt, Wissensmanagement in Projektorganisationen, 6.

44 Vgl. auch Siemens, Project management.

haben. Deswegen wissen wir gar nicht, was sich gut übernehmen lässt und was nicht.«<sup>45</sup>

Diese Befunde gelten auch für Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagement. Erfahrungswerte müssen erst noch entlang konkreter Projekte in den DH geschaffen werden, nicht zuletzt auch, um das Analyseinstrumentarium an sich auf die spezifischen Kontexte zu eichen. Zudem müssen diese Erfahrungswerte als Erkenntnisse ebenfalls wiederum im Rahmen von Wissensmanagementmaßnahmen kommuniziert und weitergegeben werden. Gutes Wissensmanagement ist rekursiv.

## **Vertiefte Betrachtung einzelner Wissensmanagementmethoden und -werkzeuge**

Es soll nun auf eine Reihe von Werkzeugen und Methoden aus dem Fundus des Wissensmanagements näher eingegangen werden, die Mehrwerte im Rahmen des Projektmanagements in Digital-Humanities-Projekten mit sich bringen können. Die Auswahl ist orientiert an den fünf beschriebenen Projektmanagementphasen. Zweck ist die vertiefte Beschreibung einzelner Methoden, als Grundlage für ein besseres Verständnis einerseits und für die praktische Umsetzung andererseits.

### **PM-Phase 1 (Initialisierung): Expertinnen- und Expertenverzeichnis**

Ein **Expertinnen- und Expertenverzeichnis** (auch Yellow Pages oder Gelbe Seiten genannt) ist im Wesentlichen eine Liste bzw. Tabelle mit Personendaten (Expertinnen und Experten) in der eigenen Organisation oder/und seiner Peripherie, sowie deren jeweilige Kompetenzen,

---

45 Markus Frank, *Unfrequently Asked Questions. Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities. Perspektive Lehre*, interviewt von Fabian Cremer/Swantje Dogunke/Thorsten Wübbena, 2021, 11. DOI: [https://doi.org/10.17613/g59g-yq24\\_](https://doi.org/10.17613/g59g-yq24_)

Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen sowie Kontaktdaten. Dies schafft einen effizienten Überblick und Zugriff auf verfügbare Wissensressourcen und beschleunigt kommunikative Prozesse. Die technische Umsetzung sowie die konkrete Ausgestaltung eines solchen Verzeichnisses sind recht frei und nach jeweiligem Projekt- und institutionellem Kontext umsetzbar. Expertinnen- und Expertenverzeichnisse können mit anderen Wissensmanagementwerkzeugen, z.B. **Wissensträgerkarten** und **Wissenslandkarten** kombiniert werden.

Neben einem schnellen Überblick über die in einem Projektkontext verfügbare Expertise und der Verschlinkung von Such- und Kommunikationsprozessen bieten Expertinnen- und Expertenverzeichnisse auch neuen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern schnell einen guten Überblick über die Expertise in einem Projekt. Durch die Verwendung standardisierter Vokabulare für die Abbildung der Fähigkeiten und Expertisen verringert sich die Kontingenz auf der Ebene der Dokumentation und Recherche. Zudem kann zusätzlich pro Profil eine Sektion »Gesuche« eingerichtet werden, über das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Bedarfe explizieren können.

Herausforderungen bei der Einführung und Kuratierung von Expertinnen- und Expertenverzeichnissen sind insbesondere datenschutzrechtliche Bedenken, sowie ein hoher Pflegeaufwand. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Projekt hat und je höher die Fluktuation unter ihnen ausfällt, desto arbeitsintensiver ist die Kuratierungsarbeit hinsichtlich der Aktualität der Daten. Zudem mag die Bereitschaft, die eigene Expertise und eigene Erfahrungen und Fähigkeiten darzulegen, gering sein, wodurch ein hoher Arbeitsaufwand durch eins-zu-eins-Kommunikation entstehen kann.

## PM-Phase 2 (Definition): Glossar

Ein Glossar ist eine Liste mit Wörtern und jeweils zugehörigen Übersetzungen oder Erläuterungen. Glossare haben eine lange Geschichte und können als Vorstufe von Wörterbüchern verstanden werden. Sie können unterschiedliche Funktionen erfüllen, insbesondere Disambiguierung-



gen, Übersetzungen, die Auflösung von Akronymen und Abkürzungen und die Definition oder Erklärung schwammiger Begriffe.

Im Wissensmanagement sind Glossare eine Form kodifizierten Wissens. Sie dienen der Dokumentation des Projektwissens, der programmatischen Thematisierung der Mehrdeutigkeit von Begriffen (um Missverständnisse und Widersprüche aufzulösen oder zu vermeiden) und dem Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weiterhin können sie auch als Nachschlagewerke verwendet und in Wikis integriert werden und sollten dabei stets allen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zugänglich sein.

Glossare sind aufwändig in der Erstellung und Pflege. Zudem sind sie als Diskussionsgrundlage für unscharfe Begriffe häufig sehr arbeitsintensiv. Auch sollte ein geteiltes Verständnis von der wesentlichen Funktion des Glossars in einem Projekte bestehen, um die Struktur des Glossars einheitlich handhaben zu können.

### PM-Phase 3 (Planung): Concept-Map

Eine Concept-Map ist eine Darstellungsform von Begriffen und (sprachlichen) Konzepten, sowie Verbindungslinien als Diagramm. Im Unterschied zur Mind-Map sind Concept-Maps stärker orientiert an der Sprache und weniger an grafischen Elementen und müssen zudem keine hierarchischen Relationen umfassen. Sie bestehen aus Rechtecken, Pfeilen und Pfeilbeschriftungen und können analog, aber auch digital angefertigt werden.<sup>46</sup>

Ihre Funktion besteht in der Auffaltung eines Themen- oder Aufgabenfeldes. Sie können zur Planung, aber auch für die Analyse, zum Lernen und für die Organisation von Besprechungsinhalten eines Teams dienen (z.B. beim **Brainstorming**). Durch die Transformation eines komplexen Sachverhalts in eine Konzept-Pfeil-Struktur wird

---

46 Vgl. Joseph D. Novak/Alberto J. Cañas, The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them, in: *Technical Report IHMC CmapTools*, Florida 2008. URL: <http://cmap.ihmc.us/Publications/ResearchPapers/TheoryUnderlyingConceptMaps.pdf> [letzter Zugriff: 02.07.2023].

Komplexität reduziert und in eine visuelle Form gebracht. Concept-Maps eignen sich daher für das persönliche Wissensmanagement und individuelle Lernprozesse, zudem allerdings auch für Planungsaufgaben, Ideensammlungen und Themenanalysen im Team.

## PM-Phase 4 (Steuerung): 5-Finger-Methode und Retrospektive

### 5-Finger-Methode

Aus dem Militär und in Anlehnung an eine Manöverkritiksituation kommt die 5-Finger-Methode, die sich für kurze Projekttreffen anbietet, in denen jeder sich äußern kann<sup>47</sup>, mit Chancen für das Projekt eine Optimierung der Zusammenarbeit bzw. der Prozesse zu erreichen. Diese Methode bezieht sich auf die Hand: Für die Finger der Hand werden alle Teammitglieder gebeten, zu folgenden Fragen Stellung in Bezug auf Erfahrungen in dem Projekt zu beziehen:

- *kleiner Finger*: Das kam im Projekt(part) zu kurz.
- *Ringfinger*: Das habe ich über Beziehungen/Verbindungen gelernt.
- *Mittelfinger*: Das hat mir gar nicht gefallen.
- *Zeigefinger*: Dem sollte mehr Beachtung geschenkt werden.
- *Daumen*: Das hat richtig gut geklappt.

Auch hier ist große Offenheit von Nöten (Fehlerkultur), um Prozesse und die Zusammenarbeit zu verbessern. Diese Methode kann vor allem in großen Projekten sinnvoll sein, in denen bei einer Reflexion häufig nur die gleichen Personen zu Wort kommen. Durch die Methode werden Redebeiträge gekürzt, sodass jede und jeder sich beteiligen kann. Beispielsweise könnte eine alphabetische Reihenfolge der Wortbeiträge nach dieser Methode sinnvoll sein. Wichtig ist bei der Durchführung jedoch, dass eine Person die gesagten Dinge notiert, um im Nachhinein

---

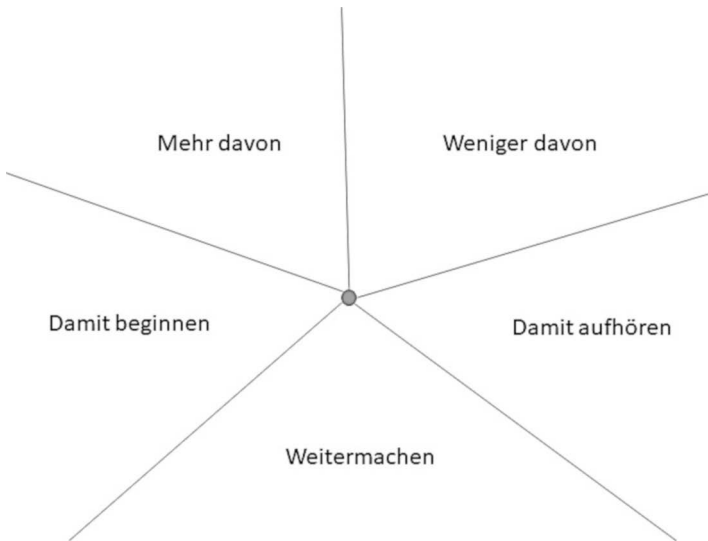
47 Vgl. Angelika Mittelmann, *Werkzeugkasten Wissensmanagement*, Norderstedt 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280739087\\_Werkzeugkasten\\_Wissensmanagement](https://www.researchgate.net/publication/280739087_Werkzeugkasten_Wissensmanagement) [letzter Zugriff: 03.07.2023].

darauf zurückgreifen zu können und um Schlüsse für die Zusammenarbeit und die Optimierung von Prozessen ziehen zu können.

### **Retrospektive**

Die der 5-Finger-Methode ähnliche **Retrospektive** erhält gerade durch das agile Projektmanagement eine neue Popularität. Sie ist eine Methode, bei der die Zusammenarbeit eines Teams reflektiert und aus Fehlern gelernt werden soll. Die Methode der Retrospektive kann verschiedentlich ausgestaltet werden; eine Variante davon kann folgendermaßen aussehen: Das Team erhält eine Art großen Stern auf einer Metaplanwand oder einem digitalen Whiteboard. In den Ecken stehen die Kategorien »Mehr davon«, »Weniger davon«, »Damit aufhören«, »Weitermachen«, »Damit beginnen« zu der jedes Teammitglied sammeln kann, was ihr oder ihm einfällt. Nach einer festgelegten Zeit kommen die Teammitglieder zusammen und stellen sich gegenseitig die Aspekte zu den Kategorien vor und erläutern die Inhalte. Dadurch bietet sich die Chance, Zusammenarbeit und Prozesse zu hinterfragen und zu optimieren. Der zeitliche Ansatz kann flexibel geplant werden, wobei sich zu Beginn der Projektzeit anbietet, relativ kurze Intervalle zu wählen und diese mit fortlaufendem Projekt zu verlängern.

Abb. 1: Schema der Retrospektive. Quelle: eigene Darstellung.



Um eine Retrospektive sinnvoll durchführen zu können, sollte das Team Vertrauen zueinander und auch in das Projekt haben. Es geht darum, gemeinsam die Projektstrukturen zu optimieren und das Projekt voranzutreiben. Ist dies nicht gegeben, ist fraglich, inwieweit die Teammitglieder ihre Meinung auch kundtun bzw. ob sie nur Eigeninteressen vertreten.

### PM-Phase 5 (Abschluss): Lessons Learned

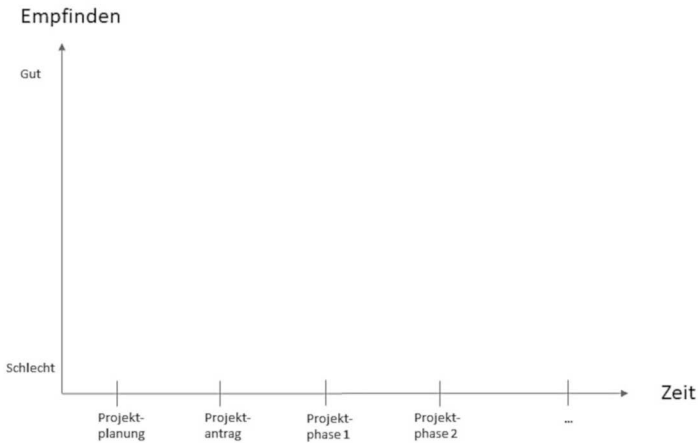
**Lessons Learned** ist im Gegensatz zur Retrospektive etwas, was am Ende eines Projektes durchgeführt werden kann. Hierbei geht es um folgende Fragen:

- Was sind meine Learnings aus dem Projekt?
- Wie habe ich einzelne Phasen des Projektes empfunden?
- Was kann man besser machen?

- Was behalten wir für weitere Projekte bei?

Hierbei ist es hilfreich, wenn eine Projekt-externe Person für das Projektteam moderiert, damit eine Projektmitarbeiterin bzw. ein Projektmitarbeiter nicht zwischen den Rollen wechseln muss. So hat auch die Projektleitung Möglichkeiten, sich selbst zu reflektieren und einzubringen. Häufig kann es hilfreich sein, die Projektphasen in einem Graphen darstellen zu lassen und die Projektmitglieder sich auf diesem Graphen verorten zu lassen.

*Abb. 2: Graph für die Darstellung von Projektphasen. Quelle: eigene Darstellung.*



Diese Grafik ist für das Verständnis untereinander von Bedeutung, denn die Darstellung zeigt die Unterschiede der Wahrnehmungen auf und bietet dann auch Chancen zur Diskussion. Auch hierbei ist es von Bedeutung, dass die Teammitglieder einen Raum haben, in dem sie sich öffnen können. Diesen Raum zu schaffen, ist die Aufgabe der moderierenden Person. Aus der Praxis-Erfahrung nach Abschluss eines Förderprojektes bietet es sich an, den Graphen vorzubereiten. Dabei können

die Meilensteine aus dem Projektplan bereits durch die moderierende Person auf dem Zeitstrahl aufgetragen und mit der Projektleitung abgestimmt werden. Dieser Graph wird in der vorbereiteten Form allen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zur Verfügung gestellt, mit der Bitte, dieses für das Meeting vorzubereiten. Während des Meetings haben alle Beteiligten den Raum, die eigenen Gefühle an den entsprechenden Meilensteinen vorzustellen, was durchaus zu Irritationen im Team führen kann, weil eine Person beispielsweise Phase 2 als »schlecht« bezeichnet und eine andere Person diese Phase als »sehr gut« ansieht. Hierbei ist die Kompetenz der moderierenden Person von entscheidender Bedeutung, denn es soll nicht nur bei Empfindungen bleiben, sondern darum gehen, was zu dem jeweiligen Empfinden geführt hat und wie man die Umstände ggf. verändern kann. Diese Dinge werden durch die moderierende Person notiert und im Nachgang der Projektleitung und -team zur Verfügung gestellt. Das Schöne an dieser Methode ist, dass sie sowohl in Präsenz als auch digital genutzt werden kann, um aus den Erfahrungen in diesem Projekt zu lernen.

Der Zeitanatz für diese Methode ist nicht trivial. Pro Person sollte mindestens eine viertel Stunde (je nach Projektlänge) eingeplant werden, damit auch alle Gefühle und Erfahrungen angesprochen werden können. Jedoch ist bei dieser Methode eins zu bedenken: Wie ehrlich sind die einzelnen Projektmitglieder zueinander und was passiert mit den Ergebnissen im Nachgang?

## Fallbeispiele

Im Folgenden werden nun zwei Projekte als Fallbeispiele kurz beschrieben und ein tastender Einblick in das jeweilige Wissensmanagement gegeben: zum einen das Projekt Corpus Vitrearum Medii Aevi Deutschland als Langzeitforschungsprojekt und NFDI4Culture als großes, dezentrales Infrastrukturprojekt. Mit der kurzen Beschreibung dieser zwei Fallbeispiele soll empirisch aufgezeigt werden, dass einerseits ein explizites und systematisches Wissensmanagement in DH-Projekten häufig ein Desiderat ist, andererseits keine Organisation und kein

Projekt ohne Wissensmanagement operationsfähig ist. Das Ergebnis dieser Kombination ist der punktuelle Einsatz von Wissensmanagementmethoden und -werkzeugen, der häufig auf Initiative einzelner Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern basiert, mitsamt aller Kontingenzen und Herausforderungen die damit einhergehen. Eine genaue Analyse der Projekte der Fallbeispiele gemäß der oben entwickelten Projektphasen und Barriere-Dimensionen steht allerdings noch aus.

### **Fallbeispiel 1: das Corpus Vitrearum Medii Aevi Deutschland**

Das Corpus Vitrearum Medii Aevi (CVMA) Deutschland ist ein an zwei Akademien der Wissenschaften angesiedeltes interakademisches Forschungsvorhaben und besteht aus zwei Arbeitsstellen: eine in Freiburg (Akademie der Wissenschaften und der Literatur | Mainz, ADWM) sowie eine in Potsdam (Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, BBAW). Die Aufgabe des CVMA ist die wissenschaftliche Erfassung und Erforschung mittelalterlicher und frühneuzeitlicher (bis etwa 1550) Glasmalereibestände in Deutschland. Fotografische Aufnahmen der Einzelscheiben und Fenster bilden die Basis hierfür, sie werden in den Korpusbänden veröffentlicht und für ausgewählte Standorte als nachnutzbare Forschungsdaten auf der Webseite<sup>48</sup> angeboten. Eine kunsthistorische Erfassung der Glasmalereien erfolgt an beiden Arbeitsstellen durch die Kunsthistorikerinnen und -historiker. Die Verantwortung für die technische Betreuung des Projektes liegt bei den DH-Abteilungen beider Akademien. Die Repräsentationsumgebung der Forschungsdaten wird durch die Digitale Akademie (DH-Abteilung der ADWM) umgesetzt, während die Umgebung für die Erfassung und Verwaltung der Bilddateien durch TELOTA (DH-Abteilung der BBAW) realisiert wird. Beides erfolgt in sehr enger Abstimmung mit den Arbeitsstellen.

Aufgrund der verschiedenen Standorte und verteilten Zuständigkeiten bedarf es sehr viel Kommunikation. Es gibt bisher keine gemeinsame Umgebung für das Projektmanagement. Für die Kommunikation haben

---

48 Siehe <https://corpusvitrearum.de/>.

sich bei beiden DH-Arbeitsstellen der Open-Source-Messenger-Dienst Mattermost<sup>49</sup> und für das Projektmanagement das Ticketsystem Redmine<sup>50</sup> an der BBAW oder die Sandstorm-Suite<sup>51</sup> an der ADWM als sehr sinnvoll herausgestellt. Regelmäßige Videokonferenzen und Meetings auf der Arbeitsebene erleichtern die Kommunikation im Team auch mit Beschäftigten, die Mattermost nicht nutzen. Für die Besprechung größerer Entwicklungsblöcke werden Kick-off-Meetings und Abschlussgespräche sowie für die Weiterentwicklung der projektübergreifenden digitalen Komponenten Workshops durchgeführt. Wichtige Punkte werden protokolliert und allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt, sowie in Follow-up-Terminen abgefragt.

Auch im CVMA gibt es keine expliziten Projektmittel für systemisches Wissensmanagement. Wie alle Forschungsvorhaben und Projekte hat es eine bestimmte Laufzeit und wird mit einer begrenzten Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Für das Projekt- und Wissensmanagement werden nur wenige personelle und zeitliche Ressourcen eingeplant, sodass diese Aufgaben »nebenbei« stattfinden. Institutionelle Leitlinien werden noch ausgearbeitet. Problematisch ist, dass oft nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit begrenztem Zeitkontingenten an den digitalen Projekthalten tätig sind, die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aber auf eine funktionierende digitale Datenverwaltung und -repräsentation verlassen und dies auch gefordert wird. Das Wissen im DH-Bereich der Potsdamer Arbeitsstelle des CVMA ist in Redmine in thematisch **kategorisierten Tickets** verfügbar, die den Entwicklungsblöcken als Zielversion zugewiesen werden. Hier werden die zu erledigenden Aufgaben und die erfolgten Schritte nachvollziehbar dokumentiert, sodass auch in den bereits geschlossenen Tickets nach Problemlösungsstrategien gesucht werden kann. Ebenfalls werden die wichtigsten Informationen in einem **Wiki** zusammengefasst. Wenn ein Wechsel der technischen Betreuung erfolgt, muss eine Einarbeitung seitens des Vorhabens erfolgen, da

---

49 Siehe <https://mattermost.com/>.

50 Siehe <https://www.redmine.org/>.

51 Siehe <https://apps.sandstorm.io/>.



die Kenntnis rund um die Daten in den Arbeitsstellen vorhanden ist und mit der technischen Expertise verknüpft werden muss. Die Zeit für eine ausführliche Dokumentation fehlt und das Onboarding wird von Bestandsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern durchgeführt. Wissensmanagement ist sehr wichtig für den Fall, dass Mitarbeitende ausscheiden oder neu in das Team kommen.

## Fallbeispiel 2: NFDI4Culture

Vor dem Hintergrund der generellen Digitalisierung aller wissenschaftlichen Disziplinen in Deutschland sowie der Rolle von Forschungsdaten wurde 2018 der Aufbau einer Nationalen Forschungsdateninfrastruktur (NFDI)<sup>52</sup> beschlossen. Einer der zentralen Meilensteine der NFDI war das Positionspapier »Leistung aus Vielfalt« des Rats für Informationsinfrastrukturen (RfII) von 2016.<sup>53</sup> Hier wurde im Zusammenhang mit dem Befund einer in der deutschen Wissenschaftslandschaft defizitären digitalen Grundversorgung und dem Mangel eines übergreifenden Forschungsdatenmanagements u.a. der Aufbau einer nationalen Forschungsdateninfrastruktur empfohlen. Bund und Länder haben diese Empfehlung 2018 aufgegriffen.<sup>54</sup> Letztendlich erhielten 27 Konsortien eine Förderung, um ihre jeweilige disziplin-spezifische Teilinfrastruktur aufzubauen, was Forschungsdaten, Forschungssoftware, Webservices, virtuelle Arbeitsumgebungen, Langzeitarchivierung, sowie die Mitarbeit an Normierungsprozessen und vieles andere mehr einschließt.<sup>55</sup>

52 Siehe <https://www.dfg.de/foerderung/foerderinitiativen/nfdi/>.

53 Vgl. Rat für Informationsinfrastrukturen (RfII), *Leistung aus Vielfalt. Empfehlungen zu Strukturen, Prozessen und Finanzierung des Forschungsdatenmanagements in Deutschland*, Göttingen 2016. URL: <https://rfii.de/?p=1998> [letzter Zugriff: 02.07.2023].

54 Vgl. Bund-Länder-Vereinbarung zu Aufbau und Förderung einer Nationalen Forschungsdateninfrastruktur (NFDI) vom 26. November 2018. URL: <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/NFDI.pdf> [letzter Zugriff: 02.07.2023].

55 Siehe <https://www.nfdi.de/konsortien/>.

NFDI4Culture ist das NFDI-Konsortium von und für die wissenschaftlichen Communities der Architektur, Kunstgeschichte, Musikwissenschaft, Darstellenden Künste, Medienwissenschaft und den Digital Humanities.<sup>56</sup> Es strukturiert seine Aufgabenfelder entlang des Forschungsdatenlebenszyklus in sieben Task Areas (TAs): TA1 für die Digitalisierung und Anreicherung digitaler Kulturgüter, TA2 für Standards, Datenqualität und Kuratierung, TA3 für Forschungswerkzeuge und Datendienste, TA4 für Datenpublikationen und Langzeitarchivierung, TA5 für übergreifende technische und rechtliche Aktivitäten, TA6 für Qualifizierung und Ausbildung und TA7 für Governance und Administration.<sup>57</sup> NFDI4Culture wird von neun Institutionen getragen<sup>58</sup> und zählt in seinem Netzwerk aktuell elf Fachgesellschaften und über 40 teilnehmende Institutionen. Seine Aktivitäten umfassen die Organisation von Veranstaltungen (Foren, Workshop etc.), die Publikation von Handreichungen, Projektberatungen über den NFDI4Culture Helpdesk und weiteres.

In NFDI4Culture finden sich operativ viele Wissensmanagementmethoden und -werkzeuge, gleichwohl diese nicht immer unter dem Label »Wissensmanagement« adressiert werden. Der Austausch von Wissen und Ideen ist sogar eine der wesentlichen Funktionen des Netzwerks, sowohl intern als auch mit den Fachcommunities und anderen NFDI-Konsortien. Technisch verwendet NFDI4Culture NextCloud als Dateiverwaltungssystem, OpenProject als Projektmanagementsoftware und RocketChat für die Messenger-Kommunikation. In OpenProject sind umfangreiche **Wikis** (inkl. **Glossar**) angelegt, die allerdings sehr aufwändig in der Pflege und Aktualisierung sind. Für die Außenkommunikation existiert eine Projektwebseite<sup>59</sup>, ein **Newsletter** und die beiden **Push-Informationsformate** »die Woche« mit aktuellen Terminen und der **Infoticker** mit Informationen zu relevanten Calls, Ausstellungen, Rezensionen und weiterem (der Newsletter wird per Mail disseminiert,

---

56 Siehe <https://nfdi4culture.de/de/ueber-uns/communities.html>.

57 Siehe <https://nfdi4culture.de/de/ueber-uns/aufgabenbereiche.html>.

58 Siehe <https://nfdi4culture.de/de/ueber-uns/partner.html>.

59 Siehe <https://nfdi4culture.de/>.

»die Woche« und der Infoticker per RocketChat). Auf den Veranstaltungen werden unterschiedliche Formate eingesetzt u.a. auch **BarCamps** und **Wissensmarktplätze**. Abseits von Veranstaltungen werden verschiedene Methoden für den internen Wissensaustausch eingesetzt, beispielsweise die **Retrospektive** im Culture Coordination Office, die **kollegiale Beratung** im Culture Helpdesk und **Wissenswerkstätte** für den Austausch zwischen den NFDI-Konsortien.

Gleichwohl viele Wissensmanagementmethoden und -tools in NFDI4Culture bereits Verwendung finden, stellen sich aus der Perspektive des Wissensmanagements einige zentrale Herausforderungen. So ist das Teilen von Wissen und Ideen an vielen Stellen des Konsortiums eine explizite Aufgabe, allerdings nicht systematisch unter dem Label Wissensmanagement subsummiert. Die netzwerkhafte, dezentrale Projektstruktur verhindert weitgehend die direkte Kommunikation und »Flurgespräche«, sodass große Teile der Abstimmungen im virtuellen Raum erfolgen müssen. Die vielen Task Areas und Querschnittteams operieren zwar in einem Gesamtprojekt, zeigen aber dennoch je eigene Bedingungen, wodurch der Einsatz von Wissensmanagementmethoden und -werkzeugen hochadaptiv gehandhabt werden muss. Große Teile des kodifizierten Wissens (insbesondere des Projektwikis) werden konsensual als notwendige Teamaufgabe gesehen, obwohl der hohe Aufwand, der mit der Kuratierung eines Wikis einhergeht, immer wieder neu verhandelt werden muss.

## Zusammenfassung und Fazit

Projekte spielen in den Geistes- und Kulturwissenschaften und auch den Digital Humanities eine immer größere Rolle und daher auch das (gute) Projektmanagement. »Wissen« ist im Projektmanagement ebenfalls als Ressource zu verstehen, sodass dem Wissensmanagement konsequenterweise auch eine Rolle im Projektmanagement zukommen sollte. Eine systematische und strategische Verwaltung von Wissen, Ideen und Kompetenzen in Projekten hilft, Fehler zu reduzieren, Doppelarbeit zu vermeiden und andere Ressourcen wie Zeit oder Geld zu schonen. Wis-

sensmanagement ist daher auf die Ziele des Projekts und daher des Projektmanagements ausgerichtet.

Es gibt zahlreiche Wissensmanagementmethoden und -werkzeuge die mit relativ niedrigem Aufwand in allen Projektphasen eingesetzt werden können, beispielsweise **Expertinnen- und Expertenverzeichnisse**, **Glossare**, **ConceptMaps**, die **5-Finger-Methode**, die **Retrospektive** und **Lessons Learned**. Am Beispiel des Forschungs- und Infrastrukturprojektes Corpus Vitrearum Medii Aevi Deutschland sowie am Infrastrukturnetzwerk NFDI4Culture wurde deutlich, dass Wissensmanagementmethoden und -werkzeuge zwar immer schon in Projekten eingesetzt werden, oft aber nicht systematisch und nachhaltig, sondern eher »nebenbei«, was sich in der Verteilung von Zeit, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Projekten zeigt. Die näher beschriebenen Methoden und Werkzeuge sind an sich sehr niedrighschwellig zu realisieren, wie beispielsweise das Glossar oder die Retrospektive in NFDI4Culture, erfordern aber auch die Investition von Arbeit (z.B. für die Kuratierung) und müssen daher gut gerechtfertigt sein. Auch kann es gute Gründe dafür geben, warum eine Wissensmanagementmethode oder -werkzeug in einem Projekt eben keine Anwendung findet. Wäre ihr Einsatz aber gewinnbringend und sie werden dennoch nicht eingesetzt, gehen dem Projekt Chancen für ein angenehmeres und/oder effizienteres Arbeiten verloren. Bewältigen lässt sich dies durch die Identifikation und Reduktion der jeweiligen Umetzungshürden. Diese Hürden des (konstanten) Einsatzes dieser Methoden und Werkzeuge können in die Dimensionen »KÖNNEN«, »DÜRFEN«, »SOLLEN« und »WOLLEN« eingeteilt werden und erfordern für ihre jeweilige Überwindung Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen (technisch, organisatorisch, systemisch, rechtlich etc.).

Ein erster Schritt zur systematischen Integration von Wissensmanagementmethoden und -werkzeugen liegt in der Anwendung des Begriffs »Wissensmanagement«, der insbesondere in der Industrie, Wirtschaft und Verwaltung (im Unterschied zur Wissenschaft) weit verbreitet und etabliert ist. Hierdurch eröffnen sich Interaktionsräume mit Me-

thoden- und Toolsammlungen<sup>60</sup>, sowie Adaptionmöglichkeiten dieser Tools und Methoden für das wissenschaftliche System und Erfahrungswerte des Einsatzes derselben.<sup>61</sup> Das Projektmanagement von Digital-Humanities-Projekten kann hiervon wesentlich profitieren.

## Quellen und Literatur

- BARQUIN, Ramon C., What is knowledge management?, in: *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI* 1 (2/2001), 127–143.
- BORDT, Angelika, Wissensmanagement in Projektorganisationen, in: Jürgen H. Müller et al. (Hg.), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Von der Strategie zum Content*, Baden-Baden 2001.
- Bund-Länder-Vereinbarung zu Aufbau und Förderung einer Nationalen Forschungsdateninfrastruktur (NFDI) vom 26. November 2018. URL: <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/NFDI.pdf> [letzter Zugriff: 02.07.2023].
- CARRILLO, Patricia et al., Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers, in: *Project Management Journal*, 35 (2004), 46–56.
- CONG, Xiaoming/PANDYA, Kaushik V., Issues of Knowledge Management in the Public Sector, in: *Electronical Journal of Knowledge Management* 1 (2/2003), 25–33.
- DAVENPORT, Thomas, Known evils. *CIO magazine* 1997.

---

60 Siehe beispielsweise <https://prowis.net/methoden:start>, <https://wissensmanagement.open-academy.com/category/methoden/> oder <https://www.gfwm.de/wimwi-sammlung/>.

61 Einen Beitrag hierzu will die Fachgruppe »Wissens- und Innovationsmanagement in der Wissenschaft« der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (gfwm) leisten. Sie versteht sich als Austauschplattform, um die Adaption von Wissensmanagementmethoden und -tools für die Wissenschaft zu diskutieren und Akteurinnen und Akteure zu vernetzen. Siehe <https://www.gfwm.de/wimwi/>.

- DIN 69901-1:2009-01, *Projektmanagement – Projektmanagementsysteme*, URL: [www.beuth.de/de/norm/din-69901-1/113428320](http://www.beuth.de/de/norm/din-69901-1/113428320) [letzter Zugriff: 02.07.2023].
- DURBIN, Patrick/WHEELER, Wendy, *The core of centralized management. Integrating Project Management with Other Business Processes*, 2002. URL: [www.wendy-wheeler.com/Paper\\_AdvPM.pdf](http://www.wendy-wheeler.com/Paper_AdvPM.pdf) [letzter Zugriff: 01.07.2023].
- FRANK, Markus, *Unfrequently Asked Questions. Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities. Perspektive Lehre*, interviewt von Fabian Cremer/Swantje Dogunke/Thorsten Wübbena, 2021. DOI: [https://doi.org/10.17613/g9s9g-yq24\\_](https://doi.org/10.17613/g9s9g-yq24_)
- GEIGER, Jonathan et al., RaDiHum20 spricht mit Markus Frank über Projektmanagement, in: *RaDiHum20 2022*. URL: <https://radihum20.de/radihum20-markus-frank-projektmanagement/> [letzter Zugriff: 03.07.2023].
- HARRIS, Dave, *Creating a knowledge centric information technology environment*, Seattle 1996, URL: <http://eprints.rclis.org/24722/1/Dave-Harris.pdf>.
- ISO 21500, *Leitfaden zum Projektmanagement*, URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:vi:en> [letzter Zugriff: 02.07.2023].
- KOMPRECHT, Anna M./RÖWENSTRUNK, Daniel, *Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfaden für interdisziplinäre und kooperative Drittmittelprojekte im Umfeld Digitaler Musikeditionen*, München 2016. DOI: <https://doi.org/10.25366/2018.33>.
- LINDE, Frank, Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements, in: *Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft*, Band 74, Köln 2005.
- MITTELMANN, Angelika, *Werkzeugkasten Wissensmanagement*, Norderstedt 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280739087\\_Werkzeugkasten\\_Wissensmanagement](https://www.researchgate.net/publication/280739087_Werkzeugkasten_Wissensmanagement) [letzter Zugriff: 03.07.2023].
- NAG, Rajiv/GIOIA, Dennis A., From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource, in: *Academy of Management Journal* 55 (2/2012), 421–457. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0352>.

- NONAKA, Ikujiro, The knowledge-creating company, in: *Harvard Business Review* 85 (2007), 162–171.
- NOVAK, Joseph D./CAÑAS, Alberto J., The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them, in: *Technical Report IHMC CmapTools*, Florida 2008. URL: <http://cmap.ihmc.us/Publications/ResearchPapers/TheoryUnderlyingConceptMaps.pdf> [letzter Zugriff: 02.07.2023].
- POLANYI, Michael, *Implizites Wissen*, Frankfurt a.M. 1985.
- PONELIS, Shana/FAIRER-WESSELS, Felicite A., Knowledge management: A literature overview, in: *South African Journal of Libraries and Information Science* 66 (1/1998). DOI: <https://doi.org/10.7553/66-1-1449>.
- PRETORIUS, C./STEYN, H., Knowledge management in project environments, in: *South African Journal of Business Management* 36 (3/2005), 41–50. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i3.634>.
- PROBST, Gilbert/RAUB, Stefan/Romhardt, Kai, Bausteine des Wissensmanagements, in: Gilbert Probst/Stefan Raub/Kai Romhardt (Hg.), *Wissen managen*, Wiesbaden 2003, 25–33. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-94790-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-94790-1_3).
- Rat für Informationsinfrastrukturen (RfII), *Leistung aus Vielfalt. Empfehlungen zu Strukturen, Prozessen und Finanzierung des Forschungsdatenmanagements in Deutschland*, Göttingen 2016. URL: <https://rfii.de/?p=1998> [letzter Zugriff: 02.07.2023].
- REMEIKIS, L., Knowledge Management: The Third ›Era‹ of the Information Age, in: *Info Manage* 3 (10/1996), 1–5.
- ROWLEY, Jennifer, The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy, in: *Journal of Information and Communication Science* 33 (2/2007), 163–180. DOI: <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>.
- SCHACHNER, Werner/TOCHTERMANN, Klaus/MAJER, Christian, Wissensmanagement – ein Mehrwert für die Projektarbeit?, in: *wissensmanagement* 3 (2009), 30–32.
- SIEMENS, Lynne, Project management and the digital humanities, in: Constance Crompton/Richard Lane/Ray Siemens (Hg.), *Doing Digital Humanities*, London 2016.
- WILLARD, N., Knowledge management: What does it imply for IRM?, in: *Managing Information* 4 (8/1997), 31–32.

- WINKLER, Katrin/MANDL, Heinz, Wissensmanagement für Projekte, in: Monika Wastian, Isabell Braumandl und Lutz von Rosenstiel (Hg.), *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*, Heidelberg 2009, 83–96.
- ZAFAR, Nida et al., Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction, in: *International Journal of Human Resource Studies* 4 (3/2014), 50–69. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5874>.





# Effiziente Zusammenarbeit in den Digital Humanities

Ein Erfahrungsbericht aus drei Jahren Anwendung von Scrum in Forschungskontexten

---

*Dominik Kremer; Sabine Pfeiffer; Blake Byron Walker*

**Abstract** *Scrum hat sich in der Softwareindustrie seit längerem als Methode der Projektzusammenarbeit bewährt. Durch die Ausrichtung auf schnelle Ergebnisse in einem in der Umsetzung weitgehend autonom arbeitenden Projektteam liegt der Transfer auf den Forschungskontext nahe. Dies gilt insbesondere für die Digital Humanities, in denen in Projekten unterschiedliche Fachtraditionen und Erwartungen an den Arbeitsprozess aufeinanderstoßen. Wenn dieser Arbeitsprozess, solange schon an Ergebnissen gearbeitet wird, noch sukzessive an die Bedürfnisse des Teams angepasst werden kann, kommt dies den Anforderungen sehr entgegen. Nach einer kurzen Vorstellung von Scrum in seinen wesentlichen Elementen und Prozessen prüfen wir die Eignung für die Arbeit in den Digital Humanities und machen einen Prozessvorschlag für eine leicht angepasste, reduzierte Variante von Scrum für den Einsatz in der Forschung. Wir berichten evaluierend, wie wir den Prozessvorschlag in den letzten drei Jahren in drei unterschiedlichen Projekten genutzt und wiederum angepasst an die unterschiedlichen Voraussetzungen ausgestaltet haben.*

## Motivation

Ein großer Teil des Erfolgs der Digital Humanities beruht auf der Anwendung von generischen computergestützten Methoden zur Bild- und

Sprachverarbeitung aus Informatik und Computerlinguistik. Dabei werden nicht nur bestehende und zum Teil bereits auf kleineren Skalen qualitativ gesicherte Befunde in größerem Umfang und größerer Reichweite wirksam, sondern auch grundsätzlich neue Fragestellungen erstmalig bearbeitbar<sup>1</sup>. Die dazu nötigen Verfahren werden nicht nur zwischen Informatik und Anwendungswissenschaft, sondern durchaus auch zwischen den beteiligten Anwendungsfächern ausgearbeitet, um etablierte Werkzeuge fachübergreifend einsetzen zu können. So ergibt sich ein breites Spektrum neuer Zugänge zu Forschung von Computational Social Science und Digital Literature Studies bis hin zu kritischer Informatik. Der besondere Mehrwert dieser auf interdisziplinäre Arbeit ausgerichteten Arbeitsweise von Digital Humanities beruht also auf der wechselseitigen Konzeption und Abstimmung von Erwartungshaltung und Arbeitsprozessen, um die effiziente Zusammenarbeit der in ihren unterschiedlichen Arbeitsweisen aufeinandertreffenden Fachbereiche sicherzustellen.

Durch diese interdisziplinäre Ausrichtung stellen Projekte in den Digital Humanities höhere Ansprüche an Projektmanagement als andere Kooperationen innerhalb etablierter Fachkulturen, bei denen zumindest die fachlichen Perspektiven einheitlich sind und nur organisatorische Abstimmung benötigt wird. Spannungen entstehen dabei insbesondere, wenn divergierende Forschungsverständnisse adressiert und zusammengeführt werden müssen. Zum Ziel des Distant Readings<sup>2</sup> von Bild- und Textdateien stehen sich hermeneutische<sup>3</sup> und analytische Zugänge<sup>4</sup> gegenüber; es müssen theoriebezogene<sup>5</sup> und explorative Datenar-

---

1 Vgl. Fotis Jannidis/Hubertus Kohle/Malte Rehbein (Hg.), *Digital Humanities. Eine Einführung*, Stuttgart 2017, 4 bzw. 224

2 Vgl. Franco Moretti, *Distant reading*, London 2013.

3 Vgl. Dominik Kremer/Tilo Felgenhauer, Reasoning COVID-19. The use of spatial metaphor in times of a crisis, in: *Humanit Soc Sci Commun* 265 (9/2022), 1–15.

4 Vgl. Sebastian Brinkmann/Dominik Kremer/Blake B. Walker, Modelling eye-level visibility of urban green space: Optimising city-wide point-based viewshed computations through prototyping, in: *AGILE GIScience* 27 (3/2022), 1–7.

5 Vgl. Boris Michel/Susanne Schröder-Bergen, The Politics of Geodata in Urban Platform Capitalism, in: Sybille Bauriedl/Anke Strüver (Hg.), *Platformization of*

beit<sup>6</sup> aufeinander bezogen werden. Darüber hinaus unterscheiden sich vielfach auch der innere Aufbau und damit die Strukturierung der beteiligten Arbeitsgruppen an den gemeinsamen Forschungsprozess.

Wie viel Zeit und Aufwand insbesondere in der Anfangsphase eines Projekts für Abstimmung verloren geht, wenn gleichzeitig schon erste Ergebnisse erarbeitet werden sollen, wird also maßgeblich vom Prozess der Zusammenarbeit bestimmt. Dieser sollte gut kommunizierbar sein, sich gleichzeitig dynamisch an die Bedürfnisse des Projektteams anpassen und ein fokussiertes Arbeiten an den ersten Arbeitspaketen ermöglichen. Genau für diesen Zweck und vor allem, um zusätzliche Belastung in der Projektkoordination zu minimieren, werden insbesondere in der Softwareindustrie seit Jahren agile Projektmanagementmethoden wie z.B. Scrum eingesetzt<sup>7</sup>. Die klaren Stärken agiler Verfahren im Projektmanagement lassen sich an dieser Stelle auch für die spezifischen Bedürfnisse der Digital Humanities nutzen. Viel hängt jedoch auch davon ab, wie agile Methoden eingeführt werden und ob sie von den Projektverantwortlichen auch als Schutzraum anerkannt werden<sup>8</sup>.

Im Folgenden werden wir zunächst Scrum und agile Methoden in ihrer Grundidee einführen (Kap. 2), und danach besondere Anforderungen interdisziplinärer Arbeit herausarbeiten, wie sie für die Digital Humanities üblich sind – insbesondere zwischen inhaltlich-fachlicher und

---

*Urban Life. Towards a Technocapitalist Transformation of European Cities*, Bielefeld 2022, 73–84.

- 6 Vgl. Dominik Kremer/Blake B. Walker (2022): Geodaten quantitativ, aber kritisch analysieren: die Methode der explorativen räumlichen Datenanalyse am Beispiel von COVID-19 in Brasilien, in: Finn Dammann/Boris Michel (Hg.), *Handbuch Kritisches Kartieren*, Bielefeld 2022, 307–324.
- 7 Vgl. Sabine Pfeiffer, Von der agilen zur Guten Agilen Projektarbeit – Fragestellung – Definition – Ergebnisse des Projekts diGAP, in: diGAP (Hg.), *Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Abschlussbroschüre*, Nürnberg 2021, 8–12.
- 8 Vgl. Christian Wille/Nadine Müller, Gute Agile Arbeit: Befragungsergebnisse und Gestaltungsempfehlungen aus dem diGAP-Projekt, in: diGAP (Hg.), *Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Abschlussbroschüre*, Nürnberg 2021, 25–34.

technisch-methodischer Arbeit (Kap. 3). Für diesen Bedarf arbeiten wir die wesentlichen Elemente und Prozesse agiler Methoden heraus, die uns für die effiziente Zusammenarbeit in den Digital Humanities besonders gut eignen (Kap. 4) und identifizieren Softwarelösungen, die die Zusammenarbeit stützen können (Kap. 5). Wir berichten über Erfahrungen aus dem Einsatz dieser Elemente und Lösungen in verschiedenen Projekten in den letzten drei Jahren (Kap. 6), bevor wir die wesentlichen Empfehlungen nochmals gesondert herausstellen (Kap. 7).

## **Agiles Projektmanagement – Überblick zu Vorgehen und Forschungsstand**

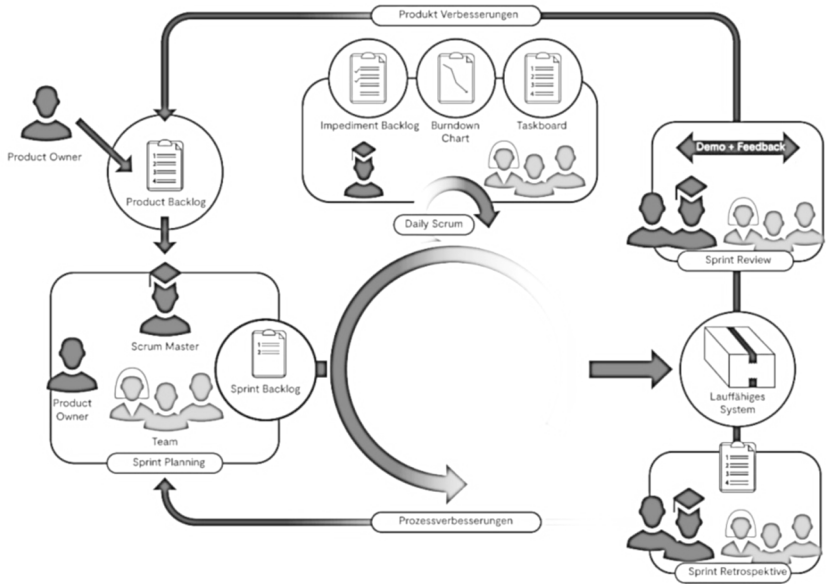
In den 1960er Jahren entstanden, hat projektförmiges Arbeiten ab den 1980er Jahren ihren Siegeszug in der Breite angetreten und fand sich schnell und zunehmend nicht mehr nur in Bereichen von Forschung & Entwicklung. Projektarbeit wurde schnell so ubiquitär, dass die Organisationsforschung gar von einer sich entfaltenden »Projektgesellschaft«<sup>9</sup>. Diese Verbreitung ist nicht zufällig: Projektarbeit versprach gegenüber klassischen Organisationsstrukturen mehr Chancen zur Selbstorganisation und sollte damit genau die Flexibilität ermöglichen, die zur Komplexitätsbewältigung benötigt wird und mit der sich hierarchische Organisationsstrukturen schwertun. Allerdings: Das klassische Projektmanagement fordert zwar Selbstorganisation ein, lässt aber Hierarchie und Planung deswegen noch lange nicht los: Rund um das stärker selbstorganisierte Arbeiten wurden Ziele zunehmend minutiös von oben und selbst über Jahre bis auf einzelne Personenstunden geplant und im Controlling kleinteilig verfolgt. Auf der Strecke blieben oft Zeit- und Ressourcenhöhe für die Beschäftigten, aber auch Qualität und Kundenorientierung sowie mit zunehmenden Planungs-, Controlling- und Dokumentationsaufwänden auch die Effizienz. Psychische Belastungen nah-

---

9 Rolf A. Lundin/Niklas Arvidsson/Tim Brady/Eskil Ekstedt/Midler, Christophe/Jörg Sydow, *Managing and Working in Project Society. Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge 2015.

men zu und fanden sich auf einmal gerade in den Arbeitsformen, die als besonders human galten.

Abb. 1: Idealtypischer Ablauf von Scrum



(diGAP 2021, S. 12)

Auf die für Organisation wie die Beschäftigten negativen Seiten klassischen Projektmanagements reagierte dann als neuer Ansatz das agile Projektmanagement, das in seiner bis heute populärsten Variante SCRUM eine starke Verbreitung gefunden hat.

