

**WIR. HIER. KULTUR.**



**Mission, Vision  
und Strategie  
der NÖKU-Gruppe  
2025**

**WIR. HIER. JETZT.**





**Mission, Vision  
und Strategie  
der NÖKU-Gruppe  
2025**

# INHALTS VERZEICHNIS

1. **GRUNDLAGEN UNSERER MISSION, VISION UND STRATEGIE 2025**
2. **STANDORTBESTIMMUNG – „WAS HAT DIE NÖKU-GRUPPE IN DEN LETZTEN 15 JAHREN ERREICHT?“**
3. **UNSER NÄCHSTES ZIEL – „WAS GILT ES IN EINEM NÄCHSTEN GROSSEN SCHRITT BIS 2025 ZU ERREICHEN?“**
4. **AKTUELLE TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN**
  - 4.1 Gesellschaftliche Entwicklungen und Publikumstrends
  - 4.2 Technologische Entwicklungen
  - 4.3 Wirtschaftliche Entwicklungen
  - 4.4 Künstlerische bzw. wissenschaftliche Entwicklungen

## **5. MISSION DER NÖKU-GRUPPE**

## **6. VISION – „WIE WILL SICH DIE NÖKU-GRUPPE IM JAHR 2025 PRÄSENTIEREN?“**

- 6.1 Das große Ganze – die inhaltliche Stärke der NÖKU-Gruppe
- 6.2 Zur Rolle der gesamten NÖKU-Gruppe
- 6.3 Die gemeinsame Haltung bzw. die gemeinsamen Werte der NÖKU-Gruppe
- 6.4 Aktionsradius
- 6.5 Strategisch-inhaltliche Steuerungsfunktion im Fokus

## **7. STRATEGISCHE GRUNDSÄTZE UND PRINZIPIEN**

- 7.1 Wirtschaftliche Steuerung und Richtlinienkompetenz
- 7.2 Rollenverständnis des Landes Niederösterreich und der NÖKU-Gruppe sowie Schnittstellendefinition

## **8. STRATEGISCHE ZIELE, STOSSRICHTUNGEN UND SCHWERPUNKTTHEMEN**

- 8.1 Trennung der Funktionen
- 8.2 Arbeitswelt NÖKU-Gruppe

## **9. KURZFASSUNG**

# 1. GRUNDLAGEN UNSERER MISSION, VISION UND STRATEGIE 2025

Die NÖKU-Gruppe hat nach ihrer Gründung auf Initiative des Landes Niederösterreich im Jahr 1999 eine Pionierphase mit starkem und rasantem Wachstum sowie zahlreichen Betriebsübernahmen und Neugründungen durchlebt. Das Land Niederösterreich stellt einerseits mittels des zentralen NÖKU-Fördervertrages den finanziellen Rahmen der NÖKU-Gruppe sicher, und gibt andererseits die kulturpolitische Zielrichtung vor.

Ab Ende der ersten Dekade der 2000er Jahre bis heute wird die NÖKU-Gruppe vom Übergang in die Differenzierungsphase geprägt, in der mit Nachdruck begonnen wurde, Strukturen, Abläufe, Richtlinien und Standardisierungen zu definieren und zu implementieren. Darauf bezog sich auch unser Claim „Kultur braucht unternehmerisches Denken.“

Im Rahmen des ersten umfangreichen Organisationsentwicklungsprozesses wurde daher Ende 2011 das Leitbild der NÖKU-Gruppe, bestehend aus Mission und Vision 2015, festgelegt. Damit einhergehend haben wir die Handlungsprinzipien in der NÖKU-Gruppe und strategische Maßnahmen zur Umsetzung der Vision definiert.

Im Fokus der Vision 2015 standen wirtschaftliche, organisatorische und serviceorientierte Fragestellungen, die vor allem über Richtlinien und Standardisierung der NÖKU-Holding gesteuert wurden. Es wurde ein internes Risikomanagement (einschließlich IKS) und eine extern vergebene interne Revision aufgebaut. In den Bereichen Informationstechnologie, CRM, Ticketing, Rechnungswesen, Controlling, Zahlungsverkehr etc. wurden zentrale Servicebereiche der NÖKU-Holding für die Tochterbetriebe geschaffen. Der Leitsatz der Vision 2015 war daher „Kultur braucht unternehmerisches Denken. Unternehmerisches Denken braucht Kultur.“

Vieles von dem, was wir uns bis 2015 vorgenommen hatten, konnte erfolgreich umgesetzt werden. Die Kernaufgaben der NÖKU-Holding, insbesondere die wirtschaftliche Steuerung der Unternehmensgruppe, wurden organisatorisch klar positioniert und im Sinne der strategischen Zielsetzungen für 2015 weiterentwickelt.

**Nunmehr geht es darum, mit der gegenständlichen Vision und Strategie 2025 die Kraft der Pionierphase sowohl mit der Rationalität der Differenzierungsphase als auch mit der Fokussierung auf die künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte zu kombinieren und in eine primär inhaltlich orientierte Phase einzutreten.**

Diese Phase wird einerseits geprägt sein von der Erledigung von „Hausaufgaben“ (insbesondere einer Optimierung der Service-Angebote der NÖKU-Holding und der durchgehenden Implementierung von maßvollen Richtlinien und Standards), andererseits v.a. aber von einer konzentrierten, bewussten und nachhaltigen Beschäftigung mit einer strategisch-inhaltlichen Steuerung der NÖKU-Gruppe und somit den künstlerischen und wissenschaftlichen Kerninhalten unserer Betriebe.

Im Fokus der Vision 2025 steht nunmehr die Weiterentwicklung der NÖKU-Holding von einer vorrangig Beteiligungs-, Service- und Finanzholding hin zu einer strategisch-inhaltlichen Managementholding, die

weiterhin ausgewählte Servicefunktionen für die Tochtergesellschaften wahrnimmt und daher in dieser Hinsicht auch operativ tätig sein wird.

Während die Vision 2015 von einem eher kleinen Kreis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausschließlich der NÖKU-Holding ausgearbeitet worden war, haben wir bei der Festlegung der Vision 2025 der NÖKU-Gruppe ganz bewusst auf eine von Anfang an breite Einbindung von allen Mitarbeitergruppen der NÖKU-Gruppe gesetzt:

Ausgangspunkt des Visions- und Strategieprozesses 2025 war ein NÖKU-Führungskräfte-Workshop unter Einbeziehung aller künstlerischen und wissenschaftlichen Leiterinnen und Leiter, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Gesamtprokuristinnen und Gesamtprokuristen. Hier wurde bereits – mit breitester möglicher Übereinstimmung – eine wesentliche Stoßrichtung der Vision 2025 fixiert, nämlich die stärkere Hinwendung zu bzw. Fokussierung auf inhaltliche, d.h. künstlerische und wissenschaftliche Themen und die strategisch-inhaltliche Steuerung der NÖKU-Gruppe.

Im Rahmen dieses Führungskräfteworkshops wurde auch bereits eine Projektgruppe nominiert, die einen repräsentativen Querschnitt der NÖKU-Gruppe darstellt und folgende Personen umfasst:

Christian Bauer, Kurt Farasin Johann Feilacher, Brigitte Fürle, Paul Gessl, Liselotte Grand, Walter Grond Albrecht Grossberger, Richard Juill, Olivia Khalil, Martina Malzer, Matthias Pacher, Günter Pöck, Eduard Pollhammer, Martina Schabasser, Markus Wachter und Peter Weiss.

Zur noch breiteren Verankerung des Strategieprozesses wurde das Thema der Vision und Strategie 2025 der NÖKU-Gruppe in zahlreiche bestehende Kommunikationsplattformen der NÖKU-Gruppe hineingetragen, so dass bereits zu diesem frühen Zeitpunkt der Konzeptentwicklung rd. 15–20% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv im Prozess involviert waren.

Folgende sechs „Nutzerworkshops“ haben am Beginn des Prozesses stattgefunden:

- alle GeschäftsführerInnen der NÖKU-Gruppe
- alle MarketingleiterInnen der NÖKU-Gruppe
- alle technischen LeiterInnen der NÖKU-Gruppe
- alle KulturvermittlerInnen der NÖKU-Gruppe
- alle ChefkassierInnen der NÖKU-Gruppe
- alle PersonaladministratorInnen der NÖKU-Gruppe

Die Ergebnisse aus diesen Nutzergruppen wurden in den Prozess integriert und von der Projektgruppe aufgegriffen. In der Projektgruppe wurde ein erster Visionsentwurf erarbeitet und im Rahmen des folgenden NÖKU-Führungskräfteworkshops zur Diskussion gestellt. Weiters wurde der Aufsichtsratspräsident der NÖ Kulturwirtschaft GesmbH., Herr em. o. Univ.-Prof. Dr. Manfred Wagner, mit dem Visionsentwurf befasst.



## 2. **STANDORTBESTIMMUNG – „WAS HAT DIE NÖKU-GRUPPE IN DEN LETZTEN 15 JAHREN ERREICHT?“**

Als die NÖKU-Gruppe im Jahr 1999 gegründet wurde, galt als oberster Anspruch: „Kultur braucht unternehmerisches Denken“, was im Wesentlichen meinte, dass mittels Einführung einer einheitlichen, stringenten Budgetierung und Kostenrechnung sowie im Rahmen eines schlagkräftigen Controllings einerseits eine strikte Budgeteinhaltung gewährleistet werden kann und andererseits den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Sparsamkeit, Transparenz, Richtigkeit und Zweckmäßigkeit klar Rechnung getragen wird. Eine zentrale Buchhaltung und Bilanzierung waren die Grundlage für die ordnungsgemäße und kostenoptimierte Buchführung für alle Betriebe, bestätigt durch einen Wirtschaftsprüfer, womit auch den Auflagen zur ordnungsgemäßen Abrechnung gegenüber dem Fördergeber Land Niederösterreich entsprochen wurde.

Nach nunmehr rund 15 Jahren des Bestehens der NÖKU-Gruppe ist dieses ursprüngliche Ziel der – vereinfacht ausgedrückt – reinen Budgeteinhaltung durch alle Kostenstellenverantwortlichen längst zur Normalität geworden. Der Umstand, dass Budgets eingehalten und zumeist sogar unterschritten werden, was den Subventionsbedarf betrifft, wird als selbstverständlich empfunden. Durch diesen stark wirtschaftlichen bzw. finanziellen Fokus ist in den letzten Jahren die strategisch-inhaltliche Steuerung in der NÖKU-Gruppe noch nicht sehr ausgeprägt gewesen.

Was wir über das oben Genannte hinaus in den letzten 15 Jahren noch alles erreicht haben:

- Es wurde das „künstlerisch-wissenschaftliche Rahmenkonzept“ der NÖKU-Gruppe als erste strategisch-inhaltliche Steuerungsmaßnahme geschaffen, mit der die wesentlichen inhaltlichen Stoßrichtungen und Aktionsfelder der einzelnen Institutionen in klarer Abgrenzung zueinander definiert sind.
- Sowohl nach innen als auch nach außen hat die NÖKU-Gruppe ein modernes und zeitgemäßes Image als Kulturmanagementorganisation erreicht.
- Zwecks Verbesserung der internen Kommunikation und des Erfahrungsaustausches wurden zahlreiche Kommunikationsplattformen bzw. Nutzergruppen für die einzelnen Fachbereiche (das sind aktuell Kunst- und Kulturvermittlung, Presse/Öffentlichkeitsarbeit, Shop- und Ticketingleitungen, Personaladministration, Marketingleitungen, Veranstaltungstechnik, künstlerische Betriebs- bzw. Produktionsbüros und Geschäftsführungen) eingerichtet.
- Durch ein gemeinsames Leitbild für Führung und Zusammenarbeit sowie durch zahlreiche offizielle und inoffizielle Kooperationen und Kommunikationsplattformen wurde eine gemeinsame Unternehmenskultur und eine Stärkung des Wir-Gefühls erreicht.
- Es wurden wesentliche inhaltliche Profilierungserfolge bei den künstlerischen und wissenschaftlichen Institutionen bzw. Marken („Raus aus der Provinz hin zum urbanen und weltoffenen Anspruch“) erzielt.
- Aus der Einführung einer budgetären Mittelfristplanung zur dynamischen und vorausschauenden Budgetplanung resultierte eine allgemeine Planungssicherheit inklusive der Möglichkeit einer planvollen, aber dennoch flexiblen Zuteilung von Landesfördermitteln gem. NÖKU-Fördervertrag.
- Während in vielen anderen Teilen Österreichs bereits Förderungskürzungen um sich gegriffen haben, gab es in Niederösterreich der letzten 15 Jahre und hier insbesondere im Rahmen der NÖKU-Gruppe in enger Abstimmung mit dem Land Niederösterreich zahlreiche Neugründungen von künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Institutionen (z.B. Grafenegg Festival, MAMUZ, Karikaturmuseum Krems, Forum Frohner etc.) sowie zahlreiche Betriebsübernahmen (z.B. Landestheater Niederösterreich, Bühnen Baden, Schallaburg, Sommerspiele Melk, Internationale Barocktage Stift Melk etc.). Diese Ausweitung der Aktivitäten der NÖKU-Gruppe wurde vorrangig aus steigenden Fördermittelzuweisungen des Landes Niederösterreich ermöglicht.

# 3. UNSER NÄCHSTES ZIEL – „WAS GILT ES IN EINEM NÄCHSTEN GROSSEN SCHRITT BIS 2025 ZU ERREICHEN?“

Auch wenn bereits viele der für 2015 definierten strategischen Ziele erreicht sind, so ist dennoch festzuhalten, dass in manchen Bereichen noch „Hausaufgaben“ zu erledigen sind. Daher müssen wir

überprüfen, ob die damals definierten Ziele nach wie vor ihre Gültigkeit besitzen und weiter verfolgt werden oder ob Ziele angepasst oder gar verworfen werden müssen.

**Darüber hinaus wird die neue, große strategisch-inhaltliche Profilierungs- und Steuerungsherausforderung der NÖKU-Gruppe in Angriff genommen.**

Während ein erheblicher Teil der strategischen Zielsetzungen 2015 vorrangig nach innen gewirkt hat, so werden die nunmehr angestrebten Zielsetzungen und Maßnahmen Schritt für Schritt für die Außenwelt ersichtlich und spürbar werden.

Performance Milan Mladenovic, 8<sup>er</sup>, 2014 Kunstraum Nöroesterreich  
© eSeLat - Lorenz Seidler 2014



# 4. AKTUELLE TRENDS UND HERAUS- FORDERUNGEN

Welche sind die wichtigsten und für den Kunst- und Kultur- bzw. Wissenschaftsbetrieb spezifischen Trends und Herausforderungen, auf die wir uns in Zukunft einstellen müssen und die bei der Entwicklung der Mission, Vision und Strategie der NÖKU-Gruppe 2025 dringend berücksichtigt werden müssen?

# 4.1 Gesellschaftliche Entwicklungen und Publikumstrends

- Demographisch bedingte Alterung der Gesellschaft und des Publikums
- Die Generation Y und Folgegenerationen mit gänzlich eigenen Interessen und spezifischem Kommunikations- und Konsumverhalten
- Wachsende soziale Unterschiede und Überforderung der Sozialsysteme (Auseinanderdriften der Gesellschaft)
- Langfristig abnehmende Bedeutung des klassischen „Bildungsbürgertums“ und damit verbunden der Rückgang der Anzahl der „klassischen“ Kulturbesucherinnen und -besucher aus dieser angestammten Zielgruppe
- Der zunehmende Wunsch des Publikums nach aktiver kultureller Teilhabe (Partizipation und Interaktion) auch im Sinne einer aktiven Gestaltung des eigenen (auch kulturellen) Lebensraums
- Verstärkte (außereuropäische) Zuwanderung und Interkulturalität – die aktive Integration unterschiedlicher Bevölkerungs- und Herkunftsgruppen
- Kurzfristigere (Kauf-)Entscheidungen auch für den Kunst- und Kulturbesuch
- Steigende Ansprüche an das inhaltliche Kernprodukt, erweitert um attraktive Serviceangebote und um soziale Aspekte, sowie an die umfassende Qualität eines Kulturbesuchs bzw. -erlebnisses

NÖ Landesmuseum -  
Das Museum für die ganze Familie  
© Rita Newman 2016



- Verstärktes Interesse an bzw. Sehnsucht nach überschaubaren, kleinen Strukturen und daher nach selbstbestimmter Gestaltung und/oder Partizipation

- an individualisierten, (be)greifbaren, interaktiven Begegnungsräumen (im Sinne einer neuen Verwurzelung) als Gegenpol zur stetigen Zunahme von Repräsentations- und Eventkultur
- Die Zielgruppen einer künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Marke sind zunehmend nicht mehr so eindeutig auszumachen (teils widersprüchliche Konsummuster) bzw. sind teilweise sehr stark zersplittert und kleinteilig.
- Tiefe gesellschaftliche Verunsicherung und Betroffenheit, aber auch Polarisierung in der Gesellschaft aufgrund der aktuellen Flüchtlings- und Migrationsströme nach Westeuropa

## 4.2 Technologische Entwicklungen

- Digitalisierung der Lebens-, Kommunikations- und Arbeitswelt
- Weiterer starker Bedeutungsgewinn des Internets und dessen Zugänglichkeit durch Mobile Devices
- HD-Live-Übertragungen und/oder Streamings von Veranstaltungen und damit jederzeitige virtuelle bzw. digitale Verfügbarkeit von Inhalt
- Zunehmender multimedialer Technikeinsatz in der künstlerischen und wissenschaftlichen Produktion, daher steigende Anforderungen an die technische Ausstattung des Kunst- und Wissenschaftsbetriebes und in der Folge an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

## 4.3 Wirtschaftliche Entwicklungen

- Stagnation bzw. Rückgang von öffentlichen Subventionen und in der Folge Reduzierung von künstlerischen und wissenschaftlichen Angeboten bis hin zu Schließung von Flächen und Einschränkung von Aktivitäten
- Teilweise Kaufkraftverlust und/oder höhere Preissensibilität bei den bestehenden Publikumsschichten
- Wettbewerbsdruck innerhalb der Kulturszene steigt (das Ausmaß der Kunst- und Kulturangebote hat aktuell einen Höchststand erreicht)
- Managerialisierung im Sinne einer Überbetonung der Managementorientierung des Kunst- und Kultur- bzw. Wissenschaftsbetriebes (die kaufmännische Steuerung von Kultur-/Wissenschaftsbetrieben hat bislang viel mehr Gewicht als die inhaltliche)
- Die Wirkungsorientierung hält in der Kultur-, Kunst- und Wissenschaftsförderung Einzug. Daher suchen die Kultur- und Wissenschaftsbetriebe vermehrt Legitimierung durch Studien zur ökonomischen Wirkung (Umwegrentabilität, Arbeitsplatzeffekte, Imagefaktor, Motiv für Kulturtourismus etc.).
- Kultur- und Wissenschaftsbetriebe werden von den Eigentümern immer häufiger wie jede andere kommerzielle Beteiligung gesteuert (mittels Zielvorgaben, Eingliederung der Kulturbetriebe in rein wirtschaftliche Beteiligungsgesellschaften etc.) .
- Professionelle Markenentwicklung und -führung ist auch in der Kultur und Wissenschaft angekommen.
- Social Media Marketing ist inzwischen unverzichtbar geworden (bei gleichzeitig nach wie vor steigenden Anforderungen in der klassischen Kommunikation/Marketing). Je nach Inhalt und Zielpublikum ist der richtige Mix aus Social Media Marketing und klassischem Marketing zu finden.
- Professionalisierung von Sponsoring (mit strikt definierten und monetär bewerteten Leistungen und Gegenleistungen) und Fundraising bei gleichzeitig stagnierenden bzw. rückläufigen Sponsoringbudgets (einerseits infolge der Wirtschaftskrise und andererseits infolge des geltenden Antikorruptionsgesetzes und der diversen Compliance-Bestimmungen in privatwirtschaftlichen Unternehmungen)
- Supportprozesse und Serviceangebote (z. B. Werkstätten, Verwaltungsaufgaben etc.) werden aus Effizienzgründen laufend evaluiert. Als Ergebnis wer-

den teils gegenläufige Maßnahmen ergriffen: Entweder werden Services ausgelagert, d.h. extern zugekauft, oder aber auch wieder eingegliedert.

## 4.4 Künstlerische bzw. wissenschaftliche Entwicklungen

- Förderung des europäischen und internationalen Austausches von Künstlerinnen und Künstlern sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Dies beinhaltet auch stark die Unterstützung von deren Mobilität bei gleichzeitiger teils massiver Mobilitätsbeschränkung (siehe die aktuelle Migrationsentwicklung).
- Interdisziplinäre und genreübergreifende/-auflösende inhaltliche Kooperationen gewinnen zunehmend an Bedeutung (zwischen Kunst- und Kulturbetrieben sowie mit Partnern aus gänzlich anderen Bereichen, wie z.B. Wissenschaft oder Wirtschaft).
- Co-Produktionen und Kooperationen unterschiedlichster Art und Intensität (auch über geographische Grenzen hinweg)
- Neue, innovative und teils hybride Präsentations- und Vermittlungsformate lösen gewohnte, starre und teilweise barrierebehaftete Formate ab.
- Die Nutzung bzw. der Aufbau spartenübergreifender Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen wird von der Politik bzw. öffentlichen Hand stärker gefordert und gefördert.



## 5. MISSION DER NÖKU-GRUPPE

Die NÖKU-Gruppe umfasst mehr als 30 künstlerische und wissenschaftliche Institutionen, die zu starken Marken geworden sind und die großteils einen überregionalen bzw. zentraleuropäischen Aktionsradius und Anspruch haben. Diese Institutionen sind in der NÖKU-Gruppe zusammengefasst und fühlen sich durch eine gemeinsame Haltung stark verbunden. Die Basis für diese Haltung ist das Rollenverständnis einer „herausfordernden Gemeinschaft“, die es sich zum Ziel gesetzt hat, sowohl nach innen (NÖKU-Gruppe) als auch nach außen (Gesellschaft) nicht nur stark belebend zu wirken, sondern auch maßgebliche inhaltliche Impulse und Akzente zu setzen. Die NÖKU-Gruppe ist permanent und in enger Abstimmung mit dem Land Niederösterreich, Abteilung Kunst und Kultur, bestrebt, künstlerische und wissenschaftliche Projekte mit inhaltlicher und gesellschaftlicher Relevanz, überregionaler bzw. internationaler Strahlkraft und höchstem Qualitätsanspruch zu entwickeln, zu präsentieren und verstärkt originäres künstlerisches Schaffen zu ermöglichen – und damit ausgehend von Niederösterreich die Kulturlandschaft in Mitteleuropa kulturell und gesellschaftlich mitzuprägen.

Die NÖKU-Gruppe sieht sich als moderne Dienstleisterin an der Kunst und Wissenschaft, an den Künstlerinnen und Künstlern, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie an den Besucherinnen und Besuchern. Ihr Bestreben ist es, Kunst- und Wissenschaftsinhalte zeitgemäß zu präsentieren, spezifisch und zielgruppenadäquat zu vermitteln sowie ein persönliches (Gesamt-) Erlebnis zu bieten. Den Gästen sollen neben dem künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Kerninhalt sowohl attraktive Serviceleistungen als auch eine Situation geboten werden, die wesentliche soziale und kommunikative Aspekte beinhaltet.

Die NÖKU-Gruppe definiert sich über die künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte ihrer Institutionen. Die inhaltliche Diversität und Heterogenität sind die Stärken der NÖKU-Gruppe. Neben der konsequenten Profilierung der einzelnen künstlerischen und wissenschaftlichen Positionen innerhalb der NÖKU-Gruppe werden vor allem inhaltliche, kommunikative, organisatorische und finanzielle Synergien zwischen den einzelnen Institutionen identifiziert und genützt, um Projektkooperationen, strategische Kooperationen und neue Kunstfelder zu etablieren und zudem neue Formate und Innovationen zu fördern. Durch das gemeinschaftliche Zusammenspiel der einzelnen Institutionen der NÖKU-Gruppe wird in den nächsten Jahren eine neue Gestaltungskraft spür- und erlebbar werden.



# 6. VISION – „WIE WILL SICH DIE NÖKU-GRUPPE IM JAHR 2025 PRÄSENTIEREN?“

## 6.1 Das große Ganze – die inhaltliche Stärke der NÖKU-Gruppe

Die bis 2015 durchlaufene Entwicklungsphase der NÖKU-Gruppe bestand einerseits im Aufbau einer zeitgemäßen, transparenten und effizienten Kulturmanagement-Struktur in Form eines Konzerns und andererseits in der Etablierung starker Institutionen und Marken in der niederösterreichischen bzw. österreichischen Kulturlandschaft. In diesen 15 Jahren konnten in Abstimmung mit dem Land Niederösterreich viele und gewichtige kulturpolitische Ziele in und ausgehend von Niederösterreich erreicht werden.

In einer nächsten Phase soll der NÖKU-Konzern, bestehend aus NÖKU-Holding und den Tochterbetrieben, in eine starke und lebendige Gemeinschaft transformiert werden –

eine lebendige Gemeinschaft, die nicht nur am „Reißbrett“ besteht, sondern aktiv gelebt wird. Diese neue NÖKU-Gruppe bildet einerseits ein stabiles und fruchtbares Fundament, das Sicherheit, Schutz und eine gute Basis zur Profilierung der einzelnen Institutionen und Marken

bietet. Andererseits fördert sie weitaus stärker als bisher Austausch, Vernetzung und Kooperation innerhalb der NÖKU-Gruppe.

Die Rolle der NÖKU-Holding wird daher neben der weiterhin bestehend bleibenden sogenannten Richtlinienfunktion im Bereich der wirtschaftlichen Steuerung der Gruppe um eine wichtige, v.a. inhaltlich orientierte Facette erweitert, um die strategisch-inhaltliche Steuerung gewährleisten zu können.

**Die breite Streuung der künstlerischen, kulturellen und wissenschaftlichen Inhalte der NÖKU-Gruppe wird als Stärke betont und genutzt. Die NÖKU-Gruppe definiert sich daher primär über die einzelnen künstlerischen und wissenschaftlichen Institutionen sowie deren Heterogenität und Diversität.**

Genau diese inhaltliche Heterogenität und Diversität der NÖKU-Gruppe wird in Zeiten sich ständig und rasch verändernder Rahmenbedingungen zu einem entscheidenden Wert. Anders als bisher wird durch eine verstärkte inner- und interbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit die NÖKU-Gruppe als Gesamtheit der künstlerischen und wissenschaftlichen Angebote sichtbar und spürbar gemacht. Wir sehen uns durch eine gemeinsame Haltung bzw. durch gemeinsame Werte verbunden, die einerseits das Wir-Gefühl in der gesamten NÖKU-Gruppe stärken und die andererseits auch Schritt für Schritt (vorläufig ohne gesonderte bzw. gezielte Kommunikationsmaßnahmen) für die Außenwelt spür- und erlebbar werden.

**So ist es das Ziel, dass diese lebendige Gemeinschaft schrittweise die Kulturlandschaft Niederösterreichs und darüber hinaus prägt, indem sie die Diversität, Heterogenität und die Kraft der Gruppe nutzt, um gemeinsam Neues und Bedeutsames hervorzubringen.**

Es wird dabei auf das gezielte Zusammenspiel der einzelnen Betriebe, Institutionen, Marken und/oder Genres gesetzt und eine neue Gestaltungskraft erweckt und spürbar gemacht, die alleine so nie möglich gewesen wäre – sowohl für ihre Mitglieder als auch für die Besucherinnen und Besucher.

Diesen Weg will man in den nächsten Jahren zielstrebig, aber inhaltlich behutsam gehen. Der Prozess der Gemeinschaftsbildung wirkt

in dieser Phase vor allem nach innen und soll daher auch primär nach innen kommuniziert werden. Die NÖKU-Gruppe als Ganzes kommuniziert daher in diesem Entwicklungsschritt weiterhin nur sehr eingeschränkt nach außen, nämlich primär im Kreise der Kultur-Partner-Institutionen und der Kulturpolitik. Erst wenn aus der NÖKU-Gruppe tatsächlich eine lebendige Gemeinschaft geworden ist, steht die Entscheidung an, ob der Kommunikationsradius (z.B. in Richtung Endkundinnen und -kunden) erweitert werden soll.

Zusammenfassend ergibt sich aufgrund der Vision der NÖKU-Gruppe die Lebendigkeit als Kern ihrer Positionierung.

Diese Lebendigkeit ist einerseits eine klare Position nach innen, um schrittweise zur „lebendigen Gemeinschaft“ zu werden. Andererseits ist die Lebendigkeit eine behutsame, aber bestimmte Position nach außen, um schrittweise die Kulturlandschaft Niederösterreichs und darüber hinaus gesellschaftlich und kulturell noch intensiver zu beleben.

## 6.2 Zur Rolle der gesamten NÖKU-Gruppe

Jedes Unternehmen, jede Institution und jede Marke der NÖKU-Gruppe erfüllt eine ganz bestimmte (v.a. inhaltliche) Rolle. Die Rolle der NÖKU-Gruppe als Ganzes ist die einer „herausfordernden Gemeinschaft“, die ausgehend von Niederösterreich in Mitteleuropa das Kunst- und Kulturgesehen und damit die Gesellschaft mitprägt.

## 6.3 Die gemeinsame Haltung bzw. die gemeinsamen Werte der NÖKU-Gruppe

Die Unternehmen, Institutionen und Marken der NÖKU-Gruppe fühlen sich nicht nur durch die gemeinsame Rolle (nämlich die der herausfordernden Gemeinschaft), sondern vor allem auch durch eine gemeinsame Haltung – die sich in den nun folgenden Werten ausdrückt – miteinander verbunden:

### ➤ Kernwert 1: kulturell & gesellschaftlich prägend

Kulturell und gesellschaftlich prägend zu sein heißt, ein relevantes künstlerisches und wissenschaftliches Angebot in und ausgehend von Niederösterreich zu erstellen, zu präsentieren und zu vermitteln und damit die Gesellschaft ein Stück weit zu verändern. Diesen Anspruch haben wir nicht nur für den Moment, sondern vor allem langfristig und nachhaltig – eine Aufgabe, die deutlich größer ist, als dass sie einer alleine schaffen könnte.

### ➤ Kernwert 2: herausfordernd

Ein erklärtes Ziel der NÖKU-Gruppe ist es, einerseits die eigenen Mitglieder und andererseits die Besucherinnen und Besucher und damit unsere Gesellschaft im wahrsten Sinne des Wortes zu neuen Ansichten, Denkansätzen und Ideen herauszufordern. Es ist unter anderem das Neue, das Ungewöhnliche, das Unerwartete und das Unerhörte, das diese Qualität in sich tragen kann und mit dem wir Schritt für Schritt die Gesellschaft mitgestalten.

### ➤ Kernwert 3: belebend

In Niederösterreich und ausgehend von Niederösterreich geht es nach dem erfolgreichen Aufbau vor allem darum, die schnell gewachsenen Institutionen der NÖKU-Gruppe nachhaltig mit künstlerischem bzw. wissenschaftlichem Leben und Inhalt zu er- bzw. befüllen. Es geht darum, Maßnahmen zu setzen und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Lebendigkeit entstehen kann und die gleichermaßen aktivierend und inspirierend wirken. Denn Lebendigkeit kann man nicht verordnen, sie entsteht erst durch den richtigen Rahmen und die entsprechenden Freiräume.

### ➤ Kernwert 4: gemeinschaftlich

Erst wenn Individuen eine lebendige Gemeinschaft bilden, kann das große Ganze in der und durch die NÖKU-Gruppe entstehen. Dieses große Ganze wird mehr ergeben als die Summe der einzelnen Teile.

Um tatsächlich eine lebendige Gemeinschaft zu werden, bedarf es unter den Mitgliedern einer größtmöglichen Offenheit. Das ist bei starken Identitäten der Institutionen und Marken und ihren Exponentinnen und Exponenten manchmal gar nicht so einfach. Ziel ist es daher,

gemeinsame und verbindende sowie in jeder Hinsicht synergetische Strategien, Themen und/oder Projekte zu identifizieren.

**Dadurch entsteht die Möglichkeit, innerhalb der NÖKU-Gruppe Gemeinschaft zu denken, zu lernen, zu entwickeln und schließlich zu leben.**



Psy stairs  
© Peggy Faye

## 6.4 Aktionsradius

Überregionale und internationale inhaltliche Relevanz und regionale Verankerung sind kein Widerspruch, sondern bedingen einander. Aufgrund der historischen und geopolitischen Situation und Lage Niederösterreichs muss in größeren Zusammenhängen und über Grenzen hinweg gedacht werden: Ländergrenzen, Genregrenzen und Publikums-grenzen. Dafür ist u.a. auch eine mehrsprachige Kommunikation und Präsentation der Inhalte zunehmend Voraussetzung.

**Das Kunst- und Kulturangebot der NÖKU-Gruppe soll sich in einem Mitteleuropa Kontext verstehen, formieren und präsentieren.**

Um diesen Prozess zu unterstützen, wird neben der notwendigen regionalen Verankerung bzw. Netzwerkbildung eine stärkere überregionale bzw. internationale Netzwerk-Bildung zwecks Erfahrungsaustausch, Benchmarking und Kooperationen bzw. Koproduktionen notwendig sein.

## 6.5 Strategisch-inhaltliche Steuerungsfunktion im Fokus

Die NÖKU-Holding wird sich über eine Service- und Beteiligungsverwaltungsfunktion hinaus sowohl zu einer strategisch-inhaltlich steuernden als auch in jenen Aspekten operativen Managementholding entwickeln, durch die sie ihren Betrieben Services für den täglichen Arbeitsablauf anbietet, die sich in ihrer Qualität und Professionalität am freien Markt orientieren. Die NÖKU-Holding ist aber auch insofern stark operativ tätig, als sie in der regelmäßigen Kommunikation mit ihren Tochterbetrieben unmittelbar an den laufenden Entwicklungen und Entscheidungen Anteil hat, ohne jedoch in alle operativen Entscheidungen der Töchter einzugreifen.

Gegenstand der strategisch-inhaltlichen Steuerungsfunktion kann sein:

- Einzelmarkenprofilierung
- Themen- und/oder projektbezogene Kooperation
- Kunstfeldstrategien (z.B. genrebezogen, ortsbezogen, sparten- und/oder orts-/grenzübergreifend, themenbezogen)
- Innovationsprojekte

Erneuerung bzw. Erweiterung des „künstlerisch-wissenschaftlichen Rahmenkonzeptes“ der NÖKU-Gruppe:

**Anstatt einer reinen Abgrenzung der künstlerischen und wissenschaftlichen Marken voneinander wird es in Zukunft einen ständigen, bewussten, grundsätzlich gemeinsamen inhaltlichen Gestaltungs- und Steuerungsprozess geben.**

Ziel dieses Prozesses ist es unter anderem, in enger strategischer Abstimmung mit dem Land Niederösterreich neue inhaltliche Kooperationen (nicht nur projektbezogen, sondern auch strategischer Natur), Formatentwicklungen, klare Kunstfelder (wie z.B. Ausstellungsbetriebe Krems oder Veranstaltungsbetriebe St. Pölten) und Kompetenzzentren (wie z.B. Archäologischer Park Carnuntum für römische Geschichte oder MAMUZ für Ur- und Frühgeschichte) zu identifizieren, zu etablieren und strukturiert zu bearbeiten. Die inhaltliche Steuerung muss anhand jeweils zu definierender Qualitätskriterien vorgenommen werden und sich einer ständigen Reflexion mit Blick auf nationale und internationale Referenzprojekte unterziehen. Ziel muss sein, dass sich jede künstlerische

bzw. wissenschaftliche Marke ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet und schließlich selbst (z.B. als Trendsetter und Vorreiter) zur Referenz wird.

Es wird also bewusst vorab kein abstraktes Set an allgemeinen Qualitätskriterien für die strategisch-inhaltlichen Steuerungsprozesse der Zukunft definiert, sondern es wird je nach Steuerungsthema am Beginn des Prozesses Klarheit über die gemeinsamen qualitativen und quantitativen Ziele geschaffen.

Benchmarking (mit internen und externen Referenzprojekten) wird nachhaltig als Instrument für die strategisch-inhaltliche Weiterentwicklung und Steuerung genutzt sowie auch für die Argumentation gegenüber den Subventionsgebern verwendet.

Folgende qualitative Zielsetzungen müssen auf jeden Fall durchgehend Berücksichtigung finden:

- Eine grundsätzliche und allgemeine Zugänglichkeit der Kunst- und Wissenschaftsangebote der NÖKU-Betriebe muss gewährleistet sein, um der Entgrenzung der Kunst und Wissenschaft klar entgegenzuwirken. Ein maximal möglicher Abbau von Barrieren ist anzustreben.
- Soziale und gesellschaftliche bzw. gesellschaftspolitische Aspekte sind bei der Programmierung und im Veranstaltungsdesign in zweierlei Hinsicht zu berücksichtigen:
  - Randgruppen, Minderheiten, Menschen mit Behinderung sowie Migrantinnen und Migranten etc. sollen aktiv und/oder passiv am Kulturleben teilhaben können (Barrierefreiheit im umfassenden Sinn).
  - Der ausgeprägt soziale und kommunikative Aspekt eines Kunstbesuchs bzw. einer wissenschaftlichen Veranstaltung als Begegnungs- und Kommunikationsplattform zwischen Publikum, Künstlerinnen und Künstlern bzw. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Veranstalterinnen und Veranstaltern wird aktiv und gezielt gestaltet. Kulturelle Veranstaltungen sollen damit zu interkulturellen Begegnungsräumen (insbesondere auch für Nachbarstaaten und andere Regionen) werden.
- Partizipationsmöglichkeiten des Publikums am jeweiligen künstlerischen und wissenschaftlichen Programm sollen Offenheit vermitteln, das Publikum aktivieren und nachhaltig emotional an die inhaltlichen Marken binden.

Infolge begrenzter Mittel der öffentlichen Haushalte werden jegliche Formen der Kooperation zwecks Nutzung von Synergien nötig sein (z.B. inhaltliche, wirtschaftliche, organisatorische und/oder werbliche Kooperationen bis hin zur Zusammenführung von Kulturbetrieben). Die

inhaltliche, terminliche und örtliche Steuerung und Koordinierung der Angebote muss laufend optimiert werden.

Für Kooperationsprojekte innerhalb der NÖKU-Gruppe wird ein einfaches, aber greifbares Regelwerk geschaffen, das die Grundhaltung bei solchen Zusammenarbeitsprojekten umreißt. Die zu entwickelnden Kooperationsprojekte sind regelmäßig auf ihre Übereinstimmung mit der Vision 2025 der NÖKU-Gruppe zu evaluieren.

Die NÖKU-Gruppe produziert und präsentiert Projekte mit künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Inhalten auf der Höhe der Zeit und mit dem Anspruch bzw. Bildungsauftrag, sowohl gesellschaftliche, künstlerische und wissenschaftliche Entwicklungen zu reflektieren als auch historische Bezüge sichtbar zu machen und zu vermitteln. Um künstlerische und wissenschaftliche Innovationen zu schaffen, müssen inhaltliche, organisatorische und (teils) finanzielle Rahmenbedingungen für Experimentierfelder und Laborsituationen bereitgestellt werden. Dabei handelt es sich um grundsätzlich neue Herangehensweisen, Konzepte, Grundlagenforschung und -arbeit, die nicht unmittelbar auf konkrete Ergebnisse und Verwertbarkeit abzielt. Inhaltliches Risiko und die Möglichkeit des Scheiterns sind Teil des Kalküls.

Die NÖKU-Gruppe will neben der Präsentation und qualifizierten Vermittlung von hochwertigen Kunst-, Kultur- und Wissenschaftsprojekten auch einen wesentlichen Rahmen für originäres künstlerisches Schaffen bieten und neue, eigenständige Formate entwickeln. Im Blickfeld steht dabei, für den Gast ein künstlerisches, wissenschaftsrelevantes und soziales Gesamterlebnis (für alle Sinne) zu schaffen.

Dazu zählen neben einer grundsätzlichen Serviceorientierung und maßgeschneiderten Zusatzangeboten auch grundlegende Entscheidungen und Maßnahmen, die für die Gäste spür- und sichtbar werden (z.B. Aufsichts- und Abendpersonal als „Botschafter und Kommunikatoren des Betriebes“, das die Begeisterung für das künstlerisch-wissenschaftliche Angebot teilt und aktiv auf den Gast zugeht).

# 7. STRATEGISCHE GRUNDSÄTZE UND PRINZIPIEN

## 7.1 Wirtschaftliche Steuerung und Richtlinienkompetenz

Im Bereich der Richtlinienkompetenz ist es ein Gebot der Stunde, das Ausmaß und den Inhalt der Regelungen so zu dimensionieren und zu formulieren, dass sich deren Sinnhaftigkeit einfach erschließt und die Richtlinien praktikabel umsetzbar sind. Daher sind die wichtigen Prozesse und die wesentlichen Standards klar, transparent und verständlich zu definieren und zu formulieren.

Die NÖKU-Gruppe definiert sich nicht mehr primär über wirtschaftliches Handeln, sondern zunehmend über die künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte ihrer Betriebe. Wirtschaftliche und organisatorische Professionalität sind selbstverständliche Grundvoraussetzungen, deren Optimierung ständig intern vorangetrieben wird, aber in der Kommunikation nach außen nicht mehr betont werden müssen.

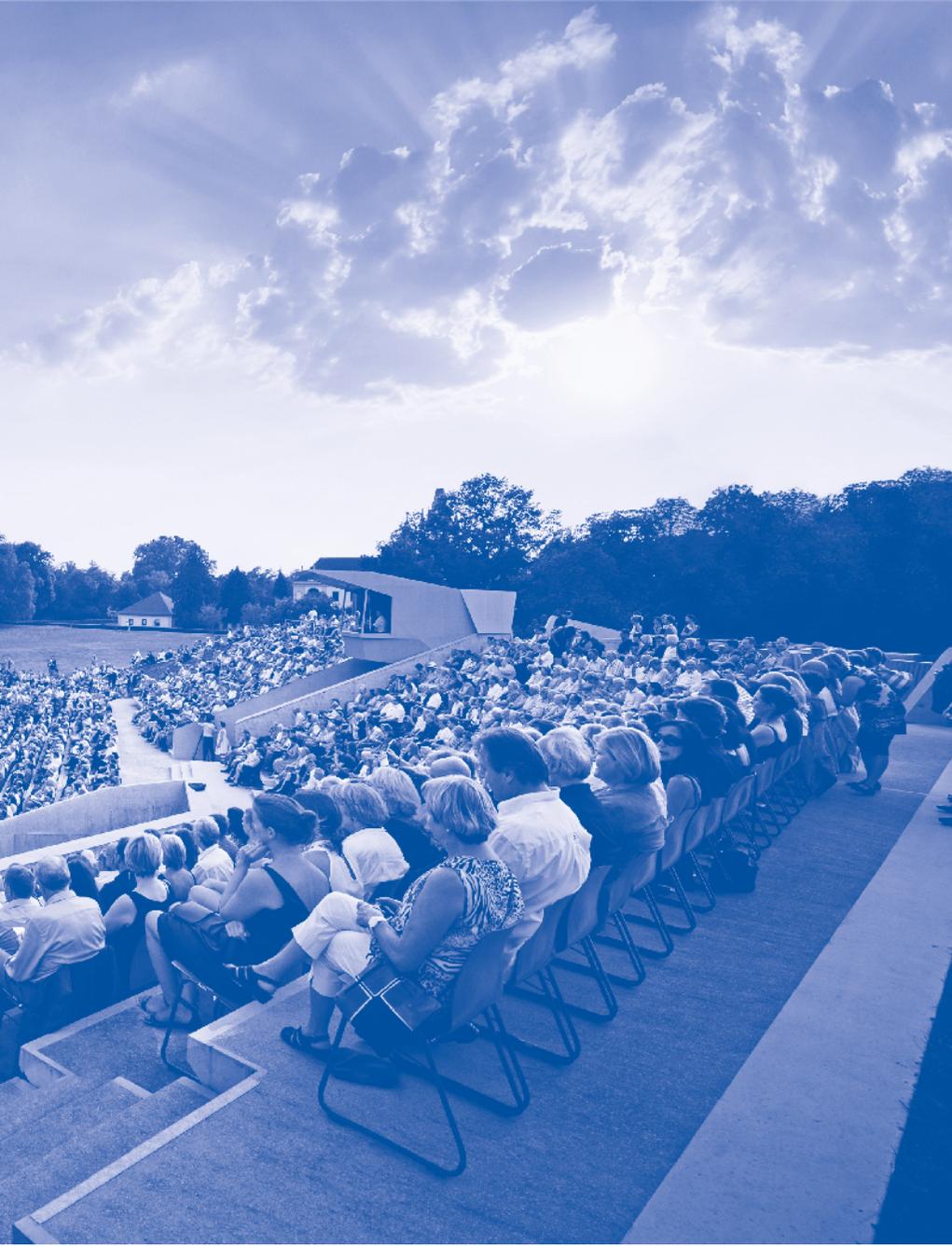
## 7.2 Rollenverständnis des Landes Niederösterreich und der NÖKU- Gruppe sowie Schnitt- stellendefinition

Das Land Niederösterreich ist wichtigster strategischer Partner der NÖKU-Gruppe und setzt zahlreiche kulturpolitische Initiativen. Zwischen dem Land Niederösterreich und der NÖ Kulturwirtschaft GesmbH. besteht ein unbefristeter Fördervertrag. Daher ist die Definition der Schnittstellen und die Klarheit im Rollenverständnis zwischen Land Niederösterreich und NÖKU-Gruppe vor allem in folgenden Dimensionen ganz besonders wichtig:

- Vereinbarung zwischen Land Niederösterreich und NÖKU-Gruppe über kulturpolitische Zielsetzungen und strategisch-inhaltliche Steuerungsthemen (Die konkrete Ausgestaltung erfolgt in regelmäßiger Abstimmung zwischen Abteilung Kunst und Kultur und NÖKU-Gruppe.)
- die vertragskonforme und transparente Fördervertragsabwicklung
- die Sammlungen des Landes Niederösterreich als inhaltliche Grundlage für den Betrieb diverser NÖKU-Töchter über zu definierende, neue sogenannte Optionsverträge
- teilweise die Bereitstellung von künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Leiterinnen und Leitern durch das Land Niederösterreich an NÖKU-Betriebe (v.a. im Zusammenhang mit Landessammlungen bzw. Landesliegenschaften)
- kulturtouristische Angebotserstellung für die Marke Niederösterreich

Grafenegg Wolkenurm  
© Klaus Wynnalek 2016





# 8. STRATEGISCHE ZIELE, STOSS- RICHTUNGEN UND SCHWERPUNKT- THEMEN

Was sind unsere konkreten strategischen Ziele? Wie messen wir, in welchem Ausmaß wir unsere Vision erreicht haben?

Welche Themen erachten wir als besonders wichtig, damit wir die Vision 2025 erreichen können? Welche Maßnahmen wollen wir umsetzen?

## 8.1 Trennung der Funktionen

Die Trennung der drei wesentlichen Funktionen der NÖKU-Holding in die folgenden drei Bereiche ist eine notwendige Voraussetzung und muss entsprechend kommuniziert bzw. transparent gemacht werden:

- Strategisch-inhaltliche Steuerung
- Wirtschaftliche Steuerung und Richtlinienkompetenz (insbesondere Fördermittelverteilung aufgrund des NÖKU-Fördervertrages, Budgetierungs- und Bilanzierungsrichtlinien, einheitliche Wirtschaftsprüfung etc.)
- Dienstleistungsfunktion

### 8.1.1 Strategisch-inhaltliche Steuerung – „Wie soll die strategisch-inhaltliche Steuerung konkret funktionieren?“

Ein vertrauensvoller Umgang, eine offene Kommunikation und ein gut funktionierendes Zusammenspiel von künstlerischen und wissenschaftlichen Leiterinnen und Leitern, operativen und kaufmännischen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern in und zwischen den Betrieben sowie zwischen den Betrieben und der NÖKU-Holding wird intensiv gefördert. Die Betriebe unterstützen sich wechselseitig durch aktiven Know-how- und Erfahrungsaustausch. Gemeinsamkeiten, Gegensätze und allfällige Probleme werden regelmäßig zum Thema gemacht, und somit können in einem offenen Klima Synergien identifiziert und schließlich genützt werden.

Aufgrund der breiten inhaltlichen Streuung innerhalb der NÖKU-Gruppe reichen ein generalistisches Wissen und Verständnis der Holdingleitung zur differenzierten inhaltlichen Steuerung der NÖKU-Gruppe und ihrer einzelnen künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Institutionen nicht mehr aus. Daher kann in die Aufbau- und Ablaufstruktur neben der konsequenten Involvierung der künstlerischen und wissenschaftlichen Leiterinnen und Leiter der NÖKU-Gruppe bei allen strategisch-inhaltlichen Entscheidungen auch (bedarfsorientiert und anlassbezogen) externe Kompetenz miteinbezogen werden.

Die künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Leiterinnen und Leiter der NÖKU-Gruppe sollen sich ebenfalls in einer Vernetzungsplattform regelmäßig austauschen mit dem Ziel, nicht nur eine inhaltliche Information oder terminliche Abstimmung (im Sinne einer reinen Abgrenzung) zu erzielen, sondern auch um mit anderen künstlerischen und wissenschaftlichen Institutionen der NÖKU-Gruppe engere inhaltliche

Kooperationen (mit einem deutlich erkennbaren inhaltlichen Mehrwert, v.a. auch aus Sicht des Publikums) zu begründen und so schrittweise neue, klar identifizierbare und kommunizierbare Kunstfelder oder Kunst- bzw. Wissenschaftscluster zu etablieren.

In einem ersten Schritt soll auf Initiative und unter der Leitung der NÖKU-Holding eine Vernetzungsplattform bestehend aus allen künstlerischen und wissenschaftlichen Leiterinnen und Leitern sowie Kuratorinnen und Kuratoren einberufen, institutionalisiert und mit Leben erfüllt werden, um in einem nächsten Schritt zu entscheiden, in welchen Konstellationen sich welche Leiterinnen und Leiter in welchen periodischen Abständen zu welchen Themen treffen, austauschen und miteinander kooperieren.

Bei der Planung von Kooperationen sollte gleichermaßen auf die strategisch-langfristige Perspektive geachtet werden wie auch auf die Möglichkeit, zeitaktuell auf relevante Entwicklungen reagieren zu können.



museum gugging  
© Ludwig Schedl 2016

Es wird klar anerkannt, dass substanzielle und nachhaltige Kooperationen einen deutlich erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwand für die beteiligten NÖKU-Betriebe bedeuten und daher jeweils eine bewusste Ressourcenzuteilung (sowohl finanziell als auch personell) zu erfolgen hat. Aus diesem Grund ist auch die Anzahl an Kooperationen überschaubar bzw. handhabbar zu halten und daher klar nach Prioritäten vorzugehen.

Es wird jedoch unterstrichen, dass externe strategisch-inhaltliche Kooperationen mindestens ebenso wichtig sind wie die internen.

**Es herrscht die klare Überzeugung, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der NÖKU-Gruppe einen Impuls für eine strategisch-inhaltliche Weiterentwicklung geben**

**kann und daher die Offenheit  
gegeben sein muss, solche  
Ideen aufzugreifen und ernst-  
haft zu prüfen.**

In einer Vorprojektphase wird die Idee von einem von der NÖKU-Holding einzusetzenden Koordinator bzw. von einer Koordinatorin auf ihre inhaltliche Relevanz, kritische Erfolgsfaktoren und die konkrete Umsetzbarkeit (bis hin zur Finanzierbarkeit) geprüft. Hier bekennt sich die NÖKU-Gruppe zu einer transparenten Kultur der kritischen Hinterfragung und wenn nötig auch der Ablehnung, sodass nur die besten Ideen zur Umsetzung gelangen. Hat eine Idee diese Vorprüfung bestanden, so wird eine Projektgruppe unter Einbeziehung zumindest aller betroffenen künstlerischen und wissenschaftlichen Leiterinnen und Leiter, operativen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, des Koordinators bzw. der Koordinatorin und/oder eines anderen NÖKU-Holding-Vertreters definiert. In einem nächsten Schritt einigt sich diese Projektgruppe auf die Ziele des Projektes sowie auf seine Qualitätskriterien sowie den inhaltlichen Anspruch.

Sollte aus Sicht der Projektgruppe und/oder der NÖKU-Holding externe Expertise für die Projektentwicklung und -evaluierung benötigt werden, wird tunlichst eine einvernehmliche und einstimmige Bestellung dieser externen Beratung angestrebt.

Das Land Niederösterreich wird im Rahmen der regelmäßigen Abstimmungsgespräche aktiv und zeitgerecht in den strategisch-inhaltlichen Steuerungsprozess miteingebunden.

Themen, die bei der strategisch-inhaltlichen Steuerung zukünftig immer als integraler Bestandteil mitgedacht werden müssen, sind:

Audience Development, aktiver Verkauf und Customer Relationship Management (kurz CRM)

- Ein nachhaltiges und innovatives Audience Development erschließt neue Publikumsschichten (insbesondere Angebote für Kinder, Jugendliche und junge Menschen zwecks frühzeitiger und prägender Sozialisierung mit Kunst- und Wissenschaftsthemen) über zielgruppenrelevante Themen, Kommunikationsinhalte und -medien sowie eine weitgehend barrierefreie Preisgestaltung. Mittels konsequenter und umfassender Serviceleistungen und/oder inhaltlich getriebener Kooperationen wird das bestehende und neu gewonnene Publikum langfristig an die künstlerischen und wissenschaftlichen Angebote gebunden.
- Der aktive Verkauf wird gezielt forciert und erschließt ebenfalls neue Publikumsschichten und Umsätze.
- Eine konsequente Erhebung, Analyse und Nutzung von Kundendaten im Sinne eines professionellen CRM (Customer Relationship Management) wird etabliert, ebenso auch die Erforschung der „Nicht-Besucher“.

- Besucherinnen und Besucher werden möglichst gezielt und entsprechend ihren inhaltlichen Präferenzen/Bedürfnissen in adäquater Form angesprochen und mit zeitgemäßen Vermittlungsformen/-angeboten aktiviert bzw. gebunden.
- Laufende, einfache Besucherfeedback-Möglichkeiten werden geschaffen und die Durchführung von qualitativen Kundenbefragungen in periodischen Abständen zusätzlich sichergestellt.
- Preispotenziale werden ausgeschöpft (Dynamic Pricing, Yield Management, Frühbucher belohnen).
- In Kooperation mit dem Tourismus wird nachhaltig an der Stärkung bzw. Verankerung der künstlerischen und wissenschaftlichen Angebote der NÖKU-Gruppe gearbeitet (auf Ebene der Österreich Werbung, der Niederösterreich Werbung und der Destinationen).

Kunst-, Kultur- und Wissenschaftsvermittlung (nachstehend kurz Kulturvermittlung genannt)

- Alle künstlerischen und wissenschaftlichen Projekte beinhalten implizit oder explizit Kulturvermittlungsangebote, die bereits im Prozess der Programmierung und Produktion als integraler Bestandteil mitgedacht werden müssen.
- Das Konzept der Kulturvermittlung in der NÖKU-Gruppe wird in folgenden Dimensionen neu definiert bzw. weiterentwickelt:
  - Gemeinsame Kulturvermittlungsziele und -standards werden definiert. Ziel muss es insbesondere sein, die Kulturvermittlung nicht nur auf einer intellektuellen, sondern auch auf einer emotionalen Ebene zu verankern.
  - Die Interessen und Bedürfnisse der Besucherinnen und Besucher werden verstärkt in den Vordergrund gerückt.
  - Ausreichende Personal- und Budgetressourcen werden von jedem NÖKU-Betrieb zur Verfügung gestellt, und die Kulturvermittlung erfährt eine klare organisatorische Einbettung in jeden NÖKU-Betrieb (inkl. Budget- und Entscheidungsverantwortung).
  - Forcieren der Interkulturalität und von Integrationsmaßnahmen sowie die grundsätzliche Erweiterung der anzusprechenden Zielgruppen (d.h. neben Kindergärten und Schulklassen z.B. Lehrlinge, Menschen mit Behinderung, Migrantinnen und Migranten etc.).
  - Aktive Nutzung des Artist in Residence Programmes AIR für die Kulturvermittlung

- Die NÖKU-Gruppe wirkt derart auf den Bildungsdiskurs ein, dass Kunst, Kultur und Wissenschaft und deren qualitätsvolle Vermittlung möglichst ein fixer Platz in den Lehrplänen von Schulen, Universitäten, Fachhochschulen und anderen Bildungseinrichtungen eingeräumt wird.

### 8.1.2 **Wirtschaftliche Steuerung und Richtlinienkompetenz**

- Verbesserung des Controlling-Tools durch die Beschaffung des neuen ERP (Enterprise Resource Planning)-Systems und somit des Berichtswesens sowohl für Kostenstellenverantwortliche als auch die operativen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und für das Konzerncontrolling als Basis für steuerungsrelevante Entscheidungen
- Einführung sowie praxisnahe Weiterentwicklung des Risikomanagements und IKS (d.h. Internes Kontrollsystem mit klarer Nennung von Verantwortlichen und von Kontrollpunkten)

### 8.1.3 **Dienstleistungsfunktion**

Es ist dringend abzuklären, ob und welche Dienstleistungen die NÖKU-Holding ihren Betrieben zukünftig optimal (Benchmark ist der freie Markt) mit welchen Service-Levels, mit welcher definierten und messbaren Service-Qualität und mit welchem finanziellen Aufwand bzw. Preis anbieten kann und soll bzw. welche Services extern vom Markt zugekauft werden. Hier ist auch eine Schärfung der Begrifflichkeiten (z.B. Abgrenzung Dienstleistungen versus Richtlinien) zur klaren Kommunizierbarkeit und Verständlichkeit vorzunehmen. Schließlich sind für die Services der NÖKU-Holding ausreichende und qualifizierte (Personal-)Ressourcen zu widmen. Neue Aufgaben, Services und Geschäftsfelder dürfen erst dann in Angriff genommen werden, wenn die oben genannten Ziele erreicht bzw. die vereinbarten Services einwandfrei umgesetzt sind: D.h. zum Beispiel die Homepages der NÖKU-Gruppe in Wire-Frame-Technologie und die Online-Shops entsprechen dem Stand der Technik und funktionieren einwandfrei.

Mögliche bzw. allenfalls notwendige neue Services der NÖKU-Holding könnten folgende Themen betreffen:

- Facility Management
- Zentrale Kartenbüros der NÖKU-Gruppe unter dem Arbeitstitel „Niederösterreich Kulturkarten – NKK“

(in St. Pölten, Wien und eventuell Krems), wo möglichst alle Veranstaltungstickets der NÖKU-Gruppe vertrieben werden sollen.

Weiters definiert und koordiniert die NÖKU-Holding Ansprechpersonen und Kompetenzträgerinnen und -träger innerhalb der NÖKU-Gruppe, um Know-how-Aufbau und -Weitergabe an Kolleginnen und Kollegen im Sinne eines effizienten Wissensmanagements z.B. in folgenden Bereichen sicherzustellen:

- Personalmanagement
- Arbeitsrecht
- Einkommensteuer für beschränkt Steuerpflichtige
- Haus- und/oder Veranstaltungstechnik
- Tourismus
- Kunstvermittlung etc.

## 8.2 Arbeitswelt NÖKU-Gruppe

Die NÖKU-Gruppe hat als Dienstgeberin und im Sinne eines Employer Brandings das Ziel, für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgende Ansprüche auf der Höhe der Zeit zu erfüllen:

- Bereitstellung von Tools (z.B. REXX-Software) und Know-how-Unterstützung seitens der NÖKU-Holding zur Professionalisierung der Recruiting-Prozesse in der NÖKU-Gruppe
- Optimale Forderung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch konsequente Personalentwicklung und Qualifizierung (insbesondere auch die Entwicklung und Förderung von Nachwuchsführungskräften im Sinne einer gezielten und konsequenten Talentförderung inkl. Mentoring- und Coaching-Angeboten)
- Breite Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der strategisch-inhaltlichen Steuerung und an Innovationsprozessen (jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann bzw. soll ihre/ seine Ideen einbringen und muss auch gehört werden)

schaffen verstärktes Involvement in und Empathie für die inhaltliche Sache sowie eine emotionale Bindung ans Unternehmen.

- Klare, transparente und einschätzbare Karriere-, Aufstiegs- und/oder Entwicklungsmöglichkeiten sowie Job-Rotation innerhalb der NÖKU-Gruppe
- Schrittweise Attraktivierung der Vergütungsangebote
- Kollegiales, wertschätzendes und offenes Arbeits- und Kommunikationsklima gemäß dem bestehenden Leitbild für Führung und Zusammenarbeit
- Hohe Arbeits- und Lebensqualität einerseits durch sinnstiftende Arbeit (fordernde, aber nicht überfordernde Aufgaben und Ziele) und andererseits durch flexible Arbeitszeitmodelle (Abgrenzung Arbeits- und Privatleben, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle wie z.B. Altersteilzeit), Eingehen auf individuelle Wünsche bei der Dienstplanerstellung sofern betrieblich bzw. gemäß Gesetzeslage möglich und vertretbar
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein besonderes Anliegen (z.B. maßgeschneiderte Elternteilzeitvereinbarungen, flexiblere Arbeitszeiten etc.).
- Gelebte interkulturelle Teams sind ein anzustrebendes Ziel.
- Möglichst optimale Gestaltung der Arbeitsplätze (in ergonomischer, arbeitsmedizinischer, kommunikations- und IT-Hinsicht) und des Arbeitsambientes (Lichtsituation, Raumakustik, Raumklima, Bürobelegung, kommunikationsfördernde Raumgestaltung, Sozialräume etc.)
- Ehrenamtlichkeit, Volontariat bzw. Praktikum: stärkere aktive Involvierung und Partizipation von jungen Menschen (Schülerinnen und Schüler sowie Studierende) vor allem zwecks Berufseinstiegsmöglichkeiten bzw. beruflicher Orientierung, aber auch von anderen Altersgruppen und sozialen Milieus wie z.B. Seniorinnen und Senioren in die bzw. an den Kulturbetrieben und/oder den ihnen nahestehenden Freundes- und Fördervereinen
- Verbesserung des Wissensmanagements (z.B. Vertretungsregeln, Übergabe bei Ausscheiden, Einschulungen bei Einstieg, Wissenstransfer etc.)

Nutzen, Wirkung und Erfolg bzw. Misserfolge der einzelnen Stoßrichtungen der Vision und Strategie 2025 der NÖKU-Gruppe werden durch regelmäßige Evaluierungen (z.B. über Benchmarking, qualitative Besucherbefragungen, Experteninterviews, Medienanalysen etc.) und ERFA-Gruppen erhoben und analysiert, um konsequente Lernkurven für die ganze NÖKU-Gruppe sicherzustellen.

museum gugging - Garber Salon  
© Ludwig Schedl 2016





# 9. KURZFASSUNG

Die NÖKU-Gruppe definiert sich zukünftig zunehmend über die künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte ihrer Institutionen. Wirtschaftliche und organisatorische Professionalität sind selbstverständliche Grundvoraussetzungen, deren Optimierung ständig intern vorangetrieben wird, die aber in der Kommunikation nach außen nicht mehr betont werden müssen.

Nach einer Phase, in der sich die NÖKU-Gruppe primär der wirtschaftlichen Steuerung über Richtlinien und Standards gewidmet hat, beschäftigen wir uns nun vor allem mit einer bewussten, gemeinsamen und nachhaltigen strategisch-inhaltlichen Steuerung der NÖKU-Gruppe und somit mit den künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Kerninhalten unserer Betriebe. Im Fokus steht die Weiterentwicklung der NÖKU-Holding von einer vorrangig Beteiligungs-, Service- und Finanzholding hin zu einer strategisch-inhaltlich steuernden sowie teils operativen Managementholding, die weiterhin ausgewählte Servicefunktionen für die Tochtergesellschaften wahrnimmt.

Die Trennung der drei wesentlichen Funktionen der NÖKU-Holding ist eine notwendige Voraussetzung und muss entsprechend kommuniziert bzw. transparent gemacht werden:

- **Strategisch-inhaltliche Steuerung**
- **Wirtschaftliche Steuerung und Richtlinienkompetenz**
- **Dienstleistungsfunktion**

Das Rollenverständnis des Landes Niederösterreich und der NÖKU-Gruppe sowie die entsprechenden Schnittstellendefinition sind klar formuliert.

### **Das große Ganze – die inhaltliche Stärke der NÖKU-Gruppe**

Die breite inhaltliche Streuung der künstlerischen, kulturellen und wissenschaftlichen Inhalte wird als Stärke ausgebaut sowie klar betont und genutzt. Die inhaltliche Diversität und Heterogenität der NÖKU-Gruppe wird zu einem wesentlichen Wert in Zeiten sich ständig und rasch verändernder Rahmenbedingungen. Das große Ganze ist stärker und bedeutender als die Summe seiner Einzelteile.

Voraussetzung dafür ist es, dass sich die NÖKU-Gruppe zu einer lebendigen Gemeinschaft entwickelt, die durch eine gemeinsame Haltung bzw. gemeinsame Werte (kulturell & gesellschaftlich prägend, herausfordernd, belebend und gemeinschaftlich) getragen ist.

Ziel ist es, sowohl die Einzelmarkenprofilierung der Institutionen voranzutreiben als auch strategisch-inhaltliche Kooperationen, Formentwicklungen und klare Kunstfelder zu identifizieren, zu etablieren und strukturiert zu bearbeiten. Die inhaltliche Steuerung erfolgt anhand zu definierender Qualitätskriterien und wird einer ständigen Reflexion mit Blick auf nationale und internationale Referenzprojekte unterzogen. Jede künstlerische bzw. wissenschaftliche Marke erarbeitet sich ein Alleinstellungsmerkmal und wird in ihrem Bereich selbst zur Referenz. Die nunmehr angestrebten inhaltlichen Zielsetzungen und Maßnahmen werden ganz deutlich für die Außenwelt ersichtlich und spürbar.

Im Hintergrund hat freilich weiterhin eine Optimierung der Service-Angebote der NÖKU-Holding sowie die durchgehende Implementierung von maßvollen Richtlinien und Standards zu erfolgen.

Überregionale und internationale inhaltliche Relevanz und regionale Verankerung sind kein Widerspruch, sondern bedingen einander. Aufgrund der Lage Niederösterreichs muss in größeren Zusammenhängen und über Grenzen hinweg (in einem Mitteleuropa-Kontext) gedacht werden.

Die NÖKU-Gruppe produziert und präsentiert Projekte mit künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Inhalten auf der Höhe der Zeit und einem klaren gesellschafts- und bildungspolitischen Anspruch, sowohl gesellschaftliche und künstlerische bzw. wissenschaftliche Entwicklungen zu reflektieren als auch historische Bezüge sichtbar zu machen. Um künstlerische und wissenschaftliche Innovationen zu schaffen, müssen

Rahmenbedingungen für Experimentierfelder und Laborsituationen bereitgestellt werden. Dabei handelt es sich um grundsätzlich neue Herangehensweisen und Grundlagenarbeit, die nicht unmittelbar auf konkrete Ergebnisse und Verwertbarkeit abzielt. Inhaltliches Risiko und die Möglichkeit des Scheiterns sind Teil des Kalküls.

Die NÖKU-Gruppe will neben der Präsentation und qualifizierten Vermittlung von hochwertigen Kunst-, Kultur- und Wissenschaftsprojekten auch einen wesentlichen Rahmen für originäres künstlerisches Schaffen bieten und neue, eigenständige Formate entwickeln. Im Blickfeld steht dabei, für die Besucherin und den Besucher ein künstlerisches, wissenschaftsrelevantes und soziales Gesamterlebnis (für alle Sinne) zu schaffen.

Den strategischen Themen Kunst-, Kultur- und Wissenschaftsvermittlung in einem umfassenden Sinn, Audience Development und aktiver Verkauf wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Die NÖKU-Gruppe als Kulturdienstleistungs-Betrieb lebt vor allem von bestens ausgebildeten und geschulten sowie motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher ist die NÖKU-Gruppe als wichtige Dienstgeberin in Ostösterreich im Sinne eines zeitgemäßen Employer Brandings bestrebt, den Erwartungshaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst zu entsprechen.

## HAUPTSPONSOREN UND -FÖRDERER



# IMPRESSUM

**Eigentümer und Herausgeber  
für die NÖKU-Gruppe:**  
NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.

**Redaktion:**  
Martina Schabasser und  
Albrecht Grossberger

**Design:**  
studio VIE

**Druck:**  
Walla GmbH

NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.  
Neue Herrengasse 10  
3100 St. Pölten

Tel.: +43 2742 90 80 40

E-Mail: [office@noeku.at](mailto:office@noeku.at)

[www.noeku.at](http://www.noeku.at)

