



NAGAL  
CHHAI  
LITIG  
KELIT



**KULTUR IN BEWEGUNG**

**AGILITÄT – DIGITALITÄT – DIVERSITÄT  
NACHHALTIGKEIT**

**Zukunftsthemen einer innovationsorientierten  
Kulturpraxis und Kulturpolitik**

**TEIL 4**

Eine Publikationsreihe des  
Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe und der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.

# 6

## VORWORTE

**Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger**

Landesrätin für Kultur des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL)

**Dr. Tobias J. Knoblich**

Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.

# 10

## HANDLUNGSFELDER

12

**Achim Könneke**

Wir könnten auch anders – Kulturpolitische Aspekte einer gemeinwohlorientierten Nachhaltigkeitsgesellschaft

16

**Daniel Seitz**

Ganzheitliche Transformation in der Kultur:  
Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

20

**Prof. Dr. Annett Baumast**

Innere Entwicklung für äußeren Wandel: Wie die Inner Development Goals (IDGs) zur nachhaltigen Transformation des Kulturbetriebs beitragen können

24

**Detlef Groß**

Möglichkeit schafft Verantwortung –  
Gedanken über Nachhaltigkeit im Orchester

28

**Viviana López Hernández**

Globale Umweltgerechtigkeit –  
Kulturinstitutionen als potenziell wirkungsvolle Akteure des Wandels

32

**Lena Becker**

„Greening Creative Europe“ –  
Ökologische Nachhaltigkeit in der EU-Kulturförderung

36

**Daniela Koß | Mona Rieken**

Agieren oder Reagieren – Ökologische Kriterien in der Kulturförderung

40

**Dr. Jan Ole Kriegs | Anja Schulz**

Vermittlung, Betrieb, Forschung und Praxis –  
ein Museum auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft

44

**Tim Schumann**

Veränderungen öffentlicher Bibliotheken

48

## INTERVIEWS

50

**Dr. Irina Nalis**

Nachhaltige Transformation und Wicked Problems

54

**Jacob Sylvester Bilabel**

Transformation aktiv gestalten: Transformationsmanager:in Nachhaltige Kultur

58

## NEXT PRACTICE

60

**Svenja Noltemeyer | Stephan Gudewer**

Nachhaltigkeit selber machen und gemeinsam gestalten:  
Klein handeln, groß wirken!

64

**Kathlina Anna Reinhardt**

ressourcerie automatique – Es fehlen Ressourcen, um Ressourcen zu teilen!

68

**Dr. Andrea Hensel | Juliane Moschell**

Kooperation als Prozess – Ein städte- und branchenübergreifender Verbund  
entwickelt CO<sub>2</sub>-Rechner für den Kulturbetrieb

72

**Rojan-Lynn Frey | David Schmalenstroer**

Checklisten, Leitfäden und die Kunst einfach anzufangen

76

**Dr. Carolin Baedeker | Eva Eiling | Kim Huber | Anica Luggen-Hölscher |  
Prof. Dr. Christa Liedtke**

Kunst, Kultur und Design als Treiber:innen einer sozial-ökologischen  
Transformation – ein Projektportrait

80

**Sarah Lungen**

Die große Unbekannte: Über die Relevanz der Publikumsmobilität  
für nachhaltige Kultureinrichtungen

84

## AUTOR:INNEN

86

## IMPRESSUM

HALT



# WO R W ORT

**DR. BARBARA RÜSCHOFF-PARZINGER**

**LANDESRÄTIN FÜR KULTUR DES LANDSCHAFTSVERBANDES WESTFALEN-LIPPE (LWL)**

## Kultur als Mitgestalterin einer nachhaltigen Gesellschaft

Der Begriff Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig: in politischen Diskussionen, im gesellschaftlichen Diskurs und im persönlichen Alltag. Dadurch wird er auch im Kulturkontext immer intensiver diskutiert. Doch was bedeutet Nachhaltigkeit konkret für den Kultursektor? Wie können kulturelle Institutionen und Akteur:innen einen nachhaltigen Beitrag zur Gestaltung unserer Zukunft leisten, ohne ihre Kernaufgaben aus den Augen zu verlieren? Diese Fragen sind nicht nur komplex, sondern auch von entscheidender Bedeutung, wenn wir die Kultur als Mitgestalterin einer nachhaltigen Gesellschaft verstehen wollen.

Kultur hat die Kraft Denkanstöße zu geben, gesellschaftliche Prozesse zu reflektieren und damit nachhaltige Veränderung anzustoßen. In Bezug auf Nachhaltigkeit kann das durch ganz unterschiedliche Maßnahmen geschehen: durch eine ressourcenschonende Ausrichtung von Kulturveranstaltungen, durch die Auseinandersetzung mit Themen wie Klimawandel und Umweltschutz in Ausstellungen und künstlerischen Projekten, durch nachhaltiges Ausstellen oder durch Kooperationen, Netzwerke und Qualifizierung. Es ist deutlich sicht- und spürbar, dass Kultureinrichtungen und Verbände sich verstärkt mit unterschiedlichen Aspekten und Handlungsfeldern von Nachhaltigkeit in Bezug auf verschiedene Dimensionen von ökologischer über ökonomischer bis hin zu sozialer Nachhaltigkeit beschäftigen.

Für den Landschaftsverband Westfalen-Lippe ist Nachhaltigkeit ein zentrales Anliegen, das mehr und mehr in unseren Kultureinrichtungen und Projekten verankert ist, ganzheitlich mitgedacht wird und auf verschiedene Weise verhandelt wird. Dies reicht von der Entwicklung nachhaltiger Ausstellungsformate und Veranstaltungskonzepte sowie thematischer Themensetzung

bis hin zur Umsetzung ressourcenschonender Instandhaltungsmaßnahmen unserer Gebäude und Berücksichtigung nachhaltiger Bauweisen bei Neubauten unserer Museen, wie aktuell im LWL-Freilichtmuseum Detmold. Im Rahmen des übergeordneten Klimaschutzkonzeptes des LWL werden wir in den nächsten Jahren das Umweltmanagementsystem Eco Management and Audit Scheme (EMAS) einführen und unsere Häuser damit zukunftsfähig aufstellen.

Ein wichtiger Meilenstein, um das Thema Nachhaltigkeit in der Kulturlandschaft Nordrhein-Westfalens zu verankern und die Akteur:innen in dieser Hinsicht zu qualifizieren, ist das Projekt kultur-klima, das von den beiden Landschaftsverbänden LWL und LVR gemeinsam mit dem Land NRW ins Leben gerufen wurde. Ziel ist es, auf der Online-Plattform Akteur:innen der Kulturbranche in ihrem Bestreben nach mehr ökologischer Verantwortung zu unterstützen. Wir versuchen damit Impulse zu setzen, um Kultureinrichtungen ressourcenschonend und klimafreundlich zu gestalten und dabei gleichzeitig ein Bewusstsein für die Relevanz des Klimaschutzes im Kulturbereich zu schaffen.

Die vorliegende Publikation führt den Dialog fort, den wir gemeinsam mit der Kulturpolitischen Gesellschaft bereits zu weiteren großen Transformationsthemen begonnen haben und möchte neue Perspektiven eröffnen, wie Kultur und Nachhaltigkeit gedacht und praktisch gestaltet werden können.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre, die zum Nachdenken, Umdenken und zum aktiven Gestalten einer nachhaltigen Kulturlandschaft anregt.



# WO R W ORT

**DR. TOBIAS J. KNOBLICH**

**PRÄSIDENT DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT E.V. (BIS ENDE 2024)**



## Die Kultur der Nachhaltigkeit als revolutionärer Prozess

Wie ernst es um unsere Lebensgrundlagen steht, zeigen die ernsthaften Bemühungen vieler Menschen um ein nachhaltiges Denken. Die sich herausbildende Kultur der Nachhaltigkeit wird denn auch als revolutionärer Prozess aufgefasst: Es wandelt sich etwas qualitativ, verändert alle Bereiche des Gesellschaftlichen im Zuge weltweiter Transformationsprozesse. Wir lernen, ganzheitlich zu denken, uns als Teil eines Ökosystems zu begreifen und unser Zusammenleben entlang von Resonanzachsen neu auszurichten. Ich habe in Anlehnung an Hartmut Rosa eine „Kulturpolitik der Weltbeziehungen“ gefordert, die *planetary health behaviour* fördert, ein menschliches Verhalten, das die Gesundheit unseres Planeten und unsere Gesundheit verbindet. Dieses beginnt bei guter Kommunikation und Programmatik und reicht bis zur Akzeptanz von Systemänderungen.

Das Thema der Nachhaltigkeit begleitet die Kulturpolitische Gesellschaft seit über zwanzig Jahren diskursiv, projektbezogen und programmatisch. Dabei lag und liegt der Fokus immer auf der nicht zu vernachlässigenden, vielleicht sogar zentralen Bedeutung der kulturell-ästhetischen Dimension für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft. So betonte schon das *Tutzinger Manifest* (2002) im Anlauf zur Agenda 2030, dass nachhaltige Entwicklung auch eine „kulturelle Herausforderung“ beinhalte im Sinne eines Wandels grundlegender Normen, Werte und Praktiken. Damit wird deutlich, dass neben den klassischen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – der ökologischen, sozialen und ökonomischen – auch die kulturell-ästhetische einen grundlegenden Stellenwert beansprucht. Darüber hinaus ist aber auch klar, dass der Kulturbereich nur glaubhaft agieren kann, wenn die Kulturakteur:innen ihre eigenen Produktionsweisen sowie ihre gesamte Betriebsführung nachhaltig aufstellen. Dafür sind Umdenken und praktische Anpassungen erforderlich.

Spätestens seit der *Fridays for Future*-Bewegung rasoniert das Thema Nachhaltigkeit in der kulturellen Praxis Deutschlands sehr stark. Dies manifestiert sich etwa in zahlreichen künstlerischen Projekten, neu entstandenen Leitfäden und Handreichungen oder auch in der Schaffung von Unterstützungs-

strukturen wie der Anlaufstelle Green Culture des Bundes bzw. entsprechenden Anlaufstellen in den Ländern und Kommunen.

Mit drei Projekten waren wir als Kulturpolitische Gesellschaft in den letzten Jahren beteiligt und aktiv. So haben wir im Rahmen der Initiative *Culture4Climate* ganz vielschichtige Maßnahmen und Tools für die Umsetzung von Klimaschutz im Kulturbereich angeboten, das Projekt *Auf dem Weg in die Next Society?* hat die Schnittstelle zwischen Kultur und Nachhaltigkeit ausgelotet und mit der Studie *Klimagerechte Kulturpolitik* haben wir uns die Kulturpolitik auf kommunaler, Länder- und Bundesebene in den Handlungsfeldern Nachhaltigkeit und Klimaschutz näher angesehen. In allen Projekten wurde deutlich, dass die Kulturakteur:innen sich über die Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz sehr bewusst sind. Gleichzeitig haben wir aber auch festgestellt, dass es großen Nachholbedarf im Bereich der kulturpolitischen Leitlinien und Rahmenbedingungen, Kompetenzen und Tools gibt, um eine nachhaltige Entwicklung des Kulturbereichs tatsächlich umfassend gewährleisten zu können.

Genau an dieser Stelle setzt die vorliegende Publikation an. Der Band möchte allen am Thema Nachhaltigkeit Interessierten Anregungen liefern, einige zentrale Positionen im Nachhaltigkeitsdiskurs vorstellen, konkrete Handlungsfelder in Kulturinstitutionen aufzeigen und nicht zuletzt auch einfach inspirieren durch das gute Beispiel anderer. Denn eines ist klar: Kultur kann bewegen! Mit dieser Publikation setzen wir die Reihe *Kultur in Bewegung* fort. Das Transformationsthema der Nachhaltigkeit ergänzt folgerichtig die drei bisherigen Bände über Agilität, Digitalität und Diversität. Auch dieses Mal werden im Band von den beteiligten Autor:innen Ansatzpunkte für eine innovationsorientierte Kulturpolitik und Kulturpraxis aufgezeigt.

Es bleibt mir schließlich, Ihnen und uns allen viel Freude und Erfolg im Engagement für einen in Zukunft gut aufgestellten, nachhaltigen Kultursektor zu wünschen!

# HAND UNGSF ELDER



LOLU

R



1 1

ACHIM KÖNNEKE

# WIR KÖNNTEN AUCH ANDERS – KULTURPOLITISCHE ASPEKTE EINER GEMEINWOHLORIENTIERTEN NACHHALTIGKEITSGESELLSCHAFT

## Wir sind Teil des Problems

**Wir wissen es längst: Die Klimakatastrophe stellt in Kombination etwa mit dem Verlust der Biodiversität und der Übersäuerung der Meere für die Menschheit erstmals eine Krise planetarer Dimension dar. Wir wissen auch, dass unsere „imperiale Lebensweise“<sup>1</sup>, unser Wohlstand und unser Freiheitsverständnis gnadenlos auf Kosten der Menschenwürde Anderer und Zerstörung der Natur basieren und eine Linie vom Kolonialismus bis ins Heute ziehen. Dazu hat in den letzten Jahrzehnten ungezügelter neoliberaler Turbokapitalismus selbst vor der Ökonomisierung von expliziten Kernbereichen des Gemeinwohls (z. B. Gesundheit, Pflege, Bildung, Verkehr und auch Kultur) nicht zurückgeschreckt und Ungleichheiten, gesellschaftliche Polarisierung sowie Ängste so massiv zugespitzt, dass inzwischen sogar die Ideen einer offenen Gesellschaft und liberalen Demokratie als sehr fragile Errungenschaften gefährdet erscheinen.**

Dabei „sticht geradezu ins Auge, wie sehr zentrale Parameter des Neoliberalismus – Wettbewerb, Konkurrenz, Singularität, Innovation, Produktfixierung und Marktfähigkeit – auch und gerade den Kunstbetrieb beherrschen.“<sup>2</sup> Dass der gut geschmierte Kulturbetrieb und mit ihm die Kulturpolitik grundsätzlich eher Teile des Problems sind, denn ein glaubwürdiges Korrektiv darstellen und dass Künstler:innen und Kultureinrichtungen nicht per se zu den Guten gehören, wird immer mehr Akteur:innen bewusst. „Practice what you preach“ prangt heute als imaginäres Graffiti an zahlreichen Kulturbauten und lässt die Leitbilder und Paradigmen unserer Kulturpraxis ebenso zerbröseln wie die Fassaden.

## Optimismus wirkt

In Konsequenz aller soziologischen Gegenwartsdeutung einer „überforderten Gesellschaft“<sup>3</sup> und einem „Ende der Illusionen“<sup>4</sup> gilt umso mehr: Wenn dir das Wasser bis zum Hals steht, darfst du den Kopf nicht hängen lassen! Im Sinne des kritischen Rationalismus hieße das übersetzt, dass es zum Optimismus keine vernünftige Alternative gibt. Wenn wir also an die gesellschaftsrelevanten und gesellschaftsverändernden Kräfte von Kunst, Kultur und Kulturpolitik glauben, gilt es, die aktuellen Herausforderungen aktiv und agil anzunehmen und einen ganzheitlichen Paradigmenwechsel zu erproben. Die Transformationen, auch im Kultur-

---

<sup>1</sup> Brand, Ulrich / Wissen, Markus: Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus, oekom, München 2017.

<sup>2</sup> Kurt, Hildegard: Von der Zukunft her gestalten, in: Kröger, Franz/Mohr, Henning/Sievers, Norbert/Weiß, Ralf: Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22. Kultur der Nachhaltigkeit, hg. v. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, transcript, Bielefeld 2022, S. 53.

<sup>3</sup> Nassehi, Armin: Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft, C.H. Beck, München 2021.

<sup>4</sup> Reckwitz, Andreas: Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne, edition suhrkamp, Berlin 2019.



bereich, haben längst begonnen. Und sie umfassen viel mehr als so wichtige Dinge wie Betriebsökologie, Klimabilanzierungen und -strategien.<sup>5</sup>

### **Kulturauftrag**

Die gute Nachricht: Die Pfadabhängigkeiten sowie die durch Aufmerksamkeitsökonomie gesteuerte Betriebsamkeit des Kulturbetriebs insgesamt sind nicht alternativlos und somit veränderbar. Der weitsichtig wenig konkret ausdefinierte öffentliche Kulturauftrag, dessen Einlösung Kulturpolitik zu gestalten hat, bedeutet im Kern, möglichst vielen Gruppierungen und Individuen unserer bunten bzw. ausdifferenzierten und singularisierten Gesellschaft künstlerische, kulturelle, diskursive Angebote zur Selbstvergewisserung, Orientierung

Freiräume als Verpflichtung zum selbstbewussten und experimentellen Erproben von neuen Möglichkeitsräumen und Zukünften genutzt werden, statt ängstlich auf den gewohnten Pfaden weitergen Bedeutungslosigkeit zu trotten. Wie so oft hat die Kulturstiftung des Bundes die Zeichen der Zeit früher als andere erkannt und startet Anfang 2025 ein neues Programm mit dem Arbeitstitel „Modelle für Kulturinstitutionen von morgen“, mit dessen Unterstützung Einrichtungen sich über „radikal neue Ideen“ zukunftsfähig transformieren können sollen. „Das Programm beruht auf der Annahme, dass Kulturinstitutionen in zehn Jahren nur dann eine breite gesellschaftliche Unterstützung genießen werden, wenn sie noch stärker als Gemeingut wahrgenommen werden.“<sup>6</sup>

**GERADE DER KULTURBETRIEB HAT AUFGRUND SEINER EINZIGARTIGEN FREIHEITEN, DER DAMIT EINERGEHENDEN VERANTWORTUNG UND SEINER MULTIPLIKATOREN-ROLLE IN SEHR UNTERSCHIEDLICHE TEILE DER GESELLSCHAFT HINEIN EINMALIGE POTENZIALE (...).**

und Horizonterweiterung und damit auch zur Sinnstiftung zu bieten. Insofern hat der öffentliche Kulturbetrieb einen expliziten politischen Auftrag zur Demokratiegestaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Zukunftsfähigkeit. Zudem sollte in unserer Gegenwart, in der immer mehr gesellschaftliche Konflikte als kulturelle ausgetragen werden, die Kulturpolitik diese Herausforderung engagiert annehmen und nicht den Feinden der Demokratie das Feld überlassen. Zukunft will gestaltet werden.

### **Kultureinrichtungen von morgen**

Kulturförderung sollte wieder als Risikokapital verstanden werden und die der Kultur zugestandenem

Gerade der Kulturbetrieb hat aufgrund seiner einzigartigen Freiheiten, der damit einhergehenden Verantwortung und seiner Multiplikatoren-Rolle in sehr unterschiedliche Teile der Gesellschaft hinein einmalige Potenziale, den erforderlichen gesellschaftlichen Bewusstseins- und Kulturwandel hin zu einer gemeinwohlorientierten Nachhaltigkeitsgesellschaft mitzugestalten: als Trendsetter und Transformateur. Es geht, so Uwe Schneidewind, um nicht weniger als ein erweitertes Zivilisations- und Gerechtigkeitsmodell, um Nachhaltigkeit als kulturelle Revolution.<sup>7</sup>

### **Gesellschaftliche Relevanz**

Um diesen Epochenwandel konstruktiv mitgestalten zu können, ist kommunale Kulturpolitik gefor-

<sup>5</sup> Dennoch können solche Prozesse, wie sie beispielsweise im von mir initiierten Würzburger Bündnis KlimaKultur mit 16 Kultureinrichtungen gemeinsam gestartet wurden, ein richtiger und wichtiger Beginn sein. Vgl. hierzu Könneke, Achim: KlimaKulturPolitik selbst machen, in: Kröger, Franz/Mohr, Henning/Sievers, Norbert/Weiß, Ralf: Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22. Kultur der Nachhaltigkeit, hg. v. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, transcript, Bielefeld 2022, S. 233-244.

<sup>6</sup> Vgl. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation\\_und\\_zukunft/detail/uebermorgen\\_neue\\_modelle\\_fuer\\_kulturinstitutionen.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation_und_zukunft/detail/uebermorgen_neue_modelle_fuer_kulturinstitutionen.html) (Stand: 30.09.2024).

<sup>7</sup> Schneidewind, Uwe: Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels, S. Fischer, Frankfurt a. M. 2018.

dert, ihre Leitmotive und Pfadabhängigkeiten und ihr Rollenverständnis selbstkritischer und mutiger zu hinterfragen, Transformationskompetenzen zu entwickeln und in einer agilen Mischung aus Empowerment und partizipativ entwickelten Vorgaben Ernst zu machen mit werteorientierter Kulturarbeit und -förderung. Es braucht etwa mehr werkunabhängige Förderung von Entwicklungsprozessen: ob für Diversität, Digitalität oder kulturelle Teilhabe, unbedingt aber für mehr gesellschaftliche Gerechtigkeit, Gemeinwohl und Community Building. Kulturverwaltung wäre gut beraten, Strategien und Programme zu entwickeln, über die der Kulturbetrieb wieder lernt, sich kollaborativ vor Ort in die Stadtgesellschaft zu inkludieren, um vielleicht glaubwürdiger gesellschaftliche Relevanz zugesprochen zu bekommen. Denn nur diese wird sie langfristig tragen. Dazu sollten Kultureinrichtungen seitens der Träger und der Kulturpolitik auch ermutigt und finanziell unterstützt werden, ihre Macht- und Teilhabestrukturen zu demokratisieren, sich etwa zu Dritten Orten zu transformieren. Die fünf magischen P: Perspektivenvielfalt, Personal, Partner:innen, Programm, Publikum sind die zentralen Ansatzpunkte für strukturelle Weichenstellungen und einen werteorientierten Perspektivwechsel.

### **Gemeinwohlorientierung**

Wie in der vielerorten begonnenen betriebsökologischen Neujustierung gilt es, zuerst vor der eigenen Tür und im eigenen Haus durchzukehren. Dazu braucht es nur den Mut, anzufangen, wobei externe Prozessbegleitung und Kollaboration mit Gleichgesinnten anzuraten sind. Als Orientierung oder für einen systematischen Ansatz bietet sich die Gemeinwohlbilanzierung<sup>8</sup> an, die wie kein anderes Modell die ganzheitliche Perspektive der

17 SDGs der UN-Agenda 2030 sowie eine 360° Betrachtung der eigenen Organisation umfasst. Die Grundwerte Menschenwürde, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, Mitbestimmung, Transparenz und Mitentscheidung sowie ökologische Nachhaltigkeit sind ihre konkreten Bilanzierungsbereiche, die im Team jeweils im Verhältnis zu Eigentümer:innen, Mitarbeitenden, Kund:innen, Lieferant:innen sowie dem gesellschaftlichen Umfeld diskursiv reflektiert werden: um Schritt für Schritt an der Optimierung der eigenen Unternehmensethik und -kultur sowie der gesellschaftlichen Relevanz und Einzeltauglichkeit zu arbeiten.<sup>9</sup>

### **Das Ändern leben**

Es gilt also, unser Ändern zu leben! In der Ausrichtung am Gemeinwohl scheinen für den öffentlichen und öffentlich geförderten Kulturbereich ethisch wertvolle Alternativen zum Leitmotiv Wachstum und zur ökonomischen Steuerungsdominanz auf, ganz im Sinne der „Neuen Leipzig-Charta“ von 2020<sup>10</sup>, in der EU-Ministerien die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl unterstreichen. Zugleich wäre dieser Paradigmenwechsel eine überfällige Rückbesinnung auf die verfassungsrechtliche Verankerung des Gemeinwohls als oberstes Ziel allen Wirtschaftens.<sup>11</sup>

Will Kulturpolitik und wollen Kultureinrichtungen ihren Anspruch auf individuelle und gesellschaftliche Selbstvergewisserung, Wertorientierung und Sinnstiftung auch künftig einlösen, gilt es vor allem anzufangen.

---

<sup>8</sup> Die Gemeinwohlbilanzierung ist das Herzstück der noch jungen, aber wachsenden Gemeinwohloökonomie (GWÖ), die ein alternatives, gemeinwohlorientiertes Wirtschaftsmodell zur Wachstums- und Profitorientierung verfolgt. Vgl. <https://www.ecogood.de/> (Stand: 30.09.2024).

<sup>9</sup> Erste Kultureinrichtungen, wie das Deutsche Theater Göttingen und das Figurentheater Salz + Pfeffer in Nürnberg haben Gemeinwohlbilanzen erstellt. Innerhalb des Würzburger Bündnis KlimaKultur beginnen noch in 2024 die ersten vier von zehn Kultureinrichtungen, Festivals sowie das Kulturamt als Peer Group die Gemeinwohlbilanzierung. Für Bibliotheken gibt es inzwischen einen Leitfaden. Vgl. <https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2023/02/Gemeinwohl-Begleitheft-Gemeinwohlbilanz-Bibliotheken.pdf> (Stand: 30.09.2024).

<sup>10</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung (BBSR): Neue Leipzig-Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl, Bonn 2021.

<sup>11</sup> So heißt es beispielsweise in der Verfassung des Freistaats Bayern in Artikel 151 „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle...“ Art. 151 – Bürgerservice (gesetz-bayern.de) <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVerf-151> (Stand: 30.09.2024).





DANIEL SEITZ

# GANZHEITLICHE TRANSFORMATION IN DER KULTUR: DIE DREI DIMENSIONEN DER NACHHALTIGKEIT

**Im Artikel lernen wir Nachhaltigkeit in den drei Dimensionen – ökologisch, ökonomisch sowie soziale Nachhaltigkeit – kennen und wie sich programmatische Nachhaltigkeit dazu verhält.**

„Palmen, Palmae, Arecaceae, hauptsächlich in den Tropen verbreitete einzige Familie der Palmenartigen mit knapp 200 Gattungen und über 2.500 Arten. Kletterpflanzen (Lianen), Sträucher oder bis über 30 m hohe, meist unverzweigte Bäume mit einem ausgeprägten primären Dickenwachstum, jedoch ohne das für die Dikotylen (Zweikeimblättrige Pflanzen) typische sekundäre Dickenwachstum. Eine "typische" Palme besteht aus einem mehr oder minder säulenförmigen Stamm, einem endständigen Blattschopf mit einer einzigen Scheitelknospe sowie meist blattachselständigen Blüten- bzw. Fruchständen. Der Stamm wird von zahlreichen zerstreut angeordneten und von einem harten, faserigen umgebenen Gefäßbündeln durchzogen.“<sup>1</sup>

Warum Sie sich nun mit Palmen beschäftigen in einem Artikel, der die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit<sup>2</sup> thematisiert? Wir könnten hier nun klassisch über planetare Grenzen<sup>3</sup>, über den Klimawandel und die Auswirkungen auf Palmen und andere Pflanzen sprechen, über die oft unterbeleuchtete planetare Grenze Frischwasser oder über Biodiversität. Denn das sind meist die ersten Themen, an die wir denken, wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen. Dabei ist es wichtig, alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit im Blick zu behalten: die ökologische, die soziale und die ökonomische Nachhaltigkeit.

Eine Palme wird nur dauerhaft stabil wachsen und bestehen, wenn sie ihren Stamm gleichmäßig in alle Richtungen ausprägt. Wenn sie ihren Stamm nur in Richtung Sonne ausbildet, wird sie schief und irgendwann kippen. In dem Bild können Sie Stamm durch die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ersetzen und Sonne durch gesellschaftliche Trends und Förderungen. Wir müssen sicherstellen, dass wir als Gesellschaft diese Trends und Förderungen ganzheitlich ausgestalten.

In unserem Beratungsalltag mit Kultur-Institutionen werden wir als Institut für Zukunftskultur oft zu Nachhaltigkeitsberatung angefragt. Dabei geht es fast immer um ökologische Nachhaltigkeit. Das ist ein guter erster Ansatzpunkt und auch richtig und wichtig, dass die Organisation sich damit intensiv auseinandersetzt. Wir nutzen diesen ersten Kontakt immer auch, um den Blick auf soziale und ökonomische Nachhaltigkeit zu erweitern. Denn die aktuelle Auseinandersetzung mit Klima und Ökologie findet ja nicht im luftleeren Raum statt, Kultureinrichtungen haben eine Vorgeschichte und schon vieles geleistet. Gerade die letzten Jahre gab es ganz zentrale Themen wie Inklusion und Diversität, mit denen wir uns intensiv auseinandergesetzt haben. Nun kommt mit Nachhaltigkeit das nächste Megathema und wir spüren durchaus eine Müdigkeit in der Mitarbeiterschaft: Nicht weil

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.spektrum.de/lexikon/biologie/palmen/49008> (Stand: 18.10.2024).

<sup>2</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell\\_\(Nachhaltigkeit\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_(Nachhaltigkeit)) (Stand: 18.10.2024).

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.pik-potsdam.de/de/produkte/infothek/planetare-grenzen/planetare-grenzen> (Stand: 18.10.2024).

sie neue Themen und Herausforderungen generell ablehnen, sondern weil sie viele Themen unter zunehmend schwierigen Bedingungen und gesellschaftlichem Klima zu bewältigen haben. Dabei hilft uns allerdings, Nachhaltigkeit als gemeinsame Klammer zu verstehen und eben Themen der sozialen Gerechtigkeit wie Diversität und Inklusion als Teile der sozialen Nachhaltigkeit zu verstehen und damit strategisch wie praktisch integrieren zu können, statt die Themen gegeneinander auszuspielen. In sozialer Nachhaltigkeit stecken viele wichtige weitere Themen, über die wir eine breite Akzeptanz für unsere Nachhaltigkeitsthemen herstellen können, gerade weil sie unmittelbarer sind und häufig direkter uns selbst betreffen als ökologische Themen, die meist erst in Zukunft und häufigen Narrativen zufolge vor allem negativ uns selbst betreffen. Nicht das Kulturengagierte sich nur um eigene Themen kümmern würden, bei immer stärker begrenzten Ressourcen, vor allem der eigenen Kraft in prekären Räumen, macht dies aber dennoch einen Unterschied.

Themen wie Partizipation, machtkritische Auseinandersetzungen mit der eigenen Organisation, gute Arbeitsbedingungen für Alle, Verantwortung in der eigenen Region oder Stadt oder faire Bezahlung, Gender Pay Gap, haben großes Potenzial, lebendige Strukturen im eigenen Kulturbetrieb zu aktivieren und sollten deswegen in ganzheitliche Nachhaltigkeitsprozesse integriert werden.

