

Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben

- KURZFASSUNG -

VERA HEFELE
TERESA TRUNK

Diese Kurzfassung enthält auf knapp 30 Seiten die Ergebnisse unserer Masterarbeit. Wir möchten damit einen Überblick über die zentralen Erkenntnisse ermöglichen, die wir durch einen zweiteiligen Forschungsansatz gewinnen konnten.

AUTORINNEN: Vera Hefele und Teresa Trunk

TITEL DER MASTERARBEIT: Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben - Identifikation potenzieller Hebel und Evaluierung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels

BETREUER: Prof. Maurice Lausberg, Prof. Martin Maria Krüger, Institut für Kulturmanagement, Hochschule für Musik und Theater München

Veröffentlicht im November 2020

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis.....	1
Executive Summary.....	2
1 Hintergrund.....	3
2 Nachhaltigkeit und Kultur – eine Verbindung mit Relevanz?	4
3 Unser Ansatz	5
4 Ergebnisse	5
4.1 Online-Umfrage.....	5
4.2 Expert*inneninterviews	15
4.3 Implementierung.....	25
5 Fazit	26
5.1 Key Learnings.....	26
5.2 Bewertung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels	29
6 Ausblick.....	30
8 Dank.....	31
10 Weiterführende Links und Literatur.....	32

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Relevanz des Themas Nachhaltigkeit in der Kulturbranche	6
Abb. 2: Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit in der Kulturbranche	6
Abb. 3: Die Rolle von Nachhaltigkeit in der Institution.....	7
Abb. 4: Leitbild	8
Abb. 5: Arbeitsgruppe	8
Abb. 6: Kenntnis von Nachhaltigkeits-Leitfäden.....	9
Abb. 7: Verwendung eines Emissionsrechners.....	10
Abb. 8: Gründe für fehlende Umsetzung.....	11
Abb. 9: Unterstützung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen	12
Abb. 10: Art der Unterstützung	13
Abb. 11: Imagesteigerung durch Nachhaltigkeit	14
Abb. 12: Label zur Gewährleistung eines Nachhaltigkeitsstandards	14
Abb. 13: Implementierung kurz- und langfristiger Nachhaltigkeitsstrategien	25

EXECUTIVE SUMMARY

Die Annahme, dass das Thema Nachhaltigkeit bislang keine große Rolle in Kulturinstitutionen spielt, bildete den Ausgangspunkt der Arbeit. Sie konnte im Rahmen der Online-Umfrage teilweise widerlegt werden: Zwar erkennen die befragten Kulturinstitutionen eine hohe Relevanz, jedoch empfinden sie die Aufmerksamkeit, die dem Thema im Kultursektor geschenkt wird, als zu gering.

Auf die Frage, wie Kulturbetriebe also ermutigt werden können, nachhaltiger zu handeln, konnten im Rahmen der Online-Umfrage und speziell der Expert*inneninterviews verschiedene Hebel identifiziert werden (siehe Key Learnings). Die Hebel lassen sich grob in zwei Gruppen unterteilen, die sich durch eine langfristige und kurzfristige Implementierbarkeit sowie ihre Wirkungsrichtung Top-Down oder Bottom-Up unterscheiden lassen. Um eine möglichst baldige und effiziente Etablierung von mehr Nachhaltigkeit in der Kulturbranche erzielen zu können, wurde im Rahmen der Arbeit ein Ansatz entwickelt, der kurzfristige und langfristige Maßnahmen vereint und auf deren Wechselwirkung aufbaut. Als mögliches Anreiz- und Steuerungsinstrument für nachhaltigeres Handeln wurde ein kulturelles Nachhaltigkeitslabel untersucht und dessen elementare Faktoren für eine erfolgreiche Etablierung ermittelt (siehe kulturelles Nachhaltigkeitslabel).

Bei allen befragten Expert*innen bestand der Konsens, dass die künstlerische Freiheit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen nicht eingeschränkt werden dürfe.

1 HINTERGRUND

Die „Fridays-for-Future“-Bewegung hat dazu beigetragen, den Klimawandel in der Gesellschaft zu einem omnipräsenten Thema zu machen und damit auch die immer drängendere Frage, wie eine nachhaltige(re) Zukunft aussehen könnte.

Als angehende Kulturmanagerinnen stellen wir uns die Frage, wie es denn eigentlich in der Kulturbranche um das Thema Nachhaltigkeit bestellt ist. Nach ersten Recherchen schien die Antwort relativ eindeutig: Verschiedene Autor*innen (u.a. VAN Magazin) sind sich einig, dass Nachhaltigkeit im sogenannten Hochkulturbereich, wenn überhaupt, eine noch sehr kleine Rolle spielt.

Unser Ansatz war daher, zu analysieren, welche (nachhaltigen) Veränderungen nötig sind, dass aus viel Reden endlich Handlungen werden?

Ausgangspunkt für das Thema unserer Masterarbeit war ein Artikel in der Zeitschrift *Politik & Kultur* des Deutschen Kulturrat (Ausgabe „Der Kultur-Öko-Test“ 01/2018) über den Grünen Drehpass (jetzt: Grüner Filmpass). Dieser wird von der Filmförderung Hamburg Schleswig-Holstein an Filmproduktionen für die Einhaltung nachhaltiger Produktionsweisen vergeben – mit großem Erfolg. Label oder Gütesiegel wie der Grüne Filmpass sind Instrumente, die in anderen Branchen eingesetzt werden, um fehlende politische Rahmenbedingungen auszugleichen (z.B. Öko- oder Fairtrade-Label). Diese können trotz mangelnder staatlicher Vorgaben neue Standards entwickeln, die sich bei erfolgreicher Einführung auf dem Markt etablieren.

Möglicherweise wäre ein kulturelles Nachhaltigkeitslabel also auch ein Anreiz für Kulturinstitutionen wie Theater, Opern- und Konzerthäuser, nachhaltiger zu handeln. Und wenn dem so ist, wie müsste dieses Label gestaltet sein?

Da es keinerlei Daten zum Status quo von Nachhaltigkeit in der Kulturbranche gibt, war der erste Schritt der Arbeit eine Online-Umfrage unter den deutschen Theater-, Opern- und Konzerthäusern, die wir über den Dachverband des Deutschen Bühnenvereins erreichten. Darin wurden den Institutionen u. a. Fragen zur Relevanz des Themas Nachhaltigkeit in der Kulturbranche, über die Existenz von Emissionsdaten in der eigenen Institution, zur Umsetzung konkreter Nachhaltigkeitsmaßnahmen und zu möglichen Perspektiven gestellt.

Im zweiten Schritt wurde mit Hilfe von Expert*innen (Politiker*innen, Nachhaltigkeitsexpert*innen, Verbände, Akteure) eruiert, was ihrer Meinung und Erfahrung nach, die Gründe für das bisherige Ausbleiben nachhaltiger Bestrebungen sind und welche Hebel dies ändern könnten. In diesem Zusammenhang wurde auch das mögliche Potenzial eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels genauer untersucht.

Die Expert*innen wurden zu folgenden Punkten hinsichtlich eines möglichen kulturellen Nachhaltigkeitslabels befragt: Bewertung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels und mögliche positive sowie negative Effekte, Ausgestaltung des Labels (Kriterien und Zertifizierungsprozess).

Die Ergebnisse zu den beiden Forschungsteilen finden Sie ab Seite 3.

Zuvor soll jedoch nochmals auf die grundsätzliche, oft diskutierte Frage eingegangen werden: Ist Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln für die Kultur relevant?

2 NACHHALTIGKEIT UND KULTUR – EINE VERBINDUNG MIT RELEVANZ?

Die Menschheit steht durch die globale Erderwärmung aktuell vor einer noch nie dagewesenen Herausforderung. Seit Beginn der Umweltbewegung in den 1970er Jahren befindet sich die Weltbevölkerung in einem Wandlungsprozess, der in den letzten Jahren mit zunehmender Brisanz und Flächenwirkung auf die Agenda gerückt ist. Die aktuelle Herausforderung unterscheidet sich in ihrer Ausprägung erheblich von bisherigen Transformationsprozessen der Menschheitsgeschichte, weshalb nicht nur technologische und ökonomische Möglichkeiten für einen Wandel in Betracht gezogen werden müssen, sondern auch in anderen Bereichen Ideen und innovative Geschäftsmodelle zu einer Veränderung unserer Wertvorstellungen beitragen müssen.

Welche Bedeutung kommt dabei Kulturbetrieben zu? Müssen sich Kunst und Kultur an diesem Transformationsprozess beteiligen? Wenn ja, wie relevant ist die Verbindung von Kultur und Nachhaltigkeit überhaupt?

Mit dem Argument, die Kunst dürfe durch nichts eingeschränkt sein, gibt es Stimmen, die Kunst und Kultur davon ausnehmen, sich aktiv an diesem Transformationsprozess zu beteiligen. Die Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung und die Sustainable Development Goals der UN verstehen die Aufgabe jedoch als gesamtgesellschaftlichen Prozess, der Kulturbetriebe als Teil der Zivilgesellschaft miteinschließt und zum Handeln verpflichtet. Zudem erhöht sich der gesellschaftliche Druck, gegen den Klimawandel aktiv zu werden, auf sämtliche Akteure und so lässt sich eine öffentliche Förderung ohne Engagement für eine nachhaltige Wirtschaftsweise kaum noch rechtfertigen. Kulturbetriebe geraten dadurch in einen immer größeren Legitimierungszwang. Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb kann damit auch als eine Form der Existenzsicherung gesehen werden. Für ein Handeln spricht außerdem, dass Kulturbetriebe als Orte des Austauschs eine wichtige Rolle spielen, indem sie mit ihrem Handeln eine Vorbild- und Meinungsbildungsfunktion einnehmen. Auch hat die Kunst die Möglichkeit, die Menschen auf einer anderen Ebene erreichen zu können als Wissenschaft oder Politik - nämlich über Emotionen, Bilder und Geschichten. Eine solche künstlerische Auseinandersetzung mit dem Klimawandel findet bereits vielerorts statt. Kulturinstitutionen sind aber auch Akteure mit einem direkten Einfluss auf das Klima, indem für Produktionen Strom verbraucht und Wärme erzeugt wird, Reisen und Transporte stattfinden etc.

Stimmen künstlerischer Inhalt und Handeln nicht überein, entsteht allerdings leicht eine Glaubwürdigkeitslücke. Um dem entgegenzuwirken, erweist sich die Verbindung von betrieblicher Nachhaltigkeit und Kultur als relevant.

Welchen messbaren Einfluss Kulturbetriebe tatsächlich haben können, lässt sich derzeit aufgrund einer fehlenden Datengrundlage nur schwer beziffern. Vergleichswerte aus England weisen jedoch ein vielversprechendes Einsparpotenzial auf.

Die fehlende Datengrundlage und der Mangel an Leuchtturmprojekten lassen den Schluss zu, dass das Thema Nachhaltigkeit bislang eine untergeordnete Rolle spielt. Diese Annahme bildet den Ausgangspunkt der Untersuchungen.

3 UNSER ANSATZ

Zur Überprüfung dieser Annahme und um die fehlende Datenbasis auszugleichen, wurde eine quantitative Erhebung in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Ziel der Umfrage, die in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Bühnenverein erfolgte, war es, ein Stimmungsbild zum Status quo von Nachhaltigkeit zu erhalten. Die Umfrage erhebt aufgrund der kleinen Stichprobengröße keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern sollte lediglich einen ersten Anhaltspunkt liefern.

Ergänzend zur Online-Umfrage wurden vertiefende, qualitative Interviews mit Expert*innen durchgeführt, die dazu dienen sollten, die in der Umfrage ermittelten Zustände einzuordnen und davon ausgehend mögliche Hebel zu identifizieren.

Der Schwerpunkt wurde in beiden Fällen auf die Betrachtung der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit gelegt. Da die soziale und die ökonomische Dimension jedoch nicht strikt von der ökologischen Dimension getrennt werden können, fließen an manchen Stellen Aspekte dieser Dimensionen ebenfalls in die Betrachtung mit ein.

Die Ergebnisse beziehen sich auf Organisationen der Sparten Schauspiel, Musiktheater, Konzert und Tanz, die in öffentlicher, öffentlich-rechtlicher oder privater Trägerschaft sind. Die untersuchten Betriebe fungieren jeweils als Veranstalter, verfügen über eine eigene Spielstätte und haben mit Ausnahme von spartenspezifischen Besonderheiten überwiegend ähnliche Betriebsabläufe.

4 ERGEBNISSE

4.1 Online-Umfrage

Die Online-Umfrage wurde im Mai 2020 über einen Zeitraum von zwei Wochen unter den Mitgliedern des deutschen Bühnenvereins, mit Unterstützung der Kulturstiftung des Bundes und des Deutschen Kulturrats durchgeführt. Von 278 erreichten Institutionen haben 57 Personen aus 54 Betrieben an der Umfrage teilgenommen (Rücklaufquote: 19 %). Ziel der online basierten Umfrage in der deutschen Theater- und Orchesterlandschaft war es, für folgende Fragen einen Anhaltspunkt zu ermitteln:

- Welche Aufmerksamkeit wird dem Thema Nachhaltigkeit in der Kulturbranche geschenkt?
- Wie hoch wird von den Akteuren die Relevanz des Themas für den Kultursektor eingestuft?
- Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit in den jeweiligen Institutionen?
- Wie sieht das derzeitige Nachhaltigkeitsengagement aus?
- Welche Hürden verhindern ein höheres Engagement?
- Mit welcher Form von Unterstützung könnte eine Verbesserung erzielt werden?

Die Umfrage wurde an die Abteilungen der Intendanz sowie Geschäftsführenden und Technischen Direktionen verschickt. Mit 41 Prozent ist die Teilnahme der öffentlichen Kultureinrichtungen am höchsten, gefolgt von privaten (33%) und öffentlich-rechtlichen (26%) Institutionen.

Theater (48%) und Mehrspartenhäuser (30%) bilden die Mehrheit der Teilnehmenden. Der Anteil der Opernhäuser liegt bei neun Prozent, gefolgt von Konzerthäusern und Orchestern mit vier Prozent. Jeweils zwei Prozent fallen auf Ballett/Tanz, Festival.

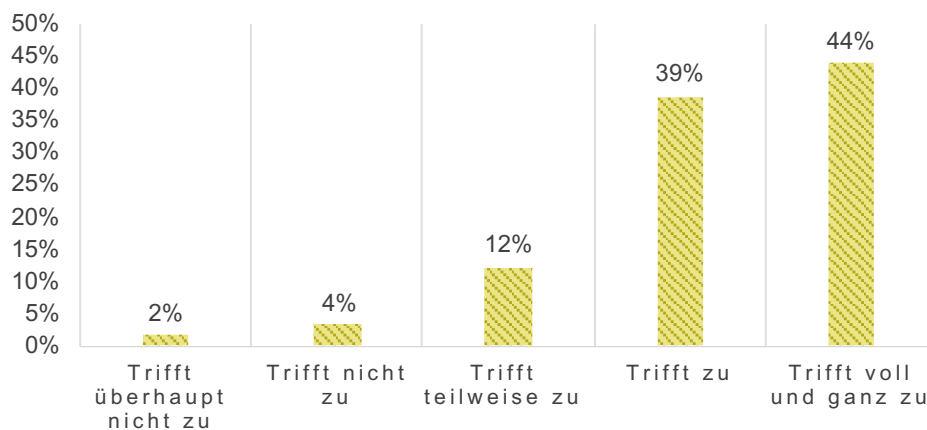
Branchenspezifische Einschätzung**Finden Sie, dass das Thema Nachhaltigkeit für die Kulturbranche relevant ist?**

Abb. 1: Relevanz des Themas Nachhaltigkeit in der Kulturbranche

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Teilnehmer*innen (83%) das Thema Nachhaltigkeit für relevant halten. Nur sechs Prozent halten das Thema für irrelevant. Die restlichen zwölf Prozent halten das Thema teilweise für relevant.

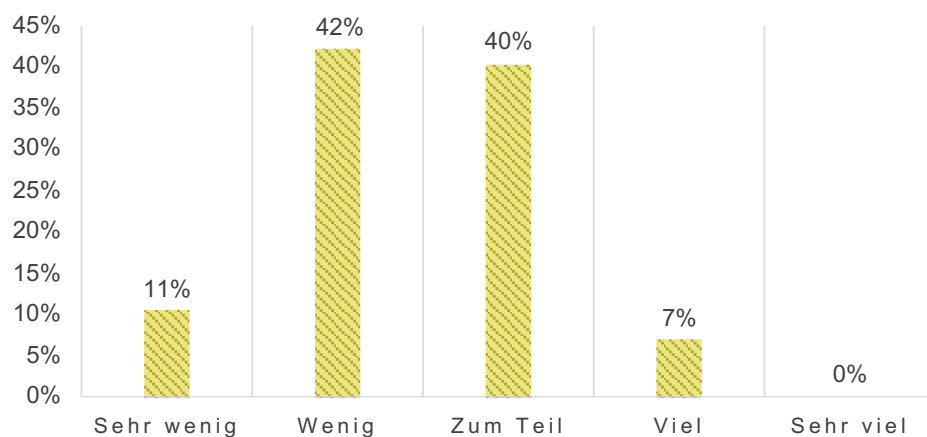
Wie viel Aufmerksamkeit wird Ihrer Meinung nach dem Thema Nachhaltigkeit in der Kulturbranche beigemessen?

Abb. 2: Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit in der Kulturbranche

Die Aufmerksamkeit, die dem Thema Nachhaltigkeit bisher in der Kulturbranche zukommt, beurteilt der Großteil als wenig (42%) bis sehr wenig (11%). 40 Prozent sind der Meinung, dass zum Teil Aufmerksamkeit vorhanden ist, nur sieben Prozent gaben an, dass dem Thema viel Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Insgesamt haben 46 Prozent der Befragten nicht den Eindruck, dass die Kulturbranche in puncto Nachhaltigkeit ins Blickfeld der Öffentlichkeit rückt, was einer klaren Mehrheit entspricht. 26 Prozent sehen das nur teilweise bestätigt. 28 Prozent empfinden die Aussage als zutreffend. Künstler*innen stellen mit 60 Prozent die größte Gruppe dar, die das Thema Nachhaltigkeit an die Institutionen heranträgt. 37 Prozent werden von der Politik auf das Thema angesprochen und 32 Prozent von Besucher*innen. Die Thematisierung innerhalb der Institution durch Mitarbeiter*innen gaben 18 Prozent als zutreffend an. Von Follower*innen auf Social Media und der Presse werden zwölf Prozent der Institutionen auf Nachhaltigkeit angesprochen, neun Prozent durch Sponsoren. Elf Prozent werden durch keine der Gruppen angesprochen. Unter Sonstige wurden außerdem „Träger“ und „Berufsverband“ genannt, welche nicht genauer spezifiziert wurden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Befragten dem Thema also eine hohe Relevanz zusprechen, die bisher jedoch noch zu wenig Aufmerksamkeit erhält. Von der Öffentlichkeit wird das Thema wenig thematisiert und Künstler*innen sprechen Nachhaltigkeit mit am meisten an.

Nachhaltigkeit in der Institution der Befragten

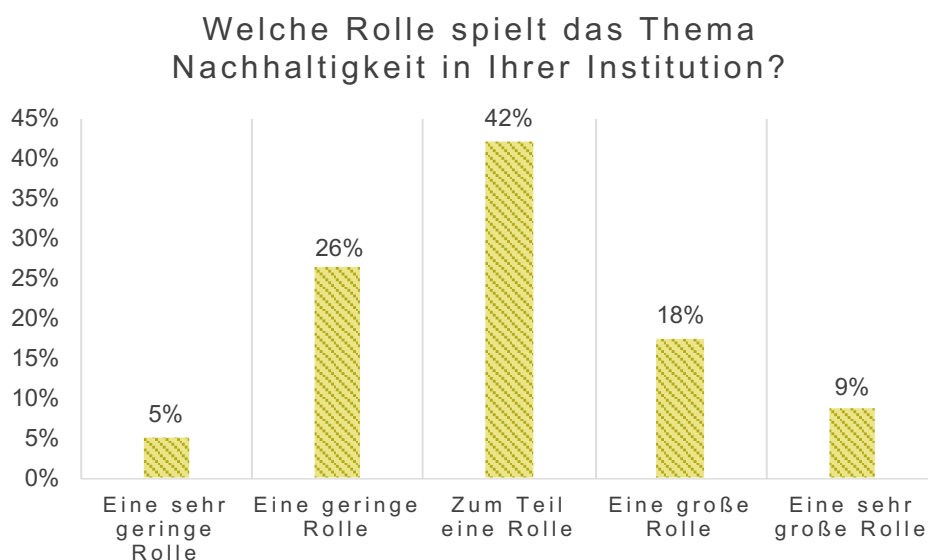


Abb. 3: Die Rolle von Nachhaltigkeit in der Institution

Zum Zeitpunkt der Umfrage spielt das Thema Nachhaltigkeit in den Betrieben von 42 Prozent der Befragten zum Teil eine Rolle und bei 27 Prozent nimmt das Thema einen großen bis einen sehr großen Stellenwert ein. 31 Prozent geben hingegen an, dass das Thema bisher eine geringe oder sogar eine sehr geringe Rolle in ihrer Institution spielt.

Anschließend an die Frage, welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit in der eigenen Institution spielt, wurden die Teilnehmer*innen gefragt, ob ihrer Meinung nach dem Thema eine angemessene Bedeutung in ihrer Institution zukommt. Diese Frage bejahen 39 Prozent. Die Mehrheit von 61 Prozent verneint dies jedoch. Dies entspricht fast zwei Drittel der Befragten.

**Gibt es in Ihrer Institution ein Leitbild?
Wenn ja, ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem
Leitbild verankert?**

■ Ja, Nachhaltigkeit verankert ■ Ja, Nachhaltigkeit nicht verankert ■ Nein ■ Weiß ich nicht

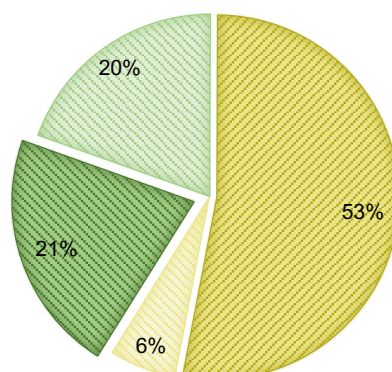


Abb. 4: Leitbild

Während 53 Prozent angaben, dass ihre Institution über kein Leitbild verfügt, haben 41 Prozent der Befragten ein Leitbild, wobei bei rund der Hälfte das Thema Nachhaltigkeit verankert ist. Dies entspricht rund einem Fünftel aller Befragten.

**Gibt es in Ihrer Institution eine Arbeitsgruppe,
die sich mit dem Thema auseinandersetzt?**

■ Ja ■ Nein

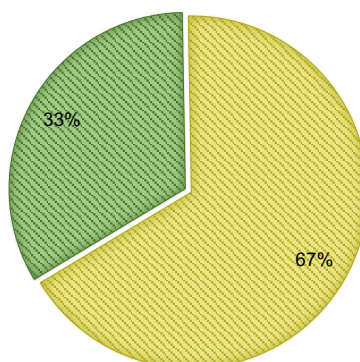


Abb. 5: Arbeitsgruppe

In 33 Prozent der Fälle setzt sich eine Arbeitsgruppe mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander. 60 Prozent der Befragten tauschen sich mit Personen außerhalb ihrer Institution über das Thema Nachhaltigkeit aus. Der Austausch erfolgt in unterschiedlichen Ausprägungsgraden: Während für zwölf Prozent der Befragten ein Austausch mit externen Partnern voll und ganz zutreffend ist, gaben 25 Prozent der Befragten an, zum Teil im Austausch mit anderen Personen zu stehen. 41 Prozent tauschen sich nicht mit externen Partnern aus.

Die häufigsten Kooperationspartner, mit denen Institutionen das Thema Nachhaltigkeit bearbeiten, sind andere Kultureinrichtungen (49%), Initiativen (25%), politische Akteure (19%) oder Bundesverbände (14%). 28 Prozent der Befragten gaben an, das Thema nicht mit Kooperationspartnern zu bearbeiten.

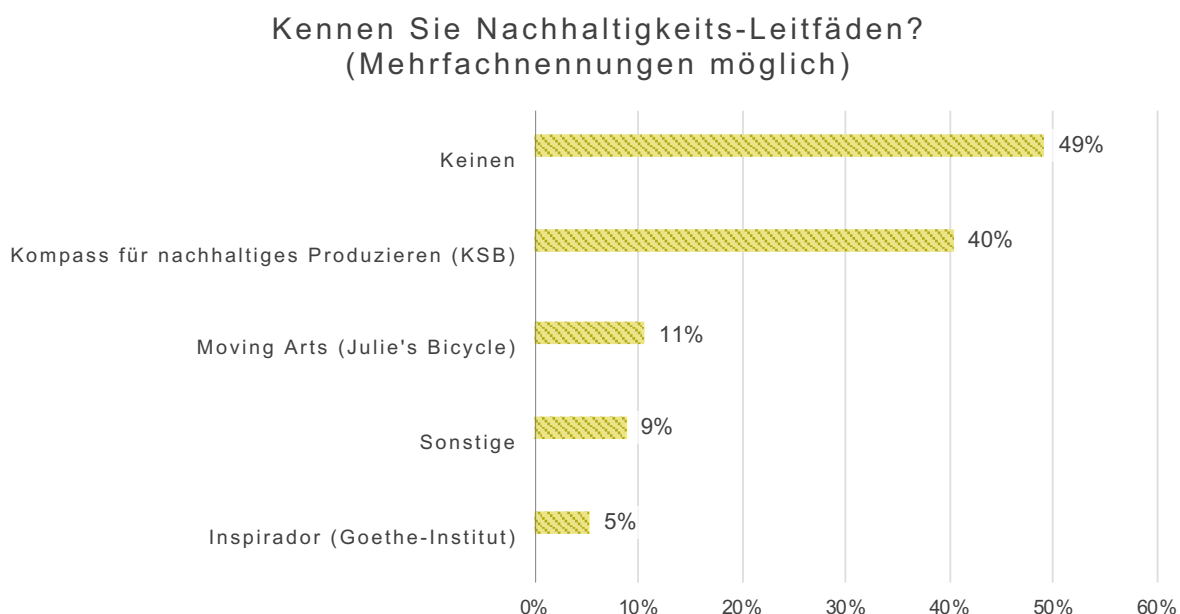


Abb. 6: Kenntnis von Nachhaltigkeits-Leitfäden

In den letzten Jahren wurden mehrere Nachhaltigkeitsleitfäden von verschiedenen Institutionen veröffentlicht, die Kulturbetriebe dabei unterstützen sollen, ihre Produktionsprozesse nachhaltiger zu gestalten. Die größte Bekanntheit unter den abgefragten Nachhaltigkeitsleitfäden hat der *Kompass für nachhaltiges Produzieren im Kulturbereich* der Kulturstiftung des Bundes (40%). Den Leitfaden *Moving Arts* der britischen Organisation Julie's Bicycle kennen elf Prozent, *Inspirador 1.3* des Goethe-Instituts ist fünf Prozent bekannt. 49 Prozent der Befragten kennen keine Nachhaltigkeitsleitfäden.

Mit einer deutlichen Mehrheit von 67 Prozent liegen den meisten Institutionen Daten über ihren Energie- und Ressourcenverbrauch vor. Weitere 17 Prozent haben teilweise Kenntnis über ihren Verbrauch und 16 Prozent gaben an, keine Informationen zu ihrem Verbrauch zu haben.

Haben Sie schon einmal einen Emissionsrechner für Ihre Institution verwendet?

■ Ja ■ Nein ■ Weiß ich nicht

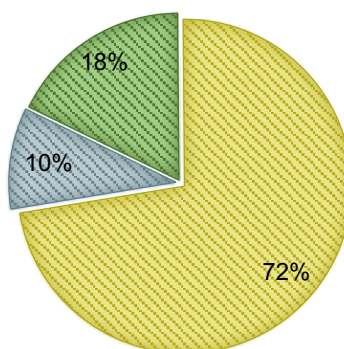


Abb. 7: Verwendung eines Emissionsrechners

72 Prozent der befragten Personen haben bislang keinen Emissionsrechner für ihre Institution benutzt, weitere zehn Prozent haben keine Kenntnis darüber, ob in ihrer Institution ein Emissionsrechner verwendet wurde. 18 Prozent haben schon einmal einen Emissionsrechner verwendet.

In einem Drittel der befragten Institutionen wurde in den letzten fünf Jahren eine Energieberatung durchgeführt. 53 Prozent der Befragten gaben an, in diesem Zeitraum keine Beratung in Anspruch genommen zu haben. 14 Prozent konnten dazu keine Auskunft geben.

In den gleichen Institutionen, in denen es einen Umweltbeauftragten/eine Umweltbeauftragte gibt, wird auch ein Umweltmanagementsystem genutzt. Neben dem Umweltmanagementsystem EMAS¹ nennen die betreffenden Institutionen eigene Umweltmanagementsysteme. Eine andere Institution plant die Einführung der Bilanzierung nach dem Prinzip der Gemeinwohl-Ökonomie.

39 Prozent der Teilnehmer*innen haben Informationen darüber, wie ihre Besucher*innen anreisen. 53 Prozent haben keine Daten über die Art der Anreise ihres Publikums. Weitere acht Prozent wissen nicht, ob ihrer Institution derartige Daten vorliegen. Um ihr Publikum zur Nutzung von emissionsneutralen Verkehrsmitteln zu motivieren, bieten 49 Prozent der befragten Institutionen Informationen auf ihrer Homepage zu alternativen Anreisemöglichkeiten an. 44 Prozent der Institutionen bieten Tickets an, die neben dem Eintritt die kostenlose Nutzung des ÖPNV inkludieren.

30 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Institution keine Anreize für emissionsfreie Anreisemöglichkeiten setzt.

¹ EMAS: Mit dem europäischen EMAS-Umweltmanagementsystem können sich weltweit alle Unternehmen jeder Größe und aus jeder Branche zertifizieren lassen und damit einen Beitrag zum Umweltschutz leisten (vgl. emas.de).

Umsetzung und konkrete Maßnahmen

58 Prozent der Befragten setzen in ihrer Institution bereits Nachhaltigkeitsmaßnahmen um. 42 Prozent der Befragten setzen keine Nachhaltigkeitsmaßnahmen um.

Welche Gründe gibt es dafür? (Mehrfachnennungen möglich)

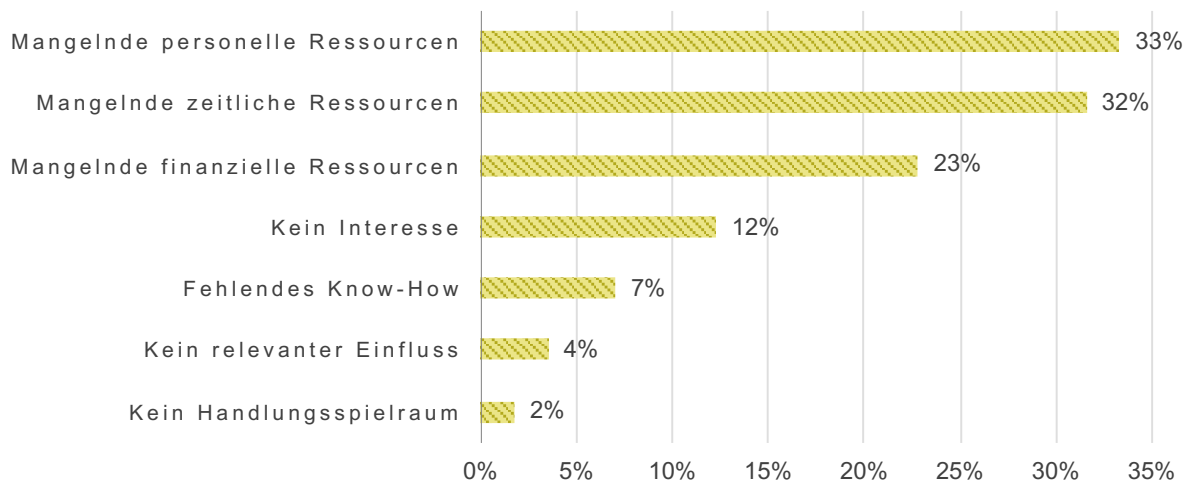


Abb. 8: Gründe für fehlende Umsetzung

Als häufigste Gründe wurden mangelnde personelle Ressourcen (33%), mangelnde zeitliche Ressourcen (32%) und mangelnde finanzielle Ressourcen (23%) genannt. 12 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihrer Institution kein Interesse an dem Thema besteht. Ebenso wurde fehlendes Know-how (7%) als Ursache genannt.

58 Prozent der Teilnehmer*innen gaben an, dass in ihrer Institution Maßnahmen für nachhaltigeres Wirtschaften umgesetzt werden.

Am häufigsten wurden Maßnahmen in den Bereichen Energieversorgung (47%), Gebäudetechnik (37%), Entsorgung (33%) und Bühnentechnik (32%) umgesetzt. 30 Prozent der Befragten gaben an, im Bereich Reisen nachhaltiger zu agieren, 26 Prozent nennen den Bereich Kommunikation. Mit jeweils 21 Prozent werden die Bereiche Catering, Produktion und die künstlerische Ebene als Handlungsfelder genannt. Um die Bandbreite der Maßnahmen zu veranschaulichen, werden exemplarisch hier einige Beispiele aufgezeigt: "Verwendung von Ökopapier", "Mülltrennung", "Flüge innerhalb Deutschlands reduzieren", "Umstellung auf Ökostrom", "Energieaudits". Der Vergleich zeigt, dass die aufgeführten Maßnahmen große Unterschiede hinsichtlich ihres Wirkungsgrades auf den ökologischen Fußabdruck aufweisen.

Von den Befragten, die Nachhaltigkeitsmaßnahmen in ihrer Institution umsetzen, gaben 67 Prozent an, nachhaltige Aspekte auch in ihre Planung zu integrieren. Insbesondere die Bereiche Gebäudetechnik (28%),

Produktion (25%) und Energieversorgung (25%) werden in Bezug auf Nachhaltigkeit in die Planung mit einbezogen. Weitere Rollen spielen Bühnentechnik (21%), Reisen und Kommunikation (je 16%).

Nur vier Prozent aller Befragten gaben an, dass es in ihrer Institution eine/n Umweltbeauftragte/n gibt.

Unterstützung

Hätten Sie gerne mehr Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit?

- Ja, meine Institution möchte aktiv werden.
- Ja, meine Institution ist bereits aktiv, aber wünscht sich mehr Unterstützung.
- Nein, unsere Institution ist bereits ausreichend aktiv.
- Nein, es besteht kein Interesse an der Umsetzung von Maßnahmen.

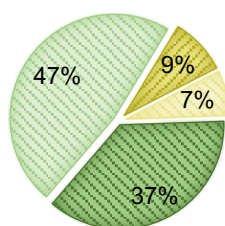


Abb. 9: Unterstützung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Eine eindeutige Mehrheit von 84 Prozent wünscht sich Unterstützung für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, unabhängig davon, ob sie bereits aktiv sind (47%) oder es werden möchten (37%). Neun Prozent gaben an, keine Unterstützung zu benötigen, da sie aus ihrer Sicht bereits ausreichend aktiv sind. Bei sieben Prozent besteht kein Interesse an der Umsetzung von Maßnahmen für nachhaltigeres Handeln.

Welche Art der Unterstützung wäre hilfreich?

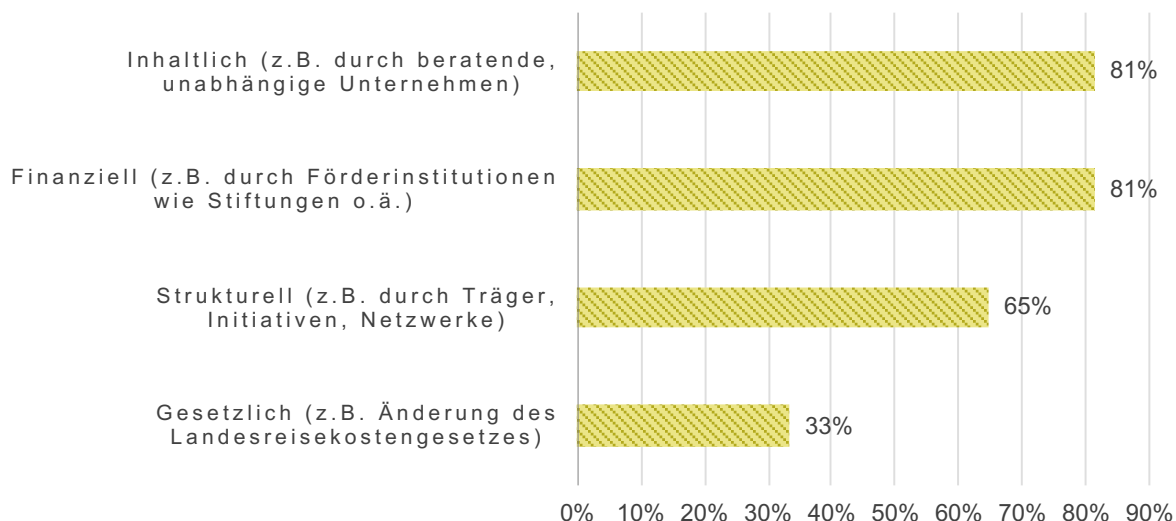


Abb. 10: Art der Unterstützung

Die 84 Prozent der Befragten, die Unterstützung möchten, wünschen sich dies bevorzugt auf inhaltliche (81%) und finanzielle (81%) Art und Weise. Strukturelle Unterstützung sehen 65 Prozent als hilfreich an und 33 Prozent in Form von entsprechenden Gesetzen.

65 Prozent der Umfrageteilnehmer*innen denken, dass zweckgebundene Fördergelder Nachhaltigkeit in ihrer Institution begünstigen würden, 44 Prozent erhoffen sich dies von gesetzlichen Regelungen, gefolgt von Beratung mit 35 Prozent. Auch gemeinsame Projekte mit anderen Kultureinrichtungen und mehr Informationen zum Thema Nachhaltigkeit würden das Thema voranbringen (18%). Fortschritte durch Initiativen können sich 14 Prozent vorstellen.

Nachhaltigkeit im persönlichen Arbeitsalltag der Befragten

Die Befragten assoziieren mit dem Klimawandel in Bezug auf ihre Arbeit am häufigsten Umdenken (82%), Herausforderung (72%) und Chance (56%). 30 Prozent assoziieren Einsparungen. Anstrengung nannten 19 Prozent, gefolgt von Bedrohung (9%) und Stress (5%). Keine Assoziationen haben zwei Prozent der Befragten.

Die Mehrheit mit 60 Prozent ist sich sicher, dass der Klimawandel ihre Arbeit verändern wird. Ein Viertel (25%) findet dies teilweise zutreffend, während 16 Prozent nicht zustimmen.

Perspektive

Könnten Sie sich vorstellen, dass nachhaltiges Management zu einer Imagesteigerung Ihrer Institution führt?

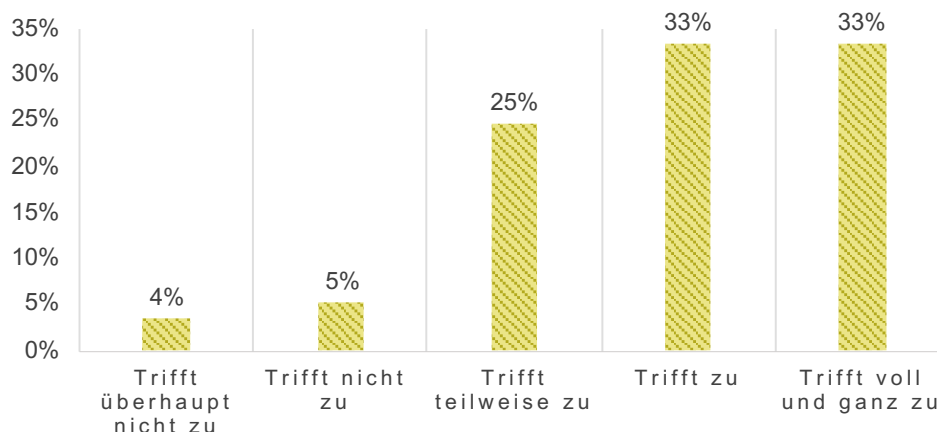


Abb. 11: Imagesteigerung durch Nachhaltigkeit

67 Prozent können sich vorstellen, dass nachhaltiges Management zu einer Imagesteigerung ihrer Institution führt. 25 Prozent können sich dies nur teilweise vorstellen und neun Prozent nicht bis gar nicht. Daraus ergibt sich eine klare Mehrheit, die sich vorstellen kann, dass Nachhaltigkeit eine positive Wirkung auf ihre Institution hat.

In anderen Bereichen sind Label ein gängiges Mittel, um einen gewissen Nachhaltigkeitsstandard zu gewährleisten.

Könnte das Ihrer Meinung nach auch für Kulturinstitutionen ein geeigneter Ansatz sein?

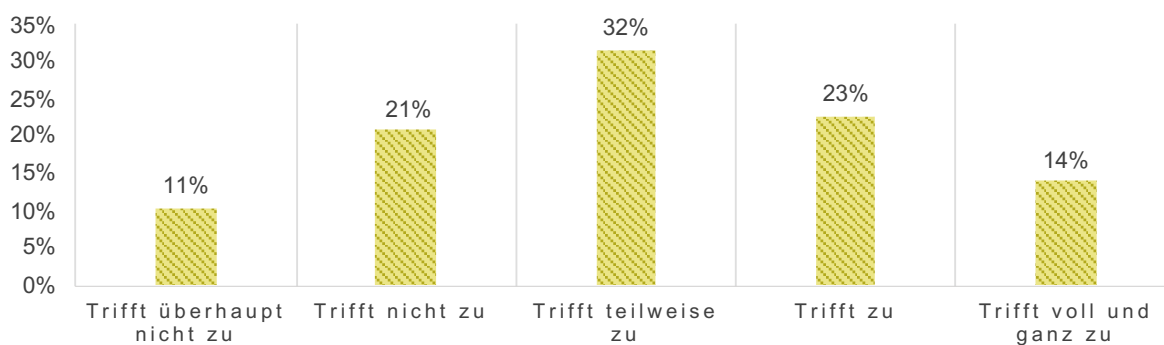


Abb. 12: Label zur Gewährleistung eines Nachhaltigkeitsstandards

Die Frage, ob ein Label ein geeigneter Ansatz für einen Nachhaltigkeitsstandard in Kulturinstitutionen sein könnte, bewerteten 37 Prozent als positiv, 32 Prozent als unzutreffend. 32 Prozent können sich dies zum Teil vorstellen. Somit ergibt sich eine kleine Mehrheit, die ein Label für geeignet hält.

4.2 Expert*inneninterviews

Der zweite Teil der Masterarbeit bestand aus einem qualitativen Forschungsansatz, im Rahmen dessen Expert*inneninterviews durchgeführt wurden. Dafür konnten zwölf Expert*innen für Gespräche gewonnen werden, durch die unterschiedliche Perspektiven zum Thema Nachhaltigkeit und Kultur eingebracht werden konnten. In folgender Tabelle sind die zwölf Expert*innen aufgelistet:

	<i>Name</i>	<i>Position</i>	<i>Institution</i>
<i>Akteure</i>	Johanna Kämper	Projektleitung Bereich "Mensch und Umwelt", Leitung Weltsalon	Tollwood Festival München
	Alexandra Engel	Künstlerische Produktionsleiterin	Haus der Kulturen der Welt, Berlin
	Katharina Wolfrum	Mitbegründerin des Quartiersbüro München	Quartiersbüro / Theaterbüro München
<i>Verbände</i>	Jens Kober	Leiter des Projektbüros Nachhaltigkeit & Kultur	Deutscher Kulturrat e.V.
	Dr. Henning Mohr	Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.	Kulturpolitische Gesellschaft e.V.
<i>Politik</i>	Erhard Grundl, MdB	Sprecher für Kulturpolitik	Deutscher Bundestag, Bundestagsfraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN
	Sanne Kurz, MdL	Sprecherin für Kulturpolitik und Film	Bayerischer Landtag, Landtagsfraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN
	Juliane Moschell	Abteilungsleiterin Kultur und Kommunikation	Amt für Kultur und Denkmalschutz Dresden
	Dr. Sebastian Brünge	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Kulturstiftung des Bundes
<i>Nachhaltigkeits- expert*innen</i>	Dr. Annett Baumast	Gründerin des Büros baumast. kultur & nachhaltigkeit	baumast. kultur & nachhaltigkeit
	Jacob Bilabel	Gründer der Green Music Initiative	Green Music Initiative / Thema 1
	Daniela Schmid	Projektleitung Bereich "Mensch und Umwelt"	Tollwood Festival München

(Anmerkung: Die Kulturpolitische Gesellschaft, der Deutsche Kulturrat, die Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH, zu denen das Haus der Kulturen der Welt gehört, der Deutsche Bühnenverein und die Green Music Initiative sind alle Gründungsmitglieder des kürzlich gegründeten Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit: <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de>)

*Welche Fragen wurden den Expert*innen gestellt?*

Einerseits wollten wir einen Abgleich mit der vorangegangenen quantitativen Umfrage ermöglichen, um zu überprüfen, ob Diskrepanzen zwischen der externen Wahrnehmung und der internen Sicht der Kulturbetriebe herrschen, inwiefern Nachhaltigkeit eine Rolle spielt.

Ebenso sollten die Gründe für die mangelnde Etablierung von Nachhaltigkeit in Kulturinstitutionen näher eruiert werden.

Des Weiteren wurden die Expert*innen befragt, welche Veränderungen notwendig sind bzw. welche Hebel getätigt werden müssen, um Nachhaltigkeit in den Kulturbetrieben voranzubringen.

Abschließend wurde die Frage eines möglichen kulturellen Nachhaltigkeitslabels eruiert.

Welche Erkenntnisse konnten aus den Interviews gewonnen werden?

Alle Erkenntnisse, die im Folgenden vorgestellt werden, bilden die Meinungen der Expert*innen ab. Die Ergebnisse wurden durch eine ausführliche Inhaltsanalyse (nach Philip Mayring) der Transkripte gewonnen.

Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit

Grundsätzlich stellte sich die Frage, was es bedeutet, wenn sich Kulturinstitutionen mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Die Expert*innen unterschieden zwei verschiedene Ansätze:

Eine inhaltliche Auseinandersetzung auf der künstlerischen Ebene und einen ganzheitlichen Ansatz, der neben der künstlerischen Reflexion auch ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement umfasst. Inwiefern eine künstlerische Auseinandersetzung stattfindet, werde dabei maßgeblich von der Leitungsebene und dem Kanon der jeweiligen Kulturinstitution beeinflusst. Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement findet bisher nur vereinzelt und in einem sehr geringen Umfang statt.

Wahrnehmung

Alle Expert*innen nehmen (ökologische) Nachhaltigkeit in der Kulturbranche als relevantes Thema wahr. Jedoch herrschte ebenso Einigkeit darüber, dass das nötige (strukturelle) Handeln bisher ausbleibt. Die angeführten Gründe dafür sind vielseitig und decken sich größtenteils mit den Punkten aus der Online-Umfrage. Eine Diskrepanz stellten die Expert*innen außerdem bei der Nachhaltigkeitsdefinition fest: Welche Maßnahmen oder Handlungsweisen als nachhaltig eingestuft werden, unterscheide sich sehr stark. Dies führe dazu, dass es große Unterschiede beim Nachhaltigkeitsengagement von Kulturinstitutionen gibt. Das Ergebnis aus der quantitativen Umfrage stützt diese Einschätzung der Expert*innen (siehe S. 9, Ökopapier vs. Ökostrom oder Energieaudit).

Ein Problem sehen die Expert*innen darin, dass trotz steigender Relevanz und Aufmerksamkeit, den Kulturinstitutionen das erforderliche Handlungswissen bzw. allgemein die Ressourcen fehlen, um das Thema zielführend angehen zu können.

Gründe für die mangelnde Etablierung

1. Fehlender Druck

Die Expert*innen nannten als einen Hauptgrund für die mangelnde Etablierung von Nachhaltigkeit in Kulturinstitutionen den fehlenden politischen Druck bzw. fehlende politische Rahmenbedingungen und kulturpolitische Expertise innerhalb der einzelnen Parteien. Bereits nachhaltig agierende Kulturinstitutionen würden bisher aus reinem Eigenengagement handeln. Die politischen Vertreter*innen unter den Expert*innen nannten als Voraussetzung für grundlegende Veränderungen, die Bildung eines parlamentarischen Willens, der das Durchsetzen nachhaltiger Maßnahmen möglich macht. Dieser entstehe nur dann, wenn aus der Gesellschaft heraus Forderungen gestellt werden. Expert*innen waren hier auch

anderer Meinung: Wenn nachhaltiges Handeln immer zu Nachteilen führt, da z.B. teurer oder aufwendiger, wird sich kein breiter gesellschaftlicher Konsens bilden. In Anbetracht der Dringlichkeit, die durch die Klimakrise herrscht, sind daher Entscheidungen durch die Politik notwendig, die nachhaltiges Handeln nicht mit Nachteilen verknüpft und das betreffe auch Regelungen für die Kulturbranche.

2. Haltung

Darüberhinaus sehen die Expert*innen das Thema Nachhaltigkeit als Führungsthema an. Die Haltung der jeweiligen Entscheider*innen habe einen großen Einfluss darauf, wie und ob Nachhaltigkeit in Kulturinstitutionen vorangetrieben wird.

Auch die Diskussion, inwiefern die Freiheit der Kunst durch nachhaltiges Handeln eingeschränkt wird, führten die Expert*innen als weiteren Grund für die mangelnde Etablierung von Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben an. Vorherrschend sei vielerorts der Verschwendungsgedanke und dass Kunst keinerlei Zweck habe als die Kunst selbst.

Ebenso wurde der teils starre Kanon, der das Organisationshandeln von klassischen Kulturinstitutionen bestimmt, angeführt. Anders ausgedrückt meint dies, – plakativ gesprochen – dass ein Opernbetrieb, der „La Bohème“, „Turandot“ oder „Don Giovanni“ spielt, sich schwertut, den Klimawandel thematisch in das Repertoire zu integrieren.

3. Ressourcen

Das generell im Kultursektor vorherrschende Problem der Ressourcenknappheit spielt auch im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit eine Rolle, so die Expert*innen. In Folge dessen sehen Einrichtungen wenig Spielraum, anders zu denken. Fehlendes Wissen, Geld, personelle Ressourcen und Ansprechpartner*innen, die die Akteure fortbilden seien Hauptgründe dafür. Bereits die fehlende Datengrundlage führe zu einer Überforderung, weil die Institutionen ihren eigenen ökologischen Fußabdruck nicht kennen und folglich nicht wissen, wo sie ansetzen können.

Laut Nachhaltigkeitsexpert*innen führt die Diskrepanz zwischen dem fehlenden Handlungswissen und der empfundenen Dringlichkeit, sich mit dem Thema zu beschäftigen, zu kognitiver Dissonanz. Die Entwicklung einer Abwehrhaltung sowohl gegenüber dem Thema selbst als auch gegenüber Personen, die das Thema an einen herantragen, sei eine typische Reaktion darauf. Auf diese Weise werde die Verantwortung von sich gewiesen, gleichzeitig aber auch die eigene Selbstwirksamkeit aberkannt.

In der Gruppe der Akteure wurden konkrete Punkte benannt, die häufig zu Kapazitätsengpässen führen und nachhaltiges Handeln verhindern: Wiederverwertung von Materialien sei oft nicht möglich, weil Lagerflächen knapp oder sehr teuer sind. Produktionszyklen sind in der Regel sehr knapp bemessen, wobei aber gerade nachhaltiges Produzieren eines höheren Planungszeitraums bedarf. Für den möglicherweise erhöhten Planungsaufwand und die Auseinandersetzung mit dem Thema fehlen aber wiederum die personellen Kapazitäten. Zuletzt bedürfe es auch monetärer Ressourcen, da die derzeitigen prekären Arbeitsverhältnisse eine Auseinandersetzung verhindern.

4. Strukturen

Auch verschiedene strukturelle Gegebenheiten führen dazu, dass nachhaltiges Handeln gehemmt oder verhindert wird. Angefangen bei der Trägerschaft über Förderstrukturen, hierarchische Strukturen, rechtliche Restriktionen und die aus diesen Faktoren resultierende Trägheit vieler Institutionen bis hin zu teilweise prekären Arbeitsverhältnissen, die im Kulturbereich existieren, wurden unterschiedlichste Facetten beschrieben, die eine strukturell bedingte Vernachlässigung des Themas Nachhaltigkeit erklären. Im Gegensatz zu anderen Ländern, wie beispielsweise das häufig genannte Vorbild Großbritannien, herrscht in Deutschland eine deutlich komplexere Struktur der Trägerschaften bei Kultureinrichtungen vor, was es schwieriger macht, flächendeckende Ansatzpunkte zu finden. Durch ihre Rechtsform bedingt, sind Kultureinrichtungen häufig an ihren Träger gebunden und können in einigen Bereichen nicht autark entscheiden.

Die Akteure berichten, dass die fehlende Förderfähigkeit von nachhaltigen Maßnahmen sie vor einen Zielkonflikt stelle, Budget für Kunst oder für eine nachhaltige Umsetzung auszugeben.

Hinzu kommen rechtliche Strukturen, die nachhaltiges Handeln nicht fördern, sondern im Gegenteil den Akteuren, die einen nachhaltigen und fairen Konsum anstreben, marktwirtschaftliche Nachteile bereiten.

Grenzen

Eine Grenze von nachhaltigem Handeln stellt das Thema Reisen dar. Da kultureller Austausch ein essenzieller Bestandteil in der Kunst und Kultur ist, stellt sich hier die Frage, wie dies in Zukunft neu gedacht werden kann.

Als weitere Grenze wurde das hohe Gut der künstlerischen Freiheit angeführt. Keine staatlichen Vorgaben oder Projektgelder dürften dazu führen, dass Kunst nicht mehr frei ist. Die politischen Expert*innen betonen jedoch, dass politische Rahmenbedingungen, die nachhaltiges Handeln und freie Kunst fördern, durchaus möglich wären. Die Nachhaltigkeitsexpert*innen äußern, dass der Diskurs über den Handlungsbereich von Kulturinstitutionen noch zu einseitig geführt werden würde, da der Fokus bisher vor allem auf der künstlerischen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit läge. Jedoch hätten Kulturbetriebe Wirkungsbereiche, die nachhaltiges Handeln möglich machen, ohne die künstlerische Freiheit einzuschränken (betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement).

Nachdem nun der Status quo und die Gründe für die bisher mangelnde Etablierung von Nachhaltigkeit dargestellt wurden, werden nun die sogenannten „Hebel“ erläutert: Diese beinhalten alle Aspekte und Bereiche, die laut Expert*innen einen positiven Impact auf das zukünftige Nachhaltigkeitshandeln haben können. Anschließend werden die Ergebnisse bezüglich des kulturellen Nachhaltigkeitslabels erläutert.

Hebel

1. Rahmenbedingung Politik

Die Politik müsse nachhaltiges Verhalten fördern, subventionieren oder mit einem gewissen Status versehen, der den Akteuren Vorteile bringt. Als letzte Instanz, wenn keine Umsetzung erfolgt, fordern einige Expert*innen auch das Mittel der Sanktionierung.

Außerdem bedarf es Veränderungen in zwei konkreten rechtlichen Bereichen, um einen Wandel zu nachhaltigerem Handeln im Kultursektor zu erzielen: Zum einen ist das Zuwendungsrecht ein wichtiger Ansatzpunkt, zum anderen ist insbesondere das Vergaberecht reformbedürftig. Über eine Änderung des Zuwendungsrecht hat die öffentliche Hand einen großen Hebel, da konkrete Forderungen an die finanziellen Zuwendungen geknüpft werden können. Eine Änderung des Vergaberechts könnte zur Folge haben, dass nachhaltige Aspekte in der Vergabepaxis stärker Beachtung finden. Letztendlich sehen es die Expert*innen als die Aufgabe der Politik an, einen Rahmen zu setzen, in dem sich die Akteure frei bewegen können und in dem nachhaltiges Handeln ermöglicht wird.

2. Netzwerk

Verbandsarbeit (z.B. Deutscher Kulturrat, Kulturpolitische Gesellschaft) kann laut Expert*innen einen entscheidenden Beitrag zur Förderung von Nachhaltigkeit in Kulturinstitutionen leisten. Sie wirke der Überforderung der Politik entgegen, indem sie dabei hilft, die komplexe Systematik von Kulturinstitutionen zu verstehen. Darüberhinaus vernetzen Verbände Akteure untereinander. So können Netzwerke auch von innen heraus wirken und der Austausch zwischen den Kulturakteuren selbst kann ein wichtiger Treiber jenseits der Politik sein.

Expert*innen aus der Gruppe Nachhaltigkeitsexpert*innen und der Verbände nehmen eine große Bereitschaft von Akteuren wahr, sich in Netzwerken auszutauschen. Wichtig ist dabei, dass alle relevanten Player aus der Politik, den Kultureinrichtungen und der Nachhaltigkeitsszene in ein solches Netzwerk integriert werden. Das Gemeinschaftsgefühl, das über ein Netzwerk entsteht, wird als ein entscheidender Faktor gesehen, um die Bereitschaft zu nachhaltigem Handeln innerhalb des Netzwerks zu erhöhen.

3. Know-how

Eine der großen Fragen, die es laut der Expert*innen derzeit zu beantworten gilt, ist die Frage, wie Handlungswissen generiert und ein sinnvoller Wissenstransfer ermöglicht werden kann. Als Ansatzpunkte werden von den Expert*innen neben einer flächendeckenden Sensibilisierung für das Thema die Orientierung an Best-Practice-Beispielen aus dem Ausland genannt. Als gute Orientierungshilfe und Vorbild wird in den Expert*inneninterviews immer wieder die Organisation Julie's Bicycle aus England erwähnt. Besonders positiv hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang der Emissionsrechner, den Julie's Bicycle konzipiert hat. Die Kenntnis über den aktuellen Stand des eigenen Ressourcen-Verbrauchs sei essenziell für ein klares Ziel und wird dementsprechend als entscheidender Hebel von den Expert*innen eingestuft. Zusätzlich ist die Unterstützung der Institutionen durch Beratungsleistungen notwendig, um Wissen innerhalb der Kulturbetriebe zu generieren. Wie die Online-Umfrage zeigte, deckt sich dies mit dem Wunsch der teilnehmenden Institutionen.

Hier setzt auch der Netzwerkgedanke an. Durch ein Netzwerk könnten Wissen und Erfahrung innerhalb der Akteure ausgetauscht und Ressourcen gemeinsam genutzt werden. In diesem Zusammenhang wurde auch der Aspekt der Interdisziplinarität als wichtiges Tool genannt, um Nachhaltigkeit zu fördern. Durch die Verknüpfung verschiedener Bereiche können die entstehenden Synergien, die durch Wissenstransfer und

die Kombination von unterschiedlichen Perspektiven entstehen, genutzt werden und dadurch wertvolle Erkenntnisse liefern, die für zukünftiges nachhaltiges Handeln Orientierung bieten.

4. Förderstrukturen

Eine große Wirkung könne auch erzielt werden, wenn das Thema Nachhaltigkeit in den Förderstrukturen integriert werden würde. Nachhaltige Maßnahmen müssen förderfähig werden und es bedarf neuer Vergabekriterien, die eine nachhaltige Kulturwirtschaft belohnen. Fördermittelgeber hätten dann die Möglichkeit, die Vergabe von öffentlichen Mitteln an bestimmte Maßgaben zu binden, die Aspekte von Nachhaltigkeit unterstützen oder die die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie voraussetzen. Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang: längere Planungszeiträume, nachhaltige Produktionsweisen und möglicherweise die Schaffung von Stellen für Nachhaltigkeitsbeauftragte.

5. Institutionelle Strukturen

Als wichtiger Erfolgsfaktor wird das Engagement der Führungsebene benannt. Haben Führungskräfte einen Zugang zum Thema, können sie in großen Institutionen eine Impulswirkung auf die gesamte Institution und deren Nachhaltigkeitshandeln haben, indem sie entsprechende Themen setzen. Sie können damit einerseits einen bestimmten Weg vorgeben und andererseits die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen.

Ebenso spielt die Verankerung in personellen Strukturen eine wichtige Rolle. Ein Thema könne dann seine Wirkung entfalten, wenn eine Person die Ressourcen hat, sich intensiv mit dem Thema zu beschäftigen. Beispielsweise kann dies durch die Ernennung einer/s Umweltbeauftragten im Betrieb geschehen, die/der die strategische Umsetzung von Maßnahmen möglich macht.

6. Intrinsische Motivation

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg aller Bestrebungen ist die intrinsische Motivation aller Beteiligten. Gesellschaftliche Veränderung sei nur dann möglich, wenn die Menschen gerne und im positiven Sinn ihr Verhalten ändern möchten. Dies treffe auch auf die Kulturbranche zu. Das Schaffen einer Ökoroutine² unterstützt bei der Etablierung von nachhaltigen Verhaltensweisen. In der Umweltpsychologie beschreibt dies die Tatsache, dass den Menschen eine Verhaltensänderung möglichst einfach gemacht werden muss, um neue Gewohnheiten langfristig zu etablieren. Ökoroutine führe schließlich dazu, dass die intrinsische Motivation von Individuen erhöht wird. Diese ist laut den Expert*innen insbesondere auch deshalb gefordert, weil viele Maßnahmen, die Kulturbetriebe umsetzen können, nach außen hin nicht sichtbar sind und somit von der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen werden. Zusätzlich müssten Selbstwirksamkeitserfahrungen möglich gemacht werden, die den Menschen zeigen, dass ihr Einfluss bedeutsam ist und tatsächlich einen Unterschied macht.

² Ökoroutine ist ein von Michael Kopatz geprägter Begriff der umweltpolitischen Debatte. In seinem Buch "Ökoroutine. Damit wir tun, was wir für richtig halten" beschreibt er damit ein Konzept, das die "Verhältnisse so [ändert], dass sich nachhaltiger Konsum verselbstständigt. Dabei geht es nicht um Zwang, es geht um Ermöglichung." (Kopatz, Michael (2016): Ökoroutine. Damit wir tun, was wir für richtig halten. München: oekom, S. 356).

7. Kleine Schritte, große Wirkung

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für alle zukünftigen Nachhaltigkeitsbestrebungen sei, dass der Veränderungsprozess als ein langfristiger Prozess gesehen und mit dem Bewusstsein angegangen werden muss, dass Nachhaltigkeit nicht von „Null auf 100“ erreicht werden kann. Wichtig sei, dass sich Institutionen Fernziele stecken und bei kleinen, machbaren Dingen beginnen. Das Anfangen und stetige Dranbleiben sind entscheidend für das Erreichen der Klimaziele 2030.

Implementierung

Es stellt sich die Frage, wie Nachhaltigkeit in Kulturinstitutionen implementiert werden kann. Wo kann begonnen werden?

Die Expert*innen nannten hierfür zwei Ansätze, mit denen Veränderungsprozesse angestoßen werden können: Bottom-Up oder Top-Down. Eine eindeutige Präferenz für einen der beiden Ansätze konnte nicht identifiziert werden. Da die Einführung und Durchführung von nachhaltigen Maßnahmen als Führungsthema identifiziert wurde, könne dies für einen Top-Down-Ansatz sprechen. Diese würden dann sowohl über die Strukturen innerhalb einer Kulturinstitution als auch über politische Vorgaben von „oben“ vorgegeben werden. Jedoch waren sich die Expert*innen einig, dass die bereits oben thematisierte intrinsische Motivation und die Selbstwirksamkeitserfahrungen durch einen Bottom-Up-Ansatz mehr gefördert werden, da dadurch alle Beteiligten miteinbezogen werden und stärker über Anreize als Vorgaben Veränderungen bewirkt werden. Idealerweise werden beide Ansätze miteinander kombiniert.

Label

In den Interviews wurden die Expert*innen nach Ihrer Meinung und Einschätzung zu folgenden Punkten hinsichtlich eines möglichen kulturellen Nachhaltigkeitslabels befragt:

- Was halten die Expert*innen allgemein von der Idee eines Labels?
- Welche positiven Effekte könnten durch ein kulturelles Nachhaltigkeitslabel entstehen?
- Wie müsste das kulturelle Nachhaltigkeitslabel gestaltet sein? Welche Aspekte müsste es abdecken?
- Was müssen Institutionen dafür tun, um ein kulturelles Nachhaltigkeitslabel zu erhalten?

1. Bewertung

Als positiv stufen die Expert*innen ein Label ein, wenn es folgende Aspekte erfüllt:

- Orientierungshilfe für das Ingangsetzen neuer Prozesse
- Zeichen einer Themenkompetenz im Bereich Nachhaltigkeit
- Messbarkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen
- Sichtbarmachen von Fortschritten, die zu Erfolgserlebnissen führen (Stichwort: Selbstwirksamkeitserfahrung)
- Entstehen einer Gruppendynamik zwischen teilnehmenden Institutionen
- Gemeinsames Ziel, Netzwerk und Austausch

Schwierigkeiten, die Expert*innen mit Labels allgemein und speziell in Verbindung mit einem kulturellen Nachhaltigkeitslabels sehen:

- Die Gefahr eines Greenwashing-Vorwurfs
- positive Effekte eines Labels entfalten sich nur ab dem Überschreiten einer kritischen Masse und eines bestimmten Bekanntheitsgrades des Labels
- Diversität der Kulturbetriebe, die aus den unterschiedlichen Grunddaten resultiert (Sparte, Größe, Veranstaltungsdichte), erschwert die Erstellung eines Labels mit einheitlichen Kriterien

2. Adressaten

Für welche Kulturinstitutionen wäre das Label geeignet? Die Expert*innen eruierten unterschiedliche Optionen mit jeweils Vor- und Nachteilen.

Eine Möglichkeit wäre die spartenübergreifende Ausrichtung des Labels, die alle Kulturbetriebe einschließt. Durch eine ausreichend große Überlappung an ähnlichen oder gleichen Prozessen ist laut dem Großteil der Expert*innen die Entwicklung von gemeinsamen Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchaus denkbar. Dadurch könnte die Kulturbranche als Einheit auftreten, die Gruppendynamik wird höher eingestuft und auch die externe Wirkung auf die Öffentlichkeit wäre hierdurch größer. Die Sparten untereinander können durch entstehende Synergien und eine gemeinsame Lernkurve profitieren.

Der gegenteilige Ansatz wäre die Gestaltung eines spartenspezifischen Labels. Jede Sparte (z.B. Oper, Theater, Konzert) bekäme ein individuelles Label, das auf die jeweiligen Prozesse abgestimmt ist. Dies vereinfache die Entwicklung des Kriterienkatalogs und der Maßnahmen. Bei diesem Ansatz sehen die Expert*innen ebenfalls die Chance, dass sich die Gruppendynamik innerhalb einer Sparte (stärker) entfaltet. Die politischen Expert*innen brachten zusätzlich noch einen spartenübergreifenden, regionalen Ansatz ins Spiel, der die verschiedenen Trägerschaften in den Bundesländern berücksichtigt.

Da das branchenübergreifende EMAS-Siegel auch einige wenige Kulturinstitutionen haben, wurde auch diskutiert, ob das Vorantreiben des bestehenden EMAS-Siegels im Kultursektor möglicherweise eine Neuentwicklung eines Labels überflüssig machen würde. Dies wurde jedoch mehrheitlich verneint. Da das EMAS-Siegel die Anforderungen eines Kulturbetriebs nicht ausreichend abbilden kann, spricht dies ihrer Meinung nach gegen diesen Ansatz. Ebenso waren sich die Expert*innen einig, dass die gewünschten Effekte (Gruppendynamik, Netzwerk, Synergien, Gemeinschaftsgefühl) durch EMAS nicht erreicht werden könnten.

3. Positive Effekte eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels

- Gruppendynamik, die Institutionen zur Teilnahme motiviert
- Entstehen eines Netzwerks und dadurch Möglichkeiten zum Austausch
- Das Label erzeugt ein Gemeinschaftsgefühl und agiert als Zeichen einer Bewegung
- Imagesteigerung der Institution durch veränderte öffentliche Wahrnehmung
- Zeichen einer zukunftsfähigen Kulturbranche (Stichwort: Legitimation)

Als Best-Practice Beispiel könnte das Creative Green Certificate von Julie's Bicycle Orientierung und Inspiration sein. Die Organisation Julie's Bicycle ist in Großbritannien schon seit vielen Jahren Vorreiter in Sachen „Nachhaltige Kultur“ und verzeichnet große Erfolge (z.B. CO₂-Reduktion), die sie mit Kulturinstitutionen durch das Programm des Creative Green Certificate erzielt haben.

4. Ausgestaltung

Im Rahmen der Ausgestaltung ging es um die Frage, welche quantitativen und qualitativen Kriterien den Kriterienkatalog bilden, den Institutionen für das Erhalten des Labels erfüllen müssten. Ein quantitatives Kriterium kann z.B. die Reduktion des CO₂-Ausstoßes sein. Ein qualitatives Kriterium könnte der aktive Austausch innerhalb des Netzwerks sein.

Die Schwierigkeit bei der Ausgestaltung stellen die verschiedenen Grunddaten jedes Hauses dar (Größe, Spielplan, Anzahl der Neuinszenierungen etc.). Vollständig einheitliche quantitative Kriterien festzulegen, ist daher laut Expert*innen nicht möglich. Um nachhaltige Veränderungen erreichen zu können, müssten Institution trotzdem eindeutige und messbare Schritte unternehmen und festgelegte Ziele in bestimmten Bereichen erreichen. Dazu gehöre z.B. die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks durch eine individuelle Klimastrategie und die Reduktion von vorher definierten Ressourcen (z.B. Energie, Wasser, Emissionen). Diese Aspekte können individuell auf das jeweilige Haus abgestimmt werden.

Insgesamt müsse klar definiert und transparent sein, wofür das Label steht, was auch mit einer regelmäßigen Überprüfung der Standards einhergehen muss.

Neben den genannten quantitativen Kriterien sind qualitative Kriterien ebenso wichtig, dass das kulturelle Nachhaltigkeitslabel die gewünschte Wirkung entfalten kann und eine hohe Teilnahmebereitschaft erzielt. Das Label müsse Zeichen einer Themenkompetenz sein, die die Bereitschaft der Institutionen signalisiert, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Ein über das Label entstehendes Netzwerk muss den Austausch untereinander ermöglichen, Beratung für das nötige Know-how sorgen und Orientierung bei der Umsetzung geben. Die Mehrheit der Expert*innen konnte bei vielen Institutionen den Bedarf von Beratung und Unterstützung feststellen, was sich ebenfalls mit den Ergebnissen unserer Online-Umfrage deckt.

Die Kombination dieser Faktoren kann dann dazu führen, dass sich eine Gruppendynamik unter den Institutionen entwickelt, wodurch einerseits ein Gemeinschaftsgefühl und andererseits Selbstwirksamkeitserfahrungen entstehen können. Dadurch kann die vorhandene kognitive Dissonanz abgebaut werden.

Zudem ist das Schaffen von Best-Practice-Beispielen entscheidend, um Vorbilder zu haben, von denen Institutionen sowohl aus Fehlern als auch aus erfolgreichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen lernen können.

Möglich wäre es, das Label mehrstufig zu gestalten (vergleichbar z.B. mit dem Fünf-Sterne System in Hotels), bei denen Institutionen sich immer weiterentwickeln und ihr nachhaltiges Handeln nach und nach ausweiten können, ohne eine zu große Hemmschwelle am Anfang zuerst überschreiten zu müssen.

5. Input

Die Kosten für eine Institution, um das Label zu bekommen bzw. an dem Prozess teilnehmen zu können, müssten laut Akteuren so gestaltet werden, dass sie für jeden Kulturbetrieb machbar sind. Der Mehrwert

aus dem Label müsse sich im Vergleich zu den zu tätigenden Investitionen lohnen und dürfe nicht zu Lasten der Kunst gehen. Dies betrifft auch den Aufwand, der die Kapazitätsgrenzen eines Kulturbetriebs nicht überschreiten dürfe, da sonst die gegenteilige Wirkung erzeugt werden würde, nämlich das Verbleiben im Status quo.

Potenziale der Kunst

Die Expert*innen waren sich darin einig, dass Kunst und Kultur eine entscheidende Rolle für den Wandel hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft spielen kann. Die Fähigkeit von Kunst, Emotionen anzusprechen und komplexe Themen in Ton oder Bild herunterbrechen zu können, ist ein Aspekt, der die Kulturbranche von anderen Branchen unterscheidet. Insbesondere Projekte, die Wissenschaft und Kunst zusammenbringen, bieten die Möglichkeit, mit den Mitteln der Ästhetik, sich über Installationen oder interaktive Elemente mit dem Thema auseinanderzusetzen, Information zu vermitteln und auf diese Weise eine „Vermittlung auf den zweiten Blick“ zu ermöglichen. Dass Kunst Emotionen ansprechen kann, sei besonders wichtig, wenn die bisher überwiegende kognitive Dissonanz in den Kulturinstitutionen oder auch in der Gesellschaft aufgelöst werden soll, die die Menschen daran hindert, zu handeln. Kunst und Kultur können durch dieses Alleinstellungsmerkmal also dazu beitragen den notwendigen gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben und haben hierbei die Möglichkeit einen positiven Impact für eine lebenswerte Zukunft zu machen.

4.3 Implementierung

Welche Ableitungen können im Hinblick auf die Forschungsfrage nun aus den Ergebnissen der Online-Umfrage und den Expert*inneninterviews getroffen werden? Wie können Kulturbetriebe ermutigt werden, nachhaltiger zu handeln?

Aus Sicht der Expert*innen stellt ein struktureller Veränderungsprozess den wirkmächtigsten Mechanismus dar. Auch die Institutionen befürworten diesen Ansatz, da er nicht nur die politischen Rahmenbedingungen schafft, sondern auch die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellt. Dem gegenüber stehen Maßnahmen, wie Netzwerkbildung, Wissensaufbau und Beratung, die sofort implementierbar sind und eher von innen heraus wirken. Dadurch kann laut Expert*innen eine Gruppendynamik erzeugt werden und der kollektive Wille der Kulturschaffenden zum Ausdruck gebracht werden. Dieser geht auch aus der Online-Umfrage hervor. Eine zentrale Erkenntnis der Masterarbeit war, dass die Implementierung von kurzfristigen Maßnahmen (Bottom-Up-Ansatz) und langfristigen Maßnahmen (Top-Down-Ansatz) vereint werden sollte

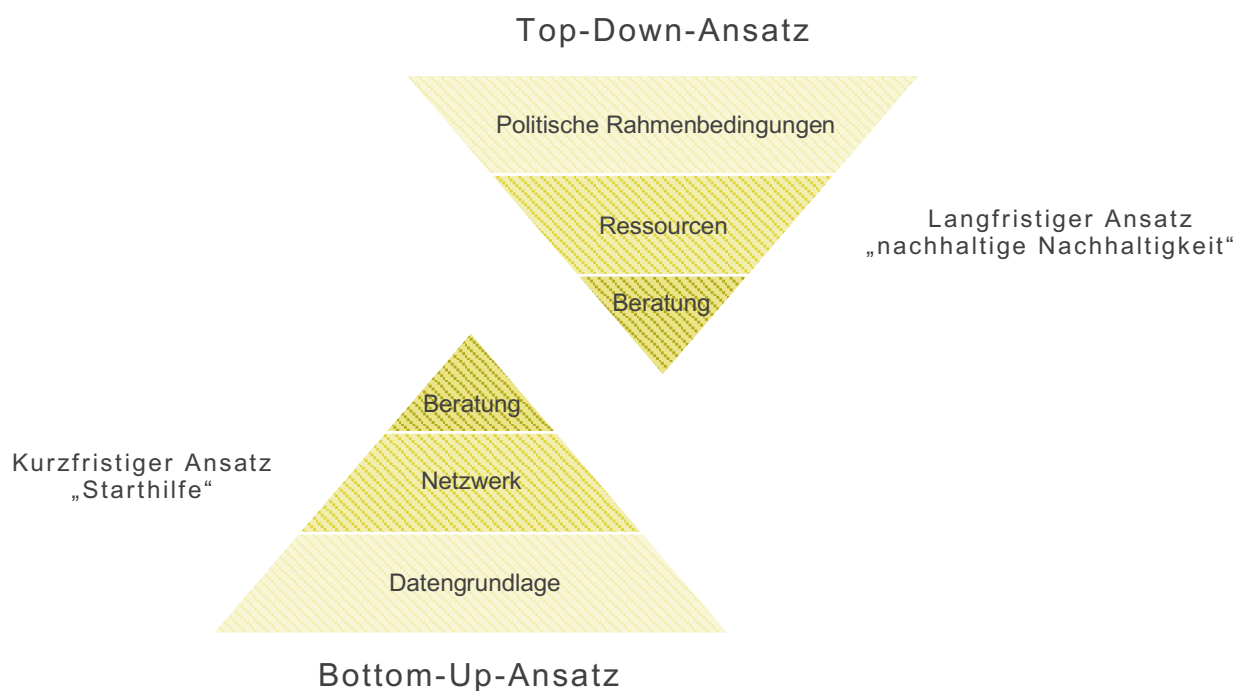


Abb. 13: Implementierung kurz- und langfristiger Nachhaltigkeitsstrategien

Ziel des entwickelten Handlungsansatzes ist es, das Thema Nachhaltigkeit nachhaltig und strukturell zu verankern (durch politische Rahmenbedingungen, Ressourcen und Beratung). Aufgrund der Trägheit struktureller Veränderungsprozesse wird im entwickelten Modell ein kurzfristig implementierbarer Ansatz vorangestellt, der von innen heraus wirkt. Die fehlenden institutionellen Strukturen könnten mithilfe eines Netzwerks temporär ausgeglichen werden und Funktionen wie Beratung, Wissenstransfer, Vernetzung und Vermittlung übernehmen. Dadurch können Maßnahmen einerseits sofort umgesetzt werden und andererseits wird von Bottom-Up Druck auf die Politik aufgebaut, die nötigen Rahmenbedingungen für den

Top-Down-Ansatz zu schaffen. So könnte eine Wechselwirkung zwischen der Eigeninitiative der Kulturakteure, vereint in einem Netzwerk, und der politischen Rahmensetzung entstehen.

Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass sich Prioritäten auf der politischen Agenda schnell verändern können. Dies erschwert die benötigte Veränderung tiefgreifender politischer Rahmenbedingungen zusätzlich. Daraus erwächst die zunehmende Bedeutung des eigenen Aktivwerdens und stützt Ansätze, die trotz fehlender Rahmenbedingungen greifen können.

5 FAZIT

5.1 Key Learnings

Aus den Ergebnissen der Online-Umfrage und der Expert*inneninterviews konnten einige Key Learnings identifizieren werden, die für Fortschritte von Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben von entscheidender Bedeutung sind. Ein langfristiges, großes Ziel stellen Veränderungen der **Rahmenbedingungen durch die Politik** dar: Nachhaltigkeit muss aktiv gefördert werden und durch Gesetze in das tägliche Handeln z.B. durch Änderungen des Vergabe- und Zuwendungsrechts integriert werden. Ebenso betrifft dies die Förderstrukturen, die Nachhaltigkeit aktiv begünstigen sollten.

Ein weiteres Key Learning ist die dringende Auflösung der **kognitiven Dissonanz**, die u. a. das Resultat aus Überforderung, fehlendem Know-how und mangelnden Ressourcen ist. Laut Expert*innen ist die Etablierung von zwei Aspekten dabei entscheidend: Die Vermittlung von **Handlungswissen** durch Beratungsangebote und Best-Practice Beispiele befähigen Kulturbetriebe zu handeln und bieten die notwendige Unterstützung. Ein wichtiger erster Schritt wäre dafür, eine Datengrundlage über den ökologischen Fußabdruck zu schaffen, die die Basis für Nachhaltigkeitsmaßnahmen bildet.

Der zweite Aspekt ist die Etablierung eines **Netzwerks**, das Kulturbetriebe, Politik, Verbände, Nachhaltigkeitsexpert*innen und alle relevanten Akteure miteinander verbindet, die für den Nachhaltigkeitsprozess von Bedeutung sind. Dadurch kann ein Gemeinschaftsgefühl entstehen, der Austausch wird gefördert und Know-how und Best-Practice Beispiele können miteinander geteilt werden. Dadurch entsteht optimalerweise eine gemeinsame Lernkurve, die effizientes Lernen und dadurch zügigen Fortschritt ermöglicht.

Hinsichtlich der Umsetzung dieser Schritte konnten zwei **Implementierungsansätze** identifiziert werden, für die die Expert*innen jeweils Vor- und Nachteile nannten. Entweder werden Maßnahmen von „oben“, also „**Top-Down**“ festgelegt, die für alle gelten und als Vorschrift bzw. Verbot ihre Wirkung entfalten.

Vorteil: alle müssen mitmachen, wirkt sofort flächendeckend.

Nachteil: keine Integration der Beteiligten, Abwehrreaktionen, führt zu Überforderung

Oder man geht die Sache „**Bottom-up**“ an, indem Beschlüsse, Herangehensweisen, Maßnahmen etc. durch die Kulturbetriebe selbst entwickelt, festgelegt und umgesetzt werden. Dabei erhalten sie Beratung und Unterstützung durch Nachhaltigkeitsexpert*innen.

Vorteil: höhere (intrinsische) Motivation,
Selbstbestimmtheit, Synergien
entstehen organisch durch Vernetzung

Nachteil: höherer Zeitaufwand für die
Institutionen, keine Verpflichtung zum
Handeln

Unserer Meinung nach müssen die Ansätze jedoch nicht unbedingt getrennt voneinander betrachtet werden. Eine Kombination, die die Vorteile beider integriert, könnte den Wirkungsgrad sowohl der Maßnahmen als auch des Involvements der Kulturbetriebe optimieren.

Entscheidend für den Erfolg jeglichen Handelns ist laut Expert*innen die **intrinsische Motivation** der Beteiligten. Ohne Motivation und Willen ist eine Verhaltensänderung kaum möglich. Die bevorstehenden Veränderungen stellen einen langfristigen (Lern-)Prozess dar, der ein **stetes Dranbleiben** erfordert. Das wichtigste ist der erste Schritt: Überhaupt erst einmal anzufangen.

5.2 Bewertung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels

Wie unter 5.1. bereits zusammengefasst wurde, kann Nachhaltigkeit dann gefördert werden, wenn Handlungswissen generiert und durch ein Netzwerk geteilt und erweitert wird (Multiplikatoreneffekt). Durch die Expert*innen fielen die Stichwörter „Gemeinschaftsgefühl“, „Gruppendynamik“ und „Selbstwirksamkeitserfahrung“ als entscheidende Faktoren, um kognitive Dissonanz abzubauen oder zu verhindern. All diese Aspekte wurden der Wirkung, die durch die Etablierung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels entstehen kann, von den Expert*innen zugesprochen.

Neben diesen qualitativen „Soft Factors“ sehen die Expert*innen auch Potenzial durch quantifizierbare Kriterien, die Bestandteil des Zertifizierungsprozesses für das Label sein müssten. Die Abbildung des ökologischen Fußabdrucks, eine individuelle Nachhaltigkeitsstrategie und das Setzen klarer Ziele, machen Fortschritte mess- und sichtbar. Dadurch kann eine stetige Weiterentwicklung gewährleistet werden, die durch einen Controlling-Prozess immer weitergeführt wird (Kreislauf: Definition der Ziele, Planung, Umsetzung, Erfolgsmessung, Analyse, Optimierung).

Ob sich das kulturelle Nachhaltigkeitslabel an die Kultureinrichtungen aller Sparten richten oder spartenspezifisch gestaltet werden soll, sind Fragestellungen, die bei einer finalen Konzeption des Labels geklärt werden müssten. Ebenso sind dafür die konkreten Kriterien, Aufnahmebedingungen, Unterstützungsleistungen, Kosten sowie Kontrollprozesse für die Einhaltung der vereinbarten Nachhaltigkeitsmaßnahmen festzulegen.

Somit könnte ein kulturelles Nachhaltigkeitslabel sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien miteinander vereinen, die gleichermaßen notwendig sind, um eine Veränderung anzustoßen und Maßnahmen entsprechend umzusetzen. Folglich scheint ein kulturelles Nachhaltigkeitslabel ein gutes

Instrument zu sein, das auf Basis der oben beschriebenen Ergebnisse das Potenzial hätte, den gewünschten und notwendigen Wandel hin zu nachhaltigen Kulturbetrieben zu bewirken. Einigkeit herrschte darüber jedoch nicht ganz. Die Komplexität der Prozesse und Unterschiede zwischen Kulturbetrieben wurden von einigen Expert*innen als Hürde genannt, die die Ausgestaltung eines Labels (zu sehr) verkomplizieren. Man könne sich nicht sicher sein, ob die Relation zwischen Kosten/Zeit/Aufwand und dem tatsächlichen Nutzen miteinander im Verhältnis stehen. Möglicherweise wäre ein anderer Weg zielführender, weniger Aufwand und günstiger. Welcher, blieb offen.

6 AUSBLICK

Die Befragung und die Expert*inneninterviews haben gezeigt, dass bei den Kulturakteuren eine Bereitschaft für Veränderung vorhanden ist. Eine konkrete Handlungskompetenz gibt es jedoch noch nicht. Dieser Überforderung muss mit Beratung, Vernetzung und Selbstwirksamkeitserfahrungen entgegengewirkt werden, wenn betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement zukünftig in Kulturbetriebe integriert werden soll. Ziel sollte es sein, von einer gemeinsamen Lernkurve zu profitieren, um einerseits ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und andererseits Synergien durch den gemeinsamen Aufbau von Handlungswissen zu schaffen.

Der Wandel wird einen Mehraufwand darstellen, birgt jedoch auch die Eröffnung neuer Möglichkeiten. Man kann die bevorstehenden Veränderungen als weitere Pflicht oder als störend empfinden - oder aber, man versucht den Wandel (der mit oder ohne Kultur stattfinden wird) mitzugestalten, die Potenziale von Kunst zu nutzen und als Orte für Experimente und Utopien wichtige Impulse zu setzen.

Das Klimaproblem wird voraussichtlich schon in den nächsten zehn Jahren die Prioritäten der politischen Agenden komplett verändern. Und es werden die Ressorts die Gewinner sein, die das glaubwürdigste Angebot machen, um dem Klimawandel zu begegnen. Wer dabei nicht mitmacht, verliert an Relevanz. Insofern ist es schon eine Frage der Selbsterhaltung, dass Kulturpolitik programmatisch und mit konkreten Vorschlägen Flagge zeigt und proaktiv wird. Es wird Zeit sich dieser Herausforderung zu stellen und die Augen nicht länger zu verschließen. (Norbert Sievers, 2018)

Die Intention der Masterarbeit war es, einen Beitrag zur Grundlagenforschung zu leisten. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema und die wahrgenommene Bereitschaft der Kulturakteure zum Wandel waren für uns Impuls, die theoretischen Erkenntnisse in der Praxis weiterzuentwickeln. Die Arbeit hat Potenziale offengelegt, die bisher nicht ausgeschöpft werden. Um diese zu nutzen, muss jedoch die kognitive Dissonanz aufgelöst werden. Allen Akteuren ist bewusst, dass eine Veränderung nötig ist, aber das „wie“ wirft noch zu viele Fragen auf. Unser Ziel ist es zukünftig, Kulturinstitutionen dabei zu unterstützen, was sie konkret machen können und ihnen damit zu zeigen, dass sie einen Einfluss haben. Wir möchten Strategien und Konzepte für eine nachhaltige, zukunftsgerichtete Kulturbranche entwickeln. Wir möchten den Wandel mitgestalten!

8 DANK

Wir danken dem Deutschen Bühnenverein, insbesondere dem Geschäftsführenden Direktor Marc Grandmontagne, der den Versand der Online-Umfrage möglich gemacht hat. Des Weiteren danken wir ganz herzlich unseren Interviewpartner*innen, die uns mit Ihrer Expertise und Zeit zur Verfügung standen:

- Dr. Annett Baumast ([baumast.kultur & nachhaltigkeit](#))
- Jacob Bilabel ([Green Music Initiative/Thema 1/Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien](#))
- Dr. Sebastian Brünger ([Kulturstiftung des Bundes](#))
- Alexandra Engel (Haus der Kulturen der Welt)
- Erhard Grundl, MdB (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN)
- Johanna Kämper (Tollwood Festival)
- Jens Kober ([Deutscher Kulturrat e.V.](#))
- Sanne Kurz, MdL (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN)
- Dr. Henning Mohr ([Kulturpolitische Gesellschaft e.V.](#))
- Juliane Moschell (Amt für Kultur und Denkmalschutz Dresden)
- Daniela Schmid (Tollwood Festival)
- Katharina Wolfrum (Quartiersbüro/Theaterbüro)

10 WEITERFÜHRENDE LINKS UND LITERATUR

Arts Council England. (2020). Sustaining Great Art and Culture - Environmental Report 2018/19. <https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2020/01/ACE-environmental-report-1819.pdf> (Zugriff: 14.08.2020, 11:57 Uhr).

Goehler, Adrienne. (2019). Welche Konzepte hat die Kunst im Umgang mit globalen Herausforderungen? Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 164 (I/2019), 58-59. (Zugriff: 09.07.2020, 12:43 Uhr).

Julie's Bicycle. <https://juliesbicycle.com> (Zugriff: 14.08.20, 9:45 Uhr).

Julie's Bicycle. (2012). Grüne Mobilität - Ein Leitfaden zur ökologisch nachhaltigen Mobilität für die Darstellenden Künste. on the move. https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2019/11/GER_Green_Mobility_Guide_2012.pdf (Zugriff: 07.03.2020, 10:13 Uhr).

Lutz, Markus. (2011): Besuchermanagement als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung in Kulturbetrieben. In: Föhl, Patrick S. et al. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 119-148.

Rauterberg, Hanno. (2019). Die Kunst der Scheinheiligkeit. ZEIT Online. <https://www.zeit.de/2019/32/greenwashing-klimaschutz-klimawandel-kunstszene-kulturwelt>.

Schneidewind, Uwe (2018): Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main: S. Fischer.

Sievers, Norbert. (2018). Kulturpolitik muss auch Klimapolitik sein. Kulturpolitische Mitteilungen, VI (163), 72-74. https://kupoge.de/kumi/pdf/163/kumi163_72-74.pdf (Zugriff: 08.08.2020, 17:13 Uhr).

United Nations. Sustainable Development Goals. <https://sdgs.un.org/goals> (Zugriff: 14.08.20, 22:00 Uhr).

Voesgen, Hermann. (2011): Kulturarbeit und Klimawandel. In: Bekmeier-Feierhahn, Sigrid et al. (Hrsg.): Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011. Bielefeld: transcript.

Die gesamte Literaturliste ist der Masterarbeit zu entnehmen.

ÜBER UNS



VERA HEFELE

Kultur und Wirtschaft B. A., Universität Mannheim

Kultur-und Musikmanagement M. A., HMT München

Tourmanagement | Intendanzbüro Oper Köln |

Zeitgenössische Musik | Kommunikation BR musica viva



TERESA TRUNK

BWL B. Sc., LMU München

Kultur-und Musikmanagement M. A., HMT München

Product Development & Marketing ACT Music |

Künstleragentin | Customer Relations

UNSERE VISION

Wir sind überzeugt, dass wir den Herausforderungen des Klimawandels nur begegnen können, wenn sich alle daran beteiligen. Wir sehen viel Potenzial in Kunst und Kultur, den notwendigen Transformationsprozess aktiv mitzugestalten.

Als zukünftige Kulturmanagerinnen möchten wir in einer Branche arbeiten, die zukunftsgerichtet denkt und handelt. Deshalb möchten wir dazu beitragen, dass Kulturinstitutionen ihr Potenzial ausschöpfen können und zu Vorbildern in unserer Gesellschaft werden.