

Next Practice für den Klimaschutz in Kulturorganisationen



Charlotte Burghardt ist
Wissenschaftliche Mit-
arbeiterin am Institut für
Kulturpolitik der Kultur-
politischen Gesellschaft
und Projektmanagerin
für Culture4Climate

Vom Wissen zum Handeln – entlang dieses Leitspruchs bewegen sich die vielschichtigen Maßnahmen und Angebote der Initiative für Klimaschutz und Nachhaltigkeit Culture4Climate¹, 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.² Kulturorganisationen spielen für den Wandel hin zu einem klimaverantwortlichen Kultursektor eine wesentliche Rolle, hier sehen wir großes Veränderungspotenzial. Damit dieses in der Praxis 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 Veränderungen adäquat und vor allem zukunftsorientiert reagieren können, haben wir im Rahmen von Culture4Climate in einer Recherche von wegweisenden Beispielen für klimaverantwortliches Handeln näher betrach-

tet. 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 als Next Practice fassen. Und genauer verstehen wir Next Practice nach Peter Kruse als ein aktives Gestalten der Zukunft durch Prozessmusterwechsel. Dem Hirnforscher und Unternehmensberater Kruse zufolge beruht das oftmals für wegweisende Beispiele verwendete Best Practice 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.³ Genau über diese Grenzen wollen wir mit dem Konzept Next Practice und seinem Fokus auf die Prozessmusterwechsel hinausgehen – zumindest in der theoretischen Stoßrichtung. Für die Praxis betrachten wir Next Practice als einen Orientierungspunkt, an den es sich anzunähern gilt.

Zahlreiche der in den vergangenen Jahren erschienenen Leitfäden für nachhaltige Kulturveranstal-



Dr. Sophie Pfaff ist
Wissenschaftliche Mit-
arbeiterin am Institut für
Kulturpolitik der Kultur-
politischen Gesellschaft
und Projektmanagerin
für Culture4Climate

1 Siehe auch Beitrag von Ralf Weiß in diesem Heft und www.culture4climate.de

2 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.: Tutzing Manifest (2002); Kurt und Wagner, Kultur - Kunst - Nachhaltigkeit. (2002); Atzpodien, Blumenreich und Mohr, Zeit für Zukunft. Inspirationen für eine klimagerechte Kulturpolitik (2021); Kröger, Sievers, Sievers, Steinau, Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Kulturpolitik. Projektabschlussbericht (2023) und Norbert Sievers in diesem Heft.

3 Kruse, Next practice – erfolgreiches Management von Instabilität (2020), 24.

tungen, -projekte und/oder -einrichtungen schlagen Veränderungsprozesse vor, die eher auf die Optimierung bzw. Effizienzsteigerung der bisherigen Strukturen und Arbeitsprozesse von Kulturorganisationen zielen, anstatt zu ganzheitlichen Prozessmusterwechseln zu animieren. 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, Energieversorgung, 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 weiter gehen: 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 Vermittlung 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).

Next Practice in progress: Kooperationen und Zuständigkeiten

Bundesweit konnten im Rahmen von Culture4Climate bereits mehr als 50 Beispiele für Organisationen ermittelt werden, die sich im Sinne eines Next Practice klimaverantwortlichen Handelns auf den Weg gemacht haben. 28 dieser Beispiele wurden mithilfe dieses Rasters genauer untersucht.⁴ Dabei

⁴ Für einen ersten Vorgeschmack siehe die Beiträge von Stephan Schwarz-Peters und Hefele/Trunk in diesem Heft. Weitere Beispiele werden sukzessive auf www.culture4climate.de veröffentlicht.



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

zeigt sich, dass insbesondere im Handlungsfeld der Kooperation viel in Bewegung ist. Ein spannendes Beispiel ist dabei das Museum für Kunst und Gewerbe in Hamburg, welches als federführende Institution von »Elf zu Null – Hamburger Museen handeln« Auswirkungen dieser Kooperation auf das eigene Haus bemerkt.⁵ Die ökologische Transformation wird mittlerweile als Kernaufgabe des Hauses verstanden. Durch die in »Elf zu Null« erarbeitete CO2-Bilanz wurde eine Datengrundlage geschaffen und durch den nun entwickelten Maßnahmenkatalog konkrete Handlungen beispielsweise für die Handlungsfelder Energie und Programm vorgenommen. Ebenfalls zeigt die Aufarbeitung der Beispiele, dass Prozessmusterwechsel auf der Ebene der Zuständigkeiten interessante Neustrukturierungen in verschiedensten anderen Handlungsfeldern in Gang setzen können. So hat das Europäische Zentrum der Künste in Hellerau mit den »Green Delegates« eine sich über alle Abteilungen des Hauses erstreckende Taskforce für die ökologische Nachhaltigkeit etabliert. Gemeinsam entwickelte Prozessmusterwechsel können so von den Zuständigen in die jeweiligen Bereiche der Organisation in Form konkreter Maßnahmen und entsprechendem Monitoring vorangebracht werden.

Was braucht es? Kompetenzen und Koordination
Für unsere Recherche haben wir uns auf die Kulturorganisationen als zentralen Akteur*innen für die ökologische Transformation des Kulturbereichs konzentriert. Deutlich wurde aber auch, dass diese für sich genommen einen solch anspruchsvollen Wandel nicht bewerkstelligen werden können. Es braucht von kulturpolitischer Seite aus weiterhin das Engagement, entsprechende Rahmenbedin-

5 Siehe auch KuMi Nr. 179 – I/2023.

gungen und Strukturen zu schaffen. Dazu gehört die Förderung der Entwicklung relevanter Kompetenzen des Kulturpersonals. Diese reichen vom Verständnis für die Klimawirkung und dem Wissen um wirksame Maßnahmen der Treibhausgasreduktion in Kulturorganisationen, über die Klimakommunikation bis hin zum Change-Management. Außerdem erfordert gerade die Dringlichkeit des Handelns im Bereich Klimaschutz eine dichte und effiziente Koordination zwischen Kulturpolitik, Kulturverwaltung und den Kulturorganisationen sowie Kulturschaffenden. Die Schaffung einer nationalen Green Culture Anlaufstelle ist ein guter Schritt in diese Richtung: der Zusammenschluss von klimaaktiven kommunalen Kulturverwaltungen in enger Kooperation mit Kulturorganisationen⁶ eine andere interessante Möglichkeit einer kooperativen Kulturpolitik.

Chance! Gesellschaft aus dem Kulturbereich heraus gestalten

Neben den großen und vielgestaltigen Herausforderungen für eine langfristige ökologische Transformation von Kulturorganisationen beobachten wir, dass die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit für die Organisationen, aber auch gerade in deren Zusammenspiel mit den Kulturverwaltungen und kulturpolitischen Akteur*innen interessante Gestaltungschancen eröffnen. Der programmatische Leitgedanke der Kulturpolitischen Gesellschaft »Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik« erweist sich so unter neuen, krisenhaften Voraussetzungen als hochaktuell. ■

6 Siehe Beitrag von Juliane Moschell und Andrea Hensel in dieser Ausgabe.