CULTURE + CLIMATE

NEXT PRACTICE

Beispiele für klimaverantwortliches Handeln in Kulturorganisationen

DOKUMENTATION

Hrsg.: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. / Culture4Climate – Initiative für Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Kulturbereich

Inhalts-verzeichnis

Einleitung
***Next Practice* für den Klimaschutz in Kulturorganisationen** **4**

Schlagwortverzeichnis **8**

Beethovenfest
Musik über Leben **9**

Bundeskunsthalle Bonn
Vom grauen zum grünen Koloss **12**

Bundesverband Soziokultur e.V.
Hilfe zur Selbsthilfe **15**

Bündnis KlimaKultur
Nachhaltigkeit ist ein Teamsport – Das Bündnis KlimaKultur in Würzburg **17**

Deutscher Museumsbund e.V.
Vielfalt als Herausforderung **20**

Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle Weimar
Proaktiv in Thüringen **23**

documenta
Tradition mit Zukunft **26**

Europäischen Hansemuseum Lübeck
„Ein Wald wäre schön“ **29**

E-Werk Luckenwalde
Energie für die Menschheit **32**

Festspielhaus Hellerau
Pilotprojekt im Grünen **35**

Futur 2 Festival
Mit Muskelkraft und Wasserstoff **38**

Green Shooting
Und Action! **41**

halle02
Wenn schon neu, dann auch nachhaltig! **44**

Heinrich Böll Bibliothek Berlin Pankow
Die Bibliotheken der Zukunft sind Orte des Zugangs **47**

Kulturzentrum KFZ Marburg
Den Ideen anderer eine Bühne bieten **50**

Konzerthaus Dortmund
Vom negativen Footprint zum positiven Handprint **53**

Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin
Überlebenskunst mit nachhaltigen Konsequenzen **56**

Modular Festival
In der Kür glänzen **59**

Münchner Stadtbibliothek
Ein Vorbild für alle **62**

Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg
Gemeinsam die Gestaltung der Welt hinterfragen **64**

Museum Ludwig Köln
Mit viel Offenheit in die nachhaltige Transformation **67**

Oper Leipzig
Proaktiv in die Zukunft **70**

Pavillon Hannover
Kunst und Klima **73**

Staatsoperette Dresden
Ein Kraftwerk aus Kunst, Kultur und Kreativität in der Transformation **75**

Theater Regensburg
WAHRHEITEN – Über klimaneutrales Produzieren im Theater **78**

Tollwood Festival
Tollwood – Nachhaltigkeit muss einfach sein **81**

ufaFabrik
Als man Nachhaltigkeit noch Ökologie nannte **84**

Zeppelin Museum Friedrichshafen
Das ist erst der Anfang **87**

Autor:innen **90**

Next Practice für den Klimaschutz in Kultur-organisationen

VON CHARLOTTE BURGHARDT
UND SOPHIE PFAFF

Vom Wissen zum Handeln – entlang dieses Leitspruchs bewegen sich die vielschichtigen Maßnahmen und Angebote der Initiative für Klimaschutz und Nachhaltigkeit Culture4Climate, in der die Kulturpolitische Gesellschaft als einer der drei Verbundpartner zu mehr und vor allem zur langfristigen Verankerung von Klimaschutz und ökologischer Nachhaltigkeit im Kultursektor beitragen möchte.[1] Kulturorganisationen spielen für den Wandel hin zu einem klimaverantwortlichen Kultursektor eine wesentliche Rolle, hier sehen wir großes Veränderungspotenzial. Damit dieses in der Praxis auch tatsächlich wirksam werden kann, braucht es unserer Meinung nach ein Umdenken und Neustrukturieren von zentralen Arbeitsprozessen in den Organisationen: ein *Next Practice*.

NEXT PRACTICE – FOKUS AUF PROZESSMUSTERWECHSEL

Die Veränderungen der Umwelt und der Gesellschaft durch den Klimawandel betreffen auch den Kulturbereich ganz grundlegend. Soweit der Konsens im kulturellen Feld. In welcher Weise Kulturorganisationen auf diese komplexen Veränderungen adäquat und vor allem zukunftsorientiert reagieren können, haben wir im Rahmen von Culture4Climate in einer Recherche von wegweisenden Beispielen für klimaverantwortliches Handeln näher betrachtet. Ein erstes Ergebnis ist: Um wesentlich und wirkungsvoll zum Klimaschutz beizutragen, den Kulturwandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung zu befördern und nicht zuletzt auf die Auswirkungen des Klimawandels vorbereitet zu sein, bedarf es nicht nur einer Anpassung oder Effizienzsteigerung, sondern insbesondere eines generellen Umdenkens und Umstrukturierens zentraler Strukturen und Arbeitsprozesse in Organisationen. Solch grundlegende Transformationen wollen wir nach Peter Kruse als *Next Practice* fassen.

Kruse hat das Konzept *Next Practice* in die Management-Diskussion eingebracht, um damit ein vorbildliches Organisationshandeln zu beschreiben, welches wachsender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit der Außenwelt gerecht wird (Kruse 2020). Er geht in seiner Analyse insbesondere von den Dynamiken der Netzwerk- und Wissensgesellschaft aus. Komplexitätssteigerung und Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit lassen sich jedoch auch auf die durch den Klimawandel bedingten Herausforderungen übertragen, mit denen (Kultur-)Organisationen aktuell konfrontiert

sind. Was das oft verwendete Konzept des *Best Practice* angeht, beruhe dieses laut Kruse darauf, bestehende Strukturen und Arbeitsprozesse in Organisationen zu optimieren. So sei es möglich, „bei einer mäßigen oder kontinuierlichen Erhöhung der Anforderungen, die notwendige Leistungssteigerung durch die Verbesserung bestehender Verhaltensmuster zu erzielen", jedoch entstehe dabei nach einer anfänglichen starken Leistungssteigerung Sättigung – hier liegen für Kruse die Grenzen dieses Musters (ebd., 24). Demgegenüber betont Kruse mit dem Begriff des *Next Practice*, dass vielmehr Prozessmusterwechsel in Organisationen notwendig seien. Mit Prozessmusterwechsel meint er, dass angesichts völlig neuer Herausforderungen bestehende Verhaltensmuster infrage gestellt werden müssten, eine Neuorientierung und Neuordnung notwendig sei (ebd., 25). Mit der Anwendung des Konzepts *Next Practice* und seinem Fokus auf die Prozessmusterwechsel für den Bereich des klimaverantwortlichen Handelns wollen wir Wege und Möglichkeiten für resiliente, zukunftsfähige Kulturorganisationen aufzeigen – zumindest in der theoretischen Stoßrichtung. Für die Praxis betrachten wir *Next Practice* als einen Orientierungspunkt, an den es sich anzunähern gilt.

Unsere Recherche im Rahmen des Projektes Culture4Climate hat ergeben, dass zahlreiche der in den vergangenen Jahren erschienenen Leitfäden für nachhaltige Kulturveranstaltungen, -projekte und/oder -einrichtungen[2] Veränderungsprozesse vorschlagen, die eher auf die Optimierung bzw. Effizienzsteigerung der bisherigen Strukturen und Arbeitsprozesse von Kulturorganisationen zielen, anstatt zu ganzheitlichen Prozessmusterwechseln zu animieren, die eine Organisation als Ganzes betreffen. Konkret verdeutlichen diese Leitfäden anhand zentraler Handlungsfelder in Organisationen und Projekten, wo und wie sich auf die Klimakrise reagieren lässt. Dabei stehen insbesondere die treibhausgasausstoßenden Handlungsfelder Mobilität, Energie, Ernährung, Materialbeschaffung und der Umgang mit Ressourcen, Abfallwirtschaft und Materialkreisläufe im Vordergrund. Auch weitere Handlungsfelder wie Strategie, Personal, Kommunikation sowie Kooperationen im Sponsoring und Dienstleistungsbereich, deren Emissionslast erst bei genauerem Hinsehen deutlich wird, werden besprochen. Die Leitfäden ermitteln die einzelnen Emissionsquellen in den entsprechenden Handlungsfeldern und benennen Maßnahmen zur Reduktion der Emissionen. Dieses Vorgehen ist absolut gerechtfertigt und notwendig. Mit der Rahmung von wegweisenden Beispielen für klimaverantwortliches Handeln im Kulturbereich als *Next Practice* wollen wir – in der Bestimmung des Ziels – noch einen Schritt weitergehen. Um die Zukunftsherausforderung Klimawandel aktiv mitgestalten zu können, sollten Kulturorganisationen auch den Anspruch verfolgen, Prozessmusterwechsel ihrer Systeme und Funktionen vorzunehmen, damit in den Organisationen und in deren Wirkung nach außen ein Bewusstseinswandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung stattfinden, sowie (ökologische) Nachhaltigkeit über einzelne Handlungsfelder hinweg als Querschnittsbereich in Organisationen implementiert werden kann.

HANDLUNGSFELDER FÜR EIN *NEXT PRACTICE* KLIMAVERANTWORTLICHEN HANDELNS IN KULTURORGANISATIONEN

Die gute Nachricht vorweg: Es haben sich bereits mehrere Akteur:innen aus den verschiedensten Sparten des Kulturbereichs in Deutschland auf den Weg gemacht. Um diese Akteur:innen zu identifizieren, wurde im Projekt ausgehend von den bestehenden Leitfäden für ökologische Nachhaltigkeit im Kulturbereich ein Raster zu den zentralen Handlungsfeldern klimaverantwortlichen Handelns in Kulturorganisationen entwickelt (vgl. Abb. 1). Neben den klassischen Handlungsfeldern für die Reduktion von Treibhausgasemissionen in Kulturorganisationen (wie bspw. Mobilität, Energie, Ernährung) wurden inhaltliche Handlungsfelder hinzugefügt. Darunter verstehen wir Bereiche einer Organisation, bei welchen es um die künstlerische Arbeit, externe Kommunikation oder um personelle Zuständigkeiten für Prozessmusterwechsel im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit geht. Obwohl sich inhaltliche Handlungsfelder auch in den untersuchten Leitfäden wiederfinden, wurde in der Recherche sichtbar, dass diesen Bereichen dort nur wenig Raum gegeben wird. Prozessmusterwechsel können schließlich auf den verschiedenen Ebenen im System einer Organisation stattfinden (in gelb) und generieren Output in Form von Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern einer Organisation (in grün). Beispielsweise ist strategisches Management, dessen Auswirkungen sich über alle Bereiche der Organisationsarbeit erstreckt,

für das System einer Organisation grundlegend. Ein auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit fokussiertes strategisches Management „basiert auf einem Leitbild, das beschreibt, wofür [eine Organisation] steht" (Ankele und Grothe 2019, 551), sprich welche Mission und Werte verfolgt werden und welche Vision darübersteht. Mit der Entscheidung einer Kulturorganisation, ein auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit ausgerichtetes strategisches Management zu verfolgen, findet in der Organisation ein Prozessmusterwechsel statt, bisherige Strukturen werden damit überdacht und verändert. Ebenso können im Bereich der personellen Zuständigkeiten Prozessmusterwechsel stattfinden. Für die Etablierung von klimaverantwortlichem Handeln in Kulturorganisationen ist z.B. die Sensibilisierung der Mitarbeitenden entscheidend, denn das Personal ist eine entscheidende Stellschraube, um das Thema Klimaschutz und Nachhaltigkeit in der eigenen Kulturorganisation zu etablieren. Weiterhin können im Bereich der Kooperationen Prozessmusterwechsel vollzogen werden. Zum einen können Kulturorganisationen sich untereinander vernetzen und sich gegenseitig mit Wissen zum klimaverantwortlichen Handeln unterstützen. Kooperationen können darüber hinaus auch zwischen kulturpolitischen Akteur:innen und Kulturorganisationen stattfinden oder sogar sektorübergreifend sein.

IN DIESEM HEFT: *NEXT PRACTICE* IN PROGRESS

Mithilfe dieses Rasters konnten wir bundesweit bereits mehr als 50 Beispiele für Organisationen ermitteln, die sich im Sinne eines *Next Practice* klimaverantwortlichen Handelns auf den Weg gemacht haben. 28 dieser Beispiele haben wir – in Zusammenarbeit mit Lisa Schauerbeck, Stephan Schwarz-Peters, Vera Hefele und Teresa Trunk – durch Internetrecherche und einem leitfadengestützten Interview pro Organisation genauer untersucht sowie redaktionell aufbereitet. Die ausgewählten Beispiele werden in diesem Heft als Vorbilder und Inspirationsquellen präsentiert. Sie erstrecken sich über zahlreiche Sparten wie Theater, Museum, Bibliothek,

Abb. 1: Handlungsfelder für ein *Next Practice* klimaverantwortlichen Handelns in Kulturorganisationen

Soziokultur oder Clubkultur und geben somit einen umfassenden Einblick über unterschiedliche Ausgangslagen sowie Handlungsmöglichkeiten bei der Etablierung von ökologischer Nachhaltigkeit in Kulturorganisationen. Während unserer Recherche haben wir neben den Organisationen zudem Spartenverbände und Bündnisse in unser Portfolio mit aufgenommen, da auch diese Akteur:innen einen wichtigen Beitrag für ökologische Transformation des Kulturbereichs leisten und Prozessmusterwechsel anstoßen können. Insgesamt handelt es sich bei der nun vorliegenden Zusammenstellung an Beispielen um eine an den oben präsentierten Kategorien orientierte, begrenzte Auswahl. Ziel war es, im Portfolio ein breites Spektrum klimaverantwortlichen Handelns in Kulturorganisationen abzudecken, das die Leser:innen in erster Linie inspirieren soll, selbst ins Handeln zu kommen. Für einen besseren Überblick über die 28 Beispiele haben wir die einzelnen Beispiele mit Schlagwörtern versehen, die sich zum einen an dem hier vorgestellten Kategorienraster orientieren und zum anderen auch die jeweilige Kultursparte kennzeichnen, für die das jeweilige Beispiel steht. Die Schlagwörter finden sich zu Beginn jedes Textes und in zusammengefasster Form als Schlagwortverzeichnis.

Viel Spaß beim Lesen!

1) Dabei stehen wir mit Culture4Climate in der Kulturpolitischen Gesellschaft in einer längeren Tradition von diskursiven Beiträgen, Projekten und Programmatiken rund um das Thema der (ökologischen) Nachhaltigkeit. Siehe bspw.: Kulturpolitische Gesellschaft 2002 (Tutzinger Manifest); Kurt und Wagner 2002; Atzpodien, Blumenreich und Mohr 2021; Kröger, Sievers, Sievers, Steinau 2023.

2) Vgl.: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg 2022; Deutsche Theatertechnische Gesellschaft 2022; B und Natuschutz, o. J.; Kulturstiftung des Bundes 2020; „Hamburg Umweltchecklisten: Planung einer Veranstaltung.“, o. J. Diese Leitfäden sind lediglich eine Auswahl aus einem stetig wachsenden Bestand.

Ankele, Kathrin und Anja Grothe. 2019. „*Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement durch Nachhaltigkeitsbewertung“. In Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln,* 551–74. Berlin: Springer Gabler.

Atzpodien, Uta, Ulrike Blumenreich und Henning Mohr, Hrsg. 2021. *Zeit für Zukunft. Inspirationen für eine klimagerechte Kulturpolitik.* https://kupoge.de/zeit-fuer-zukunft/.

Deutsche Theatertechnische Gesellschaft. 2022. *Theatre Green Book.* Bd. 3.

„Die Megatrend-Map“. 2023. 20. Februar 2023. https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/.

„Hamburg Umweltchecklisten: Planung einer Veranstaltung.“ o. J. https://www.hamburg.de/contentblob/3385228/c6ee391837944690482d77ae3723b1bb/data/download-checkliste-leitfaden-planung-2.pdf.

Kröger, Franz, Norbert Sievers, Simon Sievers und Christian Steinau. 2023
Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Kulturpolitik. Projektabschlussbericht. Bd. 16. Materialien. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

Kruse, Peter. 2020. Next Practice – Erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung. 9., um ein Geleitwort erweiterte Auflage. Offenbach: GABAL.

Kulturpolitische Gesellschaft, Hrsg. 2002. „Tutzinger Manifest für die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension von Nachhaltigkeit“. https://kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest/.

Kulturstiftung des Bundes. 2020. „Einfach machen! Ein Kompass für ökologisch nachhaltiges Produzieren in Kulturbereich.“

Kurt, Hildegard, und Bernd Wagner, Hrsg. 2002. Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung. Dokumentationen / Kulturpolitische Gesellschaft 57. Essen: Klartext-Verl. https://kupoge.de/wp-content/uploads/2020/03/dok57.pdf.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, Hrsg. 2022. „Green Culture. Leitfaden für den Klimaschutz in den Kultureinrichtungen der Trägerschaft des Landes Baden-Württemberg“. https://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mwk/intern/dateien/pdf/green_culture_broschuere_leitfaden_download_final.pdf.

Schlagwort-verzeichnis

STRATEGIE
Beethovenfest
Deutscher Museumsbund e.V.
Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle Weimar
Konzerthaus Dortmund
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin
Tollwood Festival
Zeppelin Museum Friedrichshafen

KOMMUNIKATION
Museum Ludwig Köln
Ufa Fabrik

PERSONAL
Festspielhaus Hellerau
Heinrich Böll Bibliothek Berlin Pankow
KFZ Marburg
Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg

VORGABEN UND FÖRDERUNG
Bundesverband Soziokultur e.V.
Bündnis Klimakultur
Europäisches Hansemuseum Lübeck
Green Shooting
Modular Festival
Staatsoperette Dresden
Zeppelin Museum Friedrichshafen

KOOPERATION
Bündnis Klimakultur
Deutscher Museumsbund e.V.
documenta
Europäisches Hansemuseum Lübeck
E-Werk Luckenwalde
Green Shooting
halle02
KFZ Marburg
Konzerthaus Dortmund
Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg
Münchner Stadtbibliothek
Ufa Fabrik

PROGRAMM
Beethovenfest
Festspielhaus Hellerau
Museum Ludwig Köln
Oper Leipzig
Pavillon Hannover
Zeppelin Museum

MOBILITÄT
Bundeskunsthalle
documenta
halle02
Theater Regensburg

ENERGIE
Bundesverband Soziokultur e.V.
Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle Weimar
E-Werk Luckenwalde
Futur 2 Festival
halle02
Kulturveranstaltungen des Bundes
Pavillon Hannover

RESSOURCEN
Bundeskunsthalle
documenta
Futur 2 Festival
Heinrich Böll Bibliothek Berlin Pankow
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin
Modular Festival
Oper Leipzig
Staatsoperette Dresden
Theater Regensburg

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Musik über Leben

Im Jahr 2023 hat das Bonner *Beethovenfest* seinen Blick auf das Thema Nachhaltigkeit gerichtet. Künstlerisches Programm und eigenes Handeln bildeten dabei eine Einheit, mit der das traditionsreiche Festival nun verantwortungsvoll in die Zukunft gehen möchte. Was sich nicht verändere, sterbe irgendwann aus, meint der Festivalintendant Steven Walter. Das gelte nicht nur allgemein für die Menschheit, sondern auch für die Kunst.

Wenn es Ludwig van Beethoven in die Natur trieb, um dort Inspiration für seine Musik zu suchen, stieß er in der ländlichen Umgebung Wiens auf saubere Luft, den Gesang einer artenreichen Vogelwelt und Bäche, die in höchster Wasserqualität vor sich hinmurmelten. All dies schildert mit musikalischen Mitteln die 6. Sinfonie des Genies, die so genannten Pastorale, in einer ebenso episodischen wie universellen Naturbetrachtung. Wie würde das Stück heute klingen, hätte Beethoven die Folgen eines menschengemachten Klimawandels zu spüren bekommen? Als sich der Kulturunternehmer und Cellist Steven Walter für die Intendanz des Bonner Beethovenfests bewarb, hatte er u.a. diese Frage zu seinem Bewerbungsgespräch mitgebracht. „Beethoven war ein universeller Geist, der in seinem riesigen Werk praktisch alles mitgedacht hat, was uns heute beschäftigt", sagt er, „und an vorderster Stelle steht hier natürlich der Klimawandel. Der geht jeden auf der Welt etwas an."

NEUAUSRICHTUNG DES TRADITIONSREICHEN FESTIVALS

Als Steven Walter die Intendantenstelle beim traditionsreichen, 1845 von Franz Liszt initiierten Festival übernahm, richtete er es neu aus. Natürlich steht immer noch die Musik im Vordergrund und mit ihr, jährlich im Frühherbst, eine Reihe von Konzert- und anderen Veranstaltungen rund um das Werk Ludwig van Beethovens. Darüber hinaus spielen nun auch die großen Fragen der Gegenwart eine Hauptrolle im Programm, denn ihnen kann sich die Kunst – so die Überzeugung des gesamten Festival-Teams – heute nicht (mehr) entziehen. Beleuchtete das Beethovenfest 2022 das Themenfeld Diversität und ihre Anforderungen im klassischen Konzertleben, rückte im Jahr darauf unter dem Motto „Musik über Leben" der Komplex Nachhaltigkeit in den Fokus. Die Grenzen der eigenen Handlungsmöglichkeiten sind dem Intendanten bewusst. „Mit Musik können wir die Klimakrise nicht lösen", sagt er. „Aber sie kann das Bewusstsein verändern und den Besuchenden Denkanstöße geben." Vor allem durch sinnliche Erlebnisse, wie sie das Programm der Festivalausgabe 2023 in großer Zahl zu bieten hatte.

„SYMPHONY OF CHANGE"

Neben künstlerischer Exzellenz und Zugkraft wurden bei der Auswahl vor allem solche Musiker:innen und Ensembles berücksichtigt, die das Thema Nachhaltigkeit schon jetzt in ihrer Arbeitsweise berücksichtigen, ihm künstlerisch Raum geben und dabei neue Wege in der Publikumsansprache gehen. Besonderen Eindruck hat in diesem Zusammenhang der Auftritt des Stegreif. Orchesters hinterlassen, eine Gruppe aus rund 30 internationalen Musiker:innen, die nicht nur neue Formen des Musizierens ausprobiert, sondern sich allgemein auf die Idee von Gleichberechtigung, Teilhabe und – fast schon ein Pleonasmus – Nachhaltigkeit beruft. Ihre „symphony of change" wurde beim Beethovenfest 2023 uraufgeführt, eine performative Auseinandersetzung mit den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Der kompletten „symphony of change" vorangegangen waren Teilaufführungen im gesamten Bundesgebiet. Künstlerischer Gehalt und Produktionsbedingungen bildeten dabei eine beispielgebende Einheit. Neben der emissionsarmen Tourplanung, bei der u.a. vollständig auf Flugreisen verzichtet wird, und der regenerativen Probengestaltung führten die Musiker:innen des Stehgreif.Orchesters auch Workshops durch, darunter im März 2023 einen für Bonner Schüler:innen, in dem gemeinsam nach neuen Möglichkeiten für nachhaltiges Musizieren gesucht wurde. So konnte das Thema nicht nur künstlerisch, sondern auch im direkten Austausch vertieft werden.

Dass sich die Transformation des Beethovenfests nicht nur auf experimentelle Darstellungsformen wie den von Interaktion und Improvisation geprägten Auftritt des Stehgreif.Orchesters erstreckt, sondern auch herkömmliche Konzertformate miteinschließt, ließ sich u.a. beim Klavierabend der deutsch-griechischen Pianistin Danae Dörken nachvollziehen. Der unbeschwerten Naturbetrachtung „klassischer" Komponist:innen – Robert Schumanns „Waldszenen" etwa – stellte sie mit Fazıl Says Klavierstück „Schwarze Erde" einen zeitgenössischen Kommentar zur Ausbeutung lebenswichtiger Rohstoffe gegenüber. Auch damit eröffnete sich einen diskursiven Raum, der weit über das Musikalische hinausführte. Abseits der rein künstlerischen Beiträge förderte das Beethovenfest auch durch sein umfangreiches Begleitprogramm die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen, allem voran in den Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen in der zur Festivalzentrale umfunktionierten Kreuzkirche. Hier sorgten nicht zuletzt prominente Teilnehmende wie der schweizerischen

Dramatiker und Autor Lukas Bärfuss oder der Comedian Eckhart von Hirschhausen für einen großen Zulauf.

Dass Steven Walter und seine Mitarbeiter:innen mithilfe der Musik nicht nur andere Menschen zu einem nachhaltigen Handeln animieren, sondern auch ihren eigenen Beitrag im Kampf gegen den Klimawandel leisten möchten, versteht sich bei einer so engagierten Betrachtung des Themas von selbst. Das Ziel: weiterhin große Kunst zu bieten und dabei so emissionsarm wie möglich zu sein. „Natürlich muss man mit dem Begriff klimaneutral sehr vorsichtig sein", sagt Steven Walter. „Eine internationale Veranstaltung, die nicht nur Künstler:innen aus aller Welt einlädt, sondern auch ein großes Publikum anzieht, könnte einen solchen Anspruch niemals zu 100 Prozent erfüllen." Doch wie erfolgreiche Beispiele zeigen, haben Akteur:innen der Kulturbranche zahlreiche Möglichkeiten, ihren Betrieb klimafreundlicher zu gestalten – sei es durch die Optimierung von Energieverbrauch und Mobilität oder das Einhalten von Materialkreisläufen. Das Beethovenfest selbst setzt schon seit Jahren u.a. auf Kompensation, etwa der CO_2-Emissionen, die durch festivalbegleitende Print- und Onlinemedien freigesetzt werden. In Zukunft sollen Nachhaltigkeit und Klimaschutz aber noch stärker und systematischer in den Festivalbetrieb integriert werden. Nicht zuletzt orientiert sich das Beethovenfest dabei an der Klimastrategie der Stadt Bonn, die bis 2035 klimaneutral werden möchte.

Um das zu gewährleisten, haben sich der Intendant und sein Team an die Expert:innen des Öko Instituts gewandt, das als Teil der Initiative Culture4Climate eine umfangreiche Beratung bietet und das Beethovenfest zunächst bei der Erstellung einer CO_2-Bilanz unterstützt – Beginn eines Prozesses, an dessen Ende die Reduktion von klimaschädlichen Emissionen und die Zertifizierung als klimaneutrales Musikfestival stehen soll. Im Kleinen hat das Beethovenfest eine solche Evaluierung bereits vorgenommen: mit der entsprechenden Auswertung des Abschlusskonzerts der Festivalausgabe 2022. Schon dabei hat sich der mammutöse Umfang der Aufgabe gezeigt. Denn da das Beethovenfest selbst nicht über eigene Spielstätten verfügt, müssen viele Zahlen von dritter Seite eingeholt, mitunter auch hochgerechnet werden. Doch schon vor dem Vorliegen der Gesamtbilanz und der Ausarbeitung einer entsprechenden Strategie, haben die Festivalmitarbeitenden erste Nachhaltigkeitsmaßnahmen in ihren Betriebsalltag integriert. Denn nicht nur durch sein Programm, sondern auch durch das eigene proaktive Handeln möchte das Beethovenfest Menschen zum Nach- und Mitmachen animieren.

Vom grauen zum grünen Koloss

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Die *Bundeskunsthalle Bonn* hat den Klimaschutz zur Chefsache gemacht: Dank ihrer Ausbildung zur „Transformationsmanagerin Nachhaltige Kultur“ bestimmt Intendantin Eva Kraus den Nachhaltigkeitsfahrplan des Hauses selbst. Hier orientiert man sich am ambitionierten Klimaplan der Stadt Bonn und möchte den CO_2-Ausstoß des Hauses pro Jahr um 7 Prozent reduzieren.

Mit ihrer baulichen Präsenz bildet die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (kurz: Bundeskunsthalle) das Zentrum der Bonner Museumsmeile. Nicht nur ihre architektonischen, auch ihre historischen Dimensionen beeindrucken: Als im Oktober 1989 der Grundstein gelegt wurde, befand sich Deutschland mit der sich anbahnenden Wiedervereinigung in der bislang größten politischen Umbruchphase seiner Nachkriegsgeschichte. Nicht zuletzt galt daher die Halle bei ihrer Eröffnung am 19. Juni 1992 als Prestigebau aus einer Zeit, in der das Motto „nicht kleckern, sondern klotzen" zum guten Ton gehörte. „Was man allerdings auch an unserem Gebäude sieht: Ressourcenschonung damals noch nicht die oberste Prämisse", konstatiert rund drei Jahrzehnte später die heutige Intendantin Dr. Eva Kraus.

Allein die auf mehrere Räume unterschiedlicher Größe aufgeteilte Ausstellungsfläche umfasst rund 5.500 Quadratmeter, die, bei einer Raumhöhe von bis zu neun Metern, beheizt und belüftet werden müssen; hohen Energiebedarf gibt es darüber hinaus in den Depots und der Verwaltung, und wenn man den CO_2-Fußabdruck der Bundeskunsthalle näher unter die Lupe nimmt, spielt auch die Mobilität eine nicht unerhebliche Rolle: Das Haus hat keine eigene Sammlung und muss die Ausstellungsstücke durch Speditionen von außerhalb beschaffen. Hinzu kommt die Mobilität der Besucher:innen sowie die der Mitarbeitenden. Weitere Faktoren, die die Klimabilanz des Hauses beeinflussen und im Zeichen des Klimawandels zeitgemäße Lösungen verlangen, sind der Ressourcenverbrauch durch den Bau von speziellen Ausstellungsarchitekturen, der Wasserverbrauch und der Abfall.

2016, vier Jahre bevor Eva Kraus ihre Stelle in Bonn antrat, hatte die Bundeskunsthalle mit der 100-prozentigen Nutzung von Ökostrom einen ersten großen Schritt Richtung Klimaneutralität getan. Die Intendantin, die bereits in ihrer vorherigen Position als Leiterin des Neuen Museums in Nürnberg das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda gesetzt hatte, wollte die Dinge jedoch systematischer angehen. „Wenn es um Nachhaltigkeit und Klimaschutz geht, landet man schnell bei den üblichen Schlagworten, den so genannten ‚low hanging fruits'. Doch worum geht es eigentlich?", fragt Eva Kraus. „Ich wollte zunächst einmal lernen und begreifen, wie die Probleme und Maßnahmen zusammenhängen und wie ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement aussehen kann."

MIT MEHR WISSEN ZUR TAT SCHREITEN

Den auch ihr als Intendantin zustehenden Anspruch auf Weiterbildung nutzte Eva Kraus effektiv: Statt eines der üblichen Führungskräfteseminare absolvierte sie im Winter 2021/22 eine Ausbildung zur „Transformationsmanager:in Nachhaltige Kultur", die in diesem Zeitraum erstmals vom Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien in Zusammenarbeit mit der IHK Köln und der Energieagentur NRW angeboten wurde. „Diese von Expert:innen durchgeführte Ausbildung war intensiv und anspruchsvoll", sagt Eva Kraus, die sich beim „Durchbüffeln" der Materie durchaus in ihre Studienzeit zurückversetzt fühlte – dafür aber heute (im Gegensatz zu den meisten anderen Führungskräften auf dem kulturellen Sektor) u. a. weiß, wie man eigenhändig eine Klimabilanzierung vornimmt. Neben der Wissensvermittlung spielt die Vernetzung der Akteur:innen eine entscheidende Rolle. Hierbei geht es nicht nur darum, die betrieblichen Abläufe hinsichtlich ihrer Klimawirkung im Erfahrungsaustausch zu verbessern, sondern auch durch Außendarstellung als Vorbild für andere Kultureinrichtungen zu dienen. Denn trotz aller klimapolitischen Weichenstellungen, die nicht zuletzt von der aktuellen Bundesregierung ausgegangen sind: Selbst bei einer Bundeseinrichtung wie der Bundeskunsthalle halten sich offizielle Vorgaben für einen (ökologisch) nachhaltigen Betrieb in überschaubaren Grenzen.

„Tatsächlich gehen wir größtenteils intrinsisch an die Sache heran", erklärt Eva Kraus, die als Intendantin eines dem Bund und den Ländern unterstellten öffentlichen Unternehmens nicht ohne Weiteres auf kommunale Fördermittel zurückgreifen kann. Ansporn aus dieser Ebene erhält die Leiterin der Bundeskunsthalle dennoch, nämlich von der Stadt Bonn, die auf Basis eines umfassenden Aktionsplans bis zum Jahr 2035 klimaneutral werden möchte.[1] Eva Kraus: „Dieses Ziel verfolgen auch wir." Um es zu erreichen, hat sich das Haus die Umsetzung eines umfassenden Katalogs kurz-, mittel- und langfristiger Maßnahmen vorgenommen, der, ausgehend von einem bereits vorliegenden Masterplan, immer weiter geschärft und auf die Bedürfnisse des Hauses abgestimmt wird. Denn der Klimaschutz soll nach Willen der Intendantin nicht gegen die Qualität des Ausstellungsbetriebs ausgespielt werden. Die Besonderheiten des

Gebäudes sind zu berücksichtigen: Solarpaneele auf dem Dach zum Beispiel sind grundsätzlich eine gute Methode zur erneuerbaren Energiegewinnung. Im Falle der Bundeskunsthalle kommen sie jedoch kaum in Betracht, da ein Großteil des rund 8.000 Quadratmeter umfassenden Dachgartens als Ausstellungsfläche genutzt wird. Was aber spräche gegen eine stärkere Begrünung? Und selbst die Investition in eine kleine Moorlandschaft außerhalb des Geländes ist für Eva Kraus denkbar.[2]

SYSTEMATISCHE CO_2-REDUKTION VERANKERN

Die Aufgaben umfassen eine Vielzahl von Bereichen von Materialbeschaffung über E-Mobilität und Transportlogistik bis hin zu technischen Innovationen und baulichen Maßnahmen. Das Ziel, das sich Eva Kraus und ihr Team gesetzt haben, liegt bei einer Reduzierung des CO_2-Ausstoßes um 7 Prozent pro Jahr. Was hierfür notwendig ist, erarbeiten und koordinieren die Intendantin und ihr kaufmännische Geschäftsführer Oliver Hölken derzeit gemeinsam mit einer regelmäßig zusammentretenden Arbeitsgruppe. „Gerade am Anfang bedeutet das viel Aufwand, weil wir die Daten aus allen Bereichen und Gewerken des Hauses zusammentragen müssen", berichtet Eva Kraus. Doch ist der Kraftakt erst einmal geschafft, lässt sich die auf vielen Excel-Tabellen basierende Zahlenlogistik systematisieren. Schon die ersten Auswertungen zeigen, dass das Haus auf dem richtigen Weg ist. Wichtig ist es, Informationen und Bedarfe separat zu erfassen, damit man im Fall geeigneter Förderangebote konkrete Anträge stellen kann.

„Um unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sind wir momentan auf das Engagement angewiesen, das unsere Mitarbeiter:innen zusätzlich zu ihrem normalen beruflichen Pensum aufbringen", sagt Eva Kraus. Für die Zukunft unabdingbar, zurzeit aber noch nicht bewilligt, ist die Schaffung einer neuen Stelle – der einer:s Nachhaltigkeitsbeauftragten mit ökologischem, technischem und betrieblichem Knowhow im Nachhaltigkeitsmanagement, bei der alle Aktionsfäden zusammenlaufen. Denn gerade im konkreten Fall repräsentativer Kulturbauten zeigt sich, dass sich Klimaschutz nicht mit Worten, sondern nur durch professionelle Arbeit umsetzen lässt.

1) Klimaplan der Stadt Bonn (https://www.bonn.de/themen-entdecken/umwelt-natur/klimaplan-2035.php).
2) Moore sind effektive Kohlenstoffspeicher und tragen maßgeblich zum Erhalt der Biodiversität bei. Investitionen in Moore können so eine interessante Kompensationsmöglichkeit für den eigenen – nach Reduktionsmaßnahmen! – noch verbleibenden Treibhausgasausstoß darstellen.

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Hilfe zur Selbsthilfe

Soziokulturelle Zentren sind fester Bestandteil der Kulturlandschaft – und achten auf Klimaschutz. Dass sie es dabei nicht immer leicht haben, hat viele Gründe. Der *Bundesverband Soziokultur e.V.* bietet ihnen Hilfe zur Selbsthilfe an.