Auch in der ökonomischen Nachhaltigkeit gibt es zentrale Themen wie verantwortungsvolle Geschäftsführung, nachhaltige Finanzen und Investments, Diversifizierung der Einnahmen, eine umfassende und tragfähige Zukunftsstrategie, eine gemeinsame Vision inklusive Nachhaltigkeitszielen. All diese Themen liegen vor allem beim Führungsteam, können jedoch in gelebter Transparenz und Beteiligungsformen neue Dynamiken und Unterstützung bei den Mitarbeitenden bekommen, indem sie gemeinsam weitergedacht und dadurch in der Breite getragen werden.

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit helfen uns, ein gutes solides Fundament in der Organisation herzustellen, die Themen umfassend zu verstehen und gemeinsame Schritte für Maßnahmen abzuleiten. Wir empfehlen Nachhaltigkeitsmanagement in der Organisation immer strategisch anzugehen. Das bedeutet, dass Maßnahmen auch nach Wesentlichkeit beurteilt und angegangen werden. Nicht immer müssen dabei alle drei Dimensionen gleichzeitig angegangen werden, natürlich gibt es entlang der aktuellen Möglichkeiten die Option, in der Umsetzungsphase erstmal eine Dimension verstärkt in den Blick zu nehmen. Auf strategischer Ebene empfehlen wir dann aber, einen Plan zu haben, wie auch die anderen Dimensionen angegangen werden und vor allem, an welchen Stellen der Umsetzung es dennoch Sinn machen kann, alle Dimensionen gleichwertig zu betrachten, um ein umfassendes Bild zu erhalten.

Dieses Fundament ist wichtig, um unserer Verantwortung nachzukommen, aber auch Glaubwürdigkeit gegenüber unseren Adressat:innen herzustellen. Doch liegt neben der Verbesserung unseres (negativen) Fußabdrucks das eigentliche Potenzial der Kultur in unserem Handabdruck,<sup>4</sup> das was wir positiv in der Gesellschaft erreichen können. Wir sprechen hier von programmatischer Nachhaltigkeit. Im Bild der Palme ist das die Höhe, die die Organisation erreichen kann, dort wo sie über ihren Wirkungsbereich der eigenen Organisation hinauswachsen, dort wo sie in die Gesellschaft hinein strahlen kann. Aber auch die Stabilität einer Palme festigt sich durch das Absterben ihrer Blätter oder anders: durch ständige Erneuerung unserer Programmatik. Deswegen lassen Sie uns unbedingt all unsere Hausaufgaben in der eigenen Organisation machen, aber lassen sie uns weder dabei stehen bleiben noch durch überambitionierte Maßnahmen uns so klein zu machen, dass wir nicht mehr wirken können.

---

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.germanwatch.org/de/handprint> (Stand: 18.10.2024).

Im aktuellen gesellschaftlichen Klima brauchen wir unsere Bühnen, unsere Stimmen, unsere Ausstellungen, unsere Aktivitäten aus Kunst und Kultur, um eine positive Geschichte der sozial-ökologischen Transformation zu entwerfen, die im Sinne der Dimensionen der Nachhaltigkeit

hysterie beteiligungs-basierte und gemeinsame Visionen und Missionen entstehen, die unserem Kulturauftrag nicht nur nicht entgegen stehen, sondern ganz im Gegenteil, unseren Kulturauftrag im besten Sinne erweitern um organisationale und programmatische Zukunftsgewandtheit.

**IM AKTUELLEN GESELLSCHAFTLICHEN KLIMA BRAUCHEN WIR UNSERE BÜHNEN, UNSERE STIMMEN, UNSERE AUSSTELLUNGEN, UNSERE AKTIVITÄTEN AUS KUNST UND KULTUR, UM EINE POSITIVE GESCHICHTE DER SOZIALÖKOLOGISCHEN TRANSFORMATION ZU ENTWERFEN, DIE IM SINNE DER DIMENSIONEN DER NACHHALTIGKEIT EBEN NICHT NUR ÖKOLOGISCHE ASPEKTE IN DEN BLICK NIMMT, SONDERN AUCH AUF SOZIAL-GERECHTE TRANSFORMATION SETZT.**

eben nicht nur ökologische Aspekte in den Blick nimmt, sondern auch auf sozial-gerechte Transformation setzt. Dies bedeutet ebenfalls, im Sinne einer Klimagerechtigkeit Verantwortung gegenüber dem globalen Süden zu übernehmen, aber auch Generationengerechtigkeit auf unseren Bühnen und Kulturräumen zu besprechen und „schon“ jetzt über gerechte Klimafolgenanpassungen in unseren sozio-kulturellen Räumen nachzudenken.

Beispiele, wie gewinnbringend eine ganzheitliche Betrachtung ist, die nicht nur die eigene Betriebsökologie betrifft, gibt es viele. Indikatoren dafür sind meist nicht nur die umfassenden Maßnahmenkataloge, die Kulturinstitutionen entwickeln und umsetzen, sondern vor allem auch der Beteiligungsgrad der Mitarbeiterschaft, die es stets gilt, umfassend mitzunehmen. Hier sehen wir, wenn aus Erschöpfung Aktivität und Engagement wird, hier sehen wir, wenn aus emotional distanzierter Umsetzungsebene inspirierte Impulsgeber:innen werden. Und hier sehen wir, wenn neue Energien frei werden, weil aus der viel beschworenen und selten belegten Verbotskultur und behaupteter ideologisch getriebenen Klima-

Wir können also nur gewinnen, wenn wir Nachhaltigkeit ganzheitlich in ihren Dimensionen bearbeiten und vor allem unseren kulturellen Auftrag mit programmatischer Nachhaltigkeit verbinden.



PROF. DR. ANNETT BAUMAST

# INNERE ENTWICKLUNG FÜR ÄUSSEREN WANDEL: WIE DIE INNER DEVELOPMENT GOALS (IDGS) ZUR NACHHALTIGEN TRANSFORMATION DES KULTURBETRIEBS BEITRAGEN KÖNNEN

Der Kulturbetrieb spielt eine wichtige Rolle in der Gestaltung von Gesellschaften, indem er dazu beiträgt und anregt, Ideen, Werte und Narrative zu formen. In den letzten Jahren – ungefähr seit 2019 – hat die Debatte um Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb stark an Bedeutung gewonnen, und die Kulturbranche wird zunehmend als ein Schlüsselsektor erkannt, der eine Transformation hin zu einer nachhaltigeren Zukunft unterstützen kann. Eine zentrale Rolle könnten dabei die sogenannten *Inner Development Goals (IDGs)* spielen.<sup>1</sup> Diese Ziele, die 2020 als eine Antwort auf die Herausforderungen der Erreichung der *Sustainable Development Goals (SDGs)*<sup>2</sup> entwickelt wurden, richten den Fokus auf die inneren Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen, die für den entsprechenden Wandel hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft notwendig sind.

---

<sup>1</sup> Zu den Inner Development Goals (IDGs) vgl. die Webseite <https://innerdevelopmentgoals.org/>.

<sup>2</sup> Zu den Sustainable Development Goals (SDGs) vgl. u. a. die Webseite <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/agenda-2030-355966>.

## Was sind die Inner Development Goals (IDGs)?

Die Inner Development Goals (IDGs) wurden als Reaktion auf die wachsende Erkenntnis entwickelt, dass äußere Veränderungen – wie die im Rahmen der Sustainable Development Goals (SDGs) angestrebten – oft nur durch innere Entwicklungen der Menschen erreicht werden können. Die IDGs sind ein Rahmenwerk, das die essenziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten beschreibt, die Individuen und Kollektive entwickeln müssen, um einen tiefgreifenden, positiven Wandel im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung herbeizuführen. Das Konzept der IDGs basiert auf der Annahme, dass viele der globalen Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen – von Klimawandel bis hin zu sozialer Ungerechtigkeit – in menschlichem Verhalten, Werten und Denkweisen verwurzelt sind. Die IDGs betonen daher die Bedeutung der persönlichen und kollektiven Weiterentwicklung, um nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden.

Das Rahmenwerk besteht aus fünf Dimensionen, denen 23 Skills zugeordnet sind (vgl. Abb. 1).

## Die Rolle der IDGs im Kulturbetrieb

Der Kulturbetrieb umfasst eine Vielzahl von Institutionen und Akteur:innen: von Museen über Theater bis hin zu Festivals und Galerien. Diese Einrichtungen sind nicht nur Produzierende und Multiplikator:innen von Kunst und Kultur, sondern auch Orte des gesellschaftlichen Dialogs und der Reflexion. Die bewusste Auseinandersetzung mit den IDGs im Kulturbetrieb kann zu einer gelingenden Transformation hin zu einer nachhaltigeren Gesellschaft beitragen, indem die eigene Praxis im Hinblick auf Nachhaltigkeit gestärkt und gleichzeitig die Rolle des Kulturbetriebs als eine treibende Kraft gesellschaftlicher Veränderung untermauert wird.

Die Dimension **Sein** (engl. **Being**) bezieht sich auf die individuelle und kollektive Identität sowie das Bewusstsein für Werte und Sinn. Im Kulturbetrieb kann diese Dimension beispielsweise durch die Förderung einer vielfältigen und inklusiven Kultur reflektiert werden. Kulturinstitutionen wie Museen, Theater und Kunstgalerien bieten Räume, in denen unterschiedliche Identitäten, Geschichten



Abb. 1: Das Rahmenwerk der IDGs (Quelle: <https://drive.google.com/file/d/1myZOLhmPe5wJVto8d8KUm-FWsLSLivte/edit>).

und Traditionen sichtbar gemacht werden. Durch Programme, die das persönliche und kollektive Sein thematisieren, wird der kulturelle Reichtum der Gesellschaft gefeiert und das Bewusstsein für Diversität gestärkt. Diese Reflexion des Seins hilft Menschen, sich selbst, ihre Rolle und ihre Verantwortung in der Gesellschaft besser zu verstehen und unterstützt den inneren Wandel hin zu einem nachhaltigeren Verhalten. Der Kulturbereich kann dabei auch helfen, kollektive Identitäten neu zu definieren und zu hinterfragen, wie kulturelle Praktiken das menschliche Sein prägen.

Die Dimension **Denken** (engl. **Thinking**) bezieht sich auf die Fähigkeit, kritisch zu reflektieren, kreativ zu denken und komplexe und systemische Bedingungen und Kausalzusammenhänge zu verstehen. Der Kulturbetrieb kann hier einen wichtigen Beitrag leisten, indem er Raum für Reflexion und Diskussion bietet, zum Beispiel durch Ausstellungen, Theaterstücke oder Filme, die sich mit Fragen

Die Dimension **Beziehung** (engl. **Relating**) fokussiert auf die Interaktionen zwischen Individuen, Gemeinschaften und der Umwelt. Kultur ist ein Medium, das Beziehungen stärkt und Gemeinschaften zusammenbringt. Der Kulturbetrieb kann die Dimension der Beziehung unterstützen, indem er Plattformen für interkulturellen Dialog und Austausch bietet. Gemeinschaftsprojekte, in denen Künstler:innen und Bürger:innen zusammenarbeiten, können dabei helfen, neue Verbindungen zu schaffen und den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Zudem kann der Kulturbereich dazu beitragen, das Bewusstsein für die Beziehung des Menschen zur Natur zu schärfen, indem er ökologische Themen durch kreative Werke und Installationen sichtbar macht. Beziehungen zu unserer Umwelt können durch kulturelle Vermittlung neu gedacht und stärker in den Vordergrund gerückt werden. Solche Initiativen fördern ein tieferes Verständnis für nachhaltiges Leben und stärken das Gefühl der Verantwortung gegenüber anderen und der Natur.

## DIE IDGS SIND EIN RAHMENWERK, DAS DIE ESSENZIELLEN FÄHIGKEITEN UND FERTIGKEITEN BESCHREIBT, DIE INDIVIDUEN UND KOLLEKTIVE ENTWICKELN MÜSSEN, UM EINEN TIEFGREIFENDEN, POSITIVEN WANDEL (...) HERBEIZUFÜHREN.

der Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit und ethischen Dilemmata auseinandersetzen und Umgang mit Komplexität erfahrbar machen. Diese kulturellen Plattformen fördern kritisches Denken und regen die Gesellschaft an, über den Status quo hinauszudenken. Insbesondere interaktive Formate wie Diskussionsrunden oder Workshops ermöglichen es, neue Perspektiven zu entwickeln und Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Durch das Verknüpfen von Kunst und Wissenschaft kann der Kulturbereich zudem interdisziplinäres Denken fördern, das für die Bewältigung komplexer globaler Probleme unerlässlich ist.

Die Dimension **Zusammenarbeit** (engl. **Collaborating**) hebt die Bedeutung gemeinschaftlicher Anstrengungen zur Lösung globaler Probleme hervor. Kulturinstitutionen können durch Kooperationen mit anderen Sektoren, etwa der Wissenschaft, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft, ihre Wirkungskraft erhöhen. Durch solche intersektoralen Partnerschaften können innovative Ansätze für Nachhaltigkeit entwickelt und umgesetzt werden. Darüber hinaus bietet der Kulturbereich die Möglichkeit, internationale Kooperationen zu fördern, die den globalen Austausch von Ideen und Good Practices unterstützen. Festivals oder Kulturprojekte, die

grenzüberschreitend arbeiten, tragen zur Vernetzung verschiedener Kulturen bei und stärken das Bewusstsein für globale Herausforderungen. Auch die Einbindung von Freiwilligen und die Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaften stärkt den sozialen Zusammenhalt und ermöglicht eine tiefere Verankerung von Nachhaltigkeit auf lokaler Ebene.

Die Dimension *Handeln* (engl. *Acting*) bezieht sich auf konkrete Maßnahmen, die ergriffen werden, um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Der Kulturbetrieb kann zum Beispiel durch umweltfreundliche Maßnahmen in seinen eigenen Strukturen eine Vorbildfunktion übernehmen. Dazu gehört die Implementierung von nachhaltigen Produktionsprozessen, die Reduzierung des Energieverbrauchs, die Nutzung erneuerbarer Energien und die Minimierung von Abfall bei Veranstaltungen. Kulturinstitutionen können außerdem nachhaltige Praktiken aktiv in ihre Programme integrieren und Besucher:innen dazu anregen, selbst nachhaltige Schritte zu unternehmen. Ausstellungen, Theaterstücke oder Konzerte, die sich mit ökologischen oder sozialen Themen auseinandersetzen, können das Bewusstsein der Menschen schärfen und sie zum Handeln motivieren. Durch künstlerische Ausdrucksformen wird der Kulturbereich zu einem Katalysator für gesellschaftlichen Wandel, indem er Menschen inspiriert und ihnen aufzeigt, wie sie zu einer nachhaltigeren Zukunft beitragen können. Diese fünf Dimensionen zeigen, wie der Kulturbetrieb nicht nur kulturelle Werte bewahren, sondern auch aktiv zur nachhaltigen Entwicklung beitragen kann, indem er Identitäten stärkt, kritisches Denken fördert, Beziehungen vertieft, Zusammenarbeit initiiert und Handeln anregt. Die genannten, eher allgemein gehaltenen Beispiele sind nicht neu – vieles wird bereits in Kulturinstitutionen umgesetzt und gelebt, aber noch nicht oft im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung und den Sustainable Development Goals betrachtet. Die Einordnung in das Rahmenkonzept der IDGs hilft bei der Strukturierung des Herangehens und bietet gleichzeitig eine Verständigungsgrundlage für die verschiedenen Akteur:innen.

## Fazit: IDGs als Katalysator für den Wandel im Kulturbetrieb

Inner Development Goals (IDGs) bieten einen ganzheitlichen Ansatz, um die persönliche und kollektive Transformation zu fördern, die für eine nachhaltige Zukunft notwendig ist. Für den Kulturbetrieb eröffnen sie die Möglichkeit, über die Produktion und Präsentation von Kunst hinauszugehen und aktiv zur gesellschaftlichen Transformation beizutragen.

Indem kulturelle Institutionen die fünf Dimensionen der IDGs in ihre Praxis integrieren, können sie somit nicht nur ihre eigenen Strukturen nachhaltiger gestalten, sondern auch das Publikum zu einem tieferen Bewusstsein und einer größeren Bereitschaft zu nachhaltigem Handeln inspirieren. Kultur hat die einzigartige Fähigkeit, Menschen emotional und intellektuell zu bewegen, und der Einsatz der IDGs kann dazu beitragen, diese transformative Kraft für den gesellschaftlichen Wandel zu nutzen.





# MÖGLICHKEIT SCHAFFT VERANTWORTUNG – GEDANKEN ÜBER NACHHALTIGKEIT IM ORCHESTER

## Nachhaltigkeit in der Kultur: ein Boom!

Das Thema der Nachhaltigkeit in der Kultur ist erfreulicherweise im Moment in Deutschland sehr präsent. Zahlreiche Organisationen, staatliche und unabhängige, haben sich das Thema auf die Fahnen geschrieben, es wird viel nachgedacht, sinnvoll diskutiert, ausprobiert und engagierte Kulturschaffende aus Theatern, Museen und Opernhäusern teilen schon jetzt substantielle Erfahrungen, mit denen sie versuchen, die Branche in diesem Sinne zukunftsfähig aufzustellen.

Auch in der einzigartig reichen Opern- und Orchesterlandschaft Deutschlands wird sich an vielen Orten in erstaunlicher Breite und Tiefe die Frage nach der Verantwortung der Kunst in der gegenwärtigen Krise gestellt, die nicht nur eine Klimakrise ist, sondern ebenso eine Krise des Artensterbens und der Vergiftung der Umwelt.

Ein prominentes Beispiel für das Engagement zum Schutz von Klima, Natur und Arten ist der 2020 gegründete Verein Orchester des Wandels, in dem sich Orchestermusiker:innen aus mittlerweile 40 deutschen Kulturorchestern zusammengeschlossen haben. Die Erfahrungen, die im Rahmen dieser Initiative entstanden sind, bilden die Grundlage des nachfolgenden Beitrages.

## Die Bedeutung der Emissionen im Kultursektor

Der engagierten Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit verdanken wir inzwischen relativ genaue Daten über den tatsächlichen Umweltimpact der Kultur. In den letzten Jahren wurden im gesamten Kulturbereich zahlreiche, dem internationalen Standard Greenhouse Gas Protocol

konforme Klimabilanzen erstellt, die recht klar zeigen, wie groß die Emissionen im Kultursektor tatsächlich sind, und wie sie sich zusammensetzen. Schaut man sich die gewonnenen Daten an, werden schnell einige Dinge klar: Ganz überwiegend haben die eigentlichen Tätigkeiten, also Singen, Tanzen oder Musik machen, überhaupt keine Emissionen. Die ermittelten Verbrauchswerte bestehen aus den üblichen Emissionen, die durch den Betrieb des Gebäudes anfallen: Heizung, Kühlung, Transport und Beleuchtung. Dazu kommen Bühnenbilder, Kostüme und Printprodukte. Interessanterweise macht die Mobilität der Menschen, die in ein Theater oder Konzerthaus gehen, also Mitarbeiter:innen und Zuschauer:innen, den mit Abstand größten Teil der Emissionen aus, nämlich zwischen 60 bis 95 Prozent, je nach Art der Kulturstätte. Den größten Anteil daran haben übrigens die Zuschauer:innen.

Die große Frage ist also: Wie lassen sich diese Zahlen nun in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang bringen? Wie in dem Hamburger Projekt Elf zu Null eindrucksvoll gezeigt wurde, sind die absoluten Emissionszahlen der Kultur so klein, dass sie im Gesamtzusammenhang der Gesellschaft tatsächlich als bedeutungslos bezeichnet werden könnten.<sup>1</sup> Allein die Flüge, die an einem Vormittag von Hamburg nach New York gehen, haben mehr Klimaimpact, als die gesamte Museumslandschaft Hamburgs binnen eines ganzen Jahres. Ein großes Opernhaus, das man als Energieschleuder vermuten würde, ist in Bezug auf seine Emissionen etwa mit einem großen öffentlichen Schwimmbad vergleichbar. Die Emissionen sind also so gering, dass ein Engagement zum Einsparen von Ressourcen an anderer Stelle zunächst quantitativ sinnvoller erscheint.

---

links: Orchester des Wandels bei einem Konzert am Strand der Nordsee.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die öffentlich zugänglichen Klimabilanzierungen von Elf zu Null – Hamburger Museen handeln: <https://elfzunull.de/klimabilanz/> (Stand: 05.10.2024).

## **Möglichkeit schafft Verantwortung**

Warum kümmern wir Kulturschaffenden uns trotzdem so intensiv um das Thema? Was treibt all die Künstler:innen an, die so viel Zeit und Energie in die Aufgabe stecken, diese bereits geringen Emissionen noch weiter zu reduzieren?

Die uns allen gemeinsame Motivation ist unsere gesellschaftliche Verantwortung! Durch unsere enorme Sichtbarkeit in der Gesellschaft haben wir einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf viele Menschen. Die Zahl der Besucher:innen ist um ein Vielfaches höher als die Zahl der Mitarbeiter:innen von Kulturinstitutionen. So liegt der größte Hebel darin, da Einfluss zu nehmen. Politiker:innen müssen heute mutige Entscheidungen treffen. Dies ist erheblich einfacher, wenn sie auf ein Verständnis in der Bevölkerung stoßen. Genau dazu kann die Kultur maßgeblich beitragen.

Diese Sichtbarkeit, und die damit verbundene Multiplikationswirkung ist nicht nur eine wirksame Möglichkeit, zur Transformation beizutragen, sie birgt auch die Verpflichtung, diese zu nutzen. Das heißt also, dass die Kommunikation unserer Bestrebungen zum Klimaschutz genauso wichtig ist wie die Maßnahmen selbst.

## **Hauptthema Mobilität**

Weil die Mobilität der größte Faktor bei den Emissionen im Kultursektor ist, ist es durchaus sinnvoll, hier anzusetzen, zumal darin auch ein großer transformatorischer Impuls liegt. Wenn wir die Emissionen senken wollen, müssen wir vor allem unser Publikum motivieren, emissionsarm anzureisen. Dieser Ansatzpunkt hat das Potenzial, zu dauerhaften Veränderungen im Denken und Verhalten der Besucher:innen beizutragen.

Natürlich schauen wir aber zuerst auf unsere eigene Mobilität. Hier stehen die großen Orchesterreisen ganz besonders im Fokus. Der reflexartigen Forderung, diese einfach zu streichen, liegt ein Denkfehler zugrunde. Natürlich vermindert es Emissionen, auf Kultur zu verzichten. Doch diese oberflächliche Rechnung wird dem, was Kultur erreichen kann nicht gerecht. Kultur kann als Gegenentwurf zum Überkonsum verstanden werden, der wesentlichen Ursache der Zerstörung unserer Welt, denn Kultur ist Glück ohne Konsum! Zudem ist internationaler

Kulturaustausch in Zeiten wachsender Spannungen ein wichtiger Faktor in der Völkerverständigung und damit dem Zusammenwirken verschiedener Nationen zum Schutz unserer Welt. Das Ziel darf also nicht sein, Tourneen zu streichen, sondern sie ökologisch zu optimieren und ein sinnvolles Verhältnis von Kulturauftrag und Emissionen herzustellen.

## **Den Tourneebetrieb ökologisch optimieren**

Tatsächlich ist der Spielraum hier größer, als man zuerst denkt. Inzwischen gibt es dazu einen großen Maßnahmenkatalog. Natürlich muss die grundsätzliche Frage lauten, welche Tourneen einen echten Kulturauftrag beinhalten. Ganz selbstverständlich muss auch das Reisen mit der Bahn Priorität haben. Andere Faktoren sind: nur die wirklich benötigte Anzahl von Musiker:innen mitzunehmen, Tourneen als Rundreisen zu planen, umweltfreundliche Fluggesellschaften zu wählen, das Cargo zu reduzieren oder auch große Instrumente vor Ort zu leihen. Wichtig ist auch, das Verhältnis von Kulturauftrag und Emissionen zu berücksichtigen. Kann man beispielsweise längere Präsenzzeiten an einem Ort planen und gleich mehrere Konzerte spielen? Gibt es die Möglichkeit, an den Konzertorten Meisterkurse anzubieten oder gemeinsame Projekte mit Studierenden oder Musiker:innen durchzuführen?

## **Kontroveres Thema Kompensation**

Wenn man alle Möglichkeiten der Reduktion der anfallenden Emissionen ausgeschöpft hat, ist es ein allgemein üblicher Gedanke, den Rest durch Investitionen in zertifizierte Umweltprojekte zu kompensieren. Grundsätzlich ist es erstrebenswert, in Zukunft die Kosten für die Kompensation von anfallenden Restemissionen immer mit in die Planung einfließen zu lassen. Allerdings gibt es beim Thema Kompensation zu Recht gravierende Bedenken. Kompensation kann ein Hemmschuh für konsequent klimabewusstes Handeln sein. Daher darf sie immer nur der letzte Schritt sein, wenn alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Dieser Aspekt muss deutlich gemacht und klar kommuniziert werden, sonst besteht die Gefahr, dass durch die Zahlung eines relativ geringen Betrages notwendige Änderungen ausbleiben.

Leider gibt es auf dem Markt eine Fülle von Kompensationszertifikaten, die nicht den Nutzen bringen, den sie versprechen. Manche sind sogar komplett wirkungslos und richten in einzelnen, nachgewiesenen Fällen sogar Schaden an.<sup>2</sup> Es muss also sehr genau geprüft werden, ob die Projekte, in die man investiert, klimafair und langfristig wirksam sind. Im Alltag von Kulturinstitutionen dürften hierfür kaum die nötigen Kapazitäten zur Verfügung stehen und auch die meisten Verbraucher\*innen dürften damit überfordert sein. Da im Bereich Kompensation unglaublich viel Geld verdient wird, ist ein Schönrechnen der Leistung grundsätzlich wahrscheinlich.

Ein weiteres Problem der Kompensation ist, dass sie fast immer sehr langsam wirkt. Gerade im Bereich der Wiederaufforstung dauert es viel zu lange, bis das CO<sub>2</sub>, für das die Kompensation gezahlt wurde, gebunden ist. Oft werden also Versprechen gemacht, die sich, wenn überhaupt, erst in Jahrzehnten einlösen – sofern die Bäume dann auch noch stehen. Schnelle Wirksamkeit und langfristige Zuverlässigkeit sind hier aber enorm wichtige Faktoren. Jegliche Maßnahmen müssen also dazu geeignet sein, das CO<sub>2</sub> zeitnah aus der Atmosphäre zu holen und auch langfristig zu speichern. Idealerweise sollte Kompensation daher ein Vielfaches der eigenen bilanzierten Emissionen ausgleichen.

### Freiwilliger Beitrag zum regionalen Klimaschutz: Eine sinnvolle Form der Kompensation

Ein überzeugender Ansatz zur Kompensation ist das Angebot eines freiwilligen „Umweltbeitrages“, wie ihn beispielsweise die Klimaschutzstiftung Baden-Württemberg entwickelt hat.<sup>3</sup> Dort wird ein Zertifikat, das durch ein umweltintegres Aufforstungsprojekt im globalen Süden generiert ist, durch eine Investition in nicht-kommerzielle, regionale Umweltprojekte in Deutschland ergänzt. Es beinhaltet Moorrenaturierung, Agroforst und ein Bergwaldprojekt.

Ausgehend von unseren Erfahrungen mit dem Thema Kompensation wäre es perspektivisch wünschenswert, wenn die gesamte deutsche Kulturszene ein solches, nicht-kommerzielles Angebot nach dem Vorbild der Klimaschutzstiftung Baden-Württemberg ins Leben rief, in dem das Geld für die Kompensation sinnvoll und ohne Verluste durch Zwischenhändler:innen eingesetzt und dafür verwendet wird, wofür es gedacht ist: Einen wirksamen Beitrag dazu zu leisten, dass unser Planet möglichst lange so wunderbar bleibt, wie er es größtenteils noch ist.



oben: Münchner Philharmoniker an der Isar.

<sup>2</sup> Die Klimaschutzstiftung Baden-Württemberg oder das Öko-Institut bieten weiterführende Informationen zu Möglichkeiten und Grenzen der Kompensation. Vgl. etwa <https://www.klimaschutzstiftung-bw.de/de/publikation/leitfaden-zur-co2-kompensation> oder <https://www.oeko.de/magazin/ein-guter-ausgleich/klimakompensation-in-der-krise/> (Stand: 05.10.2024).

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.klimaschutzstiftung-bw.de/de/klimafinanzierung/globaler-klimaschutz/hintergruende> (Stand: 17.02.2025).

# Globale Umweltgerechtigkeit – Kulturinstitutionen als potenziell wirkungsvolle Akteure des Wandels

In einer zunehmend vernetzten Welt steht auch der Kultursektor vor der dringenden Aufgabe, die globalen Umweltauswirkungen lokaler Beschaffungs- und Konsumententscheidungen zu erkennen und danach zu handeln. Dabei geht es nicht nur um ethischen Einkauf oder Abfallvermeidung, sondern auch darum, das komplexe Geflecht der globalen Wertschöpfungsketten und die oft unsichtbaren Auswirkungen unserer Entscheidungen auf Gemeinschaften und Ökosysteme weit über unsere unmittelbare Umgebung hinaus zu verstehen. Auf diese Zusammenhänge verweist das Konzept der globalen Umweltgerechtigkeit.

## Globale Wertschöpfungsketten und Umweltgerechtigkeit

Wesentlich für das Verständnis des Konzepts der Umweltgerechtigkeit sind die globalen Wertschöpfungsketten: miteinander verbundene Netzwerke, die Kontinente umspannen und die Produktion wie auch den Konsum von Waren und Dienstleistungen auf der ganzen Welt miteinander verbinden. Der Begriff der „Fernkopplung“ (aus dem Englischen „Telecoupling“)<sup>1</sup> bezieht sich auf die ökologischen und sozialen Auswirkungen, die über diese globalen Netzwerke übertragen werden und die oft zu unbeabsichtigten Folgen führen. Wenn zum Beispiel eine Kultureinrichtung in Deutschland Materialien oder Dienstleistungen aus dem Ausland bezieht, können die Umweltkosten und sozialen Auswirkungen dieser Entscheidungen Tausende von Kilometern entfernt in Gemeinden zu spüren sein, die keinen Einfluss darauf hatten.

