Ein digitaler Masterplan und neue Steuerungsmöglichkeiten der Kulturpolitik

Ein Beitrag von Ayad Al-Ani und Martin Lätzel

Zwischen Freiheit und Steuerung: Digitalisierung und kein Ende des Dilemmas

Die Kulturpolitik steht im Kern vor einem grundlegenden Dilemma. Einerseits hat sie die Freiheit der Kunst sowie der Kunstschaffenden zu respektieren, zu schützen und institutionell zu ermöglichen. Andererseits verfügt sie über Ressourcen und verfolgt politische Zielsetzungen, die eine Steuerung erforderlich machen. Adorno umriss dieses Spannungsfeld bereits prägnant: „Nimmt Kultur Schaden, wenn sie administrativ gelenkt und kontrolliert wird, so droht ihr, wenn man sie sich selbst überläßt, nicht bloß die Wirkungslosigkeit, sondern das Ende.“[1] Kulturpolitik reguliert und lenkt durch Gesetze, Richtlinien, finanzielle Mittel sowie durch Vernetzung und Dialogformate. Sie kann Innovationen fördern und durch strategische Kommunikation Überzeugungsarbeit leisten.[2] Um die Eingriffe in die Freiheit der Kunst möglichst gering zu halten, setzt die Kulturförderung gezielt auf Fachjurys, definierte Qualitätsstandards und transparente Ausschreibungsverfahren. Diese Instrumente basieren auf Schwerpunkten und Leitideen, die idealerweise in einem offenen Dialog über die gesellschaftliche Rolle von Kultur und entsprechenden Strategien entwickelt wurden. So sollen Zuwendungen gefiltert werden, ohne direkt politischen Einfluss auf künstlerische Inhalte zu nehmen – die Wirkung der Kulturpolitik ist somit eher „konzeptionell“ als unmittelbar steuernd.[3]

In Deutschland prägte in den Anfangsjahren der Bundesrepublik ein eher „enges“ Kulturverständnis die Politik, das nach 1968 demokratisiert und

erheblich erweitert wurde. Die Postmoderne brachte Pluralismus und eine stärkere marktwirtschaftliche Orientierung. Seither haben zwei Entwicklungen das Steuerungsdilemma neu aufgeladen: die digitale Transformation und die Entwicklung sogenannter Künstlicher Intelligenz.[4] Beide Bereiche erfordern gezieltes Umdenken und Förderung, da sie für die meisten Kultureinrichtungen umfangreiche Anpassungs- sowie Qualifizierungsmaßnahmen notwendig machen.[5]

Vor diesem Hintergrund hat sich das Spannungsfeld zwischen Förderung und Freiheit weiter zugespitzt. Nationale und internationale Krisen belasten die Kulturhaushalte nachhaltig. Konnte die Digitalisierung des Kulturbereichs während der Pandemie noch mit zusätzlichen Mitteln vorangetrieben werden, erzeugen knappe Budgets und Sparprogramme – besonders auf kommunaler Ebene – heute erheblichen Druck: Auswahlentscheidungen müssen getroffen, Angebote priorisiert oder mitunter vollständig gestrichen werden.[6]

In diesem Kontext musste auch das Bundesland Schleswig-Holstein einen neuen Weg beschreiten. Die Landesregierung und die schleswig-holsteinische Landesbibliothek mit ihrem Kompetenzzentrum für Digitalisierung und Kultur haben mit zwei aufeinanderfolgenden Masterplänen ein strategisches und operatives Instrument geschaffen, welches unter diesen Vorzeichen neue Förder- und Steuerungsmöglichkeiten in der Kulturpolitik eröffnen soll. Dieser Artikel analysiert diese Entwicklung, skizziert ihre Ergebnisse und Möglichkeiten.

Erfahrungen der Corona-Phase

Im Jahr 2019 setzte das Land Schleswig-Holstein mit der Veröffentlichung des ersten Digitalen Masterplans Kultur einen programmatischen Meilenstein.[7] Die Kernziele des Plans bestanden darin:

> die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die kulturelle Infrastruktur des Landes systematisch zu analysieren,
> Trends zu identifizieren,
> strategische Leitlinien für die technologische Entwicklung in Kultureinrichtungen zu formulieren und
> die Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek als Kompetenzzentrum für die Digitalisierung des Kultursektors zu profilieren.

