

KM

Nr. 64 · Februar 2012 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*



*Nachhaltigkeit*



## Liebe Leserinnen und Leser,

„Wie alles begonnen hat?“ Die Frage ist bei einem Thema wie Nachhaltigkeit ebenso wenig zu beantworten, wie die Frage danach, ob die Henne oder das Ei zuerst da war. Das ist aber eigentlich auch egal. Zuallerletzt sollte das Thema eine Domäne von Historikern werden. Denn die Grundlage der Auseinandersetzung mit den Dimensionen der Nachhaltigkeit ist die der Zukunft. Sicher, eine Revision ist immer dann richtig und wichtig, wenn man bereit ist aus Fehlern zu lernen...

Doch wie steht es mit der Nachhaltigkeit, wenn wir den Blick auf den Kulturbetrieb richten? Eine erste Beschäftigung mit dem Thema ist der *Evangelischen Akademie Tutzing* 2001 zu verdanken, die bei ihrer Tagung „Ästhetik der Nachhaltigkeit“ das sogenannte *Tutzinger Manifest* verabschiedete. Wenn man glaubt, dies sei der Startschuss für eine „nachhaltige“ wissenschaftliche Publikationsflut gewesen, irrt. Nur Weniges folgte, wie von der *Kulturpolitischen Gesellschaft* oder Armin Klein. Kein Thema für die Kulturmanagement-Forschung?

Viele werden behaupten, dass den Kulturbetrieb zu erhalten und in die Zukunft zu tragen, aufgrund seiner wichtigen Funktion für die Wissens- und Wertevermittlung und des Erhalts von Kulturerbe, die eigentliche Aufgabe des Kulturbetriebs für Nachhaltigkeit sei. Das ist richtig. Doch Nachhaltigkeit bedeutet so vieles mehr. Und hier wird der Kulturbetrieb in Zukunft aufrüsten müssen: Zum einen die Hardware. Der Sanierungsbedarf bei deutschen Kultureinrichtungen wird in den nächsten Jahren immens steigen und die Aufgaben, wie auf Aspekte der Energieeffizienz zu achten, bedürfen einer hohen, nicht gänzlich outsourcebaren Fachkompetenz. Bei Neubauten ohnehin. Dann der ökonomische Erhalt. Hier wird auf allen Ebenen des Kulturbetriebs bereits seit Jahrzehnten umgestellt und nach einem zukunftssträchtigen Konzept gesucht. Es wird sich zeigen, dass es keine abschließende Zauberformel für ein gelungenes Kulturmanagement gibt. Flexibel und kreativ auf die Ansprüche der Zukunft reagieren zu können und seine Strategien dementsprechend auszurichten, wird die wichtigste Kompetenz sein. Und letztlich die Dramaturgie der Vermittlung. Sich dem Thema zu nähern, künstlerisch auseinanderzusetzen, den Mut haben unbequeme Positionen einzunehmen und einmal auf Van Gogh & Co. zu verzichten, das wird eine Aufgabe sein, die sich der Kulturbetrieb stellen muss.

Nur schleppend, aber wenn, dann sehr engagiert, wird dem Thema in unseren Kulturtempeln Raum gegeben. Wieder zeigen - wie so oft - die institutionsunabhängigen Initiativen, wohin die Reise gehen kann. Erstaunlich ist das späte Ankommen des Themas dahingehend, da die Kunst selbst - als Dokumentar und Archivar gesellschaftlicher Entwicklungen - sich sehr früh mit Themen der Nachhaltigkeit auseinander gesetzt hat, ob ökologisch, ökonomisch oder sozial. Als berühmter Stellvertreter für unzählige Projekte sei die



**Editorial**

7000 Eichen-Aktion von Joseph Beuys anlässlich der *documenta 7* im Jahr 1982 genannt.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei unseren Mitarbeiterinnen der Schweizer Redaktion in Winterthur, vor allem Birgitta Borghoff, bedanken, die zusammen mit der Nachhaltigkeitsexpertin Annett Baumast das redaktionelle Konzept für den Themenschwerpunkt erstellt haben. Dank ihres Kenntnisreichtums im Bereich der Nachhaltigkeit können wir Ihnen wunderbare Projekte aus allen Sparten in Deutschland, der Schweiz und in Österreich vorstellen. Die Ideen, das Engagement und die Professionalität mit der hier gearbeitet wird, zeigen auf, welche wichtige Vermittlerrolle Kunst und Kultur zukommt und in Zukunft vermehrt zukommen wird. Denn die Menschen suchen nach Reflexionsflächen für ihre vielfältigen Fragen, die gerade bei dem Facettenreichtum des Themas so individuell wie die Bedürfnisse jedes Einzelnen sind.

Ihr Dirk Schütz, Dirk Heinze und Veronika Schuster

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

INSTITUT FÜR  
KULTURMANAGEMENT

**MASTER  
STUDIENGANG  
KULTUR  
UND MUSIK  
MANAGEMENT**

[www.kulturmanagement-muenchen.de](http://www.kulturmanagement-muenchen.de)

**BEWERBUNGEN  
BIS 31.05.2012**

HOCHSCHULE  
FÜR MUSIK UND THEATER  
MÜNCHEN

Foto: ©Wilfried Hesi



## Schwerpunkt

Nachhaltigkeit

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Nachhaltigkeit im Kultursektor - Viel Lärm um Nichts?

Ein Beitrag von Annett Baumast

..... Seite 5

#### Wie nachhaltig ist der chinesische Film?

Ein Beitrag von Katharina Schneider-Roos

..... Seite 12

#### Drei Säulen auf und hinter der Bühne

Ein Beitrag von Annett Baumast

..... Seite 17

#### Das Grüne Museum

Das Konzept der Nachhaltigkeit in der Bewahrung unseres kulturellen Erbes

Ein Beitrag von Stefan Simon

..... Seite 29

#### Licht im Museum

Ein Beitrag von Roland Damm, Frank Heydecke und Frank Stolpmann

..... Seite 33

#### Nachhaltige Entwicklung als Gestaltungsherausforderung in Kulturbetrieben

Ein Beitrag von Corinna Vosse, Berlin

..... Seite 44

#### Alter Greis - Weißer Schimmel - Nachhaltige Beratung

Kulturberatung als strategisches Instrument

Ein Beitrag von Bernward Tuchmann

..... Seite 47

### INTERVIEW

#### Das Leben wertvoller gestalten

Ein Interview mit Prof. Dr. Claus Hipp

..... Seite 8

#### Sich mit neuen Fragen dem Thema nähern

Ein Interview mit Josef Mackert, Chefdramaturg des Theaters Freiburg

..... Seite 20

### VORGESTELLT

#### Filme für die Erde

Ein Beitrag von Kai Pulfer

..... Seite 15

#### Die zwei Seiten des Wassers

Ein Beitrag von Ula Corn

..... Seite 24

#### Kein Kunstmüll - The 100 % Environmentally Friendly Show

Ein Beitrag von Katharina Sammer

..... Seite 26

#### Groove to Save the World

Ein Beitrag von Lucile Barras

..... Seite 36

#### Ökoprofit in Kulturinstitutionen am Beispiel der Laeishalle Hamburg

Ein Beitrag von Lars Wilcken

..... Seite 38

#### Das Tollwood Kulturfestival

Ein Beitrag von Stephanie Weigel

..... Seite 40

#### Arbeitskultur für nachhaltige Innovationen

Drei Vorurteile zu Nachhaltigkeit auf dem Prüfstand

Ein Beitrag von Friedrich Große-Dunker und Jeong Hong Oh

..... Seite 42

### EX LIBRIS

#### Nachhaltige Entwicklung im Kulturmanagement und Kulturpolitik

Eine Rezension von Dirk Heinze

..... Seite 50

## KM – der Monat

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

#### Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement

Ein Rückblick von Dirk Heinze

..... Seite 52

#### Symposium kultur digital

Ein Rückblick von Christian Holst

..... Seite 54

#### Deutsch-französisches Kolloquium, Dijon

Ein Rückblick von Fabian Stech

..... Seite 56

IMPRESSUM ..... Seite 58



Schon ausprobiert?

Mit einem Klick direkt zum Artikel.



## ANNETT BAUMAST

ist Ökonomin und Kulturmanagerin und seit über 15 Jahren als Dozentin, Moderatorin, Autorin, Beraterin und Forscherin im Bereich Nachhaltigkeit tätig. Sie ist seit 2011 selbständig und arbeitet an der Schnittstelle zwischen den Themenkreisen Kultur und Nachhaltigkeit.

Kontakt:

[annett.baumast@kultur-und-nachhaltigkeit.ch](mailto:annett.baumast@kultur-und-nachhaltigkeit.ch)

# Nachhaltigkeit im Kultursektor

## Viel Lärm um Nichts?

Ein Beitrag von Annett Baumast, *baumast. kultur & nachhaltigkeit*, Lenzburg/Schweiz

Das Leitbild nachhaltige Entwicklung feiert Geburtstag! Anlässlich des sogenannten Erdgipfels 1992 in Rio de Janeiro aus der Taufe gehoben, wird das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in diesem Jahr 20 Jahre alt. Die Folgekonferenz Rio +20<sup>1</sup> Ende Juni wird Bilanz ziehen, wie weit man in den letzten 20 Jahren auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung vorangeschritten ist. Doch was heißen die inzwischen schon fast abgenutzten Begriffe nachhaltige Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit genau und was hat das mit dem Kulturbetrieb, der Kulturwirtschaft und den Kulturschaffenden zu tun?

Man kann es schon fast nicht mehr sehen und hören: nachhaltige Finanzmärkte, nachhaltiger Tourismus, nachhaltiger Konsum. Kaum ein Tag vergeht, ohne dass einem Nachhaltigkeit vor die Nase gesetzt oder um die Ohren geschlagen wird. Doch was steht hinter diesem Begriff für alle Lebenslagen? Viele wissen, dass Nachhaltigkeit „irgendwas mit Wald“ zu tun hat, und das ist durchaus richtig. Es war tatsächlich der Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz, der 1713 den Begriff der Nachhaltigkeit erstmals schriftlich festhielt und zwar in Bezug auf die nachhaltige Bewirtschaftung von Wäldern. Es sollte nur so viel Holz geschlagen werden, wie im gleichen Zeitraum auch wieder nachwachsen könne, sprich: die eigenen (ökologischen, wirtschaftlichen) Grundlagen sollten nicht vernichtet, sondern für Gegenwart und Zukunft erhalten werden.

Dieser Gedanke bildet auch die Basis für die heute am weitesten verbreitete und akzeptierte (wenn auch nicht unbedingt einfach verständliche) Definition einer nachhaltigen Entwicklung, die 1987 von der *Weltkommission für Umwelt und Entwicklung* (WCED) veröffentlicht wurde: Eine Entwicklung ist dann als nachhaltig zu bezeichnen, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“.<sup>2</sup> Diese Definition greift drei wichtige Aspekte auf: erstens ist es die Feststellung, dass Bedürfnisse bestehen und diese befriedigt werden müssen und sollen. Zum Zweiten weist die Definition auf bestehende Grenzen der Verfügbarkeit der zur Bedürfnisbefriedigung benötigten Ressourcen hin, denn es soll drittens auf die Gerechtigkeit zwischen heute le-

<sup>1</sup> [www.uncsd2012.org/rio20](http://www.uncsd2012.org/rio20)

<sup>2</sup> Hauff, V. (Hrsg., 1987): Unsere gemeinsame Zukunft, Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, deutsche Fassung. Greven: Eggenkamp, S. 46.



### ... Nachhaltigkeit im Kultursektor

benden und zukünftigen Generationen hingewirkt werden. Gleichzeitig spricht die WCED die drei Dimensionen an, im Rahmen derer eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden soll, und die auch als die drei Pfeiler des Drei-Säulen-Konzepts oder als die Winkel des Nachhaltigkeitsdreiecks verstanden werden: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Dabei wird unter der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit der Erhalt der natürlichen Umwelt verstanden, die soziale Dimension zielt auf eine gerechte und friedliche Gesellschaft ab und im Rahmen der ökonomischen Dimension soll eine Wirtschaftsweise erreicht werden, die auf Langfristigkeit ausgerichtet ist und wirtschaftliche Stabilität ermöglicht.

Soweit zur Theorie. In der Praxis setzen sich staatliche und nicht-staatliche Organisationen, Unternehmen, Gruppierungen und Individuen seit Anfang der 1990er Jahre mit dem Leitbild nachhaltige Entwicklung – oft auch nur als Nachhaltigkeit bezeichnet – auseinander. Unternehmen und Organisationen entwickeln Nachhaltigkeitsstrategien, entwerfen umweltfreundliche und sozialverträgliche Produkte, messen ihren eigenen Ressourcenverbrauch und ihre Emissionen, setzen sich mit den Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden auseinander und publizieren Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichte. Seit Ende der 1990er Jahre geschieht dies in allen Sektoren, unabhängig davon, ob eine Organisation oder ein Betrieb zu den öffentlichen-rechtlichen gezählt wird oder privatwirtschaftlich organisiert ist. Auch und vor allem Städte und Gemeinden setzen sich im Rahmen der sogenannten *Agenda 21* – einem weltweiten Aktionsprogramm für eine nachhaltige Entwicklung – auseinander, entwerfen Maßnahmen und setzen sie auf kommunaler Ebene um.

Heute sind wir alle von den ökologischen, ökonomischen und sozialen Fragestellungen betroffen und so beginnen immer mehr Individuen und Organisationen, sich den drängenden Problemen der Zeit zu stellen und Lösungen zu finden. Und auch wenn vielfach noch die Meinung vorherrscht, dass der Kulturbereich entweder per se nachhaltig<sup>3</sup> oder die Anknüpfungsmöglichkeit an die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit nicht gegeben ist<sup>4</sup>, zeigen Entwicklungen in der Praxis auf, dass sich auch der Kultursektor der Aufgabe stellt, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Die Besonderheit des Kulturbereichs besteht darin, dass dies auf zwei Ebenen stattfindet, von denen die eine, die betriebliche und organisatorische, sehr wohl beeinflusst werden kann und sollte, die andere aber, die künstlerische nicht beeinträchtigt werden darf.