Auch ohne nähere Vorstellungen vom Begriff Soziokultur zu haben, dürften die meisten mit dem dahinterstehenden Phänomen vertraut sein. Bestes Beispiel: das Bürgerhaus um die Ecke, in dem man als Kind das erste Theaterstück gesehen, als Teenie seinen ersten Band-Auftritt hingelegt und später im soziokulturellen Zentrum in Kabarettabenden, Lesungen, Diskussionsveranstaltungen und Ausstellungen Anregungen fürs alltägliche Leben mitgenommen hat. Soziokulturelle Zentren, an denen Kunst und soziales Engagement eigenverantwortlich organisiert und in einem vielfältigen Programm zusammengeführt werden, gehören zu den lebendigsten Kulturorten überhaupt. Entstanden aus den unterschiedlichen bürgerlichen Sozial- und Protestbewegungen der 1970er-Jahre, bilden sie über die gesamte Bundesrepublik verteilt ein dichtes Netz. Rund 780 Mitglieder zählt derzeit der Bundesverband Soziokultur mit Sitz in Berlin.

KLIMASCHUTZ IST ENG MIT DER SOZIOKULTUR VERBUNDEN, DOCH ES BRAUCHT SYSTEMATISIERUNG

Eng verbunden mit der Geschichte der Soziokultur als „alternativer" Kultur in Deutschland ist die der Umwelt- und Klimaschutzbewegung und mit ihr der Einsatz für soziale Gerechtigkeit und die Belange von Minderheiten. Während anderswo auf diesen Feldern erst nach und nach ein Bewusstsein entsteht, gehört das Thema Nachhaltigkeit in soziokulturellen Zentren schon seit Jahrzehnten zum Selbstverständnis. Oft sind in den prekär ausgestatteten, zumeist durch ehrenamtliche Arbeit getragenen Einrichtungen die Wünsche größer als die Möglichkeiten; oder Zeitdruck und geringe Kapazitäten erschweren es, langfristige Strategien zu entwickeln und viele wissen bei diesem komplexen Thema nicht, wie sie konzertiert starten sollen. „Viele denken als erstes an eine neue Photovoltaikanlage", sagt Franziska Mohaupt, die Referentin für nachhaltige Entwicklung beim Bundesverband. Photovoltaik sei unzweifelhaft eine gute Sache, und dank der Größe solcher Anlagen ein deutlich sichtbares Zeichen für Transformation. Doch ehe ein so aufwändiges und trotz aller Förderungen für viele Zentren nicht eben erschwingliches Projekt in Angriff genommen werde, böte es sich für die meisten doch an, zunächst andere, zwar weniger auffällige, aber unmittelbar umsetzbare Maßnahmen anzugehen.

Was es hierzu braucht? Hilfe zur Selbsthilfe, wie beispielsweise die vom Bundesverband entwickelte Handreichung „Nachhaltige Digitalisierung" – und einen Überblick, den Mohaupt dank ihrer umfassenden Expertise bieten kann. „Wir möchten soziokulturelle Einrichtungen dabei unterstützen, Nachhaltigkeit systematisch in ihren Betrieb zu integrieren", sagt die ausgebildete Umweltingenieurin und Organisationsentwicklerin. Zusammen mit Mitarbeiter:innen der Landesverbände bildet sie eine Arbeitsgruppe, die Beratungs- und Qualifizierungskonzepte für die verbandlich organisierten soziokulturellen Zentren und Initiativen entwickelt; weiterhin sitzt sie im Fachausschuss Nachhaltigkeit des Deutschen Kulturrats und treibt eine Aufnahme des Bundesverbands Soziokultur ins „Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit" voran. Gleichzeitig steht sie für persönliche Beratung vor Ort zur Verfügung.

Um einen Ausganspunkt für die systematische Weiterentwicklung seiner Beratungstätigkeit zu haben, hat der Bundesverband Soziokultur 2022 schon zum zweiten Mal in seiner alle zwei Jahre stattfindenden Mitgliederbefragung das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus gerückt. Die Ergebnisse liegen in Form einer Online-Broschüre mit dem Titel „Das braucht's – Nachhaltige Entwicklungen in der Soziokultur" vor. Neben dem erwartungsgemäß hohen allgemeinen ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsbewusstsein fällt positiv vor allem der konkrete Umstand ins Auge, dass bereits jetzt bis zu 75 Prozent der in den Landesverbänden organisierten Zentren und Initiativen ihre Konsumentscheidungen nach ethischen und ökologischen Gesichtspunkten treffen und das Thema Nachhaltigkeit auch programmatisch in ihrem Angebot für ihre Nutzer:innen verankert haben. Auch durch den wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitenden zeichnen sich die Zentren aus. Je kostenintensiver es wird, desto problematischer allerdings stellt sich die Ausgangslage dar, um wirklich strukturelle Veränderungen anzustoßen.

ENERGETISCHE SANIERUNG VON GEBÄUDEN ALS GROSSE HERAUSFORDERUNG

Ein besonders heißes Eisen ist, wie praktisch in allen größeren Kultureinrichtungen, der Energiebedarf und der damit verbundene CO_2-Ausstoß. Als Mieter:innen bzw. Pächter:innen von Gebäuden in öffentlichem oder privatem Eigentum haben viele der Zentren kaum einen Einfluss auf die Art der Energiegewinnung und sind an die Verträge gebunden, die ihre Vermieter:innen oder Verpächter:innen abschließen. Hinzukommt, dass Soziokultur Fabrikgebäude und andere ehemalige Industriestandorte wiederbelebt hat, die häufig einen niedrigen energetischen Standard aufweisen. Immerhin ein Viertel der Zentren, die selbst Gebäudebesitzer:innen sind, betreiben schon jetzt Heizungsanlagen mit erneuerbarer Energie. Woran es allgemein oft mangelt, ist ein systematisches, umfassendes, meist aber nur durch zusätzlichen Personalaufwand und finanzielle Förderung zu stemmendes Nachhaltigkeitsmanagement. „Das ist für viele schon deshalb schwierig, weil sie gar nicht wissen, welche Förderanträge sie stellen müssten", sagt Franziska Mohaupt. „Oft gibt es einfach auch gar nicht die passenden Angebote." Deshalb ist die regelmäßige Recherche zu Fördermöglichkeiten für Nachhaltigkeitsthemen und die gezielte Verbreitung eine wichtige Aufgabe. Der Bundesverband veröffentlicht aktuelle Ausschreibungen auf seiner Webseite. Außerdem zeigt sich, auch bei diesem Thema, wie wichtig die kulturpolitische Arbeit ist, die Mohaupt und der Bundesverband generell leisten.

„JETZTINZUKUFT": HILFE DANK LEITFADEN

Eine zentrale Aufgabe ist außerdem die Vermittlungsarbeit, wenngleich der Austausch mit den soziokulturellen Zentren hauptsächlich über die Landesverbände läuft, in denen sie Mitglied sind. „Begriffe wie ‚Indikatoren' ‚Monitoring' und ‚Effizienz' sind zwar den Einrichtungen im Kontext von Förderanträgen geläufig, allerdings weniger im Kontext von einer wirksamen Betriebsökologie", sagt Franziska Mohaupt. Neben ihren strategischen Erfahrungen kann sie auch auf wissenschaftliche Vorarbeiten aufbauen, und zwar in Form des Forschungsprojekts „Jetzt in Zukunft", das der Bundesverband unter Federführung des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim mitbearbeitet hat. Die Ergebnisse wurden im September 2020 unter der Überschrift „JetztInZukunft: Nachhaltigkeitskultur entwickeln. Praxis und Perspektiven soziokultureller Zentren" veröffentlicht. Auf ihm fußt auch ein 2021 herausgegebener „Nachhaltigkeitskodex der Soziokultur": ein Leitfaden, der fünf Wirkungsfelder und 17 Kriterien für eine Transformation zur Nachhaltigkeit in der Soziokultur benennt und an dem sich die Zentren schon jetzt orientieren können.

„Die meisten soziokulturellen Zentren sind neben dem, was sie durch ihr Programm selbst erwirtschaften, auf öffentliche Unterstützung angewiesen", sagt Franziska Mohaupt. „Diese aber wird sich in Zukunft immer stärker nach der Einhaltung bestimmter Nachhaltigkeitskriterien richten." Daher sei es sinnvoll, schon jetzt dort, wo es unmittelbar möglich ist, zu investieren. Das Beratungsangebot des Bundesverbands Soziokultur e. V. sowie seiner Mitgliedsverbände leistet schon jetzt eine wichtige Unterstützung dabei. Um diese Unterstützung noch effektiver zu gestalten, sagt Franziska Mohaupt, wäre es für den Verband gut, auf langfristig angelegte personelle Strukturen zurückgreifen zu können. Wichtige Transformationsprozesse lassen sich eben nicht nebenbei erledigen, sondern erfordern klar verteilte Kompetenzen, Kapazitäten und Investitionsmittel für die Umsetzung.

TERESA TRUNK (WHAT IF)

Nachhaltigkeit ist ein Teamsport – Das Bündnis KlimaKultur in Würzburg

Das *Bündnis KlimaKultur* in Würzburg zeigt als Next Practice, wie es gelingt, sich gemeinsam für eine nachhaltige und zukunftsfähige Kulturbranche einzusetzen. Achim Könneke, Kulturreferent und Initiator des Bündnisses, erzählt, welche Themen die städtischen und freien Kultureinrichtungen strategisch angehen und wie sie den Prozess zusammen gestalten.

Das Bündnis KlimaKultur in Würzburg wurde 2021 auf Initiative des Kulturreferenten Achim Könneke gegründet. Es besteht aus sämtlichen städtischen Einrichtungen, u. a. dem Museum im Kulturspeicher, Mainfrankentheater, Stadtarchiv, der Sing- und Musikschule, Stadtbücherei und mehreren freien Einrichtungen. (u.a. Theater Chambinzky, Umsonst & Draussen Festival) sowie dem Dachverband der Freien Würzburger Kulturträger. Aus Achim Könnekes´ Sicht macht „ein Bündnis auf vielen Ebenen Sinn, da man gemeinsam und strategisch vorgehen kann." Im Kollektiv lassen sich die Einrichtungen und Festivals professionell coachen und entwickeln Strategien und Projekte. Bisher vor allem im Bereich Betriebsökologie. Dadurch können Synergieeffekte genutzt und Ressourcen geschont werden. Ein großer Mehrwert entsteht darüber hinaus aus dem Austausch und der Kooperation zwischen den Einrichtungen, die im Alltag aufgrund der programmatischen Distanz wenig bis gar nicht interagieren.

WIE GELINGT DAS BANDEN BILDEN?

Am Anfang sollte man sich „immer die Partner suchen, die intrinsisch motiviert sind", rät Achim Könneke. „Wenn ich etwas bewegen möchte, brauche ich eine kritische Größe von Gleichgesinnten und ich brauche Vorbilder, die andere motivieren, in dem sie überzeugende Sachen entwickeln. Ob das dann erstmal drei, vier oder wie bei uns gleich 17 sind, das ist egal." Also nicht warten, bis *alle* mitmachen und überzeugt sind, sonst beginnt man nie. Zudem sind Vertrauen und Solidarität Voraussetzung für funktionierende Banden und Bündnisse. „In den 30 Jahren, in denen ich im Kulturbereich unterwegs bin, habe ich oft erlebt, dass die Solidarität zwischen Einrichtungen und Szenen in der Praxis viel zu wenig aktiv gelebt wird. Ein gemeinsames Ziel kann helfen, sich neu daran zu wagen, dieses Vertrauen untereinander aufzubauen und gemeinsam die Kultur in der Stadt voranzubringen.

„ES BRAUCHT DEN MUT, MIT KLEINEN SCHRITTEN ANZUFANGEN."

Der Fokus im Bündnis lag nach der Gründung erstmal auf den ökologischen Aspekten der Nachhaltigkeit. Nachdem am Anfang über ein sechsmonatiges Coaching Wissenserwerb und Kompetenzbildung im Vordergrund standen, um die eigenen betriebsökologischen „Baustellen" zu identifizieren und sich eine strategische Basis zu erarbeiten, werden mittlerweile konkrete Maßnahmen geplant und umgesetzt. Hierzu zählen neben energiesparende Maßnahmen wie LED-Umrüstungen und Ökostrombezug, Umfragen zum Mobilitätsverhalten und in einem ersten Konvoi von fünf Einrichtungen und Festivals inzwischen abgeschlossene Klimabilanzierungen. Geplant sind zum Beispiel Workshops zu Gemeinwohlorientierung/-bilanzierung und nachhaltiger Beschaffung. Über ein neues Förderprogramm Nachhaltigkeit finanziert oder fördert das Kulturreferat diverse Maßnahmen der Transformation. So wird aktuell den ersten drei Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Institutionen die Weiterbildung „Transformationsmanager:in Nachhaltige Kultur" finanziert, um gezielte Qualifizierung des Personals zu erreichen. „Dass die Direktionen solch zeitaufwendigen Qualifikationen zustimmen, wäre vor zwei Jahren noch nicht denkbar gewesen. Heute heißt es: das kriegen wir hin", so Achim Könneke.

Die Einrichtungen hatten den Anspruch zuerst „vor der eigenen Haustür zu kehren" und die eigenen betriebsökologischen Handlungsfelder zu identifizieren. Das lief sehr gut an. Jetzt wird auch über Inhalte diskutiert. Derzeit plant das Bündnis beispielsweise eine Projektwoche, bei dem alle Veranstaltungen klimaneutral durchgeführt werden. Das Erfahrungswissen, das im Rahmen der Veranstaltungen gesammelt wird, soll schrittweise dabei helfen, ein neues „Normal" zu entwickeln.

Grundsätzlich hält Achim Könneke es für wichtig, Nachhaltigkeit nicht nur ökologisch, sondern ganzheitlich im Sinne der 17 SDGs zu verstehen. „Auch soziale Aspekte der Nachhaltigkeit wie Bildung, Teilhabe, Inklusion und Betriebsethik sind für Kultureinrichtungen zentrale Herausforderungen mit zunehmendem Handlungsdruck." Strenge Vorgaben für verpflichtende Maßnahmen zu machen, hält er aber (vorerst) nicht für sinnvoll. „Wichtig ist vor allem, dass die Einrichtungen selbstkritisch ihre Haltungen und gesellschaftlichen Aufgaben reflektieren und ins Handeln kommen."

IN DER STADT WÜRZBURG WIRD DAS BÜNDNIS KLIMAKULTUR ALS WICHTIGER AKTEUR WAHRGENOMMEN.

In den letzten zwei Jahren wurde die Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Referaten und Dienststellen wie dem Umwelt- und Baureferat ausgebaut, die gerade für Themen wie Gebäude, Mobilität und Energie wichtig sind. Dadurch wurden mehrere Kultureinrichtungen in den Sanierungsplan der Stadt aufgenommen. Momentan wird ebenfalls verstärkt mit der städtischen Vergabestelle zusammengearbeitet, um nachhaltige Vergabekriterien und -verfahren zu erproben. Nachdem beim Hafensommer das Festivalcatering weitestgehend auf ein vegetarisches Angebot umgestellt wurde, wollen sie jetzt auch bei der Auswahl von Biersorten und -lieferanten auf ökologischen Kriterien achten.

Durch diese Pilotprojekte agiert das Bündnis oft als Vorreiter in der Stadt. Die Erfahrungswerte können zukünftig dann auch in anderen Bereichen angewandt werden. Auf was kommt es bei funktionierenden Kooperationen an? Achim Könneke sagt dazu: „Bei der Suche immer schauen, wo sind schlagkräftige Partnerschaften möglich." Die innerstädtische Vernetzung hilft dabei, ein Verständnis dafür zu entwickeln, „dass Nachhaltigkeit kein „Thema" oder „Projekt" ist, sondern zunehmend die Unternehmenslogiken verändern muss – auch wenn das ein längerer Prozess ist. „Aber das ist kein Problem. Bei uns hat sich in zwei Jahren schon viel getan. Alle sind noch dabei und viele engagieren sich auch freiwillig."

NACHHALTIGKEIT BRAUCHT HALTUNG UND MUT

Natürlich gibt es auch im Bündnis unterschiedliche Grade an Motivation und verschiedene Geschwindigkeiten, mit der Nachhaltigkeit angegangen wird. Laut Achim Könneke ist die Motivation auf der Mitarbeiter:innen-Ebene meistens vorhanden, auf manchen Leitungsebenen ist da noch „Optimierungspotenzial". „Aber das muss man lernen auszuhalten. Ich versuche es positiv zu sehen, dass auch die noch nicht wirklich Überzeugten immer noch dabei sind und hoffe da auf die Motivationskraft des Bündnisses." Die Kolleg:innen, die an einem Strang ziehen, motivieren zugleich auch, Widerstände auszuhalten. „Mensch darf nicht erwarten, dass einem alle zujubeln, im Gegenteil. Das ist leider noch so und das spricht für sich. Aber das spricht nicht gegen die Leute, die den Paradigmenwechsel vorantreiben wollen." Da braucht es Haltung und auch den Mut, sich gegenseitig den Rücken zu stärken.

AUCH ÜBER BETRIEBSÖKOLOGIE HINAUS BIETET DIE ARBEIT IM BÜNDNIS VIELE CHANCEN

„Wenn wir Glück haben und es gut anpacken, dann ist Betriebsökologie in zehn Jahren vielleicht kein Thema mehr. Aber die Fragen nach dem Sinn unserer Arbeit und danach, wie wir in einer sich dynamisch verändernden Gesellschaft, mehr Relevanz entfalten und enkeltauglicher werden, wie wir uns besser in die Stadtgesellschaft inkludieren, diese Legitimationsfragen werden zunehmen", meint Achim Könneke. Das Bündnis ist dafür ein guter Modellversuch.

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Vielfalt als Herausforderung

Klimaschutz im Museum ist aus vielerlei Gründen eine echte Herausforderung. Hilfestellung gibt seinen Mitgliedern der *Deutsche Museumsbund e. V.*, der nicht nur einen Überblick über die Vielfalt der hiesigen Museen hat, sondern auch weiß, mit welchen Problemen sie bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu kämpfen haben.

© daniel-funes-fuentes

Es gibt große Museen, kleine Museen, öffentlich getragene und solche in privater Hand. Es gibt Museen für alte und neue Kunst, technische und naturwissenschaftliche, archäologische und volkskundliche Museen. Manche Museen residieren in alten Schlössern, manche in preisgekrönter Gegenwartsarchitektur, manche versteckt in unscheinbaren Gebäuden – und manche brauchen gar kein Dach über dem Kopf. Die Vielfalt der deutschen Museumslandschaft ist so einzigartig wie atemberaubend – und findet ein perfektes Spiegelbild in der Mitgliederstruktur des Deutschen Museumsbunds e. V.: Über 1.000 Museen sind hier organisiert. Der Verband bietet neben kulturpolitischer Vermittlungsarbeit u.a. auch die Möglichkeit zur Netzwerkbildung, leistet Unterstützung bei der praktischen Museumsarbeit und informiert über relevante Entwicklungen.

Neben der schieren Bereicherung bringt die Vielfalt der deutschen Museen auch Herausforderungen mit sich, nicht zuletzt beim Thema ökologische Nachhaltigkeit. Zwar arbeiten viele Institutionen schon jetzt mit großer Energie daran, ihren Betrieb so klimaneutral wie möglich zu gestalten. Doch wo es den einen an Mitteln fehlt, fehlt es woanders an der Strategie. Wieder andere, die jetzt schon personell am Limit arbeiten, fragen sich, wie sie zusätzlich zu ihren Tagesaufgaben noch die des Klimawandels bewältigen sollen. Und überhaupt, wenn nun gefordert wird, gemeinsame Schritte zu gehen: Wie soll das funktionieren, wenn die Ausgangslagen so wenig vergleichbar sind? Beim Deutschen Museumsbund hat man diese Problematik erkannt und das Thema Nachhaltigkeit zu einem zentralen Aktionsfeld erklärt. Nicht nur mit warmen Worten, sondern mit Knowhow und praktischen Ideen hilft der Verband seinen Mitgliedsinstitutionen betriebsökologisch auf die Sprünge.

LEITFADEN SOLL DIE ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION ERLEICHTERN

„Wenn man von den 17 Nachhaltigkeitszielen der UN ausgeht, verwirklichen die Museen schon ihrem Zweck nach mehrere davon, gerade wenn es um Bildung und Stadtentwicklung geht“, sagt Sina Herrmann, die als Projektleiterin beim Deutschen Museumsbund für die Bereiche Klimaschutz und Nachhaltigkeit zuständig ist. Was die praktische Betriebsführung angeht, gibt es in etlichen Häusern jedoch noch einiges nachzuholen. Unterstützung erhalten sie durch einen Leitfaden, den der Deutschen Museumsbunds im Mai 2023 vorgestellt und unter dem Titel „Action Please!“ auf seiner Website veröffentlicht hat. Entwickelt wurde er von einer Arbeitsgruppe aus rund 70 Museumsfachleuten und Vertreter:innen der Wissenschaft: ein interdisziplinärer Kreis aus Expert:innen, die sich im Zuge des Projekts „Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Museum“ zusammengeschlossen haben und überdies auch in anderen Arbeitskreisen und Fachgruppen des Verbands aktiv sind, wo sie bei der Implementierung des Themas Klimaschutz mitwirken.

Einmündend in Mindeststandards für den Klimaschutz, enthält der Leitfaden neben der Benennung von Aktionsfeldern vor allem auch praktische Empfehlungen. Der auffällige Umfang des Dokuments erklärt sich allerdings nicht nur aus der Ausführlichkeit, mit der die Autor:innen auf die Handlungsmöglichkeiten hinweisen, sondern auch aus der eingangs geschilderten Divergenz der jeweiligen Ausgangssituation. „Wir wollten etwas in Händen haben, das von allen Museen genutzt werden kann“, sagt Sina Herrmann. „Jede Institution soll hier das finden, was sie betrifft und umsetzen kann. Nicht alles ist für jeden geeignet, die Themen an sich aber sind so allgemein, dass sie praktisch jedes Museum betreffen.“ Als dringlichstes Problem für den Klimaschutz steht an oberster Stelle die CO_2-Emission, die sich, wie auch bei anderen öffentlichen Institutionen, im Fall der Museen aus unterschiedlichen Faktoren wie Gebäudeenergieversorgung, Heizung oder Mobilität von Mitarbeitenden und Besucher:innen, aber auch aus Dienstreisen und Transporten speist. Müllvermeidung und ein schonender Umgang mit Ressourcen – die Einführung möglichst geschlossener Materialkreisläufe – gehören zu den weiteren Dauerbrennern, denen sich der Leitfaden widmet. Als besonders wichtigen Punkt spricht er darüber hinaus auch das Thema „Bauen und Sanieren“ an, das für die häufig in historischen Gebäuden residierenden Museen von ähnlich heikler Relevanz ist wie die Frage der richtigen Konservierung: ein nicht zu unterschätzender Aspekt, da generelle Vorgaben zur energiesparenden Absenkung der Raumtemperatur angesichts der speziellen Raumklimaanforderungen von historischen Artefakten nicht immer möglich sind.

SAMMLUNGSMANAGEMENT WIRD ZUR ÖKOLOGISCHEN HERAUSFORDERUNG

Dessen ist sich auch Sina Herrmann bewusst. Und doch weiß sie, dass selbst in diesem scheinbar unflexiblen Bereich mehr möglich wäre, als derzeit umgesetzt wird: „Viele Konservator:innen haben Angst, dass ihnen in ihre Arbeit hineingeredet wird. Die gute Nachricht aber ist: Auch hier ist momentan viel in Bewegung, es gibt einen großen Austausch unter den Expert:innen über die Möglichkeit einer angepassten Klimatisierung. Evaluierung bringt oft eine energiesparendere Vorgehensweise hervor." Ein heikles Thema ist neben der Konservierung bei vielen Museen das Sammlungsmanagement generell. Manche Sammlung aber ist im Laufe der Zeit, manchmal über Jahrhunderte hinweg, derart ins Uferlose gewachsen, dass ihre Lagerung nicht nur zu Kapazitätsproblemen, sondern auch zur ökologischen Belastung wird. „Das ist ein entscheidender Punkt, bei dem wir den Museen auch sagen müssen: ‚Fragt euch selbst, was ihr davon eigentlich braucht und was nicht vielleicht auch entbehrlich ist'", sagt Sina Herrmann, die dabei den Energieverbrauch durch überfüllte Depots in den Blick nimmt – und gleichzeitig die Vorteile einer kompakteren und dadurch nicht selten ansprechenderen Ausstellung. In der Tat: Man muss nicht 18 Feuerwehrschläuche an die Wand hängen, um ein Bild von der Brandschutzbekämpfung im 19. Jahrhundert zu vermitteln. Hinzu kommt: „Ökologisches Handeln ist ja nicht zwangsweise mit ökonomischen Belastungen verbunden. Wer seine Sammlung an die Gegebenheiten anpasst, spart durch geringeren Energieverbrauch auch Geld."

Klar, dass bei aller Aufbruchsstimmung auch im Museumsbereich in Sachen Nachhaltigkeit an einigen Stellen noch Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Neben den praktischen Handlungsanweisung hilft den Mitgliedern des Deutschen Museumsbunds hierbei auch die enge Vernetzung, die Möglichkeit, durch Erfahrungsaustausch zu lernen. Über den Leitfaden hinaus stellt der Verband auf seiner Website weitere Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen zur Verfügung, darunter Infos über rechtliche Rahmenbedingungen oder umweltfreundlich orientierte Beschaffung. Auch persönliche Beratung bietet der Deutsche Museumsbund über die einzelnen Museumsverbände an und versucht darüber hinaus, in Mitgliederbefragungen ein Bild von den Entwicklungen aufzuzeichnen. „Ganz wesentlich ist für uns auch der Austausch mit politischen Entscheidungsträger:innen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene", sagt Sina Herrmann, die damit dem Ruf vonseiten der Museen selbst nachkommt. Je verbindlicher Vorgaben und Ziele seien, desto konkreter sei auch der Handlungsrahmen. Am Ende soll ein Zertifikat für nachhaltige Museen stehen – damit auch wirklich alle an einem Strang ziehen können.

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Proaktiv in Thüringen

Am *Deutschen Nationaltheater* in Weimar steht in den kommenden Jahren eine umfangreiche Sanierung an. Moderner und energieeffizienter soll das ehrwürdige Haus mit seiner langen Theatertradition dadurch werden – doch schon heute gibt es eine Reihe an Maßnahmen und Verhaltensregeln, mit denen die Mitarbeiter:innen die Vision eines klimaneutralen Theaters vorantreiben. Dass die Kunst dabei nicht ins Hintertreffen gerät, versteht sich für die Verantwortlichen von selbst.

Wer kennt es nicht, das ikonische Gebäude der Deutschen Nationaltheaters (DNT), wie es streng und beeindruckend seinen Standort hinter dem berühmten Goethe- und Schillerdenkmal auf dem Weimarer Theaterplatz behauptet? Wirkt dieses Ensemble auch wie für die Ewigkeit geschaffen, macht sich hinter dem Rücken der beiden Dichterfürsten dennoch der Zahn der Zeit an Mauern, Fassaden, Fenstern, Leitungen und technischen Anlagen zu schaffen. Ab 2027 steht daher – wie derzeit an vielen Theatern in Deutschland – eine Generalsanierung an, die das 1907 von Max Littmann geschaffene Hauptgebäude sowie die im Norden der Stadt gelegene Nebenspielstätte Redoute umfasst; zudem soll bei der Gelegenheit ein neues Werkstättengebäude errichtet werden. Ziel des Ganzen ist nicht nur, altersbedingter Mängel und Defizite der Bausubstanz zu beseitigen, sondern auch die technische Ausstattung auf Vordermann zu bringen, die Veranstaltungs- und Bühnentechnik zu erneuern und das Haus barrierefrei zu machen. Vier bis fünf Jahre sind für die Sanierung des Drei-Sparten-Hauses vorgesehen. Im Jahr 2030 soll es dann in neuem Glanz erstrahlen: gerüstet nicht nur für neue künstlerische Höhenflüge, sondern auch in puncto Nachhaltigkeit auf dem neuesten Stand.

GENERALSANIERUNG DES THEATERS NACH ÖKOLOGISCHEN STANDARDS

„Das ist zumindest das Ziel", sagt Sabine Rühl, die seit 2013 gemeinsam mit dem Generalintendanten Hasko Weber das Geschäftsführungsteam des DNT bildet. Die Kulturmanagerin sieht die anstehende Generalsanierung als zentrales Aktionsfeld, um den neoklassizistischen Bau klimaschutztechnisch fit zu machen und die Energieeffizienz des daran hängenden Betriebs vor und hinter den Kulissen zu optimieren – ein wichtiger Schritt hin zu einem klimaneutralen Theater. In der Zwischenzeit die Hände in den Schoß zu legen und abzuwarten, bis die bautechnischen Weichen gestellt sind, ist für Sabine Rühl und die Mitarbeiter:innen des DNT allerdings keine Option. Denn auch in einem unsanierten Gebäude lassen sich Nachhaltigkeitsziele formulieren und umsetzen, das haben schon andere Kulturinstitutionen bewiesen, an denen man sich in Weimars bedeutendster Einrichtung dieser Art ein Beispiel nimmt. „Proaktiv" lautet das Stichwort. „Die Stadt Weimar und das Land Thüringen als unsere Gesellschafter haben ebenfalls Klimagrundsätze und -ziele formuliert", sagt Sabine Rühl, „dies und unsere gesellschaftliche Verantwortung als große Kulturinstitution war uns Ansporn und Motivation, an dieser Stelle ebenfalls etwas zu tun."

Den Anfang machte ein Beschluss der Geschäftsführer:innensitzung, der im Anschluss vom Aufsichtsrat gebilligt und Anfang 2022 veröffentlicht wurde. Sabine Rühl spricht von einem „Commitment als Unternehmen". Darin zu finden sind Leitgedanken für ein klimaneutrales Theater, mit dem das DNT eine Vorreiterrolle für Publikum, Beschäftigte, aber auch für die gesamte Theaterlandschaft in Thüringen besetzen möchte. Erarbeitet wurde der Leitfaden von der hauseigenen Arbeitsgruppe Klimaneutralität, die sich von maßgeblichen Publikationen wie dem von britischen Kulturschaffenden entwickelten und von der Deutschen Theatertechnischen Gesellschaft (DTHG) für hiesige Bedürfnisse umgearbeitete „Theatre Green Book" inspirieren ließ. „Die Klima-AG kommt einmal im Monat zusammen und steht grundsätzlich allen Mitarbeitenden offen", erklärt Sabine Rühl. Neben der Geschäftsleitung sind auch weitere funktionale Stellen, etwa die Betriebstechnik oder die Werkstattleitung, an den Sitzungen beteiligt, um eine Anbindung an die entsprechenden Abteilungen im Haus zu gewährleisten.

ENERGIEEFFIZIENZ ÜBERALL ETABLIEREN

Konkret wurde eine Reihe von Handlungsfeldern abgesteckt, auf denen das DNT nachhaltig aktiv werden möchte. An erster Stelle steht der Energieverbrauch des Hauses. Hier geht es nicht nur um das Heizen und Klimatisieren des großzügig dimensionierten Gebäudes und seiner Nebenspielstätten, sondern auch um die Arbeit der verschiedenen Gewerke, die, von der Bühnentechnik bis zum Kulissenbau, zur Erzeugung der perfekten Theaterillusion eine große Menge an Ressourcen benötigen. Durch die Anschaffung neuer energieeffizienter Gerätschaften lässt sich ein Reduzierungseffekt rasch erzielen. Unproblematisch und schon längst vollzogen ist auch die Umstellung auf CO_2-neutrale Energie. Doch um die Fortschritte messen zu können, muss zunächst festgestellt werden, wie hoch die Emissionen durch den Betrieb des DNT überhaupt sind. Angesichts der vielen Rädchen, die hier ineinandergreifen, eine echte Puzzle-Arbeit.

„Mehrere Jahre lang haben wir an unserer Klimabilanz gesessen", berichtet Sabine Rühl. „Mittlerweile haben wir diese Daten vollständig erfasst, in unseren internen Netzwerken wurden auch schon Zahlen veröffentlicht." Ehe sie außerhalb des Hauses kommuniziert werden, sollen die eigentlichen Klimaziele des DNT aber noch weiter geschärft werden. So viel jedoch kann die Geschäftsführerin vorab verraten: „Dadurch, dass wir schon seit mehreren Jahren klimaneutralen Strom beziehen und Gas auch kompensieren können, haben wir bereits jetzt vergleichsweise geringe Emissionen. Was unsere Bilanz dann wieder hoch treibt, ist die Mobilität, sowohl die unsere Gäste als auch die der Mitarbeitenden und natürlich auch des Publikums." Aus diesem Grund findet sich das Thema Transport von Personen und Materialien gleich an zweiter Stelle der vom DNT verabschiedeten Leitgedanken.

MOBILITÄT ALS HERAUSFORDERUNG

Handlungsbedarf besteht zunächst bei den Dienstreisen. Noch vor der Auswahl des Verkehrsmittels stellt sich vermehrt die Frage, welche Reisen überhaupt notwendig sind und welche entbehrlich. Auf Inlandsflüge verzichtet das DNT schon seit längerem, auch exponierten Gastkünstler:innen legt man heute statt Flugreisen oder Autofahrten eine 1. Klasse-Nutzung der Bahn nahe. Eine vollständige Umrüstung der Fahrzeugflotte auf E-Mobilität gehört zu den mittelfristigen Projekten; bereits jetzt können Mitarbeiter:innen betrieblich per Fahrrad oder E-Bike unterwegs sein. Was die Transportlogistik angeht, wird durch vorausschauende Planung und gebündelte Transporte ebenfalls eine Menge CO_2 eingespart. Weniger konkret lässt sich hingegen die Mobilität der Besucher:innen steuern, doch attraktive Anreize können die Menschen dazu mobilisieren, klimaschonend mit Fahrrad oder öffentlichem Nahverkehr anzureisen. Im Kernbereich der Theaterproduktion selbst wiederum bieten sich große Chancen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit, indem man bei der Materialbeschaffung für Bühnenbild und Kostüme einerseits auf regionale Anbieter setzt und – ein ganz wichtiges Thema – auf Recycling. „In dieser Hinsicht haben wir mit unserem Fundus natürlich einen großen Schatz", sagt Sabine Rühl, die bei allen Einsparungen den kreativen Teams im Hintergrund so viele gestalterische Freiräume wie nur möglich lassen möchte.

Erfahrungen mit einer klimaneutralen Produktion wird das DNT in der Spielzeit 2023/24 mit Swaantje Lena Kleffs Theaterfassung von Goethes Die Leiden des jungen Werthers machen: einer Inszenierung, die im Programm „Fonds Zero" der Kulturstiftung des Bundes gefördert wird. In enger Zusammenarbeit mit der Regie, der Ausstattung und allen Gewerken des Hauses werden dabei gewohnte Produktionsabläufe reflektiert und an die klimarelevanten Bedarfe angepasst. Der Fokus liegt dabei auf dem Umgang mit den verwendeten Materialien der Bühnendekoration – und zwar in einer Weise, dass keine künstlerischen und fachlich-handwerklichen Kompromisse eingegangen werden sollen. „Auf keinen Fall wollen wir Kunst gegen Klimaschutz ausspielen", betont Sabine Rühl. Jeder Stoff, jedes Material wird vor seiner Verwertung auf „Kreislauftauglichkeit" untersucht, durch gemeinschaftliches Teilen, Recyceln, Reparieren und Leihen soll der Lebenszyklus dieser Materialien verlängert werden. Um Ausstatter:innen und Regisseur:innen die Arbeit zu erleichtern und ihnen noch mehr Anreize zu geben, mit vorhandenen Materialien zu arbeiten, plant das DNT, seinen Fundus-Bestand zu digitalisieren.