1 *Adorno (1977), S. 122.*
2 *vgl. Klein (2009).*
3 *Vgl. Lätzel (2014). Zu den unterschiedlichen „Konzepten" der Förderpolitik vgl. auch: Hanke (2024), S. 17ff.*
4 *Brosda (2025), S. 33; Lätzel (2025).*
5 *Kultureinrichtungen nehmen im Kontext der Digitalisierung zudem eine paradoxe Doppelrolle ein: Sie sind zugleich Objekte digitaler Transformationsanforderungen und Subjekte, die aktiv zur gesellschaftlichen Gestaltung und Vermittlung dieses Wandels in der Gesellschaft beitragen können: Al-Ani/Lätzel (2023), S.15f.*
6 *„Kulturpolitik wird zudem fast überall als „freiwillige Leistung" betrachtet – mit fatalen Folgen: Wenn Haushalte unter Druck geraten, wird oft zuerst bei der Kultur gekürzt." Schütz (2025), S. 34. Zu der schwierigen Situation des Kulturbereichs in den Kommunen seit Corona: Keilmann/Gnädinger & Volk (2021). Das Land Berlin hat 2025 alle Fördermaßnahmen für die Digitalisierung des Kulturbereichs ausgesetzt: Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt Berlin (2025). Illustrativ hier auch das Beispiel von Ingolstadt und seinen Kürzungsmaßnahmen im Kulturbereich bedingt durch den Ausfall von Gewerbesteuereinnahmen: Poppek (2026) und Grandmontagne/Al-Ani (2026).*
7 *Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein (2019).*

Mit diesem strategischen Ansatz reagierte Schleswig-Holstein auf die damals bundesweite Herausforderung: Die begrenzte Verankerung digitaler Themen in der deutschen Kulturpolitik, wodurch digitale Transformation zu oft fragmentiert behandelt wurde und es an kohärenten Strategien und etablierten Akteuren mangelte.[8]

Die Corona-Pandemie hat der Digitalisierung im Kulturbereich zunächst einen massiven Schub beschert, zugleich jedoch Grenzen der bisherigen Maßnahmen und Instrumente offengelegt: Einzelförderungen erzeugen keine Synergien, personelle und finanzielle Ressourcen sowie technische Kompetenzen sind knapp, und das eigentliche Potenzial der digitalen Transformation – eine strategische Neupositionierung im gesellschaftlichen Gefüge und die Entwicklung neuer Geschäfts- und Kooperationsmodelle – konnte so nicht ausreichend ausgeschöpft werden. „Ablesbar ist" – so die damalige Feststellung –, „dass nur wenige Institutionen ein neues Zielbild anstrebten (...). Die meisten der Projekte beschäftigten sich damit, bestehende Prozesse und Angebote in die digitale Welt zu übertragen (...). Weiter war erkennbar, dass kaum Gemeinsamkeiten und Kooperationen ausgelotet wurden, obschon die Projekte teilweise sehr ähnliche Inhalte hatten (...)."[9] Diese wenig überraschenden Befunde korrespondierten mit ähnlichen Analysen, welche kulturpolitische Reaktionen auf die digitale Transformation generell als zumeist fragmentiert, unsicher und abseits notwendiger grundlegenderer Neuausrichtung beschrieben.[10]

Kooperation und Digitalisierung als Ausweg?

Obwohl die direkte Förderung der digitalen Transformationen mitunter etwas ernüchternd verlief – was angesichts der Dringlichkeit während der Pandemie nachvollziehbar ist –, bildete sie dennoch die Grundlage für die Entwicklung tragfähiger Strategien. Die zentrale Frage lautete: Wie lässt sich die digitale Transformation trotz knapper Budgets nachhaltig umsetzen? Denn während die Pandemie-Sonderprogramme ausliefen, erforderte die Digitalisierung weiterhin erhebliche Investitionen. Es wurde in den Anhörungen mit Vertreterinnen und Vertretern der Kultureinrichtungen des Landes rasch deutlich, dass die bisherigen Einzelmaßnahmen und kulturpolitischen Instrumente dafür nicht mehr ausreichen und innovative, kooperative Strategien erforderlich sind.[11] Die Suche nach tragfähigen Lösungen erfolgte schließlich im Rahmen des „Digitalen Masterplans Kultur 2.0" (2023-2025), der sich an mehr als 700 Kultureinrichtungen in Schleswig-Holstein richtete – darunter Museen, Theater, Bibliotheken, Archive und Volkshochschulen.[12]