Für eine künstlerische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und der Aufnahme von Kultur als einer „quer liegenden“ vierten Dimension der Nachhal-

---

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Leitschuh, H. (2011): Kunst beseelt die Nachhaltigkeit. Beobachtungen bei der Podiumsveranstaltung „Kultur trifft Nachhaltigkeit“ am 25.06.2011 in Thalwil.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Haselbach, D. (2011): Nachhaltigkeit als Prinzip kulturpolitischen Handelns – Überlegungen zur Rolle des Kulturunternehmens, in: Föhl, P.S.; Glogner-Pilz, P.; Lutz, M. und Pröbstle, Y. (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik, Wiesbaden: VS Verlag, S. 253-260.



### ... Nachhaltigkeit im Kultursektor

tigkeit plädiert das 2001 verabschiedete Tutzingener Manifest.<sup>5</sup> Tatsächlich entstehen in den letzten Jahren vermehrt Arbeiten, die das Thema Nachhaltigkeit aufgreifen: Theaterstücke wie *Öl* (Lukas Bärfuss) oder *Erdbeben in London* (Mike Bartlett), Musik wie die des Schweizer Rappers Stress oder die Wanderausstellung *Arte Sostenibile UNO*.

Neben der künstlerischen Ebene, auf der den Kulturschaffenden selber überlassen sein sollte, ob und wie sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, gibt es immer mehr Anstrengungen auf der betrieblichen und organisatorischen Ebene von Kulturorganisationen, -einrichtungen und -institutionen sowie auch von Kulturschaffenden, die eigenen Handlungen zu durchleuchten und im Sinn einer nachhaltigen Entwicklung zu verbessern. So werden CO<sub>2</sub>-Emissionen von Festivals erhoben und Umwelt-Maßnahmen ergriffen (*Elbjazz-Festival*, *Karneval der Kulturen*), Ökostrom bezogen (*Schauspielhaus Hamburg*), Filme CO<sub>2</sub>-neutral produziert (*The Day After Tomorrow*) oder Obdachlosen eine kulturelle Heimat geboten (*Ratten 07*). Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen und zeigt eines auf: auch der Kultursektor hat die Möglichkeit, sich mit den Dimensionen der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Während die ökonomische Säule und damit die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit schon seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten im Mittelpunkt der Bemühungen steht, ist es Zeit, auch die ökologische und soziale Säule zu berücksichtigen. Denn je mehr Unternehmen, Betriebe, kommunale Einrichtungen und Organisationen sich des Themas annehmen, dessen Relevanz in Zukunft nicht abnehmen wird, desto häufiger wird auch auf die Kultureinrichtungen geblickt. Wenn sie heute beginnen, sich mit den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, können sie auf viele existierende Instrumente und Tools zurückgreifen, die in den letzten Jahren entwickelt wurden, und werden morgen Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

**baumast. kultur & nachhaltigkeit** setzt sich seit 2011 zum Ziel, den Kulturbetrieb für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und bei der Umsetzung von Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Mit Beratungs-, Aus- und Weiterbildungsangeboten und der Übernahme von Projektleitungen und Vorträgen sowie Studien und Veröffentlichungen bietet *baumast. kultur & nachhaltigkeit* eine breite Palette von Dienstleistungen für Kulturbetriebe und Kulturschaffende an

Kontakt: [info@kultur-und-nachhaltigkeit.ch](mailto:info@kultur-und-nachhaltigkeit.ch)

---

<sup>5</sup> [www.kupoge.de/ifk/tutzingener-manifest/pdf/tuma-d.pdf](http://www.kupoge.de/ifk/tutzingener-manifest/pdf/tuma-d.pdf)



# Das Leben wertvoller gestalten

Ein Interview mit Prof. Dr. Claus Hipp

**PROF. DR.**

**CLAUS HIPPI**

seit 1968 Gesellschafter der HiPP-Betriebe, ist Jurist und ausgebildeter Maler. Er ist Honorarkonsul von Georgien für Bayern und Baden Württemberg und hat im georgischen Tiflis eine ordentliche Professur an der Staatlichen Kunstakademie wie auch eine Professur an der Fakultät für Betriebswirtschaft an der dortigen Staatlichen Universität.

Das Pfaffenhofener Unternehmen HiPP war einer der ersten deutschen Firmen, die sich bewusst und konsequent für den Weg der biologischen Lebensmittel entschieden hat. Eine Prämisse, die für die Familie Hipp ein Selbstverständnis ist, aus dem heraus alle Belange des Unternehmens geleitet werden. Mit Prof. Dr. Claus Hipp konnten wir darüber sprechen, was Nachhaltigkeit bedeutet und welche Möglichkeiten für ein nachhaltiges Bewusstsein in Kunst und Kultur inne wohnen.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin

**KM Magazin:** Sehr geehrter Herr Hipp, wenn in Deutschland über nachhaltiges Unternehmertum gesprochen wird, fällt Ihr Name und der Ihres Konzerns meist ohne Zögern im selben Atemzug. Was bedeutet für Sie der Begriff „Nachhaltigkeit“? Welche Aspekte sind Ihnen dabei besonders wichtig?

**Prof. Dr. Claus Hipp:** Nachhaltigkeit bedeutet für mich, alles das zu tun, was die Welt lebens- und liebenswert für die nachfolgenden Generationen macht. Es ist dabei unsere Pflicht, die Schöpfung zu erhalten. Das heißt, dass wir jetzt keine Schäden an dieser Welt hinterlassen, die spätere Generationen nicht beseitigen können. Nachhaltigkeit hat aber auch einen wichtigen Bezug zum wirtschaftlichen Denken, unter anderem dahingehend, dass wir keine Schulden für konsumierte Werte machen dürfen, die nachfolgende Generationen zahlen müssen. Es ist bei diesem Thema wichtig zu verstehen, dass Nachhaltigkeit auf einem Bewusstsein für die eigene Geschichte fußt. Wir müssen wissen woher wir kommen und wohin die Reise gehen wird. Aber genauso heißt Nachhaltigkeit auch, dass wir alles notwendige für die Bildung tun müssen – sowohl für eine gute Ausbildung als auch für die Vermittlung von Werten zu sorgen. Nur wenn Menschen Werte besitzen, wird die Welt, in der wir leben, wirklich wertvoller. Bei mir persönlich ist es der christliche Wertekanon, in dem alles deutlich geregelt ist. Sie sehen, es ist ein vielschichtiges Thema, dem wir uns Schritt für Schritt nähern.

**KM:** Was bedeutet diese Vorstellung von Nachhaltigkeit für Ihre Firma konkret?

**CH:** Bereits vor vielen Jahren haben wir eine Ethik-Charta verfasst, die für jeden einsehbar ist. Diese gibt für unser Handeln Regeln vor, stellt deren Grundlage und Folge dar. Es soll kein neues Gesetzbuch sein. Doch es ist wichtig aufzuschreiben, was für einen selbst und für die Arbeit, die man ausführt, gilt. So weiß jeder, der bei uns arbeitet, worauf wir uns berufen und



... Das Leben wertvoller gestalten

jeder der uns besucht, erfährt, wie wir denken. Man wird diese Ziele vielleicht nicht immer erreichen, aber man sollte sich ihrer immer wieder bewusst werden. Ein Beispiel darunter ist das langfristige Denken, denn das ist eine wichtige Basis für Nachhaltigkeit – nicht der kurzfristige Erfolg, der unter Umständen auf zweifelhafte Weise errungen wurde, ist von Bedeutung.

**KM:** Unterziehen Sie diese „Charta“ regelmäßig einer Revision?

**CH:** Dafür haben wir ein Ethikmanagement eingeführt. Es ist eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Bereichen und Hierarchiestufen, die sich Gedanken dazu macht, wo genau wir stehen. Was muss eventuell aktualisiert werden? Was ist vielleicht überflüssig? Was fehlt uns bisher? Aber aufschreiben alleine reicht nicht. Wir müssen dafür sorgen, dass die aufgestellten Ansprüche auch ausgeführt werden und ausgeführt werden können!

**KM:** Was bedeutet das für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern?

**CH:** Es bedeutet vor allem, dass offen darüber gesprochen wird. So müssen wir zum Beispiel bei der Kommunikation darauf achten, dass nicht ein riesiger Datenberg versendet wird, unter dem die wichtigen Informationen gar nicht mehr gefunden werden können. Das gleiche betrifft die Wahl der Sprache. Vieles wird heute in Englisch verfasst, ohne das Bewusstsein, dass nicht jeder Mitarbeiter selbstverständlich diese Sprache fließend beherrscht. So kann eine Information ihr Ziel verfehlen.

**KM:** Sie haben mit aller Konsequenz an Ihren Ansprüchen an ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit gearbeitet. Gibt es Schritte, die Sie im Nachhinein anders gemacht hätten? Und welche Hürden waren besonders schwer in den vergangenen 50 Jahren zu nehmen?

**CH:** Die größte Herausforderung war und ist die Geduld. Eine Umstellung benötigt Zeit. Es war auch sehr schwierig, für unsere Gedanken einen geistigen Untergrund zu finden. Es geht bei all dem um das Leben, das Leben im Boden. Ein gesunder Boden kann Wasser speichern und in trockenen Zeiten Wasser abgeben. Das ist die beste Antwort auf den Klimawandel. Dieses Verständnis den Bauern zu vermitteln, war nicht einfach. Sie wurden über Jahrzehnte darauf hin trainiert, möglichst hohe Erträge dem Boden abzurufen. Und einen solchen Raubbau und dessen Folgen – zum Beispiel die Unmengen an Maisanbau – werden wir mit Sicherheit zu spüren bekommen.

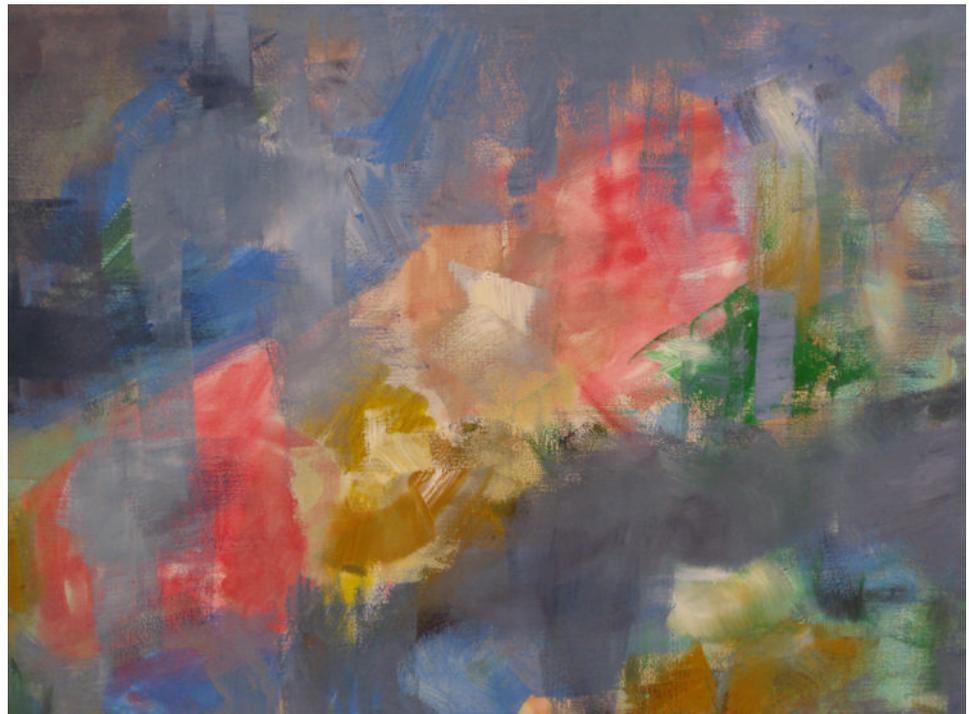
**KM:** Ein grünes oder soziales Image ist heute mitunter eine hoch bezahlte Marketingstrategie ... ein Blick hinter die Kulissen für den Verbraucher und Kunden kaum zu bewerkstelligen. Müsste der Staat Regularien aufbauen, um Nachhaltigkeit in jeder Hinsicht als ein Selbstverständnis von Firmen zu befördern?

**CH:** Von solchen Schritten halte ich eher wenig. Denn oftmals spielen politische Eigeninteressen dabei eine allzu wichtige Rolle. Aber der Wettbewerb wird diese Aufgaben übernehmen. Die Verbraucher werden sich darüber informieren, wie ein Unternehmen denkt und handelt. Und sie werden die



... Das Leben *wertvoller gestalten*

Produkte daran messen, wer und welche Einstellungen wirklich dahinter stehen. Wenn jemand falsche Auskunft gibt, werden seine Produkte nicht mehr gekauft. Das Selbstbewusstsein der Verbraucher, das zweifelhafte Firmen dahingehend abstrafte, kann man bereits heute beobachten. Das viele darüber sprechen, ist leider oftmals eine Form der Selbstdarstellung und ein Feigenblatt für jene, die laut ausrufen „Ja, wir sind auch mit dabei!“. Aber es zählt nur das, was umgesetzt wird.



Nikolaus Hipp, Mai, Öl auf Leinwand

**KM:** Sie sind selber Künstler, sowohl bildender als auch darstellender. Streift das Thema Nachhaltigkeit auch Ihre künstlerische Arbeit? Oder ist das Ihr individueller Freiraum, abseits des Alltags?

**CH:** In der Kunst herrscht eine vergleichbare Situation. Jeder Künstler möchte, dass sein Werk für die Zukunft lange Bestand hat. Materiell natürlich, aber vor allem inhaltlich. Die Gesetze der Kunst sind seit der Antike die gleichen, es hat sich nichts verändert. Bei meiner Kunst gibt es keine Arbeit, die sich konkret mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt – sie streift lediglich das Thema, da ich mich im Alltag sehr viel damit beschäftige, es also unmittelbaren Einfluss ausübt. Im Berliner Haus der deutschen Wirtschaft hängt allerdings eine Arbeit von mir mit dem Titel „Ehrbares Kaufmannstum“.