„Wir sind noch nicht so weit, dass wir sagen können: ‚bis dann und dann möchten wir das und das erreicht haben", sagt Sabine Rühl. Die betrieblichen Handlungsempfehlungen sowie die Arbeit der Klima-AG tragen allerdings jetzt schon Früchte im Haus. Geleichzeitig wünscht sich die Geschäftsleitung eine bessere Koordinierung der Klimamaßnahmen am Haus. Sobald die verwaltungstechnischen Voraussetzungen hierfür geschaffen sind, möchte das DNT eine eigene Stelle für eine:n Nachhaltigkeitsbeauftragte:n einrichten. Gut' Ding will eben nicht nur Weile haben, sondern auch mit Fachkompetenz und in verlässlichen Strukturen durchgeführt werden.

Tradition mit Zukunft

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Bei der *documenta* geht es nicht nur um die Kunst: Nicht zuletzt die vergangene, vom indonesischen Künstler:innenkollektiv ruangrupa kuratierte Ausgabe bot Gelegenheit, das Thema Nachhaltigkeit noch enger als bisher miteinzubeziehen und dauerhafte Maßnahmen anzustoßen.

Wer in Kassel von „Stadtverwaldung" spricht, meint damit nicht in nordhessisch-weichgeformter Aussprachevariante die Einrichtungen der kommunalen Selbstverwaltung. Es geht vielmehr um eines der berühmtesten Landschaftskunstwerke der Welt, jene „7000 Eichen", die Joseph Beuys anlässlich der „documenta 7" ab 1982 pflanzen ließ, um den oft genug von trister Nachkriegsarchitektur geprägten Lebensraum der Stadt zu verändern – und auf spektakuläre Weise das Thema „Umweltschutz" in die Kunst einzuführen. Wenn Andreas Hoffmann, seit 2023 Geschäftsführer der documenta und Museum Fridericianum gGmbH, und sein Team heute eine Vorbildfunktion beim Klimaschutz in kulturellen Einrichtungen einnehmen, blicken sie also auf eine lange hauseigene Tradition zurück, nun geht es ihnen aber darum, Nachhaltigkeitsstrategien im Dauerbetrieb zu verstetigen.

NACHHALTIGKEIT BEI DER DOCUMENTA FIFTEEN TEIL DES KURATORISCHEN ANSATZES

Seit 2020 ist die weltweit bedeutendste, im Fünfjahresrhythmus präsentierte Ausstellungsreihe für zeitgenössische Kunst Mitglied des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien (ANKM), einer spartenübergreifenden Anlaufstelle für Kulturinstitutionen, die sich den Klimaschutzzielen der Bundesregierung, des Übereinkommens von Paris und der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen angeschlossen haben. Betriebsökologisch optimierte Abläufe sollen den CO_2-Fußabdruck auf ein Minimum reduzieren, geschlossene Materialkreisläufe einen schonenden Umgang mit Ressourcen gewährleisten und Verbesserungen in Fragen der Teilhabe und Barrierefreiheit für eine größere soziale Nachhaltigkeit sorgen. Wie das erfolgreich aussehen kann, hat im Jahr 2022 die „documenta fifteen" gezeigt. Im Rückblick auf die noch unter seiner Vorgängerin Sabine Schormann ausgeführten Schau spricht Andreas Hoffmann von einer „Steilvorlage", die die kuratierende Künstler:innengruppe ruangrupa in Form ihres Ausstellungskonzepts nach Kassel mitgebracht hat.

Zentrale Anstöße gab dabei die aus der indonesischen Landwirtschaft stammende Praxis des lumbung – zu Deutsch: „Reisscheune" – ein Ort, an dem die überschüssige Ernte gelagert und zum Wohl der Gemeinschaft nach gemeinsam definierten Kriterien verteilt wird. „Sich untereinander Netzwerkstrukturen, Wissen, Ideen und Programme zur Verfügung zu stellen – da sind wir ganz nahe bei den Nachhaltigkeitsthemen, die uns heute bewegen", sagt Andreas Hoffmann. „Das Besondere im Fall der documenta fifteen war, dass der Druck und die Anforderungen nicht von außen kamen, da die Beschäftigung mit nachhaltigem Handeln bereits im kuratorischen Ansatz enthalten war."

Schon zwei Jahre vor dem Großereignis wurden die ersten Weichen gestellt. Zunächst ging es darum, die Ausgangslage zu analysieren sowie Aufgabenfelder, Maßnahmen und Ziele festzustecken. Ein:e Nachhaltigkeitsbeauftragte:r steuerte die Implementierung im Betrieb, zusätzliche Beratung von außen erweiterte die Expertise. „Wir haben in Kassel das Glück, mit der agrarwissenschaftlichen Fakultät der Universität Gießen einen Pool von echten Expert:innen in unserer Nähe zu haben", sagt Hoffmann und verweist auf die Zusammenarbeit mit Professor Christian Herzig und seiner Wissenschaftlichen Mitarbeiterin Kristina Gruber. Sie begleiteten nicht nur die Maßnahmen der documenta fifteen im Vorfeld, sondern führten auch eine Onlinebefragung zum Thema Nachhaltigkeit unter den Besucher:innen der documenta fifteen durch. Neben den Erfahrungen mit dem ANKM und dem Netzwerk Initiative für Materialkreisläufe, dessen Mitglied die documenta seit 2021 ebenfalls ist, steht inzwischen auch die Künstlerin Hailey Mellin beratend zur Seite, die 2023 in Berlin die erste deutsche Dependance der international agierenden Gallery Climate Coalition „GCC" gegründet hat.

MOBILITÄT ALS WICHTIGSTE STELLSCHRAUBE FÜR TREIBHAUSGASREDUKTION

Einen großen Schwerpunkt bildeten naturgemäß die betrieblichen Abläufe, die sich – von der Ausstellungsarchitektur bis zum Angebot der Speisen und Getränke, von Technik und Barrierefreiheit bis hin zu Kommunikation und Merchandise – auf eine Vielzahl von Felder erstreckt. Neben E-Mobilität, grüner Energie und der Umrüstung auf LED führt Andreas Hoffmann z. B. die Publikationen der documenta fifteen als Beispiel an, für die auf mit dem deutschen Umweltzeichen „Blauer Engel" zertifizierte Materialien zurückgegriffen wurde. Besondere Beachtung in der Öffentlichkeit fand der so genannte

Nachhaltigkeits-Euro. Dieser wurde von den für 27 Euro für ein Tagesticket abgezweigt, um Wiederaufforstungsmaßnahmen im nahegelegenen Reinhardswald und auf Sumatra zu ermöglichen. Auch das an Schüler:innen der Offenen Schule Waldau gerichtete Pflanzprojekt „osVVertical" profitierte von dieser Idee. Kopfzerbrechen hingegen bereitete den documenta-Verantwortlichen die Frage nach der Mobilität des Publikums. „Das Ziel der kompletten Klimaneutralität liegt bei einer Schau mit einer solchen internationalen Anziehungskraft natürlich in weiter Ferne", sagt Andreas Hoffmann. Doch kann er auch in dieser Hinsicht schon hoffnungsvolle Signale erkennen, die ihm vor allem die im Anschluss an die documenta fifteen vorgenommene statistische Auswertung durch die Universität Gießen liefert.

Wirklich lange Anreisewege hatten demnach nur jene rund 9 Prozent Besucher:innen, die aus dem Ausland kamen. Mit 38,8 Prozent war unter ihnen die Gruppe der Bahnfernverkehrreisenden ähnlich hoch wie unter den einheimischen Gästen (40 %), bei denen das Auto als Reisemittel an zweiter (33,7%) und der öffentliche Nahverkehr an dritter Stelle (20,1 %) stand. Dass insgesamt also mehr als 60 Prozent des Publikums auf vergleichsweise klimafreundliche Weise den Weg nach Kassel fand, ist ebenso positiv zu bewerten wie die geringe Anzahl der Flugreisen (26,2% der aus dem Ausland stammenden Besucher:innen). „Unser nächstes Ziel ist es, die Anreize soweit zu steigern, dass wir auf über 50 Prozent Bahnreisende kommen werden", sagt Andreas Hoffmann. In Sachen Mobilität vor Ort hat die erstmalige Kooperation mit der Kasseler Verkehrs-Gesellschaft AG (KGV Kassel) dafür gesorgt, dass mit 41,4 Prozent mehr documenta-Besuchende den öffentlichen Nahverkehr nutzten als das ebenfalls klimafreundliche Fahrrad (36,7%): Die Eintrittskarte enthielt die kostenlose Beförderung durch die KGV.

„Das Gute ist, dass uns der Fünfjahresturnus viel Zeit gibt, unsere Klimaziele noch weiter zu schärfen und Strategien zu entwickeln, die dann bei der documenta 16 im Jahr 2027 zum Tragen kommen", sagt Andreas Hoffmann. Auch wenn er als Geschäftsführer der documenta und Museum Fridericianum gGmbH nicht für die Auswahl der Künstler:innen zuständig ist, kann er sich vorstellen, dass die hierzu berufene Findungskommission dem Thema Nachhaltigkeit auch in der inhaltlichen Ausrichtung Rechnung tragen wird. Bis dahin wird die Aufgabe sein, die bisherigen Errungenschaften in den Dauerausstellungsbetrieb des Kasseler Museum Fridericianum und der anderen an die documenta angegliederten Räumlichkeiten weiter zu implementieren. Dass darüber hinaus schon jetzt – und ganz konkret – gesellschaftliche Interessensgruppen von den Nachhaltigkeitsbemühungen der documenta profitieren, beweist die große Nachfrage auf ein ganz besonderes Angebot im Anschluss an die letzte Ausgabe: Ganz im Einklang mit der Idee geschlossener Materialkreisläufe wurden nicht mehr benötigte Ausstellungsmaterialien kostenfrei an gemeinnützige Initiativen übergeben.

LISA SCHAUERBECK

„Ein Wald wäre schön"

Im *Europäischen Hansemuseum* (EHM) in Lübeck trifft ein junges Team in einem modernen Neubau auf eine historische Altstadt. Das Museum gibt es seit 2015. Viele Mitarbeiter:innen haben im Rahmen ihrer Möglichkeiten nachhaltig gearbeitet, bevor es einen offiziellen Nachhaltigkeitsprozess gab. Das alte Burgkloster, an das der Neubau angeschlossen ist, stammt aus dem 13. Jahrhundert und ist Teil des UNESCO-Welterbes Lübecker Altstadt. Damit gehen viele Auflagen einher, die sich nicht immer mit den Ideen der Nachhaltigkeits-AG des Museums vereinbaren lassen.

Kristin Fechner träumt von einem eigenen Mikrowald für das Europäische Hansemuseum (EHM). Das Konzept des Mikrowaldes geht auf den japanischen Ökologen Akira Miyawaki zurück. Seine Vision war, durch die Aufarbeitung des Bodens und eine sehr dichte Bepflanzung, kleine urbane Räume schon in wenigen Dekaden in lebendige Biotope zu verwandeln. Ein Mikrowald soll Lebensraum für Insekten und andere Tiere bieten, die Luftqualität und die Temperatur regulieren, sowie den Lärmpegel senken. Fechner ist Referentin der Geschäftsführung und seit kurzem auch Nachhaltigkeitsbeauftragte am EHM und kennt die Auflagen, die mit dem UNESCO Welterbe und dem Denkmal-Status einhergehen. Trotzdem liegt ihr am Herzen, Träume und Wünsche zu entwickeln. Genau das war Aufgabe des ersten Nachhaltigkeitsworkshops mit den Mitarbeiter:innen des Hauses im Sommer 2022. So wurden viele Ideen für Maßnahmen gesammelt, die zwar nicht alle und nicht unmittelbar umgesetzt werden können, aber einen Grundstein der Nachhaltigkeitsstrategie des EHM liefern.

NACHHALTIGKEITSTRANSFORMATION DANK INTRINSISCHER MOTIVATION UND VORGABEN DER STEAKHOLDER

Fechner berichtet, dass viele Mitarbeiter:innen schon lange sensibilisiert waren und im Rahmen ihrer Möglichkeiten Maßnahmen umgesetzt haben: vom Fairtrade Kaffee für die Büroküche, über den energieeffizienten Einsatz der Technik bis zum Wiederverwenden von Ausstellungselementen. Die strategische Auseinandersetzung mit dem Thema wurde jedoch von einigen externen Faktoren initiiert. Zum einen wünschte sich die Possehl-Stiftung Lübeck als Gesellschafterin des Museums eine CO_2-Bilanzierung. Zum anderen schloss sich das EHM als erstes deutsches Museum der Initiative „Museums for Future“ an und bekannte sich zu deren Zielen. Und nicht zuletzt nahm das Projekt „BildungKlima-plus-56“ das EHM in ihrem Netzwerk auf. Diese Initiative arbeitet nicht nur an der Bildungs- und Vermittlungsarbeit von außerschulischen Bildungseinrichtungen, sondern gibt auch Hilfestellung bei der betrieblichen Nachhaltigkeitstransformation.

Der Prozess hat jedoch schneller an Fahrt aufgenommen als erwartet, berichtet Fechner. Sie hat die Weiterbildung zur Transformationsmanagerin des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien absolviert und bei einem Workshop des Aktionsnetzwerkes den Umgang mit dem CO_2-Rechner für die Kultur gelernt. Mit diesem Wissen gerüstet konnten bereits zwei CO_2-Bilanzen erstellt werden. Die Bilanzen wurden für das vergangene Jahr und – um eine gewisse Vergleichbarkeit zu schaffen – für das letzte Jahr vor der Corona-Pandemie erstellt und in einem Dokument gegenübergestellt: „Wir wollten sichtbar machen und prüfen, ob sich unsere Bemühungen bereits auszahlen“, so Fechner. Und tatsächlich zeichnet sich zwischen den beiden Bilanzen ein eindeutiger Unterschied ab, der zum Teil auf die Energiesparverordnung, zum Teil aber auch auf das Engagement der Mitarbeiter:innen zurückzuführen ist.

MIT FORMULIERTEN ZIELEN UND ANPASSUNG DES LEITBILDES ZUR TRANSFORMATION

Die Nachhaltigkeitstransformation wurde als Projekt organisiert. In einem Projektplan sind die Projektidee formuliert und die Ziele festgehalten. Bis 2035 soll die Klimaneutralität erreicht sein. Die Maßnahmen entwickelt Fechner gemeinsam mit der Nachhaltigkeits-AG, in der sich Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Abteilungen beteiligen. In Abstimmung mit der Direktorin werden sie auf ihre Machbarkeit hin überprüft und priorisiert. Bis Ende des Jahres sollen alle Maßnahmen terminiert werden. Für Fechner ist die Anpassung des Leitbildes zentral für die weiteren Arbeitsschritte. Nachhaltigkeit spielt darin bisher keine explizite Rolle. Das Leitbild ist auch im Kontext der Klimafolgenanpassung von großer Bedeutung. Ein Thema, bei dem die Branche noch am Anfang steht, mit dem das EHM sich in Zukunft aber verstärkt auseinandersetzen möchte. Fechner interessiert dabei, welche neuen Funktionen das Museum der Zukunft haben könnte: „Museen werden auch in Zukunft noch klimatisiert werden müssen – das lässt sich nicht ganz aufheben. Aber vielleicht können sie so ein Zufluchtsort für Menschen werden, die in den Mittagsstunden Schutz vor der Hitze suchen“.

Durch den Nachhaltigkeitsprozess entstanden viele neue Kooperationen und Netzwerke, andere wurden intensiviert. Neben der Mitgliedschaft bei „Museums for Future“ und dem Netzwerk von „BildungKlima-plus-56“

tauscht sich das Haus auf lokaler Ebene mit Lübecker Tourismus-Unternehmen aus, die ebenfalls im TourCert-Netzwerk koordiniert von der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH (LTM), der Hansestadt sind. Im Rahmen dieses Projektes konnte sich eine Mitarbeiterin des EHM zum Thema „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement" weiterbilden. Bemerkenswert ist zudem die Zusammenarbeit mit Klimaaktivist:innen von Greenpeace und Fridays for Future. Momentan unterstützt das Museum die Initiativen vor allem mit Räumlichkeiten, erläutert Fechner und berichtet begeistert von der Energie, die die Aktivist:innen mitbringen. Sie beobachtet mit Sorge die negative Energie – und Presse – die den Aktivist:innen zur Zeit begegnet und hofft, mit der Unterstützung des Museums einen Beitrag zu ihrer Arbeit leisten zu können.

Zusammengefasst wird das aktivistische Engagement auf der Website des EHM unter dem Stichwort „ökologischer Handabdruck". Damit erweitert sich der Fokus auf die positive Wirkung der Institution jenseits ihrer Bilanz. Fechner erklärt, dass der Nachhaltigkeitsprozess des EHM für sie weit mehr als die Reduktion der CO_2-Emissionen bedeutet. Es geht auch um das schonen verschiedenster Ressourcen, den Erhalt der Biodiversität und das Wirtschaften in Kreisläufen.

EXTERNE DIENSTLEISTENDE SOWIE PERSONELLE RESSOURCEN SIND DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN

Eine große Herausforderung nimmt Fechner im Umgang mit externen Dienstleister:innen wahr. Oft ist es schwer, in der Zusammenarbeit an den eigenen Standards festzuhalten. Wie nachhaltig z.B. ein Cateringunternehmen ist, lässt sich meist nur schwer herausfinden. Ein Weg, über den das Museum schon jetzt versucht externe Akteur:innen auf ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen hin zu überprüfen, ist über Ausschreibungen für Sonderausstellungen. In den Ausschreibungen wird die Auseinandersetzung der Gestaltungsagentur mit dem Thema Nachhaltigkeit abgefragt und in die Bewertung einbezogen. Zudem soll kurz- bis mittelfristig ein Umweltmanagementsystem am EHM eingeführt werden. Für Fechner ist mit einem Umweltmanagementsystem, das unter anderem einen Fokus auf Lieferketten legt, die Hoffnung verbunden, die Wirkung der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie zu multiplizieren.

Eine andere Herausforderung liegt im Haushalten mit den personellen Ressourcen. Die Mitglieder der Nachhaltigkeits-AG werden für die Sitzungen und Veranstaltungen zum Thema von ihrer anderen Arbeit freigestellt. Das Museum ist jedoch 364 Tage im Jahr für Besucher:innen geöffnet. Beispielsweise wird die Arbeit der Mitarbeiter:innen aus der Vermittlung in dieser Zeit von den Kolleg:innen aufgefangen, die Arbeit anderer verzögert sich. Das lässt sich nur schwer durch eine neue Stelle auffangen, erklärt Fechner, denn es gilt viele Mitarbeiter:innen am Prozess zu beteiligen, die jeweils einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit aufwenden.

Fechner hofft, in Zukunft auf der einen Seite die Stärken des EHM, zum Beispiel die Kooperation mit den Aktivist:innen, weiter auszubauen. Auf der anderen Seite entstehen neue Fragen, denen das Haus sich stellen will. Zum Beispiel die Frage, ob es sinnvolle Projekt zur CO_2-Kompensation überhaupt geben kann oder nach dem Umgang von Museen mit den Klimafolgen. Die Mühlen der Behörden mahlen zwar langsam, aber Fechner beobachtet auch, dass sich etwas getan hat in den letzten Jahren. Zum Beispiel war es früher nicht möglich, auf den Dächern der historischen Altstadt Solaranlagen anzubringen. Heute können zumindest erste Ideen für die vom Boden nicht sichtbaren Flachdächer mit dem Denkmalamt diskutiert werden. Und so bleibt Fechner die Hoffnung – oder zumindest der Wunsch – nach einem kleinen Wald.

Energie für die Menschheit

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Pablo Wendel ist eine Art Zauberer, der Kunst in Strom und Strom in Kunst verwandeln kann. In Luckenwalde hat er das stillgelegte Kohlekraftwerk wieder in Gang gesetzt, produziert dort in großem Stil klimaneutralen Kunststrom und formt den ehemaligen Industriestandort nahe Berlin nach und nach zu einem Anziehungspunkt für die internationale Kunstwelt.

Wer kennt sie nicht, die schraubaffinen Mitmenschen, die Autos, Motorräder, Kühlschränke, Plattenspieler oder sonstige technischen Gegenstände wieder ins Leben zurückholen, von denen man dachte, sie hätten schon längst den Geist aufgegeben? Bewundernswert, doch für Pablo Wendel keine Herausforderung. Der Künstler aus Stuttgart bevorzugt es eine Nummer größer: etwa, indem er ein stillgelegtes Elektrizitätswerk wieder ans Laufen bringt. Fast 30 Jahre hatte das ehemalige Braunkohlekraftwerk im brandenburgischen Luckenwalde im Dornröschenschlaf vor sich hingedämmert, als Pablo Wendel bei einem Besuch auf den Gebäudekomplex mit dem ikonischen Verwaltungsgebäude – reinster Jugendstil – aufmerksam wurde. Auf der Suche nach einem geeigneten Raum für seine künstlerische Arbeit wollte er eigentlich das ebenfalls leerstehende Stadtbad aus dem Jahr 1928 in Augenschein nehmen, doch übte das direkt danebengelegene Kraftwerk von der ersten Sekunde eine magische Wirkung auf ihn aus. „Ich stand buchstäblich unter Strom, als ich das gesehen habe", sagt Wendel – und nennt genau das richtige Stichwort. Denn hier dreht sich heute wieder alles um Strom; und um Kunst; und um beides gleichzeitig. Doch der Reihe nach.

AUS STROM MACH KUNST – AUS KUNST MACH STROM

Das Thema Strom und Energie beschäftig Pablo Wendel schon seit langer Zeit. An der Schnittstelle zwischen Performance und Installation nutzt er ihn nicht nur als gedanklichen Überbau seiner Arbeit, sondern fing tatsächlich irgendwann an, mit seiner Kunst Strom zu erzeugen – der wiederum selbst, als Teil des gesamten Werks, Kunst ist. Kein bloßer Strom also, sondern „Kunststrom". „Der Auslöser für die Idee war eigentlich Verzweiflung", sagt Wendel. Als gefragten Künstler überhäufte man ihn zwar mit Ruhm und Aufmerksamkeit, jedoch nicht mit Geld und so befand er sich eines Tages in der unangenehmen Situation, seine Stromrechnung nicht mehr bezahlen zu können. Kurzerhand beschloss Wendel, selbst Stromanbieter zu werden und gründete im Jahr 2012 die Firma Performance Electrics gGmbH, die Energie produziert und seitdem unter dem Label „Kunststrom" ins öffentliche Netz einspeist. Gewonnen wird die Energie aus Kunstwerken, die Pablo Wendel – oft in Zusammenarbeit mit anderen Künstler:innen, Architekt:innen und Designer:innen – an unterschiedlichen Orten der Welt verwirklicht.

Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. Auffälligen Arbeiten wie der aus recycelten Verkehrszeichen errichteten Windinstallation OFFROAD, an der A 40 nahe Dortmund, stehen guerillaartigen Performances gegenüber, etwa die in einer Art Nacht-und-Nebel-Aktion durchgeführt Stromgewinnung mithilfe einer Stuttgarter Kirchturmuhr unter dem Titel „TWENTY-FOUR / SEVEN". Dass bei all dem auf die Nutzung klimaschädlicher Ressourcen verzichtet wird, versteht sich von selbst. Viele sehr unterschiedliche Kunststromprojekte hat Pablo Wendel bis heute realisiert, bei denen mal durchaus beachtliche Energiemengen, mal nur wenige Milliwatt erzeugt wurden. Auch wenn sich ein gewisses Augenzwinkern nicht übersehen lässt, verfolgt Wendel als Stromanbieter doch ein ernsthaftes Ziel. Zum einen kann der eingespeiste Strom tatsächlich von Endkund:innen genutzt werden; das geschieht mithilfe der Bürgerwerke, eines Zusammenschlusses von mehr als 40.000 Bürger:innen und 99 lokalen Energiegemeinschaften, die bundesweit Menschen mit erneuerbarem Strom aus Sonnen-, Wind- und Wasserkraft versorgen. Zum anderen fließen die erwirtschafteten Gewinne vollständig in den Ausbau neuer Energiequellen zurück. Und schließlich trägt die Versorgung mit Kunststrom zu einer Allgegenwärtigkeit der Kunst im Leben der Menschen bei – und damit zur Verbesserung und zur Verschönerung der Welt.

ENERGIE AUCH ZUM WOHLE DER STADT

Mit dem E-Werk in Luckenwalde, das er Ende 2017 erwarb, hat Pablo Wendel das Projekt Kunststrom auf völlig neues anderes Level gehoben. „Obwohl hier seit 1989 nichts mehr passiert ist, war die Anlage dennoch erstaunlich gut in Schuss", schwärmt der Künstler, der hier mit seiner Partnerin Helen Turner nicht nur arbeitet, sondern auch lebt. Mit freiwilligen Helfer:innen aus aller Welt und dem Know-how ehemaliger Werksangestellter, die die Anlage wie ihre Westentasche kennen, war es dem Elektro-Autodidakten nach zwei Jahren tatsächlich gelungen, die alten Maschinen von Rost und Dreck zu befreien, kaputte Teile zu reparieren oder auszutauschen und so das Ganze wieder ans Laufen zu bringen – wie in den Tagen, als das Kraftwerk ganz Luckenwalde und die Umgebung mit Strom versorgte. Einziger Unterschied: Statt umweltverpestender Braunkohle rattern nun Holz-

abfälle aus den benachbarten Wäldern über die Förderbänder, um in einer Pyrolyse-Anlage im Keller zu Holzgas verarbeitet zu werden, mit dem auf klimafreundliche Weise Strom erzeugt wird.

Die so gewonnene Elektrizität fließt ins Netz der Stadt Luckenwalde, allem voran aber deckt sie den Eigenbedarf des riesigen Gebäudes mit seiner mehrere 1.000 Quadratmeter umfassenden Grundfläche und den hohen Räumen. Nicht nur Pablo Wendel und seine Familie profitieren davon, sondern auch die Künstler:innen und Handwerker:innen, an die der Kraftwerkbetreiber und Kunststromerzeuger die restlichen zu Ateliers und Werkstätten umgebauten Räumlichkeiten vermietet. Das Herzstück des Komplexes bildet die 350 Quadratmeter große Halle, in der einst die zur Kohlestromgewinnung notwendigen Turbinen und Generatoren standen, und die heute, wie auch die umliegenden ehemaligen Büros, als Ausstellungs- und Veranstaltungsfläche genutzt wird. Mit Helen Turner zusammen, die als Kuratorin zuvor in London lebte und arbeitete, hat Pablo Wendel das ehemalige Kraftwerk in ein Kunstzentrum verwandelt, in dem nicht nur seine eigenen Arbeiten eine Heimat finden. „Am Anfang waren die Leute natürlich skeptisch, als sie von unseren Plänen hörten“, erinnert sich Wendel. Heute ist er umso glücklicher, dass er dank seiner Vorstellungskraft und Ausdauer neben elektrischem Strom auch andere – menschliche und gesellschaftliche – Energien freisetzen kann.

Neben einer hohen Akzeptanz unter den Menschen der Umgebung zieht das E-Werk heute namhafte internationale Künstler:innen an. Vierteljährlich präsentiert es ein Programm mit Auftragsarbeiten, Ausstellungen, Performances und begleitenden Veranstaltungen. Die hiervon ausgehende Strahlwirkung hat nicht zuletzt auch die Stadtoberen dazu inspiriert, ihren Blick auf weitere ungehobene Architekturschätze in Luckenwalde zu richten und in Projekte der ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit einzubinden. Wie einst das Kraftwerk, wird derzeit auch das ehemalige Stadtbad ins Leben zurückgeholt. Beide Institutionen sollen in Zukunft im Zentrum eines Campus für Kunst, Technik und Energie bilden, von dem nicht nur Impulse in die Stadtgesellschaft, sondern in die ganze Welt ausgehen sollen. Eine großartige Vision für Pablo Wendel, der ohnehin der festen Überzeugung ist, dass Kunst in Elektrizitätswerken und Schwimmbädern besser aufgehoben ist als im Elfenbeinturm. „Wir haben so viel profitiert von den Vernetzungen hier mit den Menschen, von diesem Austausch von Wissen und Erfahrung. Das wollen wir weiter ausbauen“, sagt er – und deutet damit an, dass sich nachhaltige Kunst manchmal besser abseits der großen Zentren verwirklichen lässt.

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Pilotprojekt im Grünen

In Dresden gehört *HELLERAU* – Europäisches Zentrum der Künste zu den kulturellen Aushängeschildern. Auch was die Nachhaltigkeit betrifft, nimmt das Zentrum mit seinem zeitgenössischen Bühnenprogramm eine herausgehobene Stellung unter den städtischen Kulturbetrieben ein.

© Stephan Floss

Ökologische Nachhaltigkeit hat im Dresdner Norden, wo sich HELLERAU befindet, eine ebenso lange Tradition wie die künstlerisch-kulturelle Avantgarde. In Hellerau entstand 1909 die erste Gartenstadt Deutschlands, zwei Jahre später folgte das von Heinrich Tessenow im damals hochmodernen Reformstil erbaute Festspielhaus als „Bildungsanstalt für Musik und Rhythmus“: ein strahlender, mitten im Grünen gelegener Anziehungspunkt für Künstler:innen aller Sparten, das schon in seinen ersten Jahren viele bekannte Künstler wie den Dichter Rainer Maria Rilke, den Komponisten Ferruccio Busoni oder Architekten wie Walter Gropius oder Ludwig Mies van der Rohe anzog. Nach seiner wechselvollen Geschichte im 20. Jahrhundert hat sich das Festspielhaus in den 1990er Jahren wieder neu als Kulturort etabliert und ist seit 2004 als HELLERAU – Europäisches Zentrum der Künste aktiv. Hier werden in einem interdisziplinären Programm aktuelle Arbeiten von Künstler:innen aus den Bereichen Tanz, Performance, Musik, Theater und Medienkunst gezeigt. Offene Formate, Themenschwerpunkte und Festivals bieten in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, politische und gesellschaftliche Fragen unserer Zeit aus künstlerischer Sicht zu beleuchteten und mit dem Publikum in einen Diskurs zu treten. Nicht zuletzt über die Frage: „Was tun wir gegen die Klimakrise?“

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT IN KÜNSTLERISCHEN PRODUKTIONEN MITDENKEN

„Wenn wir uns mit ökologischer Nachhaltigkeit beschäftigten, ist es wichtig, dieses Thema auch in unserem künstlerischen Programm abzubilden. Das haben wir beispielsweise beim Festival Cool Down im Juli 2022 realisiert, bei dem sich 21 künstlerische Positionen mit den Auswirkungen der Klimakrise beschäftigt haben“, sagt Saskia Ottis, die als Dramaturgin und Projektkoordinatorin unmittelbar in die Programmgestaltung in HELLERAU involviert ist. Das gilt sowohl für die inhaltliche Zusammenstellung als auch für die konkrete Umsetzung künstlerischer Ideen. Schon seit einiger Zeit denken Saskia Ottis und das Hellerauer Team beide Aspekte bei der Programmgestaltung mit. „In der Zusammenarbeit mit Künstler:innen haben wir ein Auge darauf, wie nachhaltig ihre künstlerische Arbeit ist“, sagt Saskia Ottis. „Wir achten beispielsweise darauf, welche Materialien wir vor Ort zur Verfügung stellen, dass die An-, Abreisen und lokale Transportmittel möglichst emissionsarm sind und Auftritte internationaler Compagnien in einen sinnvollen Tourplan eingebunden werden.“ Lange Flüge beispielsweise sind ökologisch eher vertretbar, wenn man sie für eine größere Anzahl von Auftritten auf sich nimmt. Da Nachhaltigkeit jedoch nicht an der Bühnenbegrenzung aufhört, sondern von der Verwaltung über die Werkstätten bis zum Publikumsverkehr, den gesamten Betrieb umfasst, achtet man in HELLERAU schon seit einiger Zeit auf ressourcenschonendes Verhalten in der eigenen Einflusssphäre.

PILOTPROJEKT BRINGT SCHWUNG IN DIE NACHHALTIGKEITSTRANSFORMATION

HELLERAU führte 2020-21 das Pilotprojekt „Nachhaltigkeit in Kunst und Kultur am Beispiel HELLERAU – Europäisches Zentrum der Künste“ durch, das sich vor allem auf den Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) konzentrierte, aber auch weitere Nachhaltigkeitsschritte eingeleitet hat. „Die Initialzündung für das Projekt kam von der Stadt, die sich bei einem Förderprogramm des Freistaates Sachsen beworben hatte“, berichtet Henriette Roth, Leiterin der hauseigenen Kommunikationsabteilung. Auftraggeber war das Amt für Kultur und Denkmalschutz, das Wege zur Verankerung von BNE in städtischen Kulturbetrieben aufzeigen wollte, und zwar nach den Maßgaben der 2019 verabschiedeten Sächsischen Landesstrategie Bildung für nachhaltige Entwicklung. „Die Auswahl der Beratungsfirma für Nachhaltigkeit, plant values, die das Projekt durchgeführt hat, erfolgte ebenfalls durch die Stadt.“ Plant values berät private und öffentliche Unternehmen bei ihrem Transformationsprozess, analysiert die Lage vor Ort, entwickelt Konzepte und bietet Schulungen an.

Ungeachtet der Lockdowns und Kontaktbeschränkungen, die den Projektzeitraum von September 2020 bis Januar 2021 coronabedingt überschatteten, entwickelte sich ein reger Gedankenaustausch zwischen Beratenden und Mitarbeitenden. Damit setzte sich ein intensiver Dialog fort, der ohnehin in vollem Gange war. „Schon bevor die Stadt auf uns zukam, hatten wir Ideen gesammelt, wie wir nachhaltiger werden können, vom Handtuch bis zur Diensteise“, erinnert sich Henriette Roth an die proaktive Stimmung im Haus, die durch die Beratung von

plant values noch verstärkt wurde. 2020 gründete sich eine AG Nachhaltigkeit in HELLERAU, die sich aus je einer/m Vertreter:in pro Abteilung zusammensetzt. „Wir selbst nennen uns ‚Green Delegates'", sagt Saskia Ottis – denn: „Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema, da müssen wir gemeinsam ran", und zwar auf allen Ebenen. „Mit plant values haben wir tatsächlich viel umfassender über das Thema geredet als es in der sehr auf BNE bezogenen Projekt-Auswertung den Anschein macht", sagt Henriette Roth, die ebenfalls zu den Green Delegates gehört. In den Workshops behandelt wurden Aspekte wie Mobilität, Beschaffung, kulturelle Bildung, Arbeit und Kulturwandel, Verbräuche und Sensibilisierung. Sie alle werden nun gleichzeitig in HELLERAU in Angriff genommen; wobei, wie so häufig, eine gewisse Flexibilität gefragt ist.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT IN ALLEN BEREICHEN ETABLIEREN, DANK DER „GREEN DELEGATES"

„Eine festgelegte Strategie haben wir nicht", sagt Saskia Ottis. Vielmehr werden die Themen bearbeitet, wie es Dringlichkeit und Kompatibilität, aber auch personelle und finanzielle Kapazitäten gebieten. „Wir arbeiten hier mit einem digitalen Board, wo wir ganz viele To Dos aufgelistet haben. Diese sind mit verschiedenen Labels versehen, die wir aus den Workshops mit plant values übernommen haben", erläutert die Dramaturgin. Ausgehend von diesem System kümmern sich die „Green Delegates" um Aufgaben, die für ihre Abteilung relevant sind, laden ihre Kolleg:innen zur Mitarbeit ein und haben immer einen Überblick, was noch zu tun ist und was schon abgehakt werden konnte. Darüber hinaus trifft sich die AG einmal im Monat, um weitere Schritte zu diskutieren. „Die Mitglieder nehmen auch Fortbildungen im Bereich Nachhaltigkeit wahr und tragen so Wissen von außen wieder ins Haus", sagt Saskia Ottis.

