

Wie geht's weiter?

*Ein kritischer Blick auf Österreichs
Kulturstrategien*



Interessengemeinschaft
der Kulturinitiativen in Kärnten | Koroška

Inhalt

Fundament einer zukunftsorientierten Politik Temelj prihodnostno usmerjene politike	1
I. Kulturstrategien verstehen	4
Was ist eine Kulturstrategie?	4
Pro und Contra	5
II. Ein historischer Rückblick	7
Eine österreichische Perspektive	7
Ein europäischer Überblick	8
III. Eine effektive Kulturstrategie entwickeln	10
Klare Zielformulierung	10
Der Status Quo	10
Konkrete, realistische Maßnahmen	10
Partizipation und Kommunikation	10
Transparenz und Messbarkeit	11
Nachhaltigkeit	11
Innovation und Adaptierbarkeit	12
Kultur als Schnittstelle für Standortentwicklung begreifen	12
IV. Aktuelle Kulturstrategien in Österreich	14
Strategie auf Bundesebene	14
Strategien auf Landesebene	17
Burgenland	17
Kärnten Koroška	19
Niederösterreich	21
Oberösterreich	23
Salzburg	26
Steiermark	28
Vorarlberg	30
Strategien auf lokaler Ebene	33
Innsbruck	33
Linz	34
Salzburg	36
Wien	38
V. Vielfalt der Kulturstrategien: Gemeinsame Ziele, unterschiedliche Zugänge	41
VI. Auswirkungen bewerten: ausgewählte Ergebnisse von Kulturstrategien	43
VII. 10 Schritte für eine gute Kulturstrategie	45
10 korakov do dobre kulturne strategije	47
VIII Literatur und Quellenverzeichnis	49

Fundament einer zukunftsorientierten Politik | Temelj prihodnostno usmerjene politike

Kultur ist mehr als nur ein Ausdruck von Kreativität, sie ist der grundlegende Kitt, der Gemeinschaften zusammenhält, Identitäten formt und den sozialen Zusammenhalt unterstützt. Die Auseinandersetzung mit Kulturentwicklungsprozessen ist gerade in Krisenzeiten von entscheidender Bedeutung, da sie nicht nur zur Stärkung der Kunst- und Kulturszene beiträgt, sondern – richtig eingesetzt – auch als wirksames politisches Instrument zur Lenkung gesellschaftlicher Umbrüche wirkt.

Kulturstrategien sind nicht nur operative Pläne, sie repräsentieren das Bekenntnis einer Gesellschaft zu ihrer kulturellen Landschaft und der Bereitschaft, diese aktiv zu fördern. Indem sie einen Rahmen für breite Zusammenarbeit und Austausch schaffen, tragen diese Strategien dazu bei, ein dynamisches Milieu zu schaffen, das sowohl traditionelle als auch zeitgenössische Ausdrucksformen umfasst. Die eigene Identität auf verschiedenste Weise zu erleben und ausleben zu können, ist besonders in einer globalisierten Welt wichtig, in der Menschen oft nach Orientierung und Verwurzelung suchen.

Ein gut strukturierter strategischer Ansatz fördert nicht nur die Teilhabe aller Mitglieder der Gesellschaft, sondern ermöglicht es auch, innovative Lösungen für drängende gesellschaftliche Probleme zu finden. Kulturstrategien wirken integrativ, indem sie Brücken schlagen und somit den sozialen Zusammenhalt stärken. In einer Zeit, in der viele Gesellschaften mit Herausforderungen wie sozialer Ungleichheit und fehlenden Integrationsmaßnahmen konfrontiert sind, bieten Kulturstrategien eine Plattform, um diese Themen auf eine konstruktive Weise anzugehen.

Zudem leisten Kulturstrategien einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung. Kultur wird zunehmend als Wirtschaftsfaktor anerkannt. Der Kultursektor trägt nicht nur zur Schaffung von Arbeitsplätzen bei, sondern stimuliert durch Aufträge und Umwegrentabilität auch die regionale Wirtschaft und ist darüber hinaus ein wichtiger weicher Standortfaktor für Unternehmen. Indem sie Kultur als wichtigen Faktor in der Wirtschaftsplanung berücksichtigen, schaffen Entscheidungsträger die Bedingungen für eine nachhaltige lokale als auch regionale Wirtschaftsentwicklung.

Ein wichtiger Aspekt von Kulturstrategien ist die Förderung von Bildung und lebenslangem Lernen. Kulturelle Bildung ist ein Schlüssel, um Individuen zu ermächtigen, ihre (kreativen) Potenziale zu entfalten und kritisches Denken zu entwickeln. Durch den Zugang zu kulturellen Angeboten und Bildungseinrichtungen wird nicht nur individuelles Wissen erworben, sondern auch die Gemeinschaft gestärkt. Kulturstrategien können dazu beitragen, Bildungsungleichheiten zu reduzieren und sicherzustellen, dass kreative und kulturelle Bildung für alle zugänglich ist.

Kulturstrategien ermöglichen es, Nachhaltigkeitsfragen hervorzuheben. In einer Zeit, in der ökologische Herausforderungen und die Notwendigkeit der Ressourcenschonung immer drängender werden, ist es nötig, auch Kunst und Kultur als essenziellen Teil zur Erreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele anzuerkennen. Kulturstrategien können die Rolle von Kunst und Kultur als Multiplikator und Narrator – etwa durch Sensibilisierung der Bevölkerung – unterstützen.

Durch Kulturstrategien kann die Politik die Bedeutung von Kunst und Kultur als globales öffentliches Gut anerkennen und deren positive Wirkung in kulturellen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Bereichen gezielt nutzen.

In Anbetracht dieser vielschichtigen Bedeutung ist die Entwicklung und Implementierung effektiver Kulturstrategien sowohl eine Verantwortung als auch eine Chance. Sie bieten den Rahmen, um die Identität und Vielfalt unserer Gemeinschaften zu bewahren und sie gleichzeitig für die Herausforderungen der Zukunft zu rüsten.

Das Land Kärnten hat 2024 die Erarbeitung der „Kunst- und Kulturstrategie 2030“ begonnen. Damit wurde ein auf zweieinhalb Jahren angelegter, partizipativer Prozess gestartet. Zugleich legte die IG KiKK ihren Arbeitsschwerpunkt auf Kulturentwicklung und begleitet den Prozess mit ihrer Expertise. In diesem Rahmen entstand vorliegender Bericht, der eine Übersicht zu den Kulturstrategien in Österreich bietet, um damit eine bestehende Lücke in der Datenlage rund um Kulturarbeit in Österreich zu schließen. Mit der Erforschung und Analyse bestehender Kulturstrategien werden deren Potenziale und Herausforderungen beleuchtet und konkrete Ansätze für eine zukunftsweisende kulturelle Entwicklung skizziert. Dies soll dazu beitragen, Rahmenbedingungen für eine lebendige und nachhaltige Kulturlandschaft zu schaffen, von der Alle profitieren können.

Kultura je več kot zgolj izraz ustvarjalnosti – je temeljno vezivo, ki povezuje skupnosti, oblikuje identitete in podpira družbeno kohezijo. Ukvarjanje s procesi kulturnega razvoja je še posebej pomembno v kriznih časih, saj ti ne prispevajo le krepitvi umetniške in kulturne scene, temveč – če so pravilno zastavljeni – delujejo tudi kot učinkovito politično orodje za usmerjanje družbenih sprememb.

Kulturne strategije niso le operativni načrti, temveč predstavljajo zavezo družbe svoji kulturni krajini in pripravljenost, da jo aktivno spodbuja. S tem ko ustvarjajo okvir za široko sodelovanje in izmenjavo, te strategije prispevajo k oblikovanju dinamičnega okolja, ki vključuje tako tradicionalne kot sodobne oblike izražanja. Možnost, da posameznik svojo identiteto doživlja in izraža na različne načine, je posebej pomembna v globaliziranem svetu, v katerem ljudje pogosto iščejo usmeritev in občutek pripadnosti.

Dobro strukturiran strateški pristop ne spodbuja le udeležbe vseh članov družbe, temveč omogoča tudi iskanje inovativnih rešitev za pereče družbene izzive. Kulturne strategije delujejo vključujoče, saj gradijo mostove in s tem krepijo družbeno povezanost. V času, ko se številne družbe soočajo z izzivi, kot so socialne neenakosti in pomanjkanje integracijskih ukrepov, kulturne strategije ponujajo platformo za konstruktivno obravnavo teh tem.

Poleg tega kulturne strategije pomembno prispevajo k gospodarskemu razvoju. Kultura je vse bolj prepoznana kot gospodarski dejavnik. Kulturni sektor ne prispeva le k ustvarjanju delovnih mest, temveč s svojimi naročili in posrednimi učinki spodbuja tudi regionalno gospodarstvo ter predstavlja pomemben »mehki« dejavnik privlačnosti za podjetja. S tem, ko odločevalci kulturo vključijo kot pomemben element v gospodarsko načrtovanje, ustvarjajo pogoje za trajnostni lokalni in regionalni razvoj.

Pomemben vidik kulturnih strategij je tudi spodbujanje izobraževanja in vseživljenjskega učenja. Kulturna vzgoja je ključ za opolnomočenje posameznikov, da razvijajo svoje (ustvarjalne) potencialne in kritično mišljenje. Dostop do kulturnih vsebin in izobraževalnih ustanov ne prinaša le osebnega znanja, temveč krepi tudi skupnost. Kulturne strategije lahko pomagajo zmanjšati neenakosti v izobraževanju in zagotoviti, da je ustvarjalno in kulturno izobraževanje dostopni vsem.

Kulturne strategije omogočajo tudi izpostavljanje vprašanj trajnosti. V času, ko so okoljski izzivi in potreba po varčni rabi virov vse bolj pereči, je treba umetnost in kulturo prepoznati kot bistveni del pri doseganju globalnih ciljev trajnostnega razvoja. Kulturne strategije lahko podprejo vlogo umetnosti in kulture kot posrednika in pripovedovalca – na primer s spodbujanjem ozaveščenosti javnosti.

S pomočjo kulturnih strategij lahko politika prepozna pomen in nujnost umetnosti in kulture kot globalnega javnega dobra ter izkoristi njune pozitivne učinke na kulturnem, družbenem, gospodarskem in okoljskem področju. Razvoj in izvajanje učinkovitih kulturnih strategij zagotavljata okvir za ohranjanje raznolikosti naših skupnosti in njihovo pripravljenost na izzive prihodnosti.

Glede na to večplastno vlogo je razvoj in uresničevanje učinkovitih kulturnih strategij hkrati odgovornost in priložnost. Ponujajo okvir za ohranjanje identitete in raznolikosti naših skupnosti ter njihovo prilagajanje prihodnjim izzivom.

Dežela Koroška je leta 2024 začela pripravo »Umetnostne in kulturne strategije 2030«. S tem se je začel dvoipolletni participativni proces. Hkrati je IG KiKK kot osrednjo temo svojega delovanja postavila kulturni razvoj in proces spremlja s svojo strokovno podporo. V tem okviru je nastalo to poročilo, ki ponuja pregled kulturnih strategij v Avstriji in zapolnjuje vrzel v podatkovni osnovi o kulturnem delu v državi. Z raziskovanjem in analizo obstoječih kulturnih strategij se osvetljujejo njihovi potenciali in izzivi ter oblikujejo konkretni pristopi za razvoj prihodnostno naravnane kulturne politike. Namen poročila je prispevati k oblikovanju pogojev za živahno in trajnostno kulturno krajino, od katere bodo imeli korist vsi.

I. Kulturstrategien verstehen

Kulturstrategie bezeichnet die strategische Planung der kulturellen Entwicklung in einem bestimmten Gebiet. Ihr Hauptziel ist es, zukünftige Möglichkeiten für das kulturelle Angebot einer Region zu erkennen und diese in einem langfristigen Entwicklungsprogramm festzulegen. Dabei geht es nicht darum, Kultur selbst zu planen, sondern einen Rahmen zu schaffen, der die Entfaltung eines vielfältigen und lebendigen kulturellen Angebots in einem geografisch definierten Raum fördert.¹

Was ist eine Kulturstrategie?

Um einen Begriff gründlich zu verstehen, ist es immer hilfreich, sich mit seiner Etymologie zu beschäftigen. Im Wort "Kultur" steckt die lateinische Wurzel "colere", die mit Begriffen wie Pflegen, Bilden, Bewachen oder Bewirtschaften übersetzt werden kann. Ursprünglich bezog sich der Begriff auf die Pflege der Erde („cultus agri“, also „Landwirtschaft“), verbreitete sich jedoch bereits in der späten Antike auch auf das Schaffen der Menschheit im Sinne der heutigen Bedeutung. Marcus Tullius Cicero prägte das Konzept der „cultura animi“, frei übersetzt als "Pflege des Geistes".² Im heutigen Verständnis reicht der Kulturbegriff weit über diesen Ursprung hinaus. Er umfasst nicht nur künstlerische Ausdrucksformen, sondern ebenso soziale Praktiken, Lebensweisen und Kommunikationsformen. Der moderne Kulturbegriff greift auf die ursprüngliche Bedeutung des lateinischen colere („pflegen, bebauen, veredeln“) zurück und erweitert sie metaphorisch auf geistige und gesellschaftliche Tätigkeiten. Kultur bezeichnet damit auch die Fähigkeit des Menschen, seine Umwelt, seine Werte und seine Ausdrucksformen aktiv zu gestalten. Wie der Philosoph Gernot Böhme formuliert:

„Kultur ist die Kunst (‘ars’, ‘téchne’), durch welche Gesellschaften ihr Überleben und ihre Entwicklung in einer übermächtigen Natur sichern.“³

In der kulturwissenschaftlichen Diskussion besteht weitgehende Übereinstimmung darüber, dass Kultur nicht auf elitäre Hochkultur beschränkt werden kann, jedoch auch nicht mit Volkskultur im traditionellen Sinn gleichzusetzen ist. Vielmehr verweist der moderne Kulturbegriff auf die Vielfalt zeitgenössischer Ausdrucksformen – von künstlerischer und sozialer Praxis bis zu Medien- und Alltagskulturen.⁴

Bereits an dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass genau diese Unbestimmtheit vielen Verantwortlichen für Kulturstrategien bewusst ist. Daraus resultiert ein Bedarf an Flexibilität, Offenheit und ständiger Neudefinition, der den Entstehungsprozess vieler Kulturstrategien stark prägt. Damit einher geht auch, dass es "Mut zur Lücke" braucht und Scheitern als Teil des Prozesses zu verstehen ist.⁵

¹LiquA – Linzer Institut für qualitative Analysen (2011): Der neue Kulturentwicklungsplan für die Stadt Linz, S. 15.

²Lenthe (2024): Transkulturelle Pflege. Kulturspezifische Faktoren erkennen – verstehen – integrieren, S. 22.

³Böhme, Gernot (1996): Kultur. Ästhetik der Lebenswelt. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 53, zit. nach Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.): „Vielfalt der Kulturbegriffe“.

⁴Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.): Vielfalt der Kulturbegriffe.

⁵Dieser Zugang ist beispielsweise sehr deutlich in den Kulturstrategien der Länder Steiermark und Vorarlberg sichtbar, vgl. KULTURSTRATEGIE 2030. DIE KULTURELLE ZUKUNFT DES LANDES STEIERMARK. S. 76; Kulturstrategie Vorarlberg, S.72.

Die zweite Komponente, „Strategie“, leitet sich von den beiden altgriechischen Wörtern "stratos" - „Armee“ und "agein" - „Leitung“ ab. Auf den ersten Blick erscheinen diese beiden Welten sehr unterschiedlich: die „Pflege des Geistes“, die man eher mit einer friedlichen Tätigkeit und Freiheit verbindet, und eine militärische Aktivität, geprägt von strengen Hierarchien, die keinen Platz für Individualität bieten.

Die strategische Verwaltung außerhalb der Armee entwickelte sich rasch in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts in den Vereinigten Staaten von Amerika. Aufgrund der Größe verschiedener Organisationen und Unternehmen war es notwendig, solche Mechanismen einzusetzen. Nach dem Zweiten Weltkrieg brachten die Kriegsveteranen ihre militärische Erfahrung in Führungspositionen in Konzernen ein und entwickelten langfristige Planungslösungen, die typisch für Militärverwaltung sind.⁶

In einer Studie von Chris Carter, Stewart Clegg und Martin Kornberger aus dem Jahr 2008⁷ fanden die Autoren unter vielen verschiedenen Definitionen von Strategien vier gemeinsame Merkmale. Erstens bezieht sich eine Strategie auf die Zukunft und auf die Ziele, die die Organisation anstrebt. Zweitens geht es um den Weg, wie diese Ziele erreicht werden können, z. B. durch die Zuweisung der erforderlichen Ressourcen. Weiterhin ist die Notwendigkeit einer Strategie immer mit dem Vorhandensein von Wettbewerb verbunden. Wer sich dem Wettbewerb nicht unterziehen muss, hat auch keine Notwendigkeit, Strategien zu entwickeln. Als letztes Merkmal wurde eingeführt, dass die Erarbeitung von Strategien eine Aufgabe der Führungskräfte ist.⁸

Wettbewerbsfähigkeit als Entwicklungsmotor von Strategien, Kulturstrategien inklusive, lässt keinen Zweifel daran, dass die Erarbeitung einer Kulturstrategie oft aus der Notwendigkeit einer Krisensituation hervorgeht. Daher ist es wenig überraschend, dass in Europa bereits in der zweiten Hälfte des 17. Jahrhunderts Prozesse stattfanden, die als eine der ersten groß angelegten Kulturstrategien bezeichnet werden könnten. Der Kontinent musste sich nach den langen Jahrhunderten der Kriege neu definieren.

Pro und Contra

Bei der Entwicklung von Kulturstrategien gibt es sowohl unterstützende als auch kritische Argumente. Diese hat das Linzer Institut für qualitative Analysen in ihrem Grundlagenpapier über die neue Kulturentwicklungsplanung für die Stadt Linz zusammengefasst. Die Kulturentwicklungsplanung bietet die Möglichkeit, Kunst und Kultur gezielt zu profilieren und zu fördern, Planungssicherheit für kulturelle Einrichtungen und Akteur:innen zu schaffen sowie Ressourcen effizienter einzusetzen. Sie trägt zur Aufwertung des Kunst- und Kulturbereichs bei, stärkt die öffentliche Wahrnehmung und fördert durch partizipative Methoden die Einbindung betroffener Personen sowie die Schaffung neuer Netzwerke. Doch ist Kultur schwer planbar, und der Prozess ist ressourcenintensiv und abhängig von politischen Entscheidungsträger:innen. Fehlende Normierung beeinträchtigt die Nachvollziehbarkeit des Verfahrens, und es besteht das Risiko von Einschränkungen im Handlungsspielraum sowie Konflikten durch Prioritätensetzungen. Zudem können langfristige Zielsetzungen möglicherweise nicht flexibel genug für zukünftige Entwicklungen sein. Die Argumente Für und Wider die Entwicklung von Kulturstrategien sind in der folgenden Tabelle abgebildet.⁹

⁶Śliwa (2011), Zarządzanie strategiczne, Krakau 2011, S. 11.

⁷Carter et al. (2008), A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy, London 2008, S 9 ff.

⁸Ebenda.

⁹LiquA (2011), EP-Über die neue Kulturentwicklungsplan - die Stadt Linz – Grundlagenpapier, S. 17.

Argumente für Kulturentwicklungsplanung	Argumente gegen Kulturentwicklungsplanung
Die Erarbeitung kulturpolitischer Ziele führt dazu, dass Kunst und Kultur besser profiliert und gezielter gefördert werden können.	Kultur an sich ist nicht planbar.
Kulturelle Einrichtungen und Akteur_innen benötigen Planungssicherheit.	Die Planung benötigt zeitliche und finanzielle Ressourcen.
Eine Kulturentwicklungsplanung kann einen detaillierten Überblick über den Kunst- und Kulturbereich eines Untersuchungsgebietes liefern, inklusive einer Darstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.	Die Planung und deren Umsetzung ist zu sehr von politischen Entscheidungsträger_innen, den Entscheidungsträger_innen der zuständigen Behörden und den für die Planung verantwortlichen Personen abhängig.
Kulturentwicklungsplanung kann zu einer Erweiterung des Handlungsspielraums führen, indem Doppelgleisigkeiten aufgezeigt, bislang falsch eingesetzte Ressourcen für neue Aufgaben eingesetzt oder überhaupt neue Ressourcen geschaffen werden können.	Es gibt keine normierten Regeln für die Vorgehensweise bei einer Kulturentwicklungsplanung. Die Nachvollziehbarkeit des Verfahrens ist daher nicht entsprechend gegeben.
Wenn die Umsetzung der Ziele möglichst weitreichend sicher gestellt wird, führt Kulturentwicklungsplanung zu einer Aufwertung des Kunst- und Kulturbereichs. Eine Stärkung des kulturellen Profils, der Aufbau eines positiven Images oder die verstärkte öffentliche Wahrnehmung sind Folgen davon.	Ein Kulturentwicklungsplan führt zu Einschränkungen im Handlungsspielraum, vor allem bei den zuständigen Behörden.
Kulturentwicklungsplanung dient der Kulturpolitik dazu, ihre Zielsetzungen zu überdenken und neu auszurichten.	Die Umsetzung der Planung wird oftmals vernachlässigt bzw. entzieht sich der Kontrolle.
Kulturentwicklungsplanung ermöglicht es, unter Einsatz von partizipativen Methoden die von der Planung betroffenen Personen in die Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung des Untersuchungsgebietes mit einzubeziehen. Disziplinenübergreifende Diskussionsprozesse werden in Gang gesetzt, neue Netzwerke werden geschaffen.	Die Gründe für die Erstellung eines Kulturentwicklungsplans sind nicht immer nachvollziehbar bzw. manchmal nur sehr oberflächlich (z. B. die bloße Aufwertung des Images einer Stadt).
Neue bzw. bislang noch wenig beachtete Felder und Themen können im Zuge einer Kulturentwicklungsplanung einen höheren Stellenwert in der Kulturpolitik erlangen.	Ein Planungsprozess birgt Konfliktpotenzial in sich, da bestehende Strukturen und Verhältnisse verändert werden, insbesondere durch eine eventuell durchgeführte Prioritätensetzung. Für einzelne Einrichtungen und Akteur_innen entstehen dadurch Nachteile.
Moderne Kulturentwicklungsplanung ist Stadtplanung und somit Teil davon, dass eine zukunftsfähige Entwicklung von Städten oder Regionen sichergestellt wird.	Mittel- und Langfristige Festschreibungen von Zielen können dazu führen, dass zum Planungszeitpunkt noch nicht berücksichtigte oder absehbare Entwicklungen nicht entsprechend berücksichtigt werden.