**KM:** Bei der Ausbildung in Ihrem Betrieb ist es üblich, Theater oder Konzerte zu besuchen ...



... Das Leben *wertvoller gestalten*

**CH:** Das Ziel ist es, einen gebildeten Menschen auf seinem Weg zu begleiten. Es zeigt den jungen Menschen, das es noch vieles mehr gibt und dass Kunst nicht weh tut.

**KM:** Welche Rolle kann Kunst und Kultur bei solch wichtigen Themen wie Nachhaltigkeit übernehmen?

**CH:** Kunst ist ein hervorragender Vermittler. Viele Sparten der Kunst besitzen keine Sprachbarriere. Es ist ein Weg, den Dialog über die Hürde Sprache hinweg aufnehmen zu können. Dabei muss ein Kunstwerk für sich sprechen können.

**KM:** Was ist aber mit den Menschen, die keinen Zugang zur Kunst haben, oder das Verständnis nicht vom Elternhaus mitbekommen haben? Kann hier der Kulturbetrieb eine Vermittlerrolle übernehmen?

**CH:** Ja, unbedingt. Hier passiert schon sehr viel. Es gibt so viel mehr Angebot, gerade für die jüngeren Generationen, als früher. Man ist sich bewusst, dass die Kinder von heute mit Sicherheit die Besucher vielleicht noch nicht von morgen, aber sicher von übermorgen sind. Man muss sich auf junge Menschen einlassen. Wichtig ist die Teilhabe, also das Eingebundenwerden, an den Prozessen und Entwicklungen mit gestalten dürfen und ihnen keinen Frontalunterricht aufzwingen.

**KM:** Also blicken Sie nicht pessimistisch in Zukunft – sehen nicht den Untergang der Kunst und Kultur?

**CH:** Ganz im Gegenteil: Was wurde nicht gerufen, dass elektronische Musik der Untergang der ernsthaften Musik bedeuten würde. Und welches Bild haben wir dagegen heute? Mehr denn je wird Musik praktiziert und gelebt. Junge Menschen treten bei Musikhochschulen bereits mit einer derart hohen Qualifikation an, mit der früher diese Einrichtungen verlassen wurden.

**KM:** Sie unterrichten Kunst an einer Kunsthochschule. Was ist Ihnen bei Ihrer Lehre besonders wichtig?

**CH:** Es ist wichtig, den Mut zu vermitteln, seinen eigenen Weg zu gehen. Aber es ist ebenso wichtig aufzuzeigen, dass es ein harter Weg ist, den junge Künstler gehen und dass kaum einer davon leben kann. Kunst ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens. Wer sich mit Kunst und Kultur beschäftigt, ist kreativer als andere Menschen. Nur durch Kreativität werden wir Lösungen finden können. Fachwissen, das veraltet, kann uns dabei nicht helfen. Nur Kreativität kann aus gewonnenem Wissen, neue Ideen entwickeln.

**KM:** Herr Prof. Dr. Hipp, vielen Dank für das Gespräch!🙏

**WEITERE INFORMATIONEN**

- [www.hipp.de](http://www.hipp.de)
- [www.nikolaus-hipp.de](http://www.nikolaus-hipp.de)



**KATHARINA  
SCHNEIDER-ROOS**

ist Sinologin und Kulturmanagerin insbesondere im Kulturaustausch zwischen China und Europa. In ihrer Weiterbildung als Corporate Social Responsibility-Verantwortliche legt sie den Schwerpunkt u. a. auf CSR im Kulturbereich. Sie arbeitete als TV-Produzentin für das ORF-Studio und als Dokumentarfilmemacherin in Beijing und als Projektleiterin für CULTURESCAPES China; 2010 in Basel.

## Wie nachhaltig ist der chinesische Film?

Wenn man sich an dem seit 1987 gängigen Drei-Säulen-Modell orientiert, das seit der *Brundtlandt-Kommission* weltweit Verbreitung gefunden hat, beruht nachhaltige Entwicklung auf wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekten, die mit einander in Wechselwirkung stehen. In China ist der Begriff seit 1994 im Weißbuch für Nachhaltigkeit festgelegt, selten aber wird auch Film mit dem Thema Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht.

Ein Beitrag von Katharina Schneider-Roos, Basel

### Schwerpunkt Wirtschaft

In chinesischen Online-Artikeln zum Thema nachhaltige Entwicklung (可持续发展) und Film wird nur auf die wirtschaftliche Säule eingegangen. Die Themen Umwelt und Gesellschaft werden weitgehend ausgeklammert. Laut Yang Hongjun von der *Universität Wuhan* gibt es eine Kontroverse über die Nachhaltigkeit in der Filmindustrie. Ein großer Teil der produzierten Filme in China dienen immer noch Propagandazwecken und beschreiben die „harmonische“ Minderheitenpolitik und dergleichen. Über 60 % der produzierten Filme finden nicht den Weg zum Publikum und landen in der Schublade. Daran sind nicht nur die fehlende Qualität, das monopolisierte Verleihsystem und die Zensur Schuld, sondern auch die vergleichsweise teuren Kinotickets. Das Verhältnis zwischen Filmproduzenten, Publikum und Regierung ist an sich nicht nachhaltig. Martin Brandes, der ehemalige Senior Advisor *International Cooperation at China Documentary Film Commission* meint dazu „China ist mit mehr als 520 produzierten Filmen jährlich, global der drittgrößte Spielfilmproduzent. In diesem Sektor bewegen sich inzwischen eine Menge privater Produktionsfirmen. In der chinesischen Spielfilmproduktion geht es in der Diskussion von Nachhaltigkeit eher um die Frage der weiteren Entwicklung der Filmindustrie. Der Wunsch nach Nachhaltigkeit bedeutet hier eine auch kulturell diversifizierte Filmszene. Das würde bedeuten, Chancen, Freiheiten und Förderung kreativer und finanzieller Art auch für junge, für unabhängige Regisseure und Produzenten.“ Und damit einhergehend eine gesunde Umwelt für die Filmproduktion, die alle Talente mit einbezieht.

Die Filme, die es bis zum Publikum schaffen, leiden unter dem Problem des Raubkopienmarktes, wodurch der Return on Investment nicht gegeben ist. Dieses Problem wird auch von der *International Federation of Film Producers*, in der die *China Film Producer Association* Mitglied ist, thematisiert.



### ... Der chinesische Film

#### Ökologisch nachhaltige Filmproduktion

Im Vergleich dazu ist die amerikanische Filmindustrie schon seit den frühen 1990er Jahren auf das Thema ökologische Nachhaltigkeit in der Produktion aufgesprungen. *Sony Studio* und *Warner Brothers* konkurrieren bei der positiven Besetzung des Themas und stehen in einen Image-Wettbewerb in den Gebieten Photovoltaik und grüner Energie am Set. Es werden keine Tropenhölzer in den Kulissen verwendet und man spricht darüber, den Carbon Footprint zu verkleinern, denn zunehmend wollen auch Stars Hybridautos statt Limos.

In China sind die Möglichkeiten der nachhaltigen Produktion noch nicht weit bekannt und genutzt. Laut Martin Brandes sieht die Realität so aus „was man nicht mehr brauchen kann, wirft man weg oder verkauft es an einen Abfallhändler. Und wenn ein Drehort vor der Zeit ruiniert ist, sucht man sich halt einen neuen. Filmproduktionen sind da nicht anders als andere Unternehmen. Für nationale Kulturdenkmäler, Nationalparks usw. gelten seit einigen Jahren allerdings strengere Vorschriften. Es gab Dreharbeiten, für die in Nationalparks geschützte Bäume abgeholzt wurden oder historische Gebäude ‚drehgerecht‘ umgebaut wurden.“ Mary Farquhar geht in ihrem Artikel „The Idea-Image: Conceptualizing Landscape in Recent Martial Arts Movies“ auf die Realität des Filmens in China ein. Seit 2006 wurden chinesische Blockbuster-Filmemacher angeklagt, genau die Landschaft zu zerstören, die sie in ihren Filmen dermaßen idealisieren (man denke an die atemberaubende Szene im Bambuswald im Film *House of Flying Daggers*). Ausschlaggebend für die Diskussion war der Dreh des Films *The Promise* von Chen Kaige, der eine seiner Locations in Shangri-la verschmutzte und zerstörte. Er hatte eine Betonstruktur hinterlassen, die die natürliche Umgebung am Blue Sky Pond in Yunnan zerstörte. Der Filmemacher bezog sich in seiner Verteidigung auf seinen bestehenden Vertrag mit der Lokalregierung, die sich von dem Dreh eine Zunahme der Tourismuszahlen erhoffte. Chen bekam eine Geldstrafe von 90 000 Yuan aufgebremmt. Zhang Yimou und Ang Lee bekamen im gleichen Jahr Drehgenehmigungen in abgelegenen Gebieten. Zhang Yimou wurde für die Zerstörung der Locations in Gebieten wie Yangshuo und Lijiang kritisiert. Für den Dreh *Curse of the Golden Flower* unterschrieb Zhang jedoch einen Umweltschutzvertrag. Im März 2007 kam eine neue Regelung zum Thema Filmemachen und Umweltschutz heraus, die die Genehmigung von Drehs in kulturell und landschaftlich schützenswerten Gebieten einschränkt. Die Regelungen wurden gemeinsam von der *Staatlichen Umweltschutzverwaltung der VR China (SEPA)*, der Staatlichen Verwaltung für das Kulturerbe und dem Bauministerium herausgegeben. Die Strafen reichen von 500 000 bis 1 000 000 Yuan.

#### Kultur und Soziales

Ein großes Thema beim Filmvertrieb ist die Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt im chinesischen Film und der Schutz vor der Übermacht der Hollywood-Blockbuster. Lange Zeit durften nur 50 ausländische Filme pro Jahr importiert werden. Neben politischen Gründen zur Ab-



### ... Der chinesische Film

schottung, wie Zensur, gibt es natürlich auch Überlegungen zur Schaffung von Arbeitsplätzen in der Kreativindustrie. Chinesische Filmschaffende sind in der *Chinese Filmmakers Association (CFA)* versammelt, die aber nicht wie deutsche Verbände für Schauspieler und Kameraleute eine Interessenvertretung für Filmschaffende ist. Sie dient der Partei und der Regierung und stellt Film- und Fernsehpreise bereit. Staatlich unabhängige Gewerkschaften sind in China noch immer verboten. Doch laut Martin Brandes „gibt es tarifliche Vereinbarungen und Arbeitsschutzgesetze usw. Aber Filmproduktionen sind, wie praktisch alles in China, hierarchisch strukturiert. Wer wichtig ist, wird entsprechend seiner Wichtigkeit gut behandelt. Wer nicht wichtig ist, hat halt Pech gehabt.“

Sogar der philanthropische Akt hat in der chinesischen Filmszene Einzug gehalten. Eine Charity-Show in Verbindung mit einem Schweizer Uhrenhersteller, in der Regisseure wie Wang Quan an Kulissenteile oder Originaldrehbücher versteigerten, dient der Restaurierung klassischer chinesischer Filme.

### Ökofilme im Fernsehen und Dokumentarfilmbereich

Abgesehen von den Produktionsbedingungen findet das Thema Umweltschutz natürlich in vielen Filmen Niederschlag, sowohl im offiziellen Fernsehen als auch im unabhängigen Bereich. Laut Brandes „beschäftigen sich die meisten dieser Fernsehfilme mit dem Regionalen und Konkreten – ein Fluss in der Gegend ist verschmutzt, ein See trocknet aus, das Trinkwasser wird teurer, die Fischer haben keine Einnahmen mehr. Überwiegend sind das konkrete Probleme, die auch kritisch benannt werden – allerdings lösungsorientiert. Die Fabrik, die den Fluss verschmutzt, installiert nach Protesten zum Beispiel Filter. Ein Hydrologe erklärt, warum der See austrocknet, dass am Rande Industrie entsteht und dadurch auch für die Fischer neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Eine eher geringe Zahl der Filme zeigt z. B. das Verschwinden von Landschaften, ohne als Trostpflaster Arbeitsplätze oder Weiterentwicklung zu nennen. Wenige zeigen auch alternative Möglichkeiten in Ökologie, Wirtschaft und Gesellschaft auf.“

Im unabhängigen Film liegt der Schwerpunkt auf der politischen Aufklärung. Der Bauer und Dokumentarfilmmacher Jia Zhitian, der durch das *Villager's Documentary Project* vor fünf Jahren zum ersten Mal eine Kamera in die Hand bekam, benutzt diese, um gegen die Verschmutzung seines Dorfflusses zu kämpfen. Er nimmt seine Materialien und zeigt sie an höhere politische Stellen als Beweismaterial. Hier dient das Filmmaterial dem Kampf ums Überleben im Dorf und der Einstellung des verschmutzenden Betriebs.

