

Raus ins Offene – Kulturmanagement im Zeitalter der Digitalität

Wibke Behrens & Annette Jagla

Ob es uns gefällt oder nicht: Wir befinden uns mitten im Zeitalter der Digitalität. Der Ausnahmezustand Corona fungierte dabei in den vergangenen Jahren durchaus als Prozessbeschleuniger für den Kulturbereich – als ein Katalysator, der uns zu den Fragen der Digitalität in der kulturellen Praxis deutliche Leerstellen und Defizite aufgezeigt hat. Und spätestens mit dem Jahr 2024 ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) nicht mehr zu ignorieren – deren Nutzen und Risiken gilt es zu kennen und den Einsatz abzuwägen.

Und während das eine Museum noch keine barrierearme Website hat und das andere Opernhaus wichtige Informationen noch ausschließlich per Aushang kommuniziert, haben sich andere längst auf den Weg gemacht und nutzen KI zur günstigeren Filmproduktion¹, realisieren Ausstellungen zu und mit KI² oder erforschen KI-Werkzeuge³ als Unterstützung kuratorischer Praxis und künstlerischer Produktion.

Digitalität geht aber gleichzeitig über die Technologien der Digitalisierung weit hinaus. Sie bezeichnet die hybride Vernetzung von analoger und digitaler Realität, die Integration des Digitalen tief in unsere Lebens- und Denkweisen. In diesem Sinn ist Digitalität ein Kulturphänomen des 21. Jahrhunderts mit seiner Komplexität und grundsätzlich vorherrschenden Unübersichtlichkeit.

Kulturmanagement wiederum ist im Hinblick auf die Digitalität mit einem anderen – erweiterten – Begriff von Arbeit konfrontiert. Zu diesem Arbeitsbegriff gehört das Digitale ebenso wie das Analoge, im Fokus des Diskurses steht der Begriff Cultural Leadership im erweiterten Sinn eines Cultural Digital Leadership. Denn es gilt heute mehr denn

-
- 1 So zum Beispiel Filmregisseur Tom Tykwer im Gespräch mit Berlins Kultursenator Joe Chialo auf der Konferenz »PromptingCulture« in Berlin am 26.05.2024: <https://re-publica.com/de/ki-konferenz> [03.07.2024]
 - 2 Siehe bspw. die Ausstellung »Mission KI« vom Deutschen Museum in Bonn: <https://www.deutsches-museum.de/bonn/ausstellung/mission-ki> [03.07.2024]
 - 3 Siehe bspw. das Forschungsprojekt »Training the Archive« (2020–2023), das die Möglichkeiten und Risiken von KI in Bezug auf die automatisierte Strukturierung von musealen Sammlungsdaten zur Unterstützung der kuratorischen Praxis und der künstlerischen Produktion auslotet: <https://trainingthearchive.ludwigforum.de/buch/> [03.07.2024]

je, dem kulturpolitischen Anspruch gerecht zu werden, dass der Kulturbereich gesellschaftliche Veränderungen mitgestaltet und die Zukunftsaufgabe Cultural Governance in Bezug auf eine Kultur der Commons und der Partizipation realisiert.

Rein ins neue Zeitalter

Im Sinne prägender kultureller Formen, wie sie Felix Stalder in »Kultur der Digitalität« bereits 2016 beschrieben hat, lohnt es sich, sich dem Kontext zu nähern, in dem Kulturinstitutionen agieren:

Wir leben in unübersichtlichen Zeiten, die Unmenge auf uns eindringende Informationen wird immer größer – immer mehr Menschen können, müssen oder wollen sich mit immer komplexerer Technologie an der Verhandlung von sozialer Bedeutung beteiligen. In dieser Welt der überbordenden Informationen und zersplitterten Milieus, in der sich analoge und digitale Wirklichkeiten verschränken, sind drei Ordnungsformen auszumachen, die Stalder als die veränderten kulturellen Praktiken formuliert, die das Zeitalter der Digitalität kennzeichnen, und die für das Kulturmanagement von Relevanz sind:

Referentialität beschreibt das Erstellen eines persönlichen Bezugssystems der Einzelnen, die individuelle Auswahl und Rekombination von kulturellem Material aus einer Unzahl von Möglichkeiten – vom einzelnen Like eines Facebook-Beitrags bis zum Remix im Bereich der Popmusik.