Als 2001 erfahrene Software-Entwickler mit dem »Agilen Manifest«<sup>10</sup> eine neue Idee der projektförmigen Arbeit ausriefen, richtete

10 Eckhart Hanser, *Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP*, Berlin 2010.

sich diese vor allem gegen solch negative Erfahrungen mit dem klassischen Projektmanagement. Agiles Projektmanagement verspricht stattdessen die Vereinbarkeit von bislang Gegensätzlichem: Echte Selbstorganisation ohne Planungskorsett, Prozessbeschleunigung ohne Belastungszunahme und bessere Kundenintegration ohne zusätzlichen Abstimmungsaufwand. Agiles Projektmanagement gibt ein dreifaches Versprechen<sup>11</sup>: ein *Leistungsversprechen* (alles wird schneller, innovativer und besser); ein *Emanzipationsversprechen* (die Arbeit wird autonomer, selbstbestimmter und bedarfsorientierter) und ein *Entlastungsversprechen* (statt überbordender Komplexität: Konzentration aufs Wesentliche). Interessanterweise sind diese Versprechen gar nicht so weit entfernt von denen, mit denen ursprünglich auch das klassische Projektmanagement angetreten ist<sup>12</sup>. Was also ist das neue und andere bei agiler Projektarbeit? Das lässt sich am besten Klären mit einem Blick auf die Prinzipien und Methoden der von Ken Schwaber entwickelten Methode Scrum: Scrum versteht sich als »ein Framework für das Management komplexer Projekte«<sup>13</sup>. Unwägbarkeiten werden explizit als selbstverständlicher Teilaspekt von Innovationsprojekten anerkannt und deswegen die Planungshoheit in die Teams gelegt. Die wesentlichen Elemente im Scrum-Prozessmodell sind: drei *Rollen* (Product Owner, Team und Scrum Master), vier *Meetings* (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Retrospektive) und vier *Artefakte* (User Stories, Product Backlog, Sprint Backlog und Burndown Chart). Der übliche Ablauf einer agilen Entwicklung nach dem Scrum-Prozess ist idealtypisch abgebildet in Abbildung 1 und kann folgendermaßen skizziert werden<sup>14</sup>:

---

11 Pfeiffer, Von der agilen zur Guten Agilen Projektarbeit.

12 Vgl. Manuel Nicklich/Stefan Sauer/Sabine Pfeiffer, Antecedents and Consequences of Agility—On the Ongoing Invocation of Self-Organization, in: Sabine Pfeiffer/Manuel Nicklich/Stefan Sauer (Hg.), *The Agile Imperative: Teams, Organizations and Society under Reconstruction?*, Cham 2021, 19–38.

13 Ralf Wirdemann, *Scrum mit User Stories*, München 2009, 26.

14 Vgl. Ken Schwaber, *Agile Project Management with Scrum*, Redmond 2004.

- Am Anfang des Prozesses steht eine Produktvision, die durch den/die Product Owner\*in in enger Zusammenarbeit mit dem Kundenunternehmen entwickelt wird. Zusammen werden grobe Produktfunktionalitäten erarbeitet und aus einer Mehrwertperspektive des Kunden formuliert und priorisiert; zudem werden Leitplanken bezüglich Deadline und Kosten festgesetzt.
- Zusammen mit dem Entwicklungsteam werden diese Anforderungen als User Stories in einzelne Arbeitsaufgaben umformuliert und im sogenannten Product Backlog (ursprünglich bewusst offline als Wand oder Whiteboard, heute überwiegend digital) hinterlegt. Das Product Backlog ändert sich üblicherweise permanent während des Projektverlaufs – etwa weil Unwägbarkeiten auftreten oder weil sich die Kundenwünsche verändern.
- Der Ablauf des Projekts wird in gleich lange, meist zweiwöchige Zeiteinheiten aufgeteilt, sogenannte Sprints. Ziel jedes Sprints ist ein auslieferungsfähiges Teilprodukt, das im Anwendungskontext ausprobiert werden kann.
- Im Sprint Planning Meeting, das zeitlich auf maximal zwei Stunden je Sprint-Woche begrenzt ist, legt das Entwicklungsteam fest, was im kommenden Sprint realistisch entwickelt werden kann, und entscheidet über die konkrete Ressourcenabschätzung, also Zeit und Aufwand. Dafür existieren verschiedene Tools, die die Abschätzung unterstützen und eine Visualisierung ermöglichen (bspw. über Pokerkarten). Die für den Sprint ausgewählten User Stories wandern vom Product Backlog in den Sprint Backlog und hängen dort in der Spalte »to do«.
- Während des eigentlichen Sprints geht es ausschließlich um die Selbstorganisation des Teams: Es soll sich ganz auf seine Arbeit konzentrieren und von keinerlei äußeren Strukturen diktiert werden. Zentrale Aufgabe des Scrum Masters ist es, solche äußeren Bedingungen zu schaffen, unter denen dem Team diese ungestörte Entwicklungsphase auch wirklich zur Verfügung steht.
- Das Entwicklungsteam trifft sich täglich für maximal 15 Minuten stehend vor dem Sprint Backlog zum Daily Scrum, um den Fortgang



der Arbeiten zu besprechen und das Sprint-Planning wenn nötig anzupassen.

- Auf dem Sprint Backlog wird der Fortgang der Arbeit ständig visualisiert, indem die einzelnen zu entwickelnden Teilfunktionalitäten nach und nach von der Spalte »to do« in die Spalte »work in progress« und schließlich in »done« weitergeschoben werden. Am Ende des Sprints dienen zwei Meetings der Reflexion: Beim Sprint Review steht die Qualität des Teilprodukts aus Userperspektive im Mittelpunkt. Bei der internen Retrospektive reflektiert dagegen das Team mit dem Scrum Master die gewonnenen Erfahrungen, die Zusammenarbeit und aufgetretene Hindernisse.
- Für den Sprint und alle Meetingformen gilt das Prinzip des Timeboxings, d.h. Arbeiten oder Themen werden diesem rigiden Zeitrahmen angepasst. Dieser Ablauf wiederholt sich Sprint für Sprint, bis das Gesamtprojekt erfolgreich abgearbeitet ist.

Das Team entwickelt also weitgehend selbstorganisiert, es entscheidet, wie viel in einem Sprint an Arbeit *erledigt* werden kann, bekommt schnell und direkt ein *Feedback zur eigenen Arbeit* aus dem Anwendungsfeld und dies bei *verminderten Kommunikations- und Planungsaufwänden*. Alle drei genannten Versprechen scheinen damit automatisch eingelöst. Der Forschungsstand dazu ist allerdings widersprüchlich. So sind die ökonomischen Effekte teils paradox und stark bedingungsabhängig<sup>15,16</sup>. Auch die Effekte für die Beschäftigten sind nicht einheitlich: So finden sich mal bessere und gesündere Arbeitsbedingungen<sup>17</sup>, andere sehen

---

15 Vgl. Brian Hobbs/Yvan Petit, Agile Methods on Large Projects in Large Organizations, in: *Project Management Journal* 48 (2017), 3–19.

16 Vgl. Christiane Prange/Alicia Hennig, From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns, in: *Journal of Creating Value* 5 (2/2019), 111–123.

17 Vgl. Sarah Rietze/Hannes Zacher, Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources, in: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19 (3/2022), 1–24.

agile Methoden dagegen als Management-Modeerscheinung<sup>18</sup> und als eine weitere neue Form der verstärkten Arbeitnehmerkontrolle<sup>19</sup>, bei einer Kopplung mit Kanban lässt sich eine Belastungszunahme beobachten, bei einer konsequenten Respektierung des Sprints gegen Störungen von außen dagegen ein nachhaltiges Tempo<sup>20</sup>.

Agile Methoden sind so vielversprechend wie voraussetzungsvoll. Dass sie seit dem »Agilen Manifest« eine große Verbreitung – auch weit über die Software-Entwicklung hinaus – gefunden haben, ist kein Zufall. Unternehmen erhoffen sich Leistungsgewinne, Beschäftigte bessere Arbeitsbedingungen und beide einen verbesserten und schlan-keren Umgang mit komplexen Aufgaben. Auch wenn die Versprechen nicht immer eingelöst werden, es lassen sich zwei Aspekte festhalten: Erstens sollten Methodenkenntnisse zu agilen Methoden (ebenso wie auch die des klassischen Projektmanagements) zum Standard-Handwerkszeug gehören, das in jedem Studiengang heutzutage eine Rolle spielen sollte. Zweitens ist der Einsatz agiler Methoden immer dann sinnvoll, wenn projektförmiges Arbeiten in hoch-innovativem Umfeld gefordert ist. Sie bieten sich also besonders an für einen Einsatz auch in wissenschaftlichen Forschungsprojekten. Aus dieser Erkenntnis und mit dieser Perspektive erfolgt nachfolgend ein Einblick in gelebte Agilität innerhalb der Digital Humanities.

## Eignung von Aufgaben in Forschung und Lehre für Scrum

Da Scrum in seiner Grundidee davon ausgeht, dass ein nicht zu großes Team fokussiert (und unterbrechungsfrei) auf ein gemeinsames Ziel

---

18 Vgl. Alec W. Cram/Sue Newell, Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion, in: *European Journal of Information Systems* 25 (2016), 154–169.

19 Vgl. Phoebe V. Moore, Tracking Affective Labour in the Quantified Workplace, in: *Body & Society* 24 (3/2018), 39–67.

20 Vgl. Sabine Pfeiffer/Stefan Sauer/Tobias Ritter, Agile methods as stress management tools? An empirical study, in: *Work Organisation, Labour & Globalisation* 13 (2019), 20–36.

hinarbeitet, von dem vorab ggf. nur Akzeptanzkriterien, also Bedingungen der Zielerreichung, bekannt sind, nicht aber das konkrete Ergebnis und auch nicht der konkrete organisatorisch-methodische Lösungsweg, ist eine Betrachtung von Scrum in Forschungskontexten spannend. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn für Mitarbeitende aus unterschiedlichen Disziplinen schnell ein klar strukturierter, aber bedarfsbezogener Prozess angeboten werden soll.

Die disziplinarische Steuerung von Arbeitsgruppen, aber auch die Steuerung von nicht-projektbezogenen Lehrveranstaltungen fallen sicher nicht darunter. Ausnahmen sind Arbeitsgruppen in Aufbau, bei denen in kurzer Zeit gleichzeitig neu eingestellte Mitarbeitende einen gemeinsamen Markenkern etablieren wollen, aber auch Lehrveranstaltungen, in denen Projektmanagement wesentliches Lernziel ist, bei denen also Studierende den Forschungsprozess strukturieren und organisieren lernen<sup>21</sup>.

Gerade für Forschungsprojekte, die zum einen neues Wissen generieren, gleichzeitig aber in einer beschränkten Zeit einen nutzbaren Ertrag sicherstellen sollen, eignet sich agiles Projektmanagement gemäß der Grundidee eines fokussierten Teams und eines offenen Lösungswegs sehr gut. Klassische Sachbeihilfeprojekte, bei denen genau ein\*e wissenschaftliche\*r Mitarbeitende\*r unter fachlicher Supervision eine Forschungsfrage selbst strukturiert und bearbeitet, lassen sich dabei sicher pragmatischer organisieren. Sobald jedoch mehrere Personen als Team an derselben Sache arbeiten, ist Scrum eine Option. Dabei lassen sich vier Einsatzszenarien unterscheiden:

---

21 Vgl. z.B. Modul Forschungswerkstatt des Masterstudiengangs Kulturgeographie an der FAU: Institut für Geographie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, *Konzept und Aufbau des MA Kulturgeographie*, o.J.a, URL: [https://www.geographie.nat.fau.de/studium/studiengaenge/master/ma-kg/konzept-und-aufbau-des-ma-kulturgeographie/#collapse\\_1](https://www.geographie.nat.fau.de/studium/studiengaenge/master/ma-kg/konzept-und-aufbau-des-ma-kulturgeographie/#collapse_1) [letzter Zugriff: 11.07.2023].

1. (Interdisziplinäre) Forschungsprojekte, in denen mehrere Mitarbeitende, darunter durchaus auch wissenschaftliche Hilfskräfte, zusammenarbeiten.

Insofern Forschungsprojekte auf Meilensteine hin angelegt sind, besteht bereits bei einfachen Settings wie z.B. jeweils einer Person für Projektkoordination, Projektbearbeitung und Zuarbeit durch eine studentische Hilfskraft ein hohes Potential für Synergien, die aus systematisch aufeinander bezogenen geplanten Entwicklungsschritten (Sprints) gezogen werden können. Insbesondere vor zentralen Projektmeilensteinen wie Befragungen, Veranstaltungen oder dem Abschluss von Publikationsvorhaben wird gemeinsam auf das entsprechende Ziel hingearbeitet. Die Idee agiler Methoden ist aber gerade, dass bereits im Vorfeld schrittweise Lösungsvarianten mit zunehmender Lösungstiefe (also Inkremente) exploriert werden können, die eine Zielerreichung zu den jeweiligen Meilensteinen auf jeden Fall sicherstellen. Auch in konzeptionellen Projektphasen trägt das Zwischenergebnis jedes Sprints massiv dazu bei, eine informierte Entscheidung darüber treffen zu können, ob die bisher ausgearbeitete Lösungstiefe oder der gewählte Forschungsansatz (z.B. die aus der Auswertung vorliegender Daten zu erwartenden Ergebnisse) für den weiteren Projektverlauf bereits ausreichen oder noch erweitert werden müssen, selbst wenn noch keine konkreten Befunde (wie z.B. Befragungsergebnisse) vorliegen.

2. (Interdisziplinäre) Forschungsprojekte, in denen die Mitarbeitende zusätzlich über mehrere Arbeitsgruppen verteilt sind.

Selbst wenn agile Methoden für das erste Szenario also einen Mehrwert bieten, lassen sich solche Projekte auch mit anderen Projektmanagementmethoden gut bewältigen. Schwieriger wird die Koordinationsaufgabe jedoch, wenn interdisziplinäre Teams, wie sie für die DH typisch sind, aus einem gemeinsamen Projektantrag unterschiedlicher Projektpartner hervorgehen. In diesen Projekten ist zwischen der Zuordnung der Projektbeteiligten zu einer Arbeitsgruppe und dem interdisziplinären Team, das das Projektvorhaben umsetzt, zu unterscheiden. Die

Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe und damit die Abstimmung der dadurch abgebildeten Forschungsinteressen muss außerhalb des Teams geklärt werden. Es gilt aber in jedem Fall, vor jedem Arbeitsschritt (Sprint) die Interessen der beteiligten Stakeholder wieder neu in Einklang zu bringen. Da solche Projekte also keinen klar zu benennenden Product Owner haben, ist ein geschützter Raum zur Ausarbeitung von Projektergebnissen noch wichtiger. Der Rolle des Scrum Masters, idealerweise getragen durch eine für diesen Zweck mit beantragte Koordinationsstelle im Forschungsverbund, kommt dabei eine tragende Rolle zu. Für den Erfolg der Scrum-Meetings ist entscheidend, dass Positionen bereits vorab in den beteiligten Arbeitsgruppen abgestimmt werden und das Team somit autonom handlungsfähig ist. An dieser Stelle ist es also nochmals wichtiger, dass Führung als Mentoring und Coaching für die Projektmitarbeitenden verstanden wird<sup>22</sup>.

### 3. Entwicklung universitärer Software-Prototypen

Das ureigenste Feld von Scrum ist die Softwareentwicklung. Insofern Softwareentwicklung an Hochschulen im Sinne von Prototypen oft nochmals explorativer als in der Industrie erfolgt, eignen sich agile Verfahren der Projektsteuerung ideal zur Umsetzung. An dieser Stelle ist es wichtig, je nach Projekt neben dem Forschungsinteresse (Project Owner) auch die für die später in der Software angebotenen Inhalte Verantwortlichen (Content Owner) oder zukünftige Anwender\*innen als Stakeholder zu den Sprintwechseln zu involvieren. Die Marktbeobachtung auf wissenschaftlichen Tagungen und Messen und Verschiebungen in den Anforderungen können dadurch oft sehr viel schneller und dynamischer erfolgen als in der Industrie, insbesondere wenn Technologieerprobung und nicht eine nachhaltig betreibbare Software im Zentrum stehen. Das agile, auf lauffähige Inkremente ausgelegte Vorgehen ermöglicht zudem das Reagieren auf neue technologische Entwicklungen, die in die Exploration mit einbezogen werden können.

---

22 Vgl. Wille/Müller, Gute Agile Arbeit.

4. Entwicklung universitärer Software-Prototypen mit zusätzlichen externen Partnern, bei denen das Projektmanagement aber vor allem beim Hochschulpartner liegt.

Eine Besonderheit liegt vor, wenn die eigentliche Softwareentwicklung an Service-Partner außerhalb der Hochschulen gegeben wird, die Projektkoordination aber bei den am Projekt beteiligten Hochschulpartnern liegt. In diesem Fall ist im Sinne des Geschäftsinteresses des Dienstleisters als weiterer Einflussfaktor zu berücksichtigen, dass neben der dynamischen Exploration in Form von Inkrementen auch eine Nachnutzbarkeit der entwickelten Funktionen für die vereinbarte Zielgruppe sichergestellt ist, so dass Entwicklungsschritte ggf. langsamer, aber gesicherter erfolgen.

Allen vier Szenarien ist gemein, dass sie Elemente beinhalten müssen, die im Sinne eines gemeinsamen, fokussierten Arbeitens Gelegenheiten bieten müssen (a) durch laufende Priorisierung den Projektfokus sicherstellen, (b) durch regelmäßigen Austausch von Zwischenständen Transparenz über die zu erwartenden Ergebnisse herzustellen und frühzeitig Feedback zu erhalten und (c) durch fortlaufende Anpassung an die Bedürfnisse des Teams die Erwartungshaltung der Beteiligten an einen effizienten Arbeitsprozess abzubilden. Wichtig ist dabei vor allem, die unterschiedliche Stärken komplementär zueinander zu positionieren und Synergien optimal nutzbar zu machen.

Eine Besonderheit liegt bei Lehrveranstaltungen vor. Kurse zum Grundlagenwissen eignen sich sicher ebenso wenig wie Methodenkurse, bei denen ein bestimmtes (technisches) Vorgehen gelehrt und geprüft werden soll. Wenn jedoch, gerade in Masterprogrammen, eigenständige Projektarbeit anhand einer bestimmten Forschungsfrage eingeübt werden soll, kann die gezielte Vermittlung von grundlegenden Fähigkeiten im Bereich Projektmanagement wesentlich dazu beitragen, dass sich Studierende der Projektaufgabe gewachsen fühlen und die Qualität des Projektergebnisses steigt. Insbesondere wenn in diesen Lehrveranstaltungen z.B. Fachgutachten für Kommunen oder technische Explorations- oder Evaluationen für Partnerunternehmen ausgearbeitet werden, die es erfordern, dass externe Interessen im

Arbeitsprozess abgebildet sind, ist der Einsatz von Scrum hilfreich. Der Product Owner ist hier der externe Auftraggeber, das Team die am Kurs beteiligten Studierenden. Das Impediment-Management kann entweder bei den Lehrenden liegen oder als Teilaufgabe ebenfalls an die Studierenden übertragen werden. In diesem Fall übernehmen die Lehrenden die Rolle eines fachlichen Mentorings bezogen auf einen autonom bewältigten Arbeitsprozess.

*Tab. 1: Eignung verschiedener Forschungsaufgaben für die Unterstützung durch agile Methoden*  
 Ein Prozessvorschlag für die Digital Humanities: Elemente und Struktur der Zusammenarbeit

<b>Veranstaltungsform</b>	<b>Team-Fokussierung</b>	<b>Offenes Lösungsszenario</b>	<b>Eignung für Unterstützung durch agile Methoden</b>
Forschungsprojekt	wenn mehr als ein*e Projektmitarbeiter*in	gegeben	sehr gut
Forschungsprojekt über mehrere Arbeitsgruppen hinweg	als horizontale Integration der Projektmitarbeiter*innen	gegeben	gut, Moderation des Interessensausgleichs nötig
Universitärer Software-Prototyp	wenn mehr als ein*e Projektmitarbeiter*in	gegeben	sehr gut

Universitärer Software-Prototyp mit externem Dienstleister	als horizontale Integration der Projektmitarbeiter*innen	auf technischer Seite gegeben	gut, Moderation des Interessensausgleichs nötig
Projektbezogene Lehrveranstaltung	gegeben, Gruppengröße ggf. durch kooperative Strukturen reduzieren	teils gegeben: Anwendung der fachlichen Ausbildung	gut in der Umsetzung, sehr gut, wenn Projektmanagement Teil der Lernziele ist

Zur Unterstützung der identifizierten Einsatzszenarien empfehlen wir in Forschungsszenarien eine angepasste Variante von Scrum, die im Vergleich zum idealtypischen Verlauf (Abb.1) leichte Vereinfachungen vornimmt.

## Rollenverständnis

Product Owner sind eigenständig handlungsfähige Forschende, also meist berufene Professor\*innen. Das Team kann, wie oben beschrieben, aus mehreren wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Hilfskräften (verschiedener Arbeitsgruppen), aber auch externen Dienstleistern bestehen, die am Arbeitsprozess mitwirken. Da agiles Arbeiten nur bei Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel Sinn ergibt, sollte eine bestimmte Team-Größe wiederum nicht überschritten werden und bei nur losen Bezugspunkten lieber die Etablierung mehrere agil arbeitender Teams erwogen werden. Die Rolle des Scrum Masters, die die Abarbeitung des Taskboards monitort und organisatorisch-strukturelle Hindernisse frühzeitig und gezielt adressiert, kann im Forschungsbereich mit anderen Projektmanagementaufgaben kombiniert werden, muss aber von der Aufgabe des Product Owners auf jeden Fall streng getrennt werden. Idealerweise übernehmen die Rolle erfahrene Forschende, z.B. Postdocs, die die Aufgabe für die Arbeitsgruppe übernehmen und



ggf. eigens für die Koordination von Forschungsaktivitäten im Projekt beschäftigt werden.

## Inkrementbasiertes Arbeiten

Bei einem Drittmittelprojekt sind im Product Backlog zu Beginn die mit dem Projektträger oder Fördergeber bei Projektstart ausgehandelten Ergebnisse einzelner Arbeitspakete zu bestimmten Meilensteinen kodifiziert. Änderungen am Product Backlog bedürfen in diesem Fall stets der Rücksprache und Abstimmung mit den Fördergebern, können sich aber durch Feedback auf wissenschaftlichen Tagungen und Messen durchaus ergeben. Es lohnt sich auch in diesem Fall eine Überführung des Product Backlogs in Stories, die eine Antwort auf einen Bedarf gemäß definierter Akzeptanzkriterien beschreiben, aber Art und Umfang der Umsetzung offen halten. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, später frühzeitig einfache Inkremente vorzulegen und die Lösungstiefe dann in der verbleibenden Zeit Stück für Stück zu erhöhen. Insbesondere bei Arbeitspaketen, die kritisch für den weiteren Projektverlauf sind, kann ein erstes Inkrement, das gegenüber dem Projektgeber bereits kommunizierbar ist, die Bringschuld reduzieren und Grundlage für auch explorativere (und damit ggf. forschungstechnisch interessanterer) Inkremente größere Lösungstiefe bilden.

Da der Forschungsprozess seinem Wesen nach ein suchender ist, sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich der besondere Wert eines Taskboards für Forschungsarbeiten herausgestellt. Allein die Tatsache, alle aktuellen Aufgaben gleichzeitig visualisiert sehen, Abhängigkeiten erkennen und Priorisierungen vornehmen zu können, erlaubt es, vor Beginn eines Arbeitsschrittes eine klare Fokussierung im Team vorzunehmen. Im Taskboard sind die Stories mit folgenden Eigenschaften beschrieben:

- **Frist:** Sofern Termine externe Fristen haben, können diese zusätzlich notiert sein.
- **Aufgabenbeschreibung:** Das Ziel der Aufgabe ist als kurze Story (Was? Warum? Für wen?) notiert

- Akzeptanzkriterien: Sie geben an, woran zu erkennen ist, wann die Aufgabe erledigt ist.
- Task Ownership: Sie gibt an, welches Mitglied des Teams die Koordination der Aufgabe (nicht zwingend die Bearbeitung) übernommen hat und alle zur Umsetzung nötigen Absprachen moderiert, selbst wenn mehrere Personen an der Aufgabe beteiligt sind.

Tasks müssen zur Abschätzung ihrer Bewältigbarkeit zumindest in ihrer Komplexität (z.B. T-Shirt-Size) geschätzt werden. Dabei hat sich folgende Einteilung bewährt:

- S (klein): Aufgabe, die ohne weitere Vorarbeiten in wenigen Stunden erledigt werden kann, z.B. Abfassen eines Tagungsberichts
- M (mittel): Aufgabe, die auf der Grundlage von Absprachen und Vorarbeiten innerhalb weniger Tage erarbeitet werden kann, z.B. Erarbeiten eines Befragungsleitfadens
- L (groß): Aufgabe, die inkl. der dazu nötigen Vorarbeiten gerade innerhalb eines Arbeitstakts (Sprint von 2–4 Wochen) erledigt werden kann, z.B. Verfassen eines Beitrags auf Basis des aktuellen Recherchstands und den derzeitigen Befunden

XS verwenden wir dabei als Indikator, um eine Aufgabe zu identifizieren, die so schnell und unkompliziert erledigt werden kann, dass ihre Repräsentation im Taskboard einen unnötigen Overhead darstellt. XL verwenden wir, um Aufgaben zu identifizieren, die nicht in einem Sprint bearbeitet werden können und daher zunächst noch in Teilaufgaben zerlegt werden müssen, um sie bearbeitbar zu machen.

Tasks können im Taskboard folgende Zustände einnehmen, die dabei helfen, sofort zu erkennen, wie weit eine Aufgabe derzeit gediehen ist und ob ggf. Probleme aufgetreten sind. Auch hier schlagen wir im Vergleich zu den teils komplexen Workflows in der Software-Industrie ein sehr pragmatisches Modell vor:

- Backlog: Aufgaben, von denen bereits bekannt ist, dass sie im Projektverlauf adressiert werden müssen, die aber noch nicht aktiv sind (daher ist hier XL als Komplexitätsabschätzung erlaubt)
- Bereit: Aufgaben, die handlich genug sind, dass sie in einem Sprint erledigt werden können und die im Team abgestimmte Akzeptanzkriterien, eine Komplexitätsabschätzung und eine klar definierte Task Ownership haben
- Blockiert: Aufgaben, bei denen ein nicht vorhergesehenes Hindernis in der Bearbeitung aufgetreten ist (Impediment), das vom Scrum Master schnellstmöglich adressiert werden muss.
- Laufend: Aufgaben, an denen gearbeitet wird
- Bereit zum Review: Aufgaben, deren Lösung von den Stakeholdern bzw. dem Product Owner noch abgenommen werden muss
- Erledigt: Aufgaben, die abgeschlossen sind

Abb. 2 zeigt ein schematisch gehaltenes Beispiel für ein Taskboard im Forschungskontext. Die Reihenfolge der Tasks kann dabei die Priorität der Aufgaben angeben; die Betrachtung des Gesamtvolumens im Sprint erlaubt die Abschätzung der Auslastung der einzelnen Projektmitarbeitenden vor Sprintbeginn. Abhängige Aufgaben in einem Sprint sind zu vermeiden. Dass zunächst noch eine Datenschutzerklärung erarbeitet werden muss und dann erst die datenschutzrechtliche Prüfung angestoßen werden kann, ist kritisch für die Erreichbarkeit des Ziels im Sprint. Das schnelle Screening von PRE-Test-Ergebnissen kann dagegen mit der Überarbeitung des Interviewleitfadens gut kombiniert werden. Im Sinne des Projektablaufs kann bereits an dieser Stelle hinterfragt werden, ob eine offensichtlich noch in Vorbereitung befindliche Befragung innerhalb von zwei weiteren Monaten in eine erste Projektpublikation münden kann.

Abb. 2: Beispiel für ein Taskboard während eines laufenden Sprints. Beispielhaft angegeben sind Frist (ggf. das Sprintende), Komplexität und Task Owner.

Scrum Board

Backlog	Bereit	Blockiert	Laufend	Bereit zum Review	Erledigt
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">                     Erste Projektpublikation                      XL                      31.09.2023                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Vernetzungstreffen                      XL                      31.11.2023                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Aufnahmegerät testen                      S                      Tom                      31.07.2023                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Datenschutzrechtliche Prüfung                      L                      Sara                      31.07.2023                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">                     Überarbeitung Leitfaden                      M                      Hannah                      31.07.2023                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">                     Nachrecherche Literatur                      M                      Tom                      31.07.2023                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Datenschutzerklärung                      M                      Sara                      31.07.2023                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Auswertung PRIC-Test                      L                      Hannah                      31.07.2023                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Interviewtermine vereinbaren                      M                      Tom                      31.07.2023                 </div>

### Strukturbildende Meetings im rückgekoppelten Arbeitsprozess

Wesentlich für den iterativen Verbesserungsprozess von Scrum ist ein doppelter Rückkopplungsprozess aus Verbesserungen des Produkts (im vorliegenden Fall von Forschungsergebnissen) und autonomen Verbesserungen des Arbeitsprozesses im Team. Vier unterschiedliche Arten von dazu nötigen Meetings können unterschieden werden:

**Planning** Im Planning werden die Aufgaben aus dem Backlog so lange verfeinert (Refinement), bis ihre Umsetzungsbedingungen und ihre Komplexität wie oben beschrieben bekannt sind. Zu Beginn eines neuen Sprints werden dann je nach Kapazität des Teams priorisierte Aufgaben definiert, die im gesetzten Zeitraum bearbeitet werden können. Aufgaben sind danach bereit zur Umsetzung. Je nach Kontext kann ein sinnvoller Zeitraum für die Sprintlänge im Forschungsumfeld stark variieren (eine Woche für eigenständige Zuarbeiten von Hilfskräften bis hin zu vier Wochen bei orchestrierten Recherchen/explorativen Analysen wissenschaftlicher Mitarbeitender aus unterschiedlichen Arbeitsgruppen).

**Status-Meetings (Anstelle von Daily)** Regelmäßige Status-Meetings sind wesentlich, um frühzeitig Hindernisse zu identifizieren und auf sie reagieren zu können. Im Bereich Softwareentwicklung werden diese Meetings in der Regel täglich durchgeführt. Durch zusätzliche Verpflichtungen in Lehre und akademischer Selbstverwaltung und die Mitwirkung wissenschaftlicher Hilfskräfte ist das im Forschungsumfeld nach unserer Erfahrung nicht realistisch. Zwei Status-Meetings pro Woche tragen jedoch wesentlich zur Aufrechterhaltung des Fokus im Team bei und stellen Transparenz über zu erwartende Ergebnisse her. Große Hindernisse treten in Forschungsprojekten regelmäßig nur dann auf, wenn aufgrund terminlicher Zwänge (Tagungsbesuche etc.) Status-Meetings nicht im regulären Turnus durchgeführt werden können.

**Review** Bei Reviews (meistens am Ende eines Sprints) werden Arbeitsergebnisse gezeigt und idealerweise im Beisein des Product Owners diskutiert. Im Forschungskontext haben Reviews in vielerlei Hinsicht einen positiven Effekt auf Arbeitsgruppen. So können nicht nur spätere Kritikpunkte, z. B. im Reviewprozess bei Publikationen, im Team frühzeitig und konstruktiv erkannt werden, auch werden junge Promovierende und wissenschaftliche Hilfskräfte bereits früh in eine positive Feedbackkultur eingebunden und geben wertvolle Hinweise.

**Retrospective** Regelmäßige Reflektion des Arbeitsprozesses erlaubt es, Anpassungen an die Bedürfnisse des Teams vorzunehmen. Insbesondere in der Anfangszeit, wenn Projekte anlaufen, kann dies durchaus monatlich erfolgen. Bei bereits eingespielten Teams lohnt aber dennoch zumindest ein Blick auf das letzte Semester. Wir empfehlen für die Umsetzung z. B. 4L-Evaluationen<sup>23</sup>:

- Liked: Was sollten wir beibehalten?

---

23 Empfohlenes Vorgehen im Bereich Scrum-unterstützender Software, z. B. <http://www.atlassian.com/de/team-playbook/plays/4-ls-retrospective-technique> [letzter Zugriff: 10.07.2023]. oder <https://conceptboard.com/blog/4ls-retrospective-technique-free-template/> [letzter Zugriff: 10.07.2023].

- Learned: Was habe ich neu verstanden?
- Lacked: Was hat mir gefehlt, um effizient arbeiten zu können?
- Longing for: Was sollten wir in der Zukunft verstärkt in den Arbeitsprozess integrieren

Nach unserer Erfahrung kann in den Retrospectives insbesondere die Perspektive von Hilfskräften und jungen Promovierenden nutzbar gemacht werden, die sich im Arbeitsalltag noch nicht in der Position sehen, Einfluss auf den Arbeitsprozess zu nehmen. In der Summe an Einzelwahrnehmungen und -wünschen lassen sich strukturelle Schwachstellen oder Versäumnisse im Kommunikationsprozess von Aufgaben meist sehr schnell und klar herausarbeiten. Zentral ist, dass die Retrospektive nicht im Beisein der Product Owner, im vorliegenden Fall ja Professor\*innen mit disziplinarischer Leitungsverantwortung, sondern in einem geschützten Raum vom Scrum Master durchgeführt werden, der die aufbereiteten und anonymisierten Ergebnisse dann mit den jeweiligen Arbeitsgruppenleiter\*innen bespricht.

Obwohl die Prozesssteuerung in Scrum ursprünglich bewusst als analoger Rückzugsraum konzipiert war<sup>24</sup>, haben sich digitale Softwarelösungen etabliert, die dem Prozess gerade bei hybrider Arbeit im Home-Office und auch parallel zu Tagungsbesuchen sehr zugutekommen. Gerade in Forschungskontexten genügt nach unserer Erfahrung ein Set von vier Funktionsbereichen, mit dem der agile Arbeitsprozess optimal unterstützt werden kann.

Essentiell für ein eng zusammenarbeitendes Team ist eine gemeinsam genutzte digitale Kalenderlösung. Nur so ist gewährleistet, dass Transparenz über die Verfügbarkeit besteht. Wir empfehlen dabei dringend, die Wochenarbeitszeit in Kommunikationsphasen und Stillarbeit aufzuteilen, um unterbrechungsfreies Arbeiten an den Forschungsaufgaben strukturell zu ermöglichen. Eine sinnvolle Aufteilung

---

24 Vgl. Sabine Pfeiffer, Von der agilen zur Guten Agilen Projektarbeit – Fragestellung – Definition – Ergebnisse des Projekts diGAP, in: diGAP (Hg.), *Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Abschlussbroschüre*, Nürnberg 2021, 8–12.

im Forschungsumfeld sind dabei im Team 50 % der Wochenarbeitszeit für Kommunikation und Abstimmung und 50 % für Stillarbeit. Für die Stillarbeit kann eine Arbeit im Home-Office sehr sinnvoll sein, da hier nur asynchrone Erreichbarkeit sichergestellt sein muss. Für Mitglieder des Teams, die für die Stillarbeit auf das Büro angewiesen sind, können auch täglich zugesicherte Ruhephasen vereinbart werden, z.B. keine Meetings im Büro vor 11 und nach 15 Uhr. Für Meetings zu anderen Zeiten oder spontane Anrufe sind Mitglieder des Teams dann gebeten, in einen anderen Raum oder ausgewiesene Konferenzräume zu wechseln.

Wesentlich ist zudem ein digitales Werkzeug für das oben in seiner Funktionsweise eingeführte Taskboard. Dieses bildet die Grundlage der Betrachtung in den Statusmeetings, wenn insbesondere die laufenden Aufgaben bzw. solche, die derzeit blockiert sind, in den Blick genommen werden. Zentraler Zweck ist es, die priorisierten nächsten Schritte und den Workload der Mitglieder im Team abschätzen zu können sowie ggf. Hindernisse zu identifizieren. Das Statusmeeting soll kurz sein und dient nicht dem Vorstellen von Arbeitsergebnissen. Fällt aber in den Meetings auf, dass Arbeitsergebnisse dringend diskutiert werden müssen, kann dafür direkt ein eigener, ggf. Anschlusstermin vereinbart werden. Das Taskboard dient daneben auch als Grundlage für das Planning vor Beginn eines neuen Sprints, wenn neue Aufgaben soweit verfeinert werden, bis sie bearbeitbar sind (s.o.). Bei einwöchigen Sprints, die für kurze Inkremente im Forschungsprozess sinnvoll sind, hat es sich bei uns bewährt, die Fokussierung im Planning immer zur Wochenmitte vorzunehmen, wenn ohnehin ein Großteil der Kommunikation im akademischen Umfeld für Lehre und Abstimmungen aufgewendet wird, und die explorative Stillarbeit zum Ende und Anfang der folgenden Woche für die Erarbeitung der nächsten Inkremente zu nutzen. Ein zentraler Zeitpunkt für ein Statusmeeting ist in diesem Workflow der Wochenanfang, nach dem der Arbeitsprozess zum nächsten Sprintwechsel in der Wochenmitte hin konvergiert.

Weitere hilfreiche Softwarelösungen sind eine Chat-Funktion für die niedrigschwellige informelle Kommunikation und ein System zum Wissensmanagement. Im Sinne unterbrechungsfreier Arbeit muss auch die Chat-Funktion als asynchrones Kommunikationsmedium

verstanden werden, eine unmittelbare Antwort darf hier nicht erwartet werden. Um schnell eine Frage oder einen Live-Hinweis von einer Tagung im Team zu teilen, ist dieses Medium aber deutlich besser geeignet als die eher auf formale Kommunikation ausgelegte Mail. Wissensmanagement ist vor allem zur Dokumentation des Prozesswissens einer Arbeitsgruppe in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen. Dies betrifft die Kodifizierung des Arbeitsprozesses, auf den sich das Team verständigt hat, aber auch strukturell gleichartig ablaufende Aufgaben, die im Projektkontext immer wieder auftreten, z.B. beim Aufbau einer Literaturdatenbank oder beim Durchlaufen einer Datenschutzprüfung. Damit eine solche Dokumentation einfach genutzt werden kann, bieten sich webbasierte, wiki-artige Lösungen eher an als einfache Dateiablagen.

### **Konkrete Erfahrungen und Diskussion der Umsetzbarkeit anhand von drei Beispielprojekten**

Zur Veranschaulichung unseres Prozessvorschlags schildern wir im Folgenden kurz anhand von drei Beispielprojekten, wie wir Scrum zur Projektsteuerung eingesetzt haben, welche Erfahrungen wir dabei gesammelt haben und aus welchen Gründen wir ggf. vom vorgestellten Idealkonzept abgewichen sind. Bei den vorgestellten Beispielen handelt es sich um das gesundheitsgeographische Forschungsprojekt REKKE (Resilienz von Kulturlandschaft im Klimawandel erhalten<sup>25</sup>), die Entwicklung des universitären Softwareprototypen Geoexplorer zur digitalen Unterstützung von Exkursionen und Lehrpfaden<sup>26</sup>, sowie die

---

25 Institut für Geographie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, *REKKE – Resilienz durch Kulturlandschaft im Klimawandel*, o.J.b. URL: <https://www.geographie.nat.fau.de/forschung/kulturgeographie/ag-digitale-gesundheitsgeographien-walker/rekke-resilienz-durch-kulturlandschaft-im-klimawandel/> [letzter Zugriff: 11.07.2023].

26 Institut für Geographie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, *FAU Geoexplorer*, o.J.c. URL: <https://www.geographie.nat.fau.de/forschung/ag-glasze/fau-geoexplorer/> [letzter Zugriff: 11.07.2023]; vgl. auch Dominik



Organisation der Sommerschule »Digitale Geographien« im Sommersemester 2021 in Form einer zwei Semester laufenden Lehrveranstaltung mit Masterstudierenden<sup>27</sup>. Eine grundsätzliche Erfahrung ist dabei, dass die agilen Teams aufgrund der hohen Heterogenität von Aufgaben im Hochschulkontext nicht zu groß werden dürfen und lieber in einer Arbeitsgruppe mehrere agile Teams koexistieren, die sich durchaus in wöchentlichen Arbeitsgruppentreffen gegenseitig von ihrer Arbeit berichten.

Beim *Projekt REKKE* handelt es sich um ein zweijähriges interdisziplinäres Forschungsprojekt mit Projektbeteiligten aus zwei Fachbereichen. Im Projekt besteht ein definierter Übergabepunkt zur Hälfte der Projektlaufzeit aus einem der beiden Projektteile an das Hauptprojekt. Der in der Arbeitsgruppe des Hauptprojekts angesiedelte Postdoc ist als Mittragsteller mit der Projektkoordination betraut und übernimmt die Rolle des Scrum Masters, ist aber in diesem Fall auch selbst an der Forschung beteiligt. Zudem arbeiten dort eine wissenschaftliche Mitarbeiterin in Vollzeit und eine studentische Hilfskraft. Wir haben uns daher im Projektsetup dazu entschieden, entsprechend der hohen Eigenständigkeit der Arbeitspakete im Zulieferprojekt und ihrer gleichzeitigen Kritikalität für den Projekterfolg mit einem zweistufigen Projektsetup zu arbeiten. Echt nach Scrum mit einwöchigen Sprints arbeitet nur das Hauptprojekt. Gemeinsam mit dem Zulieferprojekt finden zweiwöchentliche Status-Meetings statt, die exakt deren oben vorgestellte Aufgabe erfüllen.

Tatsächlich konnte so bislang echt inkrementorientiert gearbeitet werden, d.h. zu entsprechenden Meilensteinen konnten dem Projektträger in sich stimmige Zwischenergebnisse vorgelegt werden, die

---

Kremer, WebGIS meets E-Learning. Werkzeuge für digital unterstützte geographische Exkursionen, in: Lena Bröll/Julius Erdmann/Björn Egbert (Hg.), *Bildung auf Distanz: (Medien-)Technologie, Politik und Lebenswelten in aktuellen Lernprozessen (=e-culture 29)*, Berlin 2022, 43–54.

27 Arbeitskreis Digitale Geographien, *Humangeographische Sommerschule 2021: Digitale Geographien*, URL: <https://digitale-geographien.de/2021-05-27-sommerschule/> [letzter Zugriff: 11.07.2023].

in der verbleibenden Zeit in höherer Lösungstiefe weiter ausgearbeitet werden. Im Hauptprojekt arbeiten wir mit einwöchigen Sprints, unterstützt durch zwei Status-Meetings je Woche, die in die regulären Treffen der Arbeitsgruppe integriert sind. Am Ende jedes Sprints findet ein Review der erarbeiteten Forschungsergebnisse statt, die im letzten Sprint Projektfokus waren. Es schließt sich ein Planning an, das den Arbeitsschwerpunkt für die nächste Woche definiert und der beteiligten Hilfskraft die Freiheit gibt, sich die Arbeitszeit über die Woche in Abstimmung mit der wissenschaftlichen Mitarbeiterin weitgehend frei einzuteilen. Im Kernteam nutzen wir alle 4 beschriebenen Softwarelösungen. Der Arbeitsprozess mit einem geschützten, aber kurzen Sprint gibt uns im Projekt die Freiheit, im Team fokussiert und autonom an den nächsten Teilaufgaben zu arbeiten, was sich insbesondere bei der Organisation von Workshops, Befragungen und der Arbeit an Aufsätzen bewährt hat und gleichzeitig regelmäßig die Möglichkeit zur Repriorisierung gibt. Wenngleich wir über die gesamte Projektlaufzeit inkrementorientiert arbeiten, stellen die wöchentlichen Sprintergebnisse nicht immer echte Inkremente in dem Sinne dar, dass sie dem Projektträger gegenüber konsistent kommunizierbar wären. Diese Einschränkungen nehmen wir durch die hohe Flexibilität der wöchentlichen Sprints jedoch in Kauf.

Beim *Projekt Geoexplorer* handelt es sich um ein Softwareentwicklungsprojekt, für das sich Scrum optimal eignet. Projektentwickler ist das Team eines externen Dienstleisters, die Projektkoordination liegt im Projekt an der Hochschule. Die Sprintlänge von zwei Wochen und die hohe Autonomie des Teams in den Arbeitsphasen entsprechen dabei der Idee von Scrum. Zum Sprintwechsel wird auch hier ein Review der Arbeitsergebnisse vorgenommen und im Planning die Fokussierung für die nächsten zwei Wochen abgestimmt. Eine Gefahr liegt dabei darin, dass beim beteiligten Postdoc sowohl die Rolle des Product Owners als auch die des Scrum Masters liegt. Da das Produkt aber von Anfang an mit Pilotanwender\*innen in unterschiedlichen Fachbereichen umgesetzt wird, fokussieren wir im Rollenverständnis eher auf die des Scrum Masters und versuchen durch regelmäßige Stakeholder-Meetings mit den beteiligten Pilotanwender\*innen die Rolle des Product Owners

auszufüllen. Die Priorisierung der Anforderungen aus den unterschiedlichen Projekten und das Verfolgen langfristiger Entwicklungsziele, also klassische Aufgaben des Product Owners liegen aber mangels weiterer im Projekt verfügbarer Personen im Sinne eines Produktmanagers beim koordinierenden Postdoc.

Die *Durchführung einer zweisemestrigen Lehrveranstaltung* zur Planung der Sommerschule haben wir nach einer thematischen Einführung dazu genutzt, die Studierenden schrittweise mit dem Gedanken agiler Planungsprozesse vertraut zu machen und danach die Steuerung des Vorhabens komplett an den Kurs zu übergeben. Dazu wurde die Lehrveranstaltung in vier miteinander interagierenden Teams zu unterschiedlichen Fokusthemen aufgeteilt: (1) Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, (2) inhaltliche Organisation des Programms der Sommerschule und (3) Organisation des Rahmenprogramms und Logistik. (4) Ein viertes Team übernahm als Scrum-Master-Tandem die Steuerung des agilen Prozesses. Da an der Lehrveranstaltung vier Dozierende, zwei Professoren und zwei Postdocs, beteiligt waren, konnten diese arbeitsteilig die Aufgabe des Product Owners übernehmen und gleichzeitig auch als Coaches und Mentoren für den agilen Prozess zur Verfügung stehen. Entsprechend der Taktung als Lehrveranstaltung wurde weitgehend in einwöchigen Sprints gearbeitet. Auch hier verwendeten wir zur Organisation alle vier Softwarelösungen. Nach einer kurzen Einarbeitungszeit der Studierenden konnten wir beobachten, wie das autonome Handeln im Team eine hohe Eigendynamik an Kreativität und Ertrag erreichte, die in anderen Lehrveranstaltungen nur schwer zu erreichen ist. Die mit der Rolle als Scrum Master betrauten Studierenden konnten schon nach kurzer Zeit präzise die Planung des nächsten Sprints vorantreiben und von den Product Ownern Priorisierungen einfordern. Aus didaktischen Gründen erlaubten wir den Studierenden während des Seminars, das Team zu wechseln, um unterschiedliche Eindrücke sammeln zu können.

## Fazit

Durch die besonderen organisatorischen Herausforderungen in der Umsetzung interdisziplinärer Projekte in den Digital Humanities lohnt sich der Blick auf die Projektmanagementmethode Scrum, die in der Softwareindustrie seit Jahren genutzt werden, um bei jungen Produkten die Belastung zu reduzieren und frühzeitig erste kommunizierbare Resultate (Inkrememente) vorweisen zu können. Das Team, das mit der Umsetzung betraut ist, erhält dabei weitgehende Autonomie über die Planung der eigenen Arbeitszeit, regelmäßige Treffen mit den Produktverantwortlichen (Product Owner) stellen dabei den Projektfokus sicher und optimieren regelmäßig die Prozesse der Zusammenarbeit im Team. Wesentlich für diese Methode ist die Rolle des Scrum Masters, der die regelmäßigen Treffen für das Team veranstaltet und auftretende strukturelle Hindernisse unverzüglich adressiert und so die Planungsautonomie des Teams schützt und auf die zur Umsetzung nötigen Arbeiten fokussiert.

Nach über 3 Jahren Erfahrung mit Scrum in einer universitären Arbeitsgruppe können wir Empfehlungen geben, in welchen Kontexten sich Scrum erfolgreich zum Projektmanagement einsetzen lässt. Im Wesentlichen sind dies Forschungsprojekte – durchaus auch arbeitsgruppenübergreifend, in denen kurze Wege und aufeinander abgestimmte Arbeitsweisen im Umsetzungsteam entscheidend für den Projekterfolg sind. Seltener, aber ideal geeignet sind Projekte, in denen universitäre Softwareprototypen entwickelt werden – oft auch mit externen Dienstleistern. Gute Erfahrungen haben wir darüber hinaus mit projektbezogenen Lehrveranstaltungen gemacht, in denen Studierende aktiv ins Projektmanagement involviert werden. Scrum fördert in allen drei Szenarien eine positive Feedbackkultur – sowohl inhaltlich als auch auf den Arbeitsprozess bezogen, die gerade jungen Promovierenden und Studierenden eine geschützte Gelegenheit gibt, sich eigenverantwortlich und engagiert in ein Projekt einzubringen und so wertvolle Erfahrungen für spätere berufliche Aufgaben zu sammeln.