Seit 2022 arbeitet HELLERAU zusammen mit der Dresden Frankfurt Dance Company in dem von der Kulturstiftung des Bundes geförderten ZERO-Projekt „Nachhaltige Partnerschaft" und beschäftigt sich mit der Frage, wie klassische Bühnentanzprojekte ökologisch verträglich und sozial nachhaltig gestaltet werden und trotzdem als Gastspiele touren können. Auch als Vorbereitung auf die Durchführung dieses Projektes hat HELLERAU für das Vor-Corona-Jahr 2019 eine CO_2-Bilanz erstellt. Neben dem generellen Energieverbrauch für den Betrieb steht, wie in vielen Kulturbetrieben, die Mobilität des Publikums an oberster Stelle der klimaschädlichen Posten – und damit ein Faktor, auf den das Haus nur wenig Einfluss hat. Doch manchmal sind auch andere unmittelbare Probleme nicht ohne weiteres zu lösen. „Mit Erstaunen haben wir etwa festgestellt, dass allein das Arbeitslicht im Großen Saal des Festspielhauses ein Drittel des gesamten Stromverbrauchs ausmacht", berichtet Saskia Ottis. Umstellung auf LED oder Grüne Energiequellen? Das ist nicht aus dem Stand heraus zu bewerkstelligen, wenn man als städtischer Betrieb in einem denkmalgeschützten Gebäudekomplex arbeitet und auch von übergeordneten Entscheidungen abhängig ist. Neben der Bürokratie erweisen sich oft auch finanzielle und personelle Aspekte als Hemmschuh. „Natürlich wäre es schön, wenn wir eine Person hätten, die alle Nachhaltigkeitsfragen koordiniert und vor allem inhaltliche Expertise mitbringt", sagt Henriette Roth, „aber solange das nicht möglich ist, arbeitet das Team HELLERAU weiterhin motiviert und engagiert für einen nachhaltigen Kulturbetrieb, wissend, dass wir in einem umfangreichen Transformationsprozess stecken".

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Dieser Beitrag ist in Kooperation mit dem Deutschen Musikinformationszentrum (miz) entstanden.

Mit Muskelkraft und Wasserstoff

© Robin Hinsch

Seit 2018 leistet das *Futur 2 Festival* in Hamburg Pionierarbeit in Sachen Nachhaltigkeit. Hier geht es nicht darum, bestehende Umweltmaßnahmen zu verbessern, sondern – vom CO_2-Ausstoß bis zur Müllvermeidung – schon von Anfang an in die Planung mit einzubeziehen. Bei aller Verantwortung und allem Engagement beweisen die Macher:innen, dass Kreislauffähigkeit den Festivalspaß nicht mindert – auch wenn man hierfür manchmal kräftig in die Pedale treten muss.

Östlich der HafenCity, nur zwei Stationen vom Hauptbahnhof entfernt, liegt direkt am Fluss der Elbpark Entenwerder. Die idyllische Halbinsel mit ihren hohen, dicht bewachsenen Bäumen und saftigen Wiesen dient seit 1997 als Naherholungsgebiet für Hamburger:innen. In der Nachbarschaft ist sie aber auch als Ort ausufernder Technopartys verschrien. Der eine oder die andere Anwohner:in dürfte daher zunächst mit Sorge auf die Ankündigung reagiert haben, dass hier bald ein neues Festival für alternative und elektronische Musik stattfinden würde; noch dazu ein kostenloses, das neben Lärm und Krach vermutlich auch einen Berg von Müll produzieren würde, vollgestopfte und vollgeparkte Straßen sowieso und auch sonst alles, was man von Veranstaltungen dieser Art so kennt. Umso größer die Überraschung, als Ende Mai 2018 die erste Ausgabe des FUTUR 2 FESTIVALs im Elbpark Entenwerder über die Bühne ging und keine der erwähnten Folgen eintrat. So gut wie niemand war mit dem Auto gekommen, von den ohnehin moderaten Musik- und Feiergeräusche war ab etwa 22.00 Uhr nichts mehr zu hören, bei einer Besucher:innenzahl von 5.000 Personen fielen gerade einmal 150 KG Müll an. Kein Grund also für Beschwerden.

KREISLAUFFÄHIGES FESTIVAL WIRD VON DER UMWELTBEHÖRDE IN HAMBURG UNTERSTÜTZT

„Die Idee eines kreislauffähigen Festivals war uns erstmal beim Barcamp des Netzwerks Green Events Hamburg gekommen", berichtet Wiebke Schumacher, die gemeinsam mit Björn Hansen und Jochen Bader das FUTUR 2 FESTIVAL organisiert. In die Pläne, wie man ein Konzertevent nicht nur möglichst ressourcenschonend, sondern komplett energieautark organisieren kann, war die Politik von Anfang mit eingebunden. „Die meisten Festivals [sind] von einer Kulturbehörde unterstützt", sagt Wiebke Schumacher. „Wir bekommen unsere Förderung von der Umweltbehörde." Zwar würde niemand bestreiten wollen, dass beim FUTUR 2 FESTIVAL wie bei anderen vergleichbaren Events auch die Musik im Vordergrund steht. Doch eine so umfassende Beschäftigung mit dem Thema „Nachhaltigkeit" gibt es sonst bei keiner Konkurrenzveranstaltung. „Wir wollen nicht nur bestehende Abläufe in ökologischer Hinsicht verbessern oder optimieren. Wir wollen sie von Grund auf anders angehen – auf jeder Ebene." Und bei einem Festival gibt es viel zu beachten.

MUSIK DANK SONNENENERGIE, WASSERSTOFF UND MUSKELKRAFT

Da wäre zum einen das Problem der Energiegewinnung, wenn man nicht auf den Strom aus der Steckdose zurückgreifen möchte. Seit der ersten Festivalausgabe dabei sind die beiden Bühnen, auf denen die Bands und DJs auftreten. Sie weisen jeweils eine energietechnische Besonderheit auf. „Unsere Hauptbühne wird mit Sonnenenergie versorgt", erläutert Wiebke Schumacher, „hierfür haben wir eine große Solaranlage mit entsprechenden Batteriespeichern. Unsere zweite Bühne wird mit Muskelkraft angetrieben." Kein Scherz, denn tatsächlich müssen die Besucher:innen des FUTUR 2 FESTIVALs sportlich aktiv werden, wenn sie hier etwas hören und sehen möchten. Der Strom auf der Pedal-Power Stage wird durch Generatoren erzeugt, angebracht an den Hinterreifen von Standfahrrädern. Nur wenn das Publikum kräftig in die Pedale tritt, können Mikrofone, Boxen oder Verstärker ans Laufen gebracht werden. Das Strampeln hält nicht nur fit, sondern macht auch Spaß – und sollte den Radelnden einmal der Puste ausgehen, feuern die anderen kräftig an.

Bei seiner dritten Ausgabe 2022 – in den beiden Jahren zuvor musste es pandemiebedingt pausieren – setzte das FUTUR 2 FESTIVAL erstmals auf eine weitere nachhaltige Energiequelle: auf Wasserstoff, der aus Windkraft gewonnen wurde und statt schädlichem CO_2 als Restprodukte beim Betrieb nur Wasser und reinen Sauerstoff hinterlässt. Im Gegenzug entsteht genug Strom, um das gesamte Festivalgelände zu versorgen. Zwar lassen sich andere CO_2-Fallen lassen nicht so einfach beseitigen, doch auch hier bemühen sich die Festivalmacher um weitgehend klimaschonende Lösungen. Das Hauptaugenmerk liegt, neben der An- und Abreise der eingeladenen Acts sowie der Anlieferung und dem Aufbau von Bühnen und Equipment, bei der Mobilität des Publikums. „Da es sich um eine eintägige Veranstaltung handelt ohne Campingmöglichkeiten, kommen die Gäste vor allem aus der unmittelbaren Umgebung und haben keine weite Anreise", erklärt Wiebke Schumacher. „Wir kommunizieren den Leuten vorher, dass sie den öffentlichen Nahverkehr nutzen sollen. Das hat bisher auch sehr gut geklappt." Nicht zuletzt aus Gründen der Nachhaltigkeit wurde viel Wert auf die gute Erreichbarkeit des Veranstaltungsorts gelegt. „Parkplätze für Autos gibt es hier

keine, dafür aber genügend bewachte Stellplätze für Fahrräder."

ZERO-WASTE-PRINZIP: ALLES IST WIEDERVERWENDBAR

Ein weiterer Punkt ist die Vermeidung von Müll mithilfe eines Zero-Waste-Prinzips, das sämtliche auf dem Festival verkaufte Speisen, Getränke und sonstigen Produkte in einen Recyclingkreislauf einbindet, von der Pfandflasche bis zur wiederverwendbaren Pommesschale. Darüber hinaus werden die Bar- und Gastronomie-Betreiber:innen im Vorfeld dazu verpflichtet, keine Materialien für den einmaligen Gebrauch auszugeben. „Was hinterher als Müll anfällt, ist eigentlich nur das, was die Festival-Besucher:innen selbst mitgebracht haben." Und auch hier zeigt die Bilanz einen erfreulichen Trend. Schon bei der zweiten Festival-Ausgabe 2019 konnte man den ohnehin schon geringen Abfall des Vorjahrs bereits um ein Drittel reduzieren. Was übrig blieb, passte genau in eine Tonne. Mittlerweile herumgesprochen haben dürfte sich darüber hinaus, dass auch die Ernährungsweise des Menschen Einfluss auf das Klima hat. Aus diesem Grund hat das FUTUR 2 FESTIVAL auch sein gastronomisches Angebot angepasst. „Seit dem letzten Festival verzichten wir komplett auf Fleisch-Produkte und bieten ausschließlich vegetarischer und vegane Gerichte an." Wie die Nachfrage vermuten lässt, scheinen sie dem Publikum ebenso zu schmecken, wie das regionale Bio-Bier, das eigens für das Festival gebraut wurde.

Den Macher:innen des FUTUR 2 FESTIVALS ist es wichtig, den Besucher:innen nicht einfach etwas vorzusetzen, sondern sie aktiv in die Nachhaltigkeitsarbeit einzubinden; ohne Belehrungen und Verzichtsaufforderungen. Auf dem Festivalgelände erhalten die Teilnehmenden zum einen Informationen zum Thema Nachhaltigkeit, darüber hinaus können sie sich in Workshops über die Herstellung und den Umgang mit umweltfreundlichen Materialien kundig machen, vom eigenen Waschmittel bis zum Bienenwachstuch (Fans der ehemaligen WDR-Sendung Hobbythek werden sich erinnert fühlen) gibt es ein breites „Do-it-yourself"-Angebot. Doch damit nicht genug. „Wenn es um Emissionen geht, darf man bei einem Festival nicht nur an CO_2 oder andere umweltschädliche Stoffe denken", sagt Wiebke Schumacher. Auch die von einer solchen Freilicht-Veranstaltung ausgehende Musik- und Geräuschkulisse muss bei der Planung berücksichtigt werden. „Neben den Anwohnenden gibt es auch noch Tiere, die sich gestört fühlen können." Aus diesem Grund finden beim FUTUR 2 FESTIVAL ab 22.00 Uhr die Konzerte lautlos statt – zumindest für Außenstehende, denn die Besucher:innen haben die Möglichkeit, die DJ-Sets mit Kopfhörern anzuhören und dazu zu tanzen.

Ein weiterer, vielleicht nicht klimapolitisch aber doch gesellschaftlich relevanter Aspekt der Nachhaltigkeit betrifft das Programm. So hatte das FUTUR 2 FESTIVAL 2022 ausschließlich weibliche Acts eingeladen. Vielfach wurde gerade in der jüngeren Vergangenheit darüber geredet, dass die männliche Dominanz bei Musikfestivals aufgebrochen werden, mehr Diversität zugelassen werden sollte. Während anderen Orts noch diskutiert wird, haben die Organisatorinnen des FUTUR 2 FESTIVALs bereits gehandelt und sind auch damit ihrer Zeit wieder ein Stück voraus.

LISA SCHAUERBECK

Und Action!

Der Arbeitskreis *„Green Shooting“* hat einen Katalog mit 21 Nachhaltigkeitsmaßnahmen verfasst. Mit der Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) wurden das Einhalten dieser Standards deutschlandweit zur Fördervoraussetzung für alle öffentlich geförderten audiovisuellen Produktionen. Der Arbeitskreis hat damit nicht nur einen wirkungsvollen Hebel für die Nachhaltigkeitstransformation der Branche geschaffen, sondern auch dazu beigetragen, mit Klischees aufzuräumen.

In der Produktion audiovisueller Medien können schon kleine und einfach umzusetzende Nachhaltigkeitsmaßnahmen große Wirkung zeigen. Das liegt daran, dass die Branche noch am Anfang der Nachhaltigkeitstransformation steht und viele Potenziale, Emissionen einzusparen, noch nicht genutzt wurden, erklärt Marian Bendix Metzner von der Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (MFG). Die MFG hat diesen Missstand erkannt und 2017 den Arbeitskreis „Green Shooting" ins Leben gerufen. Mittlerweile haben sich der MFG 18 Partnerinstitutionen angeschlossen, darunter Sender wie die ARD, ZDF und SWR, Video-on-Demand-Dienste (VoD) wie Disney+ und Netflix und Produktionsfirmen, sowie andere Förderinstitutionen wie die MOIN Filmförderung aus Hamburg.

Mit jedem Treffen des Arbeitskreises zeichnete sich deutlicher ab, dass grundlegende Daten über die großen Emissionsfaktoren der Branche fehlen. Bevor über Maßnahmen und Vorgaben diskutiert werden konnte, waren Erkenntnisse zum Status Quo gefragt, erklärt Metzner. Das vom Öko-Institut begleitete und ausgewertete Projekt „100 grüne Produktionen" sollte genau diese Datengrundlage liefern, auf der anschließend Maßnahmen entwickelt werden konnten. Sie wurden im Anforderungskatalog „Ökologische Mindeststandards" veröffentlicht. Am 01.01.2022 haben viele Produktionsfirmen und Sender die Mindeststandards übernommen und eine „verbindliche Selbstverpflichtung" (vgl. Green Motion, 2023a) abgegeben. 2023 wurden die Standards in leicht überarbeiteter Form von allen öffentlichen Filmförderbehörden als Fördervoraussetzung übernommen.

ÖKOLOGISCHE STANDARDS SIND MITTLERWEILE GRUNDLAGE FÜR DIE ÖFFENTLICHE FILMFÖRDERUNG

Diese Entwicklung hat weitreichende Konsequenzen: „Man kommt nicht drumherum", so Metzner. Doch hier lohnt es sich, etwas zu differenzieren. Die nun „Ökologische Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen", oder kurz „Ökologischen Standards" genannten Anforderungen, sind Fördervoraussetzung für alle in Deutschland öffentlich geförderten Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen. Schon bei der Bewerbung um eine Förderung bei einer öffentlichen Förderinstitution muss also eine Absichtserklärung beiliegen, die Standards einzuhalten. Auch eine dem Projekt vorausgehende CO_2-Bilanzierung und die Begleitung des Projektes durch einen „Green Consultant" sind sogenannte „Muss-Vorgaben"[1] und damit für öffentlich geförderte Projekte zwingend erforderlich. Ob eine Produktion „Muss-Vorgaben" des Katalogs gerecht wird, lässt sich jedoch erst im Nachhinein beurteilen. In einem Abschlussbericht muss angegeben werden, welche der Muss- und welche der Soll-Vorgaben eingehalten wurden. Bei nicht eingehaltenen Maßnahmen wird außerdem eine schriftliche Begründung verlangt.

Die MFG entzieht Projekten, denen es nicht gelingt, alle Standards einzuhalten, nicht die komplette Förderung, doch disqualifizieren sie sich für das Label „Green Motion", mit dem das Nachhaltigkeitsengagement nach außen kommuniziert werden kann. Eine Absichtserklärung macht noch keine nachhaltige Produktion. Es braucht einen genauen Blick auf jede einzelne Produktion und das Feedback, das die MFG über die Abschlussberichte erreicht. Nur so kann die Machbarkeit der Anforderungen überprüft und das Ambitionsniveau aufrechterhalten werden. Die stetige Weiterentwicklung der Anforderungen ist in der Präambel des Katalogs festgehalten. Dazu soll nun ein Nachhaltigkeits-Board geschaffen werden, das paritätisch von den Mitgliedern des Arbeitskreises und der Bundes- und Länderförderungen besetzt wird und dafür sorgt, dass das Feedback der Produktionsfirmen, „Green Consultants" und anderen Akteur:innen bei der Weiterentwicklung der Standards mit einfließt.

HETEROGENE AKTEUR:INNEN ERFORDERN VIEL KOMMUNIKATION, UM GEMEINSAME STANDARDS ZU SCHAFFEN

Nicht immer sind sich die Mitglieder des Arbeitskreises einig, wenn es um das Festlegen der Standards geht. Metzner erklärt, dass die heterogenen Perspektiven der Mitglieder auch für intensive Debatten sorgen. Maßnahmen, die kurzfristig Mehrkosten bedeuten, sind besonders häufig Gegenstand von Diskussionen. Hier braucht es viel Kommunikation um die langfristigen Einsparpotenziale aufzuzeigen. Aber auch ambitionierte Zielsetzungen, die von der MFG als idealistisch denkende Förderinstitution forciert werden können, stellen für andere Partner:innen

wie Sender, die selbst produzieren und die Bedingungen des Produzierens kennen, große Herausforderungen dar.

Ein häufiges Feedback aus der Praxis bezieht sich auf den Einsatz bestimmter Dieselgeneratoren für sog. „on location"[2] Produktionen. Den durch die „Ökologischen Standards" geforderten Generatoren entsprechen jedoch nur drei Prozent der am Markt angebotenen Modelle. In der Folge scheiterten viele Projekte an dieser Vorgabe. Der Arbeitskreis hat daher diese Muss- zu einer Soll-Vorgabe ernannt. Allerdings wurde auch terminiert, ab wann sie wieder zur Muss-Vorgabe wird. Diese Lösung erleichtert den Produktionen das Einhalten der Vorgaben. Gleichzeitig bleibt der Druck gegenüber den Betrieben, die Generatoren verleihen, die effizienteren Modelle zur Verfügung zu stellen und gibt ihnen Planungssicherheit.

GREEN CONSULTANTS BEGLEITEN PRODUKTIONEN

Dieses Beispiel zeigt sehr anschaulich, welche Wirkung die „Ökologischen Standards" im besten Fall entfalten. Als verpflichtende Vorgabe erhöhen sie auch den Druck auf die externen Dienstleister:innen und Gewerben wie besagten Generatoren- oder Auto-Verleih-Diensten, Hotels, oder Cateringservices. Auch die neue Berufsgruppe der „Green Consultants" ist durch die Standards entstanden. Als Nachhaltigkeitsbeauftragte begleiten sie Produktionen und sollen ihr Wissen als Multiplikator:innen in die Teams bringen. Damit das Thema Nachhaltigkeit nicht an die „Green Consultants" abgeschoben wird, sondern auch die Projektleitung und das gesamte Team Verantwortung übernehmen, wird der vom Arbeitskreis geforderte Abschlussbericht nicht nur vom „Green Consultant", sondern auch von der Produktionsleitung unterschrieben. Die „Green Consultants" sind oft externe Berater:innen, die für verschiedenen Produktionen arbeiten. Sie legitimieren sich durch eine mehrtätige Weiterbildung, zum Beispiel an der Hochschule der Medien Stuttgart, wo das Weiterbildungsformat in Kooperation mit dem MFG erarbeitet wurde.

Die „Ökologischen Standards" beziehen sich auf die Prozesse, die hinter den Kulissen stattfinden. Auf künstlerische Aspekte der Produktion wirken sie sich höchstens indirekt aus. Trotzdem hat der Arbeitskreis, gemeinsam mit anderen Initiativen wie „Changemakers.film" (vgl. Changemakers.film, 2023) einen Diskurs angestoßen, der über die betriebliche Nachhaltigkeit hinaus geht (vgl. z.B. Deutsche Akademie für Fernsehen, 2022).

Metzners Blick in die Zukunft ist klar. Statt auf große Visionen setzt die MFG weiterhin auf eine realistische und dennoch ambitionierte Weiterentwicklung der „Ökologischen Standards". Viele der Soll-Vorgaben sind terminiert, d.h. sie werden in den kommenden Jahren zu Muss-Vorgaben. Auch das Kontigent der grünen Produktionen, zu dem sich die Sender und VoD-Dienste im Arbeitskreis „Green Shooting" verpflichtet haben, sollte in den nächsten Jahren steigen (vgl. Green Motion 2023b). Statt nur mit Maßnahmen zu arbeiten sollen sich in Zukunft aus den neu gewonnenen Daten feste CO_2 Zielgrößen ableiten lassen. Erfreulich ist, dass auch Independent-Produktionen, die keine öffentliche Förderung erhalten und damit nicht den „Ökologischen Standards" verpflichtet sind, Interesse am grünen Drehen zeigen. Und überhaupt findet Metzner: „Die Standards sind kein Aufruf, sich nur daran zu halten. Jeder darf auch noch mehr machen!"

1) Nicht alle der insgesamt 21 Vorgaben müssen erfüllt werden. Insgesamt darf eine Produktion bis zu fünf Vorgaben weglassen, ohne sich für das „Green Motion" Label zu disqualifizieren. In den nächsten Jahren verringert sich die Zahl dieser „Joker".
2) So werden Produktionen oder Teile von Produktionen genannt, die nicht im Studio stattfinden.

Changemakers.film (2023): *Changemakers.film.* URL: https://changemakers.film/#. Stand: 05.10.2023.

Deutsche Akademie für Fernsehen (2022): *Podiumsdiskussion: Grünes Drehen mit dem Green Motion Pass.* URL: https://www.youtube.com/watch?v=HIxVV-bZ4G8. Stand: 05.10.2023.

Green Motion (2023a): *Ökologische Standards und Label green motion.* URL: https://www.green-motion.org/. Stand: 05.10.2023.

Green Motion (2023b): *Beteiligte Institutionen.* URL: https://www.green-motion.org/beteiligte-institutionen/. Stand: 05.10.2023.

Wenn schon neu, dann auch nachhaltig!

Die *halle02* hat sich von der alternativen Feierlocation zu einer echten Instanz in Heidelberg entwickelt. Als der Club kurz vor dem Aus stand wurde er durch eine grundlegende Sanierung gerettet. Dieser Einschnitt wurde zur Chance, um baulich, wie auch auf weiteren Ebenen an der nachhaltigen Neuausrichtung zu arbeiten.

LISA SCHAUERBECK

Der Musikclub halle02 Heidelberg liegt mitten in der Heidelberger Bahnstadt, eine der größten Passivhaussiedlungen der Welt (vgl. Heidelberg Bahnstadt, 2023). Der Club entstand 2002 als kreative Umnutzung auf dem Gelände eines alten Güterbahnhofs „im Niemandsland zwischen US-Militärgelände, Gartencenter und Bordell" (vgl. halle02, 2023a). Bereits einige Jahre später drohte der Club auf Grund der massiv einsturzgefährdeten Immobilie zu schließen. Mit dem Kauf des Areals durch die Stadt Heidelberg wurde die Sanierung der halle02 beschlossen (vgl. Wikipedia, 2020).

Die Sanierungsmaßnahmen boten Anlass, sich Gedanken über die zukünftige Ausrichtung zu machen und wurden so zum Beginn des Nachhaltigkeitsprozesses des Clubs, so Felix Grädler, Geschäftsführer der halle02. Nachhaltigkeit wurde dabei nicht nur ein Kriterium bei der Gebäudesanierung, sondern bewusst zu einem Grundwert des Clubs erklärt und sollte auch auf anderen Ebenen zum Ausdruck kommen.

Dafür wurden verschiedene Beratungsangebote in Anspruch genommen. So etwa eine Energieberatung, die

für das „Green Club Index" Label der Green Music Initiative erforderlich ist (vgl. Green Club Index, 2023). Dieses Label wurde dem Club 2014 verliehen. 2018 folgte die Teilnahme am Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften" der Stadt Heidelberg (vgl. halle02, 2023b), bei dem kleine und mittelständische Unternehmen bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen unterstützt werden (vgl. Heidelberg, 2023). Im Herbst 2023 steht eine CO_2-Bilanzierung im Rahmen eines Kooperationsprojektes des Green Culture Index und des Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit an. Eine Nachhaltigkeitsstrategie wurde bereits erarbeitet. Grädler möchte die CO_2-Bilanz als Datengrundlage für eine konkrete und überprüfbare Zielsetzung nutzen. Einmal gelernt wie, soll in Zukunft jährlich bilanziert werden.

PUBLIKUMSBEFRAGUNGEN BRINGEN DAS MOBILITÄTSKONZEPT VORAN

Ein Schwerpunkt der Strategie betrifft die Mobilität, die einen Großteil der Emissionen von Kulturinstitutionen ausmacht. Bei Musikspielstätten entstehen nach eigenen Angaben 70% der Emissionen durch die An- und Abreise des Publikums (vgl. halle02, 2019). Es besteht bereits eine Kooperation mit dem örtlichen Verkehrsverbund, sodass bei allen von der halle02 selbst veranstalteten Events die Nutzung des ÖPNV im Ticket inbegriffen ist. Bei Events externer Veranstalter:innen gelinge das noch nicht immer, bedauert Grädler. Um das Mobilitätskonzept zu verbessern, führt der Club auch immer wieder Umfragen bei seinem Publikum durch. Auch für das eigene Team gibt es finanzielle Anreize bzw. finanzielle Unterstützung für eine umweltfreundlichere Fahrt zum Arbeitsplatz und ein Firmenwagen mit Verbrennungsmotor wurde durch ein Hybridfahrzeug ersetzt.

Im Bereich Energie setzt man auf Ökostrom. Dabei soll es aber nicht bleiben, auch Einsparpotenziale werden genutzt. So vermeiden Bewegungsmelder die das Licht regulieren unnötigen Stromverbrauch und bei der Anschaffung von neuem technischem Equipment wird auf die Effizienz der Geräte geachtet. Beim Thema Müll funktioniert vor allem die Mülltrennung schon sehr gut, berichtet Grädler. Neben dem Clubbetrieb ist die halle02 eine beliebte Location für verschiedene Veranstaltungen und Businessevents, die mit Catering versorgt werden wollen. Momentan wird das Cateringkonzept überarbeitet, um den Lebensmittelverbrauch zu reduzieren. So soll sich das Angebot zum Beispiel stärker auf vegane Optionen konzentrieren. Bei internen Veranstaltungen wird standardmäßig vegetarisches Essen angeboten.

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wird mit ebenso großem Nachdruck verfolgt wie die ökologische, betont Grädler. So bemüht sich die halle02 die in der Veranstaltungsbranche üblichen, schwierigen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld fällt unter die Stichwörter Awareness, Diskriminierungs- und Gewaltprävention (vgl. z.B. halle02, 2023c).

NETZWERKE SOLL MAN NUTZEN

Außerhalb der eigenen Mauern ist die halle02 in ein vielseitiges Netzwerk eingebunden. Spartenübergreifenden Austausch und Vernetzung bietet das Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften" der Stadt Heidelberg. Grädler informiert sich auch über Nachhaltigkeitsprozesse an Institutionen anderer Kultursparten. Am wertvollsten ist für ihn der Austausch mit anderen Clubs und Musikspielstätten oder Initiativen der Branche: „Wir erfinden ja auch nicht ständig das Rad neu, wir sind Vorreiter, aber es gibt ja auch immer andere die schon weit sind und mit denen versuchen wir uns abzustimmen, Dinge zu übernehmen und zu teilen, was wir uns erarbeitet haben". Insbesondere nennt er das professionelle Netzwerk Clubtopia, welches zum Beispiel Leitfäden veröffentlicht und Workshops anbietet, sowie den Austausch mit den anderen Teilnehmenden des Projekts des Green Club Index des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit.

HERAUSFORDERUNGEN DURCH PERSONALMANGEL UND FEHLENDE WEITERBILDUNG FÜR PERSONAL

Die Personalstruktur hat sich durch die Corona Pandemie leider verändert, erklärt Grädler. Insgesamt mussten Stellen gestrichen werden und die verbleibenden Ressourcen wurden dafür benötigt, den Kernbetrieb aufrecht zu erhalten. Dem Nachhaltigkeitsprozess konnten in dieser Zeit weniger Ressourcen gewidmet werden. Mittlerweile hat sich der Club soweit erholt, dass neue Stellen geschaffen werden konnten. Auf personeller Ebene wird das Thema Nachhaltigkeit nun neben Grädler auch von einer weiteren Mitarbeiterin bearbeitet.

Die Personalfrage bleibt jedoch eine kritische, denn der Mangel an Zeit ist für Grädler eine der zentralen Hürden in der Nachhaltigkeitstransformation. Geeignetes Personal zu finden stellt momentan in der gesamten Branche eine Herausforderung dar. Grädler sucht Mitarbeiter:innen, die von sich aus Interesse am Thema Nachhaltigkeit mitbringen und motiviert sind, sich in diese Materie einzuarbeiten und ihre Kompetenzen zu erweitern: „Du bekommst keinen geschulten Nachhaltigkeitsmanager, sondern die Menschen müssen sich einarbeiten […] das ist nichts, was man voraussetzen kann".

Eine weitere Herausforderung sieht Grädler darin, dass – auch weil die Branche vergleichsweise klein ist – oft noch keine guten Lösungen verfügbar sind. Sie liegen außerhalb des finanziellen Rahmens eines kleineren Unternehmens oder sind qualitativ noch nicht zufriedenstellend. Qualitative Abstriche will Grädler nicht immer in Kauf nehmen: „am Schluss verkaufen wir ja Freizeiterlebnisse – und da will ich ein cooles Produkt!". Und nicht zuletzt gibt es gewisse Eigenheiten der Branche, die sich etabliert haben und die eigene Transformation erschweren. Die sozialverträglichen und damit leider branchenunüblichen Arbeitszeiten der Veranstaltungstechniker:innen der halle02 führen bei externen Veranstalter:innen oft zu Irritation. Für andere Maßnahmen fehlt die Infrastruktur, was von einem einzelnen Unternehmen nicht kompensiert werden kann.[1] Ein gutes Beispiel ist die An- und Abreise des Publikums mit dem ÖPNV. Hier greift die Subvention der ÖPNV-Nutzung nicht, wenn kein Bus in den Bezirk fährt, in dem die Gäst:innen wohnen und der Verkehrsverbund nicht bereit ist, eine neue Buslinie einzusetzen. Die halle02 kann den tourenden Künstler:innen einen Shuttleservice anbieten um ihnen die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln zu erleichtern. Um ihr Mobilitätsverhalten umzukrempeln reicht das jedoch nicht, dafür müssten andere Spielstätten mitziehen.

Grädler ist dennoch optimistisch. Die große Stärke der halle02 sieht er zum einen in seinem motivierten Team und zum anderen in der einzigartigen Lage – direkt am Hauptbahnhof und inmitten eines innovativen und nachhaltig ausgerichteten Stadtviertels.

1) Das Projekt Green Culture Index Baden-Württemberg des Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit hatte u. a. zum Ziel, Daten über die Grenzen der Handlungsmacht von Musikspielstättenbetreiber:innen zu sammeln (vgl. Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit, 2023).

halle 02 (2023a): *halle02. Wir. Geschichte.* URL: https://www.halle02.de/wir/. Stand: 18.09.2023.

halle 02 (2023b): *halle02. News. Auszeichnung für „Nachhaltiges Wirtschaften".* URL: https://www.halle02.de/news/nachhaltiges-wirtschaften/. Stand: 28.08.2023.

halle 02 (2019): *halle02. News. Studie über Möbilitätsverhalten von Clubgängern.* URL: https://www.halle02.de/news/studie-ueber-mobilitaetsverhalten-von-clubgaengern/. Stand: 28.08.2023.

halle02 (2023c): *halle02. halle für alle.* URL: https://www.halle02.de/hallefueralle/. Stand: 28.08.2023.

Green Club Index (2023): *Label.* URL: http://www.greenclubindex.de/label/. Stand: 28.08.2023.

Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit (2023): *Projekte. Green Culture Index Baden-Württemberg.* URL: https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/projekte/green-culture-index/. Stand: 28.08.2023.

Heidelberg (2023): *Nachhaltiges Wirtschaften.* URL: https://www.heidelberg.de/hd/HD/Leben/Nachhaltiges+Wirtschaften.html. Stand: 28.08.2023).

Heidelberg Bahnstadt (2023): *Wissenswertes. Daten und Fakten.* URL: https://www.heidelberg-bahnstadt.de/Bahnstadt/Daten+und+Fakten.html. Stand: 28.08.2023.

Wikipedia (2020): *Halle02.* URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Halle02. Stand: 28.08.2023.

VERA HEFELE (WHAT IF)

Die Bibliotheken der Zukunft sind Orte des Zugangs

Transformation wird in der *Stadtteilbibliothek Pankow* großgeschrieben. Nachdem 2019 die erste Klimabilanz erstellt wurde, sind bereits viele Maßnahmen in der Umsetzung. Von einem Foodsharingschrank, Lastenräderverleih bis zu nachhaltiger Beschaffung – es wird an vielen Stellschrauben gedreht. Tim Schumann, Nachhaltigkeitsbeauftragter, gibt Einblicke in die transformatorischen Prozesse der Bibliothek.

In den letzten Jahren haben Bibliotheken hart, aber größtenteils erfolgreich gegen ihr altes, „verstaubtes" Image gearbeitet. Sie sind vielfältige Orte geworden und haben sich von stillen Leseorten zu lebendigen Treffpunkten gewandelt, die manchmal sogar Raum für DIY- (Do-it-yourself) und Do-it-together-Aktivitäten in Makerspaces bieten. Das gute alte Buch gibt es dort zwar immer noch, aber eben oft noch sehr viel mehr (E-Books, Bibliothek der Dinge, Saatgutbibliothek etc.). Daher ist es nicht überraschend, dass die Besucherzahlen stetig steigen, obwohl die Buch-Ausleihen rückläufig sind.

Die Stadtteilbibliothek Pankow hat sich dem großen Schwerpunkt „Transformation" verschrieben. Jeder der acht Standorte soll dabei als Reallabor eines Transformationsbereichs fungieren. Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind die Themen, mit denen Tim Schumann und sein Team der Heinrich-Böll Bibliothek Pankow die große Transformation unserer Gesellschaft unterstützen wollen.

Intern gibt es grundsätzlich gegenüber dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit eine große Offenheit. Es ist aber kein Geheimnis, dass öffentliche Institutionen eher „veränderungsscheue" Umgebungen sind. Vermeintliche Kleinigkeiten wie die Umstellung auf 100% Ökopapier sind nicht überall auf Gegenliebe gestoßen und haben zu unerwartetem Widerstand geführt – wenn auch nur temporär. Ähnliches passierte bei der Reduzierung der Kopiergeräte. Solche Veränderungen erfordern eine Anpassung des Mindsets der Beschäftigten und das wiederum braucht Zeit. Bislang geschehen die großen internen Veränderungen daher überwiegend durch Top-Down-Prozesse. Durch demografische Änderungen im Team ist aber ein Bewusstseinswandel zu beobachten, da gerade für junge Menschen Nachhaltigkeit ein zentrales Thema ist. Tim Schumann sieht das als Chance bei Neueinstellungen, wo er großen Wert darauf legt, welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit für die Bewerber:innen spielt.

Um die hierarchieorientierten Top-Down-Veränderungsprozesse langfristig zu überwinden, ist aktuell eine AG Nachhaltigkeit im Aufbau. Als Nachhaltigkeitsbeauftragter setzt Tim Schumann weiterhin den Rahmen und die Mitglieder der AG kommunizieren in die Standorte hinein und spielen Impulse aus den Häusern zurück. So soll das Thema stärker Bottom-Up in die Breite gelangen und motivierte Kolleg:innen aktivieren. Dafür bedarf es zumindest einer Handvoll Change Leader. Einen „Laberclub" möchte Tim Schumann mit dieser neuen personellen Struktur unbedingt vermeiden, weshalb in der AG Mitglieder mit einem konkreten Arbeitsauftrag ausgestattet werden: Die Einführung dieser neuen Struktur wird mit der Erstellung einer Gemeinwohlbilanz verknüpft.

WIE WIRD EINE BIBLIOTHEK WIRKLICH „GRÜN UND NACHHALTIG"?

