



# **KULTUSMINISTER KONFERENZ**

## **Empfehlung der Kultusministerkonferenz zu Digitalität und digitaler Transformation im Kulturbereich**

Auf der Grundlage der Studie zu Handlungsempfehlungen an die Länder  
herausgegeben von der Kulturstiftung der Länder

(Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 11.10.2023)

Stand: 11.10.2023

Die 3. Kultur-Ministerkonferenz hatte am 13.3.2020 die „*Eckpunkte zur digitalen Transformation im Kulturbereich*“ zur Kenntnis genommen und den Kulturausschuss um Fortschreibung dieses Eckpunktepapiers gebeten. Die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen sollen auf dem Eckpunktepapier zur digitalen Transformation des Kulturausschusses der KMK aufbauen, dieses konkretisieren und damit einen bundesweiten Innovationsimpuls geben. Der Kulturausschuss der Länder hatte sich daher entschlossen, über die Kulturstiftung der Länder externe Expertise für eine Fortschreibung und vertiefte Betrachtung der Handlungsfelder hinzuziehen, um auf dieser Basis zu übergreifenden Handlungsempfehlungen zu gelangen.

Die Handlungsempfehlungen sollen den neuesten technischen wissenschaftlichen Stand zum Thema „Digitalität und digitale Transformation im Kulturbereich und in der kulturellen Infrastruktur“ berücksichtigen; sie können aber nicht leisten, alle Entwicklungen und Konzepte aufzugreifen, die sich fortlaufend ändern oder gerade in Arbeit befinden.

Eine von der Kulturstiftung der Länder im Jahr 2022 beauftragte Studie an den Dienstleister Wider Sense enthält Handlungshinweise bzw. -empfehlungen, in die durch Interviews mit Expertinnen und Experten gewonnene Erkenntnisse sowie der Blick in den internationalen Raum eingeflossen sind. Für Best Practice-Beispiele wurden die Länder befragt. Die Studie versteht sich als „lebendes“ Arbeitsdokument für die Ländergemeinschaft, vor allem auch, weil die Digitale Transformation im Kulturbereich permanent voranschreitet.

Sie richtet sich auftragsgemäß vorrangig an die Bundesländer, die Selbstverpflichtungen eingehen. Weitere Adressaten sind kulturelle Einrichtungen sowie deren Träger wie Kommunen, Verbände und Stiftungen. Weniger in den Fokus genommen wurde die Freie Kulturszene.

Das hier vorliegende Empfehlungspapier wurde in einer länderoffenen Arbeitsgruppe am 26.04.2023 auf Grundlage der Studie erstellt und übernimmt die dort formulierten Handlungsfelder und -empfehlungen weitestgehend. Verweise auf die Studieninhalte finden sich im Folgenden jeweils mit Angabe der Seitenzahl. Eine Auseinandersetzung zum Thema Künstliche Intelligenz (KI) im Bereich der Kultur sowie mit dem Datenraum Kultur konnte aus Zeit- und Budgetgründen in der Studie nicht stattfinden. KI hat in den vergangenen Jahren jedoch eine enorme Bedeutung erlangt und beeinflusst zunehmend auch die kulturelle Infrastruktur. Entwicklung und Anwendung Künstlicher Intelligenz werden deswegen im Rahmen eines weiteren Handlungsfeldes im Prozess aufgegriffen und im Kulturausschuss und den betreffenden Arbeitsgruppen weiterverfolgt werden.

## **Handlungsfeld 1**

### **Strategie und Ziele**

Zentrale Herausforderung (vgl. S.19-21):

Nur wenige Akteure im Kultursektor verfügen über klar formulierte, bekannte, konsistente, konkrete und in Koordination mit allen Beteiligten entwickelte

Digitalstrategien. Kaum eine Institution hat ein umfassendes Leitbild, aus dem sich eine solche Strategie ableiten lassen würde. Es fehlt an konkreten Positionierungen dazu, was Kultureinrichtungen in Zukunft ausmachen wird, welche programmatischen Zielsetzungen sie verfolgen, und inwiefern durchgeführte oder geplante Maßnahmen auf eine solche Strategie einzahlen. Dass Strategieprozessen ein agiler und iterativer Charakter innewohnt, ist ebenfalls noch nicht in allen Arbeitsbereichen Standard. Dies gilt trotz einzelner vielversprechender Ansätze sowohl für die Kultureinrichtungen selbst wie für die Kulturverwaltung.