China hat sich bei der UNO-Klimakonferenz 2011 in Durban flexibel gezeigt. Man wird sehen, wie sich diese Bereitschaft zur nachhaltigen Entwicklung in den nächsten Jahren in der Filmindustrie umsetzen lassen wird. ¶



# Filme für die Erde

*Eine Idee zur Stärkung eines nachhaltigen kollektiven Bewusstseins*

Ein Beitrag von Kai Pulfer, Leitung Festival *Filme für die Erde*

## **Was bewirken die vorgeführten Filme?**

Umweltdokumentarfilme sind heutiger kritischer Journalismus und existenziell für die Entscheidungsbildung in einer Zeit des Übergangs wie heute. Vieles, was den Weg nicht über die Printmedien findet, kann noch von mutigen Filmemachern kommuniziert werden. Filme sind ein nachhaltiges Medium, welches Geschichten, Ton, Bild und Emotion beinhaltet. Dies entspricht der Multidimensionalität unseres Hirns und berührt und setzt sich darum umso mehr fest. Und solche Filme können eine intelligente, sinnstiftende und sehr befriedigende Form der Unterhaltung sein. Sie machen Spaß und erinnern trotzdem an die Verantwortung, die wir haben. Es ist absurd, mit welchen Inhalten sich unsere Gesellschaft größtenteils beschäftigt. Da gibt es die Filme, die uns einfach mit Sinnesreizen zudröhnen und die den Konsumenten, schlimmstenfalls den Süchtigen in uns, ansprechen. Er/sie sucht den Flash, die kurzfristige Ablenkung von der Realität und den Problemstellungen. Euphorie, Adrenalinkicks und frühkindliche Gefühlszustände sind dabei die höchsten der Gefühle. Als Konsument brauche ich immer öfters immer wieder neue intensivere Reize, da mich sonst auf der anderen Seite die Realität einholt, diesmal zusammen in Begleitung von Depression - man weiß instinktiv, dass man sich entwicklungsmäßig nicht vom Fleck bewegt hat. Intelligente Filme brauchen offensichtlich Advokaten. *Filme für die Erde* hat sich das Ziel gesetzt, dazu beizutragen, dass mehr Menschen zu solchen Filmen finden. Dieser Tiefgang, der bei den Filmvorführungen erreicht wird, schärft das Bewusstsein der Besucher.

Eine Beobachtung: Nach ein paar unserer Filme beginnt oft ein Wandel. Man möchte nicht mehr Teil des zerstörerischen Systems sein und somit kein Geld mehr für Kinderarbeit, Tierquälerei und Umweltsünden ausgeben.



## **Filme für die Erde Festival 2012**

Am 5. Juni 2012 (Weltumwelttag) veranstaltet *Filme für die Erde* ein nationales Festival, welches in bis zu 20 Städten gleichzeitig stattfindet. Übergreifendes Thema dieses Jahres ist „Ressource Mensch“. Es soll gezeigt werden, dass unser Mut und unsere Integrität eine der wichtigsten Ressource überhaupt ist. Ein abwechslungsreiches Festivalprogramm spricht unterschiedlichste



**Nachhaltigkeit:** Vorgestellt ...

... Filme für die Erde

Bevölkerungsgruppen an. Tagsüber veranstaltet der Verein *Plant for the Planet* eine Kinderkonferenz, während zeitgleich ein Schulkino für Mittel- und Oberstufe durchgeführt wird. Die Abendveranstaltung mit Live-Schaltung verbindet alle Festivalorte aktiv. Sie wird von einer zum Handeln anregenden Ausstellung, einem Kurzfilmwettbewerb mit Publikumswahl sowie einem feinen Bioapéro begleitet. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

**Wissen weitergeben** Filme für die Erde lädt Menschen gratis zu Aufführungen von Umweltfilmen ein, welche den Einfluss des Menschen auf die Erde und neue Wege zu nachhaltigem Leben zeigen oder Zusammenhänge des globalen Puzzles Nachhaltigkeit verstehbar machen. Nach dem Film bekommt jeder Besucher eine DVD des Films, die aber nicht behalten, sondern von Freund zu Freund weitergegeben werden soll.

- [www.filmefuerdieerde.ch](http://www.filmefuerdieerde.ch)

- Anzeige -



## Ticketm@nagement 2012

Der Fachkongress mit Vorträgen, Praxisbeispielen, Workshops und Anbietermesse

23. und 24. Februar 2012 in Düsseldorf/Neuss

Jetzt Online anmelden!

[www.Trippe-Beratung.de](http://www.Trippe-Beratung.de) • [Expertenforum@Trippe-Beratung.de](mailto:Expertenforum@Trippe-Beratung.de)

Kooperationspartner



Medienpartner





# Drei Säulen auf und hinter der Bühne

## Wie sich Theater der Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung stellen

### BAUMAST. KULTUR & NACHHALTIGKEIT

setzt sich seit 2011 zum Ziel, den Kulturbetrieb für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und bei der Umsetzung von Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Mit Beratungs-, Aus- und Weiterbildungsangeboten und der Übernahme von Projektleitungen und Vorträgen sowie Studien und Veröffentlichungen bietet *baumast. kultur & nachhaltigkeit* eine breite Palette von Dienstleistungen für Kulturbetriebe und Kulturschaffende an

Kontakt:

[info@kultur-und-nachhaltigkeit.ch](mailto:info@kultur-und-nachhaltigkeit.ch)

Ein Beitrag von Annett Baumast, *baumast. kultur & nachhaltigkeit*, Lenzburg/Schweiz

„... Die russischen Wälder erzittern unter der Axt, Milliarden von Bäumen fallen, der Lebensraum von Tieren und Vögeln wird verwüstet, die Flüsse versanden und trocknen aus, unwiederbringlich verschwinden wunderbare Landschaften ... vielleicht ist es ja komisch, aber wenn ich an den Bauernwäldern vorbeifahre, die ich vor dem Kahlschlag gerettet habe ..., dann wird mir bewusst, dass das Klima auch ein wenig in meiner Macht steht und dass, wenn die Menschen nach tausend Jahren glücklich sein werden, auch ich ein wenig daran schuld bin ...“ (aus Anton Tschechow: *Onkel Wanja*).

Nicht erst seit Tschechows *Onkel Wanja* beschäftigt sich die Dramatik mit Umwelt-, sozialen oder wirtschaftlichen Themen. Das Theater ist seit jeher ein Ort, an dem gesellschaftliche Entwicklungen aufgenommen und kommentiert, manchmal vorweggenommen und oft analysiert werden. So wie Tschechow die Umweltzerstörung durch Waldrodung kommentiert, Shakespeare in seinem *Sommernachtstraum* Titania und Oberon in ihrem Streit schon fast eine Klima-Wörter-Schlacht schlagen lässt (II.1.105-117), widmet sich Ibsens *Volksfeind* dem Thema Wasserverschmutzung. Auch aktuell bringen Theater das Thema Nachhaltigkeit auf die Bühne: das *Theater Freiburg* hat sich 2011 für drei Spielzeiten den Themenschwerpunkt *ÜberLebensKunst* als „künstlerische Reaktion ... auf unser ökologisches Desaster, das von unserer ökonomischen Verfasstheit nicht zu trennen ist“<sup>1</sup> gegeben, das *Theater Winterthur* rief im April 2011 die weiterhin fortgeführte Reihe *Im Gespräch: Die Erde ins Leben*, die Nachhaltigkeitsthemen mit den Mitteln des Theaters auf die Bühne bringt, und Anfang Februar brachte das *Theater Gessnerallee* in Zürich die performative Nachhaltigkeitskonferenz *Expanding Energy* von Davis Freeman auf die Bühne, begleitet von einer Nachhaltigkeitsmesse.

Doch die Bühne und das, was auf der Bühne mit dem Thema Nachhaltigkeit passiert, ist nur die eine Seite der Theater-Medaille. Was aus dreidimensionaler Nachhaltigkeitssicht (Ökologie, Ökonomie, Soziales) ebenso interessant und relevant ist, ist das Geschehen hinter der Bühne, welches die Aktivitäten auf der Bühne überhaupt erst ermöglicht. Und auch hier sind die Bühnen in den letzten Jahren nicht untätig gewesen. Vor allem der Bereich Ökologie – nicht zuletzt aufgrund steigender Energiekosten – hat Bühnenbetriebe im deutschen Sprachraum aktiv werden lassen. Neben der Teilnahme an ÖKO-

<sup>1</sup> <http://www.theater.freiburg.de/blog/?p=82>



### ... Drei Säulen auf und hinter der Bühne

PROFIT<sup>2</sup> gibt es Beispiele zum Energieeinspar-Contracting (Staatstheater Hannover<sup>3</sup>), zum Umstieg auf Ökostrom (Deutsches Schauspielhaus Hamburg<sup>4</sup>) oder zur CO<sub>2</sub>-neutralen Durchführung von Theater-Veranstaltungen (Zürcher Theater Spektakel<sup>5</sup>). Neben der Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen können in den meisten Fällen auch Kosten gespart werden, was Umweltmaßnahmen in Bühnenbetrieben doppelt interessant macht.

Denn die wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit steht auch bei Theatern deutlich im Vordergrund, denn es geht – auch ökonomisch gesehen – um das langfristige Überleben. Integriert mit ökologischen und sozialen Fragestellungen betrachten dies die staatlichen Bühnen in Schweden. Nicht ganz freiwillig, denn für Staatsbetriebe ist seit 2008 die jährliche Berichterstattung zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten Pflicht. Dabei gelten die Vorgaben der *Global Reporting Initiative*<sup>6</sup>, einem Quasi-Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung, als Richtlinie. So veröffentlichen u. a. das *Königliche Dramatische Theater*<sup>7</sup> und die *Königlich Schwedische Nationaloper*<sup>8</sup> neben ökonomischen Indikatoren auch Zahlen zu Energie- und Materialverbrauch, Abfallaufkommen und CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie Informationen zur Vielfalt der Mitarbeitenden (Diversity), Gesundheit und Sicherheit sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Ähnliche Vorschriften für die Publikation entsprechender Daten existieren bislang noch nicht für staatliche Bühnenbetriebe im deutschen Sprachraum, aber auch so sehen sich Theaterleiter bereits in der Pflicht: „Als öffentliches Unternehmen tragen wir, wie ich meine, eine ökologische Verantwortung, und die nehmen wir wahr. ... Eher würde ich eine Aufführung weniger inszenieren als den Ökostrom abbestellen.“<sup>9</sup>

Anders als im ökologischen Bereich sind Beispiele zum Umgang mit der dritten Säule der Nachhaltigkeit, den sozialen Fragestellungen, noch selten anzutreffen. Neben einem Engagement für und mit externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) geht es dabei auch um den Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden, um Arbeitsbedingungen, gerechte Löhne, Gesundheit und Sicherheit, Chancengleichheit sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Am häufigsten finden sich heute Aktivitäten, mit denen die externen Stakeholder angesprochen werden: Auseinandersetzungen auf kommunaler Ebene, Projekte für und mit besonderen Gruppen (wie z. B. Kindern aus sozialen Brennpunkten) oder der Einsatz für einen sozialen Zweck (z. B. Themenabende).

<sup>2</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von Lars Wilcken in diesem Magazin.

<sup>3</sup> [http://www.staatstheater-hannover.de/oper/index.php?m=50&f=10\\_pressemitteilungen&ID\\_Meldung=2](http://www.staatstheater-hannover.de/oper/index.php?m=50&f=10_pressemitteilungen&ID_Meldung=2)

<sup>4</sup> <http://www.greenpeace-energy.de/oekostrom/geschaeftskunden/referenzen/deutsches-schauspielhaus.html>

<sup>5</sup> <http://www.theaterspektakel.ch/CO2.338.o.html>

<sup>6</sup> <https://www.globalreporting.org/>

<sup>7</sup> <http://www.dramaten.se/>

<sup>8</sup> <http://www.operan.se/>

<sup>9</sup> Otto Kukla, Ko-Direktor Theater Neumarkt, Zürich, Ökostrom-News 1/2004



... Drei Säulen auf und hinter der Bühne

Insgesamt setzen sich immer mehr Theater im deutschsprachigen Raum aktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander. Heutzutage gilt bereits in vielen – privaten und öffentlichen – Betrieben die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten als Minimalleistung für eine license-to-operate. Und obwohl im Theater nach wie vor das Primat der Kunst gilt und gelten muss, öffnen sich auch hier die Verantwortlichen für nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen. Es ist nicht möglich, sich den Themen zu entziehen, die in der Öffentlichkeit diskutiert werden - und zu einem der zentralsten Themen ist der dreidimensionale Nachhaltigkeitsbegriff geworden. Ein bemerkenswertes Engagement und eine spannende Herausforderung für den Theaterbetrieb zugleich. ¶

- Anzeige -

Neues Weiterbildungsangebot an der ZHAW

**Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb: Ökologie – Ökonomie – Soziales**

29. bis 31. März 2012 - Das Thema Nachhaltigkeit ist heute aus der gesellschaftlichen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Vermehrt setzen sich auch Akteure der Kulturindustrie inhaltlich als auch betrieblich kritisch mit diesem wichtigen Thema auseinander: Best-Practice-Beispiele, Gastvorträge mit namhaften Praxis-Referenten aus dem Kulturbetrieb, inkl. Abendveranstaltung: „Im Gespräch: Die Erde“, Theater Winterthur. Zur Kursbroschüre: <http://www.sml.zhaw.ch>



**Ökologie – Ökonomie – Soziales  
in Kunst und Kultur**

**Weiterbildungskurs Nachhaltigkeit  
im Kulturbetrieb**

Best-Practice-Beispiele, Gastvorträge, Diskussionen, Ideen und Massnahmen für die eigene Kulturmanagementpraxis

.....  
**Kursdaten: 29. – 31. März 2012**  
.....

**[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch)**

**Building Competence. Crossing Borders.**

Zürcher Fachhochschule



## JOSEF MACKERT

Studium Philosophie, Literaturwissenschaften und Geschichte in Freiburg, Paris und Berlin, Übersetzer und Mitherausgeber von Büchern und Katalogen – am Theater Freiburg dramaturgische Zusammenarbeit u.a. mit Sebastian Baumgarten, Calixto Bieito, Christoph Frick, Thomas Krupa, Marcus Lobbes, Stephan Rottkamp und Joachim Schloemer – daneben regelmäßig Lehraufträge am Philologischen Institut und am Institut für Ethik und Geschichte der Medizin der Universität Freiburg – Zahlreiche Beiträge für Theater heute, Die Deutsche Bühne und Theater der Zeit – Mitherausgeber der Bücher „Das Gehirn als Projekt. Wissenschaftler, Künstler und Schüler erkunden unsere neurotechnische Zukunft“ und „HEART OF THE CITY. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft“.