In der Heinrich Böll Bibliothek hat eine Sammelbox zur Entsorgung alter Handys den Anfang gemacht. 2019 folgte die 1. Klimabilanz, um den Blick für die großen Emissionstreiber einer Bibliothek zu schärfen. Die 2. Klimabilanz im Rahmen des Fonds Zero Projekts der Kulturstiftung des Bundes war noch etwas umfangreicher und der Fokus wurde verstärkt auf eingekaufte Materialien und deren Verbräuche gelegt. Mit diesem strategischen Werkzeug wurde ein Fahrplan für eine 100% nachhaltige Beschaffung entwickelt, einschließlich der Auswahl von umweltfreundlichen Labels für z.B. die Buchfolierung. Mittlerweile wurden die ersten Beschaffungen gemacht, wo nicht mehr der Preis ausschlaggebend war, sondern ökologische Kriterien.

Bei allem Tun ist die Einbindung der Stakeholder und der Community ein wichtiger Aspekt. Beispiel Plastikfolienverbrauch: Ende August veranstaltet die Bibliothek einen „Green Library Life Hack", bei dem Partner:innen aus dem Bereich Ökologie und Umweltschutz die Arbeitsprozesse der Bibliothek gezeigt wurden, um gemeinsam nach nachhaltigen Alternativen zu herkömmlicher Plastikfolie zu suchen.

Das Konzept des Leihens als DNA von Bibliotheken ist bereits auf Ressourcenschonung ausgerichtet. Diesen Gedanken möchte die Heinrich Böll Bibliothek noch ausweiten und in die Community des Stadtteils hineinwirken. Der Foodsharingschrank ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Bibliothek, genauso wie der Lastenräderverleih. Es soll selbstverständlich werden, dass die Menschen in die „Bibliothek der Dinge" in der Heinrich Böll gehen, wenn sie eine Popcornmaschine für den Kindergeburtstag oder Werkzeuge zum Abschleifen von Omas alter Kommode benötigen. Im nächsten Jahr werden die Leihgegenstände sogar mit Informationen versehen, wie

viel CO_2 die Ausleiher:innen eingespart haben. Gespartes Geld UND gutes Gefühl!

WIE SIEHT DIE BIBLIOTHEK IN DER ZUKUNFT AUS? – UMWELTFREUNDLICH UND SOZIAL

Das große transformatorische Potenzial von öffentlich finanzierten Bibliotheken sieht Tim Schumann in ihrer Infrastruktur. Ähnlich wie im amerikanischen und skandinavischen Raum bereits der Fall, haben Bibliotheken ein fast einmaliges Potenzial zu Orten des (kostenlosen) Zugangs zu werden: Zugang zu Information, Räumlichkeiten, Zivilgesellschaft, Kühlung und Wärme.

Bereits jetzt dienen manche Bibliotheken im Sommer als Kühlungscenter und seit letztem Winter ist die Stadtteilbibliothek Pankow Teil des „Netzwerks der Wärme". Dafür wurden die Öffnungszeiten massiv ausgeweitet, um Menschen in der Bibliothek einen warmen Ort zum Verweilen zu bieten. Abends proben dort Chöre oder es finden Sprachkurse für Geflüchtete statt. Es gibt sogar Überlegungen und erste Entwürfe für einen öffentlichen Dachgarten sowie eine Werkstatt und Band-Proberäume im Keller.

WAS BRAUCHT ES FÜR DIE BIBLIOTHEK DER ZUKUNFT?

Es ist offensichtlich, dass die Transformationsziele der Heinrich Böll Bibliothek nicht allein durch die Optimierung bestehender Prozesse und Strukturen erreicht werden. Es braucht konkrete Prozessmusterwechsel. Der Aufbau und die Betreuung von Foodsharingschrank und Makers Space, der Lastenrädernverleih, die Erweiterung und Betreuung der Bibliothek der Dinge etc. erfordern zusätzliche Arbeitszeit. Diese zeitlichen Kapazitäten seien eigentlich da, denn es gibt auch Prozesse, die nicht mehr nötig sind. Aus Gewohnheit wird aber an ihnen festgehalten. Ein Beispiel ist die Verschlagwortung von Medien, die deutlich an Bedeutung verloren hat, weil sich das Suchverhalten der Nutzer:innen geändert hat. Auch Stellenprofile ändern sich: Eine freigewordene Stelle einer Bibliothekarin wurde nicht neu besetzt, sondern in eine Stelle für Partnerschaften und Outreach umgewandelt. So transformiert sich Stück für Stück das Aufgabenfeld von Bibliotheken.

Obwohl die Bezirksverwaltung Pankow 2021 den Klimanotstand ausgerufen hat, bleibt es weiterhin eine Herausforderung, Unterstützung aus der Verwaltung für transformatorische Maßnahmen zu bekommen. Gleichzeitig ist der Umstand des Klimanotstands ein Argument, mit dem schon viele Forderungen erreicht werden konnten. Im Kleinen, z.B. im Beschaffungswesen, hat die Bibliothek schrittweise die Grenzen verschoben und gezeigt, dass ein Agieren jenseits des „business as usual" möglich ist. Bei größeren Veränderungen, wie Sanierungsmaßnahmen, ist aber spätestens die Politik gefragt. In diesen Fragen wurde bisher noch kein Fortschritt erzielt. Intern haben jedoch die kleinen Schritte nicht nur das Gefühl von Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter:innen gefördert, sondern auch die Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit gestärkt, die langfristig auch mit Blick auf die Verwaltung eine Kraft erzeugen.

Bestimmte Dinge benötigen auch einfach Zeit und Geduld – nicht nur der Makers Space für Podcasts, der anfangs nur wenig nachgefragt war und mittlerweile immer ausgebucht ist …

Den Ideen anderer eine Bühne bieten

LISA SCHAUERBECK

„Unsere AG Nachhaltigkeit war irgendwann so groß, dass wir Unter-AGs gründen mussten, um noch arbeitsfähig zu sein" – Die Geschäftsführerin des *Kultur- und Freizeitzentrum Marburg* (KFZ) berichtet, wie es gelingt, das Handeln nicht abreißen zu lassen und welche Rolle der Austausch mit Ehrenamtlichen, Besucher:innen und verpartnerten Akteur:innen für den Nachhaltigkeitsprozess des Hauses spielt.

Seit wann das Kultur- und Freizeitzentrum Marburg (KFZ) im Bereich Nachhaltigkeit aktiv ist lässt sich nur schwer festlegen: „Die Soziokultur, oder auch die Kultur allgemein fängt ja meistens gar nicht bei null an", so Anna Lena Rothenpieler, Geschäftsführerin des Soziokulturellen Zentrums. Viele Dinge, die in der ökologischen Bewegung aufkamen, waren automatisch Teil der soziokulturellen Arbeit – das hat mit dem Selbstverständnis der Zentren zu tun, die ein breites Spektrum an gesellschaftlichen Themen aufgreifen. Es überrascht daher nicht, dass das KFZ – Bezug nehmend auf die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der UN – ein Nachhaltigkeitsverständnis vertritt, das über Klimaschutz hinaus geht (vgl. KFZ, 2023). Dennoch ließ sich in den letzten Jahren eine neue Form des Umgangs mit dem Thema am KFZ beobachten. So hat sich 2019 eine Arbeitsgruppe aus Haupt- und Ehrenamtlichen gebildet, die den Nachhaltigkeitsprozess gezielter und strategischer voranbringen wollten. Seit 2021 gibt es auch in der hauptamtlichen Personalstruktur Nachhaltigkeitsbeauftragte in den verschiedenen Abteilungen. Neu ausgeschriebene Stellen enthalten in ihrer Beschreibung den Aspekt der Nachhaltigkeit. Das langfristige Ziel ist, Nachhaltigkeit in allen Bereichen selbstverständlich mitzudenken. Bis man soweit ist, braucht es einen gewissen Mehraufwand, argumentiert Rothenpieler. Die Nachhaltigkeitsbeauftragten sind also ein temporär eingesetztes Mittel und machen sich im besten Fall obsolet.

KEINE KONKRETE STRATEGIE, DAFÜR SEHR KLARE STRUKTUREN FÜR NACHHALTIGKEIT

Rothenpieler hat im Austausch mit anderen Institutionen die Erfahrung gemacht, dass oft zu viel Zeit und Energie in die Strategieentwicklung fließt. Oft lasse sich vor einem Nachhaltigkeitsprozess jedoch noch gar nicht sagen, welche Strategien angemessen sind und welche Ziele erreichbar. Eine ausformulierte Strategie und terminierte Zielsetzung gibt es am KFZ deshalb nicht. Stattdessen liegt der Fokus darauf, schnell ins Handeln zu kommen. Die Ergebnisse haben eine große motivierende Kraft, berichtet Rothenpieler. Eine gewisse Struktur gibt es dennoch. So wurden verschiedene Handlungsfelder festgelegt, die den verschiedenen Abteilungen zugeordnet sind. Darüber hinaus werden die Maßnahmen in drei Bereiche unterteilt: 1. Die interne Arbeit und das Haus betreffend, 2. Die Veranstaltungen, Besucher:innen und Künstler:innen betreffend und 3. Die Inhalte betreffend (vgl. KFZ, 2023). Innerhalb der Abteilungen werden von den jeweiligen Nachhaltigkeitsbeauftragten Maßnahmen identifiziert und in das gesamte Team kommuniziert, wo wiederum gemeinsam Prioritäten gesetzt werden. Der Status quo wird regelmäßig mit Leitfäden verglichen und reflektiert, um zu überprüfen, wo noch Handlungsbedarf besteht. So soll verhindert werden, dass Handlungsfelder übersehen werden.

Mobilität wurde als erstes zu einem Arbeitsschwerpunkt erklärt, weil sie als große Stellschraube erkannt wurde. Zum einen wurde für betriebliche Fahrten ein Lastenrad angeschafft. Zum anderen erfasst das Team täglich alle Fahrten zum Arbeitsplatz und auch die Mobilität der Künstler:innen wird festgehalten. Um das Publikum zu befragen, wurde ein eigenes digitales Tool entwickelt, mit dem nicht nur das Verkehrsmittel, sondern auch Beweggründe für die Wahl desselben abgefragt werden. Da die Nutzung des ÖPNV schon länger im Ticket enthalten ist, wurde als konkrete Maßnahme die Beschreibung der Anfahrt auf der Homepage und dem Ticket überarbeitet. So wird dem Publikum die CO_2-arme Anreise erleichtert.

Um im Bereich Energie Einsparungen zu erzielen, wurde eine Energieberatung in Anspruch genommen. Die Erkenntnisse haben Rothenpieler zwar nicht überrascht, seien aber dennoch hilfreich. Dank der konkreten Daten können gezielt Maßnahmen ergriffen werden. Da das KFZ die Immobilie bei der Stadt Marburg mietet, erfordern viele Eingriffe Rücksprache mit der Stadt. Einige Maßnahmen waren jedoch einfach umzusetzen und bieten dabei ein enormes Energiesparpotenzial, so zum Beispiel der Wechsel von Glühbirnen zu LED-Leuchtmitteln.

Die Themen Ernährung und Wasser sind für Rothenpieler ein gutes Beispiel für das Engagement, das soziokulturelle Zentren seit jeher auszeichnet: „Hier musste niemand auf biologische oder faire Produkte umstellen". Einige Maßnahmen, die in der Umsetzung geringen Aufwand bedeuteten und dennoch eine spürbare Wirkung erzielen, konnten schnell umgesetzt werden. Das Leitungswasser wurde von den Marburger Stadtwerken geprüft und als kostenloses Getränk in die Speisekarte aufgenommen. Andere Maßnahmen bleiben noch mehr Wunsch als Wirklichkeit. So möchte das KFZ einen Kli-

materialler auf die Speisekarte aufnehmen. Der Klimateller macht transparent, wie viel CO_2 das Gericht in der Herstellung verursacht. Für die Auszeichnung „Klimateller" muss diese Zahl mindestens 50 Prozent geringer sein als bei einem vergleichbaren Gericht (vgl. Klimateller, 2023). Damit werden Besuchenden Informationen an die Hand gegeben, die sie befähigen selbst die Konsequenzen ihrer Entscheidungen abzuwägen. Dafür fehlt dem KFZ jedoch noch der richtige gastronomische Partner.

IN DER EXTERNEN KOMMUNIKATION WIRD AUF DAS CHANCENNARRATIV GESETZT

Weiterhing wichtig für das KFZ ist die externe Kommunikation, die nicht nur zur Bewerbung des Nachhaltigkeitsprozesses genutzt wird, sondern viel mehr als Teil der Vermittlungsarbeit verstanden wird. Großen Wert legt man darauf, die viel zitierte Geste des erhobenen Zeigefingers zu vermeiden und die Besucher:innen stattdessen zum eigenen Handeln zu animieren. Das Ziel der Veranstaltungsreihe „nachhaltigkeit@kfz" lag laut Rothenpieler darin, den Ideen anderer eine Bühne zu bieten und Möglichkeiten des Austausches und der Vernetzung zu schaffen. Durch einen externen Open Call konnten viele Akteur:innen erreicht werden. Über 25 Veranstaltungen mit über 50 Partner:innen sind so entstanden. Rothenpieler ist überzeugt, dass man sich diese Vielfalt als Einzelne:r nicht ausdenken kann. Der außergewöhnlich große Stamm an aktiven Ehrenamtlichen ist für sie deshalb die echte Superkraft des Zentrums. Nicht nur in der eigenen Arbeit, sondern auch in der Beschaffung wird versucht – getreu dem Motto „support our local dealer" – wann immer möglich auf lokale Kooperationen zurückzugreifen. Ein Beispiel für eine lokale Zusammenarbeit ist das Seminar zur nachhaltigen Veranstaltungsorganisation, das vom KFZ für Studierenden der Medien- und Musikwissenschaften der Universität Marburg angeboten wurde. Auf überregionaler Ebene werden Kooperationen vor allem zum Austausch von Erfahrungen und Wissen genutzt. Das KFZ ist unter anderem Mitglied des Netzwerks 2N2K Deutschland e. V., beteiligt sich am Projekt „nachhaltigkeit@laks" der Landesarbeitsgemeinschaft der Kulturinitiativen und soziokulturellen Zentren Hessen und vertritt diese am Runden Tisch BNE der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Hessen. Das Projekt „nachhaltigkeit@laks" bietet den beteiligten Zentren Austauschformate, aber auch Workshops mit Expert:innen zu Themen der Nachhaltigkeit und Beratungsformate ähnlich des Prinzips der kollegialen Beratung. Rothenpieler nutzt auch gerne Workshops, Vortragsreihen und ähnliche Formate – zum Beispiel dem „Global Goals Lab" von Culture4Climate – um sich neue Anregungen für den eigenen Nachhaltigkeitsprozess zu holen und die Erfahrungen des KFZ weiterzugeben, denn „die Aufgaben sind ja dieselben! Es wäre schade, wenn jede Kulturorganisation sich alles selbst erarbeiten müsste und effizient ist es auch nicht".

Im Rahmen von Culture4Climate bekommt das KFZ momentan Unterstützung des Öko-Instituts, um eine erste Klimabilanz zu erstellen. Bilanziert wird die Veranstaltungsreihe des Marburger Kabarett Herbstes, die das KFZ jährlich ausrichtet. Die Erkenntnisse, die diese Datenerhebung bringt, sollen dem KFZ helfen, die Veranstaltungsreihe in Zukunft CO_2-ärmer durchzuführen.

Beim Gespräch mit Rothenspieler wurde deutlich: Es geht nur gemeinsam.

1) Die Initiative atip:tap hat Kriterien für leitungswasserfreundliche Organisationen aufgestellt, prüft diese und zeichnet sie ggf. mit einem Siegel aus (vgl. atip:tap, 2023). Das KFZ bekam das Siegel 2022 von der Wasseraktivistin Maude Barlow überreicht.

Atip:tap (2023): *Projekte. Auszeichnung „Leitungswasserfreundlich".* URL: https://atiptap.org/beratung/leitungswasserfreundlich/. Stand: 28.08.2023.

BMUV (2020): *Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen.* URL: https://www.bmuv.de/publikation/leitfaden-fuer-die-nachhaltige-organisation-von-veranstaltungen/. Stand: 16.10.2023.

KFZ (2023): *Der Laden. Nachhaltigkeit@KFZ.* URL: http://www.kfz-marburg.de/laden/nachhaltigkeit.html. Stand: 28.08.2023.

Klimateller (2023): *Klimateller.* URL: https://www.klimateller.de/. Stand: 28.08.2023.

VERA HEFELE (WHAT IF)

Vom negativen Footprint zum positiven Handprint

Das *Konzerthaus Dortmund* ist 2020 in den Nachhaltigkeitsprozess gestartet und hat seitdem schon einiges ins Rollen gebracht. Eine Klimabilanzierung hat den Anfang gemacht, darauf folgten eine Strategieberatung und daran ausgerichtete Maßnahmen. Rebecca Zimmermann, Nachhaltigkeitsbeauftragte und Leiterin Development, hat Einblicke in den Prozess gegeben und erzählt, warum u.a. Kooperationen für sie ein wichtiger Erfolgsfaktor sind.

DIE ERSTEN SCHRITTE IN RICHTUNG EINER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Ein Besuch der Webseite des Konzerthaus Dortmund und dessen Reiter „Nachhaltigkeit" lohnt sich: In animierten Klimabilanzen wachsen Balken der CO_2-Emissionen des Konzerthauses durch Abfall, Mobilität und Co. in die Höhe, während man durch eine lange Liste an Nachhaltigkeits-Maßnahmen scrollt. Die reicht von der Einführung des ÖPNV-Kombi-Tickets über die Anschaffung von Lastenrädern und die Optimierung der Heizungs- und Lüftungssteuerung bis zu einer Second-Life-Photovoltaik-Anlage inkl. Batteriespeicher. Es wird einiges getan, um die Balken der Klimabilanz zu verkleinern. Und das mit Erfolg, wie die Zahlen zeigen. Den Stein ins Rollen gebracht hat Rebecca Zimmermann, Leiterin der Development Abteilung des Konzerthauses. Die Verabschiedung des EU Green Deal hat sie 2020 dazu bewegt. Der Stillstand während der Corona-Zeit ermöglichte schließlich eine intensive Beschäftigung mit dem Thema. Es folgte die Gründung einer (noch kleinen) Task Force und einer ersten rudimentären Klimabilanz, die deutlich machte, dass es auch in einem Konzerthaus Handlungsbedarf zur CO_2-Reduktion gibt. Zum damaligen Zeitpunkt war die Größenordnung weit weniger bekannt als heute, seitdem einige Kulturbetriebe bilanziert haben. Mit dem Mandat des Intendanten wurde die Grassroot-Initative dann zu einem Prozess, der auch Top Down Unterstützung hatte. Nach den ersten eigenen Schritten, war eine Beratung durch die Energieagentur NRW eine große Hilfe, um aufkommende Fragen wie „Wie baut man eine Task Force auf?", „Wer sollte alles im Team sein?" oder „Wie gehen wir das Thema strategisch an?" zu beantworten. In einem Fünf-Schritte-Prozess wurden Leitplanken entwickelt, die sie durch die erste Phase geführt haben.

ZUSAMMEN IST MAN WENIGER ALLEIN

Als Netzwerkerin hat Rebecca Zimmermann beim Thema Nachhaltigkeit auf Kooperationen gesetzt: eine ausführliche Klimabilanz entstand in Kooperation mit dem Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit im Rahmen eines Pilotprojekts, die Photovoltaikanlage und der Batteriespeicher waren durch eine Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut möglich und die erste CO_2-neutrale Konzertreihe mit Gautier Capuçon, wurde von der E.ON Stiftung gefördert.

Auch aus dem Kooperationsgedanken heraus fiel letztes Jahr die Entscheidung zugunsten Ökoprofit als erster Schritt in Richtung einer Umweltzertifizierung. Die branchenübergreifende Zusammensetzung der Ökoprofit-Teilnehmer:innen macht es möglich, die eigene „Bubble" zu verlassen und Einblicke zu bekommen, welche Lösungen andere Branchen gefunden haben. Außerdem eignet sich Ökoprofit, um zu einem späteren Zeitpunkt eine EMAS- oder Gemeinwohlbilanzierung darauf aufzubauen.

Den Schulterschluss innerhalb der eigenen Branche haben die Dortmunder Kulturakteur:innen auf eigene Faust gesucht und auf Initiative von Rebecca Zimmermann das Netzwerk Green Culture Dortmund gegründet. Damit möchten sie den Wissensaustausch untereinander fördern, gemeinsam laut werden, um in Richtung Politik Forderungen zu stellen und mit einer größeren Sichtbarkeit auch das Dortmunder Publikum für das Thema sensibilisieren. Nach dem Auftakt im März 2023 findet in den kommenden fünf Jahren jeweils in den Tagen um die WWF Earth Hour herum ein Kulturprogramm mit einem Themenschwerpunkt Klimakrise statt, um neue Wege hin zu einer umweltverträglichen Kultur aufzuzeigen.

Wie in so vielen anderen Kulturbetrieben gibt es auch im Konzerthaus Dortmund keine eigene Stelle für Nachhaltigkeit. Allerdings ist Dr. Harriet Oelers, ebenfalls Mitarbeiter:in der Developmentabteilung zertifizierte Transformationsmanagerin für nachhaltige Kultur. Auch deshalb ist das Aufgabenfeld in der Developmentabteilung thematisch gut angesiedelt. Darüber hinaus sind sie neben der klassischen Drittmittelakquise auch für die Weiterentwicklung des Narratives des Hauses in der Stadt Dortmund verantwortlich. Wer sich in der Gesellschaft besser verankern will, den Anspruch erhebt „Motor" oder „Abbild" der Gesellschaft zu sein, der muss auch an den Themen der Gesellschaft dran sein, so Rebecca Zimmermann. Das beginnt damit, die eigenen Zahlen zu kennen und den Betrieb zu transformieren. Aber auch Anforderungen zu antizipieren: Was passiert eigentlich, wenn wir 2045 klimaneutral sein müssen? Welche Kosten kommen da auf uns zu und woher kommt dieses Geld?

Damit will sich das Leitungsteam des Konzerthauses in nächster Zeit befassen, Szenarien durchrechnen und über strukturelle Veränderungen nachdenken, die eine solche Herausforderung nötig machen würden. 2045 mag weit weg erscheinen, aber: Better safe than sorry. Die Erfahrungen der Corona Pandemie haben zur Vor(aus)sicht aufgerufen.

DIE NÄCHSTE STUFE DER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Die erste Phase der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit als Kulturbetrieb war überwiegend maßnahmenorientiert. Mit der Frage, wo ein Konzerthaus die höchste Wirksamkeit hat, schwenken die Überlegungen mittlerweile immer mehr in Richtung Vergrößerung des Handprints.

Es soll künftig darum gehen, die Kommunikation nach außen weiter zu verstärken sowie Nachhaltigkeit und die Klimakrise inhaltlich mehr in den Fokus zu nehmen. Das bedeutet auch, auszuloten, wie viel Aktivismus ein Musikhaus betreiben kann, ohne das Publikum abzuschrecken, sondern im Gegenteil mit der emotionalen Kraft der Musik mitzureißen und zu sensibilisieren. Das große Potenzial an Wirksamkeit sieht Rebecca Zimmermann bei ihrem Kernprodukt, nämlich mithilfe der Musik eine Verbundenheit zwischen den Menschen und dem Thema herzustellen. Weitet man diesen Anspruch auf die Partner der European Concert Hall Organisation (ECHO) aus, wird das Potenzial noch deutlicher. Zusammen erreichen sie jährlich mehr als 7 Millionen Menschen, mit denen die Konzerthäuser regelmäßig in Verbindung sind und einen vertrauensvollen Umgang haben. Welchen Weg das Konzerthaus Dortmund konkret gehen wird, wird sich in der nächsten Zeit zeigen.

Das Konzerthaus Dortmund ist außerdem jetzt an dem Punkt, das gesamte Geschäftsmodell genauer unter die Lupe nehmen zu wollen. Dazu wollen sie mit Agenturen, Orchestern und Musiker:innen einen konstruktiven Austausch voranbringen. Nur gemeinsam sind tiefgreifende strukturelle Veränderungen hin zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell möglich. Und nur gemeinsam können nachhaltige Tourneekonzepte entwickelt werden, die Reisen mit dem Zug möglich machen, die einzelne Konzertaufenthalte mit Vermittlungsprogramm umrahmen oder Exklusivitätsklauseln abgeschafft werden.

Der Respekt vor diesen tiefgreifenden, strukturellen Veränderungen und die Angst vor potenziellen Risiken ist an vielen Orten nach wie vor groß. Auch in Dortmund ist das Selbstverständnis in den letzten beiden Jahren gewachsen, dass die größten Hebel das Publikum, die Künstler:innen und die Musiker:innen sind. Die Umsetzung von betriebsökologischen Maßnahmen und die innerbetriebliche Auseinandersetzung hat ganz organisch zu dieser Perspektive geführt und gleichzeitig auch den Mut gebracht, Dinge zu wagen, die unkonventionell sind. Die Gewissheit, dass das Thema nicht mehr verschwinden wird und welche Selbstwirksamkeit ein Konzerthaus hat, hat die Bereitschaft dahingehend massiv erhöht. Jetzt gilt es diesen Weg weiterzuverfolgen und den Dialog mit den Partner:innen zu verstärken.

TERESA TRUNK (WHAT IF)

Überlebenskunst mit nachhaltigen Konsequenzen

Die *Kulturveranstaltungen des Bundes* in Berlin, die KBB, sind bereits seit 2013 EMAS zertifiziert und haben in den zehn Jahren viel Erfahrung in der Implementierung und Umsetzung eines Umweltmanagementsystems gesammelt. Christoph Hügelmeyer, Technischer Direktor und Umweltmanagementbeauftragter, gibt Einblicke in die Prozesse.

Die KBB GmbH, die Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin, gehört zu den Nachhaltigkeits-Pionieren in der Kulturbranche und ist eine der wenigen Institutionen, die das Umweltmanagementsystem (UMS) EMAS eingeführt hat. Die KBB ist die Dachorganisation von drei eigenständigen Institutionen: den Berliner Festspielen mit dem Gropius Bau, der Berlinale und dem Haus der Kulturen der Welt (HKW). Während die Häuser programmatisch unabhängig agieren, gibt es übergreifende Abteilungen, die für alle drei Geschäftsbereiche zuständig sind. Nachhaltigkeit spielt dort bereits auf allen Ebenen eine Rolle. Christoph Hügelmeyer, Technischer Direktor, ist ebenso Nachhaltigkeitsbeauftragter und im Haus für die Fortführung des Umweltmanagementsystems verantwortlich.

Bereits vor über zehn Jahren haben die KBB angefangen, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Der Auslöser war das künstlerische Projekt *Überlebenskunst* im HKW, das in Zusammenarbeit mit der Kulturstiftung des Bundes und mit Unterstützung des Öko-Instituts von 2010-2012 realisiert wurde. Es setzte sich erstmals mit Fragen der Nachhaltigkeit im Kulturkontext auseinander. „Danach stellte sich die Frage, inwieweit so ein künstlerisches Projekt dann auch im Unternehmen nachklingen [muss]. Was für Lehren kann man [...] ziehen, auch für die eigene Arbeit in einer Kulturinstitution?“, erzählt Christoph rückblickend. Da das Umweltbundesamt zu der Zeit zufällig ein Förderprogramm anbot, das die Einführung von EMAS finanzierte, war die Entscheidung gefallen, das UMS in der KBB zu implementieren.

„EMAS NIMMT EINEM DIE LAST DES ALTRUISMUS VON DEN SCHULTERN“

Christoph Hügelmeyer war bei der Einführung von EMAS noch nicht am Haus, aber er weiß aus Erzählungen, dass die Einführung erstmal sehr aufwendig war. Wenn der Prozess mal läuft, ist das UMS jedoch eine große Erleichterung, da es eine Struktur vorgibt, nach der man vorgeht. Systemeigene Tools unterstützen einen bei der Umsetzung. „Man muss sich dann einfach damit beschäftigen, weil es Teil des Unternehmens ist. Und es hilft uns, eine gewisse Form von Lautstärke im Unternehmen zu bekommen“, berichtet Christoph. Die Befürchtung, die Leute ihm gegenüber immer wieder äußern, dass ein Umweltmanagementsystem wenig Flexibilität zulässt, kann er nicht bestätigen: „Wir haben keine dogmatische Herangehensweise, sondern einen sehr pragmatischen Ansatz, indem wir schauen, was haben wir für Kapazitäten und wie lässt sich das mit dem UMS verknüpfen?“

Auch personell fordert EMAS eine Struktur ein, die dafür sorgt, dass Nachhaltigkeit an allen wichtigen Schnittstellen im Haus angesiedelt ist. Bei der KBB trägt die Geschäftsführerin selbst die Verantwortung für das Umweltmanagementsystem. Christoph ist Umweltmanagementbeauftragter und auf der operativen Ebene für die Koordinierung der Maßnahmen und den Fortbestand des UMS zuständig. Das Umweltteam setzt sich aus jedem Geschäftsbereich der KBB zusammen und ist mit jeweils einer/einem Vertreter:in der künstlerischen Ebene, aus der Intendanz und aus dem Technikteam besetzt. Auch dabei sind Datenerfasser:innen, ein:e Kolleg:in der Arbeitssicherheit und je nach Notwendigkeit die Abteilungsleitungen der Zentralabteilungen. „Das Wichtigste ist vor allem ein entscheidungsrelevantes und -befugtes Team zu haben, das Ziele formulieren und Maßnahmen entscheiden kann“, betont Christoph.

EMAS SICHERT DEN FORTSCHRITT DES EIGENEN NACHHALTIGKEITS-PROZESSES

Ein großer Vorteil des Umweltmanagementsystems ist, dass der Nachhaltigkeitsprozess fortlaufend weitergeführt wird. Um die EMAS-Validierung behalten zu können, müssen regelmäßige Prüfungen durch externe Auditoren durchlaufen werden. In den zehn Jahren wurde daher schon viel erreicht und fast alle „low hanging fruits“ sind abgeerntet, „also die Maßnahmen, die (relativ) schnell, einfach oder kostengünstig umsetzbar sind“, erzählt Christoph. Doch man lernt (auch) nie aus. Im Rahmen der Energieeinsparverordnungen haben sie kürzlich herausgefunden, dass sie in den Abendstunden Teile der Klimaanlage im Gropius-Bau ausschalten können, ohne das notwendige Klima in den Räumen zu verlieren. Dadurch kann ein hoher sechsstelliger Verbrauch an kWh eingespart werden. „Diese Maßnahme hätte man auch schon vor zehn Jahren umsetzen können, wenn man das gewusst hätte“, meint Christoph. Für ihn ist das ein wichtiges Argument, trotz perspektivisch anstehender Sanierung das „alte“ Gebäude immer noch in Nachhaltigkeitsüberlegungen miteinzubeziehen.

Die Bedarfsplanung einer Sanierung nutzen sie momentan für verschiedene Machbarkeitsstudien, um grundsätzlichere Fragen durchzuspielen, wie z.B.: Wie viel Technik muss eigentlich sein? Wie lassen sich durch passive Maßnahmen aktive Komponenten wie Klimaanlagen etc. aus dem Haus halten? Die Antworten darauf sind dann sicherlich auch für andere Institutionen hilfreich.

Die KBB arbeitet darüber hinaus an einem weiteren großen Bereich: der Beschaffung. Einen Leitfaden zur umweltfreundlichen Beschaffung gibt es bereits, der regelmäßig in Vergabeschulungen eingesetzt wird. Im nächsten Schritt soll das Tool der Lebenszyklusanalyse eingeführt werden, da das „in der Vergabe ein scharfes Schwert sein kann, um umweltfreundlich auszuschreiben." Daher arbeitet die KBB derzeit an einer praxistauglicheren Lösung, um das noch sehr sperrige Tool für die Kolleg:innen so einfach wie möglich in der Nutzung zu machen.

MAL TRIFFT MAN DIE RICHTIGE, MAL DIE FALSCHE ENTSCHEIDUNG

Die KBB hat in den letzten Jahren schon einiges ausprobiert, wie man Maßnahmen und den Prozess unternehmensintern kommuniziert. Es gibt im Intranet eine extra Rubrik zu Nachhaltigkeit, unter der man sich informieren kann. Bis vor Kurzem haben alle Mitarbeiter:innen auch einen regelmäßigen Newsletter in ihr Postfach bekommen. „Aber bei der Flut an Mails, hat das irgendwann zu einem Informations-Overload geführt," weshalb dieser eingestellt wurde. Noch besser funktioniert oft, die Mitarbeiter:innen partizipativ abzuholen. Daher sind die Sitzungen des Umweltteams unternehmensintern offen. Besonders viel Anklang findet der jährlich stattfindende Umwelttag. Dieses Jahr auf dem Programm: Eine Führung bei den Berliner Wasserwerken in Beelitzhof am Wannsee, bei der man sich erklären lassen kann, wie das Trinkwasser in Berlin produziert wird. „Das wird total gut angenommen. Da waren am Dienstag 30 Leute dabei und nächsten Dienstag sind auch nochmal 30 Leute angemeldet plus Nachrückerliste." Wie viel man kommuniziert oder auch nicht, ist ein stetiges Abwägen – nicht nur zu den laufenden Maßnahmen, sondern auch bei manchen Entscheidungen: „Wie viel will und muss ich Leute mitnehmen und wo ist es vielleicht auch besser, manche Dinge zu entscheiden und durchzuziehen. Das sind Fragen, die immer wieder kommen, wo man mal eine richtige, mal eine falsche Entscheidung trifft," sagt Christoph Hügelmeyer. Problematisch findet er das nicht, denn das gehört zum Prozess einfach dazu.

IMMER SCHÖN LOCKER BLEIBEN

Auf die Frage, was Christoph Hügelmeyer anderen Institutionen mitgeben würde, sagt er: „Eine gewisse Form von Lockerheit behalten." Nicht den Anspruch haben, mit einem perfekten System zu starten, „sondern probieren, ins Laufen kommen." Auch bei einem Umweltmanagementsystem wie EMAS ist das möglich, da man nach und nach die Systemgrenze erweitern kann. Zudem rät er, sich nicht mit anderen Institutionen zu vergleichen oder von deren Maßnahmen abschrecken zu lassen. Denn jeder Betrieb ist so verschieden, dass man seine eigene Strategie finden muss. Vor allem, aber „einfach loslegen und dann wird das schon, und vieles gibt sich von alleine."

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

In der Kür glänzen

© Lisa Seifert

Beim Augsburger *Modular Festival,* dem größten Non-Profit-Festival für Pop- und Jugendkultur in Bayerisch-Schwaben, steht nicht nur die Musik im Vordergrund. Von den Herausforderungen einer Open-Air-Veranstaltung in geschützter Naturumgebung angespornt, hat es sich heute zum Vorzeigefestival in Sachen Nachhaltigkeit entwickelt.

Wer feiert, möchte sich dem Moment hingeben, Musik hören, Tanzen, mit anderen zusammen Spaß haben. Für Vogelbrutpflege oder Baumwurzelschutz ist man dabei meist wenig empfänglich, selbst wenn man sich in einem Landschaftsschutzgebiet wie dem Wittelsbacher Park in Augsburg befindet. Hier war zwischen 2012 und 2018 das Modular Festival zu Hause, das größte gemeinnützige Jugend- und Popkulturfestival der Region. „Aus heutiger Sicht ist da am Anfang nicht alles optimal gelaufen", so die kritische Bilanz von Festivalleiter Patrick Jung. Zertrampelter Rasen, beschädigte Bäume, aufgeschreckte Tiere und viel zu viel Müll stellten die vom Stadtjugendring initiierte, ursprünglich als reiner Indoor-Event konzipierte Veranstaltung vor enorme Herausforderungen. Jung, damals für Logistik und Infrastruktur zuständig, sah sich gemeinsam mit dem gesamten Modular-Team von mehreren Seiten in die Pflicht genommen: zum einen von den Auflagen des städtischen Amts für Grünordnung, Naturschutz und Friedhofswesen, zum anderen von aufgebrachten Anwohner:innen, die sich um das ökologische Gleichgewicht der beliebten Parkanlage sorgten, aber auch von ihrem eigenen Ehrgeiz, als partizipatives Festival mit leuchtendem Beispiel beim Thema Nachhaltigkeit voranzugehen.

