

## A vibrant, flat-style illustration on a teal background depicting digital connectivity and technology. In the foreground, several hands of different skin tones are shown interacting with various devices: a hand in a red sleeve holds a smartphone displaying a shopping bag icon; a hand in a brown sleeve points at a tablet showing a profile picture and a globe; a hand in a blue sleeve holds a smartphone with a speech bubble icon; a hand in a green sleeve holds a smartphone with a lightbulb icon; and two hands in dark grey sleeves type on a laptop keyboard. In the background, a hand in a purple sleeve holds a tablet displaying a document and an email icon. Floating around these interactions are various icons: two interlocking gears (one red, one white), a magnifying glass, a pencil, a lightbulb, a stylized eye, and several white gears of different sizes. Arrows of various directions (up, down, left, right) are also scattered throughout the scene, suggesting a network or flow of information. The bottom of the image features a white diagonal line that cuts across the frame.

**Herausgeber:**

Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein  
Brunswiker Straße 16-22, 24105 Kiel

Illustrationen: ellagrin/stock.adobe.com

Realisation: Kay Czucha, Kiel

ISSN 0935-4638  
Mai 2019

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Landesregierung im Internet: [www.schleswig-holstein.de](http://www.schleswig-holstein.de)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf diese Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>4</b>
<b>Die digitale Transformation als Herausforderung für die kulturelle Infrastruktur .....</b>	<b>5</b>
Die kulturelle Infrastruktur und die digitale Transformation .....	5
Ziele des Digitalen Masterplans .....	5
Möglichkeiten und Grenzen des Masterplans.....	6
Prozessdesign: Die Entstehung des Masterplans.....	6
Aufbau des Masterplans .....	6
<b>Die strategische Ebene .....</b>	<b>8</b>
<b>Die operative Ebene: Audience Development und Datennutzung .....</b>	<b>10</b>
Audience Development: Strategische Kommunikationsplanung .....	10
Datennutzung in Kultureinrichtungen .....	10
<b>Organisations- und Personalentwicklung .....</b>	<b>15</b>
<b>Umsetzung und Konsequenzen für das Land, die Kommunen und die Kulturelle Infrastruktur .....</b>	<b>17</b>
Kultursphäre als Basis.....	17
Die Aufgabe des Zentrums für Digitalisierung und Kultur .....	18
Digitale Knotenpunkte .....	19
<b>Digitalisierung des Kulturellen Erbes als dauerhafte Fachaufgabe .....</b>	<b>20</b>
Aufbau, Betrieb und Weiterentwicklung der Digitalen Archivierung .....	21
<b>Ausblick: Kooperation und Vernetzung als kulturpolitische Chance .....</b>	<b>23</b>

## Vorwort

Wenn Digitalisierung positive Auswirkungen haben soll für künftigen Wohlstand, für ökonomisches Wachstum und für demokratische Teilhabe, dann wird sich vor allem in der schulischen Bildung, in der Wissenschaft und in der Kultur als dem identitätsstiftenden und -bewahrenden Element einer Gesellschaft entscheiden, ob dies gelingt. Die Kulturelle Infrastruktur wird in Zukunft mehr und mehr digitale Anwendungen benötigen. Dafür wollen wir sensibilisieren, Projekte initiieren und helfen, die richtigen Netzwerke zu knüpfen.

Das Ziel des Masterplanes ist, dass die kulturelle Infrastruktur die Möglichkeiten digitaler Technologie bei Anwendung, Vermittlung, Archivierung und Marketing sinnvoll nutzen kann und innovative Anwendungsmöglichkeiten zu entwickeln. Mit dem Plan soll diese Entwicklung gesteuert und die Frage geklärt werden, wieweit der öffentliche Auftrag bei der notwendigen Digitalisierung der kulturellen Infrastruktur reicht und wo die Grenzen sind. Grundlage des Masterplanes ist das bereits bestehende Projekt Kultursphäre. Ich bin davon überzeugt, dass die Digitalisierung viele Chancen mit sich bringt. Wir erfüllen deswegen mit diesem Plan den Auftrag aus dem Koalitionsvertrag. Dort heißt es: „Um diese Chancen zu nutzen, werden wir einen Digitalen Masterplan Kultur zu Marketing, Vermittlung und Datenschutz in der kulturellen Infrastruktur erstellen und über eine schwerpunktorientierte Programmförderung die Realisierung der Digitalisierungsmaßnahmen fördern und dabei digitale Insellösungen vermeiden.“

Was wollen wir mit dem Masterplan erreichen? Der vorliegende Masterplan soll in dieser Form kein originäres Arbeitsdokument für die Kulturpraxis sein. Zunächst einmal geht es darum, Strategien für die digitale Transformation vorzustellen und Handlungsoptionen herauszuarbeiten. Er gibt Themen vor und formuliert zunächst Handlungsstandards. In einem zweiten Schritt planen wir separate Handreichungen zu veröffentlichen. Darin sollen Kernthemen des Masterplans anwendungsorientiert aufbereitet und mit Workshops zum Thema begleitet werden. Die digitale Transformation funktioniert nicht linear. Sie kann nur vernetzt betrachtet und gestaltet werden. Das ist eine große kulturpolitische Chance, weil gemeinsames Agieren bedeutet, Kompetenzen und Produkte miteinander zu nutzen und vor allem Synergien zu entwickeln und neue Handlungsspielräume zu gewinnen.

Dies zu vermitteln und zu unterstützen wird künftig eine wichtige Aufgabe des Zentrums für Digitalisierung und Kultur in der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek sein.

Karin Prien  
Ministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur  
des Landes Schleswig-Holstein

# Die digitale Transformation als Herausforderung für die kulturelle Infrastruktur

Die digitale Transformation ist in ihrer Bedeutung anderen fundamentalen Medienumbrüchen wie der Erfindung und Verbreitung des Buchdrucks vergleichbar. Sie ist nicht allein, nicht einmal primär eine technologische Entwicklung: Die digitale Transformation steht auf einem kulturellen, geistesgeschichtlichen Fundament. Das, was heute umgesetzt wird, ist vorher von Mathematikerinnen und Mathematikern, Philosophinnen und Philosophen, Literatinnen und Literaten und vielen anderen bereits vorgedacht, skizziert, entwickelt und reflektiert worden. Zugleich wirkt sich die digitale Transformation nicht nur technisch aus: Mit ihr und durch sie ändern sich die Formen, in denen wir zusammenleben, kommunizieren, arbeiten, spielen, gestalten, denken und fühlen. Wir befinden uns mitten in einem Umbruchprozess, dessen langfristige Bedeutung heute weder bereits zu erkennen, geschweige denn festgelegt wäre. Wir alle gestalten die digitale Transformation täglich durch zahllose kleine und große Entscheidungen, durch die gelebte Praxis in unserer Kultur.

Wenn die These von der digitalen Transformation als fundamentalem Wandel stimmt, dann folgt daraus zugleich, dass die Gegenwart notwendig als krisenhaft erlebt werden muss: Begriffe, Theorien und Modelle der Vergangenheit passen nicht mehr, noch bevor neue sich etablieren konnten. Hergebrachte und bisher akzeptierte Werte werden infrage gestellt. Neue Muster entstehen zunächst unmerklich, können kaum angemessen beschrieben werden, weil die Begriffe dafür fehlen, und werden häufig erst erkannt, wenn sie eine Wirkungsmacht erreicht haben, die oft Angst macht. Vor allem die Art der Kommunikation ändert sich. Es entstehen neue Spielräume, aber auch mehr Missverständnisse und so genannte Filterblasen. Digitale Transformation demokratisiert die Kommunikation und erschwert sie zugleich.

So verstanden ist die digitale Transformation zuerst ein kulturelles Phänomen. Mit ihr stellen sich erneut die großen Fragen: Wie wollen wir leben? Wie soll sich Gesellschaft entwickeln? Welche Werte sollen gelten? Wofür und wogegen setzen wir uns ein? Wie können wir den Zusammenhalt sichern und wie kommunizieren wir dafür? Auf welchen Wegen erreichen wir Menschen und was wollen wir transportieren? Wie kreativ sind wir und welche Wege nutzen wir dafür?

## Die kulturelle Infrastruktur und die digitale Transformation

Viele Einrichtungen der kulturellen Infrastruktur konnten sich bisher kaum mit dem umfassenden Phänomen der digitalen Transformation befassen und beschränkten sich auf dominant operative, technologische Fragen (Anwendungsfragen zum Beispiel im Marketing). Dabei ist es gerade die kulturelle Infrastruktur, die in Zeiten fundamentalen Wandels gefragt ist, mit Orten der Reflexion und des Experiments, der Pflege des kulturellen Erbes wie der künstlerischen Innovation mitzuwirken an der Gestaltung einer gesellschaftlich wünschenswerten Zukunft, die jetzt schon geprägt ist von der digitalen Transformation.

Dafür muss die kulturelle Infrastruktur sich gleichermaßen den großen Fragen stellen, die gesellschaftlich neu verhandelt werden. Sie muss sich den neuen technischen Entwicklungen stellen und sie in eigener Anwendung auf ihre Potenziale und Fallstricke hin untersuchen. Sie sollte die sich eröffnende Chance digitaler Anwendungen etwa für neue Formen der Kommunikation mit der Gesellschaft nutzen. Und sie darf und muss auf Basis einer erkennbaren Digitalkompetenz gegen Fehlentwicklungen der digitalen Transformation mit ihren Ausdrucksmitteln Stellung beziehen und Reflexionsräume bieten.

## Ziele des Digitalen Masterplans

Es ist das Ziel der Landesregierung Schleswig-Holstein, eine proaktive und konstruktiv-kritische Entwicklung in der kulturellen Infrastruktur zu unterstützen. Dabei geht es um digitale Anwendungen und Archivierungen sowie gesellschaftliche Reflexion. So soll laut Koalitionsvertrag dieser Digitale Masterplan Kultur zur strategischen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung und zum Handeln innerhalb der kulturellen Infrastruktur beitragen. Es werden Empfehlungen, Standards und Angebote formuliert.