# Sich mit neuen Fragen dem Thema nähern

Ein Interview mit Josef Mackert, Chefdramaturg des Theaters Freiburg

Das Theater Freiburg befindet sich in einer Stadt, in der grünes Denken eine seiner ersten Heimstätten gefunden hat. Die Bürgerbeteiligung an den entwicklungspolitischen Prozessen ist ein Prinzip, dem man sich auf unterschiedlichsten Ebenen mit hohem Verantwortungsbewusstsein zuwendet. Mit dem Chefdramaturgen des Theaters haben wir darüber gesprochen, wie das Spielprogramm seinen Weg in die sehr komplexe Thematik der Nachhaltigkeit gefunden hat, und wie beide, die Kunst und der Besucher, sich gegenseitig befruchten.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin

**KM Magazin:** Sehr geehrter Herr Mackert, die Stadt Freiburg hat eine umfassende, viele Bereiche betreffende Erklärung zur „Weiterentwicklung Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement“ formuliert. Hatte diese Erklärung Auswirkungen auf das Programm des Theaters Freiburg und für Ihre Arbeit?

**Josef Mackert:** Diese Erklärung und die Ansätze zu unserem Programm sind zur selben Zeit entstanden. Wir wurden bereits vorher mehrfach von der Stadt Freiburg eingeladen, an der Formulierung für Kulturkonzepte mitzuarbeiten und unsere Perspektive als Künstler einzubringen. Ein solches Papier und die Selbsterklärung der Stadt fordern uns natürlich heraus. Als wir die Arbeit hier begannen, war uns sehr bewusst, dass wir in eine Stadt kommen, die an ihrem Label *Green City* sehr konsequent arbeitet – für die Ökologie und Nachhaltigkeit keine leeren Politikworte sind. Sie finden hier eine sehr lange Tradition, sich mit alternativen Energien auseinanderzusetzen. Auch die Bürgerbeteiligung, das aktive Mitgestalten, hat einen sehr hohen Stellenwert – ganze Stadtteile wurden unter Beteiligung der Bevölkerung entwickelt. Wenn man an einem solchen Ort Theater macht, nimmt man diese starken Impulse auf und lässt sie in das Programm einfließen.

**KM:** Wie hat sich der Fokus Nachhaltigkeit bei Ihnen entwickelt, inhaltlich Kontur gewonnen?

**JM:** Man muss zuerst einräumen, dass sich ein Theater mit diesem Thema erst einmal sehr schwer tut. Die bildende Kunst ist in dieser Auseinandersetzung bereits erheblich weiter und hat sehr viel früher deutliche Statements formuliert. Wir haben auf verschiedenen Ebenen begonnen, uns dem Thema zu nähern. Herauszufinden, was den Bürgern der Stadt wichtig ist, war hierbei primär. Dazu haben wir zuerst mit exemplarischen, forschenden Menschen Interviews geführt:



... mit Josef Mackert, Theater Freiburg

Zum Beispiel mit dem Gemüsebauern Christian Hiß, Gründer der *Regionalwert-AG*, einem Projekt, das versucht, ein völlig neues Wirtschaften unter anderen Beteiligungsstrukturen und Geldkreisläufen zu gestalten. Er ist mit seinen Erfahrungen ein sehr wichtiger Gesprächspartner für uns geworden, mit dem wir das Themenwochenende *(Wie) geht Veränderung?* entwickelt haben. Außerdem stellen wir uns natürlich grundsätzlich die Frage, was es eigentlich heißt, künstlerisch nachhaltig tätig zu sein? Welche Auswirkungen hat unsere Arbeit für das Publikum? Welche Rolle spielt die direkte Beteiligung des Besuchers? Welche Erfahrungen zieht er daraus? Das Schwierige dabei ist: Die Antworten darauf sind nur schwer belegbar, kaum messbar oder in Zahlen auszudrücken. Auf anderen Ebenen wird das Thema dagegen sehr viel handgreiflicher, wie bei der Diskussion um Solarpanels auf dem Dach oder einem ökologischen Zertifizierungsprozess für das Theatergebäude.

*(Wie) geht Veränderung?* – Kongress zur Kunst der Teilhabe in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Das vergangene Jahr – ob in Deutschland, Ägypten, Tunesien oder den USA – hat mit seinen vielfältigen Protestbewegungen gezeigt, dass die Menschen Veränderungen einfordern. Sie möchten mitbestimmen, wie sich unsere Gesellschaft und unsere Welt weiterentwickeln soll.

Doch wie geht Veränderung? Das *Theater Freiburg* hat Praktiker und Theoretiker aus verschiedensten Bereichen eingeladen, darüber mit dem Publikum in Diskussion zu treten.

Vier Inszenierungen am *Theater Freiburg* begleiteten den Kongress: *Letzte Welten* (10. und 11. März, jeweils um 20 Uhr); *Klimakonferenz* (9. Februar, 4. und 9. März, jeweils um 19 Uhr); *Petra Kelly* (26. Februar, um 20 Uhr), *Die Grünen* (15. und 26. Februar, jeweils um 20 Uhr).

**KM:** Welche Aufgabe kann der Kulturbetrieb, hier im speziellen das Theater, bei der Vermittlung des, wie Sie es schon beschrieben haben, sehr komplexen Themas Nachhaltigkeit übernehmen?

**JM:** Wir versuchen ganz grundsätzlich, den wichtigen gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen in der Stadt und in der Gesellschaft im Theater einen Raum zu geben - Echoraum zu sein, Plattformen für Auseinandersetzungen anzubieten oder Diskussionen zu organisieren, Vortragsreihen oder die Veranstaltungsreihe *Capitalism Now*, bei denen sich Wissenschaftler, Theoretiker und Menschen aus der Praxis konkreten Fragen widmen und diese versuchen zu beantworten. Die Ergebnisse finden wiederum Eingang in unsere programmatische Arbeit. Dabei ist die Beteiligung der Besucher eine wichtige Grundlage. Lassen Sie mich das kurz aufzeigen: *Capitalism Now* ist eine Veranstaltung, die 2006 für ein Jahr geplant war. Doch der Zuspruch war so groß, die Besucher brachten eigene Ideen für Referenten und Themen ein,



... mit Josef Mackert, Theater Freiburg

sodass wir die Reihe fortsetzen mussten. Nicht unser Ehrgeiz trägt diese Veranstaltung, sondern die Begeisterung und die Teilnahm des Publikums. Themen wie Klimawandel, Genmanipulation, gesellschaftliche Entwicklungen usw. greifen das Kommunikations- und Diskussionsbedürfnis der Bürger direkt auf. Unsere Leitfrage „In welcher Zukunft wollen wir Leben?“ formuliert ja selbst eine Einladung zum Gespräch. Und das Theater ist für uns ein Ort, das dafür Räume offen halten muss.

*Capitalism Now ... In welcher Zukunft wollen wir leben?*

Seit 2006 lädt das Theater Freiburg unter dem Titel *Capitalism Now* Referentinnen und Referenten aus verschiedenen Wissensbereichen ein, um ihre Sicht auf die soziale, ökonomische, ökologische und kulturelle Situation des Menschen im globalisierten Kapitalismus zu erfahren.

Zu Gast waren bisher u.a. Peter Sloterdijk, Saskia Sassen, Wolfgang Engler, Luc Boltanski, Georg Frank, Dirk Baecker, Elisabeth Bronfen, Christina Weiss, Hartmut Rosa, Jeremy Rifkin, Nancy Fraser, Byun Chul Han, Birger P. Priddat.

Termin: 19. Februar, um 11 Uhr, mit Prof. Dr. Harald Welzer

**KM:** Ihr Programm wird also weitergeführt werden?

**JM:** Weil z.B. die Fragen der Nachhaltigkeit in naher Zukunft keine abschließenden Antworten finden und weit über unsere Generation hinausreichen werden.

**KM:** Ist Nachhaltigkeit ein Thema, das die Theaterszene, Künstler und Ensembles, beschäftigt?

**JM:** Aspekte der Nachhaltigkeit werden sicher noch nicht ausreichend aufgenommen. Aber das Interesse und die Bereitschaft sich diesen Themen zuzuwenden, steigt kontinuierlich und spürbar. Das Magazin *Theater der Zeit* hat im Januar in einer Sonderausgabe mit dem Titel „Kunst und Klima, Künstler rettet die Welt!“ Künstler und Projekte beispielhaft vorgestellt. Das *Schauspiel Hannover* hat in der letzten Saison mit der Performance-Reihe *Die Welt ohne uns* ein „Botanisches Langzeittheater“ im Freien gestartet. Unser Programm gestaltet sich hauptsächlich aus Eigeninszenierungen, die wir aus unseren Erfahrungen heraus und in Zusammenarbeit mit Multiplikatoren, Autoren, Regisseuren und dem Publikum entwerfen. Beispiele wären bei uns das Landschaftstheater *Das Doppelte Karottchen* mit Schauspielern und der Bevölkerung des Kaiserstuhls oder das Mehr-Generationen-Projekt des Regisseurs Andreas Liebmann, der unter dem Titel *Klimakonferenz* eine Performance mit Menschen unterschiedlichen Alters entwickelt hat.



... mit Josef Mackert, Theater Freiburg

**Klimakonferenz - Verhandlungspoker für vier Generationen**

In Kooperation mit dem Regisseur Andreas Liebmann nimmt das Theater Freiburg das Phänomen Klimakonferenz in den Fokus. Unter hoher medialer Aufmerksamkeit ringen die Staatsdiener aller Länder um irgendeinen Fortschritt in Sachen Klimawandel – oftmals folgt aber der Rückschritt. Die Öffentlichkeit ist pessimistisch, zu oft wurden Erwartungen enttäuscht.

Zusammen mit fünfzehn Freiburgern zwischen 12 und 60 Jahren wurden über mehrere Monate hinweg Fakten und Phantasien zum Klimawandel mit Blick auch auf provozierende Fragen hin untersucht: Müssen wir uns die Gier wirklich abgewöhnen? Müssen wir Katastrophen besser planen? Wieso soll immer ich die Welt retten? – Die Ergebnisse fanden Einlass in eine performative Verhandlung um unsere Zukunft.

Termine: 9. Februar, 4. und 9. März, jeweils um 19 Uhr

**KM:** Auf politischer Ebene scheint der Begriff „Nachhaltigkeit“ sich immenser Beliebtheit zu erfreuen. Doch kommt einem häufig diese Begriffsnutzung beinahe wie eine Worthülse vor, deren Botschaft von der Gesellschaft kaum noch zu erfassen ist. Worauf sollte man bei der Vermittlung dieses Themas didaktisch achten, dass der Empfänger diese „Botschaften“ auch in seiner Dimension wahrnehmen und verarbeiten kann?

**JM:** In der Tat werden Begriffe durch eine überdehnte Verwendung inhaltsleer und verlieren ihre Bedeutung. Solche Worte müssen umso kritischer hinterfragt werden, da sie in vielen Bereich etwas ganz anderes meinen. Wir im Theater reden nicht über CO<sub>2</sub>-Ausstoß, sondern von anderen Formen der Nachhaltigkeit, die durch die Teilnahme an den entwickelten Projekten entstehen: das Lernen, das Erfahren, das Sich-Auseinandersetzen. Die Teilnahme an einem Inszenierungsprozess, die Suche nach der geeigneten Erzählform, die Recherche und Analyse schaffen eine viel engere Anbindung an das Thema, als es beim einfachen Zuhören von Nachrichten geschieht.

**KM:** War die Auseinandersetzung mit Thema bei Ihnen intern im Haus reibungslos?

**JM:** Nachhaltigkeit besitzt eine sehr hohe Binnenspannung innerhalb des Theaterbetriebs und greift vielfältig in unsere tägliche Arbeit ein: Beim Programm, bei der Auswahl der künstlerischen Medien, aber auch ohne einen direkten Themenfokus. Auf der anderen Seite beschäftigt uns die Konkretisierung verschiedener energieeffizienter Maßnahmen bei der „Hardware“. Wir befinden uns in einer Suchbewegung, bei der die Begeisterung für das Thema stetig steigt.

**KM:** Sehr geehrter Herr Mackert, vielen Dank für das Gespräch!🙏



## Die zwei Seiten des Wassers

Ein Beitrag von Ula Corn

### ULA CORN

*ist bildende Künstlerin,  
Kunstpädagogin, Tänzerin,  
Videokünstlerin, Fotogra-  
fin, Choreographin, Schau-  
spielerin, Tanz- und Thea-  
terpädagogin, Dozentin für  
Tanz, Bewegung und Kör-  
perarbeit, Produzentin,  
Managerin, Herausgeberin.  
Sie unterrichtet Improvisa-  
tion seit 1983 und gibt  
Workshops in Integrativer  
Körperarbeit und Improvisa-  
tion/Composition basierend  
auf Authentic Movement  
und Body Mind Centering  
(The Origin of Movement)  
für Künstler jeglichen Gen-  
res sowie Firmenseminare  
und Einzelsitzungen.*

Seit 2004 beschäftige ich mich mit dem Thema Wasser. In diesem besagten Jahr hatte ich die Möglichkeit, in einem ehemaligen Bauernhof, der zu einem Zentrum für Tanz- und Theater 1981 umgestaltet wurde, zu leben und zu arbeiten. Es entstand eine einsame Zeit der Kreativitätssuche mit der Kamera und meinem Körper. Fasziniert von der Natur und den Gewalten, die durch Regen entstanden, wuchs mein Interesse am Wasser. Ich ging ganz nah ran, um zu sehen und zu hören. Ich erlebte die Anziehungskraft, die mich selbst in den Wintermonaten ins Wasser trieb. Das Berühren des Wassers und das sofortige Feedback faszinierten mich. Die Lebendigkeit des Wassers stimulierte meine Sinne. Ich nahm Videoaufnahmen und Fotos von Wasser, wo immer ich mich aufhielt, ob in Katalonien, Berlin, Grenoble, Menorca und erlebte die unglaubliche Vielseitigkeit. Als Tänzerin weiß ich, dass ich durch den Tanz die Flüssigkeiten in meinem Körper spüren kann. Doch ich sah auch die andere Seite, die Schattenseite auf meinen Spaziergängen am Meer in den Wintermonaten, wenn das Meer ausspuckt, was es nicht verdauen kann – Plastik! Plastik, sorglos ins Meer geschüttet, von Schiffen, Städten, Stränden. Ich weiß, dass die Meere fast leergefischt sind, weil eine Industrie nicht genug bekommt, und immer nur Geld machen möchte. Die Meere sind alle miteinander verbunden. Das, was wir und andere ins Meer schütten, kommt irgendwann sichtbar oder unsichtbar mit der Aufnahme von Nahrung durch Fische an Land.



