



# Das Aschenputtel-Prinzip

## Wie Kultureinrichtungen zu einer digital-analogen Strategie kommen

Viele Kultureinrichtungen haben bereits begonnen, den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei tauchen häufig Fragen auf, welche technischen Anwendungen für die jeweilige Einrichtung inhaltlich wirklich sinnvoll sind. Zudem sehen sich Kultureinrichtungen vielfach unter einem Konkurrenzdruck, an der digitalen Entwicklung zu partizipieren. Dabei kann es leicht passieren, die eigenen originären Bedarfe aus dem Blick zu verlieren, nur um irgendwie mithalten zu können. Die Auswirkungen des digitalen Wandels in allen Bereichen einer Institution (interne Strukturen, Personal- und Organisationsentwicklung, Vermittlung, Marketing, Audience Development, etc.) erfordern jedoch eine weitgehende und individuelle Auseinandersetzung: Nur wer seine grundlegenden strategischen Ziele kennt, kann ein individuell passendes Konzept für digitale Aktivitäten entwickeln. Das ist die zentrale Grundlage. Daher ist die Entwicklung grundlegender strategischer Ziele im Rahmen eines allgemeinen Change-Management-Prozesses absolut notwendig und prioritär.

Um zu einer digital-analogen Strategie zu kommen, braucht es etwas Zeit. Zu Beginn dieses langen Wegs

ist es wichtig, die eigene Einrichtung mitsamt TrägerInnen und Mitarbeitenden und eventuell sogar Nutzerinnen und Nutzern für dieses Change-Management in der digitalen Transformation zu sensibilisieren. Denn die Erstellung einer digital-analogen Strategie kann nur im engen Austausch mit allen möglichen Stake- und Shareholdern erfolgen. Die konkrete Ausgestaltung einer derartigen Strategie kann hier nicht beschrieben werden. Dieser Text soll eine Sensibilisierung für den Prozess einer Strategiebeschreibung darstellen und exemplarisch mögliche Handlungsfelder skizzieren.

### *„Die Hardware kommt ganz zum Schluss“*

Eine digital-analogue Strategie hat zunächst nichts mit konkreter Hard- oder Software zu tun. Sie ist vielmehr eine Voraussetzung dafür, den Einsatz von Hard- und Software in Einrichtungen der kulturellen Infrastruktur effizient, effektiv und nachhaltig zu steuern. Der Unterschied zwischen einer Taktik und einer Strategie liegt darin, dass auf manche Herausforderungen kurzfristig, also taktisch reagiert werden muss, um schnelle Lösungen zu finden. Eine Strategie ist langfristig

angelegt, sie bietet die notwendigen Zielformulierungen, aus denen sich Kriterien für das (taktische) Handeln ableiten lassen. Zudem erleichtert sie den Alltag mit unzähligen Entscheidungen, die der Kriterien bedürfen. Allerdings ist auch eine Strategie nicht statisch, sie muss regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden. Grundsätzlich bietet sie die Möglichkeit, dass finanzielle und personelle Ressourcen gut und sinnvoll eingesetzt werden, um die Arbeit einer Kulturinstitution und die damit verbundenen Aufgaben effektiv zu unterstützen.

Die digitale Transformation stellt eine ungeheure - und vielfach unheimliche - Beschleunigung für die Gesellschaft dar. In dieser Herausforderung liegen für Kultureinrichtungen drei Versuchungen:



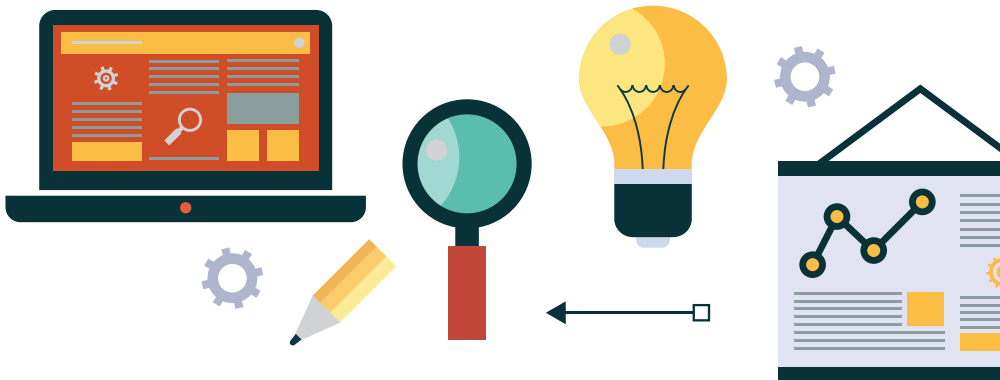
1. Um eine Gegenbewegung gegen einen vorherrschenden Trend zu unterstützen („Analog ist das neue Bio“), wird erst recht analog geplant und das Programm angeboten. Man entscheidet sich dezidiert gegen digitale Vermittlung, digitales Marketing oder gegen digitale Präsentationen und Anwendungen, um der Beschleunigung entgegen zu wirken und Alternativen zu bieten.
2. Um mit der Gesellschaft und der ihr inhärenten vermeintlichen „Durchdigitalisierung“ Schritt zu halten, setzt die Einrichtung komplett auf aufs Digitale. Bewährte Prozesse und Methoden werden überstürzt abgeschafft. Weil alle anderen (vermeintlich) digital sind, müssen digitale Anwendungen und Prozesse unbedingt angebracht sein.
3. Um sich zu modernisieren, werden bereits bestehende Prozesse schlicht in aktuelle und moderne Hardware verpackt. Hier werden Devices angeschafft, die dann an die schon vorhandenen Methoden angepasst werden.

## „Mach' es wie Aschenputtel“

Um es vorweg zu sagen: keine dieser Vorgehensweisen wird Erfolg haben. Da ist zunächst einmal der Punkt der digitalen Verweigerung: Man kann sicher viele Argumente vorbringen, warum die digitale Entwicklung nicht (nur) zum Vorteil der Gesellschaft gereicht. Andererseits hat es in der Geschichte immer Vorbehalte gegen technische Entwicklungen gegeben. Vor gut vierzig Jahren herrschte noch die Meinung vor, dass es kaum sinnvolle Anwendungen für Personalcomputer geben kann. Jeglicher Fortschritt birgt unzählige Chancen, die reflektiert genutzt werden können. Dazu kommt, dass technische Entwicklungen nie aufgehalten worden sind. Dabei muss man keine dunklen Mächte im Hintergrund vermuten; wenn Erfindungen gemacht wurden und sie nützlich waren, wur-

den sie auch angewandt. Das galt für das Telefon ebenso wie für die Eisenbahn, das Automobil und eben den Computer. Eine komplette Verweigerung katapultiert die Einrichtung aus der allgemeinen Entwicklung heraus, schränkt die möglichen Nutzerinnen und Nutzer - und damit die Bürgerinnen und Bürger - unverantwortlich ein, schließt diejenigen, die sich als „Digital Natives“ betrachten aus und schadet letztlich dem öffentlichen Auftrag.

Eine ähnliche Sackgasse stellt die komplette Umstellung des Betriebes auf digitale Anwendungen dar. Kein Mensch ist komplett digital unterwegs. Selbst eine extensive Nutzung von Smartphones und Messengern ersetzt nicht das reale Treffen, um sich zu unterhalten, um zu diskutieren, um sich zu streiten oder um die Kunst und das Leben zu feiern. Viele