Der Masterplan ist komplementär zur Digitalen Strategie der Landesregierung zu verstehen und stellt eine Art Road-Map für die Landeskulturpolitik dar. Er skizziert für die einzelnen Einrichtungen der kulturellen Infrastruktur konkrete Handlungsfelder, mit denen sie sich strategisch mit der digitalen Transformation auseinandersetzen können, und beschreibt, welche Unterstützung das Land ihnen in diesen Bereichen bieten kann. Für die Kulturinstitutionen des Landes formuliert der Masterplan einerseits Erwartungen und Standards und benennt andererseits Rahmenbedingungen und Ressourcen, die das Land zur Verfügung stellt, um den digitalen Veränderungsprozess zu gestalten.

## **Möglichkeiten und Grenzen des Masterplans**

Der Masterplan versucht bewusst nicht, alle denkbaren Zusammenhänge der digitalen Transformation in der kulturellen Infrastruktur zu reflektieren. Er setzt vielmehr inhaltliche Schwerpunkte.

Dabei werden einerseits jene strategischen Handlungsfelder der kulturellen Infrastruktur in den Blick genommen, die unmittelbar ihre Beziehung zur Gesellschaft betreffen, das heißt die Themenfelder Marketing und Vermittlung, die sich unter Überschriften wie Audience oder Community Development zusammen denken lassen. Andererseits wird der Bereich des Managements betrachtet, der überhaupt erst die Bedingungen für eine erfolgreiche strategische Entwicklung herstellt: die Bereiche Führung (oder Cultural Leadership) und hier vor allem die Felder Strategie, Organisations- und Personalentwicklung sowie als strategisches Querschnittsthema und Bindeglied zwischen innerer Organisationssteuerung und gesellschaftlicher Öffnung der Umgang mit Daten in der kulturellen Infrastruktur. Abschließend beschreibt der Masterplan die notwendigen Schritte für die gemeinsame Archivierung von Kulturgut. Der Masterplan bildet die strategische Grundlage für zukünftige Förderprogramme zur digitalen Transformation der kulturellen Infrastruktur.

Ausgeblendet bleiben Fragen nach der künstlerischen Praxis selbst, die durch die Kunstfreiheit vor jeder Form der Instrumentalisierung geschützt bleiben muss. Ebenso wenig thematisiert werden zahlreiche andere Anwendungsfelder digitaler Techniken im weiteren Feld des Kulturmanagements. Sie eröffnen beispielsweise vielfältige Möglichkeiten mit Blick auf ‚smarte‘ Haustechnik in Museen oder Theatern, sie können das interne Controlling und andere operativ-administrative Tätigkeitsfelder des Kulturmanagements schneller und transparenter machen und Vieles mehr. Die besonderen Potenziale der Anwendung digitaler Techniken in solchen (und vielen weiteren) operativen Bereichen sollen hier ausdrücklich gewürdigt werden. Der Plan will in seiner positiven Grundhaltung dazu ermutigen, solche Anwendungen auszuprobieren, um eine zeitgemäße Arbeit in den Kultureinrichtungen zu unterstützen. Sie sind jedoch aus Gründen der inhaltlichen Fokussierung nicht Gegenstand dieses Masterplans und werden in späteren Handreichungen thematisiert.

## **Prozessdesign: Die Entstehung des Masterplans**

Das Prozessdesign zur Erarbeitung des Digitalen Masterplans Kultur reflektiert selbst die veränderten Bedingungen der Digitalisierung. Daher wurde ein Format entwickelt, das Elemente klassischen Projektmanagements mit agilen Methoden kombiniert, so dass im Prozessverlauf immer wieder flexibel auf neue Impulse, Perspektiven und Bedarfe eingegangen werden konnte. In die Erarbeitung des Masterplans sind dabei drei Gruppen eingebunden gewesen, die sich wechselseitig ergänzen und sicherstellen sollten, dass gleichermaßen internationale Best Practices wie die lokale Spezifik berücksichtigt werden.

Als exemplarische Vertreter der kulturellen Infrastruktur des Landes wurden zum einen Einrichtungen am Prozess beteiligt, die bereits erste erfolgreiche Schritte auf dem Weg zu einer Digitalisierungsstrategie unternommen haben – beispielsweise im Rahmen des seit zwei Jahren laufenden Projekts Kultursphäre (siehe 5.1), das eine wichtige Grundlage für den Masterplan darstellt.

Zum anderen waren Einrichtungen in die Projektgruppe eingebunden, die geeignet und interessiert sind, künftig an der ersten Erprobung von neuen Ansätzen digitaler Projekte mitzuwirken. Als Drittes konnte eine Gruppe von Expertinnen und Experten gewonnen werden, die sichergestellt haben, dass die für das Land entwickelten Standards auf der Höhe überregionaler Entwicklungen und Ansätze sind. Im ersten Zyklus wurde ein Überblick über Kernthemenfelder gewonnen, im zweiten Zyklus wurden ausgewählte Themen vertiefend analysiert und im dritten die Ergebnisse im Digitalen Masterplan Kultur zusammengeführt.

## **Aufbau des Masterplans**

In den folgenden drei Kapiteln werden zunächst grundlegende Überlegungen zu den Themenschwerpunkten Strategiebildung (Kapitel 2), operative Arbeit mit Blick auf Audience Development und Datennutzung (Kapitel 3) und Organisations- und Personalentwicklung (Kapitel 4) angestellt. Diese Inhalte speisen sich primär aus den Impulsen der am Prozess beteiligten Expertinnen und Experten. Sie sind nicht spezifisch auf das Land Schleswig-Holstein bezogen. Die Kapitel zu Strategiebildung und Organisations- und Personalentwicklung bilden dabei eine Klammer strategischer Führungsthemen für die Leitungen von Einrichtungen. Die Felder Audience Development und Datennutzung sind eher in der Verantwortung von Fachbereichen angesiedelt.

In Kapitel 5 geht der Masterplan spezifisch auf Projekte ein, die übergreifend zur digitalen Transformation der kulturellen Infrastruktur Schleswig-Holsteins initiiert werden. Kapitel 6 beschreibt dezidiert Aufgaben und Verantwortungen in der Digitalisierung und Archivierung von Kulturgut.

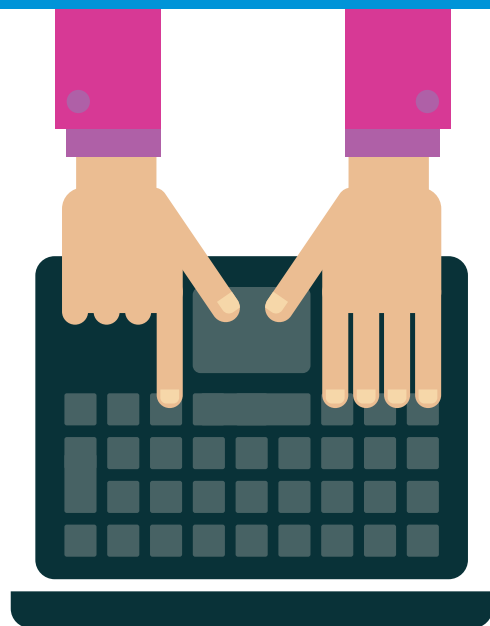


## Die strategische Ebene

Die tiefgreifenden Veränderungen, die mit der digitalen Transformation in der kulturellen Infrastruktur einhergehen, sind durch ein systematisches und strategisches Handeln sinnvoll zu bewältigen und positiv zu gestalten. Dies bedeutet, dass sowohl die Kulturpolitik des Landes als auch jede Einrichtung nicht nur auf der technischen und infrastrukturellen Ebene auf die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung reagieren sollte, sondern dass jeweils eine „Digitale Strategie“ erforderlich ist, die wiederum nur sinnvoll als Teil einer grundlegenden strategischen Positionierung erarbeitet werden kann. Kultureinrichtungen sollten sich darüber im Klaren werden, welche Position sie zu digitalen Anwendungen einnehmen wollen, was sinnvoll ist und integriert werden muss, was nur „nice to have“ und was unbrauchbar ist. Außerdem gilt es, sich über Datenschutz und Urheberrechtsfragen zu informieren und entsprechend zu handeln. Eine „Digitale Strategie“ soll sich an den Zielen und Aufgaben der Einrichtungen und Kulturschaffenden orientieren und die veränderten Kommunikations- und Rezeptionspraktiken der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer berücksichtigen. Digitale Arbeitsweisen und Anwendungen sind ein Mittel zur Umsetzung und zur Gestaltung der jeweiligen Ziele. Sie müssen aber je nach grundsätzlicher strategischer Ausrichtung keineswegs im Mittelpunkt stehen. Allerdings sollten diejenigen, die weitgehend auf digitale Anwendungen verzichten können oder möchten, über ein grundlegendes Verständnis von Digitalisierung und Digitalität verfügen und ihren Verzicht extern und intern hinreichend begründen können.

Wie in der Einleitung skizziert, werden mit der digitalen Transformation die großen, grundlegenden gesellschaftlichen Fragen neu gestellt. Dies gilt gerade für Kultureinrichtungen, die angesichts der tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen einmal mehr Antworten auf die fundamentalen Fragen nach der gesellschaftlichen Rolle, nach Zielen und Auftrag der Kultureinrichtungen geben müssen. Konkret bedeutet dies, zu Beginn einer Strategieentwicklung die folgenden Fragen zu reflektieren und zu beantworten:

1. Was ist der originäre Auftrag der Einrichtung? Wie grenzt sie sich von anderen Kultureinrichtungen ab?
2. Wie begründet sie ihre gesellschaftliche Relevanz? Wofür braucht es die Institution?
3. Wie möchte die Institution arbeiten (Methode), mit wem (Mitarbeitende) und für wen (Zielpublikum)?
4. Wie können Nutzerinnen und Nutzer erreicht werden?
5. Welche verschiedenen Nutzertypen lassen sich unterscheiden? Wie kann man mit ihnen in einen Dialog treten?
6. Wie kann der Auftrag der Einrichtungen den unterschiedlichen Megatrends des 21. Jahrhunderts entsprechend erfüllt werden? Hier gibt es verschiedene Ansätze, die je nach Umgebung variieren, doch können Globalisierung, Individualisierung und Identität, Migration, Klimawandel und demografischer Wandel zurzeit bestimmend für unsere Entwicklung benannt werden und bilden Kriterien für die gesellschaftliche Arbeit der kulturellen Infrastruktur.