Abbildung 1 Argumente für und wider die Entwicklung von Kulturstrategien (Quelle: LIQuA 2011, S. 17)

II. Ein historischer Rückblick

SIND KULTURSTRATEGIEN ERST GESTERN ENTSTANDEN?

Eine österreichische Perspektive

Die Methoden, die zur Entwicklung von Kultur- und Militärstrategien im 17. Jahrhundert verwendet wurden, weisen viele Parallelen auf. Beide Bereiche erforderten eine systematische Analyse, präzise Planung, effektive Ressourcennutzung und einen symbolischen Charakter. Diese Verbindungen zeigen, wie eng militärische und kulturelle Macht in dieser Epoche verflochten waren – nicht nur in den Inhalten, sondern auch in der Art und Weise, wie sie entwickelt und umgesetzt wurden. Auch der bereits seit längerem bestehende Kolonialismus verband beide Bereiche. Zu den damaligen Stakeholdern gehörten vorwiegend absolutistische Monarchen, die katholische Kirche, aber auch andere religiöse Gemeinschaften sowie einige adelige Familien.

Systematische Förderung und Institutionalisierung führten zur Gründung von Akademien für Kunst, Musik und Wissenschaften. Dadurch wurde es möglich, die kulturelle Produktion zu organisieren und zu kontrollieren. Die Entwicklung des kulturstrategischen Denkens der Neuzeit auf dem österreichischen Gebiet geht ebenfalls auf das 17. Jahrhundert zurück. Der Absolutismus setzte die Kultur als ein zentrales Element zur Festigung von Macht und Identität ein.

Der gesamte im 17. Jahrhundert andauernde Prozess gipfelte in der Gründung der Wiener Akademie der bildenden Künste (heute die Akademie der bildenden Künste Wien) im Jahr 1692. Sie entstand als Akademie der Maler, Bildhauer und Architekten durch die Initiative von Kaiser Leopold I. und einer Gruppe von Künstlern und Mäzenen. Ziel war es, die Kunst und die Künstler:innen des Habsburgerreichs zu fördern und eine institutionelle Struktur für die Ausbildung und Entwicklung der bildenden Künste zu schaffen.¹⁰

Bis zum späten 19. Jahrhundert bestand eine enge Verbindung der Kulturstrategien in Österreich mit dem Bildungssystem. Nach dem englischen Vorbild der Arts and Crafts Movement und auch nach dem Vorbild des deutschen und französischen Schulsystems entwickelte sich eine sehr vielfältige und detaillierte Landschaft von Hochschulen und anderen Institutionen für viele kunsthandwerkliche Berufe.¹¹ Noch immer ist dies eine Stärke des Landes.

Ein weiteres Phänomen, das Militär und Kultur verband und als effektives Werkzeug kultureller Strategien diente, ist der Wiener Stadterweiterungsfonds. Dieser wurde 1858 gegründet und 2017 aufgelöst, um die städtebauliche Umgestaltung der Wiener Innenstadt voranzutreiben. Der Fonds wurde durch die Übertragung und den Verkauf von zuvor militärisch genutzten Parzellen am ehemaligen Glacis ermöglicht. Diese Initiative diente nicht nur der besseren internationalen Positionierung des von Kriegen geschwächten und politisch weniger bedeutenden Vielvölkerstaates, Kultur wurde hier strategisch genutzt, um die lokale Konjunktur anzukurbeln: Der Fonds stellte auch Budgetmittel für Denkmäler, Parks und öffentlichen Raum bereit. Dabei waren auch künstlerische Berufe Künstler:innen, Bildhauer:innen und Architekt:innen aktiv eingebunden und profitierten von diesen Maßnahmen, was die kulturelle und wirtschaftliche Synergie dieses Projektes unterstreicht.

¹⁰Siehe: Wagner (1967).

¹¹Mehr darüber: Keil (2004) und Kernbauer et.al. (2019).

Auch die nach dem Ersten Weltkrieg stattfindende Bauoffensive im kommunalen Wohnbau und in der Infrastruktur in Wien nutzte die Kultur teilweise als Mittel gegen soziale Probleme. Sie basierte auf bereits vorhandenen Ressourcen, wie dem Pool an Facharbeiter:innen und ausgebildeten Architekt:innen, und löste den herrschenden Notstand bei Unterkünften und sanitären Bedingungen (die teilweise auch durch die Entstehung der Ringstraße verursacht worden waren). In vielen Gebäuden des „Roten Wiens“ waren auch Räumlichkeiten für kulturelle Aktivitäten vorgesehen, wie Bibliotheken, Versammlungsräume oder Kinosäle.¹²

Selbst in den dunkelsten und brutalsten Zeiten der Herrschaft der NSDAP wurde eine umfangreiche Kulturpolitik entwickelt, die auch Österreich betraf. Gefälschte wissenschaftliche Erkennungen oder präzise geplante Kunstraube haben noch heute ihre Spuren hinterlassen und werden noch immer bearbeitet. Radikale Propaganda-Aktionen wie Bücherverbrennungen oder Ausstellungen „Entarteter Kunst“ fanden auch in Österreich statt. Alles mit dem Ziel, eine „reine deutsche Kultur“ zu produzieren und sie als Legitimation für Verbrechen zu nutzen.¹³

Daher fand in der Nachkriegszeit eine radikale Wende in der österreichischen Kulturpolitik statt. Es gab die erste bewusste, langfristig ausgerichtete Kulturpolitik, die stark mit der Entstehung einer neutralen, kulturell offenen Identität verbunden war. Die österreichische Kulturpolitik der 1950er-Jahre war stark auf die internationale Anerkennung ausgerichtet, insbesondere in Bezug auf das kulturelle Erbe und die Kunstszenen von Wien. 1955 wurde der Österreichische Kulturfonds gegründet, der die Finanzierung von kulturellen Projekten förderte. In dieser Zeit begann auch die österreichische Kulturpolitik, sich stärker an internationalen Kooperationen und der Förderung von Künstler:innen und Kulturtätigen auszurichten.

All diese Aktivitäten waren eher zentral gesteuert und konzentrierten sich vorwiegend auf die Hauptstadt Wien. Es handelte sich dabei weniger um strukturierte Kulturstrategien, sondern vielmehr um klassische kulturpolitische Maßnahmen. Diese Beispiele zeigen, dass eine strategische Planung im Bereich Kultur in Österreich eine gut fundierte Tradition hat, auf der man aufbauen kann.

Ein europäischer Überblick

Die Rolle der EU-Kommission bei der Förderung eines kultur-orientierten Ansatzes für die Stadt- und Regionalentwicklung ist nicht zu unterschätzen. Im Jahr 1983 wurde die Idee der Europäischen Kulturhauptstadt, die zunächst als Europäische Stadt der Kultur bekannt war, von Melina Mercouri, der damaligen Kulturministerin Griechenlands, initiiert. Mercouri war der Auffassung, dass der Kultur damals nicht die gleiche Bedeutung beigemessen wurde wie der Politik und der Wirtschaft. Sie setzte sich dafür ein, ein Projekt zu entwickeln, das die europäischen Kulturen innerhalb der Mitgliedstaaten fördert.¹⁴

Die Anforderung, dass Bewerberstädte für den Titel „Europäische Kulturhauptstadt“ eine „Kulturstrategie“ vorlegen müssen, hat zahlreiche kulturelle Planungen in ganz Europa angestoßen. Dies deutet darauf hin, dass die EU-Kommission ihre Programme und Initiativen nutzt, um Städte und Regionen dazu zu ermutigen, Kultur strategisch in ihre Entwicklungspläne einzubeziehen.¹⁵ Im deutschsprachigen Raum gilt bis heute die „Kunstkonzeption des

¹²Weihsmann (2019).

¹³Löwy (2021).

¹⁴https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/eu-pioneers/melina-mercouri_de

¹⁵Föhl (2023) Kulturentwicklungsplanung als Starthilfe transformativer Kulturpolitik, S. 11. Diese Publikation bietet auch einen historischen Rückblick auf die Geschichte der KEPs in Deutschland, S.3 ff.

Landes Baden-Württemberg“ aus dem Jahr 1990 als einer der ersten wirklich wegweisenden Kulturpläne.¹⁶ Nach der EU-Erweiterung wurden auch in so manchen neuen Mitgliedstaaten Kulturstrategien auf Staatsebene aufgearbeitet¹⁷

Der Einfluss der EU-Kommission bei der Integration kultureller Überlegungen in breitere wirtschaftliche und soziale Politiken ist immer bemerkbar. Eine Studie aus dem Jahr 2006, die von der Europäischen Kommission in Auftrag gegeben wurde, belegt die erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen der Kultur- und Kreativsektoren. Diese Studie trug wahrscheinlich zur wachsenden Anerkennung des wirtschaftlichen Werts der Kultur bei und förderte ihre Einbindung in strategische Entwicklungspläne auf verschiedenen Regierungsebenen.¹⁸ Im Jahr 2013 wurde auf dem UNESCO-Forum die Erklärung „Kultur ins Zentrum nachhaltiger Entwicklungspolitiken stellen“ verabschiedet, auch als „The Hangzhou Declaration“ bekannt.¹⁹ Dieser Hintergrund schuf die Grundlage für die Entwicklung umfassender Kulturstrategien, da nicht nur das Bewusstsein für die Bedeutung von Kultur gewachsen war, sondern auch die Werkzeuge und finanziellen Mittel dafür bereitstanden, beispielsweise durch verschiedene EU-Programme wie „Creative Europe“, „Horizon 2020“ oder „Interreg“.

Auch in Österreich ist in den 20 letzten Jahren eine Entwicklung bemerkbar, welche die Notwendigkeit sieht, die Kultur strategisch zu unterstützen und zu steuern. Es wurde hier sowohl an der Landes- wie auch an der Kommunalebene gearbeitet. Auf Landesebene war Vorarlberg im Jahr 2005 das erste Bundesland mit einer Landesstrategie für Kulturentwicklung. Als Vorreiter bei den Städten ist hier die Stadt Linz zu nennen, die schon im Jahr 2000 als erste Stadt einen umfassenden Kulturentwicklungsplan vorlegte.²⁰ Momentan wird schon am KEP 3 gearbeitet. Fast gleichzeitig (2001/2014) erarbeitete Salzburg ein Kulturleitbild und später eine dazu passende Strategie.²¹

¹⁶Ebenda, S.3.

¹⁷Beispielweise Polen: Nationale Strategie zur Kulturentwicklung 2004-2013, Tschechien: Strategie für Forschung und Entwicklung in 2004 – 2008 im Kulturministerium.

¹⁸European Commission (2006): THE ECONOMY OF CULTURE IN EUROPE.

¹⁹The Hangzhou Declaration. Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies.

²⁰KULTURENTWICKLUNGSPLAN DER STADT LINZ.

²¹Kulturleitbild / Kulturentwicklungsplan II der Stadt Salzburg.

III. Eine effektive Kulturstrategie entwickeln

Eine erfolgreiche Kulturstrategie erfordert eine durchdachte, anpassungsfähige und inklusive Planung, die sowohl die Bedürfnisse der Kulturtätigen als auch die der breiten Gesellschaft berücksichtigt. Sie muss klare messbare Ziele und konkrete Maßnahmen beinhalten und auf Partizipation sowie Zusammenarbeit setzen. Gleichzeitig muss sie nachhaltig und innovativ sein, um den sich ständig verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Ihr volles Potenzial entfalten Kulturstrategien nur, wenn Kultur ganzheitlich als Teil eines umfassenden Prozesses und als politisches Steuerungselement erkannt wird.

Klare Zielformulierung

Der erste Schritt zur Entwicklung einer erfolgreichen Strategie ist die Zielsetzung. Diese legt den Grundstein für die weiteren Schritte. Wie der Strategieexperte Felix Schmidt schreibt: „Denn erst wenn wir geklärt haben, wofür wir überhaupt eine Strategie benötigen, können wir festlegen, welche Qualitätskriterien wir anlegen sollten“.

Der zentrale Punkt einer effektiven Kulturstrategie ist daher die Festlegung geeigneter, messbarer Ziele und deren Priorisierung. Nur wenn diese konkret und messbar formuliert sind, lässt sich der Erfolg der Strategie nachvollziehen und gegebenenfalls optimieren. Dazu gehören sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren, die den Fortschritt der Strategie dokumentieren. Messbare Ziele können beispielsweise die Erweiterung der Kulturinfrastruktur, die Anzahl geförderter Kulturprojekte, die Steigerung von aktiver Teilnahme sowie des Publikums oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Kulturtätige umfassen. Diese Indikatoren ermöglichen eine objektive Beurteilung des Fortschritts und helfen dabei, die Kulturstrategie mit konkreten Ergebnissen zu verknüpfen.

Der Status Quo

Ein entscheidender Faktor, um die Qualität der Strategie zu sichern, ist die Erhebung von Informationen, also die Analyse des Status quo. Die Analyse lässt aktuelle Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken für die zukünftige Entwicklung erkennen, woraus sich wiederum eine fundierte Zielsetzung ableiten lässt. Diese Erhebungen erfolgen oft in Form von Online-Umfragen, Expert:inneninterviews oder Workshops.

Konkrete, realistische Maßnahmen

Im nächsten Schritt werden konkrete Maßnahmen entwickelt, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Diese Maßnahmen werden priorisiert und mit zusätzlichen Details wie benötigtem Personal, finanziellen Mitteln, Materialien und Zeitplänen ergänzt. Maßnahmen einer Kulturstrategie müssen realistisch sein, also mit den zur Verfügung stehenden Mitteln übereinstimmen, weil nur so ihre Umsetzung und der gewünschte Erfolg sichergestellt werden können.

Partizipation und Kommunikation

Ein Schlüsselement einer Kulturstrategie ist die Partizipation. Daher ist die Einbindung der relevanten Akteur:innen und Stakeholder ein zentrales Element bei der Entwicklung und Implementierung einer erfolgreichen Kulturstrategie. Eine Strategie kann nur dann wirksam und nachhaltig sein, wenn sie in engem Dialog mit den betroffenen Gruppen entwickelt wird.

Somit ist ein wichtiger erster Schritt die Identifikation der relevanten Stakeholder. Dies umfasst nicht nur Kulturakteur:innen wie Künstler:innen, Kunstproduzierende, Kulturarbeiter:innen und Kunstinstitutionen, sondern auch die breite Öffentlichkeit, politische Entscheidungsträger:innen und Wirtschaftsvertreter:innen. Eine gut strukturierte Stakeholder-Analyse hilft dabei, unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse zu erkennen und in die Strategie zu integrieren. Eine gute Strategie definiert auch notwendige Schritte, um die relevanten Stakeholder zu erreichen.

Um Partizipation zu gewährleisten, ist eine durchdachte, strategische Kommunikation unerlässlich. Diese muss verschiedene Sprachen – auch nonverbale – einbeziehen, beispielsweise im Rahmen von Branding-Maßnahmen. Ein weiteres entscheidendes Element ist daher die Formulierung klarer Kommunikationskanäle, die den Austausch zwischen den beteiligten Gruppen ermöglichen. Dies kann in Form von regelmäßigen Treffen, Workshops oder digitalen Plattformen geschehen. Moderne Kommunikationsstrategien setzen zunehmend auf interaktive Formate und die Einbeziehung der Öffentlichkeit über soziale Medien oder Online-Beteiligungsprozesse. Auch der Dialog mit verschiedenen kulturellen Gruppen und Institutionen ist wichtig, um Diversität und Inklusion sicherzustellen. All diese Maßnahmen sind ein Garant für eine kohärente und logische Strategie.

Transparenz und Messbarkeit

Eine erfolgreiche Kulturstrategie muss transparent sein. Das bedeutet, dass Ziele, Mittel und erwartete Ergebnisse klar kommuniziert und für alle Beteiligten nachvollziehbar sind. Es sollte erkennbar sein, wie Entscheidungen getroffen werden, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie die Umsetzung überwacht wird. Diese Transparenz stärkt das Vertrauen der Beteiligten und stellt sicher, dass sich diese ernst genommen fühlen. Weiterhin ist es auch eine Garantie für Replizierbarkeit und Adaptierbarkeit.

Ebenso wichtig ist die Messbarkeit. Jede Kulturstrategie muss klare Indikatoren und Mechanismen zur Überprüfung ihres Fortschritts enthalten. Regelmäßige Evaluationen und die Bereitschaft, die Strategie bei Bedarf anzupassen, sind unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Strategie ihre Ziele erreicht oder sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann.

Nachhaltigkeit

Eine erfolgreiche Kulturstrategie muss langfristig nachhaltig sein. Nachhaltigkeit umfasst nicht nur die langfristige Sicherstellung von Ressourcen für die Kulturarbeit, sondern auch die Entwicklung innovativer, zukunftsfähiger Konzepte. Hierbei müssen ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt werden. Eine nachhaltige Kulturstrategie sollte auch den Aspekt der ökologischen Verantwortung und Ressourcenschonung einbeziehen. Beispielsweise können digitale Formate zur Reduzierung von CO₂-Emissionen beitragen und die Förderung nachhaltigen Kunstschaffens kann langfristig das kulturelle Erbe schützen.

Nicht zuletzt ist es sinnvoll, die Verwaltung anderer Ressourcen wie Räumlichkeiten, Materialien und Know-how in der Planung einer Kulturstrategie zu berücksichtigen. In Anbetracht der Notwendigkeit, Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt zu stellen, ist es ratsam, bereits in der

Planungsphase über Kooperationen und Netzwerke nachzudenken. Wie kann eine bestehende Infrastruktur mehreren Akteur:innen zugutekommen? Solche Überlegungen sind sowohl ressourcenschonend als auch langfristig sinnvoll.²²

Innovation und Adaptierbarkeit

Eine effektive Kulturstrategie ist auch innovativ und adaptierbar. Angesichts der schnelllebigsten gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen ist es unerlässlich, dass Kulturstrategien in der Lage sind, auf neue Entwicklungen zu reagieren und sich flexibel an neue Herausforderungen anzupassen. Innovation in einer Kulturstrategie kann sich auf verschiedene Aspekte beziehen: zum einen auf die Entwicklung neuer Formen der Kulturproduktion und -vermittlung, etwa durch den Einsatz neuer Technologien wie digitale Kunst oder virtuelle Realität, zum anderen auf neue Formen der Zusammenarbeit und Partnerschaften, etwa zwischen Kulturinstitutionen und der Wirtschaft oder dem Bildungssektor.

Adaptierbarkeit bedeutet, dass eine Kulturstrategie nicht starr ist, sondern regelmäßig überprüft und nachgeschärft wird. Dies stellt sicher, dass die festgesetzten Ziele auch unter sich verändernden Bedingungen erreicht werden und die Strategie erfolgreich bleibt. Gleichzeitig sollte bedacht werden, dass gesellschaftliche Umbrüche – etwa durch den demografischen Wandel oder die zunehmende Digitalisierung – nach etwa 10 Jahren so tiefgreifend sein können, dass eine komplette Neukonzeption der Strategie notwendig wird. Eine Kulturstrategie muss daher so gestaltet sein, dass sie flexibel auf kurzfristige Trends reagieren kann, während sie gleichzeitig langfristige Überarbeitungen einplant. Entwicklung und Umsetzung sind somit als dynamischer Prozess zu verstehen, der sowohl kontinuierliche Anpassungen als auch grundlegende Erneuerungen umfasst.

Kultur als Schnittstelle für Standortentwicklung begreifen

Neben den allgemeinen Merkmalen einer guten Strategie gibt es bei Kulturstrategien einige besondere Punkte. Eine Kulturstrategie muss als Teil eines größeren Prozesses verstanden werden. Gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Fragestellungen können durch Kulturpolitik adressiert werden. Wenn die Entwickler:innen einer Kulturstrategie dies erkennen, vermeiden sie es, Kultur als ein isoliertes Phänomen zu betrachten, sondern als ein mächtiges Werkzeug, das breitere gesellschaftliche Veränderungen anstoßen kann. Hierfür braucht es einen integrativen Ansatz, bei dem alle relevanten Sektoren und Fachrichtungen einbezogen werden, einschließlich der Schnittstellenbereiche wie Integration und Migration, Geschlechterfragen, Kreativwirtschaft, Wissenschaft und Bildung sowie Tourismus.²³ Dies trägt dazu bei, dass eine Kulturstrategie, die mit diesem Ansatz entwickelt wird, mehr Resonanz und Unterstützung in breiteren Kreisen findet und somit erfolgreicher ist.²⁴

²²Z.B. Die "Haydnstrategie 2032" in Burgenland betont die Bedeutung von Partnerschaften zur Förderung des kulturellen Erbes der Region, aber auch andere Länder sehen es als eine Notwendigkeit.

²³LiquA – Linzer Institut für qualitative Analysen (2011): Der neue Kulturentwicklungsplan für die Stadt Linz, S. 16.

²⁴Vergleich dazu z.B.: Burstein (2024) Empowerment Kultur – Was Kultur braucht, um in Zeiten von Shitstorms, Krisen und Skandalen zu bestehen.

Beispielsweise können künstlerische Tätigkeiten und der Kontakt mit Kunst gezielt zur Förderung der mentalen und physischen Gesundheit eingesetzt werden – sowohl als therapeutische Maßnahme als auch als Prävention.²⁵ Kultur kann auch Antworten auf Herausforderungen wie die Abwanderung, den demografischen Wandel oder das Aussterben von Ortskernen geben. Themen wie Migration, Integration und Wohnsituation sind nur einige Beispiele, die die Vielseitigkeit einer guten Kulturstrategie verdeutlichen.²⁶

Gleichzeitig trägt die Kulturstrategie auch politische Verantwortung und muss deshalb ständig im Dialog mit den regierenden Kräften stehen. Ohne diesen Dialog besteht die Gefahr, dass die Erarbeitung einer Kulturstrategie Ressourcen verschwendet und ihre Umsetzung scheitert. Auch die Ressourcenplanung ist ein zentrales Thema in der Entwicklung einer Strategie. Ein immer wiederkehrendes Problem in der Kulturarbeit ist die Abgrenzung des Ehrenamtes im Kontext der prekären Arbeitsbedingungen im Kultursektor. Wie kann dieses Phänomen der freiwillig unbezahlten Arbeit gefördert werden, während gleichzeitig faire Bezahlung²⁷ für in Kunst und Kultur Tätige ermöglicht werden soll? Die Auseinandersetzung mit derartigen Fragen muss bereits in der Konzeption der Strategie mitgedacht werden.

Nicht zuletzt ist es von zentraler Bedeutung, der Kommunikation besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Eine klare und strukturierte Kommunikation, im Voraus definierte Kanäle für den Informationsaustausch sowie eine durchdachte externe Kommunikation sind essenziell. Gerade Letztere erfordert nicht nur Klarheit, sondern auch Mehrsprachigkeit. Dies umfasst sowohl einfache und verständliche Formulierungen als auch die Einbindung regional relevanter Sprachen, um eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen. Schließlich sind Sprachen selbst ein wesentlicher Bestandteil des kulturellen Erbes.

²⁵Kunsttherapie an der Klinik Hietzing (Wien) wird seit 1990 Jahren vor allem in der Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie eingeführt, Forschungsprojekte im Bereich Musiktherapie und Musiktherapie Angebot seit 1981 u.a. im AKH Wien.

²⁶Beispielsweise das Projekt von der Caritas der Erzdiözese Wien <https://www.tanzdietoleranz.at/ueberuns/tanz-die-toleranz> adressiert gleichzeitig Integration, Migration, Gesundheitsvorsorge und Inklusion.

²⁷IG KiKK (2023): Bericht Fair Pay Kärnten Koroška Ein Überblick über die österreichischen Entwicklungen zu Fair Pay in Kunst & Kultur.

IV. Aktuelle Kulturstrategien in Österreich

In den vergangenen zehn Jahren hat Österreich auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene eine Vielzahl von Kulturstrategien entwickelt, um die kulturelle Landschaft des Landes zukunftsfähig zu gestalten. Diese Ansätze zeigen, wie Kulturpolitik auf gesellschaftliche Herausforderungen – von Digitalisierung über soziale Inklusion bis hin zu Klimawandel – reagiert. Der folgende Überblick beleuchtet, wie Strategien in Österreich entwickelt wurden, wer daran beteiligt war, welche Ziele verfolgt und welcher Handlungsbedarf identifiziert wurde.

Strategie auf Bundesebene

Im Regierungsprogramm 2020–2024 ist die Entwicklung einer nationalen Kunst- und Kulturstrategie verankert. Der Prozess wurde im Sommer 2021 gestartet, verzögerte sich zunächst wegen der Pandemie, nahm jedoch 2022 Fahrt auf. Ein Schwerpunkt des Prozesses lag auf offenem Dialog und Partizipation der Kunst- und Kulturszene. Der Prozess war als „dialogisches Format ohne konkreten Endpunkt gestaltet“ und sah ursprünglich weder strategische Zielsetzungen vor, noch war eine Publikation vorgesehen.

Im Laufe der Jahre 2022 und 2023 holte das Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) Feedback über Online-Kanäle und Diskussionsveranstaltungen ein. Im Laufe des Dialogs mit der Branche hat sich allerdings herausgestellt, dass ein starkes Bedürfnis nach einer strategischen Positionierung des Ministeriums besteht. Diese Rückmeldung hat zur Erstellung der „kulturpolitischen Leitlinien des Bundes“ geführt.

Der gesamte Prozess der Kunst- und Kulturstrategie gestaltete sich wie folgt:

Phase 1 Vorbereitung und Sammlung von Themen: Begonnen wurde über Online-Partizipation, mittels der E-Mail-Adresse KunstKulturStrategie22@bmkoes.gv.at, Ideen und Wünsche für die Kunst- und Kulturstrategie zu sammeln. Es sind mehrere hundert Themenvorschläge eingegangen.

Phase 2 Zuhören, Abholen, Austauschen: Der Beteiligungsprozess wurde mit einer Kick-Off-Veranstaltung gestartet, in vier Dialoggruppen-Veranstaltungen in den Bundesländern wurden ausgewählte Themen diskutiert.

Phase 3 Dialog, Ko-Kreation und Partizipation: In einer vertiefenden Arbeitsphase wurden österreichweite Gesprächs- und Arbeitsformate zu spezifischen Themen weitergeführt. 2023 widmeten sich zwei Fokusveranstaltungen dem „Publikum“, die Publikation „Fokus Publikum“ sammelte aktuelle Beiträge und Perspektiven. Das FORUM KULTUR wurde 2023 als Netzwerktreffen gestartet, 2024 als Dialogformat mit ausgewähltem Fokus auf Künstliche Intelligenz weitergeführt. 2024 erschienen die Publikationen „Fokus Klima“ und „Fokus Künstliche Intelligenz“.

Akteur:innen oder Stakeholder

Die Bundesregierung, vertreten durch das Bundesministerium für Kunst, Kultur, Öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS), übernahm die Hauptverantwortung für die Konzeption und Koordination des Kunst- und Kulturstrategieprozesses. Die nun vorliegenden Kulturleitlinien betonen auch die gemeinsame Verantwortung von Bund und Ländern und heben die Notwendigkeit enger Zusammenarbeit und fortlaufender Abstimmung zwischen den Ebenen hervor.

Ein zentraler Bestandteil des Prozesses war die Einbindung von Künstler:innen, Kulturtätigen und kulturellen Institutionen. Ihre vielfältigen Perspektiven und Beiträge wurden durch Online-Partizipation, Dialogveranstaltungen, Expert:innengespräche und Workshops gesammelt. Ergänzt wurde dies durch die enge Zusammenarbeit mit bedeutenden Kultureinrichtungen wie Theatern, Opernhäusern, Museen, dem Österreichischen Filminstitut und dem Bundesdenkmalamt, die als Schlüsselakteur:innen in der Umsetzung der Kulturpolitik betrachtet werden. Auch Interessensgemeinschaften wurden etwa bei Vorbereitung der Dialogveranstaltungen mit einbezogen.

Besonderes Augenmerk lag auf der allgemeinen Öffentlichkeit, deren Zugang zu Kunst und Kultur ausdrücklich gefördert werden soll. Die Leitlinien erkennen die Bürger:innen nicht nur als Empfänger:innen kultureller Angebote, sondern auch als aktive Mitgestalter:innen einer vielfältigen und dynamischen Kulturlandschaft an. Dieser umfassende und partizipative Ansatz bildet die Grundlage für eine nachhaltige, zukunftsorientierte Kulturpolitik, die auf breiter Akzeptanz und Mitwirkung basiert.

Handlungsfelder und Leitlinien

Im Rahmen des Dialogprozesses wurden acht zentrale Handlungsfelder festgelegt: Innovation und Digitalisierung, Fairness und soziale Verantwortung, Internationalisierung, Öffentlichkeit und Kulturvermittlung, Ökologie und Nachhaltigkeit, Baukultur und Kulturerbe, Kulturfinanzierung, Dialog.

Basierend auf diesen Bereichen hat das Kunst- und Kulturministeriums 20 Leitlinien entwickelt, die als übergreifender Rahmen für die zukünftige Ausrichtung der Kulturpolitik dienen sollen.

1. Die Freiheit der Kunst sichern
2. Vielfalt und Offenheit fördern
3. Förderpolitik nachvollziehbar darstellen
4. Förderpolitik zukunftsfit gestalten
5. Privates Engagement stärken
6. Kunst- und Kulturinstitutionen unterstützen
7. Österreichs internationale Position weiterentwickeln
8. Kunst und Kultur möglichst vielen Menschen zugänglich machen
9. Neues Publikum ansprechen
10. Leistbare Kulturerlebnisse ermöglichen
11. Transformation vorantreiben
12. Digitalisierung als Chance begreifen
13. Nachhaltige Praxis fördern
14. Die bebaute Umwelt aktiv gestalten
15. Lebensbedingungen von Künstler:innen verbessern
16. Faire Bezahlung ermöglichen
17. Fairness und wertschätzendes Miteinander sicherstellen
18. Verantwortung wahrnehmen
19. Koordinierungsaufgaben übernehmen
20. Im Gespräch bleiben

Im Anschluss werden konkrete Maßnahmen in den acht Handlungsfeldern dargestellt und den 20 Leitlinien zugeordnet. Viele Maßnahmen überschneiden sich und tragen zu mehreren strategischen Zielen bei. So kann etwa die Förderung der Digitalisierung auch die Publikumszugänglichkeit verbessern, oder internationale Kooperationen können ökologische Nachhaltigkeitsziele unterstützen. Außergewöhnlich ist, dass auch bereits umgesetzte und

laufende Maßnahmen mit aufgenommen wurden. Das Dokument versteht sich als „Momentaufnahme“ und „Statusbericht“ der ministeriellen Perspektive auf die Kulturpolitik und ist als langfristige Vision konzipiert.

Mit dem Vorlegen der kulturpolitischen Leitlinien kam das BMKOES auch einer Forderung der IG Kultur Österreich nach, die sich während des Beteiligungsprozesses enttäuscht ob der fehlenden „Formulierung von kulturpolitischen Zielsetzungen, Leitlinien des Handelns und Maßnahmen zur Zielerreichung“ zeigte. Eine Kulturstrategie kann sich nach Meinung der Interessensvertretung nicht darin erschöpfen, Problemsammlungen und Empfehlungen zu sammeln und Beteiligung als Selbstzweck zu inszenieren.²⁸ Inzwischen sind fünf Jahre vergangen, seit das Ministerium sich selbst verpflichtet hat, eine Strategie auszuarbeiten, doch dies ist bis dato nicht geschehen.

Der selbst erkannten Notwendigkeit der Abstimmung zwischen den Gebietskörperschaften wurde während des Prozesses nicht im ausreichenden Maße nachgekommen. So fand die Dialogveranstaltung in Graz zeitgleich mit einer Regionalkonferenz der Kulturstrategie Steiermark 2030 statt, weshalb viele relevante Personen aus der steirischen Kulturszene nicht daran teilnehmen konnten. Auch ist zu hinterfragen, ob die angestrebte Transparenz und Beteiligung gelungen sind. Bereits bei der ersten Auftaktveranstaltung wurden die Publikumsfragen aus Zeitmangel weggekürzt und der Erstellprozess der Leitlinien wurde ausschließlich im Ministerium abgewickelt – es gab keine Feedback- oder Diskussionsmöglichkeit für die Kulturszene oder das Parlament. Dies zeigt sich auch an der Präsentation der Leitlinien lediglich über eine Presseaussendung. Die Leitlinien spiegeln weniger ein politisches Programm wider, sondern sind vor allem Ergebnis der Verwaltungslogik und deren langfristigen Arbeitsweisen – die oft über Legislaturperioden hinaus wirken. Eine Strategie vergleichbar mit jener Bundesstrategie in Deutschland²⁹ ist es jedoch nicht.

²⁸IG Kultur (2023): Hoffnung auf Kulturstrategie zerplatzt.

²⁹Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" <https://webarchiv.bundestag.de/cgi/show.php?fileToLoad=5708&id=1081>

Strategien auf Landesebene

Österreich ist ein föderalistisches Land, in dem die Kulturpolitik stark von den einzelnen Bundesländern geprägt wird. Jedes Bundesland hat in der Kulturpolitik eigene Prioritäten und Strategien entwickelt, die stark variieren in Prozessdesign, inhaltlicher Tiefe und Verbindlichkeit. Nicht jedes Bundesland hat einen Kulturentwicklungsprozess initiiert.

Burgenland

Im Burgenland wurde 2013 das Leitbild „Kulturland. Kulturperspektiven 2020“ veröffentlicht, das eine umfassende Analyse der kulturellen Situation im Burgenland lieferte. Allerdings ist diese Arbeit mittlerweile laut Auskünften der Kulturabteilung nicht mehr aktuell und auch nicht online verfügbar, weshalb sie als veraltet betrachtet werden kann.

Im Folgenden wird stattdessen eine aktuelle Initiative präsentiert, die Kulturstrategie „Haydn 2032“, die jedoch nicht als herkömmliche Kulturstrategie für das gesamte Bundesland zu werten ist. Diese Strategie wurde entwickelt, um den 300. Geburtstag des Komponisten Joseph Haydn im Jahr 2032 zu feiern. Ziel ist es, Haydns Vermächtnis und die kulturelle Vielfalt der Region zu nutzen, um das Burgenland als herausragende europäische Kulturdestination zu etablieren. Diese Kulturstrategie deckt somit hauptsächlich diesen Fachbereich ab, nicht jedoch die Kultur in ihrer Gesamtheit. Dennoch ist es interessant, diese spezifische Form zu beleuchten, da sie einen anderen Zugang und eine andere Perspektive auf die kulturelle Entwicklung im Burgenland bietet.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Die Strategieentwicklung, beauftragt von der Landesregierung Burgenland, erfolgte in zwei klar definierten Phasen:

Phase 1: Öffentlicher Diskurs und Ideensammlung (März – Dezember 2019): Geleitet von der Kulturabteilung Burgenland und dem Joseph Haydn Konservatorium stand diese Phase im Zeichen umfassender Stakeholder-Beteiligung. Workshops, öffentliche Podiumsdiskussionen und fünf spezielle Arbeitsgruppen ermöglichten die Einbindung verschiedener kultureller Akteur:innen und Interessensgruppen.

Phase 2: Strategiebildung (Januar – März 2020): Unter der Leitung von Dr. Wolfgang Kuzmits, unterstützt von namhaften Expert:innen, wurde die Gesamtstrategie entwickelt und in einzelne Module ausgearbeitet.

Akteur:innen und Einbindung

Die Strategie „Haydn 2032“ betont die Bedeutung strategischer Partnerschaften und vereint wichtige Institutionen und Akteur:innen. Ein kooperatives Netzwerk ist entstanden, das sich aus folgenden Körperschaften zusammensetzt:

Als treibende Kraft fungiert die Landesregierung, insbesondere die Kulturabteilung, das Mandat und überwacht die Umsetzung der Strategie. Weiter die Esterházy Stiftung, die dank der historischen Förderung Haydns durch die Familie Esterházy mit ihren Archiven, Sammlungen und Veranstaltungsorten einen zentralen Partner darstellt. Zu Forschungsprojekten, Ausstellungen und internationaler Vernetzung trägt die Joseph Haydn Privatstiftung mit seinen spezialisierten Archiven und Forschungskapazitäten bei. Ein weiterer wichtiger Akteur ist die Diözese Eisenstadt. Historische Kirchen, musikalische Archive und sakrale Musikaktivitäten der Diözese sind essenziell für die Präsentation von Haydns geistlichem Schaffen und dem religiösen Erbe der Region. Als zentrale Bildungs- und Forschungseinrichtung fördert das Joseph Haydn Konservatorium musikalische Ausbildung,

künstlerische Forschung und die Entwicklung zukünftiger Talente. Weitere Kulturinstitutionen bereichern die kulturelle Vielfalt der Region. Unter anderem sind das die Haydn Philharmonie, die Haydn Akademie, der Liszt Verein Raiding und zahlreiche Museen und Kultureinrichtungen im Burgenland.

Einzigartige Merkmale: Mehr als eine bloße Feier

Die Strategie „Haydn 2032“ legt besonderen Wert darauf, den innovativen Geist Joseph Haydns in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei geht es nicht nur darum, sein Werk retrospektiv zu würdigen, sondern ihn als visionären Künstler und Pionier zu präsentieren, dessen Vermächtnis bis heute kreative Impulse liefert. Dieser Ansatz wird durch eine umfassende Kulturperspektive ergänzt, die Musik, bildende Kunst, Architektur, Geschichte sowie die multi-kulturellen Traditionen der Region miteinander verbindet und somit die Vielfalt des kulturellen Erbes Burgenlands hervorhebt.

Ein zentrales Ziel der Strategie ist es, die regionale Identität zu stärken und das Burgenland als unverwechselbare Kulturregion zu etablieren, die zugleich international attraktiv ist und Besucher:innen aus aller Welt anzieht. Um dies zu erreichen, setzt die Strategie auf interdisziplinäre Zusammenarbeit und fördert Partnerschaften sowie sektorübergreifende Kooperationen, beispielsweise mit Akteur:innen aus den Bereichen Tourismus, Bildung und Regionalentwicklung.

Darüber hinaus werden Forschung und Bildung als zentrale Pfeiler hervorgehoben. Durch akademische Studien, künstlerische Forschungsprojekte und Bildungsinitiativen soll das Verständnis für Haydn und das kulturelle Erbe der Region vertieft und weiterentwickelt werden. So entsteht ein dynamisches und zukunftsorientiertes Konzept, das Tradition und Innovation gleichermaßen berücksichtigt.

Handlungsfelder

Die Strategie ist in fünf Module unterteilt, die jeweils spezifische Ziele und Maßnahmen umfassen:

1. Erhalten und Sammeln

Bewahrung und Ausbau bestehender Sammlungen und Archive zu Haydn und der Kulturgeschichte der Region.

2. Forschen und Lehren

Etablierung Eisenstadts als Forschungszentrum für Haydn und Musikgeschichte, mit internationaler Zusammenarbeit und künstlerischer Forschung.

3. Ausstellen und Vermitteln

Entwicklung innovativer Ausstellungen und Bildungsprogramme, um ein breites Publikum anzusprechen.

4. Organisieren und Präsentieren

Planung eines ganzjährigen Veranstaltungsprogramms mit Haydns Werken sowie zeitgenössischen Interpretationen und weiteren Genres.

5. Vermarkten und Bewerben

Nationale und internationale Marketing-Kampagnen zur Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität der Region.

Durch die Verbindung von Tradition und Innovation sowie durch gezielte Kooperationen strebt die Strategie „Haydn 2032“ an, ein dauerhaftes kulturelles Erbe für das Burgenland zu schaffen, die Region zu bereichern und ein weltweites Publikum zu begeistern.

Kärnten | Koroška

Mit der Kunst- und Kulturstrategie 2030 arbeitet Kärnten | Koroška erstmals an einem umfassenden kulturpolitischen Leitdokument. Der zweieinhalbjährige Prozess wurde Anfang 2024 gestartet und soll 2026 abgeschlossen werden. Ziel ist die Entwicklung einer langfristigen kulturpolitischen Orientierung, die den Erhalt der Vielfalt der Kunst und Kultur in Kärnten | Koroška und das Schärfen der Alleinstellungsmerkmale ermöglicht.

Der Anstoß für den Prozess geht auf wiederholte Empfehlungen des Landesrechnungshofes Kärnten (LRH) zurück. Dieser hatte bereits 2015 und 2017 das Fehlen einer mehrjährigen Kulturstrategie kritisiert. Der LRH stellte fest, dass das Land Kärnten zwar seit 2015 an einer solchen Strategie arbeitete, diese jedoch nicht fertigstellte. Schwerpunktsetzungen und sonstige Konzepte konnten die fehlende Gesamtstrategie nicht ersetzen. Der LRH empfahl, die Kulturstrategie ehestmöglich abzuschließen, konkrete Wirkungs- und Leistungsziele festzulegen und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung zu definieren.

In einer Folgeprüfung 2023 hielt der Rechnungshof fest, dass rund ein Drittel seiner Empfehlungen noch offen sei und das Land weiterhin über keine längerfristige Kulturstrategie verfüge. Erst das Regierungsprogramm 2023–2028 griff die Forderung erneut auf und schrieb die Entwicklung einer neuen, umfassenden Kulturstrategie verbindlich fest.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Die Umsetzung erfolgt durch die Kunst- und Kulturabteilung des Landes Kärnten, die den Prozess gemeinsam mit dem externen Beratungsunternehmen actori GmbH (München) gestaltet. Actori begleitet methodisch und organisatorisch, ohne inhaltliche Vorgaben zu machen. Das Budget beträgt insgesamt rund 510.000 Euro über zweieinhalb Jahre und wird über eine eigene Sonderdotierung finanziert, sodass das reguläre Kulturförderbudget nicht belastet wird. Der Prozess gliedert sich in drei Teile:

1. Phase Bestandsaufnahme: Als erster Schritt wurde eine Bestandsaufnahme zur Definition der Ausgangslage durchgeführt. Hierfür wurden neben der Analyse von statistischen Daten und Kulturberichten auch qualitative Interviews mit 33 Expert:innen des Kärntner Kunst- und Kulturbereichs von actori durchgeführt. Weiters wurden drei Kick-off-Workshops zu möglichen Themen mit Vertreter:innen aus Politik und Kulturverwaltung, dem Kärntner Kulturgremium und Stakeholdern aus Bildung, Religion, Gemeinden und Städten, des Tourismus, der Sozialpartner sowie der slowenischen Volksgruppe durchgeführt.

2. Phase: In der zweiten Phase startete die partizipative Ausarbeitung der Kunst- und Kulturstrategie in Form von sechs „Zukunftsforen“ in den Bezirkshauptstädten zu je einem Schwerpunkt. Kulturtätige, Expert:innen und die Bevölkerung konnten sich daran beteiligen und ihre Meinungen und Ideen einbringen. Jedes Schwerpunktthema wurde in einer „Kulturwerkstatt“, einem moderierten Workshop, vertieft.

2. Phase: Verschriftlichung: Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichtes im Herbst 2025 begann die dritte Phase, in der die Ergebnisse zusammengeführt und durch die Agentur actori verschriftlicht werden. Laut Ankündigung von Landeshauptmann und Kulturreferent Dr. Peter Kaiser soll die fertige Strategie im Frühjahr 2026 der Landesregierung bzw. dem Landtag zur Bestätigung vorgelegt werden.

Akteur:innen und Einbindung

Der Prozess ist breit partizipativ angelegt. Rund 1.000 Personen beteiligten sich bislang aktiv an Interviews, Zukunftsforen und Kulturwerkstätten. Eingeladen waren Vertreter:innen aus allen Bereichen der Kulturarbeit – von der freien Szene und Kulturinstitutionen über

Gemeinden und Kulturverwaltung bis hin zu Tourismus, Wirtschaft, Bildungseinrichtungen und der slowenischen Volksgruppe. Auch Vertreter:innen aller politischen Parteien nahmen teil. Die Teilnahme des Landeshauptmanns an allen Zukunftsforen unterstreicht die politische Bedeutung des Projekts.

Zentral sind sechs Zukunftsforen, die zwischen Juni 2024 und September 2025 in allen Kärntner Bezirken stattfanden. Jedes Forum widmete sich einem kulturpolitischen Schwerpunkt – von Vernetzung über Räume für Kultur bis zu kultureller Teilhabe. Ergänzend fanden Kulturwerkstätten mit ausgewählten Expert:innen statt, um konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Hierfür erhielten Mitwirkende aus der freien Szene eine Aufwandsentschädigung, um ein Zeichen der Wertschätzung und Fairness zu setzen. Über die E-Mail-Adresse mitmachen@kulturstrategie-kaernten.at können weitere Ideen und Rückmeldungen zum Prozess eingebracht werden.

Zur Transparenz des Prozesses trägt die mehrsprachige Website www.kulturstrategie-kaernten.at bei. Zudem erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung an den Kärntner Landtag: Zugriffszahlen, Kostenstände und Inhalte der Zwischenberichte werden in Regierungssitzungsakten dokumentiert, um eine nachhaltige politische Verankerung sicherzustellen – auch über die aktuelle Legislaturperiode hinaus.

Neben der mehrsprachigen Kommunikation hebt sich Kärnten Koroška von anderen Bundesländern durch die frühe Umsetzung erster Maßnahmen ab. Bereits im Juni 2025 wurden nach einer Zwischenbilanz mehrere Initiativen gestartet – etwa das Vorbereiten der Bereitstellung von Räumlichkeiten für die freie Szene im Burghof, eine kostenlose Rechtsberatung für Kulturtätige, der erste „Tag der Tracht“, die Initiative *Hunger auf Kunst und Kultur* in Kooperation mit der IG KiKK und dem Kärntner Armutsnetzwerk sowie eine „EU-Tagung“ zur Förderung internationaler Projektfinanzierung. Diese und weitere Maßnahmen seien rasch und kostenneutral umsetzbar und sollen helfen, Projekte bereits jetzt zu verankern und gleichzeitig Anschlussfähigkeit für künftige Regierungsperioden zu schaffen. Ergänzend wurde gemeinsam mit Kärnten Werbung eine viersprachige Broschüre „A Cultural Journey“, veröffentlicht – ein kultureller Überblick, der künftig jährlich fortgeführt werden soll.

Handlungsfelder

Die in den Zukunftsforen behandelten Themen bilden die Basis für die inhaltliche Ausrichtung der künftigen Kulturstrategie. Sie wurden aus den Ergebnissen der Bestandsaufnahme abgeleitet und umfassen:

1. Vernetzung und Kooperation

Ausbau von Austauschstrukturen zwischen Institutionen, freier Szene und Verwaltung sowie Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit.

2. Erbe im Wandel

Bewahrung und zeitgemäße Weiterentwicklung des kulturellen Erbes unter Einbeziehung der Zweisprachigkeit und der Erinnerungskultur.

3. Räume der Kunst und Kultur

Verbesserung der Infrastruktur, Sicherung von Arbeits-, Proben- und Aufführungsräumen, inklusive digitaler Formate.

4. Kunst, Kultur und Tourismus

Entwicklung nachhaltiger Kooperationsmodelle zwischen Kultur- und Tourismuswirtschaft.

5. Unterstützung für Kunst und Kultur

Faire Arbeitsbedingungen und faire Bezahlung, Professionalisierung und soziale Absicherung von Kulturtätigen.

6. Zugänge zu Kunst und Kultur

Kulturelle Bildung, Barrierefreiheit und niederschwellige Vermittlung.

Herausforderungen

Ein Querschnittsthema ist die Einbindung der Gemeinden. Knappe Budgets und begrenzte Verwaltungsressourcen bremsen die Unterstützung von Kultur. Insbesondere fehlt es an politischen Verantwortlichen, die sich persönlich für Kunst und Kultur einsetzen. Vorschläge wie ein fixer Tagesordnungspunkt „Kultur“ in Gemeinderatssitzungen oder regionale Kulturkoordinationen sollen Abhilfe schaffen, treffen zwar von Seiten der Kommunen bzw. des Gemeindebundes auf offene Ohren, jedoch bleibt es beim berühmten „Bohren harter Bretter“: Zwar gibt es von Seiten der Kommunen und des Gemeindebundes grundsätzliche Zustimmung, doch im Alltag stößt die Umsetzung auf wenig Verständnis und noch weniger Handlungsbereitschaft. Die politischen Verantwortlichen erkennen zwar die Bedeutung von Kultur an, doch sobald es um konkrete Maßnahmen, Ressourcen oder Prioritäten geht, fehlt oft der nötige Rückhalt. Ohne verbindliche Vorgaben und eine spürbare Wertschätzung für kulturelle Arbeit bleibt es bei halbherzigen Zusagen – und die Gemeinden verlieren weiter an kultureller Lebendigkeit.

Mit der Fertigstellung im Jahr 2026 wird Kärnten | Koroška eine weitere Lücke in der Kulturstrategielandschaft schließen. Entscheidend wird sein, ob das Abschlussdokument die vom Rechnungshof geforderten Zielindikatoren und Evaluierungsmechanismen enthält und ob die Strategie tatsächlich zur Grundlage einer langfristig wirkungsorientierten Kulturpolitik wird.

Niederösterreich

Die „Kulturstrategie Niederösterreich“ wurde 2021 in einer überarbeiteten und aktualisierten Version präsentiert und entstand durch einen partizipativen Prozess, der darauf abzielte, die Herausforderungen und Chancen im Bereich der Kunst und Kultur in der Region zu adressieren.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Der Prozess zur Überarbeitung der Kulturstrategie von 2016 wurde von Landeshauptfrau Johanna Mikl-Leitner in Auftrag gegeben und von der Abteilung für Kunst und Kultur unter der Leitung von Hermann Dikowitsch durchgeführt. Ein eigens gegründetes Projektteam, unterstützt durch den niederösterreichischen Kultursenat trug maßgeblich zur Entwicklung bei. Besonderes Augenmerk wurde auf die Beteiligung der Stakeholder gelegt. Um die Teilnahme während der COVID-19-Pandemie zu ermöglichen, als traditionelle Workshops nicht durchführbar waren, wurden digitale Werkzeuge genutzt. Die wichtigsten Schritte im Entwicklungsprozess waren:

- Online-Workshops: Zwei Online-Workshops mit fast 200 Teilnehmenden, bei denen Stakeholder ihre Ideen und Vorschläge über digitale Whiteboards einbringen konnten.
- Podcasts: Eine dreiteilige Podcast-Serie, moderiert von Sylvia Petrovic-Majer von der Kulturvereinigung OpenGlam.at, in der Expert:innen die Themen und Herausforderungen der Strategie diskutierten.

- Öffentliche Beteiligung: Eine Umfrage auf der Website kultur.noel.at sammelte die öffentliche Meinung, wobei 96,5% der Befragten die Wahrnehmung Niederösterreichs als Kulturregion bestätigten.
- Expert:innen-Analyse: Die Fachhochschule St. Pölten war in die Vorbereitung, Durchführung und Analyse der Workshops eingebunden, um Objektivität zu gewährleisten.
- Kontinuierliche Kommunikation: Die Website kultur.noel.at bot regelmäßige Updates zum Überarbeitungsprozess, E-Mail-Einsendungen wurden unter kulturstrategie@noel.gv.at entgegengenommen.

Akteur:innen und Einbindung

Neben der politischen Steuerung durch die Landesregierung und der fachlichen Begleitung durch die Kulturverwaltung übernahm der niederösterreichische Kultursenat unter der Leitung von Elisabeth Vavra eine zentrale Rolle in der Strategieentwicklung. Künstler:innen, Kulturorganisationen, Museen und andere kulturelle Akteur:innen, die sich an Workshops und Podcasts beteiligten, brachten wertvolle Perspektiven und Expertise ein. Der Kulturverein OpenGlam.at, bekannt für seine Kultur-Hackathons, moderierte die Online-Workshops und Podcasts. Dank der guten Vernetzung gewährleistete er eine breite Beteiligung. Die Fachhochschule St. Pölten unterstützte den Prozess mit ihrer Forschungs- und Analysekompetenz und sorgte für eine objektive und gründliche Auswertung der Workshops. Darüber hinaus betont die Strategie die Bedeutung der öffentlichen Beteiligung und fördert die kulturelle Teilhabe aller Gesellschaftsgruppen, um sicherzustellen, dass die Kulturstrategie die Bedürfnisse und Perspektiven der gesamten Bevölkerung widerspiegelt.

Besondere Merkmale: Vom kulturellen Erbe zur Zukunftsinnovation

Die Kulturstrategie Niederösterreich zeichnet sich durch ihren umfassenden Ansatz aus, der sowohl den Erhalt des kulturellen Erbes als auch die Förderung zeitgenössischer künstlerischer Schöpfung umfasst. Die Strategie gliedert sich in vier grundlegende Leitlinien und fünf neue Handlungsfelder, die ihre Umsetzung steuern. Die vier Leitlinien sind folgende:

- Partizipativ: Gewährleistung kultureller Teilhabe für alle, Unterstützung regionaler Kulturinitiativen und Entwicklung von Kulturzentren.
- Kreativ: Innovation und neue Ansätze zur kulturellen Vielfalt, Schaffung von Raum für Kreativität und Experimentierfreude.
- Kooperativ: Stärkung von Netzwerken und Kooperationen, Förderung von Partnerschaften im Kultursektor und übergreifend mit Bereichen wie Bildung, Wissenschaft und Wirtschaft.
- Vielfältig: Förderung von Inklusion, Integration, Diversität und Gleichstellung der Geschlechter, Gewährleistung von Zugänglichkeit und Chancengleichheit für alle.

Handlungsfelder, zentrale Ziele und Maßnahmen

Die Strategie zielt darauf ab, neue Zugänge für Familien zu schaffen, indem kulturelle Angebote erweitert und an die Bedürfnisse von Familien angepasst werden. Dazu gehören Programme für Kleinkinder sowie Initiativen zur Förderung von Lese- und Sprachkompetenzen. Gleichzeitig sollen die Chancen der Digitalisierung genutzt werden, um den Einsatz neuer Technologien im Kulturbereich zu fördern, digitale Kunst zu unterstützen und das kulturelle Erbe zu digitalisieren.

Ein weiteres zentrales Ziel ist es, Nachhaltigkeit und Klimaverantwortung zu leben. Dies umfasst das Schärfen des Bewusstseins für Umweltfragen, die Förderung nachhaltiger

Praktiken in kulturellen Veranstaltungen und die Umsetzung grüner Initiativen in der Kulturinfrastruktur. Zudem soll die Verbindung von Kultur und Tourismus gestärkt werden, um Kulturziele zu schaffen, die sowohl attraktiv für Besucher:innen sind als auch die Tourismussaison durch kulturelle Angebote verlängern.

Ein wichtiger Bestandteil der Strategie ist die Entwicklung von Modellregionen für Kunst und Kultur. Hierbei werden Kriterien festgelegt, um Vorzeigeprojekte zu entwickeln, wobei St. Pölten 2024 als führendes Beispiel hervorgehoben wird.

Die Strategie hebt die Bedeutung von „St. Pölten 2024“ hervor, einem Kulturprojekt, das ursprünglich als Bewerbung für die Europäische Kulturhauptstadt geplant war, nun jedoch als Modellregion für die Umsetzung der Handlungsfelder dient. Die Strategie betont eine kontinuierliche Evaluation und Anpassung, mit jährlichen Fortschrittsberichten, die im niederösterreichischen Kultursenat diskutiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Die Kulturstrategie Niederösterreich zielt darauf ab, eine lebendige und vielfältige Kulturlandschaft zu schaffen, die Kreativität fördert, Zugänglichkeit gewährleistet und zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung der Region beiträgt. Sie erkennt die entscheidende Rolle von Kunst und Kultur an, um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen und eine nachhaltige Zukunft für Niederösterreich zu gestalten.

Oberösterreich

Das zweite oberösterreichische Kulturleitbild entstand aus einem mehrstufigen Prozess, der eine Kombination aus verschiedenen wissenschaftlichen Methoden sowie öffentlicher Beteiligung umfasste. Dieser Ansatz, auch als "Triangulation" oder "Mixed Methods" bezeichnet, sollte eine facettenreiche Perspektive auf die komplexe Kulturlandschaft Oberösterreichs gewährleisten. Der neue Prozess zielt darauf ab, die Entwicklung von Kunst und Kultur neu zu verorten, auf die aktuellen Herausforderungen – insbesondere durch die Corona-Pandemie – zu reagieren und gliederte sich in mehrere Phasen:

1. Übergang vom ersten Kulturleitbild

Der erste Kulturentwicklungsplan wurde im Juni 2009 vom oberösterreichischen Landtag beschlossen und bildete die Grundlage für die Entwicklung des neuen Kulturleitbildes, das zwölf Jahre später, im Mai 2019, initiiert wurde. In dieser Übergangsphase wurde der bestehende Rahmen überprüft und Bereiche für Anpassungen und Erweiterungen identifiziert.

2. Qualitative und quantitative Forschung

Um eine solide Grundlage für den neuen Plan zu schaffen, wurde umfangreiche Forschung betrieben. Diese umfasste eine repräsentative landesweite Umfrage zur Wahrnehmung von Kunst und Kultur in Oberösterreich sowie qualitative Interviews mit 15 Expert:innen aus verschiedenen kulturellen Bereichen.

3. Offener Dialog und öffentliche Beteiligung

Im Zentrum des Prozesses standen sechs Workshops, die in ganz Oberösterreich durchgeführt wurden und in die ein breites Spektrum an Kulturtätigen, Expert:innen und interessierten Bürger:innen einbezogen wurde. Diese Workshops konzentrierten sich auf spezifische Themen und Inhalte des neuen Plans. Parallel dazu fanden Diskussionen innerhalb des Landeskulturrats und seiner spezialisierten Unterausschüsse statt, um die Meinungen von zentralen kulturellen Akteur:innen einzubeziehen.

4. Konsolidierung und Verfeinerung

Basierend auf den Ergebnissen der Forschung und der Workshops wurde im Januar 2020 ein erster Entwurf des zweiten Kulturleitbildes dem Landeskulturbeirat präsentiert. Anschließend Diskussionen im Beirat und seinen Unterausschüssen führten zur finalen Ausarbeitung des Textes, der im September 2020 einstimmig vom Beirat genehmigt wurde. Der Plan wurde anschließend der oberösterreichischen Landesregierung vorgelegt und schließlich am 12. November 2020 vom Landtag verabschiedet.

Akteur:innen und Einbindung

Die Entwicklung des zweiten Kulturentwicklungsplans war ein kollaborativer Prozess, an dem zahlreiche Akteur:innen beteiligt waren, die eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Inhalts und der Ausrichtung des Plans spielten. Der Landeshauptmann von Oberösterreich, Mag. Thomas Stelzer, initiierte das Projekt und sicherte ihm politisch Unterstützung zu, um zu gewährleisten, dass es mit den übergeordneten Zielen des Landes in Einklang steht. Für die Überwachung der Entwicklung und Umsetzung war die Abteilung Kultur und Gesellschaft der oberösterreichischen Landesregierung verantwortlich. Wichtige Impulse kamen auch von externen Expertinnen wie Dr. Cornelia Dümcke von „Culture Concepts Berlin“ und Mag. (FH) Patricia Stark, einer Spezialistin für ko-kreative Innovationsprozesse, die wertvolle Einsichten lieferten und Workshops moderierten. Der Landeskulturbeirat und seine sechs spezialisierten Unterausschüsse dienten als zentrale Plattformen für Diskussionen und Feedback, wobei sie ein breites Spektrum an kulturellen Perspektiven einbrachten.

Unterstützt wurde der Prozess durch das Linzer Market Institut unter der Leitung von Dr. David Pfarrhofer, das eine umfassende quantitative Umfrage sowie qualitative Interviews durchführte, um datengestützte Erkenntnisse zu liefern. Akteur:innen der Kulturszene und Expert:innen aus verschiedenen Disziplinen nahmen an Workshops, Interviews und Diskussionen teil und brachten ihre Expertise ein.

Die allgemeine Öffentlichkeit wurde in den Entwicklungsprozess eingebunden, indem sie zur Teilnahme an Workshops aufgerufen und gebeten wurde, ihre Meinungen über eine repräsentative Umfrage zu teilen. So wurde sichergestellt, dass der Plan die vielfältigen Bedürfnisse und Interessen der Bevölkerung widerspiegelt.

Handlungsfelder

Das zweite Kulturleitbild baut auf den Grundlagen des ersten Kulturleitbildes auf, erweitert deren Umfang und berücksichtigt neue Herausforderungen und Chancen. Die „grundlegenden Thesen der oberösterreichischen Kulturpolitik“³⁰ aus dem ersten Plan bleiben weitgehend unverändert: Diese betonen die freie Entfaltung von Kunst und Kultur als Grundlage einer demokratischen Gesellschaft, die Notwendigkeit einer aktiven Kulturpolitik zur Förderung von Vielfalt und Innovation sowie die Verantwortung für künstlerische Bildung und die Unterstützung junger Menschen in künstlerischen Berufen. Diese Grundsätze werden ergänzt um sechs „strategische Handlungsfelder“³¹, welche die künftige kulturelle Entwicklung leiten sollen:

³⁰Das OÖ. Kulturleitbild, S.7:

³¹Ebenda, S.10.

1. Kunstschaffen im 21. Jahrhundert

Dieses Handlungsfeld beschäftigt sich mit der sich wandelnden Landschaft des künstlerischen Schaffens, mit dem Fokus auf Unterstützung für Künstler:innen, Förderung von Innovation und die Ermutigung zu Experimenten mit neuen Ausdrucksformen.

2. Kommunikation vermitteln – Kulturelle Bildung

Hier wird die Bedeutung der kulturellen Bildung und Vermittlung betont, um Menschen mit vielfältigen Kulturangeboten zu verbinden, den interkulturellen Dialog zu fördern und ein tieferes Verständnis für Kunst und Kultur zu entwickeln.

3. Laboratorien der Zukunft

Dieses Handlungsfeld konzentriert sich auf die Unterstützung von künstlerischer und kultureller Innovation, die Förderung von Experimenten mit neuen Technologien und die Entwicklung kreativer Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen.

4. Was wir vertreten (Kulturerbe, Volkskultur)

Hier geht es um die Bedeutung des Bewahrens und Gedenkens sowie der Weiterentwicklung des reichen kulturellen Erbes Oberösterreichs, die Unterstützung traditioneller Kunstformen und die Förderung nachhaltiger Kulturpraktiken.

5. Oberösterreich als Talentzentrum

Dieses Handlungsfeld fokussiert sich auf die Förderung von Nachwuchstalenten, die Bereitstellung von umfassenden Ausbildungs- und Bildungsangeboten und die Schaffung von Wegen für angehende Künstler:innen.

6. Kunst als treibende Kraft nach innen, als Botschafter nach außen

Dieses Feld hebt die Rolle von Kunst und Kultur zur Bildung der Identität Oberösterreichs hervor und fördert den nationalen und internationalen Austausch sowie die Partnerschaften mit internationalen Kultureinrichtungen.

Wandel der Perspektive: Entwicklung strategischer Schwerpunkte

Mit der Weiterentwicklung des Kulturleitbildes werden strategische Schwerpunkte angepasst, um die sich verändernde Kulturlandschaft widerzuspiegeln. Wichtige Veränderungen umfassen:

- Digitalisierung und Innovation: Der Plan erkennt die transformative Wirkung der Digitalisierung auf Kunst und Kultur an und widmet ein spezifisches Handlungsfeld der Erforschung des Potenzials und der Förderung von Innovationen.
- Zeitgenössische Herausforderungen: Der Plan geht auf gesellschaftliche Herausforderungen wie dem Klimawandel und die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie ein und integriert diese in das strategische Konzept.
- Interdisziplinarität und sektorübergreifende Zusammenarbeit: Der Plan betont die Bedeutung interdisziplinärer Ansätze und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Sektoren, da kulturelle Entwicklung oft in engem Zusammenhang mit anderen gesellschaftlichen Bereichen steht.
- Internationalisierung und Kulturaustausch: Der Plan legt einen stärkeren Fokus auf die Förderung von Oberösterreichs Kunst und Kultur auf internationaler Ebene, auf den Kulturaustausch und auf die Partnerschaften mit internationalen Kultureinrichtungen.

- **Monitoring:** Der Umsetzungsprozess des zweiten Kulturleitbildes umfasst die Erstellung von Berichten im 3-Jahre-Rhythmus, die den Fortschritt und die Umsetzung der Leitlinien dokumentieren. Diese Berichte dienen dazu, die Maßnahmen und Strategien regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um ihre Relevanz und Effektivität sicherzustellen. Zusätzlich wird der Prozess durch eine jährliche kulturpolitische Veranstaltungsreihe unterstützt, die den Diskurs über die Themen des Kulturleitbildes fördert.

Das Kulturleitbild soll einen dynamischen und anpassungsfähigen Rahmen für die Kulturpolitik in Oberösterreich bieten, der auf aktuelle Herausforderungen reagiert. Der kollaborative Entwicklungsprozess, die breite Einbindung der Akteur:innen und das strategische Konzept zeigen das Engagement, um ein dynamisches, inklusives und innovatives Kulturrökosystem in der Region zu fördern. Durch jährliche Berichte und eine feste Veranstaltungsreihe wird sichergestellt, dass die Leitlinien kontinuierlich überprüft, angepasst und konsequent umgesetzt werden.

Herausforderungen

Trotz dieser positiven Aspekte gibt es Kritiken am Prozess und an den Ergebnissen des Kulturleitbildes. Die Kritik am Kulturleitbild Oberösterreich umfasst mehrere Punkte:

- Schlechtes Management des Prozesses: Der Diskussionsprozess wurde als ineffizient wahrgenommen, mit nur wenigen Terminen und unzureichender Zeit für die Diskussion relevanter Themen.
- Mangelnde Ergebnissicherung: Es gab keine effektive Dokumentation oder Sicherstellung der Ergebnisse, was zu einem Papier führte, das vage Visionen ohne konkrete Umsetzungsmaßnahmen enthielt.
- Fehlende Relevanz im Alltag: Trotz der Kritik wurde versprochen, Umsetzungsmaßnahmen nachzureichen, was jedoch nie geschah, wodurch das Kulturleitbild im praktischen kulturpolitischen Alltag keine Bedeutung erlangte.

Abschließend lässt sich sagen, dass das zweite oberösterreichische Kulturleitbild sowohl als ambitioniertes Vorhaben zur Förderung der Kulturlandschaft als auch als Dokument mit einigen wesentlichen Schwächen betrachtet werden kann. Die Kritikpunkte verdeutlichen, dass trotz des Engagements für eine dynamische und inklusive Kulturpolitik noch Herausforderungen in der Umsetzung und im Management des Prozesses bestehen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, zukünftige Entwicklungsprozesse von Kulturstrategien noch transparenter, effizienter und partizipativer zu gestalten, um sicherzustellen, dass die entwickelten Leitlinien tatsächlich im kulturellen Alltag verankert werden können.

Salzburg

Das Land Salzburg hat zwischen 2015 und 2018 einen wegweisenden Kulturentwicklungsplan (KEP) entwickelt, der als Richtschnur für zukunftsweisende politische Entscheidungen dient. Der Plan legt Ziele sowie Maßnahmen fest, um langfristige strukturelle Veränderungen im Kunst- und Kulturbereich voranzutreiben. Er wurde einstimmig durch den Landtag genehmigt und überlebte den Wechsel von drei verschiedenen Landesregierungen, was seine Nachhaltigkeit und Relevanz unterstreicht.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Die Entwicklung des Kulturentwicklungsplans begann im Herbst 2015. Im Jahr 2016 erfolgte die Grundlagenarbeit, gefolgt von Diskussionen und Workshops mit den Akteur:innen der Szene im Jahr 2017. Im selben Jahr wurde auch die Beschlussfassung getroffen. Schließlich erfolgte 2018 die öffentliche Präsentation des Kulturentwicklungsplans.

Die Erstellung des Kulturentwicklungsplans erfolgte in einem offenen und transparenten Verfahren mit breiter Partizipation. Verschiedene Methoden und Formate wurden eingesetzt, um die vielfältigen Perspektiven und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Dazu gehörten:

- Workshops in allen fünf Verwaltungsbezirken: Diese Workshops ermöglichten eine umfassende Beteiligung von rund 600 Personen aus dem Kultursektor und boten eine Plattform für den Austausch von Ideen und Vorschlägen.
- Expert:innengespräche und Runde Tische: Fachleute aus verschiedenen Bereichen der Kultur wurden einbezogen, um spezifische Themen und Herausforderungen zu diskutieren.
- Öffentliche Konsultationen: Über eine eigene Website wurden Informationen geteilt und Kommentare gesammelt, um eine breite Öffentlichkeit in den Prozess einzubeziehen.
- Persönliche Gespräche: Individuelle Gespräche mit verschiedenen Akteur:innen ermöglichten eine tiefgehende Diskussion und Vertiefung der Themen.

Diese umfassende und vielfältige Einbindung der Akteur:innen sicherte eine breite Basis für den Entwicklungsprozess des Kulturentwicklungsplans.

Akteur:innen und Einbindung

Eine Vielzahl von Akteur:innen, darunter Vertreter:innen aus Kunst und Kultur, Politik, Verwaltung und anderen gesellschaftlichen Bereichen, waren in die Erstellung und Umsetzung des Kulturentwicklungsplans eingebunden. Konkret beteiligten sich etwa 600 Personen aus dem Kultursektor, die durch verschiedene Formate wie Workshops, Expert:innengespräche und öffentliche Diskussionen eingebunden wurden.

Besonders hervorzuheben ist die bezahlte Teilnahme für Mitglieder der Arbeitsgruppe, was eine umfassende und engagierte Beteiligung sicherte. Die Landeskulturverwaltung spielte eine zentrale Rolle bei der Planung und Koordination des Prozesses, während die kontinuierliche Kommunikation über verschiedene Kanäle Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleistete.

Handlungsfelder

Der Kulturentwicklungsplan umfasst sieben zentrale Kapitel, die strategische Ziele und konkrete Maßnahmen für die Salzburger Kulturpolitik formulieren. Die wichtigsten Handlungsfelder umfassen:

1. Förderung zeitgenössischer Kunst

Unterstützung von Produktion, Vermittlung und Infrastruktur im Bereich der zeitgenössischen Kunst.

2. Kulturelle Bildung und Teilhabe

Maßnahmen zur Ermöglichung kultureller Bildung und Teilhabe für alle Bürger:innen.

3. Volks-, inter- und transkulturelle Ansätze

Förderung von kultureller Vielfalt und interkultureller Zusammenarbeit.

4. Baukultur und Kulturerbe

Erhöhung der Qualität der Baukultur und Stärkung des Bewusstseins für das materielle und immaterielle Kulturerbe.

5. Stärkung der Kulturarbeit im ländlichen Raum

Intensivierung der kulturellen Zusammenarbeit zwischen dem Land, den Regionen und den Gemeinden.

6. Digitale Transformation der Kultur

Förderung von digitalen Innovationen und Zugängen im Kulturbereich.

7. Nachhaltigkeit und kulturelle Innovation

Entwicklung von nachhaltigen und innovativen Ansätzen in der Kulturarbeit.

Bislang wurden etwa zwei Drittel der vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt. Der Plan wird laufend durch den Landes-Kulturbeirat (LKB) und Interessensgruppen überwacht, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden.

Herausforderungen und Zukunftsausblick

Der Kulturentwicklungsplan steht insbesondere vor der Herausforderung, Gemeinden außerhalb der Stadt Salzburg einzubinden. Der Kritik der vagen Behandlung einiger Themen wie fairer Bezahlung wurde auf Landesebene mit der Entwicklung des österreichweit wegweisenden Fair-Pay-Modells begegnet. Aktuell steht Salzburg bei 90% Fair Pay für Kulturarbeit – ein sehr hoher Schnitt bundesweit.

Positive Ergebnisse des Plans umfassen verbesserte Beziehungen zwischen Kulturakteur:innen und Verwaltung, transparentere Finanzierungsprozesse, erhöhte Mittel für Kulturvereine und Schutz für den unabhängigen Kultursektor unter anderem durch eine Schärfung des kulturpolitischen Bewusstseins.

Mit dem Kulturentwicklungsplan verfolgt das Land Salzburg einen modernen und vernetzenden Ansatz, der Kunst und Kultur als Einheit begreift und die Zusammenarbeit über verschiedene Bereiche hinweg stärkt. Dies soll dazu beitragen, eine demokratische, offene und emanzipatorische Gesellschaft zu fördern.

Steiermark

Die „Kulturstrategie 2030“ wurde durch einen umfassenden partizipativen Prozess von 2021 bis 2024 entwickelt. Der Ansatz, Beiträge von einer Vielzahl von Akteur:innen aus der gesamten Steiermark einzubeziehen, sollte sicherstellen, dass die Kulturstrategie die Bedürfnisse, Wünsche und Perspektiven der vielfältigen Kulturlandschaft der Region widerspiegelt.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Der Entwicklungsprozess gliederte sich in mehrere, klar definierte Phasen:

Phase 1 Erste Gespräche (Frühling/Herbst 2021): Zu Beginn fanden Einzel- und Vorgespräche mit etwa zehn Kulturtätigen in jeder der sieben Hauptregionen der Steiermark sowie in Graz statt. Insgesamt nahmen rund 90 Personen teil. Ziel war es, aktuelle Themen zu identifizieren und erste Inputs zu Schlüsselthemen zu sammeln.

Phase 2 Regionalkonferenzen (Mai–Juni 2022): Acht Regionalkonferenzen – eine pro Hauptregion und Graz – brachten jeweils etwa 60 Teilnehmende zusammen, insgesamt etwa 540 Personen. Die Konferenzen umfassten Diskussionen an fünf Thementischen, die sich mit Themen wie „Regionales Profil“, „Kooperative und operative Strukturen“ und „Sektoren- und Abteilungsübergreifendes Arbeiten“ beschäftigten.

Phase 3 Analyse- und Reflexionstreffen (Oktober/November 2022): Die umfangreiche Dokumentation der Regionalkonferenzen, darunter Audioaufnahmen, Livestream-Videos und handschriftliche Notizen, wurde detailliert analysiert und kategorisiert. Anschließend fanden fünf themenbezogene Reflexionstreffen statt, um die Ergebnisse zu überprüfen und weitere Forschungsfelder zu identifizieren. Die Teilnehmenden konnten zusätzlichen Input geben und die entstehenden Themen verfeinern.

Phase 4 Entwicklung von Empfehlungen (Januar–April 2023): Basierend auf der Analyse und den Rückmeldungen aus den Reflexionstreffen wurden 122 Maßnahmen und 86 Ziele formuliert. Diese Empfehlungen wurden in Meetings mit den Moderator:innen der Regionalkonferenzen weiter überprüft und überarbeitet und schließlich den politischen Entscheidungsträgerinnen vorgelegt.

Akteur:innen und Einbindung

Die „Kulturstrategie 2030“ zeichnete sich durch die Einbeziehung einer sehr vielfältigen Gruppe von Beteiligten aller kulturellen Bereiche, einschließlich der „Volkskultur“, „Hochkultur“ und der „freien Szene“ aus, was das Engagement für eine breite Partizipation unterstreicht. Dazu gehörten Kulturvereine, Kulturarbeiter:innen, Künstler:innen, Museumsdirektor:innen, Festivalleiter:innen, Vertreter:innen von Volkskulturverbänden und Interessengemeinschaften. Wissenschaftler:innen, Forscher:innen und Expert:innen aus verschiedenen Disziplinen wie Soziologie, Kulturanthropologie, Archäologie, Geschichte, Biologie, Ökologie und Architektur lieferten wertvolle Einsichten. Vertreter:innen verschiedener Regierungsebenen, darunter Bürgermeister:innen und Kulturbeauftragte vor Ort, Mitglieder des steirischen Landtags sowie der steirische Kulturlandesrat Christopher Drexler nahmen auch daran teil. Vertreter:innen aus den Bereichen Tourismus, Regionalentwicklung, Wirtschaft und Bildung brachten ebenfalls Beiträge ein. Eine wichtige Tatsache ist die Einbindung des LEADER-Regionalmanagements.³²

Der Fokus auf partizipative Prozesse und die Einbindung einer breiten Palette von Akteur:innen deutet auf einen Bruch mit Top-down-Methoden oder rein wissensgetriebenen Modellen der Strategieentwicklung hin. Stattdessen verfolgt die „Kulturstrategie 2030“ der Steiermark einen kollaborativen und inklusiven Ansatz, der den Wert vielfältiger Perspektiven und gemeinsamer Verantwortung für die Gestaltung der kulturellen Zukunft der Steiermark anerkennt.

Herausforderungen

In der Diskussion um die Kulturstrategie wurde die vage Formulierung vieler Maßnahmen ohne konkrete Ziele kritisiert. Ebenfalls für Kritik sorgte, dass die festgelegten Ziele nicht ausreichend priorisiert wurden. Diese Kritik bezieht sich darauf, dass ohne eine klare Zielsetzung oder Rangfolge der Ziele die Gefahr besteht, dass Ressourcen ineffizient verteilt werden und wichtige Aspekte der Strategie vernachlässigt werden könnten. Bemängelt wurde auch das Fehlen politischer Verantwortung und Nachverfolgung.

³²LEADER ist ein Förderprogramm der Europäischen Union und stärkt den ländlichen Raum, fördert die regionale Wirtschaft und steigert die Lebensqualität in den Regionen.

Das Beispiel der Steiermark zeigt zudem, dass Kulturstrategien durch einen politischen Wechsel beeinflusst und geschwächt werden können. Bei den Landtagswahlen 2024 wurde die FPÖ zur stimmenstärksten Partei, was zu Veränderungen in der kulturellen Ausrichtung führte, darunter die Ausgliederung von Volkskultur und Brauchtum insbesondere zur Abgrenzung von zeitgenössischen Kunstformen. Während im gesamten Prozess der „Kulturstrategie 2030“ Kultur in ihrer Gesamtheit betrachtet wurde, führt diese künstliche Trennung zu einer Infragestellung der Kulturstrategie und ihrer Umsetzung. Die neue politische Führung hat die Kulturstrategie 2030 im Regierungsprogramm nicht klar übernommen. Es gibt Unsicherheiten darüber, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und das Fehlen eines erhöhten Kulturhaushalts bedroht die Realisierung der Maßnahmen, was die Zukunft der Strategie ungewiss macht.

Vorarlberg

Die erste „Kulturstrategie Vorarlberg“ wurde 2016, nach einem zweijährigen Ausarbeitungsprozess präsentiert. Ziel war es, mit kulturpolitischen Leitlinien eine Grundlage für die kulturpolitische Ausrichtung des Landes zu formulieren und auf dem bestehenden Kulturförderungsgesetz von 2009 aufzubauen. 2023 erfuhr die „Kulturstrategie Vorarlberg“ nach der Corona-Pandemie ein „Update“.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Der Entwicklungsprozess dauerte etwa zwei Jahre, war stark partizipativ angelegt und bezog eine Vielzahl von Akteur:innen aus der Vorarlberger Kulturlandschaft ein. Den Grundstein dazu legte der Prüfbericht des Vorarlberger Rechnungshofs zu den Förderungen der Abteilung Kultur (IIc). Eine der Empfehlungen lautete, „strategische Leitlinien und Rahmenziele der Kulturförderung zeitnah auf Basis der Kulturenquete zu spezifizieren“³³, woraufhin der Prozess startete.

Zentraler Meilenstein war eine Kulturenquete im Feber 2015, bei der zahlreiche kulturelle Akteur:innen ihre Meinungen, Rückmeldungen und Anregungen einbrachten. Ein vom Kulturberrat nominiertes Team analysierte die Ergebnisse der Kulturenquete und bearbeitete zentrale Fragestellungen. Es folgten Expert:innengespräche. Der Prozess umfasste zahlreiche Diskussionen, Feedbackschleifen und Abstimmungen mit Expert:innen sowie den Fachkommissionen des Landes. Die bereits bestehenden Konzepte, das heißt die Beiträge aus der Kulturenquete, Berichte des Landesrechnungshofs, Vorarlberger Kulturberichte sowie Konzepte anderer Städte und Bundesländer flossen in die Strategie ein. Ein wichtiger Teil der Strategie ist ihre dynamische Weiterentwicklung. Das Dokument erkennt die Notwendigkeit kontinuierlicher Evaluierung und regelmäßiger Anpassungen an, welche 2022 in einer weiteren Kulturenquete mündete und 2023 mit dem „UPDATE Kulturstrategie Vorarlberg 2023“ umgesetzt wurde.

Während die Kulturstrategie 2016 drei Hauptschwerpunkte „Zusammenarbeiten, Impulse setzen, Grenzen überschreiten“ identifizierte, überprüfte die Kulturenquete im Jahr 2022 die Relevanz der bis dahin gültigen Kulturstrategie. Diese Ergebnisse flossen in die Überarbeitung ein und wurden durch forschungsbasierte Erkenntnisse und einen stärkeren Fokus auf bestimmte Gruppen wie Jugendliche erweitert. Im Rahmen des Prozesses wurden zwei Studien durchgeführt, die FH Vorarlberg untersuchte die „Lebens- und Einkommensverhältnisse Kunstschaffender in Vorarlberg“ und das Projekt „Neue Museumwelten“ widmete sich der Publikums- und Nicht-Publikums-Forschung. Die drei Handlungsfelder im Up-

³³<https://www.lrh-v.at/wp-content/uploads/2014/12/2230.B.Endbericht.pdf>

date lauten: Schnittstellenarbeit und Grenzen überschreiten, Lebens- und Einkommensverhältnisse in Kunst und Kultur – welches auch eine Fair-Pay-Strategie für Vorarlberg umfasst – und Akzente der Teilhabekultur.

Akteur:innen und Einbindung

Das Update der Kulturstrategie 2023 entstand in einem gemeinschaftlichen Schreibprozess unter Beteiligung eines Strategieteams, bestehend aus mehreren Expert:innen: Die Sozialwissenschaftlerin Eva Häfele verknüpfte die Kulturstrategie 2016 mit Themen wie Tourismus, Jugend und Migration, während der Kulturmanager Edgar Eller als Innovationsmotor fungierte. Claudia Voit bewertete die Kulturstrategie des Landes im Hinblick auf die lokale strategische Ausrichtung und Fabian A. Rebitzer stellte die Verbindung zwischen der Kulturstrategie des Landes und beauftragten Forschungsprojekten sicher. Den strategischen Prozess aufseiten der Landesverwaltung leiteten Winfried Nußbaumüller und Susanne Fink. Darüber hinaus waren Mitglieder von sieben Kunstkommissionen, der politisch besetzte 15-köpfige Kulturbeirat, kulturpolitische Vertreter:innen der Parteien sowie weitere Kunst- und Kulturexpert:innen in die Entwicklung eingebunden.

300 Kulturakteur:innen im weiteren Sinne – Künstler:innen, kulturelle Organisationen und Expert:innen aus verschiedenen Disziplinen – beteiligten sich aktiv an der Kulturenquete 2022 und teilten ihre Perspektiven mit. Auch externe Stakeholder, wie Vertreter:innen aus den Bereichen Tourismus, Bildung, Jugend und Familie sowie Regionalentwicklung, wurden konsultiert, um Synergien zu schaffen und Potenziale für eine Zusammenarbeit zu identifizieren. Die Überarbeitung der Strategie wurde durch neue Perspektiven aus Forschung, Kunst und Design sowie durch die verstärkte Einbindung junger Menschen diversifiziert und an aktuelle Herausforderungen angepasst.

Besondere Merkmale

- Zusammenarbeit und Vernetzung: Die Strategie versteht Kultur als Querschnittsphänomen und fördert Kooperationen zwischen Politik, Verwaltung und Kulturtätigen.
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Angesichts der dynamischen Natur der Kultur ist die Strategie flexibel gestaltet und offen für regelmäßige Überarbeitungen.
- Vielfalt und Zugänglichkeit: Die Schaffung einer vielfältigen Kulturlandschaft und der Zugang zu kulturellen Angeboten für alle Bevölkerungsgruppen stehen im Vordergrund.
- Qualität und Innovation: Die Strategie betont die Bedeutung hoher Qualität in der Kulturproduktion, während sie gleichzeitig Innovationen in der freien Kulturszene unterstützt.
- Wertschätzung ehrenamtlicher Arbeit: Die wichtige Rolle ehrenamtlicher Tätigkeiten wird anerkannt und deren Unterstützung hervorgehoben.
- Internationaler Austausch: Der internationale Kulturaustausch wird gefördert, um die Sichtbarkeit Vorarlbergs zu stärken und künstlerische Entwicklungen voranzutreiben.

Die Kulturstrategie Vorarlberg kombiniert breite Partizipation mit klaren Zielen für Qualität, Vielfalt und internationale Vernetzung. Besonders wichtig sind ihre Flexibilität und der Fokus auf Zusammenarbeit, was für die kulturelle Entwicklung der Region von großer Bedeutung ist. Das Update beschäftigt sich mit dem Umgang mit Kultur als Schnittstellenphänomen, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Künstler:innen sowie der Zugänglichkeit zu Kunst und Kultur.

Herausforderungen

Die IG Kultur Vorarlberg unterstützt die Inhalte der Kulturstrategie grundsätzlich, identifiziert jedoch auch einige „Blinde Flecken“³⁴:

- Fehlende Beteiligung im wichtigsten Prozess-Schritt: Die Kulturstrategie und deren Maßnahmen wurden in einem Strategieteam bestehend aus Expert:innen aus Verwaltung, Kunstgeschichte, Projektmanagement, Regionalentwicklung, Tourismus und Soziologie ausgearbeitet und verfasst. Es fehlt der Einbezug der Interessengemeinschaften und vor allem erfahrener und mit dem Prekariat konfrontierter Kunst- und Kulturakteur:innen.
- Kulturarbeiter:innen nicht erfasst: Die Maßnahmen, insbesondere in Anlehnung an die Ergebnisse der Prekariatsstudie, fokussieren auf Künstlerinnen und Künstler. Kulturarbeiter:innen und Kulturvermittler:innen, vor allem Angestellte im Kunst- und Kulturbereich, bleiben in der Betrachtung unberücksichtigt.
- Verantwortung braucht Mittel: Kulturveranstalter und -vereine und damit jene, die Kunst- und Kulturakteur:innen beschäftigen, werden zwar hinsichtlich fairer Gehälter und Löhne in die Gesamtverantwortung einbezogen, sie werden jedoch nicht in strategische Planungen involviert.
- Schritte bleiben undefiniert: Eine Fair Pay-Strategie "Schritt für Schritt" für den unabhängigen, nicht-institutionalisierten, landesfernen Bereich bleibt vage, ohne Zeithorizont oder konkrete Budgetzahlen.
- Definition von Ehrenamt erforderlich: Nicht befürwortet wird in der Strategie eine automatisierte Überführung ehrenamtlicher Tätigkeiten in Anstellungsverhältnisse und Bezahlstrukturen. Bei dieser Formulierung fehlt die Differenzierung zwischen ehrenamtlicher und unfreiwillig unbezahlter Kulturarbeit. Eine Unterscheidung, die von hoher Relevanz ist.

³⁴IG Kultur Vorarlberg: Vorarlbergs neue Kulturstrategie und das Ringen um Ressourcen

Strategien auf lokaler Ebene

Im Folgenden werden Kulturstrategien auf regionaler Ebene vorgestellt. Aufgrund der Vielzahl an vorhandenen Strategien musste für Städte eine Auswahl getroffen werden, um eine detaillierte Analyse zu ermöglichen. Für einen umfassenden Überblick über die bis 2011 erschienenen Strategien sei auf die Arbeit von LIQuA verwiesen. Die Vielzahl der Kulturstrategien auf Stadt- und Gemeindeebene zeigt, dass Städte oft als zentrale Kulturzentren fungieren.

Innsbruck

Die Entwicklung der Kulturstrategie „Innsbruck 2030“ fand in den Jahren 2020-2024 statt. Der Prozess war darauf ausgelegt, mit breiter öffentlicher Beteiligung erstellt zu werden und einen Rahmen für die kulturpolitischen Maßnahmen der nächsten zehn Jahre zu bieten.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Der Prozess gliederte sich in vier Phasen:

Phase 1: Sammlung und Analyse von Juli 2020 bis März 2021

In dieser Phase wurden bestehende Daten und kulturelle Bedürfnisse gesammelt und analysiert, um einen Überblick über die aktuelle Situation zu erhalten.

Phase 2: Diskussionen und Workshops von April bis November 2021.

Während dieser Zeit fanden Diskussionen und Workshops statt, an denen eine Vielzahl von Akteur:innen teilnahm, um verschiedene Perspektiven und Ideen zu sammeln.

Phase 3: Konsolidierung und Überprüfung von Dezember 2021 bis Mai 2022

Hier wurden die gesammelten Informationen und Vorschläge konsolidiert und überprüft. Die Ergebnisse der vorherigen Phasen wurden verdichtet und realistische Maßnahmen abgeleitet.

Phase 4: Politische Koordination und Entscheidungsfindung von Juni bis Dezember 2022

In dieser Phase wurden die finalen Entscheidungen getroffen und die politische Umsetzung vorbereitet. Es wurde festgelegt, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen und wie der weitere Prozess aussehen wird.

Akteur:innen und Einbindung

Die Kulturstrategie „Innsbruck 2030“ nennt eine Vielzahl von Stakeholdern, die an der Entwicklung beteiligt waren. Dazu zählen die Stadtpolitiker:innen und die Verwaltung, die die Verantwortung für die Leitung der Entwicklung und Umsetzung der Strategie tragen. Künstler:innen, Kulturtätige und Ehrenamtliche leisten einen wesentlichen Beitrag zur kulturellen Vielfalt der Stadt. Ebenso spielen Institute und Kulturorganisationen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der kulturellen Landschaft Innsbrucks. Die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen ist von großer Bedeutung, um Kultur in den Bildungsbereich zu integrieren. Die Tourismusbranche wird als ein zentrales Element angesehen, um Tourist:innen anzuziehen und Innsbruck international zu fördern. Expert:innen aus verschiedenen Bereichen wie Wissenschaft, Bildung, Jugend, Sozialwesen, Integration, Tourismus, Kreativwirtschaft und Stadtplanung wurden ebenfalls in den Entwicklungsprozess eingebunden. Nicht zuletzt zielt die Strategie darauf ab, ein gemeinsames Verständnis der kulturellen Identität der Stadt unter den Bürgern zu fördern.

Handlungsfelder

Die Kulturstrategie „Innsbruck 2030“ umfasst acht zentrale Bereiche:

1. Stärkung der kulturellen Identität, Erhöhung der Sichtbarkeit und Nutzung des Potentials.
2. Gezielte Förderung von Kunst und Kultur, Verbesserung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen und Förderung der strategischen Entwicklung der Kulturstadt.
3. Kultur als Teil der Stadtentwicklung und -planung verstehen, hochwertige Baukultur realisieren und Raum für Kultur schaffen.
4. Stärkung von Netzwerken, Ermöglichung von Austausch und Kooperationen.
5. Förderung von Kinder- und Jugendkultur, Stärkung der kulturellen Bildung für alle Generationen und Erweiterung der Kulturvermittlung.
6. Ermöglichung von kultureller Teilhabe, Verwirklichung von Inklusion und Zugänglichkeit im Kultursektor und Förderung von sozialer und kultureller Vielfalt.
7. Verknüpfung von kultureller und ökologischer Entwicklung, Umsetzung von kulturellem Engagement für Umwelt- und Klimaschutz und nachhaltigem Handeln in Kunst und Kultur.
8. Fortführung und Erweiterung einer aktiven Erinnerungskultur und Gedenkarbeit.

Die Umsetzung der Maßnahmen begann Mitte 2022 bzw. Anfang 2023. Eine Evaluation der Maßnahmen wurde durchgeführt, die in mehreren Publikationen festgehalten wurde, darunter „Raum für Kultur. Bestandsaufnahme und Bedarfserhebung“. Im Regierungsübereinkommen der neuen Stadtregierung 2024 wurde die weitere Umsetzung der Kulturstrategie als Zielsetzung festgeschrieben.

Einige Maßnahmen wurden bereits umgesetzt oder sind in Arbeit, wie z.B. die Entwicklung neuer Förderkriterien und ein kontinuierliches Format zur besseren Vernetzung der Kulturszene mit Amt und Ausschüssen. Weitere Projekte, wie die Förderung inklusiver Kulturprojekte, sind fast abgeschlossen.

Der Entwicklungsprozess der Kulturstrategie „Innsbruck 2030“ stand vor einigen Herausforderungen, darunter der politischen Instabilität in der Stadtregierung, der Verwässerung konkreter Maßnahmen in der politischen Bearbeitung und dem Fehlen externer Finanzierung für die Umsetzung. Trotz dieser Hürden konnte der Prozess auch bedeutende positive Ergebnisse vorweisen. Dazu zählen das Zusammenbringen der Kulturszene, die Schaffung eines Bewusstseins für gemeinsame Interessen sowie verbesserte Verbindungen zwischen den Kulturakteur:innen und der Stadtverwaltung. Zudem wurden Maßnahmen wie mehrjährige Finanzierungsvereinbarungen teilweise umgesetzt.

Mit dem Regierungswechsel 2024 hat sich die politische Dynamik in Innsbruck positiv verändert. Dies führte zu einer verstärkten Bereitschaft und einem klaren Willen zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen, wodurch einige Projekte schneller und effektiver realisiert werden konnten. Die positiven Auswirkungen des Regierungswechsels sind besonders in der verbesserten Zusammenarbeit und Unterstützung zwischen den verschiedenen Akteur:innen der Kulturszene und der Stadtverwaltung spürbar, was den Dialog und die Umsetzung von Projekten beschleunigt hat.

Linz

Die Erstellung des Kulturentwicklungsplanes „KEP3“ ist als partizipativer Prozess angelegt, bei dem eine Vielzahl von Stakeholdern einbezogen wird. Es handelt sich um die dritte Auflage eines solchen Plans, der auf den Erfahrungen des ersten Plans von 2000 und des KEPneu-Plans von 2013 aufbaut. Der KEP3 wurde im Dezember 2023 vom Gemeinderat

genehmigt und soll in einem Zeitraum von zwei Jahren umgesetzt werden. Der gesamte Prozess besteht aus drei Phasen:

Phase 1 Planung und Analyse (8 Monate, bis Herbst 2024)

In dieser Phase wird ein Projektteam gebildet, Interviews und Forschungen durchgeführt, um die aktuelle Kulturlandschaft zu bewerten, sowie wichtige Herausforderungen und Chancen zu identifizieren.

Phase 2 Teilnahme und Diskussion (12 Monate, bis Herbst 2025)

Diese Phase konzentriert sich darauf, Input und Feedback von einer breiten Stakeholder-Gruppe durch Workshops, Online-Befragungen, öffentliche Foren und Fokusgruppendiskussionen zu sammeln.

Phase 3 Koordination und Entscheidung (6 Monate, bis Ende des ersten Quartals 2026)

In der abschließenden Phase werden die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen konsolidiert, das KEP3-Dokument finalisiert und dem Gemeinderat zur Genehmigung vorgelegt.

Akteur:innen und Einbindung

Der Gemeinderat und die zuständigen Ausschüsse sind für die Genehmigung des Plans sowie die Überwachung des gesamten Prozesses verantwortlich. Die Abteilung für Kultur und Bildung führt die Entwicklung und Umsetzung des KEP3. Externe Expert:innen, wie das Institut „LiquA - Das Linzer Institut für qualitative Analysen“, unterstützen den Prozess mit wissenschaftlicher und technischer Expertise. Der Steuerungsausschuss, bestehend aus Vertreter:innen verschiedener Kulturinstitutionen, dem Kulturbeirat der Stadt und der Abteilung Kultur und Bildung, lenkt den Prozess und sorgt für die notwendige Koordination. Das Beratungsgremium der „UNESCO City of Media Arts“ bietet fachliche Beratung. Eine Arbeitsgruppe aus Expert:innen der Kunst- und Kulturszene prüft und diskutiert die Ergebnisse der Analyse- und Beteiligungsphasen. Um spezifische Themen vertieft zu behandeln und konkrete Empfehlungen zu entwickeln, bilden sich Fokusgruppen. Zudem beteiligen sich Künstler:innen, Kulturschaffende und Kulturtätige aktiv durch Interviews, Workshops und Online-Konsultationen. Die allgemeine Öffentlichkeit wird ermutigt, sich über Online-Plattformen, öffentliche Veranstaltungen und Feedbackmechanismen in den Prozess einzubringen.

Handlungsfelder

Die endgültigen strategischen Schwerpunkte werden durch den partizipativen Prozess festgelegt. Bestimmte Themen und Themenfelder werden jedoch vorgegeben, die für die zukünftige kulturelle Entwicklung von Linz als wichtig erachtet werden. Dazu gehören:

- Digitalisierung: Der KEP3 erkennt die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Kultursektor an und möchte deren Potenzial erkunden, dabei aber auch die Herausforderungen berücksichtigen.
- Post-pandemische Erholung: In Anerkennung der erheblichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Kultursektor möchte der KEP3 die Herausforderungen angehen und Chancen für Erholung und Resilienz identifizieren.
- Nachhaltigkeit und Klimawandel: Der Plan berücksichtigt die Notwendigkeit, Nachhaltigkeitsprinzipien zu integrieren und die Herausforderungen des Klimawandels im Kultursektor anzugehen.

- Vielfalt und Inklusion: Der KEP3 zielt darauf ab, Vielfalt und Inklusion in allen Bereichen des kulturellen Lebens zu fördern und allen Bürger:innen gleichermaßen Zugang und Chancen zu bieten.
- Zusammenarbeit und Vernetzung: Der Plan betont die Bedeutung der Förderung von Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen Kulturakteur:innen, Institutionen und anderen Stakeholdern.

Salzburg

Die „Kulturstrategie Salzburg 2024. Kultur.Leben.Räume“ ist ein umfassender Plan für die Zukunft der Kunst und Kultur in der Stadt Salzburg und Umgebung. Die Strategie wurde in einem partizipativen Prozess entwickelt, der eine breite Palette von Interessensgruppen einbezog und einen interdisziplinären Kulturbegriff fördert, der über traditionelle Kunstformen hinausgeht.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Die Initiative für die Kulturstrategie Salzburg ging von mehreren Quellen aus: dem Kulturreferat der Stadt Salzburg, der unabhängigen „Initiative Salzburg 2024“, die ursprünglich die Bewerbung um den Titel der Europäischen Kulturhauptstadt 2024 unterstützte, und der Abteilung MA 2 – Kultur, Bildung und Wissen. Diese Gruppen schlossen sich zusammen und der Salzburger Gemeinderat genehmigte am 5. Februar 2020 deren Mandat zur Entwicklung der Strategie.

Der Entwicklungsprozess der Strategie erstreckte sich über zwei Jahre (Anfang 2020 bis Ende 2021) und zeichnete sich durch eine umfassende Beteiligung der Interessengruppen und eine enge Einbindung der Öffentlichkeit aus, wobei die COVID-19-Pandemie besondere Herausforderungen mit sich brachte.

Vorbereitungsphase (Herbst 2018 - Herbst 2019): In dieser Phase wurden zentrale Themen identifiziert und erste Ideen gesammelt. Zwei Workshops im Herbst 2018, eine Informations- und Diskussionsveranstaltung im Januar 2019 und vier Arbeitsgruppen im Herbst 2019 brachten insgesamt etwa 20-50 Teilnehmer:innen zusammen.

Strategieprozess (Februar 2020 - Dezember 2021)

- Einzelgespräche: Über 50 Vorabgespräche mit Vertreter:innen aus den Bereichen Kunst, Kultur und weiteren Sektoren.
- Arbeitsgruppen: Fünf parallele Arbeitsgruppen, die jeweils eines der fünf Handlungsfelder bearbeiteten, trafen sich zwischen Herbst 2020 und Sommer 2021 zu vier Sitzungen (sowohl online als auch vor Ort).
- Fokusgruppen: Fokusgruppen mit Jugendlichen, Studierenden, Unternehmer:innen und Vertreter:innen der städtischen und Landesverwaltung gaben im Februar und März 2021 Rückmeldungen zu den Zwischenergebnissen.
- Diskussionen mit politischen Vertreter:innen: Drei Gesprächsrunden mit kulturpolitischen Vertreter:innen aus allen Fraktionen des Gemeinderats zur Diskussion der Ziele und Inhalte der Strategie.
- Öffentliches Feedback: Entwurfsergebnisse wurden im August 2021 zunächst den Arbeitsgruppen und im Oktober 2021 öffentlich zugänglich gemacht. Das Feedback wurde geprüft und in das endgültige Strategiepapier aufgenommen.

- Öffentlichkeitsarbeit und Sichtbarkeit: Verschiedene Maßnahmen sorgten für mehr öffentliche Aufmerksamkeit und stellten die kulturelle Vielfalt der Region heraus:
 „Pecha Kucha“-Präsentationsabende: Sieben Abende mit kurzen Präsentationen zu verschiedenen kulturellen Themen, gestreamt auf FS1 Community TV Salzburg.
 „Gipfel der Leitgedanken“: Eine öffentliche Podiumsdiskussion mit dem Bürgermeister, dem Vizebürgermeister und den Strategievertreter:innen zur Bedeutung intersektoraler Zusammenarbeit.
 Webseite: Die Website www.unsa-salzburg.at wurde 2021 gestartet, um die Ziele der Strategie und die kulturelle Vielfalt der Region zu präsentieren.

Akteur:innen und Einbindung

Das Kulturreferat der Stadt Salzburg, unter der Leitung von Bürgermeister Bernhard Auinger und Abteilungsleiterin Ingrid Tröger-Gordon, spielte eine zentrale Rolle bei der Initiation und dem Koordinieren des Strategieprozesses. Die unabhängige Initiative „Salzburg 2024“ setzte sich aktiv für eine breite öffentliche Beteiligung ein und war maßgeblich an der Förderung der Strategie beteiligt. Die Abteilung MA 2 – Kultur, Bildung und Wissen übernahm die Projektleitung und koordinierte die verschiedenen Schritte der Entwicklung.

Eine eigens eingerichtete Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertreter:innen des Kulturreferats, der Initiative „Salzburg 2024“ und des städtischen Informationszentrums, leitete den gesamten Prozess. Vertreter:innen aus verschiedenen Sektoren, darunter Kunst und Kultur, Wirtschaft, Tourismus, Wissenschaft, Bildung, Soziales, Stadtentwicklung und Integration, trugen durch ihre aktive Teilnahme an den Arbeitsgruppen zur Entwicklung der Strategie bei. Zudem lieferten die Fokusgruppen, bestehend aus Jugendlichen, Studierenden, Unternehmer:innen und Kulturverwalter:innen, wertvolle Rückmeldungen aus ihren jeweiligen Perspektiven. Kulturpolitische Vertreter:innen aller Gemeinderatsfraktionen wurden kontinuierlich in den Prozess einbezogen, um sicherzustellen, dass die Strategie die unterschiedlichen politischen und gesellschaftlichen Perspektiven widerspiegelt. Durch offene Feedbackmöglichkeiten wurde zudem sichergestellt, dass die Strategie die Bedürfnisse und Wünsche der breiten Öffentlichkeit widerspiegelt und in einem inklusiven Prozess entstand.

Besondere Merkmale

Die Salzburger Kulturstrategie hebt sich durch mehrere Merkmale von traditionellen Kulturplänen ab. Sie verfolgt einen breiten Kulturbegriff, der die enge Verbindung von Kultur mit anderen Bereichen wie Wirtschaft, Tourismus, Wissenschaft, Stadtentwicklung und Sozialpolitik anerkennt. Ein zentraler Aspekt der Strategie ist der Fokus auf intersektorale Zusammenarbeit, da viele kulturelle Herausforderungen interdisziplinäre Lösungen erfordern. Dies wird durch die Förderung einer starken Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteur:innen der Kultur-, Wirtschafts- und Sozialbereiche unterstützt.

Ein weiteres Merkmal der Strategie ist die Wertschätzung der Kreativwirtschaft. Sie erkennt das wachsende wirtschaftliche Potenzial dieses Sektors an und strebt eine gezielte Unterstützung für kreatives Unternehmertum an. Dabei wird die Strategie bewusst mit bestehenden Initiativen und Plänen abgestimmt, wie etwa der städtischen Wirtschaftsstrategie, dem kulturellen Entwicklungsplan des Landes und dem Integrationskonzept der Stadt, um eine koordinierte und nachhaltige Umsetzung sicherzustellen.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Bedeutung öffentlicher Räume. Diese werden als entscheidend für kulturelle Ausdrucksmöglichkeiten und die Förderung von Gemeinschaftsbildung erkannt. Die Strategie setzt sich für eine bessere Zugänglichkeit und eine kreative

Nutzung dieser Räume ein. Zudem legt die Strategie großen Wert auf die kulturelle Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen, mit besonderem Augenmerk auf die Inklusion und die Verbesserung der Zugänglichkeit für marginalisierte Gruppen.

Abschließend berücksichtigt die Salzburger Kulturstrategie auch zukunftsorientierte Themen wie Nachhaltigkeit und digitale Transformation. Sie strebt an, ein widerstandsfähiges und anpassungsfähiges Kulturökosystem zu schaffen, das den Herausforderungen der Zukunft gewachsen ist.

Mit ihrem ganzheitlichen und vernetzten Ansatz strebt die Salzburger Kulturstrategie an, eine lebendige und dynamische Kulturlandschaft zu fördern, die Kreativität anregt, den sozialen Zusammenhalt stärkt und zur Gesamtentwicklung sowie Attraktivität der Stadt beiträgt.

Wien

Die Erstellung der „Kulturstrategie Wien 2030“ wurde von 2022-2023 unter breiter Beteiligung verschiedener Akteur:innen entwickelt. Es handelte sich um ein kooperatives Vorhaben, das mit dem Team der Kulturstadträtin begann, dann Künstler:innen und Expert:innen einbezog und letztlich auch die Wiener Bevölkerung. Ziel war es, einen Rahmen für das kulturelle Profil Wiens jenseits von 2025 zu schaffen und strategische Handlungsfelder für eine innovative und nachhaltige Kulturpolitik in der Stadt zu definieren.

Prozessentwicklung und Umsetzung

Von August bis Oktober 2022 fanden Interviews mit Expert:innen aus verschiedenen Bereichen, der Verwaltung und der Politik statt.

Von November 2022 bis Frühjahr 2023 wurden acht ganztägige Workshops mit Expert:innen, in denen die Handlungsfelder vertieft diskutiert wurden, veranstaltet.

Im April 2023 wurde eine Dialogkonferenz im Wiener Rathaus abgehalten, um weitere Beiträge zu sammeln.

Von Juni bis September 2023 fand eine Phase der öffentlichen Beteiligung statt, in der Bürger:innen ihre Ideen und Vorschläge über eine Online-Plattform einbringen konnten. Zudem wurde eine repräsentative Umfrage des SORA-Forschungsinstituts zum Kulturkonsum durchgeführt.

Akteur:innen und Einbindung

Die Kulturstadträtin und ihr Team waren für die Leitung der Entwicklung und Umsetzung der Strategie verantwortlich. Der gesamte Prozess wurde begleitet von einer Arbeitsgemeinschaft, bestehend aus der Strategieberatung EY-Parthenon und der Kommunikationsagentur Leykam Medien AG, welche im Frühjahr 2022 nach einer öffentlichen Ausschreibung beauftragt wurden. Etwa 100 Künstler:innen und Kulturtätige nahmen an den Workshops und der Dialogkonferenz teil und lieferten wertvolle Beiträge aus unterschiedlichen künstlerischen Disziplinen. Auch die Stadtverwaltung und Politiker:innen waren in die Diskussionen und Entscheidungsprozesse eingebunden. Darüber hinaus wurde die Wiener Bevölkerung aktiv zur Teilnahme ermutigt, indem sie ihre Perspektiven und Ideen über Umfragen und der Online-Plattform kulturstrategie2030.wien.gv.at einbringen konnten.

Handlungsfelder

Die Kulturstrategie Wien 2030 wurde im November 2023 veröffentlicht und definiert acht zentrale Handlungsfelder, die zum Ziel einer lebendigen Kulturlandschaft beizutragen sollen:

1. Bezahlbare Kultur und inklusive Teilnahme

Fokussiert auf die Gewährleistung des Zugangs zu kulturellen Angeboten für alle Bürger:innen unabhängig von ihrem sozioökonomischen Hintergrund durch die Erweiterung kostenloser und vergünstigter Kulturveranstaltungen in der ganzen Stadt.

2. Vielfalt und Chancengleichheit

Ziel ist es, Vielfalt in allen Facetten auf und hinter der Bühne zu fördern und Fragen der Repräsentation und Zugänglichkeit für Künstler:innen und Publikum anzugehen.

3. Faire Bezahlung und soziale Sicherheit

Widmet sich der Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Künstler:innen und Kulturtätigen, mit dem Ziel, faire Löhne und soziale Sicherheitsmaßnahmen zu fördern.

4. Zeitgenössische Kultur des Gedenkens und der Erinnerung

Betonung der Bedeutung der Auseinandersetzung mit Wiens Geschichte und der Förderung eines kritischen Verständnisses der Vergangenheit durch innovative und partizipative Formate.

5. Krisenresistente Kultur

Fokussiert auf die Stärkung der Resilienz kultureller Institutionen und deren Unterstützung, um die Kontinuität kultureller Aktivitäten auch in unerwarteten Krisenzeiten zu gewährleisten.

6. Kulturelle Infrastruktur und neue Räume

Zielt darauf ab, Räume für Kunst und Kultur zu sichern und auszubauen, bestehende Veranstaltungsorte zu modernisieren und neue zu schaffen, einschließlich Proberäume und Ateliers.

7. Klimakompatibilität in Kunst und Kultur

Fördert nachhaltige Praktiken im Kulturbereich, indem umweltfreundliche Produktionsmethoden und die Anpassung bestehender Infrastrukturen an klimarelevante Standards vorangetrieben werden.

8. Digitalisierung in Kunst und Kultur

Fokussiert auf die Nutzung des Potenzials der Digitalisierung, wobei die Prinzipien des digitalen Humanismus gewahrt bleiben, um Zugänglichkeit zu sichern und Innovation zu fördern.

Herausforderungen

Während die Strategie ambitionierte Ziele formuliert, zeigt die Kritik der Interessenvertretungen aus Kunst und Kultur vom April 2025 erhebliche Lücken in der Umsetzung und konkreten Ausgestaltung auf.

- Fehlender Umsetzungsplan: Die Kulturstrategie 2030 definiert zwar zentrale Handlungsfelder, doch wie diese in die Praxis umgesetzt werden sollen, bleibt unklar. Um aus der Strategie tatsächliche Veränderungen abzuleiten, braucht es einen detaillierten Zeit- und Finanzplan sowie konkrete Maßnahmen, die gemeinsam mit Kulturschaffenden und der Stadtverwaltung erarbeitet werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Ziele nicht nur auf dem Papier stehen, sondern wirksam werden.

- Begleitung durch eine Arbeits- und Monitoringgruppe: Die Umsetzung der Strategie erfordert eine kontinuierliche Kooperation zwischen der Stadt Wien, den Interessenvertretungen und Kulturtätigen. Eine ständige Arbeitsgruppe könnte die Kommunikation verbessern, Fortschritte überwachen und sicherstellen, dass die Maßnahmen transparenter und partizipativer gestaltet werden. Diese Gruppe sollte nicht nur als Diskussionsplattform, sondern vor allem als aktiver Motor für die Realisierung der Strategie fungieren.
- Klassismus als blinder Fleck: Ein zentrales Manko der Kulturstrategie ist die Nichterwähnung von Klassismus. Soziale Herkunft beeinflusst den Zugang zu Förderung, Netzwerken und kultureller Teilhabe entscheidend. Um Chancengleichheit zu gewährleisten, müssen Förderkriterien überarbeitet, Jurys diverser besetzt und Schulungen zu Klassismus eingeführt werden. Nur so kann die Strategie ihrem Anspruch gerecht werden, inklusiv und gerecht zu sein.

Die Kulturstrategie Wien 2030 bietet ein wichtiges Fundament für die zukünftige Kulturpolitik der Stadt. Doch damit sie mehr als ein theoretisches Konzept bleibt, müssen die genannten Punkte konsequent umgesetzt werden. Ein klarer Umsetzungsplan, eine dauerhafte Begleitung durch eine Arbeitsgruppe und die Thematisierung von Klassismus sind keine zusätzlichen Forderungen, sondern notwendige Schritte, um die Strategie lebendig und wirksam zu machen. Ohne diese Maßnahmen droht sie, eine leere Hülle zu bleiben – statt die Wiener Kulturszene nachhaltig zu stärken.

V. Vielfalt der Kulturstrategien: Gemeinsame Ziele, unterschiedliche Zugänge

Selbstverständlich zeigen die Kulturstrategien in verschiedenen Ländern und Städten viele Parallelen. Umso interessanter ist es, sich die Unterschiede und spezifischen Merkmale anzuschauen.

Schon bei der Entstehungsweise, nicht nur bei den Inhalten, zeichnen sich manche Unterschiede ab. Für die Strategien der Steiermark, Oberösterreich und Burgenland sowie für Linz und Wien wurden externe Expert:innen und Agenturen beauftragt. In manchen Fällen beschränkte sich deren Rolle auf Expertise und Beratung, in anderen waren sie auch für die Entwicklungsphasen verantwortlich.

Eine Kulturstrategie ohne die Partizipation von Interessengruppen zu gestalten und in einem Top-down-Modus umzusetzen, ergibt wenig Sinn. Ein wichtiges Element der Kulturstrategien, das sie von anderen strategischen Plänen hervorhebt, ist genau die entgegengesetzte Ausrichtung: das sogenannte Bottom-up-Prinzip. Die Partizipation der jeweiligen Interessengruppen im Entstehungsprozess der verschiedenen Kulturstrategien unterscheidet sich jedoch erheblich.

Die Strategie für die Steiermark wurde maßgeblich von der IG Kultur Steiermark gestaltet und basierte auf Konsultationen mit über 600 Kulturtätigen. Andere Städte oder Bundesländer pflegen im Vorfeld ebenfalls einen intensiven Austausch mit Kulturtätigen und anderen sozialen Gruppen, allerdings auf unterschiedliche Art und Weise. So half zum Beispiel die IG Kultur Vorarlberg bei der Bundesstrategie, indem sie Expert:innen für Arbeitsgruppen vorschlug.

Auch in Wien sind umfassende soziale Konsultationen bemerkenswert. Die IG Kultur Wien beteiligte sich im Rahmen der Arbeitsgruppe „kulturelle Infrastruktur und neue Räume“. Eine Online-Plattform wurde eingerichtet, auf der Bürger:innen ihre Ideen und Vorschläge zur Zukunft der Wiener Kultur einbringen konnten. Zudem wurde eine repräsentative Umfrage unter der Wiener Bevölkerung durchgeführt, um Meinungen einzuholen und die Bedürfnisse sowie Prioritäten der Stadtbewohner besser zu verstehen.

Während die Mehrzahl der Strategien die gesamte Kulturszene der Region oder Stadt als Ausgangspunkt betrachtet, hebt sich die Strategie für das Burgenland wesentlich ab. Anlässlich des Jahrestags einer der bedeutendsten und sehr bekannten Persönlichkeit, Joseph Haydn, wurde ein Ausgangspunkt für eine Kulturstrategie geschaffen. Es handelt sich hierbei um einen einzigartigen Fall, bei dem die Verbindung zur Vergangenheit eine starke Basis für einen Zukunftsplan bildet. Allerdings ist nicht zu übersehen, dass diese Kulturstrategie etwas exklusiv ist. Sie konzentriert sich grundsätzlich auf bestehende Institutionen und richtet sich an Fachleute aus der Forschung und einem engen Spezialgebiet. Diese Strategie setzt bewusst auf internationale Kooperationen (etwa mit Grenzregionen wie Ungarn) und zielt darauf ab, den touristischen Verkehr durch attraktive Kulturangebote wie internationale Festivals zu erhöhen und die Attraktivität der Region als Bildungsregion zu stärken.

Auch Niederösterreich baut auf seine Vergangenheit, begrenzt sich dabei jedoch nicht auf eine bestimmte Epoche oder Persönlichkeit. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Bewahrung des kulturellen Erbes auf mehreren Ebenen – archäologisch, baulich und auch in Bezug auf das immaterielle Erbe. Im Zusammenhang mit den UNESCO-Welterbestätten wird die Notwendigkeit anerkannt, dieses Erbe zu pflegen, zu bewahren und weiterzugeben. Ähnlich

agiert auch die Strategie für Oberösterreich. Diese betont zum Beispiel die wichtige Rolle von Vereinen bei der Pflege des immateriellen Erbes. Ein weiterer bedeutender Aspekt ist die Bewahrung historischer Städte und Landschaften sowie deren Kompatibilität mit moderner Entwicklung, sei es städtebaulich oder gesellschaftlich. Hier gibt es wichtige Impulse aus der Stadt Salzburg, die auf die Bedeutung eines leichteren Zugangs zum kulturellen Erbe hinweist. Zugleich betont die Strategie, dass sich das Erbe flexibel Veränderungen anpassen muss, ohne seine historische Relevanz zu verlieren.

Sehr nachhaltig ist bei der burgenländischen Strategie die geplante Nutzung und bessere Verbindung der bereits bestehenden Organisationen. Eine ähnliche Stärkung der bestehenden Strukturen fordern auch die Strategien für Niederösterreich und Oberösterreich. Diese richten sich jedoch nicht nur an Fachleute und ein internationales Publikum, sondern nehmen beispielsweise ganze Familien in den Fokus. Die Einbeziehung von Familien als soziale Struktur betont auch die Strategie der Stadt Wien deutlich.

Diese Maßnahmen werden in beiden Strategien vor allem durch kostengünstigen oder freien Zugang zu Kulturveranstaltungen umgesetzt. In der Kulturstrategie Vorarlbergs und auch in jener Niederösterreichs wird ebenfalls auf einen leichten Zugang zur Kunst gesetzt, indem beispielsweise kostenlose Mobilitätslösungen angeboten werden, um lange Wege und Fahrten zu Kulturveranstaltungen zu vermeiden. In Vorarlberg heißt die Initiative „Freie Fahrt zur Kultur“, und in Niederösterreich agiert man unter dem Motto „Kultur kommt zu den Kindern“. Leider bietet keine der Strategien einen systemübergreifenden Ansatz zur kulturellen Erziehung, der bereits in die vorschulische Ausbildung integriert werden könnte.

Das Thema der Verbindung zwischen Schulen und Bildungseinrichtungen wird in der Kulturstrategie Salzburg 2024 aufgegriffen. Dabei wird festgehalten, dass die Integration von Kunst und Kultur in die Curricula der Schulen wichtig ist. Außerdem wird auf Projekte hingewiesen, die auf der Zusammenarbeit von Kulturorganisationen und Schulen basieren und die Bedeutung von praktischen Erfahrungen für die Jugend hervorheben, etwa durch Praktika, Workshops und ähnliche Formate. Auch die Bundesstrategie unterstreicht die Relevanz solcher Verbindungen.

Kultur benötigt jedoch nicht nur Publikum und Konsument:innen, sondern auch Räume. Auch hier sind verschiedene Herangehensweisen erkennbar. Die Strategien für das Burgenland und Niederösterreich fördern vorwiegend die Erhaltung und Verbesserung bestehender Strukturen. Sollten neue Räume geschaffen werden, so ist hier eher von digitalen Räumen oder regionalen Strukturen die Rede. Die Strategien für Linz, Salzburg und Wien beschäftigen sich hingegen auch mit der Schaffung neuer Kulturorte. Hier gibt es zwei Ansätze. Wien fordert beispielsweise, dass künftig bei jedem Bau- und Entwicklungsprojekt eine Kulturinfrastruktur eingeplant werden sollte. Zugleich wird jedoch viel mit der Umwidmung bestehender Strukturen gearbeitet. Ein Beispiel aus Wien ist das Atelier im Steinhof.

VI. Auswirkungen bewerten: ausgewählte Ergebnisse von Kulturstrategien

In Bundesländern und Städten, die schon in den frühen 2000er Jahren eine Kulturstrategie eingeführt haben, ist während der letzten 23 Jahre eine deutliche positive Bevölkerungsentwicklung zu beobachten. Linz verzeichnete ein Wachstum von etwa 10% in den letzten 23 Jahren, Vorarlberg sogar 16%, Salzburg etwa zwischen 5% und 7%. Dies gilt nicht nur für größere Städte, auch im ländlichen Raum wird in Regionen, die über eine starke Kulturpolitik verfügen, ein Wachstum notiert. In Kärnten liegt dieser Wert bei ca. 1% und am Land ist er sogar negativ.³⁵

Weitere wichtige Entwicklungen sind auf dem Feld des Tourismus zu beobachten. Länder und Städte, die langjährige Erfahrung mit Kulturstrategien gesammelt haben, werden auch zum Ziel des internationalen Tourismus. Dies ist selten ein Massentourismus-Phänomen, sondern eher eine nachhaltige Bewegung, die auch Naturschutz, Unterstützung der lokalen Produzent:innen und Dienstleister:innen im Auge behält. Nicht ohne Grund wurde Linz im Jahr 2019 mit dem „European Smart Tourism Award 2019“ für herausragende Leistungen im Bereich Kulturerbe und Kreativität gewürdigt.³⁶ Vorarlberg schaffte es sogar in das exklusive amerikanische Magazine VOGUE, in dem es als „An Unexpected Cultural Hotspot“³⁷ genannt wird.

Kultur beeinflusst unübersehbar auch die Entstehung von Arbeitsplätzen – sowohl direkt im Kulturbereich als auch in den Bereichen Vermittlung und Bildung. Dabei ist es entscheidend, dass Curricula und Bildungsangebote in Einklang mit der demografischen Entwicklung und den Perspektiven der Kulturinstitutionen gestaltet werden. Es wäre wenig sinnvoll, vielen Menschen eine exzellente Ausbildung anzubieten, ohne gleichzeitig sicherzustellen, dass genügend Arbeitsplätze und Aufträge existieren, in denen diese Expertise genutzt werden kann. Wichtig ist, das vorhandene Humankapital im Land zu fördern und Fachkräfte aus dem Ausland anzuziehen, anstatt Abwanderung zu begünstigen. Vor allem Vorarlberg und Niederösterreich bieten hier ein vielfältiges Angebot und zwar sowohl für Jugendliche als auch für Erwachsene. Eine gründliche und professionelle Ausbildung im Bereich Kultur, verknüpft mit einem nachhaltigen Plan, wo man die Fachkräfte einsetzen kann, garantiert Stabilität und Chancen für Wachstum.

Eine Studie aus dem Jahr 2018 über die Rolle der Kultur in den zeitgenössischen Strategien für nachhaltige Entwicklung³⁸ behandelt im breiten Sinne den Begriff „Good Governance“, welcher im Zusammenhang mit den sich wandelnden Rollen von Kultur in der öffentlichen Verwaltung erwähnt wird. Dieser soll erklären, wie öffentliche Verwaltung, ähnlich dem Unternehmensmanagement, effizient und effektiv sein soll. Die Autorin argumentiert, dass Kultur eine zentrale Rolle bei den Aufgaben der öffentlichen Verwaltung spielt, aktuelle soziale und wirtschaftliche Bedürfnisse erfüllt und in Zusammenarbeit mit den Bürger:innen den Fokus auf „Good Governance“ legt. Sie stellt die effektive Verbesserung der Lebensqualität der Bürger:innen, etwa durch Politik und Programme in Bereichen wie Gesundheitsversorgung, Bildung und soziale Sicherung. Weiterhin fördert es Partizipation und Einbindung von

³⁵Statistik Austria, <https://www.statistik.at/atlas/blick/?gemnr=40101>.

³⁶https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/linz-category-winner-cultural-heritage-creativity_en

³⁷Denisuk (2003), How This Tiny Alpine Region Became an Unexpected Cultural Hotspot, <https://www.vogue.com/article/vorarlberg-austria-alpine-region-cultural-hotspot>.

³⁸Plebańczyk (2018), Role kultury we współczesnych strategiach rozwoju zrównoważonego.

Bürger:innen in Entscheidungsprozesse und Transparenz sowie Rechenschaftspflicht in Regierungsaktivitäten.³⁹

Kurz und bündig kann man im Licht dieser Studie sagen: Kulturstrategien sind kein Luxus, sondern ein Motor für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung. Städte und Regionen, die frühzeitig in eine klare, langfristige Kulturpolitik investiert haben – wie Linz, Vorarlberg oder Salzburg – verzeichnen nicht nur Bevölkerungswachstum und touristische Attraktivität, sondern auch mehr Arbeitsplätze, höhere Lebensqualität und eine stärkere Identifikation der Bürger:innen mit ihrem Lebensraum. Besonders bemerkenswert ist, dass dieser Erfolg kein städtisches Phänomen bleibt, auch ländliche Regionen mit einer aktiven, partizipativen Kulturpolitik profitieren, während Gebiete ohne solche Strategien, wie Teile Kärntens, Rückgänge verzeichnen.

Doch der wahre Wert von Kulturstrategien liegt nicht nur in harten Fakten wie Tourismuszahlen oder Arbeitsplätzen, sondern in ihrer Fähigkeit, Gesellschaften zusammenzuhalten und zukunftsfähig zu machen. Die Beispiele zeigen, dass Kulturpolitik dort am besten gelingt, wo sie drei Prinzipien vereint:

Verbindlichkeit: Strategien müssen konkret umgesetzt werden – mit klaren Zeitplänen, Budgets und Verantwortlichkeiten. Vage Absichtserklärungen bringen nichts.

Partizipation: Erfolgreiche Kulturpolitik entsteht im Dialog zwischen Verwaltung, Kulturschaffenden und Bürger:innen. Nur so bleibt sie lebendig und bedarfsgerecht.

Nachhaltigkeit: Kultur darf nicht als kurzfristiges Projekt gedacht werden, sondern muss langfristige Perspektiven schaffen für Künstler:innen, Bildungswege und die regionale Wirtschaft.

Die Lehre aus Österreichs Erfahrungen ist klar: Kulturstrategien lohnen sich – aber nur, wenn sie ernst genommen und konsequent umgesetzt werden. Sie sind kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um Städte und Regionen resilienter, attraktiver und sozial gerechter zu gestalten. Die Frage ist nicht, *ob* wir in Kultur investieren sollten, sondern *wie* wir es richtig machen – damit sie ihr volles Potenzial als Treiber für Innovation, Zusammenhalt und Lebensqualität entfalten kann. Die besten Beispiele zeigen: Es funktioniert. Jetzt gilt es, daraus zu lernen.

³⁹Ebenda, S.164 fff.

VII. 10 Schritte für eine gute Kulturstrategie

1. Verbindliche Rahmen schaffen: Recht, Finanzierung, Verantwortung

Eine Kulturstrategie bleibt wirkungslos, wenn sie nicht auf verbindlichen Strukturen basiert. Rechtliche Absicherung durch Kulturfördergesetze, wie in Salzburg oder Vorarlberg, schafft Planungssicherheit und verhindert willkürliche Förderentscheidungen. Finanzielle Verbindlichkeit durch mehrjährige Budgetzusagen oder Kulturquoten schützt vor kurzfristigen Kürzungen und gibt Kulturtätigen Stabilität. Klare Verantwortlichkeiten und regelmäßiges Monitoring, etwa durch jährliche Kulturberichte wie in Niederösterreich, sorgen dafür, dass Ziele nicht nur formuliert, sondern auch umgesetzt werden. Ohne diese drei Säulen bleibt jede Strategie eine leere Absichtserklärung.

2. Einen ganzheitlichen und inklusiven Ansatz verfolgen.

Eine erfolgreiche Kulturstrategie umfasst alle Aspekte der Kultur und erkennt die Verknüpfung zwischen verschiedenen künstlerischen Ausdrucksformen, kulturellen Institutionen und gesellschaftlichen Initiativen an. Die steirische „Kulturstrategie 2030“ vereint vielfältige kulturelle Bereiche wie Volkskultur, Hochkultur und die freie Szene. Ebenso betont die „Kulturstrategie Niederösterreich“ die Bedeutung eines umfassenden Ansatzes, der sowohl den Erhalt des kulturellen Erbes als auch die Förderung zeitgenössischer Kunstproduktion einschließt. Ein ganzheitlicher Ansatz muss zudem Querschnittsthemen wie Digitalisierung, ökologische Nachhaltigkeit, Migration und soziale Inklusion von Anfang an integrieren. Diese Themen sind keine Zusatzaufgaben, sondern grundlegende Bestandteile moderner Kulturpolitik. Die Wiener „Kulturstrategie 2030“ thematisiert „Klimaverträglichkeit in Kunst und Kultur“, während die „Kulturstrategie Niederösterreich“ nachhaltige Praktiken bei Kulturveranstaltungen fördert.

3. Klare Vision und Ziele definieren.

Eine geteilte Vision für die Zukunft der Kultur und messbare Ziele sind essenziell, um den Erfolg der Strategie zu lenken und zu bewerten. Die „Kulturstrategie Salzburg 2024“ betont die regelmäßige Neudefinition von Zielen, während die „Kulturstrategie Niederösterreich“ eine lebendige und diverse Kulturlandschaft mit kreativen, barrierefreien und wirtschaftlich tragfähigen Strukturen anstrebt.

4. Beteiligung von Interessengruppen priorisieren.

Kulturstrategien sollten die aktive Einbindung von Kulturtätigen, Expert:innen und der breiten Öffentlichkeit fördern. Dabei ist sicherzustellen, dass alle Regionen, Altersgruppen und künstlerische Disziplinen vertreten sind. Die steirische Strategie zeigt mit der Konsultation von über 600 Personen, wie wichtig vielfältige Perspektiven sind. Auch die „Kulturstrategie Niederösterreich“ unterstreicht den Wert der Einbindung unterschiedlichster Akteur:innen, einschließlich Künstler:innen, Institutionen, der freien Szene und der Volkskultur.

5. Fundierte Forschung und Analysen durchführen.

Eine gründliche Untersuchung des kulturellen Umfelds ist unerlässlich. Dazu gehören Daten zu Infrastruktur, Fördermechanismen und den Bedürfnissen der Kulturtätigen. Das „Kulturleitbild Oberösterreich“ nutzte Umfragen, Interviews und Workshops, um umfassende Erkenntnisse zu gewinnen. Die „Kulturstrategie Niederösterreich“ betont zudem die Bedeutung von Forschung, insbesondere im Bereich des Museumsmanagements und der Denkmalpflege.

6. Offenen Dialog und Zusammenarbeit fördern.

Plattformen für Austausch und Kooperation zwischen Akteur:innen zu schaffen, ist zentral. Die steirische Strategie zeigt, wie durch regionale Konferenzen und Fokusgruppen ein kontinuierlicher Dialog möglich wird. Auch die „Kulturstrategie Niederösterreich“ hebt die Vernetzung kultureller Institutionen als wesentlichen Erfolgsfaktor hervor.

7. Herausforderungen und Chancen gezielt ansprechen.

Strategien sollten zentrale Probleme wie Finanzierungsengpässe, Zugangsbarrieren oder den Bedarf an Weiterbildung adressieren. Die „Vorarlberger Kulturstrategie“ setzt auf flexible Lösungsansätze, während die „Kulturstrategie Niederösterreich“ den Ausgleich zwischen etablierten Zentren und regionalen Initiativen thematisiert.

8. Innovation und Experimentierfreude fördern.

Künstlerische Experimente, interdisziplinäre Ansätze und neue Formate sollten unterstützt werden. Das „Kulturleitbild Oberösterreich“ schlägt beispielsweise „Labore der Zukunft“ vor, um innovative Kulturproduktionen zu ermöglichen. Auch die „Kulturstrategie Niederösterreich“ betont die Nutzung digitaler Plattformen und moderner Technologien.

9. Transparenz und Rechenschaftspflicht sicherstellen.

Die Ziele und Umsetzungspläne sollten offen kommuniziert werden. Mechanismen zur Überwachung des Fortschritts und Berichterstattung sind entscheidend. Die „Kulturstrategie Niederösterreich“ sieht jährliche Fortschrittsberichte und öffentliche Diskussionen im Kultursenat vor.

10. Langfristige Nachhaltigkeit und Anpassungsfähigkeit einplanen.

Strategien müssen flexibel gestaltet sein, um sich an neue Herausforderungen anzupassen. Die „Kulturstrategie Salzburg 2024“ betont die Notwendigkeit regelmäßiger Reflexion und Anpassung, während die „Kulturstrategie Niederösterreich“ kontinuierliche Evaluation und jährliche Überprüfungen vorsieht.

10 korakov do dobre kulturne strategije

1. Ustvariti zavezujoč okvir: zakonodaja, financiranje, odgovornost

Kulturna strategija ostane neučinkovita, če ni zasnovana na trdnih strukturah. Pravno zagotovljena sredstva, kot jih prinašajo zakoni o kulturnem sofinanciranju (npr. v Salzburgu ali Predarlskem), zagotavljajo predvidljivost in preprečujejo arbitrarne odločitve. Večletne proračunske zaveze ali kulturne kvote ščitijo pred kratkoročnimi rezi in dajejo kulturnim delavcem stabilnost. Jasno določene odgovornosti in redno spremljanje, denimo z letnimi kulturnimi poročili (kot v Spodnji Avstriji), zagotavljajo, da se zastavljeni cilji tudi uresničujejo. Brez teh treh stebrov ostane vsaka strategija prazna namera.

2. Upoštevati celosten in vključujoč pristop.

Uspešna kulturna strategija zajema vse vidike kulture in priznava povezave med različnimi umetniškimi izrazi, institucijami in družbenimi pobudami. Štajerska »Kulturna strategija 2030« povezuje različna področja – ljudsko kulturo, visoko umetnost in neodvisno sceno. Tudi »Kulturna strategija Nižje Avstrije« poudarja celovit pristop, ki vključuje tako ohranjanje kulturne dediščine kot spodbujanje sodobne umetnosti. Ključna je tudi integracija prečnih tem, kot so digitalizacija, okoljska trajnost, migracija in socialna vključenost – te niso dodatne naloge, temveč temeljni elementi sodobne kulturne politike. Dunajska »Kulturna strategija 2030« se ukvarja s podnebnimi vprašanji v umetnosti in kulturi, medtem ko Nižja Avstrija spodbuja trajnostne prakse pri kulturnih prireditvah.

3. Opredeliti jasno vizijo in cilje.

Skupna vizija in merljivi cilji so ključni za usmerjanje in vrednotenje uspeha. »Kulturna strategija Salzburg 2024« poudarja redno posodabljanje ciljev, medtem ko spodnjeavstrijska strategija stremi k živi, raznoliki kulturni krajini z ustvarjalnimi, dostopnimi in gospodarsko vzdržnimi strukturami.

4. Dati prednost vključevanju deležnikov.

Kulturne strategije morajo spodbujati aktivno vključevanje kulturnih delavcev, strokovnjakov in širše javnosti, pri čemer je treba zagotoviti zastopanost vseh regij, starostnih skupin in umetniških disciplin. Štajerska strategija, ki je vključevala več kot 600 sodelujočih, jasno kaže pomen raznolikih perspektiv. Tudi Nižja Avstrija poudarja vrednost vključevanja umetnikov, institucij, neodvisne scene in ljudske kulture.

5. Izvajati temeljite raziskave in analize.

Natančna analiza kulturnega okolja je nepogrešljiva – vključuje podatke o infrastrukturi, mehanizmih financiranja in potrebah kulturnih delavcev. »Kulturni vodnik Zgornje Avstrije« je za zbiranje vpogledov uporabil ankete, intervjuje in delavnice. Nižja Avstrija posebej izpostavlja pomen raziskav, denimo na področju muzejev in varstva dediščine.

6. Spodbujati odprt dialog in sodelovanje.

Vzpostavljanje platform za izmenjavo in sodelovanje med deležniki je ključno. Štajerska strategija dokazuje, da regionalne konference in fokusne skupine omogočajo trajen dialog. Tudi Nižja Avstrija poudarja mreženje kulturnih institucij kot pomemben dejavnik uspeha.

7. Ciljno obravnavati izzive in priložnosti.

Strategije naj naslavljaajo ključne težave, kot so finančne omejitve, oviran dostop do kulture ali potreba po izobraževanju. Predarlska strategija temelji na prilagodljivih rešitvah, spodnjeavstrijska pa se osredotoča na ravnotežje med uveljavljenimi središči in regionalnimi pobudami.

8. Spodbujati inovacije in eksperimentiranje.

Podpirati je treba umetniške eksperimente, interdisciplinarne pristope in nove formate. »Kulturni vodnik Zgornje Avstrije« na primer predlaga »laboratorije prihodnosti« za razvoj inovativnih kulturnih produkcij. Nižja Avstrija poudarja uporabo digitalnih platform in sodobnih tehnologij.

9. Zagotoviti preglednost in odgovornost.

Cilji in načrti izvajanja morajo biti javno predstavljeni. Mehanizmi za spremljanje napredka in poročanje so nujni. Nižja Avstrija predvideva letna poročila o napredku in javne razprave v kulturnem senatu.

10. Zagotoviti dolgoročno trajnost in prilagodljivost.

Strategije morajo biti zasnovane tako, da se lahko prilagajajo novim izzivom. »Kulturna strategija Salzburg 2024« poudarja potrebo po rednem premisleku in prilagoditvah, medtem ko nižjeavstrijska strategija predvideva stalno evalvacijo in letne preglede.

VIII Literatur und Quellenverzeichnis

Actori GmbH (Hg.), Kulturentwicklungsplanung: Chancen und Erfolgsfaktoren partizipativer Ausgestaltung, München 2023. <https://www.actori.de/insights/detail/kulturentwicklungsplanung-chancen-und-erfolgsfaktoren-partizipativer-ausgestaltung>

Bundeskanzleramt Österreich, Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung, Empfehlungen für die gute Praxis, 2008. https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/02/Standards_der_Oeffentlichkeitsbeteiligung_2008.pdf

Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.): Vielfalt der Kulturbegriffe. Online unter: <https://www.bpb.de/lernen/kulturelle-bildung/59917/vielfalt-der-kulturbegriffe/>

Burstein, Paul, Empowerment Kultur – Was Kultur braucht, um in Zeiten von Shitstorms, Krisen und Skandalen zu bestehen. Vienna, 2004.

Carter, Chris, Stewart Clegg, and Martin Kornberger, A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy. London, 2008.

Denisuk, Yulia, "How This Tiny Alpine Region Became an Unexpected Cultural Hotspot." Vogue, 2023. <https://www.vogue.com/article/vorarlberg-austria-alpine-region-cultural-hotspot>.

European Commission: THE ECONOMY OF CULTURE IN EUROPE, 2006. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf

Fahrngruber Bernd, Bauwirtschaftliche Aspekte der Wiener Stadterweiterung unter Kaiser Franz Joseph I. Die Schleifung der Wiener Stadtmauer 1858 bis 1864. Eine wirtschafts- und sozialhistorische Analyse. WU Wien, 2001.

Föhl, Patrick S., Kulturentwicklungsplanung als Starthilfe transformativer Kulturpolitik. Ein Rück- und Ausblick, in: J. Crückeberg et al. (Hg.): Handbuch Kulturpolitik, Wiesbaden: Springer Nature.

IG KiKK: Bericht Fair Pay Kärnten Koroška Ein Überblick über die österreichischen Entwicklungen zu Fair Pay in Kunst & Kultur. Klagenfurt, 2023. https://kaernten.igkultur.at/sites/default/files/pages/downloads/2023-04-11/IGKiKK_Bericht%20Fair%20Pay%20Ka%CC%88rnten%20Koros%CC%8Cka_2023.pdf

IG Kultur Österreich: Hoffnung auf Kulturstrategie zerplatzt, 2023. <https://igkultur.at/politik/hoffnung-auf-kulturstrategie-zerplatzt>

IG Kultur Vorarlberg: Vorarlbergs neue Kulturstrategie und das Ringen um Ressourcen, 2023. <https://igkultur.at/politik/vorarlbergs-neue-kulturstrategie-und-das-ringen-um-ressourcen>

Keil, Johannes, Armand Freiherr von Dumreichers Konzeption zur Neugestaltung des österreichischen gewerblichen Schulwesens, GRIN Verlag, 2004.

Kernbauer, Eva, Rudolf Eitelberger von Edelberg. Netzwerker der Kunstwelt, herausgegeben von Eva Kernbauer, Kathrin Pokorny-Nagel, Raphael Rosenberg, Julia Rüdiger, Patrick Werkner und Tanja Jenni; Redaktion: Andreas Winkel und Franz Peter Wanek; Böhlau Wien 2019.

Lenthe Ulrike, Transkulturelle Pflege. Kulturspezifische Faktoren erkennen – verstehen – integrieren, 4.Ausgabe, facultas, Wien 2024.

LiquA – Linzer Institut für qualitative Analysen: Der neue Kulturentwicklungsplan für die Stadt Linz. Grundlagenpapier – Langfassung. 2011.
<https://liqua.net/liq/der-neue-kulturentwicklungsplan-fuer-die-stadt-linz/>

Löwy Irene, Kulturpolitik im Nationalsozialismus von 1938 bis 1945 am Beispiel des Deutschen Volkstheaters in Wien, Diplomarbeit, Uni Wien 2021.

Ministerstwo Kultury (Hrsg): NARODOWA STRATEGIA ROZWOJU KULTURYNA LATA 2004–2013. [Nationale Strategie zur Kulturentwicklung 2004-2013], Warschau 2004.
[http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_\(2004\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_(2004).pdf)

Ministry Of Culture Czech Republic (Hrsg): Strategy of Research and Development in 2004 – 2008, Prague 2004.
<https://mk.gov.cz/en/strategy-of-research-and-development-in-2004-2008-en-969>

Partizipation.at, Checkliste für Durchführung und Qualitätskriterien partizipativer Verfahren im öffentlichen Bereich, 2021. <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/arbeitsblatt-checkliste-fuer-durchfuehrung-und-qualitaetskriterien-partizipativer-verfahren-im-oeffentlichen-bereich.pdf>

Plebańczyk, Krystyna, Role kultury we współczesnych strategiach rozwoju zrównoważonego. Krakow, [in:] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 376 · 2018.

Śliwa, Martyna, Zarządzanie strategiczne. [in:] Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju, Krakau, 2011.

UNESCO: The Hangzhou Declaration. Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies, Hangzhou 2013.
https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Working_Groups/SDG/UNESCO_2013_Hangzhou_Declaration-_Culture_and_Sustainable_Development.pdf

Walter Wagner, *Die Geschichte der Akademie der Bildenden Künste in Wien.*, Hrsg. von der Akademie der Bildenden Künste in Wien, Verlag: Wien : Rosenbaum, Wien 1967.

Weihsmann Helmut, *Das Rote Wien. Sozialdemokratische Architektur und Kommunalpolitik 1919 – 1934,* Verlag Promedia, Wien 2019.

Kulturleitbilder - Kulturstrategien - Kulturentwicklungspläne

„Das Oö. Kulturleitbild“, Hrsg. Amt der oö. Landesregierung, Direktion Kultur und Gesellschaft, Abteilung Kultur, Linz 2020.
https://www.kulturleitbild.at/app/download/12766436499/WEB_Kulturleitbild_ENDFAS-SUNG.pdf?t=1679926319

OÖ Kulturleitbild. Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Studie. Linz 2019.
https://www.kulturleitbild.at/app/download/12408806499/Kulturleitbild_Ergebnisse+Meinungsforschung_20191113.pdf?t=1574258890

„Fokus Publikum“ Hrsg. Bundesministerium Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport, Wien 2023.
<https://www.bmkoes.gv.at/dam/jcr:eefc9ce2-4efc-46c9-832f-60668323c12a/FokusPublikum-Bmkoes2023.pdf>

- „**Fokus Klima**“ Hrsg. Bundesministerium Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport, Wien 2024.
<https://www.bmkoes.gv.at/dam/jcr:ed4fa473-f098-4bff-9487-1e0abf026674/fokus-klima-bmkoes-2024.pdf>
- „**Fokus Künstliche Intelligenz**“ Hrsg. Bundesministerium Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport, Wien 2024.
<https://www.bmkoes.gv.at/dam/jcr:c4f4d435-4286-41cb-b10e-a79d045f18bc/fokus-ki-bmkoes-2024.pdf>
- „**HAYDN 2032. Kultur. Strategie. Burgenland**“, Hrsg. Land Burgenland, Abteilung 7 – Bildung, Kultur und Gesellschaft, EBRZ – Erstes Burgenländisches Rechenzentrum, Eisenstadt 2020. https://www.burgenland.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Kultur/News/JHK.D_-_Haydn_2032_-_Kultur_Strategie_Burgenland_10.12.pdf
- „**KULTURENTWICKLUNGSPLAN DER STADT LINZ.**“ Linz, 2000.
https://www.linz.at/images/KEP-Version_2004.pdf
- „**KULTURENTWICKLUNGSPLAN NEU DER STADT LINZ.**“ Linz, 2013.
<https://www.linz.at/images/KEPneu.pdf>
- „**KEP3 - Kulturentwicklungsplan der Stadt Linz**“
Hrsg.: Magistrat der Landeshauptstadt Linz, Kultur und Bildung, Linz, 2024.
- „**Kulturleitbild / Kulturentwicklungsplan II der Stadt Salzburg.**“ Hrsg. Stadt Salzburg, Magistratsabteilung 2 – Kultur, Bildung und Wissen, Salzburg, 2014. https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/imports/20190830_114555/pdf/kulturleitbild_stadt_salzburg_2015_00423590.pdf
- „**Kulturland Burgenland. Kulturperspektiven 2020. Leitbild**“, Hrsg. Land Burgenland, Kulturabteilung, Eisenstadt 2013. <https://www.burgenland.at/themen/wissenschaft/online-verlag-burgenland/kunst-kultur/kulturperspektiven-2020/>
- „**Kulturpolitische Leitlinien des Bundes**“, Hrsg. Das Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS), Wien 2024. <https://www.bmkoes.gv.at/kunst-und-kultur/service-kunst-und-kultur/publikationen/kulturpolitische-leitlinien-des-bundes.html>
- „**Kulturstrategie 2030. Die kulturelle Zukunft des Landes Steiermark.**“ Hrsg. Land Steiermark, Abteilung 9 Kultur, Europa, Sport, Graz 2023, <https://www.kultur.steiermark.at/cms/ziel/166488655/DE/>
- „**Kulturstrategie Innsbruck 2030**“, Innsbruck 2022. https://www.kulturstrategie-innsbruck.at/ki/wp-content/uploads/Kulturstrategie_Innsbruck_2030-2.pdf
- „**Kulturstrategie Salzburg 2024. Kultur.Leben.Räume**“, Hrsg. Stadt Salzburg, MA 2 – Kultur, Bildung und Wissen, Initiative Salzburg 2024, Salzburg 2022. https://www.unsa-salzburg.at/fileadmin/user_upload/Kulturstrategie_Salzburg_2024.Kultur.Leben.Ra_ume._Endbericht___Fahrplan_zur_Umsetzung.pdf
- „**Kulturstrategie Wien 2030**“, Hrsg. Büro der Geschäftsgruppe Kultur und Wissenschaft, Rathaus, Wien 2023. <https://www.wien.gv.at/spezial/kulturstrategie2030/files/kulturstrategie2030.pdf>
- „**KURZBERICHT. Lebens- und Einkommensverhältnisse Kuntschaffender in Vorarlberg.**“ FHV Vorarlberg University of Applied Sciences, Forschungsgruppe Empirische Sozialwissenschaften, 2023.

<https://vorarlberg.at/documents/302033/26403524/Kurzbericht+Lebens-+und+Einkommensverh%C3%A4ltnisse+Kunstschaffender+in+Vorarlberg.pdf/cd5bd9e7-6120-2e70-a5f3-687de64deebd?t=1700152728300>

„Neue Museumswelten. Eine explorative Annäherung an (Nicht-)Besucherbeziehungen zur Aktivierung der Teilhabe diverser Publikumsgruppen durch neue Angebotsformate“ Projekt ABH108, Interreg Alpenrhein – Bodensee – Hochrhein V, Fachhochschule Vorarlberg, Zürcher Hochschule Für Angewandte Wissenschaften, 2024. <https://zenodo.org/records/13859918>

„Raum für Kultur. Bestandsaufnahme und Bedarfserhebung.“ Bestandsaufnahme der in Innsbruck zur Verfügung stehenden Kulturräume sowie eine Bedarfserhebung und das Aufzeigen von Defiziten, Modul5 GmbH, Landeshauptstadt Innsbruck, MA V – Kulturstadt. Innsbruck 2024. https://www.innsbruck.gv.at/_Resources/Persistent/07888e630ef70859ee3483c86a6282da07093359/RaumF%C3%BCrKultur_Studie_inkl.%20Kosten.pdf

„Schlussbericht der Enquete-Kommission «Kultur in Deutschland»“, Hrsg. Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode. 2007. <https://dserver.bundestag.de/btd/16/070/1607000.pdf>

„UPDATE. Kulturstrategie Vorarlberg 2023“, Hrsg. Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung Kultur. Bregenz 2023. <https://vorarlberg.at/documents/302033/26403524/Update+Kulturstrategie+Vorarlberg+2023.pdf/d614b09a-41c9-415d-f008-dbed55bffa7d?t=1700152532315>

Impressum

Herausgeberin:

IG KiKK – Interessensgemeinschaft der Kulturinitiativen in Kärnten | Koroška
Viktringer Ring 21, 9020 Klagenfurt | Celovec

office@igkikk.at

www.igkikk.at

Vorstand:

Hanni Gerretsen-Sonvilla | Daniel Gönitzer | Veronika Kušej | Niki Meixner |
Walter Oberhauser | Daniel Russegger | Brigitte Strasser | Alina Zeichen

Büro:

Mika Palmisano | Elena Stoißer

Konzept und Idee:

Alina Zeichen

Recherche und Text:

Alexandra Hren-Szymanowicz | Elena Stoißer

Lektorat:

Brigitte Strasser

Klagenfurt | Celovec, Oktober 2025

Mit Unterstützung von

LAND  KÄRNTEN
Kultur