Jüngste regulatorische Entwicklungen wie die EU-Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD)<sup>2</sup> und das deutsche Lieferkettengesetz<sup>3</sup> unterstreichen die Notwendigkeit, diese globalen Auswirkungen zu berücksichtigen. Diese Gesetze zielen darauf ab, dass Unternehmen Verantwortung für die gesamte Lieferkette übernehmen, nicht nur für ihre direkte Geschäftstätigkeit. Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass beim Thema Beschaffung ethische Kriterien an Bedeutung gewinnen – in Bezug auf alle Sektoren, einschließlich der Kultur.

## Unbeabsichtigte Folgen von gut gemeinten Entscheidungen

Selbst gut gemeinte Konsumententscheidungen können unvorhergesehene Folgen haben. So ist zum Beispiel der Ausbau der Elektromobilität ein sinnvoller Baustein zur Verringerung der Kohlen-

---

<sup>1</sup> Das Konzept des Telecoupling beschreibt die systematische Betrachtung von sozioökonomischen und ökologischen Wechselwirkungen zwischen weit voneinander entfernten, aber miteinander gekoppelten menschlichen und natürlichen Systemen. Weitere Informationen unter: Kapsar et al.: Telecoupling Research: The First Five Years. 2019. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1033> (Stand: 30.10.2024).

<sup>2</sup> Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Text von Bedeutung für den EWR), vgl. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (Stand: 30.10.2024).

<sup>3</sup> Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten, vgl. [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#\\_bgbl\\_\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D\\_\\_1730974903840](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#_bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D__1730974903840) (Stand: 30.10.2024).



stoffemissionen aus dem Verkehr. Die gestiegene Nachfrage nach Lithium, einem wichtigen Bestandteil von Elektrofahrzeugbatterien, hat jedoch in Regionen wie Südamerika, wo das Lithium abgebaut wird, zu erheblichen Umweltschäden<sup>4</sup> und sozialen Konflikten geführt.

Auch die Fast-Fashion-Industrie, die von der Nachfrage der Verbraucher:innen im globalen Norden angetrieben wird, hat zu ausbeuterischen Arbeitspraktiken und Umweltzerstörung geführt: beispielsweise durch den Pestizideinsatz und den hohen Wasserverbrauch des Baumwollanbaus oder durch den Einsatz von Chemikalien beim Bleichen, Färben und Ausrüsten von Textilien im globalen Süden.<sup>5</sup>

Das Streben nach immer billigeren Textilien hat einen Teufelskreis geschaffen, in dem Produkt-

qualität, Arbeitsstandards und Produktionskosten zugunsten des Überkonsums untergraben werden, der nicht nur der Umwelt schadet, sondern auch soziale Ungerechtigkeit aufrechterhält.

Neue Trends im Lebensmittelkonsum, wie die veganen Superfoods, bringen auch versteckte Kosten mit sich. Quinoa und Avocados zum Beispiel sind zu beliebten Lebensmitteln in der westlichen Welt geworden, aber ihre Produktion hat die Ernährungssysteme in den Anbauländern gestört und die lokale Ernährungssicherheit gefährdet.<sup>6,7</sup> Diese Beispiele verdeutlichen die komplexen Zusammenhänge, die mit globalen Wertschöpfungsketten einhergehen, und zeigen, wie wichtig es ist, informierte Kaufentscheidungen zu treffen. Das gilt nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf Organisationsebene.

---

oben: Textilfabrik in Phnom Penh, Kambodscha.

<sup>4</sup> Bundesamt für Naturschutz: Sustainable Consumption for Biodiversity and Ecosystem Services. 2020. <https://www.bfn.de/en/publications/leaflet/sustainable-consumption-biodiversity-and-ecosystem-services> (Stand: 30.10.2024).

<sup>5</sup> Öko-Institut: Ökologische Bewertung textiler Fasern – von „klassischen“ Fasern über Recyclingfasern bis hin zu innovativen und wiederentdeckten Fasern. 2024. <https://www.oeko.de/publikation/oekologische-bewertung-textiler-fasern-von-klassischen-fasern-ueber-recyclingfasern-bis-hin-zu-innovativen-und-wiederentdeckten-fasern/> (Stand: 30.10.2024).

<sup>6</sup> Sommaruga, Ruben et al.: Avocado Production: Water Footprint and Socio-economic Implications. 2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1746-692X.12289> (Stand: 30.10.2024).

<sup>7</sup> Magrach et al.: Environmental and social consequences of the increase in the demand for 'superfoods' world-wide. 2020. <https://besjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pan3.10085> (Stand: 30.10.2024).

## Perspektiven für den Kultursektor in Deutschland

Kulturorganisationen sind, unabhängig von ihrer Größe und ihrem Schwerpunkt, eng mit diesen globalen Netzwerken verwoben. Von den Ressourcen, die für die Herstellung von Kostümen und Bühnenbildern verwendet werden, über die Energie, die bei der Durchführung von Aufführungen verbraucht wird, bis hin zu den Lebensmitteln, die bei Veranstaltungen bereitgestellt werden – jede Entscheidung hat Auswirkungen auf andere Bereiche. Der Kultursektor kann außerdem Einfluss auf die öffentliche Meinung sowie die Wahl des Lebensstils Einzelner ausüben und trägt damit eine einzigartige Verantwortung, mit gutem Beispiel voranzugehen.

Man denke nur an den enormen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, der mit den weltweiten Tournées großer Musikünstler:innen verbunden ist, oder an den Abfall, der bei großen Filmproduktionen entsteht.<sup>8</sup> Diese Aktivitäten verbrauchen nicht nur große Mengen an Ressourcen, sondern setzen auch Trends und Normen, denen Millionen von Menschen folgen. Die Verantwortung des Kultursektors geht also über die Reduzierung seiner eigenen Umweltauswirkungen hinaus; er muss sich auch aktiv an der Gestaltung des öffentlichen Bewusstseins für nachhaltigen Konsum beteiligen.

## Nachhaltige Beschaffung

Wie also können Kulturorganisationen diese Herausforderungen besser bewältigen und sicherstellen, dass ihr lokales Handeln mit der globalen Umweltgerechtigkeit in Einklang steht? Die Antwort liegt in der nachhaltigen Beschaffung. Indem sie die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer

Kaufentscheidungen sorgfältig abwägen, können Kultureinrichtungen eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit spielen.

Bei der Beschaffung von Produkten wie Textilien für Kostüme, Holz für den Bühnenbau oder bei der Auswahl von Catering-Dienstleistungen können sich Kultureinrichtungen zum Beispiel für Lieferant:innen entscheiden, die Nachhaltigkeitskriterien erfüllen oder mit glaubwürdigen Umweltzeichen zertifizierte Produkte anbieten. Die Bundesregierung hat bereits Mindestkriterien und Empfehlungen für verschiedene Produktkategorien festgelegt, die als Orientierungshilfe für eine nachhaltigere Auswahl dienen können.<sup>9</sup> Neben klassischen Umweltaspekten wie Ressourcenverbrauch oder Umweltverschmutzung werden mittlerweile auch Biodiversität<sup>10</sup> und soziale Aspekte<sup>11</sup> adressiert und Beschaffungskriterien hierzu weiterentwickelt. Darüber hinaus können die Grundsätze der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung, die sich im staatlichen Bereich bewährt haben, auf den Kultursektor übertragen werden. Ein solcher Grundsatz ist beispielsweise die Verankerung von ökologischen und sozialen Kriterien sowohl in der Ausschreibung von Aufträgen als auch bei der Angebotsbewertung. Diese Kriterien können sowohl grundsätzlicher Natur sein, etwa die Gewährleistung von Arbeitsschutz und existenzsichernden Löhnen, als auch spezifisch für die zu erbringende Leistung ausgearbeitet werden, wie, dass ein Cateringunternehmen vor allem regionale und saisonale Lebensmittel verwenden sollte.

Bei der Vergabe von Aufträgen aus öffentlichen Mitteln sollten Kultureinrichtungen also nicht nur die finanziellen Kosten, sondern auch Kriterien der Nachhaltigkeit berücksichtigen und ihr Verfahren der Angebotsbewertung und -auswahl transparent

---

<sup>8</sup> Öko-Institut: 100 Grüne Produktionen – Evaluation der Nachhaltigkeitsinitiative des Arbeitskreises „Green Shooting“. 2022. [https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Evaluation\\_100\\_Produktionen.pdf](https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Evaluation_100_Produktionen.pdf) (Stand: 30.10.2024).

<sup>9</sup> Vgl. Kompass Nachhaltigkeit, <https://www.kompass-nachhaltigkeit.de/> (Stand: 30.10.2024).

<sup>10</sup> BMUV: Endbericht zum F+E-Vorhaben „Biodiversitätskriterien in der Beschaffung II – Weiterentwicklung und praxisbezogene Konkretisierung von Biodiversitätskriterien in ausgewählten Produktgruppen der öffentlichen Beschaffung des Bundes, 2020. [https://www.bmuv.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz\\_3518\\_81\\_1100\\_biodiversitaetskriterien\\_beschaffung\\_ii\\_bf.pdf](https://www.bmuv.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz_3518_81_1100_biodiversitaetskriterien_beschaffung_ii_bf.pdf) (Stand: 30.10.2024).

<sup>11</sup> Umweltbundesamt: Erweiterte Integration sozialer Aspekte im Umweltzeichen Blauer Engel. 2022. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte\\_10-2022\\_erweiterte\\_integration\\_sozialer\\_aspekte\\_im\\_umweltzeichen\\_blauer\\_engel\\_0.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_10-2022_erweiterte_integration_sozialer_aspekte_im_umweltzeichen_blauer_engel_0.pdf) (Stand: 30.10.2024).

darstellen. Damit können letztlich sowohl Kulturfördernde als auch die geförderten Kultureinrichtungen sicherstellen, dass die Entscheidungen nicht nur wirtschaftlich, sondern auch ethisch und ökologisch vertretbar sind.<sup>12</sup>

### Von Klimaneutralität zur Umweltverantwortung

Schließlich ist es wichtig, den Schwerpunkt von der bloßen Klimaneutralität, die oft nur durch die Kompensation von Treibhausgasemissionen erreicht wird, auf echte Klimaverantwortung zu verlagern. Auch wenn die Kompensation in bestimmten Fällen Teil einer umfassenderen Strategie sein kann, sollte sie nicht als Mittel eingesetzt werden, um Organisationen von ihren direkten und indirekten Auswirkungen zu befreien. Stattdessen

sollten Kultureinrichtungen proaktive Maßnahmen ergreifen, um ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren, nachhaltige Praktiken in ihrer gesamten Lieferkette anzuwenden und sich für einen systemischen Wandel einzusetzen.

Abschließend lässt sich sagen, dass der Kultursektor an einem Scheideweg steht. Indem Kultureinrichtungen sich für eine nachhaltige Beschaffung einsetzen und sich für globale Umwelt- und Klimagerechtigkeit engagieren, können diese zu mächtigen Akteuren des Wandels werden. Sie können dabei helfen, eine Zukunft aufzubauen, in der lokale Entscheidungen zu globalen Lösungen beitragen und sicherstellen, dass die Kultur in Bewegung bleibt – hin zu einer gerechteren und nachhaltigeren Welt.



<sup>12</sup> Vgl. Umweltfreundliche Beschaffung Schulungsskript 3: Einführung in die Verwendung von Produktkriterien aus Umweltzeichen, [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/umweltfreundliche\\_beschaffung\\_schulungsskript\\_3.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/umweltfreundliche_beschaffung_schulungsskript_3.pdf) und Leitfaden der Bundesregierung für eine nachhaltige Textilbeschaffung der Bundesverwaltung <https://www.bmz.de/resource/blob/147140/leitfaden-nachhaltige-textilbeschaffung.pdf> (Stand: 30.10.2024).

<sup>13</sup> Für wirksamen Klimaschutz braucht es aus Sicht des Öko-Instituts deutlich mehr als Kompensation. Aktuell ist die Qualität von vielen Zertifikaten aus dem freiwilligen Kohlenstoffmarkt fragwürdig. Für mehr Informationen siehe eco@work – Magazin des Öko-Instituts: Ein guter Ausgleich? Juni 2024. <https://www.oeko.de/magazin/ein-guter-ausgleich/> (Stand: 30.10.2024).

<sup>14</sup> New Climate Institute: A guide to climate contributions: Taking responsibility for emissions without offsetting. 2023. [https://newclimate.org/sites/default/files/2023-07/NewClimate\\_GuideClimateContributions\\_Jul23.pdf](https://newclimate.org/sites/default/files/2023-07/NewClimate_GuideClimateContributions_Jul23.pdf) (Stand: 30.10.2024).





# „GREENING CREATIVE EUROPE“ – ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT IN DER EU-KULTURFÖRDERUNG

**Der European Green Deal ist das Vorzeigeprojekt der ersten Amtszeit der Kommissionspräsidentin von der Leyen. Kernanliegen ist es, in der Europäischen Union bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen und die Ziele des Pariser Klimaabkommens einzuhalten.<sup>1</sup>**

In Deutschland ist der New Green Deal vor den EU-Wahlen vor allem durch den Streit um die Abschaffung der Verbrennungsmotoren bekannt geworden. Neben den Sektoren wie Wirtschaft, Industrie, Verkehr oder Technologie darf aber auch der europäische Kultur- und Kreativsektor hinsichtlich grüner Transformationen nicht zurückbleiben – oft wird ihm sogar nachgesagt, hierbei als Leuchtturm des Green Deals fungieren zu können. Doch die 2019 von der Europäischen Union auf den Weg gebrachte Strategie bleibt kein in der Theorie diskutiertes Thema der EU-Politik: Sichtbar wird sie beispielsweise in den Förderprogrammen der EU wie Erasmus+ oder INTERREG. Und auch ein genauer Blick auf das EU-Kulturförderprogramm Kreatives Europa und seine Richtlinien verrät: Hier schlägt sich der „Kampf gegen den Klimawandel“<sup>2</sup> zwar nicht im Übermaße, aber doch in sehr wichtigen Details nieder. So müssen seit Beginn der aktuellen Programmlaufzeit 2021 bis 2027 alle durch Kreatives Europa (ko-)finanzierten Projekte Maßnahmen benennen und umsetzen, die einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit leisten. Für Kooperationsprojekte, die durch das Teilprogramm Kreatives Europa KULTUR gefördert werden, heißt dies: Alle beteiligten Projektpartner:innen bzw. Partnerorganisationen müssen adäquate Ansätze finden, mit denen sie auf die Nachhaltigkeitsanfor-

derungen des Programms reagieren. Ökologische Nachhaltigkeit ist somit ein Querschnittsthema, das jedes Projekt unabhängig der eigentlichen Themen und Inhalte berücksichtigen muss.

Doch was bedeutet das konkret? In ihren Förderrichtlinien verweist die EU-Kommission auf verschiedene Handlungsfelder, die durch die Antragstellenden und Projektverantwortlichen bearbeitet werden sollten. Angesprochen werden dabei die Aspekte Mobilität, Energie- und Ressourcenverbrauch, Abfallwirtschaft, Innovation und Kompetenzentwicklung sowie Monitoring von Nachhaltigkeitsstrategien. Die antragstellenden Organisationen sind dazu angehalten, herauszufinden, welche Maßnahmen für ihr Projekt realistisch und sinnvoll umzusetzen sind. Dies kann in der transnationalen Zusammenarbeit von Partnerorganisationen aus verschiedenen europäischen Ländern<sup>3</sup>, die ein gemeinsames Kulturprojekt entwickeln und durchführen, eine große Herausforderung sein. Denn: Von Land zu Land, von Einrichtung zu Einrichtung, von Person zu Person variiert das Maß an Wissen, Vorerfahrung, Ressourcen und Motivation. Hier auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Verständigung und Projektimplementierung unter Einbezug von Maßnahmen zur Stärkung der ökologischen Nachhaltigkeit.

---

<sup>1</sup> Vgl.: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0021.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0021.02/DOC_1&format=PDF) (Stand: 16.08.2024).

<sup>2</sup> Vgl. Europäische Kommission (2023): How Creative Europe aims to go green, URL: <https://culture.ec.europa.eu/news/how-creative-europe-aims-to-go-green> (Stand: 16.08.2024).

<sup>3</sup> Dies meint alle am Förderprogramm beteiligten Länder: Die 27 Mitgliedstaaten der EU, Länder des Europäischer Wirtschaftsraum (Island, Norwegen und Liechtenstein) sowie die assoziierten Länder Albanien, Armenien, Bosnien und Herzegowina, Georgien, Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien, Serbien, Ukraine, Tunesien.

Auch das im vergangenen Jahr auf den Weg gebrachte Mobilitätsprogramm Culture Moves Europe<sup>4</sup>, das durch Kreatives Europa finanziert und das Goethe-Institut umgesetzt wird, setzt ökologisch nachhaltiges Handeln auf die Agenda und somit in den Kriterienkatalog. Kunst- und Kulturtätige bekommen die Möglichkeit, in ein anderes teilnahmeberechtigtes Land zu reisen, um dort selbst initiierte Projekte durchzuführen und internationale Arbeitsbeziehungen zu entwickeln oder zu vertiefen. Dabei müssen sie mit Antragstellung unter anderem folgende Frage beantworten: „During your mobility, how do you plan to integrate sustainable practices or reduce any negative impact on the environment? For example: use local transports in the place of destination, local consumption, re-use of materials, renting of equipment etc.“<sup>5</sup> Darüber hinaus werden durch das Programm keine Reisen finanziert, bei denen Reisedistanzen von unter 600 Kilometern mit dem Flugzeug zurückgelegt werden.<sup>6</sup> Und auch durch einen sogenannten *green top-up* sollen Anreize zum umweltfreundlichen Reisen gesetzt werden: So bekommen Förderempfänger:innen einen Zuschlag von 350 Euro, wenn sie ab einer Distanz von 600 Kilometern ohne Flugzeug reisen.

Wie sich ökologische Nachhaltigkeit ganz konkret in der Projektidee wiederfinden kann, zeigen zahlreiche durch Kreatives Europa geförderte Projekte. So macht beispielsweise das 2023 geförderte Kooperationsprojekt Green Stage ökologische Nachhaltigkeit nicht nur zum Querschnittsthema, sondern auch zur inhaltlichen Projektpriorität: Ziel der sechs Partnerorganisationen aus Österreich, Italien, Lettland, Slowenien und Deutschland ist es, die darstellenden Künste zu stärken, um Maßnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit zeitnah und effektiv in die Praxis umzusetzen. Sie sollen ein Instrument entwickeln, das Theatermitarbeiter:

den ermöglicht, praktische und niedrigschwellige Veränderungen im Bereich der Nachhaltigkeit einzuführen. Neben verschiedenen Zero Waste-Labs kündigen die Projektverantwortlichen unter der Koordination des Theaters der Stadt Oberhausen auch zwei Zero-Waste-Produktionen an.<sup>7</sup>

Dass die Welten von Kunst, Kultur und nachhaltigem Handeln spartenunabhängig miteinander verbunden werden können, zeigt ein weiteres Kooperationsprojekt: „CYCLE UP!“ macht grüne Mobilität sowie das Verkehrsmittel Fahrrad zu Teilen künstlerischer Praxis und untersucht, wie künstlerische Prozesse umweltgerechter gestaltet werden können. Zusammen mit Künstler:innen verschiedenster Disziplinen, Bürger:innen und Entscheidungsträger:innen wird sich unter anderem in Residenzprogrammen, partizipativen Interventionen und Workshops intensiv mit nachhaltigem Verkehr und europäischer Mobilität auseinandergesetzt. Umgesetzt wird das Projekt durch Partnerorganisationen aus Polen, Estland, Tschechien, Deutschland und der Slowakei und unter der Leitung des Goethe-Instituts in Prag.<sup>8</sup>

Im Mai 2023 veröffentlichte die Generaldirektion Bildung, Jugend, Sport und Kultur (GD EAC) der Europäischen Kommission erstmals eine Studie, die das Förderprogramm Kreatives Europa in puncto ökologischer Nachhaltigkeit reflektiert. Im Fokus der Untersuchung *Greening the Creative Europe Programme* steht die Frage, wie das Programm Kreatives Europa weiterhin umweltgerechter gestaltet werden kann. Die Definition von *Greening* schließt dabei generell alle Maßnahmen ein, die zur ökologischen Nachhaltigkeit beitragen und den Kampf gegen den Klimawandel vorantreiben. Die Europäische Kommission veröffentlichte in diesem Zuge mehrere Publikationen, die den bisherigen Fortschritt nachzeichnen.<sup>9</sup> Und auch ein Fahrplan

---

<sup>4</sup> Vgl. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/creative-europe-culture-strand/culture-moves-europe> (Stand: 16.08.2024).

<sup>5</sup> Vgl.: <https://culture.ec.europa.eu/document/culture-moves-europe-template-application-form-for-third-individual-mobility-action> (Stand: 16.08.2024).

<sup>6</sup> Ausnahmen bilden unter anderem antragstellende Personen mit Behinderung sowie Reisen auf Inseln ohne Fähroption.

<sup>7</sup> Vgl.: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/projects/search/details/101129754> (Stand: 16.08.2024).

<sup>8</sup> Vgl.: <https://www.goethe.de/prj/cyc/en/index.html> (Stand: 16.08.2024).

<sup>9</sup> Vgl.: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e20ac9a0-f52b-11ed-a05c-01aa75ed71a1/language-en> (Stand: 16.08.2024).

für zukünftiges Vorgehen, bewährte Projektpraktiken und konkrete Handlungsempfehlungen für Antragstellende werden präsentiert. Eines dieser Dokumente ist der *Good environmental practices guide for Creative Europe*.<sup>10</sup> Dieser Leitfaden umfasst konkrete Hilfestellungen dazu, wie Kulturprojekte und -organisationen ihre Aktivitäten – auch langfristig – nachhaltiger gestalten können, um ihre Auswirkungen auf die Umwelt und den Klimawandel zu minimieren. So stehen beispielsweise Anleitungen zur Entwicklung einer organisationsinternen Umweltstrategie oder eines effizienten Abfallmanagements zur Verfügung. Auch werden Kommunikationswege zur Stärkung des Umwelt- und Klimabewusstseins auf verschiedenen Ebenen vorgestellt.

Die Ergebnisse der Studie sowie die konkreten Handlungsempfehlungen der Europäischen Kommission zeigen: Es gibt eine große Bandbreite an Möglichkeiten, die über das Bestreben, Flug- durch Bahnreisen zu ersetzen, hinausgehen. So sollen Antragstellende und Projektverantwortliche Projektausrichtung, -ressourcen und -zielgruppen entsprechend planen, erproben und implementieren. Zeitgleich macht die Studie bewusst: Dranbleiben! Auch wenn es sich mit Blick auf das große Ganze manchmal nur nach kleinen Schritten anfühlt, ist die Verankerung von Kriterien unerlässlich, die die Nachhaltigkeitsziele durch Fördermechanismen auch auf europäischer Ebene vorantreiben. Ob der europäische Kunst- und Kultursektor von einer europäischen „Checkliste Ökologische Nachhaltigkeit für die Kultur“<sup>11</sup> träumen darf? Die anstehende Programmlaufzeit 2028 bis 2034 wird zeigen, wie es weitergeht.



<sup>10</sup> Vgl.: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/45b1d888-f52d-11ed-a05c-01aa75ed71a1/language-en> (Stand: 16.08.2024).

<sup>11</sup> Vgl.: [https://www.stnds.de/wer\\_wir\\_sind/nachhaltigkeit/login](https://www.stnds.de/wer_wir_sind/nachhaltigkeit/login) (Stand: 16.08.2024).



DANIELA KOSS | MONA RIEKEN

## AGIEREN ODER REAGIEREN – ÖKOLOGISCHE KRITERIEN IN DER KULTURFÖRDERUNG

**Musikfestival oder Schlammschlacht? Diese Frage stellte sich nicht nur Wacken 2023, sondern auch den vielen kleineren Open-Air-Veranstaltungen, die aufgrund von Starkregen ihre Veranstaltungen absagen mussten. Ist das nur Wetter oder schon Klima? Studien, wie beispielsweise vom Deutschen Wetterdienst, machen deutlich: Der Klimawandel ist da und Maßnahmen zur Klimafolgenanpassung sind dringend notwendig.**

**Es besteht kein Wissensdefizit,  
sondern ein Handlungsdefizit!**

Die wichtigsten Faktoren für Veränderung sind längst klar: Mobilität und Energieeffizienz sind die größten Stellschrauben. An Kulturinstitutionen, die als Leuchttürme vorangehen, mangelt es auch nicht. Bei der breiten Masse bleibt aber noch viel Luft nach oben. Und auch die Kulturförderung ist gefragt. Erste Fördernde haben reagiert und

Förderprogramme aufgelegt, einige wenden Nachhaltigkeitskriterien konsequent an. Das Mittel der Wahl ist hier meist die Erstellung der Klimabilanz, so beispielsweise beim Fonds Zero der Kulturstiftung des Bundes oder in Kommunen wie Dresden und Leipzig. Diese Pilotprojekte sind visionär und liefern umfassende Erkenntnisse. Doch auf eine Klimabilanz sollte im besten Fall eine langfristige Strategie folgen. Das Förderprogramm „Start in die Nachhaltigkeit“ der Bundesakademie für kulturelle

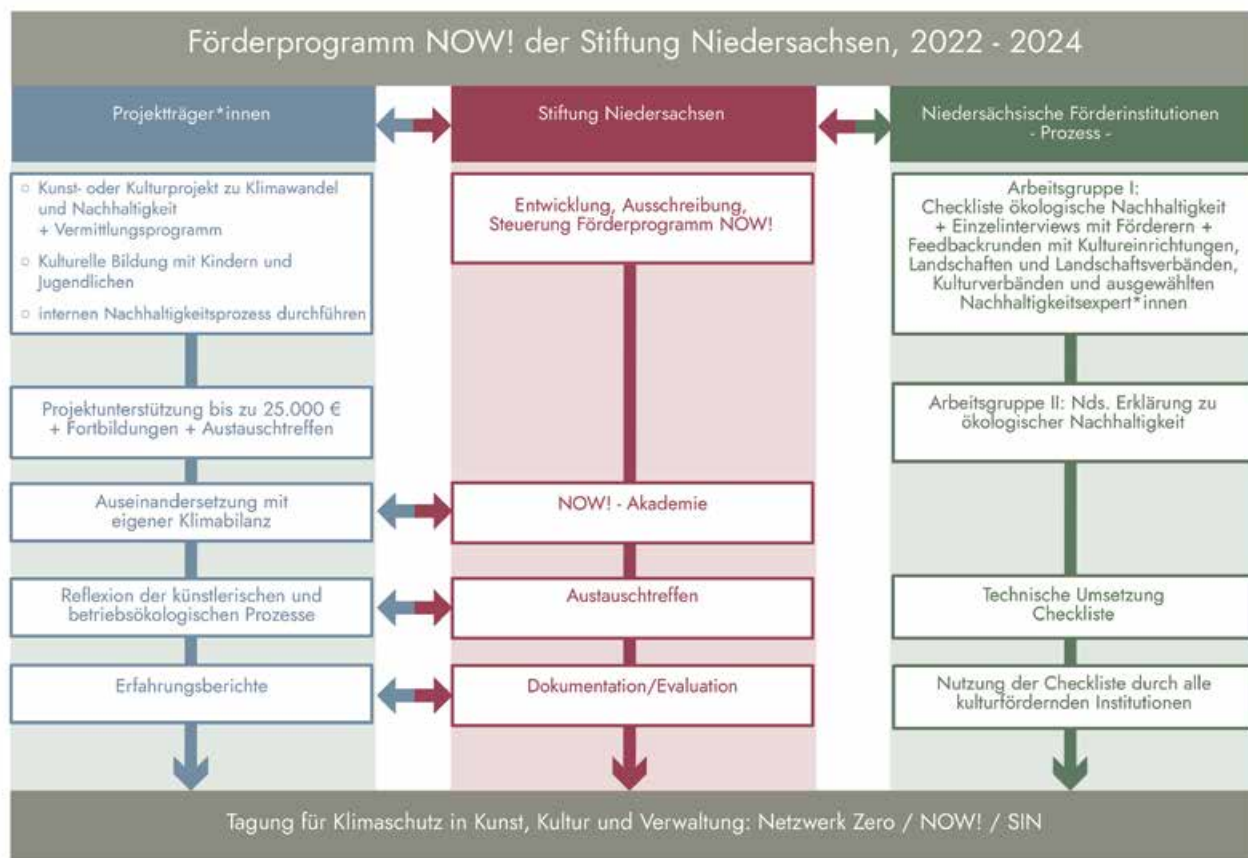
Bildung in Wolfenbüttel und des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit setzt hier an und legt den Fokus auf punktuelle Beratung und Strategieentwicklung. Außerdem haben einige Kommunen wie Oldenburg und Bundesländer wie Nordrhein-Westfalen Nachhaltigkeit bereits in den Kulturförderrichtlinien verankert. So verpflichtet z. B. Art Council England seine Geförderten, eine jährliche CO<sub>2</sub>-Bilanz zu erstellen.

### Ist Nachhaltigkeit eine Aufgabe der Kulturförderung?

In diesem Zusammenhang stellen sich viele kultur- und förderpolitische Fragen. Denn sollte nicht die Kunst und ihre ungehinderte Entfaltung im Fokus der Kulturförderung stehen? Schränken ökologische Kriterien die Kunstfreiheit nicht viel zu sehr ein? Wie sehen gemeinsame Handlungsoptionen aus? In Niedersachsen erarbeiteten

2023 auf Grundlage dieser Fragestellungen die größten kulturfördernden Institutionen gemeinsam eine Erklärung zu ökologischer Nachhaltigkeit. Für sie steht fest: „Ökologische Rahmenbedingungen sichern den Erhalt einer lebendigen Kulturlandschaft.“ Und somit ist es von zentraler Bedeutung, Kulturschaffende darin zu unterstützen, ihre Produktion zukunftsfähig zu gestalten. Ein „Weiter so“ können wir uns auch in der Kultur nicht leisten. Das nachhaltige Produzieren von Kulturschaffenden benötigt Rahmenbedingungen, die diese Transformation unterstützen.