„In dieser Zeit, in den Jahren 2015/16 hat ökologische Nachhaltigkeit zum ersten Mal großen Raum in meiner Arbeit als Veranstaltungskaufmann eingenommen", sagt Jung. Beherzt gingen die Festivalmachenden ans Werk. Große Flächen des Parks wurden als Sperrzonen ausgewiesen, zusätzlicher Bodenschutz wurde angebracht, um die schnellere Regeneration beanspruchter Wiesenflächen zu gewährleisten, ein Monitoring stellte sicher, dass brütende Vögel weder durch das dreitägige Festival selbst noch durch den Auf- und Abbau beeinträchtigt wurden. Da sie gerade dabei waren, nahmen die Organisator:innen neben dem Landschaftsschutz noch eine Reihe weiterer Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Überlegungen mit auf: Die „üblichen Verdächtigen", wenn man so will, die auch anderen Festivals während der Durchführung sowie bei der Vor- und Nachbereitung für großes Kopfzerbrechen bereiten: Co_2-Ausstoß durch Betrieb und Mobilität, Ressourcenverbrauch und Müll, aber auch Fragen der Barrierefreiheit und Awareness. Um all diese Schwerpunkte systematisch angehen zu können, gründete sich ein Projektteam, das einen Ankerpunkt in der lokalen Agenda 21 und dem städtischen Büro für Nachhaltigkeit in Augsburg fand. Deren Zukunftsleitlinien boten dem Modular Festival eine Orientierung beim weiteren Vorgehen.

GANZHEITLICH ÖKOLOGISCH HANDELN BRINGT AUFMERKSAMKEIT

„Wir wollten nicht mit der Pflicht aufhören, sondern auch in der Kür glänzen", sagt Patrick Jung. „Also haben wir uns zunächst bei der Technik umgesehen und gemeinsam mit den örtlichen Stadtwerken dafür gesorgt, dass wir Feststromanbindungen bekommen – und zwar Regio-Strom, der zu 100 Prozent aus Wasserkraft stammt –, damit unsere Bühnen nicht mehr mit Dieselaggregaten betrieben werden müssen." Statt herkömmlicher Sanitärlösungen sattelte das Modular Festival auf Kompost-Toiletten um, bei denen die Hinterlassenschaften der Festivalbesucher:innen nicht mittels Wasserspülung, sondern durch tätig mithelfende Mikroorganismen entsorgt und in wertvollen Humus verwandelt werden. „Dadurch konnten wir in drei Jahren rund eine Viertelmillionen Liter Wasser einsparen", berichtet Patrick Jung stolz. Hatte man dem Thema Mülltrennung in den Anfangsjahren eher „nur mittlere Aufmerksamkeit" geschenkt, wurde auch in dieser Beziehung fundamental weitergedacht. Und zwar mit Hilfe des Abfallwirtschaftsamts Augsburg, das gemeinsam mit dem Festivalteam ein völlig neues Recycling-Konzept entwickelte.

Nicht nur, dass heute bessere und sichtbarere Beseitigungsmöglichkeiten in Form von so genannten Mülllinseln für die Festivalteilnehmenden vorhanden sind. Auch sollen bestimmte Wegwerfmaterialien mittlerweile gar nicht erst auf das Festivalgelände gelangen. „Das klären wir vorab auch bei Vertragsverhandlungen mit Gastronomiebetreibenden ab" – die, nebenbei gesagt, aus der näheren Umgebung stammen und, auch darin klimafreundlich, ausschließlich vegetarische Speisen anbieten. Sollte doch einmal etwas in der falschen Tonne oder im Gebüsch gelandet sein, steht mit den „trash heroes" ein Arbeitskreis aus freiwilligen Helfer:innen zur Verfügung, der noch einmal einen Blick auf die Mülltrennung wirft – auch, damit Pfandgelder auf recycelbare Gegenstände und Materialien rückerstattet werden können und das Festival keinen monetären Schaden erleidet. „Mit der Zeit sind wir so zu einem umfassenden Katalog an Nachhaltigkeitsmaßnahmen gekommen, mit denen wir

das Festival zukunftsfähig machen konnten", sagt Patrick Jung. Der Erfolg dieser Bemühungen blieb auch bei der Stadt Augsburg nicht unbemerkt, die dem Modular Festival im Jahr 2018 den Zukunftspreis zusprach; weitere ähnliche Auszeichnung folgten, auch nachdem das Festival vom Wittelsbacher Park auf das Gelände des ehemaligen Gaswerks im Augsburger Stadtteil Oberhausen umgezogen war.

MASSNAHMEN HABEN CO_2-VERBRAUCH UM ZWEI DRITTEL REDUZIERT

Um zu erfahren, wie die Maßnahmen greifen, bedarf es vergleichender Zahlen. Abgesehen von den Daten zum Wasserverbrauch und zum Anfall von Restmüll (der sich seit 2017 von jährlich 16 Tonnen auf 5 Tonnen verringert hat), hat das Modular Festival im Jahr 2022 mit Hilfe des städtischen Umweltamts und des Büros für Nachhaltigkeit erstmals einen CO_2-Rechner eingesetzt, der sich an den Vorgaben von Nachhaltigkeitsorganisationen wie Julie´s Bicyle oder Greenpeace orientiert. Geachtet wurde dabei auf sämtliche Einzelbereiche des Festivals, sowohl vor als auch auf und hinter den Bühnen. Dazu gehören neben dem Energiebetrieb auch Mobilität, Verpflegung, Übernachtung sowie Beschaffung und Digitales. Wie viel wohl verbraucht ein dreitägiges Festival mit durchschnittlich 30.000 Besuchenden, 450 ehrenamtlichen Kräften im Hintergrund, Dutzenden Bands und einem umfangreichen Gastronomieangebot an CO_2, selbst wenn es aktiv auf Nachhaltigkeit achtet? Im Fall des Modular Festivals sind es für die Ausgabe 2022 rund 362 Tonnen – ein vergleichsweiser geringer Wert, „und er bezieht sich auf das gesamte Jahr, inklusive Vor- und Nachbereitung", ergänzt Patrick Jung.

HERAUSFORDERUNGEN VERPFLEGUNG UND MOBILITÄT

Während etwa die Energieversorgung mit 48 Tonnen CO_2 einen erfreulich geringen Anteil an der Gesamtbilanz hat, schlagen die Bereiche Verpflegung und Mobilität mit 148 bzw. 139 Tonnen umso mehr zu Buche. In beiden Fällen ist der Einfluss des Festivals begrenzt. Ausgehend von Befragungen, die die Universität Augsburg in Kooperation mit den Veranstaltenden durchgeführt hat, ergibt sich eine Datenlage, nach der viele Besucher:innen bei ihren selbstmitgebrachten Speisen und Getränken weniger Wert auf Nachhaltigkeit legen. Auch bei den von Festivalseite angebotenen Waren könne man nachhaltige Aspekte nur bis zu einem gewissen Grad beachten. Es bedürfe es einer Transformation der Privatwirtschaft, etwa der Brauereien. Was die Mobilität angeht, so steuern hier die Besuchenden mit 95,5 Tonnen den Löwenanteil zur CO_2-Emission bei – was vor allem aber an den Autofahrenden liegt, die an sich wiederum nur 18 Prozent ausmachen. Patrick Jung möchte auch hier zum Umdenken anregen und weitere Anreize setzen, dass auch diese Publikumsschicht in Zukunft auf ÖPNV oder Fahrrad umsteigt: „Wenn wir das schaffen, können wir unseren CO_2-Verbrauch um rund 50 weitere Tonnen reduzieren."

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Ein Vorbild für alle

Schon ihrem Gründungszweck nach sind Bibliotheken Garanten für Nachhaltigkeit – und prädestiniert für die Transformation in einen klimaneutralen Betrieb. Wie der Weg dorthin aussehen kann, erprobt zurzeit die *Münchner Stadtbibliothek* in Zusammenarbeit mit dem Öko-Institut.

2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung" und formulierten dabei 17 Nachhaltigkeitsziele, zu denen neben der Bewahrung des Kulturerbes und der nachhaltigen Entwicklung von Städten und Gemeinden auch der Zugang zu hochwertiger Bildung sowie zu Informations- und Kommunikationstechnologien gehört: Ziele, die Bibliotheksnutzer:innen bereits seit 2.000 Jahren kennen. Was hinzu kommt: Der Grundgedanke, dass ein Gegenstand durch Verleihen von einer Vielzahl von Personen genutzt werden kann, ist nicht nur aus ökonomischer Sicht ein Paradebeispiel für Nachhaltigkeit, sondern auch aus ökologischer, schont er doch einerseits Ressourcen bei der Herstellung und sorgt andererseits im Anschluss für weniger Probleme bei der Entsorgung.

GEBÄUDESANIERUNG IST KEIN GRUND FÜR STILLSTAND

Wie ein gutes System auch im Sinne der Nachhaltigkeit noch besser werden kann, lässt sich künftig am Beispiel der Münchner Stadtbibliothek beobachten. Dass hier einiges im Umbruch ist, ahnt man bereits, wenn man derzeit am Gasteig vorbeikommt. Das 1985 eröffnete Kulturzentrum im Stadtteil Haidhausen, Sitz auch der Philharmonie und der Volkshochschule, beherbergt normalerweise den Hauptstandort der Bibliothek. Eine mit der üblichen Zuversicht städtischer Bauämter gestartete, sich nun aber zäh dahinschleppende Sanierung des Gebäudes hat die Einrichtung Ende 2021 ins Ausweichquartier verbannt. Während ein Teil der Bestände nun in die einstige Trafohalle „HP8" im Stadtteil Sendling umgezogen ist, findet man den anderen direkt gegenüber dem alten Standort im „Motorama", einer ehemaligen Ladenzeile, die neben viel Platz auch eine gute Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr bietet. Die Wartezeit, bis Bücher und sonstige Medien wieder zurückkehren können, möchten die Mitarbeitenden Stadtbibliothek nicht untätig absitzen.

„Nachhaltigkeit und Klimaschutz waren schon in den letzten Jahren sehr präsent in unserer Arbeit", sagt Jutta Golz von der Stadtbibliothek München, und ihr Kollege Wolfgang Reuther wirft ein: „Es gibt dabei zwei Dinge zu unterscheiden: einmal den Betrieb und die Verwaltung und zum anderen die programmatische Ausrichtung als kommunale Bildungseinrichtung." Golz und Reuther sind Mitglieder der fünfköpfigen Kommission Nachhaltigkeit, einer Organisationsstelle der Stadtbibliothek, die den Transformationsprozess des Hauses begleitet. Der Dualismus von eigenem Handeln und Wirken in die Gesellschaft ist für sie ein zentrales Feld: Wie in anderen Städten ist auch Münchens zentrale Bibliothek nicht nur ein Ort zur Nutzung und Entleihung von Medien, sondern

– ganz im Einklang mit der Idee eines Kulturzentrums – auch ein Ort der Begegnung und des Austauschs, der vielfältige Auseinandersetzungsmöglichkeiten mit dem Themenfeld Klimawandel und Klimaschutz bietet.

ERSTE ÖKO-BILANZ STEHT BEVOR

Was den eigenen Beitrag zum Klimaschutz angeht, hat die Münchner Stadtbibliothek Anfang des Jahres einen starken Partner im Öko-Institut gefunden. Die Forschungs- und Beratungseinrichtung erarbeitet seit 1977 Grundlagen und Strategien, wie nachhaltige Entwicklung global, national und lokal umgesetzt werden kann. Firmen und Institutionen aus allen möglichen Bereichen wenden sich an das Institut, um mit seiner Hilfe Konzepte und Strategien für nachhaltiges betriebliches Handeln zu erstellen. „In diesem Fall war es so, dass das Öko-Institut auf uns zugekommen ist", berichtet Jutta Golz. Tatsächlich suchte man im Rahmen eines bundesweiten Förderprogramms nach Musterprojekten für nachhaltiges Handeln auf dem Kultursektor. „Als größtes kommunales Bibliothekssystem in Deutschland war die Münchner Stadtbibliothek aus Sicht des Öko-Instituts ein perfekter Partner." „Praktisch gesagt: Sie boten uns an, eine Öko-Bilanz mit uns zu machen, als wir gerade beschlossen hatten, eine solche aufzustellen", sagt Wolfgang Reuther. Manche Dinge liegen einfach in der Luft.

Schon 2016 hatte die Stadtbibliothek in einer ersten „Vision" begonnen, das Thema Nachhaltigkeit immer sichtbarer in seinen Betriebszielen zu verankern. „Der Impuls zur Gründung unserer Kommission kommt tatsächlich aus der Geschäftsleitung", sagt Wolfgang Reuther, „darüber hinaus gibt es aber auch Vorgaben von Seiten der Stadt München, die bereits 2019 den Klimanotstand ausgerufen hat und deren Stadtverwaltung bis 2030 klimaneutral sein soll – 2035 dann die ganze Kommune." Momentan geht es darum, mithilfe des Öko-Instituts einen Überblick über die Ausgangslage zu bekommen. Und das läuft so: „Vorab haben wir mithilfe des Instituts einen Fragebogen ausgefüllt, in dem Energiewerte abgefragt werden, bezogen auf unterschiedliche Faktoren wie Standorte, Fuhrpark etc. Diesen Fragebogen haben wir zurückgeschickt – und nun warten wie auf die Auswertung in Form der Öko-Bilanz." Aufgrund der komplexen Gemengelage ein ideales Dokument, um Mechanismen auch für andere vergleichbare Institutionen abzuleiten.

„Tatsächlich haben wir unseren Sachgebietsleiter nicht um seine Aufgabe beneidet, wenn wir gesehen haben, welche Daten er alle zusammentragen musste", sagt Wolfgang Reuther. „Nimmt man allein die allgemeinen Kenngrößen der Gebäude, muss man für jedes Gebäude und jedes Sondergebäude sowohl die Anzahl als auch die der jeweiligen Quadratmeter und Mitarbeiter:innen in die Berechnung mit einbeziehen." Eine Fleißarbeit, wenn man bedenkt, dass zu den beiden Interimsstätten noch 22 Stadtteilbibliotheken plus Spezialstandorte, Verwaltungs- und Magazingebäude sowie mobile Zusatzangebote hinzugerechnet werden müssen. In manchen Fällen, nämlich bei Gebäuden, die die Stadtbibliothek von kommunalen oder privaten Vermietern gemietet hat, müssen Daten erst von dritter Seite abgefragt werden. „Wir fräsen uns da durch einen ziemlichen Dschungel", sagt Wolfgang Reuther, „hoffen dann aber, dass andere Bibliotheken von unserer Vorarbeit profitieren können."

Sobald die Bilanz vorliegt, wird das Öko-Institut konkrete Empfehlungen aussprechen und Handlungsmaßnahmen benennen, mit denen die Stadtbibliothek ihren Transformationsprozess voranbringen kann. Die Handlungsfelder sind bekannt und in praktisch allen kulturellen Einrichtungen einer bestimmten Größe die gleichen: Abgesehen von der Gebäudeenergie reichen sie vom Papierverbrauch in der Verwaltung bis zu Transporten und Dienstreisen, von technischen Geräten bis zu Verpackungen und dem Angebot von Speisen und Getränken. Was vielen Institutionen Kopfzerbrechen bereitet, die Publikumsmobilität, ist im Fall der Stadtbibliothek indes weniger relevant. Dank guter Erreichbarkeit in den verschiedenen Stadtteilstandorten sind die mit Abstand meisten Nutzer:innen klimaschonend zu Fuß, mit dem Fahrrad oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs. Dass die Beratung durch das Öko-Institut nicht bei null anfangen wird, liegt neben bisher schon getroffenen Einzelmaßnahmen auch am starken Rückhalt in der Belegschaft. „Wir haben unsere Mitarbeitenden bereits auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN eingestimmt", sagt Jutta Golz, die von einem durchweg positiven Feedback berichten kann. Schon im Vorfeld wurden Vorschläge aus den einzelnen Abteilungen und Standorten zusammengetragen. Auch sie, so ist sich die Kommission einig, werden anderen kommunalen Bibliothekssystemen in Deutschland zugutekommen.

LISA SCHAUERBECK

Gemeinsam die Gestaltung der Welt hinterfragen

Das *Museum für Kunst und Gewerbe* (MK&G) hat 2022 im Rahmen des Projektes „Elf zu Null – Hamburger Museen handeln" den Startschuss eines umfassenden betrieblichen Nachhaltigkeitsprozesses gesetzt. Geschäftsführer Alexander Stockinger erzählt im Gespräch, wie er das Thema ganzheitlich verankern möchte und wo er das größte Veränderungspotenzial seines Hauses sieht.

Das MK&G ist im vergangenen Jahr besonders als federführende Institution des Projektes „Elf zu Null – Hamburger Museen handeln" aufgefallen. Das vom Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit unterstützte und der Hamburger Behörde für Kultur und Medien geförderte Projekt hatte zum Ziel, „die Nachhaltigkeitstransformation in den Museen konsequent und langfristig voranzubringen" (Elf zu null 2023). Neben dem MK&G wurden zehn weitere Hamburger Museen dabei unterstützt eine Klimabilanz zu erstellen und zwanzig Mitarbeiter:innen wurden zu Transformationsmanager:innen ausgebildet. „Elf zu Null" wurde bereits Anfang 2023 in den Kulturpolitischen Mitteilungen 1/2023 vorgestellt und die Ergebnisse der Bilanzierungen wurden auf der Website des Projekts transparent gemacht.

NACHHALTIGKEITSTRANSFORMATION ALS GANZHEITLICHEN PROZESS VERSTEHEN

„Elf zu Null" ist jedoch weder der Anfang, noch das Ende der Nachhaltigkeitstransformation des MK&G. Schon länger greift das Museum mit seinen Ausstellungen gesellschaftsrelevante Themen mit direkten Bezügen zu Klima- und Umweltschutz auf[1]. Auch etliche betriebliche Maßnahmen wurden in der Vergangenheit bereits realisiert, damals jedoch eher unter dem Vorzeichen des Energie- und damit Kostensparens, so Alexander Stockinger. Er selbst ist seit 2021 am Haus und treibt den Nachhaltigkeitsprozess seither maßgeblich voran. Die nachhaltige Ausrichtung des Hauses sieht er als originären Teil seiner Aufgabe. Nachhaltigkeit ist für ihn nicht – zumindest nicht nur – eine Frage der Moral, sondern auch eine wirtschaftliche Frage (vgl. auch Stockinger 2023: 71 f.) und eine Frage der Compliance – also des Einhaltens von Regeln und Gesetzen – und damit Kernaufgabe der Geschäftsführung. Er versteht die Nachhaltigkeitstransformation als einen ganzheitlichen Prozess, der nichts weniger als die Neuerfindung des Hauses bedeutet: „[Die Nachhaltigkeitstransformation] ist ein generelles Umdenken und im Prinzip auch eine Art Neuerfindung unserer Institutionen unter dem Vorzeichen der Klimakrise".

Auf der Ebene des strategischen Managements arbeitet das Team daher momentan an der Fertigstellung eines Maßnahmenkatalogs, der die verschiedenen Handlungsfelder wie Programm, Energie, Wasser, Mobilität, Materialbeschaffung und -kreisläufe etc. abbildet. Sämtliche Maßnahmen werden einem Umsetzungszeitraum zugeordnet. Dazu wurden drei Zeithorizonte definiert: unterschieden wird zwischen kurzfristigen (1–2 Jahre), mittelfristigen (2–4 Jahre) und langfristigen Maßnahmen (4–7 Jahre). Beim Thema Finanzierung wirkt Stockinger zwar zuversichtlich – „das Geld ist da, man muss es nur finden" – aber alles lässt sich trotzdem nicht auf einmal machen. Diese zeitliche Zuordnung der Maßnahmen ist daher nicht zuletzt ihrer Finanzierung geschuldet. Sie erleichtert aber auch die Überprüfung des Nachhaltigkeitsprozesses und ermöglicht den Blick zurück auf abgeschlossene Maßnahmen und damit die Würdigung der bereits erbrachten Leistung.

IMPLEMENTIERUNG IM GANZEN HAUS DURCH VERTEILUNG VON ZUSTÄNDIGKEITEN

Den „Motor" für den Veränderungsprozess bildet ein vierköpfiges Team, bestehend aus Vertreter:innen der künstlerisch-wissenschaftlichen und technischen Seite sowie der Geschäftsführung. Das Ziel ist jedoch, nach und nach das gesamte Team einzubinden. Von Seiten der Leitung bestand Einigkeit darüber, die Aufgabe der Transformation nicht an eine eigens geschaffene Stelle zu delegieren, sondern die Arbeit aller Mitarbeiten:innen mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Hauses überein zu bringen. Stockinger hält nicht viel davon, Arbeitszeit in den Stellenbeschreibungen für den Nachhaltigkeitsprozess umzuwidmen. Es gehe schließlich nicht darum, andere Dinge zu tun, sondern darum, die Dinge anders zu tun. Um mehr und mehr Mitarbeitende einzubinden sollen Informationsformate angeboten werden, gefolgt von Formaten, bei denen konkrete Verantwortungen verteilt werden. Stockinger setzt darauf, die Mitarbeitenden umfassend über den Gesamtprozess, den Stand der Dinge und die anstehenden Maßnahmen zu informieren. So sollen sie dazu befähigt werden Verantwortung zu übernehmen, Maßnahmen umzusetzen, die ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechen und sogar eigene Ideen zu entwickeln.

Nach außen wurde das Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz bisher vor allem auf der Programmebene kommuniziert. Über das Projekt „Elf zu Null" wurden nun erstmalig auch betriebliche Aspekte der Nachhaltigkeit Gegenstand der externen Kommunikation. Dieser Aufgabe will sich das Haus in Zukunft verstärkt annehmen.

KLIMASCHUTZ LÄSST SICH BESSER DURCH STARKE PARTNERSCHAFTEN ERREICHEN

Das „Elf zu Null"-Netzwerk dient dem MK&G zum einen als Austauschplattform. Für Stockinger ist das Bilden von solchen Partnerschaften ein entscheidender Schritt um den Transformationsprozess zu beschleunigen: „Beim Thema Nachhaltigkeit gibt es für mich kein Ego. Ich freue mich, wenn wir gut vorankommen, aber wenn jemand anderes schneller ist oder eine bessere Idee hat, dann immer her damit". Zum anderen stärkt diese Part-

nerschaft die Lobby der Museen. So haben beispielsweise alle elf am Projekt beteiligten Häuser den gleichen Vermieter, dem gegenüber man gemeinsam ganz anders auftreten könne.

Wie wichtig die richtigen Partnerschaften sind, zeigt sich auch darin, dass es nicht immer leicht ist, sie zu finden und auf dasselbe „Betriebstempo" zu bringen, mit dem man unterwegs ist, so Stockinger. Eine oft genannte Herausforderung bei Transformationsprozessen, das Fehlen von zeitlichen und finanziellen Ressourcen, treffe am MK&G weniger zu. Für Stockinger ist es eher eine Frage der Priorisierung und der Bereitschaft, an anderen Stellen mit geringeren Mitteln auszukommen. Gegenüber den Mitarbeiter:innen kommuniziert er, welche Priorität das Thema Nachhaltigkeit für das Haus hat, sodass entsprechende Aufgaben nicht erst erledigt werden, wenn alles andere getan ist. Statt auf optimale Konditionen zu warten ist sein Motto, lieber weniger perfekt, als gar nicht anfangen. Auf die Frage, ob es denn die technischen Lösungen überhaupt gibt, die das Museum für eine nachhaltige betriebliche Neuausrichtung braucht, berichtet er begeistert von einem smarten Gebäudemanagementsystem. Dies kann anhand von Wetterdaten die Kühlung bzw. Heizung reguliert und damit garantiert 30% Energie einsparen. Dieses System wird momentan geprüft und soll dann am Haus eingesetzt werden. Natürlich gebe es bei den technischen Lösungen immer irgendwo Luft nach oben, aber im Großen und Ganzen ist die Frage für Stockinger eher, welche Veränderungen sich auf der Ebene der Verfahren vornehmen lassen. Zum Beispiel geht der internationale Leihverkehr mit einer großen Menge an Emissionen einher und es gibt bisher wenig Möglichkeiten, das zu ändern (vgl. auch Dowidat, 2023). Bei so einem Thema muss ein Haus sich fragen, ob es weiterhin international operieren möchte. Auch das Digitalisieren der Sammlung – ein Arbeitsschwerpunkt des MK&G – verursacht eine Menge Daten die auf Servern energieintensiv gespeichert werden müssen.

Die ökologische Transformation des Betriebs hat durch die im Projekt „Elf zu Null" erarbeitete CO_2-Bilanz eine Datengrundlage und durch den nun entwickelten Maßnahmenkatalog eine konkrete Form angenommen. Stockinger ist dieser Schritt sehr wichtig, denn die über das Programm vermittelte Haltung nach außen möchte er auch hinter den Kulissen widerspiegeln. Das viel größere Potenzial, eine positive Wirkung auf das Klima zu erzielen, sieht er jedoch bei den Inhalten des Programms. Als Museum für Kunst und Gewerbe hat das Haus einen Blick auf die Welt als gestalteten und gestaltbaren Raum, erklärt Stockinger und verweist auf die Vision des Hauses, die in einem Satz auf den Punkt gebracht wurde: „Wir fordern uns und euch heraus, gemeinsam die Gestaltung der Welt zu hinterfragen und neu zu denken" (MK&G, 2023a). Diese Gestaltungsmöglichkeiten will das Haus nun im Sinne der Nachhaltigkeit aktiv wahrnehmen.

1) Jüngst waren es u. a. die Ausstellungen „Sorge um den Bestand", „Mining Photography" oder „Schule der Folgenlosigkeit" aber auch „Endstation Meer?" oder „Food Revolution 5.0" haben schon vor Jahren Bezüge zur Nachhaltigkeit hergestellt (vgl. MK&G, 2023b).

Dowidat, Stefanie (2023): *Schlendern, schreiten, sprinten. Museen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit.* In: Kulturpolitische Mitteilungen, Ausg. 1/2023 S. 49–50.

Elf zu null (2023): *Elf zu null.* URL: https://elfzunull.de/. Stand: 21.08.2023.

MK&G (2023a): *Über uns. Das MK&G.* URL: https://www.mkg-hamburg.de/ueber-uns/mkg. Stand: 21.08.2023.

MK&G (2023b): *Ausstellungen.* Archiv. URL: https://www.mkg-hamburg.de/suche?filter[type][0]=Ausstellung. Stand: 27.08.2023.

Stockinger, Alexander (2023a): *Zugunruhe und Schwarverhalten. Nachhaltigkeit als Treiber für Organisationsentwicklung am Beispiel von „Elf zu Null – Hamburger Museen handeln".* In: Kulturpolitische Mitteilungen, Ausg. 1/2023 S. 71–73.

TERESA TRUNK (WHAT IF)

Mit viel Offenheit in die nachhaltige Transformation

Das *Museum Ludwig* befindet sich seit 2019 im Nachhaltigkeitsprozess. 2020 haben sie ihren ersten Deutscher Nachhaltigkeitskodex-Bericht abgegeben und hinterfragen seitdem den Status quo. Das Team Nachhaltigkeit, das aus der Hälfte der Mitarbeiter:innen besteht, setzt Maßnahmen um und steckt sich ambitionierte Ziele. Miriam Szwast, Kuratorin und Initiatorin, gibt Einblicke in die laufenden Prozesse.

© Leonie Braun

Zwischen Kölner Dom und dem Rhein ist das Museum Ludwig in einem Bau der 1980er Jahre beheimatet, in dem auch die Philharmonie, die Kunst- und Museumsbibliothek und das Filmforum NRW zu finden sind. Die Sammlung des Museums beinhaltet die wichtigsten Positionen der Moderne bis zur Gegenwartskunst.

Das Museum Ludwig versteht sich als Gemeinschaft von Lernenden, die, wie auch die Stadt Köln selbst, das große übergeordnete Ziel von Net-Zero bis 2035 erreichen möchte. Angefangen hat alles, wie bei so vielen Institutionen, mit einer Bottom-Up Bewegung, angestoßen von der Kuratorin Miriam Szwast. Mittlerweile spielt Nachhaltigkeit auf allen Ebenen eine Rolle. Der Prozess des Museum Ludwig macht Mut und zeigt, was alles möglich ist, wenn Mitarbeiter:innen und Leitung an einem Strang ziehen.

KONKRETE ZIELE UND RAUM FÜR EXPERIMENTE

2019 gaben *Fridays for Future* den letzten Anstoß für Miriam Szwast, das Thema Nachhaltigkeit erstmalig im Jour fixe anzusprechen. Seitdem ist viel passiert. Es gibt ein Team Nachhaltigkeit, das aus der Hälfte aller Mitarbeiter:innen besteht und sich regelmäßig trifft. Aus den Treffen entstehen To-Dos, die jede Abteilung für sich weiterführt.

Grundlage für die Ausarbeitung einer Strategie war der erste Deutsche Nachhaltigkeitskodex-Bericht, den das Museum 2020 abgegeben hat. Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Das Erstellen des Berichts war ein sehr lehrreicher Prozess, der viele Handlungsfelder aufgezeigt hat, an denen jetzt gearbeitet wird und für die ganz konkrete Ziele gesteckt wurden. Gemeinsam hat sich das Team an das breite Feld der Nachhaltigkeit herangetastet und viel Raum für Experimente und eine spielerische Auseinandersetzung gelassen. „Ich glaube, es hilft sehr, wenn man Prozesse, die jeden Tag stattfinden, von denen man aber im Alltag nichts mitbekommt, kennenlernt. Das schafft ein neues Verständnis für die Zusammenhänge unserer Abläufe“ berichtet Miriam Szwast. Wie funktionieren wir eigentlich? Welche Prozesse laufen hier ab und wie zusammen? Die Offenheit zu haben, zu hinterfragen, ist schon ein erster Erfolg. Deswegen haben alle Kolleg:innen zu Beginn des Prozesses beispielsweise eine Müll-Ralley durchs Haus gemacht, um zu sehen, welcher Müll wo anfällt und was danach damit passiert. „Das bewirkte unglaublich viel bei uns und hat dazu noch Spaß gemacht.“ Mülltrennung einzuführen, war danach kein Problem mehr. Mit Unterstützung von der Stadt Köln haben sie nun auch angefangen, sich mit dem Konzept Zero Waste auseinanderzusetzen.

NACH KURZER ZEIT GIBT ES SCHON EINIGE ERFOLGSERLEBNISSE

Nach zwei Jahren gibt es einige Maßnahmen, die bereits umgesetzt wurden. Es wurde eine Klimabilanz erstellt, um einen genauen Überblick über die CO_2-Emissionen zu haben und zielgerichtet vorgehen zu können. Zwei Dienstfahrräder, davon ein Lastenrad, wurden angeschafft und können nun für kleine Besorgungen in der Stadt genutzt werden. Für alle größeren Transporte gibt es zudem einen Hybrid-Transporter. Da es nur sehr wenige Fahrradständer um das Museum herumgab, wurden nach Absprache mit der Stadt zusätzliche installiert und weitere sind in Planung. Derzeit werden ebenso Fördermittel beantragt, um eine Stelle für eine:n Klimaschutzmanager:in zu schaffen. Durch die Unterstützung dieser Person soll in ein bis zwei Jahren EMAS, ein Umweltmanagementsystem, eingeführt werden, das nicht nur für das Museum Ludwig, sondern für die gesamte Liegenschaft implementiert werden soll.

WO BETRIEBSÖKOLOGIE UND SOZIALE SÄULE INEINANDERGREIFEN

Früh hat der begonnene Prozess gezeigt: Veränderung kostet Kraft. Deswegen ist für das Museum Ludwig neben der ökologischen Perspektive auch die soziale Säule sehr wichtig. Denn die Kommunikation untereinander ist genauso bereichernd wie herausfordernd, da sich alle auf sehr viel Neues einlassen müssen. Auch brauchen Veränderungen länger und sind komplexer als vorerst gedacht. Das erfordert einen langen Atem und Geduld. Daher gibt es Coachings für die Mitarbeiter:innen, um sie

durch den Organisationsentwicklungsprozess zu begleiten. Neben der Stelle „Klimaschutzmanager:in" ist außerdem auch eine Stelle für Human Ressources in Planung, die bis 2025 besetzt wird und zusätzlich unterstützen soll.

„Durch den DNK[1] haben wir festgestellt, dass wir auch im Bereich der Mitarbeiter:innengesundheit noch mehr tun können." Um sich dafür mehr zu sensibilisieren haben sie im Rahmen einer Ausstellung eine wöchentliche geführte Meditation angeboten, bei der alle Mitarbeiter:innen mitmachen konnten. Auch Workshops zu diskriminierungskritischem Arbeiten tragen dazu bei, die Selbstreflexion zu stärken und Verhaltensweisen zu überdenken.

VON POSITIVEN UND NEGATIVEN REAKTIONEN

Auf der programmatischen Ebene war die von Miriam Szwast kuratierte Ausstellung „Grüne Moderne. Die neue Sicht auf Pflanzen" die erste nachhaltige Ausstellung, die sowohl von der Thematik als auch der Ausstellungsgestaltung neu gedacht wurde: „Wie ist das, wenn wir auf Wandfarben und die übliche Ausstellungsarchitektur verzichten?", so haben sie sich immer weiter voran getastet, erzählt Miriam. Leider stieß das extern nicht bei allen Personen(kreisen) auf positive Resonanz. Die Angst, der Glamour der Kunstwelt könnte dadurch verloren gehen, war bei manchen groß. „Manche Menschen gerieten in eine starke Abwehrhaltung." Das löst Druck aus, den man erstmal lernen muss, auszuhalten. Der starke Zusammenhalt im Haus und die starke Haltung und Rückendeckung der Leitung waren dabei sehr hilfreich. Insgesamt war die Ausstellung aber ein voller Erfolg. „Wir haben viele neue und junge Menschen erreicht. Es waren Menschen in der Ausstellung, die zuvor noch nie bei uns im Museum gewesen waren. Das war unglaublich schön und hat uns Mut gemacht. Und es hat uns gezeigt, dass die Veränderungen in die richtige Richtung gehen."

Nach dem Ende der Ausstellung hat das Museum einen Spenden-Flohmarkt „Recycle the exhibit, recycle the stage" organisiert, bei dem ausgediente Ausstellungsmaterialien erstanden werden konnten – inklusive frischer Waffeln und Musik. Auch die Oper und das Schauspiel Köln haben mitgemacht und nicht mehr benötigte Kostüme und Requisiten beigesteuert. So macht Kreislaufwirtschaft Spaß! Bei super Stimmung war alles nach wenigen Stunden ausverkauft. Die Erlöse gingen an die Kölner Tafel und ein Aufforstungsprojekt in Köln.

ES GEHT IMMER WEITER IN DIE RICHTIGE RICHTUNG

Eine große Herausforderung für die Zukunft ist, die Anzahl der Ausstellungseröffnungen pro Jahr zu reduzieren. Nur mit weniger Tempo können sie tatsächlich auch nachhaltig agieren. „Das ist einer der sensibelsten Punkte gerade. Weil es sehr an die Substanz geht, [...], wie wir unseren Erfolg messen. Wie viel mediale Aufmerksamkeit wir bekommen usw." Von der Direktion gibt es ein klares Zeichen, dass weniger Ausstellungen und längere Ausstellungszeiträume gewünscht sind. „Aber das ist ein Schmerzpunkt, an dem wir noch arbeiten." Denn die Angst, dass die Presse den Dauerausstellungen oder der hauseigenen Sammlung keine oder weniger Aufmerksamkeit schenkt, ist noch oft berechtigt. Da braucht es ein Umdenken. Trotzdem gibt es auch hier bereits kleine Erfolgserlebnisse: Die kürzlich neu gehängte Sammlungspräsentation der Zeitgenössischen Kunst wurde medial sehr gut aufgenommen. „Unsere Kollegin Barbara Engelbach hat das wunderbar kuratiert, wir waren in der Tagesschau... Es hat funktioniert. Und ich hoffe das ist einfach wieder ein Schritt weiter zum gemeinsamen Ziel."