Handlungsempfehlungen (vgl. S.21-22):

- Strategieprozesse in allen geförderten Einrichtungen ermutigen und einfordern. (1)
- Aus Strategien konkrete Zielvorgaben und Kriterien zur Messung des Projekterfolgs ableiten. (2)

## **Handlungsfeld 2**

### **Austausch und Vernetzung**

Zentrale Herausforderung (vgl. S.25-27):

In der digitalen Transformation zeigt sich in vielen Bereichen, dass digitale Dienstleistungen der öffentlichen Hand in nicht föderal organisierten Staaten viel stringenter geplant und umgesetzt werden können: Estland und unsere nordischen Nachbarn sind gute Beispiele dafür. In einer föderalen Struktur braucht es viel mehr Zusammenarbeit und organisierte Vernetzung, um ähnlich gut abgestimmte und funktionierende öffentliche digitale Dienstleistungen und Angebote zu erarbeiten. Für die Länder, den Bund und erst recht für die Kommunen sind Austausch und Vernetzung zentral. Keine dieser genannten Steuerungsebenen kann die digitale Transformation aber allein erfolgreich gestalten – dazu braucht es Vernetzungs- und Austauschformate, die bislang kaum existieren. Die Gefahr von Doppel- und Mehrfachstrukturen ist groß. Erfahrungen werden nicht strukturiert, sondern eher zufällig geteilt. Herausforderungen werden nicht gemeinsam strategisch geplant. Damit die Strukturen funktionieren, müssen die Zusammenarbeit geklärt und Verantwortlichkeit wahrgenommen werden.

Handlungsempfehlungen (vgl. S.27-28):

- Die Arbeit der länderoffenen Arbeitsgruppe „Digitale Transformation“ soll unter Einbindung externer Gäste, insbesondere der kommunalen Seite, auf Arbeitsebene fortgeführt werden. (3)
- Ein Netzwerk, bestehend aus Expertinnen und Experten unterschiedlicher Fachrichtungen, soll die AG fachlich ergänzen und beraten. (4)
- Die Länder sollten auch dafür werben, in den Aufbau des geplanten „Kompetenzzentrums für digitale Kultur bei der BKM“ einbezogen zu werden.
- Zur Verstärkung des überregionalen, fachlichen Austauschs sollen regelmäßige Treffen von Ländern, Kommunen und Bund stattfinden. (5)

- Die bestehende Online-Plattform „Makura“ bei der KSL soll um Themen der digitalen Transformation erweitert werden, um einen länderübergreifenden Austausch zu ermöglichen. (6)

### **Handlungsfeld 3**

#### **Fördermaßnahmen**

Zentrale Herausforderung (vgl. S.30-32):

Ein starkes Ungleichgewicht von strukturellen Maßnahmen zu Gunsten von Projektförderungen sowie deren fehlende strategische Einbettung beeinträchtigen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Fördermaßnahmen sind noch nicht hinreichend konsistent und strategisch eingebunden und an mittelfristigen Strategien ausgerichtet. Kulturverwaltungen sind im Kontext öffentlicher Förderstrukturen mit Herausforderungen konfrontiert.

Handlungsempfehlungen (vgl. S.32-36):

- Um den wirksamen Einsatz öffentlicher Mittel sicherzustellen, ist ein Abgleich der digitalen Fördermaßnahmen mit der jeweiligen Digitalstrategie der öffentlichen Hand und den prinzipiellen Grundvoraussetzungen der Mittelempfänger erforderlich. (7)
- Mittelgeber sollten die Vergabe von Mitteln an Grundvoraussetzungen bzw. konkrete digitale Standards knüpfen. (8)
- Die Schaffung spezifischer Förderprogramme zur Unterstützung der digitalen Transformation von Kultureinrichtungen im Portfolio der öffentlichen Hand wird empfohlen. (9)
- Insbesondere für kleinere Kultureinrichtungen sollten bei Beantragung und Berichtswesen Unterstützungsangebote geschaffen werden. (10)
- Die Errichtung von Kompetenzzentren in den Ländern oder die Bildung eines Pools von Digitalagentinnen und -agenten zur Unterstützung der Einrichtungen wird empfohlen. (11)
- Um die Nachnutzbarkeit über ein Projekt hinaus zu fördern, sollen Standards für interinstitutionellen Wissenstransfer und Vernetzung definiert werden. (13)

### **Handlungsfeld 4**

#### **Personal und interne Kultur**

Zentrale Herausforderung (vgl. S.38-41):

Die digitale Transformation ist vor allem eine Organisations- und weniger eine IT-Herausforderung. Sie durchdringt alle Abteilungen und berührt das Selbstverständnis der Kulturinstitutionen. Das erfordert ein grundlegendes Umdenken hinsichtlich Personalentwicklung, Prozessen und Arbeitsweisen. Gleichzeitig sind Kommunen, Länder und der Bund als große Förderpartner gefragt, die Personalentwicklung durch zusätzliche Ressourcen, die Umschichtung von Mitteln in den Haushalten oder bei den

Einrichtungen zu begleiten. Ebenso müssen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten länderübergreifend initiiert und umgesetzt werden.