## Handlungsoptionen, Mindeststandards und Unterstützung durch das Land

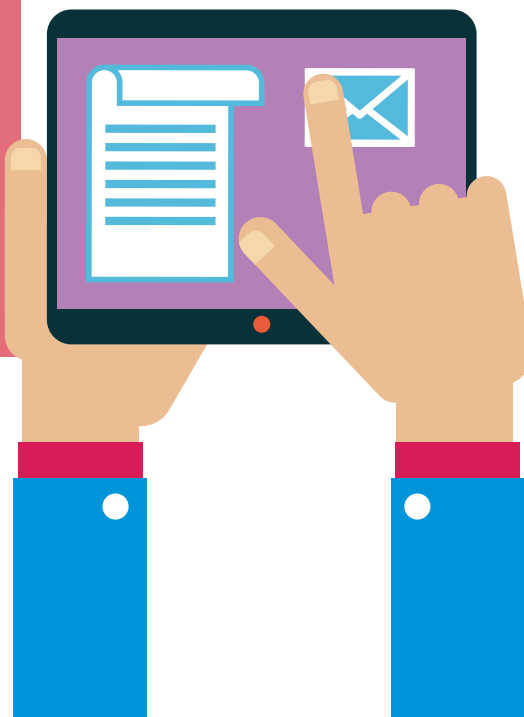
Noch bevor Überlegungen über konkrete Projekte im Kontext der „Digitalisierung“ oder die Nutzung bestimmter digitaler Tools angestellt werden, sollten alle Kultureinrichtungen sich in für die jeweilige Einrichtung angemessener Form mit den oben skizzierten grundlegenden strategischen Fragen und weiteren damit verbundenen Fragestellungen und Themen befassen. Dies kann je nach Größe und Art der Einrichtung auf sehr unterschiedliche Weisen geschehen – zum Beispiel in hohem Maße partizipativ unter Einbeziehung der Mitarbeitenden und weiterer Stakeholder oder (zunächst) dominant auf Leitungsebene, mit oder ohne externe professionelle Beratung und Moderation, unter Einbeziehung etablierter Methoden oder in einer selbst entwickelten Form.

### Standards:

- Es ist zu erwarten, dass jede Kultureinrichtung in Schleswig-Holstein ab einer bestimmten Größe strategische Überlegungen zur Digitalisierung anstellt.
- Es ist dabei wünschenswert, dass ein solcher Strategieprozess regelmäßig zyklisch unter Einbeziehung relevanter Akteursgruppen erfolgt und die Ergebnisse schriftlich oder in anderer geeigneter Form dokumentiert und eventuell veröffentlicht werden.

### Unterstützung:

- Das Land unterstützt solche Strategieprozesse mit folgenden Angeboten:
  - ▶ Weiterbildungsangebote für Führungspersonen.
  - ▶ Beratung für digitale Transformationsprozesse in Kultureinrichtungen.
  - ▶ Informations- und Wissensmanagement.
  - ▶ Finanzielle Förderung von externer Prozessberatung und -moderation für komplexe Prozesse.
  - ▶ Aufbau kollaborativer Netzwerke und kollegialer Beratung (Peer-to-Peer-Learning).



## Die operative Ebene: Audience Development und Datennutzung

Ausgehend von einer – wie in Kapitel 2 skizzierten – strategischen Positionierung können (und müssen) Kulturorganisationen und -projekte in ihrem operativen Geschäft aktiv mit den vielfältigen Möglichkeiten und den Herausforderungen der Digitalisierung umgehen. In diesem Plan wird ein Schwerpunkt gelegt auf die Felder Audience Development (mit der Zielrichtung auf strategischer Kommunikation) sowie auf Fragen der Datennutzung in der Vermittlung der Angebote von Kultureinrichtungen.

### Audience Development: Strategische Kommunikationsplanung

Basierend auf den grundlegenden strategischen Zielen können Einrichtungen identifizieren, welche Interessengruppen für sie von besonderer Relevanz sind und eine strategische Kommunikationsplanung vornehmen. Dabei bieten digitale Medientechnologien heute eine Vielzahl von Möglichkeiten, deren Auswahl nach einer genauen Analyse der Passung von Zielen, Inhalten und Zielgruppen erfolgen muss. Überspitzt gesagt, darf die Ausgangsfrage nicht sein, ob eine Einrichtung auf Facebook, Twitter oder Instagram oder sonstigen Vermittlungsplattformen präsent sein muss, vielmehr muss die Einrichtung sich die Frage stellen, mit welchen Zielen sie über welche Themen mit welchen Zielgruppen kommunizieren möchte – und dann muss sie die dafür angemessenen Kommunikationsmedien auswählen. Das können soziale Medien sein, das können auch andere Kommunikationskanäle sein. Sinnvoll sind hybride Lösungen, das bedeutet, neue Kanäle zu nutzen, ohne sich von alten zu verabschieden. Ein Beispiel für eine wertvolle Hilfe bei der Anwendung bietet dazu die Handreichung „5 Schritte“, die die Kultursphäre gemeinsam mit dem Kulturministerium herausgebracht hat. ([www.schleswig-holstein.de](http://www.schleswig-holstein.de))

Im Zuge eines umfassenden Audience-Development-Konzeptes sollten Marketingkommunikation und Vermittlungsarbeit integriert gedacht werden. Eine zentrale Frage ist dabei, aus welcher Haltung der Kunstvermittlung heraus die Einrichtung mit ihren Nutzerinnen und Nutzern in den Austausch tritt. Wie versteht die Einrichtung ihren Auftrag? Wird der eher dialogisch gesehen oder in einer One-Way-Kommunikation? Sind es hauptsächlich interessierte und anspruchsvolle Fachleute, die im Fokus stehen? Will man den Querschnitt der Gesellschaft bei den Besuchenden abbilden? Versteht sich die Einrichtung als niedrigschwelliger Ort kultureller Bildung? Welche Generationen oder Gruppen sollen (besonders) angesprochen werden? Sind eher einheimische Besucherinnen und Besucher gefragt oder Touristen? Will man (nur) unterhalten, informieren? Oder sieht man einen originären politischen Auftrag?

Wenn in Zeiten der digitalen Transformation vor allem der Fokus auf ein elitäres Fachpublikum zunehmend weniger Akzeptanz findet, sind die unterschiedlichen Ansätze nicht per se normativ besser oder schlechter – vielmehr ist es Aufgabe einer jeden Einrichtung, basierend auf ihrem Selbstverständnis und ihrer strategischen Ausrichtung, eine (oder mehrere) dieser kommunikativen Haltungen bewusst und reflektiert einzunehmen. Dies bildet die Grundlage für die richtige Wahl der strategischen Kommunikation und die Nutzung der richtigen digitalen Angebote und Techniken.

Dabei sollte es das Ziel sein, keine aktionistischen Kommunikationskampagnen zu starten, sondern an den Bedürfnissen und Interessen der Nutzerinnen und Nutzer ausgerichtete, maßgeschneiderte Kommunikationsstrategien unter Zuhilfenahme von digitalen Technologien zu entwickeln und umzusetzen. Ausgangspunkt ist die bereits skizzierte Haltung.

Der wichtigste Schritt besteht deswegen darin, die Kampagnen aus Nutzersicht zu planen und sie gezielt auf deren Bedürfnisse auszurichten. Mit den richtigen Kennzahlen (Besucherzahlen nach Zielgruppen, Zugriffe auf Homepage oder Newsletter, Reaktionen in sozialen Medien, Hashtags) lässt sich herausfinden, was gut bei den Nutzerinnen und Nutzern ankommt und was nicht. Auf diese Weise gelingt es Kultureinrichtungen, Qualitätskriterien für ihr Angebot zu entwickeln. Mit Hilfe dieser auf Datenbasis erstellten Kriterien können datengetriebene Kampagnen entwickelt werden. Je detaillierter das Datenmaterial ist, desto individueller und damit effektiver kann die Kampagne am Ende sein. Wie mit den Daten von Nutzerinnen und Nutzern verantwortungsbewusst umgegangen werden sollte, wird im nächsten Kapitel behandelt.

Neben dem Erfolg in der externen Vermittlung, gibt es auch Ergebnisse für die internen Organisationsabläufe. Digitalisierte Kommunikation stellt nicht nur eine Möglichkeit dar, Abläufe zu verbessern und zu beschleunigen, sondern kann gleichzeitig dazu verwendet werden, die Strukturen und Prozesse in der Kultureinrichtung nachhaltig zu verändern. Es wird nicht nur abteilungsübergreifend gearbeitet, sondern man schafft eine neue Einheit, die Kommunikationsbotschaften und -inhalte für das gesamte Haus produziert.

Um langfristig derart individualisiert mit den Nutzerinnen und Nutzern der eigenen Einrichtung kommunizieren zu können, bedarf es also neben der Kampagnenplanung – etwa für eine Ausstellungseröffnung, ein Theaterstück oder ähnliches – einer übergreifenden, generellen Kommunikationsstrategie.