[8] *vgl. Handke/Karataş (2023).*
[9] *Al-Ani/Lätzel (2023), S. 17.*
[10] *Lätzel (2023).*
[11] *Die wirtschaftliche Entwicklung in der digitalen Ära ist in deutlich stärkerem Maße als lange angenommen durch kooperative Strukturen geprägt. Zentrale Elemente sind dabei die Nutzung von Open-Source-Lösungen sowie das systematische Teilen von Wissen und technologischen Lösungen zwischen den beteiligten Akteuren: Bauwens (2025). Zu der Open-Source-Strategie von Schleswig-Holstein: Landesregierung Schleswig-Holstein (o.D.).*
[12] *Lätzel (2026). Der Masterplan folgte den Spuren der Empfehlungen an die Bundesländer für die Digitale Transformation im Kulturbereich, formuliert von der Kultur-Ministerkonferenz, ging jedoch in Teilen über diese hinaus (etwa im Bereich der Künstlichen Intelligenz): Kulturstiftung der Länder (2023).*

In den Anhörungen wurden folgende Lösungseckpfeiler erarbeitet:

Stärkung der Kooperation zwischen den Kultureinrichtungen: Die von den einzelnen Häusern initiierten organisatorischen Maßnahmen zur Transformation und Weiterentwicklung stoßen häufig schnell an ihre Grenzen. Denn sie überfordern die Kapazitäten und Kompetenzen der jeweiligen Einrichtungen – zumal das Tagesgeschäft fortlaufend zu bewältigen ist.[13] Eine institutionsübergreifende Zusammenarbeit hingegen ermöglicht kostengünstigere Technologiebeschaffung, einen systematischen Erfahrungsaustausch sowie die gemeinsame Implementierung neuer Tools und Prozesse: Sammellizenzen können Softwarekosten erheblich senken, Risiken und Entwicklungsaufwände werden geteilt, Best Practices effizient verbreitet – mit gleichem oder sogar geringerem Budget ließe sich so mehr erreichen. Kollaboration entlastet nicht nur die Beschaffung, sondern kann auch neue inhaltliche Angebote und damit zusätzliche Einnahmepotenziale erschließen. Der Mehrwert kollaborativer Programme übersteigt dann den summierten Nutzen der Einzelkomponenten und eröffnet neue Zugänge zu bislang wenig erreichten Zielgruppen. Abbildung 1 zeigt exemplarisch, wie verschiedene Kultureinrichtungen (Museen, Theater, VHS, Musikschulen, Bibliotheken) durch Kooperation gemeinsame Angebote entwickeln können – etwa thematische Kulturrouten, inhaltliche Schwerpunkte und gemeinsame Veranstaltungsreihen, Forschungsprojekte und Vermarktungsstrategien.

[13] *Zu dieser „transformativen Überforderung": Schütz/Oswald (2025).*

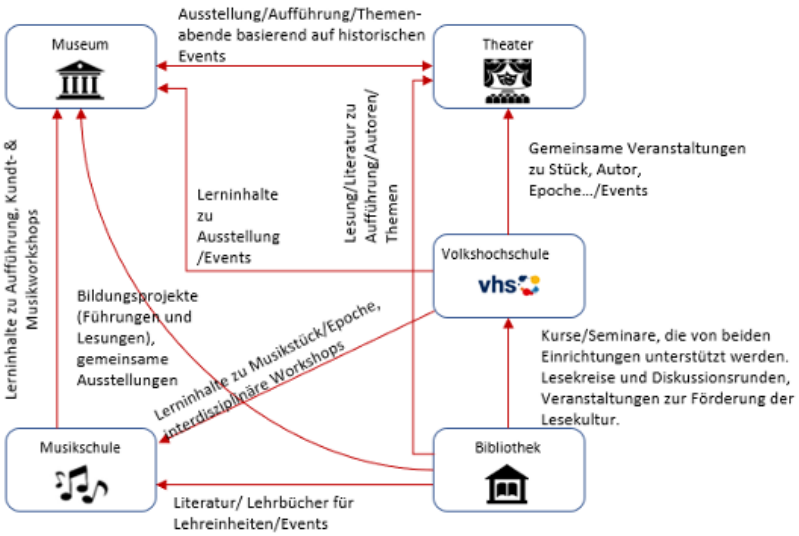

Abb. 1: Skizze möglicher Kooperationsmöglichkeiten kultureller Einrichtungen. Quelle: eigene.

