



## **LEITBILDANALYSE FÜR STADT UND LAND SALZBURG**

**im Auftrag für das Projekt:**

**„Kulturstrategie Salzburg 2024. KULTUR. LEBEN. RÄUME.“**

Erstellt von: Dr. Birgit Bahtić-Kunrath, E.MA

Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen

Stand: September 2020

## 1. Einleitung

Wie wollen wir die Gegenwart und nahe Zukunft von Stadt und Land Salzburg gestalten? Wie sollen die Menschen im Bundesland und der Stadt Salzburg leben – was benötigen wir, um eine hohe Lebensqualität für alle sicherzustellen? Auf welche gesellschaftlichen Bereiche soll besonders geachtet werden? Wo besteht Handlungsbedarf, wo neues Entwicklungspotenzial?

Leitbilder, Strategiepapiere, Masterpläne sollen dabei helfen, politischem Handeln eine bestimmte Richtung zu geben. Sie legen fest, wie Stadt und Land sich in näherer Zukunft entwickeln soll – dies auf einer allgemeinen Ebene, welche die Leitplanken vorgibt. Stadt und Land Salzburg, aber auch Interessenvertretungen und private Initiativen haben in verschiedenen Bereichen solche Leitbilder, Strategiepapiere und Masterpläne entwickelt, die innerhalb eines gewissen Zeithorizonts bestimmte politische Maßnahmen zur Erreichung definierter Ziele verlangen.

Die Frage zur Gestaltung der Gegenwart und nahen Zukunft von Stadt und Land Salzburg wird in verschiedenen Leitbildern aus unterschiedlichen Perspektiven behandelt – und dennoch verfolgt man ein Ziel, nämlich ein *lebenswertes Salzburg für alle*. Es lohnt sich daher, unterschiedliche Leitbilder untereinander zu vergleichen: Jenseits der spartenspezifischen Themen, ähneln sich die diagnostizierten Herausforderungen sowie die Lösungsansätze für diese? Gibt es Schnittstellen, die eine Kooperation zwischen den handelnden AkteurInnen in den verschiedenen Bereichen sinnvoll erscheinen lassen? Oder widersprechen sich einzelne Leitbilder und ihre Zielsetzungen mitunter?

Das vorliegende Recherchepapier stellt die wichtigsten Leitbilder in Stadt und Land Salzburg in Kürze vor und analysiert diese auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Ziel ist es, Schnittstellen, mögliche Synergien aber auch Widersprüche herauszuarbeiten, um mögliche zukünftige Kooperationen zwischen den AkteurInnen der verschiedenen Themenbereiche zu vereinfachen.

Die Studie wurde von der Kulturabteilung der Stadt Salzburg im Rahmen der *Kulturstrategie Salzburg 2024. KULTUR. LEBEN. RÄUME*. in Auftrag gegeben. Die Erkenntnisse in diesem Recherchepapier sind sowohl für dieses Projekt wie auch für andere Leitbilder-Prozesse von Relevanz.

Leitbilder, Strategiepapiere und Masterpläne aus fünf gesellschaftlich relevanten Bereichen wurden identifiziert, welche im vorliegenden Papier in einzelnen Abschnitten vertieft diskutiert werden:

- Räumliche Entwicklung, Mobilität, Klima, Energie und Umwelt
- Kultur
- Wirtschaft und Tourismus
- Wissenschaft, Forschung und Innovation
- Soziales, Integration und Partizipation

Nach welchen Kriterien wurden die untersuchten Leitbilder ausgewählt? Zunächst fanden die aktuellen Leitbilder, Strategiepapiere und Masterpläne der offiziellen Stellen von Stadt und Land Salzburg Eingang in die vorliegende Recherchearbeit. Nicht alle analysierten Publikationen waren dabei jüngeren Datums; so datiert das Sozialleitbild der Stadt Salzburg etwa aus 2004. Zudem wurden Papiere von wichtigen Interessenvertretungen berücksichtigt. Private Initiativen, die thematisch besonders einschlägig waren bzw. jene von besonders relevanten AkteurInnen (etwa die Salzburg AG) wurden ebenfalls eingearbeitet. Die Analyse enthält keine Evaluierung zur Umsetzung der einzelnen Leitbilder – es geht, wie bereits erwähnt, vielmehr um das Verhältnis der Leitbilder, Strategiepapiere und Masterpläne zueinander. Die Verbindlichkeit eines Leitbilds stand ebenfalls nicht im Vordergrund. Generell geben Leitbilder politische Zielsetzungen vor, die verschiedene Formen von Verbindlichkeit

nach sich ziehen. Das Räumliche Entwicklungskonzept etwa muss eine Reihe von gesetzlichen Vorgaben erfüllen. Andere Leitbilder stecken zumindest den breiteren Rahmen für politische Maßnahmen in einem Bereich ab.

Die folgende Tabelle listet jene Leitbilder, Masterpläne und Strategiepapiere auf, die im Paper erwähnt werden. Jene, die auf Grund ihrer Wichtigkeit vertieft behandelt werden, sind farblich unterlegt.

**Tabelle 1. Übersicht über Leitbilder, Strategiepapiere und Masterpläne in Stadt und Land Salzburg.**

Themenbereich	Stadt Salzburg	Land Salzburg	Andere
<b>Räumliche Entwicklung, Mobilität, Klima, Energie und Umwelt</b>	<p>Verkehrsleitbild der Stadt Salzburg (1997)</p> <p>Räumliches Entwicklungskonzept (2007)</p> <p>Mehr Mobilität für alle. Radverkehrsstrategie 2025+ (2017)</p> <p>Räumliches Entwicklungskonzept neu (laufend)</p> <p>Masterplan 2025 für Smart City Salzburg (2016)</p>	<p>Sachprogramm: Standortentwicklung für Wohnen und Arbeiten im Salzburger Zentralraum (2009)</p> <p>Regionalprogramm Salzburg Stadt und Umgebungsgemeinden (2009)</p> <p>Masterplan Kooperatives Raumkonzept für die Region Salzburg (2012/13)</p> <p>Salzburg 2050 – Klima+Energie inkl. Masterpläne 2020 und 2030 (2012, laufend)</p> <p>Fahr Rad in Salzburg! Radverkehrsstrategie für das Land Salzburg 2015 bis 2025 (2015)</p> <p>salzburg.mobil 2025 (Landesverkehrsstrategie; 2016)</p>	
<b>Kultur</b>	<p>Kulturentwicklungsleitplan I (2001)</p> <p>Kulturentwicklungsleitplan II (2013/14)</p>	<p>Kulturentwicklungsplan des Landes Salzburg (2018)</p>	
<b>Wirtschaft und Tourismus</b>	<p>Wirtschaftsstrategie 2030. Salzburg neu denken der Stadt Salzburg (2020)</p> <p>Tourismusleitbild (2020)</p>	<p>Salzburg. Standort Zukunft. Wirtschaftsprogramm Salzburg 2020 (2011)</p> <p>Salzburger Tourismus. Gesund. Innovativ.</p>	<p>193 Vorschläge für eine starke Wirtschaft (Wirtschaftskammer Salzburg, 2018)</p> <p>Impulsprogramm Salzburg 2050 Partnerbetriebe</p>

		Nachhaltig. Strategieplan Tourismus 2020 (2013)	(Wirtschaftskammer Salzburg, 2020)  Aus Verantwortung für Salzburg (Industriellenvereinigung)  Tourismus-Strategie der Salzburg AG
<b>Wissenschaft, Forschung und Innovation</b>	Wissensstadt (2014)  Salzburgmachtauf! (2017)	Wissenschafts- und Innovationsstrategie Salzburg 2025 – WISS 2025 (2016)	Salzburg Green New Deal 2030 (freie Initiative, laufend)
<b>Soziales, Integration und Partizipation</b>	Sozialleitbild „Lebensqualität für alle“ (2004)  Integrationskonzept für die Stadt Salzburg (2006)  Menschenrechtsstadt (2008, laufend)  Etappen-Plan für Salzburg (2018)	Sozialleitbild (2005/06)  Salzburger Leitbild für Chancengleichheit von Frauen und Männern (2012)  Salzburger Weg der Integration (2016)	Unser Salzburg 2050 (freie Initiative, laufend)

Quelle: Eigene Darstellung.

Was das methodische Vorgehen anbelangt, ist dieses explorativ angelegt: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Leitbildern werden durch das offene Hineingehen in die Materialien identifiziert. Zudem wurde ein Interview mit DI Christian Hörbinger und DI Laura S. Mayr (beide Amt für Stadtplanung und Verkehr, Stadt Salzburg) zum aktuell laufenden Prozess für das Räumliche Entwicklungskonzept neu geführt. Daraus werden weiterführende Fragestellungen abgeleitet, welche die Debatte rund um Leitbilder in Stadt und Land Salzburg bereichern sollen bzw. die für den laufenden Prozess rund um die *Kulturstrategie Salzburg 2024. KULTUR. LEBEN. RÄUME* relevant sind.

Die Recherche wurde von der Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen durchgeführt, im Auftrag der Kulturabteilung des Magistrats der Stadt Salzburg im Rahmen des Projekts *Kulturstrategie Salzburg 2024. KULTUR. LEBEN. RÄUME*. Die Ergebnisse werden bei der ersten öffentlichen Kulturstrategie 2024 Veranstaltung „Gipfeltreffen der Leitbilder“ am 3. November 2020 vorgestellt.

## 2. Räumliche Entwicklung: Vernetzte Komplexität

Die räumliche Entwicklung steht am Anfang der Analyse. Nicht nur technische Fragen zu Grundstückswidmung, die Entwicklung von Orts- bzw. Stadtbildern und technische Infrastruktur werden darin festgelegt, sondern auch das Zusammenleben im breitesten Sinn: wirtschaftliche Entwicklung, Wohnen, Lebensqualität, Kultur und Bildung, soziale Infrastruktur, Umwelt und

Klimaschutz sind Teil räumlicher Entwicklungskonzepte. Damit bieten diese für themenspezifische Leitbilder (wie Wirtschaft, Kultur, etc.) erste Grundlagen. Dennoch unterscheiden sich Konzepte zu räumlicher Entwicklung von anderen Leitbildern: Erstere werden in weiten Teilen von übergeordneten GesetzgeberInnen (Land, aber auch Bund) vordefiniert und binden die Politik (bzw. den beschließenden Gemeinderat im Fall der Stadt Salzburg) wesentlich stärker, als es andere Leitbilder tun. Das Land Salzburg hat den Rahmen für die räumliche Entwicklung mit dem Raumordnungsgesetz 2009 gesteckt.<sup>1</sup>

Raumordnung ist zunächst ein Instrument, welches den Umgang mit Flächen festlegt, doch spiegeln sich darin auch die aktuellen gesellschaftlichen Debatten. In den aktuellen Programmen und Konzepten, die Großteils in den Nullerjahren entstanden sind, spielen Europäisierung und Überregionalität eine wichtige Rolle. So wurde vom Amt der Salzburger Landesregierung 2009 ein *Sachprogramm: Standortentwicklung für Wohnen und Arbeiten im Salzburger Zentralraum* erstellt,<sup>2</sup> eine Verordnung wo unter anderem Standortachsen, eine Region der kurzen Wege und Kooperationsmöglichkeiten thematisiert werden – Hand in Hand mit dem ebenfalls 2009 vom Land publizierten *Regionalprogramm Salzburg Stadt und Umgebungsgemeinden*.<sup>3</sup> Weiters findet sich ein *Masterplan Kooperatives Raumkonzept für die Region Salzburg (2012/13)*,<sup>4</sup> unter Zusammenwirkung der Landesregierung Salzburg, des Landkreises Berchtesgaden und des Landkreises Traunstein. Dieser Plan diskutiert grenzüberschreitende Entwicklungsszenarien für die Region, mit Fokus auf Wohnen, Wirtschaft, Verkehr und Landschaft / Freiraum. Diese übergeordneten Pläne legen nur breite Leitlinien fest – letzten Endes ist die räumliche Entwicklung Aufgabe der jeweiligen Kommune. Insofern liegt das Hauptaugenmerk im Recherchepapier auf der Stadt Salzburg.