Referentialität als neue kulturelle Praxis steht der bisherigen alleinigen Deutungshoheit und Angebotsorientierung der Institutionen gegenüber. Das Publikum emanzipiert sich, aus Konsument*innen werden Prosument*innen, die ihren eigenen Kultur-Mix mitgestalten. Das Publikum entwickelt außerhalb des klassischen Bildungskansons und dessen, was man als repräsentative Kultur vor allem in den großen Institutionen findet, für sich einen anderen Bedeutungszusammenhang und damit auch andere Handlungsoptionen.

Gemeinschaftlichkeit kennzeichnet – nach der Beschreibung von Stalder – die Produktion von gemeinsamen Referenzrahmen von grundsätzlich gleichberechtigten Personen. Themen, Fragestellungen und Diskurse werden in einem andauernden Gespräch verhandelt und gemeinsam neue Bedeutungen konstituiert. Die kulturelle Produktion (von ästhetischen Präferenzen bis zu infrastrukturellen Maßnahmen) erfolgt in einem kooperativen Filter-, Interpretations- und Konstitutionsmechanismus. Partizipativ und durch die Entwicklung von Commons entsteht eine Konstruktion von Wirklichkeit oder auch Konstruktionen unterschiedlicher Wirklichkeiten, und damit Entwürfe von daraus resultierenden Handlungsoptionen. Der/die Prosument*in wird zum/zur Co-Kreator*in. Im Kulturbetrieb, in den Institutionen der Hochkultur, scheint dies – die Aufgabe der alleinigen Deutungshoheit über Artefakte und Angebote – der größte Transformationsschritt zu sein. Das größte Potenzial für Veränderung sehen wir daher in der klaren zukunftsgerichteten Umrisszeichnung von Cultural Leadership.

Deuten Referentialität und Gemeinschaftlichkeit auf Aktivität und Eigenständigkeit im Handeln hin, scheint uns die *Algorithmizität* unser Angewiesensein auf intelligente Maschinen aufzuzeigen. Die aus unüberschaubaren Informations- und Datenmengen

(Big Data) für Menschen nutzbare Muster werden für uns aggregiert und in Formate übersetzt, die von uns verarbeitbar sind (Small Data). Die Programmierung von Algorithmen schafft allerdings auch neue Abhängigkeiten und Missbrauchsmöglichkeiten – wie an den aktuellen Debatten zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz sehr deutlich abzulesen ist –, unterstützt aber gleichzeitig unsere Handlungsfähigkeit. Die Aneignung digitaler Expertise ist somit eine Aufforderung an Kulturmanager*innen. Der gezielte und bewusste Einsatz von Instrumenten der Digitalisierung ist ein entscheidendes Werkzeug zur Umsetzung.

Rein ins Digitale

Halten wir uns aber vor Augen, dass Digitalität nicht nur eine technik-orientierte Perspektive auf die Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts ist, sondern dass die Kultur der Digitalität die ganzheitliche Verschränkung von digitalen und analogen Wirklichkeiten beschreibt.

Das Zeitalter der Digitalität ist ein Zukunftsfeld, das Möglichkeiten unterschiedlicher, individueller und heterogener Ordnungssysteme und Sortieroptionen durch die Bildung von Commons (Stalder 2016) temporär oder langfristig aufstellt und Möglichkeiten schafft, menschliche und nicht-menschliche Systeme in Verbindung miteinander zu setzen. Es entsteht kollektiv, kooperativ oder kollaborativ die Verknüpfung technisch-digital-virtueller mit organisch-analog-realen Lebenswelten. Die digitale Technologie ist ein wichtiger Bestandteil dieses Systems: Sie kann zum einen zur Führung von Dialog und zum anderen ein nützliches Vehikel zum gemeinschaftlichen Aufbau von Infrastruktur sein. Das Internet wäre also ein ergänzender Ort, an dem Menschen im Kulturbetrieb sozialen Handlungen nachgehen – verknüpft mit ihrem Handeln an realen Orten und Kulturräumen.