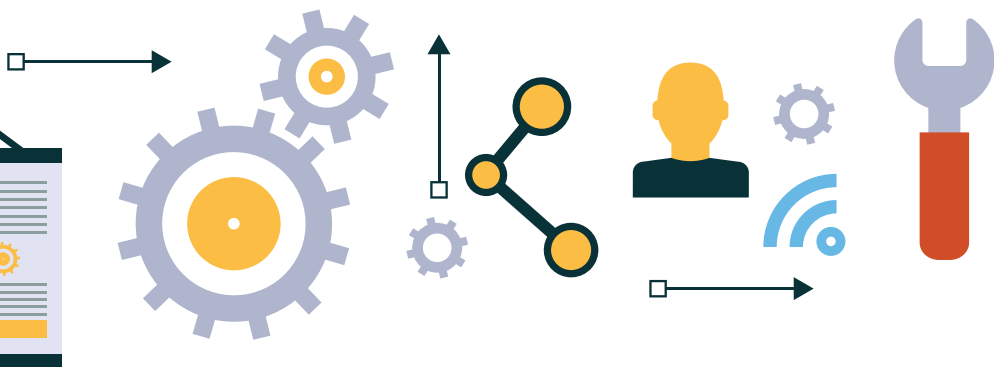


Menschen sind heute hybrid unterwegs, sowohl in der virtuellen Welt wie auch in der Realität. Hier gilt es also für Kultureinrichtungen, einen sinnvollen und guten Ausgleich zu finden. Zumal die Halbwertszeit digitaler Geräte sehr hoch ist: was heute noch hip ist, kann beim nächsten Update schon veraltet sein.

Auch die dritte Variante einer 1:1-Übersetzung analoger Formate in digitale Technologien führt nicht weiter. Das ist vielleicht die am weitesten verbreitete Variante. Es zeichnet die digitale Transformation der Gesellschaft aus, dass sich die Kommunikation, die Prozesse, die Produktion und das Miteinander in ihrer Substanz ändern. Mit dem Ansatz, vorhandene und tradierte Strukturen und Methoden schlicht digital zu verpacken und weiterzuführen, verhält es sich wie im Märchen von

Aschenputtel, in dem die beiden Stiefschwestern gewaltsam ihre Füße verkleinern, um sich in den goldenen Schuh zu zwängen. Man holt sich blutige Füße dabei, wird aber den Prinzen nicht für sich gewinnen. Dafür müssen Füße und Schuhe zueinander passen – also die Inhalte und Formate zu den gewählten digitalen Medien.

Nennen wir also die eigentlich notwendige Methode das Aschenputtel-Prinzip: Der goldene Schuh passt genau zu den Füßen, der Tanz gelingt und der Prinz (also die Nutzerinnen und Nutzer) wird gewonnen. Diese richtigen Methoden zu beschreiben ist die Aufgabe einer digitalen Strategie. Um es genau zu sagen und nicht in die zweite Versuchung zu geraten, braucht es eine **digital-analoge Strategie**, also eine sinnvolle Verknüpfung von Analogem



und Digitalem. Dabei ist zu erwarten, dass es mittel- und langfristig zu einer Selbstverständlichkeit werden wird, dass Strategien für kulturelle Einrichtungen stets analoge und digitale Ansätze in enger Verschränkung zueinander verfolgen werden, so dass bei „Strategie“ automatisch diese Vielfalt mitgedacht wird und der Zusatz „digital-analog“ mittel- bis langfristig redundant werden wird.

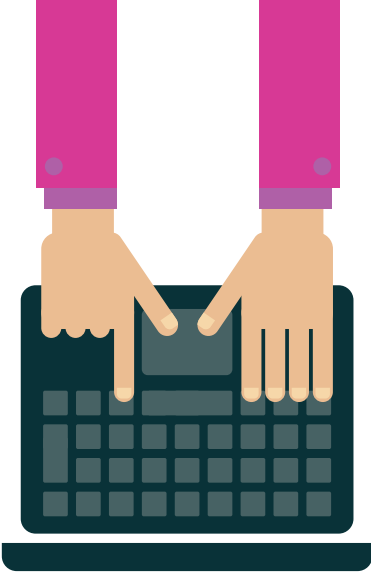
Der Digitale Masterplan Kultur des Landes Schleswig-Holstein hebt deswegen aus gutem Grund darauf ab, dass Kultureinrichtungen zunächst einmal eine grundlegende strategische Zielformulierung vornehmen sollten, bevor sie in großem Umfang Geräte anschaffen und Aufträge für Apps, Programme etc. vergeben. „Kultureinrichtungen sollten sich darüber im Klaren werden“, heißt es im Masterplan, „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 Rezeptions-

praktiken der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer berücksichtigen. Digitale Arbeitsweisen und Anwendungen sind ein Mittel zur Umsetzung und zur Gestaltung der jeweiligen Ziele.“ (Digitaler Masterplan, Seite 8)

Im Folgenden soll deswegen beschrieben werden, was eine digital-analoge Strategie ist und welche möglichen Handlungsfelder es in diesem Zusammenhang geben kann. Wie eine Strategie konkret umgesetzt wird, würde an dieser Stelle zu weit führen. Die Zusammenstellung soll eine Hinführung bieten. Auf dieser Folie kann die Erstellung einer digital-analogen Strategie erfolgen. Dabei ist die Inanspruchnahme externer Beratung sehr zu empfehlen.







Haltungsebene beschreiben in einer allgemeinen Formulierung eine innere Verfassung, welche zwar bestimmte Verhaltensweisen zur Folge hat, diese aber in der Zielformulierung selbst nicht thematisieren.“ (Dies., Selbstmanagement - ressourcenorientiert, Göttingen 2017, 94) . Am Anfang der Strategieerstellung steht also die Einstellung der Einrichtung, eine Mission, die nicht selbst quantifizierbar ist, sich aber in weiteren Schritten in quantitative und qualitativ konturierten Prozessen beschreiben lässt.

Es empfiehlt sich, eine agile Struktur zur Entwicklung einer digital-analogen Strategie zu nutzen. Agilität ist dem Gabler Wirtschaftslexikon zufolge „die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen

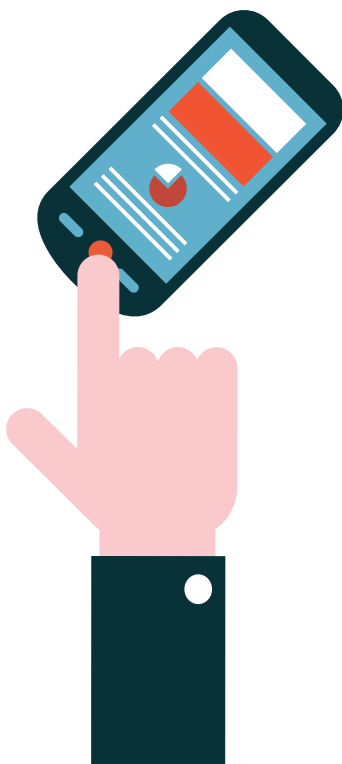
und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.“ Das bedeutet, Ziele, die sich stellen, innerhalb des Prozesses der Umsetzung zu hinterfragen, in regelmäßigen Abständen in die Reflexion zu gehen und offen für neue Entwicklungen zu sein. Gerade weil die technische Entwicklung eine hohe Geschwindigkeit hat, ist es wichtig, Updates, neue Gadgets oder neue Möglichkeiten einbinden zu können. Eine digital-analoge Strategie ist niemals abgeschlossen. Sie stellt, nach einer ersten Formulierung, einen Prozess dar, der auch während der Umsetzungsphase jederzeit angepasst werden kann und sollte.



## 2. Merkmale einer digital-analogen Strategie

Die Inhalte einer digital-analogen Strategie lassen sich anhand von drei Merkmalen konkretisieren. Bei diesen Merkmalen geht es darum, den Rahmen zu beschreiben, in denen die Haltung umgesetzt werden kann. Diese Merkmale stellen einen Vorschlag dar, zu einer Strategie zu kommen. Sie beruhen auf einem möglichen Theoriemodell und können sicher auch anders gewählt werden.

Felix Stalder beschreibt in seinem Buch „Kultur der Digitalität“ drei grundlegende Merkmale der digitalen Gesellschaft: Referentialität, Gemeinschaftlichkeit und Algorith-



mizität (Frankfurt/Main 2016). Referentialität beschreibt die Herstellung von Bezügen zu anderen Akteuren, bei Kultureinrichtungen zu Partnern sowie Nutzerinnen und Nutzern. Gemeinschaftlichkeit bezieht sich auf die Netzwerke, in denen digital interagiert wird und die für Entwicklungen notwendig sind. Algorithmen wählen aus, sortieren und schaffen Ordnung.

Eine digital-analoge Strategie wird immer eine externe und eine interne Komponente haben. Die externe Komponente bezieht sich auf das Audience Development einer Einrichtung, also die Partizipation durch Digitalisierung in der Vermittlung von Kunst und Kulturangeboten. Die interne Komponente ist die Organisationsentwicklung, eine Mischung aus Personalentwicklung, Personalgewinnung, Formen der (digitalen) Zusammenarbeit und Gestaltung der Finanzen. Digitale Prozesse funktionieren beispielsweise anders als die gewohnte Aktenführung oder Meetinggewohnheiten. Die Zusammenarbeit im Team wird sich anders gestalten müssen in Bezug auf das Informations- und Wissensmanagement.

Die anschließende Umsetzung der Merkmale in konkrete Handlungsfelder deckt die Gesamtheit der Struktur einer Organisation ab. Hierin wird deutlich, dass es nicht hirneichend



## **„Merke: Digitalisierung macht nicht alles günstiger“**

Budgets müssen unter Umständen neu verteilt werden. Es ist eine falsche Annahme zu glauben, die Digitalisierung würde per se für die Kultureinrichtungen Kosten einsparen. Zunächst einmal sind viele Investitionen nötig, die faktoriert und eingeplant werden müssen. Dabei ist es auch von Bedeutung zu schauen, wo Prioritäten gesetzt werden können, wo Posterioritäten. Eventuell muss es Übergangsfristen geben, in denen beispielsweise noch analoge Flyer gedruckt werden und gleichzeitig die Social-Media Präsenz verstärkt und ausgebaut wird.

Am Schluss noch ein kleiner Nachtrag: Im Zuge der Anschaffung von Hard- und Software sollte insbesondere die Nutzung freier und offener Software geprüft werden. Deren Nutzung beendet die Abhängigkeit von einem Hersteller. Jede Programmiererin und jeder Programmierer darf die Software ändern oder für die Institution notwendige Spezialfunktionen hinzuprogrammieren. Freie und offene Software verwendet freie und offene Datenformate. Man kann die Daten einfacher in andere

Anwendungen übernehmen und jederzeit die verwendete Software wechseln. Freie und offene Software ist nicht unbedingt kostenlos, aber steuerfinanzierte Ausgaben kommen allen zugute. Die Software wird einmal kostenpflichtig entwickelt und kann dann ohne Neukauf von allen genutzt werden. Gibt eine Institution Erweiterungen in Auftrag, können alle Institutionen davon profitieren. Nicht zuletzt besteht die Möglichkeit erweiterter Transparenz zur Weitergabe verwendeter Daten.

**Herausgeber:**

Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek

Wall 47/51, 24103 Kiel

E-Mail: [digital@shlb.landsh.de](mailto:digital@shlb.landsh.de)

Text: Martin Lätzel

Illustrationen: [ellagrin/stock.adobe.com](https://www.adobe.com/stock/illustration/ellagrin)

Realisation: Kay Czucha, Kiel

ISSN 0935-4638

November 2020

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.