Die *Stadt Salzburg* hat 2007 ein *Räumliches Entwicklungskonzept (REK 2007)* angenommen, welches aktuell überarbeitet wird.<sup>5</sup> Dazu unten mehr. Das REK 2007 war die Basis der Gemeindeentwicklung, thematisierte allgemeine Funktionskonzepte (Bauordnung, Verkehr, technische und soziale Infrastruktur), die Positionierung der Stadtregion Salzburg in Österreich und Europa sowie die Entwicklung von Wirtschaft und Arbeit mit Blick auf die demographische Entwicklung. Eine Fülle von Einzelmaßnahmen wurden angeführt, welche für eine zukunftsfähige Entwicklung der Stadt umgesetzt werden sollten. Angestrebt wurde auch eine „bedarfsgerechte Stadtentwicklung“, die dem Prinzip des Gender-Mainstreaming folgte und ein Diskriminierungsverbot mit Blick auf Alter, Behinderung, ethnischer Herkunft, Religion, etc. umzusetzen suchte. 10 Leitsätze setzten den normativen Rahmen für das REK 2007. Diese Leitsätze unterstrichen die überregionalen Qualitäten der Stadt sowie die regionale Funktionsteilung bzw. Kooperation mit dem Umland; erwähnten auch soziale und kulturelle Bedürfnisse als Teil der Lebensqualität ebenso wie die Stärkung der Wirtschaft durch kluge

---

<sup>1</sup> Christian Hörbinger und Laura S. Mayr, Interview, 1. September 2020.

<sup>2</sup> Land Salzburg (2009): *Sachprogramm: Standortentwicklung für Wohnen und Arbeiten im Salzburger Zentralraum*. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/bauenwohnen\\_/Documents/Heft\\_05%20Sachprogramm%20Standortentwicklung.pdf](https://www.salzburg.gv.at/bauenwohnen_/Documents/Heft_05%20Sachprogramm%20Standortentwicklung.pdf) (12. August 2020).

<sup>3</sup> Land Salzburg (2009): *Regionalprogramm Salzburg Stadt und Umgebungsgemeinden*. Abgerufen auf: <https://www.rvs-salzburg.at/regionalprogramm/> (12. August 2020).

<sup>4</sup> Land Salzburg et al. (2012/13): *Masterplan Kooperatives Raumkonzept für die Region Salzburg*. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/bauenwohnen\\_/Documents/pdf-bd\\_04\\_masterplan\\_klein.pdf](https://www.salzburg.gv.at/bauenwohnen_/Documents/pdf-bd_04_masterplan_klein.pdf) (12. August 2020).

<sup>5</sup> Stadt Salzburg (2009): *Die zukünftige Entwicklung der Stadt Salzburg. Räumliches Entwicklungskonzept der Stadt Salzburg. REK 2007*. Abgerufen auf: <https://www.stadt-salzburg.at/rek/rek-2007-text-und-planteile/> (12. August 2020).

Flächenvorsorge und intelligentem Branchenmix. Zudem spielte die Verortung Salzburgs im europäischen Wirtschaftsraum eine wichtige Rolle. Im Entstehungsprozess wurden BürgerInnen aktiv miteinbezogen, durch offene Informations- und Diskussionsabende und schriftliche Stellungnahmeverfahren.

Das REK 2007 war thematisch breit aufgestellt und zeigte, neben den Anforderungen des Flächenmanagements, Züge eines themenübergreifenden Leitbilds:<sup>6</sup> „Querschnittsmaterien“, die über technische Fragen zur Stadtorganisation und -gestaltung hinausgingen, waren prominent im Leitbild vertreten, etwa die Kultur. Diese wurde als essenziell für die „Marke Salzburg“ gesehen,<sup>7</sup> unter Verweis, dass das Kulturangebot auch auf die Bedürfnisse der StadtbewohnerInnen und jener der Region abzustimmen wäre.<sup>8</sup> Kreativwirtschaft und Tourismus wurden ebenfalls in Zusammenhang mit der Kultur gebracht, aber auch mit einer dynamischeren Entwicklung der alternden Stadt. Ein Ausbau von Forschung und Entwicklung wurde dringend angeraten.<sup>9</sup>

Das REK 2007 thematisierte auch den Verkehr (das damals und auch heute noch aktuell gültige Verkehrsleitbild der Stadt stammt aus 1997), wobei auch heute bekannte Problemlagen angesprochen werden: stagnierende öffentliche Verkehrsmittel, wenig FußgängerInnen, eine Zunahme des motorisierten Individualverkehrs, ein immerhin steigender Radanteil, dessen Potenzial jedoch noch nicht ausgeschöpft ist.<sup>10</sup>

Die soziale Infrastruktur der Stadt war ebenfalls Teil des REK 2007 – nicht nur, was Einrichtungen für verschiedene Generationen anbelangt, sondern auch die Lebensqualität der BewohnerInnen der Stadt. Grundsätzlich sollte das soziale Zusammenleben durch neue Partizipationsmöglichkeiten für BürgerInnen gestärkt werden – etwa durch standardisierte Bürgerbefragungen oder moderierte Beteiligungsverfahren.<sup>11</sup>

Nach den Gemeinderatswahlen 2019 wurde beschlossen, ein neues REK auszuarbeiten. Dieser Prozess ist aktuell im Gange und soll bis Ende der laufenden Legislaturperiode abgeschlossen werden. Das *REK neu* wird sich voraussichtlich wesentlich vom REK 2007 unterscheiden: So strebt man ein „schlankeres“ Leitbild an, welches sich vor allem auf Grundstück-Organisation konzentriert. Den globalen Leitbildcharakter mit Themen wie Kultur und Soziales möchte man ablegen – allerdings wird es wieder einführende Leitprinzipien geben, welche die großen gesellschaftlichen Trends wiedergeben werden, innerhalb derer das REK eingebettet wird. Grund dafür ist, dass das REK ja eine gewisse Verbindlichkeit entfaltet, welche bei den großen Themen jedoch schwer zu gewährleisten ist. Ein auf die Sache reduziertes REK soll diese Schwierigkeit vermeiden.<sup>12</sup> Mit aktuellem Stand (September 2020) werden für das neue REK die Leitprinzipien entwickelt – unter Einbindung der wichtigsten Stakeholder aber auch der BürgerInnen der Stadt Salzburg. Inwieweit der partizipative Prozess gestaltet wird ist noch offen; geplant sind u.A. ein Online-Verfahren, Informationsabende, die Einbindung von Jugendlichen durch einen Jugendbeirat, und evtl. ein Bürgerrat.<sup>13</sup>

---

<sup>6</sup> Christian Hörbinger und Laura S. Mary, Interview, 1. September 2020.

<sup>7</sup> Stadt Salzburg (2009): Die zukünftige Entwicklung der Stadt Salzburg. Räumliches Entwicklungskonzept der Stadt Salzburg, S. 356.

<sup>8</sup> Ebd., S. 135f.

<sup>9</sup> Ebd., S. 188.

<sup>10</sup> Ebd., S. 318.

<sup>11</sup> Ebd., S. 341f.

<sup>12</sup> Ebd.

<sup>13</sup> Ebd.

Bei der räumlichen Entwicklung geht es auch um Umweltschutz. Im REK 2007 wurden vor allem Lärm, Luftschadstoffe und Elektromog (vor dem Hintergrund des damals stattfindenden Ausbaus der Mobilfunkinfrastruktur) thematisiert. Der Klimawandel spielte vor 13 Jahren noch keine Rolle – ist aber mittlerweile zu einem dominanten Thema für aktuelle Leitbilder, Masterpläne und Strategiepapiere geworden.

### *Klimawandel und Mobilität*

Der 2019 publizierte *Masterplan 2025 für Smart City Salzburg* der Stadt Salzburg vereint die Themen technologische Entwicklung der Infrastruktur/Vernetzung und Klimaschutz:<sup>14</sup> Hier geht es um technische Lösungen, die in der Stadt mit Blick auf die nötige Klima- und Energiewende umgesetzt werden sollen: durch digitale Vernetzung, „smarte“ Energie- und Wärmesysteme, Gebäudesanierung und durch die Förderung nachhaltiger Formen von Mobilität. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch „Mensch und Lebensstil“: Bewusstseinsbildung, betrieben von Bildungseinrichtungen und anderen Gruppen und Institutionen, sollen den erforderlichen Wertewandel unterstützen. Die Rahmenbedingungen sollen von der Politik gesetzt werden, indem diese in der Stadt eine „konsequente Energie- und Klimaschutzpolitik“ betreibt. Der Masterplan verweist dabei auch auf *Salzburg 2050 – Klima+Energie*, die Klimaschutzstrategie des Landes.<sup>15</sup>

Diese Strategie wurde 2012 von der Landesregierung beschlossen und strebt an, das Land Salzburg bis 2050 klimaneutral, energieautonom und nachhaltig zu machen. Dies soll mit drei Etappenzielen erreicht werden – jedes dieser Etappenziele (2020, 2030 und 2040) wird in einem Masterplan näher ausgearbeitet. Der *Masterplan 2020* sah vor, die Treibhausgase im Land um 30% zu minimieren und den Anteil der Erneuerbaren auf 50% zu steigern durch eine Reihe konkret definierter Maßnahmen in den Bereichen öffentlicher Verkehr, Gebäudesanierung, Ausbau der Erneuerbaren (auch der Windkraft!), der Förderung von vorbildhaften Betrieben und von Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit.<sup>16</sup> Allerdings wurden die Ziele nicht erreicht. Aktuell wird der *Masterplan 2030* ausgearbeitet – dabei bedient man sich nicht nur einschlägiger ExpertInnen sondern es wurden auch Bürgerräte mit per Losverfahren ausgewählten BürgerInnen durchgeführt.

Bereits erwähnt wurde das Thema Verkehr. Jenseits des REK 2007 gibt es das aus 1997 stammende *Verkehrsleitbild der Stadt Salzburg*, welches bereits den Fußgänger-, Rad- und Öffentlichen Verkehr in den Vordergrund stellt.<sup>17</sup> Seitdem hat die Stadt kein neues Leitbild ausgearbeitet, doch ist 2017 die aktuelle Radverkehrsstrategie beschlossen worden (*Mehr Mobilität für alle. Radverkehrsstrategie*

---

<sup>14</sup> Stadt Salzburg (2019): Klima- und Energielösungen für die Zukunft. Smart City Salzburg. Masterplan 2025. Abgerufen auf: [https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/smart\\_city/smart\\_city\\_masterplan\\_2025\\_stadt\\_salzburg\\_2019.pdf](https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/smart_city/smart_city_masterplan_2025_stadt_salzburg_2019.pdf) (20 August 2020).

<sup>15</sup> Siehe dazu: <https://www.salzburg.gv.at/themen/umwelt/salzburg2050> (abgerufen am 20. August 2020).

<sup>16</sup> Land Salzburg (2015): Masterplan Klima + Energie 2020 im Rahmen der Klima- und Energiestrategie Salzburg 2050. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/umweltnaturwasser\\_/Documents/masterplan\\_2020\\_broschuere.pdf](https://www.salzburg.gv.at/umweltnaturwasser_/Documents/masterplan_2020_broschuere.pdf) (20. August 2020).

<sup>17</sup> Stadt Salzburg (1997): Verkehrsleitbild der Stadt Salzburg (Ziele und Prioritäten). Abgerufen auf: [https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/verkehr/verkehrsleitbild\\_gemeinderatsbeschluss\\_1997.pdf](https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/verkehr/verkehrsleitbild_gemeinderatsbeschluss_1997.pdf) (25. August 2020).

2025+).<sup>18</sup> Diese setzt sich zum Ziel, den Anteil der RadfahrerInnen weiter zu heben, die Radinfrastruktur zu verbessern, Synergien zwischen wichtigen Verkehrsverursachern zu schaffen (Schulen, Betriebe), die Kommunikation zwischen der Verwaltung und RadlerInnen auszubauen, usw.

Das Land Salzburg verfügt im Gegensatz zur Stadt mit *salzburg.mobil 2025* über ein aktuelles Landesmobilitätskonzept (2016).<sup>19</sup> Bei diesem steht eine klima- und umweltfreundliche Mobilität (mit Verweisen auf *Salzburg 2050 – Klima + Energie*) in Kombination mit einer verbesserten Raumordnung im Vordergrund. Auch hierzu hat ein Bürgerrat stattgefunden. Bereits 2015 wurde *Fahr Rad in Salzburg! Radverkehrsstrategie für das Land Salzburg 2015 bis 2025* von der Landesregierung beschlossen, die vor allem auf die Schaffung von Infrastruktur und Maßnahmen zum motorisierten Verkehr setzt, aber auch Bewusstseinsbildung forcieren möchte – nicht nur was die Wahl des Verkehrsmittels anbelangt, sondern auch bei Raumplanung, im Baurecht und in der konkreten Planung von Bauvorhaben.<sup>20</sup> Dafür sollen auch die Gemeinden aktiv eingebunden werden.