Foto: Ula Corn



... Die zwei Seiten des Wassers

Zunächst entstand ein 20minütiges Solo SOLITUDE, im August 2010 folgte eine Fortführung meiner Arbeit mit 3 Künstlern in Menorca: EL SECRETO DEL AGUA - Instant Composition with dance-video-foto-music-light ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)).

Es ist mir ein Anliegen, mit meiner künstlerischen Arbeit Natur sichtbar zu machen, was ich als Schönheit empfinde. Zum einen durch die Aufnahmen aber zum anderen auch durch die Art und Weise, wie die Künstler sich einbringen in ihrer Einzigartigkeit und Verschiedenheit. Das Annehmen des anderen, wie er sich bewegt und wie er allein und mit anderen den Bühnenraum gestaltet. Ich habe bewusst Tänzer mit unterschiedlichen Bewegungsqualitäten gewählt, ihnen dabei keinerlei Vorgaben gemacht. Jedoch sind es Studenten, die längere Zeit mit mir studiert haben. Sie haben mir gezeigt, dass sie mit ihrer Kreativität einen Weg aufzeigen, wie man sich einfügen kann in das große Bild der Natur. Respekt und Achtung waren immer unsere Partner. Ich lebe ein Leben als Künstlerin mit wenig Materiellem und habe dadurch die Freiheit, Aufmerksamkeit auf die Umwelt zu lenken. Ich sehe in diesen Zeiten nicht die Möglichkeit, Kunst der Kunst willen zu machen, sondern meine Freiheit sinnvoll zu nutzen.

Zur Zeit arbeite ich an einem Duett mit dem Piano TOUCH - SOLITUDE II, eine freie Form, sich dem Piano-Spielen zu nähern, indem der ganze Körper mit dem Piano improvisiert ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)).

So wie ich mit dem Herzen der Natur begegne und mich eins fühle mit ihr, begegne ich auch dem Klavier, wir sind Partner in diesem Augenblick. Dieses von Hand geschaffene Instrument wird von mir berührt und berührt mich innerlich, so dass ich eine große Freiheit empfinde in dieser Begegnung, ich spüre keine Trennung zwischen meinem Körper als Tänzerin und dem Körper des Klaviers ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)).<sup>1</sup>

WEITERE INFORMATIONEN

Kontakt: Ula Corn, [pabula32@arcor.de](mailto:pabula32@arcor.de)

- [www.dance-germany.org](http://www.dance-germany.org)



## DR. KATHARINA SAMMER

ist wissenschaftliche Projektmanagerin in der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) in Wien. Sie arbeitet in den Themenbereichen Nachhaltiger Finanzmarkt, Nachhaltiger Konsum und Corporate Social Responsibility. Als ausgebildete Schauspielerin freut sie sich über den Brückenschlag von Kultur zur Nachhaltigkeit.

# Kein Kunstmüll

## *The 100 % Environmentally Friendly Show*

Ein Beitrag von Katharina Sammer, Wien

Es ist klar, eine Kunstproduktion produziert Müll und mehr. Jede menschliche Aktivität bedeutet in unterschiedlichem Ausmaß eine Belastung für die Umwelt. Eine 100% *Environmentally Friendly Show* zu machen, scheint daher ein Widerspruch in sich. Die in Wien ansässige Theatergruppe *toxic dreams + Galaxy Amusement Laboratory* wagte sich im Februar 2011 an dieses Experiment. Die Gruppe steht für politisches Theater und wurde von Yosi Wanunu (künstlerischer Leiter) und Kornelia Kilga (Produzentin) 1997 gegründet. In einem Begleitprojekt wurde der ökologische Fußabdruck der Produktion – die Auswirkungen der Show auf die Umwelt – vom *Institut für Soziale Ökologie der Universität Klagenfurt* berechnet. Mit Hilfe des Publikums und deren Bereitschaft sich in weiterer Folge umweltfreundlich zu verhalten, wurden die Umweltbelastungen der Show sogar mehr als doppelt kompensiert.

### Der Ökologische Fußabdruck und die Show

Der Ökologische Fußabdruck ist die Summe aller produktiven Flächen der Erde, die ein Mensch mit seiner Lebensweise jährlich in Anspruch nimmt. Dabei werden biologisch produktive Flächen zugerechnet, die beispielsweise zur Produktion seiner Kleidung und Nahrung oder zur Bereitstellung von Energie notwendig sind. Zusätzlich werden auch die benötigten Flächen für die Entsorgung und das Recycling des aufkommenden Mülls oder zum Binden des durch seine Aktivitäten freigesetzten Kohlendioxids hinzugezählt. Die Werte werden in Hektar pro Person und Jahr angegeben. Das Konzept wurde 1994 von Mathis Wackernagel und William E. Rees entwickelt.

Die Produktion der *100 % Environmentally Friendly Show* benötigte rund 5 ha produktive Erdfächen in einem Jahr. Zum Vergleich: der durchschnittliche Ökologische Fußabdruck eines Europäers beträgt rund 4,8 ha Erdfäche pro Jahr. Für eine lebenswerte Zukunft für Mensch und Umwelt sollte der ökologische Fußabdruck jedes Menschen jedoch nicht mehr als 1,8 ha im Jahr betragen.

Für die Berechnung des Ökologischen Fußabdrucks der Show wurde zum Einen der tägliche persönliche Fußabdruck aller Beteiligten der Produktion berechnet. Dabei wurde beispielsweise der Kaffeeconsum verzeichnet, die Verkehrsmittelwahl zum Probenraum mit berücksichtigt und vieles mehr. Zum Anderen wurden die ökologischen Auswirkungen der genutzten Infrastruktur berechnet. Dazu gehört z. B. das Heizen des Probenraums, das benötigte Material für das Bühnenbild usw. Der Ökologische Fußabdruck würde über 3 Phasen hinweg analysiert: Probenzeit, Aufführungen und Nachbereitung der



### ... The 100 % Environmentally Friendly Show

Show. Den größten Flächenverbrauch verzeichnete hier die Aufführungszeit mit 2,64 ha jährlichem Flächenverbrauch (53,2 %), dicht gefolgt von der Probezeit mit 2,28 ha (45,9 %). Die Nachbereitung benötigte hingegen nur 0,04 ha (0,9 %) an produktiver Erdfläche.

Die Beteiligung des Publikums an der Kompensation des ökologischen Fußabdrucks der Produktion war phänomenal. Per Fragebogen konnten die Zuschauer angeben, wie oft sie bereit sind, auf das Auto zu verzichten und den Öffentlichen Verkehr oder das Fahrrad zu nutzen, Wasser statt Wein zu trinken, einen fleischlosen Tag einzulegen, zu duschen anstelle zu baden und einiges mehr. Insgesamt würde der Flächenverbrauch der Show durch den Good-Will des Publikums damit mehr als zweimal kompensiert. Kontrolle gab es keine.

Die Vorgangsweise der 100 % Environmentally Friendly Show ist ein Best-Practice-Beispiel und einzigartig in seiner Art. Die Ergebnisse des Projektes geben erste Anhaltspunkte, wie die Auswirkungen von Kunstproduktionen auf die Umwelt gemessen werden können. Der eigentliche Wert dieses Experiments besteht jedoch im Bewusstseinsbildungsprozess für Publikum und Künstler.



Foto: Barbara Palffy

### Weltuntergang

Der Planet Erde ist untergegangen. Die BewohnerInnen der Erde haben im Bewusstsein ihres Endes ihr kulturelles und wissenschaftliches Erbe in ein Raumschiff gepackt und in den Weltall entsandt. Das *Galaxy Amusement Laboratory* präsentierte dem Publikum diese Hinterlassenschaft, die Geschichte des Planeten Erde von seiner Entstehung bis zu seinem durch den Menschen verursachten Untergang. Die Ressourcen der Erde wurden übernutzt. Von einer



### ... The 100 % Environmentally Friendly Show

erhöhten Beobachtungsplattform konnten die BesucherInnen den PerformancekünstlerInnen beim Erzählen der Kulturgeschichte des Planeten Erde zuhören und zuschauen. Dabei wurde der Raum dieser Produktion vom Anatomischen Theater des 18. und 19. Jahrhunderts inspiriert. Dort konnten Live-Operationen an Patienten in einem steil ansteigenden Auditorium aus der Vogelperspektive verfolgt werden. In diesem Fall heißt der Patient Planet Erde. Die Aufführung ist auf der Homepage von *toxic dreams + Galaxy Amusement Laboratory* nachzusehen.

### Konsequenzen und Hoffnung

Die Umwelt braucht keine Kunst. Aber die 100% *Environmentally Friendly Show* hat zu einem Bewusstseinswandel bei den Beteiligten der Show und des Publikums geführt. Der Lebensstil wird vor allem beim Essen und hier beim Fleischkonsum überdacht. Massentierhaltung und der enorme Ressourcenverbrauch für ein Schnitzel haben den Appetit darauf ein gebremst. Die Performancekünstler sind sich bewusst, dass sie selbst auch dazu beitragen können, die Umwelt zu erhalten. Aber sie sehen sich auch als kleine Fische. Denn wer wird schon so wohlhabend in der freien Theaterszene, dass er/sie die Umwelt im großen Umfang belasten kann? Den ökologischen Fußabdruck für alle weiteren Produktionen zu messen ist nicht geplant. Aber eine 100 % umweltfreundliche Show wird es auch bald für Kinder geben. Vom 26. März bis zum 5. April 2012 wird eine adaptierte Produktion im Theaterhaus *Jungle Wien* für das junge Publikum laufen. Diesmal wird der Planet Erde aber nicht untergehen. Die Hoffnung lebt weiter...🙏



Gute Nachrichten für alle **Kultureinrichtungen**, die auf mobile Kommunikation mit ihren Besuchern setzen wollen:

## Ihre App ist fertig!



Was das für Sie konkret heißt und welchen Nutzen unsere Leistungen für Sie bieten, erfahren Sie unter:

[www.km-apps.net](http://www.km-apps.net)

Sie wollen **JETZT** Ihre App?  
Sprechen Sie uns an!

**Thomas Sode**  
(KM Kulturmanagement Network GmbH)  
Tel.: +49 (0) 3643 / 494 869  
Mail: [ts@kulturmanagement.net](mailto:ts@kulturmanagement.net)

### WEITERE INFORMATIONEN

- <http://toxicdreams.at>



**PROF. DR. STEFAN SIMON** ist Konservierungswissenschaftler mit Schwerpunkt Verwitterungsdiagnostik, Mikroanalytik und zerstörungsfreie Messverfahren. Seit 1998 unterrichtet er Konservierungswissenschaft an der TU München und hält seit 2009 eine Honorarprofessur an der X'ian Jiaotong Universität (China). Seit 2005 ist er Direktor des Rathgen-Forschungslabors der Staatlichen Museen zu Berlin. Stefan Simon ist gewähltes Mitglied des ICROM Rats (2005-2013) und diente dem Rat von 2009-2011 als Vizepräsident für Finanzen und Verwaltung. Seit 2008 ist er auch Präsident des Internationalen Wissenschaftlichen Komitees Stein von ICOMOS (ISCS).

## Das Grüne Museum

### Das Konzept der Nachhaltigkeit in der Bewahrung unseres kulturellen Erbes

Ein Beitrag von Stefan Simon, Rathgen-Forschungslabor, Staatliche Museen zu Berlin

Mit der Veranstaltungsreihe *Das Grüne Museum* versucht die *Forschungsallianz Kulturerbe*, zu der sich 2008 die *Fraunhofer-Gesellschaft*, die *Leibniz Gemeinschaft* und die *Stiftung Preußischer Kulturbesitz* zusammengeschlossen haben<sup>1</sup>, seit 2010 eine Debatte über eine zentrale Herausforderung der deutschen Museen und Archive anzustoßen: Wie können die uns anvertrauten Sammlungen und Liegenschaften nachhaltig für zukünftige Generationen bewahrt werden? Die Reihe wird auch im dritten Jahr zahlreiche Schlaglichter auf die komplexen Fragestellungen rund um das *Grüne Museum* werfen<sup>2</sup>.

Dabei geht es um drei miteinander eng verbundene Problemstellungen: Zum einen die Konservierung, Erhaltung, also die möglichst umfassende Verlängerung der Lebenserwartung für unser kulturelles Erbe, zum zweiten um die finanziellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen dafür und schließlich um die Energie- und Ressourcenfrage (Energieeffizienz, CO<sub>2</sub>-Bilanz).

Je nach individuellem Blickwinkel werden die Prioritäten unter den drei Problemstellungen anders gesetzt. Im Sinne der Nachhaltigkeitsdebatte können diese drei Aspekte aber nur zusammen betrachtet und gewertet werden. Das „Grüne Museum“ ist ein Museum, welches das Nachhaltigkeitskonzept in sein Programm, seine Aktivitäten und in seine physische Präsenz übernimmt.

Mit ihrer Kernaufgabe des Sammels, der Ausweitung ihrer Sammlungen scheinen sich die Museen in einem permanenten Konflikt mit dem Nachhaltigkeitskonzept zu befinden: Sie tradieren im Prinzip wachsende Sammlungen mit eindeutigen Implikationen für die Ressourcen zukünftiger Generationen, häufig in Verbindung mit einem unklaren Sammlungsmanagement. Es wird Zeit, dass auch die Museen über ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz bei Leihverkehr und Sonderausstellungen Rechenschaft ablegen.

Museen sind mehr als nur Wissens- und Materialspeicher. Sie verstehen sich vielmehr als Vermittler und Multiplikatoren im kulturellen und wissenschaftlichen Dialog. In den Museen finden die großen gesellschaftlichen Herausforderungen eine Plattform. Gerade deshalb muss auch die Debatte über das „Grüne Museum“ Einzug in die Führungsetagen halten und alle Ebenen ihrer „Stakeholder“, von den Mitarbeitern bis hin zu den Besuchern einbeziehen. Hier haben wir in Deutschland Nachholbedarf.