Sichtbarmachung und Personalisierung des Angebots: Datengestützte Personalisierung kann kulturelle Angebote grundsätzlich relevanter und attraktiver gestalten. Personalisierte, digital unterstützte Nutzererlebnisse entlang der gesamten Customer Journey – von der Informationssuche über die Buchung und den Besuch bis zur Nachbereitung und Weiterbildung – stärken insbesondere die Sichtbarkeit kleinerer und regionaler Einrichtungen. Einmal bekannte und verstandene Zielgruppen können in weiterer Folge auch aktiv in die Definition und Umsetzung der Angebote eingebunden werden. So werden Inhalte attraktiver und gleichzeitig können so die Produktionsgrenzkosten reduziert werden. In diesem Zusammenhang zeichnet sich zudem eine grundlegende Veränderung ab, welche für Kultureinrichtungen strategisch bedeutsam werden wird: die Nutzung von kulturellen Angeboten wird in Zukunft verstärkt von Digitalen Agenten gesteuert und beeinflusst – hybriden Systemen aus Künstlicher Intelligenz und avatar- bzw. dialogbasierten Interfaces, die als „persönliche Assistenten" für Individuen und Organisationen agieren.[14] Es ist absehbar, dass diese Agenten künftig auch direkt zusammenarbeiten können (Multi-Agent-Systeme): Der Digitale Assistent von Kulturinteressierten interagiert direkt mit dem KI-System einer Kultureinrichtung und verhandelt über Nutzungsoptionen gemäß den Präferenzen seines Auftraggebers – oder umgekehrt: Der Digitale Agent einer Einrichtung kontaktiert KI-Assistenten von potenziell Interessierten und unterbreitet diesen passgenaue Nutzungsoptionen.[15]

Technologie als Policy – Policy als Technologie: Die zuvor beschriebenen Ansätze brauchen zur Umsetzung eine neue Organisationsform und innovative Technologiepolitik, da sie die individuellen Möglichkeiten und Ressourcen der Kultureinrichtungen überfordern. Erforderlich ist die Entwicklung einer konzeptionell fundierten Kulturpolitik, die strategische Leitlinien mit professionellem Change-Management und tragfähigen Technologiemodellen verknüpft.[16] Die im Rahmen des Digitalen Masterplans 2.0 vorgeschlagene Kulturplattform Schleswig-Holstein soll hierfür als Kollaborationsraum für Kultureinrichtungen und als zentrale intermediäre Instanz zwischen Nachfrage und Angebot fungieren. Im Bereich der Kollaboration fördert sie die Zusammenarbeit zwischen den Kultureinrichtungen, ermöglicht gemeinsame Technologiebeschaffung und systematischen Erfahrungsaustausch – mit dem Ziel, Synergien zu erzeugen und Umsetzungskosten zu reduzieren. Für kulturinteressierte Nutzende schafft sie personalisierte Erlebnisse entlang der gesamten Customer Journey, steigert die Sichtbarkeit von Angeboten und erschließt

[14] *Brynjolfsson/Li & Raymond (2025)*
[15] *Vgl. zu den verschiedenen Rollen von Digitalen Agenten im Kulturbereich: Machidon/Tavčar (2019), Amato/Chianese/Moscato/Picariello & Sperlí (2020) und Wang/Meng (2024). Es entstehen bereits erste Plattformen, welche für die Interaktion zwischen Digitalen Agenten konzipiert werden (Moltbook). Kritisch hierzu: Li (2026).*
[16] *Vgl. Jagla/Knoblich (2020).*

neue Zielgruppen (s. Abb. 2).[17] Organisatorisch wird diese Plattform an das Zentrum für Digitalisierung und Kultur an der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek angebunden. Dieses Zentrum soll die Steuerung und Weiterentwicklung der Plattform sowie die Einbindung von Stakeholdern und Interessierten ermöglichen.