Zur Planung und Umsetzung einer digitalen Kommunikationsstrategie von Kultureinrichtungen anhand der vorher definierten Zielsetzung gehören mindestens die folgenden Aspekte:

1. Definition der allgemeinen Ziele und Leitsätze sowie eine klare Vorstellung - und Einbindung - der unterschiedlichen beteiligten Interessensgruppen (Stakeholder). Eine Zielgruppenanalyse zur Erstellung von Personas hilft bei der Umsetzung der späteren Schritte. Notwendig ist die Formulierung eines Alleinstellungsmerkmals in Anlehnung an die Bedeutung und den Mehrwert der Institution für Besucherinnen und Besucher.
2. Ausgehend von den Zielen, Leitsätzen und Stakeholdern kann eine umfassende Kampagnenplanung mit Zielvorstellungen für die digitalen Anwendungen erstellt werden (siehe unten). Dazu gehören die Fragen, welche Instrumente bewusst genutzt werden und welche nicht, die Erhebung von Nutzerpräferenzen und die daraus resultierende Zielgruppenansprache für digitale Angebote, Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur Reflexion, ein Budgetplan, geeignete Arbeitsformen, und anderes.
3. Ansprachen/Storytelling: Unter Storytelling wird gemeinhin verstanden, eine Geschichte des eigenen Angebots zu erzählen. Das kann ein Theaterstück sein oder eine Ausstellung. Für das virale Marketing ebenso bedeutend ist die Geschichte der Institution. Ganz gleich, welche Schwerpunkte man hier setzen mag, Communitybuilding für eine Einrichtung funktioniert über gemeinsame Themen, die über eine längere Zeit, in mehreren Stufen aufbauend, abgebildet, verhandelt, diskutiert werden. Je profilierter dieses ausfällt, umso leichter ist die Gestaltung des Marketings, weil mögliche Nutzerinnen und Nutzer Teil der Geschichte werden wollen und können, die für sie interessant, anziehend, spannend, nostalgisch oder ähnliches ist.

4. Die Kanäle zur Kommunikation müssen klar festgelegt werden. Wie erreiche ich meine Zielgruppen? Welche Kanäle benötige ich nicht? Welche neuen Kanäle kommen hinzu? Welche Darstellungsformen sind angemessen? Digitale Vermittlung vor Ort oder online bedarf des partizipativen Ansatzes, um potenzielle Interessenten zu erreichen. Vermittlung von Inhalten ist direkt mit den Formen der Ansprache und Adressierung wie Möglichkeiten des Marketings zu verknüpfen. Dies betrifft die etablierten Kommunikationsformen über Social Media ebenso wie Produkte des Hauses (digitaler Newsletter) oder digitale Marketingformen.
5. Das Monitoring der Vorgehensweisen stellt ein hilfreiches Mittel für die Überprüfung der eigenen Methoden dar. Umfragen zu Angeboten, digitalen Ansprachen und Vorgehensweisen innerhalb des Hauses sind dabei ein probates Medium. Und auch für die Erhebung der Zahlen im Bereich Social Media gibt es etablierte Möglichkeiten, die unbedingt wahrzunehmen sind, um eine iterative Arbeitsweise zu ermöglichen. Genutzt werden können sogenannte Social Media Monitoring Tools wie zum Beispiel Hootsuite, TweetReach, Buzzsumo, Twazzup, HowSociable, Mention oder Followerwonk.



## Handlungsoptionen, Mindeststandards und Unterstützung durch das Land

### Standards:

- Es ist mindestens zu erwarten, dass jede Kultureinrichtung basierend auf ihrer grundlegenden Strategie (Kapitel 2) eine Kommunikationsstrategie entwickelt, in der sie die oben skizzierten Kernaspekte reflektiert, Zielgruppen und Kommunikationsziele definiert, die zu kommunizierenden Inhalte identifiziert und passende Kommunikationskanäle wählt.
- Es ist dabei wünschenswert, dass in diesen Prozess empirische Erkenntnisse zu Nutzerinnen und Nutzern und idealerweise auch Nicht-Nutzerinnen und -Nutzern einfließen und die wesentlichen Akteure in den Strategieprozess eingebunden werden. Die Wahl der Kommunikationskanäle sollte auf Basis einer fundierten Kenntnis der Möglichkeiten der verschiedenen Anwendungen und der Mediennutzung der Zielgruppen erfolgen. Die mit der Umsetzung betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Fortbildungsangebote erhalten, um über den jeweils aktuellen Stand der Medientechnologien und der verschiedenen Plattformen sowie deren Vor- und Nachteile informiert zu sein. Für jegliche Einrichtung ist die Präsenz mit einer guten und aktuellen Website obligat. Sie sollte die grundlegenden Informationen zum Angebot bereithalten. Wünschenswert ist es, dass die Website für alle Nutzerinnen und Nutzer wesentliche Informationen bereits

vorab online kommuniziert und die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme und Ticketbuchung besteht. Entsprechende Möglichkeiten von Kartendiensten oder anderen ortsbasierten Diensten sollten genutzt und gepflegt werden (siehe Broschüre „5 Schritte...“). Wo dies strategisch sinnvoll ist, soll die Möglichkeit eröffnet werden, das Angebot der Einrichtung online zu nutzen. Für eine Beteiligung am Projekt Kultursphäre ist eine aktuelle Website unverzichtbar.

### Unterstützung:

- Das Land unterstützt solche digitale Kommunikationsstrategien und deren Umsetzung mit folgenden Angeboten:
  - ▶ Organisation der Beratung von Einrichtungen über Mindeststandards im Audience Development und in der Strategischen Kommunikation.
  - ▶ Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
  - ▶ Verbreitung von Good-Practice-Beispielen.
  - ▶ Einbindung in die kultursphäre.sh über geeignete Schnittstellen.
  - ▶ Finanzielle projektorientierte Förderung von Hard- und Software und Programmierung.
  - ▶ Vernetzung von Projekten und Einrichtungen, um Insellösungen und Doppelstrukturen zu vermeiden.

## Datennutzung in Kultureinrichtungen

Daten sind heute ein wichtiges Gut. Wer sie besitzt, ist gegenüber denen, die sie nicht besitzen im Vorteil. Dass sich Daten leicht missbrauchen lassen, haben wir in der jüngeren Vergangenheit immer wieder sehen und erleben können. Deshalb hat das Thema Datenschutz heute einen ganz anderen Stellenwert als in der Vergangenheit. Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der EU enthält Regeln, die auch für Kultureinrichtungen gelten:

- Es dürfen nur die Daten gesammelt werden, die unbedingt nötig sind.
- Daten müssen, wenn sie nicht mehr gebraucht werden, nach gesetzlich geregelten Fristen wieder gelöscht werden.
- Werden Daten an Dritte weitergegeben (zum Beispiel, um das Nutzerverhalten der Besucher einer Website zu analysieren), muss ein Vertrag abgeschlossen werden, in dem der Umgang mit den Userdaten geregelt ist.

Während personenbezogene Daten strengen Regeln unterworfen sein sollten und es teilweise heute schon sind, gibt es Daten, die für möglichst viele Menschen

zur Verfügung stehen und von diesen genutzt werden können. Das Konzept von Open Data geht genau in diese Richtung: Daten dürfen von jedermann und für jegliche Zwecke genutzt, weiterverarbeitet und weiterverbreitet werden.

Dieses Prinzip existiert bereits in vielen Bereichen unter Schlagworten wie Open Access oder Open Source. Auch Kultureinrichtungen tendieren immer häufiger dazu, ihre Daten der Allgemeinheit zur Verfügung zu stellen. In so genannten Hackathons stellen Kultureinrichtungen Teile ihrer Daten Entwicklern zur Verfügung, die in einem Wettbewerb versuchen, diese kreativ und bestmöglich zu nutzen.

Eine große Herausforderung gerade für Kultureinrichtungen, die häufig sparsam mit personellen und finanziellen Ressourcen umzugehen haben, stellt die weit verbreitete Plattformökonomie dar. Das Modell der Plattform ist eigentlich intelligent: Die Plattform verbindet Menschen, Unternehmen und Ressourcen mit Hilfe von Technologien zu einem System, in dem wertschöpfende Interaktionen

zwischen externen Anbietern und Kunden möglich sind. Plattformen können vor allem dort erfolgreich sein, wo Information eine wichtige Rolle spielt. Sie übernehmen die Rolle des Vermittlers, bahnen Verkäufe an, ermöglichen Bewertungen und generieren dabei eine Fülle von Daten, die wiederum für (individualisierte) Werbung genutzt werden kann. Die Plattformökonomie bestimmt nicht nur unser tägliches Leben immer stärker (wie man an Google sehen kann), auch der Kulturbereich bleibt von diesen Entwicklungen nicht unberührt. Wenn Kultureinrichtungen als Anbieter und deren Nachfrager auf der Plattform zueinander finden, profitieren zunächst einmal beide Seiten davon. Die Auswahl wird größer, die Wahrscheinlichkeit, dass es das passende Angebot ist, steigt und damit erhöht sich die Zufriedenheit und hoffentlich die Bereitschaft, solche Angebote häufiger zu nutzen und anderen darüber zu berichten. Die Kultureinrichtungen können mit Hilfe der Daten und der Bewertungen analysieren, wie sie ihr Angebot verbessern können und die Zufriedenheit auf diese Weise erhöhen.

Aber was bedeutet das nun konkret für den Kunst- und Kulturbereich? Welche Konsequenzen bringt die Plattformökonomie mit sich? Wem gehören die Daten und vor allem: Ist das Internet wirklich umsonst zu haben? Sechs Merkmale der Plattformen können hier unterschieden werden:

- **The winner takes it all:** Mit steigender Zahl der Angebote nimmt die Zufriedenheit der Nachfragenden zu. Auf der Grundlage einer schnell steigenden Datenmenge lassen sich die Angebote immer schneller und besser optimieren. Zusatzangebote, beispielsweise in den Bereichen Gastronomie und Mobilität steigern die Attraktivität der Plattform weiter und führen dazu, dass die Chancen der anderen Plattformen schwinden, ähnlich erfolgreich zu sein.
- **Neue Player aus fremden Branchen:** Ähnlich wie in anderen Branchen werden die Anbieter vermutlich nicht aus dem Kunst- und Kulturbereich kommen, sondern eher im Technologiebereich ihre Wurzeln haben. Sie verfügen nicht über Branchen Know-How, kennen dafür aber die Gesetzmäßigkeiten der Plattformökonomie. Sie tun sich leicht, neue Angebote zu entwickeln, müssen auf Traditionen keine Rücksicht nehmen und haben nur die Zufriedenheit der Kunden im Auge. Ihre Argumente für neue Entwicklungen und Angebote ziehen sie aus der Analyse der anfallenden Daten.



