

# Zugunruhe und Schwarmverhalten

## Nachhaltigkeit als Treiber für Organisationsentwicklung am Beispiel von »Elf zu Null – Hamburger Museen handeln«



Foto: David v. Becker

Alexander Stockinger ist Vorstand / Kaufmännischer Geschäftsführer des Museums für Kunst und Gewerbe Hamburg

Lassen Sie uns Kulturmenschen doch ausnahmsweise in der Biologie beginnen, beim Begriff der »Zugunruhe«. Dieser beschreibt laut Wikipedia die »erhöhte motorische Aktivität von Zugvögeln in den Tagen unmittelbar vor Beginn ihres Vogelzugs«. In genau diesem aufbruchsreifen Zustand traf ich meine Vorstandskolleg\*innen aus den Hamburger Museen Ende 2021 an. Allesamt trieben uns Fragen der Betriebsökologie um – allesamt wollten wir etwas ändern. Mit Unterstützung der Hamburger Behörde für Kultur und Medien starteten wir deshalb einige Monate später die Initiative *Elf zu Null - Hamburger Museen handeln*<sup>1</sup>. Unser Ziel ist, die betriebliche Nachhaltigkeitstransformation auf den Weg zu bringen, um im Einklang mit dem Hamburger Klimaplan<sup>2</sup> Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Seit August 2022 hat sich dafür eine fachlich diverse Community aus rund 20 Personen formiert und zu »Transformationsmanager\*innen« qualifiziert, außerdem haben wir Klimabilanzen für alle Häuser erstellt und uns ein ambitioniertes Arbeitsprogramm für die kommenden zwei Jahre gegeben. In einer Pressekonferenz am 02.02.2023 wurden die

1 Die Federführung des Projekts liegt beim Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg, die weiteren beteiligten Häuser sind das Altonaer Museum, das Archäologische Museum Hamburg und Stadtmuseum Harburg, das Bucerius Kunst Forum, die Deichtorhallen Hamburg, das Deutsche Hafenumuseum (im Aufbau), die Hamburger Kunsthalle, die KZ-Gedenkstätte Neuengamme, das Museum am Rothenbaum. Kulturen und Künste der Welt (MARKK), das Museum der Arbeit und das Museum für Hamburgische Geschichte. Elf zu Null kooperiert mit dem bundesweiten Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien.  
2 Das jüngst novellierte Hamburger Klimaschutzgesetz sieht CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele von 70 Prozent bis 2030 und mind. 95 Prozent bis 2045 vor (s. Freie und Hansestadt Hamburg 2023).

Bilanzen veröffentlicht<sup>3</sup> und die weitere Förderung von Elf zu Null durch Kultursenator Dr. Carsten Brosda bekanntgegeben. Man könnte sagen: Der Schwarm hat sich gefunden, ist aufgestiegen und mit Rückenwind unterwegs.

### Vom Spätzügler zum Vorreiter?

Erstaunlicherweise zählt der Kulturbereich zu den Spätzüglern im Nachhaltigkeitsdiskurs: Erst die UN Agenda 2030 mit dem Handlungsrahmen der 17 SDGs (United Nations 2023) in Kombination mit der Klimabewegung Fridays for Future führten um das Jahr 2020 zu dem, was man einen branchenweiten Kippmoment nennen könnte (s. etwa Kulturpolitische Mitteilungen 175 oder Hiß und Stockinger 2023). Davor gab es im Bereich der Betriebsökologie viele wohlfeile Bekenntnisse. Umso größer ist jetzt der Handlungsdruck, insbesondere weil die Phase der »Pre-Compliance« nach Meinung des Fachexperten Jacob Bilabel auch für die Kulturbetriebe in absehbarer Zeit enden werde. Soviel zu den Push-Faktoren.

Was die Pull-Faktoren betrifft, ist davon auszugehen, dass die Nachhaltigkeitstransformation der Kulturbetriebe jede Anstrengung lohnt. Deutlich wurde dies zuletzt im Zuge der Energiekrise 2022, bei der bereits energieeffizient aufgestellte Betriebe wesentlich geringeren Kostenrisiken ausgesetzt waren. Aber auch große Banken wie etwa BlackRock und Credit Suisse verfolgen seit Jahren nachhaltige Investmentstrategien aus einem schlichten

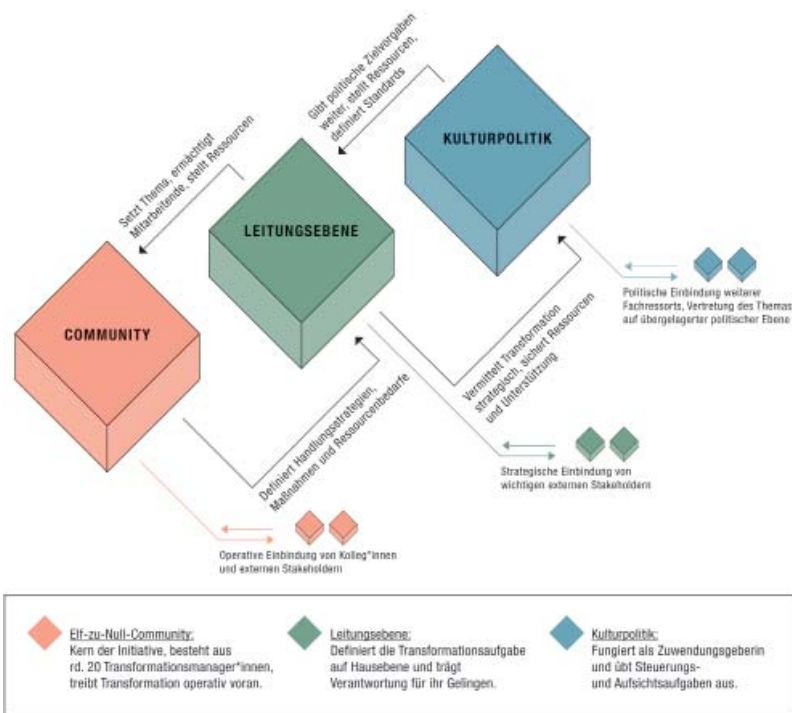
3 Die Ergebnisse der Klimabilanzierung aller elf beteiligten Häuser sind einsehbar unter <https://www.mkg-hamburg.de/presse/elf-null-hamburger-museen-handeln-pressematerial>.

Renditekalkül. Es wird davon ausgegangen, dass ökologisch nachhaltig aufgestellte Betriebe besser auf die Chancen und Risiken aus dem Klimawandel eingestellt und dadurch langfristig wirtschaftlicher, wettbewerbsfähiger, resilienter und profitabler seien.

Obwohl als betriebsökologische Spätzügler gestartet, haben wir im Kulturbereich nun eine besondere Chance: Wir können ein wichtiger Resonanzraum, Impulsgeber und Multiplikator für eine Gesellschaft im Wandel werden. Unsere vielfach schon stark an Fragen der Nachhaltigkeit ausgerichtet Programmatik müssen wir nun glaubwürdig mit unserer betriebsökologischen Arbeitsweise verbinden.

### Führung in alle Richtungen

Viele Kulturbetriebe sind mittlerweile in die ökologische Transformation eingestiegen. Aber wie bewegen wir uns koordiniert voran? Nun, die Zielsetzung ist klar, kommt aus dem politischen Feld und lautet »Netto-Null-Emissionen«. Unter dem Aspekt der Führung muss dabei von einem transformativen Führungsverständnis ausgegangen werden. Bei Elf zu Null kommt hinzu, dass wir Führung als eine geteilte Aufgabe mehrerer (distribuiert) in alle Richtungen (multidirektional) betrachten. Top-Down-, Bottom-Up- und Laterale Führung greifen ineinander. Dies trägt der besonderen Komplexität der Aufgabe Rechnung, welche letztlich alle Geschäftsbereiche durchdringt. Wie das folgende Schaubild zeigt, bildet sich ein komplexes Stakeholdergeflecht. Es gibt darin keine zentrale Steuerung, vielmehr nehmen die einzelnen Einheiten durch kontinuierliche Führungsimpulse auf die umliegenden Personen und Gruppen Einfluss, um das geteilte Ziel zu erreichen. Nicht nur metaphorisch ähnelt dieses Verhalten somit dem von Schwärmen, das aus dem Tierreich bekannt ist.



Darstellung der wesentlichen Stakeholder- und Führungsbeziehungen bei Elf zu Null

### Nimm mich mit!

Die Nachhaltigkeitstransformation braucht neben handfesten Ressourcen vor allem Motivation, denn sie wird von Menschen auf allen Ebenen der Hierarchie gemacht. Diese Menschen gilt es mitzunehmen. Bei Elf zu Null tragen wir dem wie folgt Rechnung:

**Willige zuerst:** Wir fangen mit jenen an, die ohnehin schon in den Startlöchern stehen. Die Fortbildung zur\*um Transformationsmanager\*in wurde in einigen Häusern etwa über einen offenen Call ausgelobt und als Chance für persönliche Entwicklung und erweiterte betriebliche Mitgestaltung eingeordnet. Die mittlerweile darüber qualifizierten Kolleg\*innen sind nun ebenso begeisterte wie fachkundige Botschafter\*innen der Veränderung. Sie tragen die Transformation wie in einem Schneeballsystem in die Teams.