[17] *Al-Ani/Lätzel (2023).*

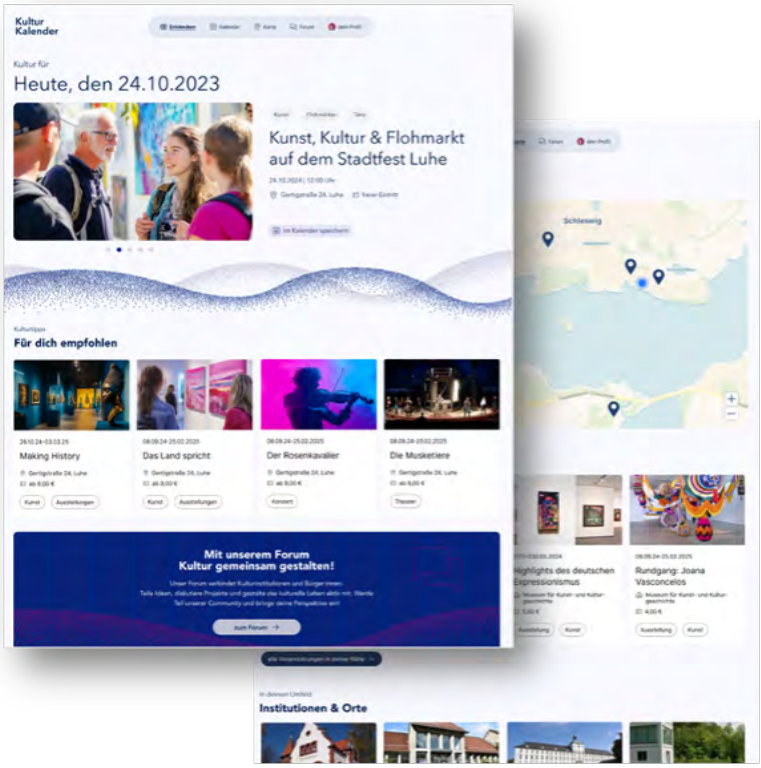

Abb. 2: Ausgewählte Funktionalitäten der Kulturplattform Schleswig-Holstein. Quelle: Dataport.

Kulturpolitische Steuerungsmöglichkeiten durch Plattformen

Die vorgeschlagene Kooperations- und Nutzerzentrierung geht deutlich über die bisherigen Wirkungskreise der beteiligten Einrichtungen hinaus. Diese Plattform versteht sich nicht allein als technisches und konzeptionelles Werkzeug – sondern auch als strategisches Governance-Instrument, das sowohl Policy-Entwicklung als auch Organisationsentwicklung (inkl. digitaler Infrastruktur) miteinander verknüpfen kann. Die so entstehende, technologisch unterstützte kulturelle Sphäre setzt sich aus den individuellen Aktivitäten der Teilnehmenden zusammen, eröffnet die Möglichkeit, einen gemeinsamen Lernraum zu schaffen und ermöglicht entsprechend steuerndes, gemeinschaftliches Handeln, sofern dies gewünscht wird:

Initiierung von Kulturprogrammen mit regionalem und inhaltlichem Schwerpunkt: Thematische und regionale Schwerpunkte können gezielt gesetzt werden, z.B. Landesschwerpunkte, regionale Festivals, Stadtfeste, thematische Programme usw. Ebenso lassen sie sich mit überregionalen Programmen verknüpfen, z.B. EU-Programme, grenzüberschreitende Kooperationen, internationale Kulturnetzwerke, etc. Die Teilnahme erfolgt über die Plattformlogik nach dem Pull-Prinzip: Einrichtungen werden von der Plattform auf diese Programme aufmerksam gemacht bzw. melden sich selbst an und profitieren von zusätzlicher Sichtbarkeit, Vernetzung und gegebenenfalls finanzieller Förderung.

Setzung technologischer Schwerpunkte: Über die Kollaborationsseite der Plattform können bestimmte Technologien und digitale Werkzeuge subventioniert angeboten werden, z.B. spezialisierte Archivierungssoftware, 3D-Digitalisierung und -Visualisierung, Digitorials, Content-Management-Systeme u.a. Die Landesbibliothek als Kompetenzzentrum bündelt Lizenzen, koordiniert technische Implementierungen und bietet Schulungen an – und macht Digitalisierung so auch für kleinere Institutionen mit begrenzten Ressourcen niedrigschwellig zugänglich.

Partizipative Kulturpolitik – „Digitales Kulturparlament": Die beteiligten Kultureinrichtungen (und ihre Nutzenden) könnten inhaltliche und technologische Schwerpunkte der digitalen Kulturpolitik aktiv mitgestalten – über digitale Kooperationsformate, Umfragen/Abfragen und ergänzende Präsenztreffen, etwa in einem Beirat oder partizipativen Gremium. Neben Kultureinrichtungen könnten auch weitere relevante Personen und Gruppen vertreten sein, einzelne Künstler*innen, Künstler*innenverbände, Minderheiten und ihre Verbände.[18] Dies entspricht demokratischen Partizipationsansprüchen und erhöht die Legitimität und Akzeptanz kulturpolitischer Entscheidungen.[19]

Datenbasierte Angebotspolitik: Die systematische Analyse von Bedarfen, Nutzungsverhalten, Zielgruppenpräferenzen und Nutzerfeedback ermöglicht eine strategischere und wirkungsorientierte Inhaltsentwicklung anhand der vorliegenden Daten.[20] Unterrepräsentierte Zielgruppen und generell nicht erfüllte Nachfragen werden etwa durch Datenanalyse sichtbar; Echtzeitdaten erlauben insgesamt ein zielgerichtetes und adaptives Marketing auf Ebene der einzelnen Kultureinrichtung wie auch der Landeskulturpolitik insgesamt.