Handlungsempfehlungen (vgl. S.41-44):

- Der erhöhte finanzielle und personelle Ressourcenbedarf zur Umsetzung digitaler Transformationsprozesse soll bei Förderungen stärker berücksichtigt werden. (14)
- Stellenprofile und -pläne in den Kultureinrichtungen sollen an die Anforderungen und Kompetenzen angepasst werden, die zur erfolgreichen Umsetzung ganzheitlicher digitaler Transformationsprozesse notwendig sind. (15)
- Es wird empfohlen, die Einführung agiler Arbeitsmethoden in den Einrichtungen gezielt zu fördern, bestmöglich unter Hinzuziehung qualifizierter Dienstleister und Dienstleisterinnen. (16 und 17)
- Um die digitalen Kompetenzen der Akteurinnen und Akteure im Kulturbereich stetig auszubauen, gilt es bundesweite Fort- und Weiterbildungsangebote für Kulturverwaltungen und -einrichtungen zu gemeinsam priorisierten Themen zu fördern und strukturell zu verankern. (18)

## **Handlungsfeld 5**

### **Community Building und Audience Development**

Zentrale Herausforderung (vgl. S.46-49):

Die meisten Kultureinrichtungen haben das Potenzial von Community Building und Audience Development bereits erkannt. Begreift man analoges und digitales Community Building und Audience Development als gesamtstrategische Aufgaben, ergeben sich vielfältige Ziele: Wie kann (digitales) Community Building und Audience Development dazu beitragen, diverse Publika und Communities zu erreichen? Und wie können Einrichtungen mit Hilfe digitaler Technologien inklusiver werden? Derzeit sind viele Angebote nicht hinreichend format- und zielgruppenspezifisch ausgerichtet, weil es an Wissen über digitale Nutzerinnen und Nutzer und ihre Bedürfnisse mangelt. Zudem fehlen Ressourcen, neue Entwicklungen strategisch anzugehen und umzusetzen.

Handlungsempfehlungen (vgl. S.49-54):

- Um wirkungsvolle Maßnahmen und Kulturangebote in den Einrichtungen entwickeln zu können, wird die vorherige Analyse und Definition relevanter Communities und Publika empfohlen. (19)
- Ganzheitliche Community Building- und Audience Development-Maßnahmen sollen unter Beachtung der veränderten Kommunikations-, Konsum- und Freizeitgestaltungsgewohnheiten entwickelt und ausgebaut werden. (20)

- Dabei wird die Entwicklung relevanter digitaler und inklusiver Community Building-Maßnahmen empfohlen, um der Vielfalt unserer Gesellschaft Rechnung zu tragen. (21)
- Community Building und Audience Development müssen im Leitbild und in den Zielsetzungen, aber auch in den Organisationsstrukturen, der Produktion und Steuerung sowie in der digitalen Gesamtstrategie der Einrichtungen implementiert sein. (22)
- Für Community-Entwicklung im digitalen Raum werden (länderübergreifende) Kooperationen und Synergien empfohlen, insbesondere um angesichts des hohen Ressourcenbedarfs kleineren Einrichtungen die Mit-/Nachnutzung zu ermöglichen. (23)

## **Handlungsfeld 6**

### **Digitale Infrastrukturen**

Zentrale Herausforderung (vgl. S.57-62):

Der Ausstattungsgrad der kulturellen Einrichtungen mit geeigneten digitalen Infrastrukturen wird den neuen Anforderungen in der Breite keinesfalls gerecht. Dies gilt sowohl für die Ausstattung zur Erledigung der Standard-Verwaltungsaufgaben (wie Organisation, Haushalt, Personalverwaltung) als auch für jene zur Erfüllung der jeweiligen spartenspezifischen Aufgaben (wie z.B. der digitalen Archivierung in den Staatsarchiven oder der Bühnentechnik in den Theatern). Es fehlt nicht nur an Hard- und Software, sondern auch an qualifiziertem Personal zur Einführung, Betreuung, Wartung und Instandhaltung. Problematisch ist zum einen die Resilienz von Technologien und Anwendungen, zum anderen die Bindung an wenige Software-Anbieter. Die Anforderungen an infrastrukturelle Standards seitens der Einrichtungen sind dabei häufig sehr individuell, gerade wenn es z. B. darum geht, publikumsorientierte, digitale Formate anzubieten. Auch die Einführung digitaler Werkzeuge zur Erhöhung von Effizienz in der Verwaltung (z. B. elektronische Dateimanagement-Systeme) bleibt im Kulturbereich hinter anderen Bereichen wie z. B. der Wirtschaft weit zurück.

Handlungsempfehlungen (vgl. S.63-64):

- Verstärkt geteilte, interoperable und digitale Infrastrukturen und Verwaltungssysteme einführen und mit spezifischen Förderlinien finanzieren. (24) Mindestens die Anschlussfähigkeit der Systeme und Strukturen sollte von Zuwendungsempfängern künftig in Fördergrundsätzen und -richtlinien verlangt werden. Auch länderübergreifende Kooperationen gilt es zu forcieren.
- Erfahrungsaustausch zu digitalen Infrastrukturen zwischen Kulturinstitutionen erleichtern. (25)
- Existierende, skalierbare, möglichst europäische, digitale Systeme und Anwendungen proaktiv an Einrichtungen kommunizieren, um Kosten zu senken, Ressourcen freizusetzen und Prozesse effizienter gestalten zu können. (26)

- Es wird empfohlen, standardisierte Publikums- und Nutzerdaten systematisch zu erheben und zu analysieren (auch im Hinblick auf die Kulturstatistik). (27)
- Das Netzwerk der Länder möglichst im Zusammenspiel zwischen - und Kulturausschuss der Kultusministerkonferenz der Länder, könnte in Abstimmung mit Bund und Kommunen urheberrechtskonforme Lösungsansätze für Datenräume und Portale vorschlagen. (28)
- Es wird empfohlen, einen europäisch nutzbaren Datenstandard zu verabreden. (29)

## **Handlungsfeld 7**

### **Messung und Evaluation**

Zentrale Herausforderung (vgl. S.67-69):

Weder auf Länder- noch auf Einrichtungsebene werden derzeit flächendeckend und systematisch Daten zu Bedarfen und zum Status quo erhoben. Es gibt kaum Kriterien und Prozesse zur Festlegung von Indikatoren, die zur Zielerreichung und zur Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen herangezogen werden können.

Handlungsempfehlungen (vgl. S. 69-73):

- Um die Einrichtungen im digitalen Transformationsprozess bestmöglich zu unterstützen, sollte eine Analyse der digitalen Reife der Einrichtungen sowie strukturierte Erfassung von Bedarfen vorgenommen werden. (30)
- Es gilt die Wirkung von Förderprogrammen basierend auf standardisierten Kriterien zu evaluieren. (31)
- Es wird empfohlen, Leitlinien zur rechtskonformen, systematischen und standardisierten Erfassung und Evaluierung (digitaler) Besucherinnen und Besucher und die Nutzung digitaler Angebote in Zusammenarbeit mit Instituten und Kulturverbänden zu erstellen. (32)

## **(neues) Handlungsfeld 8**

### **Künstliche Intelligenz**

Zentrale Herausforderung

Die rasante Entwicklung von KI-Technologien eröffnet immense Möglichkeiten, stellt aber auch neue Herausforderungen dar. Es ist daher von großer Bedeutung, dass im Zuge der Umsetzung und Fortschreibung der digitalen Strategien der Länder mit Blick auf mögliche Aktivitäten im Bereich KI eine weitere Reflexion stattfindet. Dabei sollten nicht nur die technischen Aspekte von KI, sondern auch ethische, soziale, kulturpolitische und rechtliche Fragen berücksichtigt werden. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Auswirkungen von KI auf die Gesellschaft und die Kultur ist unerlässlich, um mögliche Risiken zu minimieren und Chancen in den Bereichen Kunst und Kulturmanagement bestmöglich zu nutzen.

Insgesamt ist es von großer Bedeutung, dass die rasanten Entwicklungen von KI-Technologien nicht unreflektiert bleiben und dass ein substanzieller Diskurs darüber stattfindet, wie KI am besten eingesetzt werden kann, um eine nachhaltige, ethische und gerechte kulturelle Infrastruktur zu gestalten.

Kunst ist frei und Kreativität ist wichtig. Das Anliegen der Länder liegt darin, dass KI-Technologien in Kunst und Kultur im Einklang mit diesen Grundwerten eingesetzt werden und diese nicht beeinträchtigt werden. Außerdem sind insbesondere die Werke von Künstlerinnen und Künstlern urheberrechtlich zu schützen. Es bedarf einer umfassenden Diskussion darüber, wie KI sinnvoll in das Kulturmanagement und die Kunst integriert werden kann und wo Förderung, Unterstützung und Bildung notwendig werden. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Datenbasis zu richten.