Rein ins Politische

Wie realisieren sich aber diese drei formalen Dimensionen von Referentialität, Gemeinschaftlichkeit und Algorithmizität im gesellschafts- und kulturpolitischen Raum? Welche konkreten Projekte können in diesen Dimensionen sozial, kulturpolitisch und ökonomisch verfolgt werden? Zwei verschiedene Richtungen mit unterschiedlichen Zielen beschreibt Stalder als grundsätzlich möglich: Postdemokratische Entwicklungen liefern zwar Beteiligungsmöglichkeiten, stärken aber gleichzeitig Strukturen, in denen Mitbestimmung unmöglich ist. Durch diesen ungleichen Zugang zu Daten entsteht ein Machtgefälle, das datenintensive Überwachung möglich macht, ökonomische Ungleichheit verstärkt und autoritären Strukturen Vorschub leistet, wie beispielsweise Eva Leipprand in ihrem Blog-Beitrag für die Kulturpolitische Gesellschaft beschreibt: Unter den zehn reichsten Personen der Welt rangieren die Inhaber der internationalen Tech-Giganten, die damit einen Großteil unserer globalen digitalen Welt kontrollieren und ihren Reichtum durch die Nutzung und Kontrolle unserer Daten erworben haben (Leipprand 2024). Autoritäre Regimes beispielsweise kontrollieren den Netzzugang

ihrer Bürger*innen: Russland sperrte im Sommer 2024 den verschlüsselten Messenger-Dienst Signal, der unbeobachtete Kommunikation ermöglicht (SPIEGEL Netzwelt 2024).

Im Gegensatz dazu beinhalten commons-basierte Entwicklungen die Möglichkeit von »peer production« im Sinne der Gemeinwohlorientierung, setzen den Dialog als Kommunikationsformat voraus, sorgen für ergebnisoffene Prozesse, ermöglichen neue Formen der Solidarität und des horizontalen Miteinanders. Im Kulturbereich adressieren sie bestenfalls ein neues Publikum und schaffen Co-Kreator*innenschaften.

Rein ins Gemeinsame

Co-Kreator*innenschaft und Führung schienen im Kulturmanagement viele Jahre lang unvereinbar miteinander. Zu stark das Ressentiment, Beteiligung sei der komplette Kontrollverlust, Partizipation die Gleichmachung des Irrelevanten und Konsens eine Nivellierung von Exzellenz. Der Ort der Hochkultur verliere sein Profil, die Entscheidungsmacht des Einzelnen an der Spitze geriete zur Beliebigkeit der vielen.

Bisher ist die klassische hierarchische Struktur der meisten Kultureinrichtungen nur wenig und »hierarchisch erlaubt« für Beteiligung geöffnet. Gleiches gilt auf der nächsthöheren Ebene in der Besetzung von Intendanten und künstlerischen Leitungen. Eine unvorhersehbare Veränderung ist nicht gewünscht, Dialogformate laufen ins Leere, inhaltliche Bottom-up-Angebote stoßen auf wenig oder keine Resonanz.

In der Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland durch Birgit Mandel in 2018 stand daher die Frage der Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften im Zentrum.

Cultural Leadership im aktuellen und zukunftsweisenden Sinn beschreibt die Führungsaufgabe im kulturellen Raum der Gesellschaft sowie die nach innen gerichtete Führung einer kulturellen Organisation. In der Befragung werden hier als Einflussfaktoren auf Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen vor allem institutionelle Strukturen, Normen und Generationszugehörigkeit genannt. Die Jüngeren richten ihr Handeln stärker auf aktuelle gesellschaftspolitische und soziale Probleme aus, zu deren Lösung sie pro-aktiv mit der Arbeit ihrer Einrichtung beitragen wollen.

Unterschiede zeigen sich ebenfalls in Führungsstil und Arbeitsorganisation. Sehen sich die Älteren eher als allein verantwortliche Führungsfigur mit klarer Richtlinienkompetenz, auch wenn sie einen kommunikativen Führungsstil präferieren, sehen die jüngeren Führungskräfte in einer partizipativen Führung die Antwort, um auf die wachsende Komplexität der Aufgaben zu reagieren und sie sehen sich in der Verantwortung, eine offene und auf Beteiligung und Mitsprache angelegte Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten.