<sup>1</sup> <http://www.forschungsallianz-kulturerbe.de>

<sup>2</sup> <http://www.das-gruene-museum.de/>



### ... Das Grüne Museum

Hans Carl von Carlowitz wird nach dem Franzosen Colbert die Einführung der Nachhaltigkeit<sup>3</sup> zugeschrieben: „Nicht mehr ernten, als nachwächst“ - dieses Prinzip etablierte er in der Forstwirtschaft und legte dabei Wert auf eine möglichst breite Ausrichtung aller Maßnahmen. Aspekte der Energieeffizienz beim Hausbau und Heizen, eine nachhaltige Aufforstung durch Säen und Pflanzen sowie die Suche nach Ersatzstoffen für Holz zählten dazu.

Die *UN World Commission on Environment and Development (WCED)*, besser bekannt als die *Brundtland-Kommission* definiert in ihrem Abschlussbericht 1987 als nachhaltige Entwicklung „eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“<sup>4</sup>. Dabei treten zwei Schlüsselaspekte in den Vordergrund, das Konzept der Bedürfnisse und das der begrenzten Ressourcen. Beide Konzepte spielen auch in den Museen eine wichtige Rolle.

Die ethischen Richtlinien für Museen von ICOM beschreiben das Museum als „gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt“<sup>5</sup>. Eine sehr ähnliche Definition findet sich 2006 in der Präambel der *Standards für Museen des Deutschen Museumsbundes*<sup>6</sup>. Museen sind also in ihrem Innersten auf Nachhaltigkeit ausgelegt.

### Präventive Konservierung

Ein wichtiges Element der Nachhaltigkeit im Bereich der Museen und Denkmalpflege ist die sogenannte präventive Konservierung. Nach der Definition, die durch ICOM-CC bei der 15. Dreijahreskonferenz in Neu-Delhi im September 2008 verabschiedet wurde, sind darunter alle indirekten Maßnahmen und Aktionen zu verstehen, die darauf abzielen, Zerstörung und Verlust zu vermeiden oder das betreffende Risiko zu minimieren. Diese Maßnahmen werden im Kontext und im Umfeld von Objekten oder Objektgruppen durchgeführt. Sie greifen nicht in Material und Struktur der Objekte ein und verändern auch nicht deren Aussehen<sup>7</sup>. Damit wird die präventive Konservierung inhaltlich von der „remedial conservation“ und der Restaurierung abgegrenzt.

Maßnahmen der präventiven Konservierung sind nach ICOM-CC z. B. solche im Bezug auf die Registration und Inventarisierung, die Lagerung im Depot, Verpackung, Transport und Handling, Sicherheitsaspekte und Umweltma-

<sup>3</sup> Hans Carl von Carlowitz, der Erfinder der Nachhaltigkeit, Ulrich Grober, Zeit Online 25. November 1999; [http://pdf.zeit.de/1999/48/Der\\_Erfinder\\_der\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://pdf.zeit.de/1999/48/Der_Erfinder_der_Nachhaltigkeit.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

<sup>5</sup> Ethische Richtlinien für Museen von ICOM, Herausgegeben von ICOM Schweiz, ICOM Deutschland und ICOM Österreich, 2010, 32 Seiten, ISBN 978-3-9523484-5-1

<sup>6</sup> Standards für Museen, Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland, 24. S. 2006

<sup>7</sup> <http://www.icom-cc.org/242/about-icom-cc/what-is-conservation/>



### ... Das Grüne Museum

nagement (Licht, Feuchte, Temperatur, Schadstoffe und Schädlinge), eine fundierte Notfallplanung, die entsprechende Weiterbildung des Personals, Stärkung des öffentlichen Bewusstseins und schließlich das Einhalten gesetzlicher Vorschriften. Es gilt die bekannten zehn Schadensfaktoren Feuer, Verlust, Wasser, physikalische, chemische und biologische Schadensfaktoren, Licht, schädliche/ungeeignete relative Feuchte und Temperatur, sowie kuratorische Vernachlässigung in ihren Auswirkungen möglichst zu vermeiden oder zumindest einzudämmen.

Einen wesentlichen Schadensfaktor, sowohl im Museum als auch im Depot, stellt beispielsweise die falsche, ungeeignete relative Feuchte dar. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese zu kontrollieren: Die Vollklimatisierung ist dabei die energie-intensivste und teuerste. Sorgfältige konservatorische Temperierung und, noch kostengünstiger, temperaturunabhängige Entfeuchtung können wirksame Alternativen darstellen. Wer immer heute eine aufwendige Klimaanlage in einem Museum plant und installiert, sollte sicherstellen können, dass er diese in einigen Jahren auch noch betreiben und warten kann, bzw. die steigenden Energiekosten im Budget berücksichtigt und aufgefangen werden.

Das Depot ist nicht zu vernachlässigen. Vor dem Hintergrund der globalen wirtschaftlichen Entwicklungen erscheint eines klar: Das Überleben unseres kulturellen Erbes im 21. Jahrhundert wird eher im Depot als in den Ausstellungsbereichen der Museen entschieden. Hier muss auf Nachhaltigkeit in der Gestaltung des Klimas, der Schadstoffvermeidung und dem Umgang mit den bereits erwähnten Schadensfaktoren besonders geachtet werden.

Diese Diskussion, die in Deutschland gerade erst in Gang kommt, betrifft auch die angemessenen klimatischen Rahmenbedingungen in unseren Sammlungen und Depots. Es ist ratsam, Schwankungen der relativen Feuchte möglichst zu vermeiden. Wissenschaftliche Veröffentlichungen haben aber inzwischen gezeigt, dass ein vermutlich großer Teil des musealen Erbes durchaus Feuchteschwankungen von 40-60 % im Jahresverlauf sowie Temperaturen zwischen 15 und 25 °C vertragen kann<sup>8</sup>.

Es ist unbestritten, dass gewisse Materialien und Objekte davon abweichende Anforderungen aufweisen, aber die landläufige Meinung, dass ein möglichst enger Klimakorridor unbedingt besser als ein etwas weiter gefasster sei, ist nicht nur nicht unbedingt richtig, sondern in der Regel mit deutlich höheren (Energie-)kosten verbunden. Letztendlich ist es auch mit den Prinzipien der Konservierungsethik nicht vereinbar in Leihverträgen „bessere“ klimatische Bedingungen für die Ausstellung von Kunst- und Kulturgut einzufordern, als man sie im eigenen Hause in der Lage ist aufrechtzuerhalten.

---

<sup>8</sup> Bonnie Styles, Chair of the American Association of Museums Accreditation Commission, September 2010



... Das Grüne Museum

Dies ist nur ein aktuelles Beispiel für das Nachhaltigkeitskonzept im Museum, weitere befassen sich mit der Frage nach den geeigneten Leuchtmitteln in unseren Sammlungen, besseren Reinigungs- und Dekontaminationstechnologien für den Erhalt von mit Pestiziden belasteten Kunst- und Kulturgütern sowie der Entwicklung neuer, nachhaltiger Konservierungsmaterialien und -methoden für die sich stetig verbreiternde Materialpalette des heutigen Kulturgutes.

Hier muss die Forschung ansetzen, und gemeinsam in interdisziplinäre Verbänden nach modernen Konzepten suchen, die sowohl mit dem Primat der Erhaltung des kulturellen Erbes als auch mit ökologischen und finanziellen Desideraten im Einklang stehen. Sie muss alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, die Ökologie, die Ökonomie und die Gesellschaft integrieren, um gegenüber den immensen Herausforderungen der Zukunft zu bestehen.

Das kulturelle Erbe gehört zu den nicht erneuerbaren Ressourcen unserer Erde, mit denen nachhaltig umgegangen werden muss. Die heutige Generation hat kein Recht, diese Ressourcen zu verschwenden und nachfolgenden Generationen ein Deutschland und Europa ohne Kulturgüter zu hinterlassen. Es steht außer Zweifel, dass ohne intensive Forschungsanstrengungen den heutigen und zukünftigen Herausforderungen im Bereich des Kulturgüterschutzes nicht angemessen begegnet werden kann. Dafür setzen sich die Partner der Forschungsallianz Kulturerbe ein. ¶

- Anzeige -

**ULM  
DANUBE SCHOOL  
FOR ARTS  
MANAGEMENT**  
from 24<sup>th</sup> June to 8<sup>th</sup> July 2012 in Ulm

**JETZT BEWERBEN**

Bewerbungsfrist: 29. Februar 2012  
[www.donaubuer.de/arts-management](http://www.donaubuer.de/arts-management)

Ulmer Donau-Kolleg  
für Kulturmanagement  
Ulm Danube School  
for Arts Management

Stadt Ulm  
**ulm**



# Licht im Museum

Ein Museum gut und nachhaltig zu beleuchten, stellt eine große Herausforderung dar. Gerade im Ausstellungsbereich, wo es gilt, Exponate ansprechend zu präsentieren und gleichzeitig vor Lichtschäden zu bewahren, prallen unterschiedlichste Interessen und Notwendigkeiten aufeinander und wollen fein abgestimmt in einem tragfähigen Kompromiss umgesetzt sein.

Ein Beitrag von Roland Damm, Frank Heydecke und Frank Stolpmann, Germanisches Nationalmuseum, Nürnberg

## ÜBER DIE AUTOREN

Roland Damm ist Grafikerestaurator, Frank Heydecke ist Buchrestaurator, beide sind am Institut für Kunsttechnik und Konservierung, Germanisches Nationalmuseum (GNM), tätig. Frank Stolpmann ist leitender Ingenieur für Betriebs- und Sicherheitstechnik am GNM. Sie bearbeiten das SAW-Forschungsprojekt: *Wege in die Moderne, Teilprojekt: Entwicklung eines ökologisch-ökonomischen und konservatorisch sicheren Beleuchtungssystems.*

### Was ein Museum braucht

Farben und Oberflächenstrukturen von Ausstellungsobjekten müssen naturgetreu wiedergegeben werden. Das Lichtfeld muss gleichmäßig und die Lichtfarben der Lampen identisch sein. Anbringung und Helligkeit der Lampen sollten blendfreies Betrachten der Exponate und müheloses Lesen der Beschriftung gewährleisten. Gleichzeitig soll das Licht die Objekte nicht schädigen und möglichst wenig Energie bzw. Wärme in Ausstellungsraum oder Vitrine eintragen. Schließlich soll die Lampe noch wenig Strom verbrauchen, langlebig und in Herstellung, Wartung, Ersatz und Entsorgung preiswert und nicht umweltbelastend sein. Diese Forderungen gelten natürlich nicht nur in der Ausstellung, sondern auch dort, wo geforscht, restauriert oder fotografiert wird.

### Halogen - der Klassiker

In den meisten Museen findet man heute Halogenlampen, die durch ihr mit dem Sonnenlicht vergleichbaren kontinuierlichen Spektrum eine ausgezeichnete Farbwiedergabe gewährleisten. Sie sind wartungsfreundlich und benötigen wenig Aufwand bei Produktion und Entsorgung. Durch Normung sind die Leuchtmittel ohne Weiteres, die Reflektoren innerhalb eines Leuchtentyps austauschbar. Allerdings kann es beim Austausch von Reflektoren zu Farbverschiebungen kommen, da deren Oberflächenbeschichtung Alterungsprozessen unterworfen ist. Als sogenannte Temperaturstrahler wandeln Halogenlampen nur einen geringen Teil ihrer Leistung in sichtbares Licht um. Der Rest geht als Wärme- und UV-Strahlung verloren. Zum Schutz der Exponate sind Infrarot- und UV-Filter unerlässlich.

### Leuchtstofflampen - die Preiswerten

Leuchtstofflampen sind in ihrer Energieausnutzung deutlich effizienter. In diesen Gasentladungs- oder Metaldampflampen wird zunächst UV-Strahlung erzeugt, die durch Leuchtstoffe an der Innenseite des Glaszylinders in sichtbares Licht umgewandelt wird. Je nach Anzahl der verwendeten Leuchtstoffe werden 3, 4 oder 5 engbandige Lichtfarben abgestrahlt, die in der



### ... Licht im Museum

Summe weißes Licht ergeben. Das abgestrahlte Spektrum weist deutliche Lücken auf und die Farbwiedergabequalität ist dementsprechend gering. Alle Leuchtstofflampen enthalten das hochgiftige Quecksilber und sind damit als Sondermüll zu entsorgen. In Anschaffung und Haltbarkeit sind sie jedoch sehr günstig. Die Standardisierung garantiert auch hier einfache Wartung und Austauschbarkeit.

### LED - die Zukunft?

Folgt man den Leuchtmittelherstellern und der Politik, dann scheint die LED-Technologie die Beleuchtung der Zukunft zu sein. Sie ist jedoch ebenso wenig wie Halogen- oder Leuchtstofflampen in der Lage, allen Bedürfnissen eines Museums in gleicher Weise gerecht zu werden.

Die hohe Lichtausbeute - bei gleicher Lichtfarbe etwa wie eine Leuchtstofflampe - und ihre Langlebigkeit sind die wichtigsten Verkaufsargumente der Industrie. Da die Entwicklung der LED als vollwertiges Leuchtmittel jedoch noch in den Kinderschuhen steckt, werden sie bislang nur in wenigen Leistungsstufen angeboten. Um eine höhere Leistung zu erreichen, müssen mehrere LEDs zusammengeschaltet werden. Eine Normung fehlt noch völlig.

Wartung oder Austausch defekter Lichtelemente sind nur bei der Herstellerfirma möglich und extrem teuer. Die Kombination von mehreren LEDs zur Steigerung der Lichtleistung wirkt sich hier besonders negativ aus. In der Herstellung werden äußerst seltene und damit teure Rohstoffe benötigt, deren Vorkommen nach heutigem Wissensstand begrenzt ist. Dadurch ist sie in der Anschaffung sehr teuer. Durch die heiklen Inhaltsstoffe sind LEDs Sondermüll.