1 Deutscher Nachhaltigkeitskodex

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Dieser Beitrag ist in Kooperation mit dem Deutschen Musikinformationszentrum (miz) entstanden.

Proaktiv in die Zukunft

Grüne Oper? In Leipzig soll das bald schon keine Utopie mehr sein. Tobias Wolff, seit 2022 Intendant der *Oper Leipzig*, hat ein Nachhaltigkeitskonzept initiiert, das derzeit mit großer Energie vorangetrieben wird.

Am Anfang eines Erkenntnisprozesses steht oft ein persönliches Erlebnis. Im Fall von Tobias Wolff handelte es sich um eine Opernproduktion während seiner Intendanz bei den Internationalen Händel-Festspielen Göttingen. „Die Bühnenidee handelte davon, welchen Müll wir den nachfolgenden Generationen hinterlassen. Gleichzeitig wurde hinter den Kulissen diskutiert, ob wir Requisiten bei Amazon bestellen sollten. Da hatte ich zum ersten Mal das Gefühl, dass die Geschichten, die wir erzählen, nicht immer mit dem übereinstimmen, was wir tun," sagt Wolff. Das Thema „Klimaschutz" hatte er bereits im Gepäck, als er sich 2019 um die Intendantenstelle an der Oper Leipzig bewarb. Als die Stadt, Trägerin des ehrwürdigen Hauses am Augustusplatz, im gleichen Jahr den Klimanotstand ausrief, kamen Wolff und sein Vorhaben, die Oper mit einem Nachhaltigkeitskonzept fit für die Zukunft zu machen, wie gerufen.

ZERTIFIZIERUNG SOLL KLIMASCHUTZ VERBINDLICH MACHEN

„Was die Umsetzung der politischen Vorgaben der Stadt angeht, sind wir sehr proaktiv", sagt Wolff. Um Klimaziele so konkret und verbindlich zu halten, strebt das Haus eine Zertifizierung nach DIN-Norm DIN-ISO 20121 an. Sie wurde im Umfeld der Olympischen Spiele in London 2012 entwickelt und dient Kultur- und Eventveranstalter:innen als Richtlinie für die klima- und ressourcenschonende Planung und Durchführung von Veranstaltungen. „Das System sieht vor, dass wir Ziele festlegen in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen", erklärt Wolff. „Im Rahmen der Zertifizierung werden diese dann formuliert, und hinterher müssen wir sehen, dass wir sie einhalten." Das Zertifikat zu bekommen, weiß der Intendant, ist weniger schwierig, als es zu behalten – die erreichten Ziele werden jeweils um neue Ziele ergänzt. „Es ist ein langsamer Prozess, auch weil es sich um einen großen Betrieb handelt." Immerhin geht es um die Transformation einer gesamten Betriebskultur. Zwei Jahre, bis 2024, haben Tobias Wolff und sein Team als Zeitmarke zum Erreichen der Zertifizierung gesetzt. Am Anfang stand dabei die Frage, wie viele klimaschädigende Emissionen das Haus überhaupt produziert und bei welchen Gelegenheiten.

„Wir haben alle relevanten Daten gesammelt, von der Verwaltung über den Spielbetrieb bis zur Mobilität", sagt Tobias Wolff, der bereits vor seinem Amtsantritt ein enges Netzwerk aus internationalen Vertreter:innen der Kulturszene und Nachhaltigkeitsexpert:innen aufgebaut hat. Eine besondere Rolle spielt dabei die Zusammenarbeit mit der Berliner Hochschule für Technik. Den dort lehrenden Professor für Veranstaltungsmanagement und -technik Thomas Sakschewski hatte Wolff über Empfehlungen kennengelernt. Sakschewski stellte nicht nur seine Nachhaltigkeits-Expertise zur Verfügung, sondern brachte Tobias Wolff auch in Kontakt mit seinem studentischen Mitarbeiter Lucas Zimmermann, der heute als Projektkoordinator für das Zertifizierungsverfahren zuständig ist. Darüber hinaus gibt es seit August 2022 eine Arbeitsgruppe, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt und schon jetzt damit beginnt, die Abläufe der Oper Leipzig darauf einzustellen. Geleitet wird sie vom Ausstattungsleiter Dirk Becker, der gleichzeitig zertifizierter Transformationsmanager für Nachhaltigkeit in der Kultur ist. Neben ihm und Lucas Zimmermann gehören Vertreter:innen der unterschiedlichen Abteilungen zur AG, von der Schreinerei über die Verwaltung bis zum Chor. Jede:r ist mit seinen Ideen willkommen, auch wenn diese von der eigenen Einflusssphäre begrenzt werden. „Natürlich würden wir gern Fahrradstellplätze vor dem Eingang zu Verfügung stellen. Aber hier reden wir von städtischem Grund, der nicht zum Opernhaus gehört."

WARUM SOLLTE ES KEINE CO_2-BUDGETS FÜR OPERNPRODUKTIONEN GEBEN?

Nicht zuletzt um die Datenlage zu verbessern und Erfahrungen zu sammeln, hat die Oper Leipzig noch vor der eigentlichen Zertifizierung ausgewählte Projekte mit Nachhaltigkeitsfokus initiiert. Bereits im vollen Gange ist das Projekt „Nachhaltige Kostüme". In Kooperation mit der Isländischen Oper und gefördert von den Musiktheaterinitiativen Opera Europa und FEDORA, soll in seinem Rahmen anhand von drei Opernproduktionen der Lebenszyklus von Kostümen analysiert und Wesentliches in Bezug auf nachhaltige Beschaffung, Herstellung, Nutzung und Entsorgung herausgefunden werden. Auch wenn das Projekt noch nicht abgeschlossen ist, hat es für die Kostümabteilung der Oper Leipzig schon jetzt hilfreiche Erkenntnisse gebracht und sie in ihrer praktischen Arbeit beeinflusst. Ein weiteres Projekt beschäftigt das Haus Ende 2023: Mit Thea Musgraves „Mary, Queen of Scots" findet die erste klimaneutrale Opernproduktion am Hause statt, gefördert mit Mitteln der Kunststiftung des Bundes. „Normalerweise denken sich Produktionsteams ein Konzept aus und wir sehen dann zusammen mit unseren Werkstätten zu, wie wir es umsetzen können", sagt Dirk Becker, der für diese Aufführung verantwortlich ist. „Hier haben wir zunächst eine Fundusbegehung gemacht und geschaut, was schon vorhanden ist und daraus die Ausstattungsideen entwickelt." Statt eines finanziellen Budgets geht die Oper Leipzig bei dieser Produktion von einem CO_2-Budget aus.

Miteinbezogen werden neben der Herstellung von Bühnenbildern, Kostümen und Requisiten u.a. auch die Mobilität, die – das haben bereits die bisherigen Bilanzierungen gezeigt – den mit Abstand größten Teil des CO_2-Ausstoßes verursachen. Vor allem die Mobilität des Publikums, auf die das Theater grundsätzlich nur wenig

Einfluss hat. „Das Wort klimaneutral muss man daher auch in sehr große Anführungszeichen setzen", sagt Tobias Wolff, „denn wie unser Werkstättenleiter immer so schön sagt: ‚Wenn ich einmal die Kreissäge anwerfe, sind wir schon nicht mehr klimaneutral'." Auch wenn die auf das Vor-Corona-Jahr 2019 bezogenen Zahlen gezeigt hätten, dass der künstlerische Betrieb im eigentlichen Sinne nur wenig zu den Emissionen beiträgt, gäbe es hier ebenso die Pflicht, mit gutem Beispiel voranzugehen. Dass mancher Regiestar davon möglicherweise wenig begeistert sein dürfte, ist Tobias Wolff bewusst. „Irgendwann taucht immer die Frage nach der Kunstfreiheit auf", sagt der Intendant. „Natürlich schränken wir sie ein, aber das passiert schon in dem Moment, in dem ich ein Budget vergebe, eine Gage festsetze oder Probenzeiten definiere. Niemand geht heute mehr davon aus, dass ein unbegrenztes Budget zur Verfügung stünde. Warum sollte man dann von unbegrenzten CO_2-Budgets ausgehen?"

Schon heute versendet die Oper Leipzig mit jeder Vertragsanlage für Regieteams den Link zum „Theatre Green Book" der Deutschen Theatertechnischen Gesellschaft. „Wir haben noch nicht den Ansatz oder die Idee, wie wir die darin enthaltenen Maßnahmen für ein Grünes Theater verpflichtend machen können", sagt Wolff. „Zumindest aber sensibilisieren wir so unsere Regieteams schon einmal, dass sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen, wenn sie bei uns arbeiten wollen." Mit Interesse hat der Intendant seinen Blick auf andere europäische Häuser gerichtet, wo man bereits an entsprechenden Katalogen für künstlerische Produktionsteams sitzt. „Ich gehe davon aus, dass wir aus unserem Nachhaltigkeitskonzept verbindliche Richtlinien gewinnen können", sagt er. Die bis dahin gewonnenen Ergebnisse sollen auch anderen lokalen Institutionen zugutekommen. Denn die Oper Leipzig ist im Bereich Klimabilanzierung auch ein Pilotprojekt der Stadt Leipzig.

Kunst und Klima

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Nachhaltigkeit mit Tradition: Schon vor langer Zeit hat das Hannoveraner Kulturzentrum *„Pavillon“* eine leistungsstarke Solaranlage auf dem Dach installiert, auch eine Kernsanierung vor einem Jahrzehnt hat wesentlich zur Energieeffizienz beigetragen. Doch es geht noch mehr, wie das Format „Act now!“, finanziert mithilfe des Förderprogramms „Fonds Zero“, beweist.

Nur wenige Schritte vom Hauptbahnhof entfernt liegt eines der auffälligsten Innenstadtgebäude Hannovers. Seinen Namen „Pavillon“ verdankt der vergleichsweise flache, aber raumgreifende Bau einem der architektonischen Lieblingsstile seiner Entstehungszeit: den frühen 1960er-Jahren, in denen hier ein Kaufhaus untergebracht war. Nach seinem Auszug Mitte der 1970er-Jahre drohte der Abriss, doch eine Bürger:innen-Initiative setzte sich erfolgreich für die Einrichtung eines Kulturzentrums ein. Noch heute lockt der Pavillon mit Konzerten, Kabarett- und Comedy-Abenden, Theatervorstellungen, Lesungen, Ausstellungen und politischen Diskussionsrunden ein großes Publikum. Rund 1.000 Veranstaltungen verteilen sich im Jahr auf die verschiedenen Räumlichkeiten, zu denen neben einem großen Saal für über 1.000 Personen u.a. auch zwei Theaterbühnen gehören. Die Beliebtheit des Zentrums ist für die betreibende Bürgerinitiative Raschplatz e. V. ein Grund zur Freude. Andererseits bringt Erfolg Verantwortung mit sich; nicht zuletzt eine ökologische, denn wo vieles stattfindet und große Menschenmengen zusammenkommen, wird auch viel CO_2 emittiert.

ENERGETISCHE SANIERUNG DES HAUSES ERMÖGLICHT GROSSE CO_2-EINSPARUNG

„Schon seit langem gibt es hier im Haus ein großes Bewusstsein für Nachhaltigkeit, wir haben u.a. auch die Nachhaltigkeitsdeklaration von Culture4Climate unterschrieben“, sagt Kolja Schwab, der zusammen mit seiner Kollegin Anna Rießen die Öffentlichkeitsarbeit für den Pavillon Hannover betreut. „Ein großer Schritt war die Kernsanierung des Gebäudes, das seit der Wiedereröffnung 2014 deutlich energieeffizienter ist.“ Was man von Weitem schon sehen kann: Die stattliche Solaranlage aus dem Jahr 2000, die sich auf einer Fläche von 400 Quadratmetern über das charakteristische Flachdach erstreckt. „Freilich ist die Anlage mittlerweile etwas in die Jahre gekommen“, sagt Kolja Schwab, „doch immerhin können wir derzeit über elf Tonnen an CO_2-Emissionen damit kompensieren. Mit modernerer Technik wäre natürlich mehr möglich.“ Was in der Zwischenzeit sonst noch möglich wäre beim Thema Nachhaltigkeit, darüber grübelt das Pavillon-Team schon seit längerem. Denk-, Start- und Finanzierungshilfe leistet ihm dabei die Kulturstiftung des Bundes, die mit ihrem Programm „Fonds Zero“ bis zum Jahr 2027 klimaneutrale Kunst- und Kulturprojekte fördert und dafür insgesamt 8 Millionen Euro zur Verfügung stellt. Eines dieser von einer unabhängigen Fachjury ausgewählten Projekte ist die klimaneutrale Konzertreihe „Act now!“, die zwischen Oktober 2023 und September 2024 im Pavillon Hannover stattfindet.

MIT „ACT NOW!“ EIN KLIMANEUTRALES KULTURPROGRAMM SCHAFFEN

Vier Bandauftritte sind geplant, doch angesichts des umfangreichen Begleitprogramms mit Panels, Ausstellung und künstlerischen Interventionen greift der Begriff

„Konzertreihe“ fast zu kurz. Gleichwohl soll das Musikerlebnis im Vordergrund stehen. Denn wenn es um die Bildung eines kollektiven Klimabewusstseins geht, wirkt emotionale Ansprache meist stärker als das Aufzählen von Fakten: „Mit Kunst kann man Menschen auf ganz andere Art und Weise erreichen als durch bloße Information“, sagt Schwab, der schon vor seiner Zeit beim Pavillon in der Nachhaltigkeitskommunikation tätig war. Anders als etwa Nachrichten, die man ausblenden kann, gelangen Songs unmittelbar ins Ohr – und von dort ins Bewusstsein. Die „Message“ ist in Programmen wie denen der zum „Act now!“-Auftakt geladenen Hamburger Elektropop-Band HUNDREDS ohnehin enthalten, ebenso bei der vorab auftretenden Sängerin und Songwriterin SERPENTIN, die mit ihrem Klimasong „Mother“ bereits eine Art Hymne zum globalen Klimastreik beigesteuert hat. Einen weiteren künstlerischen Zugang zum Thema Klimawandel garantiert die Mitwirkung von Culture Declares Emergency (CDE), einer weltweiten Klimabewegung von Kunst- und Kulturschaffenden mit eigenem Ableger in der Leinestadt, die „Act now!“ – wie auch die Scientists for Future Hannover – als Projektpartnerin unterstützt.

HERAUSFORDERUNG KLIMABILANZIERUNG

So viel zur Kunst. Dass daneben auch konkretes betriebliches Handeln gefragt ist, entspricht nicht nur dem Selbstverständnis der Organisator:innen, sondern auch den Richtlinien des Förderprogramms „Fonds Zero“. Förderberechtigt sind danach nur solche Antragsteller:innen, die bereits mit der Praxis ökologischer Nachhaltigkeit vertraut sind und diesen Weg konsequent weiterbeschreiten wollen. Verpflichtend ist die Voranstellung einer Klimabilanz des laufenden Betriebs sowie einer auf das Projekt bezogenen Auswertung, um ein realistisches Bild von den Maßnahmen zu bekommen. Zudem muss eine:n hauseigene:n Klimabeauftragte:n benannt werden, die/der die klimaneutrale Durchführung des Projekts von der Planung bis zur Umsetzung koordiniert. Im Pavillon übernimmt Kolja Schwab diese Aufgabe und wird dabei von einem aus allen Abteilungen des Betriebs stammenden „Green Team“ unterstützt. „Im Gegenzug erhalten wir neben der finanziellen Unterstützung auch Hilfe bei der Erstellung der Klimabilanzen“, berichtet Schwab. Weitere Vorteile: Durch die Vernetzung und den Austausch mit anderen „Fonds Zero“-Projekten und die Angebote der programmeigenen „Akademie Zero“ kann das Pavillon-Team sein betriebsökologisches Knowhow fortwährend erweitern.

„Natürlich ist es sehr aufwändig eine solche Klimabilanz aufzustellen“, sagt Kolja Schwab, der nach dem „ersten Durchgang“ jedoch mit einer Automatisierung und Routine bei künftigen Bilanzen rechnet. „Für das Jahr 2019 – die darauffolgenden Corona-Jahren waren für unseren Betrieb nicht repräsentativ – haben wir Emissionen in Höhe von ca. 200 Tonnen CO_2-Äquivalenten errechnet. Den Löwenanteil mit rund 50 Prozent nimmt dabei die Mobilität der Gäste ein.“ Während Maßnahmen in Bereichen wie Veranstaltungstechnik, Verwaltung oder Bewerbung von Veranstaltungen durch vorausschauende Logistik, technische Neuanschaffungen oder sorgfältige Auswahl von Anbieter:innen und Materialien vergleichsweise schnell umgesetzt werden können, haben Angeboten wie die kostenlose ÖPNV-Nutzung oder Fahrradparkplätze nur dann eine verhaltensändernde Wirkung auf die Besucher:innen-Mobilität, wenn sie von einer zielgerichteten Ansprache begleitet werden. Hier gibt es viel zu tun, nicht zuletzt, weil die eingangs vorgenommene Auswertung ergeben hat, dass allein ein Drittel der Emissionen durch die Anreise mit dem PKW verursacht wird.

Wie sich die auf „Act now!“ angewandten Maßnahmen in der entsprechenden Klimabilanz auswirken – und wie sie sich insgesamt in den Betrieb des Pavillons implementieren lassen, darauf sind die Betreibenden schon jetzt sehr gespannt. Eine wichtige Stellschraube des Hauses jedoch lässt sich nicht so einfach drehen. „Da das Gebäude selbst der Stadt gehört und nur an uns vermietet wird, hängen wir an dem Stromvertrag, den die Stadt immer wieder neu abschließt“, sagt Kolja Schwab. Zwar handele es sich nicht um 100-prozentigen Ökostrom, doch sei er zumindest klimaverträglicher als der durchschnittliche Bundesmix. „Und da die Stadt bis 2035 klimaneutral sein möchte, wird es nur eine Frage der Zeit sein, bis wir auch Ökostrom beziehen.“ In der Zwischenzeit wird die Sonne über Hannover hoffentlich genug Energie freisetzen, damit Besucher:innen das Pavillon-Angebot so nachhaltig wie möglich genießen können.

Ein Kraftwerk aus Kunst, Kultur und Kreativität in der Transformation

VERA HEFELE (WHAT IF)

Die *Staatsoperette Dresden* ist mit seinen 280 Mitarbeiter:innen ein facettenreicher Kulturort für Operette, Musical und Revuen. Seit 2021 befindet sich das Haus in einem Transformationsprozess, der durch die Initiative Culture for Future eng vom Kulturamt Dresden begleitet wird. Im Gespräch mit Jana Herkner, Referentin der Intendanz und Projektleiterin, ziehen wir eine Zwischenbilanz.

Die Spielstätte der Staatsoperette Dresden im Kraftwerk Mitte ist selbst bereits symbolträchtiger Ort für Transformation: Das frühere Heizkraftwerk ist heute ein blühendes Kulturgelände, in dem neben der Staatsoperette das Theater Junge Generation und weitere Kulturakteure seit 2016 Heimat gefunden haben. Ein großes Glück, denn energetisch gesehen ist das Haus durch den Neubau mit einer vollständigen LED-Lichttechnik und einer eigenen Photovoltaikanlage bestens ausgestattet. Der innerbetriebliche Transformationsprozess der Staatsoperette begann 2021 auf Initiative des Kulturamts Dresden, das deutschlandweit eine Vorreiterrolle als kommunaler Förderer einer nachhaltigen Ausrichtung der städtischen Einrichtungen einnimmt. Der Kulturentwicklungsplan 2020 sieht vor, dass Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe gesehen wird und alle städtischen Kulturbetriebe bis 2030 erfolgreich eine Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt haben. Die Staatsoperette und vier weitere Dresdner Kultureinrichtungen wurden im Rahmen des Culture for Future Programms bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt. Diese soll zum einen Maßnahmen zum Klimaschutz beinhalten als auch innere soziale und wirtschaftliche Strukturen zukunftsfähig machen.

DER PROZESS DER STRATEGIEENTWICKLUNG

Der Strategieentwicklungsprozess wurde von der Denkfabrik adelphi angeleitet und orientierte sich am Grundsatz der Co-Creation, was bedeutet, dass die Entwicklung Bottom-Up von einem Querschnitt der Belegschaft gemeinsam gestaltet wurde. Ein solcher partizipativer Ansatz hilft, um die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Thema zu stärken und bereits in der Entwicklung eine enge Verzahnung zu den täglichen Arbeitsprozessen herzustellen. Bereits die Anfrage des Kulturamts und später auch die Herangehensweise stieß auf offene Ohren, und sorgte für eine große Beteiligung und Motivation der Mitarbeitenden. Die externe Hilfe wurde als eine gute Starthilfe gesehen, da es zum damaligen Zeitpunkt noch keine konkreten Zahlen zu Verbrauchswerten oder Tools gab, die einen Anhaltspunkt für eine strategische Ausrichtung gegeben hätten.

DAS TRANSFORMATIONSPOTENZIAL DER STAATSOPERETTE

Transformationspotenzial haben die prozessbeteiligten Mitarbeiter:innen in den Handlungsfeldern „Mobilität", „Ressourcen, Beschaffung und Fundus", „Verwaltung und Digitales", „Kommunikation" und „Mitarbeitende" identifiziert.

Das größte Veränderungs- und Wirkungspotenzial liegt für Jana Herkner dabei vor allem im Aktionsfeld „Ressourcen, Beschaffung und Fundus". Weiternutzung und Umnutzung war schon immer gelebte Praxis in der Staatsoperette. Bisher wurde diese Praxis weniger bewusst unter dem Gesichtspunkt Nachhaltigkeit gesehen, sondern entsprang einer gelebten, theaterpraktischen Tradition. Heute wird jedoch die Möglichkeit der Weiternutzung bereits bei der Planung von Bühnenbildern oder auch des Spielplans stärker bedacht, um immer mehr in Richtung von Materialkreisläufen zu gelangen.

Möchte man den Ansatz der Weiternutzung jedoch intensiv ausbauen, steckt darin auch eine der größten Herausforderungen: Das A und O für einen kreislauffähigen Produktionsbetrieb sind entsprechende Lagerflächen. Das allein ist bereits eine große Schwierigkeit, die ohne politische Unterstützung nicht umsetzbar ist. Denkt man den Ansatz weiter, braucht es dann auch eine Digitalisierung und Katalogisierung des bestehenden Fundus und eine konstante Betreuung. Damit wären die strukturellen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Produktionsbetrieb deutlich verbessert. Vieles davon ist tatsächlich noch Zukunftsmusik und ohne politische Unterstützung nicht machbar, aber für die Staatsoperette letztendlich die Richtung, in die es gehen muss, um wirklich nachhaltige Produktionsbedingungen zu schaffen. Die Hoffnung wäre, dass bis dahin auch rechtliche Hürden und Haftungsfragen der Weiternutzung geklärt sind. Für solche Themen schätzt Jana Herkner den Austausch im städtischen Netzwerk der Dresdner Kultureinrichtungen, das seit dem Culture for Future Programm essentielle Nachhaltigkeitsfragen diskutiert.

KURZ-, MITTEL- UND LANGFRISTIGE UMSETZUNGSHORIZONTE

Zum Glück bringen nicht alle Handlungsfelder derart große Fragen mit sich. Für die Nachhaltigkeitsstrategie wurden Maßnahmen der Veränderung in kurz-, mittel- und langfristige Umsetzungshorizonte unterteilt und darauf geachtet, dass die Maßnahmen in einem realisierbaren Umfang sind. Zunächst wurden die angestoßen, die die Nachhaltigkeits-AG selbst in die Hand nehmen konnte. Kurzfristige, scheinbar kleine Veränderungen, haben sich für die Bewusstseinsbildung im Haus als sehr wertvoll herausgestellt: Mit einem Leitfaden, der alle Informationen zur Staatsoperette, Vorgehensweisen und hausinternen Angeboten enthält, wurde ein wichtiger Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit abgedeckt, der im Onboarding-Prozess neuen Mitarbeiter:innen schnell Orientierung im Haus gibt und das Ankommen im neuen Arbeitsumfeld erleichtert. Aktuell wird zudem an einem technischen Leitfaden für externe Regieteams zu vorhandenen Grundbaumaterialien und deren Verwendungsmöglichkeiten gearbeitet, der einen großen Effekt bei der nachhaltigen Entwicklung u. a. von Bühnenbildern verspricht. Große Fortschritte konnten auch in anderen Bereichen der „Kommunikation" erzielt werden, indem viele Kommunikationswege durch digitalisierte Prozesse vereinfacht wurden.

ZWISCHENBILANZ NACH ZWEI JAHREN STRATEGIEUMSETZUNG

Jana Herkner's Zwischenbilanz nach zwei Jahren fällt überwiegend positiv und zuversichtlich aus, auch wenn die Umsetzung der Strategie Zeit braucht. Je weiter man im Prozess fortschreitet, desto größer werden die Aufgaben und desto mehr Zeit nimmt die Umsetzung in Anspruch.

Die AG Nachhaltigkeit hat inzwischen sämtliche kurz- und mittelfristige Maßnahmen erfolgreich umgesetzt. Weitere Maßnahmen mit langfristigem Zeithorizont sind bei der Leitung angesiedelt und werden unter der Federführung von Jana Herkner koordiniert. So beispielsweise die aktuell laufende Klimabilanzierung mit dem neu entwickelten E-Tool der Städte Dresden und Leipzig. Mit diesem neuen Rechner wurde eine wichtige Voraussetzung geschaffen, in Bezug auf CO_2-Emissionen ein Hilfsmittel zu haben, das die Datenerfassung und Auswertung vereinfacht.

Für das Controlling ist das ein zentrales Instrument, um den Fortschritt zu messen. Bereits im Strategieentwicklungsprozess wurden dafür Erfolgsindikatoren festgelegt. Diese Indikatoren sind Kennzahlen, wie beispielsweise der „prozentuale Anteil vorhandener (wiederverwendbarer) Materialien in einem Bühnenbild" oder „jährliche CO_2-Emissionen (t)". Mit dem Klimabilanzierungstool gibt es für einige der Erfolgsindikatoren nun ein praktikables Messsystem.

NACHHALTIGKEIT STECKT SCHON IMMER IN DER DNA VON THEATERN

Die Dringlichkeit hat sich jedoch in den letzten Jahren immer weiter verschärft. Das äußert sich auch in dem immer stärker und selbstverständlicher werdenden Nachhaltigkeitsbewusstsein der Mitarbeiter:innen der Staatsoperette. Sowohl die Belegschaft als auch die Leitung sieht das ganze Thema als einen dauerhaften Lernprozess, bei dem ein Schritt nach dem nächsten erfolgt und neue Perspektiven eröffnet. Der Erfolg ihres Prozesses liegt dabei nicht nur darin, dass geplante Maßnahmen in die Tat umgesetzt worden sind, sondern, dass durch jede Veränderung nachhaltiges Denken immer mehr in den Köpfen der Mitarbeiter:innen verankert wird. Und damit ein neues „Normal" am Entstehen ist.

VERA HEFELE (WHAT IF)

WAHRHEITEN – Über klimaneutrales Produzieren im Theater

Das *Theater Regensburg* ist Teil des Fonds Zero Programms der Kulturstiftung des Bundes und hat im Rahmen des Projekts ausprobiert, wie Theater auch nachhaltig gehen kann. Matthias Schloderer, kaufmännischer Direktor, und Johanna Loher, Vorstandsassistenz/Leitung Sonderprojekte, haben erzählt, wie – auch über Fonds Zero hinaus – Nachhaltigkeit am Theater Regensburg gelebt wird.

„Klimaneutral bis 2030". Schon 2019 hat die Stadt Regensburg den Green Deal mit genau jenem Ziel beschlossen. Als städtische Tochter soll 2030 theoretisch auch das Theater Regensburg klimaneutral sein. Den Weg hin zu einem nachhaltigen Theater bestreitet das Haus bislang jedoch aus eigener Kraft und Motivation, ohne verpflichtende städtische Vorgaben. Die Leitung sieht das Haus als öffentlich geförderte Institution besonders in der Verantwortung, nachhaltig mit den begrenzten Ressourcen der Welt umzugehen und ihre Vorbildfunktion auch im Hinblick auf die gesellschaftliche Transformation zu erfüllen: Das kann eine Inszenierung zu Zukunftsfragen sein, eine ästhetische Auseinandersetzung mit der Endlichkeit der Ressourcen oder eben das „Drumherum" eines Theaterbesuchs (z.B. regionales gastronomisches Angebot, Möglichkeiten für klimafreundliche Anreise, umweltfreundliche Printprodukte).

AM ANFANG WAR DIE AG

Das Theater beschäftigt sich seit den 2010er Jahren in der AG Grünes Theater mit dem Thema Nachhaltigkeit. Das ausdauernde Engagement einiger Mitarbeiter:innen ist ein wichtiger Treiber der Entwicklungen am Theater Regensburg, dessen Leitung ein möglichst großes Angebot zur Partizipation schaffen möchte. Mitarbeiter:innen können sich über verschiedene Kanäle einbringen. Außerdem werden Beschäftigtenbefragungen gemacht, um beispielsweise herauszufinden, ob Jobräder oder Carsharingangebote genutzt werden würden. Als eine neue Assistenzstelle für die Geschäftsführung geschaffen wurde, wurde ihr ein zeitliches Kontingent für Nachhaltigkeit zur Verfügung gestellt und die Weiterbildung zur Transformationsmanagerin ermöglicht.

Richtig Fahrt aufgenommen hat die Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit, als es von dem kaufmännischen Direktor Matthias Schloderer auf die Agenda gesetzt wurde. Den Anfang machte eine Status-quo-Analyse bisheriger Aktivitäten durch das externe Projektbüro WHAT IF, das auch die erste Klimabilanz des Theaters erstellt hat. Diese ist seitdem Referenzpunkt für das übergeordnete Ziel, die Bilanz mit jeder Neuen zu verbessern.

MIT EXPERIMENTEN ANS NACHHALTIGE ZIEL

Das Theater verfolgt dabei einen projektevaluatorischen Ansatz, um möglichst holistisch durch Pilotprojekte und im agilen Arbeiten Dinge auszuprobieren. Der Leitsatz von Sebastian Brünger der Kulturstiftung des Bundes (KSB) „Einfach machen" spielt dabei als Motto eine große Rolle. Der Prozess ist initial top down gedacht, aber mittlerweile haben einzelne Abteilungen in ihren Arbeitsprozessen verinnerlicht, nachhaltige Alternativen zu prüfen.

Ganz im Sinne des Ausprobierens und Experimentierens war das klimaneutrale Stadtraumprojekt WAHRHEITEN im Rahmen des Fonds Zero der KSB. Die Förderung hat zum Ziel, die Möglichkeiten von klimaneutralem Theater auszuloten. Im Mittelpunkt stand in Regensburg das Thema Mobilität. Deshalb wurden verschiedene Ideen getestet, um die rund 50 % autofahrenden Zuschauer:innen und knapp 30 % autofahrenden Beschäftigten zur Nutzung von klimafreundlichen Alternativen zu bewegen.

Für Mitarbeitende wurden Anreize gesetzt, wie ein kostenloser Fahrradcheck oder die 90%ige Kostenübernahme des Deutschlandtickets. Außerdem wurde angeboten, die Bildung von Fahrgemeinschaften organisatorisch zu unterstützen.

Für das Publikum wurde beim Ticketverkauf eine „Klimakaution" in Höhe von 10€ aufgeschlagen, die sich die Zuschauenden beim Eintritt wieder zurückholen konnten – aber nur, wenn sie mit einem klimafreundlichen Verkehrsmittel kamen. Für Zuschauer:innen aus dem Regensburger Umland ist das nicht so einfach, weshalb in Kooperation mit dem städtischen Verkehrsbetrieb Rufbusse für den ländlichen Raum angeboten wurden.

Die Klimakaution hat ihren Zweck erfüllt: Erfreulicherweise haben mehr als 90% die Kaution zurückbekommen, was bedeutet, dass weniger als 10% mit dem Auto gekommen sind (3,5% davon als Beifahrer). Unmut gab es beim Publikum deswegen so gut wie nicht. Für eine dauerhafte Einführung braucht es jedoch noch ein einfacheres Prozedere bei der Kaufabwicklung.

Auch der Fahrradcheck und der Zuschuss zum Deutschlandticket wurden von den Mitarbeiter:innen sehr gut

angenommen. Weniger erfolgreich hat sich das Experiment mit Rufbussen und Carpooling herausgestellt, die Anreise ist hierfür zu individuell.

Neben der Mobilität wurde sehr erfolgreich mit nachhaltiger Ausstattung experimentiert. Alle Spielorte wurden mit bestehenden Materialien aus dem Fundus ausgestattet. Der künstlerisch verantwortliche Hausausstatter Kristopher Kempf könnte sich vorstellen, künftig eine Produktion je Spielzeit so zu gestalten. Für externe Ausstatter:innen wird es ein Angebot bleiben. Unterstützung seitens des Hauses hätten sie jedoch. Eine wichtige strukturelle Veränderung dafür wäre die Digitalisierung des Fundus', die das Haus gerne vorantreiben möchte. Wie viele Häuser hat auch Regensburg viel Hoffnung auf Impulse des Szenografie-Bunds, die mit einer Arbeitsgruppe Ansätze zum Thema digitaler Fundus bündeln, und beteiligt sich hierbei an einem theaterübergreifenden Pilotprojekt.

ÖKOLOGISCHE UND ÖKONOMISCHE VORTEILE ZUSAMMENDENKEN

Die Offenheit für Nachhaltigkeits-Maßnahmen ist immer auch dann groß, wenn finanzielle Vorteile im Spiel sind. Bei WAHRHEITEN war der Ansatz einer recycelten Ausstattung auch durch die massiv gestiegenen Holzpreise attraktiv. Angestrebte Photovoltaik- und LED-Projekte konnten im Verwaltungsrat und Stadt gerade auch deshalb vorangebracht werden, als im Zuge der Energiekrise die Vorteile einer Eigenabdeckung und Verbrauchsreduktion massiv zunahmen. Mittlerweile wurde die Altstadtordnung so gelockert, dass eine PV-Anlage auf dem Dach des denkmalgeschützten Gebäudes genehmigungsfähig ist.

Die Finanzierung von großen Bauprojekten, beispielsweise im Bereich der Gebäudedämmung, bleibt jedoch weiterhin schwierig. Sei es wegen Personalmangel in den zuständigen Behörden oder aufgrund des massiven Investitionsstaus, den es in vielen Kommunen gibt. Für das Theater Regensburg war deshalb klar, das Photovoltaikprojekt im Haus zu lassen, auch wenn die Expertise dafür inhouse nicht vorhanden ist. Die Energieagentur Regensburg ist neben dem Denkmalschutzamt deshalb ein wichtiger Partner bei dem Vorhaben.

BEI NACHHALTIGER BESCHAFFUNG GIBT ES NOCH BRETTER ZU BOHREN

Eine Veränderung im Beschaffungswesen ist für eine öffentliche Einrichtung eine strategisch wichtige Entscheidung mit weitreichenden Folgen. Als Faustregel gilt am Theater Regensburg aktuell, dass das Kriterium Nachhaltigkeit rund 10% der Vergabeentscheidung ausmachen sollte. Bei Beschaffungen unter der Vergabegrenze werden mittlerweile fast ausschließlich regionale Anbieter gewählt. Außerdem wird mithilfe von entsprechenden Ökolabels auf den Footprint des Produkts geachtet: Die Obstkiste, die es im Winter für die Mitarbeiter:innen im Büro gibt, ist regional. Es wurde auf 100% Recyclingpapier umgestellt, wofür auch eine deutliche Preissteigerung in Kauf genommen wurde. Umso größer ist jetzt der Ansporn den Papierverbrauch insgesamt zu reduzieren!

Anders sieht es bei Ausschreibungen mit höheren Summen aus. "Nachhaltigkeit" lässt sich hier nur mit Einschränkungen als Vergabekriterium einbauen, weil das Kriterium der Regionalität diskriminierend gegenüber Dienstleistern in anderen Bundesländern sein könnte.