Fasst man die Leitbilder und Masterpläne im großen Bereich Raumordnung zusammen, fällt vor allem eines auf: Die Herausforderungen im Bereich Verkehr sind seit vielen Jahren quasi unverändert und es zeigen sich nur kleine Fortschritte. In anderen Bereichen hat sich die Themensetzung stark geändert: Der Klimawandel wird nun als zentrale Herausforderung gesehen. Die starke Präsenz von *Salzburg 2050 – Klima + Energie* fällt dabei besonders ins Auge: Sowohl der Masterplan Smart City als auch die jüngeren Leitbilder im Mobilitätsbereich beziehen sich darauf. Mit dem Thema Klimawandel wird auch die Bewusstseinsbildung immer stärker in den Vordergrund gerückt: Es geht um Kommunikation mit den BürgerInnen, die verbessert werden soll – was freilich auch in anderen Bereichen sinnvoll sein könnte. Interessant ist die Abkehr des REK neu vom breiten Ansatz des REK 2007 – es scheint, als ob der Ansatz zu einem übergeordneten Leitbild sich nur bedingt bewährt hat. Dennoch ist zu betonen, dass räumliche Entwicklung immer Implikationen für das gesamte Stadtleben hat; damit bleibt auch das REK neu die Grundlage für neu zu entwickelnde Leitbilder in anderen Bereichen, auch für die Kultur, die im nächsten Abschnitt behandelt wird.

### **3. Kultur in Stadt und Land: Zwischen Instrumentalisierung und umfassendem Kulturbegriff**

Kunst und Kultur gelten für Salzburg als enorm wichtige Bereiche. Dies sowohl zunächst aus einer rein instrumentellen Sichtweise, nämlich als Motor für die Wirtschaft, den Tourismus und den Forschungsstandort. Doch auch wenn diese Sichtweise in den einschlägigen Leitbildern immer wieder auftauchen, bauen die aktuellen Kulturentwicklungspläne von Stadt und Land Salzburg auf einen breiten Kulturbegriff, der die Verortung von Kunst und Kultur als Querschnittsmaterie in

---

<sup>18</sup> Stadt Salzburg (2017): Mehr Mobilität für alle. Radverkehrsstrategie 2025+. Abgerufen auf:

[https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/smart\\_city/mobilitaet/radverkehr/radstrategie\\_2025\\_\\_stadt\\_salzburg.pdf](https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/smart_city/mobilitaet/radverkehr/radstrategie_2025__stadt_salzburg.pdf) (25. August 2020).

<sup>19</sup> Land Salzburg (2016): *salzburg.mobil 2025*. Salzburger Landesmobilitätskonzept 2016-2025. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/verkehr\\_/Documents/salzburgmobil2025\\_programm2016.pdf](https://www.salzburg.gv.at/verkehr_/Documents/salzburgmobil2025_programm2016.pdf) (25. August 2020).

<sup>20</sup> Land Salzburg (2015): *Fahr Rad in Salzburg! Radverkehrsstrategie für das Land Salzburg 2015 bis 2025*. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/verkehr\\_/Documents/fahr-rad\\_leitbild-salzburg\\_lang.pdf](https://www.salzburg.gv.at/verkehr_/Documents/fahr-rad_leitbild-salzburg_lang.pdf) (25. August 2020).

verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen erlaubt – als Thema, welches den Alltag der SalzburgerInnen entscheidend prägt.

Die *Stadt Salzburg* hat bereits zwei Kulturleitbilder bzw. *Kulturentwicklungsleitpläne (KEP)* umgesetzt: *KEP I* wurde 2001 entwickelt, *KEP II* entstand 2013/14 in Anlehnung an *KEP I*, beide auf Basis zahlreicher Fachgespräche und Workshops mit VertreterInnen aus Kunst und Kultur. In Folge wird nur *KEP II* als das aktuelle Leitbild der Stadt besprochen.

*KEP II* besteht aus zwei Teilen: Im ersten Teil wird das Kulturleitbild der Stadt vorgestellt; im zweiten Teil der Kulturentwicklungsplan mit Statusanalyse, Definition von Handlungsfeldern und den konkret umzusetzenden Maßnahmen. *KEP II* betont als Grundlage für eine „zeitgemäße Kulturpolitik“ zuerst die kulturelle Vielfalt, inkl. zeitgenössischem Kulturschaffen sowie der für Salzburg wichtigen Tradition und Internationalität. Im Leitbild bekennt man sich zu einer aktiven Kulturpolitik, die kulturelle Teilhabe unter der Voraussetzung eines „bewahrenden Fortschritts“ ermöglicht und sowohl nicht-kommerzielle Kunst- und Kulturproduktion als auch die Kooperation von Kulturinitiativen und Unternehmen der Kreativwirtschaft fördert.<sup>21</sup>

Der Entwicklungsplan thematisiert fünf Bereiche:

Was die Rahmenbedingungen und Schwerpunkte der Kulturentwicklung angeht, thematisiert *KEP II* eine Reihe von Themen, von Infrastruktur über spartenübergreifende Kooperationen und Internationalisierung bis zur Interkulturalität.

Die Verbesserung der Infrastruktur mit Blick auf Zugang zu Proberäumen und Nutzung des öffentlichen Raums ist ein erstes wichtiges Anliegen, inkl. der Schaffung einer Online-Informations-Plattform. Es wird zudem ein Bekenntnis zu Kunst im öffentlichen Raum abgegeben. Neben den etablierten Formaten sollen neue spartenübergreifende Formate geschaffen bzw. neue Formen der spartenübergreifenden Kulturarbeit gefördert werden. Abgesehen von der internationalen Arbeit in allen Sparten verweist der *KEP II* auf bereits bestehende Einrichtungen jenseits des klassischen Kulturbetriebs, etwa das Afro-Asiatisches Institut, Südwind oder Dante Alighieri. In *KEP II* wird zudem der Ausgleich zwischen traditioneller und zeitgenössischer Kunst und Kultur betont: Kulturelles Erbe soll bewahrt, gleichzeitig zeitgenössische Kunst besonders gefördert werden. Kunst und Kultur brauchen zudem Interkulturalität auch innerhalb der Stadt Salzburg, so *KEP II*. Diese Interkulturalität soll vor allem in Kooperation mit der Menschenrechtsstadt garantiert werden – die 2008 unterzeichnete Europäische Charta für den Schutz der Menschenrechte in der Stadt betont auch die Förderung von Vielfalt des Kulturlebens bzw. die Wichtigkeit kultureller Rechte auch von MigrantInnen (mehr zur Menschenrechtsstadt in Abschnitt 6).<sup>22</sup>

Vernetzung und Kulturvermittlung ist ein weiteres Kernanliegen von *KEP II*, sowohl intern zwischen Verwaltung und KulturakteurInnen als auch zwischen verschiedenen Sparten. Angeregt werden jährliche Round-Table-Gespräche für informellen sparteninternen Meinungsaustausch. Die Wissensstadt soll zur Vernetzung beitragen und Entwicklungspotenziale festlegen – vor allem wenn es um Kooperationen zwischen Kunst und Kultur, Forschung und Entwicklung geht bzw. in der Kooperation mit Bildung(seinrichtungen). Auch wenn es bereits Kulturdialoge zwischen den

---

<sup>21</sup> Stadt Salzburg (2013): Kulturleitbild / Kulturentwicklungsplan der Stadt Salzburg. Abgerufen auf: [https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/imports/20190830\\_114555/pdf/kulturleitbild\\_stadt\\_salzburg\\_2015\\_00423590.pdf](https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/imports/20190830_114555/pdf/kulturleitbild_stadt_salzburg_2015_00423590.pdf) (9. August 2020, S. 10.

<sup>22</sup> Ebd., S. 22 - 26.

VertreterInnen verschiedener Kulturbereiche gebe, brauche es einen besseren Austausch zwischen Politik und Kultur, so KEP II.<sup>23</sup>

Kunst und Kultur funktionieren nicht ohne Finanzierung. Die Stadt bekennt sich zur Förderung von Kunst und Kultur auch jenseits der Hochkultur. Auch die Wissensstadt, welche die Schnittstellen von Kultur, Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft bedient, wird betont. Hier ergeben sich neue Kooperationsfelder, vor allem für die Kreativwirtschaft und bei Forschung und Entwicklung. Als Problem werden Informationsdefizite und Vorbehalte von Kulturschaffenden gegenüber der Zusammenarbeit mit der Kreativwirtschaft identifiziert. Daher brauche es eine Informations- und Kommunikationsplattform sowie ein Konzept für die Kooperation zwischen Kreativwirtschaft und Kulturschaffenden, welche die Stadt unterstützen möchte.<sup>24</sup> Als letztes Handlungsfeld des Entwicklungsplans werden spartenspezifische Anforderungen durch Handlungsempfehlungen konkretisiert, in extra ausgewiesenen Bereichen wie Theater, Musik, Kino, usw.<sup>25</sup>

KEP II weist in vielen Bereichen konkrete Details und Handlungsempfehlungen auf und zeigt mit Rückgriff auf KEP I, welche Themen bereits erfolgreich bearbeitet wurden.

Allgemeiner gehalten ist der *Kulturentwicklungsplan des Landes Salzburg (Landes-KEP)*: Dieser wurde 2018 für die nächsten zehn Jahre vorgelegt. 600 Einzelpersonen, die meisten aus Salzburger Kultureinrichtungen, haben an der Entwicklung des Leitbildes mitgewirkt. Das Land bekennt sich dabei zu einem „erweiterten Kulturbegriff im Sinne der UNESCO“.<sup>26</sup> Dazu kommt ein generelles Bekenntnis gegen Diskriminierung in all ihren Schattierungen (Geschlecht, Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung; vgl. S. 18) – ähnlich wie die Stadt mit ihrem Verweis auf die Menschenrechtsstadt.

Dem Landes-KEP liegt das Verständnis zu Grunde, dass Salzburg ein Kulturland ist, wo Kunst und Kultur (die als Einheit betrachtet werden), jenseits von touristischen und ökonomischen Anforderungen sichtbar und zugänglich sein sollen.<sup>27</sup> 14 Ziele werden für verschiedene Bereiche von Kultur definiert, angefangen von der Kulturpolitik über Teilhabe, der Verbindung von Kreativität und Wissen, Infrastruktur, bis zum Tourismus. Zudem bekennt man sich zur finanziellen Förderung von Kultur, wobei auch die Verbesserung der prekären Arbeitsverhältnisse von KünstlerInnen thematisiert wird. Ebenso sollen Informations- und Serviceleistungen verbessert werden, etwa wenn es um einen Überblick über Förderinstrumente oder den Zugang zu Infrastruktur geht. Das Etablieren von „jährlich wiederkehrenden Diskussionsformaten zur kulturellen Zukunft des Bundeslandes Salzburg“ soll den Austausch zwischen Kultur, Politik und Öffentlichkeit stärken. Ebenfalls betont wird ein Stakeholder-Ansatz, der die „konsequente Miteinbeziehung von Vertreterinnen und Vertretern aus dem Kunst- und Kulturbereich (...) bei der Entwicklung von strategischen Programmen und Leitbildern des Landes Salzburg (...)“ fordert.<sup>28</sup> Barrierefreie kulturelle Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen wird als wichtig erachtet – sei es mit Blick auf sozio-ökonomische Faktoren, räumliche Barrieren (Mobilität, vor allem im ländlichen Raum ein Thema) oder Behinderung.

Zum Dialog bzw. Austausch und der Teilhabe gesellt sich die Vernetzung als zentraler Faktor für die kulturelle Entwicklung im Land Salzburg, und zwar auf mehreren Ebenen: So sollen sich „Tradition“ und

---

<sup>23</sup> Ebd., S. 35.

<sup>24</sup> Ebd., S. 29.

<sup>25</sup> Ebd., S. 44.

<sup>26</sup> Land Salzburg (2018): Kulturentwicklungsplan. Ziele. Maßnahmen. Visionen. Abgerufen auf:

[https://www.salzburg.gv.at/kultur\\_/Documents/WebNeu\\_Kulturentwicklungsplan.pdf](https://www.salzburg.gv.at/kultur_/Documents/WebNeu_Kulturentwicklungsplan.pdf) (22. August 2020), S. 17.

<sup>27</sup> Ebd., S. 13.

<sup>28</sup> Ebd., S. 16.

„Moderne“ untereinander vernetzen, Initiativen auf dem Land und in der Stadt, Kunstproduktion in Salzburg und in anderen Regionen. Als besonders wichtig werden die Schnittstellen zwischen Kunst, Wissenschaft und Wirtschaft erachtet, die kreative Communities fördern sollen.

Dialog brauche es auch mit migrantischen Communities – und eine Sichtbarmachung anderer kultureller Traditionen, inter- und transkulturelle Bildung und Kommunikation. Der Landes-KEP spricht zudem verschiedene Themenbereiche an, in die Kulturfragen hineinreichen, etwa die Gestaltung des öffentlichen Raums, der beim Thema „Baukultur“ verhandelt wird (Tradition erhalten und Neues in verschiedenen Varianten ermöglichen). Ähnlich zu KEP II der Stadt werden Kultur und Tourismus als besonders eng vernetzt betrachtet; so sind Kunst und Kultur ein wichtiger Motor für einen Ganzjahrestourismus in Salzburg bzw. sollen sie eine „Erweiterung des touristischen Images durch eine spezifische Berücksichtigung von zeitgenössischen, unkonventionellen und experimentellen Aspekten aus den verschiedenen künstlerischen Sparten“ unterstützen.<sup>29</sup> Regelmäßiger Austausch und funktionierende Informationsplattformen, sollen bei der regionsspezifischen Profil- und Markenbildung helfen.

Vergleicht man die beiden aktuellen Kulturleitbilder, KEP II der Stadt und Landes-KEP, bemerkt man viele Überschneidungen. Auffallend sind die Bekenntnisse zur Vernetzung innerhalb verschiedener Kultursparten und zwischen Kultur und Wirtschaft (Kreativwirtschaft, Medien, Tourismus); die Betonung der Internationalisierung und des Pluralismus bzw. Interkulturalität und das Zurückgreifen auf Strukturen der Integrationsarbeit, eine damit einhergehende Anti-Diskriminierungshaltung und ein Bekenntnis zur Barrierefreiheit; ein Verbinden von Tradition und Moderne sowie die Betonung der freien Kulturszene. Auch das Bedürfnis nach Dialog zwischen Kultur und Politik, etwa in eigens dafür eingerichteten regelmäßig stattfindenden Gesprächsformaten, sticht bei beiden Plänen ins Auge. Das Gleiche gilt für Information, sei es mit Blick auf die Zugänglichkeit von Infrastruktur, sei es bezüglich Förderungen. Die Schaffung von einschlägigen Informationsplattformen sollen Kulturarbeit vereinfachen, sind sich die beiden Leitbilder einig. Beiden Plänen fehlt interessanterweise das Thema Klimawandel / Ökologie. Davon ist auch der Kulturbereich betroffen, und er ist auch ein wesentlicher Faktor, wenn es um CO<sub>2</sub>-Emissionen geht, vor allem in Verbindung mit dem Tourismus. Stichwort Tourismus: Sowohl KEP II als auch Landes-KEP betonen die wichtige Rolle von Kultur für den Tourismus in Stadt und Land Salzburg. Kritische Debatten zum Tourismus – Stichwort „overtourism“ – sind nicht Teil der Pläne.

Festzuhalten sei an dieser Stelle noch, dass KEP II der Stadt aus dem Jahr 2014 im Rahmen der bereits angelaufenen *Kulturstrategie Salzburg 2024* weiterentwickelt wird, während der Landes-KEP von 2018 sich aktuell in der Phase der Umsetzung befindet.

#### **4. Wirtschaft und Tourismus: Wirklich eine Insel?**

Im Bereich Wirtschaft liegen zwei aktuelle offizielle Leitbilder vor: *Salzburg. Standort Zukunft. Wirtschaftsprogramm Salzburg 2020* des *Lands Salzburg (WP Land)*, welches bereits 2011 veröffentlicht wurde, und die im Jänner 2020 beschlossene *Wirtschaftsstrategie 2030. Salzburg neu denken der Stadt Salzburg (WS Stadt)*. Aktuell sind auch ein *Vorschlagprogramm der Wirtschaftskammer Salzburg* aus 2018, welches vor den Landtagswahlen für den neu zu wählenden

---

<sup>29</sup> Ebd., S. 41.

Landtag verfasst wurde (*193 Vorschläge für eine starke Wirtschaft*), und ein erst im Sommer 2020 beschlossenes Industrie- und innovationspolitisches Abkommen zwischen dem Land Salzburg und der Industriellenvereinigung (*Aus Verantwortung für Salzburg*).

Das Land Salzburg hat sich bereits 1997 ein Wirtschaftsleitbild gegeben. Das aktuelle Wirtschaftsprogramm Salzburg 2020,<sup>30</sup> noch beschlossen unter der SPÖ-ÖVP-Koalition unter Gabi Burgstaller, baut auf den wirtschaftspolitischen Herausforderungen und Erfolgen der Nullerjahre auf und steht u.A. im Zeichen der globalen Finanzkrise seit 2008. Die für den Zeitraum 2011-2020 definierten zentralen Themen beinhalten die demographische Entwicklung (Fachkräftemangel), betonen die Wichtigkeit der Wissensgesellschaft, problematisieren die Folgen der Finanzkrise sowie den Klimawandel und plädieren für einen sparsamen Umgang mit Ressourcen und Energie. Eine wichtige Rolle spielt auch die Einbindung des Leitbilds in den größeren europäischen Kontext, vor allem der Europäischen Wirtschaftsstrategie „Europa 2020“.

Als relevante Zukunftsfelder werden traditionelle Sektoren wie der Tourismus, die produzierende Industrie und KMUs genannt, aber auch Forschung und Entwicklung und die Kreativwirtschaft, die als zunehmend relevant für den Standort Salzburg wahrgenommen wird. Als große Herausforderungen werden die Überalterung und der damit einhergehende Fachkräftemangel gesehen, wobei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem die Frauenerwerbstätigkeit erhöhen soll. Qualifizierung müsse bereits in der Schule anfangen. Das Leitbild spricht auch Umweltthemen an: Der Klimawandel wird als kommendes Problem für den Wintertourismus identifiziert, für den Sommertourismus aber als Chance gesehen. Breitem Raum wird dem Thema Ressourcenverfügbarkeit eingeräumt: Es gehe um eine „absolute Entkoppelung des Wirtschaftswachstums vom erdölbasierten Ressourcenverbrauch“, was effizienzsteigernde Maßnahmen und Verbrauchsreduktionen benötige, etwa durch Kreislaufwirtschaft.<sup>31</sup>

Wichtigste Ziele für 2020 beinhalten u.a. die Förderung eines Ganzjahrestourismus, einer Verkehrsinitiative, welche umweltfreundliche Mobilität in den Vordergrund stellt, eine nachhaltige Bodenpolitik, die leistbares Wohnen und Wirtschaftswachstum durch kluge Flächenmobilisierung erlaubt, einen Ausbau der „innovations- und wissensorientierten Wirtschaft“<sup>32</sup> und ein „nachhaltiges Wirtschaftssystem“, vor allem mit Blick auf Ressourcenschonung. Die Bedeutung von überregionaler Zusammenarbeit und die Einbettung in gesamteuropäischen Strategien wird betont. Wissen und Technologie werden als zentral eingestuft, vor allem in Zukunftssparten wie IKT, neue Medien, Kreativwirtschaft, Biowissenschaft und Gesundheit.

Die Stadt Salzburg hat knapp ein Jahrzehnt später eine Wirtschaftsstrategie (WS Stadt) verfasst, die sich mit Blick auf ihre Schwerpunktsetzung in einigen Punkten von jener des Landes unterscheidet.<sup>33</sup> Die Strategie ist für die nächsten sieben bis zehn Jahre ausgerichtet und versteht sich komplementär zu anderen „Standortthemen“ wie Tourismus und Kultur. Die WS der Stadt stellt einen „modernen, internationalen, nachhaltigen Wirtschaftsstandort in Verbindung mit Wissen und Kultur“ ins Zentrum.

---

<sup>30</sup> Land Salzburg (2011): Salzburg. Standort Zukunft. Wirtschaftsprogramm Salzburg 2020. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/wirtschaft\\_/Documents/ssz-wipro2020.pdf](https://www.salzburg.gv.at/wirtschaft_/Documents/ssz-wipro2020.pdf) (27. August 2020).

<sup>31</sup> Ebd., S. 40.

<sup>32</sup> Ebd., S. 49f.

<sup>33</sup> Stadt Salzburg (2020). Wirtschaftsstrategie Salzburg 2030. Salzburg neu denken. Abgerufen auf:

[https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/presseaussendungen\\_2020/pdf/wirtschafts\\_strategie\\_pdf\\_00485993.pdf](https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/presseaussendungen_2020/pdf/wirtschafts_strategie_pdf_00485993.pdf) (17. August 2020).

Neben Kunst, Kultur und Tourismus sollen Innovations- und Kreativthemen gestärkt werden.<sup>34</sup> Aktuelle Herausforderungen (u.A. begrenzte Flächenverfügbarkeit, Verkehrsbelastung und mangelnde innerstädtische Anbindung an Infrastrukturen) stehen im Kontext von großen Trends wie Digitalisierung, Urbanisierung, demographische und gesellschaftliche Transformationen (etwa Work-Life-Balance) und Nachhaltigkeitsthemen – wobei Ökologie in Verbindung mit Technologie ein hohes Innovationspotenzial zugesprochen wird. Für Salzburg ist insbesondere die Förderung von IKT, Kreativwirtschaft und Life Science, mitsamt einem Ausbau der Kooperation zwischen Stadt und Umgebung wichtig. Die begrenzte Verfügbarkeit von Flächen gilt dabei als besondere Herausforderung und benötigt Standortmanagement. Angedacht ist eine digitale Plattform mit Überblick zu verfügbaren Flächen (Flächeninformationssystem).

Die Kreativwirtschaft gilt als neuer Leitsektor und soll gemeinsam mit der „Kunst- und Kulturkompetenz der Stadt eine wichtige Entwicklungsumgebung für innovative Dienstleistungen darstellen“.<sup>35</sup> Daher brauche es eine Kreativwirtschaftsstrategie gemeinsam mit dem Land, Offenheit für die Digitalisierung, gezielte Förderstrategien und den Auf- und Ausbau neuer Festivals und neue Formen von „urban production“ in der Stadt. Schließlich soll eine hohe Lebensqualität den Standort stärken und für internationale Fachkräfte attraktiv machen, u.a. durch innovative Klimawandelanpassung, gute Kinderbetreuung, leistbares Wohnen. Mit dem Land soll es verbesserte Abstimmungen geben, vor allem mit Blick auf bereits existierende und künftige Leitbilder und in Bezug auf das Thema Verkehr. Auch Partizipation wird als wichtig wahrgenommen. Innovationslabors, die „Salzburger\*innen als Expert\*innen“ bei stadtrelevanten Fragestellungen wie intelligentes Bauen, die Steuerung von Tourismus-Strömen oder Mobilität einbinden, sollen vorangetrieben werden.

Auch die Interessenvertretungen der Salzburger Wirtschaft haben Strategiepapiere zur Entwicklung des Standorts Salzburg vorgelegt: Die Wirtschaftskammer Salzburg (WKS) in Form eines Vorschlag-Katalogs, die Industriellenvereinigung (IV) im Rahmen eines offiziellen Abkommens mit dem Land Salzburg.

Die *193 Vorschläge für eine starke Wirtschaft* der WKS bedienen die Themenfelder Bildung und Qualifikation, Regionalität, Forschung und Innovation, Energie und Umwelt (inkl. „praxistauglichem“ Naturschutz), Infrastruktur und Mobilität sowie zeitgemäße Verwaltung. Das Papier bezieht sich dabei stark auf existierende Leitbilder wie das Tourismus-Leitbild des Landes (siehe unten), dessen Wirtschaftsprogramm und *Salzburg 2050 – Klima + Energie*. Dabei fällt auf, dass klassische wirtschaftsliberale Standpunkte vertreten werden, etwa den Abbau von Bürokratie und Regulierungen auch im Umwelt- und Altstadtsschutz, oder deutlichen Skeptizismus gegenüber Klimaschutzmaßnahmen (so lehnt man etwa ein Verbot von Ölheizungen ab).<sup>36</sup> Allerdings hat die Wirtschaftskammer 2020 neue Akzente im Bereich Klimaschutz gesetzt und den Schwerpunkt „Wirtschaft und Klima“ ins Leben gerufen. Dieser gipfelte jüngst in einer Kooperation mit *Salzburg 2050 – Klima + Energie*, in einem *Impulsprogramm Salzburg 2050 Partnerbetriebe*, welches das „Hochfahren“ der Wirtschaft nach dem COVID-19-Lockdown nachhaltig und klimafreundlich gestalten soll.<sup>37</sup>

Auch das Standortabkommen zwischen der IV und Land *Aus Verantwortung für Salzburg*, welches erst kürzlich unter dem Eindruck der Corona-Krise entstanden ist, hat den Klimaschutz im Fokus. Das Ziel,

---

<sup>34</sup> Ebd., S. 3.

<sup>35</sup> Ebd., S. 17.

<sup>36</sup> Wirtschaftskammer Salzburg (2018): *193 Vorschläge für eine starke Wirtschaft*. Vorschlagprogramm der WKS an den neu zu wählenden Landtag 2018. Standort-Report der WKS #2. Salzburg.

<sup>37</sup> Siehe: <https://www.salzburg.gv.at/themen/umwelt/salzburg2050> (abgerufen am 16. September 2020).

das Industrieland Salzburg zu stärken, verlange neue Fördermittel für Forschung und Innovation, einen neuen Fokus auf Bildung und Leistung aber auch eine Infrastruktur, die eine Energie-, Mobilitäts- und Ressourcenwende als Chance wahrnimmt. Zudem wird ein neues Gesprächsformat vorgeschlagen, bei dem QuerdenkerInnen und EntscheidungsträgerInnen über Salzburgs Standortentwicklung nachdenken sollen, unter Einbeziehung von Innovations- und Technologietransfer Salzburg (ITG). Freilich spricht man sich auch für Deregulierungen in Bereichen wie dem Baurecht sowie vereinfachte und beschleunigte Verwaltungsverfahren aus. Dem Thema Infrastruktur nähert man sich vor allem aus einer Nachhaltigkeitsperspektive: So steht die IV hinter *Salzburg 2050 Klima + Energie* und dem Green Deal der EU-Kommission und sieht hier vor allem Chancen zur Innovation. Salzburg soll eine Vorreiterrolle in Energietechnik und Ausbau von erneuerbaren Energien einnehmen. Das Standortabkommen betont auch Ressourceneffizienz und zeigt sich aufgeschlossen gegenüber der Kreislaufwirtschaft.<sup>38</sup>

Vergleicht man die vorliegenden Papiere, zeigt vor allem die Industrie progressive Ansätze in Nachhaltigkeitsfragen. Klimaschutz und Ressourcenschonung werden vor allem als Innovationstreiber gesehen. Jedoch hat die Wirtschaftskammer mit der Kooperation mit Salzburg 2050 – Klima + Energie eigene Nachhaltigkeitsakzente gesetzt. In der aktuellen Wirtschaftsstrategie der Stadt gibt es keine näheren Hinweise auf Klimaschutz, nur zur Klimawandelanpassung, auch wenn es ein Bekenntnis zur Stadtökologie und zu Smart City Konzepten gibt – diese zielen vor allem auf Lebensqualität als Standortfaktor. Wie im Kulturbereich gibt es Bedarf nach Information (in verschiedenen Bereichen werden Informationsplattformen angedacht) und Austausch – regelmäßiger Dialog zwischen „Stakeholdern“, Politik und Verwaltung wird als besonders wichtig erachtet.

Großes Thema in allen Papieren ist der Fachkräftemangel. Wiederholt verweist man auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ebenso wünscht man sich Verbesserungen im Bildungssystem. Auffallend ist, dass die etwa im Kulturbereich betonte Inter- bzw. Transkulturalität kein Thema in den vorgestellten Wirtschaftsleitbildern ist: Zwar wünscht man sich internationale und hochqualifizierte Fachkräfte, diese sollen aber vor allem durch die hohe Lebensqualität Salzburgs, die gute Infrastruktur und Jobmöglichkeiten gewonnen werden. Das Wirtschaftsprogramm des Landes spricht die Qualifikation von Menschen mit Migrationshintergrund zwar an und erwähnt „Diversität als Chance“ im Kontext von sozialem Wandel und Migration (vgl. S. 14). Interkulturelle Kompetenzen finden jedoch keine Beachtung – ebenso wenig das brach liegende Potenzial neu gekommener MigrantInnen bzw. von anerkannten Flüchtlingen in den aktuelleren Leitbildern. Die Wirtschaftsstrategie der Stadt etwa verweist unter „Interkulturalität“ nur auf die „Servicierung von KMU im Hinblick auf die Suche und Integration internationaler Fachkräfte“ und auf die Schaffung einer internationalen englischsprachigen Schule in der Stadt (vgl. S. 24). Dies verwundert insofern, als dass das Land Salzburg gemeinsam mit dem AMS Vorreiter in Österreich in Sachen Qualifizierung von Flüchtlingen war/ist.<sup>39</sup> In Bezug auf „Mit-Denken“ der Potenziale der Menschen mit Migrationshintergrund in Salzburg können die Wirtschaftsleitbilder vom Kulturbereich durchaus lernen.

---

<sup>38</sup> Industriellenvereinigung Salzburg / Land Salzburg (2020): Aus Verantwortung für Salzburg. Industrie- und innovationspolitisches Abkommen zwischen dem Land Salzburg und der Industriellenvereinigung Salzburg. Abgerufen auf: [https://salzburg.iv.at/media/filer\\_public/bb/74/bb74f91d-70f9-4e8b-ad81-9c3a18f44863/2020\\_07\\_16\\_iv-standortabkommen\\_rz\\_web.pdf](https://salzburg.iv.at/media/filer_public/bb/74/bb74f91d-70f9-4e8b-ad81-9c3a18f44863/2020_07_16_iv-standortabkommen_rz_web.pdf) (22. August 2020).

<sup>39</sup> Siehe dazu etwa: <https://www.sn.at/salzburg/politik/integration-salzburg-praesentiert-einen-aktionsplan-1373215> (abgerufen am 25. September 2020).

## Tourismus

Ein besonders wichtiger Bereich für die Salzburger Wirtschaft ist der Tourismus. Stadt und Land haben dazu eigene Leitbilder vorgelegt: den 2013 erstellten *Salzburger Tourismus. Gesund. Innovativ. Nachhaltig. Strategieplan Tourismus 2020 des Landes (Salzburger Tourismus)* und das neue *Tourismusleitbild der Stadt Salzburg*, welches erst im Mai 2020 vom Gemeinderat beschlossen wurde – unter politischen Auseinandersetzungen. Dazu unten mehr.

*Salzburger Tourismus* baut auf das alte Leitbild von 2005 auf, stellt den Ausbau Salzburgs als Ganzjahresdestination ins Zentrum und versteht sich als konkretisierende Ergänzung des Wirtschaftsprogrammes 2020 des Landes.<sup>40</sup> Zwölf Handlungsfelder kontextualisieren Salzburg als Tourismusdestination in globale Nachfragetrends wie Gesundheitstourismus, Natursehnsucht, Authentizität und Nachhaltigkeit. Nachdem der Wintertourismus eine wichtige Rolle spielt, ist der Klimawandel ein Thema, wobei man den Fokus auf Anpassung legt (Gewährleistung von Schneesicherheit, Ausweitung der Sommersaison).<sup>41</sup> Gleichzeitig wird die Reduktion der Treibhausgasemissionen als große Herausforderung anerkannt, an der sich auch der Tourismussektor beteiligen müsse. Besonderes Augenmerk wird auf den Strukturwandel in der Beherbergung gelegt: Auf Grund des starken Anwachsens des Premiumsegments sowie dem Apartmentsektor wird ein „Verlust der Mitte“ konstatiert, der sich langfristig negativ auswirken könne.

Kultur spielt eine wichtige Rolle für das Leitbild: Museen, Sound of Music, Festspiele, Volkskultur, Advent und Stille Nacht werden als Komponenten für einen Ganzjahrestourismus ausgemacht – auch, um erwartete, klimawandelbedingte Probleme im Wintertourismus zu kompensieren. Dazu brauche es Kulturangebote jenseits der etablierten Hochkultur, die gegebenenfalls neu zu entwickeln sind, etwa ein Rockfestival. Raumordnung und Baukultur werden kritisch als Aspekt des Handlungsfeldes Kultur abgehandelt, indem man Fehlplanungen eingesteht und ein strategisches Gesamtkonzept einfordert, welches sich an heimischer „Kultur, Natur und Landschaft“ orientiert und somit ein „authentisches Erscheinungsbild des Landes“ unterstützt.<sup>42</sup> So wird auch eine Gestaltung des öffentlichen Raums kurz thematisiert.

Der Gemeinderat der Stadt Salzburg hat mit den Stimmen von ÖVP, SPÖ und Liste SALZ im Mai 2020 ein neues *Tourismusleitbild* angenommen, welches das alte von 2017 ablöste.<sup>43</sup> Verfasst wurde es von der TSG Tourismus Salzburg GmbH unter Einbindung wichtiger Stakeholder. Das Tourismusleitbild 2020 schließt an das Tourismusleitbild Salzburg 2017 an, hat jedoch einige neue Problembereiche definiert. Besonders betont werden das Management der Besucherströme vor Ort auf Grund von punktuellen Überlastungsmomenten sowie die Diskussion um Overtourism. Insgesamt wird die Entwicklung des Tourismus als erfreulich wahrgenommen, wobei für die Stadt die Rolle der Kultur (von Hochkultur bis zur freien Kulturszene) besonders stark herausgestrichen wird. Ein Zusammenschluss zwischen Creative Industries und Tourismus gilt als wünschenswert, ebenso wie der Ausbau des Kulturangebots. Vor allem in der bildenden Kunst gebe es hier noch Potenzial, etwa durch die Einrichtung eines Fotomuseums oder eine Biennale der bildenden Kunst im öffentlichen Raum.<sup>44</sup> Den öffentlichen Raum gelte es zu attraktivieren, etwa durch die Forcierung alternativer Verkehrsmittel

---

<sup>40</sup> Land Salzburg (2013): *Salzburger Tourismus. Gesund. Innovativ. Nachhaltig*. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/wirtschaft\\_/Documents/Publikationen%20Wirtschaft-Tourismus/strategieplan-tourismus2020.pdf](https://www.salzburg.gv.at/wirtschaft_/Documents/Publikationen%20Wirtschaft-Tourismus/strategieplan-tourismus2020.pdf) (13. August 2020).

<sup>41</sup> Ebd., S. 13.

<sup>42</sup> Ebd., S. 32.

<sup>43</sup> TSG Tourismus Salzburg GmbH (2019): *Salzburg 2025. Tourismusleitbild*. Salzburg.

<sup>44</sup> S. 39.

und die Belegung neuer Räume wie Salzach und Volksgarten.<sup>45</sup> Auch Barrierefreiheit wird in diesem Kontext erwähnt.

Auch die Stadt setzt sich zum Ziel, den Ganzjahrestourismus zu stärken, wenn auch unter anderen Voraussetzungen als das Land: Das Entzerren der Besucherströme und das Vermeiden von Überlastungsszenarien stehen im Vordergrund; gleichzeitig wird die „Stärkung des Nächtigungstourismus“ anstelle des stark wachsenden Tagestourismus als Ziel ausgegeben. Als problematisch werden fehlende Daten zu touristischem Verhalten in Salzburg ausgewiesen, was die Debatten zu Overtourism, die Verdrängung der einheimischen Bevölkerung durch steigende Wohnungspreise (Thema Sharing Economy) und den tourismus-bedingten Verkehr nicht immer durch Fakten deckt. Generell gelte es, Infrastruktur auszubauen, vor allem mit Blick auf die Verkehrsproblematik.

Neben den beiden offiziellen Leitbildern sei noch kurz auf die *Tourismus-Strategie der Salzburg AG* verwiesen. Die Salzburg AG betreibt die Festungsbahn, den Mönchsbergaufzug, die Schafbergbahn und die Wolfgangsee Schifffahrt. 2018 wurde eine Tochtergesellschaft „Salzburg AG Tourismus Management GmbH“ gegründet, welche „die touristischen Betriebe noch schlagkräftiger“ machen sollte. Die Tourismus-Strategie der Salzburg AG lässt sich mit einem Satz zusammenfassen: Wachstum und damit einhergehender Ausbau der Infrastruktur. So sollten z.B. 50 000 neue Passagiere von 2018 auf 2019 für die Wolfgangsee Schifffahrt gewonnen werden.<sup>46</sup> Dies ist nun für ein Wirtschaftsunternehmen nicht überraschend, wirkt aber mit Blick auf die Debatte um Besucherströme und Overtourism, wie im *Tourismusleitbild* der Stadt dargelegt, ohne Begleitmaßnahmen wohl wenig zielführend.

*Salzburger Tourismus* des Landes und das *Tourismusleitbild* der Stadt zeigen teilweise unterschiedliche Schwerpunkte, etwa mit Blick auf die Qualität des Tourismus: So betont das Stadt-Leitbild, vor allem das Premium-Segment stärker auszubauen und damit den Trend zum Tagestourismus abzumildern, während das Land das Mitte-Segment stärker fördern möchte. Dem Thema Nachhaltigkeit wird im *Tourismusleitbild* – im Gegensatz zu *Salzburg Tourismus* – kein wirklich breiter Raum gewidmet bzw. wird dieses mit dem zentralen Thema Verkehr und dem Erhalt der Stadtlandschaften abgehandelt. Dies mag freilich damit zu tun haben, dass Wintertourismus für die Stadt kein Thema ist, verwundert aber ob der Präsenz des Themas in anderen Leitbildern doch.

Ähnlich wie in den Bereichen Kultur und Wirtschaft thematisieren die Leitbilder im Tourismus das Problem mangelnder Informationen, vor allem was qualitätsvolle Daten zu Touristenströmen bzw. repräsentative Stimmungsbilder der Bevölkerung angeht. Auch hier sollen Informationsplattformen oder Datenbanken Abhilfe schaffen. Das Stadt-Leitbild unterstreicht auch die Wichtigkeit von „Kommunikation nach innen“: Hier geht es um den konstruktiven Umgang mit der zunehmenden Skepsis der Bevölkerung gegenüber den jüngeren Entwicklungen im Tourismus. Ebenso setzt man auf den Ausbau von Informationsportalen, Einwohnerbefragungen und Stakeholder-Dialogen. Kritisch sei angemerkt, dass die bei der Erarbeitung des Leitbilds eingebundenen „Stakeholder“ eher eng geführt waren: Außer VertreterInnen des „Forum Andräviertel“ waren es VertreterInnen aus Wissenschaft, der einschlägigen Stadtämter, der WKS und Tourismus-VertreterInnen. Diese Vorgehensweise bricht nicht unbedingt mit anderen existierenden Leitbildern, doch gerade der Tourismus hat Auswirkungen auf die gesamte Bevölkerung. Hier hätte das Land als Vorbild dienen können (wobei dieses im Bereich

---

<sup>45</sup> S. 30.

<sup>46</sup> Siehe: [https://presse.salzburg-ag.at/News\\_Detail.aspx?id=82730&menuid=17306&l=deutsch](https://presse.salzburg-ag.at/News_Detail.aspx?id=82730&menuid=17306&l=deutsch) (abgerufen am 25. September 2020).

Tourismus auf eine ähnliche „Stakeholder-Gruppe“ setzte), welches in verschiedenen Belangen immer wieder Bürgerräte durchführt, oder auch der aktuelle Prozess rund ums REK neu in der Stadt. Immerhin: Im Oktober 2019 wurde ein „Open Innovation Lab“ in Kooperation mit Salzburg Research initiiert, bei dem BewohnerInnen und Betroffene sowie ExpertInnen an Fragen zur Vereinbarkeit von Tourismus und Lebensqualität vor Ort arbeiten. Die Ergebnisse waren für die aktuelle Fassung des Leitbilds noch ausstehend.<sup>47</sup> Mangelnder Blick auf die BewohnerInnen der Stadt und die Ausweitung der Nebensaisonen, die trotz des explizit benannten Problems von Overtourism angestrebt wird, waren die Kritikpunkte von Grünen, NEOS, FPÖ und KPÖ am Tourismus-Leitbild. Letztendlich sehe man keine Abkehr vom Wachstumsparadigma in der touristisch bereits hoch erschlossenen Stadt, so der Tenor in der Gemeinderatssitzung im Mai 2020, in welcher das Leitbild beschlossen wurde.<sup>48</sup> Mit dem angestrebten Einführen neuer Kulturangebote, vor allem im Bereich der bildenden Kunst, setzt man zudem auf eine Ausweitung der Zielgruppen, was letztendlich Wachstum bedeutet. Ergänzen könnte man auch noch das Thema Mieten – sowohl für BewohnerInnen als auch für alteingesessene Geschäftstreibende. Eine Reflexion zwischen dem Zusammenhang von Tourismus und den hohen Mieten in Salzburg wäre noch ein Gewinn für das Leitbild gewesen.

Erwähnenswert im Zusammenhang Tourismus ist noch die Tatsache, dass aktuell eine überregionale Tourismusstrategie für Österreich/Bayern im Rahmen des INTERREG Programmes in Ausarbeitung ist. Erste Stellungnahmen werden bereits eingeholt; die Strategie soll Ende 2020 finalisiert werden.

## **5. Wissenschaft, Forschung und Innovation: Die digitale Wissensgesellschaft real werden lassen**

Bereits 2001 beschloss die Landesregierung ein Wissenschafts- und Forschungsleitbild, welches 2016 von der *Wissenschafts- und Innovationsstrategie Salzburg 2025 – WISS 2025 (WISS 2025)* abgelöst wurde.<sup>49</sup> Die WISS 2025 setzt sich zum Ziel, Wissenschaft, Forschung und Innovation in Salzburg auszubauen: „Salzburg weist mit 1,49% im Österreichvergleich eine deutlich unter dem Durchschnitt (2,29%) liegende Forschungsquote auf“.<sup>50</sup> Ziel ist, Wissenschaft in die regionalen Wirtschaftsstrukturen einzubinden und das „regionale Innovationssystem“ zu stärken.<sup>51</sup> Dabei geht es vor allem um Vernetzung und Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Fünf Bereiche sollen dabei prioritär entwickelt werden, die Salzburg zu einem überregionalen Vorreiter machen: Life Sciences, der IKT Standort Salzburg, Smart Materials, Intelligentes Bauen und Siedlungssysteme, Creative Industries und Dienstleistungsinnovationen. Die damit einhergehende „intelligente Spezialisierung“ soll die Strukturen für Wissenschaft und Forschung stärken („Wissensstandort“), Ergebnisse in bzw. aus Wissenschaft und Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft verwerten („Gründungs- und Verwertungsstandort“) sowie unternehmensgetragenen Forschungs- und Innovationsaktivitäten ausbauen bzw. aktivieren („Innovationsstandort“).<sup>52</sup> WISS betont auch, dass Forschung und Entwicklung einen wichtigen Beitrag zu Kultur und Gesellschaft in Salzburg leisten – umgekehrt seien auch Geistes-, Sozial-, Kultur-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften Impulsgeber für die gesellschaftliche Entwicklung, „da sie Grundlagen für die regionalen Analysen liefern und

---

<sup>47</sup> TSG Tourismus Salzburg GmbH, Salzburg 2050. Tourismusleitbild, S. 36.

<sup>48</sup> Siehe dazu: <https://salzburg.orf.at/stories/3048612/> (abgerufen am 31. August 2020).

<sup>49</sup> Land Salzburg (2016). Wissenschafts- und Innovationsstrategie Salzburg 2025. WISS 2025. Abgerufen auf: [https://www.salzburg.gv.at/wirtschaft/\\_Documents/wiss-langfassung.pdf](https://www.salzburg.gv.at/wirtschaft/_Documents/wiss-langfassung.pdf) (1. September 2020).

<sup>50</sup> Ebd., S. 6.

<sup>51</sup> Ebd., S. 7.

<sup>52</sup> Ebd., S. 9.

theoriegeleitete Reflexionen ermöglichen“. Der „GSK-Bereich“ trägt also dazu bei, Salzburg als Kunst- und Kulturland weiterzuentwickeln bzw. abzusichern.<sup>53</sup> Die Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sollen vor allem mit Wissens- und Technologietransfer enger verzahnt werden, wofür sich etwa die Innovations- und Technologietransfer Salzburg GmbH (ITG) mit verantwortlich zeigt und Innovationsberatung und Standortentwicklung anbietet.

WISS 2025 identifiziert verschiedene Sparten, die besonders gefördert werden sollen. Augenmerk liegt dabei auf Creative Industries und Dienstleistungsinnovation – aufbauend auf eine bereits stark präsente Kultur- und Kreativwirtschaft in Salzburg. Dienstleistungsinnovation soll in allen Branchen gestärkt werden, vor allem aber auch im Tourismus. Mit Blick auf die Entwicklung von Human Resources ist vor allem Frauenförderung ein Thema. Um Forschungs- und Transferkompetenzen zu stärken, braucht es eine „Translationskultur“ zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>54</sup> Regelmäßiger Informationsaustausch zwischen allen relevanten AkteurInnen bleibt eine „Grundvoraussetzung“.

WISS 2025 betont wie andere Leitbilder die Wichtigkeit von Vernetzung, Kooperation und regelmäßigem Austausch und möchte Bedingungen für hochqualifiziertes Fachpersonal schaffen. Internationalisierung bzw. Überregionalität sind genauso ein Anliegen wie in den oben vorgestellten Bereichen. Auffallend ist der starke Fokus auf den naturwissenschaftlichen Bereich bzw. das Zuschneiden von Innovation auf diesen Bereich sowie auf den bereits sehr präsenten Tourismus in Salzburg. Eine Ausnahme bildet die Kreativwirtschaft, welche als wichtige Zukunftsbranche gesehen wird. Das Bekenntnis zur Wichtigkeit der Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften bleibt jedoch unbestimmt: Diese sollen zwar zu Salzburgs wirtschaftlicher Entwicklung beitragen, aber wie hier eine tatsächliche Kooperation aussehen könnte, ist unklar. Bildung als öffentliches Gut – etwa durch den Ausbau von Erwachsenenbildungsangeboten – bleibt völlig ausgespart, solange es nicht um konkrete Qualifizierung unter den Stichworten „Ausbildung“ und „Weiterbildung“ geht. Unmittelbare wirtschaftliche Verwertbarkeit von Forschungsaktivitäten stehen damit im Vordergrund.

Die *Stadt Salzburg* hat mit der *Wissensstadt* bereits 2014 einen permanenten Schwerpunkt gesetzt, der Salzburg als Standort durch die Ressource „Wissen“ aufwerten soll. Konkret strebt die Wissensstadt vier Ziele an: die Lebens- und Standortqualität der Stadt verbessern, Vernetzung und Vermittlung stärken, Kreativität und Innovation fördern, und aktive Standortpolitik betreiben. Die Wissensstadt setzt dabei auf öffentliche Formate, die sie in Kooperation mit verschiedensten Forschungs- und Bildungseinrichtungen umsetzt, wobei Vernetzung von interessierten BürgerInnen gefördert werden soll. Dabei unterstützt sie zudem nicht nur Projekte im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, sondern auch Kunst und Kultur (vor allem Literatur). Standortpolitik wird vor allem so verstanden, die Stadt attraktiv für StudentInnen und WissensarbeiterInnen zu machen.<sup>55</sup> Die Wissensstadt lebt vor allem von Vernetzung mit einschlägigen Einrichtungen und begleitet Formate wie die Panorama:Uni, das Science meets Fiction Festival oder die Salzburger Vorlesungen. Der bemerkenswerte Unterschied zur WISS 2025 ist die Rolle der Öffentlichkeit, die Salzburg zur Wissensstadt machen soll.

Ein Projektteam des Magistrats Salzburg hat sich 2017 zudem mit der Digitalisierung in einem eigenen Strategiepapier auseinandergesetzt: *Salzburgmachtet auf!* setzt sich eine vernetzte, offene BürgerInnen-

---

<sup>53</sup> Ebd., S. 20.

<sup>54</sup> Ebd., S. 62.

<sup>55</sup> Siehe: <https://www.wissensstadt-salzburg.at/idee/> (abgerufen am 28. September 2020).

zentrierte und datengetriebene Verwaltung zum Ziel.<sup>56</sup> Digitalisierung eröffnet viele Chancen, wirft aber auch mit Blick auf den Datenschutz ethische Fragen auf. Es brauche daher Offenheit und Transparenz sowie die Möglichkeit, dass Menschen digitale Angebote nicht nur nutzen, sondern mitgestalten können. Digitalisierung soll zudem Chancengleichheit und Lebensqualität steigern, vor allem für jene, die bislang von den Vorteilen der Digitalisierung ausgeschlossen waren. Ebenso soll sie Strukturen und Prozesse in der Verwaltung verbessern; neue Ansätze wie „Sharing City“ und „Smart City“ sollen dabei forciert werden. Die Stadt fördert daher Projekte, die sich mit Digitalisierung beschäftigen, welche digitale Kompetenzen und die Vernetzung von BürgerInnen und Stadt verbessern. Angestrebt wird auch ein digitaler „Wissenspool“, der eine Verbesserung der ämterübergreifenden Zusammenarbeit zum Ziel hat. U.a. wurde zur Bestimmung des Standes der Digitalisierung ein „Digitalisierungsindex“ erhoben.<sup>57</sup> Die Digitalisierungsstrategie enthält jedoch keine konkreten Maßnahmen, die es umzusetzen gilt.

Fasst man die oben besprochenen Leitbilder zum Thema Wissen zusammen, lassen sich durchaus Unterschiede zwischen Stadt und Land verorten: Steht bei WISS 2025 des Landes das Wissen ganz im Zeichen von wirtschaftlich verwertbarer Forschung und Entwicklung und einem damit einhergehenden Schwerpunkt im naturwissenschaftlich-technischen Bereich, hat die Stadt mit der Wissensstadt deutliche Akzente in Richtung Öffentlichkeit gesetzt und damit auch in Richtung niederschwellige Bildungsmöglichkeiten – selbst mit der Digitalisierungsstrategie, welche u.a. auf Partizipation setzt.

An dieser Stelle sei noch eine aktuelle Initiative erwähnt – der „Salzburg GREEN NEW DEAL 2030“, der das Thema Nachhaltigkeit in allen gesellschaftlichen Bereichen verankern möchte. Dieser Green New Deal wurde von VertreterInnen aus Zivilgesellschaft, Politik und der ITG ausgearbeitet und setzt u.a. auf alternative Formen von Wohlstandsmessung, Kreislaufwirtschaft und Suffizienz. Eine wesentliche Rolle spielen dabei Innovation, Digitalisierung, Bildung, Diversität und Kultur, welche die Weichen in Richtung zukunftsfähiger Gesellschaft stellen sollen.

## 6. Soziales, Integration und Partizipation: Die Stiefkinder?

Leitbilder im Bereich Gesellschaft unterscheiden sich in wesentlichen Punkten zu den oben vorgestellten: Häufig stammen sie aus den Nullerjahren und wurden nie aktualisiert; sie haben zudem häufig deklaratorischen Charakter und setzen weniger auf konkrete Maßnahmen.

Die *Stadt Salzburg* hat 2004 das *Sozialleitbild „Lebensqualität für alle“* angenommen, welches die „soziale Zukunft der Stadt Salzburg und damit der Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner“ ins Zentrum stellt.<sup>58</sup> Die Stadt verfolgt dabei einen stark Rechteorientierten Ansatz mit Verweis auf die Europäische Sozialcharta und die Europäische Charta der Grundrechte, wo neben einer Reihe von Gleichstellungsrechten auch Rechte auf soziale Sicherheit, Fürsorge, würdige Arbeitsbedingungen, und Wohnen aufgelistet werden. Der Politik wird dabei eine

---

<sup>56</sup> Stadt Salzburg (2017). #Salzburgmachtauf! Strategiepapier Digitalisierung und Innovation. Abgerufen auf: <https://www.salzburgmachtauf.at/wp-content/uploads/2017/10/strategie-digitalisierung-salzburg.pdf> (31. August 2020).

<sup>57</sup> Ebd.

<sup>58</sup> Stadt Salzburg (2004). Lebensqualität für alle. Sozialleitbild. Abgerufen auf: [https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/soziales/sozial-leitbild\\_der\\_stadt\\_salzburg\\_\\_1\\_2005.pdf](https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/soziales/sozial-leitbild_der_stadt_salzburg__1_2005.pdf) (29. August 2020), S. 9.

aktive Rolle für die Lebensqualität in der Stadt zugewiesen, etwa wenn es um die Entwicklung sozialer Infrastrukturen geht. Dabei stehen fünf Ziele im Vordergrund: So sollen alle BewohnerInnen der Stadt in die Gesellschaft integriert werden. Soziale Infrastruktur soll die Lebensgrundlagen für alle sichern; Prävention soll Probleme entschärfen, bevor sie entstehen. Dazu kommt noch Innovation und Zukunftsplanung im Sozialbereich. Schließlich brauche es Transparenz für das gesamte soziale Dienstleistungsangebot.<sup>59</sup> Um diese Ziele zu erreichen, bekennt sich die Stadt zum Sozial- und Wohlfahrtsstaat. Eine Sozialverträglichkeitsprüfung soll dafür sorgen, dass Sozialplanung und Sozialmanagement tatsächlich bedarfsgerecht erfolgen. Eine starke Stadtteilorientierung setzt sich zum Ziel, das „Nahraumprinzip“ umsetzen – das heißt bewohnerzentriert und partizipativ. Zudem bekennt sich die Stadt in ihrem Sozialleitbild zum Gemeinwesenprinzip: Bürgernähe, Beteiligung der Betroffenen und regionale Überschaubarkeit müssen gewahrt werden. In der Stadtentwicklungsplanung sollen alle Ressorts miteinander kooperieren. Zudem gelte es, Gender Mainstreaming bei Planungen und Entscheidungen umzusetzen.

Auffällig ist, dass das Sozialleitbild im Vergleich zu anderen Leitbildern sehr kurz und allgemein gehalten ist, keine konkreten Maßnahmen ins Auge fasst und damit mehr den Charakter eines generellen Programms denn einer fundierten Strategie besitzt. Zudem ließ die Stadt Salzburg 2006 ein Konzept für ein Integrationsleitbild erstellen, welches in Folge als Leitbild diente.<sup>60</sup> Diese identifiziert eine Reihe von Handlungsfeldern, die für die Integrationsarbeit relevant sind, u.a. Arbeit und Wirtschaft, Politik und Verwaltung, Schulen, soziale Sicherheit und Wohnen, und schlägt konkrete Maßnahmen vor. Nachdem viele dieser Vorschläge auf statistischen Daten und den Gegebenheiten der Nullerjahre basieren, böte sich ein neues Leitbild wohl an.

Zudem ist die Stadt 2008 mit ihrem Beitritt zur *Europäischen Charta der Menschenrechte in der Stadt zur Menschenrechtsstadt* geworden. Damit bekennt sich die Stadt dazu, im Rahmen ihrer Möglichkeiten und in ihrem Wirkungsbereich sich für Gleichberechtigung und Nichtdiskriminierung, religiöse und kulturelle Freiheit, Information und Transparenz, soziale Sicherheit, eine ausgewogene Stadtentwicklung und ein Recht auf politische Teilhabe einzusetzen.<sup>61</sup> Damit einhergehend wurde 2011 der „Runde Tisch Menschenrechte“ im Beauftragtencenter der Stadt eingerichtet, der die Menschenrechtssituation in der Stadt beobachtet, Öffentlichkeitsarbeit in diesem Bereich leistet, Schwerpunkte setzt und Politik und Verwaltung in Menschenrechtsfragen berät.<sup>62</sup> 2012 folgte dann die Anti-Diskriminierungsstelle als Teil der gesetzten Maßnahmen für die Menschenrechtsstadt.<sup>63</sup> Die Menschenrechtsstadt soll in Grundsatzfragen mitbedacht werden – was etwa KEP II mit dessen Verweis auf Diskriminierungsfreiheit auch umgesetzt hat.

Zudem bekennt sich die Stadt Salzburg mit ihrem *Etappen-Plan für Salzburg (2018)* zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte für Menschen mit Behinderungen. Dieser strebt Barrierefreiheit mit Bezug auf Bildung und Wissen, Arbeit, Gesundheit und Soziales, Freizeit und Kultur an, wobei Barrierefreiheit grundsätzlich breit gedacht wird: Diese betrifft Kommunikation genauso wie physische Zugänglichkeit, Partizipation am öffentlichen Leben wie Bewusstseinsbildung und legt Augenmerk auf Frauen, Kinder und Jugendliche. Der Etappen-Plan beinhaltet dabei nicht nur konkrete Maßnahmen,

---

<sup>59</sup> Ebd., S. 15.

<sup>60</sup> Mitglieder der Arbeitsgruppen zum Integrationskonzept (2006). Integrationskonzept für die Stadt Salzburg. Abschlussbericht. Innsbruck, Jänner 2006. Abgerufen auf: [https://www.staedtebund.gv.at/fileadmin/USERDATA/themenfelder/integration/Leitbild\\_Salzburg.pdf](https://www.staedtebund.gv.at/fileadmin/USERDATA/themenfelder/integration/Leitbild_Salzburg.pdf) (31. August 2020).

<sup>61</sup> Siehe: <https://www.stadt-salzburg.at/menschenrechte/> (abgerufen am 31. August 2020).

<sup>62</sup> Siehe: <http://rundertisch-menschenrechte.at/wer-wir-sind/> (abgerufen am 31. August 2020).

<sup>63</sup> Siehe <http://www.antidiskriminierung-salzburg.at/index.php?id=7> (abgerufen am 8. September 2020).

sondern auch Datierungen bis wann diese umgesetzt werden sollen, was ihn von anderen Leitbildern abhebt und eine stärkere Verbindlichkeit der Ziele generiert.<sup>64</sup>

Das *Land Salzburg* hat 2005/06 ein *Sozialleitbild* ausgearbeitet und beschlossen<sup>65</sup> – jedoch ist dieses öffentlich nicht mehr abrufbar. Damit scheint auch seine politische Bedeutsamkeit gering zu sein. 2008 wurde zudem eine Studie für ein *Salzburger Leitbild für Chancengleichheit von Frauen und Männern* in Auftrag geben; welches 2012 von der Landesregierung beschlossen wurde.<sup>66</sup> Im Integrationsbereich wurde in den 00er-Jahren die Ausarbeitung eines Leitbildes im Bereich Integration angestrebt, was jedoch scheiterte. Doch bekennt sich das Land seit 2016 zum sogenannten *Salzburger Weg der Integration*, der einem Leitbild recht nahekommt. In diesem *Salzburger Weg* wird der Leitsatz „Integration – von Anfang an und auf Augenhöhe“ vorgegeben. Nach diesem hat das Land spezifische Aktionen im Integrationsbereich gestartet, etwa in Bezug auf die Qualifizierung von Flüchtlingen, die Einrichtung der Integrationsplattform oder das Schwerpunktjahr des Landes 2019, „DIALOG 2019 – Der Salzburger Weg der Integration“. In diesem Schwerpunktjahr wurden zahlreiche Veranstaltungen im Themenkomplex Integration umgesetzt.<sup>67</sup>

### *Partizipation*

Ein besonderes Thema ist jenes der Partizipation. Weder Stadt noch Land haben Leitbilder in diesem Bereich, jedoch führt das Land Salzburg seit 2014 Bürgerräte durch, u.a. 2014 zu Möglichkeiten der politischen Partizipation von BürgerInnen jenseits von Wahlen, 2015 zu Integrationsfragen, einen Bürgerrat zu Mobilität und Verkehr 2019, und den jüngsten zu den Lektionen, die aus der COVID-19-Krise zu lernen sind. Besonders bemerkenswert ist, dass solche partizipativen Formate auch in Leitbildprozessen eingesetzt wurden, etwa beim *Masterplan Klima+Energie 2030*, der sich aktuell noch in Ausarbeitung befindet, und dem Verkehrsleitbild des Landes. Die Stadt setzt mehr auf Open Innovation Labs. Diese haben bislang noch keinen Eingang in ein Leitbild oder Strategiepapier gefunden, doch im jüngsten Leitbild der Stadt – dem Tourismus-Leitbild – wird auf deren zukünftige Bedeutung verwiesen. Zudem wurde während der Ausarbeitung der Leitbilder im Kultur-, Wirtschafts- und Tourismusbereich auf eine breite Einbindung von Stakeholdern geachtet und teilweise auch Online-Partizipation von BürgerInnen ermöglicht. Das REK neu wird hier evtl. neue Wege einschlagen, wenn es um die Einbindung von BürgerInnen geht; der Prozess läuft gerade. Und bereits 2018 ist der Etappen-Plan für Salzburg unter der Mitwirkung des Beirats für Menschen mit Behinderung entstanden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine private Initiative, *Unser Salzburg 2050*. Gegründet von unabhängigen BürgerInnen, setzt sich diese Initiative für ein übergeordnetes Leitbild in der Stadt Salzburg ein – eine grundlegende und breite Vision, wie sich die Stadt bis 2050 in allen relevanten gesellschaftlichen Bereichen entwickeln soll. Die Initiative argumentiert, dass innovative zukunftsfähige Lösungen ohne eine Gesamtvision erschwert würden. Bei der Erarbeitung dieser Vision

---

<sup>64</sup> Stadt Salzburg (2018). Etappen-Plan für Salzburg. Umsetzung der UN-Konvention über Rechte für Menschen mit Behinderung. Abgerufen auf: [https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/menschen\\_m\\_behinderung/etappenplan\\_2018\\_00470806.pdf](https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/menschen_m_behinderung/etappenplan_2018_00470806.pdf) (28. August 2020).

<sup>65</sup> Siehe: <https://www.transformation.at/article72.htm> (abgerufen am 31. August 2020).

<sup>66</sup> Hier ist nur die Studie bzw. das Grundlagenpapier online abrufbar, nicht jedoch das Leitbild selbst: [https://www.salzburg.gv.at/gesellschaft\\_/Documents/pdf-grundlagenpapier\\_chgl.pdf](https://www.salzburg.gv.at/gesellschaft_/Documents/pdf-grundlagenpapier_chgl.pdf) (abgerufen am 31. August 2020).

<sup>67</sup> Siehe: <https://www.salzburg.gv.at/themen/gesellschaft/integration> (abgerufen am 31. August 2020).

setzt man auf BürgerInnen-Partizipation in verschiedensten Formen (Bürgerräte werden dabei nur als eine Möglichkeit genannt) und ist mittlerweile mit ihren Ideen an die Politik herangetreten.<sup>68</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Leitbilder in den Bereichen Soziales, Integration und Partizipation anderen Bereichen mit Bezug auf Aktualität und Detailliertheit der Strategien hinterherhinken. Ausnahmen bilden der Etappenplan für Salzburg sowie der Bereich Partizipation, in welchem das Land mit der Umsetzung von Bürgerräten Akzente gesetzt hat. Gleichzeitig haben Stadt und Land mit der Menschenrechtsstadt und dem Salzburger Weg der Integration Strategien ohne offizielle Leitbilder nicht nur formuliert, sondern auch erfolgreich umgesetzt.

## 7. Fazit und Ausblick

Was können wir von den analysierten Leitbildern, Strategien und Masterplänen lernen? Welche Themen sind besonders präsent, wo ähneln sich die Anliegen, wie kann man Austausch zwischen verschiedenen Themenbereichen gestalten? Vergleicht man die für dieses Recherchepapier analysierten Leitbilder, fallen einige Themen auf, die in nahezu allen Themenbereichen als wichtig erachtet werden.

Dazu gehört *erstens* die Wichtigkeit von Information und Kommunikation, und zwar nach innen und außen. Mit Blick auf innere Kommunikation betonen die meisten Leitbilder eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ämtern und Abteilungen in der Stadt wie im Land, aber auch zwischen Stadt und Land selbst. Während der Recherche wurde durch mehrere Einzelgespräche klar, dass ein großer Überblick über existierende Leitbilder fehlt. Gleichzeitig beziehen sich zumindest die offiziellen Leitbilder von Stadt und Land häufig aufeinander; sie fristen also kein „Inseldasein“. Das unterstreicht das Potenzial für eine engere Zusammenarbeit. Ein erster Schritt wäre eine Informationsplattform aller existierenden Leitbilder für Stadt und Land, wo sich auch BürgerInnen rasch Überblick verschaffen können, wie sich Stadt und Land in wichtigen Themenfeldern positionieren. Aktuell sind die Leitbilder auf diversen Webseiten verstreut, oft schwer auffindbar und ohne erkennbaren Zusammenhang zueinander. Eine solche Informationsplattform würde auch die Kommunikation nach außen verbessern. Kommunikation und Information in Richtung BürgerInnen werden nahezu überall als wichtig erachtet, wie auch umgekehrt: Vor allem im Tourismusleitbild wird die Stimmung der Bevölkerung thematisiert, welche es mitzubedenken gelte. Eine „Executive Summary“, welche die oft langen und komplexen Leitbilder kurz zusammenfasst, würde die Niederschwelligkeit in Richtung BürgerInnen zusätzlich erhöhen.

Kommunikation und Information bedeuten auch regelmäßigen Austausch zwischen Politik, Verwaltung und Betroffenen. In mehreren Leitbildern wird die Einrichtung von regelmäßig stattfindenden Gesprächsforen angedacht; teilweise wurden auch solche umgesetzt. Interessant könnte ein themenübergreifender Runder Tisch sein, wo regelmäßig über die Gesamtentwicklung der Stadt nachgedacht wird. Das im Standortabkommen zwischen Land und IV angesprochene „Querdenkformat“ könnte ein erster Schritt in eine solche Richtung sein, vorausgesetzt man öffnet

---

<sup>68</sup> Siehe: <http://www.unsersalzburg.eu/> (abgerufen am 1. September 2020).

dieses auch für andere Bereiche als die Wirtschaft. Auch die Digitalisierung bietet Chancen, etwa indem man Informationsportale in verschiedenen Bereichen schafft und auch untereinander vernetzt.

Hohe Lebensqualität für alle in Stadt und Land ist *zweitens* das große Thema – schließlich ist diese Lebensqualität das übergeordnete Ziel, welches alle Leitbilder anstreben. Hier können aus verschiedenen Bereichen Ansätze zusammengeführt werden: ein attraktiver Wirtschafts- und Forschungsstandort, der in einer gesunden und intakten Umwelt und aktiven Kultur eingebettet ist; eine Stadt, die durch angenehm gestaltete öffentliche Räume Platz für alle bietet (damit einhergehend auch die Verkehrsproblematik besser löst) und ein barrierefreies und diskriminierungsfreies Miteinander ermöglicht. Ansätze aus der inter- bzw. transkulturellen Arbeit, die besonders in den Kulturleitbildern betont werden, bieten hier spannende Inputs an – nicht nur für die Bereiche Soziales und Integration, sondern auch mit Blick auf Standortfragen für Wirtschaft, Forschung und Entwicklung. Was den öffentlichen Raum angeht, wird dieser tendenziell instrumentell verstanden: Er wertet z.B. Salzburg als Tourismus-Destination oder als Wirtschaftsstandort auf. Zudem wird er eher konservativ gedacht, wie der Fokus auf Erhalt der Stadtlandschaften zeigt. Hier gibt es Potenzial in Richtung Innovation für einen öffentlichen Raum als Begegnungsraum für alle.

*Drittens* bleibt die Frage, in welchen Bereichen Leitbilder voneinander lernen können, wo weitere Schnittstellen zu finden sind und ob es Themenfelder gibt, die in aktuellen Leitbildern zu wenig Beachtung finden. Zum Beispiel könnten Synergien zwischen Kulturbereich, Wirtschaft und Wissenschaft für eine neue Kreativwirtschaftsstrategie von Nutzen sein. Oder die in den aktuellen Kulturleitbildern angesprochene transkulturellen Arbeitsweisen könnten für Wirtschaftsleitbilder interessant sein, wenn es um die Themen Qualifizierung und Facharbeitermangel geht. Ein intensiver Austausch zwischen den beteiligten AkteurInnen wäre ein erster Schritt, solche Synergien zu identifizieren.

Am Ende der Betrachtungen seien noch einige weiterführende Gedanken erlaubt. Zunächst stellt sich die Frage, warum für manche Bereiche wiederholt neue Leitbilder ausgearbeitet werden – der Tourismus ist exemplarisch dafür – andere, wie Soziales und Integration, dagegen noch immer mit Leitbildern aus den Nullerjahren arbeiten. Ein weiterer, durchaus kritischer Punkt ist die Frage, welche Wirkung Leitbilder entfalten: In welchen Bereichen haben Leitbilder Veränderungen angestoßen, wo ist das nicht gelungen, und warum? Unter welchen Umständen lassen sich Leitbilder eher gut umsetzen; welche Hürden gilt es zu überwinden? Wie kann man die Verbindlichkeit erhöhen (man denke an die klar definierten Zeithorizonte des Etappenplans)? Braucht es überhaupt themenspezifische Leitbilder, wo oft auch weniger ausformulierte Strategien sehr erfolgreich waren – etwa der *Salzburger Weg der Integration*? Eine andere Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist ob ein übergeordnetes Leitbild, wie von der Initiative *Unser Salzburg 2050* vorgeschlagen, ein sinnvoller Ansatz gegenüber der aktuellen Kleinteiligkeit sein könnte. Oder würden solche übergeordneten Ansätze Interessengegensätze eher befeuern denn befrieden? Und schließlich: Welche Rolle spielen Leitbilder überhaupt für das politische Handeln in Stadt und Land – wie könnte eine kritische Reflexion zum Umgang mit Leitbildern aussehen?

Ein paar letzte Worte seien noch den aktuellen Herausforderungen, die von der COVID-19-Pandemie hervorgerufen wurden, gewidmet. Diese hat unsere Gesellschaft absolut unvorbereitet getroffen (man denke etwa an den für Salzburg so wichtigen Tourismus) – und hinterfragt einst klar erscheinende politische Zielsetzungen. Was heißt das für den Umgang mit den vorliegenden Leitbildern und der

Entwicklung für zukünftige? Hier kann die Zukunftsforschung Hilfestellung leisten: Diese plädiert dafür, sogenannte „Wild Cards“ in Planungen miteinzubeziehen – unwahrscheinliche Ereignisse, deren Eintreten jedoch große Veränderungen mit sich bringen. Keines der besprochenen Leitbilder thematisiert größere Umbrüche, von denen eine Pandemie nur ein mögliches Szenario ist, und wie mit solchen umzugehen ist. Dazu braucht es vernetztes Denken über den eigenen Bereich hinaus: Ein Beispiel wäre in diesem Zusammenhang das Andenken alternativer Wirtschaftsindikatoren in den besprochenen Wirtschaftsleitbildern, die von traditionellen ökonomischen Zielen weggehen und andere wie die Lebensqualität berücksichtigen. Helfen könnte dabei die Transformationsforschung, die Gelingensfaktoren und Barrieren für gesellschaftlichen Wandel untersucht – etwas, das für innovative Leitbilder von höchstem Interesse sein sollte.<sup>69</sup>

Es lohnt sich auf alle Fälle, sich mit den Leitbildern, Strategiepapieren und Masterplänen in Stadt und Land weiter zu beschäftigen.

---

<sup>69</sup> Siehe dazu: Holzinger, Hans (2020). Wann lernen Gesellschaften? Salzburg: JBZ Arbeitspapier.



Innovations- und Forschungsmasterplan SBG 2025	Forschung, Entwicklung, Technik
Wissenschafts- und Innovationsstrategie 2025	Forschung, Entwicklung, Technik
Agenda 21 2017	Gesellschaft
Agenda 21 2020_21 Lehrgang	Gesellschaft
AK Frauenmonitor	Gesellschaft
AK Jugendmonitor	Gesellschaft
AK Wohlstandsbericht 2019	Gesellschaft
AK Working Poor	Gesellschaft
Bericht Frauenförderplan und Antidiskriminierung Glbhdlsanwaltschaft	Gesellschaft
EU Jugendstrategie	Gesellschaft
Integrationsleitbild	Gesellschaft
Leitbild für Chancengleichheit von Frauen und Männern	Gesellschaft
Projektnetzwerk Bildungsberatung 2015-2017	Gesellschaft
Arbeitsklima-Index Kulturbetriebe Salzburg (AK/Dachverband)	Kultur
Dachverband Kulturstätten 10 Aufgaben	Kultur
Kulturelle Part in SBG	Kultur
Kulturentwicklungsplan Land Salzburg	Kultur
Landesbibliotheksplan	Kultur
BürgerInnendialog Automat Mobilität	Mobilität
Forum Mobil Touristischer Verkehr	Mobilität
Landesmobilitätskonzept 2016-2025	Mobilität
Leopold Kohr Akademie Verkehrsplanung	Mobilität
Maßnahmen Bilanz Forum Mobil	Mobilität
Radverkehrsstrategie Land 2020-2025	Mobilität
Landesentwicklungsprogramm 2003	Raumentwicklung
LEADER 2014-2020	Raumentwicklung
Leitfaden REK Land Salzburg 2019	Raumentwicklung
Masterplan Interreg Raumkonzept	Raumentwicklung
Masterplan Kernregion SBG PPP	Raumentwicklung
Regionalprogramm Stadt und Umgebung 2013	Raumentwicklung
Masterplan Sport 2020	Sport
Digital Sports Alpenraum Salzburg Research	Sport - Digitalisierung
AK Salzburg Leistbares Wohnen	Stadtentwicklung
Innenstadtbelebung Salzburg 2017	Stadtentwicklung
Klimawandelanpassungsstrategie	Umwelt
Masterplan Klima + Energie 2020	Umwelt
Masterplan Klima + Energie 2030	Umwelt
Salzburg Green New Deal	Umwelt - Wirtschaft
Digitalisierung KMU	Wirtschaft
Grenzübergreifendes Tourismusleitbild Interreg	Wirtschaft
Handlungsempfehlung Digitalisierung Industrie Salzburg Research	Wirtschaft
Handlungsempfehlung Digitalisierung KMU	Wirtschaft
Kreativwirtschaft	Wirtschaft
Sachprogramm Standortentwicklung Zentralraum 2009	Wirtschaft

Standortabkommen IV Salzburg  
Strategieplan Tourismus Land 2020  
Tourismus Strategie Salzburg AG  
Vorschlagprogramm WKS 2018  
Wirtschaftsprogramm Salzburg 2020

Wirtschaft  
Wirtschaft - Tourismus  
Wirtschaft - Tourismus  
Wirtschaft  
Wirtschaft