- **Die Angebote werden konfigurierbar:** Algorithmen sorgen dafür, dass aus der breiten Angebotsmenge individuell zugeschnittene Pakete erstellt und angeboten werden können. Ob Abendveranstaltung oder Wochenendtrip, das Angebot lässt sich leicht konfigurieren und auf die eigenen Wünsche zuschneiden.
- **Die Plattform macht die Angebote transparent und vergleichbar:** Je größer die Zahl der Angebote, desto leichter fällt es, sie zu vergleichen und sich dann für das passende zu entscheiden. Größe, Transparenz und Vergleichbarkeit der Angebote sind die Erfolgskriterien, die der Plattform ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen.
- **Die Plattformen werden das Nutzerverhalten radikal verändern:** Die Interaktion zwischen Nutzern und Anbietern weckt neue Bedürfnisse und hilft, die daraus resultierende Nachfrage zu befriedigen.
- **Data-Profiling als Erfolgsfaktor:** Mit Hilfe von datenbasierten Analysen und unterstützt zum Beispiel von KI-Tools lassen sich die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer leicht identifizieren und die entsprechenden Angebote in sehr kurzer Zeit zur Verfügung stellen. Durch die Breite des Angebots, durch die in den Kundenprofilen gespeicherten Daten und die Erfahrungsberichte beziehungsweise Bewertungen generiert die Plattform selbständig Angebote, die auf das jeweilige Profil zugeschnitten sind und dazu beitragen, die individuellen Bedürfnisse zu befriedigen.

Für die großen Suchmaschinenbetreiber sind Daten kontextsensitiv, das heißt, sie geben Aufschlüsse über Präferenzen und Vorlieben der Nutzerinnen und Nutzer, um anschließend zum Beispiel Werbeangebote zielgerichtet zu schalten. Zudem erhalten die Internetkonzerne eine Marktmacht dahingehend, dass sie die Daten an Kultureinrichtungen zur Marketingzwecken verkaufen können.

### Handlungsoptionen, Mindeststandards und Unterstützung durch das Land

So vielversprechend und innovativ dieser Ansatz klingen mag, er hat für die kulturelle Infrastruktur einen schalen Beigeschmack. Die Plattformökonomie ist fest in der Hand von einigen wenigen Unternehmen aus dem Silicon Valley. So gilt es, eigene Formate zu entwickeln, um eine Datenhoheit vor Ort zu gewährleisten. Daten sind als Teil eines Geschäftsmodells umsonst nicht zu haben. Die Verfügbarkeit geht wenigstens auf Kosten der Nutzerinnen und Nutzer, die immer transparenter werden.

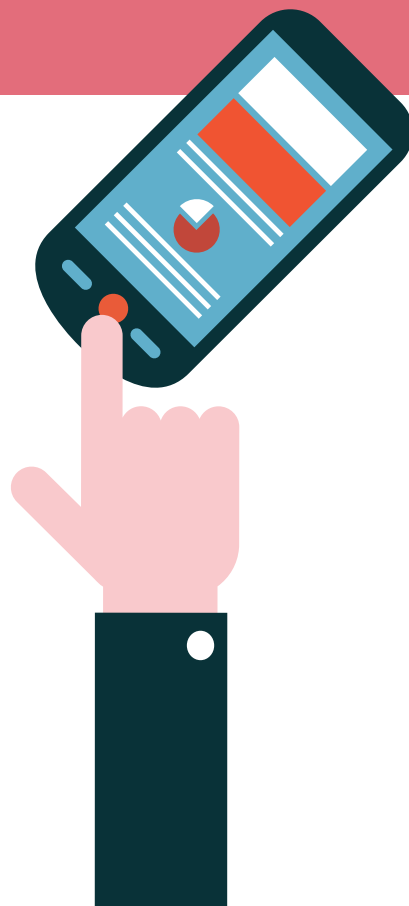
#### Standards:

- Für Kultureinrichtungen in Schleswig-Holstein ergibt sich daraus die Konsequenz, verstärkt auf die Verwendung der Daten von Nutzerinnen und Nutzer zu achten. Es ist zu erwarten, dass die Kultureinrichtungen sich über die Verwendung der Daten intern verständigen.

Hier ist es ein wünschenswertes Ziel der Landeskulturpolitik, Daten zu schützen und die Daten, die Nutzerinnen und Nutzer generieren, im Sinne der Allgemeinheit zu verwenden, das heißt, um die Angebote der kulturellen Infrastruktur noch besser zu machen.

#### Unterstützung:

- Das Land unterstützt lokale digitale Datenschutzstrategien in den Kultureinrichtungen und deren Umsetzung mit folgenden Angeboten:
  - ▶ Verstetigung und Ausbau des Projekts kultursphäre.sh.
  - ▶ Erweiterung und finanzielle Sicherung des Aufgabenbereichs von digiCULT für Schleswig-Holstein.
  - ▶ Unterstützung und Beratung von Kultureinrichtungen bei der Nutzung von Kundendaten (rechtlich, inhaltlich).
  - ▶ Aufbau einer öffentlichen landesweiten Veranstaltungsdatenbank.
  - ▶ Grundvoraussetzung der sicheren digitalen Anwendungen ist eine weitreichende und flächendeckende Ausstattung von Bildungs- und Kultureinrichtungen mit WLAN. Hierzu sollen alle Kultureinrichtungen mit einem WLAN-Zugang des Projektes „Der echte Norden“ ausgestattet werden. Eine gute fakultative Ergänzung stellt die Ausstattung von Bildungs- und Kultureinrichtungen mit dem europaweiten Standard Eduroam dar.



# Organisations- und Personalentwicklung

Aus den Anforderungen und Erwartungen, die in den vorherigen Kapiteln zu Strategiebildung und operativen Themen formuliert worden sind, ergibt sich für viele Kultureinrichtungen die Herausforderung, dass nicht alles, was als wünschenswert oder sinnvoll erkannt wird, unmittelbar konkret umgesetzt werden kann. Hindernisse können sowohl auf der Ebene der Organisation liegen – etwa, wenn starre Strukturen Veränderungen verhindern oder mindestens erschweren und verzögern – oder auf der Ebene des Personals, wenn beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über bestimmte Kompetenzen, die im Zuge der digitalen Transformation wichtiger werden (noch) nicht verfügen.

Nicht zu unterschätzen ist die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen einhergehen, mit denen oftmals schwerlich Schritt gehalten werden kann. Zusätzlich haben wir es mit einer nahezu unüberschaubaren Vielzahl von Angeboten zu tun. Hier fällt die Auswahl schwer.

Vor diesem Hintergrund wird die Etablierung einer systematischen und strategisch ausgerichteten Organisations- und Personalentwicklung nicht nur zu einer generellen Führungsaufgabe, sondern unter den Bedingungen der digitalen Transformation zur Notwendigkeit. Organisations- und Personalentwicklung sollten dabei grundsätzlich zusammen gedacht werden, zumal in jeder konkreten Organisation und jedem spezifischen Themenfeld ein größerer Bedarf in dem einen oder anderen Feld bestehen wird.

Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung wird die Einrichtung selbst mit ihrer Organisationskultur, ihren formellen und informellen Regeln und Werten, ihren Strukturen und Prozessen in den Blick genommen, reflektiert und möglicherweise verändert. Dabei zeigen sowohl die Organisationspraxis als auch die Forschung, dass der Versuch eines steuernden Eingriffs in Organisationen höchst komplex ist und nie vollständig beherrscht werden kann. Umso wichtiger ist es, notwendige strukturelle Änderungen professionell zu planen und umzusetzen. Hierzu kann es sinnvoll sein, externe Expertise in Form von Fach- und oder Prozessberatung und Moderationen in Anspruch zu nehmen.

Ebenso wie Organisationen sich immer weiter entwickeln müssen, um veränderten äußeren Rahmenbedingungen oder inneren Zielstellungen weiterhin gerecht werden zu können, gibt es kaum noch Tätigkeitsfelder in Kultureinrichtungen, die nicht ein immer neues Lernen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordern. Zur Basis jeder Personalentwicklung gehören in der Regel turnusmäßige Mitarbeitergespräche jenseits des Tagesgeschäfts, die Reflexion von Potenzialen und Entwicklungsbedarfen insbesondere im Bereich der Digitalisierung, die individuelle Förderung der Mitarbeitenden zum Beispiel im Hinblick auf neue Funktionen oder inhaltliche Aufgaben.

Diese Ansprüche können nicht immer umgesetzt werden. Sie sollten jedoch bewusst sein und immer mitgedacht werden. Digitale Transformation ist kaum mit tradierten Strukturen vereinbar. Die Kunst besteht darin, Veränderungen zu implementieren ohne Bewährtes komplett abzuschaffen.

## Handlungsoptionen, Mindeststandards und Unterstützung durch das Land

Kultureinrichtungen reflektieren ausgehend von ihrer grundlegenden Strategie (Kapitel 2) inwiefern die Organisationskultur, die Strukturen und die Prozesse passend für die (ggf. neu formulierten) Ziele der Organisation sind, zu diesen in einem stimmigen Verhältnis stehen und die Zielerreichung angemessen ermöglichen. Darüber hinaus wird ebenfalls geprüft, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben im Rahmen der Strategie der Einrichtung zu erfüllen. Wenn ein Entwicklungsbedarf auf der Ebene der Organisationsentwicklung und/oder der Personalentwicklung identifiziert wird, so werden Entwicklungsziele definiert und geeignete Maßnahmen (Teamentwicklung, Weiterbildungen etc.) ergriffen, um die Entwicklung zu unterstützen.

### Standards:

- Es ist mindestens zu erwarten, dass jede Einrichtung grundlegende Maßnahmen der Personalentwicklung etabliert und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Zugang zu fachlich sinnvollen Qualifizierungsangeboten ermöglicht.

- Es ist dabei wünschenswert, dass Führungskräfte mit Blick auf Organisationsentwicklung und Personalentwicklung und -führung kompetent sind und ausreichende Ressourcen für Qualifizierungsangebote zur Verfügung stehen. Komplexe Organisationsentwicklungsprozesse sollten in der Regel durch externe Expertise unterstützt werden.

### Unterstützung:

- Das Land unterstützt die Organisations- und Personalentwicklung mit folgenden Angeboten:
  - ▶ Finanzielle Förderung von Organisations- und Personalentwicklungsprozessen in der digitalen Transformation.
  - ▶ Netzwerkformate für Beratung und Austausch.
  - ▶ Das Zentrum für Digitalisierung und Kultur wird zu einem Netzknoten für Organisations- und Personalentwicklung.





## Umsetzung und Konsequenzen für das Land, die Kommunen und die Kulturelle Infrastruktur

Waren die bisherigen Ausführungen auf Prozesse in Kultureinrichtungen bezogen, so sieht sich auch das Land verpflichtet, im Zuge der Umsetzung des Digitalen Masterplans die drei Handlungsebenen von Digitalisierung abzubilden:

- a. Nutzung von Kultur als analog-digitalem Erlebnisraum (Kultursphäre und Digitale Knotenpunkte),
- b. Unterstützung und Organisationsentwicklung (Zentrum für Digitalisierung und Kultur) und
- c. die Archivierung und Bewahrung (Kulturelles Erbe und Archive).

Dies manifestiert sich in der Fortführung des Projektes Kultursphäre, dem Aufbau des Zentrums für Digitalisierung und Kultur, der Einrichtung Digitaler Knotenpunkte sowie der Setzung von Standards in der Archivierung des kulturellen Erbes.

Die Landesregierung sieht den Diskurs über Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation als essentielle Aufgabe an. Die Voraussetzungen, unter denen die kulturelle Infrastruktur arbeitet, sind unterschiedlich. Dazu gehören:

- Das Land bietet Laboratorien und Experimentierräume und praktische Unterstützung (Workshops, Vorträge, Fortbildungen und Beratung zu Technik und Inhalten) an. Es schafft Raum für kollegialen und spartenübergreifenden Austausch und berät über Kooperationsmöglichkeiten mit Bundes- und EU-Programmen.
- Das Land wird in Netzwerken aktiv sein, um die kulturelle Infrastruktur daran partizipieren zu lassen. Bestehende Angebote sollen gestärkt und ein institutionelles Zuhause für Projekte geschaffen (zum Beispiel durch DigiCult) werden. Dazu gehört eine Programmförderung, die agil und mit Freiräumen aufgebaut wird. Über Lead-Partner und Leuchtturmprojekte sollen Innovationen gefördert und als Best Practice implementiert werden.

### Kultursphäre als Basis

Die Landeskulturpolitik sieht die kultursphäre.sh als Basisprojekt für die digitale Transformation der kulturellen Infrastruktur in Schleswig-Holstein. Kultursphäre.sh schafft ein übergreifendes Konzept von Digitalität im Kulturbereich und den Rahmen für eine Reihe von Maßnahmen und Arbeitspaketen, um die Kulturangebote in Schleswig-Holstein im Rahmen einer „Smart Sphere“ als digital-analogem Erlebnisraum besser erfahrbar zu machen und Anwendungen zu nutzen. Die kultursphäre.sh vereint damit neben einer App eine Vielzahl weiterer Aktivitäten zur Unterstützung des Digitalen Masterplans Kultur. Es handelt sich hierbei um einen andauernden Prozess des Wissenstransfers an der Schnittstelle von Kultur, Wissenschaft und Technik in Schleswig-Holstein.

Das Projekt beruht vor allem auf zwei Säulen: zum einen der kontinuierlichen Begleitung und Fortführung der digitalen Transformation der Kultureinrichtungen in Schleswig-Holstein in Zusammenarbeit und im Austausch. Ein Netzwerk von Pilotpartnern wird hierfür kontinuierlich erweitert. In einem gemeinsamen Austausch- und Lernprozess werden die Herausforderungen der Digitalisierung und die Bedürfnisse der Kulturinstitutionen des Landes erfasst und operationalisierbar gemacht. In der Fortführung dieses Masterplans werden weitere – einfach verständliche – Handreichungen erstellt, um die Akteure der kulturellen Bildung bei Prozessen der digitalen Transformation zu unterstützen. Zum anderen wird in Kooperation mit digiCult eine mobile, geobasierte App entwickelt und bis zum Live-Betrieb umgesetzt. In experimentellen Projekten werden innovative Anwendungen für Kultureinrichtungen prototypisch umgesetzt, sowohl im Kultur-Marketing als auch in der Kulturvermittlung sowie in den künstlerischen Prozessen selbst. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit den Kulturinstitutionen. Dabei soll ein kultureller Mehrwert geschaffen werden, der über die bloße Darstellung bestehender Inhalte hinausgeht. So sollen neue Verknüpfungen traditioneller Kulturangebote mit digitalen Techniken entstehen. In Kooperation mit dem LINK Labor für immersive Medien an der Fachhochschule Kiel (etwa in der Erstellung von AV- und VR-Anwendungen für die Vermittlung von Kultur und kulturellen Inhalten) werden auf Grundlage neuer technischer, kommunikations- und kulturwissenschaftlicher Entwicklungen innovative Anwendungen für Kultureinrichtungen konzipiert und im Rahmen der kultursphäre.sh umgesetzt. Die App wird einen mobilen Zugang zu Informationen über alle schleswig-holsteinischen Kulturinstitutionen bieten und in den gängigen App-Stores (iTunes und Google



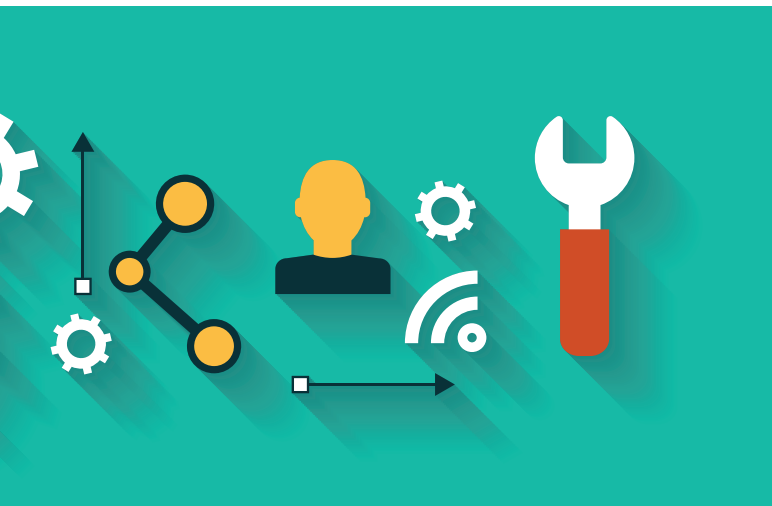
Play) veröffentlicht. Der Unterhalt soll technisch und institutionell verstetigt und in den Regelbetrieb überführt werden. Ein Prototyp der App wurde 2018 an der FH Kiel vorgestellt. Die Entwicklung soll im ersten Quartal 2020 abgeschlossen sein und somit allen Kultureinrichtungen im Land Zugang zur Kultursphäre ermöglichen.

In einem parallelen, aber eigenständigen Projekt soll dem im Rahmen der bisherigen Projektphasen festgestellten Bedarf nach einem einheitlichen und umfassenden Kulturveranstaltungskalender für ganz Schleswig-Holstein entsprochen werden. Eine Veröffentlichung kultureller Angebote auf der eigenen Webseite erreicht nur eine kleine Zielgruppe. Das Einstellen in eine Vielzahl verschiedener (kommerzieller) Kalender ist zu arbeitsintensiv und lässt Redundanzen entstehen. Aus diesem Grund soll im Rahmen eines Open Data-Ansatzes eine umfassende nicht-kommerzielle Datenbank für Termine und Ähnliches erstellt werden, die von allen Kulturinstitutionen genutzt werden kann und die die Daten umgekehrt allen Interessenten, auch Drittanbietern, kostenlos zur Verfügung stellt. Die Datenbankarchitektur ermöglicht einen Austausch mit bestehenden Datenbanken. Als funktionierende, von allen genutzte, landesweite Datenbank mit einfach nutzbaren Schnittstellen (zum Beispiel Termine oder Tickets) bietet sie die Möglichkeit, als Marketing- und Vermittlungsinstrument genutzt zu werden.

### **Zentrum für Digitalisierung und Kultur**

Das Zentrum für Digitalisierung und Kultur an der Landesbibliothek Schleswig-Holstein wird unterschiedliche Aufgaben im Sinne der kulturellen Vermittlung und der digitalen Entwicklung in der kulturellen Infrastruktur des Landes Schleswig-Holstein wahrnehmen. Veränderungen technologischer Art sind mit Verunsicherungen verbunden. Um diese abzubauen, braucht es Begegnungsräume und Diskursräume mit digitaler Technologie. Das Zentrum für Digitalisierung fungiert deswegen als digitaler Knotenpunkt des Landes, also als Show-Room für digitale Innovationen, aber auch als Werkstatt und Bildungszentrum. Um diese Aufgabe zu erfüllen und gleichzeitig die Zielgruppen zu erweitern, wird die Bibliothek in Kombination mit dem Zentrum für Digitalisierung und Kultur zu einem dritten Ort ausgebaut, zu einem Treffpunkt, in dem Technik und Tradition erfahrbar sind. Dabei arbeitet das Zentrum für Digitalisierung und Kultur kollaborativ und vernetzt: Für den Kooperationspartner Fachhochschule Kiel zum Beispiel entsteht dort ein Standort am Westufer, in dem die eigene Forschung und Anwendungen präsentiert werden können. Das Ergebnis ist ein Drei-Säulen-Modell bestehend aus dem zentralen digitalen Knotenpunkt des Landes, dem Cockpit für das künftige digitale Haus der Geschichte sowie einer modernen Landesbibliothek.