**Kommunikation:** Eine gelungene interne Kommunikation ist für einen Veränderungsprozess wie unseren erfolgskritisch. Wir arbeiten deshalb mit hochwertig gestalteten Mailings, nutzen eine gemeinsame Kommunikationsplattform und haben uns auf Spielregeln des Umgangs miteinander geeinigt. Alles klar – doch wozu braucht es auch noch ein Logo, einen Titel, einen Claim? Es braucht all diese Elemente, um dem Prozess ein Gesicht zu geben, um den Mitarbeitenden Identifikationsmöglichkeiten zu liefern und schließlich um Multiplikatorinnen, Unterstützer und weitere externe Stakeholder zu erreichen. Der Titel unserer Initiative verfängt, die Geschlossenheit in Kommunikation und Auftritt verleiht uns Stärke.



**Fakten - Fokus - Tempo:** Wir achten darauf, dass wir evidenzbasiert vorgehen, um unsere begrenzten Ressourcen effizient zu nutzen. Die CO2-Bilanzen zeigen uns, wo die größten Hebel für Veränderung liegen. Diese Erkenntnisse fassen wir in Nachhaltigkeitskonzepten zusammen, welche pro Haus einen zeitlich gestaffelten Handlungsplan beinhalten. Nach den Quick Wins (geringer Aufwand - mittlere bis hohe Wirkung) fassen wir die großen Themen (hoher Aufwand - hohe Wirkung) ins Auge. Mit Blick auf die Langfristperspektive sind wir bestrebt, unser Tempo richtig zu dosieren, um die Energie, Motivation und Mitarbeit aller auch langfristig aufrechterhalten zu können.

**Erreichtes feiern:** Der Claim »Hamburger Museen handeln« ist Programm. Wir arbeiten an konkreten betrieblichen Verbesserungen, etwa der Einführung von jährlichen CO2-Bilanzierungen, der Verbesserung unseres Abfallmanagements oder umweltfreundlicheren Publikationen. Wir haben uns in der Community darauf verständigt, auch vertrauliche Ergebnisse offen untereinander zu teilen, um Erfolgsrezepte in anderen Häusern übernehmen und damit skalieren zu können. Jede gelun-



Auftakttreffen Elf zu Null am 30.08.2022, Foto: Henning Rogge

gene Veränderung ist zudem kostbar, weil sie ein positiver mentaler Anker ist. Gerade angesichts des manchmal überbordenden Drucks der Klimakrise sind konkrete Erfolge willkommene Gelegenheiten, um zusammenzukommen, die eigene Handlungsmacht zu spüren, stolz zu sein und sich gegenseitig zu feiern. So wird nicht nur die Motivation einzelner, sondern auch die Teamdynamik gestärkt.

\* \* \*

Einer meiner Leitzsätze hinter Elf zu Null lautet »Es kann auch gut werden«. Ich stelle mir vor, wie wir schon bald als stolze Betreiber\*innen eigener Photovoltaik-Anlagen und Zisternen, umgeben von ergrünem Stadtraum, im Austausch mit vielen inspirierten Besucherinnen und Partnern zusammenstehen und uns verwundert fragen: »Warum eigentlich haben wir uns nicht schon früher verändert?« Mit diesem Bild ermuntere ich alle, die jetzt auch Zugunruhe verspüren: Macht euch ebenfalls auf den Weg, ihr könnt das auch! Allen, die schon unterwegs sind, rufe ich ein munteres »Ahoi« zu. Lasst uns weiter voranziehen und unser Wissen großzügig miteinander teilen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Mein Dank für das aufmerksame Lektorat geht an Caroline Markiewicz.

#### Quellen:

- Freie und Hansestadt Hamburg. 2023. Klimaschutzgesetz. Senat beschließt Entwurf der Novellierung. <https://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/16921826/2023-02-14-bu-kea-klimaschutzgesetz>. Zugriff am 20.02.2023.
- Hiß, Stefanie, Stockinger, Alexander. 2023. Kultur und Nachhaltigkeit – Aufbruch der Museen in die Transformation. In Handbuch Umweltsoziologie. Hrsg.: Alena Bleicher, Matthias Groß, Marco Sonneberger. Wiesbaden: Springer [Im Erscheinen].
- Kulturpolitische Gesellschaft. 2021. Kulturpolitische Mitteilungen 175: Kulturwandel zur Nachhaltigkeit. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V.
- Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg. 2023. Elf zu Null – Hamburger Museen handeln (Pressematerial). <https://www.mkg-hamburg.de/presse/elf-null-hamburger-museen-handeln-pressematerial>. Zugriff am 15.02.2023.
- United Nations. 2023. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Zugriff am 15.02.2023. ■