Wichtige Erfahrungen in Bezug auf Rahmenbedingungen der ökologischen Kunst- und Kulturproduktion machte die Stiftung Niedersachsen mit dem Nachhaltigkeitsfonds NOW!. Dieser förderte spartenübergreifend zwölf Kunst- und Kulturprojekte, die sich nicht nur künstlerisch mit dem Klimawandel, sondern auch im Hinblick auf Pro-



Grafik: Evaluation Nachhaltigkeitsfonds NOW!

duktionsweisen mit ihrem ökologischen Fußabdruck beschäftigten. Die Stiftung Niedersachsen bot zusätzlich weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen in Form der NOW!-Akademie und interne Austauschtreffen an. Alle beteiligten Kulturschaffenden haben übereinstimmend festgestellt: Wenn die eigene Überzeugung sich ändert, werden Entscheidungen bewusst getroffen, eingeübte Praktiken überdacht sowie neue Strategien erprobt. Doch ökologische Handlungsweisen bringen auch einen steigenden Bedarf an Zeit und Geld, vor allem für Recherche, Eigenbau von Bühnen- oder Ausstellungselementen, interne und externe Kommunikation und zur Steuerung strategischer Prozesse mit sich. (Quelle: Evaluation Nachhaltigkeitsfonds NOW!)

Kulturschaffende können neue Narrative schaffen und die Produktion weitestgehend CO<sub>2</sub>-neutral

Austauschtreffen der niedersächsischen Fördernden ein. Die Teilnahme und Zustimmung waren groß: Nachhaltigkeit ist ein relevantes Thema und alle wünschten sich ein gemeinsames Vorgehen.

### **Niedersachsen geht voran!**

Der Prozess startete im Spätsommer 2023 und wurde inhaltlich von zwei Nachhaltigkeitsexpertinnen begleitet. Zwölf unterschiedliche Förderinstitutionen waren beteiligt, unter anderem das Land Niedersachsen, die Kommunen Hannover, Oldenburg, Hildesheim und Osnabrück, Region Hannover und diverse Stiftungen wie die Niedersächsische Sparkassenstiftung. Hinzu kamen der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen und der Landesverband Soziokultur, um die Expertise für den ländlichen Raum und die spezifischen Bedarfe für die Museen abzudecken.

**FÜR DIE INNERBETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGEN BRAUCHT ES ALLERDINGS DEN KLAREN WILLEN ZUR ÖKOLOGISCHEN TRANSFORMATION, ZEIT UND DURCHHALTEVERMÖGEN UND FÜR ENERGETISCHE SANIERUNGEN AUCH ZUSÄTZLICHE FINANZIELLE MITTEL. ES BRAUCHT INSOFFERN NICHT NUR DAS BEKENNTNIS DER KULTURSCHAFFENDEN, SONDERN AUCH DER FÖRDERNDEN.**

### **Prozess niedersächsischer Förderer**

gestalten, aber wie können die Fördernden mit ökologischer Nachhaltigkeit in der Förderung umgehen? Die Fragestellung gilt spartenübergreifend, die notwendigen Schritte zur Verbesserung der eigenen Klimabilanz sind bekannt und die Bedarfe bei allen fördernden Institutionen ähnlich. Sollte das Thema daher nicht gemeinsam diskutiert und vorangebracht werden? Wie kommt die Kultur möglichst flächendeckend vom Wissen zum Handeln? Und können die Fördernden durch ein gemeinsames Handeln vielleicht viel Zeit und Geld sparen? Mit diesen Ausgangsfragen lud die Stiftung Niedersachsen im Juni 2023 zu einem

Die Beteiligten einigten sich auf die Entwicklung einer Checkliste für die Projektförderung und die oben genannte gemeinsame Erklärung zu ökologischer Nachhaltigkeit. In zwei Arbeitsgruppen wurden in einem sehr agilen Prozess die beiden Tools erarbeitet. Für die Checkliste war stets im Fokus: Wie lässt sie sich für beide Seiten möglichst bürokratiearm und niedrigschwellig gestalten? Wie wird sie richtlinienkonform formuliert? Und sie soll für alle Antragsteller:innen, ob mit oder ohne Gebäude, ländlich oder urban, Haupt- oder Ehrenamt, Kleinst- oder umfangreiche Förderung gleichermaßen funktionieren. Selbstverständlich waren Kulturschaffende, Verbände sowie weitere Fördernde in mehreren Feedbackschleifen in-

volviert, sodass konstruktive Kritik berücksichtigt werden konnte.

Die Checkliste wird es zukünftig Kulturproduzent:innen und Förderinstitutionen ermöglichen, die Nachhaltigkeit des eigenen Handelns nicht nur zu erfassen und zu bewerten, sondern auch Anregungen für weitere mögliche Maßnahmen zu bekommen. Die Checkliste umfasst neun Handlungsfelder, von der internen Organisation bis hin zur Klimafolgenanpassung. Die Kulturschaffenden füllen die Checkliste einmal pro Jahr aus und können sie dann allen Projektanträgen als freiwillige Selbstverpflichtung beifügen.

Seit Februar 2025 steht die Checkliste bundesweit für alle interessierten Fördernden und Verbände zur Verfügung. Sie kann als Datei bei der Stiftung Niedersachsen heruntergeladen und in die eigene Website eingebunden werden. Sie ist barrierearm (AAA) und für öffentliche Kulturfördernde geeignet.

Den Fördernden ist es durch die Einteilung in Handlungsfelder möglich, direkt den Status quo in Fragen ökologischer Nachhaltigkeit der Kulturschaffenden zu erfassen. Die Konsequenz ist aber nicht nur einseitig. Auf Grundlage der Checkliste können die Fördernden in Zukunft auch eventuelle Hürden in Richtlinien, die Nachhaltigkeit behindern anstatt sie zu befördern, beseitigen und das eigene Handeln überprüfen.

**Kultur braucht Transformation.**

**Transformation braucht Kultur.**

Noch geht es in Niedersachsen nicht darum, Förderentscheidungen an einen verbindlichen Nachhaltigkeitsstandard zu knüpfen. Aber es geht darum, in der Breite ins Handeln zu kommen. Sich auf die wesentlichen Faktoren zu konzentrieren, einfache und effiziente Maßnahmen zeitnah umzusetzen, Hürden abzubauen und langfristige Strategien zu entwickeln. Nur so können möglichst viele Kulturschaffende in der Transformation mitgenommen werden.

Das jährliche Ausfüllen der Checkliste dauert im Schnitt 20 Minuten. Wichtiger als der zeitliche Mehraufwand ist jedoch die Bewusstseinsbildung. Wenn bei allen betrieblichen Entscheidungen von der Materialnutzung über die Mobilität bis hin zum Catering ökologische Überlegungen eine Rolle spielen und mitgedacht werden, kann die ökologische Transformation in der Kultur gelingen. Für die innerbetrieblichen Veränderungen braucht es allerdings den klaren Willen zur ökologischen Transformation, Zeit und Durchhaltevermögen und für energetische Sanierungen auch zusätzliche finanzielle Mittel. Es braucht insofern nicht nur das Bekenntnis der Kulturschaffenden, sondern auch der Fördernden.

In der Erklärung der niedersächsischen Fördernden heißt es: „Kulturförderer, Kulturschaffende und Kulturbetriebe tragen Verantwortung für die Bewahrung und den Schutz der Umwelt.“<sup>1</sup> Dieser Verantwortung gilt es gerecht zu werden. Denn nur so sichern Kulturakteur:innen und –fördernde gemeinsam das Bestehen und die Freiheit der Kultur von morgen.

Auch die weiteren Aufgaben und Bedarfe zeichnen sich bereits ab: Es braucht Beratungsstellen, die individuell auf die Situation der Kulturschaffenden eingehen. Für investive Maßnahmen sollte nicht auf die schmalen Kulturretats zurückgegriffen werden, denn diese dienen weiterhin vorrangig der Kulturförderung. Fördertöpfe für Wirtschaft und Umwelt sollten für die Kultur geöffnet werden. Eine bessere Vernetzung ist hierfür unerlässlich. Gerade in den Kommunen können Synergien zwischen Kultur-, Wirtschafts- und Umweltressorts entstehen, die gewinnbringend für alle Seiten sind. Denn um die gesamtgesellschaftliche Aufgabe der Transformation zu erfüllen, ist die Kultur ein unerlässlicher Faktor. Sie wird gebraucht!

Lasst uns als Kulturschaffende wie Kulturfördernde also selbstbewusst vorangehen und gemeinsam zukunftsfest werden!

---

<sup>1</sup>Vgl.: [https://www.stnds.de/wer\\_wir\\_sind/nachhaltigkeit](https://www.stnds.de/wer_wir_sind/nachhaltigkeit) (Stand: 04.12.2024) .



DR. JAN OLE KRIEGS | ANJA SCHULZ

## VERMITTLUNG, BETRIEB, FORSCHUNG UND PRAXIS – EIN MUSEUM AUF DEM WEG IN EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT

Die globale Klimaerwärmung und deren Ursache, die menschliche Wirtschaftsweise, sind in der Fachwelt unumstrittene Tatsachen. Diese Erkenntnisse sind durch unzählige wissenschaftliche Studien und mathematische Modelle untermauert. Diese Modelle sind es auch, die uns verschiedene Zukunftsszenarien entwerfen, wie es um die Welt im Jahr 2100 und darüber hinaus bestellt sein könnte. Dass es auch künftig noch für längere Zeit immer wärmer werden wird, gilt als gesichert, die Frage ist nur, wie warm und wie schnell. Können wir die Erwärmung auf ein für Menschen erträgliches Maß begrenzen? Können wir die Entwicklung so verlangsamen oder am besten irgendwann umkehren, damit sich Mensch und Natur anpassen können?

---

Abbildung 1: Nachhaltiges Ausstellungsdesign – Gemietetes Raumgerüst statt Pressholzmöbel.



Im Jahr 2015 auf der UN-Klimakonferenz in Paris haben sich 175 Staaten, darunter die USA, Deutschland und China, darauf geeinigt, ein gemeinsames Ziel anzustreben, das 1,5-Grad-Ziel. Das bedeutet, dass es im jährlichen Mittelwert bis zum Jahr 2100 nicht wärmer werden soll als 1,5 Grad Celsius über der Jahresdurchschnittstemperatur vor der Industrialisierung im 19. Jahrhundert. Dieses hehre Ziel ist nicht im Schnecken-tempo zu erreichen, sondern es erfordert sofortige und einschneidende Anpassungen unserer Lebensweise. Es geht dabei vor allem um die drastische Verringerung des Ausstoßes von Treibhausgasen, allen voran das Kohlendioxid. Dagegen muss die Bindung von Kohlenstoff in dauerhaften Speichern, wie etwa im nassen Torf der Moore, gefördert werden. Die Reduktion des Ausstoßes von Treibhausgasen müssen Privatpersonen, in besonderem Maß aber auch die Industrie und andere produzierende und konsumierende Bereiche schnell vorantreiben – so auch der öffentliche Sektor.

Neben der in den Medien allgegenwärtigen Klimakrise müssen wir parallel eine weitere, für die Menschheit mindestens genauso bedrohliche Krise im Auge behalten: die Biodiversitätskrise. Unsere Ökosysteme sind in Gefahr, denn es gibt ein Artensterben gigantischen Ausmaßes. Die Ursachen sind vielfältig. Der Verlust von Lebensräumen, der Eintrag von Ackergiften oder Stickstoff in die Natur, die weltweite Verfrachtung invasiver Arten auf andere Kontinente und nicht zuletzt wieder der Klimawandel sind wesentliche Faktoren. Die Lösung scheint auch bei dieser Krise gleichermaßen einfach wie schwer zu erreichen: nachhaltiges Handeln auf allen Ebenen.

Hier beschreiben wir, wie sich das LWL-Museum für Naturkunde, als öffentlich-rechtliches Museum in Trägerschaft des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL), auf den Weg gemacht hat, kontinuierlich zum nachhaltigen Handeln auf allen Ebenen seinen Beitrag zu leisten.

### **Ausstellung und Vermittlung**

Es liegt auf der Hand, dass ein Museum durch die allgemeinverständliche Vermittlung der Hintergründe der Klima- und der Biodiversitätskrisen und durch die zugängliche Aufbereitung solch

komplexer Sachverhalte ein Verständnis dafür in der Gesellschaft schaffen kann. Diese Vermittlungsarbeit erweist sich als dringend notwendig, denn trotz ständiger Präsenz des Klimawandels in den Medien scheint sich die Mehrheit der Bevölkerung der Brisanz der Lage nicht bewusst zu sein. Die Menschen scheinen sich eher von polarisierenden Protestaktionen im Straßenverkehr emotional aufbringen zu lassen als von einem möglichen Kollaps der Zivilisation, wahrscheinlich ein psychologisches Dilemma. Die Klimakrise ist für viele Menschen vermutlich zu abstrakt oder sie fühlen sich einfach machtlos, während ein Demonstrant vor dem Auto deutlich greifbarer ist. Das wissenschaftliche Team des LWL-Museums für Naturkunde ist jedenfalls kontinuierlich damit beschäftigt, die inhaltliche Vermittlungsarbeit immer auf dem aktuellen Stand zu halten, um Wissensdefizite abzubauen.

In Ausstellungen bietet sich auch die Gelegenheit, über museumseigene Naturschutzmaßnahmen und Forschungstätigkeiten zu berichten und den Handlungsspielraum einer öffentlich-rechtlichen Einrichtung aufzuzeigen. Gleichzeitig kann am Ort des Museums gesellschaftlicher Diskurs stattfinden und in Form von Tagungen oder an Aktionstagen die Meinungsbildung beflügeln.

Das LWL-Museum für Naturkunde in Münster ist ein naturwissenschaftliches Museum mit Planetarium, das nicht nur in großen Sonderausstellungen, sondern auch in Planetariumsshows gesellschaftlich relevante Themen aufgreift, die auch die Folgen menschlichen Handelns thematisieren. Dabei wird immer Wert auf fachlich neutrale, faktenbasierte und allgemeinverständliche Vermittlung gelegt. Hier spielen oft auch ethische Aspekte eine Rolle. Die Glaubwürdigkeit des Museums erwächst aus einer sachlichen und ausgewogenen Vermittlung von Fakten, aber auch aus der Benennung kontrovers diskutierter Fragen, die noch nicht abschließend geklärt sind. Ohne dass gestalterisch oder in Texten mit dem moralischen Zeigefinger gedroht wird, können die Besuchenden ihre eigenen Rückschlüsse ziehen. Die Sonderausstellung „Das Klima“ (Juni 2022 bis Januar 2024) behandelte beispielsweise den natürlichen Klimawandel in erdgeschichtlicher

Zeit ebenso wie die aktuelle menschengemachte Erderwärmung. Den über 430.000 Besucher:innen dieser Ausstellung wurde vermittelt, wie das Klima erforscht wird, welche natürlichen Klimaarchive unabhängig voneinander die Klimageschichte aufzeichnen und woher man die Erkenntnisse über den eindeutig menschlichen Einfluss hat. Auch die mathematischen Modelle, auf denen Prognosen und Handlungsempfehlungen für die Zukunft beruhen, wurden allgemeinverständlich erklärt. Die Ausstellung bot Raum für gesellschaftlichen Diskurs und wurde von zahlreichen gesellschaftlichen Gruppen und Vereinen dazu genutzt, mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen.

intensiv genutzten Ackerflächen zu schaffen. In langjährigen Forschungsprojekten werden die Auswirkungen intensiver Landwirtschaft auf das Grundwasser und auf die Artenvielfalt untersucht. Gleichzeitig wird die Effizienz der vor Ort durchgeführten Naturschutzmaßnahmen erforscht und publiziert.

Auf ähnliche Weise arbeitet das Museum gemeinsam mit anderen Abteilungen des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe an der Wiedervernässung LWL-eigener Wälder. So soll zunächst der 100 ha große Lüntener Wald im Kreis Borken, aktuell eine entwässerte Kiefernmonokultur, durch eine Wie-

**DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DES MUSEUMS ERWÄCHST AUS EINER SACHLICHEN UND AUSGEWOGENEN VERMITTLUNG VON FAKTEN, ABER AUCH AUS DER BENENNUNG KONTROVERS DISKUTIERTER FRAGEN, DIE NOCH NICHT ABSCHLIESSEND GEKLÄRT SIND.**

### **Sammlung und Forschung**

Das LWL-Museum für Naturkunde ist ein Landesmuseum und hat als solches sowohl die Aufgabe der musealen Vermittlung als auch die des Sammelns und Bewahrens von Belegen. Dazu gehören sowohl Exponate zur aktuellen als auch der lang vergangenen Biodiversität der Region. Doch vor allem die Erforschung der heimischen Natur gehört zu den Aufgaben des Museums.

Das Museum kann eigene Naturschutz- und Forschungsprojekte in Ausstellungen und im Planetarium sowie in seinem Bildungs- und Forschungszentrum am Heiligen Meer vermitteln. Das museumseigene Naturschutzgebiet Heiliges Meer im Kreis Steinfurt ist bekannt für seine einzigartigen, durch natürliche Erdfälle entstandenen Seen und Heideweiher, die durch ihr unterschiedliches Alter optimale Freilandlaboratorien der Gewässerökologie darstellen. Es gibt zudem Heiden, Moore und Bruchwälder in diesem Gebiet. Derzeit wird das wertvolle Areal durch Flächenkäufe erweitert, um Pufferzonen gegen Einträge aus den umliegenden

dervernässungsmaßnahme in seinen ursprünglichen Zustand mit feuchten Moorwäldern und Moorschlenken zurückversetzt werden. Auf diese Weise sollen zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden: Die spezialisierten Arten dieser gefährdeten Lebensräume sollen geschützt werden. Gleichzeitig soll die Eigenschaft des Moorwaldes als Kohlenstoffsенке genutzt werden, um der Atmosphäre CO<sub>2</sub> zu entziehen und dauerhaft im Boden zu binden. Dieser Prozess wird gemeinsam durch Wissenschaftler:innen des Museums und des Zentrums für Integrative Biodiversitätsforschung und Angewandte Ökologie (CIBRA) der Universität Münster auf allen Ebenen erforscht: Die Entwicklung der Vegetation, der zoologischen Biodiversität, aber auch des Kohlenstoffkreislaufs und der Klimagase werden während des gesamten Prozesses gemessen. Die Maßnahmen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen grundlegend als wertvolle Erfahrungswerte für die Planung ähnlicher Projekte dienen und auch der Allgemeinheit vermittelt werden.

## Arbeitsorganisation – Von der Theorie zum Handeln

Nicht nur die fachliche Arbeit des Museums steht im Mittelpunkt einer nachhaltigen Entwicklung, sondern auch die eigentliche Organisation und der Betrieb eines Museums selbst. Alle Ebenen der Museumsarbeit sollten im Einklang stehen und müssen gemeinsam gedacht und weiterentwickelt werden. Hier geht es auch um die Glaubwürdigkeit der Institution Museum als Ort des Wissens, aber auch als Ort von gesellschaftlicher Relevanz. Denn ein Museum, das die naturwissenschaftlich eindeutige Brisanz der Krisen vermittelt, ohne selbst aktiv zu werden, ist unglaubwürdig.

Der gesamte Museumsbetrieb des LWL-Museums für Naturkunde wird in den kommenden Jahren systematisch und kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt. Ziel ist es, das Museum nach den europäischen EMAS-Kriterien (Eco-Management and Audit Scheme der EU) zertifizieren zu lassen und auch das politisch beschlossene Integrierte Klimaschutzkonzept des LWL umzusetzen. Seit Mitte 2023 beschäftigt sich das Museumsteam mit der angestrebten Zertifizierung. Dazu werden

aktuell diverse Handlungsfelder analysiert und Ziele formuliert, um alle relevanten Prozesse in Richtung Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit kontinuierlich zu optimieren.

Seit mehreren Jahren wird im LWL-Museum für Naturkunde beispielsweise daran gearbeitet, Ausstellungen selbst möglichst ressourcenschonend und recycelbar zu produzieren. So wurden in der letzten Zeit wiederverwertete Spanplatten, Schwerlastregale, Paletten oder zuletzt sogar gemietete Baugerüste verwendet, um gleichermaßen ressourcenschonend wie ästhetisch Ausstellungen zu inszenieren (s. Abb 1).

Der zusätzliche Aufwand bei der Arbeitsorganisation ist insgesamt beachtlich. Dabei ist die Einbindung des gesamten Museumsteams wichtig, denn neben einer guten Projektorganisation ist die Motivation aller Mitarbeitenden bei der EMAS-Zertifizierung unabdingbar. Durch stetige Kommunikation und Information, Einladung zur Beteiligung, Unterstützung durch die Führungskräfte und möglichst eine direkte Umsetzung guter Ideen der Mitarbeitenden, soll eine Erstzertifizierung im Jahr 2025 geschafft werden.

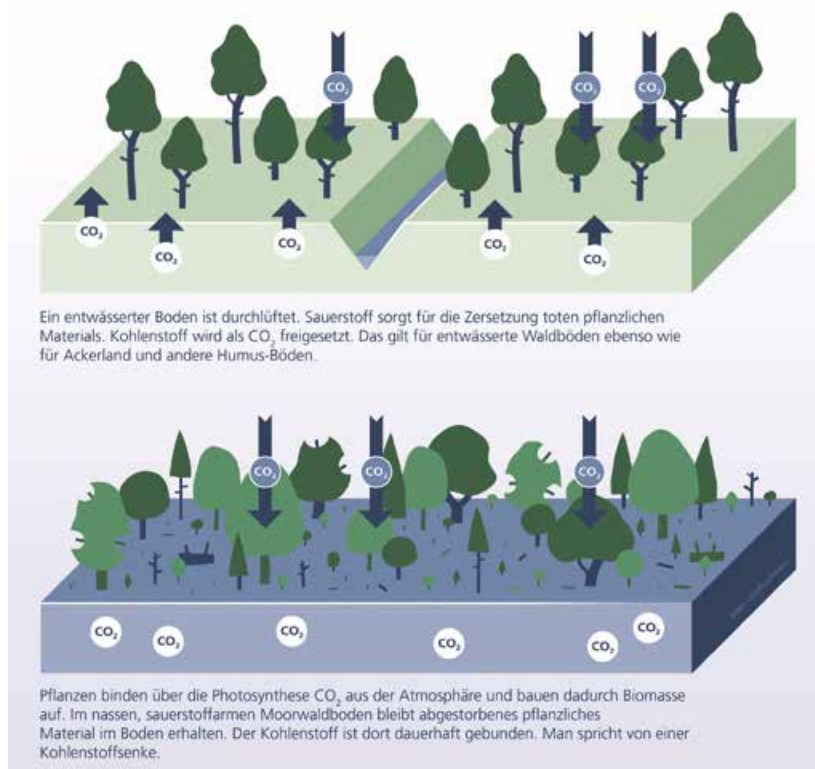


Abbildung 2: Moorbald als Kohlenstoffsenke.

# VERÄNDERUNGEN ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN

**Im 20. Jahrhundert hatten Bibliotheken eine klare Funktion. Mit den Veränderungen des digitalen 21. Jahrhunderts fielen immer mehr dieser Funktionen weg und Bibliotheken wurden mit vielen neuen Aufgaben und Bedeutungen konfrontiert.<sup>1</sup> Eine dieser neuen Bedeutungen stellt der Fokus auf Ökologie und Nachhaltigkeit dar.**

Etwas vereinfacht gesagt war die Grundidee von Bibliotheken schon immer sozial und ökologisch nachhaltig. Das Teilen und Verleihen von Büchern und anderen Medien schont Ressourcen und das meistüberwiegend kostenfreie Anbieten von Arbeitsplätzen und Raum ist ein großer Beitrag zur Chancengleichheit in der Gesellschaft.

Wegen der veränderten Kernaufgaben bieten Bibliotheken inzwischen deutlich mehr an als Bücher. Außerdem entdecken immer mehr öffentliche Bibliotheken ihre fast einzigartige soziale Rolle als einer der letzten verbliebenen Orte, an dem sich Menschen ohne Konsumzwang aufhalten können.<sup>2</sup> Dazu kommt, dass in den letzten Jahren immer mehr Bibliotheken ihre Potenziale als Orte gesellschaftlicher Nachhaltigkeit erkannt haben. Sie nehmen die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf ihre Agenda und beginnen, sich als ‚Grüne Bibliothek‘<sup>3</sup> zu begreifen. Dabei geben die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN<sup>4</sup> einen Handlungs- und Orientierungsrahmen, der soziale und ökologische Nachhaltigkeit gemeinsam betrachtet.<sup>5</sup>

## CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen in Bibliotheken und ein neuer Bilanzierungsstandard

Ein Bereich, in dem ‚Grüne Bibliotheken‘ sowie der gesamte Kulturbereich, immer aktiver werden, stellt die Erhebung der betriebseigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen dar. Eine solche Berechnung stellt für sehr viele Bibliotheken eine absolute Neuheit dar, weil ein völlig neuer Blick auf die eigene Institution benötigt wird, weshalb es auch große Herausforderung darstellt. In den letzten Jahren gab es deswegen auch mehrere Förderprojekte, mit deren Hilfe erste Erfahrungen gesammelt werden konnten.<sup>6</sup> Diese Erfahrungen konnten schließlich in den neuen CO<sub>2</sub>-Kulturstandard<sup>7</sup> einfließen, der im Jahr 2023 entwickelt wurde. Dieser Standard ist ein neues Berechnungswerkzeug, ist kostenlos und erschafft ein einheitliches Erfassungsschema für alle Kultureinrichtungen. Das bedeutet, dass Bibliotheken ohne Zwang mit einer eigenen Bilanzierung beginnen können. Sie können starten, zum Beispiel ihren Energieverbrauch, den Verbrauch von Ressourcen, etwa für Buchschutzfolien oder die Anfahrtswege

---

<sup>1</sup> Vgl. Brujnzeels, Rob: Neue Prozesse gestalten, die Bibliothek im Umbruch., in: Eigenbrodt, Olaf (Hrsg.): Formierungen von Wissensräumen, Optionen des Zugangs zu Information und Bildung, De Gruyter Saur, Berlin, 2014 (Age of access? – Grundfragen der Informationsgesellschaft, 3), S. 223.

<sup>2</sup> Menschen können sich in öffentlichen Bibliotheken den ganzen Tag aufhalten, auch ohne Bibliotheksausweis!

<sup>3</sup> Die erste global gültige Definition zur ‚Grünen Bibliothek‘ stammt aus dem Jahr 2022 und beschreibt sieben Wirkungsbereiche ‚Grüner Bibliotheken‘. Vgl. <https://www.ifla.org/g/environment-sustainability-and-libraries/ifla-green-library-definition/> (Stand: 30.08.2024).

<sup>4</sup> <https://17ziele.de/> (Stand: 22.08.2024).

<sup>5</sup> Eine Beispielsammlung findet sich unter anderem auf den Webseiten von Biblio2030 und auf der IFLA Library Map of the World. Vgl. <https://www.biblio2030.de/beispielsammlung/> sowie <https://librarymap.ifla.org/stories> (Stand: 30.08.2024).

<sup>6</sup> [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/klima\\_und\\_nachhaltigkeit/detail/klimabilanzen\\_in\\_kulturinstitutionen.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/klima_und_nachhaltigkeit/detail/klimabilanzen_in_kulturinstitutionen.html) (Stand: 30.08.2024).

<sup>7</sup> <https://www.greenculture.info/wissen/co-rechner-amp-klimabilanzen-fr-die-kultur>, ein weiterer Online-Rechner für den Kulturbereich, der neu entworfen wurde und kostenlos zur Verfügung steht, findet sich hier: <https://www.staedtetag.de/ueber-uns/aus-den-staedten/2024/dresden-leipzig-co2-rechner-kulturbetriebe> (Stand: 22.08.2024).



von Personal und Nutzer:innen zu erheben und diese automatisch in CO<sub>2</sub> umrechnen lassen. Auf der Basis dieser Berechnungen und einer eigenen CO<sub>2</sub>-Bilanz können sie anschließend Strategien und Pläne entwickeln, um diese Emissionen zu verringern, denn – *what you measure is what you manage*.

### Der Handprint einer Bibliothek

#### – jenseits von CO<sub>2</sub>

Jenseits des Fokus auf CO<sub>2</sub> ist das Betätigungsfeld der ‚Grünen Bibliotheken‘ sehr breit und bisher eher lose definiert.<sup>8</sup> Im Grunde geht es darum, dass Bibliotheken aktiv werden und die Rolle als Akteurin für eine nachhaltige Zukunft annehmen. Sie können beispielsweise ihren eigenen Ressourcenverbrauch hinterfragen und beginnen, weniger

Materialien zu verbrauchen, ökologischer einzukaufen, etwa Ökobons<sup>9</sup> oder Möbel aus nachhaltigen Materialien oder durch technische Umstellungen Strom sparen, zum Beispiel durch LED-Beleuchtung.<sup>10</sup>

Erste Bibliotheken haben Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt<sup>11</sup> oder Maßnahmenkataloge erarbeitet,<sup>12</sup> bereits den eigenen CO<sub>2</sub>-Abdruck ermittelt<sup>13</sup> oder analysieren mit Hilfe der Gemeinwohlbilanzierung tiefgreifend die eigenen Abläufe.<sup>14</sup>

Mit dem Fokus auf die Nutzer:innen ergibt sich eine Vielzahl an anderen Möglichkeiten. Bibliotheken können, ganz klassisch, in ihrer Rolle als Bildungs- und Informationseinrichtungen, Medien zum Thema bereitstellen oder Lesungen anbieten. Jede Bibliothek kann mit einer Medienausstellung

oben: Foodsharing in der Heinrich-Böll-Bibliothek in Berlin.

<sup>8</sup> Seit 2022 existiert eine erste Definition der IFLA. Vgl. <https://www.ifla.org/g/environment-sustainability-and-libraries/ifla-green-library-definition/> (Stand: 23.08.2024).

<sup>9</sup> <https://www.oekobon.de/> (Stand: 30.08.2024).

<sup>10</sup> Um über erste Maßnahmen nachzudenken, hilft der Ansatz der „Effizienz, Konsistenz und Suffizienz.“ Vgl. <https://www.bund-bawue.de/themen/mensch-umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategien/> (Stand: 28.08.2024).

<sup>11</sup> Bisher ist dem Verfasser nur die Nachhaltigkeitsstrategie der Zentralbibliothek in Dresden als einzige veröffentlichte Nachhaltigkeitsstrategie einer Bibliothek in Deutschland bekannt.

Vgl. [https://www.dresden.de/media/pdf/kulturamt/Culture\\_for\\_Future\\_-\\_Fallstudie\\_Zentralbibliothek.pdf](https://www.dresden.de/media/pdf/kulturamt/Culture_for_Future_-_Fallstudie_Zentralbibliothek.pdf) (Stand: 28.08.2024).

<sup>12</sup> Vgl. Fridrich, Monika: Stadtbücherei Tübingen – das Konzept „Grüne Bibliothek“, 2021. in: Bibliothek Forschung und Praxis, 45, 3, 2021, S. 455-466. <https://doi.org/10.1515/bfp-2021-0067> sowie <https://www.tuebingen.de/stadtbuecherei/30309.html#/30314> (Stand: 28.08.2024).

<sup>13</sup> Bisher sind dem Verfasser lediglich die Stadtbibliotheken Pankow, Friedrichshain-Kreuzberg, Tübingen, Norderstedt und Emmerich am Rhein bekannt, die eine CO<sub>2</sub>-Bilanzierung durchgeführt haben. Vgl. Schumann, Tim: Wieviel CO<sub>2</sub> erzeugt eine Stadtbibliothek? Die Ermittlung der Klimabilanz der Stadtbibliothek Pankow, 2021. in: Bibliothek Forschung und Praxis, Vol. 45 (3), S. 440-449. <https://doi.org/10.1515/bfp-2021-0075> (Stand: 16.01.2025).

<sup>14</sup> Vgl. [https://www.berlin.de/stadtbibliothek-pankow/bibliotheken/heinrich-boell-bibliothek/gruene-bibliothek-umweltschutz-1314641.php#headline\\_1\\_34](https://www.berlin.de/stadtbibliothek-pankow/bibliotheken/heinrich-boell-bibliothek/gruene-bibliothek-umweltschutz-1314641.php#headline_1_34) (Stand: 30.08.2024).

zum Thema beginnen oder diese wandern lassen, wie es die Stadtbibliothek Köln im Projekt<sup>15</sup> Floating Green macht.

Inzwischen bieten viele Bibliotheken aber auch Saatgut in Saatgutbibliotheken<sup>16</sup> zur Ausleihe an oder organisieren spezielle Pflanzentauschbörsen. In Bremen-Vegesack laufen Hühner auf dem Bibliotheksgelände herum und es wird Bibliothekshonig aus der in Kooperation betriebenen Imkerei angeboten.<sup>17</sup> Die Stadtbibliothek Rosenheim zeigt, welche Möglichkeiten es für den Bereich Urban Gardening gibt, wenn eine Kooperation mit lokalen Behörden und Schulen gelingt. Gemeinsam wurde der Platz vor der Bibliothek in einen Treffpunkt und Ort für Kulturveranstaltungen verwandelt, der mit zahlreichen Hochbeeten begrünt wurde.<sup>18</sup>

Leider ist die Idee, auf Bibliotheksgrünflächen zu gärtnern oder diese gemeinsam mit der Nachbar:innenschaft zu beackern, bisher aber nur wenig verbreitet.<sup>19</sup>

Generell rücken ‚Grüne Bibliotheken‘ immer stärker den Menschen und die Zivilgesellschaft in den Fokus nachhaltiger Angebote. Sie werden immer mehr zu Orten, an denen Menschen die Möglichkeit bekommen, selbst nachhaltiger zu handeln. Das geschieht zum Beispiel durch Kleidertauschpartys in Bibliotheken oder durch permanente Tauschregale, bei denen die Menschen kostenfrei etwas abgeben oder mitnehmen können. Einige wenige Bibliotheken sind inzwischen Orte des Foodsharing und der Lebensmittelrettung.<sup>20</sup>

Ein weiterer Aspekt ‚Grüner Bibliotheken‘ ist das inzwischen sehr breit gefasste Verständnis des Sharing-Begriffs. So ist es fast Normalität, dass Bibliotheken Gegenstände in Bibliotheken der Dinge zur Ausleihe anbieten, zum Beispiel Spiele, Stichsägen, Popcornmaschinen oder Mini-Beamer. Häufig werden die Nutzer:innen der Bibliothek auch gefragt, was angeschafft werden soll. Damit wird ein weiterer Baustein ‚Grüner Bibliotheken‘ aufgezeigt, nämlich die immer stärkere Einbindung der Communities. Durch regelmäßige Repair-Cafés, Nähmaschinen-Treffs oder Upcycling-Workshops in Bibliotheken können die Menschen, ganz im Sinne des Do-it-Together, miteinander in Kontakt kommen, sich austauschen und voneinander lernen.

Mit dem Blick auf die eigene Infrastruktur und das Teilen von Infrastrukturen ergeben sich für ‚Grüne Bibliotheken‘ noch einmal zusätzliche Möglichkeiten. Im Rahmen des „Netzwerks der Wärme“<sup>21</sup> bieten sich öffentliche Bibliotheken in Großstädten vielen Menschen als Wärmeorte im Winter an, während Public Libraries in Nordamerika in Hitzezeiten als Cooling Centers<sup>22</sup> agierten. Bibliotheken beginnen auch anderweitig ihre Infrastrukturen nach der Schließung am Abend für Kooperationspartner:innen anzubieten, die auf der Suche nach Räumlichkeiten sind.<sup>23</sup>

Hinter diesen ganzen Veränderungen und neuen Angeboten zeigt sich das neue Rollenverständnis von Bibliotheken. Als soziale Infrastrukturen bieten sie immer mehr Dienstleistungen an, die

---

<sup>15</sup> Das Projekt zielt aber auch darauf ab, die Menschen zum Thema miteinander und mit Expert:innen ins Gespräch zu bringen. <https://www.stadt-koeln.de/artikel/72980/index.html> (Stand: 29.08.2024) sowie Vgl. Vogt, Hannelore: Floating Green – nachhaltig leben, ein mobiler Pop-up-Space der Stadtbibliothek Köln. 2024, in: BuB Forum Bibliothek und Information, 07/2024 (76), S. 386-387.

<sup>16</sup> Ein besonders schönes und innovatives Projekt ist die Mobile Saatgutbibliothek in Schleswig-Holstein. <https://mobilesaatgutbibliothek-sh.de/> (Stand: 30.08.2024).

<sup>17</sup> <https://stabi-hb.de/aktuelles/huehner-in-vegesack/> (Stand: 30.08.2024).

<sup>18</sup> Vgl. Forster, Marie-Luise; Graf, Birgit: Das grüne Wohnzimmer der Stadtbibliothek Rosenheim, Zahlreiche Aktivitäten fördern Nachhaltigkeit und Klimaschutz, 2024, in: BuB Forum Bibliothek und Information, 07/2024 (76), S. 380-382.

<sup>19</sup> Diese Idee ist in Deutschland leider bisher nur wenig verbreitet. Dem Verfasser dieses Artikels sind bisher nur die Projekte an der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek (SLUB) Dresden bekannt, in der Stadtbibliothek München-Sendling oder auch in der Zentralbibliothek der Stadtbibliothek Charlottenburg-Wilmersdorf.

<sup>20</sup> Neben der Heinrich-Böll-Bibliothek in Berlin-Pankow. <https://www.b-u-b.de/detail/ein-kuehlschrank-in-der-bibliothek> (Stand: 24.08.2024) sind dem Verfasser ansonsten noch die Stadtbibliothek Paderborn (<https://fachstelle-oeffentliche-bibliotheken.nrw/2020/10/neue-zentralbibliothek-paderborn-uberzeugt-mit-raumubergreifendem-konzept-aus-learnraum-treffpunkt-und-inspiration/>), die Stadtbibliothek Mönchengladbach (<https://foodsharing.de/fairteiler?bid=848&sub=ft&id=2686>) sowie die Stadtbibliothek Bayreuth (<https://foodsharing.de/fairteiler?bid=348&sub=ft&id=406>) als Orte des Foodsharings bekannt (Stand: 30.08.2024).

<sup>21</sup> <https://www.berlin.de/ba-pankow/aktuelles/pressemitteilungen/2022/pressemitteilung.1265832.php> (Stand: 28.08.2024).

<sup>22</sup> <https://www.bigissue.com/opinion/uk-heatwave-libraries-are-not-just-for-books-they-can-help-in-heatwaves-too/> sowie <https://bookriot.com/libraries-as-cooling-centers/> (Stand: 29.08.2024).

Menschen direkt unterstützen<sup>24</sup> oder sie entwickeln sich zu lokalen Infrastrukturen, die Menschen unterstützen, nachhaltiger zu leben.<sup>25</sup> Dabei wird die grundlegende Rolle der Bibliothek bei all diesen Veränderungen nicht verlassen, da bei fast jedem Format der ‚Grünen Bibliothek‘ Wissen und Informationen vermittelt werden.

Was ‚Grüne Bibliotheken‘ bisher noch nicht getan haben, ist das Verdeutlichen dieser Nachhaltigkeitsaktivitäten mit Hilfe eines Handprints, also eines CO<sub>2</sub>-Handabdrucks.<sup>26</sup> Der Handprint ist ein wirksames Instrument, das sehr gut für die Öffentlichkeitsarbeit und die Darstellung der eigenen Anstrengungen im Bereich Nachhaltigkeit genutzt werden kann. Im Gegensatz zum negativ wahrgenommenen Fußabdruck, der einer Institution zeigt, in welchen Bereichen man besonders schlimm agiert, kann man mit Hilfe des Handabdrucks positiv denken und das Positive aufzeigen.<sup>27</sup>

Eine Bibliothek könnte zum Beispiel zeigen, wie viel Strom seit der Umstellung auf LED gespart wurde oder wie viele Gegenstände aus der Bibliothek der Dinge insgesamt ausgeliehen wurden. Außerdem ist der Handabdruck so gedacht, dass er möglichst immer weiter wachsen soll und eine Bibliothek damit immer mehr Nachhaltigkeitsaktivitäten anbietet und entwickelt. „Der Handabdruck zeigt,

worauf wir stolz sein können“<sup>28</sup> und zeigt, dass alle Privatperson und Institutionen helfen können, den Klimawandel zu begrenzen.

### **Potenziale ‚Grüner Bibliotheken‘ für eine nachhaltige Zukunft**

Mit Sicherheit sind in diesem Artikel immer noch nicht alle Maßnahmen aufgezählt, die ‚Grüne Bibliotheken‘ in den letzten Jahren entwickelt haben. Dennoch konnte hoffentlich deutlich werden, welche Potenziale in ‚Grünen Bibliotheken‘ stecken, eine nachhaltige Zukunft mitzubauen. Eine CO<sub>2</sub>-Bilanz ist dabei nur ein Baustein unter vielen, wenn auch ein wichtiger!

Aber stellen Sie sich vor, wie unsere Kieze und Städte aussehen würden, wenn eine ‚Grüne Bibliothek‘ alle diese hier beschriebenen Angebote in sich vereint. Wie würden unsere Kieze aussehen, wenn jede Bibliothek in dieser Breite als ‚Grüne Bibliothek‘ agieren und sich in dieser Breite als nachhaltige Infrastruktur für die Menschen und die Stadt anbieten würde.<sup>29</sup> Als meistbesuchte Bildungs- und Kultureinrichtungen in Deutschland erreichen sie jährlich Millionen von Menschen<sup>30</sup> und gemeinsam mit diesen Menschen können sie eine sozial- und ökologisch nachhaltige Zukunft gestalten.<sup>31</sup> That’s the power of Green Libraries!

---

<sup>23</sup> So proben in der Heinrich-Böll-Bibliothek in Berlin-Pankow derzeit an verschiedenen Abenden zwei Chöre nach der Schließung. Anm. d. Verf.

<sup>24</sup> Vgl. Klinenberg, Eric: Palaces for the People: How Social Infrastructure Can Help Fight Inequality, Polarization, and the Decline of Civic Life, Crown, New York, 2018.

<sup>25</sup> Brunner bezieht sich nicht konkret auf Bibliotheken, er spricht aber davon, dass der Staat und seine Akteur:innen den Auftrag haben, die eigenen Infrastrukturen so umzubauen, dass Menschen ihr Alltagsleben nachhaltiger gestalten können. Bisher behindern Infrastrukturen eher eine nachhaltige Lebensweise. Vgl. Brunner, Karl-Michael: Nachhaltiger Konsum und die Dynamik der Nachfrage. Von individualistischen zu systemischen Transformationskonzepten, in: Luks, Fred (Hrsg.): Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation, Ökonomische und soziologische Perspektiven. Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S. 167–184.

<sup>26</sup> <https://www.germanwatch.org/de/handprint>. Dem Verfasser dieses Artikels ist leider keine Bibliothek bekannt, die bisher einen Handabdruck für die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten erstellt hat (Stand: 26.08.2024).

<sup>27</sup> <https://www.climate-handprint.de/wissen/unsere-motivation/> (Stand: 30.08.2024).

<sup>28</sup> <https://www.klimafakten.de/kommunikation/handabdruck-statt-fussabdruck-ein-konzept-fuer-mehr-optimismus-im-klimaschutz> (Stand: 28.08.2024).

<sup>29</sup> Aus Sicht des Verfassers können öffentliche Bibliotheken eine sehr starke Rolle einnehmen, um eine nachhaltige Zukunft mit zu gestalten. Vgl. Schumann, Tim: Öffentliche Bibliotheken und die ökologisch-soziale Transformation. Auf dem Weg zu Grünen Bibliotheken, 2023, <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Oeffentliche-Bibliotheken-und-die-oekologisch-soziale-Transformation-Auf-dem-Weg-zu-gruenen-Bibliotheken,4521> (Stand 26.08.2024).

<sup>30</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248708/umfrage/besuche-in-oeffentlichen-bibliotheken-in-deutschland/> (Stand: 28.08.2024).

<sup>31</sup> Vgl. Schneidewind, Uwe: Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels, unter Mitarbeit von Manfred Fischedick, Stefan Lechtenböhrer, Christa Liedtke, Stefan Thomas, Henning Wilts, Carolin Baedeker et al. 4. Auflage, Fischer, Frankfurt am Main, 2011, (Entwürfe für eine Welt mit Zukunft).



**INT**

**ERVIE**

**WW**



US

49



## DR. IRINA NALIS

Dr. Irina Nalis promovierte an der Universität Wien. Als Transformationspsychologin liegt ihr Fokus auf Fähigkeiten zum gelingenden Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit. Kompetenzen wie Kreativität und Kommunikation sowie der Umgang mit Komplexität und Ambiguität, gelten als Ressourcen für die Gestaltung des Wandels hin zu nachhaltigen Formen des Arbeitens und Wirtschaftens. Sie ist als Post-Doc Forscherin an der TU Wien tätig, wo sie die Prinzipien des Digitalen Humanismus vertritt. Irina Nalis ist überzeugt: der Veränderungsmuskel ist trainierbar und Transformation ist ein Team sport.

**Liebe Frau Dr. Irina Nalis, bei der Beschäftigung mit nachhaltiger Transformation in Kultureinrichtungen geht es häufig um wirtschaftliche oder technische Herausforderungen wie die Gebäudesanierung. Wie kann hier die Psychologie helfen?**

*"It's a wicked game to play, ... to make me feel this way"* sang Chris Isaak schon 1989. Die Herausforderungen hin zu einer nachhaltigen Transformation trägt alle Bestandteile sogenannter Wicked Problems in sich. Probleme, die mehrdeutig sind und nicht mit einfachen, eindeutigen Lösungen schnell aus der Welt zu schaffen sind. Diese Komplexität und damit verbundenen vielen Umwege und auch Rückschläge sind emotional sehr fordernd. Man könnte fast sagen: In einer Zeit des Global Warnings und des Global Weirdings, also einer Zeit eines immer größeren Durcheinanders, braucht es Erkenntnisse und Unterstützung aus der psychologischen Forschung. Dabei geht es um Verständnis von menschlichen Verletzlichkeiten und Ängsten ebenso wie das Freilegen psychologischer Ressourcen, also Quellen für Resilienz und Resonanz. Aber auch um die Unterstützung dranzubleiben, wenn es immer wieder Rückschläge gibt. Und nicht zuletzt geht es darum, Mut und Kraft aus den Erkenntnissen rund um die menschliche Psyche zu schöpfen und dabei neue Narrative, neue Erzählungen über das, was die menschliche Natur ist und sein kann evidenzbasiert und zukunftsorientiert zu entwickeln.

**Es wird immer Menschen geben, die sich aus den unterschiedlichsten Gründen gegen Veränderung sperren. Gibt es einen Weg diese Menschen mitzunehmen? Muss man sie überhaupt überzeugen?**

Dass Menschen angeblich keine Veränderung mögen, wird mir als Naturgesetz häufig zugerufen. Dabei gibt es Veränderung doch immer, es sei denn das Lebewesen, der Organismus ist tot. Wie konnte es also zu dieser Ansicht kommen? Warum ist sie so weit verbreitet? Bei den Problemen der gesellschaftlichen Transformation steht uns die menschliche Psyche und die meist von Nicht-Psycholog:innen in die Welt gesetzten Ideen über die menschliche Psyche manchmal wirklich im Weg.

Ist es aber wirklich die Veränderungsbereitschaft, die dem Menschen ganz grundsätzlich fehlt? Oder fehlt es uns eher individuell und gesellschaftlich an Veränderungsfähigkeiten? Diesen Blick kann die Psychologie einbringen. Zudem kann sie helfen, die inneren Blockaden zu benennen und Wege aufzuzeigen, wie wir gemeinsam die Barrieren gegen den Wandel abbauen können.

Egal, ob wir uns also veränderungsmüde oder veränderungsfreudig, veränderungskritisch oder als veränderungsfähig erleben: Transformation ist ein Team sport. Sie geht uns alle an und es geht darum, die eigenen Veränderungsmuskeln zu trainieren. Idealerweise motivieren wir so möglichst viele Menschen für ein gemeinschaftliches, gemeinwohlorientiertes Ziel – auf unsere eigene Art. Es bedeutet aber auch Klarheit und Taktik zu haben, und sich regelmäßig zu fragen, wer mit welchem Aufwand einbezogen werden kann. Denn nüchtern betrachtet wird auch die Lebensgrundlage derer zerstört, die nicht an die menschengemachte Klimaveränderung, unwiderrufliche Kippunkte oder Biodiversitätsverlust glauben. Aus der Perspektive der Forschung zu Gruppendynamik und systemischem Veränderungsmanagement würde ich dazu raten, jene zu finden, mit denen man gemeinsam an den Herausforderungen arbeiten kann. Dabei sollten wir nicht zu viel Zeit auf die verschwenden, die aus Angst und Veränderungsunfähigkeit gerade nichts zur Arbeit an einer lebenswerten Zukunft beitragen können.

**Was hat das Mindset der Mitarbeitenden mit einer erfolgreichen Transformation in einer Kultureinrichtung zu tun?**

Angesichts von Unsicherheiten und Komplexität müssen wir überall neue Denkweisen und Handlungsmuster entwickeln. Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zu ertragen, also Ambiguitätstoleranz zu trainieren. Ein wesentlicher Bestandteil davon kann die Auseinandersetzung mit Kunst, künstlerischen Werken und auch eigener Praxis sein. Gewissermaßen ein Startvorteil in Kultureinrichtungen also. Genauso wie die Arbeit mit immer wieder neuen Themen, unterschiedlichen Menschen und das Sich-Einlassen auf Prozesse mit unsicherem Ausgang, dafür

bietet insbesondere die Kunst einen Weg, die Welt ohne Bedienungsanleitung und Landkarte auf sich wirken zu lassen und ins Unbekannte einzutau-chen. Genau diese, dann meist positiven, Erfahrungen können einen Virtuous Cycle anschieben der die für die menschliche Motivation, Wohlbefinden und Gesundheit so wichtige Selbstwirksamkeits-erfahrungen ermöglicht. Auf diesem Weg kann der Veränderungsmuskel trainiert und geschmeidig gehalten werden. Im Idealfall wird so aus Hoff-nungslosigkeit und gelernter Hilflosigkeit, die sich derzeit oft in Handlungsunfähigkeit ausdrückt, eine gelebte Hoffnung und auch kollektive Wirksamkeit.

**Wir leben in einer Zeit, in der sich viele Men-schen einfache Antworten auf komplexe Fragen und Probleme wünschen. So ist es auch bei der Nachhaltigkeit. Vor allem in Detailfragen gibt es aber selten die eine Lösung und wenn es nur darum geht, ob ich lieber Regional oder Bio kaufe. Gibt es einen Weg diese bestehende Unsicherheit auszuhalten?**

Hier kann ich nur eine Einladung zum Tanz mit der Ambiguitätstoleranz aussprechen. Wie oben bereits beschrieben, steckt in dieser erlernbaren Fähigkeit die Kraft das Uneindeutige nicht nur auszuhalten, sondern auch genügend Kraft zu haben, Auswege zu gestalten. Außerdem eine Warnung vor der Komplexitätsreduktion. Denn mit einer oft zu schnellen, meist nur vermeintlichen Komple-xitätsreduktion geht auch immer ein Verlust an Möglichkeiten einher; etwa der Möglichkeit mit Unsicherheiten umzugehen oder verschiedene Lösungswege zu finden.

Derzeit fehlen aber Veränderungsfähigkeiten, wie Komplexitätskompetenzen. Und weil dieser Mangel so spürbar ist, fehlende Kompetenz verunsichert, blocken viele ab oder orientieren sich an alten, überkommenen Idealen. Diese Unsicherheit zu leugnen, wäre wie weiteres Öl ins Feuer zu gießen. Genau deshalb ist es aus institutioneller Sicht so wichtig, ein psychologisches Sicherheitsklima in der Organisation, im Arbeitsalltag zu schaffen. Der Ausgang im Wettlauf gegen das weitere Über-schreiten planetarer Grenzen ist leider noch nicht gewiss. Was aber mit Gewissheit gesagt werden kann, ist, dass Menschen einen Rahmen brauchen,

in dem sie sich möglichst angstfrei an ihre Auf-gaben machen können. Diese psychologische Sicherheit ist es auch, die es ermöglicht, sich beim Verlernen von alten Mustern nicht an Statusver-lustängste zu klammern, und beim Erlernen von Neuem auch mal Fehler als Chancen zu betrachten.

Dazu gehört es auch, Perfektionismus und Pes-simismus aus dem Prozess zu verbannen. Für beide haben wir keine Zeit. Viel eher gilt es, einen freudvollen Umgang mit Paradoxien, dem Sowohl-als-Auch und dem Ende der Schwarz-Weiß Malerei einzuleiten. Denn auch das ist Veränderungskom-petenz: Das Anerkennen, dass die im Zentrum unserer Anstrengungen stehenden Wicked Pro-blems nicht schnell und mit nur einer einzigen Lösung aus der Welt zu schaffen sind.

**Ein beliebtes Argument gegen Nachhaltigkeit ist die Aussage, dass diese die Kunstfreiheit einschränkt. Was würden Sie dieser Person ant-worten?**

In der Kurzfassung: Ich würde sagen, sie eröffnet der Kunst neue Freiheiten. Ausführlicher betrachtet erinnert mich das Argument an Positionen aus der vorherrschenden neoliberalen Wirtschaft. Diese neigt dazu, notwendige Investitionen in Nachhal-tigkeit und Regulationen als Ende des Wohlstands anzuprangern. Was notwendig ist, um die Freiheit der Kunst zu schützen, soll nicht im Widerspruch zu regenerativem, nachhaltigem Wirtschaften stehen. Das bedeutet auch ein systematisches Vorgehen auf unterschiedlichen Ebenen: Die Ebene der För-derpolitik steht vor anderen Aufgaben, gewisse Vorgaben an Investitionen beispielsweise bei Ge-bäuden enger als bisher an Nachhaltigkeitsziele zu koppeln und diese Veränderungen auch direkt zu fördern. Kunstfreiheit muss aber auf einer ganz anderen Ebene geschützt werden und da sollten unterschiedliche Zugänge Platz haben: die künst-lerische Leitung, die Kuration, die vielleicht Climate Art zeigen möchte – oder eben nicht.

Über all dem sollte neben der uneingeschränkten Freiheit auf Meinungsäußerung und Kunstfreiheit ein Grundverständnis aufgebaut werden, welches Gespräch gerade tatsächlich geführt wird. Ob es um Nachhaltigkeit und Kunstfreiheit geht, oder



ob gerade Stellvertreterkriege geführt werden. Dieser Blick offenbart vielleicht auch, dass manche kuratorische oder künstlerische Praktiken eher Idealen der Wirtschaft im Sinne von Angebot und Nachfrage, sowie Marktauglichkeit genügen als der Kunstfreiheit. Und hoffentlich ergibt sich daraus dann ein produktives Gespräch, das Lust macht auf den Walzer mit Widerständen, wie es Jacob Bilabel, Begründer des Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit nennt.

**Gibt es in der Psychologie schon erprobte Methoden, wie Nachhaltigkeitskonzepte am besten eingeführt werden können?**

An dieser Stelle möchte ich mich für das Interview und die spannenden Fragen bedanken. Sie haben mir auch wieder gezeigt: Wissen über menschliche Sorgen und Nöte, genauso wie über Potenziale gibt es im Fach der Psychologie und ihren unterschiedlichen Forschungs- und Anwendungsgebieten viele. Dennoch hat sich die Psychologie lange in einer vermeintlich wissenschaftlich redlichen Neutralität versteckt. Das Wenige, das in der Psychologie zu Umwelt, Klima und Transformation bisher veröffentlicht wurde, war oft auf individuelle Verhaltensweisen und zu wenig auf systemische Zusammenhänge ausgerichtet. Dafür würde ich mich am liebsten entschuldigen. Doch seit ein paar Jahren erforschen immer mehr Psycholog:innen den Klimawandel, neue Wege der Klimakommunikation und engagieren sich interdisziplinär und

zivilgesellschaftlich für die Suche nach psychologischen Ressourcen, um den Wandel nachhaltig zu gestalten. Die Psychologie und das oben bereits erwähnte Konzept der psychologischen Sicherheit können durch Interventionen und Erfolgsgeschichten zur Verhaltensänderung beitragen, und dabei helfen, ehrliche Kommunikation und Kooperation zu erlernen, sowie toxische Muster wie das Konkurrenzdenken oder den Egozentrismus zu überwinden.

**Falls die Leser:innen dieses Interviews jetzt Lust haben, sich mehr mit der psychologischen Seite der Nachhaltigkeitstransformation zu beschäftigen, haben Sie Tipps dafür?**

Natürlich! Diese drei Bücher sind besonders lesenswert, auch wenn aus den eben genannten Gründen nur eines von einer Psychologin kommt: Helga Kromp-Kolb, Meteorologin und österreichische Pionierin der Klimaforschung in ihrem Buch „Für Pessimismus ist es zu spät“.

Maren Urners neuestes Buch zu „Radikal Emotional – wie Gefühle Politik machen“, aus der Sicht der Psychologie ein Aufruf zu radikaler Ehrlichkeit und Kommunikation, um die Klimakatastrophe abzuwenden.

Nora Bateson, Autorin Filmemacherin und Begründerin des Warm Data Labs „Combining“ als multiperspektivisch und sinnliches Eintauchen in systemisches Denken.



## JACOB SYLVESTER BILABEL

Leitet das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit, eine spartenübergreifende Anlaufstelle für das Thema Betriebsökologie im Bereich Kultur und Medien, gefördert durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM). Er ist Co-Autor des internationalen ISO 2012-1 Standards für Nachhaltiges Eventmanagement und hat diverse Leitfäden für eine Grüne Kreativwirtschaft verfasst.

**Das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien hat 2021 ein Weiterbildungsangebot geschaffen, um motivierte Akteur:innen dabei zu unterstützen, eine transformative Rolle im Kultur- und Mediensektor anzunehmen und auszufüllen. Was genau verstehen Sie unter einer transformativen Rolle?**

Transformative Rolle bedeutet nicht mehr und nicht weniger als selbst aktiv zu werden. Mit der Weiterbildung „Transformationsmanager:in Nachhaltige Kultur“ versetzen wir unsere Absolvent:innen in die Lage, sich beziehungsweise ihre Organisation als Teil der Transformation hin zu einer klimaneutralen und generationengerechten Welt zu begreifen und diesen Prozess aktiv mitzugestalten. Dabei ist unser Name Programm: Statt der bloßen Reaktion auf bereits vorhandene oder noch zu formulierende Vorgaben oder Richtlinien „von oben“ setzen wir die Aktion, das heißt das eigene Denken und Handeln an erste Stelle.

Damit tragen wir der Tatsache Rechnung, dass es eine detaillierte Roadmap zum Erreichen von Nachhaltigkeit oder zur genauen Ausgestaltung der Transformation nicht gibt. Es gilt, sich dem Ziel Schritt für Schritt zu nähern, über das eigene Handeln Wege zu suchen, zu finden und sich dabei auch als Teil eines Ganzen zu begreifen. Gerade in Kultur und Medien ist ein hohes Innovationspotential und tiefes Grundverständnis für transformatorische Prozesse vorhanden, ist das Ringen um immer neue Inhalte, Formen und Ausdrucksmöglichkeiten von essentieller Bedeutung. Wir wollen dieses riesige transformative Potential und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Erneuerung für die Nachhaltigkeit mobilisieren – indem wir das Wissen um die Rahmenbedingungen vermitteln, Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und darüber hinaus ein Forum für Vernetzung und Erfahrungsaustausch zu möglichen Ansätzen, Wegen und Best Practices schaffen.

**Was braucht es, um Transformationsmanager:in werden zu können? Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind zentral?**

Was man mitbringen sollte? Zum einen, wie der Name der Weiterbildung bereits suggeriert, klassi-

sche Managementqualitäten: das autonome Entwickeln, Aufsetzen und kontinuierliche Umsetzen eines oder mehrerer Projekte, die Einbindung, Koordination und Motivation von Mitarbeitenden oder Partner:innen, Konfliktmanagement und vieles mehr.

Darüber hinaus brauchen Transformationsmanager:innen ein agiles Mindset sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, mit oft widersprüchlichen oder sich schnell verändernden Situationen umzugehen. Transformationsmanager:innen beschreiten keinen linearen, vorgegebenen Weg, sondern gestalten einen hoch dynamischen Prozess mit, der neben genauer Kenntnis der eigenen Organisation und des Umfelds eine hohe Ambiguitätstoleranz und Resilienz erfordert. Aus diesem Grund können entsprechende Aktivitäten und Initiativen auch nicht an externe Berater:innen oder Nachhaltigkeitsbeauftragte ausgelagert werden.

**Sie bieten die Weiterbildung in einem Bereich an, der stark von Wandel geprägt ist. Wie hat sich das Weiterbildungsangebot jetzt schon verändert und welche Veränderungen sehen Sie bereits kommen oder möchten Sie gestalten?**

Die Inhalte der Weiterbildung haben wir in Form eines Kompetenzrasters gemeinsam mit der IHK Köln erarbeitet, die auch die entsprechenden Zertifikate vergibt. Dabei war es uns besonders wichtig, Kompetenzen zu vermitteln, die nicht nur für eine Sparte Gültigkeit besitzen, sondern bereichsübergreifend anwendbar sind und damit eine breitere Wirkung entfalten. Man kann das Gelernte also ebenso gut im Museum wie im Theater anwenden. Tatsächlich ist das ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Aspekt der Nachhaltigkeitstransformation: über die Sparten hinweg miteinander zu kommunizieren, Wissen weiterzugeben und auszutauschen – kurzum die Vernetzung innerhalb des gesamten Kultur- und Medienbereichs.

Natürlich sind auch die Inhalte der Weiterbildung dynamisch und werden von uns an veränderte Gegebenheiten angepasst. Das betrifft zum Ersten den Bereich der Regulatorik. Seit 2021 haben sich im Zusammenhang mit dem Energieeffizienzgesetz und anderen Maßnahmen des Gesetzgebers

die rechtlichen Rahmenbedingungen verändert. Es gibt neue Berichtspflichten, Richtlinien und Vorgaben, die wir in der Weiterbildung vermitteln. Zweitens berücksichtigen wir klassische Leadership-Themen stärker als noch vor einigen Jahren, da die Teilnehmer:innen heute überwiegend Führungskräfte sind. Fragen wie „Wie gehe ich mit Widerständen um?“ oder „Wie motiviere ich Mitarbeitende?“ spielen dementsprechend eine größere Rolle.

Drittens haben wir heute mehr Teilnehmer:innen aus der Verwaltung, also zum Beispiel aus Ministerien oder kommunalen Behörden. Daher spielt die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikation und Kooperation zwischen Verwaltungen und Kulturinstitutionen eine größere Rolle als früher. Das ist ein besonders wichtiger Punkt, denn im Sinne des Ansatzes unseres Netzwerks geht es uns darum, hier Brücken zu bauen und ein gemeinsames, koordiniertes Agieren zu ermöglichen. Insgesamt haben wir 350 Absolvent:innen der Weiterbildung.

**Welche Faktoren braucht es aus Ihrer Sicht, damit die Menschen, die Sie als Transformationsmanager:in Nachhaltige Kultur ausgebildet haben, dieses Wissen auch tatsächlich anwenden und umsetzen können? Sind die nötigen Strukturen und der Bedarf vorhanden?**

Der Bedarf ist nicht nur da, er war sogar der eigentliche Initialzündler für das Weiterbildungsangebot. Wir stellten damals fest, dass unsere Partner:innen im Aktionsnetzwerk, der „Club der Willigen“, wie wir diese auch gerne nennen, zwar den Wunsch hatten, das Thema Nachhaltigkeit innerhalb ihrer Organisation voranzutreiben, sich viele jedoch die Frage stellten, wie genau sie das angehen sollten. Mit der Weiterbildung vermitteln wir entscheidende Kompetenzen, die unsere Absolvent:innen und ihre Organisationen zum Handeln befähigen. Dazu gehören vor allem das Formulieren klarer Ziele und die Kenntnis der rechtlichen und allgemeinen Rahmenbedingungen, aber auch die Bereitschaft, in der Pre-Compliance-Phase, in der





wir uns gegenwärtig oft noch befinden, eine Vorreiter- oder Pionierrolle einzunehmen und Teil eines Ökosystems von Pilotprojekten zu werden, deren Akteur:innen untereinander vernetzt sind und voneinander lernen.

Am wichtigsten ist es jedoch, die Transaktionskosten möglichst schnell zu senken, das heißt von der Pilotphase über verbindliche Standards und etablierte Best Practices in die konkrete, flächendeckende Umsetzung zu gehen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die dafür erforderlichen zusätzlichen Ressourcen bereitgestellt werden, und zwar nicht auf Kosten bestehender Projekte. Innerhalb unseres Netzwerks ist die Bereitschaft dazu in jedem Fall vorhanden, und wir zeigen auch Wege auf, wie man entsprechende Fördermöglichkeiten in Anspruch nehmen kann.

**2023 wurde die im Koalitionsvertrag festgeschriebene Green Culture Anlaufstelle gegründet, die auf dem „Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien“ aufbaut und dessen Angebot nun systematisch für den gesamten Kultur- und Medienbereich erweitert. Was wird sich nun an der Weiterbildung ändern? Welche Aufgaben und Ziele stehen im Mittelpunkt?**

Die Green Culture Anlaufstelle bietet vor allem Erstberatungen zur Transformation in Richtung Nachhaltigkeit an. Hier geht es zum Beispiel um Energieeffizienz, Klimabilanzierung, Kreislaufwirtschaft und Berichtspflichten, also um die Frage: Was kann ich machen? Die Weiterbildung ist dann der nächste Schritt. Sie beantwortet die Frage: Wie fange ich an und was kann ich machen? Wie mache ich das? Unsere Antwort ist hier vor allem die Weiterbildung, also der Transfer von Schlüsselkompetenzen in die Organisation hinein.

**Auch wenn die Notwendigkeit nachhaltiger Transformation eine Selbstverständlichkeit ist, wird auch mancherorts eine gewisse Nachhaltigkeitsmüdigkeit beobachtet oder gar eine Ablehnung von Maßnahmen, die als „Zwang oder Verbot“ gelesen werden. Wie schafft man es, am Ball zu bleiben?**

Wer beim Thema Nachhaltigkeit nur an Verzicht, Verbot oder Verlust denkt, dem fehlt schlicht die Phantasie. Unser Ansatz ist es, Nachhaltigkeit als Zukunftsfähigkeit zu begreifen. Wir möchten gemeinsam mit unseren Partnern neue Horizonte erschließen. Die entscheidende Frage ist doch: Wie wollen wir in Zukunft zusammenleben? Darauf gemeinsam Antworten zu suchen und zu finden, ist unsere Mission.

Uns geht es nicht darum, möglichst viele davon zu überzeugen, dass Nachhaltigkeit gut, richtig und notwendig ist. Wir machen keine Nachhaltigkeitskampagnen. Bei uns steht, wie schon gesagt, die Aktion im Vordergrund. Das heißt, wir arbeiten daran, gangbare Wege mit denen zu finden, die etwas verändern, mitgestalten und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten möchten. Wir wollen über das Erfahren von Möglichkeiten von der schwer greifbaren Utopie oder der lähmenden Dystopie hin zum Konkreten kommen.

Aus unserer Sicht kann die Kultur bei der Nachhaltigkeitstransformation eine Vorreiterrolle einnehmen, nicht nur aufgrund ihrer breiten Öffentlichkeitswirkung, sondern auch weil jedes kulturelle Erlebnis, ob Museumsbesuch, Festival oder Lesung, bereits eine temporäre und oft auch mit anderen zusammen erfahrene Transformation darstellt. Es geht auch und immer wieder darum, neue Welten zu denken und greifbar zu machen, Möglichkeiten jenseits des Status quo zu erschaffen und gemeinsam zu erleben.



NE

X T P R

C T

A woman with long dark hair, wearing a patterned purple and green dress, stands with her back to the camera in an art gallery. Two abstract paintings are displayed on the wall behind her. The background is a soft, dreamy mix of pink, blue, and white. The word 'ARTICE' is overlaid in large, bold, yellow letters.

# ARTICE

59

# NACHHALTIGKEIT SELBER MACHEN UND GEMEINSAM GESTALTEN: KLEIN HANDELN, GROSS WIRKEN!

Seit die Länder der Vereinten Nationen 2016 die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung – auf englisch als Sustainable Development Goals oder SDG bezeichnet – beschlossen haben, sind diese zu einem nahezu universellen Maßstab nachhaltigen Handelns geworden.<sup>1</sup> Die großen sozialen und ökonomischen Themen wie Armut, Hunger und Bildung finden sich darin ebenso wieder, wie ökologische Schwerpunkte im Bereich des Klimaschutzes oder beim Schutz des Lebens an Land und unter Wasser. Doch der inzwischen achte UN-Jahresbericht von 2023 weist auch deutlich darauf hin, dass weder in diesen Handlungsfeldern noch bei den zentralen Transformationsaufgaben aus den Bereichen Geschlechtergleichheit, saubere Energie oder nachhaltige Städte und Gemeinden die bis 2030 gesteckten Ziele in greifbare Nähe gerückt sind.<sup>2</sup>

Angesichts dieser massiven Herausforderungen, der weitreichenden Zielsetzungen sowie vielfältigen thematischen Schwerpunkte stellt sich aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens schnell die Frage, welcher Beitrag zur Bewältigung dieser globalen Fragestellungen überhaupt möglich ist. Eine Antwort auf den scheinbar begrenzten eigenen Einfluss kann darin liegen, die Transformation in Netzwerken und Verbänden gemeinsam voranzubringen: Unternehmen in Selbstorganisation und Selbstverwaltung zu führen, aber dabei die jeweiligen Expertisen zu teilen und gemeinsam Ideen umzusetzen, kann Kleines groß werden lassen.

Neben den ökologischen Themen spielt dabei die soziale Komponente, ein kooperatives Wirtschaften, eine große Rolle. Gemeinwohlorientierte Ökonomie der Zivilgesellschaft umfasst nicht nur bürgerschaftliches Engagement, sondern auch die Stabilisierung und Verbesserung der Lebenslagen

ihrer Mitglieder. Soziale Nachhaltigkeit umfasst beispielsweise auch die Frage der Arbeitsbedingungen. Sie schafft Verwirklichungschancen und Teilhabemöglichkeiten sowie gemeinschaftliche Selbstbestimmung, zum Teil auch geteiltes Eigentum.<sup>3</sup>

Bei alledem kann es zum einen darum gehen, negative Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns zu verringern. Dazu können zum Beispiel kooperativ nachhaltige Mobilitätslösungen entwickelt oder umweltfreundliche und sozial gerechte Beschaffungsk Kooperationen aufgebaut werden. Praktische Beispiele sind die gemeinsame Nutzung von Ausstattung und Materialpools, der gebündelte Einkauf von ÖPNV-Tickets für Mitarbeiter:innen und Einkaufsgemeinschaften für nachhaltigen Strom oder ökofairen Bürobedarf, die den teilnehmenden Unternehmen zudem Preisvorteile sichern.

---

rechts: Projekt TRANSURBAN. Inmitten urbaner Landschaften initiiert TRANSURBAN Foren für Austausch, städteübergreifende Diskurse und künstlerische Verhandlungen öffentlicher Räume.

<sup>1</sup> Vgl. <https://unric.org/de/17ziele/> (Stand: 24.07.2024)

<sup>2</sup> Vgl. Ziele für eine nachhaltige Entwicklung – Sonderausgabe des Berichts. Vereinte Nationen. 2023. <https://www.un.org/Depts/german/millennium/SDG%20Bericht%202023.pdf>.

<sup>3</sup> Vgl. Johannes Blome Drees, Philipp Degens, Burkhardt Flieger, Lukas Lapschieß, Christian Lautermann, Joschka Moldenhauer, Jonas Pentzien und Carla Young: Kooperatives Wirtschaften für das Gemeinwohl in der Zivilgesellschaft. 2024. Campus Frankfurt/New York.



MARK  
EMON

CLUB  
MUMBAI  
PALAIS

LIEB SEIN!

IT'S A PARTY  
EVERY DAY

Zum anderen kann man auch auf konkrete positive Wirkungen setzen und aktiv zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beitragen. Auch dabei kann die Kooperation über Unternehmens- und Institutionsgrenzen hinweg hilfreich sein. Verbände und Zusammenschlüsse können durch gebündelte Interessenvertretung die Voraussetzungen für ein sozial und ökologisch positives Wirtschaftsumfeld verbessern. Vor allem aber kann ein koordiniertes und abgestimmtes Handeln zu einer konzentrierten Wirkung beitragen und wichtige Synergien freisetzen, die die Reichweite der einzelnen Beteiligten bei weitem überragen.

Im Idealfall kommen die unterschiedlichen Ebenen zusammen und kooperative Strukturen treffen auf nachhaltige Wirtschafts- und Entwicklungsansätze, durch welche die Transformation vor Ort konkret vorangetrieben wird. Ein seit vielen Jahren etabliertes Beispiel dafür sind die am Union Gewerbehof ansässigen Urbanisten aus Dortmund. Der gemeinnützige Verein realisiert mit seinen Mitgliedern Projekte, die den Menschen ermöglichen, ihr eigenes Lebensumfeld zu gestalten: Kinder und Jugendliche bauen ihre eigenen Schulgärten, Kreativunternehmen setzen in ko-kreativer Planung Veranstaltungen um, Fassaden werden kooperativ

**(...) UNTERNEHMEN IN SELBSTORGANISATION UND SELBSTVERWALTUNG ZU FÜHREN, ABER DABEI DIE JEWEILIGEN EXPERTISEN ZU TEILEN UND GEMEINSAM IDEEN UMZUSETZEN, KANN KLEINES GROSS WERDEN LASSEN.**

Eine mögliche Form der Kooperation kann gerade in der Kultur- und Kreativwirtschaft in der standortbezogenen Zusammenarbeit liegen, die netz.NRW und das Institut für Raumforschung und Immobilienwirtschaft im Rahmen des Projektes CreateNet.NRW untersucht haben. Dabei hat sich gezeigt, dass gerade von kooperativ und kreativwirtschaftlich genutzten Standorten vielfach wichtige Impulse für eine nachhaltige Stadtentwicklung von unten ausgehen, die einen bedeutenden Beitrag zur sozialen Stärkung der Nachbarschaften leisten. Immer wieder haben kulturelle und kreativwirtschaftliche Aktivitäten außerdem zu einer neuen Wertschätzung für bestehende Gebäudestrukturen geführt, deren Erhalt und nachhaltige Nutzung wie im Fall des Union Gewerbehofes in Dortmund, der Alten Samtweberei in Krefeld oder der Utopiastadt in Wuppertal lokale Effekte hervorgebracht hat, die gleichzeitig auf unterschiedliche übergeordnete Nachhaltigkeitsziele einzahlen.<sup>4</sup>

mit Anwohnenden und Künstler:innen bemalt. Ein do-it-yourself bzw. ein do-it-together steht dabei im Vordergrund, empowert die Mitmachenden und schafft ein Verständnis über demokratische Strukturen und ein Bild darüber, wie man selbst Teil des Ganzen ist und handlungsfähig wird. Als Teil der Initiative Green Culture Dortmund arbeiten die Urbanisten unter anderem mit dem Konzerthaus Dortmund, dem Hartware MedienKunstVerein, dem Depot und dem Theater Dortmund daran, im Rahmen ihrer künstlerischen und praktischen Arbeiten einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.<sup>5</sup>

Angesichts der Vielfalt der Möglichkeiten und Aufgaben kann aller Anfang etwas unübersichtlich sein. Dann ist es sinnvoll, mit einer Bestandsaufnahme anzufangen. Dazu bieten sich umfassende Methoden wie die Gemeinwohlbilanz an, aber es kann auch etwas kleiner losgehen: zum Beispiel

<sup>4</sup> Vgl. [https://www.createnet.netz-nrw.de/content/1-projekt/4-bericht/CreateNetNRW\\_Bericht.pdf](https://www.createnet.netz-nrw.de/content/1-projekt/4-bericht/CreateNetNRW_Bericht.pdf) (Stand: 03.07.2024).

<sup>5</sup> Vgl. <https://www.dieurbanisten.de/> (Stand: 03.07.2024).

mit einem internen Workshop zu der Frage, welche positiven und negativen Wirkungen auf das Erreichen der SDG vom eigenen Unternehmen eigentlich ausgehen.<sup>6</sup> Im nächsten Schritt ist es sinnvoll, sich zu überlegen, welche Schlussfolgerungen und Arbeitsaufträge daraus hervorgehen könnten. Dazu gehört auch, die SDG in konkrete Handlungsempfehlungen zu übersetzen, die leicht umzusetzen sind, um konkrete erste Schritte zu gehen. Als Anregung haben wir schonmal zehn kleine Schritte Richtung Nachhaltigkeit zusammengetragen.

### **Mach es selber: Auf geht's!**

- 1** Gestalte deine Homepage nachhaltig: Ein CO<sub>2</sub>-Footprint-Rechner zeigt, wie hoch dein Handlungsbedarf ist und welche Optimierungsmöglichkeiten es gibt.
- 2** Dein Abwasser landet nach der Kläranlage in deinem Fluss: Nutze ökologische Spülmittel und stärke SDG 14 (Leben unter Wasser).
- 3** Nachhaltigkeit sieht und fühlt man insbesondere beim Thema Papier: Kaufe dein doppelseitig bedruckbares Druckerpapier bei ökologischen Anbieter:innen.

- 4** Nicht Nachhaltigkeit schreiben, sondern zeigen: Lasse Roll-Ups, Visitenkarten und Co. ökologisch produzieren.
- 5** Ernährung hat einen großen Einfluss auf das Klima: Kaufe im Unverpackt Laden Snacks für dein nächstes Meeting.
- 6** Stärke die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sorge für faire Bezahlung und du zahlst ein auf SDG 1 (Keine Armut).
- 7** Minimiere deine Arbeitslast und die deiner Mitarbeiter:innen und lasst es euch und SDG 3 (Gesundheit und Wohlergehen) wohlergehen.
- 8** Stärke in deinem Umfeld die Biodiversität und pflanze Blühwiesen, lege Nistgelegenheiten und Dachbegrünungen an und stärke SDG 15 (Leben an Land).
- 9** Fördere die Fahrradfreundlichkeit durch sichere Abstellplätze und Umkleidemöglichkeiten und biete mit kostenlosen Firmentickets einen Anreiz für nachhaltige Mobilität im Sinne des SDG 11 (Nachhaltige Städte und Gemeinden).
- 10** Sportangebote in deinem Unternehmen helfen SDG 3 (Gesundheit und Wohlergehen) zu bedienen und die Mitarbeiter:innen zu stärken.

### **Über netz.NRW**

netz.NRW – Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften e. V. ist ein alternativer Wirtschaftsverbund für Solidarität, Kooperation, Gemeinwohl und Nachhaltigkeit. Er unterstützt seit über 30 Jahren Klein- und Kleinstunternehmen, Organisationen und Vereine und bietet seinen Mitgliedsbetrieben (Gründungs-)Beratung, Service, Vernetzung und Fachinformationen, die für eine zukunftsfähige öko- und sozialfaire Unternehmensentwicklung relevant sind. Aus ihm heraus sind die Dachverbände „Ökobau NRW für gesundes Bauen und Wohnen“ und „Second-Hand vernetzt“ entstanden. Seit 2023 gibt es den Podcast UM:ORIENTIERUNG, in dem Antworten zu betrieblichen Gemeinwohl-Basics gegeben werden. Weitere Informationen: <https://www.netz-nrw.de>.

**netz.NRW**  
Verbund für Ökologie und  
soziales Wirtschaften e.V.

<sup>6</sup> Weitere Hilfestellungen bieten zahlreiche Handreichungen, Studien und Informationsbroschüren, ganz konkret für kleine und mittlere Unternehmen, z. B. ein Leitfaden der Universität Bremen: vgl. [https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/pages/sdg\\_kmu\\_leitfaden\\_okt2018.pdf](https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/pages/sdg_kmu_leitfaden_okt2018.pdf) (Stand: 24.07.2024).

# RESSOURCERIE

automatique





KATHLINA ANNA REINHARDT

## RESSOURCERIE AUTOMATIQUE – ES FEHLEN RESSOURCEN, UM RESSOURCEN ZU TEILEN!

**Die ressourcerie automatique ist ein digitaler Marktplatz, auf dem sich die freie Kunst- und Kulturszene vernetzt, um Material für Produktionen untereinander zu tauschen, zu mieten, zu kaufen oder zu leihen: für nachhaltiges Produzieren und eine angewandte Sharing-Kultur. Im atelier automatique stand die Idee schon länger im Raum und durch eine Strukturförderung des Fonds Darstellende Künste konnte eine erste Version der Plattform im Jahr 2021 entwickelt und im Sommer 2022 gelauncht werden. Innerhalb der ressourcerie automatique, also auf der Online-Plattform kann jeder Mensch, Verein, jedes Kollektiv, jede Gruppe ein Profil anlegen und somit als Anbieter:in im Katalog ihre Dinge zum Verleihen oder Vermieten bereitstellen. Oder einfach als Nutzer:in ohne Profil Ressourcen ausleihen und mieten.**

Anfang 2022 gründete sich eine Arbeitsgruppe, um das Teilen von Ressourcen voranzubringen. Ziel der AG ist es, das bestehende System der Freien Szene zu reformieren, dass noch immer durch verschwenderischen Umgang<sup>1</sup> mit Ressourcen und mangelnder Nachhaltigkeit gekennzeichnet ist. Künstler:innen und Theaterproduktionen neigen dazu, ständig Neues und Einzigartiges schaffen zu wollen, was oft zu unnötigem Ressourcenverbrauch führt. Der Drang nach Innovation und der Wunsch das Publikum immer neu überraschen zu wollen, treiben die Produktionen dazu, immer spektakulärer und aufwändiger zu werden. Bühnenbilder und Kostüme werden häufig speziell für jede Produktion angefertigt, wodurch die Wiederverwendung erschwert wird. Da Projekte meist zeitlich begrenzt sind, liegt der Fokus auf kurzfristigen Lösungen, während langfristige Lösungen, also die Nachhaltigkeit der Projekte, in den Hintergrund rücken. Diese Praxis wird durch bestehende Finanzierungsmodelle unterstützt, die neue Projekte fördern, anstatt nachhaltige Ansätze zu fördern. In einer Zeit, in der das Umweltbewusst-

sein wächst und die Dringlichkeit allen bekannt ist, ist ein Umdenken hin zu nachhaltigeren Produktionsweisen nötig.

Im Vergleich zu anderen Bundesländern war NRW bisher eher zurückhaltend bei der Unterstützung von Materialsharing-Initiativen für Theaterschaffende. Und dass obwohl die Freie Szene in NRW stark und bedeutsam ist. Die einzige Initiative Anfang 2022 war die „Materialverwaltung on Tour“, ein Kooperationsprojekt der Hanseatischen Materialverwaltung aus Hamburg und Urbane Künste Ruhr, das 2019 startete, aber letztendlich aufgrund logistischer Herausforderungen scheiterte, als kein neuer Standort gefunden werden konnte. Im Juli 2022 wurde dann in Köln der digitale Marktplatz DTHG Kleinanzeigen gegründet, der Theater- und Opernhäusern ermöglicht, gebrauchtes Theater-equipment, Technik und Bühnenmaterial zu kaufen oder zu tauschen. 2023 eröffnete in Düsseldorf der „digitale Kostümfundus“, der das Ziel verfolgt einen großen Fundus zu schaffen, indem Theater ihre Kostüme zur Dauerleihe zu Verfügung stellen.

---

<sup>1</sup> <https://www.nachtkritik.de/kolumnen/kolumne-michael-wolf/kolumne-als-ob-warum-theater-alle-erfolgsinszenierungen-wiederbeleben-sollten> (Stand: 08.11.2024).

Andere Initiativen wie zum Beispiel die „WerkStadt“ auf PACT-Zollverein tragen ebenfalls ihren Beitrag zur Entwicklung von Materialsharing bei. Jedoch fehlte eine übergreifende Struktur, um all diese Projekte zu koordinieren.

Ein zentrales Problem in der Freien Szene ist also weiterhin die große Menge an Material, die sich durch Theaterproduktionen ansammelt und nicht wiederverwendet wird. Materialkosten von mehreren Tausend Euro im Rahmen von Projektanträgen werden oft bewilligt und genehmigt, doch nach Abschluss der Projekte bleibt das Material meist ungenutzt in Kellern, Dachböden oder Abstellkammern liegen. Somit wird nicht nur Kunst gefördert, sondern leider auch die lineare Konsumkultur unserer Zeit. Die Lösung, die wir im atelier automatique suchten, bestand darin, diese Ressourcen verfügbar und zugänglich zu machen, um sie in Zukunft zu teilen, anstatt neu zu kaufen. Daraus entwickelten sich zwei Hauptkonzepte: wir nennen sie mal „Der große Plan“ und „Der kleine Plan“. „Der große Plan“ zielt auf die Schaffung eines dezentralen Materiallagers für NRW ab, das im Idealfall den gesamten Fundus der Freien Szene beherbergen soll. Dafür müssen Personalstellen für die Logistik, Pflege und Bereitstellung der Materialien geschaffen werden, um eine Kreislaufwirtschaft innerhalb der Kunst- und Kulturproduktion zu etablieren. Die AG: Ressourcen Teilen! und somit unser Plan, gewann Unterstützung von bedeutenden Mitgliedern wie dem Regionalverband Ruhr (RVR), dem Landesbüro Freie Darstellende Künste NRW und dem dott.werk aus Dortmund. Trotz der Bemühungen aller Beteiligten und der liebevoll entwickelten Konzepte, blieben aber weiterhin die benötigten Mittel aus und bis heute konnte keine Förderung gefunden werden, die das ambitionierte Projekt finanziert.

Und so entwickelten wir unseren „kleinen Plan“, die ressourcerie automatique, und nahmen die Sache selbst in die Hand. Der kleine Plan begann damit, kleine Förderungen zu beantragen und viel ehrenamtliche Arbeit zu investieren, in der Hoffnung, dass die Genialität des Projekts erkannt wird und größere Fördergebende, Sponsor:innen, die Politik und die Öffentlichkeit aufmerksam werden. 2022 gründete das atelier automatique also die

ressourcerie automatique. Die Plattform ermöglicht es Nutzer:innen, ein Profil anzulegen und Materialien zum Verleih anzubieten oder selbst auszuleihen. Die Strukturförderung des Fonds Daku ermöglichte die entscheidenden Schritte zum Aufbau der Plattform, einschließlich der Integration des Fundus des atelier automatiques und seiner Kollektive sowie der Durchführung einer Launch-Party auf dem MURX REPARATUR-FESTIVAL. Dieses Event markierte den offiziellen Start der ressourcerie und bot die Gelegenheit, die Plattform der Öffentlichkeit vorzustellen.

Jedoch stellte sich schnell heraus, dass die Plattform kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung bedarf und somit wie alle Projekte, die stark auf ehrenamtlicher Arbeit basieren, erhebliche Herausforderungen mit sich bringt. Ehrenamtliches Engagement ist oft von Leidenschaft und Idealismus geprägt, aber auch zeitlich begrenzt und unsicher, da wir nebenbei unseren Lebensunterhalt verdienen müssen. Zudem ist nicht jeder in der Lage, sich ehrenamtlich zu engagieren, was zu einer eingeschränkten Diversität und Perspektiven in Projekten führt. Langfristig sind Projekte, die ausschließlich auf ehrenamtlicher Basis laufen, nicht nachhaltig. Eine nachhaltige Freie Szene erfordert faire Bezahlung, Anerkennung und langfristige Planungssicherheit. Die Abhängigkeit vom Ehrenamt beeinträchtigt somit die Kontinuität und den Erfolg der ressourcerie.

Ein Lichtblick war die Zwischenjahresveranstaltung „ZIRKELTRAINING“ des FAVORITEN FESTIVALS 2023, bei der es konkret um die Kreislaufwirtschaft in den freien darstellenden Künsten ging. Ziel war es, möglichst viele Initiativen und Projekte zusammenzubringen, um Synergien zu schaffen und Wissen auszutauschen. Das ZIRKELTRAINING fand im Oktober 2023 im Kunstmuseum Bochum statt und zeigte im Bezug auf die ressourcerie die Notwendigkeit eines gemeinsamen digitalen Systems für Materialsharing. Es wurde deutlich, dass ein Dachverband erforderlich ist, der die Sharing-Initiativen vereint und unterstützt. Dies erfordert gut bezahltes Personal, ausreichend Lagerraum und langfristige Finanzierung. Eine mögliche Lösung zum Aufbau einer nachhaltigen Infrastruktur wäre es, einen Teil der Fördermittel für freie Theater-



produktionen direkt in die Materialverwaltung zu lenken, um das Bewusstsein für Materialsharing zu stärken und die Theaterproduktion nachhaltiger zu gestalten.

Dank der Projektgelder im Rahmen des ZIRKEL-TRAININGS konnte auch die Plattform ressourcerie umfassend aktualisiert werden. Zu den bedeutendsten Neuerungen gehört eine Standort-Suchfunktion, die neue Kategorie „Räume“ für Veranstaltungsorte, ein überarbeitetes Design der Plattform und Informationsmaterialien wie Flyer, Sticker und Plakate. Zusätzlich wurde die Gründung der ressourcerie -TASK FORCE initiiert, um die Menschen aus der Freien Szene bei den ersten Schritten des Materialsharings zu unterstützen. Die TASK FORCE hilft dabei, Accounts zu erstellen, Materialien zu identifizieren und detailliert zu erfassen. Die Grundidee ist, den Einstieg in den Materialaustausch zu erleichtern und eine Basis zu schaffen, auf der die Beteiligten eigenständig weitermachen können. Der erste Schritt, der oft der schwierigste ist, wird so vereinfacht, um zukünftige Erfolge zu sichern. Ein wesentliches Problem bleibt, dass Künstler:innen auf Grund von knappen Projektzeiträumen oft nur außerhalb der bezahlten Projektarbeit Ressourcen teilen können. Um das Prinzip des Teilens statt Kaufens vollständig umzusetzen, müssen Künstler:innen bereit sein, ihre Produktionsabläufe zu überdenken und Ressourcen nach Abschluss eines Projekts auch anderen zugänglich zu machen. Diese zusätzliche Aufgabe erfordert jedoch Engagement und Organisation, die ausreichend honoriert werden muss. Daher sind Strukturen und Anreize notwendig, um das Materialsharing sowohl

vor, während als auch nach Projekten zu fördern. Aktuell besteht keine Förderung für die ressourcerie automatique. Wir arbeiten wieder vollständig ehrenamtlich und engagieren uns auf vielfältige Weise, um die ressourcerie voranzubringen. Unser Engagement umfasst die Teilnahme an Podiumsdiskussionen sowie an Info-Veranstaltungen und die TASK FORCE Einsätze der ressourcerie bei verschiedenen Initiativen. Auch die aktive Social-Media-Präsenz und das Versenden von Informationsmaterialien an alle Spielorte in NRW kostet wertvolle Zeit, die wir derzeit bereit sind zu investieren. Zusätzlich arbeiten wir an Hinweisen für das NRW-Landesbüro für Darstellende Künste zur Förderfähigkeit der Katalogisierung und Bereitstellung von Materialien, sowie an verschiedenen Anträgen zur Sicherstellung und Weiterentwicklung der ressourcerie. Trotz vielversprechender Aussichten haben wir bisher noch keine verbindlichen Zusicherungen erhalten. Unsere Arbeit ist ein kontinuierlicher Prozess, der viel Engagement und Geduld erfordert.

Die ressourcerie automatique ist ein Projekt für die Freie Szene. Der Erfolg der Plattform hängt von der Beteiligung aller ab. Je mehr Kollektive, Initiativen und Einzelkünstler:innen sich ein Profil anlegen und Ressourcen zur Verfügung stellen umso größer wird der gemeinsame Katalog und somit auch die Auswahl – bevor wir neu kaufen, schauen wir doch erstmal, was es schon gibt!



DR. ANDREA HENSEL | JULIANE MOSCHELL

## KOOPERATION ALS PROZESS: EIN STÄDTE- UND BRANCHEN- ÜBERGREIFENDER VERBUND ENTWICKELT CO<sub>2</sub>-RECHNER FÜR DEN KULTURBETRIEB

Kooperationen gestalten sich immer dann als wirksam, wenn die beteiligten Partner:innen sie als Prozess im Sinne eines schrittweisen Erkenntnisfortschritts und dessen Umsetzung in die Alltagspraxis verstehen: als Prozess, in dem sich neben den gesteckten Zielen auch neue, ungeplante Wege eröffnen. Vor diesem Hintergrund wird Kooperation im Folgenden nicht als reine Arbeitsverteilung verstanden, im Gegenteil: vielmehr geht es um das gemeinsame, zielorientierte Handeln unterschiedlicher Expert:innen, es geht um die Bündelung von Wissen und Erfahrungen sowie von Ressourcen und Netzwerken, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen und im besten Fall weiterzuentwickeln.

---

oben: Präsentation des E-Tool Kultur im November 2023. Das E-Tool Kultur ist ein Instrument zur Erfassung der Treibhausgasemissionen in Kultureinrichtungen, das kontinuierlich aktualisiert und angepasst wird.

All diese Aspekte kooperativen Handelns lassen sich beispielhaft an einer Klimapartnerschaft zwischen Kultur, Wirtschaft, Technik, IT und Wissenschaft demonstrieren. Im Dezember 2022 haben sich die Kulturverwaltungen der sächsischen Kommunen Dresden und Leipzig gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft „Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz“ dem Unternehmen GICON Großmann Ingenieur & Consult GmbH, dem Softwareunternehmen Wips-com GmbH und dem Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW für eine Kooperation zusammengeschlossen. Ziel der Zusammenarbeit war es, gemeinsam einen benutzerfreundlichen, webbasierten CO<sub>2</sub>-Rechner für den Kulturbetrieb zu entwickeln.

Den Ausgangspunkt bildete das E-Tool der oben genannten Mittelstandsinitiative: eine browserbasierte Web-Anwendung zur Energiedatenerfassung, die den Handwerksbetrieben bereits seit 2021 kostenfrei und dauerhaft zur Verfügung steht. Dieses E-Tool sollte nun im Rahmen eines mehrmonatigen Beteiligungsprozesses an die Bedarfe und speziellen Anforderungen des Kulturbereiches angepasst werden. Hierfür stellte die Mittelstandsinitiative sowohl das bestehende Tool, als auch die bisherigen Erfahrungen bezogen auf die Entwicklung und Nutzung zur Verfügung. Die inhaltliche Spezifizierung an den Kulturbereich wurde durch die GICON Großmann Ingenieur Consult GmbH erarbeitet, das Tool daraufhin entsprechend durch das Softwareunternehmen WIPS-com GmbH programmiert und erneut durch die GICON in Hinblick auf Funktionsfähigkeit geprüft. Um die Praxistauglichkeit zu gewährleisten, wurde ein breit angelegter Beteiligungsprozess mit ca. 150 Kultureinrichtungen in Dresden und Leipzig initiiert mit dem Ziel die Akteur:innen durch Workshops und Schulungen sowohl zur Erstellung von Treibhausgasbilanzen zu befähigen, als auch Änderungswünsche der Kultureinrichtungen zügig in den Rechner einzuspeisen.

Auf Grundlage dieses agilen Arbeitsprozesses gelang es, das Ziel in elf Monaten zu erreichen: Im November 2023 wurde das E-Tool Kultur veröffentlicht und steht den Kultureinrichtungen mit Sitz in Leipzig und Dresden seitdem kostenfrei

und dauerhaft zur Verfügung. Bereits während des Arbeitsprozesses erhielten die Städte Leipzig und Dresden zahlreiche Anfragen zur Nutzung und Mitwirkung an dem E-Tool Kultur. Der Bedarf, einen dem internationalen Standard des Greenhouse Gas Protocols gemäßen webbasierten CO<sub>2</sub>-Rechner für Kultur auch bundesweit nutzen zu können, ist bis heute ungebrochen. Vor diesem Hintergrund entschieden die Kommunen, das Tool ab August 2024 bundesweit für alle Kultureinrichtungen und -veranstalter:innen zu öffnen und somit auch über Leipzig und Dresden hinaus kostenfrei und dauerhaft anzubieten.

## **Was zeichnet erfolgreiche Kooperationen aus? Learnings aus der Praxis**

### **1. Konkrete Ziele**

Für eine erfolgreiche Kooperation ist es erfolgsentscheidend, ein konkretes und vor allem gemeinsames Ziel festzulegen, das alle Kooperationspartner:innen erreichen wollen. Durch das gemeinschaftliche Interesse, steht die Erreichung des Ziels im Zentrum des gesamten Prozesses und erhält absolute Priorität. Zu Beginn der hier vorgestellten Kooperation einigten sich alle Partner:innen darauf, einen webbasierten CO<sub>2</sub>-Rechner für Kulturbetriebe zu entwickeln, um den Kultureinrichtungen möglichst zeitnah ein entsprechendes Werkzeug zur Ermittlung des Status quo anbieten zu können. Hierzu haben die Kooperationspartner:innen schriftliche Vereinbarungen zu Aufgabenverteilung, Zeitmanagement und Budget getroffen. Auch der Veröffentlichungstermin wurde als Meilenstein festgelegt. Die klare Zielstellung war für die Umsetzung des Vorhabens das zentrale, verbindende Element. Durch die stringente Verfolgung der Zielstellung konnte das E-Tool Kultur wie geplant im November 2023 veröffentlicht werden.

### **2. Strukturiertes Projektmanagement**

Um das formulierte Ziel zu erreichen, ist ein strukturiertes Projektmanagement mit klaren Zuständigkeiten unabdingbar. So haben die Projektpartner:innen zu Beginn des gemeinsamen Vorhabens sowohl die Projektleitung, als auch die Arbeitsstrukturen festgelegt.

Der Prozess beinhaltete a.) regelmäßige Treffen aller Kooperationspartner:innen, b.) bilaterale Abstimmungen zwischen einzelnen Kooperationspartner:innen und c.) Pilotprozesse sowie Workshops und Schulungen mit insgesamt 150 Kultureinrichtungen.

Die alle zwei Wochen stattfindenden Treffen aller Kooperationspartner:innen dienten dem stetigen Informationsaustausch und der Festlegung weiterer Arbeitsschritte. Die Regelmäßigkeit der Treffen und der kontinuierliche Austausch zwischen den Kooperationspartner:innen trugen im Nachhinein entscheidend zu dem Erfolg des Projekts bei.

zwischen den Partner:innen. Gleichzeitig erforderte die Vielfalt der Bereiche eine unbedingte Offenheit für neue Ideen und Vorschläge, die Bereitschaft für Perspektivwechsel sowie das Vertrauen in die Expertise und Erfahrungswerte der Anderen. Gerade die Einbringung der unterschiedlichen Expertisen führte in dem skizzierten Kooperationsprojekt dazu, dass Arbeitsschritte oder Funktionen immer wieder von mehreren Seiten beleuchtet, diskutiert, weitergedacht und so gesamtheitlich vollendet wurden. Die Kooperation war so mit einem Uhrwerk zu vergleichen, in dem die verschiedenen Expertisen als Zahnräder ineinandergreifen konnten.

**EIN LÖSUNGSORIENTIERTES VORGEHEN UND ENTSCHEIDUNGSFREUDIGKEIT SIND NICHT ZULETZT FÜR DAS ÜBERWINDEN VON HINDERNISSEN HILFREICH. SO ETWA, WENN EIN KONKRETES PROBLEM WÄHREND DER ENTWICKLUNG AUFTRITT (...).**

Die bilateralen Treffen und Abstimmungen zwischen einzelnen Kooperationspartner:innen waren wiederum nötig, um beispielsweise die technische Umsetzung neu hinzugekommener Funktionen zu prüfen und auf Nutzbarkeit zu testen.

Und letztlich dienten die Pilotprozesse sowie die Workshops mit den Kultureinrichtungen dazu, um Rückmeldungen zur Nutzung des Tools zu erhalten, die im Nachgang ausgewertet und in das Tool integriert werden konnten.

### **3. Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer**

Im Rahmen des skizzierten Projekts sind die Kooperationspartner:innen in den Bereichen Kultur und Verwaltung, Handwerk, Energietechnik, IT und Wissenschaft tätig. Vor diesem Hintergrund brachte jede:r die Expertise aus dem eigenen Arbeitsfeld ein. Während des hier durchlaufenen Prozesses kam es durch die klare Setzung der einzelnen Expertisen zu keinerlei Unklarheiten oder Konkurrenzen untereinander, vielmehr lag der Fokus auf dem aktiven Wissens- und Erfahrungsaustausch

Darüber hinaus erfolgte ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch über das Projektteam hinaus. Durch die Workshops begegneten sich die Kultureinrichtungen aus Leipzig und Dresden und formulierten ihre Herausforderungen und individuellen Lösungsansätze in den einzelnen Arbeitsbereichen. Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen, insbesondere Handwerksbetrieben und Kultur wurden angebahnt. Und nicht zuletzt wurden weitere gesellschaftliche Sektoren – wie die Wasserwirtschaft oder die öffentliche Verwaltung – aufmerksam auf die Entwicklung des E-Tool Kultur und lassen derzeit auf neue, ebenfalls branchenübergreifende Projekte hoffen.

### **4. Lösungsorientiertes Vorgehen**

Während der Entwicklung des E-Tool Kultur formulierten die Kultureinrichtungen in Workshops und Schulungen regelmäßig neue Bedarfe, die für eine Nutzung notwendig waren. So wurde bspw. deutlich, dass die Datenerfassung für die An- und Abreise des Publikums eine große Herausforderung für alle Kultureinrichtungen darstellte. Diese

Herausforderung griffen die Partner GICON und Wips-com sofort auf und gestalteten ein Umfrage-Tool, mit dem die Kultureinrichtungen unkompliziert über einen QR-Code ihre Besucher:innen befragen können.

Ein lösungsorientiertes Vorgehen und Entscheidungsfreudigkeit sind nicht zuletzt für das Überwinden von Hindernissen hilfreich. So etwa, wenn ein konkretes Problem während der Entwicklung auftritt oder es zu ungeplanten Veränderungen innerhalb des Prozesses kommt. Aus solchen Situationen heraus ist es durch ein ziel- und lösungsorientiertes Vorgehen möglich, ein produktives Arbeitsergebnis zu erzielen, beispielsweise durch die zügige Neupriorisierung von Arbeitsschritten oder die Umsetzung von Meilensteinen wie die Entwicklung des Umfrage-Tools, die zunächst nicht im Projektplan vorgesehen war, sich aber im Endeffekt als zielführend erwiesen hat. Im Idealfall können Krisen somit durchaus gewinnbringend sein, da das Engagement und die Motivation für die Bewältigung der Beteiligten steigen, um das Ziel bald zu erreichen.

### **Kooperation als Prozess – Schlussfolgerungen**

Die Veröffentlichung des E-Tool Kultur im November 2023 stellte nicht das Ende der Kooperation dar – im Gegenteil. Das E-Tool Kultur ist ein Instrument zur Erfassung der Treibhausgasemissionen in Kultureinrichtungen, das kontinuierlich aktualisiert und angepasst wird. Gleichzeitig sehen sich Kultureinrichtungen mit allen drei Dimen-

sionen der Nachhaltigkeit konfrontiert: der ökologischen, der sozialen und der ökonomischen. Dies erfordert über Werkzeuge hinaus umfassende Strategien und Maßnahmen. Da die beiden Städte Dresden und Leipzig im Rahmen der Kooperation zur Entwicklung des E-Tools Kultur bereits eng zusammenarbeiteten, konnte die Kooperation um Bereiche wie Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeitsberichterstattung erweitert werden. In Hinblick auf Kreislaufwirtschaft erarbeitet Leipzig derzeit rechtliche Grundlagen, die die Weitergabe von Materialien erleichtern sollen. Die Kultureinrichtungen in Dresden werden die Handlungsempfehlungen nutzen und für sich weiterentwickeln. Im Umkehrschluss widmet sich Dresden bereits seit einigen Jahren sehr intensiv der Nachhaltigkeitsberichterstattung und hat hierzu für die Kultureinrichtungen einen eigenen Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) entwickelt. In Leipzig wird dieser Leitfaden durch das Dezernat Kultur an die dortigen Kontexte angepasst. Und auch die Mittelstandsinitiative ist auf dem Weg, die Nachhaltigkeitsberichterstattung in das E-Tool zu integrieren, sodass die Kultureinrichtungen mit dem E-Tool neben Treibhausgasbilanzen auch Berichte erstellen können.

All das zeigt: Kooperation ist kein abgeschlossenes Projekt. Kooperation ist vielmehr ein sich entwickelnder, agiler Prozess und kann gerade dadurch zu einem innovativen, gemeinsamen und zielgerichteten Handeln beitragen, das die Transformationsprozesse unserer Zeit erfordern.

#### **Mehr zu Kultur und Nachhaltigkeit in der Stadt Leipzig**

<https://www.leipzig.de/freizeit-kultur-und-tourismus/kunst-und-kultur/kulturpolitische-strategien/kultur-und-nachhaltigkeit>

#### **Mehr zu Kultur und Nachhaltigkeit in der Landeshauptstadt Dresden**

<https://www.dresden.de/de/kultur/nachhaltigkeit.php>

# CHECKLISTEN, LEITFÄDEN UND DIE KUNST EINFACH ANZUFANGEN

**Checklisten, Leitfäden und andere Tools ermöglichen Kultureinrichtungen einen einfachen Start, um sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Welche Checklisten gibt es und wie gelingt der systematische Einstieg?**

Das Projekt kultur-klima in Nordrhein-Westfalen (NRW) verfolgt den Ansatz, bestehende Ideen weiterzuentwickeln, statt das Rad neu zu erfinden. Zahlreiche Menschen engagieren sich bereits aktiv für den Klimaschutz, und viele innovative Pilotprojekte nehmen Gestalt an. Obwohl der menschengemachte Klimawandel seit langem bekannt ist, bleibt die konkrete Umsetzung der notwendigen Transformation unklar. Wir befinden uns also in einem Reallabor. Eines steht jedoch fest: Kultureinrichtungen müssen ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzieren, wenn möglich, ohne das Programm zu beeinträchtigen. Die Vielzahl erfolgreicher Pilotprojekte zeigt, dass dies möglich ist und dass verschiedene Wege zum Ziel führen.

Viele Nachhaltigkeitsmaßnahmen, zum Beispiel in den Bereichen Mobilität, Materialien und Energie lassen sich auf alle Kultursparten übertragen. Aus diesem Grund müssen Nachhaltigkeitskonzepte meist nur im Detail an ihre Bedürfnisse angepasst werden. Bedingt durch fehlende Kommunikation unter den Kulturakteur:innen kommt es jedoch immer wieder zu parallelen Pilotprojekten, bei denen Kultureinrichtungen gleiche oder ähnliche Ergebnisse anstreben. Deshalb ist es zeitsparender und zielführender, sich an den aktuell geltenden Beispielen zu orientieren, anstatt eigene Projektstandards neu zu entwickeln. Diese bieten eine solide Kompetenzgrundlage, auf die weiteres Wissen aufgebaut werden kann. Gleichzeitig braucht es Netzwerke, um die Ergebnisse miteinander zu teilen und Erfahrungen auszutauschen.

## Die 360°-Plattform kultur-klima

Kultur-klima wurde als Reaktion auf die Energiekrise im Winter 2022/23 ins Leben gerufen. Die beiden Landschaftsverbände Westfalen-Lippe und Rheinland sowie das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen reagierten auf die erhöhte Nachfrage an Unterstützung mit der Informations- und Netzwerkplattform. Die zentralen Aufgaben der Plattform lassen sich in vier Hauptziele gliedern:

- 1.** Vielen Kulturschaffenden fehlt die Fachexpertise für die nötige nachhaltige Transformation im Kulturbereich. Aus diesem Grund werden auf kultur-klima Fachinformationen und Praxistipps gesammelt, aufbereitet und niedrigschwellig zur Verfügung gestellt.
- 2.** Die Kultureinrichtungen Nordrhein-Westfalens sollen sich kompakt und übersichtlich gestaltet über verschiedene Förderprogramme und Veranstaltungen informieren können.
- 3.** Kultur-klima ist eine informationelle Schnittstelle und treibt so die Vernetzung über alle Kultursparten hinweg an. Gerade die Themenfelder Nachhaltigkeit und Energie mit ihren vielen Querschnittsthemen benötigen einen breit angelegten Wissenstransfer.
- 4.** Mit eigenen Veranstaltungen und einem Newsletter wird flexibel auf die Bedarfe der Kulturschaffenden eingegangen. Gleichzeitig eröffnet das Netzwerk Synergien gerade für kleine Kultureinrichtungen, Ehrenamt und die freie Szene.





Leitfäden, die speziell für unterschiedliche Kultursparten entwickelt wurden, ermöglichen einen einfachen Start Richtung Nachhaltigkeit. Sie geben konkrete Handlungsempfehlungen und Tipps, um sowohl Energie zu sparen als auch ihre ökologische Verantwortung wahrzunehmen.<sup>1</sup> Zu den zentralen Themen der Leitfäden gehören:

**Nachhaltigkeitsstrategien:** Sie helfen Kultureinrichtungen dabei, ihren Betriebsablauf systematisch und nachhaltig zu planen und ihren ökologischen Fußabdruck kontinuierlich zu verringern.<sup>2</sup>

**Veranstaltungen:** Kleine und große Kulturveranstaltungen haben besonders viel Potenzial für mehr Nachhaltigkeit. Eine Auswahl von Publikationen bieten Orientierung zur Planung und Umsetzung.<sup>7</sup>

Durch diese umfassenden Leitfäden wird den Kulturschaffenden ein wertvolles Werkzeug an die Hand gegeben, um sowohl kurzfristig Energie zu sparen als auch langfristig nachhaltige Strukturen zu schaffen, die den kulturellen Betrieb zukunftsfähig machen. Die detaillierten und praxisnahen Informationen stellen sicher, dass jede Kulturein-

**INSGESAMT KÖNNEN LEITFÄDEN KULTUREINRICHTUNGEN INSPIRIEREN UND ZU EINEM GUTEN START IN DIE NACHHALTIGKEIT VERHELFFEN. JEDOCH ERSETZEN SIE KEIN EIGENES NACHHALTIGKEITSKONZEPT.**

**Spezifische Anforderungen der Kultursparten:** Die Leitfäden sind auf die spezifischen Bedürfnisse und Betriebsmethoden unterschiedlicher Kultursparten wie Museen, Theater, Freie Darstellende Künste<sup>3</sup> und Musikveranstaltungen<sup>4</sup> abgestimmt. So enthält beispielsweise der Leitfaden für Museen Informationen zur klimafreundlichen Ausstellungsbeleuchtung und -technik,<sup>5</sup> während der Leitfaden für Theater unter anderem Vorschläge zur Reduktion des Energieverbrauchs in Bühnen- und Lichttechnik bietet.<sup>6</sup>

richtung, unabhängig von ihrer Größe und Sparte, konkrete und umsetzbare Maßnahmen zur Nachhaltigkeit ergreifen kann.

### **So gelingt der Start in die Nachhaltigkeit**

Gerade für den Start in die Nachhaltigkeit haben sich einzelne Schritte herauskristallisiert, mit denen Akteur:innen systematisch an das Thema Nachhaltigkeit in der eigenen Kultureinrichtung herangehen können. Viele sind an das klassische Projektmanagement angelehnt und finden sich ebenfalls in den genannten Leitfäden. Diese sollen hier grob skizziert werden:

<sup>1</sup> <https://www.kultur-klima.de/de/leitfaeden/> (Stand: 22.10.2024).

<sup>2</sup> Vgl. Landeshauptstadt Dresden: Praxisleitfaden für den Kultursektor Einblicke in die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie. 2022. [https://www.dresden.de/media/pdf/kulturamt/Culture\\_for\\_Future\\_-\\_Praxisleitfaden.pdf](https://www.dresden.de/media/pdf/kulturamt/Culture_for_Future_-_Praxisleitfaden.pdf) (Stand: 22.10.2024).

<sup>3</sup> Vgl. Bundesverband Freie Darstellende Künste: Eco Rider. 2024. [https://darstellende-kuenste.de/sites/default/files/2024-01/240109\\_ECORIDER-PDF.pdf](https://darstellende-kuenste.de/sites/default/files/2024-01/240109_ECORIDER-PDF.pdf) (Stand: 22.10.2024).

<sup>4</sup> Vgl. Landesmusikrat NRW: Nachhaltige Planung von Arbeitsphasen, Proben, Veranstaltungen und Konzertaufführungen von Chören und Musikensembles. 2023. Nachhaltige Planung Chöre und Musikensembles ([lmr-nrw.de](http://lmr-nrw.de)) (Stand: 22.10.2024).

<sup>5</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund: Leitfaden, Klimaschutz im Museum. 2023. <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2023/05/dmb-leitfaden-klimaschutz.pdf> (Stand: 22.10.2024).

<sup>6</sup> Vgl. Deutsche Theatertechnische Gesellschaft: Theatre Green Book. Handbuch für nachhaltiges Arbeiten im und am Theater. 1: Nachhaltige Produktionen. 2022. [https://greenbook.dthgev.de/wp-content/uploads/2022/12/GREEN-BOOK-1\\_Beta\\_web-2.pdf](https://greenbook.dthgev.de/wp-content/uploads/2022/12/GREEN-BOOK-1_Beta_web-2.pdf) (Stand: 22.10.2024).

<sup>7</sup> Vgl. Kulturstiftung des Bundes. Veranstaltungen klimabewusst planen und umsetzen. 2023. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/content\\_stage/Zero/KSB\\_Nachhaltigkeit\\_Klimaleitfaden\\_Sept-23.pdf](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/Zero/KSB_Nachhaltigkeit_Klimaleitfaden_Sept-23.pdf) (Stand: 22.10.2024).

**1.** Die Kultureinrichtung muss eine klare Entscheidung für Nachhaltigkeit treffen! Zu Beginn braucht es eine gemeinsame Vision mit konkreten Zielen. Denn Nachhaltigkeit betrifft alle Arbeitsbereiche und nur mit einer unterstützenden Leitung und engagierten Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Fachabteilungen kann die langfristige Transformation gelingen. Die Gründung eines Arbeitskreises für Nachhaltigkeit kann Raum für einen motivierenden Austausch bieten. Darüber hinaus sollte es eine konkrete Ansprechperson geben, welche einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Koordination nutzen kann.

**2.** Ermittlung des Status quo! Nur wenn ein Bewusstsein über den derzeitigen Status besteht, können gezielt Maßnahmen durchgeführt werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um diesen zu bestimmen wie CO<sub>2</sub>-Bilanzierung<sup>8</sup>, Eco-Mapping<sup>9</sup>, Stakeholderanalyse.

**3.** Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen! Nun ist es an der Zeit, Maßnahmen abzuleiten, zu priorisieren und durchzuführen. Welche der identifizierten Maßnahmen lassen sich schnell umsetzen und welche benötigen Vorbereitungszeit? Habe ich eine gute Mischung aus Handprint und Footprint?<sup>10</sup> Welche Maßnahmen verursachen hohe Kosten, sodass dafür eine Förderung notwendig ist?<sup>11</sup> Welche personellen Ressourcen muss ich für die Umsetzung einplanen? Die folgenden neun Handlungsfelder können als Ausgangspunkte dienen: Interne Organisation, Energieeffizienz, Energieversorger, Mobilität, Materialien und Abfall, Klimaanpassung, Kommunikation, Konsum und Kultur- und Bildungsangebote.<sup>12</sup> Bei der Auswahl von geeigneten Maßnahmen sollte darauf geachtet

werden, dass diese den CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzieren, Strahlkraft haben und sich mit anderen aktuellen Maßnahmen verbinden lassen.

**4.** Evaluation der Pilotprojekte! Nach der Durchführung der Maßnahmen ist eine genaue Bewertung notwendig. Was hat gut funktioniert und was nicht? Waren die eingeplanten Ressourcen richtig kalkuliert? Wurde durch die Maßnahme das gewünschte Ziel erreicht? So unterschiedlich wie die Kultur ist, so verschieden können im Detail die Wege zu Net Zero<sup>13</sup> sein.

**5.** Anpassung, Steuerung und Weiterentwicklung! Nach der Durchführung der Maßnahmen können Akteur:innen wieder bei Punkt 2 Status quo beginnen, um die Wirkung festzuhalten und die nächsten Schritte zu Net Zero zu gehen.

Insgesamt können Leitfäden Kultureinrichtungen inspirieren und zu einem guten Start in die Nachhaltigkeit verhelfen. Jedoch ersetzen sie kein eigenes Nachhaltigkeitskonzept. Nur mit diesem und mit der Unterstützung der Mitarbeitenden einer Kultureinrichtung kann die nachhaltige Transformation gelingen. Kultur-klima unterstützt hierbei die Kultureinrichtungen in Nordrhein-Westfalen.

---

<sup>8</sup> <https://www.kultur-klima.de/de/klimabilanzierung/> (Stand: 22.10.2024).

<sup>9</sup> Eco-Mapping ist eine Methode der Bestandsaufnahme, bei der die Mitarbeitenden durch die eigene Kultureinrichtung gehen und bewusst auf kleine und große Umweltauswirkungen achten. Diese werden notiert und hinterher ausgewertet.

<sup>10</sup> Der Begriff „Footprint“ bezieht sich hier auf die direkten und messbaren Treibhausgas-Emissionen, die innerhalb einer definierten Systemgrenze durch ihre Aktivitäten entstehen. „Handprint“ beschreibt indirekte und ideelle Maßnahmen, die auf eine klimapositive Wirkung abzielen. Diese fördern nicht nur das eigene, sondern unterstützen auch das klimafreundliche Verhalten anderer.

<sup>11</sup> <https://www.kultur-klima.de/de/forderungen/> (Stand: 22.10.2024).

<sup>12</sup> In dieser Publikation werden viele konkrete Beispiele genannt.

<sup>13</sup> Net-zero wird erreicht, wenn alle durch menschliche Aktivitäten entstandenen Treibhausgase durch eine Entnahme von Treibhausgasen aus der Atmosphäre ausgeglichen werden können. Vgl. The What, When, and How of Net-Zero Emissions | World Resources Institute (wri.org) (Stand 22.10.2024).



DR. CAROLIN BAEDEKER | EVA EILING | KIM HUBER |  
ANICA LUGGEN-HÖLSCHER | PROF. DR. CHRISTA LIEDTKE

# KUNST, KULTUR UND DESIGN ALS TREIBER:INNEN EINER SOZIAL- ÖKOLOGISCHEN TRANSFORMATION – EIN PROJEKTPORTRAIT

**Neues Wissen für die Transformation – mit Kunst, Kultur und Design Nachhaltigkeit gestalten: Das Projekt transform.NRW.**

Das Verbundprojekt „transform.NRW“ wird unter der Leitung von Prof. Dr. Christa Liedtke und Dr. Carolin Baedeker am Wuppertal Institut sowie von Prof. Dr. Martina Fineder-Hochmeyer und Prof. Erica von Moeller an der Fakultät für Design und Kunst der Bergischen Universität Wuppertal mit ihrem interdisziplinären Projektteam und in Zusammenarbeit mit 14 Partner:innenorganisationen aus NRW durchgeführt. Das Netzwerk an Kooperationspartner:innen erstreckt sich über die Bereiche Kunst, Kultur, Design, Handwerk, Kommunen, Wirtschaft und Wissenschaft. Vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert, läuft das Projekt bis April 2027.

Ziel des Projekts ist die Entwicklung einer Kooperationsplattform auf der Akteur:innen aus Kunst, Kultur und Design aus Praxis und Forschung sowie den Wissenschaften ihr Nachhaltigkeits- und Transformationswissen in Form von Good-Practice-Beispielen, Methoden, Toolkits teilen und in Experimentierräumen weiterentwickeln können. Hierzu werden ebenso Praxispartner:innen aus Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft adressiert.

Aus dieser inter- und transdisziplinären Vernetzung sollen neue Ideen für Produkte, Dienstleistungen, öffentliche Räume, Interventionen wie auch Narrative entwickelt werden können.

Um zu zeigen, wie aktuell der Transfer von nachhaltigkeitsrelevanten Themen durch Projekte aus Kunst, Kultur und Design erfolgt und davon zu lernen, wird eine Sammlung an guten Beispielen das zentrale Element der Plattform bilden. Diese Projekte machen aktuelle ökologische, soziale und wirtschaftliche Herausforderungen und deren Auswirkungen auf unsere Umwelt und Gesellschaft durch künstlerisch-kreative Auseinandersetzungen sichtbar und erfahrbar oder bieten aktiv Lösungen an. Dabei gehen sie häufig experimentell vor, probieren Neues und brechen oder spielen mit traditionellen Ansätzen. Im Sinne des Transition-Designs<sup>1</sup> sehen wir<sup>2</sup> sie als einen den Diskurs öffnenden Baustein, welcher sich zu einer größeren Transformation zusammenfügt, indem dabei schrittweise Veränderungen und Verbesserungen im Sinne eines gesamtgesellschaftlichen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit angestoßen, mitgestaltet und ermöglicht werden.

---

links: Installationsansicht Malkasten Park Düsseldorf.

<sup>1</sup> Transition Design ist ein theoretischer und praktischer Gestaltungsansatz, der sich mit der Erforschung und Gestaltung von komplexen Systemen und deren Übergängen (engl. "transitions") in eine nachhaltige Zukunft beschäftigt. (vgl. Liedtke et al. 2020).

<sup>2</sup> Die Autorinnen.



## „Good Practices“ – wie gehen Kunst, Kultur, Design mit Fragen zur Nachhaltigkeit um?

Diese Fragestellung beschreiben wir im Folgenden anhand von zwei Beispielen. Besonders interessiert uns dabei die Frage nach der Beschreibbarkeit möglicher Wirkungen, eben solcher „Good Practices“. Hierfür erzeugen wir neben kurzen Projektsteckbriefen mit Hilfe einer adaptierten Form der Theories of Change (Impact Value Chain) einen Bezug zu den Sustainable Development Goals der UN (SDGs). Konkret versuchen wir, in kollektiven Analysesessions mit dem Partner:innennetzwerk die Vielfalt möglicher Wirkketten und Wirknetze methodengeleitet zu beschreiben. Dies kann immer nur ausschnittsweise erfolgen. Wichtig ist es uns, im Diskurs über die Projekte durch sie zu lernen und die vielfältigen Zugänge und Potenziale ansatzweise erkennbar und verhandelbar zu machen.

Zu dem methodischen Vorgehen erschien im Herbst 2024 ein Paper mit dem Titel „Design in öko-sozialen Transformationsprozessen: Eine explorative Betrachtung seiner Wirkungsmacht“ in den Proceedings der Jahreskonferenz der Deutschen Gesellschaft für Designtheorie und -forschung (DGTF) „Design als Wagnis – Risiken und Wirkungen der Gestaltung“<sup>3</sup>.

### Pangasius

Die Installation *Pangasius*<sup>4</sup> der Künstlerin Katharina Maderthaler aus dem Jahr 2021/2024 beleuchtet Globalisierung, Konsum und Umwelt. Sie spannt einen Bogen zwischen E-Scootern und Pangasius-Filets, zwischen Readymade und keramischer Handwerklichkeit, zwischen Fortschritt und Faden-scheinigkeit. Der Pangasius-Fisch, oft Symbol für die negativen Folgen globaler Nahrungsmittelproduktion, steht dabei im Mittelpunkt. Zart rosafarbene, täuschend echt aussehende Filetstücke aus Keramik stecken in einem großen Haufen aus Eiswürfeln. Ein E-Scooter wirft sein Scheinwerfer-

licht darauf. Während das Eis leise schmilzt, werden die Betrachter:innen dazu eingeladen, über die ökologischen und sozialen Konsequenzen des Konsums von Produkten aus der industriellen Fischzucht nachzudenken.

In ihrer leisen Unaufdringlichkeit wirft die Installation allein durch ihr Dasein und die Kontextverschiebung Fragen auf, irritiert, provoziert oder amüsiert – je nachdem, wer in welcher Weise auf sie stößt. *Pangasius* zeigt, wie Nachhaltigkeitsthemen durch künstlerische Auseinandersetzung über Materialität und Inszenierung unter anderem auf poetische Weise verhandelt und vermittelt werden können, auch ohne direkte Aufforderung zu Kritik oder Interaktion.

### Didimos – 2052 Nachrichten aus der Zukunft

In Erica von Moellers 30-minütigen Kurz-Spielfilm „2052 – Nachrichten aus der Zukunft“<sup>5</sup>, erlebt die Protagonistin Miranda, was die Quantenphysik schon prophezeit hat: Sie erfährt die Manipulation der Zeit und hat Kontakt in das Jahr 2052. Miranda, alleinerziehende Übersetzerin, hört Tubecasts über die Zukunft der Menschheit, die Auswirkungen der Klimakrise, als ein unbekanntes Gesicht auf ihrem Computermonitor von ihrem Sohn Erik erzählt, der ihr in der Zukunft schwere Vorwürfe machen wird, sie habe seine Gegenwart zerstört.

Der Film ist Teil von *Didimos*, einem transmedialen Projekt, bei dem Elemente aus Literatur, Film, Musik und Kunst kombiniert und mit wissenschaftlich erhobenen Daten in nachvollziehbare Geschichten überführt werden. *Didimos* wird dabei als Medium aus der Zukunft dargestellt, das die Autor:innen Sven Holly Nullmeyer, Sönke Lars Neuwöhner und Erica von Moeller präkonstruieren. Was sie fiktiv erhalten, sind bruchstückhafte Nachrichten, die aus der Zukunft geleakt werden. In der Rekonstruktion der Ereignisse werden sie zu Archäolog:innen der Zukunft. Sie decken verschiedene Geschichten auf und berichten von einem Zusammenleben unter veränderten Klimabedingungen<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> <https://designswagnis.dgtf.de>.

<sup>4</sup> Angaben zum Projekt: Titel: Pangasius / Medium: Künstlerische Installation, Glasierte Keramik, Eiswürfel, e-Scooter, Größe variabel / Künstlerin: Katharina Maderthaler / Webseite: <https://www.katharinamaderthaler.com/de/1640610830>.

<sup>5</sup> Angaben zum Projekt: Titel: 2052 – Nachrichten aus der Zukunft / Medium: Kurz-Spielfilm / Regie: Erica von Moeller / Webseite: <https://www.didimos.org> (Stand: 12.02.2025).

<sup>6</sup> [https://player.vimeo.com/video/894566002?badge=0&autoplay=0&player\\_id=0&app\\_id=58479](https://player.vimeo.com/video/894566002?badge=0&autoplay=0&player_id=0&app_id=58479) (Stand: 12.02.2025).

Durch das Entwickeln von Zukunftsszenarien kann die Vorstellungskraft für die Folgen unseres heutigen Handelns und die Beschäftigung mit ihnen angeregt werden. Didimos macht spürbar, dass die Gegenwart und die Zukunft keine separaten Einheiten sind, sondern sich gegenseitig bedingen. Das Herholen der Zukunft in die Gegenwart macht die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit zukunftsrelevanten Themen wie einer nachhaltigen Entwicklung im wahrsten Sinne präsenter.

wie auch wissenschaftlichen Kompetenzen und Ansätze sowie die Diversität möglicher Wirkungspotenziale von Projekten einzeln, in Kombination oder übergreifend exploriert und zugänglich gemacht werden kann. Solche Reflektionen wiederum können als Inspiration und Möglichkeit der Vernetzung zur Entwicklung neuer Projekte und Gestaltungen dienen. In Ko-Kreation kann so die laufende Transformation von Gesellschaft neue Ein- und Aussichten ermöglichen, die wiederum



### Ein Ausblick in die weitere Arbeit von transform.NRW

Diese beiden ausgewählten Good Practices geben lediglich eine erste Einsicht in die aktuell bereits über 150 Einträge umfassende Recherchesammlung. Neben Arbeiten aus der bildenden Kunst und Filmprojekten finden sich darin Projekte aus den Bereichen Produkt- und Industriedesign, Kommunikationsdesign, Social Design, Architektur, kulturelle Bildung und kultureller Austausch sowie den darstellenden und performativen Künsten. Mit der Sammlung sollen nicht nur Projekte vorgestellt, sondern ein großes Spektrum an gestalterisch-künstlerischen, oft bereits im Austausch mit den Wissenschaften erarbeiteten Herangehensweisen und Ansätzen zugänglich gemacht werden, die auf unterschiedliche Aspekte von Nachhaltigkeit eingehen und diese auf verschiedene Arten und Weisen gesellschaftlich rezipierbar zum Ausdruck bringen.

Im Projekt wird daher auf vielfältige Weise erforscht, wie das transformative Methoden-, Prozess-, und Handlungswissen, die gestalterisch-künstlerischen

rückwirken auf das Geschehen in Praxis wie auch in einzelnen Disziplinen und deren Zusammenwirken. Angestrebt ist eine gelebte Inter- und Transdisziplinarität, die nicht auf einer kaum fassbaren Metaebene verbleibt, sondern den Weg in reale Erfahrungs- und Gestaltungswelten findet. So kann ein Resonanzraum entstehen, der Teilhabe und selbstwirksam erfahrene Gestaltung in allen gesellschaftlichen Bereichen ermöglicht, notwendige Diskursräume zwischen Konsens und Konflikt, zwischen vielfältigen wie offen gestellten Fragen und der Konkretisierung von Lösungsansätzen, zwischen und in Beruf und Alltag öffnet und diese Dialektik als notwendiges Werkzeug gesellschaftlicher Auseinandersetzung erfahrbar macht, ja sogar als Grundlage jedes Gestaltungsprozesses in ihr begreift.

Unsere Wissenssammlung soll auch in Zukunft noch weiter wachsen. Wenn Sie weitere Good Practices mit uns teilen möchten, kontaktieren Sie uns gerne unter [transformnrw@uni-wuppertal.de](mailto:transformnrw@uni-wuppertal.de). Die Plattform [transform.nrw](https://transform.nrw/) soll 2026 gelauncht und in einer Ausstellung präsentiert werden. Eine erste Projektseite ist online.<sup>7</sup>

oben: Filmstills aus „2052 – Nachrichten aus der Zukunft“, von Erica von Moeller.

<sup>7</sup> <https://transform.nrw/> (Stand: 16.01.2025).

SARAH LÜNGEN

# DIE GROSSE UNBEKANNTE: ÜBER DIE RELEVANZ DER PUBLIKUMS- MOBILITÄT FÜR NACHHALTIGE KULTUR- EINRICHTUNGEN

**In Zeiten der globalen Klimakrise rückt das Thema Nachhaltigkeit immer mehr in den Fokus gesellschaftlicher Debatten. Besonders Kultureinrichtungen, die eine breite Öffentlichkeit ansprechen, tragen eine Verantwortung, nachhaltige Praktiken zu fördern und voranzutreiben. Ein zentraler Aspekt und eine Art Elefant im Raum ist dabei die Publikumsmobilität. Die Anreise von Besucher:innen zu Kulturveranstaltungen hat einen erheblichen Einfluss auf den ökologischen Fußabdruck der jeweiligen Events – zwischen 60 und 90 Prozent der Gesamtemissionen einer Veranstaltung<sup>1</sup> können darauf entfallen. Dieser Bereich wird, obwohl er einen bedeutenden Hebel für nachhaltiges Handeln darstellt, oft vernachlässigt und von Veranstaltern und Kultureinrichtungen zu Unrecht mit dem Argument „darauf können wir kaum Einfluss nehmen“ hinten angestellt.**

Verkehrsmittel, die für die An- und Abreise genutzt werden, bestimmen maßgeblich die CO<sub>2</sub>-Emissionen einer Veranstaltung. Daher ist es von größter Bedeutung, dass Kultureinrichtungen nicht nur intern auf nachhaltige Praktiken setzen, sondern auch ihre Besucher:innen dazu anregen, umweltfreundliche Verkehrsmittel zu nutzen. Die Herausforderung besteht darin, effektive Maßnahmen zu entwickeln, die das Mobilitätsverhalten positiv beeinflussen können, ohne den Zugang zur Kultur zu erschweren.

## **Ein wegweisendes Pilotprojekt: Erkenntnisse aus dem Projekt „Ticket to Ride“**

Ein Projekt, das sich kürzlich dieser Herausforderung gestellt hat, ist „Ticket to Ride“. Im Rahmen dieses innovativen Mobilitätsprojekts, das von The Changency und Crowd Impact in Kooperation mit der Band AnnenMayKantereit durchgeführt wurde, wurde erstmals in Deutschland die Anreise des Publikums zu einer Großveranstaltung detailliert

analysiert und ausgewertet. Die Erkenntnisse aus diesem Projekt bieten wertvolle Einblicke in die nachhaltige Publikumsmobilität und liefern praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Kultur- und Veranstaltungsbranche.

## **Das Projekt im Überblick**

Im Sommer 2023 führte AnnenMayKantereit ihre Sommertournee durch, bei der insgesamt zehn Konzerte mit rund 215.000 Besuchenden genutzt wurden, um die Publikumsmobilität zu analysieren. Das Projekt „Ticket to Ride“ setzte sich zum Ziel, nachhaltige Anreisemöglichkeiten zu fördern und das Mobilitätsverhalten der Konzertbesucher:innen detailliert zu analysieren. Verschiedene Maßnahmen wurden implementiert, um eine umweltfreundliche Anreise zu unterstützen und mithilfe von Umfragen wurden umfassende Daten zum Anreiseverhalten von nahezu 5.000 Fans erhoben. Die gewonnenen Daten wurden im März 2024 an einem runden Tisch intensiv diskutiert, an dem

---

<sup>1</sup> Vgl. „Plant a Seed“ (<https://www.plantaseed.de/>, Stand: 30.09.2024) oder „A Greener Future“ (<https://www.agreenerfuture.com/carbonimpactsassessment>, Stand: 30.09.2024).





Entscheidungsträger:innen aus der Musik- und Veranstaltungsbranche, dem Verkehrswesen, der Politik und der Wissenschaft teilnahmen. Die Ergebnisse des Projekts sind in einer Projektzusammenfassung<sup>2</sup> veröffentlicht, die kostenlos zur Verfügung steht und neue Impulse für nachhaltigere Mobilitätskonzepte in der Veranstaltungswirtschaft bietet.

#### **Die Wirkung von Kommunikation:**

##### **Ein entscheidender Faktor**

Ein zentrales Ergebnis des Projekts war die Erkenntnis, dass gezielte Kommunikation einen erheblichen Einfluss auf das Mobilitätsverhalten der Konzertbesucher:innen hat. Die Band AnnenMay-Kantereit nutzte ihre Reichweite auf Social Media und Mailouts der Ticketanbieter, um ihre Fans über nachhaltige Anreisemöglichkeiten zu informieren. Diese Informationskampagne führte dazu, dass die informierte Gruppe **19 Prozent weniger Anreise-Emissionen verursachte und 20 Prozent häufiger öffentliche Verkehrsmittel nutzte** als die uninformierte Vergleichsgruppe.

Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung von gut durchdachten Kommunikationsstrategien zur Förderung nachhaltiger Mobilitätsentscheidungen.

Den größten Effekt hatte dabei die Kommunikation der nachhaltigen Anreise über den Ticketanbieter an alle Ticketinhaber:innen kurz vor den jeweiligen Konzerten.

#### **Kreative Anreize für nachhaltiges Verhalten**

Neben der reinen Information wurden im Rahmen des Projekts auch kreative Anreize für eine umweltfreundliche Anreise geschaffen. So gab es beispielsweise für die Fans Belohnungen und Anreize, wenn sie mit dem Fahrrad oder öffentlichen Verkehrsmitteln zum Konzert kamen. Zusätzlich wurden 6.350 bewachte Fahrradstellplätze bereitgestellt, um die Sicherheit der Fahrräder zu gewährleisten – ein Aspekt, der für 90 Prozent der befragten Fahrradfahrenden wichtig oder sehr wichtig war.

Eine Infrastrukturanalyse zeigte jedoch auch, dass es an einigen Spielstätten an einer ausreichenden Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr mangelte. An solchen Orten wurde die Nutzung von Mitfahrgelegenheiten gefördert, was trotz der Kurzfristigkeit gut angenommen wurde. Mitfahrgelegenheiten sind ein einfaches und wirksames Mittel, um die Emissionen durch die PKW-Anreise zu

oben: Das Projekt TICKET TO RIDE.

<sup>2</sup> Vgl.: <https://tickettoride.net/> (Stand: 30.09.2024).

mindern, wenn keine öffentlichen Verkehrsmittel zur Verfügung stehen. Neben solchen Maßnahmen braucht es jedoch auch dringend bundesweit eine Politik, die die nachhaltige Verkehrswende ernsthaft als Ziel verfolgt und angemessene Investitionen in den Ausbau von Infrastruktur tätigt.

### **Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Anreise:**

#### **Zahlen und Fakten**

Die detaillierte Analyse der Anreisegewohnheiten lieferte auch konkrete Zahlen zum CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Konzertbesuche. Im Durchschnitt entstanden pro Besuchenden-Anreise 12,44 kg CO<sub>2</sub>, denselben CO<sub>2</sub>-Fußabdruck hätten auch 18 Waschgänge, die Herstellung von einem Paar Schuhe oder die Produktion von sieben Liter Bier gehabt. Auch wenn diese Zahl für sich betrachtet, gering erscheinen mag, summiert sie sich bei 215.000 Besucher:innen erheblich auf. Für die An- und Abreise zu den zehn Konzerten wurden vom Publikum insgesamt 47.883.755 Kilometer zurückgelegt – **das entspricht etwa 1.196 Weltumrundungen!**

### **Spitzenreiter Zürich:**

#### **Ein Vorbild für nachhaltige Anreise**

Unter den zehn Veranstaltungsorten der Tournee stach Zürich besonders positiv hervor. Die Stadt erzielte die geringsten Pro-Kopf-Emissionen, was auf eine hervorragende Infrastruktur für den öffentlichen Verkehr und ein sehr regionales Einzugsgebiet zurückzuführen ist. Es macht daher grundsätzlich Sinn, dass eine Band oder ein:e Künstler:in zum Publikum reist und nicht umgekehrt. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig eine gut ausgebaute Infrastruktur und die regionale Nähe der Zielgruppe für eine nachhaltige Veranstaltung sind.

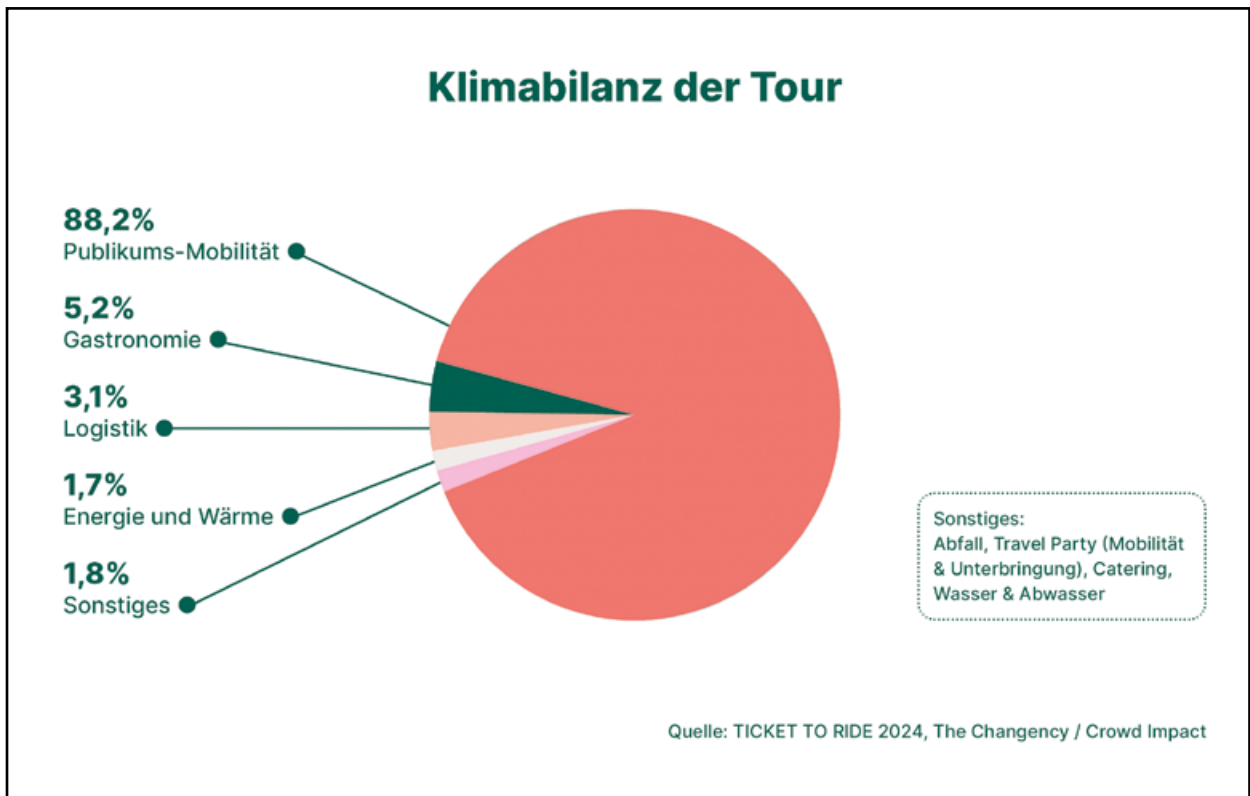
### **Wissen als Grundlage für Veränderung**

Das Projekt „Ticket to Ride“ verdeutlicht, wie entscheidend es ist, fundierte Daten zu erheben und dieses Wissen gezielt zu nutzen, um Veränderungen anzustoßen. Die gesammelten Daten sind eine wertvolle Grundlage für die Entwicklung nachhaltiger Mobilitätskonzepte und bieten konkrete Ansätze für die Praxis.

**MIT PROJEKTEN WIE „TICKET TO RIDE“ WIRD DEUTLICH, DASS ES MÖGLICH IST, DIE PUBLIKUMSMOBILITÄT, PROAKTIV ZU BEEINFLUSSEN UND IN DIE PRAXIS UMZUSETZEN UND DABEI POSITIVE VERÄNDERUNGEN IM VERHALTEN DER MENSCHEN ZU BEWIRKEN.**

Besonders bemerkenswert ist, dass fast **ein Drittel der Anreise-Emissionen durch die am weitesten angereisten 3 Prozent** der Besuchenden verursacht wurde. Hier schlugen insbesondere Flüge zu Buche, die trotz ihrer geringen Nutzung (0,3 Prozent der Fans) 7 Prozent der gesamten Emissionen verursachten.

Die Projektzusammenfassung, die kostenlos auf [www.tickettoride.net](http://www.tickettoride.net) heruntergeladen werden kann, enthält neben den Ergebnissen der Studie auch praktische Handlungsempfehlungen für verschiedene Akteur:innen, darunter Politik, Verkehrsbetriebe, Spielstätten, Ticketanbieter, Veranstaltende und Künstler:innen.



#### **Fazit: Ein Blick in die Zukunft**

Das Projekt „Ticket to Ride“ hat gezeigt, dass nachhaltige Publikumsmobilität durch gezielte Kommunikation und kreative Anreize gefördert werden kann. Die erhobenen Daten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse bieten eine wertvolle Grundlage für zukünftige Mobilitätskonzepte in der Kultur- und Veranstaltungsbranche.

Die Herausforderung besteht nun darin, die gewonnenen Erkenntnisse weiterzutragen und als Vorbild für andere Kultureinrichtungen und Veranstalter:innen zu dienen. Nur durch kontinuierliche Anstrengungen und den Willen zur Veränderung kann gemeinsam ein bedeutender Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet werden.

Mit Projekten wie „Ticket to Ride“ wird deutlich, dass es möglich ist, die Publikumsmobilität, proaktiv zu beeinflussen und in die Praxis umzusetzen und dabei positive Veränderungen im Verhalten der Menschen zu bewirken. Dies ist ein ermutigender Schritt in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft für Kultureinrichtungen und darüber hinaus.

# AUT OR: IN NEN



**Eva Eiling**

ist Designerin und Researcherin am Wuppertal Institut; Projektmitarbeiterin bei transform.NRW.



**Rojan-Lynn Frey**

koordiniert für den Landschaftsverband Rheinland das Projekt kultur-klima.



**Detlef Groß**

ist Musiker am Nationaltheater Mannheim, Vorstand des Orchesters des Wandels e.V.



**Stephan Gudewer**

ist Vorstand von netz.NRW und einer der Geschäftsführenden im Planungsbüro STADTGUUT, Bochum.



**Dr. Carolin Baedeker**

ist stellv. Abteilungsleiterin Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren am Wuppertal Institut und Leiterin des Projektes transform.NRW.



**Dr. Andrea Hensel**

ist Fachreferentin für Transformation und Nachhaltigkeit im Referat Strategische Kulturpolitik der Stadt Leipzig.



**Prof. Dr. Annett Baumast**

ist Professorin für allg. BWL, insbesondere Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.



**Viviana López Hernández**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Fokus auf globale Lieferketten des Öko-Instituts.



**Lena Becker**

ist für den Creative Europe Desk KULTUR tätig und berät dort zum europäischen Kulturförderprogramm „Kreatives Europa“.



**Kim Huber**

ist Designerin und Researcherin am Wuppertal Institut und koordiniert dort das Projekt transform.NRW.



**Jacob Sylvester Bilabel**

leitet das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit.



**Dr. Tobias J. Knoblich**

war bis Ende 2024 Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.



**Achim Könneke**

ist Autor und erster Vorsitzender von Stadtkultur – Netzwerk bayerischer Städte e.V. und Mitglied im Bundesvorstand der KuPoGe.



**Svenja Noltemeyer**

ist Geschäftsführende Vorständin von netz.NRW mit Schwerpunkt kreative Raumentwicklung.



**Daniela Koß**

ist Referentin für Theater, Tanz und Soziokultur bei der Stiftung Niedersachsen.



**Kathlina Anna Reinhardt**

ist Kunstarbeiterin aus Bochum. Seit 2014 arbeitet sie als Videografin, Kostüm- und Bühnenbildnerin.



**Dr. Jan Ole Kriegs**

ist Direktor des LWL-Museums für Naturkunde – Westfälisches Landesmuseum mit Planetarium.



**Mona Rieken**

arbeitet als Transformationsmanagerin für das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit, das NRW KULTURsekretariat und das Theater Dortmund.



**Prof. Dr. Christa Liedtke**

ist Abteilungsleiterin Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren am Wuppertal Institut; apl. Prof. für Nachhaltigkeit im Design Bergische Universität Wuppertal.



**Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger**

ist Landesrätin für Kultur des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe.



**Anica Luggen-Hölscher**

ist Umweltwissenschaftlerin und Researcherin am Wuppertal Institut und Projektmitarbeiterin bei transform.NRW.



**David Schmalenstroer**

koordiniert für den Landschaftsverband Westfalen-Lippe das Projekt kultur-klima.



**Sarah Lungen**

ist seit 2010 Teil der Kultur- und Veranstaltungsbranche und Co-Gründerin der Nachhaltigkeitsberatung „The Changency“.



**Anja Schulz**

ist Verwaltungsleiterin des LWL-Museums für Naturkunde – Westfälisches Landesmuseum mit Planetarium.



**Juliane Moschell**

ist Abteilungsleiterin Kunst und Kultur der Landeshauptstadt Dresden. Sie verantwortet u. a. die Nachhaltigkeitsstrategie der Kulturverwaltung.



**Tim Schumann**

leitet seit 2018 die Heinrich-Böll-Bibliothek in Berlin.



**Dr. Irina Nalis**

ist Transformationspsychologin und Post-Doc-Forscherin an der TU Wien.



**Daniel Seitz**

leitet das Institut für Zukunftskultur, berät Organisationen aus Kultur, Bildung und Medien.

# IM PR ES SUM

## Herausgeber

Landschaftsverband Westfalen-Lippe  
LWL-Kulturabteilung  
Fürstenbergstraße 15  
48133 Münster  
www.lwl-kultur.de

Kulturpolitische Gesellschaft e.V.  
Weberstraße 59 a  
53113 Bonn  
www.kupoge.de

© 2025 | Auflage: 3.000 Exemplare

## Koordination & Redaktion

Charlotte Burghardt, Julia Brüning, Katharina Friesen,  
Sophie Pfaff, David Schmalenstroer

## Lektorat

Dr. Ines Maria Eckermann

## Texte

Autor:innen, siehe S. 84/85.

Die Verantwortung für die Beiträge liegt bei den Autor:innen.

## Gestaltung

Creativbüro Dülmen · Visuelle Kommunikation

## Druck

LUC GmbH

## Bildnachweise

Umschlag (außen + innen): © Gabor Molnar/unsplash.com + © Annie Spratt/unsplash.com; S. 6 + 8: © Justin Kauffman/unsplash.com + © Soleilc/unsplash.com; S. 10/11: © Isaw Company/unsplash.com + © Noaa/unsplash.com; S. 13: © LWL/Sebastian Becker + © Marissa Rodriguez/unsplash.com; S. 16: © Wil Stewart/unsplash.com + © Sander Weeteling/unsplash.com; S. 20: © Anna Sullivan/unsplash.com + © Mary Iva/unsplash.com; S. 24: © Orchester des Wandels; S. 27: © Orchester des Wandels/Andreas Volz; S. 29: © Francois Le Nguyen/unsplash.com; S. 31: © Andre Benz/unsplash.com; S. 32: © Frank Huang/unsplash.com; S. 35: © LWL/Sebastian Becker; S. 36: © Jr Korpa/unsplash.com + © Ankit Manoharan/unsplash.com; S. 40: © LWL/Christoph Steinweg; S. 43: © LWL/Puschmann; S. 45: © Henning Kunz; S. 48/49: © LWL/Sebastian Becker + © Jazmin Quaynor/unsplash.com; S. 50: © Matojohannik; S. 53: © Freepik.com; S. 54: © Daniel Pasche; S. 56: © Gilles-Rolland Monnet/unsplash.com; S. 58/59: © Gilber Franco/unsplash.com + © Soleilc/unsplash.com; S. 61: © Die Urbanisten; S. 64/67: © Atelier automatique; S. 68: © Jana Herker; S. 73: © LWL/Schmalenstroer; S. 76: © Katharina Maderthaner; S. 79: © Erica von Moeller

## Autor:innenbilder:

Baedeker: © Laura Schenk; Baumast: © Anna Mándoki; Becker: © privat; Bilabel: © Daniel Pasche; Eiling: © Wolf Sondermann; Frey: © Alex Muchnik; Grooß: © privat; Gudewer: © Stephan Gudewer; Hensel: © Stadt Leipzig; Hernández: © Fotograefin Lisa; Huber: © Laura Schenk; Knoblich: © Matthias Eckert; Köneke: © Peter Adamik; Koß: © Helge Krückeberg; Kriegs: © privat; Liedtke: © Wolf Sondermann; Luggen-Hölscher: © Laura Schenk; Lungen: © Marcus Werner; Moschell: © U. Cadot-Knorr; Nalis: © Matojohannik; Noltemeyer: © Anna-Lisa Konrad; Reinhardt: © Atelier automatique; Rieken: © privat; Rüschoff-Parzinger: © LWL/BOK+Gärtner GmbH; Schmalenstroer: © Lukas Schmalenstroer; Schulz: © LWL/Christoph Steinweg; Schumann: © privat; Seitz: © Christian Jungeblodt

Ein Kooperationsprojekt von:



