

**Kulturelle  
Teilhabe  
in Salzburg**

**Potenzielle  
einer regionalen  
Kultur-  
koordination**

**Essay**  
von Anita Moser

- Grundlagen
- Mitbestimmung und Diversität
- Kunst und Vermittlung
- Kulturarbeit und Förderung

## **Potenziale einer regionalen Kulturkoordination**

**Überlegungen für ein zeitgemäßes  
Selbstverständnis, Aufgabenfeld und  
Anforderungsprofil von Kulturverwaltung und  
Kulturmanagement im ländlichen Raum**

Anita Moser

Der 2018 beschlossene Kulturentwicklungsplan des Landes Salzburg benennt die Stärkung von Kunst und Kultur im ländlichen Raum als „großes Anliegen“ und zukünftigen kulturpolitischen Schwerpunkt (vgl. Land Salzburg 2018: 11–12). Basis soll dabei die Intensivierung der kulturellen Zusammenarbeit zwischen dem Land, den Regionen und den Gemeinden sein (vgl. ebd.: 11–12) sowie die Umsetzung zahlreicher prioritärer Maßnahmen. Zu diesen zählen beispielsweise die Förderung lokaler und regionaler Kulturentwicklungs- und Professionalisierungsprozesse, die Bereitstellung von praxisnahen, anwendungsorientierten Fortbildungsangeboten sowie die Unterstützung von Kooperationen zwischen Kulturzentren, kleineren Initiativen und Kunstproduzent\*innen (vgl. ebd.: 28–29). Maßnahmen wie diese sind ein wichtiger Ausgangspunkt für die Stärkung von Kunst und Kultur in ruralen Gebieten. Dort sind Kulturarbeiter\*innen nämlich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, sowohl in Bezug auf die Aufrechterhaltung des laufenden Kulturbetriebs als auch bei der Planung und Umsetzung einzelner Projekte. Wie aber können die Akteur\*innen konkret und nachhaltig unterstützt werden? Wo können entsprechende Angebote gebündelt und koordiniert werden? Welche Infrastrukturen oder Stellen braucht es dafür?

Die Idee von spezifischen Kulturkoordinationsstellen für den ländlichen Raum wird derzeit international diskutiert und erprobt. Dabei stellen sich pragmatische Fragen zu ihrem Aufgabenfeld und Anforderungsprofil sowie strukturelle Fragen etwa bezüglich des Selbstverständnisses und der Positionierung solcher Stellen gegenüber den Verwaltungsapparaten. Eine derartige Auseinandersetzung scheint mir aus verschiedenen Gründen auch für Salzburg relevant: Grundsätzlich bestehen in den Gemeinden behördliche Strukturen, die räumlich, finanziell und personell entsprechend ausgestattet sind und für regionale Kulturagenden zuständig sein könnten. Kunst und Kultur sind jedoch selten ein ausgewiesener Geschäftsbereich dieser Behörden und Kulturarbeiter\*innen sowie Künstler\*innen fühlen sich in ihren Erwartungen und Anliegen oft nicht gehört und unterstützt. Darüber nachzudenken, wie Ämter und Behörden zeitgemäßer konzipiert werden könnten und welche neuen Stellen für regionale Kulturkoordination geschaffen werden müssten, schärft nicht nur den Blick für Möglichkeiten und Grenzen öffentlicher Verwaltungen in den Regionen, sondern auch für die konkreten Bedarfe im Kunst- und Kultursektor.

Der vorliegende Beitrag skizziert im ersten Teil – ausgehend von Interviews, die wir im Rahmen des Forschungsprojekts *Kulturelle Teilhabe in Salzburg* geführt haben – aktuelle Bedingungen von Kulturarbeit in ländlichen Räumen, zentrale Herausforderungen sowie Ansatzpunkte für Verbesserungen. Dies bildet die Basis für die nachfolgende Auseinandersetzung mit der Frage, welche Rolle einer öffentlichen Kulturkoordination als Teil von Regionalverwaltungen zukommen kann. Im Anschluss an die Konzeptualisierung eines zeitgemäßen Selbstverständnisses und Anforderungsprofils einer solchen Kulturkoordinationsstelle folgen die Diskussion aktueller Umsetzungsmodelle aus dem Raum Salzburg und ein kurzes Fazit.

## **Wie können Kulturarbeitende in ruralen Gebieten nachhaltig unterstützt werden? Welche Infrastrukturen oder Stellen braucht es dafür?**

## Erfahrungen und Herausforderungen von Kultur- arbeiter\*innen im ländlichen Raum Salzburgs

Als Basis für die Diskussion einer Kulturkoordination für den ländlichen Raum in Salzburg möchte ich Erkenntnisse zusammenführen, die wir im Rahmen des Forschungsprojekts *Kulturelle Teilhabe in Salzburg* gewinnen konnten. Sie stammen aus den Interviews, die wir mit Expert\*innen aus Kunst und Kultur geführt haben. Dabei standen u. a. Fragen nach allgemeinen Bedingungen und konkreten Erfahrungen in der alltäglichen Praxis von Kulturarbeit in ländlichen Gebieten im Fokus.

### Diskriminierungen und fehlende Zugänge

Generell lassen sich in Hinblick auf Kulturarbeit in ländlichen und urbanen Gegenden viele Gemeinsamkeiten feststellen. So ist der Kultursektor insgesamt durch eine weitgehend schwierige finanzielle Situation, durch schlechte Bezahlung und mangelnde soziale Absicherung der Akteur\*innen gekennzeichnet. Diskriminierungen, etwa aufgrund von Geschlecht, sozialer Herkunft, sexueller Orientierung oder zugeschriebener Fremdheit, sowie fehlende Zugänge für verschiedene Personengruppen wie Jugendliche oder alte Menschen, People of Color, Menschen mit Behinderung etc. sind ebenfalls im gesamten Feld beobachtbar. Trotz vieler Parallelen zwischen Stadt und Land sind einige Thematiken in ländlichen Regionen jedoch besonders deutlich ausgeprägt, wie Thomas Philipp – maßgeblich an der Umsetzung und wissenschaftlichen Begleitung des Kulturentwicklungsplans des Landes Salzburg beteiligt – etwa mit Blick auf Ausschlüsse feststellt: „Fast alle Gruppen, die in Bezug auf kulturelle Teilhabe ausschussgefährdet sind, haben es im ländlichen Raum um einiges schwerer, Hürden zu überwinden, damit es überhaupt zu kultureller Teilhabe kommen kann.“ (Moser/Philipp 2019) Er führt dies auf schwierige Bedingungen für entsprechende Aufbauarbeit in Form von Kinder- und Jugendkultur zurück, ebenso auf mangelnde Ressourcen für von Ausgrenzung Betroffene sowie auf fehlende Mobilität. Neben den erschwerten Mobilitätsbedingungen am Land, die übrigens nahezu alle Interviewpartner\*innen als Barriere für Kulturproduktion und kulturelle Teilhabe nennen, wird mangelnde Aufgeschlossenheit als mögliche Ursache für Ausschlüsse vermutet. Dementsprechend betont Elisabeth Schneider vom Kulturkreis Das Zentrum Radstadt die Notwendigkeit einer „Auseinandersetzung mit Formaten, die Verständnis, Toleranz und Offenheit fördern“ (Baumgartinger/Schneider 2019: o. S.). Darüber hinaus, so lässt sich folgern, muss am Land noch mehr als in Städten über diskriminierungssensible Konzept-, Kommunikations- und Kulturvermittlungsarbeit nachgedacht werden, um strukturellen Ausschlüssen entgegenzuwirken und Diversität zu fördern (vgl. Baumgartinger 2021).

### Ehrenamtlichkeit und Prekarisierung

Ein anderes Thema, das in ländlichen Gebieten um einiges virulenter zu sein scheint als in Städten, sind die Arbeitsbedingungen in Kunst und Kultur. Nahezu alle Interviewten nennen dabei die Ehrenamtlichkeit und damit

zusammenhängende Herausforderungen als zentrales Problemfeld, das auch Ausschlüsse nach sich zieht.

Ehrenamtlichkeit ist in ruralen Gegenden nicht nur weit verbreitet, sondern geradezu essenziell. „[O]hne ehrenamtliche Mitarbeiter funktioniert am Land gar nichts“, fasst Schneider die Situation zusammen. Dies gilt insbesondere auch für den Kunst- und Kultursektor, wo der allergrößte Teil der Arbeit unbezahlt umgesetzt wird. Beispielhaft dafür kann die von Schneider skizzierte Konstellation ihres Teams im Kulturkreis Das Zentrum Radstadt genannt werden: „Wir haben seit Jänner [2019] eine Mitarbeiterin für 15 Stunden und der Kinovorführer wird bezahlt. Der Rest ist ehrenamtliche Arbeit.“ (Baumgartinger/Schneider 2019: o. S.) Ähnliche Arbeitsstrukturen kennzeichnen auch Kultureinrichtungen in anderen ländlichen Gebieten Österreichs, etwa das seit 2000 bestehende Frauenmuseum Hittisau im Vorarlberger Bregenzerwald. Vor allem in den ersten Jahren der Aufbauarbeit gab es dort lediglich eine bezahlte Halbtagesstelle für die Leiterin, während die anderen Mitarbeiterinnen ehrenamtlich tätig waren (vgl. Moser/Pitscheider Soraperra 2020: o. S.).

Ehrenamtlichkeit in Kunst und Kultur ist ein sehr ambivalenter Bereich. Sie bringt einerseits durchaus wichtige positive Aspekte mit sich. Oft ist sie nämlich von einer großen Leidenschaft für die Sache motiviert, was ein überdurchschnittliches Engagement bewirkt. Durch das gemeinsame freiwillige Tun kann diese Form der Arbeit das Gefühl von Zugehörigkeit stärken oder auch – wie Schneider betont – zu einer besonderen Qualität in der Zusammenarbeit führen: „Man braucht eine bessere Team- und Vertrauensstruktur und auch eine freundschaftlich-zugewandte Struktur.“ (Baumgartinger/Schneider 2019: o. S.) Andererseits sind schlecht abgesicherte ehrenamtliche Arbeitskontexte fragil und gefährden die Kontinuität von Kulturarbeit: Bei Ehrenamtlichen, die meist unter sehr begrenzten zeitlichen Ressourcen sowie ungenügender finanzieller Ausstattung arbeiten, ist die Gefahr der Selbstausbeutung besonders hoch. Auch mangelnde Professionalität – aufgrund fehlender Budgets und Unterstützungsstrukturen – ist dabei ein problematischer Aspekt. Dies hebt u. a. die Leiterin des Museums Fronfeste in Neumarkt am Wallersee, Ingrid Weydemann, hervor, indem sie auf „Muss-Aufgaben und Qualitätsstandards in der Kultur“ hinweist, die ehrenamtlich nicht mehr zu schaffen seien (vgl. Moser/Weydemann 2019: o. S.). Projektplanung, Finanzierung, Beantragung und Abrechnung von Fördermitteln, Öffentlichkeitsarbeit, Publikumsbetreuung, Kulturvermittlung und Marketing sind nur einige der zu nennenden Aufgabenbereiche. Zum Tätigkeitsprofil von Kulturarbeiter\*innen gehört auch, Kunst- und Kulturprojekte auf kulturpolitischer Ebene zu vertreten. Dafür könne man sich allerdings „im Gegensatz zu einer Voll- oder Teilzeitstelle [...] auf ehrenamtlicher Basis gar nicht das notwendige Wissen aneignen“ (Akarçeşme/Folie 2018: o. S.), so Andrea Folie, tätig in Gemeindeentwicklung und freier Kulturarbeit sowie als Leiterin des Projekts *Ankommenstour Querbeet*.

Um der Prekarisierung und (Selbst-)Ausbeutung von Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen entgegenzuwirken und professionelle, nachhaltige Kulturarbeit in ländlichen Räumen zu ermöglichen, sind hauptamtlich angestellte Mitarbeiter\*innen unerlässlich. Dies postulieren nahezu alle Expert\*innen in den von uns durchgeführten Interviews. Diese Forderung – die eine Anerkennung von Kulturarbeit als Arbeit samt adäquater Anstellungsverhältnisse, gerechter Entlohnung und entsprechender sozialer Absicherung für Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen impliziert – ist alles

**Um der Prekarisierung und (Selbst-)Ausbeutung von Kulturarbeitenden entgegenzuwirken und nachhaltige Kulturarbeit zu ermöglichen, sind hauptamtliche Mitarbeiter\*innen unerlässlich.**

andere als neu, sondern wird seit Jahren an die politisch Verantwortlichen adressiert<sup>1</sup>. Sie erhält im Kontext der Stärkung regionaler Kulturarbeit aufgrund der weit verbreiteten und von politischer Seite häufig als ‚selbstverständlich‘ eingeforderten Ehrenamtlichkeit eine besondere Dringlichkeit. Zwar gibt es dafür von der Kulturpolitik zunehmend Verständnis, konkrete Maßnahmen wie etwa eine entsprechende Finanzierung fehlen jedoch meistens noch.

Dies hängt unter anderem mit fehlenden Kriterien bei der Vergabe von Förderungen zusammen, wie folgende Aussage nahelegt, die Karl Zechenter – Künstler und Vorstandsvorsitzender des Dachverbands freier Kulturstätten – von Förderstellen kennt: „Wenn ich der einen Gruppe, dem einen Projekt hier Geld gebe, dann kommen ja alle.“ (Baumgartinger/Akarçeşme/Zechenter 2018: o. S.) In Gemeinden wird außerdem befürchtet, dass das Einrichten bezahlter Stellen die Ehrenamtlichkeit insgesamt gefährden könnte. „„Wenn die\*der Leiter\*in des Kulturvereins Geld dafür bekommt, dann will die Feuerwehr auch Geld für ihre Arbeit.“ Das ist die Sorge“, umreißt Diana Schmiderer vom LEADER Management Saalachtal die Problematik (Akarçeşme/Schmiderer 2020: o. S.).

In Argumentationen gegen Anstellungen für Kulturarbeiter\*innen lässt sich fast durchgängig beobachten, dass soziokulturelle Einrichtungen und Vereine zeitgenössischer Kunst- und Kulturproduktion unter der gleichen Perspektive wie Freiwilligenarbeit in Traditions- und Zivilschutzvereinen betrachtet werden. Etwa wenn es heißt: „Die Blasmusik macht es auch gratis, warum braucht ihr plötzlich Geld?“ (Baumgartinger/Akarçeşme/Zechenter 2018: o. S.) Oder wenn beim Frauenmuseum Hittisau, das sich mit der Feuerwehr und dem Musikverein ein Gebäude teilt, Aussagen wie „die anderen [retten] Leben und Häuser [...], und zwar ehrenamtlich“ gegen eine adäquate finanzielle Ausstattung des Museums und bezahlte Arbeitsstellen ins Treffen geführt werden (vgl. Moser/Pitscheider Soraperra 2020: o. S.). Solche Gegenüberstellungen übersehen, dass vereinsbezogene Freiwilligenarbeit in Gemeinden in gewachsenen und breit sanktionierten Strukturen stattfindet, in denen eine gute Basisfinanzierung (von Räumen, Uniformen, Arbeitsmaterialien etc.) sichergestellt und ehrenamtliches Engagement mit starker sozialer Anerkennung und Integration, oft auch mit ‚Ansehen‘ und Einflussmöglichkeiten verbunden ist. Ein im Dorf nicht nur akzeptierter, sondern von der Mehrheit sehr erwünschter und unterstützter Verein wie die Blasmusik findet bessere Bedingungen für die eigene Arbeit vor als eine sich neu gründende Kultureinrichtung. Auch ist es für Personen, die aufgrund eines angemessen bezahlten Hauptberufs oder anderer Ursachen ökonomisch gut abgesichert sind, leichter möglich, sich ehrenamtlich zu engagieren. Doch die Tatsache, dass man es sich leisten können muss, gratis zu arbeiten, wird von kulturpolitischer Seite oft nicht bedacht (vgl. Baumgartinger/Akarçeşme/Zechenter 2018: o. S.).

Aus diesen Gründen ist es wichtig, einen differenzierten Blick auf die Freiwilligen- und Kulturarbeit in den Gemeinden zu richten und sensible Lösungen zu finden. Diese sollen sicherstellen, dass die am Land essenzielle ehrenamtliche Arbeit weiterhin funktioniert, aber auch, dass der Forderung nach einer Entprekariisierung und Professionalisierung von Arbeitsverhältnissen in Kunst und Kultur nachgekommen wird.

## Bedarf nach Professionalisierung

Professionalisierung ist insbesondere auch für Nachwuchskünstler\*innen und -kulturarbeiter\*innen am Land wichtig. Denn gerade dort sind Initiativen häufiger mit fehlenden Nachfolger\*innen konfrontiert als in der Stadt. Das hängt sowohl mit der Abwanderung von Jugendlichen und wenig attraktiven Vereinsstrukturen zusammen als auch mit einem Mangel an Unterstützungs- und Professionalisierungsangeboten (vgl. Moser 2016). Bei Newcomer\*innen und jungen Menschen fehlt es vielfach an Praxiserfahrungen und spezifischem Know-how, was für sie eine erhebliche Barriere für die Kunst- und Kulturproduktion darstellt. Als besonders große Herausforderung erweist sich dabei die Finanzierung künstlerischer und kultureller Vorhaben, vor allem das Beantragen von Förderungen, wie u. a. der Tänzer und Gründer des Vereins Doyobe Onur Bakış berichtet. Erstmals in Kontakt mit der Behörde, sei es schwierig gewesen, „ohne Ahnung von Buchhaltung oder irgendwas ein Projekt [zu] schreiben. [...] Ich hatte mit Stolpersteinen und nicht zufriedenen Beamten zu kämpfen.“ (Akarçeşme/Bakış 2019: o. S.) Der in Hintersee lebende Künstler Bernd Horak gibt ebenfalls fehlende Praxis und Unwissenheit als Hauptgrund dafür an, warum er nie um öffentliche Förderungen angesucht hat: „[I]ch hätte ja nicht einmal gewusst, wo ich hingehen sollte.“ (Bleuler/Horak 2019)

Es gibt demnach einen Bedarf nach Informationen und nach Möglichkeiten, sich bei der Kulturarbeit beraten und coachen zu lassen sowie konkrete Unterstützung zu holen. Solche Angebote sind nicht zuletzt wichtig, um Frustrationen zu minimieren und bei jungen Generationen die Motivation zu fördern, sich in Kunst und Kultur auszuprobieren und zu engagieren. Dementsprechend weist Ingrid Weydemann ebenfalls am Beispiel der Beantragung von Fördermitteln auf die Notwendigkeit hin, „die Menschen einzuladen und mit ihnen gemeinsam diesen ersten Schritt zu machen, damit das nicht von vornherein wegen formaler Fehler ausgeschlossen ist.“ (Moser/Weydemann 2019: o. S.) Sie betont, „dass es noch mehr Beratungen und Beratungsstellen bräuchte“ (ebd.).

## Fehlende Vernetzungsmöglichkeiten

Ein anderes Spezifikum ruraler Gebiete sind oftmals fehlende Vernetzungsmöglichkeiten. Dabei sind gerade für die Kulturarbeit am Land – wo es meist weniger Infrastrukturen sowie potenzielles Publikum gibt als in urbanen Räumen – Synergien, zeitlich und inhaltlich abgestimmte Planungen, gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen und breite Kooperationen essenziell. Zwar finden immer wieder Veranstaltungen statt, die einen offenen Austausch und das Knüpfen neuer Kontakte erleichtern, allerdings mangelt es an kontinuierlichen und insbesondere auch bereichsübergreifenden Angeboten. So merkt Schmiderer positiv an, dass die partizipative Erarbeitung des Salzburger Kulturentwicklungsplans eine „beginnende Kommunikation“ und Möglichkeit der Vernetzung der Beteiligten darstellte. Wichtig sei jedoch, in Zukunft weitere Veranstaltungen zur Bildung breiter Netzwerke – sowie zur Vermittlung der Inhalte des Kulturentwicklungsplans – zu organisieren und dabei Initiativen aus Kunst und Kultur, aber auch Gemeinden und Tourismusverbände zu adressieren (vgl. Schmiderer/Lipinski 2019: 24).

**Bei Newcomer\*innen und jungen Menschen fehlt es vielfach an Praxiserfahrungen und spezifischem Know-how, was für sie eine erhebliche Barriere für die Kunst- und Kulturproduktion darstellt.**

Formate wie das explizit für den ländlichen Raum konzipierte Festival *ORTung* wecken die Erwartung, intensive Kommunikation und neue Verbindungen zu fördern, lösen dies jedoch aus Sicht von am Land lebenden Kunst- und Kulturschaffenden kaum ein. So merkt etwa der in Hintersee wohnhafte Künstler Bernd Horak kritisch an, dass man dort „ein bisschen abgeschlossen ist und einfach nur an seinem Gespinst arbeiten kann“, es jedoch „schon großartig [wäre], wenn ein großer Austausch stattfinden würde, aber das passiert leider nicht“ (Bleuler/Horak 2019: o. S.).

Um breite Zugänglichkeit und Austausch zu ermöglichen, ist es notwendig, auch niederschwellige Räume und Netzwerke zu schaffen, die über das Feld von Kunst und Kultur hinausgehen und gemeinsame Aktivitäten ermöglichen. In ländlichen Regionen sei beispielsweise der Fußballplatz ein wichtiger sozialer Treffpunkt, betont der seit 2015 in Salzburg lebende Künstler und Gamer Abdullah Karam. Er plädiert für die Schaffung von mehr geeigneten Räumen, um Menschen vor Ort zu aktivieren und Kontakte zwischen ihnen zu fördern, und generell für „more communication, please!“ (vgl. Moser/Karam 2019: o. S.).

Auf längere Sicht braucht es in ländlichen Gebieten also neben der temporären Durchführung von Veranstaltungen und der Schaffung einzelner Räume eine nachhaltige strukturelle Verankerung von Möglichkeiten für Austausch, Vernetzung und Kooperation. Dementsprechend hebt Schmiderer als Ziel hervor, „eine regionale Koordinationsstelle aufzubauen, sprich eine Person, die schon seit Jahren ehrenamtlich in einem Kulturverein arbeitet, anzustellen, die dann als Vernetzungsstelle fungiert“ (Schmiderer/Lipinski 2019: 24). Beim Kulturfrühstück Pinzgau *Maibaum 4.0 – Unsere kulturelle Zukunft am Land*<sup>2</sup> im November 2019 zeigte sich, dass die Forderung nach mehr Austausch und Vernetzung im Kunst- und Kulturbereich samt entsprechender Organisation und Koordination von den Beteiligten am Podium und im Publikum unterstützt wird.

Auf Basis der Expert\*innengespräche lassen sich für Kulturarbeiter\*innen in den ländlichen Räumen Salzburgs folgende vorrangige Herausforderungen festhalten:

Schwierige Mobilitätsbedingungen, prekäre Arbeitsbedingungen, mangelnde finanzielle Ausstattung von Kunst- und Kulturinitiativen, zu wenig geförderte Professionalität in der Kulturarbeit, fehlende Informationen sowie ein Mangel an Netzwerken und Vernetzungsmöglichkeiten.

Deutlich vernehmbar wird in den Interviews der Bedarf nach Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangeboten sowie nach koordinierenden Stellen, die breite Vernetzung und Kooperation fördern, Kulturarbeiter\*innen in fragilen Arbeitskontexten entlasten sowie fehlende Ressourcen und mangelndes Know-how ausgleichen. Als Einrichtungen, die bestmöglich im Interesse von (angehenden) Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen agieren, können sie dazu beitragen, die Kontinuität von Kulturarbeit auf kommunaler und regionaler Ebene sicherzustellen.

Dabei können Verwaltungen – als zentrales Bindeglied zwischen Politik, Kulturakteur\*innen und Zivilgesellschaft – eine wichtige Rolle einnehmen.



## Kulturverwaltungen im Wandel

Wenn über die Rolle von Kulturverwaltungen nachgedacht wird, ist es wichtig, sich die allgemeine strukturelle Situation der öffentlichen Verwaltung vor Augen zu führen: Sie ist eingebettet in den institutionellen Rahmen eines Staates – des Bundes, der Länder, der Kommunen und anderer Einrichtungen öffentlichen Rechts – oder eines staatlichen Zusammenschlusses wie der Europäischen Union. In einem Drei-Gewalten-System umfasst die öffentliche Verwaltung als Exekutive alles staatliche Handeln, das nicht Gesetzgebung (Legislative) oder Rechtsprechung (Judikative) ist. Die Verwaltung ist dabei jedoch eng an Gesetzgebungen und politische Zielsetzungen gebunden sowie von gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen geprägt. Damit unterliegt sie einem kontinuierlichen Wandel. Beamt\*innen gelten aber auch als Stabilisierungsfaktor, insofern als sie dem Gemeinwohl und der Objektivität verpflichtet sind. So betont Waltraud Heindl, Expertin für Bürokratie- und Verwaltungsgeschichte, dass Beamt\*innen „für gerechte Lösungen eventuell zugänglicher sind als Politiker, die auf ihre Wählerklientel achten müssen“ (Heindl zit. n. Panzenböck 2020: 28).

Kulturämter haben sich seit der Nachkriegszeit stark verändert (vgl. Klein 2009). Während bis Ende der 1960er Jahre die konservative Kulturpflege und die Verwaltung von ‚Hochkultur‘ zum Hauptaufgabenbereich zählten, gelangten ab den 1970er Jahren infolge der ‚Neuen Kulturpolitik‘ auch nicht-etablierte künstlerische und kulturelle Strömungen – wie zeitgenössische Kunst, Performance oder Soziokultur – in den Fokus, wengleich sie in den monetären Förderungen wenig Berücksichtigung fanden. Kulturverwaltungen begannen sich immer öfter auch als Kulturveranstalter zu gerieren, die in den Ländern und Gemeinden eigene Programme umsetzen und somit in Konkurrenz zu lokalen und regionalen Kulturanbieter\*innen treten. Die ausgehenden 1990er und 2000er Jahre waren stark geprägt von Effizienzkonzepten und einem ‚New Public Management‘, was dazu führte, dass Verwaltungen die öffentliche Förderung von Kunst- und Kultureinrichtungen zunehmend mit Verkaufs- und Publikumszahlen sowie Tourismusrelevanz argumentierten.

Seit einigen Jahren kann in Kulturverwaltungen eine steigende Serviceorientierung beobachtet werden, mitunter auch in Bezug auf Kunst und Kultur in ländlichen Gebieten (vgl. u. a. Land Salzburg 2018). In den Landesregierungen gibt es zum Teil bereits eigene Ansprechpersonen für regionale Kulturarbeit oder – wie Erfahrungen zeigen – gezielte Unterstützungsangebote: „[W]enn man von Krimml nach Salzburg kommt, erhält man ein ganz gutes Coaching von BeamtInnen, die versuchen weiterzuhelfen und Tipps geben, was wie ausprobiert werden könnte. Damit verabschiedete man sich von einem Bild, in dem bei BeamtInnen nur Förderanträge abgegeben werden.“ (Baumgartinger/Akarçeşme/Zechenter 2018: o. S.)

Die Potenziale von Behörden und Ämtern haben sich also über die Jahre stark verändert, ebenso die Zuschreibungen und Erwartungen an sie. Ein entsprechend kompetentes Kulturamt kann sogar „die Innovationsagentur im kulturellen Leben einer Stadt sein“, das im Sinne einer „aktivierenden Kulturpolitik“ das Vorhandene stärkt und weiterentwickelt (Klein 2009: o. S.). Dementsprechend sollten Kulturbehörden aber auch – ähnlich wie es in Bezug auf andere öffentliche (Kultur-)Einrichtungen immer öfter gefordert wird – diversitätsorientiert organisiert sein, um strukturelle Ungleichheiten abzubauen und gesellschaftliche Vielfalt im kulturellen Feld zu fördern.<sup>3</sup>

Während sich bei Kulturverwaltungen in Städten ein allmählicher Wandel beobachten lässt, gibt es auf kommunaler und regionaler Ebene noch größeren Nachholbedarf. Kulturarbeiter\*innen haben mitunter das Gefühl, für ihre Anliegen keine Anlaufstelle zu haben oder auf Unverständnis zu stoßen, wie beispielsweise ein Mitdiskutant aus dem Publikum beim Kulturfrühstück Pinzgau kritisch anmerkte (vgl. FS1 2020). Dies mag damit zusammenhängen, dass es auf Gemeindeebene kaum eigene Verwaltungen oder Zuständigkeiten mit geschultem Fachpersonal oder mit kompetenten Ansprechpartner\*innen für Kunst und Kultur gibt. Diese Themen laufen oft bei anderen Ressorts nebenbei mit und werden von Personen betreut, deren Arbeits- und Ausbildungsschwerpunkte und Interessen in anderen Bereichen liegen.

Ein wichtiger Schritt zur Stärkung regionaler Kulturarbeit ist daher die Einrichtung von Kulturverwaltungen oder Kulturkoordinationsstellen, die sich an der gesellschaftlichen Vielfalt orientieren und mit ausreichenden finanziellen Mitteln sowie – nach außen klar kommunizierten – kompetenten Ansprechpersonen ausgestattet sind.

Dabei ist es sinnvoll, über Zusammenschlüsse mehrerer Dörfer oder Gemeinden nachzudenken, also die öffentlichen Stellen so zu konzipieren, dass sie regional oder überregional agieren können. Ein Ansatz kann auch sein, die Zuständigkeiten von Kulturämtern in den Bezirksstädten neu zu definieren, denn derzeit sind diese in Österreich primär für die Kulturagenden der eigenen Stadt zuständig, während für die Bezirke hingegen die Länder zuständig sind. Eine andere Möglichkeit ist, anstatt vorhandene Behördenstrukturen auszubauen und deren Aufgabengebiete zu erweitern, neue Stellen regionaler Kulturkoordination zu schaffen.

Diese regionalen Kulturverwaltungs- und -koordinationsstellen benötigen zudem auch ein spezifisches Profil und Selbstverständnis.

**Ein wichtiger Schritt zur Stärkung regionaler Kulturarbeit ist die Einrichtung von Kulturkoordinationsstellen, die sich an der gesellschaftlichen Vielfalt orientieren.**

## Zeitgemäßes Selbstverständnis und Aufgabenfeld einer Kulturkoordination

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass eine Kulturkoordinationsstelle auf mehreren Ebenen gefordert ist, aktiv zu agieren. Sie muss Aufgabenbereiche aus Kulturmanagement und Kulturverwaltung vereinen, Servicezentrum und Kommunikationsdrehscheibe sein sowie als Schnittstelle fungieren und Netzwerkbildung unterstützen. Im Folgenden schlage ich drei konkrete Pfeiler – Service, Kommunikation und Vernetzung – vor, auf denen eine solche zeitgemäße Koordinationsstelle fußen kann:

### 1. Pfeiler – Selbstverständnis als niederschwellige Anlaufstelle und Servicezentrum:

In dieser Funktion könnten Kulturverwaltungen Kulturarbeit in vielerlei Hinsicht unterstützen, beispielsweise indem sie die zur Verfügung stehenden Budgets transparent, diskriminierungssensibel sowie an „Verfahrensfairness“ (Zembylas 2011: 144) orientiert verteilen – idealerweise auf Basis entsprechender Förderrichtlinien oder Juryentscheidungen. Dabei sollten nicht nur Inhalte, sondern auch Strukturkosten (wie Personal, Raum etc.) ausreichend gefördert werden. Anstehen würde zudem eine Aktualisierung der Fördersparten, die großteils immer noch an den ‚klassischen‘ künstlerischen Genres Musik, Literatur, Theater, Bildende Kunst etc. ausgerichtet sind und nicht an der Realität inter- und transdisziplinärer künstlerischer und kultureller Praktiken.

Hilfreich wäre auch, (angehende) Kulturakteur\*innen diverser Communities bei der Beantragung und Abrechnung von Förderungen auf regionaler, überregionaler, nationaler und EU-Ebene zu unterstützen sowie Zugänge zu Regionalförderungen oder Zwischenfinanzierungen (etwa bei EU-Projekten) zu schaffen. Unterstützung ist oft auch bei pragmatischen Fragen der Planung und Umsetzung von Projekten notwendig, etwa bei Genehmigungen, der Suche möglicher Kooperationspartner\*innen, Fragen zu Räumlichkeiten etc. Bei Themen, zu denen in der Kulturkoordinationsstelle Wissen und Expertise fehlen, sollten Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen an Expert\*innen (wie andere Kulturakteur\*innen, Rechtsberater\*innen, Berufsverbände, Interessenvertretungen etc.) weiterverwiesen werden. Auch gezielt Fortbildungen anzubieten oder diese zu finanzieren, kann eine angemessene Form der Unterstützung sein.

Generell wäre wichtig, dass Kulturverwaltungen im alltäglichen Handeln diversitätskompetent<sup>4</sup> agieren. Auch sollten sie im Sinne von Good Governance eine kulturarbeiter\*innenfreundliche Bürokratie sicherstellen, etwa durch einfache Antrags- und Abrechnungsverfahren, Möglichkeiten persönlicher Gesprächstermine, verständliche Informationen und barrierefreie Kommunikation. Unterstützungsangebote zielgruppenspezifisch (z. B. zugeschnitten auf Jugendliche oder neu Zugezogene) aufzubereiten und umzusetzen, ist ebenfalls ratsam, um eine breite und vielfältige Stärkung von Kunst und Kultur zu gewährleisten.

**Hilfreich wäre, Kulturakteur\*innen diverser Communities bei der Beantragung und Abrechnung von Förderungen zu unterstützen sowie Zugänge zu Regionalförderungen oder Zwischenfinanzierungen zu schaffen.**

## **2. Pfeiler – Selbstverständnis als Kommunikationsdrehscheibe:**

Damit Kulturakteur\*innen die Unterstützungsangebote von Kulturkoordinationen in Anspruch nehmen können, ist es erforderlich, diese breit, niederschwellig und verständlich zu kommunizieren. Interessierte – insbesondere auch aus marginalisierten Gruppen – sollen sich angesprochen und eingeladen fühlen, sich an die Stelle zu wenden.

Sämtliche regional und überregional relevanten Kulturinformationen (wie Ausschreibungen, Kulturangebote, Förderschienen, Vernetzungsmöglichkeiten etc.) sollten kontinuierlich über Websites oder Newsletter bekannt gegeben werden. Kulturkoordinationsstellen können außerdem die Bündelung und Verstärkung der Kommunikation von Kunst- und Kultureinrichtungen (u. a. ihres Kulturangebots und der Termine, Aufrufe zur Projektbeteiligung, Stellenausschreibungen etc.) unterstützen und somit Synergien stärken. Auch bei der Ermöglichung und Förderung von lokalem und regionalem Austausch und Dialog – über aktuelle Themen im Dorf oder in der Region, im Kontext (trans-)kultureller Beteiligungsprozesse, bei Nachbarschaftsinitiativen etc. – können Kulturverwaltungen eine wichtige Rolle als Initiatoren und Betreuende haben. Die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen, um die breite Bevölkerung aktiv in kulturelle Projekte und Prozesse oder kulturpolitische Aktivitäten einzubinden, kann ein weiterer wichtiger Punkt auf der Agenda von Kulturämtern sein.

In Bezug auf alle kommunikationsbezogenen Abläufe und Maßnahmen sollten Kulturverwaltungen auf eine diversitätssensible, barrierereduzierte digitale und analoge Kommunikation achten, beispielsweise durch die Verwendung von Bildmaterial, durch einfachere Sprache, Fremdsprachen etc. (vgl. u. a. Al Masri-Gutternig/Reitstätter 2017; Frketic 2014).

## **3. Pfeiler – Selbstverständnis als Teil eines Netzwerkes und Schnittstelle:**

Dass sich Kulturkoordination und -verwaltung nicht nur als Kommunikationsdrehscheibe, sondern auch als Teil eines umfangreichen Netzwerkes und damit als Schnittstelle hin zu unterschiedlichen Feldern und Communities verstehen sollten, ist ein weiterer zentraler Aspekt. Denn nur in Abstimmung und Kooperation mit anderen Bereichen, Zuständigkeiten und Einrichtungen können Lösungsansätze und Unterstützung für komplexe Zusammenhänge geboten werden. Auch im Kulturentwicklungsplan des Landes Salzburg wird betont, dass man sich der oftmals schwierigen Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen von Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen bewusst sei, jedoch „hier eine singuläre Lösung auf Ebene einer einzelnen Gebietskörperschaft nicht machbar ist“ (Land Salzburg 2018: 15).

Als Schnittstelle hin zu überregionalen oder internationalen öffentlichen Einrichtungen kann eine kommunale bzw. regionale Kulturkoordinationsstelle Informationen und Förderungen vermitteln, die auf die jeweiligen Initiativen abgestimmt sind. Gerade Schnittstellenprojekte (etwa zwischen Kultur, Bildung und Sozialem) könnten dadurch maßgeschneidert unterstützt werden. Doppelbeantragungen bzw. Förderungen ließen sich von vornherein ausschließen, ebenso Anfragen und Anträge an nicht zustän-

dige Stellen oder ein Übersehen wichtiger Einrichtungen und Ausschreibungen.

Wenn in ländlichen Räumen erreicht werden soll, dass Kulturarbeit an die Interessen der Menschen vor Ort anknüpft und sie zur Mitgestaltung anregt, sind ihre Vorstellungen von Kunst und Kultur ernst zu nehmen, auch wenn sie sich mitunter nicht mit einem traditionsverhafteten oder elitären bürgerlichen Kunstbegriff decken (vgl. Bleuler 2021). Daher ist es unerlässlich, dass sich auch Kulturverwaltungen mit Kunst- und Kulturbegriffen auseinandersetzen, dass sie diese aktualisieren und sie sich als Knotenpunkt verstehen, wo unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen und miteinander vernetzt werden: Traditionskultur mit Gegenwartskunst und zeitgemäßen Vermittlungskonzepten, jugendkulturelle mit denkmalpflegerischen Aktivitäten, migrantische Kulturarbeit mit historischen Ansätzen, Alltagskultur mit etablierten Kunstformaten etc.

Für größtmögliche Synergien in der Kulturarbeit ist es zudem ratsam, die Arbeitsweisen, Schwerpunkte und Angebote von Kulturkoordinationen und -verwaltungen in Abstimmung oder Kooperation mit Einrichtungen anderer gesellschaftlicher Felder – Soziales, Landwirtschaft, Tourismus, Wirtschaft etc. – zu organisieren und umzusetzen. Dies müsste über kommunikative Aspekte hinausgehend auch konkrete gemeinsame Konzepte, Aktivitäten und Maßnahmen beinhalten.

## Drei Pfeiler regionaler Kulturkoordination

### Anlaufstelle und Servicezentrum

- Gesellschaftliche Vielfalt im Fokus
- Transparente, diskriminierungssensible und an ‚Verfahrensfairness‘ orientierte Budgetverteilung auf Basis von Richtlinien und Juryentscheidungen
- Förderung von Inhalten und Strukturkosten
- Unterstützung bei Beantragung und Abrechnung von Förderungen auf (über-)regionaler, nationaler und EU-Ebene
- Unterstützung bei pragmatischen Fragen der Planung und Umsetzung von Kulturarbeit
- Vermittlung von Expert\*innen
- Kulturarbeiter\*innenfreundliche Bürokratie
- Zielgruppenspezifische Aufbereitung der Informationen

### Kommunikationsdrehscheibe

- Breite, niederschwellige und verständliche Kommunikation, sodass Interessierte (v.a. auch aus marginalisierten Gruppen) sich eingeladen fühlen, die Stelle zu kontaktieren
- Bekanntgabe von regional und überregional relevanten Kulturinformationen über digitale und analoge Kanäle
- Bündelung und Verstärkung der Kommunikation von Kultureinrichtungen
- Förderung von lokalem und regionalem Dialog
- Kommunikationsmaßnahmen zur Einbeziehung der Bevölkerung in kulturelle und kulturpolitische Aktivitäten
- Diversitätsorientierte und barriere-reduzierte Kommunikation

### Netzwerkteil und Schnittstelle

- Schnittstelle zu überregionalen und internationalen öffentlichen Einrichtungen und Vermittlung entsprechender Informationen und Förderungen an Kulturinitiativen
- Maßgeschneiderte Unterstützung von Schnittstellenprojekten (z.B. zwischen Kultur, Bildung, Sozialem)
- Kritische Reflexion und Aktualisierung von Kunst- und Kulturbegriffen
- Vernetzung unterschiedlicher Kulturen
- Abstimmung oder Kooperation mit unterschiedlichen (marginalisierten) Communities sowie Einrichtungen anderer gesellschaftlicher Felder (Soziales, Landwirtschaft, Tourismus, Wirtschaft etc.)

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass eine auf aktuelle Veränderungen und Herausforderungen reagierende regionale Kulturverwaltung und -koordination ein komplexes Unterfangen ist:

Neben pragmatischen Aspekten wie der transparenten und gerechten Verwaltung von Fördermitteln, einem diskriminierungssensiblen, praxisnahen Unterstützungsservice sowie professionellen Beratungsangeboten für Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen beinhaltet es die theoretisch-konzeptionelle Gestaltung vielfältiger Kommunikations- und Koordinationsprozesse bis hin zu inhaltlichem Netzwerkmanagement.

Das verlangt nach hauptamtlich arbeitendem Personal und einem spezifischen Anforderungsprofil, das einen Wandel auf strukturell-praktischer sowie symbolisch-diskursiver Ebene befördert.

## **Anforderungsprofil regionaler Kulturkoordination**

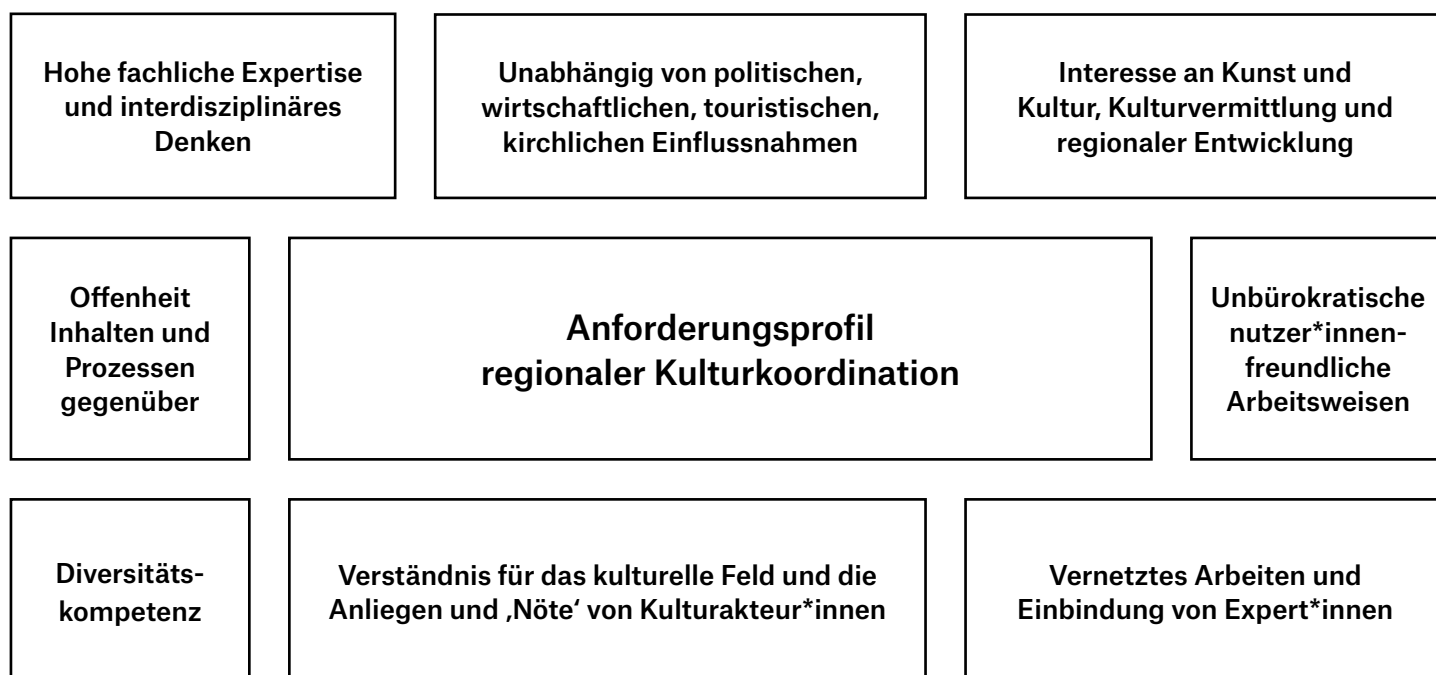
In Bezug auf die Rolle von Kulturmanager\*innen wird seit Längerem diskutiert, ob sie Kultur lediglich verwalten oder gestalten sollen (vgl. Föhl 2011). In welchem Ausmaß sollen sie der Kunst und Kultur unterstützend zuarbeiten oder diese aktiv prägen? Ausgehend von dem oben umrissenen Selbstverständnis und Aufgabenbereich regionaler Kulturkoordination lassen sich Verwaltung, Beratung und pragmatische Unterstützung als ihre vorrangigen Arbeitsfelder benennen, insbesondere dann, wenn die Stellen in die regionale Behördenlandschaft eingegliedert sind. Denn wenn Verwaltungen in erster Linie an der inhaltlichen Gestaltung von Kunst und Kultur interessiert sind, indem sie eigene Projekte und Formate umzusetzen versuchen, entstehen Konkurrenzsituationen (u. a. in Bezug auf die Mittelvergabe) und möglicherweise auch Einschränkungen oder Nachteile für freie Kunst- und Kulturarbeit.

Sehr wohl jedoch sollten Verwaltungen und Koordinationsstellen auf der Ebene des Diskurses über Kunst und Kultur eine aktiv gestaltende Funktion innehaben. So müssten sie am Abbau von Barrieren und am Verständnis für Kunst und Kultur in ländlichen Räumen arbeiten und bei der Bevölkerung den Boden für die Akzeptanz gesellschaftlicher sowie künstlerisch-kultureller Vielfalt bereiten, beispielsweise auch für weniger etablierte Formate oder ‚schwierigere‘ zeitgenössische Ausformungen. Es geht also um die aktive Gestaltung von Bereichen, die organisatorische, aber ebenso kommunikative Prozesse sowie Netzwerk-Aktivitäten betreffen. Diese inhaltlich fundiert und abgestimmt auf die Herausforderungen und Bedingungen in der jeweiligen Region sowie in Hinblick auf verschiedene Adressat\*innen und Netzwerkpartner\*innen zu gestalten, ist eine zentrale Kulturkoordinationsaufgabe und kann dazu beitragen, Eigenständigkeit und Entwicklungspotenziale aus der Region heraus zu stärken. Denn immer öfter werden städtische Kulturformate und Angebote in die Regionen hineingetragen, was bei vor Ort arbeitenden Organisationen zu Überforderung oder auch zu Konkurrenzsituationen führen kann, wie Andrea Folie betont. „Da müssen in der Region Strukturen und Personalstellen geschaffen wer-

den, bevor der Stadt-Land-Austausch so stark geführt wird.“ (Folie/Zechenter/Humer 2019: 22)

Bei regionaler Kulturkoordination geht es also um ein anwendungsorientiertes sowie symbolisch-diskursives Verwalten und Gestalten bestmöglicher Rahmenbedingungen für Kulturakteur\*innen in ländlichen Räumen – und damit um Aufgaben, die typisch für Kulturmanager\*innen der Zukunft als „Meisterinnen und Meister der Zwischenräume“ sind (Föhl 2018: 26). Sie arbeiten aktiv an Veränderungsprozessen mit und sind Mediator\*innen, Übersetzer\*innen und Koordinator\*innen zwischen verschiedenen Interessen, Bereichen und Sprachen (vgl. ebd.).

Als elementare Anforderungen an Kulturkoordinationsstellen (vgl. Abb. 2) sind dabei Diversitätskompetenz, ein hohes Maß an Interesse und Verständnis für Kunst, Kultur und regionale Entwicklung sowie für die Anliegen und ‚Nöte‘ von Kulturakteur\*innen zu nennen. Die Praxis zeigt, dass Personen, die selbst in der Kulturarbeit aktiv waren und in die Verwaltung und Koordination wechseln, diesbezüglich viel Expertise mitbringen und ideale Besetzungen sein können. Gefordert sind diskriminierungssensible, unbürokratische und praxisnahe Abläufe und Zugänge, die an den Bedürfnissen (angehender) Kulturarbeiter\*innen und Künstler\*innen orientiert sind. Das beinhaltet u. a. eine Vereinfachung der Förderverfahren, verständliche und mehrsprachige Kommunikation, lösungsorientierte Zugänge etc. Interdisziplinäres Denken und vernetztes Arbeiten sowie die Bereitschaft, Expert\*innen aus unterschiedlichen (marginalisierten) Gruppen und gesellschaftlichen Feldern aktiv einzubinden, sind weitere wünschenswerte Kompetenzen einer regionalen Kulturkoordination. Außerdem sollte es eine generelle Offenheit für (künstlerische und kulturelle) Inhalte und Zugänge sowie Prozesse (von Teilhabe, Austausch, Vernetzung etc.) geben. Nicht zuletzt ist wichtig, dass Kulturkoordinationsstellen weitgehend unabhängig von direkten politischen, touristischen, wirtschaftlichen oder kirchlichen Einflussnahmen arbeiten können. Verstärkt sollen sie zudem auf die Förderung von Initiativen, die unmittelbar aus der Bevölkerung kommen, und die Minimierung gemeindeeigener Veranstaltungen achten.



## Umsetzungsmodelle regionaler Kulturkoordination

In den bisherigen Ausführungen ging es darum, die Potenziale regionaler Kulturkoordination zu skizzieren, das breite Spektrum von Aufgaben und Anforderungen zu beschreiben und das ideale Profil einer Koordinationsstelle zu entwerfen. Diese Überlegungen möchte ich nun abschließend mit bestehenden Strukturen abgleichen und auf konkrete Umsetzungsmodelle regionaler Kulturverwaltung und -koordination in Salzburg eingehen.

### Derzeitige Verwaltung von Kunst und Kultur im Bundesland Salzburg

Die Verwaltung von Kunst und Kultur ist derzeit im Bundesland Salzburg – mit den Kulturabteilungen im Amt der Salzburger Landesregierung und im Magistrat der Stadt Salzburg – auf die Landeshauptstadt konzentriert. Außerhalb der Stadt Salzburg gibt es in einigen größeren Gemeinden wie Hallein, St. Johann im Pongau, Bischofshofen oder Zell am See eigene Kulturausschüsse und Kulturreferent\*innen.<sup>5</sup> Auch die Stadtgemeinde Saalfelden verfügt über diese Gremien, zudem noch über spezifische Richtlinien für die Kulturförderung sowie eine für diesbezügliche Anliegen zuständige Mitarbeiterin in der allgemeinen Verwaltung (vgl. Saalfelden am Steinerne Meer). Eigene Kulturämter oder öffentliche Anlauf- und Servicestellen für Kunst und Kultur fehlen jedoch sowohl in Saalfelden als auch in den anderen genannten Orten. Ansprechpersonen im allgemeinen Verwaltungsapparat, die Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen konkret und praxisnah unterstützen könnten, sind ebenfalls selten.<sup>6</sup>

Eine Folge von ausgedünnten Strukturen in Kulturverwaltung und -politik ist, dass Förderansuchen für Kulturprojekte und Kultureinrichtungen meist Teil des allgemeinen Subventionswesens sind. Politisch werden Kunst und Kultur oft ohne unterstützende Lobby und Expertise in Ausschüssen für gemischte Themen (etwa für Sport, Freizeit und Kultur oder für Vereinswesen) mitverhandelt. Solche strukturellen Gegebenheiten begünstigen ebenso wie nicht adäquate personelle Besetzungen von Ämtern, dass Kunst und Kulturarbeit in ländlichen Gebieten insgesamt weniger Beachtung und Unterstützung erfahren. Auch erschweren sie aktiven Kulturarbeiter\*innen, Künstler\*innen sowie an Kultur interessierten Personen, Zugang zu Informationen und Netzwerken zu erhalten, Projekte zu initiieren, Förderungen zu lukrieren und sich längerfristig in dem Feld zu engagieren.

Dies wurde auch im Zuge der partizipativen Erarbeitung des Kulturentwicklungsplans des Landes Salzburg thematisiert, ebenso die Notwendigkeit von Unterstützung durch entsprechende lokale Strukturen und Angebote sowie das Bedürfnis nach entsprechenden Reformen. In letzter Zeit lässt sich erkennen, dass hier einiges in Bewegung gekommen ist. In unterschiedlichen Zusammenhängen wird über die Aktualisierung von Verwaltungen und die Einrichtung von Kulturkoordinationen nicht nur nachgedacht, sie werden zum Teil bereits umgesetzt. Dabei haben sich aufgrund von jeweils spezifischen Kontexten unterschiedliche Modelle entwickelt:<sup>7</sup>

**In unterschiedlichen Zusammenhängen wird über die Aktualisierung von Verwaltungen und die Einrichtung von Kulturkoordinationen nicht nur nachgedacht, sie werden zum Teil bereits umgesetzt.**



## Mittersill: Modell einer gemeindeübergreifenden Koordinationsstelle

In Mittersill etwa wird seit Herbst 2018 das Modell einer gemeindeübergreifenden Koordinationsstelle umgesetzt, die für die drei Regionalmuseen Felberturmmuseum Mittersill, Noriker Museum Niedernsill und Keltendorf Uttendorf zuständig ist. Finanziert wird die Vollzeitstelle der über den Regionalverband Oberpinzgau angestellten Person vorerst für drei Jahre mit EU-Geldern aus der LEADER-Regionalförderung<sup>8</sup>, kofinanziert wird sie durch das Land Salzburg. Nach Ablauf der drei Jahre ist ein Finanzierungsmodell mit Beteiligung der drei Museumsgemeinden Uttendorf, Niedernsill und Mittersill vorgesehen.

Ausgangspunkt für die Einrichtung dieser hauptamtlichen Museumskoordination waren personelle Veränderungen im Felberturmmuseum Mittersill und die Erfahrung, dass dort auf ehrenamtlicher Basis keine Nachfolge für die Führung des Museumsvereines und für die Neukonzeption des Museums zu gewinnen war. Da auch andere ehrenamtlich geleitete Museen in Bezug auf Ressourcen und Arbeitskapazitäten an ihre Grenzen stießen, wurde die seit einiger Zeit im Raum stehende Option, für mehrere Museen eine hauptamtliche Museumskoordination einzusetzen, von Bürgermeister\*innen und Vertreter\*innen des Landes Salzburg positiv aufgenommen. Erleichternd kam hinzu, dass der Vorschlag für eine derartige Stelle als LEADER-Maßnahme beim Regionalverband Oberpinzgau verankert war und insgesamt bereits seit längerem daran gearbeitet wurde, für alle LEADER-Regionen in Salzburg<sup>9</sup> eine\*n Kulturmanager\*in zu installieren. Bei dem Vorhaben ging es in einem ersten Schritt u. a. darum, Schnittstellen in Bezug auf die Infrastruktur herauszuarbeiten, zu eruieren, „wo es zum Beispiel bereits Einrichtungen gibt, an die man sich anhängen könnte“ (Moser/Weydemann 2019: o. S.), und mögliche Synergieeffekte sichtbar zu machen. Die positiven Effekte der in Mittersill neu geschaffenen hauptamtlichen Koordinationsstelle zeigten sich bereits beim internationalen Museumstag im Mai 2019, bei dem die Museen mit ihren Programmen „ganz andere Besucherzahlen als bisher“ erreichten, so Ingrid Weydemann (Moser/Weydemann 2019: o. S.). „Das ist natürlich nicht das Wichtigste“, betont sie, doch die dadurch erzielte verbesserte Außenwirkung der Museen sei ein wesentlicher Faktor (vgl. ebd.).

## Querbeet: Projektkoordination zur Förderung von kultureller Vielfalt

Ein anderes Koordinationsmodell ging in einem Bottom-up-Prozess aus dem unabhängigen Projekt Querbeet (vgl. Querbeet) hervor. Dieses im Rahmen des 2015 gegründeten unabhängigen Vereins IKULT (vgl. IKULT) entwickelte „Projekt zur Förderung von kultureller Vielfalt und Dialogen im ländlichen Raum“ (Gemeindeentwicklung Salzburg 2020: o. S.) konnte durch die vielfältige eigene Praxis die positiven Effekte einer bedarfsorientierten Entwicklung und Unterstützung regionaler Kulturarbeit aufzeigen.

Bei der Vernetzungsarbeit von Querbeet wird stark auf das Prinzip des Austauschs und des Dialogs gesetzt, um gemeinsam mit der lokalen Bevölkerung und den Vereinen gemeindespezifische Projekte an der Schnittstelle von Bildung, Kunst und Kultur zu erarbeiten. Die Bandbreite reicht von Erzählcafés, Stammtischen und Webinaren über Theater-, Literatur-,

Ausstellungsprojekte hin zu interkulturellen Begegnungsformaten und Projekten zur Erinnerungskultur. Unerlässlicher Ausgangspunkt ist dabei, die unterschiedlichen regionalen Bedürfnisse ernst zu nehmen. „Während zum Beispiel für eine Gemeinde Frauenrechte und -chancen wichtig sind, will eine andere Gemeinde im Bereich des Theaters aktiv werden“, berichtet die Querbeet-Mitinitiatorin Andrea Folie. „Andere Gemeinden wiederum legen mehr Wert auf interreligiösen Dialog. So gestalten die Menschen selbst, unser Eingriff liegt lediglich darin, Referent\_innen oder Expert\_innen von außen oder aus der Gemeinde selber zu engagieren.“ (Akarçeşme/Folie 2018: o. S.)

Auf die anfangs selbstständige Tätigkeit von Querbeet folgte die Übernahme des Projektes in das Salzburger Bildungswerk und dessen finanzielle Unterstützung durch Mittel aus der LEADER-Regionalförderung, der Gemeinden und des Landes Salzburg. Schließlich wurden – zusätzlich zu einer hauptamtlichen Projektleitung – die jeweils nach den Bezirken benannten Koordinationsstellen Querbeet Pinzgau und Querbeet Pongau eingerichtet. Das hauptamtlich im Umfang von je 15 Stunden angestellte Personal ist für die lokale Koordination sowie die Prozess- und Projektbetreuung in unterschiedlichen Gemeinden zuständig.<sup>10</sup>

#### Plusregion Köstendorf, Neumarkt, Straßwalchen

An einem weiteren Kulturkoordinationsmodell auf regionaler Ebene im Bundesland Salzburg wird derzeit in der Plusregion Köstendorf, Neumarkt, Straßwalchen (vgl. Plusregion Köstendorf, Neumarkt, Straßwalchen) gearbeitet. Ziel der 2007 mit einem Fokus auf Wirtschaft und Regionalmarketing gegründeten Plusregion ist es, die Kaufkraftbindung in der Region zu stärken und die Zusammenarbeit der Unternehmen zu fördern. Dabei sind die kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und die Organisation von Veranstaltungen wichtige Instrumente. Aktuell sind mit den Gemeinden und dem Tourismusverband Diskussionen über ein Grundsatzpapier zu regionaler Kulturkoordination im Gang und es wird an einem gemeinsamen Konzept für ein LEADER-Projekt gearbeitet.

Die angeführten Beispiele veranschaulichen deutlich, dass es in Bezug auf regionale Kulturkoordination sehr unterschiedliche Zugänge und Modelle geben kann – oder vielmehr geben muss, da jede Region andere strukturelle Anforderungen, inhaltliche Schwerpunkte sowie in Kunst und Kultur tätige Akteur\*innen hat. Die dargestellten Koordinationsstellen sind sowohl in ihrer Entstehungsgeschichte als auch in der praktischen Anlage verschieden und auf die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort zugeschnitten. Während in Mittersill mit den drei Regionalmuseen bestehende Institutionen und deren Erfordernisse im Fokus einer gemeindeübergreifenden Kulturkoordination stehen, zielen die Querbeet-Stellen auf die Förderung und Koordination vielfältiger, im Entstehen befindlicher Projekte aus der Bevölkerung ab. Die Region Köstendorf, Neumarkt und Straßwalchen wiederum plant, in der Kulturkoordination Synergien zwischen den Bereichen Wirtschaft, Tourismus und Kultur zu nutzen. Gemeinsam ist den Modellen, dass sie nicht in die lokalen Gemeindeverwaltungsstrukturen eingegliedert, sondern außerhalb dieser angesiedelt sind. Sie agieren in Bezug auf ihr unmittelbares Umfeld – also die Museen und Projekte in ihrer jeweiligen regionalen Verwobenheit – als Service-, Kommunikations- und Vernetzungsstellen und

**Die Beispiele verdeutlichen, dass es in Bezug auf regionale Kulturkoordination unterschiedliche Zugänge und Modelle geben kann – oder vielmehr geben muss, da jede Region andere Anforderungen und Schwerpunkte hat.**

haben damit einen relativ klar eingegrenzten Wirkungskreis. Diesen auszuweiten, indem ergänzend zu den beschriebenen Modellen weitere voneinander abgegrenzt agierende Stellen oder zeitgemäß akzentuierte Kulturkoordinationen als Teil von Gemeindeämtern etabliert werden, könnte Kunst und Kultur sowie kulturelle Teilhabe in den Regionen zusätzlich stärken und aktivieren. Gemeinsam ist den dargestellten Koordinationsmodellen außerdem, dass deren Implementierung ein langer, intensiver Prozess des breiten Austauschs, des Abwägens von Dringlichkeiten und verschiedenen Möglichkeiten sowie des Setzens von Zwischenschritten vorausging bzw. vorausgeht. Dem ist besonderes Augenmerk zu schenken, auch für zukünftige Entwicklungsprozesse von Kulturkoordinationen.

## Fazit und Ausblick

Der vorliegende Artikel zielt darauf ab, die vielfältigen Potenziale regionaler Kulturkoordination aufzuzeigen und das Aufgabenfeld und Anforderungsprofil von Kulturverwaltung und Kulturmanagement in ländlichen Räumen breit ausdifferenziert und gewissermaßen idealtypisch zu konzeptualisieren. Eine wesentliche Grundlage dafür bilden die in den Interviews formulierten konkreten Erfahrungen von Kulturarbeiter\*innen in ihrer alltäglichen Praxis. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse über die vielfältigen Herausforderungen regionaler Kulturarbeit – etwa mangelnde Informations-, Professionalisierungs- und Vernetzungsmöglichkeiten, Ehrenamtlichkeit, Prekarisierung – stützen meine Überlegungen in Hinblick auf die Notwendigkeit bezahlter Koordinationsstellen. Diese wiederum erfordern eine spezifische strukturelle Situiertheit und inhaltliche Ausgestaltung, um Kunst und Kultur in ländlichen Räumen bestmöglich nachhaltig stärken zu können: Eine zeitgemäße regionale Kulturkoordination wird folglich als komplexes Gefüge skizziert, das auf den Pfeilern Service, Kommunikation und Vernetzung basiert. Dessen Anforderungsprofil beinhaltet neben Diversitätskompetenz eine hohe fachliche und interdisziplinäre Expertise sowie ein grundlegendes Verständnis für die Anliegen von Kulturakteur\*innen. Die Gestaltung diskriminierungssensibler, unbürokratischer und nutzer\*innenfreundlicher Abläufe, Offenheit gegenüber partizipativen Prozessen und künstlerisch-kulturellen Inhalten sowie weitgehende Unabhängigkeit von politischen oder wirtschaftlichen Einflussnahmen sind weitere Anforderungen.

Ein Abgleich meiner konzeptuellen Überlegungen mit konkreten Umsetzungsmodellen regionaler Kulturkoordination in Salzburg verdeutlicht, dass es zwischen diesen Überschneidungen gibt und die Praxis insgesamt von sehr unterschiedlichen Zugängen und Ausformungen geprägt ist. Die Koordinationsstellen sind sowohl in ihrer Entstehung als auch in der praktischen Anlage an die jeweiligen strukturellen und inhaltlichen Gegebenheiten sowie Anforderungen vor Ort angepasst und erfüllen in Hinblick auf einen relativ klar eingegrenzten Wirkungskreis die Rolle von Service-, Kommunikations- und Vernetzungsstellen. Um Kunst und kulturelle Teilhabe in ländlichen Räumen breit und nachhaltig zu stärken und zu aktivieren, sollten jedoch weitere zeitgemäß profilierte Koordinationsstellen eingerichtet und gegebenenfalls auch in lokale Verwaltungsstrukturen integriert werden.

Zentral ist, die Entwicklung solcher Stellen als partizipative Prozesse anzulegen, die einen breiten Austausch über Anliegen und Erfordernisse, das Abwägen von Dringlichkeiten und die Auseinandersetzung mit Umsetzungsmöglichkeiten gewährleisten. Konkret bedeutet das auch, solche Prozesse zeitlich und inhaltlich flexibel zu gestalten und vor allem in der Anfangsphase in Bezug auf die Trägerschaft und die Finanzierung möglicher Stellen offen zu sein und unterschiedliche Konstellationen in Betracht zu ziehen. Eine wichtige Rolle kommt dabei – wie die oben dargestellten Beispiele regionaler Kulturkoordinationsstellen zeigen – öffentlichen Förderungen zu, insbesondere der von der Europäischen Union zur Förderung und Stärkung des ländlichen Raums eingerichteten Initiative LEADER. Sie ermöglicht im Entstehungsprozess regionaler Kulturkoordinationen eine finanzielle Entlastung der Gemeinden, was für diese wiederum Beweggrund sein kann, sich auf die Prozesse einzulassen. Auch Aufgeschlossenheit gegenüber weniger erprobten Kooperationen kann Bewegung in Kunst- und Kulturarbeit sowie regionale Koordinations- und Unterstützungsstrukturen bringen.

Gerade den Aspekt regionaler Unterschiedlichkeit und Individualität gilt es im Nachdenken über Kulturkoordinationen in den ländlichen Räumen Salzburgs als grundlegend und zentral anzuerkennen.<sup>11</sup>

Essenziell ist dabei aber auch, dieses Nachdenken systematisch anzugehen, Bottom-Up-Initiativen aufzunehmen und weiterzuentwickeln und dabei diverse Akteur\*innen unterschiedlicher (marginalisierter) Communities, aus dem Kunst- und Kulturfeld sowie der vor Ort lebenden Bewohner\*innen breit einzubinden und bei Umsetzungsmodellen Versuch-und-Irrtum-Prozesse mitzudenken, um langfristig für eine Region bestmögliche Lösungen in Hinblick auf Kulturkoordination und -verwaltung zu finden.

Die Stärkung von Kunst und Kultur im ländlichen Raum und damit auch die Frage nach den Potenzialen regionaler Kulturkoordination wird in Salzburgs Kulturagenden der nächsten Jahre einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Welche Modelle dabei letztlich konkret umgesetzt werden (können), hängt maßgeblich von den Austausch- und Nachdenkprozessen im Vorfeld ab.

## Anmerkungen

1 Im Zuge der Covid-19-Krise, die die schwierige Situation des Feldes besonders drastisch vor Augen führt, finden die Forderungen erstmals auf Bundesebene Gehör: Im Herbst 2020 wurde dort eine Arbeitsgruppe Fair Pay eingerichtet. Bereits eine Studie von 2008, die 2018 aktualisiert wurde, belegt die schwierigen Arbeitsbedingungen im Kunst- und Kultursektor (vgl. Wetzel et al. 2018). 2010 erarbeitete die Interessenvertretung freier Tiroler Kulturinitiativen TKI Honorarrichtlinien für den Kulturbereich. Weitere Interessensvertretungen initiierten Kampagnen wie *Fair Pay* (IG Kultur, 2011) oder *pay the artist now* (IG Bildende Kunst, 2016), um auf die Problematik aufmerksam zu machen.

2 Informationen zu der Veranstaltung sind hier zu finden: <https://www.p-art-icipate.net/projektnews/maibaum-4-0-unsere-kulturelle-zukunft-am-land/>. Vgl. auch Mitschnitt FS1: [https://youtu.be/BGdiHBcZ74?list=PL-IRRuAzBSDRbhyg8LBC1xyaHOFeG\\_AP8](https://youtu.be/BGdiHBcZ74?list=PL-IRRuAzBSDRbhyg8LBC1xyaHOFeG_AP8) (Zugriff 15.10.2020).

3 Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung kann als „innovativer Ansatz zur Veränderung von Organisationen, die die gesellschaftliche Vielfalt nicht (genug) abbilden“, bezeichnet werden (vgl. Diversity Arts Culture). Dabei werden Ansätze der Antidiskriminierungsarbeit mit Ansätzen der Organisationsentwicklung kombiniert. Ziel ist der Abbau (struktureller) Diskriminierung und die Förderung von Diversität. Für den Kulturbereich bietet das Berliner Projektbüro Diversity Arts Culture Beratungen zu dem Thema an, es vermittelt Ansätze und Methoden und stellt umfangreiche Materialien zur Verfügung (vgl. ebd.).

4 Diversitätskompetenz kann als „Wissen um die Wirkungsweisen von struktureller Diskriminierung und Privilegierung“ verstanden werden und ermöglicht, „die eigenen Spielräume für Antidiskriminierungsarbeit auszuloten und zum Abbau von Barrieren im Kulturbetrieb beizutragen“ (vgl. Diversity Arts Culture).

5 In Hallein wird aktuell über die Einrichtung eines Kulturamtes nachgedacht. Für entsprechende Auskünfte bedanke ich mich bei Thomas Randisek vom Dachverband Salzburger Kulturstätten.

6 Im österreichischen Bundesvergleich zeigt sich, dass Salzburg diesbezüglich in einer Sondersituation ist, während in anderen Bundesländern auch abseits der Hauptstädte Behörden für Kunst und Kultur zu finden sind. Beispielsweise befinden sich im ländlichen Raum Niederösterreichs von der Kulturvernetzung Niederösterreich (<https://www.kulturvernetzung.at>) betreute Kulturkoordinationsbüros für die Regionen Waldviertel, Weinviertel, Mostviertel und Industrieviertel. In Oberösterreich oder auch Tirol sind in einigen Bezirkshauptstädten Kulturämter angesiedelt.

7 Herzlichen Dank an Ingrid Weydemann (u. a. Vorsitzende des Landeskulturbeirats Salzburg und Leiterin des Museums Fronfeste in Neumarkt am Wallersee) für Hinweise und Informationen in Bezug auf Beispiele aus Salzburgs Regionen.

8 LEADER ist eine Initiative der Europäischen Union mit dem Ziel, in-

novative Modelle und Projekte zu fördern sowie Maßnahmen umzusetzen, deren Schwerpunkt in der Förderung und Stärkung des ländlichen Raums liegen. In lokalen öffentlich-privaten Partnerschaften (Lokale Aktionsgruppen/LAG) wird einem Bottom-Up-Ansatz folgend vor Ort an Entwicklungskonzepten gearbeitet, wobei regionale Besonderheiten die Basis für diese langfristig angelegte Arbeit bilden. kulturbeirats Salzburg und Leiterin des Museums Fronfeste in Neumarkt am Wallersee) für Hinweise und Informationen in Bezug auf Beispiele aus Salzburgs Regionen.

9 In der aktuellen Programmperiode 2014-2020 gibt es sechs Salzburger LEADER-Regionen: Nationalpark Hohe Tauern, Salzburger Seenland, Lebens.Wert.Pongau - Lammertal, Fuschlseeregion-Mondseeland, Saalachtal sowie Biosphäre Lungau. Die Umsetzung der Maßnahmen der LEADER-Regionen erfolgt u. a. in Regionalverbänden. Der Regionalverband Oberpinzgau gehört zur LEADER-Region Nationalpark Hohe Tauern.

10 Die Koordinationsstelle Querbeet Pinzgau betreut im Zeitrahmen 2015-2021 Projekte in Unken, Lofer, St. Martin bei Lofer, Weißbach bei Lofer, Saalfelden, Maria Alm und Dienten mit finanzieller Unterstützung dieser Gemeinden, des Landes Salzburg und der Gemeindeentwicklung im Salzburger Bildungswerk. Die Koordinationsstelle Querbeet Pongau ist 2019-2021 in neun Gemeinden aktiv: Bad Hofgastein, Bischofshofen, Dorfgastein, Goldegg, Pfarrwerfen, Radstadt, Schwarzach, St. Veit und Werfen. Gefördert wird die Arbeit von LEADER Pongau, Land Salzburg, Ikult, dem Katholischen Bildungswerk und dem Salzburger Bildungswerk (vgl. Gemeindeentwicklung Salzburg 2020).

11 Das seit 2019 in Deutschland durchgeführte Pilotprojekt *Regionalmanager/in Kultur* (vgl. Lernende Kulturregion Schwäbische Alb 2021) setzt sich explizit mit der Frage auseinander, wie passende Konstellationen regionalen Kulturmanagements eruiert werden können. Es wird von Bund und dem Land Baden-Württemberg gefördert sowie von der Initiative *TRAFÖ - Modelle für Kultur im Wandel* (vgl. TRAFÖ) durchgeführt. Die wissenschaftlich beforschte Umsetzung wird als professionell begleitete Probephase verstanden, in der beobachtet wird, wie die Stellen angenommen werden, was gut und was weniger gut funktioniert. Die dabei generierten Erkenntnisse fließen wiederum in den weiteren Umsetzungsprozess ein. Für die Entwicklung und Verankerung der Regionalmanager\*innen Kultur und den Erfahrungsaustausch der beteiligten Landkreise Hohenlohe, Ostalb, Rems-Murr, Reutlingen und Waldshut sowie der Kulturregion Karlsruhe stehen bis 2023 bis zu 720.000 Euro zur Verfügung. Erste Zwischenergebnisse des Pilotprojektes sollen 2021 präsentiert werden.

## Referenzen

Akarçeşme, Dilara/Bakiş, Onur (2019): „Unsere Stärke liegt in der Mobilität wir können in jede Ecke, in jede Siedlung, in jede Nische hinein.“ Onur Bakiş im Gespräch mit Dilara Akarçeşme. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #10. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/unsere-staerke-liegt-in-der-mobilitaet-%e2%80%91-wir-koennen-in-jede-ecke-in-jede-siedlung-in-jede-nische-hinein/> (Zugriff 1.2.2021)

Akarçeşme, Dilara/Folie, Andrea: (2018) „Das Dorf wird noch globaler werden“ – Digitale Teilhabe, Potenziale und Herausforderungen im Rahmen regionaler Kulturarbeit in Salzburg. Andrea Folie im Interview mit Dilara Akarçeşme. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #09. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/das-dorf-wird-noch-globaler-werden-digitale-teilhabe-potenziale-und-herausforderungen-im-rahmen-regionaler-kulturarbeit-in-salzburg/> (Zugriff 1.2.2021)

Akarçeşme/Schmiderer (2020): „Alle arbeiten alleine an gleichen Problemstellungen dahin“. Diana Schmiderer im Gespräch mit Dilara Akarçeşme über LEADER Saalachtal und die Rolle der Vernetzung in der ländlichen Kunst- und Kulturarbeit. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #11. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/leader-saalachtal/> (Zugriff 1.2.2021)

Al Masri-Gutternig, Nadja/Reitstätter, Luise (Hg.) (2017): Leichte Sprache. Sag es einfach. Sag es laut! Praxisbeispiel Salzburg Museum. Salzburg.

Baumgartinger, Persson Perry (2021): Kulturarbeit & Diversity – Ein- und Ausschlüsse im Salzburger Kunst- und Kulturbetrieb. In: Programmbereich Zeitgenössische Kunst und Kulturproduktion (Hg.): Kulturelle Teilhabe in Salzburg. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/projekt/> (Zugriff 15.5.2021)

Baumgartinger, Persson Perry/Akarçeşme, Dilara/Zechenter, Karl (2018): „Die Anwesenheit von anderen kulturellen Prägungen ist in Salzburg kein Thema.“ Ein Interview mit Karl Zechenter von Persson Perry Baumgartinger und Dilara Akarçeşme. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #09. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/die-anwesenheit-von-anderen-kulturellen-praegungen-ist-in-salzburg-kein-thema/> (Zugriff 1.2.2021)

Baumgartinger, Persson Perry/Schneider, Elisabeth (2019): „Man muss mit einer großen Leidenschaft und einem gewissen Sendungsbewusstsein arbeiten.“ Elisabeth Schneider im Gespräch mit Persson Perry Baumgartinger über regionale Kulturarbeit in Radstadt, Land Salzburg. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #10. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/man-muss-mit-einer-grossen-leidenschaft-und-einem-gewissen-sendungsbewusstsein-arbeiten/> (Zugriff 1.2.2021)

Bleuler, Marcel (2021): Für eine Neuverhandlung zeitgenössischer Kunst am Land. In: Programmbereich Zeitgenössische Kunst und Kulturproduktion (Hg.): Kulturelle Teilhabe in Salzburg. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/projekt/> (15.5.2021)

Bleuler, Marcel/Horak, Bernd (2019): Interview. Unveröffentlichtes Transkript.

Diversity Arts Culture (o. J.): Website. Online unter <https://diversity-arts-culture.berlin> <http://saalfelden.at> (Zugriff 3.2.2021)

Föhl, Patrick S. (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße. In: Föhl, Patrick S./Glogner-Pilz, Patrick/Lutz, Markus/Pröbstle, Yvonne (Hg.): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden, S. 19-68.

Föhl, Patrick S. (2018): Mitten in der Transformation oder am Rand? Wie KulturmanagerInnen auf ihre Aufgabe als „MeisterInnen der Zwischenräume“ vorbereitet werden müssen. In: Magazin Kultur Management Network Nr. 137, Oktober 2018, S. 24-29.

Folie, Andrea/Zechenter, Karl/Humer, Verena (2019): KUPF trifft KEP. Der Dachverband Salzburger Kulturtätten im Gespräch mit der KUPF. In: KUPF-zeitung Nr. 170, August 2019, S. 22-23.

Frketic, Vlatka (2014): Mehrsprachigkeit & Diversität, hg. v. LEFÖ Wien. Online unter <https://mehrsprachen.wordpress.com/mehrsprachigkeit-diversitat-ein-handbuch/> (Zugriff 21.10.2020)

FS1 (2020): Mitschnitt FS1 Kulturfrühstück Pinzgau. Online unter [https://youtu.be/BGdiHBc\\_Z74?list=PL-IRRuAzBSDRbhyg8LBC1xyaHOFeG\\_AP8](https://youtu.be/BGdiHBc_Z74?list=PL-IRRuAzBSDRbhyg8LBC1xyaHOFeG_AP8) (Zugriff 3.2.2021)

Gemeindeentwicklung Salzburg (Hg.) (2020): Zug um Zug. Dialoge, Musik & Geschichten im Zug. Aus der Region, über und mit Menschen – QUERBEET durch den Pongau & Pinzgau. Online unter [https://www.gemeindeentwicklung.at/wp-content/uploads/Zug-um-Zug\\_Broschuere.pdf](https://www.gemeindeentwicklung.at/wp-content/uploads/Zug-um-Zug_Broschuere.pdf) (Zugriff 3.10.2020)

IKULT (o. J.): Website. Online unter <https://ikult.network> (Zugriff 3.2.2021)

Klein, Armin (2009): Kulturamt im Wandel. In: Kultur Management Network – Kultur weiter denken. Online unter <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Kulturamt-im-Wandel,418> (Zugriff 5.8.2020)

Land Salzburg, Abt. Kultur, Bildung und Gesellschaft (Hg.) (2018): Kulturentwicklungsplan des Landes Salzburg. Visionen – Ziele – Maßnahmen. Salzburg: Land Salzburg. Online unter [https://www.salzburg.gv.at/kultur/Documents/WebNeu\\_Kulturentwicklungsplan.pdf](https://www.salzburg.gv.at/kultur/Documents/WebNeu_Kulturentwicklungsplan.pdf) (Zugriff 5.8.2020)

Lernende Kulturregion Schwäbische Alb (2021): Website. Online unter <https://lernende-kulturregion.de/kulturentwicklung-in-den-regionen-verankern-pilotprojekt-regionalmanager-in-kultur/> (Zugriff 3.2.2021)



Moser, Anita (2016): Zeitgenössische Kulturarbeit in ländlichen Räumen Österreichs. Bedingungen, Potenziale, kulturpolitische Forderungen. In: Lang, Siglinde (Hg.): Ab in die Provinz! Rurale Kunst- und Kulturinitiativen als Stätten kultureller Mitbestimmung. Wien: mandelbaum wissenschaft, S. 35-47.

Moser, Anita/Philipp, Thomas (2019): „Zuerst müssen wir uns die Frage stellen: Von welcher Kultur sprechen wir denn hier?“ Thomas Philipp im Gespräch mit Anita Moser über Herausforderungen und Maßnahmen für ländliche Räume. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #11. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/zuerst-muessen-wir-uns-die-frage-stellen/2/> (Zugriff 1.2.2021)

Moser, Anita/Pitscheider Soraperra, Stefania (2020): „Gerade in ländlichen Räumen ist es wichtig, mit dem Begriff Feminismus zu arbeiten“. Stefania Pitscheider Soraperra im Gespräch mit Anita Moser über Entwicklungen, Herausforderungen und Teilhabestrategien des Frauenmuseum Hittisau. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #11. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/gerade-in-laendlichen-raeumen-ist-es-wichtig-mit-dem-begriff-feminismus-zu-arbeiten/> (Zugriff 1.2.2021)

Moser, Anita/Weydemann, Ingrid (2019): Das Regionalmuseum als lokaler Treffpunkt und Ort mutiger, kritischer Fragen. Museumsleiterin Ingrid Weydemann spricht mit Anita Moser über die Rolle von Regionalmuseen, Beispiele kultureller Teilhabe und kulturpolitische Forderungen. In: eJournal p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten #10. Online unter <https://www.p-art-icipate.net/das-regionalmuseum-als-lokaler-treffpunkt-und-ort-mutiger-kritischer-fragen/> (Zugriff 1.2.2021)

Panzenböck, Stefanie (2020): Lichtspiele. In: Falter. Die Wochenzeitung aus Wien, Nr. 22/20, S. 28.

Plusregion Köstendorf, Neumarkt, Straßwalchen (o. J.): Website. Online unter [https://www.plusregion.at/wer\\_wir\\_sind](https://www.plusregion.at/wer_wir_sind) (Zugriff 3.2.2021)

Querbeet (o. J.): Website. Online unter <https://www.gemeindeentwicklung.at/projekte/ankommenstour-querbeet/> (Zugriff 3.2.2021)

Saalfelden am Steinernen Meer (o. J.): Website. Online unter <http://saalfelden.at/> (Zugriff 3.2.2021)

Schmiderer, Diana/Lipinski, Susanne (2019): Kultur gemeinsam entwickeln. Diana Schmiderer im Gespräch über den KEP. In: KUPFzeitung Nr. 170, August 2019, S. 24-25.

TRAFO (o. J.): Website. Online unter <https://www.trafo-programm.de/> (Zugriff 3.2.2021)

Wetzel, Petra unter Mitarbeit von Lisa Danzer (L&R Sozialforschung), Veronika Ratzenböck, Anja Lungstraß, Günther Landsteiner (österreichische kulturdokumentation) (2018): Soziale Lage der Kunstschaffenden und Kunst- und Kulturvermittler/innen in Österreich. Ein Update der Studie ‚Zur sozialen Lage der Künstler und Künstlerinnen in Österreich‘ 2008.

Endbericht und Kurzfassung. Online unter <https://www.kunstkultur.bka.gv.at/kunst-studien-berichte> (Zugriff 3.10.2020).

Zembylas, Tasos (2011): Rechtspolitischer Sinn oder Unsinn von Kulturförderungsgesetzen. In: Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011. Bielefeld: transcript, S. 129-147.

**Impressum:**

**Kulturelle Teilhabe in Salzburg. Mehr Zugang, Mitbestimmung  
und soziale Gerechtigkeit im Feld von Kunst und Kultur (2021)**

<https://www.p-art-icipate.net/projekt/>

**Herausgeber:**

**Programmbereich Zeitgenössische Kunst und Kulturproduktion  
der Interuniversitären Einrichtung Wissenschaft & Kunst  
(Paris-Lodron-Universität Salzburg und Universität Mozarteum Salzburg)**

**Konzeption und redaktionelle Leitung: Marcel Bleuler**

**Beiträge von: Dilara Akarçeşme, Persson Perry Baumgartinger,  
Marcel Bleuler, Tina Heine, Anita Moser, Elke Zobl**

**Redaktionelle Mitarbeit: Katharina Anzengruber, Roswitha Gabriel,  
Anita Moser, Sophia Reiterer, Katharina Weber**

**Grafik: beton.studio, Salzburg**

**Das Forschungsprojekt „Kulturelle Teilhabe in Salzburg. Grundlagen,  
Möglichkeiten, Herausforderungen und Strategien“ (2017-2021, Leitung:  
Marcel Bleuler und Elke Zobl) wurde finanziert von *Land Salzburg –  
Wissenschaft, Erwachsenenbildung, Bildungsförderung***

**© Programmbereich Zeitgenössische Kunst und Kulturproduktion**



## **Anita Moser**

Anita Moser ist Senior Scientist am Programmbereich Zeitgenössische Kunst und Kulturproduktion der Interuniversitären Einrichtung Wissenschaft und Kunst in Salzburg und seit 2017 am Forschungsprojekt *Kulturelle Teilhabe in Salzburg* beteiligt. Ihre Schwerpunkte umfassen Kunst und Kulturarbeit in der Migrationsgesellschaft, Kulturpolitik, freie und regionale Kulturarbeit sowie (kritisches) Kulturmanagement. Nach Studien der Komparatistik (Dr. phil.) und Spanischen Philologie sowie im Bereich Kulturmanagement in Innsbruck und Bilbao war sie als leitende Angestellte beim Festival Neuer Musik Klangspuren Schwaz und als Geschäftsführerin der Interessenvertretung freier Tiroler Kulturinitiativen TKI tätig.