Allerdings ist in den letzten Jahren durchaus Bewegung in die Kulturszene gekommen, wie an exemplarischen Beispielen deutlich wird: Das Theaterhaus Jena erprobt seit

vielen Jahren Mitbestimmungsformen der künstlerischen Arbeit.⁴ Die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz erprobt mit einem neuen Selbstverständnis als Kompetenzzentrum für Musik auch neue Formen der Zusammenarbeit im Sinne der Nutzung organisationaler Kreativität der Mitarbeiter*innen und dem stärker partizipativ entwickelten Dialog mit dem Publikum (SWR Kultur 2024). Auf Initiative des Ensemble Netzwerk ist in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Bühnenverein 2023 eine Handreichung zur Intendanzfindung erarbeitet worden, die Personalvertretungen und Mitarbeitende stärker einbinden soll, explizit die Frage nach den Führungs- und Sozialkompetenzen der Bewerber*innen beinhaltet sowie die Einsetzung einer multiperspektivischen Findungskommission empfiehlt (Deutscher Bühnenverein 2023).

Diese Ergebnisse und Entwicklungen nun in den Raum der beschriebenen kulturellen Praktiken von Stalder zu stellen, zeigt die konkreten Handlungsoptionen im Kulturbereich. Die Bildung von Gemeinschaftlichkeit, die Entwicklung von Commons im institutionellen Kulturbereich sehen wir als eine Aufgabe von Cultural Leadership.

Dabei geht es um organisierte, gemeinwohlorientierte Infrastrukturen, die zu mehr Unabhängigkeit, Vielfalt, Gerechtigkeit und Selbstbestimmung der einzelnen Akteur*innen führen. Die nachhaltige Führungsaufgabe im Sinne von Cultural Leadership ist es somit, eine offene möglichst wenig konnotierte Plattform für den Dialog zu schaffen, auf der sich von allen Beteiligten durch intelligente Nutzung von kollaborativen Techniken und digitaler Vernetzung ein ergebnisoffener Prozess zu einer oder mehreren Fragestellungen entwickeln und abbilden lässt.

Rein ins Konkrete

Wenn wir Kultur in einem weit gefassten Begriff als Verhandlung sozialer, also geteilter Bedeutung verstehen, ergibt sich daraus unmittelbar die Aufgabe für Kulturinstitutionen, sich an diesem Prozess zu beteiligen, wollen sie nicht auf Dauer ihre Relevanz verlieren.

Wir sehen in der stetigen Zunahme der gesellschaftlichen Pluralität eine Bereicherung. Der Kulturbereich ist jetzt stärker denn je aufgefordert, in diesem Sinne Zugehörigkeit, Austausch und Teilhabe zu befördern und seinen Beitrag zur Entwicklung einer inklusiven Gesellschaft zu leisten. Also nicht die Vereinzelung gesellschaftlicher Gruppen in unterschiedliche abgeschlossene und selbstreferentielle Filterblasen geschehen zu lassen, sondern sich in Kontakt mit vielfältigen Gruppierungen der Gesellschaft zu begeben und neue Gemeinschaftlichkeit(en) zu entwickeln. Das heißt, neben traditioneller Repräsentationskultur müssen Kulturinstitutionen neue Formen kultureller Teilhabe schaffen, in denen die Nutzer*innen nicht nur Konsument*innen sind, sondern zu Prosument*innen kultureller oder künstlerischer Praxen werden. Institutionen werden von Kulturanbietern auch zu Plattformbetreibern, die Veränderung bedeutet die Abgabe der alleinigen Deutungshoheit und geht über die Vermittlung eines existierenden Kanons hinaus. Wie kann diese Öffnung in der Praxis aussehen? Als konkretes Beispiel sei

4 Weitere Informationen unter <https://www.theaterhaus-jena.de/how-to-ensemblarat.html> [03.07.2024]

hier die digitale kuratorische Plattform nextmuseum.io genannt: Entwickelt vom Museum Ulm und dem NRW Forum/Kunstpallast Düsseldorf mit Förderung durch den Fonds Digital stellt nextmuseum als Plattform für Schwarmkuration und Co-Kreation eine digitale Plattform zur Verfügung, auf der Nutzende Open Calls für Ausstellungsprojekte starten können, für die Künstler*innen Arbeiten einreichen und die gesamte Community mitdiskutieren, Wissen beitragen und Einfluss nehmen kann.⁵

Über den digitalen Raum hinaus gilt es, auch reale Begegnungsräume zu schaffen, in denen sich Menschen verschiedener kultureller Herkünfte und Orientierungen treffen können, um immer wieder Gemeinsamkeit und Verschiedenheit neu zu bestimmen: ohne Dialog keine Gemeinschaft.