Zu den Aufgaben des Zentrums für Digitalisierung und Kultur gehören die Vermittlung der Digitalisierung für die Kulturelle Infrastruktur, der Diskurs über Chancen und Risiken der Digitalisierung, die Administration der Digitalen Knotenpunkte, eine Programmförderung Digitalisierung für die Kulturelle Infrastruktur, die Koordinierung der Kultursphäre und weiterer digitaler Kultur-Projekte im Land. Das Zentrum für Digitalisierung und Kultur organisiert den Prozess, ist Impulsgeber und Organisator, steht beratend und begleitend zur Verfügung.



Was soll konkret erreicht werden?

- Digitale Innovationen sind öffentlich erfahrbar und auszuprobieren. Das Zentrum wird zum Schaufenster der digitalen Strategie des Kulturministeriums.
- Aufgebaut wird ein Thinktank für das Ministerium zum Thema Digitalisierung und Kultur.
- Die neue Landesbibliothek wird zu einem Treffpunkt, zur Bildungsinstitution und gleichzeitig zentraler Informationsort für landesgeschichtliche Literatur.
- Die neue Einrichtung übernimmt Beratungs- und Förderaktivitäten des Kulturministeriums im Bereich der digitalen Transformation und vergibt Fördergelder.
- Das digitale Haus der Geschichte des Landes Schleswig-Holstein präsentiert sich an einem analogen Ort in Kiel, an dem die Verknüpfung zwischen Tradition und Fortschritt deutlich wird.

Das Zentrum für Digitalisierung und Kultur trägt als kulturelle Einrichtung zu einer wechselseitigen Ergänzung der Bereiche Kultur, Wissenschaft und Bildung bei. Es ermöglicht eine umfassende Auseinandersetzung mit der Digitalisierung und den Künsten sowie der kulturellen Infrastruktur. Die Ergebnisse des Digitalen Masterplans Kultur werden von dort aus umgesetzt. Es entsteht ein Lernort der Zukunft, ein neuer und innovativer Ort für Schleswig-Holstein, der authentisch Tradition und digitale Zukunft im Kulturbereich publikumswirksam und fundiert vermittelt.

### Digitale Knotenpunkte

Digitale Knotenpunkte sind Werkstätten und Showrooms im ländlichen Raum, in denen digitale Technik kennengelernt und angewandt werden kann. Darüber hinaus sind sie originäre Treffpunkte und Kompetenzzentren rund um das Thema Digitalität. Ziel des Projektes ist die Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger für den digitalen Wandel und die Vorbildfunktion für Einrichtungen der Kultur- und Bildungsinfrastruktur sowie die Vorbildfunktion für andere Einrichtungen und Institutionen. Um die Schnittstelle von Bildung und Kultur mit Hilfe von „Digitalen Knotenpunkten“ zu stärken, sind sie an Volkshochschulen (VHS) und Bibliotheken angesiedelt. Sie bieten die nötige Netzversorgung und gute Erreichbarkeit, barrierefreie Zugänglichkeit (Öffnungszeiten) und entsprechende räumliche Kapazitäten, die sowohl lockere Kontakte, wie intensive Schulungen ermöglichen. Bisherige Standorte des Projekts sind der VHS Verband mit Sitz in Meldorf, die Stadtbibliothek in Lauenburg sowie das Kulturzentrum in Oldenburg. Im Rahmen des Projektes werden pro Einrichtung pro Jahr 120.000 Euro für drei Jahre (2018-2020) zur Verfügung gestellt.

# Digitalisierung des Kulturellen Erbes als dauerhafte Fachaufgabe

Einrichtungen des kulturellen Erbes bewahren Objekte (zum Beispiel Bücher, Akten, Gemälde, Gegenstände, Fotografien, Karten) und ermöglichen eine Nutzung nach ihren jeweiligen fachlichen Standards und gesetzlichen Regelungen. Diese Nutzung erhält durch digitale Formate eine neue Dimension: Objekte des kulturellen Erbes können mit einem digitalen Pass weltweit auf Reisen gehen und damit einem unbegrenzten Publikum präsentiert werden. Digitalisierung des kulturellen Erbes ist eine etablierte Fachaufgabe. Sie ist ein langfristiger Prozess, der von den betreffenden Einrichtungen strategisch geplant und gesteuert werden muss. Deshalb ist Digitalisierung von kulturellem Erbe kein zeitlich begrenztes Projekt. Dazu gehören der Aufbau und die langfristige Fortentwicklung einer technischen und organisatorischen Infrastruktur. Die Digitalisierung von kulturellem Erbe generiert durch die Vernetzung einen Mehrwert, weil Daten unterschiedlicher Quellengattungen (Schriftgut, materielles Kulturgut, audio-visuelle Medien) verknüpft und für Dritte verfügbar gemacht werden können. Kulturelle Gedächtnisorganisationen wie Archive und Bibliotheken schaffen durch kollaborative Plattformen wie der Deutschen Digitalen Bibliothek Zugang zu fachspezifischem Wissen. Es entstehen neue Auswertungsoptionen für Wissenschaft, Bildungseinrichtungen und die allgemeine Öffentlichkeit. Andererseits produziert die Digitalisierung nicht unbedingt stabiles Wissen, weil sie der Gefahr des Zufälligen unterliegt, da die Kulturgüter nicht im Gleichklang digitalisiert werden (können).

Bei der Digitalisierung in Einrichtungen des kulturellen Erbes lassen sich drei Aufgaben unterscheiden:

1. Die Erstellung von digitalen Abbildern und Reproduktionen (Scans und Metadaten) von analogem Kulturgut und die Bereitstellung dieser Informationen auf vernetzten Anwendungen im Internet.
2. Die Übernahme, Erschließung und Bereitstellung von digital entstandenen Informationen (Bilder, Texte, E-Akten, Webseiten, Datenbanken, digitale Pflichtexemplare), die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen oder ihres kulturhistorischen oder wissenschaftlichen Werts dauerhaft erhalten werden sollen.
3. Die sichere Speicherung und Langzeitarchivierung von digitalen Informationen.

Diese drei Aufgaben erfordern eine Vielzahl komplexer Arbeitsschritte, die Kultureinrichtungen dauerhaft in ihre fachlichen Arbeitsabläufe integrieren müssen. Insbesondere stützen sich Digitalisierungsprozesse auf Metadaten, die internationale technische Standards erfüllen müssen. Sie sind Voraussetzung für eine dauerhafte Erhaltung und Nutzbarkeit von Daten und ermöglichen es, Daten in unterschiedlichen Anwendungen zu nutzen und sie für unterschiedliche Nutzungen auszutauschen und zusammenzuführen.

Die fachliche Arbeit in Museen, Archiven und Bibliotheken ist bereits heute wesentlich von der Erstellung und Verarbeitung von Metadaten geprägt, so dass sich das Berufsbild stark verändert hat. Der Umgang mit Metadaten und den dafür notwendigen Technologien muss noch stärker in die Ausbildung und in die Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Einrichtungen des kulturellen Erbes einfließen.

Durch Digitalisierungsprozesse in Einrichtungen des kulturellen Erbes entstehen große Informationsmengen. Wenn diese Informationen im Sinne der Open Science oder des Open Access grundsätzlich öffentlich zugänglich sein sollen, setzen gesetzliche Bestimmungen der Nutzung in bestimmten Fällen Grenzen. Dabei ist insbesondere das Urheberrecht zu berücksichtigen. Hinzu kommen Persönlichkeitsrechte, die besonders den Zugang zu Datenbeständen der öffentlichen Archive einschränken, die aus dem Verwaltungshandeln entstanden sind. Informationen, die diesen Einschränkungen nicht unterliegen, sollten aber frei zugänglich gemacht werden.

Die digitale Dokumentation muss eine qualitativ adäquate Ergänzung zu bewährten analogen Archivierungs- und Konservierungsstrategien sein. Insbesondere gilt es, strategische Überlegungen zum Sammlungsauftrag anzustellen, diese zu dokumentieren und mit anderen Einrichtungen zu synchronisieren. Digitalisierung ist keine Aufgabe, die an die Stelle einer wegfallenden Aufgabe tritt. Vielmehr ist sie – gerade jetzt beim Übergang vom Print- zum Digitalzeitalter – eine zusätzliche Aufgabe, die zusätzliches Personal und zusätzliche Infrastruktur benötigt. Digitalisierung kann nur Mehrwerte schaffen, neues Wissen generieren und kulturelles Erbe bewahren, wenn sie dauerhaft und ausreichend finanziert wird.

Archive, Museen und wissenschaftliche Bibliotheken in Schleswig-Holstein unterscheiden sich in Größe, Trägerschaft und Profil. Doch wenn die Landschaft der Einrichtungen des kulturellen Erbes sich durch Vielfalt

auszeichnet, stellt die Digitalisierung sie vor die gleichen Aufgaben, die sich zwar in der Dimension, aber kaum in der Sache unterscheiden. Ohne „digital literacy“ – also Kompetenzen in der Nutzung digitaler Technologien – sind Archive, Bibliotheken und Museen nicht mehr erfolgreich zu führen.

Digitalisierung in Einrichtungen des kulturellen Erbes muss auf einer verlässlichen Infrastruktur aufsetzen. Dabei ist der Aufbau zentraler Strukturen, die offen für die Nachnutzung insbesondere für kommunale und kirchliche Einrichtungen sind, im Sinne der größtmöglichen Effizienz, Standardisierung und Nachhaltigkeit unverzichtbar. Dagegen wäre der Aufbau dezentraler Infrastrukturen für jede Sparte oder gar jede Kultureinrichtung mit eigenen proprietären technischen Insellösungen aufgrund der damit verbundenen sehr hohen Kosten und der fehlenden Anschlussfähigkeit an andere regionale und (inter-)nationale Systeme und Infrastrukturen auf keinen Fall zielführend. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, den Aufbau zentraler Infrastrukturen verantwortlich zu steuern und mit den betroffenen Einrichtungen unter anderem geeignete Finanzierungsmodelle zu erarbeiten, inklusive der Option der Kostenbeteiligung.