[18] *vgl. Jörissen (2024).*
[19] *Heinrichs (2005).*
[20] *Generell zur Analyse von kulturellen Angebots- und Nachfrageindikatoren und darauf basierenden Prognosefunktionen: Lee/Cho & Cho (2022).*

Wirkungsorientierte Förderung: Die systematische Nutzung von Daten im Rahmen von Förderentscheidungen steht in Deutschland noch am Anfang.[21] „Neu" wäre insbesondere die Berücksichtigung der tatsächlichen Zielgruppenerreichung. Eine Plattform bietet diese Daten: Die Mittelvergabe kann dann stärker an nachweisbarer qualitativer Wirkung, tatsächlicher Nutzung, gesellschaftlicher Relevanz und Erreichung gemeinsam definierter Schwerpunkte ausgerichtet werden.[22] Dies bedeutet ausdrücklich nicht, dass nur massentaugliche oder populäre Angebote gefördert werden sollen – auch die Erreichung spezifischer Zielgruppen, experimentelle Formate oder agile Projekte können gezielt honoriert werden. Entscheidend ist die nachvollziehbare Begründung von Förderentscheidungen auf Grundlage transparenter Kriterien und Daten.

Fazit und Ausblick: Chancen und Risiken

Der Digitale Masterplan Kultur Schleswig-Holstein und insbesondere die geplante Kulturplattform stellen ein innovatives und ambitioniertes kulturpolitisches Instrument dar, das weit über individuelle Digitalisierung einzelner Kultureinrichtungen hinausgeht. Dieser systemische, vernetzte und partizipative Ansatz tritt weitgehend an die Stelle von Einzelförderung und Projektfinanzierung im digitalen Bereich.[23]

Entscheidend für den Erfolg wird sein, dass die Plattform tatsächlich von den Kultureinrichtungen und Nutzenden angenommen wird. Denn es beklagen viele Einrichtungen, dass digitale Aufgaben oft noch „zusätzlich" erledigt werden müssen, da die analogen Prozesse weiter erhalten werden. Ein Zustand, wie er für eine noch nicht vollendete Transformation recht typisch ist.[24] Dies erfordert niedrigschwellige Zugänge, spürbaren, schnell eintretenden Mehrwert, kontinuierliche Betreuung sowie echte Partizipationsmöglichkeiten.

Die Kulturpolitik kann dann auf dieser Grundlage ihre Rolle von der hierarchischen Fördermittelgeberin zur ermöglichenden Netzwerkkoordinatorin weiterentwickeln. Kultureinrichtungen als Netzwerkteilnehmer werden zu Akteuren einer Politiksteuerung.[25] Die beschriebene Ambivalenz der Förderpolitik wird wohl nicht ganz „aufgelöst", aber doch zumindest begrenzt: Das von der Plattform ermöglichte Netzwerk der Kulturschaffenden und Nutzenden wird zu einem kulturpolitischen Instrument.

[21] „Datenbasierte Kulturpolitik ist in Deutschland noch immer die Ausnahme. Stattdessen dominieren Konzepte, Ideologien, Sachzwänge oder die Fortschreibung bestehender Politiken." Crückeberg/Allmanritter & Tewes-Schünzel (2025).
[22] Zu einer frühen Betrachtung zu diesem Wandel der traditionell stark auf die Förderung institutioneller Strukturen ausgerichteten Kulturpolitik hin zu einer stärker nutzungs- und datenbasierten Steuerungslogik, bei der Informationen über Nutzung und kulturelles Konsumverhalten an Bedeutung gewinnen: Throsby (2010). Dieser verstand diese Daten nicht als Instrument der Ökonomisierung von Kultur, sondern als Voraussetzung für transparente, wirkungsorientierte und demokratisch legitimierte Kulturpolitik.
[23] Zu der Notwendigkeit integrativer Ansätze: Jagla und Knoblich (2020), Lätzel (2023), Hilgert (2026).
[24] Zu diesem Mehraufwand durch Übergangszeiten und schrittweise Implementierungen: vgl. Halsbenning (2021).
[25] Zu dieser Kulturpolitik als Netzwerkmanagement: Sievers/Föhl (2019).

Ein zentraler Erfolgsfaktor wird zudem darin liegen, die Risiken der Plattform klar zu benennen und aktiv zu steuern. Insbesondere sind transparente Regelungen zum Datenschutz und zur Datensouveränität unerlässlich: Wer erhält Zugriff auf welche Daten? Wie werden diese gespeichert und genutzt? Kultureinrichtungen und Nutzende müssen jederzeit die volle Kontrolle über ihre Daten behalten, um Vertrauen und Akzeptanz sicherzustellen.

Die kommenden Jahre werden zeigen, ob und wie der schleswig-holsteinische Weg Schule macht und ob sich ähnliche Plattformansätze auch in anderen Bundesländern etablieren (z.B. in Bayern, welches ein ähnliches Instrumente implementiert – den Kulturatlas). Das Potenzial ist evident – die Herausforderung liegt in der konkreten Umsetzung, dem Management der Risiken, der Vermittlung und der kontinuierlichen Anpassung an sich wandelnde technologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

LITERATUR

Adorno, Theodor W.: *Kultur und Verwaltung. In: ders.: Kulturkritik und Gesellschaft I. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1977.*
Al-Ani, Ayad / Lätzel, Martin (2023): E*ine landesweite Plattform? Einblicke in die digitale Transformation der Kulturinstitutionen. In: Kulturmanagement.net, Mai/Juni 2023, S. 12–21.*
Amato, Fabio / Chianese, Angelo / Moscato, Vincenzo / Picariello, Antonio & Sperlí, Gennaro (2020): *CHAT-Bot: A cultural heritage aware teller-bot for supporting touristic experiences. In: Pattern Recognition Letters, Jg. 131, S. 234–241. Online verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.patrec.2020.01.003.*
Bauwens, Michael (2025): *Industrial Commoning and the Chinese P2P Paradox: What China Owes to Open Models. Online verfügbar unter: 4thgenerationcivilization.substack.com.*
Brosda, Carsten (2025): *Digitalität als kultureller Rohstoff. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft III/2025, S. 28–33.*
Brynjolfsson, Erik / Li, Daniel / Raymond, Laura (2025): *Generative AI at work. In: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 140, Heft 2. Online verfügbar unter: https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.*
Crückeberg, Johannes / Allmanritter, Verena / Tewes-Schünzel, Oliver (2025): *Call for Proposals: Datenbasierte Kulturpolitik. Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter: https://www.iktf.berlin/call-for-proposals-sammelband-kulturpolitik/.*
Grandmontagne, Marc / Al-Ani, Ayad (2026): *„Radikale Hoffnung" gegen Kultur-Notstand in den Kommunen. In: BackstageClassical, 21. Juni 2026. Online verfügbar unter: https://backstageclassical.com/radikale-hoffnung/.*
Hanke, Benjamin (2024): *Kulturelle Teilhabe durch Immaterielles Kulturerbe. Instrumente der Kulturpolitik in Deutschland zur Umsetzung der UNESCO-Konvention von 2003. Online verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-44086-2.*
Halsbenning, Sebastian (2021): *Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung in der Kommunalverwaltung. In: Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 58, Heft 5, S. 1038–1053, Oktober 2021. doi: 10.1365/S40702-021-00765-5.*
Handke, Christian / Karataş, Kübra (2023): *Digital cultural policy in Germany: Chasing ghosts. Online verfügbar unter: https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003334576-3.*

Haselbach, Dieter (2017): *Der Kulturbetrieb. In: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 4. Aufl., München: Vahlen, S. 7–16.*
Heinrichs, Johannes (2005): *Demokratiemanifest für die schweigende Mehrheit. München.*
Hilgert, Markus (2026): Kulturpolitik der Resilienz. *Plädoyer für einen programmatischen Aufbruch. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft I/2026, S. 54–58.*
Kulturstiftung der Länder (2023): *Digitalität und digitale Transformation im Kulturbereich. Handlungsempfehlungen an die Bundesländer. Berlin*
Jagla, Annette / Knoblich, Tobias J. (2020): *Kulturpolitik und Kulturbetriebe im Zeitalter der Digitalität. In: dies. (Hrsg.): Kulturpolitik und Kulturbetriebe im Zeitalter der Digitalität. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-27260-9_1.*
Jörissen, Benjamin (2024): *Digitalisierung in der Kulturellen Bildung – Ein Metaprojekt. Schlussbericht des qualitativ-metatheoretisch forschenden Teilprojekts. DOI: 10.25656/01:30454.*
Keilmann, Uwe / Gnädinger, Marc / Volk, Fabian (2021): *Kosten und Management der kommunalen Kulturförderung. In: Verwaltung und Management, Jg. 27, Heft 5, S. 231–238. Online verfügbar unter: https://www.jstor.org/stable/27284571.*
Klein, Armin (2009): *Kulturpolitik. Eine Einführung. 3., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.*
Landesregierung Schleswig-Holstein (o.D.): *Open-Source-Strategie Schleswig-Holstein. Online verfügbar unter: https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/digitalisierung/linux-plus1.*
Lätzel, Martin (2014): *Dialog der Kultur und Kultur des Dialogs. In: Politik & Kultur | Nr. 5/14 | September — Oktober, S. 6.*
Lätzel, Martin (2023): *Surfen und Scheitern – Fragmente einer Kulturpolitik in der digitalen Transformation. In: Blaich, Anna / Grädler, Felix / Mohr, Henning / Seibold, Hannes (Hrsg.): Kultur: Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Bielefeld: transcript Verlag, S. 33–40. https://doi.org/10.1515/9783839464922-003.*
Lätzel, Martin (2026): *Neue Wege in der digitalen Transformation. Der Digitale Masterplan Kultur und das Konzept einer Kulturplattform in Schleswig-Holstein. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft I/2026, S. 89.*
Lee, Youngmin / Cho, Gyeongmin / Cho, Jiwon (2022): *Design of a Big-data-Based Decision Support System for Rational Cultural Policy Establishment. In: International Journal on Informatics Visualization (JOIV), Jg. 6, Nr. 1–2, S. 195–195, Mai 2022. DOI: 10.30630/joiv.6.1-2.937.*
Li, Ning (2026): *The Moltbook Illusion: Separating human influence from emergent behavior in AI agent societies. Tsinghua University School of Economics and Management, 7. Februar 2026. Online verfügbar unter: https://www.sem.tsinghua.edu.cn/en/moltbook_main_paper_v2.pdf.*
Machidon, Oana-Maria & Tavčar, Anja (2019): *Exploring European cultural heritage using conversational agents. In: Duguleană, Mihai, Carrozzino, Mauro, Gams, Matjaž & Tanea, Ioan (Hrsg.): VR technologies in cultural heritage (CCIS, Bd. 904), S. 162–175. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05819-7_14.*
Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein (2019): *Digitaler Masterplan Kultur Schleswig-Holstein. Kiel.*
Poppek, Martina (2026): *Ingolstadt hat demnächst kein großes Theater mehr. Süddeutsche Zeitung, 15. März 2026.*
Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek (2025): *Digitaler Masterplan Kultur 2.0. Kiel.*
Schütz, Dirk (2025): *Ländliche Räume sind keine kulturelle Provinz. Interview mit Bernward Tuchmann und Markus Morr. In: Kultur Management Network Magazin, Mai/Juni 2025, Nr. 184, S. 27–34. Online verfügbar unter: https://www.kulturmanagement.net/dlf/f14d25320902f8136a48ca33245f5741,5.pdf.*
Schütz, Dirk / Oswald, Kristin (2025): *Wider die transformative Überforderung – Rückblick Fachtagung Kulturmanagement 2025. Online verfügbar unter: https://kultur25.ch/2025/12/08/wider-der-transformativen-ueberforderung-rueckblick-fachtagung-kulturmanagement-2025/.*
Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt Berlin (2025): *Förderprogramm Digitale Entwicklung im Kulturbereich. Online verfügbar unter: https://www.berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/digitalisierung/foerderprogramm-digitale-entwicklung.*

Sievers, Norbert / Föhl, Patrick S. (2019): *Neue Kulturpolitik und neue Kulturförderung. Anmerkungen zu einem unabgeschlossenen Prozess. In: Martin Tröndle / Claudia Steigerwald (Hrsg.): Anthologie Kulturpolitik. Bielefeld: transcript Verlag, S. 515–530. https://doi.org/10.14361/9783839437322-036.*
Throsby, David (2010): *The Economics of Cultural Policy. Cambridge: Cambridge University Press.*
Wang, Zhiyong & Meng, Jia (2024): *Dialogues with cultural heritage via museum digitalisation: Developing a model of visitors' cognitive identity, technological agent, cultural symbolism, and public engagement. In: Museum Management and Curatorship, 39 (6), S. 810–833. Online verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/09647775.2023.2269164.*

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.*