Die Frage ist jetzt: Wie sind die Kulturinstitutionen aufgestellt, um ein Ort des Dialogs zu sein oder zu werden? Dialog gedacht als Gespräch, dessen Zweck die Erkundung eigener und fremder Gewohnheiten, Annahmen, Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen unterschiedlicher kultureller Hintergründe in der direkten Begegnung ist. Der Dialog als Gestaltungsgrundlage für soziale Beziehungen kann so dazu beitragen, ein tieferes gegenseitiges Verständnis und eine größere Gemeinschaftlichkeit in einer diversen Gesellschaft zu entwickeln.

Kulturinstitutionen können damit im Sinne von Cultural Leadership einen positiven Beitrag zur Transformation auf gesamtgesellschaftlicher Ebene leisten, einen Freiraum für den Dialog und ein Experimentierfeld für die Gesellschaft bieten, ihre Diversität anzuerkennen und mit ihr umzugehen. Sie können dazu beitragen, die Gleichwertigkeit unterschiedlicher kultureller Herkünfte zu zeigen und gleichzeitig einen Raum für die gemeinsame Gestaltung von Zukunft zur Verfügung stellen. So können Menschen, die an Beziehungen arbeiten, neue Bedeutungszusammenhänge kreieren und Neues gemeinsam definieren, ohne individuelle Verschiedenheiten zu verleugnen.

Rein ins Handeln

Um diesem Anspruch an Cultural Leadership gerecht zu werden, müssen Kultureinrichtungen Verantwortung übernehmen für die (Mit-)Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels und sich selbst transformieren. Das bedeutet für den nach innen auf die Organisation gerichteten Teil von Cultural Leadership ein neues Verständnis von Führung und veränderte Arbeitsprozesse.

Dabei gilt es zu verstehen, dass Organisationen geschlossene Systeme mit tief verankerten Eigenlogiken und mächtigen Kulturmustern sind. Die Öffnung der Organisation bedeutet auch immer eine substantielle Veränderung der Organisation. Haltungen und Herangehensweisen an die eigene Tätigkeit in der Organisation müssen sich verändern.

Ein Schritt, der in der Praxis besondere Aufmerksamkeit verdient, um nachhaltig zu werden und neue Handlungsmuster dauerhaft in die Kultur der Organisation einzuschreiben und sie nicht als oberflächliche Experimente bei Gelegenheit wieder ad acta zu legen.

5 Weitere Informationen unter www.nextmuseum.io [30.07.2024]

Führungskräfte sind aufgefordert, sich dieses systemische Verständnis zu eigen zu machen und zu lernen, sich im »Dschungel der Führung« – wie Ruth Seliger das formuliert – zurechtzufinden. Sie werden in der Komplexität und Dynamik der VUCA-Welt bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie auf den drei Ebenen Führung der Organisation, Führung von Mitarbeiter*innen und Selbstführung professionell agieren können und so ihre Organisationen in eine Zukunft mit Relevanz führen und dabei auch dem Anspruch nachwachsender Generationen von Kulturmanager*innen an die eigene Arbeit gerecht werden können: Dialog und Beteiligung statt »command and control«.

Raus ins Offene

Sich auf Dialog einzulassen, heißt, sich auf einen offenen Prozess einzulassen – und Kontrolle im Sinn von überwiegend hierarchisch geprägten Entscheidungs-Procerees – abzugeben. Es heißt aber nicht, den Prozess dem Zufall zu überlassen, sondern ihn gemeinsam zu gestalten. Dazu bedarf es neben dem anderen Führungsverständnis auch anderer Steuerungsmodelle, die eher dem agilen Framework zuzuordnen sind. Das dazugehörige Mindset ist bestimmt vom Streben nach Netzwerkbildung und Transparenz, Sinngebung und Befähigung und der Steuerung durch iterative Prozessgestaltung in einer komplexen und nicht mehr voraussagbaren Welt: Gestaltung statt Prognose. Von Seiten des Kulturmanagements ist der dafür notwendige Werkzeugkoffer mit Skills und Tools noch unzureichend bestückt. Hier besteht Handlungsbedarf in Theorie und Praxis.

Die Anfänge dazu sind aber gemacht: Weiterbildungsprogramme im Kulturbereich, die angehende Führungskräfte für die vielfältigen Aufgaben qualifizieren wie Museion²¹⁶ und das Pilotprojekt Cultural Leadership⁷ stehen für diesen Ansatz. Auch Konferenzen wie etwa das Kulturpolitische Kolloquium 2023 befassen sich mit Fort- und Weiterbildung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen, praktische Erkundung und Entwicklung von Konzeptionen eingeschlossen.

Denn auch Kulturpolitik als weiterer wesentlicher Player in diesem System ist aufgefordert, nicht in jedem Haushaltsjahr aufs Neue nur Auseinandersetzungen über geringfügig höhere oder auch niedrigere Kulturetats zu führen, sondern mit konzeptbasierter Kulturpolitik ebenfalls transformatorische Gestaltungskraft zu entwickeln. Eine Kulturpolitik, die Kulturinstitutionen fordert, ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Transformation zu leisten, um Relevanz zu erreichen, sie aber auch fördert, indem sie sie durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen auch in die Lage versetzt, dies tun zu können.

Der Artikel ist die überarbeitete und aktualisierte Fassung von »Raus ins Offene – Kulturmanagement im Zeitalter der Digitalität« von Dr. Annette Jagla & Wibke Behrens, der als Blickpunkt Digitalität in der Ausgabe 73/2020 im Handbuch Kulturmanagement im Franz Steiner Verlag Stuttgart erschienen ist.

6 Weitere Informationen unter <https://www.toepfer-stiftung.de/was-wir-tun/museion21> [03.07.2024]

7 Weitere Informationen unter <https://www.leading-culture.de/> [03.07.2024]

Literatur

- Deutscher Bühnenverein und Dramaturgie Netzwerk (2023): Handreichung Phasenmodell zur Intendanzfindung, Oktober 2023, https://www.buehnenverein.de/Downloads/intendanzfindung_phasenmodell_okt23.pdf [03.07.2024]
- Deutsches Museum Bonn (2024): Mission KI, Ausstellung 2024, <https://www.deutsches-museum.de/bonn/ausstellung/mission-ki> [03.07.2024]
- Evangelische Akademie Loccum (2023): Kulturpolitisches Kolloquium 2023: Welche Fortbildung braucht eine transformative Kulturpolitik?, <https://www.loccum.de/tagung/en/2305/> [03.07.2024]
- Leipprand, Eva (2024): The best way to predict the future is to create it, in: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Hg.): *blog*, 5. Februar 2024, <https://kupoge.de/blog/2024/02/05/the-best-way-to-predict-the-future-is-to-create-it/> [03.07.2024]
- Mandel, Birgit (2018): *Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften?*, Hildesheim: Universitätsverlag, <https://hilpub.uni-hildesheim.de/server/api/core/bitstreams/69eb493f-3730-4f27-8d9b-06185ff78b24/content> [16.09.2024]
- Seliger, Ruth (2023): *Das Dschungelbuch der Führung – Ein Navigationssystem für Führungskräfte*, Heidelberg: Carl Auer Verlag
- SPIEGEL Netzwelt (2024): Internetzensur. Russland sperrt verschlüsselten Messengerdienst Signal, <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/signal-russland-sperrt-verschluesselten-messenger-wegen-terrorismusvorwurfen-a-23d770fa-ao78-4267-aoa5-a7f3d8686569> [16.09.2024]
- Stalder, Felix (2016): *Kultur der Digitalität*, Berlin: Suhrkamp
- SWR Kultur (2024): Interview mit dem Intendanten der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz Beat Fehlmann zum Modellprojekt »Alles wird anders«, 02.07.2024, <https://www.swr.de/swrkultur/musik-klassik/alles-wird-anders-modellprojekt-staatsphilharmonie-rheinland-pfalz-100.html> [03.07.2024]