In diesem Prozess sollten bereits bestehende oder im Aufbau befindliche Infrastrukturen genutzt und ausgebaut werden. Während hier der Museumsbereich mit digiCult weit vorangeschritten ist, ist für Arcinsys die sinnvolle Öffnung für weitere Kultureinrichtungen eine bisher noch nicht realisierte Option. Das Datenhosting haben einzelne Einrichtungen für sich organisiert. Doppelte Strukturen sind grundsätzlich zu vermeiden.

### **Aufbau, Betrieb und Weiterentwicklung der Digitalen Archivierung**

Nach dem Landesarchivgesetz (LArchG §6 Abs. 1) müssen die Behörden und Gerichte des Landes Schleswig-Holstein alle bei ihnen entstandenen Unterlagen, die für deren laufenden Geschäftsgang nicht mehr benötigt werden, dem Landesarchiv zur dauernden Aufbewahrung anbieten. Dies gilt für Unterlagen aus digitalen Systemen (E-Akten, Fachinformationssysteme, Register) ebenso wie für analoges Schriftgut (Papierakten). Für die dauernde Speicherung der Unterlagen aus digitalen Systemen wird vom Landesarchiv Schleswig-Holstein als zentrales digitales Archiv-System das Digitale Archiv Schleswig-Holstein aufgebaut. Dieses soll sowohl die bereits vorliegenden als auch die erst in Zukunft entstehenden elektronischen Verwaltungsunterlagen übernehmen, dauerhaft erhalten und für universelle Nutzungen wieder zur Verfügung stellen.

Das Landesarchiv Schleswig-Holstein als wichtigstes Archiv im Lande wird seinem Anspruch, neue Quellenüberlieferungen ernst zu nehmen, bereits heute gerecht. Mit dem Landesfilmarchiv werden technisch und inhaltlich moderne Überlieferungsformen professionell gepflegt. Die Hinterlegung von Born Digitals im Sinne der Europäischen Konvention zum Schutz des audiovisuellen Erbes wird künftig noch eine größere Rolle spielen, aber auch zusätzliche Ressourcen binden.

Auf diese Weise stellt sich das Landesarchiv Schleswig-Holstein seinen gesetzlichen Aufgaben und den Anforderungen moderner E-Government-Strategien. Außerdem eröffnet es innovative Nutzungsmöglichkeiten der dort verwahrten Informationen. Zugleich bietet das Digitale Archiv Schleswig-Holstein auch anderen öffentlichen Archiven im Lande Kooperationsmöglichkeiten an, damit diese im digitalen Zeitalter zu günstigen Konditionen ihrem Archivierungsauftrag nachkommen können.

Um das zu ermöglichen und die vorbildliche Struktur der Archive im Land, in denen Schlüsselkompetenzen bereits gebündelt sind (Beispiel Landesarchiv Schleswig-Holstein mit dem Landesfilmarchiv oder mit dem Digitalen Archiv Schleswig-Holstein), im digitalen Zeitalter dauerhaft auf hohem Niveau zu erhalten, werden die erforderlichen personellen Ressourcen und Sachmittel bereitgestellt.

## Handlungsoptionen, Mindeststandards und Unterstützung durch das Land

Die Digitalisierung von Kulturgut bietet kulturpolitische Chancen für das Land Schleswig-Holstein. Die bereits vorhandenen Ansätze werden weiterentwickelt und vor allem vernetzt. Das Kulturministerium setzt sich für die Umsetzung verbindlicher technischer Standards ein, die eine weitreichende Nutzung von Digitalisaten zulassen. Einheitliche und offen nutzbare Datenbanken für Kulturanbieter wie für Veranstaltungen sind hierbei unumgänglich. Auf jeden Fall ist es notwendig, die Digitalisierung der Bestände voranzutreiben (nach Prüfung der eigenen Strategie, wo es sinnvoll ist). Um eine wirklich nachhaltige Nutzung zu erhalten, bedarf es einer integrierten und einheitlichen Lösung in Bezug auf Datennormen sowie einheitlicher Kategorien für die Archivierung (sowohl untereinander als auch mit Bund und Kommunen), der Schaffung offener Datenbanken, die die Möglichkeit zur externen Mitarbeit bieten (etwa bei Fundstellen) und Open Access als Standard für Publikationen. Die Landesämter übernehmen Planungen und Standards zur Langzeitverfügbarkeit der Daten (Open Data Formate) und verständigen sich über die (gemeinsame) Nutzung von Datenbanken wie digiCult und KuLaDig.

### Standards:

- Die Vernetzung von Informationen ist zu erwarten. Gedächtniseinrichtungen speisen bereits jetzt Informationen in regionale, nationale und internationale Portale über Austauschstandards und standardisierte technische Schnittstellen ein; eine Verknüpfung über Normdaten wird in der bibliothekarischen und musealen Erfassung praktiziert, muss aber spartenübergreifend weiterentwickelt werden. Dabei wird das Land darauf achten, dass künftige Projekte an der Schnittstelle von Kulturerbe und Digitalisierung auf die von Gedächtniseinrichtungen bereitgestellten Informationen aufsetzen und die dazu vorhandenen Austauschstandards nutzen.
- Es ist wünschenswert, dass die genannten Plattformen zum grundlegenden Baustein für die landesbezogene Forschung und die landesgeschichtliche Bildung werden.

### Unterstützung:

- Das Land unterstützt die Archivierung und Vermittlung des Kulturellen Erbes mit folgenden Angeboten:
  - ▶ Das Land stellt sicher, dass die digitalisierten Kulturdaten in den Landesämtern öffentlich zugänglich gemacht werden.
  - ▶ Beim Landesarchiv Schleswig-Holstein stellt sich die Aufgabe einer Öffnung dieser Infrastruktur für kommunale und kirchliche Archive. Eine weitere Öffnung für andere Kultureinrichtungen wird in einem weiteren Schritt geprüft.
  - ▶ Die Universitätsbibliothek Kiel wird eine zentrale Stelle für die digitale Archivierung von elektronischen Publikationen und Digitalisaten (E-Pflicht, Publikationen von Universitätsangehörigen) und perspektivisch für die Einrichtung eines Open-Access-Publikationsserver für das Land.
  - ▶ Das Kulturministerium prüft die Öffnung von bereits bestehenden Archivierungsportalen wie DigiCult und Arcinsys für weitere Kultureinrichtungen.
  - ▶ Das Land moderiert Planungen und Standards zur Langzeitverfügbarkeit von Daten (Open Data Formate) und unterstützt die Verständigung der gemeinsamen Nutzung von DigiCult und KuLaDig in den Landesämtern.
  - ▶ Für das gesamte Land werden gemeinsame Standards der Archivierung angestrebt, um Homogenität in der Datenspeicherung zu gewährleisten.
  - ▶ Die Einrichtung einer Plattform zur zentralen Präsentation des kulturellen Erbes Schleswig-Holsteins wird geprüft.



## Ausblick: Kooperation und Vernetzung als kulturpolitische Chance



Dieser Masterplan ist ein Fahrplan für die digitale Transformation der kulturellen Infrastruktur in Schleswig-Holstein. Er beschreibt, in welchen Bereichen sich Kultureinrichtungen engagieren können, welche Unterstützungsmöglichkeiten das Land Schleswig-Holstein anbieten kann und präsentiert eigene Projekte, die das Land weiter vorantreiben will. Das Internet bietet vielfältige Möglichkeiten, Kulturvermittlung, Kulturmarketing und zeitgemäße Vermittlung des Kulturellen Erbes zu betreiben. Nicht zuletzt wird die kulturelle Bildung ihren Platz im Bereich des Online-Lernens finden. Dazu gehören unter anderem MOOCs (Massen-Online-Kurse), die von den Volkshochschulen angeboten werden.

Die Liste könnte beliebig erweitert werden: Das Smartphone wird ständiger Begleiter im Museum und ersetzt den Audioguide. Kultur-Apps weisen auf Programme und Veranstaltungen hin, mobile Bezahlssysteme werden irgendwann in Museen und Konzerthäusern selbstverständlich sein. Zur Liste gehört das Pay-What-You-Want-Prinzip, bei dem Künstlerinnen und Künstler ihre Angebote über das Internet vermarkten und Käuferinnen und Käufer die Entscheidung überlassen, wie viel ihnen das Werk wert ist. Crowdfunding bietet die Gelegenheit, Investoren zu finden, die gemeinsam Projekte realisieren können, an die sich Produzenten, Verlage oder Labels nicht heran trauen. Creative Commons ist eine Variante, Angebote frei unter bestimmten Bedingungen zur Verfügung zu stellen. Überhaupt stellt das Urheberrecht in Zeiten digitaler Reproduzierbarkeit eine zentrale Herausforderung dar, der sich zu stellen ist.

Die Bedeutung für die Kultur liegt auf der Hand. Sie wird sich fundamental verändern und niemand, dem es um die Kultur geht, wird das ignorieren können. Die Begriffe offline und Digitalisierung existieren für die Generation U-30 nicht mehr. Nicht nur der Kunstbegriff und die Praxis der Kulturausübung sind bei den Digital Natives anders, sondern das gesamte Denken in seiner Substanz. Darauf haben sich Kulturverwaltung, Kulturgestaltung, Kulturkoordination und Kulturangebot einzustellen.

Weil die Gesellschaft heute nicht mehr abseits der digitalen Transformation gedacht werden kann, muss Zusammenwirken von digitaler Transformation, Kultur und Bildung gedacht werden. Die digitale Welt ist längst keine Sphäre mehr, die unabhängig neben einer „realen“ Welt in der Kultur existiert. Vielmehr handelt es sich um ziemlich alte Fragen von Kultur und Bildung in neuen digitalen Ausprägungen: der vermeintliche Gegensatz von Freiheit und Wahrheit, Kreativität und Rezeption, die Balance von Kulturschaffenden und Kulturnutzenden, das Verhältnis von Kultur, Bildung und Technik und die gegenseitigen Bezüge. Die Aufgabe der kulturellen Bildung in diesem Zusammenhang ist Bewusstseinsprägung und Kompetenzvermittlung – im übertragenen Sinne das „Programmieren-Lernen“ – für offene Prozesse, offene Fragen und die Herausforderungen.