FAZIT: NACHHALTIGES PRODUZIEREN AM THEATER IST MÖGLICH …

… wenn man keine Angst vor kleinen Schritten hat und in Experimenten Dinge ausprobiert und ggf. auch wieder verwirft. Die Veränderungskraft ist im Betrieb des Theaters Regensburg definitiv vorhanden. Dass sie mit vorgegebenen Umständen kreativ umgehen können, stellen sie immer wieder unter Beweis. Und dabei zählt aktuell mehr der Grundsatz des „Einfach machens" und des Dranbleibens als eine im Detail ausgearbeiteten Strategie.

TERESA TRUNK (WHAT IF)

Tollwood – Nachhaltigkeit muss einfach sein

© Ingmar Wein

Nachhaltigkeit ist beim Tollwood München seit der ersten Festivalausgabe 1988 ein fester Bestandteil. Daniela Schmid, Mitarbeiterin im Umweltteam und Projektleiterin für Mensch und Umwelt, gibt Einblicke in die vielfältigen Handlungsfelder des Kultur- und Umweltfestivals und erzählt von ihren Learnings.

Das Tollwood Festival in München gibt es bereits seit 35 Jahren. Das mittlerweile zweimal im Jahr stattfindende Kultur- und Umweltfestival (Sommer/Winter) ist seitdem zu einer Institution in München geworden und wird jährlich von rund 1,5 Mio. Menschen besucht. Besucher:innen bekommen ein vielfältiges Programm geboten: Klassisches Kulturprogramm wie Musik-Acts, Theater-Performances, einen Markt der Ideen mit 160 internationalen Aussteller:innen, 50 Stände mit Bio-Speisen aus der ganzen Welt und einen Non-Profit Bereich, in dem NGOs, v.a. aus dem Umwelt- und sozialen Bereich, ihre Arbeit präsentieren können.

NACHHALTIGKEIT IST TEIL DER DNA

„Nachhaltigkeit ist schon von Anfang an wesentlicher Bestandteil des Tollwood und ist fest in den Festivalstrukturen verankert", erzählt Daniela Schmid, Projektleiterin für „Mensch und Umwelt". Eine eigene Umweltabteilung sorgt dafür, dass Nachhaltigkeit in allen Bereichen, von den Konzertveranstaltungen bis hin zur Mülltrennung vor Ort, mitgedacht wird. Recherche und Konzeptentwicklung sind Aufgabe der Umweltabteilung. „Die ganze Vorarbeit kann man nicht zusätzlich zur eigentlichen Aufgabe machen", sagt Schmid, die Teil des vierköpfigen Umweltteams ist. Eine:n Ansprechpartner:in aus jedem Gewerk trägt das Wissen an das eigene Team weiter. So greift am Ende alles ineinander. Durch die tägliche Auseinandersetzung mit den verschiedensten Nachhaltigkeitsthemen hat auch das ganze Tollwood-Team viel Wissen und Erfahrungen gesammelt. Alle haben ein starkes Commitment, immer besser zu werden und an den Stellschrauben zu drehen. „Wir haben eine sehr hohe intrinsische Motivation für die Themen", erzählt Daniela Schmid. Das hilft ihnen auch dabei, die Aussteller:innen und Gastronom:innen mit an Bord zu holen. „Eine wichtige Aufgabe von uns ist es, alle mitzunehmen und anzuleiten, die Vorgaben von Tollwood einzuhalten und umzusetzen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Nachhaltigkeit möglichst einfach für alle Beteiligten sein muss. Nur so ziehen wir alle mit Lust und Engagement an einem Strang." Deswegen versteht sich Tollwood zum Teil auch als Dienstleister. Mit Workshops und konkreten Hilfestellungen unterstützt das Team alle Beteiligten, ins nachhaltige Handeln zu kommen.

DER HANDLUNGSSPIELRAUM IST GEWACHSEN

Seit dem ersten Festival 1988 hat sich viel getan und Nachhaltigkeit kann immer umfassender umgesetzt werden. In manchen Bereichen ist es erst seit einigen Jahren überhaupt möglich, nachhaltig zu sein. „Früher gab es z. B. noch keine Bio-Zertifizierung für viele Lebensmittel oder sie waren nicht in der Menge verfügbar, wie wir sie brauchten", erinnert sich Daniela Schmid. „Da hat sich der Markt über die Jahre auch verändert." Mittlerweile sind alle Speisen der 50 Gastronomiestände Bio-zertifiziert und es gibt nur noch sehr wenige Ausnahmen, z. B. bei bestimmten Gewürzen, die es noch nicht in nachgewiesener Bioqualität gibt. Hier arbeiten Umwelt- und Gastro-Abteilung eng zusammen. Auch im Bereich Energie hat sich viel getan. Tollwood bezieht für die Festivals zu 100 % Ökostrom für den gesamten Bedarf der Zelte, Bühnen und der Gastronomie. Für ihre Klimabilanz macht das einen enormen Unterschied, denn allein durch das Angebot von Bio-Lebensmitteln statt konventionellen Produkten sparen sie enorme Menge CO_2 ein. Auch im Bereich der Mobilität schafft Tollwood Anreize, um den Gästen einen klimafreundlichen Weg zum Gelände zu ermöglichen: Im Sommer gibt es einen Shuttle-Bus der städtischen Verkehrsgesellschaft, der die Besucher:innen bequem zum Festival fährt. Alle Radfahrer:innen können ihr Fahrrad in einer kleinen Werkstatt auf Vordermann bringen lassen, während sie über das Festival schlendern.

ES IST EIN GEBEN UND NEHMEN

Am Thema Müll hat das Team schon besonders viel geschraubt. „Während dem Festival fällt eine große Menge Müll an und für eine wirklich funktionierende Mülltrennung muss man ein gut durchdachtes Konzept haben," sagt Daniela Schmid. Sonst landet der Müll am Ende doch am Boden. Mittlerweile haben sie sowohl für Besucher:innen als auch die Stand-Betreiber:innen ein erfolgreiches System entwickelt. Da der Abfall sogar sortenrein getrennt und entsorgt wird, gibt es während des Festivalbetriebs neben dem Gelände einen eigens eingerichteten Wertstoffhof. „Das fordern wir auch von den Standbetreiber:innen", erzählt Daniela Schmid. „Müll

zu trennen muss deswegen vor allem einfach sein!“ Die Stände bekommen daher die entsprechenden Müllsäcke mit Kennzeichnungen und Aufkleber direkt ausgehändigt. Am Abend wird der Abfall durch Tollwood-Mitarbeiter:innen abgeholt und zum Wertstoffhof gebracht. „Es ist ein Geben und Nehmen. Unsere Standbetreiber:innen müssen den Abfall trennen, aber dafür holen wir den Müll am Stand ab“, sagt sie. Das Konzept geht auf.

MANCHMAL BRAUCHT ES KOMPROMISSE

Den CO_2-Fußabdruck so klein wie möglich zu halten, ist Tollwood seit Beginn ein Anliegen. Um den Überblick zu behalten, sammelt das Team entsprechende Daten, die sie regelmäßig auswerten. Für die Reisen aller Künstler:innen erfassen sie z.B. die Emissionen vom Transport des Equipments, der Tourtrucks und der An- und Abreise der Künstler:innen. Die Datenabfrage ist schon ganz selbstverständlich „Wir bekommen dazu sehr viele positive Rückmeldungen. Die Künstler:innen finden es toll, dass diese Themen mitgedacht werden“, berichtet Schmid. Beim Thema Reisen stoßen sie in ihrem Handlungsspielraum aber auch am schnellsten an (gewisse) Grenzen, „weil es da wirklich ans Eingemachte geht.“ Das Tollwood ist ein Festival mit internationalem Charakter, bei dem Künstler:innen wie Sting, ZAZ und Artisten aus verschiedenen Ländern auf der Bühne stehen. „Das möchten wir nicht missen, da wir tolle Ereignisse schaffen, die uns auch kulturell als Gesellschaft helfen, Gestaltungspotenzial zu entfalten, uns Ideen mitgeben, uns inspirieren.“ Diese Emissionen werden über Atmosfair kompensiert.

BIS INS KLEINSTE DETAIL

Außerdem dreht das Team an vielen anderen Stellschrauben weiter. Schon heute setzt Tollwood auf Mehrweggeschirr. Künftig sollen auch die Ausnahmen wegfallen. So werden Pommes noch in einer Papptüte ausgegeben. „Da möchten wir noch besser werden“, sagt Daniela Schmid. „Denn auch wenn wir sortenrein trennen, die Ressource wurde trotzdem für die Herstellung verbraucht.“ Ebenfalls möchten sie die Waren, die auf dem Markt der Ideen angeboten werden, zukünftig noch strenger in Bezug auf Rohstoffe und Fairness in der Lieferkette auswählen. „Wir achten schon heute sehr genau darauf. Wir wollen aber jetzt noch weiter vorangehen.“

VONEINANDER LERNEN

Tollwood setzt sich nicht nur beim Festival für eine nachhaltige Welt ein, sondern engagiert sich auch darüber hinaus. Kooperationen sind deswegen ein integraler Teil der Arbeit. Mit der Landeshauptstadt München haben sie 2006 beispielsweise das Projekt „Bio für Kinder“ gegründet und helfen seitdem Kitas und Schulen auf eine nachhaltige Essenversorgung umzustellen. Auch mit dem Bund Naturschutz, der Münchner Nachhaltigkeitsinitiative oder Ökoanbauverbänden (u.a.) haben sie bereits Projekte realisiert. „Uns ist es wichtig, Wissen zu vermitteln und Menschen zu berühren und zu begeistern. [...] Und wir lernen natürlich auch immer dazu. Es macht einfach Spaß, gemeinsam das Beste rauszuholen!“ Diesen Spirit spürt man und er steckt an.

LISA SCHAUERBECK

Als man Nachhaltigkeit noch Ökologie nannte

Die Kulturorganisationen, die hier vorgestellt werden, gelten als Next Practice Beispiele für die strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Der Begriff „Next Practice" ist bewusst gewählt, weil er auf strukturelle Veränderungen aufmerksam machen soll, statt auf die Optimierung bestehender Strukturen. Die *ufaFabrik* in Berlin lässt sich nicht ohne Weiteres in diese Reihe einfügen. Es gibt hier kein Strategiepapier, keine CO_2-Bilanzierung, keinen Maßnahmenkatalog. Generell soll sich strukturell nicht viel verändern. Über die Zukunftspläne der *ufaFabrik* sagt die Mitgründerin Sigrid Niemer: „Im Grunde wollen wir das, was wir seit vierundvierzig Jahren tun, immer weiterentwickeln".

Was verleiht der ufaFabrik also ihren Beispielcharakter? Satt die eigenen Strukturen zu verändern ist die ufaFabrik selbst der Versuch, einen strukturell anderen Arbeits-, Wirtschafts- und letztlich Lebensentwurf zu realisieren. Die Geschichte der ufaFabrik veranschaulicht, was die Organisation auszeichnet und sie bis heute prägt. 1976 gründete eine Gruppe junger Berliner:innen den gemeinnützigen Verein „Fabrik für Kultur, Sport und Handwerk" für alternative Freizeitkultur. 1979 nahmen sie das Gelände der ehemaligen UFA-Filmfabrik „friedlich wieder in Betrieb". Ihr Ziel war es, das verlassene Gelände zu einem Ort des gemeinschaftlichen Wohnens und Arbeitens zu machen und „alles, was man im Leben braucht" bereitzustellen. Das kritische Hinterfragen der Strukturen und Werte, die sich im Nachkriegsdeutschland festigten, prägten den Geist des Vorhabens, berichtet Sigrid Niemer, die seit erster Stunde dabei ist.

ÖKOLOGIE IST SEIT DER GRÜNDUNG EIN SCHWERPUNKT DER UFAFABRIK

Auf der Ebene der Werte und Ziele strukturieren die drei Schwerpunkte „soziales Engagement", „Kultur" und „Ökologie" die Arbeit der ufaFabrik. Ganzheitliches Denken und Handeln sind von je her ein entscheidender Teil des Selbstverständnisses. Die drei Schwerpunkte werden daher stets auf einander bezogen. Ein gutes Beispiel ist das Gästehaus, das aus dem Wunsch heraus entstand, den eingeladenen Künstler:innen den Weg ins Hotel zu ersparen. Gleichzeitig sinken damit die Emissionen im Bereich Mobilität.

Um das 18.500 m² große Gelände und vor allem die Gebäude wieder nutzbar zu machen, mussten jede Menge Sanierungsarbeiten durchgeführt werden. Von Anfang an wurde auf große Lösungen gesetzt, von denen viele andere Kulturorganisationen bisher vermutlich nur träumen können. Ein eigenes Blockheizkraftwerk und Solaranlagen erzeugen Strom, Gründächer und eine Fassadenbegrünung isolieren die Gebäude und eine Regenwassersammelanlage liefert genug Wasser für die Toilettenspülungen und um die Gärten zu bewässern[1]. Diese baulichen Maßnahmen waren auch deshalb möglich, weil man sich über viele Jahre das Vertrauen des Landes Berlin erarbeitet hat und einen langjährigen Pachtvertrag aushandeln konnte, der den Bewohner:innen in Bezug auf die Gebäude die Rechte und Pflichten von Eigentümer:innen zugesteht. Niemer betont, dass die Pflichten, die vor allem darin bestehen, die Gebäude verkehrssicher zu erhalten, bei einem so alten Bestand nicht zu unterschätzen sind. Trotzdem ist sie zufrieden mit dem Pachtvertrag. Er entzieht das Areal dem freien Markt und schützt es vor den Spekulationen der Immobilienfirmen. Für Niemer trägt auch das zur Nachhaltigkeit bei.

AUS ZIVILGESELLSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT ENTSTANDEN KOOPERATIONEN

Die Organisationsstruktur und die Wahl der Gesellschaftsform orientieren sich an dem Wunsch des gemeinschaftlichen Lebens und Arbeitens – wenn auch nicht auf die Weise, wie ursprünglich erhofft. Die Strukturen sollten dem Lebensentwurf der Bewohner:innen gerecht werden. Dafür war die Bündelung der Ressourcen in einer gemeinsamen Kasse zentral, erklärt Niemer. Die ersten Jahre lebten die Bewohner:innen von dem, was sie selbst erwirtschaftet haben: „Wir hatten nur unsere Hände und unseren Idealismus". Privatbesitz gab es nicht. Mit Straßentheater, Zirkusvorstellungen, einem Café und einer der ersten Biobäckereien Berlins konnten genug Einnahmen erzielt werden, um Pacht, Strom, Wasser und die Sanierung der Gebäude zu finanzieren. Das Engagement der Bewohner:innen war ihr Startkapital. Nach einiger Zeit wurde das Finanzamt aufmerksam und forderte die Versteuerung der Einnahmen und rechtskonforme Strukturen, also die Unterscheidung der privaten Einnahmen von den Gewinnen des Unternehmens. Das Ergebnis der anderthalb Jahre andauernden Verhandlungen mit dem Finanzamt war die Gründung des ufaFabrik Berlin Vereins. Über die Jahre haben sich unter dem Dachverein zahlreiche Initiativen zu Untervereinen und Firmen emanzipiert. Darunter sind u. a. eine Freie Schule, ein Nachbarschaftszentrum, ein Bauernhof, ein Kinderzirkus, ein Hofladen und ein Café. So agiert die ufaFabrik innerhalb der gesetzlichen Vorgaben und schafft es trotzdem, Synergien entstehen zu lassen und zu nutzen. Dieser Kompromiss forderte und fordert noch immer sehr viel kreative Energie, so Niemer.

KOMMUNIKATION ERMÖGLICHT DIE KLEINE UTOPIE UFAFABRIK

Der wohl wichtigste Erfolgsfaktor für das Zusammenspiel zahlreicher und vielfältiger Initiativen ist die interne Kommunikation. Der Rat der rund 40 Bewohner:innen tagt einmal im Monat um über die großen Belange des Dachvereins zu verhandeln und bildet damit das höchste Entscheidungsgremium. Auch diese basisdemokratische Struktur fordert von allen Beteiligten viel Geduld und die Bereitschaft, Dinge zu verhandeln und zu diskutieren. Diese ungewöhnliche Hierarchie überrascht nicht, wenn man bedenkt, dass für die Bewohner:innen im Zweifelsfall nicht nur ihre Arbeit, sondern auch ihr Zuhause auf dem Spiel steht. Die Gehälter sind zwar klein jedoch gibt es kaum eine Spanne zwischen den verschiedenen Gehaltsstufen. Statt in eine private Altersvorsorge wurden die Gewinne in den Erhalt und Ausbau der ufaFabrik und damit in das Wohl der Gemeinschaft investiert. Dafür soll die Gemeinschaft in Zukunft auch die Bewohner:innen unterstützen, die altersbedingt ihre Arbeit reduzieren. Der erste Generationswechsel – Niemer spricht von einem Generationserweiterungsprozess, denn auch die Bewohner:innen im Rentenalter dürfen sich nach wie vor beteiligen – steht nun an. Die nachrückenden Bewohner:innen haben einen anderen Lebensentwurf als die Gründungsgeneration. Um dem gerecht zu werden soll ein neues Wohnhaus gebaut werden, das mehr Privatsphäre und Familienleben zulässt. Für die großen baulichen Vorhaben wie die Solaranlage und das Gründach wurden Förderungen bzw. Förderkredite in Anspruch genommen. Für ein Vorhaben dieser Größenordnung müssen dennoch große Rücklagen gebildet werden. Eine Herausforderung, der die ufaFabrik sich momentan annimmt.

Innerhalb des kulturpolitischen Diskurses hat das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Neben medialer Aufmerksamkeit entstanden neue Fördertöpfe und Fortbildungsprogramme. Der ufaFabrik hat das nicht den Aufschwung gebracht, den man bei all der Pionierarbeit erwarten könnte: „Wir sind was das angeht nicht so geschäftstüchtig wie andere. Es hat für uns eine Selbstverständlichkeit und es gibt uns kein Alleinstellungsmerkmal mehr“, ist Niemers Erklärung. Dabei hat die ufaFabrik bereits 2012 ein Seminar für Kulturmanager:innen unter dem Titel „Creative strategies of sustainability“ inklusive Nachhaltigkeitsleitfaden ausgerichtet (vgl. Ufa Fabrik, 2023b). Im Netzwerk „Trans Europe Halles“ tauscht sich die ufaFabrik schon seit vielen Jahren mit anderen kulturellen Initiativen aus, die bestehende Immobilien zu Kulturstätten umnutzen. Eine Idee, die heute weit verbreitet ist, aber in den Anfangsjahren der ufaFabrik noch als außergewöhnlich galt. Nachhaltigkeit wurde in der ufaFabrik schon gelebt, als man sie noch Ökologie nannte.

Was der ufaFabrik ihren Beispielcharakter verleiht sind mittlerweile nicht mehr die zahlreichen Maßnahmen, die heute erfreulicherweise auch durch die ein:e oder andere:n Nachahmer:in umgesetzt wurden. Vielmehr ist es die jahrzehntelange Erfahrung mit dieser ganzheitlichen Lebens- und Arbeitsweise und ihre Rolle als lebender Beweis dafür, dass, was als „kulturelles Utopia“ (vgl. Spiegel, 1979) bezeichnet wurde, Realität werden kann und noch immer funktioniert.

1) In der „Chronik Ökologie“ kann man die beeindruckend lange Liste der Maßnahmen studieren, die in der ufaFabrik bereits umgesetzt wurden (vgl. Ufa Fabrik, 2023a).

Spiegel (1979): *Oase in der Vorstadt.* URL: https://www.spiegel.de/kultur/oase-in-der-vorstadt-a-df92c0aa-0002-0001-0000-000040349116?context=issue. Stand: 24.09.2023.

Ufa Fabrik (2023a): *Umwelt Ökologie Forschung. Chronik Ökologie.* URL: https://www.ufafabrik.de/de/10533/chronik-okologie.html. Stand: 19.09.2023.

Ufa Fabrik (2023b): *Kultur Spielplan Tickets. Der Kulturbetrieb. Kultur und Bildung. CSOS – Nachhaltigkeit.* URL: https://www.ufafabrik.de/de/14261/creative-strategies-of-sustainability.html. Stand: 21.09.2023.

LISA SCHAUERBECK

Das ist erst der Anfang

„Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv, fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit" (vgl. ICOM Deutschland, 2023). Diese Passage der neuen Museumsdefinition des International Council of Museums (ICOM) erhebt das Thema Nachhaltigkeit zu einer zentralen Aufgabe von Museen. Als Vorstandsmitglied des ICOM Deutschland e. V. hat die Direktorin des *Zeppelin Museums Friedrichshafen,* Dr. Claudia Emmert, an der Definition mitgewirkt. Sie spricht dieser neuen Definition eine enorme Bedeutung zu: „Ich betone das immer mantrahaft: Das wird noch eine riesige Veränderung bewirken, zum Guten und Interessanten". Auch an ihrem eigenen Haus ist der Nachhaltigkeitsprozess in vollem Gang.

Im Jahr 2019 gehörte Emmert zu den Erstunterzeichner:innen eines offenen Briefes an die damalige Beauftragte für Kultur und Medien der Bundesregierung, Monika Grütters. Die Unterzeichner:innen forderten darin eine zentrale Task Force zur Unterstützung der nachhaltigen Ausrichtung der Museen (vgl. Monopol Magazin, 2019). Aus dieser Initiative entstand die AG Nachhaltigkeit des Deutschen Museumsbundes. Als Mitglied der AG wirkte Emmert auch an der Entwicklung des „Leitfaden Klimaschutz im Museum" mit und sammelte dabei konkretes Wissen zur Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie.

Neben diesen kulturpolitischen Ereignissen entwickelte die Stadt Friedrichshafen eine Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Ziel, bis 2050 klimaneutral zu werden (vgl.

Friedrichshafen, 2023). Der Nachhaltigkeitsprozess des Zeppelin Museums wird– zum Teil auch finanziell – von lokalen Entwicklungen begünstigt. Der Auslöser des Prozesses ist, wie so oft, multifaktoriell.

Den Durchbruch für die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit brachte zum einen der drastische Anstieg der Gas- und Strompreise 2020. Zum anderen erhöhte die Förderzusage im Rahmen des Fonds Zero der Kulturstiftung des Bundes für das Ausstellungsprojekt „Into the Deep" den Druck, als Haus nachhaltiger zu werden. Die Förderung ist an strenge Auflagen gekoppelt. Gefordert ist u. a. eine CO_2-freie Durchführung des Projektes und vorausgesetzt wird eine dem Projekt vorausgehende CO_2-Bilanzierung (vgl. Kulturstiftung des Bundes, 2023).

Zunächst lag die Priorität also auf Maßnahmen, die Energieverbräuche senken. Mit dem nachhaltigen Ausstellungsprojekt stiegen dann auch die Ambitionen des Teams, das Thema strategisch zu behandeln, berichtet Emmert. Professionalisiert wurde das Vorhaben durch die Ausbildung einer Mitarbeiterin zur Transformationsmanagerin. Ihre Jobbeschreibung wurde angepasst, sodass sie nun zu 40 Prozent als Nachhaltigkeitsbeauftragte arbeitet und damit den Prozess des Hauses begleitet und steuert. Aber auch das Wissen, das Emmert auf Grund ihrer Tätigkeit bei ICOM und beim Deutschen Museumsbund mitbringt und die vielen digitalen Informationsangebote, die während der Pandemie entstanden, wurden genutzt. Die Strategie des Hauses zielt darauf ab, bis 2040 klimaneutral zu sein.

„INTO THE DEEP"

Schon für drei Jahre hat das Zeppelin Museum nun eine Klimabilanz erstellt. Die Bilanzierungen spiegeln den Nachhaltigkeitsprozess bisher kaum, da viele Zahlen aufgrund der Pandemie nicht repräsentativ sind. Emmert betont, dass sich in der Denkweise des Teams dafür umso mehr getan hat. Die nachhaltige Produktion von „Into the Deep" hat in allen Arbeitsbereichen dazu angeregt, anders zu denken und zu arbeiten[1]. Bei der Ausstellungsarchitektur experimentiert das Museum mit wiederverwendeten Elementen alter Ausstellungen und zweckendfremdeten Objekten, wie Transportkisten für Äpfel, die in der Bodenseeregion viel zum Einsatz kommen. Das weniger glatte Ausstellungsdesign ermutigte die Besucher:innen, die Interaktionsangebote anzunehmen. In den Räumen gehaltene Vorträge waren lebendiger als zuvor und die Hürden, sich aus dem Publikum zu beteiligen schienen abgebaut, berichtet Emmert. Dabei gab es im Vorfeld Bedenken, das experimentelle Design könnte Besucher:innen abschrecken. Rückblickend ist diese Sorge mehr als unbegründet: „Man hat sich zu etwas gezwungen, das am Marktinteresse vorbei geht", resümiert Emmert.

UNGEWÖHNLICHE PARTNERSCHAFTEN MINDERN ENERGIEKOSTEN

Insgesamt wird nicht nur abteilungsübergreifend, sondern vermehrt in Netzwerken gedacht. Zum Beispiel wurde eine digitale Liste erstellt, in die verschiedene lokale Museen eintragen, welche Dinge die anderen Museen bei Ihnen leihen können. Eine andere Kooperation ist durch die Frage entstanden, wie die Installation von Solaranlagen am denkmalgeschützten Museumsgebäude gelingen kann. „Wir haben immer nur geschaut, wie wir *unser* Haus energiesparender ausrichten können", berichtet Emmert. Die Frage wurde letztlich von den Bodensee Schiffsbetrieben (BSB) beantwortet. Die BSB arbeitet daran, den Friedrichshafener Hafen karbonfrei zu betreiben. Dazu werden Solaranlagen auf den Dächern der Werft installiert. Der Hafenbetrieb benötigt im Winter jedoch mehr Energie als im Sommer, beim Museumsbetrieb ist das umgekehrt. So ergänzen sich die beiden Institutionen in der Nutzung des Solarstroms optimal.

Die Kooperationen des Museums wirken auch als Multiplikatoren der eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen. Zum Beispiel wurde die Museumsgastronomie an neue Pächter übergeben, die mit einer „Zero Waste"-Strategie arbeiten, biologisch kochen und ihre Lebensmittel so lokal wie möglich beziehen. Das Restaurant wird von vielen umliegenden Firmen für Weihnachtsfeiern u. ä. gebucht. Es bedient eine Nachfrage, von der vorher nicht bekannt war, dass sie besteht, weil es in der Gegend kein vergleichbares Angebot gab. Die Zeppelin-Wohlfahrt, der bis heute das historische Arbeiterdorf „Zeppelindorf" gehört, ist inspiriert von den Projekten zum Thema Urban Gardening und Selbstversorgung, die das Zeppelin Museum in den Gärten der Siedlung betreibt.

Bei Bauprojekten von z.B. Parkgaragen will die Zeppelin-Wohlfahrt deshalb in Zukunft Nutzgärten auf Dächern einplanen.

Natürlich begegnet auch das Zeppelin Museum im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie gewissen Herausforderungen. Im Gegensatz zu vielen anderen Kultureinrichtungen geht es aber weniger um finanzielle und zeitliche Ressourcen. Dafür hat Emmert dort Widerstände beobachtet, wo die Nachhaltigkeitsstrategie des Hauses die Mitarbeiter:innen persönlich betrifft: beim Thema Ernährung und Mobilität. Die Planung einer fleischlosen Betriebsfeier und die Abschaffung der vom Museum finanzierten Mitarbeiter:innenparkplätze wurden nicht von allen begrüßt und es mussten Kompromisse gefunden werden, hinter denen das Haus stehen kann, ohne die Interessen der Mitarbeiter:innen zu ignorieren.

MUSEEN DER ZUKUNFT AN IHRER GESELLSCHAFTLICHEN WIRKUNG MESSEN

Emmert ist überzeugt, dass die neue Museumsdefinition die Arbeit der Museen in Zukunft stark verändern wird. Die Tragweite der Integration von „Inklusion", „Diversität" und „Nachhaltigkeit" sei vielen noch nicht klar. Mit dem Rückblick auf die alte Museumsdefinition, welche die Themen Vermittlung und Outreach auf die Agenda gesetzt hat, verweist sie auf die Bedeutung der Definition für die Zukunft der Museen. Sie ist außerdem überzeugt, dass sich Museen in Zukunft an ihrer gesellschaftlichen Wirkung messen lassen müssen. Die Frage ist daher, wie Museen gesellschaftliche Wirkung entfalten können. Ein großer Teil der Antwort liegt für Emmert in der Vernetzung mit anderen Akteur:innen. Das Zeppelin Museum arbeitet momentan mit anderen Museen und Universitäten an einer digitalen Plattform, auf der institutionsübergreifend Inhalte geteilt und gemeinsam Inhalte erarbeitet werden (vgl. Deutscher Museumsbund, 2023). Das Projekt soll dem Phänomen der digitalen Angebote entgegenwirken, die nach Ende einer Ausstellung „wie unbemannte Raumschiffe durchs Netz rasen", erklärt Emmert.

Claudia Emmerts Blick in die Zukunft des Zeppelin Museums ist optimistisch. Auch die künftigen Ausstellungen sollen nachhaltig produziert werden. Eine herkömmliche Ausstellungsproduktion ist für das Team nicht mehr denkbar – zu viel Begeisterung herrscht für die neue Herangehensweise. Sie zitiert einen Leitsatz des Hauses: „Change ist immer". Der Umgang mit Veränderung gehört hier also zum Arbeitsalltag. Für Emmert ist das die größte Stärke ihres Hauses.

1 In einer Serie von Blogeinträgen berichtet die Nachhaltigkeitsbeauftragte ausführlich und transparent, welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Kontext der Ausstellung „Into the Deep" ergriffen wurden (vgl. ZM blog, 2023).

Deutscher Museumsbund (2023): *Dr. Claudia Emmert.* URL: https://www.museumsbund.de/dr-claudia-emmert/. Stand: 06.10.2023.

Friedrichshafen (2023): *Klimaneutralität bis 2050.* URL: https://www.friedrichshafen.de/buerger-stadt/planen-bauen-umwelt/umwelt-klimaschutz/energie-klima/klimaneutral-bis-2050/. Stand: 24.09.2023.

ICOM Deutschland (2023): *Klarheit geschaffen: Offizielle deutsche Übersetzung der neuen Definition für Museen veröffentlicht.* URL: https://icomdeutschland.de/de/component/content/category/31-museumsdefinition.html?Itemid=114. Stand: 23.09.2023.

Kulturstiftung des Bundes (2023): *Fördergrundsätze Fonds Zero – klimaneutrale Kunst- und Kulturprojekte.* URL: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/Zero/20221216_FGS_FondsZero.pdf. Stand: 25.09.2023.

Monopol Magazin (2017): *Offener Brief. Wir brauchen einen „Green New Deal" für Museen.* URL: https://www.monopol-magazin.de/offener-brief-klimaschutz-museum. Stand: 29.09.2023.

ZM blog (2023): *„Neue Ästhetiken mit geringstmöglicher Klimawirkung": Nachhaltige Ausstellungsarchitektur.* URL: https://blog.zeppelin-museum.de/2023/09/11/neue-aesthetiken-mit-geringstmoeglicher-klimawirkung-nachhaltige-ausstellungsarchitektur/. Stand: 10.10.2023.

Autor:innen

LISA SCHAUERBECK

Lisa Schauerbeck hat Philosophie, Kulturreflexion und kulturelle Praxis in Witten und Kultur- und Medienmanagement in Hamburg studiert. Neben ihrem Studium war sie Mitgründerin eines verpackungsfreien Ladens und begleitete den Nachhaltigkeitsprozess am Staatsschauspiel Dresden.

STEPHAN SCHWARZ-PETERS

Stephan Schwarz-Peters studierte Kompositions- und Rechtswissenschaft in Essen, Mainz und Köln, anschließend Kulturjournalismus an der Bayerischen Theaterakademie in München. Nach Anfängen als freier Musikjournalist war er von 2008 bis 2015 Redakteur der Zeitschrift „Fono Forum", anschließend Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Musikinformationszentrum (MIZ) beim Deutschen Musikrat in Bonn. Seit seinem Umzug nach Nürnberg arbeitet er als freier Journalist und Redakteur für namhafte Tageszeitungen, Fachpublikationen sowie für private und öffentliche kulturelle Einrichtungen.

© Magdalena Waller

VERA HEFELE & TERESA TRUNK

Vera Hefele studierte an der Universität Mannheim Kultur und Wirtschaft (B.A.) und an der HMT München Kultur- und Musikmanagement (M.A.). Berufliche Stationen waren u.a. beim Ensemble Musikfabrik, an der Oper Köln, bei der musica viva des Bayerischen Rundfunks und der Bayerischen Staatsoper. Seit 2020 ist sie IHK-zertifizierte Transformationsmanagerin für nachhaltige Kultur.

Teresa Trunk ist Betriebswirtin (B.A.), Kulturmanagerin (M.A.) und seit 2020 IHK-zertifizierte Transformationsmanagerin. Bevor sie sich selbständig machte, waren ihre beruflichen Stationen u.a. bei dem Jazzlabel ACT Music, bei der Künstleragentur Künstlersekretariat am Gasteig und beim Wavelab, dem Innovations- und Gründungszentrum der Hochschule für Musik und Theater München.

Im Jahr 2020 gründeten die beiden das Projektbüro WHAT IF für nachhaltige Kultur, das Kulturinstitutionen dabei begleitet, nachhaltige Prozesse langfristig zu implementieren und dadurch zukunftsfähig zu machen. Sie entwickeln individuelle Nachhaltigkeitsstrategien, erstellen Klimabilanzen und bieten Workshops und Vorträge zum Thema an. Bisherige Projektpartner waren u.a. Theater Regensburg, Kulturamt der Stadt Würzburg, Staatstheater Augsburg, Mahler Chamber Orchestra, Bayerische Staatsoper und Kampnagel.

CHARLOTTE BURGHARDT

Charlotte Burghardt studierte Theaterwissenschaft und Politikwissenschaft in Leipzig. Nach ihrem Masterabschluss in Kultur- und Medienmanagement am KMM in Hamburg arbeitete sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim und forschte im Rahmen eines Projektes der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zum Thema „Strukturwandel der Kulturnachfrage. Innovations- und Anpassungsstrategien von öffentlich geförderten Theatern". Am Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. ist sie seit Januar 2022 unter anderem Wissenschaftliche Projektmanagerin für die Initiative Culture4Climate.

DR. SOPHIE PFAFF

Dr. Sophie Pfaff studierte Kulturwissenschaften und Hispanistik an der Universität Leipzig und promovierte in Soziologie an der Martin Luther-Universität Halle-Wittenberg zu biografischer (Un)Sicherheit bei Tänzer:innen. Sie arbeitete als Projektkoordinatorin für das Leipziger Tanztheater e. V. und war in verschiedenen Funktionen für Silbersee, Gesellschaft für zeitgenössisches Musiktheater, in Amsterdam tätig. Zuletzt entwickelte sie dort zusammen mit der Leitung eine Strategie für die Transformation der Organisation zu einem nachhaltigen, inklusiven Produktionshaus für Musiktheater. Am Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. ist sie seit Februar 2022 unter anderem Wissenschaftliche Projektmanagerin für die Initiative Culture4Climate.

IMPRESSUM

Diese Broschüre wurde von der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. im Rahmen der Initiative Culture4Climate (Initiative für Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Kulturbereich, www.culture4climate.de) erstellt und ist gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI).

© 2023 Institut für Kulturpolitik der
Kulturpolitischen Gesellschaft e. V.

Weberstraße 59a
53113 Bonn
Tel.: 0228/20167-0

post@kupoge.de
www.kupoge.de

Redaktion:
Charlotte Burghardt und Dr. Sophie Pfaff

Autor:innen:
Lisa Schauerbeck, Stephan Schwarz-Peters,
Vera Hefele & Teresa Trunk (WHAT IF)

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

NATIONALE
KLIMASCHUTZ
INITIATIVE

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages