

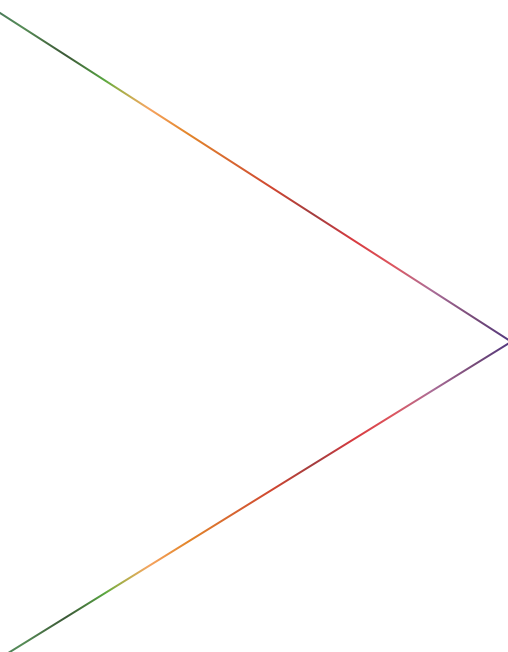
---

# Eine landesweite Plattform?

---

Einblicke in die digitale Transformation der Kulturinstitutionen

Ein Beitrag von Ayad Al-Ani und Martin Lätzel



Wie ist die Digitalisierung kultureller Institutionen denkbar? Oder eher: Welche Rolle ist in einer digitalen Gesellschaft für die kulturelle Infrastruktur sinnvoll? Diese Fragen stellen sich für Institutionen, welche die Gesellschaft in Krisenzeiten begleiten, stützen oder vielleicht sogar anleiten sollen. Die meisten dieser Kulturinstitutionen befinden sich zugleich aber selbst in einer Krise, welche durch die Pandemie verstärkt wurde, und verharren allzu oft in ihrer bestehenden Rolle.<sup>1</sup> So setzten sie beispielsweise in der Pandemie zwar *digitale Basics* um, die aber kaum den veränderten Anforderungen der Zielgruppen entsprachen oder gar ein neues Publikum erreichen konnten.

Im folgenden Beitrag soll die Suche der Kulturinstitutionen nach einer neuen Rolle und einem neuen Verständnis skizziert werden. Anhaltspunkt ist hier das Projekt „Digitaler Masterplan Kultur“ des Landes Schleswig-Holstein. Dieses versucht, seine Kulturinstitutionen in der digitalen Transformation zu begleiten und hat im Koalitionsvertrag von 2022 eine Fortschreibung dieses Prozesses vereinbart.<sup>2</sup> Gegenstand dieses Programms ist auch die Frage, ob ein konzeptioneller Zielpunkt der Transformation beschreibbar ist und wie ein solcher sich auf die einzelnen Institutionen und ihre Ambitionen niederschlagen kann. Damit wird die Idee einer umfassenden digitalen Kulturplattform aktuell: Einzelne Institutionen können mit dieser ihre Angebote auf eine ganz andere Art dem Publikum anbieten und eine interaktive Beziehung aufbauen, welche personalisierter und damit relevanter sein sollte.

## Die gesellschaftliche Frage

Ohne ein Verständnis der gesellschaftlichen Verschiebungen ist die Suche nach einer neuen Rolle für die Kultur wohl kaum möglich. Dieses lässt sich allerdings nicht leicht herstellen, da die Veränderungen atemberaubend

<sup>1</sup> Zum Publikumsschwund vgl. z.B. Neseemann/Mandel 2023. Vergleiche auch die von der Kulturpolitischen Gesellschaft initiierten Essays zur Corona-Krise: Kulturpolitische Gesellschaft o.J.

<sup>2</sup> Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2019.

<sup>3</sup> Hardt/Negri 2004, S. XIV. Wichtig erscheint hier, dass die Gemeinsamkeiten (Common) der Multitude erst von dieser produziert werden müssen. Kultur und Kunst können das Ergebnis dieser Produktion sein, fördern aber auch die Kooperation der Individuen: „The common we share, in fact, is not so much discovered as it is produced. [...] our communication, collaboration, and cooperation are not only based on the common, but they in turn produce the common in an expanding spiral relationship.“ (A.a.O.: XV). Kritisch zu dem Konzept der Multitude: Mouffe 2009.

<sup>4</sup> Shirky 2010. Für das Beispiel der Nutzung dieses „Überschusses“ durch Museen: Traska 2020.

<sup>5</sup> Neuberger 2000, S. 500.

<sup>6</sup> Benkler 2006, S. 9.

<sup>7</sup> Marx/Engels (MEW) 2021, S. 601.

<sup>8</sup> Luhmann sprach in diesem Kontext von einer Funktion des „Immunsystems der Autopoiesis“, welche selektiv auf andere Ideen, Meinungen bzw. Bewegungen eingeht: Luhmann 1996, S. 17. Zur Kooptation der Shared Economy durch traditionelle Hierarchien: Al-Ani 2022b, S. 143ff.

sind: Die Gesellschaft, ihre Milieus und deren ästhetische Präferenzen hatten sich bereits durch die Erfahrungen der Globalisierung, der ihr inhärenten Beschleunigung und Unübersichtlichkeit, der Digitalisierung und Klimakrise verschoben. Pandemie, Krieg und das Wiedererstarken der Geopolitik treiben diese noch kaum erfassbaren Umbrüche in Ausmaß, Art und Tempo unerbittlich voran und verlangen neue Zugänge. Michael Hardt und Antonio Negri beschrieben die Gesellschaft Anfang der 2000er dann in einer völlig neuen Art und Weise als eine „Multitude“, eine Menge aus Individuen. Diese können durchaus gemeinsame Ziele verfolgen, ohne jedoch ihre Individualität abzustreifen. Kultur ließe sich hier als ein wichtiges verbindendes Element betrachten, welches eine solche Kooperation bzw. eine temporäre Versammlung dieser Individuen – etwa auf dem Burning Man-Festival – ermöglicht und fördert.<sup>3</sup> Gleichzeitig ist eine Technologie nutzende Multitude ungemein produktiv, da sie den brachliegenden „Kognitiven Überschuss“ (*Cognitive Surplus*) ihrer Mitglieder nutzt, der zuvor durch traditionelle Organisationen aufgetürmt wurde.<sup>4</sup> Das Individuum kann auch kulturell viel mehr beitragen, als die arbeitsteiligen Hierarchien der Gesellschaft von ihm nutzen: Arbeitsverträge und Stellenbeschreibungen verwenden ja immer nur Teile unserer Fähigkeiten und Motivationen, etliche Ideen, Pläne und Gefühle sind von den für uns relevanten Organisationen nicht erwünscht und diesen wohl auch nicht bekannt.<sup>5</sup> Soziale Medien und Technologie würden dann eine Sphäre bieten, in der das Individuum „mehr für sich selbst und mit anderen“ tun kann und diesen Überschuss ohne Hierarchien bzw. deren Genehmigung selbstbestimmt umsetzen kann.<sup>6</sup> Getreu der Marx'schen Vorstellung also, dass sich das Individuum dann endlich „emanzipieren“ könnte bzw. die Möglichkeiten zur Nutzung von neuen Freiheiten entstehen, die „die künstlerische, wissenschaftliche etc. Ausbildung der Individuen durch die für sie alle freigewordene Zeit und Mittel entspricht.“<sup>7</sup>

Diese Sichtweise auf die Gesellschaft und das Individuum als Nutzenden und Schaffenden von Kultur erfuhr nach der Finanzkrise 2008/2009 eine gewisse Ernüchterung: Der angeschlagene Kapitalismus öffnete sich in der Krise zwar zur *Multitude* und deren Ideen und Innovationen, allerdings führte diese „systemische Reparatur“ zu einer Kommerzialisierung der Leistungen der *Multitude*, die vormals freiwillig waren. So nutzten Tech-unternehmen die Produkte der Open Source-Bewegung für ihre Kund\*innen und begannen eigene, bezahlte Programmierer\*innen in diese Projekte zu entsenden. Aus der Sharing Economy wurde so die Rental Economy und die Crowdworking-Plattform wurde geboren.<sup>8</sup>

<sup>9</sup> Florida 2011.

<sup>10</sup> Sandel 2020, S. 153.

<sup>11</sup> Ein amerikanischer Beobachter fasste dieses Paradoxon wie folgt zusammen: „The bobos believe in human dignity and classical liberalism – free speech, open inquiry, tolerance of different viewpoints, personal autonomy, and pluralism – but our class has not delivered for the people outside it.“ (Brooks 2021).

<sup>12</sup> Die damalige Apple-Werbung umschrieb diese Individuen als diejenigen die „(...) die Dinge anders sehen. Sie beugen sich keinen Regeln und sie haben keinen Respekt vor dem Status.“ (Wikipedia o.J.).

<sup>13</sup> Al-Ani 2021. Zu der engen Beziehung zwischen Kunst und Wissenschaft: Feyerabend 1984. Zur inspirativen Rolle der Kultur für das Design von Technologie: Franklin 2008.

<sup>14</sup> Automatisierung wäre auch anders denkbar gewesen: als Unterstützung des Menschen. Diese Sichtweise setzte sich aber nicht durch. (Vgl. Chomsky/Rounds/Schoeffel 2002.)

Eine weitere Entzauberung erfolgte mit dem Wahlsieg Donald Trumps. Dieser konnte nur mit der Unzufriedenheit mancher Gruppierungen erklärt werden, wobei mit diesen Betrachtungen die gesellschaftliche Klassenanalyse „wiederentdeckt“ wurde. Kulturschaffende und verwandter Berufe (Medien, Beratung, Wissenschaft, ...) erlangten dabei unter dem Label der *Kreativen Klasse* (Creative Class, Super Class, Bobos, ...) eine zentrale Rolle.<sup>9</sup> Der Sozialphilosoph Michael Sandel gesteht dieser Klasse eine Vormachtstellung bei der Kulturproduktion zu, beschreibt als deren Attribut jedoch Vorurteile gegenüber den „ungebildeten Schichten“. Rassismus und Sexismus mögen zwar angeprangert werden, „(...) was aber ihre negativen Einstellungen gegenüber geringer Gebildeten angeht, haben sie kein schlechtes Gewissen.“<sup>10</sup> Dies führe zu der seltsamen Situation, dass die *Kreative Klasse* zwar progressive Werte verkünde, aber eigentlich kein wirkliches Interesse an den anderen Klassen habe.<sup>11</sup> Damit wird auch klarer, warum Kulturinstitutionen trotz der technischen Möglichkeiten der Digitalisierung ihre Angebote kaum auf andere, neue Zielgruppen ausgedehnt haben und sich in einer Krise befinden: Denn auch die *Kreative Klasse* hat sich von der traditionellen Kulturproduktion zunehmend entfremdet, da diese für den eigenen „pseudo-rebellischen“ Lifestyle weniger relevant wurde.<sup>12</sup>

Andererseits zeigt dieser Gap das vorhandene Potenzial auf: Bislang vernachlässigte Gesellschaftsschichten können endlich selbstbestimmt auch kulturell produktiv werden, erfinden sich neu und nutzen hierbei Unterstützung und Inspiration aus dem Kulturbereich. Nicht zuletzt kann auch die ursprüngliche Zielgruppe, die *Kreative Klasse*, sowohl Kunst und Kultur anders als auch andere Kunst und Kultur konsumieren.

## Mögliche Rollen kultureller Institutionen in der Digitalen Gesellschaft

Welche digitalen Zielbilder sind in dieser Situation sinnvoll? Mögliche wäre, die stärkere gesellschaftliche Relevanz/Kontextualisierung von Kulturinstitutionen als Positionierungsparameter heranzuziehen: Bevor neue Dinge designt, Gesellschaften weiterentwickelt werden, muss dieses imaginiert werden. Kunst und Kultur können das mitleisten.<sup>13</sup> Diese Sichtweise ermöglicht folgende exemplarische Zielpunkte:

> **Foundation:** Diese ist dem gegenwärtigen Rollenverständnis vieler Kulturinstitutionen wohl am ähnlichsten. Hier geht es vor allem um die Bewahrung von Artefakten und Wissen, allerdings mit einer gewissen Zuspitzung auf die digitale Gesellschaft. Wissen und Fertigkeiten des Menschen werden durch Algorithmisierung, Robotisierung und Automatisierung verloren gehen.<sup>14</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Kenderdine/Shaw/Chao o.J.

<sup>16</sup> Zentral bei Asimovs Geschichten war das Thema der institutionellen Bewahrung des Wissens der Menschheit, um damit die Härte und Dauer zivilisatorischer Brüche zu verkürzen: „Er hatte in letzter Zeit immer öfter davon gesprochen, Foundations zu gründen – eigenständige, in sich geschlossenen unabhängige Stiftungen – die in den bevorstehenden, finsternen Zeiten Samenkörnern gleich keimen und die Entstehung eines neuen, besseren Imperiums steuern sollten.“ (Asimov 1993, S. 247f.). Zur Rolle der Kultur bei der Neudefinition von traditionellen Institutionen unmissverständlich Ursula K. LeGuin: „We live in capitalism, its power seems inescapable – but then, so did the divine right of kings. Any human power can be resisted and changed by human beings. Resistance and change often begin in art.“ (The Guardian 2014).

<sup>17</sup> Vorhersagen funktionieren nur, wenn „(...) dem menschlichen Konglomerat seine (...) Analyse nicht bewusst ist, damit seine Reaktionen wirklich vom Zufall bestimmt werden.“ (Asimov 1993, S. 30). Hierzu schon Wiener 1954, S. 178ff. sowie Dubarle 1948.

<sup>18</sup> Staab 2023.

<sup>19</sup> Die digitale Transformation erfordert „(...) eine gesteigerte Irritierbarkeit, um sich von Dingen und Situationen anregen zu lassen und ergebnisoffene Prozesse zu starten.“ (Kucklick 2014, S. 210f.). Weiter gefasst: „Tatsächlich habe ich den Eindruck, dass es weiterführt, [...] den Begriff der Kommunikation für die Beschreibung von Verhältnissen zu reservieren, in denen Überraschungen die Regel sind.“ (Baecker 2007, S. 8).

<sup>20</sup> Vgl. zum Kuratieren: Noltze 2020, S. 196f.

<sup>21</sup> Damit die Transformation kultureller Institutionen gelingen kann, „(...) müssen die vormals passiven Rezipienten sich beteiligen.“ (Von Gehlen 2013, S. 80)

<sup>22</sup> Hierzu instruktiv die ursprünglichen Ideen von "New Work" (Bergmann 2017), in der der Arbeitende auch seine künstlerischen Fähigkeiten entfalten kann (Gorz 1989).

<sup>23</sup> Neue Auftraggeber o.J.

Foundations sammeln, sichern, kuratieren und verwahren Artefakte und Fähigkeiten physisch, aber auch digital (z.B. mit Experimental Museology).<sup>15</sup> Im Sinne Asimovs spielen Foundations bewahrte Kultur und Fähigkeiten aber auch wieder zurück in die Gesellschaft. Damit können sie zum möglichen Ausgangspunkt einer Counter Culture oder eines „Neustarts“ in unterschiedlichen Schattierungen werden.<sup>16</sup>

> **Überraschung:** Digitalisierung und Datenextrapolationen führen zu einer Berechenbarkeit des Individuums, ohne dass dieses hiervon Ahnung haben muss oder sogar darf. Sonst würde es sich nicht mehr statistisch zufällig verhalten.<sup>17</sup> Zudem steigt in der multipolaren Welt der Druck zur Anpassung (Klima, Krieg).<sup>18</sup> Kulturelle Institutionen und Bewegungen stören und ‚sabotieren‘ diese Kalkulationen und Anpassungsmahnungen und ermöglichen es dem Individuum und der Gesellschaft, sinnvolle Alternativen zu entwickeln.<sup>19</sup>

> **Freie Produktion:** Kulturelle Produktion findet vermehrt außerhalb traditioneller Institutionen statt. Bislang passiv Nutzende und Interessierte können mit Hilfe von Technologie selbst zu Kreativen und Kulturschaffenden werden. Kulturelle Institutionen koppeln an diese Produktion an, unterstützen, initiieren, kuratieren und vertreiben diese an ihr Publikum (Plattformeffekt).<sup>20</sup> Damit werden neue Produzent\*innen zu einer treibenden Kraft der Transformation kultureller Institutionen.<sup>21</sup> Kulturelle Produktion wird zunehmen, indem immer größere Teile der Bevölkerung von der Unternehmenshierarchie nicht mehr gebraucht und sich neue, sinnvolle Tätigkeitsbereiche außerhalb dieser suchen werden.<sup>22</sup> Kulturelle Institutionen können Kunst bei dieser „Free Crowd“ beauftragen bzw. werden hierbei von *New Patrons* unterstützt, welche offener für die Bedürfnisse neuer Zielgruppen sind. Im Konzept der *Neuen Auftraggeber* werden beispielsweise Bürger\*innen mit Hilfe von Mediator\*innen zu Initiator\*innen und Auftraggeber\*innen kultureller Produktion.<sup>23</sup>

> **Places for Change:** Kulturelle Institutionen helfen dem Individuum sich an die Digitalisierung anzupassen und Einfluss auf die Transformation zu nehmen (Hacking). Imagination für das Design der zukünftigen Gesellschaft kommt aus Kunst und Kultur. Gleichzeitig können diese dem Individuum Stärke und

<sup>24</sup> Vgl. das MAK Wien als ein Place for Change, welches Digitalisierung „hackt“: Thun-Hohenstein (2019). Metropolen am Golf und ihre futuristische Architektur sind beispielsweise Städte, die der Bevölkerung den Eintritt in die Moderne ermöglichen sollen, quasi Museen der Zukunft: „Qatar’s capital Doha itself becomes an ‘open museum’ to showcase new architectural narratives of scientific experimentations (...)“ (Maziad 2016, S. 127). Vgl. zu der Diskussion über die Transformation von Museen in der arabischen Welt: Al-Ani/Siebert 2021.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu auch die Diskussion über die Möglichkeiten zu Gründung von Städten oder gar Nationen in der Cloud als Versammlungsort neuer Communities. Hier finden sich Individuen zu neuen Gemeinschaften zusammen und verändern so auch die physische Welt (Reverse Diaspora): Al-Ani 2023; Khanna 2021, S. 353ff.

<sup>26</sup> Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2019, S. 4.

<sup>27</sup> Lätzfel/Grund 2022, S. 299f.

Sicherheit in der Transformation verleihen. Kulturelle Institutionen verschmelzen mit Places for Change oder sind gar solche.<sup>24</sup> Sie werden Ausgangspunkte für neue Gesellschaftsideen.<sup>25</sup>

## Digitale Transformationspläne (und Corona)

Die beschriebenen Umbrüche sind für traditionelle Institutionen nicht leicht zu verarbeiten. Es stehen kaum ausreichende Kapazitäten und Fähigkeiten für alle gleichermaßen zur Verfügung, um die skizzierten Zielbilder auszuformulieren oder gar zu erreichen. In dieser Situation beschloss das Land Schleswig-Holstein 2018 die Entwicklung und Umsetzung eines Planes zur Digitalen Transformation der Kulturinstitutionen. Das Ziel war, dass die kulturelle Infrastruktur „(...) die Möglichkeiten digitaler Technologie bei der Anwendung, Vermittlung, Archivierung und Marketing sinnvoll nutzen kann und innovative Anwendungsmöglichkeiten entwickel(t).“<sup>26</sup> Die Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek wurde – zusätzlich zu ihrem Kernauftrag – erweitert, um als ein Kompetenzzentrum den Prozess der digitalen Transformation der kulturellen Infrastruktur zu begleiten.<sup>27</sup>

Inmitten der Umsetzung dieses Planes brach die Pandemie aus. Dies war für die Kulturinstitutionen eine Ausnahmesituation, die die Umsetzung digitaler Projekte durchaus beschleunigte. Eine cursorische Übersicht der umgesetzten Maßnahmen ergibt ein komplexes Bild (Abb. 1):

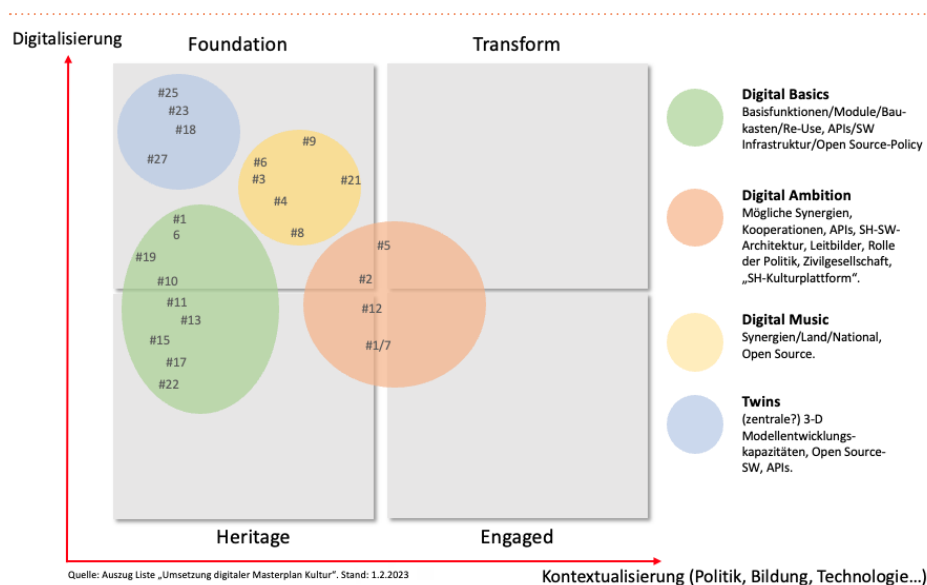


Abb. 1. Grobe Analyse bestehender Förderprojekte im Kulturbereich (#) in Schleswig-Holstein. Stand: 1.2.2023.



<sup>28</sup> Vgl. Floridi 2015.

<sup>29</sup> Die Auswertung des gesamten Projektes wird im Juni 2023 veröffentlicht: Vgl. <https://www.kultursphaere.sh/publikationen/>.

<sup>30</sup> Mehr dazu vgl. <https://www.kultursphaere.sh/lebendige-bilder/>.

Ablesbar ist, dass nur wenige Institutionen ein neues Zielbild anstrebten (*Cluster Ambition*). Der Ausgang war auch hier ungewiss. Die meisten der Projekte beschäftigten sich damit, bestehende Prozesse und Angebote in die digitale Welt zu übertragen (*Cluster Basics*). Weiter war erkennbar, dass kaum Gemeinsamkeiten und Kooperationen ausgelotet wurden, obschon die Projekte teilweise sehr ähnliche Inhalte hatten (*Cluster Twins & Music*). Dieses Gesamtbild mag bei der Berücksichtigung der gegenwärtigen Förderstrukturen und der Covid-Krisensituation zwar kaum überraschen. Jedoch ist erkenntlich, dass die bisherigen Vorgehensweisen notwendige neue strategische Positionierungen und Zusammenarbeiten nicht ausreichend stimulieren bzw. ermöglichen.

## Plattform als Teil der Pull-Strategie

Wie können in diesem Setting Zukunftsfähigkeit und Kooperation gestärkt werden? Die Entwicklung einer gesamthafter, landesweiter Kulturplattform und die dahinterliegenden Prozesse könnten ein mögliches und probates Strukturmittel für neue Arten der Kulturarbeit und -vermittlung sein. Ein Projekt, auf dem diese Plattform aufsetzen könnte, existiert in Schleswig-Holstein bereits. Der Digitale Masterplan implementierte die *kultursphäre.sh* als ein Basisprojekt und übergreifendes Konzept für die digitale Transformation der kulturellen Infrastruktur im Land. Es bildet den Rahmen für eine Reihe von Maßnahmen und Arbeitspaketen, um Kulturangebote innerhalb einer kulturellen „Infosphäre“<sup>28</sup> als digital-analoge Erlebnisräume und Anwendungen erlebbar und nutzbar zu machen. Um das Audience-Development zu unterstützen, wurde eine mobile, geobasierte App umgesetzt (*Kulturfinder.sh*), welche Kulturinstitute des Landes digital verortet. In experimentellen Projekten konnten innovative Anwendungen im Kulturmarketing als auch in der Kulturvermittlung erforscht bzw. prototypisch umgesetzt werden (KI und Kultur, Living Images). Hier wurden etwa KI-basierte Datenanalysen und Zielgruppensegmentierungen im Bereich Marketing und PR erprobt und als Use Cases bzw. Handlungsanleitungen zur Verfügung gestellt.<sup>29</sup> *Living Images*-Projekte erweitern das Präsentationsspektrum für Besucher\*innen und sind insofern emblematisch für die Anwendung digitaler Techniken in der Kultur, da hier der analoge Raum in den digitalen erweitert wird.<sup>30</sup> So entstanden neue Verbindungen zwischen traditionellen Kulturangeboten und digitalen Techniken.

Diese Plattform könnte nun weiterentwickelt werden und die Schnittstelle zu den Benutzer\*innen revolutionieren, indem:

<sup>31</sup> Zu einer solchen Datenpolitik öffentlicher Einrichtungen: Schwartmann 2019.

<sup>32</sup> Zu einer integrativen Strategie öffentlicher Medienplattformen auch in Bezug auf Kultur: Al-Ani 2022a. Zur Zusammenarbeit Öffentlich-Rechtlicher Medienanstalten mit Kulturinstitutionen vgl. auch Buhrow (2021), der hierzu ausführte: „Die ARD hat sich entschieden, noch konsequenter ihren ‚Heimvorteil‘ zu nutzen und so dem Publikum Mehrwert anzubieten. Die ARD ist deshalb 2030 noch stärker vor Ort in den Regionen und kooperiert dort vermehrt mit Einrichtungen aus Wissenschaft, Kultur und Bildung sowie privaten Medienhäusern.“

- > Inhalte aller teilnehmenden Institutionen nach verschiedenen Kategorien hochgeladen und abrufbar wären (Inhalte, Zeitlinien, Lokationen, Services, Künstler...) (Zielbild *Foundation*);
- > das Benutzer-Interface personalisierbar ist;
- > Möglichkeiten zur Interaktion mit den Zielgruppen und zwischen den Kulturinstitutionen eingerichtet werden (Abb. 2).

Darüber hinaus ermöglichen die Nutzer\*innendaten auf dieser Plattform eine Analyse der Bedarfe, Wünsche und Anregungen. Strategie und Handlungsweisen der Kulturinstitutionen bekämen eine empirische Grundlage. Bei Berücksichtigung einer ethischen Datenpolitik könnten personalisierte Vorschläge vom System generiert und das Kulturmarketing zielgerichteter werden (Zielbild *Überraschung*).<sup>31</sup> Eine weitere Verlinkung, etwa zu den entstehenden Plattformen öffentlicher Medien wäre zudem denkbar, würde die Reichweite erhöhen und Kultur stärker mit tagesaktuellen Themen vernetzen (Zielbild *Places for Change*).<sup>32</sup> Diese Plattformen ermöglichen es, die Nutzenden stärker in die Kulturarbeit zu integrieren (etwa in die notwendige Diskussion bzw. Adaption der vorgeschlagenen Zielbilder), da Feedbacks, Ideen, aber auch Meinungen und Aktionen leichter mit den Institutionen verknüpfbar sind (Zielbild *Freie Produktion*).



Abb. 2. Skizze einer Kulturplattform.  
Quelle: Al-Ani/ Siebert.

Copyright: Al-Ani/Siebert

Diese gemeinsame Plattform würde schließlich auch die Kooperation zwischen den teilnehmenden Institutionen intensivieren: Es müssten gemeinsame Architekturrichtlinien berücksichtigt werden und auch

Überschneidungen und Synergien bzw. Spezialisierungsmöglichkeiten würden schnell erkennbar: Die Angebote werden klarer und zielgerichteter. Kooperation und Transformation wären nicht angeordnet (*Push*), sondern wären Teil einer Plattformstrategie der einzelnen Institutionen, welche hierbei Schnittstellen und Gemeinsamkeiten berücksichtigen (*Pull*).

## Summary

Die Digitalisierung ist mehr als nur die Virtualisierung der bestehenden Prozesse und Leistungen: Sie hilft auch bei der Neupositionierung der Institute, welche neue Zielgruppen bzw. neue Kundenbedürfnisse anpeilen. Das Beispiel Schleswig-Holstein zeigt, dass die gemeinsame Entwicklung von Zielbildern notwendig ist, um die Institute bei ihrer Neupositionierung zu stimulieren. Die Adaption und Implementierung dieser Zielbilder inklusive der notwendigen Technologien machen eine Kooperation zwischen den Institutionen beinahe unabdingbar, da Fähigkeiten und Ressourcen knapp sind und nicht von jedem Institut individuell getragen werden können. Eine gemeinsame digitale Plattform, auf welcher Inhalte und Leistungen der einzelnen Institute „hochgeladen werden“, kann einerseits eine datengestützte Unterstützung bei dem Erreichen neuer Zielgruppen, Entwicklung neuer Angebote, neuer Interaktionen ermöglichen. Andererseits sind so auch innovative Kooperation mit neuen Partnern und Zielgruppen möglich, welche das Angebot ergänzen, erweitern und fördern.

## LITERATUR

- Al-Ani, A. (2021):** Rollen kultureller Institutionen in der (digitalen) Transformation. Online verfügbar: <https://www.kulturbauten.net/lecture-5> (Stand: 02.05.2023).
- Ders. (2022a):** Eine einzig(artig)e öffentliche Plattform. In: *M Menschen – Machen – Medien*, 14.10.2022. Online verfügbar: <https://mmm.verdi.de/tarife-und-honorare/eine-einzigartige-oeffentliche-plattform-84777> (Stand 10.04.2023).
- Ders. (2022b):** Widerstand in Organisationen. *Organisationen in Widerstand – Revisited. Plattformen, Edupunks und die Free Crowd* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Ders. (2023):** Flucht ins Digitale. In: *ipg-journal*, 11.04.2023. Online verfügbar: <https://www.ipg-journal.de/rubriken/arbeit-und-digitalisierung/artikel/flucht-ins-digitale-6633/> (Stand: 11.04.2023).
- Al-Ani, A./Siebert, C. (2021):** A Digital Transformation of Arab Museums. Challenges and Unconventional Strategies. In: *Arts Management Network*, 08.12.2021. Online verfügbar: <https://www.artsmangement.net/Articles/A-Digital-Transformation-of-Arab-Museums-Challenges-and-Unconventional-Strategies.4389> (Stand: 22.04.2023).
- Asimov, I. (1993):** Das Foundation-Projekt. München.
- Baecker, D. (2007):** Form und Formen der Kommunikation. Frankfurt/M.



- Benkler, Y. (2006):** *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom.* New Haven (CT).
- Bergmann, F. (2017):** *Neue Arbeit, Neue Kultur* (6. Aufl.). Freiburg i. Breisgau.
- Brooks, D. (2021):** *How the Bobos Broke America.* In: *The Atlantic*, September 2021 Issue. Online verfügbar: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2021/09/blame-the-boboscreative-class/619492/> (Stand: 03.04.2023).
- Buhrow, T. (2021):** *Wo die ARD im Jahr 2030 steht.* Online verfügbar: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/wdr-intendant-tom-buhrow-wo-die-ard-im-jahr-2030-steht-17258121.html> (Stand: 21.02.2022).
- Chomsky, N./Rounds, P./Schoeffel, J. (2002):** *Understanding Power. The Indispensable Chomsky.* New York.
- Dubarle, P. (1948):** *Vers la machine à gouverner...* In: *Le Monde*, 28. Dezember 1948, S. 47–49.
- Feyerabend, P. (1984):** *Wissenschaft als Kunst.* Frankfurt/M.
- Florida, R. (2011):** *The Rise of the Creative Class Revisited.* New York.
- Floridi, L. (2015):** *Die 4. Revolution. Wie die Infosphäre unser Leben verändert.* Frankfurt/M.
- Franklin, H. B. (2008):** *War Stars. The Superweapon and the American Imagination.* Amherst.
- Gorz, A. (1989):** *Kritik der ökonomischen Vernunft.* Frankfurt/M.
- Hardt, M./Negri, A. (2004): *Multitude. War and Democracy in the Age of Empire.* New York.
- Kenderdine, S./Shaw, J./Chao, H. (o.J.):** *Hong Kong Martial Arts Living Archive.* In: EPFL. Online verfügbar: <https://www.epfl.ch/labs/emplus/projects/page-155233-en-html/> (Stand: 02.05.2023).
- Khanna, P. (2021):** *Move. Das Zeitalter der Migration.* Berlin.
- Kucklick, C. (2014): *Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst.* Berlin.
- Kulturpolitische Gesellschaft (o.J.):** *Essays zur Corona-Krise.* Online verfügbar: <https://kupoge.de/essays-zur-corona-krise/> (Stand: 27.04.2023).
- Lätzel, M./Grund, S. (2022):** *Die „neue“ Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek als Dritter Ort: Konzeptionelle Überlegungen und Umbauplanungen.* Online verfügbar: <https://doi.org/10.1515/ab-itech-2022-0049> (Stand: 21.04.2023).
- Luhmann, N. (1996):** *Protest. Systemtheorie und Soziale Bewegungen.* Frankfurt/M.
- Marx, K./Engels, F. (MEW) (2021):** *Werke, Band 42* (4. Aufl.). Berlin.
- Maziad, M. (2016):** *Cultivating the Citizen of the Futuristic State.* In: Erskine-Loftus, P./Ibrahim Al-Mullah, M./Penziner Hightower, V. (Hrsg.): *Representing the Nation. Heritage, Museums, National Narratives and Identity in the Arab Gulf States.* New York, S. 123–140.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2019):** *Digitaler Masterplan Kultur für Schleswig-Holstein.* Kiel.
- Mouffe, C. (2009):** *Exodus und Stellungskrieg. Die Zukunft radikaler Politik.* Wien.
- Nesemann, M./Mandel, B. (2023):** *Auslöser für Publikums- und Transformationsstrategien öffentlich getragener Theater.* In: *Kultur Management Network*, 20.04.2023. Online verfügbar: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Postpandemischer-Publikumschwund-Ausloeser-fuer-Publikums-und-Transformationsstrategien-oeffentlich-getragener-Theater,4550> (Stand: 02.05.2023).
- Neuberger, O. (2000):** *Individualisierung und Organisation. Die Wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren.* In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation.* Wiesbaden, S. 487–522.
- Neue Auftraggeber (o.J.):** *Über die neuen Auftraggeber.* Online verfügbar: <https://neueauftraggeber.de/de/uber-die-neuen-auftraggeber> (Stand: 05.05.2023).
- Noltze, H. (2020):** *World Wide Wunderkammer. Ästhetische Erfahrung in der digitalen Revolution.* Hamburg.
- Rosa, H. (2012):** *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik.* Berlin.

**Sandel, M. J. (2020):** *Vom Ende des Gemeinwohls: Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratien zerreißt.* Frankfurt/M.

**Schwartmann, R. (2019):** *Zwei Säulen für die Demokratie.* In: FAZ.NET, 26.05.2019. Online verfügbar: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/forderung-fuer-demokratie-kontrolle-von-internet-und-algorithmen-16198048.html> (Stand 10.04.2023).

**Shirky, C. (2010):** *Cognitive Surplus, How Technology Makes Consumers into Collaborators.* London.

**Staab, P. (2023):** *Leben in einer Ära der Anpassung.* In: taz, 14.01.2023. Online verfügbar: <https://taz.de/Soziologe-Philipp-Staab-ueber-Klimakrise/!5905406/> (Stand: 02.04.2023).

**The Guardian (2014):** *Ursula K Le Guin's speech at National Book Awards: 'Books aren't just commodities'.* Online verfügbar: <https://www.theguardian.com/books/2014/nov/20/ursula-k-le-guin-national-book-awards-speech> (Stand 20.04.2023).

**Thun-Hohenstein, C. (2019):** *Vienna Biennale 2019.* Wien.

**Traska, G. (2020):** *Partizipation – Marginalisierte Gruppen in Museum und Ausstellungen.* In: Radonic, L./Uhl, H. (Hrsg.): *Das umkämpfte Museum. Zeitgeschichte ausstellen zwischen Dekonstruktion und Sinnstiftung.* Wien, S. 109–128.

**Von Gehlen, D. (2013):** *Eine neue Version ist verfügbar. Wie die Digitalisierung Kunst und Kultur verändert.* Berlin.

**Wiener, N. (1954):** *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society.* Boston.

**Wikipedia (o.J.):** *Think Different, Werbekampagne von Apple 1997–2002.* Online verfügbar: [https://de.wikipedia.org/wiki/Think\\_Different](https://de.wikipedia.org/wiki/Think_Different) (Stand: 02.05.2023).



**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani** ist außerordentlicher Professor an der School of Public Leadership der Universität Stellenbosch, Südafrika und assoziiertes Mitglied des Einstein Center Digital Future, Berlin. Er war Rektor der ESCP Europe Business School, Berlin, und Executive Partner bei Accenture.



**Prof. Dr. Martin Lätzel** ist Direktor der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek und dort beauftragt mit dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für Digitalisierung und Kultur. Zuvor war er u.a. in der Kulturabteilung im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Schleswig-Holstein und in der Kulturentwicklung tätig. Er ist Honorarprofessor im Fachbereich Medien der Fachhochschule Kiel.