In der Zusammenschau schlagen wir eine reduzierte Variante von Scrum vor, die sich für den Einsatz in der Forschung eignet. Die Scrum-

Rollen (Product Owner, Scrum Master, Team) sind entscheidend für die Umsetzbarkeit. Insbesondere die Rolle des Product Owners und des Scrum Masters sind wo immer möglich zu trennen, um dem Team für die Ausgestaltung des Planungsprozesses einen anderen Ansprechpartner zu geben als die Person, die die Projektergebnisse verantwortet. Nach unserer Erfahrung eignen sich dafür Forschende mit viel eigener Projekterfahrung, z.B. Postdocs. Zentral für Scrum sind feste Umsetzungsintervalle (Sprints), auf die die Planung im Taskboard ausgerichtet ist. Aufgaben werden zunächst durch schrittweise Verfeinerung (Refinement im Planning) im Team bearbeitbar gemacht und dann nach Schätzung der Aufgabenkomplexität an Zuständige (Task Owner) im Team übergeben, die die Umsetzung im Team koordinieren. Zu den regelmäßigen Meetings gehören neben Planning und Feedbacktreffen mit den Projektverantwortlichen (Review) auch die gemeinsame kontinuierliche Optimierung der Arbeitsprozesse unter Anleitung des Scrum Masters (Retrospective) sowie regelmäßige Status-Meetings. In der ursprünglichen Idee von Scrum als tägliche kurze Treffen angelegt, empfehlen wir Status-Meetings entsprechend dem Rhythmus einer universitären Arbeitswoche zum Wochenanfang und/oder Wochenabschluss und Planungs- und Feedbacktreffen zur Wochenmitte, wenn die meisten Teammitglieder\*innen vor Ort erreichbar sind.

Insgesamt können wir so ein Prozessmodell vorlegen, das durch kleine Vereinfachungen der ursprünglichen Idee von Scrum an den Forschungskontext angepasst ist und in unserem Fall einer jungen Arbeitsgruppe – teilweise unter den erschwerten Bedingungen der COVID-19-Pandemie – ermöglicht hat, auch mit sehr geringen Vorlauf hochwertige Forschungsergebnisse vorlegen zu können und das Selbstbewusstsein in einem auf Zusammenarbeit und Feedback ausgerichteten Team nachhaltig zu stärken.

## Literatur

- Arbeitskreis Digitale Geographien, Humangeographische Sommerschule 2021: Digitale Geographien, URL: <https://digitale-geographien.de/2021-05-27-sommerschule/> [letzter Zugriff: 11.07.2023].
- BRINKMANN, Sebastian/KREMER, Dominik/WALKER, Blake B., Modelling eye-level visibility of urban green space: Optimising city-wide point-based viewshed computations through prototyping, in: *AGILE GIScience* 27 (3/2022), 1–7.
- CRAM, Alec W./NEWELL, Sue, Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion, in: *European Journal of Information Systems* 25 (2016), 154–169.
- HANSER, Eckhart, Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP, Berlin 2010.
- HOBBS, Brian/PETIT, Yvan, Agile Methods on Large Projects in Large Organizations, in: *Project Management Journal* 48 (2017), 3–19.
- Institut für Geographie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Konzept und Aufbau des MA Kulturgeographie, o.J.a, URL: [https://www.geographie.nat.fau.de/studium/studiengaenge/master/ma-kg/konzept-und-aufbau-des-ma-kulturgeographie/#collapse\\_1](https://www.geographie.nat.fau.de/studium/studiengaenge/master/ma-kg/konzept-und-aufbau-des-ma-kulturgeographie/#collapse_1) [letzter Zugriff: 11.07.2023].
- Institut für Geographie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, REKKE – Resilienz durch Kulturlandschaft im Klimawandel, o.J.b, URL: <https://www.geographie.nat.fau.de/forschung/kulturgeographie/ag-digitale-gesundheitsgeographien-walker/rekke-resilienz-durch-kulturlandschaft-im-klimawandel/> [letzter Zugriff: 11.07.2023].
- Institut für Geographie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, FAU Geoexplorer, o.J.c, URL: <https://www.geographie.nat.fau.de/forschung/ag-glasze/fau-geoexplorer/> [letzter Zugriff: 11.07.2023].
- JANNIDIS, Fotis/KOHLER, Hubertus/REHBEIN, Malte (Hg.), *Digital Humanities. Eine Einführung*, Stuttgart 2017.

- KREMER, Dominik/FELGENHAUER, Tilo, Reasoning COVID-19. The use of spatial metaphor in times of a crisis, in: *Humanit Soc Sci Commun* 265 (9/2022), 1–15.
- KREMER, Dominik/WALKER, Blake B. (2022): Geodaten quantitativ, aber kritisch analysieren: die Methode der explorativen räumlichen Datenanalyse am Beispiel von COVID-19 in Brasilien, in: Finn Dammann/Boris Michel (Hg.), *Handbuch Kritisches Kartieren*, Bielefeld 2022, 307–324.
- KREMER, Dominik (2022): WebGIS meets E-Learning. Werkzeuge für digital unterstützte geographische Exkursionen, in: Lena Bröll/Julius Erdmann/Björn Egbert (Hg.), *Bildung auf Distanz: (Medien-)Technologie, Politik und Lebenswelten in aktuellen Lernprozessen* (=e-culture 29), Berlin 2022, 43–54.
- LUNDIN, Rolf A./ARVIDSSON, Niklas/BRADY, Tim/EKSTEDT, Eskil/MIDLER, Christophe/SYDOW, Jörg, *Managing and Working in Project Society. Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge 2015.
- MICHEL, Boris/SCHRÖDER-BERGEN, Susanne, The Politics of Geodata in Urban Platform Capitalism, in: Sybille Bauriedl/Anke Strüver (Hg.), *Platformization of Urban Life. Towards a Technocapitalist Transformation of European Cities*, Bielefeld 2022, 73–84.
- MOORE, Phoebe V., Tracking Affective Labour in the Quantified Workplace, in: *Body & Society* 24 (3/2018), 39–67.
- MORETTI, Franco, *Distant reading*, London 2013.
- NICKLICH, Manuel/SAUER, Stefan/PFEIFFER, Sabine, Antecedents and Consequences of Agility—On the Ongoing Invocation of Self-Organization, in: Sabine Pfeiffer/Manuel Nicklich/Stefan Sauer (Hg.), *The Agile Imperative: Teams, Organizations and Society under Reconstruction?*, Cham 2021, 19–38.
- PFEIFFER, Sabine, Von der agilen zur Guten Agilen Projektarbeit – Fragestellung – Definition – Ergebnisse des Projekts diGAP, in: diGAP (Hg.), *Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Abschlussbroschüre*, Nürnberg 2021, 8–12.

- PFEIFFER, Sabine/SAUER, Stefan/RITTER, Tobias, Agile methods as stress management tools? An empirical study, in: *Work Organisation, Labour & Globalisation* 13 (2019), 20–36.
- PRANGE, Christiane/HENNIG, Alicia, From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns, in: *Journal of Creating Value* 5 (2/2019), 111–123.
- RIETZE, Sarah/ZACHER, Hannes, Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources, in: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19 (3/2022), 1–24.
- SCHWABER, Ken, *Agile Project Management with Scrum*, Redmond 2004.
- WILLE, Christian/MÜLLER, Nadine, Gute Agile Arbeit: Befragungsergebnisse und Gestaltungsempfehlungen aus dem diGAP-Projekt, in: diGAP (Hg.), *Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Abschlussbroschüre*, Nürnberg 2021, 25–34.
- WIRDEMANN, Ralf, *Scrum mit User Stories*, München 2009.





# Die Geschichte von Basel ins Netz stellen<sup>1</sup>

## Beteiligung relevanter Anspruchsgruppen an der Entwicklung eines nachhaltigen und offenen Public-History-Portals

---

*Moritz Mähr*

Projekte in den Digital Humanities erfordern eine erfolgreiche Kommunikation zwischen Geisteswissenschaftler\*innen und Informatiker\*innen sowie interdisziplinäre und institutionenübergreifende Zusammenarbeit. Die Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen in das Projektmanagement, insbesondere bei einem öffentlich finanzierten Projekt wie Stadt.Geschichte.Basel, ist komplex. Um die Nutzer\*innen in den Entwicklungsprozess des Public-History-Portals einzubeziehen, setzt das Projekt auf User-Centered Design (UCD) und das Konzept der »Trading Zones« von Max Kemman. Durch explorative und generative Methoden werden die Bedürfnisse der Nutzer\*innen ermittelt und in das Produkt integriert. Das Ziel ist es, asymmetrische Machtstrukturen zu überwinden und einen transdisziplinären Austausch zu ermöglichen. Die iterative Verbesserung der Austausch- und Verhandlungsprozesse bei der Einbindung relevanter Interessengruppen ermöglicht die bedarfsgerechte Entwicklung eines nachhaltigen und offenen Public-History-Portals. Dieser Beitrag beschreibt die technischen und organisatorischen Herausforderungen, die sich bei der Beteiligung

---

<sup>1</sup> Vielen Dank an Cristina Wildisen-Münch und Nico Görlich für die wertvollen Hinweise und Kommentare zum Manuskript dieses Beitrags.

relevanter Anspruchsgruppen ergeben und leitet daraus Best Practices für das Projektmanagement in den Digital Humanities ab.

## **Diverse Anspruchsgruppen, nutzerzentriertes Design und Aushandlungszonen**

Die Durchführung von Projekten und Forschungsvorhaben in den Digital Humanities stellt das Projektmanagement häufig vor große Herausforderungen. Einerseits muss eine erfolgreiche Kommunikation zwischen den beteiligten Geisteswissenschaftler\*innen und Informatiker\*innen ermöglicht werden. Zum anderen sind DH-Projekte häufig interdisziplinär und institutionenübergreifend angelegt, wobei unterschiedliche Theorien, Methoden, Werkzeuge und Arbeitspraktiken zum Einsatz kommen. Besteht darüber hinaus der Anspruch, nicht nur zwischen den am Projekt beteiligten Forschenden aus verschiedenen Disziplinen zu vermitteln, sondern auch externe Forschende, die beteiligten GLAM-Institutionen und ein breitgefächertes heterogenes Zielpublikum in die Projektplanung einzubeziehen, erhöht sich die Komplexität drastisch. Die Beteiligten haben unterschiedliche Anforderungen hinsichtlich der Präsentation und Vermittlung von Forschungsergebnissen und -daten und sind an unterschiedliche Infrastrukturen, Werkzeuge, Standards und Arbeitsweisen gewöhnt. Darüber hinaus sind finanzielle und politische Konsequenzen abzuwägen, insbesondere wenn ein Projekt maßgeblich durch öffentliche Mittel finanziert wird und der Öffentlichkeit gegenüber rechenschaftspflichtig ist. Stadt.Geschichte.Basel ist ein solches Projekt.

Um die verschiedenen Anspruchsgruppen in die Entwicklung eines nachhaltigen und offenen Public-History-Portals zur Basler Geschichte einzubeziehen, setzt Stadt.Geschichte.Basel auf User-Centered Design (UCD). Bei diesem Ansatz steht die Nutzer\*in in jeder Phase des Designprozesses im Mittelpunkt. Usability-Ziele, Eigenschaften der Nutzer\*innen, Umgebung, Aufgaben und Arbeitsabläufe des Produkts oder Prozesses werden in jeder Entwicklungsphase erneut berücksichtigt. UCD erlaubt es, die Anforderungen der Nutzer\*innen von Anfang

an zu berücksichtigen und in den gesamten Produktlebenszyklus zu integrieren. Explorative Methoden wie Online-Befragungen, qualitative Interviews, Prototypentests und Usability-Tests helfen dabei, diese Anforderungen zu ermitteln und Unklarheiten zu klären.

Der Einsatz generativer Methoden wie Card Sorting, welches im weiteren Verlauf des Textes detaillierter behandelt wird, sowie die Durchführung partizipativer Workshops, stellen weitere Instrumente dar, um die Bedürfnisse der Nutzer\*innen besser zu verstehen. Darüber hinaus können Anforderungen der Nutzer\*innen durch eine sorgfältige Analyse von Alternativen zum zu entwerfenden Produkt abgeleitet werden. Es ist wichtig zu betonen, dass UCD versucht, das Produkt um die Nutzer\*innen herum zu optimieren, so dass diese nicht gezwungen sind, ihr Verhalten und ihre Erwartungen anzupassen. Die Anwendung dieser Prinzipien und Methoden soll sicherstellen, dass das Public-History-Portals den Bedürfnissen der künftigen Nutzer\*innen entspricht und einen hohen Nutzen, eine hohe Benutzerfreundlichkeit und eine hohe Akzeptanz unter den Nutzer\*innen erreicht.<sup>2</sup>

UCD bietet dem Projektteam viele Möglichkeiten, die Bedürfnisse der relevanten Anspruchsgruppen zu erfassen, berücksichtigt aber die gegenseitigen Aushandlungsprozesse nicht ausreichend.<sup>3</sup> Im gegenseitigen Austausch verändern sich nicht nur die Vorstellungen des

- 
- 2 Chadia Abras/Diane Maloney-Krichmar/Jenny Preece, User-centered Design, in: W. Bainbridge (ed.), *Encyclopedia of Human-Computer Interaction*. Thousand Oaks 2004, 445–456.; Ji-Ye Mao et al., The State of User-Centered Design Practice, *Communications of the ACM* 48 (2005), 105–109.
  - 3 Susan Gasson sieht UCD kritisch, da es auf eine technologiezentrierte Problemdefinition abzielt, anstatt den sozialen und organisatorischen Kontext zu untersuchen. Susan Gasson, Human-centered vs. User-centered Approaches to Information System Design, in: *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)* (5/2003), 39.; technologiefokussiertes UCD kann bei klar definierten Problemen eine Vergleichbarkeit schaffen. Milena Dobрева/Sudatta Chowdhury, A User-Centric Evaluation of the Europeana Digital Library, in: Gobinda Chowdhury/Chris Koo/Jane Hunter (ed.), *The Role of Digital Libraries in a Time of Global Change. Lecture Notes in Computer Science*, Berlin, Heidelberg 2010, 148–157, URL: doi:10.1007/978-3-642-13654-2\_19.

Projektteams, sondern auch die Bedürfnisse der Nutzer\*innen. Deshalb wurde die unilaterale UCD-Perspektive erweitert. Das Konzept »Trading Zones« von Max Kemman macht Aushandlungsprozesse zwischen dem Projektteam und den verschiedenen Anspruchsgruppen fassbar. Das Konzept, das ursprünglich von dem Wissenschaftshistoriker Peter Galison entwickelt und von dem Soziologen Harry Collins und anderen weiterentwickelt wurde, bietet eine Methode zur Analyse der sich verändernden Praktiken und Machtdynamiken bei der Zusammenarbeit zwischen zwei unterschiedlichen Gruppen. Kemman erweitert dieses Modell durch die Einführung einer Dimension des Engagements. Es unterstreicht die Idee, dass der Erfolg des Projekts von der Vielfalt und dem Ausmaß des Engagements beeinflusst wird, was sich auch auf die Kommunikation und die Bindungen innerhalb der Zusammenarbeit auswirkt. Es besteht aus einer dreidimensionalen Matrix: (1) sich verändernde Praktiken (entweder homogen oder heterogen), (2) Machtdynamik (symmetrisch oder asymmetrisch) und (3) Engagement (entweder verbunden oder unverbunden). Ziel dabei ist es, asymmetrische Machtstrukturen dadurch zu überwinden, indem man die relevanten Anspruchsgruppen enger an das Projekt bindet und auf Praktiken hinarbeitet, die über die disziplinären Grenzen hinweg einen Austausch ermöglichen.<sup>4</sup>

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Zunächst werden Stadt.Geschichte.Basel und das in diesem Rahmen entstehende Public History Portal [stadtgeschichtebasel.ch](http://stadtgeschichtebasel.ch) vorgestellt. Im zweiten Abschnitt wird beschrieben, wie die relevanten Anspruchsgruppen mit Methoden aus dem UCD identifiziert und analysiert wurden. Im dritten Abschnitt werden die Herausforderungen beschrieben, die sich aus der Heterogenität der Anspruchsgruppen ergeben. Im vierten Abschnitt wird die Konzeption und iterative Entwicklung des Portals mit Vermittlungspartner\*innen beleuchtet. Im fünften Abschnitt wird auf die Bedeutung einer engen Vernetzung und eines kontinuierlichen Reportings einge-

---

4 Kemman, Max, *Trading Zones of Digital History*, Berlin & Boston 2021, URL: <https://doi.org/10.1515/9783110682106>.

gangen. Abschließend werden Best Practices für zukünftige Projekte mit ähnlicher Beteiligung relevanter Stakeholder vorgeschlagen.

## Genese und Planung von Stadt.Geschichte.Basel

Um die Genese und Planung des Projekts Stadt.Geschichte.Basel zu beschreiben, orientiert sich dieser Beitrag analytisch an den Eckpunkten für die Projektplanung von Johanna Drucker. Diese Eckpunkte umfassen die konzeptionellen Ziele, die Verwaltungsstruktur, die Dokumentation, die institutionelle Verankerung, die finanziellen Ressourcen, die Nachhaltigkeit sowie die Ergebnisse und Evaluationskriterien.<sup>5</sup> Diese analytische Perspektive hilft, die verschiedenen Aspekte des Großprojekts zu erfassen und zu ordnen. Denn viele Aspekte der Planung lassen sich weder inhaltlich noch in ihrer räumlich-zeitlichen Ordnung klar voneinander trennen. Zudem ist das Projekt Stadt.Geschichte.Basel nicht von A bis Z durchgeplant, sondern im Laufe der Zeit organisch gewachsen. Projektmanagement wird nicht als linearer Prozess verstanden, sondern als ein ständiges Austarieren und Anpassen, das möglichst so zu gestalten ist, dass das Budget nicht überschritten und die Ziele nicht aus den Augen verloren werden.

Das Projekt Stadt.Geschichte.Basel, initiiert durch Vorstöße im baselstädtischen Parlament 2011, zielt darauf ab, die Geschichte des Kantons neu zu erforschen und darzustellen. Die Vision ist eine Kantonsgeschichte, die der wirtschaftlichen und kulturellen Bedeutung Basels gerecht wird und von einer breiten Trägerschaft getragen wird. Der Verein Basler Geschichte, gegründet von Laien und Forschenden, entwickelte ein umfassendes Konzept, das 2014 der Regierung vorgelegt und 2016

---

5 Johanna Drucker, *The Digital Humanities Coursebook: An Introduction to Digital Methods for Research and Scholarship*, Abingdon & New York 2021, Kapitel 12a.

mit einem Budget von CHF 9,36 Millionen, finanziert durch den Kanton, den Lotteriefonds sowie private Mittel, unterstützt wurde.<sup>6</sup>

Nach der erfolgreichen Finanzierung 2017 wurde die Stiftung Stadt.Geschichte.Basel gegründet, die mit dem Kanton Projektziele vereinbart: Die Erstellung einer zehnbändigen, illustrierten Darstellung der Basler Geschichte und die Entwicklung eines öffentlich zugänglichen Public-History-Portals als digitales Archiv zur Basler Geschichte. Dieses Portal soll auch nach Projektende fortgeführt werden. Ein wesentliches Ziel ist die kontinuierliche öffentliche Sichtbarkeit und Partizipation der Bevölkerung.

Das an der Universität Basel angesiedelte Projekt wurde in einen analogen Bereich (Buchproduktion) und einen digitalen Bereich (Forschungsdatenmanagement und digitale Vermittlung) aufgeteilt. Für das Public History Portal wurden Kernfragen zu Zielen, Struktur, Budget und institutioneller Verankerung unter besonderer Berücksichtigung der Barrierefreiheit geklärt. Die Sicherung der finanziellen Mittel für die Pflege des Portals nach Projektende ist offen und wird nach Abschluss der Entwicklungsphase entschieden.

Im Frühjahr 2021 wurden für den Digitalbereich von Stadt.Geschichte.Basel konzeptionelle Ziele festgelegt: (1) Sammlung, Strukturierung und Sicherung der Forschungsdaten in einer Datenbank, inklusive Klärung urheberrechtlicher Fragen und Erhebung von Metadaten. (2) Aufbereitung und langfristige Bereitstellung der Daten in einem Repository, ergänzt durch einige publikumsorientierte Showcases. (3) Evaluation von Metasuchmöglichkeiten nach externen Inhalten zur Basler Geschichte. Ein Budget für 2021 bis 2023 wurde zugewiesen und eine Leitung für Forschungsdatenmanagement und Public History ernannt. Aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen und eines dynamischen Umfelds wurde ein iteratives und agiles Projektmanagement gewählt, wobei

---

6 Dominique Spirgi, Basel auf gutem Weg zu einer neuen Stadtgeschichte, in: *TagesWoche* (14.10.2016), URL: <https://tageswoche.ch/politik/basel-auf-gutem-weg-zu-einer-neuen-stadtgeschichte/>.

die ersten beiden Arbeitspakete parallel bearbeitet und das dritte vorerst zurückgestellt wurde.<sup>7</sup>

## Identifikation und Analyse der relevanten Anspruchsgruppen

Von zentraler Bedeutung für die Ausarbeitung konkreter und überprüfbarer Maßnahmen und eines Zeitplans war die frühzeitige Einbindung interner und externer Anspruchsgruppen. Der erste Schritt bestand darin, die relevanten Anspruchsgruppen für die jeweiligen Arbeitspakete zu identifizieren. Für Arbeitspaket 1 (Sammlung, Aufbereitung und Sicherung der Forschungsdaten) wurden die am Projekt beteiligten Forscher\*innen und Partner\*innen als relevante Anspruchsgruppen identifiziert. Dabei stand ihre Rolle als Datenproduzent\*innen für das Forschungsdatenmanagement und, in einem zweiten Schritt, auch für das Public-History-Portal im Vordergrund. Für Arbeitspaket 2 (Public-History-Portal) wurden eine breitere Palette von Anspruchsgruppen, einschließlich Forscher\*innen, die nicht am Projekt beteiligt waren, Medienvertreter\*innen, Schulen, Gedächtnisinstitutionen und die breite Öffentlichkeit, identifiziert; also die Gruppe der künftigen Datenkonsument\*innen des Public-History-Portals.

Um die Bedürfnisse und Anforderungen dieser vielfältigen Anspruchsgruppen effektiv zu berücksichtigen, wurden spezifische Fokusgruppen sowohl für die am Projekt beteiligten Forscher\*innen und Partner\*innen (Datenproduzent\*innen) als auch für die Zielgruppen des Public-History-Portals (Datenkonsument\*innen) eingerichtet. Die Datenproduzent\*innen waren nicht nur klar identifizierbar, sondern zeichneten sich auch durch eine für das Projektmanagement vorteilhafte Struktur hinsichtlich der »Trading Zone« nach Kemman aus, also hinsichtlich Praktiken, Machtdynamiken und Engagement. Sowohl die Datenproduzent\*innen als auch die Projektleitung bestanden aus Historiker\*innen und Archäolog:innen, die über eine sehr homogene

---

7 Kent Beck et al., *Manifesto for agile software development* (2001), URL: <http://agilemanifesto.org/>.



Forschungs- und Arbeitsweise verfügten. Die Zusammenarbeit erfolgte auf Augenhöhe und wies keine Machtasymmetrien auf. Die Kopplung zwischen den Gruppen war nicht eng, aber ausreichend institutionalisiert (regelmäßiger Austausch in gemeinsamen Sitzungen).

Zwischen Dezember 2021 und Januar 2022 wurde eine erste Online-Befragung der am Projekt beteiligten Forschenden zur Frage »Welche Daten werden von den Forschenden zu welchem Zweck und mit welchen Werkzeugen erhoben?« durchgeführt. Ein Problem war, dass die Projektleitung dabei nicht auf eine allgemeingültige Definition historischer Forschungsdaten zurückgreifen konnte. Die Antwort auf die Frage, was Forschungsdaten in den Geschichtswissenschaften und der Archäologie genau waren, unterscheiden sich nicht nur zwischen den in diesem Projekt versammelten Disziplinen und Subdisziplinen, sondern auch zwischen den Denkkollektiven und den einzelnen Forschenden.<sup>8</sup> Um das gesamte Spektrum der unterschiedlichen Forschungsansätze und der dabei generierten Forschungsdaten zu erfassen, war es notwendig, den individuellen Forschungsprozess und die jeweiligen Arbeitsschritte der beteiligten Forscher\*innen auf dem Weg zur fertigen Publikation in Erfahrung zu bringen. Die Teilnehmenden wurden befragt, mit welchen Hilfsmitteln sie eine Forschungsfrage entwickelten, wie sie Daten gesichert, Sekundärliteratur recherchiert, diese erschlossen und Exzerpte angefertigt haben. Von Interesse waren auch die verwendeten Quellen und Daten, einschließlich ihrer Dateiformate und des Zwecks ihrer Sammlung. Es war auch wichtig zu wissen, wie Quellen annotiert

---

8 Siehe dazu Martin Dröge, Präsentationen zur Tagung »Forschungsdaten in der Geschichtswissenschaft«, in: *Digitale Geschichtswissenschaft* (2018), URL: <https://digigw.hypotheses.org/2265>; Torsten Hiltmann, Forschungsdaten in der (digitalen) Geschichtswissenschaft. Warum sie wichtig sind und wir gemeinsame Standards brauchen, *Digitale Geschichtswissenschaft* (2018), URL: <https://digigw.hypotheses.org/2622>; Marina Lemaire, Vereinbarkeit von Forschungsprozess und Datenmanagement in den Geisteswissenschaften, in: *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal*, VDB (2018), 237–247, URL: [doi:10.5282/O-BIB/2018H4S237-247](https://doi.org/10.5282/O-BIB/2018H4S237-247); Sven Siemon, Tagungsbericht: Forschungsdaten in der Geschichtswissenschaft, in: *H-Soz-Kult* (15.09.2018), URL: [www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagung-sberichte-7859](http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagung-sberichte-7859).

oder Daten extrahiert werden, wie Quellen dokumentiert werden und welche zusätzliche Software oder Tools verwendet werden. Schließlich wurde die Bereitschaft zur Teilnahme an Schulungen zu verschiedenen Werkzeugen wie Zotero, ArcGIS, Omeka, Tropy, RStudio, Transkribus und EXMARaLDA abgefragt. Die Umfrage wurde bei den Forschenden sehr gut aufgenommen. Die hohe Rücklaufquote von 40 %, 30 Antworten bei 72 Autor\*innen, als auch das hohe Interesse an den Ergebnissen der Umfrage (87 %) belegen das.<sup>9</sup>

Aus den Ergebnissen der Befragung zog die Projektleitung einige Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung des Forschungsdatenmanagements: Für die Forschenden stehen die gedruckten Forschungsergebnisse im Vordergrund. Dies hängt nicht nur mit der relativ konventionellen Arbeitsweise der beteiligten Forschenden zusammen, sondern auch mit den wissenschaftlichen Reputationsmechanismen, bei denen Datenpublikationen und negative Ergebnisse nach wie vor eine untergeordnete Rolle spielen. Dies bedeutet auch, dass viele Synergien genutzt werden können, wenn sich das Forschungsdatenmanagement an den Prozessen der Buchpublikation orientiert. So sollte von Anfang an bei der Klärung der Bildrechte auf eine mögliche Publikation der Daten geachtet und die Erfassung der Bildlegenden mit der Erfassung der Metadaten verknüpft werden. Für die wichtigsten Datentypen – Bilder (Darstellungen von Quellen, Objekten etc.), Tabellen (statische Daten, Zeitreihen etc.), Karten (georeferenzierte Karten und Netzwerkdarstellungen) sowie bibliographische Daten – sollten zwei Data Stewards eingestellt werden. Die Data Stewards sollten durch Beratung dazu beitragen, dass Forschungsdaten bereits während des Forschungsprozesses erhoben werden können. Darüber hinaus soll-

---

9 Es ist davon auszugehen, dass eine Stichprobenverzerrung vorliegt und mehr Menschen an der Umfrage teilgenommen haben, die bereits mit digitalen Methoden vertraut sind. Diese Vermutung lässt sich jedoch nicht quantitativ überprüfen, da es sich um eine anonymisierte Umfrage gehandelt hat.

ten den Forschenden Kurse zu den wichtigsten digitalen Werkzeugen angeboten werden.<sup>10</sup>

## Überraschende Erkenntnisse über die Nutzer\*innen

Die Eingrenzung der Datenkonsument\*innen gestaltete sich hingegen wesentlich schwieriger. Der Auftrag des Kantons sprach von zukünftigen Nutzer\*innen und der interessierten Bevölkerung. Eine potenziell sehr große und heterogene Gruppe, welche die Ressourcen und das Know-how der Projektleitung überfordern hätte. Aus diesem Grund entschied sich die Projektleitung dafür, sich auf die professionellen Vermittler\*innen aus GLAM-Institutionen und Schulen sowie forschungsnahen Institutionen zu konzentrieren. Die Analyse dieser Gruppe in Bezug auf die »Trading Zone«, d.h. ihre Praktiken, Machtdynamiken und ihr Engagement, erwies sich als herausfordernd, aber machbar. Die Datenkonsument\*innen brachten viel historische Bildung mit. Die Projektleitung hatte jedoch ein großes Defizit bezüglich der konkreten Arbeitsweise der Datenkonsument\*innen und wie diese in ein größeres Ökosystem der Vermittlung von historischem Wissen an ein breites Publikum eingebunden waren. Darüber hinaus wusste die Projektleitung auch wenig über die Interessen des geschichtsinteressierten Publikums. Diese Wissenslücke sollte in einem ersten Schritt mit einer groß angelegten Online-Umfrage geschlossen werden.<sup>11</sup>

Im Februar und März 2022 wurden 89 professionelle Vermittler\*innen aus GLAM-Institutionen, Schulen und forschungsnahen Institutionen online dazu befragt, wie sie sich über die Geschichte

---

10 Moritz Mähr, Research Data Management in (Public) History, Keynote presented at Digital Humanities Methodologies DHCH 2022, Istituto Svizzero di Roma, Rome 2022, URL: doi:10.5281/zenodo.6637118.

11 Das ist gemäß Claire Warwick ein übliches Muster innerhalb der DH. Claire Warwick, Studying Users in Digital Humanities, in: Claire Warwick/Melissa Terras/Julianne Nyhan (ed.), *Digital Humanities in Practice 1* (2012), 1–21.

Basels informieren. Ziel der Befragung war es, die Informationsgewohnheiten und das Ökosystem der Akteure zu erfassen, die sich professionell mit der Geschichte Basels beschäftigen. Dabei legte man die Fragen bewusst sehr breit an.<sup>12</sup> Die Teilnehmenden kamen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen wie Forschung (33 %), Vermittlung (22 %), Archivierung (21 %), Bildung (16 %) und anderen Bereichen (33 %). Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden liegt bei 57 Jahren und zwei Drittel möchten über die Ergebnisse der Umfrage informiert werden.

Offline suchen die Teilnehmenden vor allem in Büchern (91 %), Bibliotheken (82 %), Archiven (79 %), Museen (70 %) und Zeitschriften (55 %) nach Informationen zur Geschichte Basels. Sie ziehen dabei vor allem Textquellen (79 %), Bilder (76 %) und Karten (52 %) heran und suchen diese in Archiven und Bibliotheken (79 %), Lexika (70 %) und mit kommerziellen Suchmaschinen (57 %). Bei den Online-Informationsangeboten sind das Historische Lexikon der Schweiz (HLS) (60 %), das Basler Stadtbuch (58 %), die Universitätsbibliothek (UB) (54 %) und Wikipedia (47 %) am gefragtesten. Andere genannte Angebote beinhalten verschiedene lokale und spezifische Webseiten. Texte und Visualisierungen sind sowohl online als auch offline die dominierenden Formate, während Audio, interaktive Visualisierungen und Videos von weniger als 11 % der Befragten genutzt werden.

Die Ergebnisse zeigen auf, welche Epochen das größte Interesse wecken. Rund 70 % der Befragten bekunden ein ausgeprägtes Interesse an der neueren und neuesten Geschichte Basels. Die Antike stößt auf weniger Interesse, nur 28 % der Teilnehmenden geben an, sich dafür zu interessieren. In Bezug auf spezifische Aspekte der Geschichte sind Persönlichkeiten wie Christoph Merian und Erasmus von Rotterdam sowie Institutionen wie die Basler Mission und der FC Basel von besonderem

---

12 Weniger zielgerichtete Fragen können sehr interessante Informationen über die Bedürfnisse der Nutzer\*innen zutage fördern, die sonst verborgen geblieben wären. Max Kemman/Martijn Kleppe, *User required? On the Value of User Research in the Digital Humanities*, in: Jan Odijk (ed.), *Selected papers from the CLARIN 2014 conference*, Linköping 2015, 63–74.

Interesse. Auch bestimmte Orte wie die Altstadt und das St. Johannquartier sowie Ereignisse wie der Bau der Rheinbrücken und die Reformation stießen auf Interesse. Die bevorzugten Themenbereiche umfassen städtisches Leben (58 %), Kultur (52 %), Soziales (49 %), Bildung (48 %), Politik (48 %), Armut (45 %), Migration (43 %) und Kolonialismus (42 %).

Durch die Umfrage gewann die Projektleitung ein vertieftes Bild über die Praktiken der Datenkonsument\*innen. Eine zentrale Erkenntnis war, dass Forschungsergebnisse für professionelle Geschichtsvermittler\*innen zwar eine wichtige Rolle spielen, dass aber auch die eigenständige Recherche und der Austausch mit Peers für die Informationsbeschaffung sehr wichtig sind. Obwohl bekannt ist, dass Informationsdiffusion und Wissenstransfer nicht linear verlaufen, war dies eine überraschende Einsicht.<sup>13</sup> Es wurde auch klar, dass die Informationsgewohnheiten sich entlang konventioneller Praktiken und Medien bewegen und die Möglichkeiten, die das Web und interaktive Medien bieten, selten genutzt werden. Das war ebenfalls überraschend. Unter dem Eindruck der Covid-19-Pandemie und der vielen Berichterstattung über digitale Vermittlungsangebote entstand der Eindruck, dass solche Formate bei den GLAM-Institutionen eine zentrale Rolle einnehmen würden. Die Umfrageergebnisse hingegen machen die Rolle deutlich, die physische Begegnungsräume und konventionelle Praktiken, Werkzeuge und Medien in der Vermittlung von historischem Wissen gegenwärtig spielen.

Die Erkenntnisse aus der Umfrage und qualitative Interviews mit Exponent\*innen von GLAM-Institutionen führten zu einem Umdenken seitens der Projektleitung: Die Unterscheidung zwischen online und offline im Bereich der Vermittlung sollte aufgegeben werden. Die überwiegende Mehrheit der Vermittlungsangebote findet offline statt und wird von Online-Angeboten begleitet. Damit sich das Public-History-Portal nahtlos in ein solches Ökosystem einfügen konnte, musste es auf

---

13 Patrick Svensson beschreibt diesen Prozess und folgert, dass Nutzer\*innen auch als Produzent\*innen aufgefasst werden sollten. Patrik Svensson, *The Digital Humanities as a Humanities Project, Arts and Humanities in Higher Education* 11 (2012), 42–60, URL: doi:10.1177/1474022211427367.

die physische und virtuelle Realität der professionellen Vermittler\*innen verweisen. Darüber hinaus würde Stadt.Geschichte.Basel an den Vermittlungsangeboten mitwirken müssen, um die Bedürfnisse der Nutzer\*innen des Portals zu verstehen. Die Vorstellung, dass es sich bei diesen Nutzer\*innen primär um Datenkonsument\*innen handelt, wurde ebenfalls fallen gelassen. Die (Nach-)Nutzung von Forschungsdaten war ein Szenario unter vielen. Forschungsdaten würden dann vermittelt werden, wenn die inhaltlichen und technischen Hürden niedrig wären und es anschauliche Beispiele für eine erfolgreiche Integration in Vermittlungsangebote gäbe. Aufgrund dessen entschied sich die Projektleitung, ein integriertes Vermittlungskonzept zu erstellen und die professionellen Vermittler\*innen durch ein Kooperationsprogramm enger an Stadt.Geschichte.Basel zu binden. Durch diese »Trading Zone« sollten heterogene Praktiken integriert, Machtasymmetrien abgebaut und das Engagement erhöht werden.

### **Konzeption und iterative Entwicklung des Portals mit Vermittlungspartner\*innen**

Im Frühjahr 2022 wurden die konkreten, überprüfbaren Maßnahmen und der Zeitplan für die Entwicklung des Public-History-Portals sowie ein Fahrplan für das Vermittlungskonzept inkl. Kooperationsprogramm für Vermittlungspartner\*innen festgelegt. Das Profil des Public-History-Portals wurde geschärft und konkrete inhaltliche Anforderungen formuliert. Es sollte den Nutzer\*innen historische Inhalte barrierefrei bereitstellen und auf bestehende Informations- und Vermittlungsangebote verweisen. Dazu gehören Informationen zu den zehn Bänden der Stadt.Geschichte.Basel inklusive Angaben zu Verkaufsstellen und Verlag. Darüber hinaus sollte das Portal eine Projektdokumentation, z.B. in Form von Blogbeiträgen, sowie sogenannte Data Stories, die auf der Grundlage von Forschungsdaten ausgewählte Aspekte (Alltags-, Sozial- Migrations- und Kolonialgeschichte) oder Ereignisse der Basler Geschichte beleuchten, anbieten. Es soll Zugang zu Forschungsdaten von Stadt.Geschichte.Basel nach FAIR-Prinzipien sowie zu universi-

tären Forschungsprojekten und -ergebnissen gewährleisten. Es soll Angebote von Vermittlungspartner\*innen und Daten und historische Ressourcen von Dritten zur Verfügung stellen, die spezifisch für Basel relevant sind.

Das Portal soll technisch mit geringer Komplexität realisiert werden.<sup>14</sup> Es soll wartungsarm und langfristig archivierbar sein.<sup>15</sup> Dieser technische Aufbau dient dazu, eine einfache Nutzung und Handhabung sowohl für die Besucher\*innen als auch für die Administrator\*innen sicherzustellen. Weitere wichtige Aspekte sind Barrierefreiheit und Datenschutz. Das Portal soll barrierefrei, d.h. WCAG-konform gestaltet werden. Die Erfassung der Nutzungsdaten soll datenschutzkonform, d.h. über einen DSGVO-konformen Anbieter erfolgen. Die grafische Gestaltung des Portals soll sich an der Gestaltung der Bände orientieren. Durch die Kombination von benutzerfreundlichem Design, einfacher Technologie und datenschutzkonformer Erfassung der Nutzungsdaten soll das Portal »Stadt.Geschichte.Basel« auch in technischer Hinsicht einen nachhaltigen und offenen Zugang zur Geschichte der Stadt Basel bieten.

Der Zeitplan wurde wie folgt festgelegt: Die Konzeption des Portals einschließlich der Festlegung der verwendeten Technologien soll noch im Jahr 2022 abgeschlossen sein. Mitte 2023 soll ein funktionsfähiger Prototyp des Portals zur Verfügung stehen, der im dritten Quartal 2023 intern getestet und optimiert werden kann. Im vierten Quartal 2023 soll die Vorabversion des Portals online gehen. Während des vierten Quartals 2023 und des ersten Quartals 2024 soll das Portal von den Kooperationspartner\*innen getestet werden. In dieser Phase können noch funktionale, inhaltliche und gestalterische Anpassungen vorgenommen werden. Das Portal soll in dieser Phase noch nicht aktiv beworben werden. Ab der Vernissage der ersten Bände im März 2024 soll die Entwicklung des

---

14 Roopika Risam/Alex Gil, Introduction: The Questions of Minimal Computing, *Digital Humanities Quarterly* 16 (2022).

15 Damit das Portal langzeitarchivierbar wird, muss es auf HTML, CSS und JavaScript beschränkt werden. The Endings Project Team, Endings Principles for Digital Longevity Version 2.2.1 (2023), URL: <https://endings.uvic.ca/principles/>.

Portals abgeschlossen sein und in den Dauerbetrieb übergehen. Wartungs- und Sicherheitsupdates sollen im Dauerbetrieb zur Verfügung gestellt werden. Zudem ist eine Open Source Veröffentlichung des Quellcodes vorgesehen. Das Vermittlungskonzept sollte im vierten Quartal 2022 entwickelt werden und auf den Zeitplan des Portals Rücksicht nehmen. Das Netzwerk an Vermittlungspartner\*innen soll im ersten Quartal 2023 aufgebaut werden. Im zweiten und dritten Quartal 2023 sollen gemeinsame Vermittlungsangebote entwickelt und ab dem vierten Quartal 2023 auch umgesetzt werden.

Von der prominenten Rolle, die die Vermittlungspartner\*innen und bestehende Informationsangebote auf dem Portal einnehmen sollten, erhoffte sich die Projektleitung eine stark integrierende Funktion. Es sollte das Projekt anschlussfähig für weite Teile des Ökosystems machen und die Anwendungsszenarien der relevanten Anspruchsgruppen ausgerichtet sein. Die professionellen und semiprofessionellen Geschichtsvermittler\*innen und Gedächtnisinstitutionen würden aktiv in die Konzeption und Entwicklung des Portals einbezogen und dabei helfen, das Portal optimal auf die Bedürfnisse der künftigen Nutzer\*innen auszurichten. Die Projektleitung würde sich dank der Integration heterogener Praktiken, der angepasster Machtdynamik und der engeren Bindung der Vermittlungspartner\*innen Zugriff auf Fachwissen verschaffen und den Kreis der potenziellen Nutzer\*innen vergrößern.

Nachdem das Digitalkonzept vom Stiftungsrat verabschiedet worden war, wurden die potenziellen Vermittlungspartner\*innen im Sommer 2022 in qualitative Interviews und einer weiteren Online-Umfrage dazu befragt, wie sich die bestehenden Vermittlungsangebote ins Public-History-Portal integrieren lassen können. 26 Institutionen beteiligten sich an dieser Umfrage. Es zeigte sich, dass die Mehrheit der Institutionen offline und vornehmlich physisch mit dem Publikum in Kontakt tritt, wobei der Schwerpunkt auf Führungen, Publikationen und Ausstellungen liegt. Dabei werden ihre Angebote hauptsächlich in den eigenen Räumlichkeiten präsentiert und vorwiegend an eine breite Öffentlichkeit über alle Generationen gerichtet. Wichtige Kooperationspartner\*innen sind Schulen, gefolgt von Gedächtnis- und Forschungsinstitutionen sowie Medien und Touristik. Die Verbreitung der Vermitt-



lungsangebote erfolgt offline hauptsächlich durch Zeitungen, Radio und soziale Medien.

Auf Seiten des Portals »Stadt.Geschichte.Basel« wünschen sich die Institutionen neben Informationen zur neuen Basler Stadtgeschichte auch redaktionelle Inhalte, eine Karte der Vermittlungsangebote in Basel und der Region, eine zugehörige Agenda, Daten und historische Ressourcen sowie universitäre Forschungsprojekte und -ergebnisse. Darüber hinaus möchten 20 Institutionen ihre Angebote auf dem Portal verbreiten und 15 offizielle Kooperationspartner\*innen werden.

Die Umfrage zeigt, dass die befragten Institutionen großes Interesse an einer Zusammenarbeit mit Stadt.Geschichte.Basel haben und Formate wie den Blog und Services wie die Agenda und die Karte befürworten, die zu einer vielfältigen Vermittlung der Basler Geschichte beitragen. Sie stellen dabei ein breites Spektrum an Aktivitäten und Kooperationsmöglichkeiten bereit, die in die Konzeption des Portals und der Vermittlungsprojekte einfließen können. Der Wunsch nach einer breiten und vielfältigen Vermittlung der Basler Geschichte steht dabei im Vordergrund. Das Portal soll für ein heterogenes Publikum ohne Fachkenntnisse konzipiert werden und sich durch entsprechende Inhalte, Sprache und Gestaltung auszeichnen.

Die Umfrage half, die Endnutzer\*innen und die relevanten Funktionen des Portals Stadt.Geschichte.Basel zu identifizieren. Um eine barrierefreie und intuitive Nutzung zu gewährleisten, wurde eine UX-Expertin beigezogen. In einem Workshop wurden Usability-Fragen im Rahmen des UCD-Frameworks geklärt und verschiedene Inhalte und Funktionen des Portals definiert. Dazu gehören eine Agenda mit Veranstaltungen, ein Blog, eine Forschungsdatenplattform, eine Liste von Forschungsprojekten, eine Karte mit allen relevanten Institutionen, ein Überblick über die Geschichte Basels, Informationen zu den Bänden von Stadt.Geschichte.Basel, Zugang zu Open-Access-Publikationen, Projektgeschichte, Informationen zum Verein Stadtgeschichte, Impressum, Data Stories, digitale Rundgänge, Podcasts, Lehrmittel, Quellen und Daten, eine Bibliografie, ein Pressekit und eine Anmeldeseite für den Newsletter. Als Methode zur Erhebung der Bedürfnisse der Endnutzer\*innen wurde Card Sorting gewählt und ein Gesprächsleitfaden für

die dazugehörigen qualitativen Interviews entwickelt. Card Sorting ist ein nutzerzentrierter Ansatz zur Strukturierung oder Kategorisierung von Informationen. Bei diesem Verfahren ordnen die Nutzer\*innen Inhalte oder Funktionen in Kategorien, die für sie logisch und intuitiv sind. Ziel war es, das Layout und die Navigation unseres Portals zu optimieren, die Nutzererfahrung zu verbessern und sicherzustellen, dass die wichtigsten Informationen und Funktionen leicht zugänglich sind.<sup>16</sup>

Nach neun Card-Sorting-Interviews im Sommer und Herbst 2022 kristallisierten sich bereits deutliche Strukturen heraus. Eine klare Trennung zwischen primär forschungsrelevanten Inhalten wie den Quellen und Daten, der Bibliografie, den Open-Access-Publikationen und der Dokumentation des Forschungsprojekts sowie den primär publikumsrelevanten Inhalten war erkennbar. Innerhalb der publikumsrelevanten Inhalten wurden zwischen News, Geschichte(n) und verschiedenen Serviceangeboten wie Agenda, Karte oder Newsletter unterschieden. Um den Umfang und die Komplexität des Portals überschaubar zu halten, wurde entschieden, alle forschungsrelevanten Inhalte unter [forschung.stadtgeschichtebasel.ch](https://forschung.stadtgeschichtebasel.ch) in eine eigene Forschungsdatenplattform auszulagern. Das Portal und die Forschungsdatenplattform sollen prominent aufeinander verweisen, aber getrennt voneinander entwickelt und gepflegt werden können. Die technische und organisatorische Trennung der beiden Aspekte hatte den Vorteil, die Zielgruppen weiter einzuschränken: historisch interessierte Nutzer\*innen beim Portal, (semi-)professionelle Historiker\*innen und Studierende bei der Forschungsdatenplattform. Dies ermöglichte die Umsetzung unterschiedlicher Anforderungen und damit auch den Einsatz unterschiedlicher, bedarfsgerechter Technologien. Angesichts der hohen Anforderungen an eine nachhaltige Publikation von Forschungsdaten nach den FAIR-Prinzipien war dies eine große Erleichterung. So könnte man für die Forschungsdatenplattform auf eine bestehende Open Source Softwarelösung zurückgreifen und müsste nicht alles von Grund auf entwickeln.

---

16 Donna Spencer/Todd Warfel, Card Sorting, in: *Boxes and Arrows* 7 (2004).

In einem nächsten Schritt wurden ein Zeitplan für die Forschungsdatenplattform und die technische Umsetzung des Portals festgelegt. Die Evaluierung der Forschungsdatenplattform soll im dritten Quartal 2023 abgeschlossen werden. Die Parametrisierung der Software und die Kuratierung der Daten der ersten Bände sollen im vierten Quartal 2023 und im ersten Quartal 2024 abgeschlossen werden. Der erste Prototyp des Portals soll mit einem modernen Frontend-Framework und einer Komponentenbibliothek erstellt werden. Der Blog soll auf einer offenen Plattform für wissenschaftliche Blogs gehostet werden und die Beiträge sollen über eine maschinenlesbare Schnittstelle vom Frontend übernommen werden. Die Ausstellungs- und Veranstaltungsdaten der Vermittlungspartner\*inside für die Agenda sollen ebenfalls über eine maschinenlesbare Schnittstelle eingespielt werden. Zwei Softwareentwickler wurden konsultiert, um die technische Konzeption und die für das Portal verwendeten Technologien zu prüfen. Sie billigten den Entwurf und es wurde mit der Entwicklung eines Prototyps begonnen.

## **Engagement durch Kooperation und kontinuierliches Reporting**

Das Vermittlungskonzept wurde im ersten Quartal 2023 fertiggestellt. Das Kooperationsprogramm sah vor, dass Vermittlungspartner\*innen in Kooperation oder mit Unterstützung von Stadt.Geschichte.Basel Angebote realisieren oder auf ihre bestehenden Angebote hinweisen können. Dazu werden ihnen auch der Blog, der Veranstaltungskalender (über Drittanbieter) und die Karte auf dem Portal zur Verfügung gestellt. Um das Kooperationsprogramm und das Portal den professionellen Vermittler\*innen aus GLAM-Institutionen und forschungsnahen Institutionen vorzustellen, wurde ein Informationsanlass veranstaltet. Am hybriden Anlass im Frühsommer 2023 wurden jedoch nicht nur Informationen vermittelt, sondern insbesondere Feedback der zukünftigen Partner\*innen und Nutzer\*innen zu verschiedenen offenen Fragen eingeholt. Über 50 Teilnehmer\*innen folgten der Einladung, die meisten waren vor Ort anwesend. Die Möglichkeit, Fragen zu stellen und

an interaktiven Umfragen teilzunehmen, wurde über eine Mentimeter-Präsentation realisiert und rege genutzt.

Die Informationsveranstaltung hat das Bild der Bedürfnisse der Vermittlungspartner\*innen nochmals geschärft. Für sie ist das Portal in erster Linie ein zusätzlicher Kanal, um auf die eigenen Vermittlungsangebote aufmerksam zu machen. Der Veranstaltungskalender soll die Daten automatisch von einem Drittanbieter übernehmen. Der Blog bietet darüber hinaus die Möglichkeit, historische Hintergründe zu Veranstaltungen oder Objekten zu liefern. Die Daten auf der Karte sollten so gehalten werden, dass sie einfach zu pflegen sind. Generell hat sich gezeigt, dass der Anreiz, Beiträge und Daten für das Portal zur Verfügung zu stellen, umso größer ist, je geringer die technischen und finanziellen Einstiegshürden sind. Organisatorische Fragen zur redaktionellen Planung des Blogs konnten ebenso geklärt werden wie die Frage, wie die Geschichte Basels für ein breites Publikum aufbereitet werden kann. Zudem zeigte sich, dass das Interesse an einem Newsletter von Stadt.Geschichte.Basel für ein breites Publikum sehr gering ist. Bereits während des Anlasses als auch im Nachgang konnte Stadt.Geschichte.Basel viele Vermittlungspartner\*innen für eine Kooperation gewinnen. Der Informationsanlass funktionierte als »Trading Zone« und erlaubte es, sehr heterogenen Praktiken der beteiligten Parteien zu integrieren, Machtasymmetrien abzubauen und ein hohes Maß an Bindung und Engagement zu erzeugen.

Das Onboarding der Kooperationspartner\*innen ist bereits angelaufen und die Entwicklung der ersten Version des Portals läuft auf Hochtouren. Für die Phase zwischen dem stillen Go-Live im September 2023 und der Vernissage der ersten Bände im März 2024 ist nicht nur eine kontinuierliche Überwachung und Auswertung wichtiger Metriken wie Nutzerzahlen, Nutzungsdauer und Feedback aus den Nutzungsdaten geplant, sondern auch ein regelmäßiges Reporting an die beteiligten Kooperationspartner\*innen. Darüber hinaus sind qualitative Interviews und eine weitere Online-Befragung geplant. Diese Informationen dienen der kontinuierlichen Optimierung des Portals und der Berücksichtigung sich ändernder Bedürfnisse sowohl auf Seiten der Nutzer\*innen als auch auf Seiten der Kooperationspartner\*innen.

Kontinuierliches Monitoring, regelmäßiges Reporting und transparente Kommunikation im gesamten Ökosystem sind nicht nur wichtige Eckpfeiler für das Projektmanagement, sondern auch Voraussetzung für den langfristigen Betrieb des Portals. Die Frage, ob das Portal über das Projektende hinaus finanziert werden kann, hängt nicht nur vom Erfolg bei den Nutzer\*innen ab, sondern vor allem vom Engagement der Kooperationspartner\*innen. Die Überführung des Portals als Projekt in ein Portal als Infrastruktur hängt entscheidend davon ab, ob und wie sich das Portal in das bestehende Ökosystem der historischen Wissensvermittlung in Basel integrieren lässt. Die Frage, was ein nachhaltiges Projekt in den Digital Humanities ist, hängt nicht nur von der Frage der Archivierbarkeit der Artefakte ab.<sup>17</sup> Projekte in den Digital Humanities müssen vielmehr über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg betrachtet werden. Es wird geschätzt, dass die Softwareentwicklung ein Drittel der Kosten ausmacht, während Betrieb und Wartung zwei Drittel ausmachen. Die Fragen, wer den Betrieb nach dem Projektende übernimmt und ob die Software gepflegt und weiterentwickelt wird, bleiben oft unbeantwortet. Nachhaltigkeit bedeutet auch eine nachhaltige Finanzierung, die dem Projektdenken entgegensteht.<sup>18</sup>

Die Digital Humanities verstehen sich oft als Projekt, das Aushandlungsprozesse über die Grenzen der klassischen Disziplinen hinaus moderiert. Patrik Svensson und Pierre Munier gehen sogar noch einen Schritt weiter und modellieren die ganzen Digital Humanities als »Trading Zone«.<sup>19</sup> Dieses Bild wird den Digital Humanities insofern gerecht, als inhaltliche Forschung sich temporär organisieren und auch scheitern können muss. Dem stehen Infrastrukturen und Serviceeinheiten

---

17 Der Blick auf die Nachhaltigkeit von Projekten fällt manchmal etwas einseitig aus. Lisa Goddard/Dean Seeman, *Negotiating Sustainability: Building Digital Humanities Projects that Last*, in: Constance Crompton/Richard J. Lane/Raymond G. Siemens (ed.), *Doing more digital humanities: open approaches to creation, growth, and development*, London & New York 2020.

18 Drucker, *The Digital Humanities Coursebook*, 214.

19 Svensson, *The Digital Humanities as a Humanities Project*; Pierre Mounier, *Une »utopie politique« pour les humanités numériques?*, in: *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales* (2015), 97–112, URL: doi:10.4000/socio.1451.

gegenüber, die den hilfswissenschaftlichen Charakter der Digital Humanities betonen und auf einen langfristigen und nachhaltigen Betrieb hinarbeiten. Die Digital Humanities sollten sich dieser unterschiedlichen Rollen bewusst sein und mit einem agilen Projektmanagement reagieren, das die Rollenkonflikte überwinden kann.

## Zusammenfassung und Best Practices

Die Durchführung von Projekten und Forschungsvorhaben in den Digital Humanities ist herausfordernd, da sie eine erfolgreiche Kommunikation zwischen Geisteswissenschaftler\*innen und Informatiker\*innen erfordern und häufig interdisziplinär und institutionenübergreifend sind. Die Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen in das Projektmanagement, insbesondere bei einem öffentlich finanzierten Projekt wie Stadt.Geschichte.Basel, ist komplex. Um die verschiedenen Anspruchsgruppen in die Entwicklung des Public-History-Portals einzubeziehen, setzt das Projekt auf User-Centered Design (UCD), bei dem die Nutzer\*innen in jeder Phase des Designprozesses im Mittelpunkt stehen. Durch explorative und generative Methoden werden ihre Bedürfnisse ermittelt. Diese werden so in das Produkt integriert, dass die Nutzer\*innen ihr Verhalten und ihre Erwartungen so wenig wie möglich anpassen müssen. Die Erweiterung der UCD-Perspektive um das Konzept der »Trading Zones« von Max Kemman ermöglicht Aushandlungsprozesse zwischen Projektteam und Anspruchsgruppen zu analysieren und zu verbessern. Es beschreibt Aushandlungsprozesse anhand von sich verändernden Praktiken, Machtdynamiken und Engagement und zielt darauf ab, asymmetrische Machtstrukturen zu überwinden und einen transdisziplinären Austausch zu ermöglichen. Durch die iterative Verbesserung der Austausch- und Verhandlungsprozesse bei der Einbindung relevanter Interessengruppen können deren Bedürfnisse genauer erfasst und die Entwicklung eines nachhaltigen und offenen Public-History-Portals bedarfsgerecht gestaltet werden.

Basierend auf den bisherigen Erfahrungen bei der Beteiligung relevanter Anspruchsgruppen an der Entwicklung eines nachhaltigen und

offenen Public-History-Portals für die Geschichte Basels wurden folgende Best Practices entwickelt:

1. Identifikation relevanter Anspruchsgruppen: Eine umfassende und systematische Analyse ermöglicht die Identifizierung relevanter Anspruchsgruppen und ihrer spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen. Eine Modellierung der Anspruchsgruppen als Teil eines Ökosystems hilft dabei, die Beziehungen untereinander besser zu verstehen und gemeinsame Interessen zu erkennen.
2. Frühzeitige Einbindung von Anspruchsgruppen: Die Einbindung relevanter Anspruchsgruppen in den Entwicklungsprozess muss von Beginn weg erfolgen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Perspektiven, Anliegen und Ideen einzubringen.
3. Partizipative Verfahren: Die Nutzung partizipativer Ansätze wie Fokusgruppen, Interviews oder Umfragen ermöglicht direktes Feedback von den Anspruchsgruppen. Diese Verfahren reduzieren Machtasymmetrien, fördern die aktive Beteiligung und ermöglichen somit eine breite Einbeziehung unterschiedlicher Meinungen und Erfahrungen.
4. Transparente Kommunikation: Eine offene und transparente Kommunikation mit den Anspruchsgruppen ist entscheidend. Regelmäßige Informationen über den Projektfortschritt, getroffene Entscheidungen und mögliche Auswirkungen schaffen einen Raum für den Dialog und ermöglichen die Beantwortung von Fragen und Bedenken.
5. Einbindung von Fachwissen: Die Zusammenarbeit mit Expert\*innen, die über Fachwissen in relevanten Bereichen verfügen, trägt zur optimalen Ausrichtung des Produkts auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen bei.
6. Agiles Projektmanagement und iterative Entwicklung: Durch agiles Projektmanagement können flexibel auf individuelle Bedürfnisse und sich ändernde Anforderungen reagiert werden. Das kontinuierliche Einfließen von Feedback und neuen Erkenntnissen ermöglicht frühzeitige Anpassungen im Entwicklungsprozess. Ein iterativer Ansatz erlaubt regelmäßige Evaluationen und Anpassungen zur

schrittweisen Verbesserung und Anpassung des Produkts. Die kontinuierliche Einbindung des Feedbacks der Anspruchsgruppen fördert eine nutzerzentrierte Entwicklung.

7. Reporting und Monitoring: Ein effektives Reporting- und Monitoring-System verfolgt den Erfolg des Produkts anhand wichtiger Metriken wie Nutzerzahlen, Nutzungsdauer und Feedback. Diese Informationen dienen der kontinuierlichen Optimierung des Produkts und der Berücksichtigung von sich ändernden Bedürfnissen der Anspruchsgruppen.

## Literatur

- ABRAS, Chadia/MALONEY-KRICHMAR, Diane/PREECE, Jenny User-centered Design, in: W. Bainbridge (ed.), *Encyclopedia of Human-Computer Interaction*. Thousand Oaks 2004, 445–456.
- BECK, Kent et.al., Manifesto for agile software development (2001), URL: <http://agilemanifesto.org/>.
- DOBREVA, Milena/CHOWDHURY, Sudatta A User-Centric Evaluation of the Europeana Digital Library, in: Gobinda Chowdhury/Chris Koo/Jane Hunter (ed.), *The Role of Digital Libraries in a Time of Global Change. Lecture Notes in Computer Science*, Berlin, Heidelberg 2010, 148–157, <doi:10.1007/978-3-642-13654-2\_19>.
- DRÖGE, Martin, Präsentationen zur Tagung »Forschungsdaten in der Geschichtswissenschaft«, in: *Digitale Geschichtswissenschaft* (2018), URL: <https://digigw.hypotheses.org/2265>.
- DRUCKER, Johanna, *The Digital Humanities Coursebook: An Introduction to Digital Methods for Research and Scholarship*, Abingdon & New York 2021.
- GASSON, Susan, Human-centered vs. User-centered Approaches to Information System Design, in: *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)* (5/2003).
- GODDARD, Lisa/SEEMAN, Dean, Negotiating Sustainability: Building Digital Humanities Projects that Last, in: Constance Crompton/Richard J. Lane/Raymond G. Siemens (ed.), *Doing more digital human-*



*ities: open approaches to creation, growth, and development*, London & New York 2020.

HILTMANN, Torsten, Forschungsdaten in der (digitalen) Geschichtswissenschaft. Warum sie wichtig sind und wir gemeinsame Standards brauchen, *Digitale Geschichtswissenschaft* (2018), URL: <https://digiw.hypotheses.org/2622>.

KEMMAN, Max, *Trading Zones of Digital History*, Berlin & Boston 2021, < <https://doi.org/10.1515/9783110682106>>.

KEMMAN, Max/Kleppe, Martijn, User required? On the Value of User Research in the Digital Humanities, in: Jan Odijk (ed.), *Selected papers from the CLARIN 2014 conference*, Linköping 2015, 63–74.

LEMAIRE, Marina, Vereinbarkeit von Forschungsprozess und Datenmanagement in den Geisteswissenschaften, in: *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal*, VDB (2018), 237–247, <doi:10.5282/O-BIB/2018H4S237-247>.

MÄHR, Moritz, *Research Data Management in (Public) History*, Keynote presented at *Digital Humanities Methodologies DHCH 2022*, Istituto Svizzero di Roma, Rome 2022, <doi:10.5281/zenodo.6637118>.

MAO, Ji-Ye et al., The State of User-Centered Design Practice, *Communications of the ACM* 48 (2005), 105–109.

MOUNIER, Pierre, Une »utopie politique« pour les humanités numériques?, in: *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales* (2015), 97–112, <doi:10.4000/socio.1451>.

RISAM, Roopika/GIL, Alex, Introduction: The Questions of Minimal Computing, *Digital Humanities Quarterly* 16 (2022).

SIEMON, Sven, Tagungsbericht: Forschungsdaten in der Geschichtswissenschaft, in: *H-Soz-Kult* (15.09.2018), URL: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-7859>.

SPENCER, Donna/WARFEL, Todd, Card Sorting, in: *Boxes and Arrows* 7 (2004).

SPIRGI, Dominique, Basel auf gutem Weg zu einer neuen Stadtgeschichte, in: *TagesWoche* (14.10.2016), URL: <https://tageswoche.ch/politik/basel-auf-gutem-weg-zu-einer-neuen-stadtgeschichte/>.

- SVENSSON, Patrik, The Digital Humanities as a Humanities Project, *Arts and Humanities in Higher Education* 11 (2012), 42–60 <doi:10.1177/1474022211427367>.
- TABAK, Edin, A Hybrid Model for Managing DH Projects, *Digital Humanities Quarterly* 11 (2017).
- The Endings Project Team, Endings Principles for Digital Longevity Version 2.2.1 (2023), URL: <https://endings.uvic.ca/principles/>.
- WARWICK, Claire, Studying Users in Digital Humanities, in: Claire Warwick/Melissa Terras/Julianne Nyhan (ed.), *Digital Humanities in Practice* 1 (2012), 1–21.



# Entstehen digitale Ressourcen anders als gedruckte Bücher?

## Projektmanagement zwischen digitalen und traditionellen Geisteswissenschaften am Beispiel der Edition

---

Lisa Eggert, Carolin Giere

**Abstract** *Aus Sicht traditionell arbeitender Geisteswissenschaften ist es mittlerweile geradezu unumgänglich, sich für neue Forschungsprojekte auch mit den Perspektiven und Methoden der Digital Humanities auseinanderzusetzen. Ein Beispiel sind Editionsprojekte, die ursprünglich klar in den Grenzen eines oder mehrerer geisteswissenschaftlicher Fächer zu definieren waren und eine Printausgabe zum Ziel hatten. Mit der digitalen Edition bieten sich ganz neue Möglichkeiten hinsichtlich Gegenstand, Umfang, aber auch technischer Umsetzung, mit denen es mittels gelungener interdisziplinärer Zusammenarbeit umzugehen gilt. Dieser Beitrag beleuchtet die unterschiedlichen Herangehensweisen in der Projektarbeit bei der Erstellung von Printedition und digitaler Ressource, um daraus konkrete Voraussetzungen und Schritte für ein gelungenes gemeinsames Projektmanagement abzuleiten.*

### Einleitung

Wir beginnen mit einigen Befunden: Die GEPRIS-Datenbank der DFG, als eine Art Bohrkern in die jüngere deutsche Forschungsgeschichte, verknüpft im Jahr 2003 zum ersten Mal ein Projekt mit dem Stichwort

»Digital Humanities«; den Sonderforschungsbereich 632 »Informationsstruktur: Die sprachlichen Mittel der Gliederung von Äußerung, Satz und Text.«. Seitdem sind allein bei der DFG 262 dieser Projekte bewilligt worden – mit deutlich steigender Tendenz.<sup>1</sup> Der erste Befund lautet also, dass in den letzten Jahren zunehmend Projekte mit einer Verbindung zu den Digital Humanities aufgenommen wurden. Wer beantragt diese Projekte und damit deren Konzeption verantwortet? Derzeit gibt es laut dem Portal »Kleine Fächer« im Fach »Digital Humanities« in Deutschland 39 Professuren an 29 Standorten, von denen die erste 1997 besetzt wurde.<sup>2</sup> Die Denominationen sind sehr uneinheitlich und die Professuren an unterschiedliche Fakultäten – teils den Geisteswissenschaften, teils der Informatik oder auch den Sozialwissenschaften – angebunden. Nicht eben überraschend, handelt es sich bei den Digital Humanities um ein junges, sich entwickelndes Fach, das erst langsam seinen Ort in den universitären Strukturen findet. Ein weiterer Befund ist, dass weit mehr Personen DH-Projekte beantragen als nur jene, die zumindest dem akademischen Benennungssystem nach eine ausgewiesene DH-Expertise haben, wie stichprobenartige Prüfungen der bei der DFG durchgeführten DH-Projekte zeigen. Auch die Erfahrungen, die wir und in ähnlichen Kontexten arbeitende Kolleg:innen in der Beratung gemacht haben, zeigen, dass häufig Expertise und Verständnis im

- 
- 1 Eine genaue Prüfung, um welche Art von Projekten es sich handelt, kann hier ebenso wenig vorgenommen werden, wie eine Gegenprobe, ob auch alle Digital-Humanities-Projekte mit dem Stichwort verknüpft sind. Diese grobe Auswertung ergibt, dass nachdem in den Jahren 2003–2008 maximal sieben DH-Projekte jährlich begonnen wurden, die Zahl der Projekte pro Jahr rasch steigt, sodass es in den letzten Jahren stabil jeweils mehr als 20 DH-Projekte waren. Es handelt sich jedoch nicht um eine saubere Statistik, sondern um einen ersten Überblick über die Entwicklungen.
  - 2 Vgl. die Kartierung der kleinen Fächer: [https://www.kleinefaecher.de/kartierung/kleine-faecher-von-a-z.html?tx\\_dmdb\\_monitoring%5BdisciplineTaxonomy%5D=140&cHash=c5b76ccd171ecce8fe0ed45c4afaa5bc](https://www.kleinefaecher.de/kartierung/kleine-faecher-von-a-z.html?tx_dmdb_monitoring%5BdisciplineTaxonomy%5D=140&cHash=c5b76ccd171ecce8fe0ed45c4afaa5bc) (abgerufen am 28.04.2023). Der DHd-Blog verzeichnet knapp 100 Professuren (<https://dhd-blog.org/?p=11018>, abgerufen am 28.04.2023). Die Liste dort enthält 124 Professuren, die jedoch zum Teil nicht mehr aktuell oder redundant sind.

Bereich Digital Humanities fehlen. In der Praxis führt dies dazu, dass Projekte nicht optimal geplant und durchgeführt werden – zum großen Leidwesen der Mitarbeiter:innen. Zugespitzt könnte man sagen, dass DH-Projekte häufig nicht als Ganzes »digital gedacht« werden, sondern die jeweils entstehende digitale Ressource als *Surplus* verstanden wird.

Dieser Situation wollen wir begegnen und in diesem Beitrag ermitteln, welcher Voraussetzungen es bedarf, um gelungene DH-Projekte mit allen Beteiligten gemeinsam zu planen und durchzuführen.<sup>3</sup> Dabei sind unsere eigene Perspektive und der Adressat:innenkreis unseres Aufsatzes zu beachten: Wir selbst kommen aus den traditionell arbeitenden Geisteswissenschaften<sup>4</sup>. Und eben solche Wissenschaftler:innen werden, so die Hoffnung, in erster Linie von diesem Beitrag profitieren, wenn sie sich in die Zusammenarbeit digitaler (Editions-)Projekte begeben.

Mit dem Thema der Edition nehmen wir ein genuin geisteswissenschaftliches Projekt in den Blick, das gerade in jüngerer Zeit zu der Diskussion anregt, ob die traditionelle Papiredition zukünftig vollständig durch das digitale Produkt ersetzt werden wird – und es damit neuer und angepasster Ansätze zur Konzeption, Arbeitsmethodik und Zusammenarbeit bedarf. In diesem Sinne ist dieser Beitrag als expliziter Diskussionsbeitrag zu verstehen, der insbesondere auf die Unterschiede beider Projektarten eingeht und dadurch die jeweiligen Zugänge, Gegenstände und Methoden zu ermitteln sucht, die es in einer Projektplanung – und in deren Management – zu beachten gilt. Neben der am Beispiel der Edition vorgenommenen Betrachtung dessen, was ein origi-

---

3 Unter gelungenen Projekten verstehen wir dabei nicht nur, dass das im Antrag angekündigte Ergebnis erreicht wird. Der Prozess, wie es zu diesem Ergebnis kam, sollte möglichst friktionslos und unter Einhaltung der Standards von guter wissenschaftlicher Arbeit und in Übereinstimmung mit dem Arbeitsrechts ablaufen.

4 Wir sind uns der Diskussion um die Frage, welches Antonym es zu einer »digitalen Geisteswissenschaft« gibt, bewusst und haben uns für die Formulierung »traditionell«/»traditionell arbeitend« entschieden, da diese die Arbeitstechnik und die Prozesse fokussiert und weniger die verwendeten Medien, wie es etwa der Begriff »analoge Geisteswissenschaft« täte.

när digitales Projekt im Vergleich zum ursprünglich nicht digitalen ausmacht, soll der Beitrag auch einen pragmatischen Zugang zum Thema über einen praxisnahen Teil bieten, der sowohl für die Antragsentwicklung von digitalen (Editions-)Projekten als auch für die Beratung von Antragstellenden genutzt werden kann.

Unserem Ansatz liegen drei Thesen zugrunde, die im Folgenden genauer beleuchtet und diskutiert werden sollen:

- 1) DH-Projekte unterscheiden sich nicht in ihrer Projekthaftigkeit von anderen geisteswissenschaftlichen Arbeitsvorhaben. Auch traditionelle geisteswissenschaftliche Forschung ist zumeist projektförmig.
- 2) Projekte traditionell arbeitender Geisteswissenschaftler\*innen funktionieren grundlegend anders als Projekte der Digital Humanities und unterscheiden sich daher auch in der Beantragung, Planung und Durchführung.
- 3) Ein gelungenes Projektmanagement ist die Grundlage für jedes DH-Projekt und dafür verantwortlich, die unterschiedlichen, fächerspezifischen Konzepte, Methoden und Praktiken in einer gelungenen Projektarbeit zusammenzubringen.

Wir plausibilisieren diese Thesen zunächst am Beispiel der Edition, bevor wir im zweiten praxisnahen Teil des Beitrags allgemeiner auf digitale Projekte also solche eingehen und Vorschläge zum Projektmanagement innerhalb dieser Zusammenarbeit unterbreiten – wobei auch dies am Beispiel digitaler Editionsprojekte erdacht ist. Zum einen sind wir aus unserer eigenen Forschung und Beratung vertraut mit diesem Gegenstand. Zum anderen ist die Edition eines der Kerngebiete, die auch in Zukunft den Diskurs in den Digital Humanities prägen wird, weil sie auch (nicht nur) eine Grundlage für weiterführende Forschungsfragen in zahlreichen Fachgebieten darstellt. Drittens ist die Edition insofern ein gutes Beispiel als die Editionsphilologie und -wissenschaft – im Vergleich zu anderen geisteswissenschaftlichen Disziplinen – im hohen Maße formalisiert und in ihren methodischen Standards recht eindeutig definiert ist. Insofern könnte man davon ausgehen, dass der Wechsel ins Digitale hier leichter fällt als in anderen Teilbereichen der

geisteswissenschaftlichen Forschung, wie beispielsweise ein Vorhaben, das die Interpretation von Gedichten in den Blick nimmt. Häufig, so zumindest unsere Erfahrung, deckt sich diese Annahme jedoch nicht mit der Realität. Während immer mehr Editionsprojekte in ihrer Planung in den digitalen Raum<sup>5</sup> verschoben werden und neue Projekte teure Buchdrucke vermeiden<sup>6</sup> sowie die medialen Nutzervorteile einer Online-Edition betonen wollen, ist vielfach zu beobachten, dass die Differenzen nicht mitgedacht oder ignoriert werden. So werden u.a. ursprünglich als Printeditionen geplante und bereits begonnene Projekte auf (teil-)digitale Editionen umgestellt, ohne die Konzeption des Projekts in Bezug auf das Projektziel, die beteiligten Akteure und die Projektanlage anzupassen.

Dass der Unterschied zwischen einer traditionell geisteswissenschaftlichen, gedruckt publizierten Edition und der digitalen Edition als DH-Projekt nicht in der jeweiligen Projektförmigkeit als solche liegt, wird schnell evident, wenn man sich anschaut, was ein Projekt eigentlich ist. Das Deutsche Institut für Normung versteht ein Projekt als »Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit aber auch Konstante der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.«<sup>7</sup> Insofern sind auch das Verfassen einer Qualifikations-schrift oder die Erhebung und Auswertung historischer Daten Projekte. Mit Blick auf die Dimensionierung von Projekten, gehen wir in diesem Beitrag stark von Drittmittelprojekten aus, für die personelle und materielle Ressourcen beantragt und später koordiniert werden müssen.

---

5 Wir verwenden hier bewusst den Begriff »digitaler Raum«, denn die mediale Repräsentation allein macht diese Unternehmungen nicht automatisch zu einer digitalen Edition, wie wir im Laufe des Beitrags noch zeigen werden.

6 Hier soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass digitale Editionen mitnichten günstiger sind als gedruckte. Hierauf hat auch Tessa Gengnagel bei einer Diskussion an der Leopoldina am 16.11.2023 nachdrücklich hingewiesen. (Siehe: <https://www.youtube.com/watch?v=uBs-2DcNvPo>, abgerufen am 06.12.2023.)

7 DIN 69901-5:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009.



Viele Aspekte, die hier angesprochen werden, sind jedoch ebenso auf kleine Projekte übertragbar, die bspw. von Einzelpersonen durchgeführt werden und über eine größere methodologische und strukturelle Offenheit verfügen.<sup>8</sup>

Auch Drittmittelprojekte, die ausschließlich traditionell angelegt sind, erfordern ab einer gewissen Größe bzw. Anzahl an Akteuren ein erhöhtes Maß an Koordination. Diese findet in der Regel jedoch innerhalb einer disziplinären Kultur statt. Im Gegensatz dazu sind DH-Projekte notwendig interdisziplinär<sup>9</sup> – und zwar im Wortsinn, da das Projektziel ausschließlich in einem Austausch »zwischen« den Disziplinen (und damit den jeweiligen Fachwissenschaftler:innen) erreicht werden kann.<sup>10</sup> Wir verstehen Interdisziplinarität so, dass Zusammenarbeit Ermöglichungsbedingung für die Forschung ist. Diese Zusammenarbeit ist dabei nicht als ein Nebeneinander verschiedener Ansätze, Methoden und Perspektiven zu denken. Vielmehr müssen diese wechselseitig aufeinander bezogen, miteinander verknüpft und gemeinsam weiterentwickelt werden. Projekte digital zu denken, bedeutet also unter anderem, sie interdisziplinär zu denken. Wissenschaftstheoretisch stellt dies die DH-Forschung vor einige Herausforderungen. Aber auch in der praktischen Projektarbeit ergibt sich hier die Notwendigkeit, dass zwischen Personen vermittelt werden muss, die wissenschaftlich unterschiedlich sozialisiert sind. Selbst wenn die »eierlegende Wollmilchsau«, also jene:r ideale Mitarbeiter\*in, gefunden wird, der:die sowohl fachwissenschaftlich als auch informatisch exzellent ist, so muss er:sie dennoch zwischen verschiedenen Fachkulturen und -logi-

---

8 Vgl. dazu auch unten im nächsten Abschnitt. Zu deren Bedeutung für den methodologischen Diskurs in den DH vgl. Sahle, Patrick, *Digitale Editionsformen. Teil 2: Befunde Theorien und Methodik*, Norderstedt 2013, S. 80.

9 Selbstverständlich gibt es auch interdisziplinäre Forschung in den traditionellen arbeitenden Geisteswissenschaften. Allerdings ist dies nicht notwendigerweise der Fall.

10 Für die grundsätzliche disziplinäre Verortung der DH siehe Sahle, Patrick *Digital Humanities? Gibt's doch gar nicht!*, ZfdG 2015, URL: [https://dx.doi.org/10.17175/sb001\\_004](https://dx.doi.org/10.17175/sb001_004).

ken vermitteln.<sup>11</sup> Neben einem Verständnis für und der Kenntnis von jeweils differierenden Fachpraktiken der Kooperationspartner:innen im Projekt bedeutet dies eine erhöhte Bereitschaft dafür, sich auszutauschen, gemeinsam zu planen und im richtigen Maße zu managen.

Dies zeigt sich schon in der Frage, ob und inwiefern Projekte gemanagt werden müssen. Mit Blick auf ein technisches Verständnis des Begriffs »Projektmanagement« lässt sich festhalten, dass in der Informatik und besonders im Bereich des Software-Engineerings Methoden wie Scrum oder Kanban weitgehend eingeführt sind bzw. diesem sogar entstammen. In den Geisteswissenschaften finden solche Verfahren meist keine Verwendung.<sup>12</sup> Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass traditionelle geisteswissenschaftliche Projekte nicht »gemanagt« werden. Dies geschieht in der Regel nur weniger formalisiert und vor allem weniger explizit.

An dieser Stelle setzt unser Beitrag ein. Die unterschiedlichen Sozialisierungen – inhaltliche wie organisatorische –, welche in interdisziplinären Projekten der Digital Humanities aufeinandertreffen, machen die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit notwendig, sie eröffnen gleichzeitig aber auch Räume.

---

11 Diese Problematik haben Anna Maria Neubert (geb. Komprecht) und Daniel Röwenstrunk bereits 2016 in ihrem Beitrag adressiert, der vor dem Hintergrund des beschriebenen Umstandes die Gründung des »Zentrum Musik – Edition« beleuchtet. Vgl. Komprecht Anna Maria/Röwenstrunk Daniel, *Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfaden für interdisziplinäre und kooperative Drittmittelprojekte im Umfeld Digitaler Editionen*, in: Stadler Peter/Richts Kristina (Hg.) »Ei, dem alten Herrn zoll ich Achtung gern«. *Festschrift für Joachim Veit zum 60. Geburtstag*. München 2016, 509.

12 Es lässt sich wohl darüber spekulieren, ob dies unter anderem daran liegt, dass »Management« schon sprachlich auf eine etwaige Ökonomisierung der Wissenschaft verweist und diese in den Geisteswissenschaften – sowie von den Autorinnen dieses Beitrags – abgelehnt wird. Die Diskussion um Effizienzsteigerung von wissenschaftlichem Arbeiten etc. muss an anderer Stelle geführt werden. Vgl. hierzu Cremer, Fabian/Dogunke, Swantje/Frank, Markus/Wübbena, Thorsten, *Unfrequently Asked Questions. Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities. Perspektive Lehre*, 2021, URL: <https://dx.doi.org/10.17613/3pqd-xd10>, 5.

Im Folgenden wird zunächst am Beispiel der Edition zu zeigen sein, inwiefern sich Projektarbeit in den traditionellen und in den digitalen Geisteswissenschaften unterscheidet, um im zweiten Schritt darzulegen, welche Fragen sich traditionell arbeitende Geisteswissenschaftler\*innen stellen sollten, um ihr unbewusstes Wissen bewusst und damit kommunizierbar gegenüber ihren Projektpartnern anderer Fachdisziplinen zu machen. Insofern setzt der Beitrag noch vor der Frage nach speziellen Methoden des agilen Projektmanagements an, nämlich an dem Punkt, an dem eine Grundlage für die konkrete Projektplanung und damit für die Gestaltung der Zusammenarbeit gelegt wird.

Hierzu machen wir den Vorschlag für einen Reflexionsbogen, der insbesondere traditionell arbeitenden Geisteswissenschaftler\*innen helfen soll, ihre Gegenstände, Fragestellungen und Methoden für Informatiker\*innen kommunizierbar zu machen und eine Grundlage für ein tatsächliches Gemeinschaftsprojekt zu erarbeiten. Unsere Überlegungen bzw. der Bogen können einerseits zur Vorbereitung eines Antrags dienen, da hier strukturiert Fragen zum Projekt und den Möglichkeiten seiner Umsetzung gestellt werden. Andererseits dienen sie der Vorbereitung des Projektes zwischen Bewilligung und Projektstart. Insofern wollen wir einen Weg aufzeigen, wie Geisteswissenschaftler\*innen, die bislang wenig Berührungspunkte mit dem Forschungsbereich der DH hatten, aktiv an der Gestaltung ihrer Projekte mitarbeiten und – über die Antragstellung hinaus – zu deren Gelingen beitragen können. Als leitendes Beispiel wird uns die Edition als DH-Projekt dienen, was jedoch den Anwendungsbereich des Reflexionsbogens nicht zwingend auf diesen Gegenstand beschränken, sondern lediglich einen Eindruck zur konkreten Planung eines DH-Projektes verleihen soll.

## **Editionen als Projekt – im Spannungsfeld von gedruckter und digitaler Edition**

Die Edition als eines der sowohl für die traditionellen als auch für die digitalen Geistes- und Kulturwissenschaften wichtigsten Arbeitsfelder

dient uns als Beispiel und Ausgangspunkt für unsere Untersuchung, um Unterschiede und Kontinuitäten deutlich zu machen, die Auswirkungen auf eine Projektplanung haben. Differenzen und Gemeinsamkeiten zwischen »traditioneller« Druckedition und digitaler Edition werden insbesondere an ihren jeweiligen Zielen und Voraussetzungen nachvollziehbar. In diesem Kapitel sollen daher zunächst die grundlegenden Prämissen beider Editionsformen herausgearbeitet und voneinander abgegrenzt werden. Die folgende eingehende Betrachtung des Themas *Edition* dient mithin auch performativ als Beispiel dafür, wie ein geisteswissenschaftlicher Gegenstand zum Zweck der interdisziplinären Kommunizierbarkeit aufbereitet werden kann und sollte.

Grundsätzlich gilt, dass ohne die »editio«, die Herausgabe eines wissenschaftlich verlässlichen Textes, der unterschiedliche Textzeugen historisch-kritisch und in Bezug auf bestimmte Kriterien würdigt, die Arbeit mit historischen Texten für viele wissenschaftliche Fragestellungen bedeutend schwieriger oder gar unmöglich wäre. Die Bereitstellung eines vertrauenswürdigen Textes hängt dabei selbstverständlich zuallererst mit dem Verständnis eines Text- und Editionsbegriffs zusammen. Die Definitionen unterscheiden sich dabei weniger zwischen digitaler und gedruckter Edition als vielmehr in ihrer fachinternen Relation. Vor allem in den Philologien schauen wir auf fachinterne Traditionen und Paradigmenwechsel zurück, die auch unser heutiges Verständnis von einer Editionswissenschaft – auch einer digitalen – mitbestimmen: In den Altphilologien sind noch immer die historisch-kritischen Editionsformen prägend, die auf die Lachmann'sche Methode zurückgehend bis heute vor allem für antike Texte Stemmata und Archetypen erzeugen, um ein verlorenes Autororiginal zu rekonstruieren und dieses von (zumeist mittelalterlichen) Abschriften und ihren Schreibern abzugrenzen. Davon gelöst hat sich vor allem die Mediävistik mit dem Leithandschriftenverfahren, das von einem geradezu unmöglich zu ermittelnden Autortext ausgeht und die späteren Überlieferungszustände sowie rezipierten Texte in den Blick nimmt.<sup>13</sup> Diese Art der

---

13 Besonders bekannt ist hier beispielsweise die Tervoorens Ausgabe von Minnesangs Frühling.

Textkritik ist damit weniger ›autororientiert‹ als vielmehr ›text- und überlieferungsorientiert‹. Für die Germanistik ist mit der Aufnahme eines neugermanistischen Forschungsgebiets in die eigene Disziplin die Textkonstruktion anhand verschiedener autoreigener Textfassungen eines Werkes (Entwurf, Reinschrift, Druck und Druckfahne) prägend geworden, wobei die Diskussion um den Autorwillen und die Autorintention vor allem durch Goethes »letzte Hand«-Theorie ausgelöst wurde.<sup>14</sup> Weniger die einzelnen Fassungen in den Blick nimmt das neuere Verständnis des dynamischen Textbegriffs,<sup>15</sup> der die Gesamtheit des überlieferten Textes in seiner »Prozesshaftigkeit der Textgenese« erfasst, sodass der Apparat des edierten Textes zum eigentlichen Wesen der Edition wird,<sup>16</sup> während der editierte Text nur ein Vorschlag des Editors als Lesetext darstellt.

Während dieser kursorische Abriss lediglich einen unvollständigen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze und Theorien der Texthermeneutik der traditionellen Editionswissenschaft darstellt, zeigt er doch deutlich, welchen Einfluss die Fachprämissen auf die Wahl der Methodik für Editionsprojekte haben. Für unsere Auseinandersetzung mit Editionen als Projekte können wir folgern: Wenn bereits unter den traditionell ausschließlich geisteswissenschaftlichen Teilgebieten uneinheitliche und zum Teil disparate Prämissen darüber bestehen, welchen editorischen Theorien und Methoden zu folgen ist, muss die Sensibilität für unterschiedliche Vornahmen in der Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen – wie in digitalen Editionsprojekten unvermeidlich – umso größer sein.

---

14 Goethe selbst hatte seine Textbearbeitung von 1827–1830 mit dem Titel »Ausgabe letzter Hand« versehen, was von der Weimarer Goethe-Ausgabe (1887–1919) als Aufforderung zur ausschließlichen Rezeption des letzten Autorwillens verstanden wurde.

15 Vgl. hierzu vor allem die grundlegende Arbeit von Martens, Gunter, *Was ist ein Text? Ansätze zur Bestimmung eines Leitbegriffs der Textphilologie*, in: *Poetica* 21, 1989, 1–25.

16 Vgl. hierzu auch Nutt-Kofoth, Rüdiger, *Editionswissenschaft*, in: Schneider, Jost (Hg.), *Methodengeschichte der Germanistik*, Berlin 2009, 109–132, hier: 118.

Nehmen wir nun die Zieldimensionen und Gestaltungsspielräume von gedruckten und digitalen Editionsprojekten in den Blick: Mit der *Printedition* schauen wir auf eine lange Tradition zurück, für die sich Normen und Regeln fachintern, aber auch über Fachgrenzen hinweg etabliert haben. Zentral ist für die gedruckte Edition der fertige Drucktext, das Ergebnis einer wissenschaftlich-kritischen und zitierfähigen »Ausgabe«, die in Buchform oft mit einer Einleitung zu Autor, Text und Überlieferungssituation herausgegeben wird.<sup>17</sup> Auf Faksimiles und andere Abbildungen der Handschrift oder des Drucks wird zumeist allein aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet, weshalb in historisch-kritischen Ausgaben alle im Editionstext nicht aufgenommenen Abweichungen oder Anpassungen einer Kollation mehrerer Textzeugen durch einen umfangreichen editorischen Apparat verzeichnet werden. Der Leseprozess der Printedition ist dabei einer Linearität unterworfen, die nicht nur die methodische Herangehensweise und den Umgang mit »dem« Text in gewisser (nämlich linear-gedruckter) Weise vorgibt, sondern auch Züge der Interpretation des »Befunds« als editorische Leistung mitbestimmt.<sup>18</sup> Die Textkonstitution wird als abgeschlossener Prozess dargestellt, auf den der Leser – mithilfe der Angaben im textkritischen Apparat – vertrauen muss. Anders gestalten sich die eher seltenen Faksimile-Editionen, die die Gegenüberstellung von editorischem Text und Schriftenabbild auch in Buchform vorsehen und den Prozess des De- und Re-kodierens nachvollziehbar gestalten wollen, jedoch eine Erschwernis in der Lesbarkeit mit sich bringen, da auf jeder Doppelseite der Fließtext unterbrochen wird.

---

17 Den Ablauf des Editionsprozesses beschreibt Nutt-Kofoth wie folgt: »Der Editor findet auf dem Textträger die materialisierten Schriftzeichen vor und muss diesen Ausgangsbefund zunächst feststellen, um aufgrund dessen z.B. genetische Prozesse zu rekonstruieren. Doch zugleich ist das Lesen der Schriftzeichen und das Erkennen von deren räumlicher Ordnung auf dem Textträger schon eine erste Interpretationsleistung, die in die Befundbeschreibung eingeht.« Ebd.

18 Die Interpretation als Leistung des Editors wird seit jeher diskutiert, scheint aber grundlegend zu sein, so auch Bodo Placha, *Editionswissenschaft. Eine Einführung in Methode und Praxis der Edition neuerer Texte*, Stuttgart 1997, 35ff.

Geradezu die mediale Antwort auf diese Problematik bietet die *digitale Edition*, deren Textstruktur nicht-linear, sondern dynamisch funktioniert und verschiedene Formate und Abbildungsebenen sowie -kontexte flexibel wiedergeben kann: Der Text kann in verschiedenen Bearbeitungsversionen, Textzeugen oder Ausführungen dargestellt und angezeigt werden, Faksimiles können ein- und ausgeblendet werden, ein editorischer Vorschlag für einen Ausgabentext durch den Editor kann, *mus*s aber nicht gemacht werden. Auf diese Weise ergeben sich gleich zwei zentrale Unterschiede zur Papiredition: Erstens wird der Text sowie sein Befund vom Medium getrennt und in eine transmediale Repräsentation des Textes durch abstrakte Kodierung überführt.<sup>19</sup> Daraus folgt zweitens über den oben bereits erwähnten dynamischen, prozessorientierten Textbegriff hinaus ein »pluralistischer«,<sup>20</sup> der die Vielfalt aller Textphänomene ebenso wie den Text als Ganzes in den Blick nimmt und zulässt, was eine Printedition nicht bieten kann: Die einzelnen Befunde können in unterschiedlicher, vor allem aber auch in mehrfacher Weise codiert werden, wofür die TEI Guidelines als Standard zur Verfügung stellt.<sup>21</sup>

---

19 Sahle, Patrick, *Zwischen Mediengebundenheit und Transmedialisierung. Anmerkungen zum Verhältnis von Edition und Medien*, in: editio 24, 2010, 23–36.

20 Sahle hat seiner umfassenden und dreiteiligen Dissertation seine Überlegungen zu einem pluralistischen Textbegriff als durch die Speichen miteinander verzahntes »Textrad« visualisiert, in die er die sechs editionswissenschaftlichen Grundperspektiven auf einen Text zusammengeführt hat: Text<sub>L</sub> als linguistischer Code philologischer Textkonstitution; Text<sub>W</sub>, der den Text als Werk in seiner argumentativen oder narrativen Struktur auffasst; Text<sub>F</sub> als Textfassung in Bezug auf die Varianz des linguistischen Codes; Text<sub>Z</sub> zur Erfassung von Zeichen und Bedeutungsträgern in ihrer performativen Funktion in der historischen Umgebung; Text<sub>D</sub> zur Wiedergabe der Materialität von Text; Text<sub>I</sub> als Inhalts- und Informationsproposition eines Textes.

21 Hockey, Susan, *Electronic Texts in the Humanities. Principles and Practice*, Oxford, Washington 2000, 37: »The guidelines provide for multiple views of a text and multiple encodings for individual phenomena within a text.« Vgl. dazu auch Sahle, *Digitale Editionsformen. Teil 3: Textbegriffe und Recodierung*, Norderstedt 2013, 248 sowie die Argumentation zu den Kodierungsvorschlägen der TEI, die eine transmediale Abbildung der Daten möglich machen: Sahle, ebd., 341–390.

Die Textgenese funktioniert damit ebenso wie das Produkt »digitale Edition« nicht als abgeschlossener Prozess und linearer Text, sondern vielmehr als eine offene Grundlage und ein Ausgangspunkt für weitere Bearbeitungen und Forschungsinteressen – wodurch die einem »womöglich illusionären, aufklärerischen Fortschrittsgedanken[]«<sup>22</sup> unterliegt: Nicht das Ergebnis, sondern der Prozess selbst ist das erstrebenswerte Produkt, das wiederum zu einem anderen und noch nicht näher bestimmbareren Vorhaben und dessen Ergebnis genutzt werden kann. Die Arbeit des Editors, die in der Printedition durch Ersttranskriptionen, Emendationen, Konjekturen oder Kommentarvorschläge im nicht dokumentierten Prozess zwischen Handschriftentext und Drucktext liegt, kann und sollte in der digitalen Edition sichtbar gemacht werden durch einen zugänglichen Quellcode, der XML-Datei und der Dokumentation der Arbeitsschritte inklusive der Guidelines und des zugrundeliegenden Datenmodells. Diese großartige Chance von Nutzbarkeit und Transparenz, die die digitale Edition durch das Spiegeln des eigenen Prozesses bietet, stellt zugleich eine erhebliche Gefahr der Angreifbarkeit dar, die die Printedition durch das Nichtdarstellen des eigenen Editionsprozesses vermeiden kann.

Digitale Editionen sind – auch wenn sie urheberrechtlich geschützt sind – potenziell fungibel<sup>23</sup>. Das bedeutet, dass mögliche Anschlussforschung von Beginn an anders gedacht werden muss, als dies bei einer gedruckten Edition der Fall ist. Die digitale Edition kann durch formale und inhaltliche Annotationen erweitert werden, sie kann auf andere, nicht-lineare Weise dargestellt und mithin rezipiert werden, oder sie wird Teil eines Korpus, auf das Methoden des *Distant Readings* angewendet werden. Die digitale Edition ermöglicht es also, über ihren abbildenden Inhalt hinaus »Forschungsdaten« zu generieren. Im Prinzip können diese und weitere mögliche Bearbeitungen als eine Zusammenarbeit mit

---

22 Baillot, Anne/Schnöpf, Markus, *Von wissenschaftlichen Editionen als interoperable Projekte, oder: Was können eigentlich digitale Editionen? (Historische Mitteilungen der Ranke-Gesellschaft)*, 2015.

23 Das gilt selbstverständlich für alle Formen von digital repräsentierten Forschungsergebnissen.



anderen Forscher\*innen über das Projektende hinaus verstanden werden. Damit dies gelingen kann, muss auch die Dokumentation für die Zeit nach der Förderphase entsprechend nachvollziehbar gestaltet werden.<sup>24</sup>

Für unsere Untersuchung ergibt sich damit eine Abgrenzung gedruckter Editionsprojekte von digitalen in erster Linie in ihrer divergenten Zieldimension: Während die Printedition auf einen linearen Drucktext als abgeschlossenes Ergebnis abzielt, ist die digitale Edition geprägt von einer grundlegenden Prozesshaftigkeit. Zwangsläufig ergeben sich daraus Unterschiede in der theoretischen, methodischen und auch praktischen Anlage des Projektes Printedition oder digitale Edition, die entscheidende Differenzen für die jeweilige *Konzeption und Planung* mit sich bringen. In einer Gegenüberstellung ergeben sich damit insbesondere drei Bereiche, die die Projekthaftigkeit beider Editionsprojekte inhaltlich voneinander unterscheidet und die in einem Antrag mitgedacht werden sollten: a) Projektziel, b) Akteure und c) Projektanlage. Alle drei Dimensionen sollen im Folgenden für das digitale Projekt in Abgrenzung zur Printedition in ihren Eigenheiten klar umrissen werden, bevor sie im zweiten Teil dieses Beitrags auf ihre praktische Anwendung als Projekt- und Antragsvorbereitung geprüft werden.

### a) Projektziel

Wie gezeigt, ist das Ziel einer gedruckten Edition in erster Linie die wissenschaftliche Herausgabe eines Textes, wobei die theoretische Grundlage und Methodik eng mit dem eigenen Fachkontext verbunden

---

24 Auch die Etablierung eines Best-Practice für Dokumentation und Veröffentlichung von Editionen ist ein Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist. Den aktuellsten Beitrag hierzu leistet die Kooperation des RIDE-Journals und des NFDI-Konsortiums Text+. Gengnagel, Tessa/Neuber, Frederike/Schulz, Daniela, *EDITORIAL: FAIR Enough? Evaluating Digital Scholarly Editions and the Application of the FAIR Data Principles*. RIDE 16 (2023). URL: . Accessed: 05.07.2023.

sind.<sup>25</sup> Die Repräsentationsform sowie die zu schaffende Ressource ist an das Printmedium gebunden und damit statisch sowie eindeutig. Offen hingegen ist das Erkenntnisinteresse, das auch bei einer Printedition nicht ausschließlich bei der Veröffentlichung einer historisch-kritischen Textausgabe liegt (wobei auch darin bereits interpretatorischer Wert und ein Erkenntnisgewinn bekundet wird), sondern darüber hinaus verbunden mit dem Kommentar und einer Einleitung eine zielgerichtete Forschungsfrage beantworten kann, insbesondere hinsichtlich formaler, medienbezogener und inhaltlicher Kriterien, der Epochen- und Gattungsfrage und einem personellen Netzwerk.

Alle erwähnten Zielbestrebungen der Printedition lassen sich auf die digitale Edition übertragen, sind jedoch weniger klar umrissen und offener in der Umsetzung. Diese methodische und konzeptionelle Offenheit birgt die Verpflichtung, von Anfang an eine klare Zielbestimmung zu formulieren, die die erwähnten Aspekte zum Gegenstand, zum angestrebten Erkenntnisgewinn, zum zugrunde gelegten Theoriebegriff, zur Methodik, aber auch zur beabsichtigten Repräsentationsform und den anvisierten Ressourcen berücksichtigt. Selbstverständlich lassen sich nicht von Beginn an alle Möglichkeiten oder auch Unmöglichkeiten eines solchen Projektes abschätzen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass eine klare Zielformulierung gerade für die grundsätzlich prozessoffene digitale Edition von großer Bedeutung für das Produkt und die Fertigstellung des Projektes ist. Unterscheiden lassen sich in diesem Zusammenhang *kleinere* und *größere* digitale Editionsprojekte, wobei erstere in ihrem Gegenstand eher mit der traditionellen Printedition vergleichbar sind und kritische Herausgaben in den Blick nehmen, die – häufig auch im Kontext einer Qualifikationsarbeit – einen Werkausschnitt, ein kleineres Korpus oder das kleinere Werk eines Autors in den Blick nehmen und zumeist die technische Umsetzung mit betreuen, ohne selbst eine informatische Ausbildung mitzubringen. Während

---

25 Auch für eine gedruckte Edition können wie gezeigt Text- und Editions begriff unterschiedlich ausfallen; schon die Entscheidung für eine diplomatische Transkription des Textes hat Einfluss auf den interpretatorischen Befund der Edition.

diese kleineren Editionsprojekte oft mit einem experimentellen Charakter, flexiblen kleineren Teams und großer methodischer Offenheit einhergehen,<sup>26</sup> laufen sie Gefahr, durch eine fehlende Anbindung an ein größeres Netzwerk an personellen, finanziellen, institutionellen und technischen Hürden zu scheitern. Das von vornherein inhaltlich, technisch und methodisch extrem begrenzt formulierte Projektziel scheint in diesem Kontext die einzige Möglichkeit zu sein, die aufgrund diverser Darstellungsmöglichkeiten (und damit Interpretationsoptionen) die Komplexität, die im Vergleich zur gedruckten Edition besteht, zu reduzieren.

Doch auch für größere digitale Editionsprojekte, die auf Zusammenarbeit verschiedener Fachkontexte angewiesen sind, gilt das Projektziel und die frühzeitige Formulierung einer Ergebniserwartung als ausschlaggebend für das Gelingen des eigentlich prozessorientierten Vorhabens.<sup>27</sup>

## b) Akteure

Der zumeist alleinige Editor eines gedruckten Korpus wird zum fachspezifischen Teammitglied eines Verbundprojektes: Während Printeditionen allenfalls in kleineren Projektteams von fachwissenschaftlich

---

26 Sahle betont das große Potential, das diese kleineren Projekte in Bezug auf Theoriebildung haben, warnt aber auch vor langfristigen Einzelkämpferprojekten, die unvollendet und dauerhaft »work in progress« bleiben. Sahle, Patrick, *Digitale Editionsformen. Teil 2: Befunde Theorien und Methodik*, Norderstedt 2013, 77.

27 Ein Nachjustieren ist dabei zwingend und auch mit der Bestimmung eines Projektziels unumstößlich. Ideal ist es deshalb, Ziele »SMART« (vgl. Doran, George T., *There's a SMART way to write management's goals and objectives*, in: *Management Review*, 70 (11), 1981, 35–36, hier 36) aber auch agil zu formulieren und Zwischenziele zur Reflexion und Anpassung von vornherein festzulegen. Mit der Einteilung in Pflicht- und Kür-Ziele wird ermöglicht, mit dem Projektstart und der Erstfinanzierung eine Basis zu schaffen, die eventuelle Folgefinanzierungen oder auch durch andere Projekte fortgeführt werden können. Ein Risikobewusstsein in Bezug auf das eigene Projekt(ziel) ist damit unumgänglich.

nahen Projektpartner\*innen erarbeitet werden, nehmen digitale Editionen schon aufgrund der nicht auf den Drucktext begrenzten Möglichkeiten *erstens* einen zumeist komplexeren Forschungsgegenstand in den Blick (s. den Hinweis zur Eingrenzung der Erkenntnisinteressen und Darstellungsoptionen unter *a*), den es mit einem größeren Team zu bearbeiten gilt, das oft nicht ausschließlich aus der eigenen primären Forschungsumgebung stammt (kulturelle, geistige, soziale, historische, politische und religiöse Phänomene im breiteren Kontext), und benötigen *zweitens* eine Bearbeitung des Forschungsgegenstandes, die spezifischer Ressourcen anderer nicht genuin geisteswissenschaftlicher Fächer wie der Informatik bedarf, deren Fragestellungen, Methoden und Ziele sich oft grundlegend unterscheiden. Auch wenn der Grundstab an mitwirkenden Akteuren sich gegenüber der Printedition nicht unterscheidet (Editionswissenschaftler\*innen, Geisteswissenschaftler\*innen der beteiligten Fachbereiche), weichen die Rollen für den Veröffentlichungsprozess oft erheblich ab: Hersteller\*innen, Setzer\*innen, Verleger\*innen und Bibliotheken als Bewahrtort werden durch Softwareentwickler\*innen, Metadaten- und IT-Spezialist\*innen, Webdesigner\*innen und Service Provider/Server Hosts ersetzt.<sup>28</sup> Während die Kommunikation bei gedruckten Editionen damit vor allem in der eigenen geisteswissenschaftlichen Community stattfindet, ist für ein digitales Editionsprojekt die Verständigung über die Fachgrenze hinaus unumgänglich. Sowohl die beteiligten geisteswissenschaftlichen Forscher\*innen sind auf (Grob-)Kenntnisse der informationswissenschaftlichen Bereiche angewiesen, um ein Verständnis für Möglichkeiten zu erhalten, als auch umgekehrt: nur durch ein tatsächliches inhaltliches Verständnis des Forschungsgegenstandes kann auch die Umsetzung,

---

28 Eine gelungene graphische Übersicht über die jeweils beteiligten Akteure einer gedruckten Edition im Vergleich zur digitalen Edition gibt Georg Vogeler, *Digitale Editionspraxis. Vom pluralistischen Textbegriff zur pluralistischen Softwarelösung*, in: Bosse, Anke/Fanta, Walter (Hg.), *Textgenese in der digitalen Edition*, Berlin 2019, 117–136, hier 121. Es wird deutlich, dass an einer digitalen Edition nicht unbedingt mehr Akteure beteiligt sind, aber dass sich die Aufgabenfelder zum Teil unterscheiden und nicht alle Akteure auf dasselbe Fachwissen zurückgreifen können.

Darstellung und Umgebung entsprechend funktionieren. Ein projektbezogener Workflow und Routinen des Austausches sind in diesem Kontext ebenso essenziell wie die bewusste Arbeitsteilung und eine strategische Aufteilung der Akteure auf zielführende Projektbereiche. Schon in der Anlage des Projektes müssen daher nicht nur Stellen beantragt, sondern auch Mitarbeiter\*innenprofile entworfen werden, die besetzbar sind und dem Projekt dienen. Personelle wie institutionelle Voraussetzungen bilden den Grundstein für eine gute Teamarbeit und das Gelingen des digitalen Editionsprojekts.

### **c) Projektanlage**

Das digitale Gemeinschaftsprojekt hat wie oben bereits erwähnt zu meist einen größeren Umfang und eine interoperable Grundanlage, die es in seiner Grundstruktur zu systematisieren gilt: Während die Vorlagen einer gedruckten Edition klar strukturiert sind in Text, Apparate, Einleitung und einem optionalen Kommentar-, Interpretations- und/oder Übersetzungsteil, ist die digitale Edition mit weniger festen Bestandteilen und Regeln auch in der Darstellung in beinahe alle denkbaren Richtungen geöffnet. Diese Freiheit verpflichtet zugleich erheblich, bedenkt man, dass mit der Darstellung auch die Ebene der Interpretation des Gegenstandes tangiert wird, die entscheidend sein kann für die Beantwortung von Forschungsfragen. Präsentiert in der Printedition der Textgegenstand selbst in seiner linearen Darstellung und im Zusammenhang mit dem kritischen Apparat oder dem optionalen Kommentar einen interpretatorischen Befund, so ergeben sich für die digitale Edition weit mehr indirekte Lenkungskriterien für den Leser: Schon die Darstellung des Textes selbst in seiner komplexen oder reduzierten Informationsstruktur, in einer dynamischen, durch Pop-Ups oder in Unterebenen eingebetteten Textansicht oder auch die Anordnung entscheidet über Rezeption. Im Gegensatz zur überwiegend schwarz-weißen Druckfassung einer statischen Printedition hat eine digitale Edition eine ganz andere Art der Verantwortung in Bezug auf die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung des Nutzenden. Die eingesetzten digitalen Methoden und die gewählte virtuelle Forschungsumgebung

wird damit zum zentralen Dreh- und Angelpunkt der Edition: die Auswahl muss damit zwingend zum Befund und der gewünschten Intention der Textgenese passen, um der Edition des Textes auch gerecht zu werden. Hier schließt sich dann die etwas allgemeinere Frage an: Wie kann die Projektanlage der Bewahrung, Anschlussfähigkeit und Nachnutzbarkeit gerecht werden, über das ein gedrucktes Buch in seiner Anlage grundlegend anders entspricht als eine digitale Ressource? Sicherlich sind offene Formate, Standardisierungen der Dokumentation und Verwendungsweise, persistente Verweise, Zeichencodierung in UNICODE, die Nutzung von Normdaten und anderen an den TEI-Vorgaben orientierte Entscheidungen grundlegend. Wichtig scheint es aber vor allem schon in der Projektanlage zu sein, Synergien zu nutzen, die Anschlussfähigkeit an vorhandene Projekte, technische Umgebungen, Ontologien zu prüfen, bestehende Hard- und Software ausfindig zu machen und Netzwerke herzustellen. Jedes kleinere Editionsprojekt ist für sich genommen ein wertvoller Beitrag, kann aber in einer Verbundumgebung und als Teil eines Netzwerkes weit mehr bewirken und einen langfristigeren Nutzen bringen. Es zeigt sich, dass die Trennung in Ziel, Akteure und Anlage insofern lediglich analytisch ist und sich diese Bereiche im Projektmanagement wechselseitig bedingen.

Die aufgezeigten Differenzen von klassischer Printedition und digitaler Edition laden dazu ein, ganz unterschiedliche Arten von Projekten zu gestalten, die jeweils dem einen oder aber ganz anderen Projektziel dienen. Der Grundsatz für Anträge kann nicht sein, dass die digitale Edition aufgrund der vielseitigeren Darstellungsoptionen wie das Einbinden von Abbildungen der Original-Handschriften geeigneter ist und in Zukunft die traditionelle Edition ablösen muss. Vielmehr sehen wir in beiden Herangehensweisen völlig diverse, eigenständige Zugänge zum Text und dessen vermeintlichen Originalen – jeweils mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen, die besonders auf der interpretatorischen Ebene einen Unterschied ergeben. Man sollte sich also gut überlegen, welche Umsetzungsart der Forschungsfrage und dem Erkenntnisgewinn am nächsten kommt und welche Offenheit der Nachnutzbarkeit angemessen und brauchbar ist. Fällt die Entscheidung auf die digitale Edition, sind viele weitere Entscheidungen schon vor Beginn des

Projekts zu treffen. Diesen wollen wir uns im folgenden, eher praktischen Teil unseres Beitrags nähern und dabei die Entscheidungen vor und während des Projektstarts in den Blick nehmen.

### **Projektmanagement: Herausforderung für traditionell arbeitende Geisteswissenschaftler\*innen – Gelingensbedingung für digitale Projekte**

Entlang der oben erarbeiteten drei Dimensionen – *Projektziel*, *Akteure/Team* und *Projektanlage* – skizzieren wir im Folgenden Vorüberlegungen, die zu einer aus unserer Sicht vorausschauenden Gestaltung von Anträgen beitragen sowie als Vorbereitung des Projekts vor dem eigentlichen Projektstart – im Sinne eines Prä-Projektmanagements – dienen. Zusätzlich können die Reflexionsfragen bei der Besetzung der Projektstellen helfen. In der Regel sind bei Bewilligung des Projektes nicht für alle zu besetzenden Stellen bereits Personen vorgesehen. Insbesondere für die Besetzung der informatischen Stellen ist meist unklar, ob geeignete Kandidat\*innen gefunden werden können.<sup>29</sup>

Aus den bereits genannten Gründen ist die kluge Gestaltung von Zusammenarbeit besonders relevant. Diese setzt eine gelungene Kommunikation zwischen den einzelnen Beteiligten voraus. Reiz und Mehrwert der Digital Humanities liegen nicht in der unreflektierten, vollständigen Adaption von IT-Methoden auf geisteswissenschaftliche Gegenstände, sondern in deren *Integration* in geisteswissenschaftliche Forschung. Damit dies jedoch gelingen kann, sollte der originär geisteswissenschaftliche Ansatz eines Projektes möglichst voraussetzungslos

---

29 Ein Hauptproblem besteht sicherlich darin, dass universitäre Arbeitsverträge nicht mit den Möglichkeiten für Informatiker\*innen in der Wirtschaft konkurrieren können. An dieser Stelle wollen wir darauf hinweisen, wie wichtig das sogenannte Domänen-Wissen der Informatiker\*innen ist. Personen, die bspw. bisher hauptsächlich mit Bilddaten gearbeitet haben, müssen einen großen Aufwand betreiben, um sich in die Verarbeitung von Textdaten einzuarbeiten.

beschrieben werden und damit vor allem (aber nicht nur) an Informatiker\*innen kommunizierbar sein. Zwar wird die Beschreibung des Vorhabens inklusive der Definition von Arbeitspaketen und der Ausarbeitung eines Zeitplans bereits im Antrag geleistet. Adressat\*innen sind jedoch Fachkolleg\*innen, sodass hier ein anderes Vorwissen im jeweiligen Forschungsfeld vorausgesetzt werden kann. Auch erfordert die Textgattung Antrag<sup>30</sup> einen anderen Zugang zu Forschungsgegenstand und -methodik; sie ist eher beschreibend und weist die Desiderate nach, denen begegnet werden soll, wobei sie weniger instruktiv auf die praktischen Abläufe sowie kurz- und mittelfristigen Projektziele gerichtet ist. Insofern ist es sinnvoll, das Projekt noch einmal mit Blick auf andere Adressat\*innen und konkretere Arbeitsschritte zu betrachten.

Die hier vorgestellten Überlegungen, die wir anhand von Beispielen aus dem Bereich der digitalen Editorik erläutern, werden am Ende des Beitrags in Form eines Reflexionsbogens zusammengefasst, anhand dessen eine kommunikative Basis für die Zusammenarbeit geschaffen werden kann. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Rollenerwartungen gehen wir davon aus, dass diese auf Kommunikation und Zusammenarbeit gerichtete Vorarbeit von den Antragsteller\*innen geleistet werden muss, da diese in der Regel auch die wissenschaftliche Leitung des Projektes übernehmen.<sup>31</sup>

## a) Projektziel

Der erste Fragenkomplex betrifft die Bestimmung von Ziel und Ergebnis des Projektes. Beides findet bereits im Antrag bzw. vor dessen Erstel-

---

30 Vgl. Tseng, Ming-Yu: *Toward a metapragmatic analysis of self-review in re-search grant proposals: from relevance to metarelevance*, in: *Intercultural pragmatics* 9, 2012, 335–360.

31 Vgl. Cremer, Fabian/Dogunke, Swantje/Frank, Markus/Wübbena, Thorsten, *Unfrequently Asked Questions. Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities. Perspektive Lehre*, 2021, URL: <http://dx.doi.org/10.17613/3ppqd-xd10>, 5.



lung<sup>32</sup> statt. Mit Blick auf die spezifischen Anforderungen an DH-Projekte ist jedoch vor allem die Unterscheidung zwischen dem Erkenntnisinteresse, das mit dem Projektziel identifiziert werden kann, und den Projektergebnissen, zu denen die digitalen Ressourcen gehören, zu beachten. In der Beratungspraxis zeigt sich, dass Ziel bzw. Erkenntnisinteresse häufig nur vage und diffus formuliert werden können. So wird häufig der Wechsel des Mediums in der digitalen Edition nicht durch ein originäres Erkenntnisinteresse, das mit diesem Wechsel verbunden ist, begründet sondern mit Argumenten wie einer leichteren Verfügbarkeit, Wegfall der Druckkosten oder antizipierte Erwartung von Drittmittelgebern. Dabei kann eine digitale Edition andere Fragen beantworten als eine gedruckte, ohne dass eine der beiden Formen unabhängig vom Erkenntnisinteresse einen Vorteil *sui generis* hätte. Die Erfahrung, dass unklar bleibt, inwiefern die jeweils beantragte digitale Ressource dazu beiträgt, das Erkenntnisinteresse zu erfüllen, haben sicherlich alle schon einmal gemacht, die regelmäßig Antragsteller\*innen in den Digital Humanities beraten.<sup>33</sup>

Von den Überlegungen zu Erkenntnisinteresse und angestrebter Ressource ausgehend können grob diejenigen Schritte und Zeitabläufe formuliert werden, die zur Erreichung des Projektziels und zur Erzeugung der Ergebnisse notwendig sind. Dies muss in dem Bewusstsein geschehen, dass besonders in Bezug auf die digitalen Ressourcen noch kein definitiver Plan entwickelt werden kann. Vielmehr können diese – zum Teil vielleicht auch in Unkenntnis der technischen Machbarkeit – angestellten Überlegungen als Diskussionsgrundlage dienen.

Mit Blick auf die digitale Ressource im Besonderen muss eine Entscheidung darüber getroffen, wer hier die perspektivischen Nutzer\*in-

---

32 Das, was wir unter dem Projektziel verstehen, wird bereits in der von Komprecht und Röwenstrunk mit dem Begriff »Projektidee« bezeichneten Phase erarbeitet. Vgl. Komprecht/Röwenstrunk 2016, 513.

33 Ebenso hartnäckig wie die Annahme, es reiche aus, den jeweiligen Stellen, die DH-Anträge beratend unterstützen, ausschließlich den »Datenbankabschnitt« bzw. den »technischen Teil« zukommen zu lassen, hält sich die Vorstellung, dass es sinnvoll sei, diese Datenbank als einen weiteren Output, vergleichbar mit einem weiteren Workshop, zu beantragen.

nen sind. Möchte ich eine Edition erarbeiten, die auch von traditionell arbeitenden Frühneuzeitforscher\*innen genutzt werden soll, so ist es ungünstig, wenn diese nicht mit einer graphischen Benutzeroberfläche, sondern nur mit Eingaben von Code-Befehlen bedient werden kann. Anders sieht dies aus, wenn es um die Entwicklung innovativer Anwendungen für die DH-Community geht; hier ist die leichte Bedienbarkeit ein *Surplus*, das erst im zweiten oder dritten Schritt der Entwicklung realisiert werden muss. Damit sich die Projektmitarbeiter\*innen besser vorstellen können, wie das Ergebnis schlussendlich im Webdesign realisiert aussehen soll, ist es ebenfalls hilfreich, wenn Antragsteller\*innen bereits Beispiele recherchieren, die in Bezug auf Features, Visuelles und Bedienbarkeit ihren Vorstellungen entsprechen.

Von der Bestimmung von Projektziel und -ergebnis ausgehend sieht unser Bogen Überlegungen zu Gegenstand, Theorie und Methode vor. Den Geisteswissenschaften sind solche reflektierenden Überlegungen eingeschrieben. Allerdings soll auch hier die Perspektive eingenommen werden, dass eine kommunikative Grundlage für die Zusammenarbeit geschaffen wird. Wenn ein Korpus zur Barocklyrik ediert und nach bestimmten Kriterien annotiert werden soll, dann ist dies als Beschreibung für Literaturwissenschaftler\*innen im ersten Moment meist hinreichend. Im Antrag werden sicherlich die genauen Kriterien der Korpuserstellung angegeben. So muss man sich aus geisteswissenschaftlicher Perspektive bewusst machen, dass für Informatiker\*innen Daten in erster Linie schlicht Daten sind. Die ästhetische, historische oder ethische Bedeutung, die Artefakten in der Rezeption zukommt, muss häufig erst erläutert und ausgetauscht werden.<sup>34</sup> Auch die Frage nach der Verortung auf der Skala von »historisch« bis »systematisch«

---

34 Für die Literaturwissenschaftlerin mag es schmerzhaft sein, dass die Informatikerin das Petrarca- oder Greiffenberg-Gedicht im ersten Moment in gleicher Weise betrachtet wie Bundestagsprotokolle oder Sprachdaten aus WhatsApp-Chats. Damit auch hier die Kommunikation gelingt und nicht direkt belastet ist, erscheint es sinnvoll, von Anfang an deutlich zu machen, was den Gegenstand aus Perspektive der eigenen Wissenschaft so besonders macht: Denn auch umgekehrt ist es eben wichtig, die Daten auch tatsächlich als solche betrachten zu können, um in die Umsetzung zu kommen.

kann hilfreich für das Projekt sein. In der Regel sind Projekte weder rein historisch, in dem Sinne, dass sie ausschließlich historische Gegenstände aufbereiten, noch rein systematisch, insofern in der Regel kulturelle Artefakte mit Blick auf ein bestimmtes Erkenntnisinteresse beforscht werden, die immer zeitlich verortet sind.<sup>35</sup> Eine genaue Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von historischen zu systematischen Anteilen eines Projektes erscheint insbesondere in den Digital Humanities angezeigt, da hier zusätzlich zu diesen Fragen durch die digitalen Methoden weitere Reflexionsräume eröffnet werden. Auf diese Weise kann ein Editionsprojekt den Einsatz bestimmter digitaler Methoden auf einen bisher ausschließlich traditionell beforschten Text selbst reflektieren und dies zum Teil des Projektziels machen. Die Fragen zu bereits bestehenden methodischen Zugängen zum spezifischen Gegenstand ermöglicht eine Reflexion darüber, wie sich das DH-Projekt mit seinem potentiell neuen Ansatz innerhalb des Diskurses der Fachdisziplin positioniert, aber auch, inwiefern sich hier Anknüpfungspunkte und Synergien ergeben können. Darüber hinausführende Überlegungen zu weiteren Methoden sind insofern spannend, als es in den meisten Geisteswissenschaften historisch immer wieder Verfahren gab/gibt, die stark mit Operationalisierungen und Quantifizierung gearbeitet haben/arbeiten. So hat die Editionsphilologie, die nicht in erster Linie quantitativ und stattdessen qualitativ arbeitet, einen Hang zur Operationalisierung der beobachteten Phänomene. Insgesamt ist es vorbereitend auch für die fachwissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen sinnvoll, in dieser Hinsicht Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den unterschiedlichen methodischen Zugängen konkret zu benennen. Ebenso wie es hilfreich sein kann, einschlägige – idealerweise in Teilen auch einführende – Lektüren bereits im Vorhinein zu sammeln, sodass eine Auseinandersetzung mit den theoretischen und

---

35 Eine Ausnahme bildet hier sicherlich die Philosophie, in der regelmäßig Fragen überzeitlichen Anspruchs gestellt und die daher rein systematisch bearbeitet werden.

methodischen Voraussetzungen des Projektes von Beginn an gelingen kann.<sup>36</sup>

Für Geisteswissenschaftler\*innen ist die Auseinandersetzung mit möglichen Risiken eines Projektes eher ungewohnt. Dies liegt sicherlich auch daran, dass geisteswissenschaftliche Forschung zwar scheitern kann, sie aber weniger von externen Bedingungen abhängig ist. Für digitale Editionen – und DH-Projekte im Allgemeinen – empfiehlt es sich im Vorhinein zu überlegen, welche Faktoren den gelungenen Abschluss des Projektes gefährden könnten. Dies ist zunächst die Infrastruktur an der eigenen Institution. So können strenge Datenschutzaufgaben von Universitäten oder Fakultäten die Arbeit verzögern, wenn bspw. auf Dienstrechnern nicht selbstständig Programme installiert oder geupdated werden dürfen. Die personellen Risiken für eine Edition bestehen zum einen in den bereits angesprochenen Schwierigkeiten, Informatiker\*innen mit dem richtigen Domänenwissen für die Edition<sup>37</sup> zu gewinnen. Zum anderen führt die prekäre Arbeitssituation in den Wissenschaften allgemein dazu, dass Personen sich auch in laufenden Projekten wegbewerben. Diesem Risiko muss durch eine gute Dokumentation, die darüber hinaus nicht zuletzt zur Einhaltung der FAIR-Prinzipien<sup>38</sup> notwendig ist, begegnet werden.<sup>39</sup> Zur Risikobewertung gehört allerdings auch, dass klar gemacht wird, wo es unter widrigen Bedingungen Spielräume für mögliche Anpassungen gibt

---

36 Die Erfahrungen aus eigener Projektarbeit und der Beratung zeigen, dass es auch aus zeitökonomischen Gründen angezeigt sein kann, zu Beginn der Projektarbeitsphase ein wenig Zeit für solche (gemeinsamen) Lektüren und den Austausch zu Theorien und Methoden einzuplanen. Dies erleichtert später die Kommunikation und macht die Arbeitsorganisation oft deutlich effizienter.

37 Gerade im Bereich der Edition von Texten, die wie beispielsweise mittelalterliche Codices oftmals mit umfassenden Text-Bild-Bezügen arbeiten, ist dies alles andere als trivial.

38 Siehe Fußnote 24.

39 Die Heuristik, die sich bei uns in der Beratung bewährt hat, ist, von Anfang an so kleinschrittig und nachvollziehbar zu dokumentieren, dass jederzeit jede:r Projektmitarbeiter\*in ausfallen oder im Lotto gewinnen könnte und der Arbeitsausfall ab dem Folgetag dem Projekt keinen Schaden zufügen kann.

und was nicht verhandelbar ist. Um eine gewisse Handhabe über das Risiko zu bekommen, sollten Zwischenevaluationen – unabhängig von solchen, die die Förderinstitution vorgibt – eingerichtet werden.

## b) Akteure

Die Dimension *Akteure* bezieht sich zum einen auf die Gestaltung des Antrags und zum anderen auf die eigentliche Projektarbeit. Beides ist in Bezug auf das Projektteam von elementarer Bedeutung. Mit Blick auf Drittmittelprojekte ist die Beantragung der Mitarbeiter\*innenstellen der wohl zentralste Aspekt, da diese auch den größten Kostenpunkt darstellen und dadurch Projekte aus Perspektive der Förderinstitutionen »zu teuer« machen können. Dennoch sollte realistisch geplant werden, welche Stellen benötigt werden. Bei größeren Projekten kann es sinnvoll sein, eine eigene Koordinationsstelle zu beantragen. Zumindest sollten sich – will die Projektleitung selbst die inhaltliche Koordination nicht übernehmen – koordinative Aufgaben im Umfang der beantragten Stellen niederschlagen. Hier ist es hilfreich sich von entsprechenden Stellen oder von Kolleg\*innen beraten zu lassen.

Der Fragenkomplex zur Kommunikation mit fachfremden Wissenschaftler\*innen stellt für uns den Kern des Bogens dar. Die vorhergehenden Fragen zielten vor allem darauf, das unbewusste Wissen, das in den Antrag eingeflossen ist, sowie unbewusste Erwartungen und Vorstellungen, bewusst und damit vermittelbar zu machen<sup>40</sup>. Dabei erscheint es uns wichtig, zunächst eine klare Vorstellung davon zu haben, welches Vorwissen vorausgesetzt werden kann. Es kann hilfreich sein, sich klarzumachen, dass der letzte Kontakt des Gegenübers mit dem eigenen Fach im besten Fall in der Schulzeit stattgefunden hat.<sup>41</sup> Für Informatiker\*innen sind geisteswissenschaftliche Daten aufgrund ihrer Komplexität spannend. Dies muss jedoch auch deutlich werden.

---

40 Vgl. Komprecht/Röwenstrunk 2016, 519.

41 Gerade für die sogenannten »Kleinen Fächer« kann dies in der Regel überhaupt nicht vorausgesetzt werden.

Umgekehrt ist es ebenso notwendig, dass sich Geisteswissenschaftler\*innen in die Arbeits- und Denkstrukturen der Informatik einfinden. Hierzu zählen insbesondere Fragen der Modellierung von Phänomenen. Die TEI-Kodierung eines edierten Texts mutet vielen traditionell arbeitenden Editor\*innen zunächst ebenso fremd an wie die meist fehlende Möglichkeit durch eine kommentierende Fußnote eine Entscheidung zu erläutern und/oder zu relativieren.

Auf einer guten kommunikativen Basis aufbauend kann dann das notwendig arbeitsteilige Vorgehen organisiert werden. Dieses umfasst neben der Verteilung von Aufgaben auch die von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Wenn die Editionsphilologin neben ihrer eigentlichen Arbeit alle Prozesse überwachen und jede Einzelentscheidung treffen soll, wird das Projekt nicht gelingen. Das bedeutet aber auch, dass sich die Projektleitung von vornherein klar macht, welche Stellen für welche Teilprozesse verantwortlich sind. Dies wird insbesondere dann virulent, wenn diese Prozesse aufeinander aufbauen. Bei der Erstellung einer Edition werden Transkriptionsrichtlinien festgelegt, ehe der Text zunächst transkribiert wird. Im Falle der digitalen Edition muss zusätzlich das Datenmodell erarbeitet werden, bevor die Auszeichnung beginnen kann. Es muss also klar sein, wie diese Prozesse ineinandergreifen und wo es Überschneidungen geben darf. So kann die Erarbeitung des Datenmodells zeitgleich zur Transkription vorgenommen werden, wenn klar ist, dass nicht eine Person allein für das Gesamtprojekt verantwortlich ist. Für die Digital Humanities besonders wichtig sind Überlegungen zu iterativen Prozessen. Diese finden in den traditionellen Geisteswissenschaften zwar durchaus statt, werden dort aber nicht immer explizit als solche verstanden. Die Entwicklung von digitalen Ressourcen muss notwendig iterativ gestaltet werden. Ein Datenmodell wird prospektiv erarbeitet und dann am Gegenstand weiterentwickelt, weil in den Daten Phänomene auftauchen, die so nicht erwartet wurden. Hierfür muss einerseits Zeit eingeplant werden, andererseits wird Frust vermieden, indem diese Form des (Über-)Arbeitens von Beginn an deutlich gemacht wird. Auch die Frage danach, wie Kommunikation organisiert wird, ist nicht trivial. Es sind Überlegungen notwendig, wie kurzfristige Absprachen effizient getroffen, Zwischen-

stadien von Dokumenten kollaborativ bearbeitet und zu besprechende Ergebnisse dokumentiert werden.<sup>42</sup> Die Workflows und Arbeitsweisen sind sicherlich Ergebnisse von Aushandlungsprozessen innerhalb des Projektteams, aber auch hier kann die Projektleitung bzw. die Projektkoordination unterstützen, indem Strukturen geschaffen werden, wie bspw. regelmäßige Treffen oder die Bereitstellung von entsprechenden Tools, wie »Teams«, »Asana«, »Slack« oder »Mattermost«.<sup>43</sup> Wichtig ist, dass es nicht zu viele »Orte« sind, an denen kommuniziert wird. Wenn eine Datei potentiell per Mail verschickt, in einen geteilten Ordner hochgeladen oder über ein Chatprogramm geteilt worden sein kann, weil es hierzu keine Absprache gab, ist dies ungünstig.

### c) Projektanlage

Die Projektanlage bezieht sich insbesondere auf die Nachnutzbarkeit des Projektes. Das gedruckte Buch wird in der Bibliothek zur Verfügung gestellt oder von den Leser\*innen selbst erworben. Die digitale Edition muss anders aufbewahrt werden. Hier ist es sinnvoll sich besondere Expertise im Bereich des Forschungsdatenmanagements einzuholen. Die meisten Förderinstitutionen erwarten mittlerweile, dass dem Antrag ein Datenmanagementplan beigelegt wird. Darüber hinaus empfiehlt es sich bereits frühzeitig, Möglichkeiten des Hostings abzuklären.<sup>44</sup> Mit Blick auf das Management des Projektes selbst muss vor allem auf eine gute Dokumentation geachtet werden, wie an anderer Stelle bereits erwähnt. Diese setzt voraus, dass man sich klar macht, wann, wie und warum Projektentscheidungen getroffen werden.

---

42 Vgl. Komprecht/Röwenstrunk 2016, 513.

43 Wir sind uns bewusst, dass die genannten Tools in unterschiedlichen Hinsichten problematisch sind. Meist hängt die Verfügbarkeit der Tools auch an den jeweiligen Institutionen.

44 In der Regel stellt dies kein großes Problem dar. Viel komplizierter ist die Frage, wie die Präsentationsschicht einer digitalen Ressource in ihrer vollen Funktionalität nach Projektende gepflegt werden kann.

## Reflexionsbogen

Der Reflexionsbogen resultiert aus den oben skizzierten Unterschieden innerhalb der drei Dimensionen Projektziel, Akteure und Projektanlage, die sich für eine Projektplanung einer digitalen Edition im Gegensatz zu einem traditionellen geisteswissenschaftlichen Projekt wie der Printedition ergeben. Die hier vorgeschlagenen Fragen dienen dazu, das implizite Wissen der projektbeteiligten Geisteswissenschaftler\*innen explizit und den Projektpartnern anderer Disziplinen und Fachbereiche kommunizierbar zu machen. Sie versuchen – ausgehend von Editionsprojekten gedacht – abstrakt, die Gesamtheit der DH-Projekte abzubilden und haben dadurch zwangsläufig nur Vorschlagscharakter: Sie können und müssen um eigene projektbezogene Fragen der eigenen Disziplin erweitert werden. Die Strukturierung der Fragenkomplexe ist nicht trennscharf und dient eher der Übersichtlichkeit denn der Etablierung einer konzisen Typologie von metareflexiven Themen in Bezug auf ein gemeinsames Projektmanagement.<sup>45</sup>

### Projektziel

#### *Bestimmung von Ziel und Ergebnis*

- Welches Erkenntnisinteresse verfolgen Sie mit diesem Projekt?
  - Geht es in erster Linie um eine Verfügbarmachung des edierten Werkes und die Schaffung einer Grundlage für Folgeprojekte (Gesamtkorpus)?
- Welche Forschungsfrage steht im Vordergrund?
- Wie verhalten sich die digitalen Ressourcen, die in dem Projekt entstehen sollen, zu diesem Erkenntnisinteresse?

45 An dieser Stelle gilt ein besonderer Dank Swantje Dogunke, die uns ihren Beratungsbogen aus der eigenen Praxis zur Verfügung gestellt hat, an den wir mit unseren Überlegungen und Erfahrungen in einigen Punkten sehr gut anschließen konnten.



- Welche Schritte müssen insgesamt im Projekt gegangen werden, damit das Erkenntnisinteresse erreicht wird?
- Welche Zwischenziele gibt es? Wann sind diese zu erreichen (Zeitplan)?
- Welche Schritte sind in Bezug auf die digitale Ressource notwendig?
- In welcher Form stellen Sie sich die »Ergebnisse« des Projektes vor? Wie sollen diese präsentiert werden?
- Möchten Sie eine digitale Ressource schaffen, die von der DH-Community, Ihrer fachwissenschaftlichen Community oder beiden genutzt wird?
- Welche Ressourcen kennen Sie schon, die so ähnlich aussehen/funktionieren, wie Sie es gerne hätten?

*Reflexion über Gegenstand, Theorie und Methode*

- Was definiert Ihren Gegenstand?
  - Epoche
  - Medium
  - Gattung
  - formale oder inhaltliche Kriterien
  - Personen
- Wo verorten Sie Ihr Projekt auf der Skala von »historisch« zu »systematisch«? Wollen Sie eher einen historischen Gegenstand angemessen aufbereiten, oder eine systematische Frage klären?
- Welche inhaltlichen Schnittstellen zu anderen laufenden oder abgeschlossenen Projekten gibt es? Welche sollen erreicht werden?
- Welche etablierten methodischen Zugänge zu diesem Gegenstand gibt es bereits in Ihrer Fachwissenschaft?
- Können Sie diese für Ihr Projekt fruchtbar machen oder wie können Sie Ihren Ansatz sinnvoll von diesem abgrenzen?

- Welche einschlägigen theoretischen/methodologischen Texte könnte man lesen, um den Ansatz Ihres Projektes nachvollziehen zu können?

#### *Risikobewusstsein*

- Welche Aspekte des Projektes sind heikel?
  - aus inhaltlichen Gründen
  - aus personellen Gründen
  - aus infrastrukturellen Gründen
- Wo können/müssen gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden?
- Was ist nicht verhandelbar?
- Zu welchem Zeitpunkt kann eine Zwischenbilanz und Nachjustierung stattfinden? Was beinhaltet die Zwischenevaluation?

#### **Akteure und Projektteam**

##### *Team*

- Welche Stellen brauchen Sie für Ihr Team, um den Forschungsgegenstand und dem Ziel habhaft zu werden?
- Wo können Sie sich Einschätzungen holen, welchen Umfang fachfremde Arbeitsbereiche beinhalten?

##### *Kommunikation mit fachfremden Wissenschaftler\*innen*

- Wie können Sie die wichtigsten Aspekte Ihres Gegenstandes und des gesamten Projekts für jemanden verständlich machen, die\*der im besten Fall das letzte Mal in der Schule etwas mit meinem Fach zu tun hatte?
- Was müssen Sie aus den anderen Wissenschaften kennen und verstehen, damit Sie eine gemeinsame Sprache finden?

- Wann teilen Sie welche Zwischenstände und wie sehen diese Absprachen aus?

#### *Arbeitsteilung*

- Welche Aufgaben liegen in der Verantwortung einzelner? Wer hat an welchem Punkt das letzte Wort?
- Welche Aufgaben bauen aufeinander auf und wie müssen diese abgestimmt werden?
- Welche Arbeitsschritte werden iterativ gestaltet?
- Wie organisieren Sie die Kommunikation und den Austausch?
- Welchen Workflow gibt es? Welche Routinen und welchen Rhythmus?

#### **Projektanlage**

##### *Darstellung/Realisierung*

- Wie kann der Befund in einem Design dargestellt werden, ohne das Projektziel/die Interpretation zu verfälschen?
- Welche Umsetzung wird benötigt?

##### *Nachnutzung*

- Kennen Sie Standards, die die Nachnutzbarkeit der Ressource erleichtern? Welche benötigen Sie für Ihr Ziel?
- An welchem Punkt im Projekt und unter welchen Bedingungen sollten Sie (neu) über Standards etc. entscheiden?
- Welche Art von Transparenz soll Ihr Projekt langfristig haben? Welche Lizenzen wählen Sie? Wie offen zugänglich ist Ihr Quellcode?
- Wissen Sie, welche Dinge Sie zwingend dokumentieren müssen und welche sinnvollerweise zusätzlich dokumentiert werden sollten?

- Sind Sie bereit, unter Umständen ein Negativergebnis zu veröffentlichen und damit zu dokumentieren, welche Lehren man aus dem Projekt ziehen kann?
- Welche Anschlussfähigkeit bietet sich? Wie kann ich die Ressource bekannt machen?
- Welches Repositorium können Sie sich langfristig für Ihre Ressource vorstellen? Gibt es bereits Strukturen und Netzwerke, in die Ihr Projekt passen könnte? Welche Abstimmungen vor ab sind hierfür notwendig?

## Literatur

- BAILLOT, Anne/SCHNÖPF, Markus, Von wissenschaftlichen Editionen als interoperable Projekte, oder: Was können eigentlich digitale Editionen? (Historische Mitteilungen der Ranke-Gesellschaft), 2015.
- CREMER, Fabian/DOGUNKE, Swantje/FRANK, Markus/WÜBBENA, Thorsten, Unfrequently Asked Questions. Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities. Perspektive Lehre, 2021, URL: <http://dx.doi.org/10.17613/3pqd-xd10>,
- DORAN, George T., There's a SMART way to write management's goals and objectives, in: Management Review, 70 (11), 1981, 35–36.
- DHd-Blog: <https://dhd-blog.org/?p=11018>, zuletzt abgerufen am 28.04.2023.
- DIN 69901–5:2009–01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009.
- GENGNAGEL, Tessa/NEUBER, Frederike/SCHULZ, Daniela, EDITORIAL: FAIR Enough? Evaluating Digital Scholarly Editions and the Application of the FAIR Data Principles. RIDE 16 (2023). doi: 10.18716/ride.a.16.0. Accessed: 05.07.2023.
- KOMPRECHT, Anna Maria/RÖWENSTRUNK, Daniel, Projektmanagement in digitalen Forschungsprojekten. Ein Leitfaden für interdisziplinä-

re und kooperative Drittmittelprojekte im Umfeld Digitaler Editionen, in: Stadler Peter/Richts Kristina (Hg.) »Ei, dem alten Herrn zoll ich Achtung gern«. Festschrift für Joachim Veit zum 60. Geburtstag. München 2016, 509–522.

HOCKEY, Susan, *Electronic Texts in the Humanities. Principles and Practice*, Oxford, Washington 2000.

MARTENS, Gunter, Was ist ein Text? Ansätze zur Bestimmung eines Leitbegriffs der Textphilologie, in: *Poetica* 21, 1989, 1–25.

NUTT-KOFOTH, Rüdiger, Editionswissenschaft, in: Schneider, Jost (Hg.), *Methodengeschichte der Germanistik*, Berlin 2009, 109–132.

PLACHA, Bodo, *Editionswissenschaft. Eine Einführung in Methode und Praxis der Edition neuerer Texte*, Stuttgart 1997.

Portal Kleine Fächer: [https://www.kleinefaecher.de/kartierung/kleine-faecher-von-a-z.html?tx\\_dmdb\\_monitoring%5BdisciplineTaxonomy%5D=140&cHash=c5b76ccd171ecce8fe0ed45c4afaa5bc](https://www.kleinefaecher.de/kartierung/kleine-faecher-von-a-z.html?tx_dmdb_monitoring%5BdisciplineTaxonomy%5D=140&cHash=c5b76ccd171ecce8fe0ed45c4afaa5bc), zuletzt abgerufen am 28.04.2023.

SAHLE, Patrick, Zwischen Mediengebundenheit und Transmedialisierung. Anmerkungen zum Verhältnis von Edition und Medien, in: *editio* 24, 2010, 23–36.

SAHLE, Patrick, *Digitale Editionsformen. Teil 2: Befunde Theorien und Methodik*, Norderstedt 2013.

SAHLE, Patrick, *Digitale Editionsformen. Teil 3: Textbegriffe und Recording*, Norderstedt 2013.

SAHLE, Patrick, Digital Humanities? Gibt's doch gar nicht!, *ZfdG* 2015, DOI: 10.17175/sb001\_004.

TSENG, Ming-Yu: Toward a metapragmatic analysis of self-review in research grant proposals: from relevance to metarelevance, in: *Intercultural pragmatics* 9, 2012, 335–360.

VOGELER, Georg, Digitale Editionspraxis. Vom pluralistischen Textbegriff zur pluralistischen Softwarelösung, in: Bosse, Anke/Fanta, Walter (Hg.), *Textgenese in der digitalen Edition*, Berlin 2019, 117–136.

# Projektmanagement in den Digital Humanities?

## Eine Spurensuche in Handbüchern und Curricula

---

Fabian Cremer, Swantje Dogunke, Thorsten Wübbena

**Abstract** *Projektmanagement wird in der Forschungspraxis als eine Kernkompetenz in den Digital Humanities gesehen. Wie werden die dafür notwendigen Fähigkeiten im Rahmen der Qualifikationsphase erworben? Wenn das Projektmanagement in den DH als eine wissenschaftliche und fachspezifische Tätigkeit verstanden wird, welche Ansätze und Methoden werden in Studium und Lehre vermittelt? In diesem Beitrag werden im Rahmen von zwei Studien die inhaltlichen und methodischen Vermittlungskonzepte in Handbüchern aus den DH sowie in den Curricula von DH-Studiengängen untersucht. Der Themenkomplex wird in den untersuchten Quellen hinsichtlich Umfang, Ausgestaltung und Relevanz unterschiedlich behandelt, wobei eine umfassende Vermittlung in dedizierten Buchkapiteln oder Modulen die Ausnahme darstellt. Insgesamt ist eine starke Praxisorientierung zu verzeichnen. Insbesondere Ansätze, die explizit Methoden und Lerninhalte definieren, geben Impulse für ein Vermittlungskonzept, welches Projektmanagement als fachspezifische Kompetenz in das Studium der DH integriert. Diese Konzepte können in die zukünftige Planung von Studiengängen und anderen Fort- und Weiterbildungsangeboten einfließen und darauf aufbauend durch eine Community of Practice<sup>1</sup> als Rahmen für den weiteren Kompetenzerwerb ergänzt werden.*

---

1 Siehe hierzu u.a. Friederike R. Bliss, Anja Johanning, Hildegard Schicke, Communities of Practice – Ein Zugang zu sozialer Wissensgenerierung, Bonn, 2006, URL: <http://www.die-bonn.de/id/3316> [letzter Zugriff: 16.01.2024]

## 1. Wie wird man Projektmanager\*in in den Digital Humanities?

In der Arbeit als Digital Humanist wird man schnell Projektmanager\*in – genauer: man gerät schnell in die Situation, Projektmanagement einsetzen zu müssen. Einen Faktor bilden die häufig genannten Rahmenbedingungen Forschender in den Digital Humanities, wie die hohe Interdisziplinarität, starke Projektförderung durch Drittmittelorientierung oder die steigende Komplexität in Großvorhaben, denen durch eine Optimierung von Projektmanagement begegnet werden kann.<sup>2</sup> Der zweite Faktor ist die Rolle, die Digital Humanists in diesen Forschungsoperationen zugeschrieben wird, entweder explizit als »Intermediary«<sup>3</sup> zur Vermittlung zwischen Disziplinen und den Bereichen der Forschung und Infrastruktur, oder implizit, indem davon ausgegangen wird, dass Digital Humanists nicht nur die eigenen Aufgaben selbst managen, sondern auch die Abhängigkeiten zu vielen anderen Aufgabenbereichen.<sup>4</sup>

Wie wird man nun zur/m Projektmanager\*in in den Digital Humanities – genauer: an welcher Stelle und wie werden die dafür notwendigen Kompetenzen erworben? Die Hinweise, dass Projektmanagement bereits in der Fachcommunity der DH als (Forschungs-)Aktivität wahrgenommen wird, finden sich an vielen Stellen, wie der gemeinsamen Open Methodology TaDiRAH<sup>5</sup>, den damit verknüpften Beiträgen auf den

- 
- 2 Anna Maria Neubert, Navigating Disciplinary Differences in (Digital) Research Projects Through Project Management, in: Silke Schwandt (Hg.), *Digital Methods in the Humanities*, 2020, 59–86, 62, URL: <https://doi.org/10.1515/9783839454190-003> [letzter Zugriff: 16.3.2021].
  - 3 Jennifer Edmond, The Role of the Professional Intermediary in Expanding the Humanities Computing Base, in: *Digital Scholarship in the Humanities* 20/3, 2005, 367–380, 373, URL: <https://doi.org/10.1093/llc/fqj036> [letzter Zugriff: 3.10.2023].
  - 4 Ashley Reed, Managing an Established Digital Humanities Project: Principles and Practices from the Twentieth Year of the William Blake Archive, in: *Digital Humanities Quarterly* 008/1, 2014, 7, URL: <http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/8/1/000174/000174.html> [letzter Zugriff: 13.03.2024]
  - 5 TaDiRAH, *TaDiRAH – Taxonomy of Digital Research Activities in the Humanities*, 2014, URL: <https://vocabs.dariah.eu/tadirah/de/> [letzter Zugriff: 14.03.2024].

Jahrestagungen des Verbandes oder dem Angebot von Fort- und Weiterbildungen. In der Praxis werden die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse bereits von Absolvent\*innen erwartet.<sup>6</sup> So kann davon ausgegangen werden, dass die Fähigkeit, jene eingangs genannte Vermittlerfunktion auszufüllen, im Rahmen eines Digital Humanities-Studiums erworben wird und dabei das Projektmanagement eine Schlüsselkompetenz bildet.<sup>7</sup>

Gibt es hierfür auch gemeinsame theoriebasierte Grundlagen? Zu einer verbindenden theorie-basierten »intellectual middleware« der DH,<sup>8</sup> die dem Vorwurf der reinen Praxisorientierung entgegentritt, würde dann auch der Bereich Projektmanagement gehören. Doch Terras beobachtete 2012 noch, dass viele derjenigen, die in den Digital Humanities arbeiten, ihre Fähigkeiten durch Erfahrung sowie *Trial and Error* und nicht durch Lehre und Ausbildungsprogramme erworben haben.<sup>9</sup> Auch Siemens stellt 2016 fest, dass aufgrund fehlender Programme die Digital Humanists auf Workshops, Kurse oder auf die harte Tour (»the school of hard learned experience«) angewiesen sind.<sup>10</sup> Das gilt auch für das Projektmanagement. So werden in frühen Publikationen zu DH-Curricula,<sup>11</sup> Projektmanagement und Organisationsfähigkeit als Lernziele

---

6 Julie Thompson Klein, *Interdisciplining Digital Humanities: Boundary Work in an Emerging Field*, 2015, 125, URL: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/24035> [letzter Zugriff: 14.03.2024];

7 Christof Schöch, *Digital Humanities: »Sehr gute Berufschancen«*, in: *Wissenschaftsladen Bonn*, URL: <https://www.wila-arbeitsmarkt.de/blog/2019/07/02/digital-humanities-berufschancen/> [letzter Zugriff: 3.10.2023].

8 Patrik Svensson, *Big Digital Humanities: imagining a meeting place for the humanities and the digital (Digital Humanities)*, Ann Arbor 2016, URL: <https://doi.org/10.3998/dh.13607060.0001.001> [letzter Zugriff: 26.030.2024].

9 Melissa Terras, *Being the Other: Interdisciplinary Work in Computational Science and the Humanities*, in: Marilyn Deegan und Willard McCarty (Hg.), *Collaborative Research in the Digital Humanities*, 2012, 213–230, 225.

10 Lynne Siemens, *Project Management and the digital humanist*, in: *Doing digital humanities: practice, training, research*, New York 2016, 345.

11 Patrick Sahle, *DH studieren! Auf dem Weg zu einem Kern- und Referenzcurriculum der Digital Humanities (DARIAH-DE Working Papers)*, Göttingen 2013, 39, URL: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:7-dariah-2013-1-5> [letz-



formuliert, Umsetzungsformen bleiben jedoch unerwähnt. Cremer beobachtet 2019 zudem, dass »Projektmanagementkompetenzen nicht unmittelbar, sondern wenn überhaupt nur mittelbar weitergegeben werden (z. B. indem Module als Projekt gestaltet werden)«. <sup>12</sup> Aktuellere Beiträge zeigen zum einen, dass ein reflektierender Blick auf Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen »neben geisteswissenschaftlicher und technologischer Expertise umfangreiche Sozial- und Projektmanagementkompetenzen« einschließt <sup>13</sup> und zum anderen, dass durch die projektbedingt kurzen, unterbrochenen und wechselhaften Arbeitsverhältnisse in Teams und DH-Abteilungen stetig wechselnde Rollen und Expertisen notwendig werden, zu denen auch das Projektmanagement gehört. <sup>14</sup>

Während außercurriculare Angebote durchaus zu finden sind, sowohl international (DHSI 2023) als auch im deutschsprachigen Raum, <sup>15</sup> bleibt die Frage nach der Verankerung des Projektmanagements in den Curricula bisher unbeantwortet. Dieser Beitrag ist einer Spurensuche

---

ter Zugriff: 3.10.2023]; Digital Humanities als Beruf. Fortschritte auf dem Weg zu einem Curriculum. Akten der DHD-Arbeitsgruppe »Referenzcurriculum Digital Humanities«, Graz 2015.

- 12 Fabian Cremer, Gottes Werk und Teufels Beitrag: Ein Essay zu Digital Humanities und Projektmanagement, in: DHD-Blog, 2019, URL <https://dhd-blog.org/?p=11283%20> [letzter Zugriff: 3.10.2023].
- 13 Wuttke, Ulrike, Wege bereiten, vermitteln und Denkräume schaffen! Reflexionen zu institutionellen und infrastrukturellen Erfolgsfaktoren für Digital Humanities an deutschen Universitäten auf Grundlage von Expert\*inneninterviews, 2022, [https://zfdg.de/2022\\_006](https://zfdg.de/2022_006), Abschnitt 54 [letzter Zugriff am 16.1.2024].
- 14 Flanders, Julia, Imagining and designing digital humanities jobs, in: Julianne Nyhan et al. (Hg.), *On Making in the Digital Humanities The scholarship of digital humanities development in honour of John Bradley*, London 2023, 148–61.
- 15 Markus Frank, Projektmanagement für die Digital Humanities, 2022, URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6327986> [letzter Zugriff: 3.10.2023] und Markus Frank Projektmanagement in DH-Curricula: Bedarf, Inhalt, Verankerung, in: Fabian Cremer et al. (Hg.), *Projektmanagement und Digital Humanities*, 2024, 49–80. URL: <https://doi.org/10.14361/9783839469675-003> [letzter Zugriff: 16.01.2024].

gewidmet und geht der Frage nach, ob und wie in den inzwischen etablierten Studiengängen der Digital Humanities Projektmanagement vermittelt wird. Als Untersuchungsgegenstände dienen zunächst einführende Werke (meist Handbücher), die sich vor allem an Studierende oder Interessierte richten, die sich aus anderen Disziplinen erstmals den Digital Humanities zuwenden. Zudem sind diese Bücher auch als eine Art Bestandsaufnahme eines Fachs aus der Perspektive der Autor\*innen und Expert\*innen eines Gebiets zu sehen. Im zweiten Teil werden die Modulhandbücher von DH-Studiengängen dahingehend untersucht, ob und wie Projektmanagement formal verankert ist.<sup>16</sup> Auch hier wird der Balance zwischen Theorie und Praxis in der Vermittlung von Projektmanagement in den Digital Humanities nachgegangen.<sup>17</sup>

## 2. Projektmanagement (an)lesen: Vermittlung in der Sekundärliteratur

### 2.1. Heuristik, Erhebung, Einschränkungen

Untersucht man den Stellenwert von Projektmanagement in den Digital Humanities, könnte demnach eine Auswertung des stetig wachsenden Markts von DH-Handbüchern neue Erkenntnisse liefern. Der Anspruch von Autor\*innen und die Erwartungen der Zielgruppe von Handbüchern ist es, einen Einstieg in das meist titelgebende Thema zu geben. Gelungene Handbücher bieten einen allgemeinen Überblick, der die gesamte Breite des Wissensbereich umfasst und können zudem ein Wegweiser sein, um spezifische Themen zu vertiefen. Diese allgemeine Erwartungshaltung an Handbücher ersetzt keine genaue Definition,

---

16 An dieser Stelle sei Teresa Wendel und Sarah Büttner für die Unterstützung bei der Datensammlung zu den Studiengängen und Modulhandbüchern gedankt.

17 Lisa Spiro, 14. Opening up Digital Humanities Education, in: Brett D. Hirsch (Hg.), *Digital Humanities Pedagogy: Practices, Principles and Politics* (Digital Humanities Series), Cambridge 2015, 331–363, 341, URL: <https://books.openedition.org/obp/1654> [letzter Zugriff: 03.10.2023].

die Grenzen sind fließend<sup>18</sup> und es gibt keine formalisierte bibliothekarische Zuordnung, wie z.B. bei Festschriften, Hochschulschriften oder Rechtsnormen.

Für die nachfolgende Analyse wurden 22 einführende Werke der Digital Humanities mit Handbuch-Charakter – wichtig waren die Merkmale »einführend« und »allgemein« – untersucht. Folgende Aspekte wurden beleuchtet:

1. Wird Projektmanagement als Teil der Arbeit in den Digital Humanities gesehen?
2. Wenn Projektmanagement enthalten ist, wird überprüft, ob es explizit Erwähnung findet – z.B. in einem eigenen Kapitel oder Textabschnitt – oder ob es implizit enthalten ist, z.B. durch Empfehlungen für Projektmanagement-Software.
3. Wenn Projektmanagement erwähnt wird, wird überprüft, ob Projektmanagement als eine zwingende Reaktion auf Rahmenbedingungen in der Praxis eingesetzt werden muss oder es als strategischer Vorteil aus einer theoretischen Vorüberlegung gewertet wird.

In einem ersten Schritt wurden Inhaltsverzeichnisse und ggf. vorhandene Register nach Begriffen aus dem Bereich des Projektmanagements untersucht. Treffer wurden dann qualitativ geprüft. In weiteren Schritten wurden bei digital vorliegenden Titeln Volltextsuchen mit Begriffen aus dem Bereich Projektmanagement gestartet und der Kontext der Textstellen eingehender untersucht. Bei Titeln, die gedruckt vorlagen, wurden Bezüge zum Projektmanagement kursorisch geprüft. Konnten bei den beschriebenen Schritten keine Textstellen mit Bezügen zum

---

18 Weiterführendes: Konrad Umlauf, *Moderne Buchkunde: Bücher in Bibliotheken und im Buchhandel heute* (Bibliotheksarbeit, 2), Wiesbaden 2005, 65; Reiner Keller, *Orientierungshilfen im Dickicht des Wissen Beiträge in Handbüchern*, in: Kathrin Ruhl et al. (Hg.), *Publizieren während der Promotion*, Wiesbaden 2010, 73–78, 73, URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92386-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92386-4_10) [letzter Zugriff: 03.10.2023].

Projektmanagement gefunden werden, blieb als letzter Schritt ein close reading. Nur in einem Fall konnte kein Bezug nachgewiesen werden.

Während der Untersuchung stellte sich heraus, dass der erste Aspekt mit einer Ja/Nein-Codierung beantwortet werden konnte, während es bei der Frage nach Theorie/Praxis und Explizit/Implizit auch Textstellen in den Handbüchern gab, die hier nicht absolut zugeordnet werden konnten. Auch innerhalb eines einzelnen Handbuchs können verschiedene Ausprägungen festgehalten werden. Für einzelne Textstellen ließen sich somit fünf verschiedene Ausprägungen identifizieren, die im Folgenden eingehender betrachtet werden: Explizit-Praxis, Explizit-Theorie, Implizit-Praxis, Implizit-Theorie und Handbücher, in denen keine Hinweise auf Projektmanagement enthalten sind.<sup>19</sup> Für jedes Handbuch wurde im Anschluss eine Einschätzung abgegeben, welchen Stellenwert Projektmanagement zugewiesen wurde. Hierfür wurde auch das Verhältnis projektmanagement-relevanter Textstellen zum Gesamttext hinzugezogen.

### 3. Auswertung

#### 1a Explizit-Praxis

*Phänomen: Äußere Faktoren aus der Praxis erzwingen Professionalisierung von Projektmanagement.*

Die Argumentation nimmt die äußeren Faktoren der Praxis als Ausgangspunkt. Projektmanagement wird als notwendiges Instrument gesehen, um unter den bereits häufig erwähnten Rahmenbedingungen (z.B. Projektförmigkeit durch starke Drittmittelfokussierung oder

---

<sup>19</sup> Die Analyse ist hier zu finden: Dogunke, Swantje, Daten für den Artikel: Projektmanagement in den Digital Humanities? Eine Spurensuche in Handbüchern und Curricula, URL: [https://www.db-thueringen.de/receive/dbt\\_mods\\_0058585](https://www.db-thueringen.de/receive/dbt_mods_0058585) [letzter Zugriff: 11.09.2023].

-abhängigkeit, Interdisziplinarität, institutionsübergreifende Kooperationen) erfolgreich sein zu können. Die Professionalisierung von Projektmanagement ist eine Reaktion auf die äußeren unveränderlichen Faktoren und scheint daher zwingend. Es erfolgt eine Anwendung von klassischen Projektmanagement-Elementen, die Aktivität wird nicht als Forschungsleistung gesehen, sondern eher als verwaltende koordinierende Aufgabe. So erhalten Aufgaben, die dem Projektmanagement zugeordnet werden, das Label »administrative«<sup>20</sup> oder es wird nach einer Beschreibung der Rahmenbedingungen pragmatisch gefolgert: »This complex network of activity had to be tied together with strong project management.«<sup>21</sup> Durch den starken Praxisbezug finden sich in dieser Kategorie vor allem Checklisten und Best Practices, die – ausgehend von einer »beginners' perspective«<sup>22</sup> – nahelegen, dass eine einfache Übertragung bereits zum Ziel führen kann.<sup>23</sup> Ähnlich zu werten sind Auflistungen von Projektmanagement-Tools<sup>24</sup> In wenigen Fällen wird Projektmanagement in einem eigenen Unterkapitel aufgegriffen.<sup>25</sup>

---

20 Anne Burdick et al., *Digital\_Humanities*, Cambridge, MA 2012, 133.

21 Andrew Prescott, Beyond the Digital Humanities Center: The Administrative Landscapes of the Digital Humanities, in: Susan Schreibman et al. (Hg.), *A New Companion to Digital Humanities*, 12015, 459–475, 32, URL: <https://doi.org/10.1002/9781118680605.ch32> [letzter Zugriff: 30.09.2023].

22 Ashley Reed, Managing an Established Digital Humanities Project: Principles and Practices from the Twentieth Year of the William Blake Archive, in: *Digital Humanities Quarterly* 008/1, 2014, URL: <http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/8/1/000174/000174.html> [letzter Zugriff: 13.03.2024].

23 Burdick et al. 2012 (wie Anm. 20), 62–72.

24 Helene Hahn et al., *Handbuch Digital Humanitie Anwendungen, Forschungsdaten und Projekte*, Göttingen 2015, 115, URL: <https://handbuch.tib.eu/w/DH-Handbuch> [letzter Zugriff: 3.10.2023]

25 A.J. Million, Information Communication Technologies, Infrastructure, and Research Methods in the Digital Humanities, in: Kristen Schuster und Stuart Dunn (Hg.), *Routledge International Handbook of Research Methods in Digital Humanities*, 12020, 190–202, 198f, URL: <https://doi.org/10.4324/9780429777028-15> [letzter Zugriff: 30.09.2023].

## Zwischenfazit

Durch explizite Nennung von Projektmanagement kann zunächst von einem hohen Stellenwert ausgegangen werden, der starke Praxisbezug wird durch Verweis auf die genannten Checklisten o.ä. sichtbar. Man könnte deshalb vermuten, dass die Autor\*innen nahelegen, dass diese Tätigkeit eher als eine administrative Aufgabe gesehen wird. Wie bereits von anderen Autor\*innen erwähnt, besteht die Gefahr, dass die Komplexität tatsächlicher DH-Projekte nicht zu dieser Herangehensweise passt.<sup>26</sup> Das nötige Wissen, um Projektmanagement in den DH zu betreiben, würde in einer sehr explizit-praxisorientierten Ausprägung die Form eines praktischen Werkzeugkastens einnehmen, der durch eine *Community of Practice*<sup>27</sup> in verschriftlichten Anleitungen oder im konkreten Arbeitsumfeld durch begleitete Erfahrung vermittelt werden kann.

### 1b Explizit-Theorie

*Phänomen: Projektmanagement wird explizit erwähnt, es werden theoretische Grundlagen und Konzepte angepasst und übertragen, die einen gewissen Abstraktions- und Reflexionsgrad erfordern.*

Die Argumentation geht bereits von einer Notwendigkeit eines professionellen Projektmanagements aus, welches zum einen DH-spezifische Rahmenbedingungen analysiert und zum anderen die Implementierung komplexer Rahmenwerke wie SCRUM oder »klassischer« Projektmanagementsysteme mittels einer Anpassung an die eigenen

---

26 Reed 2014 (wie Anm. 22); Edin Tabak, A Hybrid Model for Managing DH Projects, in: *Digital Humanities Quarterly* 11/1, 2017, URL: <http://digitalhumanities.org/dhq/vol/11/1/000284/000284.html>.org/dhq/vol/11/1/000284/000284.html [letzter Zugriff: 3.10.2023]; Neubert 2020 (wie Anm. 2), URL: <https://doi.org/10.14361/9783839454190-003> [letzter Zugriff: 16.03.2021].

27 Ursula Schneider, (Wie) funktionieren Communities of Practice?, in: Rüdiger Reinhardt und Martin J. Eppler (Hg.), *Wissenskommunikation in Organisationen*, Berlin, Heidelberg 2004, 137–156.

Gegebenheiten empfiehlt.<sup>28</sup> Es wird auf eine über das einzelne Projekt hinausgehende Auseinandersetzung mit dem Thema und der Rolle der Projektmanager\*innen hingewiesen. So fordert Wiggins ein »specialized training« für Projektmanager\*innen,<sup>29</sup> um den gestiegenen Anforderungen in interdisziplinären Kollaborationen zu begegnen. Mapes stuft im selben Handbuch Projektmanagement als »fully scholarly work«<sup>30</sup> ein und unterstreicht damit die Zugehörigkeit dieser Aktivitäten zum Forschungsbereich in den DH. Rockwell und Sinclair fordern, dass Studierende sich mit strategischen Aspekten und Diskursen des Projektmanagements auseinandersetzen, um auch später ihre Rollen in Projekten zu finden und eine offene Haltung zu Reflexionsprozessen der eigenen Arbeit zu entwickeln.<sup>31</sup> Neubert betont die Wichtigkeit, sich von der »beginners' perspective« zu lösen, um komplexe Herausforderungen zu meistern.<sup>32</sup>

- 
- 28 Benjamin Wiggins verweist hier auf den Beitrag von Currier et al. (2017), der die Rahmenbedingungen der DH aus der infrastruktur-orientierten Bibliotheksperspektive untersucht und Anpassungen empfiehlt, um Forschungsaspekte und den höheren Komplexitäts- und Innovationsgrad zu berücksichtigen.
- 29 Benjamin Wiggins, Course Design in the Digital Humanities, in: Kristen Schuster und Stuart Dunn (Hg.), *Routledge International Handbook of Research Methods in Digital Humanities*, 12020, 353–362, 358, URL: <https://doi.org/10.4324/9780429777028-25> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- 30 Kristen Mapes, Discovering Digital Humanities Methods through Pedagogy, in: Kristen Schuster und Stuart Dunn (Hg.), *Routledge International Handbook of Research Methods in Digital Humanities*, 12020, 331–352, 334, URL: <https://doi.org/10.4324/9780429777028-24> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- 31 Geoffrey Rockwell und Stéfan Sinclair, Acculturation and the Digital Humanities Community, in: Brett D. Hirsch (Hg.), *Digital Humanities Pedagogy: Practices, Principles and Politics* (Digital Humanities Series), Cambridge 2015, 177–211, 183, URL: <https://books.openedition.org/obp/1635> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- 32 Neubert 2020 (wie Anm. 2), 61, URL: <https://doi.org/10.1515/9783839454190-003> [letzter Zugriff: 16.03.2021].

## Zwischenfazit

Wenn der Ansatz verfolgt wird, Projektmanagement und die damit verbundenen Aktivitäten theoriegeleitet von außen hinzuzufügen, könnte dies im Extremfall dazu führen, dass Projektmanagement in den DH von der »eigentlichen DH-Forschung« entkoppelt wird. Zugespitzt könnte es bedeuten, dass wir zusätzliche projektmanagement-affine und geschulte Mitarbeiter\*innen in DH-Projekten bräuchten, die Aufgaben im Hintergrund übernehmen, um die DH-Forschung zu ermöglichen. Wenn für diese Tätigkeit kein oder nur geringes Domänenwissen nötig wäre, ließe sich daraus ableiten, dass für eine spätere forschende Tätigkeit in einem komplexen Großvorhaben keine umfassende Vermittlung von PM in DH-Studiengängen oder in Fort- und Weiterbildungen nötig wäre, da diese Aufgabe nicht von DH-Forscher\*innen übernommen wird.

## 2a Implizit-Praxis

*Phänomen: Projektmanagement wird nicht direkt erwähnt, es wird aber auf Projektmanagement-Tools oder einzelne Elemente (z. B. Planung oder einen prozessorientierten Aufbau) verwiesen, die dem Bereich Projektmanagement zugeordnet werden könnten.*

Eine konkrete Vermittlung scheint nicht nötig, es wird auf Erfahrungswissen durch Praxis und Anwendung von Tools oder Checklisten verwiesen, die dem Bereich Projektmanagement zugewiesen werden könnten.

## Beispiele

Projektmanagement könnte Teil eines »hidden curriculum« in DH-Studiengängen sein und somit implizit in den Lösungsstrategien (z. B. bei Gruppenprojekten im Studium) enthalten sein. Diese Arbeitsweise würde sich laut Terras stark von den sonst nötigen Fähigkeiten in geisteswissenschaftlichen Studiengängen unterscheiden.<sup>33</sup> In der beruflichen Praxis wäre der Austausch in einer *Community of Praxis*

---

33 Melissa M. Terras et al. (Hg.), *Defining digital humanities: a reader*, Farnham, Surrey, England: Burlington, VT 2013, 80.



unerlässlich, um die von Musto et al. beschriebene Professionalisierung voranzutreiben: »By now so many humanities scholars have engaged in successful projects that there are solid examples – of success and failures – that others can clearly copy and learn from, if not engage with directly.«<sup>34</sup>

Stellenweise werden in den Handbüchern Probleme aus der Praxis beschrieben, eine mögliche Lösung aus dem Bereich PM wird nicht explizit erwähnt: »Another necessary step is to clarify the nature of the collaboration between coding and non-coding scholars, especially those working on the same project.«<sup>35</sup>

Berichte über Projekte orientieren sich an Prozessen in den Digital Humanities (Datenerhebung, Analyse usw.), Leser\*innen könnten Gemeinsamkeiten identifizieren und Handlungsempfehlungen ableiten (Hahn et al. 2015, 1–50).<sup>36</sup>

### Zwischenfazit

Die Textstellen lassen einen gewissen Pragmatismus erkennen: Projektmanagement ist vermutlich nötig, auch wenn es nicht direkt genannt wird, es werden eher Fähigkeiten oder Aufgaben aufgelistet, die mit Projektmanagement assoziiert werden. Mit einer starken Fokussierung auf Erfahrungswissen gewinnt der fachliche Austausch in einer *Community of Practice* an Bedeutung.<sup>37</sup> Basiert die Vermittlung in Studiengängen ausschließlich auf der praktischen Anwendung in Form von Gruppenarbeiten, ist nachvollziehbar, dass einführende Handbücher Projektmanagement einen geringeren Stellenwert zuweisen.

34 Eileen Gardiner und Ronald G. Musto, *The digital humanities: a primer for students and scholars*, New York, NY 2015, ix.

35 Joris Van Zundert et al., »Black Boxes« and True Colour – A Rhetoric of Scholarly Code, in: Jennifer Edmond (Hg.), *Digital Technology and the Practices of Humanities Research*, Cambridge, UK 2020, 123–162, 156, URL: <https://doi.org/10.11647/jobp.0192> [letzter Zugriff: 26.03.2024].

36 Hahn et al. 2015 (wie Anm. 24), 1–50, URL: <https://handbuch.tib.eu/w/DH-Handbuch> [letzter Zugriff: 3.10.2023].

37 Klein 2015 (wie Anm. 6), 113f., URL: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/24035> [letzter Zugriff: 17.04.2020].

## 2b Implizit-Theorie

*Phänomen: Es wird implizites Projektmanagement durch Übertragung von theoriegeleiteten Elementen eingebunden.*

Die Zielgruppe einiger einführender Text über die Digital Humanities scheinen Studierende und Forschende aus den Geisteswissenschaften zu sein, die keine Vorkenntnisse aus den Bereichen Informationstechnologie oder -wissenschaft haben. Es werden Grundlagen der Datenverarbeitung oder der Softwareentwicklung erklärt, der implizit enthaltene Anteil an Projektmanagement aus den anderen Fachbereichen wird nicht ausdrücklich erwähnt.

In den klassifizierten Textstellen werden z.B. Verfahren der agilen Softwareentwicklung erläutert,<sup>38</sup> ohne auf das zugrundeliegende nötige Management dieser Prozesse einzugehen. Dobson sieht die Notwendigkeit von Managementprozessen nicht (nur) in den bereits beschriebenen Rahmenbedingungen, er betont, dass Planung, Organisation und Steuerung nötig sind, da die Methodik der Datenverarbeitung formalisierte Prozesse erfordert.<sup>39</sup>

### Zwischenfazit

Schaut man sich die ursprünglichen Anwendungsgebiete an, wird erkennbar, dass hier theoretische Grundlagen enthalten sind, deren Vermittlung sich in den Ursprungsdisziplinen in Curricula von Studiengängen und in dem Angebot z.B. durch Zertifizierungsprozesse von Fachcommunities formalisierter Fort- und Weiterbildungen zeigen. Überträgt man diese Konzepte, übernimmt man implizit spezifisches Projektmanagement und die darin enthaltenen theoretischen Elemente. In den genannten einführenden Werken werden die zugrundeliegenden theoretischen Aspekte nicht direkt erwähnt, es gibt in den meisten Fällen keine Verweise auf weiterführende Texte zum Projektmanagement.

---

38 Fotis Jannidis et al. (Hg.), *Digital Humanities—Eine Einführung*, Stuttgart 2017, 93.

39 James E. Dobson, *Critical Digital Humanities: The Search for a Methodology* (Topics in the digital humanities), Urbana, Illinois 2019, 8.

### 3 Keine Erwähnung

Das Nicht-Erwähnen von Projektmanagement in DH-Handbüchern muss nicht zwingend mit einer Ablehnung des Themas einhergehen. Es könnte verschiedene Gründe haben. So käme auch in Betracht, dass es als Selbstverständlichkeit gesehen wird und zu einem allgemeinen Skill-Set im akademischen Lernen und Forschen gezählt wird, vergleichbar mit den Grundregeln des wissenschaftlichen Schreibens, die nicht in jedem Grundlagenhandbuch einer Fachdisziplin explizit vorgestellt werden. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Aufgaben des Projektmanagements für die Autor\*innen außerhalb ihrer Zielgruppe für ein Handbuch gesehen wird, z.B. bei einer fachfremden Koordination an zentraler Stelle im universitären Bereich oder bei Führungskräften, die nicht zur Zielgruppe eines Einführungswerks gehören.

Zielpublikum sind Studierende sowie Einsteiger\*innen aus anderen Fachdisziplinen, die einen Gesamtüberblick über das Thema und somit auch einen Einblick in ein mögliches berufliches Umfeld erwarten. Findet Projektmanagement in diesen Werken keine Erwähnung und wird jedoch im praktischen beruflichen Alltag erwartet (Neubert 2020, 62),<sup>40</sup> könnte dies dazu beitragen, dass Berufseinsteiger\*innen von enthaltenen Projektmanagementanteilen überrascht werden, wenn dies nicht im Vorfeld geklärt wurde.<sup>41</sup>

#### Stellenwert

Ein sehr hoher Stellenwert von Projektmanagement in den Handbüchern lässt sich daran ablesen, dass dem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet wird oder das Thema in vielen Teilbereichen explizit er-

---

40 Neubert 2020 (wie Anm. 2), 62, URL: <https://doi.org/10.1515/9783839454190-003> [letzter Zugriff: 16.03.2021].

41 Vera Szöllösi-Brenig, Unfrequently Asked Questions: Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities | Perspektive Forschungsförderung, 2021, 10, URL: <http://dx.doi.org/10.17613/01nb-x140> [letzter Zugriff: 30.9.2023].

wähnt und die Notwendigkeit betont wird. Dies konnte vor allem in englischsprachiger Literatur festgestellt werden.<sup>42</sup>

Nimmt die Häufigkeit expliziter Nennungen im Gesamttext ab, kann entweder von einem geringeren Stellenwert ausgegangen werden oder einer Verortung außerhalb eines DH-Curriculum. Auf einer ähnlichen Stufe wurden implizite Nennungen an zentralen Stellen gewertet (z.B. Aktivitäten von Projektmanagement, Empfehlungen von Tools oder Frameworks) oder aufbereitete Praxisbeispiele sowie vergleichende Erfahrungsberichte.<sup>43</sup> In einigen Handbüchern wird Projektmanagement nicht explizit erwähnt und auch eine inhaltliche Auswertung kommt zu dem Schluss, dass das Thema nur einen geringen Stellenwert hat.<sup>44</sup>

- 
- 42 Burdick et al. 2012 (wie Anm. 20); Brett D. Hirsch (Hg.), *Digital Humanities Pedagogy: Practices, Principles and Politics* (Digital Humanities Series), Cambridge 2015, URL: <https://books.openedition.org/obp/1605> [letzter Zugriff: 17.04.2020]; Emma Annette Wilson, *Digital Humanities for Librarians*, Lanham, Maryland 2020; Silke Schwandt (Hg.), *Digital Methods in the Humanities: Challenges, Ideas, Perspectives* (Digital Humanities Research), Bielefeld, Germany 2020, URL: <https://doi.org/10.14361/9783839454190> [letzter Zugriff: 03.02.2023]; Kristen Schuster und Stuart E. Dunn (Hg.), *Routledge international handbook of research methods in digital humanities* (Routledge international handbooks), London & New York 2021; Klein 2015 (wie Anm. 6), URL: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/24035> [letzter Zugriff: 17.04.2020]; Constance Crompton et al., *Doing digital humanities: practice, training, research*, New York 2016.
- 43 Susan Schreibman et al. (Hg.), *A New Companion to Digital Humanities*, 2015, URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118680605> [letzter Zugriff: 04.02.2023]; Svensson 2016 (wie Anm. 8); Christopher D. Cantwell und Kristian Petersen (Hg.), *Digital humanities and research methods in religious studies: an introduction* (Introductions to digital humanities – religion, 2), Boston 2020; Marilyn Deegan und Willard McCarty, *Collaborative Research in the Digital Humanities: A Volume in Honour of Harold Short, on the Occasion of His 65th Birthday and His Retirement, September 2010*, Brookfield, VT, USA 2012; Terras et al. 2013 (wie Anm. 33); Hahn et al. 2015 (wie Anm. 24), URL: <https://handbuch.tib.eu/w/DH-Handbuch> [letzter Zugriff: 3.10.2023].
- 44 Martin Gasteiner und Peter Haber (Hg.), *Digitale Arbeitstechniken für die Geistes- und Kulturwissenschaften*, Wien 2010; Jennifer Edmond, *Digital Technology and the Practices of Humanities Research*, 2020, URL: <https://doi.org/10.11647/obp.01>

In einem Handbuch, welches eher theoretische Grundlagen und kleine Übungen zum Selbststudium vermittelt, taucht Projektmanagement nicht auf.<sup>45</sup> In einigen einzelnen Beiträgen wird Projektmanagement für die Digital Humanities an anderer Stelle, insbesondere der Bibliothek, verortet.<sup>46</sup>

Diese Auswertung des Stellenwerts bezieht sich auf die Analyse der Handbücher, einer theoretischen verschriftlichten Grundlage. Es wäre zu überprüfen, ob sich diese unterschiedlichen Bewertungen auch mit der Praxis der Digital Humanities decken. Hierfür könnten eine Analyse der Stellenanzeigen und den darin enthaltenen Projektmanagementanforderungen, einer Interviewreihe mit Stelleninhaber\*innen oder eine Verbleibstudie der Absolvent\*innen von DH-Studiengängen aufschlussreich sein.

## 1. Projektmanagement studieren: Lerninhalte in Studiengängen und Kursen

### 4.1. Heuristik, Erhebung, Einschränkungen

#### Heuristik

Für die Auswahl der zu untersuchenden Studiengänge wurden die Portale [studienwahl.de](https://studienwahl.de)<sup>47</sup> und [hochschulkompass.de](https://www.hochschulkompass.de)<sup>48</sup> sowie die Digital Hu-

---

92 [letzter Zugriff: 31.01.2023]; Jannidis et al. 2017 (wie Anm. 38); Dobson 2019 (wie Anm. 39); Gardiner und Musto 2015 (wie Anm. 35).

45 Susanne Kurz, *Digital Humanities: Grundlagen und Technologien für die Praxis*, Wiesbaden 2016.

46 Klein 2015 (wie Anm. 6), URL: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/24035> [letzter Zugriff: 13.03.2024]; Wilson 2020 (wie Anm. 42).

47 <https://studienwahl.de/>, betrieben von der Stiftung für Hochschulzulassung und Bundesagentur für Arbeit.

48 <https://www.hochschulkompass.de>, betrieben von der Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz.

manities Course Registry<sup>49</sup> nach Studienangeboten für die Digital Humanities durchsucht.<sup>50</sup> Ausgewählt wurden vollwertige Bachelor- und Master-Studiengänge in Haupt-, Neben-, Ein-Fach- und Zwei-Fächer-Varianten, die gemäß ihrer Studiengangsbeschreibung auf eine breite Abdeckung der Digital Humanities zielen. Enger gefasste Studiengänge, etwa zu Methodenfeldern wie Natural Language Processing, einzelne Kurse oder einzelne Einheiten wurden nicht berücksichtigt. Insgesamt wurden 61 Modulhandbücher von 28 Universitäten für die Untersuchung ausgewählt.<sup>51</sup>

### Einschränkungen und Ziel

Modulhandbücher für Studiengänge sind grundsätzlich vergleichbare Texte mit Ähnlichkeiten hinsichtlich Struktur und Inhalt, jedoch keine normierte Textgattung. So finden sich in allen Dokumenten Angaben zu Lernzielen und Lerninhalten, insbesondere die Ausführlichkeit der Beschreibungen variiert jedoch von wenigstens einem Satz bis hin zu umfangreichen Listen. Die Nichterwähnung von spezifischen Zielen und Inhalten kann daher durch Formalia bei der Gestaltung des Modulhandbuchs bedingt sein. Eine statistische Verteilung über die Kategorien kann somit nur als Tendenz interpretiert werden.

Die formalisierten Inhalte in den Modulhandbüchern sagen mitunter wenig über tatsächlich gesetzte Ziele und die gelehrten Inhalte in der Praxis aus. In der praktischen Umsetzung könnte daher Projektmanagement auch häufiger in Veranstaltungen thematisiert werden, als es in den Modulbeschreibungen vorkommt. Das Ziel dieser Untersuchung liegt in einer Aussage darüber, ob und wie das Projektmanagement strukturell und programmatisch in den Studiengängen verankert ist.

---

49 Digital Humanities Course Registry, URL: <https://dhcr.clarin-dariah.eu/>, betrieben von der Österreichischen Akademie der Wissenschaften für die europäischen Forschungsinfrastrukturen CLARIN-ERIC und DARIAH-EU.

50 Die Suchvorgänge sind im Datensatz zu dem Artikel dokumentiert.

51 Die vollständige Übersicht ist im Datensatz angegeben.

## Erhebung

Die Modulhandbücher der ausgewählten Studiengänge wurden hinsichtlich der Erwähnung oder Umschreibung von Projektmanagement durchsucht. Neben der expliziten Erwähnung von »Projektmanagement« und »Projekt« wurden auch Umschreibungen von Aufgaben wie »Planung«, »Durchführung«, »Zeitmanagement«, »Koordination« oder Prozessen wie »Formalisierung« und »Operationalisierung« im Kontext von »Projekt« gesucht sowie die Erwähnung und Umschreibung von Teamarbeit durch Formulierungen mit »Team« und/oder »Gruppe«. Die Textstellen wurden ausgezeichnet und für die weitere Analyse in Kategorien eingeordnet. Für die Kategorienbildung wurden übergreifende Strukturelemente der Module gewählt, die auf die Vermittlung und Ausbildung von Kompetenzen schließen lassen:

- Die »Lernziele« definieren die fachlichen Kompetenzen, die mit dem Abschluss des Moduls erworben werden (sollen). Die Erwähnung in dieser Kategorie bildet eine Grundvoraussetzung für eine programmatische Verankerung von bestimmten Methoden in einem Studiengang.
- In den »Lerninhalten« werden die im Modul gelehrt Themen näher beschrieben. Anhand dieser Kategorie lässt sich überprüfen, ob Projektmanagement explizit über konkrete Inhalte oder implizit über Arbeitsformen oder Transferleistungen vermittelt wird.
- Über »Lernformate« können ebenfalls Kompetenzen durch Anwendung erworben werden. Diese Kategorie weist auf mögliche praktische Erfahrungen zu Projektmanagement im Studium hin, etwa als notwendige Voraussetzung, z.B: in Gruppenarbeiten oder beispielhaft, durch Beobachtung und Mitarbeit in Praktika.

Ausgehend von der Berücksichtigung des Projektmanagements in den einzelnen Strukturelementen der Modulbeschreibungen ließen sich folgende Kategorien bilden:

1. »PM im Fokus«  
Hauptlernziel und spezifischer Lerninhalt: Das Projektmanagement

wird in der Modulbeschreibung als ein wesentliches Lernziel einer Veranstaltung oder eines Moduls definiert. In den Lerninhalten wird auf spezifische Inhalte zum Projektmanagement eingegangen.

2. *»PM als Lerninhalt«*

Teillernziel und spezifischer Lerninhalt: Das Projektmanagement wird in der Modulbeschreibung einer Veranstaltung oder eines Moduls als Ziel erwähnt, steht jedoch nicht im Vordergrund der Veranstaltung(en) und ist durch Formulierung oder Anordnung als nebensächliches und/oder zusätzliches Ziel charakterisiert. In den Lerninhalten wird auf spezifische Inhalte zum Projektmanagement eingegangen.

3. *»Projekt als Lernziel im Projekt«*

Projektförmige Arbeitsweise mit PM-spezifischen Lernzielen ohne spezifische Lerninhalte: Eine Veranstaltung umfasst projektförmige Arbeiten, d.h. die Erbringung einer Studienleistung an einem Vorhaben über einen längeren Zeitraum, z.B. Projektseminare, Praxisprojekte, Praktika. Das Erlernen des Projektmanagements wird als Ziel der Veranstaltung definiert. Es werden keine spezifische Inhalte zum Projektmanagement erwähnt, die auf das Erreichen der Lernziele abzielen.

4. *»Projekt ohne PM«*

Projektförmige Arbeitsweise ohne PM-spezifische Aspekte: Eine Veranstaltung umfasst projektförmiges Arbeiten, d.h. die Erbringung einer Studienleistung an einem Vorhaben über einen längeren Zeitraum, z.B. Projektseminare, Praxisprojekte, Praktika. Das Erlernen des Projektmanagements wird nicht als Ziel der Veranstaltung definiert. Es werden keine spezifischen Inhalte zum Projektmanagement erwähnt.

5. *»Keine Erwähnung«*

Projektmanagement sowie Zusammenarbeit in Teams wird in den Modulbeschreibungen des Studiengangs nicht erwähnt und es sind keine Module explizit als projektförmige Arbeitsformen gekennzeichnet.



## 4.2. Auswertung

Die Verteilung der Studiengänge über die Kategorien gibt erste Anhaltspunkte, inwieweit das Projektmanagement als wesentlicher Bestandteil des DH-Studiums im deutschsprachigen Raum zu erkennen ist. In rund einem Fünftel der untersuchten Modulhandbücher konnten wir identifizieren, dass Projektmanagement im Rahmen einer dezidiert darauf ausgerichteten Veranstaltung gelehrt wird. Jenseits der quantitativen Verteilung gibt jedoch vor allem die unterschiedliche Verortung und Umsetzung Aufschluss auf ein divergierendes Verständnis von Projektmanagement in den DH und den zugehörigen Vermittlungskonzepten.

### PM im Fokus

In zwei Fällen wird das Projektmanagement als vorrangiges Lernziel definiert und die Inhalte werden entsprechend darauf ausgerichtet. Dabei wird auch der Bedarf an Fachleuten für ein Projektmanagement in den DH und die notwendige theoretisch-methodische Grundlage hergeleitet:

»Digital Humanities Projekte sind aufgrund ihrer multidisziplinären Ausrichtung und Methodik komplexe Vorhaben. Um diese Projekte erfolgreich durchführen zu können, bedarf es Fachleute für Planung, Betreuung bzw. Durchführung. Die Grundlage dafür ist einerseits theoretisches Wissen zu unterschiedlichen Arten des Projektmanagements sowie praktische Erfahrung zu allen Phasen des Planungs-, Erschließungs-, Veröffentlichungs- und Archivierungsworkflow«<sup>52</sup>

---

52 Karl-Franzens-Universität Graz, Curriculum für das Masterstudium Digitale Geisteswissenschaften – LV Projektmanagement (Planung, Umsetzung, Evaluierung von DH-Projekten) 2022/23, in: UNIGRAZonline, 2022, URL: [https://online.uni-graz.at/kfu\\_online/wbLv.wbShowLVDetail?pStpSpNr=765039](https://online.uni-graz.at/kfu_online/wbLv.wbShowLVDetail?pStpSpNr=765039) [letzter Zugriff: 04.02.2023].

Als Hauptthema der Veranstaltungen stehen die »Prozesse und Anforderungen wissenschaftlichen Projektmanagements«. <sup>53</sup> Als Inhalte werden in beiden Fällen vielfältige Facetten des Projektmanagements behandelt, darunter sowohl technische Aspekte wie Versionierung oder Softwarearchitekturen, organisatorische Aspekte wie Zeitmanagement und Ablaufpläne als auch »Softskills im Bereich der Projektpräsentation, Projektbeschreibung, Projektkoordination und arbeitsteiligen Projektrealisierung«. <sup>54</sup> In beiden Studiengängen ist damit eine umfassende Vermittlung von Projektmanagementfähigkeiten über die Kombination von methodischen und praktischen Zugängen verankert.

### PM als Lerninhalt

In der Gruppe von Veranstaltungen, die Projektmanagement als Teilernziel definieren und spezifische Lerninhalte angeben, finden sich zwei verschiedene Ansätze und Rahmen für diese Vermittlungsstrategie:

1. Im Zusammenhang einer projektförmigen Arbeitsweise werden begleitend PM-Inhalte sowohl theoretisch gelehrt als auch praktisch erprobt und reflektiert.
2. Als Teil der Softwareentwicklung, sowohl im Rahmen von eigenen Entwicklungsprojekten als auch als dezidierte Leitungsaufgabe in der Softwareentwicklung

Die Ansätze der projektförmigen Arbeitsweise werden vor allem von den Digital Humanities-Studiengängen mit Anbindung zu geistes- und

---

53 Karl-Franzens-Universität Graz, *Curriculum für das Masterstudium Digitale Geisteswissenschaften*, 2021, 12, URL: <https://static.uni-graz.at/fileadmin/gewi-ze ntren/Informationsmodellierung/PDF/mitteilungsblattsondernummer-20202 1-32.g.pdf> [letzter Zugriff: 04.02.2023].

54 Julian Schulz und Harald Klinke, *Auf dem Weg zu einem DH-Curriculum Digital Humanities in den Geschichts- und Kunstwissenschaften an der LMU München*, hg. von Harald Klinke, München 2018, 77–101, 26, URL: <https://epub.ub.uni-mu enchen.de/42419/> [letzter Zugriff: 31.05.2022].

kulturwissenschaftlichen Fächern oder Fakultäten verfolgt, etwa durch ein Praxisprojekt oder Praktikum mit einem begleitenden Seminar, das Grundlagen zu Projektmanagement vermittelt und/oder Raum für die Reflexion der praktischen Erfahrungen im Projektmanagement bietet. Folgendes Beispiel sei hierfür stellvertretend angeführt:

»Die Präsenzzeit im Rahmen des Projektseminars dient der Projektsteuerung und -fortschrittspräsentation. Hier besprechen die Kleingruppen fachliche und administrative Probleme bei der Projektdurchführung mit der Betreuerin oder dem Betreuer bzw. mit fachübergreifenden Betreuer-Tandem.«<sup>55</sup>

Die Fälle mit der Anbindung an die Softwareentwicklung stammen aus Studiengängen mit Nähe zu Sprachwissenschaften und sind eher den Computational Humanities zuzuordnen. Hier ist das Ziel, Kompetenzen für Software-Entwicklungsprojekte zu erwerben bis hin zu einer Leitungsfunktion in diesem Bereich.

»Die Studierenden haben am Ende des Moduls vertiefte theoretische und praktische Kenntnisse im Führen und Coachen von Software-Entwicklungsprojekten. Sie können eigenständig z.B. als Scrum Master arbeiten und mit kritischen Projektsituationen umgehen.«<sup>56</sup>

Bemerkenswert ist weiter, dass in dieser Kategorie in den meisten Fällen die sozialen Aspekte in einer interkulturellen und interdisziplinären Teamarbeit adressiert und kommunikative Kompetenzen herausgestellt werden:

»Die Studierenden sind in der Lage, ihre Fähigkeiten in komplexe Projekte einzubringen. Sie sind somit zu lösungsorientierter Arbeit in

---

55 Universität Paderborn, *Besondere Bestimmungen der Prüfungsordnung für den Masterstudiengang »Kultur und Gesellschaft« für das Fach Digital Humanities der Fakultät für Kulturwissenschaften an der Universität Paderborn*, 2019, 12.

56 Universität Stuttgart, *Modulhandbuch Studiengang Master of Science Computational Linguistics*, 2022, 131.

interkulturellen und interdisziplinären Teams befähigt.«<sup>57</sup>

»Die Studierenden besitzen Kenntnisse, projektorientiertes Arbeiten zu planen und durchzuführen sowie Arbeitsprozesse in Teams zu strukturieren und kommunikativ und kooperativ zu leiten.«<sup>58</sup>

Damit wird in fast allen Fällen ein fachspezifisches Projektmanagement vermittelt. Auch wenn die Lerninhalte nicht umfassend alle Aspekte adressieren, werden stets mehrere Ebenen und Perspektiven bedient und die Komplexität von kooperativen Forschungsvorhaben reflektiert, vor allem durch die Verknüpfung von Steuerungsinstrumenten und Kommunikationskompetenzen.

### **PM als Lernziel im Projekt**

Ein Großteil der untersuchten Studiengänge vermittelt die Forschungspraxis in den Digital Humanities über praktische Anteile oder projektformige Arbeitsweisen. Dabei bilden mehrwöchige Praktika oder sogenannte Praxisprojekte außerhalb des Studiengangs, etwa in einem Forschungsprojekt an der Hochschule oder einer anderen Institution, die zeitintensive und erfahrungsreiche Form. Als kürzeres Format sind an einigen Studiengängen Projektseminare oder -übungen vorgesehen, in denen die Studierenden über einen längeren Zeitraum an einem Projekt arbeiten, häufig auch in Gruppen.

Die Lernziele umfassen in der Summe vielfältige Aspekte des Projektmanagements mit Schwerpunkten in Projektdesign und -planung, Projektdurchführung und -umsetzung sowie Kommunikation und Zusammenarbeit im Team. Bei allen den hier zugeordneten Modulen ist auffällig, dass die anvisierten Kompetenzen und Fähigkeiten im Zuge der Veranstaltung praktisch erlernt werden sollen, jedoch ohne dass Methoden und theoretische Konzepte gelehrt werden. So sollen etwa planerische Fähigkeiten über die praktische Planung eines Projekts (z.B. Mei-

---

57 Technische Universität Dresden, *DE\_Dresden\_MA\_DigitalHumanities\_2022.pdf*, 2022, 6.

58 Universität Leipzig, *Modulhandbuch Master of Science Digital Humanities*, 2018, 16.

lensteinplanung etc.) selbstständig entwickelt werden. In anderen Angeboten wird lösungs- und prozessorientiertes Arbeiten durch Aufgaben unter Zeitbeschränkungen trainiert. Fähigkeiten zur Durchführung eines Projektes werden über eine exemplarische Durchführung oder die Simulation einer Durchführung eingeübt. Die Stärkung sozialer Kompetenzen und Teamfähigkeiten erfolgt durch Gruppenarbeit. Im Team Verantwortung zu übernehmen soll Führungskompetenzen ausbilden. Dabei wird in den Formulierungen häufig das Ausführen einer Tätigkeit mit dem Herausbilden der dafür erforderlichen Kompetenzen gleichgesetzt.

»Das Projekt wird im Team bearbeitet und schult in den Herausforderungen, die in solchermaßen gestalteten realweltlichen Arbeitsbedingungen existieren.«<sup>59</sup>

Damit unterscheiden sich diese Studiengänge von den Beispielen in den vorhergehenden Kategorien. Dieser Unterschied wird im Vergleich zweier Module aus dem studiengangübergreifenden Handbuch einer Fakultät deutlich: Das Praxismodul für BA Computerlinguistik setzt auf Praktika oder Teamprojekte, bei denen »Teamfähigkeiten durch Gruppenarbeit« und »Fähigkeit zum Projektmanagement« durch »Projektdefinition, Planung, Durchführung, Kontrolle, Projektabschluss etc.« erlernt werden).<sup>60</sup> Anders wird dies in einem fächerübergreifenden Wahlpflichtmodul aus demselben Modulhandbuch »Praxis der Team- und Organisationsentwicklung« angegangen. Das Vermittlungskonzept basiert nicht allein auf dem Erlernen durch Praktizieren, sondern auf der Herausbildung analytischer Fähigkeiten durch das Lehren methodischer und theoretischer Inhalte: Beschreibung von Kommunikation und Kooperation in Teams, Evaluierung von Lern-

---

59 Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, *BA-Digitale Geistes- und Sozialwissenschaften Modulhandbuch*, 2018, 18.

60 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, *Modulhandbuch BA Computerlinguistik*, 2018. Im Falle eines Teamprojektes begleitet ein regelmäßiges Kolloquium die Projekte.

Arbeits- und Entwicklungsprozessen oder die »Softskills« der Team- und Organisationsentwicklung, wie z.B. »Moderation, Projektmanagement, Evaluation und Qualitätsmanagement, Konfliktmanagement, Zeitmanagement oder Stressmanagement«.<sup>61</sup>

Auch in den untersuchten Studiengängen mit PM-spezifischen Lerninhalten wird das Ziel verfolgt, Projektmanagement als eine fachspezifische Methode mit theoretischem Fundament für die Digital Humanities zu vermitteln. In den projektförmigen Arbeitsweisen ohne diese spezifischen Lerninhalte wird hingegen primär ein Rahmen geschaffen, in dem Studierende selbstständig Projektmanagementfähigkeiten durch praktische Erfahrungen ausbilden sollen. Hier treten zwei unterschiedliche Auffassungen von Projektmanagement in den Digital Humanities zu Tage: Projektmanagement als fachspezifische wissenschaftliche Methode und Projektmanagement als rein administrative Praxis.

### Projekt ohne PM/Keine Erwähnung

Die Veranstaltungen dieser Kategorie unterscheiden sich hinsichtlich der Formate nicht von den vorhergehenden, auch hier werden Projektseminare, Gruppenarbeiten, Praktika etc. im Studium verankert. Mit dieser Arbeitsform wird in den Modulbeschreibungen dann jedoch nicht der Erwerb von Kompetenzen im Bereich Projektmanagement verknüpft. Dies lässt mehrere Gründe zu. Anders als in den zuvor genannten Studiengängen, in denen die projektförmige Arbeitsform bereits eine hinreichende Bedingung für den Erwerb von Planungs-, Organisations- und Teamfähigkeiten bildet, wird hier entweder nicht von einer Kompetenzvermittlung durch praktische Tätigkeit ausgegangen – oder der Erwerb dieser Fähigkeiten wird grundsätzlich nicht als relevant eingestuft. In jedem Fall kann durch die Nichterwähnung davon ausgegangen werden, dass in diesen Studiengängen das Projektmanagement eher nicht zu den Kernkompetenzen gezählt wird. Dies gilt ebenso für die letzte Kategorie, in der die Modulbeschreibungen weder den Bereich

---

61 Ebd.

Projektmanagement adressieren noch eine projektförmige Arbeitsweise integrieren.

## Charakterisierung

An den Kategorien lässt sich auch der Stellenwert des Projektmanagements innerhalb der Studiengänge ablesen. Dabei ist ein hoher Stellenwert selten. Dass dem Thema ein eigenes Modul gewidmet oder es als Hauptpunkt in einer Veranstaltung behandelt wird, bleibt jeweils ein Einzelfall. Mit einer Aufzählung als Lerninhalt wird Projektmanagement noch als eine wichtige fachspezifische Kompetenz eingestuft. Ohne diese Verortung als Lerninhalt geht jedoch nicht nur ein allgemeiner Stellenwert verloren, sondern auch das Vermittlungskonzept, welches Projektmanagement als eine (fachspezifische) wissenschaftliche Methode begreift. So lassen sich in den Modulbeschreibungen auch die Kategorien der Handbücher festmachen, wobei vor allem die Explizit-Theorie, mit einer strukturierten Lehre von Inhalten, und die Implizit-Praxis, durch Ausübung und Erfahrung, als gegensätzliche Vermittlungskonzepte auftreten.

## 5. Projektmanagement lehren: Beobachtungen, Konzepte und Potentiale

Ein fachspezifisches Projektmanagement in den Digital Humanities soll dazu befähigen, die Planung und Durchführung komplexer Vorhaben, die Koordination abhängiger und unabhängiger Zusammenarbeit, den Einsatz von Informationstechnologien und Infrastrukturen, die Vermittlung zwischen disziplinären Praktiken und Kulturen, und den Umgang mit institutionellen Rahmenbedingungen und begrenzten Ressourcen zu bewältigen. In den Untersuchungen zu Handbüchern und Modulhandbüchern konnte jeweils beobachtet werden, dass diesem vielfältigen Feld in einführenden Texten und in der Vermittlung stark praxisorientiert begegnet wird. Dabei spiegelt diese Praxisorientierung der Studiengänge eine grundsätzliche Ausrichtung der Digital

Humanities wider, die diese als ein Feld von Praktiken definiert sieht, mit denen digitale Artefakte als eine Form wissenschaftlicher Beiträge hergestellt werden. Das zugrundeliegende Konzept des »Making«, im Sinne der Erzeugung von Erkenntnis und neuem Wissen, ist sowohl zentral als auch charakteristisch für das Feld.<sup>62</sup> Dabei bilden Projekte die wesentliche Einheit dieses Prozesses in der Forschung und auch in der Lehre.

»As the digital humanities community explores what students need to learn, it tends to emphasize honing skills by working on projects and understanding key concepts rather than developing fluency in particular application»<sup>63</sup>

Das projektförmige Arbeiten wird so zu einem notwendigen Element im Studium der Digital Humanities. Allerdings ergänzt Spiro in ihrem Entwurf eines DH-Curriculum das projektorientierte Lernen um zwei wesentliche Aspekte: die Anbindung an Digital Humanities Forschung (entgegen einer reinen Simulation im Seminar) und den Raum der begleitenden Reflexion:

»The digital humanities certificate program should require participants to complete either a capstone project or a substantial internship contributing to a significant digital humanities project. [...] Further, reflective essays that describe the process of building the project, the pitfalls encountered, and the scholarly value of the work should accompany them. [...] Not only would students gain the authentic, embedded knowledge that comes with grappling with the problems that inevitably come up with project work, but they could also make substantial contributions to the digital humanities community.«<sup>64</sup>

---

62 John Bradley et al. (Hg.), *On making in the digital humanities: the scholarship of digital humanities development in honour of John Bradley*, London 2023, 2–4.

63 Spiro 2015 (wie Anm. 17), 340, URL: <http://books.openedition.org/obp/1654> [letzter Zugriff: 03.10.2023].

64 Spiro, 351, [letzter Zugriff: 03.10.2023].



Das hier formulierte Idealbild fordert die Studiengänge hinsichtlich Kompetenzen aufseiten der Lehrenden, Flexibilität im Studienplan, sowie Ressourcen bei der Organisation von Praktika heraus. Dennoch adressiert die Mehrzahl der hier untersuchten Studiengänge diese Herausforderungen. Allerdings gelingt es laut Studienplänen nur in wenigen Fällen, die Studierenden tiefer in Forschungsprojekte einzubinden und in noch weniger Fällen, dann auch einen Raum für die gemeinsame Reflexion jenseits von Projektberichten zu bieten. Sowohl in dem idealen Praxiskonzept von Spiro als auch in den untersuchten Einführungswerken und den Umsetzungen in den Studiengängen entsteht der Eindruck, dass Kompetenzen als Projektmanager\*in in den Digital Humanities vor allem durch Anwendung und Erfahrung erworben werden – nebenbei und auf die »harte Tour«. Die Aneignung von methodischem Wissen zum Projektmanagement kann jedoch nicht allein über die Mitarbeit in Forschungsprojekten und über die Reflexionsebene durch einen mündlichen oder schriftlichen Bericht erfolgen. Dabei könnte der gemeinsame Austausch über die Anwendungspraxis durchaus ein guter Startpunkt für einen Reflexionsprozess und eine anschließende gemeinsame Theoriebildung sein, jedoch wird gerade der letzte Teil nur in Ausnahmefällen verfolgt.

Wie man Projektmanagement in den Digital Humanities lehrt und lernt, ist über viele Pfade möglich. Die Handbücher und Modulhandbücher zeigen jedoch in der Summe die reichen und ausgereiften Ideen, die in der Community für ein sowohl theorie- und methodenbasiertes wie auch gleichzeitig praxisorientiertes und fachspezifisches Projektmanagement erarbeitet wurden. Inzwischen sind hier auch entsprechende Open Educational Resources und andere Kursmaterialien verfügbar.<sup>65</sup>

---

65 Markus Frank, *Vorlesung Projektmanagement*, <https://cast.itunes.uni-muenchen.de/vod/playlists/9azBttYvGK.html> (letzter Zugriff: 16.03.2021); Fabian Cremer und Thorsten Wübbena, *Plötzlich Projektmanagement! Annäherung an eine Kernkompetenz in den Digital Humanities*, 2021, URL: <https://doi.org/10.17613/t7pa-8d53> [letzter Zugriff: 11.03.2021]; Lynne Siemens, Project Management, in: *Digital Pedagogy in the Humanities*, 2023, URL: <https://digitalpedagogy.hcommons.org/keyword/Project-Management/> [letzter Zugriff: 03.10.2023].

Dabei zeigt sich, dass der Schwellenwert zu einer breiten und fundierten Vermittlung von Kompetenzen im Projektmanagement nicht schon durch die Vorgabe von Lernzielen erreicht wird, sondern erst mit der expliziten Formulierung und Ausarbeitung von PM-spezifischen Lerninhalten, aus denen dann ein Verständnis von Projektmanagement als fachspezifische wissenschaftliche Methode herausgebildet wird. Wenn in den Veranstaltungen eigene Inhalte konzipiert werden und wenn in Publikationen eine explizite theoretische Ausarbeitung erfolgt, dann erfüllen diese Ansätze auch den Anspruch eines methodisch geleiteten, fachspezifischen Projektmanagements. Hierbei ist herauszustellen, dass kein allgemeingültiger Kanon für Lerninhalte oder theoretische Ansätze verfolgt wird und es nicht in erster Linie um besondere Expertenschaft für den Themenkomplex geht, sondern als übergreifender Ansatz eine kritisch-reflexive Perspektive auf Forschungs-, Arbeits- und Kommunikationsprozesse auszumachen ist. Im Extremfall könnte eine vollständige Spezialisierung zur Ausbildung inhaltsferner Projektmanager\*innen führen. Die Autor\*innen schließen dieses Szenario jedoch mit dem Verweis auf das nötige Domänenwissen zur Anpassung »klassischen« Projektmanagements aus und sprechen sich daher für eine Stärkung von Projektmanagement innerhalb der DH-Curricula aus. Die Reflexion in den untersuchten Handbüchern geht über die Anwendung in DH-Kontexten hinaus und bezieht Ursprünge des Projektmanagements im Taylorismus und Neoliberalismus ein und setzt diese mit der Arbeitswelt und den Rahmenbedingungen DH-Forschender in Beziehung.<sup>66</sup>

Die Relevanz des Projektmanagements lässt sich in den Handbüchern und DH-Studienangeboten vor allem daran ablesen, ob das Thema überhaupt adressiert wird. Ein Trend zu einer steigenden Bedeutung kann nicht festgestellt werden. Dazu fehlt es auch an weiteren Untersuchungen, wie z.B. als Teilaspekt hochschulübergreifender Verbleibstudien, inwiefern die in den DH-Studiengängen vermittelten

---

66 Wiggins 2020 (wie Anm. 29), 359, URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/9780429671746/chapters/10.4324/9780429777028-25> [letzter Zugriff: 30.09.2023].

Kompetenzen zur Bewältigung der Herausforderungen im Berufsalltag dienen. Hinzu kommt, dass in vielen Beispielen Projektmanagement entweder nur implizit angesprochen wird oder als eine nicht-fachspezifische, verwaltende Aktivität angesehen und somit vom Forschungsprozess ganz entkoppelt wird. Dies wiederum erschwert auch den Aufbau von Netzwerken in einer domänenspezifischen *Community of Practice* innerhalb der Digital Humanities. Dies bezieht ausdrücklich auch die Gruppe der Lehrenden ein. Gerade weil in vielen Konzepten die Erfahrungskomponente im Alltag in den Vordergrund gestellt wird, wäre ein organisierter Austausch eine wichtige Ergänzung zu den in Studium und Handbüchern – in Zukunft hoffentlich häufiger – vermittelten theoretischen und praktischen Grundlagen.

## Literatur

- BLISS, Friederike et al., *Communities of Practice – Ein Zugang zu sozialer Wissensgenerierung*, Bonn, 2006, URL: [www.die-bonn.de/id/3316](http://www.die-bonn.de/id/3316) [letzter Zugriff: 16.01.2024].
- BRADLEY, John et al. (Hg.), *On making in the digital humanities: the scholarship of digital humanities development in honour of John Bradley*, London 2023.
- BURDICK, Anne et al., *Digital Humanities*, Cambridge, MA 2012.
- CANTWELL, Christopher D./PETERSEN, Kristian (Hg.), *Digital humanities and research methods in religious studies: an introduction* (Introductions to digital humanities – religion, 2), Boston 2020.
- CREMER, Fabian, Gottes Werk und Teufels Beitrag: Ein Essay zu Digital Humanities und Projektmanagement, in: *DHd-Blog*, 2019, <https://dhd-blog.org/?p=11283> [letzter Zugriff: 3.10.2023].
- CREMER, Fabian/WÜBBENA, Thorsten, *Plötzlich Projektmanagement! Annäherung an eine Kernkompetenz in den Digital Humanities*, 2021, URL: <https://doi.org/10.17613/t7pa-8d53> [letzter Zugriff: 11.03.2021].
- CROMPTON, Constance et al., *Doing digital humanities: practice, training, research*, New York 2016.

- DEEGAN, Marilyn/MCCARTY, Willard, *Collaborative Research in the Digital Humanities: A Volume in Honour of Harold Short, on the Occasion of His 65th Birthday and His Retirement, September 2010*, Brookfield, VT, USA 2012.
- Digital Humanities als Beruf. Fortschritte auf dem Weg zu einem Curriculum. Akten der DHd-Arbeitsgruppe »Referenzcurriculum Digital Humanities«, Graz 2015.
- DOBSON, James E., *Critical Digital Humanities: The Search for a Methodology* (Topics in the digital humanities), Urbana, Illinois 2019.
- EDMOND, Jennifer, The Role of the Professional Intermediary in Expanding the Humanities Computing Base, in: *Digital Scholarship in the Humanities* 20/3, 2005, 367–380, URL: <https://doi.org/10.1093/llc/fqj036> [letzter Zugriff: 03.10.2023].
- , *Digital Technology and the Practices of Humanities Research*, 2020, URL: <https://www.openbookpublishers.com/books/10.11647/obp.0192> [letzter Zugriff: 31.01.2023].
- FRANK, Markus, *Vorlesung Projektmanagement*, 2020, URL: <https://cast.itunes.uni-muenchen.de/vod/playlists/9azBttYvGK.html> [letzter Zugriff: 16.01.2024].
- , *Projektmanagement für die Digital Humanities*, 2022, URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6327986> [letzter Zugriff: 03.10.2023].
- , *Projektmanagement in DH-Curricula: Bedarf, Inhalt, Verankerung*, in: Fabian Cremer et al. (Hg.), *Projektmanagement und Digital Humanities*, 2024, 49–80. URL: <https://doi.org/10.14361/9783839469675-003> [letzter Zugriff: 16.01.2024].
- Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, *BA-Digitale Geistes- und Sozialwissenschaften Modulhandbuch*, 2018.
- GARDINER, Eileen/MUSTO, Ronald G., *The digital humanities: a primer for students and scholars*, New York 2015.
- GASTEINER, Martin/HABER, Peter (Hg.), *Digitale Arbeitstechniken für die Geistes- und Kulturwissenschaften*, Wien 2010.
- HAHN, Helene et al., *Handbuch Digital Humanitie Anwendungen, Forschungsdaten und Projekte*, Göttingen 2015, URL: <https://handbuch.ti.b.eu/w/DH-Handbuch> [letzter Zugriff: 3.10.2023].

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, *Modulhandbuch BA Computerlinguistik*, 2018.

HIRSCH, Brett D. (Hg.), *Digital Humanities Pedagogy: Practices, Principles and Politics* (Digital Humanities Series), Cambridge 2015, URL: <http://books.openedition.org/obp/1605> [letzter Zugriff: 17.4.2020].

JANNIDIS, Fotis et al. (Hg.), *Digital Humanities – Eine Einführung*, Stuttgart 2017.

Karl-Franzens-Universität Graz, *Curriculum für das Masterstudium Digitale Geisteswissenschaften*, 2021, URL: <https://static.uni-graz.at/fileadmin/gewi-zentren/Informationsmodellierung/PDF/mitteilungsblattsondernummer-202021-32.g.pdf> [letzter Zugriff: 04.2.2023].

Karl-Franzens-Universität Graz, Curriculum für das Masterstudium Digitale Geisteswissenschaften – LV Projektmanagement (Planung, Umsetzung, Evaluierung von DH-Projekten) 2022/23, in: *UNIGRA-Zonline*, 2022, URL: [https://online.uni-graz.at/kfu\\_online/wbLv.wbShowLVDetail?pStpSpNr=765039](https://online.uni-graz.at/kfu_online/wbLv.wbShowLVDetail?pStpSpNr=765039) [letzter Zugriff: 04.02.2023].

KELLER, Reiner, Orientierungshilfen im Dickicht des Wissen Beiträge in Handbüchern, in: Kathrin Ruhl et al. (Hg.), *Publizieren während der Promotion*, Wiesbaden 2010, 73–78, URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92386-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92386-4_10) [letzter Zugriff: 03.10.2023].

KLEIN, Julie Thompson, *Interdisciplining Digital Humanities: Boundary Work in an Emerging Field*, 2015, URL: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/24035> [letzter Zugriff: 17.04.2020].

KURZ, Susanne, *Digital Humanities: Grundlagen und Technologien für die Praxis*, Wiesbaden 2016.

MAPES, Kristen, Discovering Digital Humanities Methods through Pedagogy, in: Kristen Schuster und Stuart Dunn (Hg.), *Routledge International Handbook of Research Methods in Digital Humanities*, 12020, 331–352, URL: <https://doi.org/10.4324/9780429777028-24> [letzter Zugriff: 30.09.2023].

MILLION, A.J., Information Communication Technologies, Infrastructure, and Research Methods in the Digital Humanities, in: Kristen Schuster und Stuart Dunn (Hg.), *Routledge International Handbook of Research Methods in Digital Humanities*, 12020, 190–202, URL: <https://doi.org/10.4324/9780429777028-15> [letzter Zugriff: 30.09.2023].

- NEUBERT, Anna Maria, Navigating Disciplinary Differences in (Digital) Research Projects Through Project Management, in: Silke Schwandt (Hg.), *Digital Methods in the Humanities*, 2020, 59–86, URL: <https://doi.org/10.14361/9783839454190-003> [letzter Zugriff: 16.03.2021].
- PRESCOTT, Andrew, Beyond the Digital Humanities Center: The Administrative Landscapes of the Digital Humanities, in: Susan Schreibman et al. (Hg.), *A New Companion to Digital Humanities*, 2015, 459–475, URL: <https://doi.org/10.1002/9781118680605.ch32> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- REED, Ashley, Managing an Established Digital Humanities Project: Principles and Practices from the Twentieth Year of the William Blake Archive, in: *Digital Humanities Quarterly* 008/1, 2014, URL: <http://www.digitalhumanities.org/dhq/vol/8/1/000174/000174.html> [letzter Zugriff: 13.03.2024].
- ROCKWELL, Geoffrey/SINCLAIR, Stéfan, Acculturation and the Digital Humanities Community, in: Brett D. Hirsch (Hg.), *Digital Humanities Pedagogy: Practices, Principles and Politics* (Digital Humanities Series), Cambridge 2015, 177–211, URL: <https://books.openedition.org/obp/1635> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- SAHLE, Patrick, *DH studieren! Auf dem Weg zu einem Kern- und Referenzcurriculum der Digital Humanities* (DARIAH-DE Working Papers), Göttingen 2013, 39, URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:7-dariah-2013-1-5> [letzter Zugriff: 3.10.2023].
- SCHÖCH, Christof, Digital Humanities: »Sehr gute Berufschancen«, in: *Wissenschaftsladen Bonn*, URL: <https://www.wila-arbeitsmarkt.de/blog/2019/07/02/digital-humanities-berufschancen/> [letzter Zugriff: 03.10.2023].
- SCHREIBMAN, Susan et al. (Hg.), *A New Companion to Digital Humanities*, 2015, URL: <https://doi.org/10.1002/9781118680605> [letzter Zugriff: 04.02.2023].
- SCHULZ, Julian/Klinke, Harald, *Auf dem Weg zu einem DH-Curriculum Digital Humanities in den Geschichts- und Kunstwissenschaften an der LMU München*, Harald Klinke (Hg.), München 2018, 77–101, URL: <https://pub.ub.uni-muenchen.de/42419/> [letzter Zugriff: 31.05.2022].

- SCHUSTER, Kristen/Dunn, Stuart E. (Hg.), *Routledge international handbook of research methods in digital humanities* (Routledge international handbooks), London New York 2021.
- SCHWANDT, Silke (Hg.), *Digital Methods in the Humanities: Challenges, Ideas, Perspectives* (Digital Humanities Research), Bielefeld, Germany 2020, URL: <https://doi.org/10.14361/9783839454190> [letzter Zugriff: 03.02.2023].
- SIEMENS, Lynne, Project Management and the digital humanist, in: *Doing digital humanities: practice, training, research*, New York 2016.
- , Project Management, in: *Digital Pedagogy in the Humanities*, 2023, URL: <https://digitalpedagogy.hcommons.org/keyword/Project-Management/> [letzter Zugriff: 03.10.2023].
- SPIRO, Lisa, 14. Opening up Digital Humanities Education, in: Brett D. Hirsch (Hg.), *Digital Humanities Pedagogy: Practices, Principles and Politics* (Digital Humanities Series), Cambridge 2015, 331–363, URL: <https://books.openedition.org/obp/1654> [letzter Zugriff: 03.10.2023].
- SVENSSON, Patrik, *Big Digital Humanities: imagining a meeting place for the humanities and the digital* (Digital humanities), Ann Arbor 2016, URL: <https://doi.org/10.3998/dh.13607060.0001.001> [letzter Zugriff: 26.03.2024].
- SZÖLLÖSI-BRENIG, Vera, Unfrequently Asked Questions: Interviewreihe zu Projektmanagement in den Digital Humanities | Perspektive Forschungsförderung, 2021, URL: <http://dx.doi.org/10.17613/01nb-x140> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- TABAK, Edin, A Hybrid Model for Managing DH Projects, in: *Digital Humanities Quarterly* 11/1, 2017, URL: <http://digitalhumanities.org/dhq/vol/11/1/000284/000284.html> [letzter Zugriff: 3.10.2023].
- TaDiRAH, *TaDiRAH – Taxonomy of Digital Research Activities in the Humanities*, 2014, URL: <https://vocabs.dariah.eu/tadirah/de/> [letzter Zugriff: 14.03.2024].
- Technische Universität Dresden, *DE\_Dresden\_MA\_DigitalHumanities\_2022.pdf*, 2022.
- TERRAS, Melissa, Being the Other: Interdisciplinary Work in Computational Science and the Humanities, in: Marilyn Deegan und Willard

- McCarty (Hg.), *Collaborative Research in the Digital Humanities*, 2012, 213–230.
- TERRAS, Melissa M. et al. (Hg.), *Defining digital humanities: a reader*, Farnham, Surrey, England: Burlington, VT 2013.
- UMLAUF, Konrad, *Moderne Buchkunde: Bücher in Bibliotheken und im Buchhandel heute* (Bibliotheksarbeit, 2), Wiesbaden 2005.
- Universität Leipzig, *Modulhandbuch Master of Science Digital Humanities*, 2018.
- Universität Paderborn, *Besondere Bestimmungen der Prüfungsordnung für den Masterstudiengang »Kultur und Gesellschaft« für das Fach Digital Humanities der Fakultät für Kulturwissenschaften an der Universität Paderborn*, 2019.
- Universität Stuttgart, *Modulhandbuch Studiengang Master of Science Computational Linguistics*, 2022.
- VAN ZUNDERT, Joris et al., »Black Boxes« and True Colour — A Rhetoric of Scholarly Code, in: Jennifer Edmond (Hg.), *Digital Technology and the Practices of Humanities Research*, Cambridge, UK 12020, 123–162, URL: <https://doi.org/10.11647/obp.0192> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- WIGGINS, Benjamin, Course Design in the Digital Humanities, in: Kristen Schuster und Stuart Dunn (Hg.), *Routledge International Handbook of Research Methods in Digital Humanities*, 12020, 353–362, URL: <https://doi.org/10.4324/9780429777028-25> [letzter Zugriff: 30.09.2023].
- WILSON, Emma Annette, *Digital Humanities for Librarians*, Lanham, Maryland 2020.
- WUTKE, Urike, *Wege bereiten, vermitteln und Denkräume schaffen! Reflexionen zu institutionellen und infrastrukturellen Erfolgsfaktoren für Digital Humanities an deutschen Universitäten auf Grundlage von Expert\*innen-interviews*, 2022, [https://zfdg.de/2022\\_006](https://zfdg.de/2022_006), Abschnitt 54 [letzter Zugriff am 16.1.2024].





# Verantwortungsvolles Projektmanagement – schönes Beiwerk oder nötige Erweiterung?

Ein Kommentar

---

Anna Maria Neubert

**Abstract** *Wie gelingt es als Wissenschaftler\*innen in den Digital Humanities mehr Verantwortung für Umwelt, Gesellschaften und Mitmenschen zu übernehmen? Wie wird das Bewusstsein für den Einfluss von Technologie geschärft und welche Ansprüche können individuell und kollektiv an die wissenschaftliche Praxis gestellt werden? Der Kommentar setzt hier an und überlegt, welche Möglichkeiten die projektbasierte Arbeit und das Projektmanagement in den Digital Humanities liefern, um verantwortungsvoll(er) zu forschen und welche Möglichkeiten Werkzeuge, wie die Projekt-Chartas bieten, um ein gemeinsames Engagement zu orchestrieren und sich so auf ein gemeinsames Verständnis für die individuelle und kollektive Verantwortung zu einigen. Die Idee ist, dass die in diesem Sammelband proklamierte kluge Gestaltung der Zusammenarbeit durch Projektmanagement nicht nur über konkrete Umsetzung und Implementierung von Tools, Software und Methoden funktioniert, sondern auch über geteilte Werte, Normen und Vorstellungen an Gestalt gewinnt.*

## Verantwortung in der Wissenschaft

Das Wissenschaftssystem ist ebenso wie viele weitere Teilsysteme der Gesellschaft<sup>1</sup> geprägt von normativen Erwartungen und Haltungen, die manchmal bewusst, meistens aber auch unbewusst von Einzelnen, Institutionen und der Gesellschaft im Ganzen getragen, fortgeführt und gefördert werden. Nicht oft und häufig noch viel zu selten wird hinterfragt, wodurch Normen und Werte in den Systemen entstanden sind und welche versteckten sowie nicht offensichtlichen Strukturen dies produziert.<sup>2</sup> Obwohl viele feministisch, postkolonial sowie kritisch forschende und publizierende Wissenschaftler\*innen seit über 30 Jahren auf Missverhältnisse, unfaire Hierarchiestrukturen oder Machtmissbrauch hinweisen,<sup>3</sup> scheint das Bewusstsein und die aktive Auseinandersetzung mit diesen Themen noch nicht oder nur bruchstückhaft im Mainstream der Wissenschaften angekommen zu sein.

Auch in den Digital Humanities (DH) werden seit vielen Jahren die Stimmen lauter, als einzelne Wissenschaftler\*innen und auch als gesamte Community mehr Verantwortung für die Erde und die Umwelt<sup>4</sup> sowie für Mitmenschen und die Gesellschaft als Ganzes zu übernehmen.

- 
- 1 Der Systembegriff ist hier angelehnt an die soziologischen Theorien und Ideen der Systemtheorie Niklas Luhmanns (vgl. Luhmann, Niklas: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M. 1992, und Luhmann, Niklas, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Berlin 1998)
  - 2 Vgl. hierzu beispielsweise Margolis, Eric, *The Hidden Curriculum in Higher Education*, London 2002.
  - 3 Vgl. hierzu etwa Haraway, Donna, *Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective*, in: *Feminist Studies* 14 (1988), H. 3 (Autumn, 1988), 575–599 oder Harding, Sandra G., *Sciences from Below: Feminisms, Postcolonialities, and Modernities*, Durham 2008.
  - 4 Vgl. Parikka, Jussi, *What Is Media Archaeology*, Cambridge 2012; Parikka, Jussi, *A Geology of Media*, Minneapolis 2015; und die aktuelle Diskussion von Text und Erbe in Zeiten der Klimakrise von Anne Baillot (Vgl. Baillot, Anne; *From Handwriting to Footprinting. Text and Heritage in the Age of Climate Crisis*, Cambridge, UK 2023).

Bewegungen und Ideen wie Transformative,<sup>5</sup> Global,<sup>6</sup> Critical<sup>7</sup> oder Postcolonial Digital Humanities<sup>8</sup> beleuchten aus vielen unterschiedlichen Blickwinkeln, wie mit verschiedenen Methodologien, Methoden und Theorien (soziale) Verantwortung innerhalb der Forschung übernommen werden kann und wie die Digital Humanities als Scientific Community ein Bewusstsein für einen neuen Wertekanon schafft. Das so entstehende wissenschaftliche Potenzial und der Erkenntnisgewinn auf verschiedenen Ebenen soll somit auch für zukünftige Generationen nachhaltig und anhaltend ausgeschöpft werden.

Gerade in den Digital Humanities wird die eigene Verantwortung und die daraus resultierende Aufgabe schon oft erkannt, das eigene sowie kollektive Bewusstsein über die Ausmaße der digitalen Verschmutzung<sup>9</sup> oder den Umgang mit Minderheiten<sup>10</sup> zu schärfen. Die Reflexion und Integration bestehender Diversitäts-Dimensionen sowie das Streben nach Inklusion und Integration von Personen fernab von geschlechtlicher Identifikation, Herkunft und Behinderung stellt dabei nur eine Ebene dar, die als Ausgangspunkt für die Sensibilisierung der unterschiedlichen Lebensrealitäten genommen werden kann. Auch die systemische Ebene, die prekäre Arbeits- und Lebensbedingungen aufrechterhält, um Wissenschaft betreiben zu können, ist eine Dimension,

- 
- 5 Vgl. Balkun, Mary McAleer/Deyrup, Marta Mestrovic: *Transformative Digital Humanities*, London 2020.
- 6 Vgl. Fiormente, Domenico/Chaudhuri, Sukanta/Ricourte, Paola: *Global Debates in the Digital Humanities*, Minneapolis 2022.
- 7 Vgl. Dobson, James E., *Critical Digital Humanities*, University of Illinois 2019; Viola, Lorella, *The Humanities in the Digital: Beyond Critical Digital Humanities*, Urbana, Illinois 2023.
- 8 Vgl. Risam, Roopika, *New digital worlds: postcolonial digital humanities in theory, praxis, and pedagogy*, Evanston, Illinois 2019.
- 9 Vgl. Crawford, Kate, *Atlas of AI*, New Haven 2021, 23–52.
- 10 Vgl. beispielsweise Norris, Pippa, *Digital Divide*, Cambridge 2001; oder Auseinandersetzung mit Bias im Machine Learning: Noble, Safiya Umoja, *Algorithms of Oppression*, New York 2018; Gebru, Timnit, ›Race and Gender‹, in Markus D. Dubber, Frank Pasquale, and Sunit Das (eds), *The Oxford Handbook of Ethics of AI* (2020; online edn, Oxford Academic, 9 July 2020), DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190067397.013.16> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

die nachhaltiger reflektiert werden muss, um langfristig einen Wandel herbeizuführen.

Der Kommentar setzt hier an und widmet sich den Fragen, wie Techniken und Ideen der wissenschaftlichen Projektarbeit sowie des Projektmanagements als ein spezifisches Werkzeug, forschende Tätigkeiten in den Digital Humanities zu realisieren, genutzt werden können, die eigene Praxis in regelmäßigen Intervallen auf die eigene (soziale) Verantwortung hin zu überprüfen. Und wie so das eigene Arbeiten reflektiert und in größeren Zusammenhängen gesehen und immer wieder eingeordnet werden kann. Dabei soll hier keinesfalls der Eindruck entstehen, dass die Gedanken und Ideen abgeschlossen wären und als Fingerzeig zu sehen seien – vielmehr ist dies ein Versuch, zum Nachdenken anzuregen und verschiedene Ebenen der Werteentwicklung in der gemeinschaftlichen wissenschaftlichen Arbeit in den Digital Humanities mitzudenken.

Die Grundidee, die diesem Kommentar zu Grunde liegt, ist, dass das Projektmanagement zur Planung, Organisation und Verwaltung wissenschaftlicher digitaler Projekte als Ausgangspunkt betrachtet werden kann, um die Reflexion sowie das Verantwortungsbewusstsein in die wissenschaftliche (Forschungs-)Praxis einfließen zu lassen. Gleich auf mehreren Stufen kann im Rahmen von projektbasierter Arbeit so ein Bewusstsein geschaffen werden, um Kollaborationen und Kooperationen über Hierarchie- und Disziplinergrenzen hinweg zu erleichtern und bei der Entwicklung intellektueller Arbeit von Anfang an mit einbezogen werden.<sup>11</sup> Ansätze zur Reflexion in Planung, Durchführung und Steuerung von DH-Projekten bieten sich in diesem Rahmen zahlreiche. So ist es etwa auf Metaebene wichtig, über die eingesetzten und verwendeten Technologien sowie über gekaufte Hard- und Software nachzudenken. Aber auch die Zusammenstellung von Teams und die Positionierung der einzelnen Mitglieder unter- und zueinander innerhalb dieser Kollektive spielen eine zentrale Rolle. Zudem kann immer auch der Bezug auf der Forschungsebene hergestellt werden, denn was und wer eigentlich

---

11 Vgl. Short, Harold, Intellectual Development and Management of Collaborative Research Projects in the Digital Humanities, in: *IDEAH* (2022), DOI: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.3104b547> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

beforscht wird ist ebenso relevant, wie die Auseinandersetzung mit welchen Mitteln dies geschieht. Was ist das Forschungsobjekt, wie lässt sich dieses positionieren und situativ zum Forschungsobjekt (also die/der Wissenschaftler\*in oder der Gruppe von Wissenschaftler\*innen) einordnen? Doch auch Projektmanagement selbst ist niemals wertfrei und muss stets ein sich selbst reflektierendes System sein, das die Arbeit an Forschungsobjekten möglich macht und dennoch einpreist, wie der Blick über den eigenen Tellerrand gelingen kann, um dabei Wege zu finden, die das Einweben des sozialen Bewusstseins in die stetige Projektpraxis ermöglichen.

Fragen, die sich dabei stellen, sind dann etwa, in welcher Form und auf welche Art und Weise überhaupt geforscht wird? Wie gute Kooperationsbedingungen und -beziehungen zwischen Menschen inner- und außerhalb dieser Arbeitskontexte gelingen können? Wie sich ein bewusster Umgang mit der Umwelt und den uns umgebenden Technologien ergibt? Und daraus resultierend: wie Projektmanagement dazu beitragen kann, das eigene Handeln zu reflektieren und möglicherweise anzupassen? Und wie dabei die Handlungsspielräume für eine geteilte und verantwortungsvolle Kultur auf allen Ebenen innerhalb der gemeinsamen wissenschaftlichen Arbeit eröffnet und dokumentiert werden können?

Im Folgenden soll zunächst herausgearbeitet werden, wie sich (wissenschaftliche) Arbeitsorganisation in Projekten, allgemeine Forschungsbedingungen in Kollaborationen und langfristige Planungen in Form von Strategien im Wissenschaftskontext auftreten und was diese Formen jeweils auszeichnet. Danach folgt ein Vorschlag, wie die unterschiedlichen Ebenen innerhalb des Projektmanagements – konkret mit Fragen für die Erstellung einer *Projekt-Charta* – zusammengeführt werden können, um auch in einzelnen (oft auf wenige Jahre begrenzten) digitalen Forschungsprojekten zu einem Bewusstsein der (sozialen) Verantwortung anzuregen.

## Arbeitsorganisation in der Wissenschaft

Die Ziele und Operationen von Forschung sind vielfältig und unterscheiden sich von Disziplin zu Disziplin. Oft sind sie nicht gut messbar und nur schwer in kurzer Zeit begreifbar. Das Hauptziel, auf das man sich jedoch verständigen kann und das so gut wie immer verfolgt wird, ist die Entwicklung und Etablierung neuen Wissens und die Weiterentwicklung der zugrundeliegenden und damit zusammenhängenden Methoden, Theorien, Modelle und Produkte.<sup>12</sup> In der Folge können damit zum einen (Um)Welt(en) sowie Techniken und Technologien weiterentwickelt und zum anderen aber auch Kultur(en), Geschichte(n) und Gesellschaft(en) besser verstanden werden. Allerdings ist viel in der öffentlichen getragenen Forschung heutzutage nur noch durch die gesellschaftliche Alimentierung in Form von Drittmitteln möglich, denn viele Forschungsfragen sind »ohne zusätzliche Projektmittel nicht mehr bearbeitbar«<sup>13</sup> und auch das Personal lässt sich nicht mehr durch die Grundfinanzierung der Universitäten oder Sachbeihilfen finanzieren.<sup>14</sup>

Forschungsprojekte als Basiseinheit der Wissenschaft sind somit Grundlage für »Planung, Steuerung [und] Governance der Forschung«.<sup>15</sup> Neben dem Projekt scheinen andere Formen der Arbeitsorganisation nicht mehr viel Platz einzunehmen, trotzdem lohnt sich darüber hinaus ein Blick auf andere Konzepte und Modelle, die die unterschiedlichen Aspekte von (gemeinsamer) Arbeit anders fokussieren und konzentrieren. So ist etwa eine Beschäftigung mit der Konstitution von Kollaboration und gemeinschaftlicher (Team) Arbeit lohnend, genauso wie die Überlegung zum Strategie-Begriff. Nachfolgend werden die unterschiedlichen Formen der wissenschaftlichen Arbeit kurz skizziert.

---

12 Vgl. beispielsweise. Powers, Lori Criss/Kerr, Gillian, Project Management and Success in Academic Research, in: *Real World Systems Research Series 2* (2009), DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1408032> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

13 Torka, Marc, Neue Arbeitsweisen: Projekte und Vernetzungen, in: Maasen, Sabine/Kaiser, Mario/Reinhart, Martin/Sutter, Barbara (Hg.) *Handbuch Wissenssoziologie*, Wiesbaden 2012, 329–340, hier 332.

14 Vgl. Torka, Neue Arbeitsweisen, 332.

15 Torka, Neue Arbeitsweisen, 333.

## Projekte als Organisationseinheit

Das Projekt als Basiseinheit für Forschung und als Organisationsansatz verschiedener Arbeitsabläufe und Kommunikationsmaßnahmen in der Wissenschaft<sup>16</sup> hat sich schon in den 1980er Jahren etabliert<sup>17</sup>. Projekte, die in der außerakademischen Welt dadurch definiert sind, dass sie ein »finit piece of work in a specified period of time, within a certain budget and to agreed specifications«<sup>18</sup> sind, lassen sich in dieser Beschaffenheit allerdings nicht eins zu eins auf eine Forschungslogik übertragen. Wissenschaftliche Projekte sind vielmehr als »fokussierte Anstrengungen, um spezifische Forschungsfragen in einem begrenzten Zeitraum und mit begrenzten Mitteln zu beantworten«<sup>19</sup> gekennzeichnet. Die feste Definition von Zielen und Mitteln (also etwa von Forschungsfragen, von Instrumenten und Methoden), aber auch die konkrete Planung von erforderlichen finanziellen Ressourcen und Personal<sup>20</sup> ist von Beginn an gesetzt. Forschungsprojekte werden also als »temporary organisation« zur Koordination von menschlichen und materiellen Ressourcen<sup>21</sup> ge-

- 
- 16 Dass die Wissenschaft nicht das einzige Teilsystem der Gesellschaft ist, das immer weiter von der Projekthaftigkeit durchdrungen ist, zeigen Publikationen wie die in den 1990er veröffentlichten Überlegungen zur »projectified society«: Lundin, Rolf A./Söderholm, Anders: Conceptualizing a Projectified Society Discussion of an Eco-Institutional Approach to a Theory on Temporary Organisations, in: *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*, Boston 1998, 13–23, oder Gedanken zu heutigen »Projektwelten« von Bröckling, Ulrich: Projektwelten, in: *Leviathan* 33 (2005), H. 3, 364–383.
- 17 Besio, Christina, *Forschungsprojekte: Zum Organisationswandel in der Wissenschaft*, Bielefeld 2009.
- 18 Vgl. Cicmil, Svetlana et al., Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects, in: *International Journal of Project Management* 24 (2006), H. 8, 675–686, hier 677.
- 19 Buchhofer, Bernd, *Projekt und Interview: eine empirische Untersuchung über den sozialwissenschaftlichen Forschungsprozess und seine sozio-ökonomischen Bedingungen*, o.O. 1979, 59.
- 20 Vgl. Besio: *Forschungsprojekte*, 27–33.
- 21 Packendorff, Johann: Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research, in: *Scandinavian Journal of Management*



setzt und bieten als solche Ausschnitte temporärer Verlässlichkeit, die zumindest oberflächlich suggerieren, dass Sicherheit innerhalb dieser Organisationsform besteht.

Die Mitarbeit, Beantragung und Begutachtung von Projekten gehört heute zudem zu jeder wissenschaftlichen Karriere – quasi von Projekt zu Projekt zur Professur. Torca spricht hier von einer Projektkarriere und erweitert den Blickwinkel, indem er von der eigenen Karriere als Projekt spricht.<sup>22</sup> Dass dies oft schwierige Dimensionen annimmt, ist bereits vielfach beforscht und auch bewiesen, dass die Projektifizierung der Wissenschaft zu einer Prekarisierung der Arbeitsbedingungen beiträgt, denn die »projectification disadvantages social groups with scarce resources«. <sup>23</sup> Gestützt werden diese Vorgänge heutzutage durch weitere Logiken innerhalb des Systems, wie etwa durch eine nicht mehr wegzudenkende, aber immer noch stärker werdende Drittmittelfinanzierung. »Projekte [dienen hier als] eine paradoxe Antwort auf fortlaufende Differenzierungsprozesse, in denen Gewissheit abnimmt, was mit wem auf welche Weise und zu welcher Zeit hervorgebracht werden soll oder kann«. <sup>24</sup> Zudem gilt die »projektförmige Organisation der Forschung als eine Flexibilisierung von formalen und hierarchischen Organisationsstrukturen«<sup>25</sup> und findet in vielerlei Programm- und Förderlinien seinen Platz. Das Problem, das die Projektlogik von Forschung produziert, ist die des verbindlichen Entwurfs sowie der verbindlichen Planung zukünftiger Forschung<sup>26</sup> und die Voraussicht welcher Erkenntnisgewinn in welcher Zeit und mit welchen Mitteln erlangt wird. Aber genau diese Variable ist oft schwierig zu greifen,

---

11 (1995), H. 4, 319–333, hier 319, DOI: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q) [letzter Zugriff: 30.1.2024].

22 Vgl. Torca, *Neue Arbeitsweisen*, 331.

23 Norkus, Maria/Besio, Cristina/Baur, Nina: Effects of project-based research work on the career paths of young academics, in: *Work Organisation, Labour and Globalisation* 10 (2016), H. 2.

24 Torca, *Neue Arbeitsweisen*, 330.

25 Torca, *Neue Arbeitsweisen*, 335.

26 Vgl. Torca, *Neue Arbeitsweisen*, 334.

denn wie soll es gelingen, etwas zu planen, das nach Erkenntnisgewinn strebt aber über den Prozess dahin wenig oder kein Wissen hat? Dieses Dilemma besteht durchgehend, und hinzukommt, dass die Projektlogik keinem Handlungsbereich exklusiv zugehörig und überall vorzufinden ist und somit strukturbildend wirkt – quasi quer zu allen Handlungsebenen.<sup>27</sup> Obwohl strukturbildend, ist die Projektlogik für wissenschaftliche Arbeit also nicht trivial und muss stetig mit reflektiert werden. Zusätzlich kommt hinzu, dass Wissenschaft im Einzelakt von Projekt zu Projekt einer Evaluation unterzogen werden kann, die legitimiert, was von außen an sie herangetragen wurde.<sup>28</sup>

Bei vielen Metastudien der Projektforschung wird allerdings außer Acht gelassen, dass die »Wirklichkeit« von Projekten oft nicht in den gängigen Best Practices und Handbüchern abgebildet wird und somit eine Missachtung von »social processes and how practitioners think in action [and] in the local situation of a living present«<sup>29</sup> zur Folge hat. Projekte sind also nicht als immer gleichbleibende, gegebene Einheiten anzusehen, die als Entitäten fertiggestellt und neutral sind. Sie sind vielmehr eine Folge aus voneinander abhängigen Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren, die durch Kommunikation und Machtverhältnisse geprägt sind.<sup>30</sup>

Das Zusammenspiel von expliziten Gegebenheiten mit impliziten Regeln spielt hier ebenso eine Rolle wie die Darlegung möglicher normativer Ansprüche, denn diese sind oft schwer zu beschreiben und unterscheiden sich von Projekt zu Projekt, von Zusammenhang zu Zusammenhang. Die »organisational reality [is] often messy, ambiguous, fragmented and political in character«,<sup>31</sup> denn neben der eigentlichen Projektlogik gilt es eben auch weitere Ebenen – wie die der Umwelt und der Mitmenschen – mitzudenken. Es existieren also weitere Dimensionen, die integriert werden müssen, um Projektwirklichkeiten

---

27 Vgl. Torka, *Neue Arbeitsweisen*, 331.

28 Stichweh, Rudolf, *Wissenschaft, Universität, Professionen*, Bielefeld 2013, 165f.

29 Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 675.

30 Vgl. Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 677.

31 Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 678.

real zu erfassen und zu begreifen. Hierzu zählen unter anderem Punkte wie Kommunikation, Entscheidung über soziale Verantwortung, Urteilsvermögen, Emotionen, Funktionsweise dominanter Diskurse, Macht-Wissensbeziehungen, praktische Weisheit<sup>32</sup> oder der Einfluss von Rhythmus und Zeit.<sup>33</sup>

Offensichtlich ist, dass zusätzliches Wissen benötigt wird, um Projekte nicht nur organisatorisch erfolgreich zu gestalten, sondern auch auf anderen Ebenen positiv zu prägen. Die zeitliche, monetäre und organisationale Begrenzung innerhalb der Projektlogik verhindert so oft den erweiterten Blick auf die größeren Themen der Gesellschaft, sondern führt – natürlich oft zu Recht – zu einer Fokussierung auf den Forschungsgegenstand. Ein Abgleich mit großen gesellschaftlichen Themen und Herausforderungen (die oft unter den »Grand Challenges« geführt werden), externen wie internen Strategien, Vorgaben und Regeln sowie eine Abfrage von impliziten, wie expliziten Erwartungen können zu einem größeren Bewusstsein beitragen. Dies wiederum führt dazu, einer Verantwortung gerecht zu werden, die innerhalb dieser Forschungssettings nicht immer eindeutig und gar nicht erst normativ formuliert wird. Herausfordernd wird dies vor allem, wenn es um die Zusammenarbeit innerhalb von Projekten geht, die über Disziplingrenzen und Hierarchieebenen hinweg funktionieren soll.

## Kollaboration als soziale Formation

Die unterschiedlichen Forschungs- und Wissenschaftstraditionen sind verknüpft mit Bildern und Ideen, wie Forschung abläuft und wie diese zu Stande kommt. Vom alleine arbeitenden Wissenschaftler oder der Solo-Wissenschaftlerin, über eine Laborgemeinschaft zwischen Wissenschaftler\*innen und Techniker\*innen bis hin zu Teamarbeit auf

---

32 Vgl. Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 678.

33 Vgl. Neubert, Anna Maria, *What's in a Project? Disciplinary Differences in Addressing Temporality and Collaborative Rhythms*, in: *Vol. 3, Is 3 (Project Management in the Humanities 2021)* (2023), DOI: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.d6089c43> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

Augenhöhe<sup>34</sup> wird in der Literatur und im alltäglichen Wissenschaftsbetrieb vieles abgebildet.<sup>35</sup> Gerade aber in interdisziplinären Bewegungen und bei Forschungsthemen, die sich zwischen den Disziplinen entfalten, hat sich die Kollaboration unterschiedlicher Wissenschaftler\*innen als Arbeitsform etabliert, um Forschungsarbeit durchzuführen, die alleine nicht möglich wäre. Die Kombination von spezifischem Domänenwissen wird nämlich genau dort benötigt, wo gemeinsame Forschung geprägt ist von »complex problems, rapidly changing technology, dynamic growth of knowledge, and highly specialized areas of expertise«.<sup>36</sup>

All dies kann von einer einzelnen Person nicht geleistet werden und somit ist das soziale Erleben der Zusammenarbeit ein wichtiger Faktor für wissenschaftliches Arbeiten. Dass dies häufig im Projektkontext passiert, ist kein Zufall, denn die temporäre Komponente trägt dazu bei, die Gemeinschaftsarbeit so zu beschränken, dass sich nicht zu viel an den bestehenden Normen und Werten ändern muss. Die Organisation der Zusammenarbeit in (inter-)disziplinäre Teams erfordert eine »artful integration«<sup>37</sup> auf verschiedenen Ebenen, um den unterschiedlichen Umgang mit Theorien, Methoden, Arbeitsweisen und Rhythmen<sup>38</sup> zu verstehen und innerhalb begrenzter Kollaborationen zu erproben. Es ist nicht immer von Anfang an offensichtlich, wo etwa

---

34 Ruecker, Stan/Radzikowska, Milena, The iterative design of a project charter for interdisciplinary research, in: *Proceedings of the 7th ACM conference on Designing interactive systems*, New York 2008, DOI: <https://doi.org/10.1145/1394445.1394476> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

35 Real, Leslie A., Collaboration in the sciences and the humanities: A comparative phenomenology, in: *Arts & Humanities in Higher Education* 11(3) (2012), 250–261, DOI: <https://doi.org/10.1177/1474022212437310> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

36 Hara, Noriko et al., An emerging view of scientific collaboration: Scientists perspectives on collaboration and factors that impact collaboration, in: *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 54 (2003), H. 10, 952–965, DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.10291> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

37 Ruecker/Radzikowska, The iterative design of a project charter for interdisciplinary research.

38 Vgl. Neubert, What's in a Project?

inhaltliche oder soziale Gemeinsamkeiten oder Unterschiede in einem Team bestehen und selbst wenn diese dann offengelegt sind, ist nicht gleich gesagt, dass ein gemeinsamer Umgang damit gefunden werden kann. Herausfordernd ist darüber hinaus dann auch die Zuordnung und Anerkennung einzelner Leistungen, wenn es um die harten Fakten für die Karriereentwicklung einzelner Personen aus Teams geht.<sup>39</sup>

Die Frage, die hier aufkommt, ist die nach dem Selbst- und Fremdverständnis der individuellen Wissenschaftler\*innen in verschiedenen Forschungssettings. Wie kann es gelingen, alle Mitglieder eines Teams in einem Projekt abzuholen und kollektiv zu stärken? Sprich, wie kann die einzelne Expertise an der richtigen Stelle eingesetzt, wie auf persönliche Umstände geachtet und welche Rahmenbedingungen gestaltet werden, um erfolgreich zusammen arbeiten zu können? Wie kann das Bewusstsein für unterschiedliche Lebensrealitäten, Ausbildungen und kulturelle Prägungen aussehen? Und wie kann ein Umgang mit komplexen Prozessen gefunden werden, die durch Zusammenarbeit immer wieder Unsicherheiten und Ambiguitäten produzieren?

Gerade im Rahmen der (wissenschaftlichen) Zusammenarbeit kann sowohl die Verantwortung füreinander aber auch für größere Kontexte gestärkt und hervorgehoben werden. Die Stärkung des Bewusstseins für die Verschiedenheit der Lebensrealitäten und -kontexte in der Teamarbeit trägt darüber hinaus nicht nur zum zufriedenstellenden Arbeiten innerhalb des Projekts bei, sondern prägt ebenso die Haltung der einzelnen Teammitglieder und ermöglicht so eine Erweiterung der Wahrnehmung und Einschätzungen.

Dies kann auch dazu beitragen, sich über größere Kontexte bewusst zu werden. Ein weiteres Konzept, das dabei unterstützen und dazu beitragen kann, wie es möglicherweise gelingt, inner- aber auch außerhalb der wissenschaftlichen Projektarbeit gemeinsam am sozialen Bewusstsein und der kollektiven Verantwortung zu arbeiten, ist die Auseinandersetzung mit dem Strategiebegriff. Wer verfolgt eigentlich

---

39 Vgl. Nowviskie, Bethany, Evaluating Collaborative Digital Scholarship (or, Where Credit is Due) in: *Journal of Digital Humanities* 1 (2012), H. 4.

welche kurz-, mittel- oder langfristigen Ziele? Und welche Strategien liegen den verschiedenen Ansätzen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit zu Grunde und beeinflussen so die Forschung?

## Strategien als längerfristiger Planungshorizont

Strategie als ein für sich stehendes Konzept wird die Qualität zugeordnet, die langfristige Planung einer Organisation, einer Institution oder eines Individuums zu beeinflussen und zu leiten. Wenn man sich aber genauer mit der Etymologie des Begriffs und der dahinterstehenden Ideen beschäftigt,<sup>40</sup> wird schnell klar, dass ein geteiltes Verständnis, was Strategie eigentlich genau heißt oder welche Modelle hierfür stehen,<sup>41</sup> – einmal das wirtschaftlich und militärisch geprägte<sup>42</sup> außer Acht gelassen –, nicht existiert. Die vielfältigen Ebenen des Strategiebegriffs bezogen auf eine Institution, lassen sich nach Mintzberg charakterisieren, der besagt, dass 1. Eine Strategie ein Plan ist, der den Mitgliedern einer Organisation eine langfristige Orientierung gibt; dass 2. Eine Strategie die Abfolge konsistenter Handlungen ist; dass 3. Eine Strategie die Positionierung einer Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft beschreibt und dass 4. Eine Strategie eine Perspektive ist, d.h. eine Art und Weise, wie eine Organisation ihren Auftrag begreift und betreibt.<sup>43</sup> Beim Strategiebegriff geht es hier zum einen um die Ermöglichung einer operativen Effizienz, die die Einzigartigkeit und nachhaltige Existenzsicherung einer Institution im Blick hat, aber zum anderen auch um den Entwurf eines Leitbilds, das die gemeinsamen Ziele aber auch Werte und Normen vereint.

Johannsen schlägt dahingegen vor, dass Strategie auch auf persönlicher Ebene verstanden werden kann – dann als eine Fähigkeit, die in

---

40 Vgl. hierzu beispielsweise Johannsen, Björn, *Strategie und Kultur: Neue Perspektiven für den öffentlichen Kultursektor*, Bielefeld 2019, ab 40, der sich für Strategie in Bezug auf den Kultursektor beschäftigt hat.

41 Johannsen, *Strategie und Kultur*, 41.

42 Vgl. Johannsen, *Strategie und Kultur*, 42.

43 Vgl. Mintzberg, Henry: *Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994, S 23ff.

Personen verortet, erlernbar und auf unterschiedliche Situationen anwendbar ist.<sup>44</sup> In allen Fällen wird die Strategie selbst als ein in sich unsichtbares Gebilde jedoch erst durch konkrete Handlungen, Muster und Abläufe sichtbar.

Gerade in der Wissenschaft treffen viele verschiedene Strategien sowohl auf institutioneller wie auf persönlicher Ebene aufeinander, die mal miteinander konkurrieren, mal Hand in Hand gehen. Denn um zu gemeinsam produzierten Erkenntnissen und Innovationen zu gelangen, benötigt es natürlich mehr als die Organisation in Projekten. Strategien werden aber oft in der oben dargestellten Arbeitsorganisation von Projekten nicht abgebildet, weswegen gar nicht so genau klar ist, wer eigentlich welche Strategien verfolgt und welche Ideen, Missionen und Motivationen sich an den verschiedenen Kontaktpunkten verschränken.

Im Wissenschaftssystem als solches können unterschiedliche Ansätze beobachtet werden: so verfolgt die *Universität* als Arbeitgeberin, als Ausbilderin und als Ort des Wissens andere Strategien als etwa *Förderinstitutionen* als Geldgeber oder Förderer des Wissens und der Innovation. Ebenso haben *Kolleg\*innen* als Vorgesetzte, Teammitglieder oder Verwaltungsangestellte eigene Ziele und Vorstellungen, die sich manchmal gleichen oder auch konträr zueinander stehen (beispielsweise Nachwuchswissenschaftler\*innen und Professor\*innen im Vergleich).<sup>45</sup> Zugleich ist wissenschaftliche Arbeit auch in Disziplinen und in *wissenschaftliche Communities* als Verbünde eingebettet, weshalb auch in diesen Personenkonstellationen Orientierungswissen und gemeinsame Strategien entstehen können, die zusammen verfolgt werden, um erzielte Einsichten, Erkenntnisse und Ideen aus den Disziplinen heraus zu kommunizieren. Doch nicht nur auf der persönlichen und institutionellen Ebene können Strategien ausgemacht werden, auch die Auswahl des *Forschungsobjektes* und der damit zusammenhängenden Pläne, neues Wissen zu schaffen, kommt eine besondere Bedeutung zu.

---

44 Vgl. Johannsen, Strategie und Kultur, 43.

45 Vgl. hierzu Haraway, Donna, Situated Knowledge.

Über Projekt- und Kollaborationsgrenzen hinweg werden dabei immer mehrere Strategien kombiniert, um sich im Wissenschaftssystem zu positionieren. So steht die intrinsische Motivation, neue Erkenntnisse zu generieren an erster Stelle, aber auch Gründe wie etwa die Wahrscheinlichkeit der Förderung oder die Sicherung von Personal können ausschlaggebend dafür sein, welche Forschung betrieben wird.<sup>46</sup>

Die Verankerung einer kollektiven sozialen Verantwortung geschieht bereits in verschiedenen Formen innerhalb des Wissenschaftssystem. So entstehen an vielen Orten Nachhaltigkeits- oder Diversity-Strategien, die dann Programme wie Scholars-at-Risk<sup>47</sup> hervorbringen und auf Institutionenebene längerfristig verankert werden. Doch wie kann es gelingen, auch auf anderen Ebenen das Bewusstsein zu schärfen und in die tägliche Praxis der wissenschaftlichen Arbeit zu übertragen? Und dies nicht nur, um auf Unsicherheiten und Zufälle vorbereitet zu sein, die als unvorhersehbare Dynamiken in der Wissenschaft herrschen, sondern auch um Ideen zur nachhaltigen sozialen Verantwortung zu etablieren und diese grundlegender zu verankern? Die genauere Auseinandersetzung mit Strategien liefert womöglich gerade hier Antworten. Denn wenn klarer wird, welche Optionen und Zielgrößen bestehen, eröffnet oder angestrebt werden und wie diese von wem bespielt werden können, entstehen neue Möglichkeiten individuell und kollektiv über die (gemeinsame) Verantwortung nachzudenken.

Doch wie können diese Räume geschaffen werden? Wo kann ange setzt werden und welche Maßnahmen können an welcher Stelle ergriffen werden, wenn es darum geht, sich mit der eigenen wie kollektiven Verantwortung und einer Schärfung des Bewusstseins zu beschäftigen? Eine Möglichkeit diesen Fragen zu begegnen, ist beim Projektmanagement der Forschungsarbeit anzusetzen.

---

46 Torca, Marc, *Die Projektförmigkeit der Forschung*, 2006.

47 Vgl. hierzu das Scholars-at-Risk Network, URL: <https://www.scholarsatrisk.org/> / [letzter Zugriff: 30.01.2024].



## Projektlogik, Zusammenarbeit und Strategien im Projektmanagement zusammenführen

In welcher Form auch immer die Forschungsarbeit allein oder im Team geprägt ist – die Planung und Steuerung der (gemeinsamen) Arbeit scheint unausweichlich. Denn wie wird man den unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen, Haltungen und Zielen gerecht? Und wie erreicht man es, zusätzlich eine verantwortungsvolle Praxis zu etablieren, die die Erweiterung des Bewusstseins und des eigenen Beitrags zur sozialen Verantwortung mit sich trägt?<sup>48</sup>

Gerade in den Digital Humanities, die als Wissenschaftszweig von Interdisziplinarität geprägt sind und durch den Einsatz digitaler Technologien die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft in die Forschungspraxis eingeschrieben sind, ist eine Auseinandersetzung mit diesen Fragen bedeutend.

Einen Ansatz, um hier weiterzukommen, bietet das Projektmanagement als Werkzeugkasten. Selbst nie wertfrei und auch immer geprägt von den Personen, die es betreiben, ist die Idee dennoch, dass durch die verschiedenen Methoden und Praktiken dazu beigetragen werden kann, Forschung einzubetten, zu planen und durchzuführen. Damit die Formen der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation ablaufen können, und das Risiko minimiert wird, unergiebige Forschung zu fördern, geschieht in Projekten eine Eingrenzung von Ressourcen, Zeit und Zwecken.<sup>49</sup> Um innerhalb der Gegebenheiten in der heutigen Forschungslandschaft trotzdem wissenschaftlich arbeiten zu können,

---

48 Im Projekt CoARA, der Coalition for Advancing Research Assessment (<https://coara.eu/>) [letzter Zugriff: 30.1.2024], ein von der EU gefördertes Projekt zur Reformierung von Forschungsbewertung, wird schon in neue Richtungen gedacht und erforscht, wie eine nachhaltige und verantwortungsvolle Bewertungspraxis aussehen kann, die den Impact der Forschung maximiert. Während das Vorhaben von vielen Institutionen, Verbänden und Forschenden unterstützt wird, ist auffällig, dass nirgendwo die Sprache von Projektmanagement ist. Meiner Erfahrung nach wird dies oft implizit mitgedacht. Der vorliegende Kommentar könnte so also eine Ergänzung für die Überlegungen gesehen werden.

49 Vgl. Torka, Neue Arbeitsweisen, 333.

bietet sich Projektmanagement an, nicht nur um verschiedene Planungsprozesse zu formalisieren,<sup>50</sup> sondern Überlegungen zu einem größeren Ganzen zusammenzuführen.

Die Herausforderung beim wissenschaftlichen Projektmanagement besteht darin, dass Forschung von Hypothesen geleitet und eher explorativ gestaltet wird, und nicht vom Produktgedanken ausgeht, weswegen Ansätze und Ideen des Projektmanagement oft als »impediment to creativity and innovation in research«<sup>51</sup> gesehen werden. »As a result, use of project management tools and techniques must be used within the context of the researchers' values and language, institutional context, and available levers«.<sup>52</sup> Damit genau dies gelingen kann, müssen die Forschungssituationen – gerade auch in den Digital Humanities –, die von »complexity, power, intuition, decision making, collaborative working, learning and communication, and the relationship between agency and structure in the local context«<sup>53</sup> geprägt sind, besser durchdrungen und in einem größeren Zusammenhang gesehen werden.

Das Verständnis von Projektkomplexität, sozialen Prozessen, Wertschöpfung, Projektkonzeption und Entwicklung von gemeinsamen Praktiken<sup>54</sup> im Rahmen des Projektmanagement ist daher essenziell, um besser einordnen zu können, welche moralischen und ethischen Motive Personen verfolgen, welche Emotionen und Gefühlen in Arbeitssettings bestehen und welche Intentionen oder persönlichen Hintergründe existieren, die bewusst oder unbewusst die wissenschaftliche Arbeit beeinflussen. Denn auch wenn Projektmanagement in der Literatur und in Best-practice-Beispielen oft auf die zwei Komponenten Kontrolle (Zeit und Geld) und Inhalt (also geplanter Umfang, mit vorgegebenem Zweck und Ziel) reduziert wird, existieren viele weitere Aspekte, die oft marginalisiert werden, die ein Projekt aber dennoch ausmachen und mitbestimmen. Cicmil et al. schlagen daher den Ansatz

---

50 Vgl. Basu, Ron: *Managing Projects in Research and Development*, London 2016, 1.

51 Basu, *Managing Projects*.

52 Powers/Kerr, *Project Management and Success in Academic Research*.

53 Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 676.

54 Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 676.

eines »think in action«-Projektmanagements vor, um Spannungen, Machtasymmetrien und ungesunde Muster in der (kollaborativen) Arbeit zu identifizieren,<sup>55</sup> diese in der gelebten Realität ernst zu nehmen und zu adressieren. Projektmanagement wird daher als *soziales Vorhaben* gesehen, das durch Geschichte, Kontext, individuelle Werte und umfassendere strukturelle Rahmenbedingungen beeinflusst ist und somit durch Berücksichtigung zum Projekterfolg oder -misserfolg beitragen kann.<sup>56</sup> Denn gerade die dahingehende Erweiterung in der Wissenschaft zu hinterfragen, wer welche Möglichkeiten hat, wie diese die Arbeitsorganisation aber auch die tatsächliche Arbeit beeinflussen können und wie individuelle und kollektive Verantwortung ausdiskutiert und getragen werden können, erfordert die konstante und kontinuierliche Reflexion von Aktionen, Entscheidungen und Haltungen. Und um diese besser einzuordnen, darauf reagieren und die individuellen Vorgehensweisen, also beispielsweise die Verfolgung von Strategien, verstehen zu können, bieten sich die Mittel des Projektmanagements an.

Ideen, wie dies funktionieren könnte, wurden beispielsweise schon in den frühen 2000er durch Netzwerke wie das »Rethinking Project Management Network« in den Fokus gerückt. Das Netzwerk regte damals schon an, dass die *project actuality*, also die Wirklichkeit der Projektarbeit oft nicht durch die Modelle und Methoden abgebildet wird, die empfohlen und in vielen Handbüchern zum Projekt Management verarbeitet wurden.<sup>57</sup> Aufbauend auf Überlegungen der Critical Management Studies, die von Mats Alvesson und Hugh Willmott schon Anfang der 1990er Jahre angestoßen<sup>58</sup> und immer weiter fortgeführt<sup>59</sup> wurden, gibt es durchaus Ansätze, die schon seit mehr als drei Jahrzehnten

---

55 Vgl. Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 677.

56 Vgl. Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 676.

57 Vgl. Cicmil et al., *Rethinking Project Management*, 675.

58 Vgl. die aktualisierte Auflage Alvesson, Mats/Willmott, Hugh, *Critical Management Studies*, London 2011.

59 Alvesson, Mats/Willmott, Hugh: *Studying Management Critically*, London 2003.

Forschung und Praxis von Management mit kritischen Punkten anreichern und dafür sensibilisieren, Managementpraktiken größer und in gesellschaftlichen Kontexten zu denken. Dabei geht es vor allem um die Neuausrichtung der Praxis, das kontextabhängige Urteilsvermögen individueller und kollektiver Akteure sowie die situationsbezogene Ethik und Reflexivität<sup>60</sup> in Projekten. Ideen zu einem ethischen Projektmanagement existieren auch in den gängigen Projektmanagement-Gesellschaften, wie etwa der »PMI Code of Ethics and Professional Conduct«<sup>61</sup> oder das »PMI Ethical Decision-Making Framework (EDMF)«<sup>62</sup> des *Project Management Institutes* (PMI) oder der »Ethik-Kodex« der *GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.* zeigen.<sup>63</sup> Innerhalb dieser Kodizes werden unter anderem Ideen zu Verantwortlichkeit, Respekt, Fairness und Ehrlichkeit im Projektmanagement aufgelistet und als Handreichung für die eigenen Handlungen gereicht. Doch wie könnte ein ähnliches Instrument für die Wissenschaft aussehen? Welche Möglichkeiten gibt es, im Rahmen eines verantwortungsvollen Projektmanagements eine kontinuierliche Reflexion so einzuweben, dass ein geteiltes Bewusstsein geschaffen wird? Die *Projekt-Charta* bietet hier einen guten Einstieg, um sich über das Selbstverständnis bewusst zu werden und sich gemeinsamen Ideen zu verpflichten.

## Verankerung sozialer Verantwortung in der *Projekt-Charta*

Die vorhergehenden Ausführungen zeigen, dass sowohl Arbeitsformen als auch die Arbeitsorganisation in der Wissenschaft vielfältig aussehen

---

60 Cicmil et al.: Rethinking Project Management.

61 Project Management Institute: *PMI Code of Ethics and Professional Conduct*, URL: <https://www.pmi.org/about/ethics/code> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

62 Project Management Institute: *PMI Ethical Decision-Making Framework (EDMF)*, URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/ethical-decision-making-framework.pdf> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

63 GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: *Ethik-Kodex*, URL: [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Ueber-die-GPM/Verein/ethik-kodex-gpm.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Ueber-die-GPM/Verein/ethik-kodex-gpm.pdf) [letzter Zugriff: 30.1.2024].

kann. Bei der komplexen Vielschichtigkeit fällt es oft schwer, neben dem Fokus auf die Forschung auch noch den Blick auf andere Dinge zu erweitern. Wie aber schon von Cicmil et al.<sup>64</sup> und weiteren Forschenden auch in der Digital Humanities-Community angestoßen, gibt es das Bedürfnis, Forschung und dessen Organisation verantwortungsvoller und mit mehr Bewusstsein der Umwelt und den Gesellschaften gegenüber zu gestalten. Das Verfassen und kontinuierliche Erweitern sowie iterative Verändern und Redigieren einer Projekt-Charta ist hier ein Ansatz, der helfen kann, die unterschiedlichen Projektbestandteile zu Inhalten und Zielen mit Werten, Normen und Ideen der Zusammenarbeit zu bündeln und zu explizieren.

Wie Stan Ruecker und Milena Radzikowska 2008 beschreiben, sind Projekt-Chartas ein guter Weg, kontinuierlich in einem Austausch zu Projekthinhalten aber auch mit den zusammenarbeitenden Personen zu sein.<sup>65</sup> Die Charta repräsentiert also zum einen »an agreement among interested parties regarding the nature of the work to be done, the commitment of resources, the timeline, and expectations«,<sup>66</sup> zum anderen dient sie als Grundlage »[to] explicitly discuss principles and policies of research practice with people from different disciplines at the start of the project«. <sup>67</sup> Generell bietet die *Projekt-Charta* viele Möglichkeiten, die Arbeit sowie die Organisation der Forschung abzubilden. Rodgers schlägt hierfür die folgende Oberpunkte vor: »Objectives & Deliverables, Preliminary Scope Statement, Assumptions & Constraints, Project Team & Stakeholders, Funding & Budget Information, Timeline, Other Considerations, Signatures«. <sup>68</sup> Darüber hinaus existieren verschiedene weitere Vorlagen oder Ideen, was in einem solchen Dokument festgehalten werden kann – so zeigt Miriam Posner auf, dass auch Beschlüsse über

---

64 Cicmil et al., Rethinking Project Management.

65 Ruecker/Radzikowska, The iterative design of a project charter, 2.

66 Rodgers, Stephanie, *Creating a Project Charter*. PM4DH: Project Management for the Digital Humanities, URL: <https://scholarblogs.emory.edu/pm4dh/creating-a-project-charter/> [letzter Zugriff: 3.10.2023].

67 Ruecker/Radzikowska, The iterative design of a project charter, 1.

68 Vgl. Rodgers, *Creating a Project Charter*.

die persönliche Kommunikation, über den Umgang mit Daten, über gemeinsame Entscheidungen oder auch über Reaktionen auf äußere Umstände festgehalten werden können.<sup>69</sup>

Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von *Projekt-Chartas* gibt es vor allem in Projekten der US-amerikanischen Digital Humanities, wie z.B. »The Praxis Program« at the Scholars' Lab an der University of Virginia. Neben der Lab-Charta und der Scholars' Lab Student Program-Charta stellen hier beispielsweise jede Kohorte der jährlich wechselnden Praxis-Stipendiaten ihre eigene Charta zusammen, die die gemeinsamen Ziele, Werte und Arbeitsverfahren so gut wie möglich wiedergibt – und das seit nunmehr 13 Jahren.<sup>70</sup> So wird in den Chartas etwa beschrieben, was die gemeinsame Kultur ist, welche Werte und Verantwortlichkeiten verfolgt werden und wie mit Konflikten umgegangen werden soll.<sup>71</sup> Zusätzlich existieren bereits verschiedene Ideen, wie ein neues Bewusstsein und die soziale Verantwortung in die wissenschaftliche Arbeit einfließen können.<sup>72</sup>

Die Orientierung an Ideen aus der Community gibt sicherlich einen guten Einblick, welche Dinge wie und in welcher Art festgehalten werden können und welche Möglichkeiten aus dem Projektmanagement heraus bestehen. Ein Ausgangspunkt für die Erstellung einer *Charta* mit einem bewussten Fokus auf Verständigung und Tragen des kollektiven Bewusstseins können folgende Fragen geben:

- Wie positioniere ich mich selbst in der wissenschaftlichen Landschaft? (Herkunft, Ausbildung, Fakultät, Institution, Land, wissenschaftliche Community, weitere Kontexte)

---

69 Vgl. Posner, Miriam, Project Charter Guidelines and Template.

70 Vgl. The Praxis Programm at the Scholars' Lab: Charter

71 Vgl. die 2022–2023 Praxis Cohort Charter, URL: <http://praxis.scholarslab.org/charter/charter-2022-2023/> [letzter Zugriff: 3.10.2023].

72 Vgl. Kenney, Theresa N. et al., Constellations of Community, Care, and Knowledge: A Collection of Vignettes from Pandemic Times, in: *IDEAH* (2023), DOI: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.760119d3> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

- Welche Möglichkeiten habe ich im Rahmen meiner Tätigkeit soziale Verantwortung für Umwelt und Mitmenschen zu übernehmen?
- Wie positionieren sich meine direkten Kolleg\*innen selbst? Und was heißt das für unsere Teamzusammenstellung?
- Welche Abhängigkeits- und Machtverhältnisse existieren in meinem Umfeld? (Wie) Kann ich diese beeinflussen?
- Wie kann mein Forschungsgegenstand historisch und systematisch eingeordnet werden? Was heißt das für meine/unsere Positionierung?
- Auf welche (un)problematischen Technologien greife ich wann und wie zurück? Gibt es hier Raum, Dinge zu verändern oder anzupassen?
- Welche Erwartungen stehen von unterschiedlichen Stellen im Raum? Welche kann ich in welcher Form erfüllen? Und was heißt das für die eigene Reflexion und das kollektive Bewusstsein?

Dass diese Punkte nicht abschließend sind, erklärt sich von selbst. Sie sollen jedoch dazu anregen, genau über solche Fragen nachzudenken, wenn es um die (gemeinsame) wissenschaftliche Arbeit geht.

## **Verantwortungsvolles Projektmanagement als realistisches Ziel?**

Erfolg und Qualität von Forschung ist nicht immer leicht zu ermitteln und zu messen.<sup>73</sup> Wer bestimmt was »gute« Forschung ist? Anhand welcher Linien (wie etwa Produktion oder Rezeption)?<sup>74</sup> Und bleiben die Linien immer dieselben oder verändern sie sich mit der Zeit? Worüber wird genau geurteilt, wenn es um neues Wissen geht?

Gerade durch die Digitalisierung entstehen neue Herausforderungen, die ein Umdenken und ein Erweitern gängiger Praktiken erfordert.

---

73 Vgl. Powers/Kerr: Project Management and Success in Academic Research.

74 Nowvickie, Evaluating Collaborative Digital Scholarship.

Denn »in many cases, »the products« of digital scholarship are continually re-factored, remade, and extended by what we call *expert communities* (sometimes reaching far beyond the academy) which help to generate them and take them up«. <sup>75</sup> Ist es gerade deswegen auch hier an der Zeit, etablierte Formen der Evaluierung von Forschung in Form von Peer Review oder die klassischen Indikatoren zur Bewertung von Wissenschaft und als Wettbewerbsmarker <sup>76</sup> zu überdenken, und die bestehenden Normen über das »numbers game« zu erweitern? Gäbe es hier nicht die Möglichkeit, auch auf einer Metaebene Qualitätsmaßstäbe zu setzen, die nicht den harten Faktoren folgen – wenn zum Beispiel Grenzen respektiert werden oder Entscheidungen getroffen werden, die die Umwelt schützen? <sup>77</sup>

Dass auch Wissenschaftler\*innen in den Digital Humanities und die wissenschaftliche Community als Ganzes mehr Verantwortung übernehmen müssen, zeigen die aktuellen umweltlichen sowie gesellschaftlichen Entwicklungen. Die Erstarkung rechter Gruppen in der ganzen Welt oder die Verleumdung des Klimawandels sind nur einzelne Beispiele eines größeren Konglomerats an Strömungen, die demokratische Gesellschaften bedrohen. Das Wissen, das Forschung produziert, könnte zu langfristigen Verbesserungen verschiedener Lebensumstände beitragen – aber damit dies für alle gleichermaßen funktionieren kann, geht es auch darum, ein Bewusstsein für die soziale Verantwortung zu schaffen, die wir einzeln und gemeinsam tragen.

Kann das Ziel eines verantwortungsvollen Projektmanagements daher nicht das Schaffen einer gemeinsamen Kultur sein, die die (soziale) Verantwortung von Anfang an mitdenkt und in alle Schritte jedweder Arbeitsorganisation in der Forschung einplant? Damit dies gelingen kann ist es wichtig, sich und das eigene Handeln zu reflektieren und dabei das

---

75 Nowwiskie, Evaluating Collaborative Digital Scholarship.

76 Fochler, Maximilian/De Rijcke, Sarah, Implicated in the Indicator Game? An Experimental Debate, in: *Engaging Science, Technology, and Society* 3 (2017), 21–40, DOI: <https://doi.org/10.17351/ests2017.108> [letzter Zugriff: 30.1.2024].

77 Vgl. hierzu die erwähnte Initiative CoARA, die genau hierzu Vorschläge erarbeitet.



Umfeld mit einzubeziehen. Diese Reflexion im Projektmanagement zu verankern, wäre eine der Möglichkeiten, sich dieser Verantwortung zu stellen.

## Literatur

- ALVESSON, Mats/WILLMOTT, Hugh, *Studying Management Critically*, London 2003.
- BAILLOT, Anne, *From Handwriting to Footprinting. Text and Heritage in the Age of Climate Crisis*, Cambridge, UK 2023.
- BALKUN, Mary McAleer/DEYRUP, Marta Mestrovic, *Transformative Digital Humanities*, London 2020.
- BASU, Ron, *Managing Projects in Research and Development*, London 2016.
- BESIO, Cristina, *Forschungsprojekte: Zum Organisationswandel in der Wissenschaft*, Bielefeld 2009.
- BUCHHOFER, Bernd, *Projekt und Interview: eine empirische Untersuchung über den sozialwissenschaftlichen Forschungsprozess und seine sozio-ökonomischen Bedingungen*, o. O. 1979.
- BRÖCKLING, Ulrich, Projektwelten, in: *Leviathan* 33 (2005), H. 3, 364–383.
- CICMIL, Svetlana/WILLIAMS, Terry/THOMAS, Janice/HODGSON, Damian, Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects, in: *International Journal of Project Management* 24 (2006), H. 8, 675–686.
- CLEMENT, Andrew/VAN DEN BESSELAAR, Peter, *PDC 04: Proceedings of the eighth conference on Participatory design: Artful integration: interweaving media, materials and practices*, New York 2004.
- CRAWFORD, Kate, *Atlas of AI*, New Haven 2021.
- DOBSON, James E., *Critical Digital Humanities*, University of Illinois 2019.
- FIORMONTE, Domenico/CHAUDHURI, Sukanta/RICAURTE, Paola, *Global Debates in the Digital Humanities*, Minneapolis 2022.
- FOCHLER, Maximilian/DE RIJCKE, Sarah: Implicated in the Indicator Game? An Experimental Debate, in: *Engaging Science, Technology,*

- and Society* 3 (2017), 21–40, DOI: <https://doi.org/10.17351/ests2017.108> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- GEBRU, Timnit, ›Race and Gender‹, in Markus D. Dubber, Frank Pasquale, and Sunit Das (eds), *The Oxford Handbook of Ethics of AI* (2020; online edn, Oxford Academic, 9 July 2020), DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190067397.013.16> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Ethik-Kodex, URL: [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Ueber-die-GPM/Verein/ethik-kodex-gpm.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Ueber-die-GPM/Verein/ethik-kodex-gpm.pdf) [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- HARA, Noriko/SOLOMON, Paul/KIM, Seung-Lye/SONNENWALD, Diane H., An emerging view of scientific collaboration: Scientists perspectives on collaboration and factors that impact collaboration, in: *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 54 (2003), H. 10, 952–965, DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.10291> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- HARAWAY, Donna, Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective, in: *Feminist Studies* 14 (1988), H. 3 (Autumn, 1988), 575–599.
- HARDING, Sandra G., *Sciences from Below: Feminisms, Postcolonialities, and Modernities*, Durham 2008.
- JOHANNSEN, Björn, *Strategie und Kultur: Neue Perspektiven für den öffentlichen Kultursektor*, Bielefeld 2019.
- KENNEY, Theresa N./GOODWIN, Emily/COCHRANE, Alexis-Carlota/CORRIDON, Linzey/BROCKBANK, Maddie/PAUST, Sarah, Constellations of Community, Care, and Knowledge: A Collection of Vignettes from Pandemic Times, in: *IDEAH* (2023), DOI: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.760119d3> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- LUHMANN, Niklas, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M. 2009.
- Ders., *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1992.
- LUNDIN, Rolf A./SÖDERHOLM, Anders, Conceptualizing a Projectified Society Discussion of an Eco-Institutional Approach to a Theory on Temporary Organisations, in: *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*, Boston 1998, 13–23.

- MARGOLIS, Eric, *The Hidden Curriculum in Higher Education*, New York 2002.
- MINTZBERG, Henry, *Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994.
- NEUBERT, Anna Maria, What's in a Project? Disciplinary Differences in Addressing Temporality and Collaborative Rhythms, in: *Vol. 3, Is 3 (Project Management in the Humanities 2021) (2023)* DOI: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.d6089c43> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- NOBLE, Safiya Umoja, *Algorithms of Oppression*, New York 2018.
- NORKUS, Maria/BESIO, Cristina/BAUR, Nina, Effects of project-based research work on the career paths of young academics, in: *Work Organisation, Labour and Globalisation* 10 (2016), H. 2.
- NORRIS, Pippa, *Digital Divide*, Cambridge 2001.
- NOWVISKIE, Bethany, Evaluating Collaborative Digital Scholarship (or, Where Credit is Due), in: *Journal of Digital Humanities* 1 (2012), H. 4.
- PACKENDORFF, Johann, Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research, in: *Scandinavian Journal of Management* 11 (1995), H. 4, 319–333 DOI: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q) [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- PARIKKA, Jussi, *A Geology of Media*, Minneapolis 2015.
- Ders., *What Is Media Archaeology*, Cambridge 2012.
- POSNER, Miriam, *Project Charter Guidelines And Template*.
- POWERS, Lori Criss/KERR, Gillian, *Project Management and Success in Academic Research*, in: *RealWorld Systems Research Series* 2 (2009).
- Project Management Institute, *PMI Code of Ethics and Professional Conduct*, URL: <https://www.pmi.org/about/ethics/code> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- Dies., *PMI Ethical Decision-Making Framework (EDMF)*, URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/ethical-decision-making-framework.pdf> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- REAL, Leslie A., Collaboration in the sciences and the humanities. A comparative phenomenology, in: *Arts & Humanities in Higher Education* 11(3) (2012), 250–261 DOI: <https://doi.org/10.1177/14740222121437310> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- RISAM, Roopika, *New digital worlds: postcolonial digital humanities in theory, praxis, and pedagogy*, Evanston, Illinois 2019.

- RODGERS, Stephanie, *Creating a Project Charter*. PM4DH: Project Management for the Digital Humanities, URL: <https://scholarblogs.emory.edu/pm4dh/creating-a-project-charter/> [letzter Zugriff: 3.10.2023].
- RUECKER, Stan/RADZIKOWSKA, Milena, The iterative design of a project charter for interdisciplinary research, in: *Proceedings of the 7th ACM conference on Designing interactive systems*, New York 2008 DOI: <https://doi.org/10.1145/1394445.1394476> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- SHORT, Harold, Intellectual Development and Management of Collaborative Research Projects in the Digital Humanities, in: *IDEAH* (2022) DOI: <https://doi.org/10.21428/f1f23564.3104b547> [letzter Zugriff: 30.1.2024].
- STICHWEH, Rudolf, Wissenschaft, Universität, Professionen, Bielefeld 2013.
- TORKA, Marc, Die Projektförmigkeit der Forschung, Baden-Baden 2006.
- Ders., Neue Arbeitsweisen: Projekte und Vernetzungen, in: Maasen, Sabine/Kaiser, Mario/Reinhart, Martin/Sutter, Barbara (Hg.) *Handbuch Wissenschaftssoziologie*, Wiesbaden 2012, 329–340.
- VIOLA, Lorella, *The Humanities in the Digital: Beyond Critical Digital Humanities*, London 2023.



## Autorinnen und Autoren

---

**Jens Bemme** studierte Verkehrswirtschaft und Lateinamerikastudien an der TU Dresden. Nach Stationen im Universitätsmarketing und als Freiberufler leitete er die Pressestelle der SLUB. 2017 wechselte er dort in das Referat Landeskunde/Saxonia. Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind Europäische Heimatforschung, historisches Radfahrerwissen um 1900 sowie Projekte und Themen der digitalen Landeskunde in Verbindung mit Open Citizen Science und Werkzeugen des Wikiversums.

**Fabian Cremer** ist Forschungsdatenmanager am Leibniz-Institut für Europäische Geschichte (IEG), Mainz. Er beschäftigt sich mit Arbeitsabläufen zum Forschungsdatenmanagement, mit der Konzeption digitaler Forschungsinfrastrukturen sowie mit den Transformationsprozessen des digitalen Wandels in der Wissenschaft und ihren Organisationen.

**Swantje Dogunke** ist Fachreferentin an der Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena und koordiniert bestandsorientierte Digital Humanities-Projekte. Sie interessiert sich für den Aufbau und die partizipative Weiterentwicklung von Forschungsinfrastruktur für Digital Humanities an Bibliotheken.

**Lisa Eggert** hat an der Universität Duisburg-Essen Germanistik und Philosophie studiert. Im Anschluss war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt »Interaktionale Sprache bei Andreas Gryphius«. Von 2020–2022 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut

für Digital Humanities der Georg-August-Universität Göttingen. Seit 2023 ist sie wissenschaftliche Referentin mit dem Schwerpunkt Digital Humanities am Zentrum für Wissenschaftsforschung der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina.

**Juliane Flade** studierte Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften an der TU Dresden und schloss dieses Studium 2021 mit dem Master of Arts ab. Bis zum Bachelor studierte sie im Nebenfach Geschichte. 2021 schloss sie eine Zusatzqualifikation im Bereich Projektmanagement ab (GPM-Zertifikat Level-D). Seit Januar 2022 arbeitet Juliane Flade an der SLUB als Projektmanagerin für Inklusion und Citizen Science.

**Markus Frank** ist Akademischer Rat für Digital Humanities in der IT-Gruppe Geisteswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Er hat Germanistische Linguistik in München studiert und dort im Bereich kognitive Korpuslinguistik promoviert. Er verfügt außerdem über einen Master of Public Administration im Bereich Wissenschaftsmanagement der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.

**Jonathan D. Geiger** ist seit 2019 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Akademie der Wissenschaften und der Literatur Mainz und arbeitet in der dortigen Digitalen Akademie an verschiedenen digitalen Forschungsprojekten. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Philosophie der Digitalität, der digitalen Philosophie, der Wissenschaftstheorie der Digital Humanities sowie dem Wissensmanagement in wissenschaftlichen Einrichtungen.

**Anja Gerber** hat Informationswissenschaften, Dokumentation und Archivwesen sowie digitales Datenmanagement studiert. Seit 2015 ist sie wissenschaftlich-technische Mitarbeiterin am Corpus Vitrearum Medii Aevi Deutschland in Potsdam. Zu Ihren Arbeitsschwerpunkten zählen unter anderem die Konzeptionierung und (Weiter-)Entwicklung sowie Betreuung der digitalen Projektinhalte des CVMA.

**Carolin Giere** studierte Klassische Philologie, Italianistik und Kunst/Kunstpädagogik in Osnabrück und Münster. In Göttingen schloss sie ein Zertifikatsstudium der Digital Humanities an. Von 2018 bis 2022 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung für Lateinische Philologie des Mittelalters und der Neuzeit an der Universität Göttingen. Seit diesem Jahr ist sie wissenschaftliche Koordinatorin der ›School of Medieval and Neo-Latin Studies‹ an der Universität Freiburg.

**Dominik Kremer** promovierte 2016 in Bamberg im Fachbereich Angewandter Informatik zur Informatischen Modellierung sozialwissenschaftlicher Ortskonzepte. Seit 2020 arbeitet er als Postdoc in den Fachbereichen Digitale Geographie und dem Department Digital Humanities and Social Studies der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zur Modellierung individueller Perspektiven auf Raum und an der Analyse umweltbezogener Krisendiskurse.

**Patrick Leiske** ist promovierter Historiker und arbeitet am Landesarchiv Baden-Württemberg als Referent für übergreifende Informationssysteme und Metadatenmanagement. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten gehört unter anderem die Verbesserung der Metadatenqualität im Netzwerk der Partnerinstitutionen des baden-württembergischen Landeskundeportals LEO-BW. Im Rahmen des GND4C-Projekts ist er seit 2020 als Projektleiter am Landesarchiv mit dem Aufbau der an das Landeskundeportal angeschlossenen GND-Agentur LEO-BWRegional betraut, die zusammen mit dem Bibliotheksservice-Zentrum Baden-Württemberg betrieben wird.

**Jens Lill** ist Bibliothekar am Bibliotheksservice-Zentrum Baden-Württemberg in der Abteilung »Museen, Archive und Repositorien«. Neben der dokumentarischen Betreuung und Beratung von Museen bei deren Bestandserschließung liegt sein Fokus unter anderem auf der Erstellung und Pflege von Thesauri und anderen kontrollierten Vokabularen für die Objektdokumentation sowie auf der Normdatenredaktion für Museen in der GND. Im Rahmen des GND4C-Projektes kümmert er sich um den Auf- und weiteren Ausbau der ersten nicht-bibliothekarischen GND-



Agentur »LEO-BW-Regional«, die Ende 2020 in Kooperation mit dem Landesarchiv Baden-Württemberg gegründet worden ist.

**Michael Markert** ist Wissenschaftshistoriker und arbeitet im Bereich der historischen Sammlungsforschung vorrangig in den Naturwissenschaften unter anderem zu Verfahren der Objektdigitalisierung, Sammlungsethik und Provenienzforschung sowie den Möglichkeiten und Grenzen der physischen Vermittlung und digitalen Repräsentation von akademischen Sammlungen und ihren Objekten. An der ThULB betreut er den Aufbau einer GND-Agentur für sammelnde Kulturinstitutionen in Thüringen und die Entwicklung von Software-Workflows für den GND-Abgleich und die GND-Erweiterung.

**Jessica Matloch** hat Wirtschaftswissenschaften studiert und ist seit 2019 als Beraterin und Trainerin mit dem Schwerpunkt Organisations- und Personalentwicklung mit einem Schwerpunkt auf Wissensmanagement tätig. Davor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an verschiedenen Einrichtungen und hat an der Gottfried-Wilhelm-Leibniz-Universität Hannover promoviert.

**Hanna-Lena Meiners** ist Datenkuratorin am Deutschen Dokumentationszentrum-Bildarchiv Foto Marburg. Seit kurzem unterstützt sie hier bei der Bereinigung, Anreicherung und Transformation bauwerksbezogener Datensätze u. a. zur Einspielung in die GND sowie dem Aufbau einer GND-Bauwerksagentur. Vorher hat sie lange Zeit an der SUB Göttingen in verschiedensten Projektkontexten gearbeitet, vor allem jedoch im Schwerpunktbereich der wissenschaftlichen Sammlungen und der wissenschaftlichen Begleitforschung.

**Moritz Mähr** studierte Geschichte und Philosophie des Wissens, Informatik und Ökonomie in Zürich und Berlin. Er kümmert sich um die Konzeption und Umsetzung des Online-Portals sowie um die Aufbereitung, Vermittlung und Sicherung der Forschungsdaten der neuen Basler Stadtgeschichte. Sein Ziel ist es, Wissenschaftler\*innen neue

Forschungsperspektiven zu eröffnen und einer breiten Öffentlichkeit den Zugang zur historischen Forschung zu erleichtern.

**Anna Maria Neubert** ist Wissenschaftsmanagerin und Doktorandin an der Universität Bielefeld. Ihre Forschungsinteressen konzentrieren sich auf die Geschichte der digitalen Geisteswissenschaften, (inter-)nationale Förderpolitik und Projektmanagement in interdisziplinären Teams.

**Sabine Pfeiffer** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft) an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und forscht seit Mitte der 1990er Jahren zum digitalen Wandel von Arbeit. 2009 hat sie den Scrum Master bei Ken Schwaber gemacht und forscht seitdem zu agilen Methoden in den Branchen Automotive, IT und Maschinenbau sowie in Bereichen des Systems of Systems Engineering.

**Martha Rosenkötter** ist Kunsthistorikerin und Bibliotheks- und Informationswissenschaftlerin und arbeitet als Datenkuratorin von Bau- und Kunstwerken für Kultureinrichtungen. Ihre Schwerpunkte sind insbesondere die Datenmodellierung, der Aufbau und die Pflege von fachspezifischen Terminologien sowie die Anbindung an bestehende Normdaten. Im Zuge des Projektes GND für Kulturdaten widmete sie sich dem Aufbau einer GND-Agentur Bauwerke und dem Ausbau der GND für Bauwerk-Entitäten im Auftrag des DDK.

**Blake Byron Walker** forscht seit seiner Promotion in 2017 an der Simon Fraser University in Vancouver, Kanada, an der Schnittstelle zwischen angewandter räumlicher Analyse und Gesundheitsgeographie. Seit 2019 ist er Professor für Digitale Transformation in der Kulturgeographie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Leiter der Arbeitsgruppe Digitale Gesundheitsgeographien.

**Thorsten Wübbena** leitet den Bereich »Digitale Historische Forschung | DH Lab« am Leibniz-Institut für Europäische Geschichte (IEG), Mainz. Seine Forschungsinteressen umfassen die Digitale Methodik in den

Geistes- und Kulturwissenschaften, Forschungsinfrastrukturen im Bereich des kulturellen Erbes sowie Prozess- und Projektmanagement in den Digital Humanities.