Probleme ergeben sich besonders aus dem abgestrahlten Spektrum und der Temperaturentwicklung. Weiß strahlende LEDs funktionieren überwiegend nach dem Prinzip der Lumineszenz-Konversion. Das energiereiche blaue Licht der Diode regt einen Gelb fluoreszierenden Farbstoff an und erzeugt durch Mischung beider Farben weißes Licht. Bei diesem Prinzip geht nur relativ wenig Energie verloren, sodass diese LEDs besonders energieeffizient sind. Allerdings bleibt ein hoher Anteil des aggressiven, kurzwelligen blauen Lichtes erhalten. Auch bei der Farbwiedergabe gibt es deutliche Schwächen in der differenzierten Darstellung von Rottönen. Häufig weisen selbst LEDs des gleichen Typs deutlich wahrnehmbare Farbunterschiede untereinander auf. Das kann an Schwankungen in der Produktion oder - während des Betriebs - an unterschiedlichen Temperaturen an der Leuchtdiode liegen. Den Produktionsschwankungen versucht man durch gründliche Selektion, dem sogenannten Binning, entgegenzuwirken. Streng selektierte LED-Chargen sind erheblich teurer als solche mit stärkerer Farbvarianz der gleichen Produktion. Konstante Betriebstemperaturen müssen durch ein aufwändiges Kühlmanagement in der Leuchte gewährleistet werden. Fehler rächen sich



... Licht im Museum

hier nicht nur durch schlechte Farbwiedergabe, sondern auch durch geringere Effizienz und eine drastisch verkürzte Lebensdauer.

**Was braucht nun ein Museum?**

Werbung und politischer Wille sind völlig untaugliche Hilfsmittel bei der Suche nach einer nachhaltigen Museumsbeleuchtung. Und Nachhaltigkeit kann nicht nur über den Stromverbrauch im Betrieb definiert werden. Für Museen ist es Pflicht, sich sachlich über Vor- und Nachteile der verschiedenen Leuchtmittel zu informieren und neben der Energieeffizienz auch auf Lichtqualität, Schädigungspotenzial und Folgekosten zu achten. Gründliche Vorbereitung, technisches Wissen und der Test vor Ort führen zu richtigen und damit nachhaltigen Lösungen. Und die sind so verschieden wie die Museen selbst. ¶

**WEITERE INFORMATIONEN**

- <http://www.gnm.de/index.php?id=60>

- Anzeige -

**Kultur- und Museumsmanagement bei transcript**



Tobias G. Natter, Michael Fehr, Bettina Habsburg-Lothringen (Hg.)

**Die Praxis der Ausstellung**

Über museale Konzepte auf Zeit und auf Dauer

Dauer- und Sonderausstellungen bestimmen das Bild von Museen in der Öffentlichkeit. Der Band stellt Konzepte und Erzählformen vor und regt mit zahlreichen Fallbeispielen zu einer innovativen kuratorischen Praxis an.

2012, 258 Seiten, kart., 29,80 €, ISBN 978-3-8376-1862-4



Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Karen van den Berg, Steffen Höhne, Rolf Keller, Birgit Mandel, Martin Tröndle, Tasos Zembylas (Hg.)

**Kulturmanagement und Kulturpolitik**

Jahrbuch für Kulturmanagement 2011

Das Jahrbuch 2011 diskutiert das spannungsreiche Beziehungsgeflecht von Kulturpolitik und -management und fragt auch nach Verbesserungsmöglichkeiten dieser Beziehung.

2011, 404 Seiten, kart., 33,80 €, ISBN 978-3-8376-1963-8

[www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)



# Groove to Save the World

## Die Musikbranche wird nachhaltig

Ein Beitrag von Lucile Barras, *Green Music Initiative*

Wenn Nachhaltigkeit in der Wirtschaft thematisiert wird, dann fallen meistens Stichworte wie Energie, Immobilien, Mobilität und Lebensmittel. Wird in dem Kontext jedoch die Musikbranche erwähnt, reagieren viele verärgert. Inwiefern ist die Musikbranche für nachhaltige Entwicklung relevant?

Fast jeder hört täglich und gerne Musik. Im Alltag starkem Druck ausgesetzt, lechzt die heutige Gesellschaft nach Ablenkung, Entspannung und Unterhaltung. Sie findet sie bei Konzerten, in Clubs, Musikfestivals oder im Radio und MP3-Player. In Deutschland holen sich über 32 Mio. Besucher jährlich an Live-Entertainment-Events positive Emotionen ab. Sie mögen ihre Musikstars und nehmen sie sich zum Vorbild. Insbesondere die Erwachsenen von morgen richten sich lieber nach ihren Idolen auf der Bühne als nach ihren Eltern und Lehrern. Denn die ersteren vermitteln ihnen Träume, leben ihnen Sorglosigkeit vor oder trösten ihren Kummer, ohne je den Zeigefinger zu erheben.

So soll es bleiben, und zugleich noch besser werden. In der Bemühung, sich stetig zu erneuern, entwickeln immer mehr Musikakteure eigene Nachhaltigkeitsstrategien. Zum Beispiel: Die Band *Radiohead* hat alle Aspekte ihrer Tour auf Nachhaltigkeit hin untersucht und optimiert, so dass sie z. B. ihr Equipment nicht mehr per Flugfracht zu transportieren braucht. Die Berliner Hiphop-Band *Seed* besteht darauf, dass die Locations, in denen sie auftreten, Ökostrom beziehen. Die *Berlin Music Week* hat 2011 mit der *Green Music Initiative* (GMI) ihre Umweltbilanz erstellt und sich in einem Leitbild für jeden Bereich konkrete Klimaschutzziele bis 2020 gesetzt. Schon heute kommen Solarbootshuttles zum Einsatz, die Bühnen werden zu 50 % mit LEDs beleuchtet und Banner nach dem Event zu Taschen verarbeitet. Eines haben alle Akteure gemeinsam: Sie wollen mit konkreten Aktionen zu Vorreitern einer nachhaltigen Entwicklung werden, ohne dabei den Entertainmentcharakter ihres Kerngeschäfts anzukratzen.

Wie das Einhalten von Sicherheits- und Gesundheitsnormen in der Live-Event-Branche zur Selbstverständlichkeit geworden ist, so sollen nun auch Umweltschutznormen zum Standard werden. Dazu haben die GMI und weitere Akteure mit der *Green Operations Europe Group* eine internationale Workshopserie für nachhaltige Events ins Leben gerufen. In Amsterdam fand das erste Treffen zu „Energiemanagement“ und „Stimulierung der Besucher zu umweltfreundlichem Verhalten“ statt. Das nächste Zusammenkommen ist für April 2012 in Budapest geplant.



... Groove to Save the World

Viele Fragen bleiben noch unbeantwortet: der Umgang mit dem emissionsstarken Flugverkehr, auf den die Musikbranche heute stark angewiesen ist; oder die Klimaauswirkung des Musikstreamings und -downloads, ein Aspekt, der bisher noch nicht untersucht wurde, sich aber durchaus als bedeutungsvoll erweisen könnte. Zur Lösung dieser Herausforderungen wird die Branche noch viel Innovationskraft und strategisches Geschick beweisen müssen. Aber bei Erfolg wird sie zweifellos die gesamte Gesellschaft wirkungsvoll inspirieren und dabei eine wichtige Rolle bei der Beschleunigung des Übergangs in eine nachhaltige Gesellschaft einnehmen: nicht mit Einschränkungen und Verboten, sondern durch die Verbindung vorbildhafter Optimierungen und Visionen mit positiven Emotionen. Denn über technische und organisatorische Lösungen hinaus wird uns die Entwicklung einer nachhaltigen Zukunft nur gelingen, wenn wir es schaffen, Nachhaltigkeit in den Köpfen zu verankern. ¶

**WEITERE INFORMATIONEN**

Die **Green Music Initiative** ist eine Plattform für eine klimaverträgliche Musik- und Entertainmentbranche. Seit 2009 unterstützt sie die Musikindustrie darin, praktische Klima- und Umweltschutzmaßnahmen umzusetzen und zu kommunizieren. Zum Beispiel mit dem Pilotprojekt *Green Club Index*, das Anreize für Betreiber von Clubs zur Erschließung ihrer Energieeffizienzpotenziale schafft. Mit mehr als 5 500 Clubs und einem durchschnittlichen Stromverbrauch von 150 000 kWh pro Jahr birgt der deutsche Clubsektor ein hohes Potenzial an CO<sub>2</sub>-Einsparmöglichkeiten, die größtenteils noch brachliegen.

- [www.greenmusicinitiative.de](http://www.greenmusicinitiative.de)
- [www.greenclubindex.de](http://www.greenclubindex.de)



#### LARS WILCKEN

ist Dipl.-Ing. für Medienbetriebstechnik und Technischer Leiter der Elbphilharmonie & Laeiszhalle Service GmbH in Hamburg, welche die Laeiszhalle und später den Konzertbereich der Elbphilharmonie betreibt. 2006 hat er als Technischer Leiter die Kampagne Kulturfabrik erfolgreich zur Ökoprofit-Zertifizierung geführt, 2011 die Laeiszhalle. Die Teilnahme der Elbphilharmonie ist bereits vorgemerkt.

## Nachhaltig gespart

### Ökoprofit in Kulturinstitutionen am Beispiel der Laeiszhalle Hamburg

Das Umweltmanagementprogramm Ökoprofit bietet einen effektiven Einstieg in den betrieblichen Umweltschutz, auch für Veranstaltungsstätten und Kulturbetriebe.

Ein Beitrag von Lars Wilcken, Technischer Leiter der Elbphilharmonie & Laeiszhalle Service GmbH

Der Betrieb jeder Veranstaltungsstätte ist mit hohem energetischen Aufwand verbunden. Energie- und Betriebskosten steigen kontinuierlich. Daher ist es mehr denn je sinnvoll, den Betrieb nachhaltig aufzustellen, um durch Optimierung der Strom-, Wärme- und Wasserverbräuche oder des Müllaufkommens deutliche finanzielle Einsparungen erzielen zu können. Häufig kommen zur Optimierung auch positive Aspekte bei Arbeitsschutz oder Servicequalität hinzu. Zudem ist eine Firmenpolitik mit glaubhaftem Bekenntnis zu Umweltschutz und Nachhaltigkeit für die Öffentlichkeitsarbeit positiv einsetzbar.

Beim Einstieg in den betrieblichen Umweltschutz ist eine Bestandsaufnahme im Betrieb erforderlich: Welche Technik mit welchen Energieverbräuchen ist eingesetzt? Welche Abläufe bestimmen die Einschaltzeiten? Welche Verbrauchsmittel kommen in welchen Mengen zum Einsatz? Usw. Ein Umweltmanagementprogramm wie ÖKOPROFIT bietet mit Workshops zu Themen wie Controlling, Energie & Emissionen, Abfall, Wasser, Gefahrstoffe, Einkauf oder Arbeitsschutz eine praxisorientierte Grundlage für eine Bestandsaufnahme. Hinzu kommen Beratungstermine zur Analyse der Daten, der Einsparpotenziale und zur Unterstützung der Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen.

Weil Theater, Konzerthäuser und Kulturinstitutionen besondere Produktionsstätten mit höchst eigenen Strukturen und Abläufen sind, liegen sinnvolle Optimierungspotenziale nicht immer sofort auf der Hand. Hilfreich ist bei der Bestandsaufnahme daher auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben, zum Beispiel innerhalb eines Netzwerkes wie dem ÖKOPROFIT-Club.

Durch Schaffen von Investitionsbudgets und Zeitkontingenten für die Mitarbeiter können diese für Umweltschutz und Nachhaltigkeit stark sensibilisiert werden, der bewusste Umgang mit den Material- und Energie-Ressourcen wird Alltag und macht vielleicht sogar Spaß.

Die Erfahrung zeigt, dass mit betrieblichem Umweltschutz früher oder später die Fixkosten des Betriebes reduziert bzw. bei kontinuierlich steigenden Kosten konstant gehalten werden können. Neben dem Umweltschutz ist dies ein wesentlicher Beitrag, um den Bestand des Betriebs und die Arbeitsplätze zu sichern.



... Nachhaltig gespart

**Praxisbeispiele**

- Die Bestandsaufnahme in der *Laeishalle* ergab, dass über 25% des Stromverbrauchs auf das Arbeits- und Wegelicht entfallen. Da energieeffiziente Leuchtmittel auf einem hohen technischen Stand sind und sich derzeit die LED-Technik rasant entwickelt, haben wir diverse Optimierungsmöglichkeiten finden können, die sich aufgrund langer Einschaltzeiten schnell rechnen. In der Probehöhne konnten wir mit einer Investition von ca. 1000 Euro für den Tausch von Leuchtmitteln jährliche Einsparungen von rund 2500 Euro erzielen. Der Einsatz von Bewegungsmeldern und Zeitschaltuhren im Haus und das Aufteilen von Stromkreisen in kleinere Bereiche waren weitere effektive Maßnahmen mit kurzen Amortisationszeiten.
- Im Großen Saal haben wir ein energieeffizientes Bühnenarbeitslicht installiert, welches bei Auf- und Umbauten anstelle des Bühnenlichtes eingeschaltet wird. Diese Maßnahme spart ca. 5300 Euro pro Jahr und hat sich nach ca. 1 ½ Jahren amortisiert.
- Die Toiletten im Backstagebereich haben wir mit neuen Händetrocknern ausgerüstet und Papierhandtücher abgeschafft. Die Geräte trocknen die Hände über einen Luftstrom (keine Erwärmung der Luft), und die Stromkosten pro Einsatz liegen deutlich unter den Kosten für Papierhandtücher. Zudem entfallen große Müllmengen von Papiertüchern und damit Entsorgungskosten. Und die Toiletten sehen am Ende eines Betriebstages ohne Papiermüll noch immer aufgeräumt aus. 

**WEITERE INFORMATIONEN**

- [www.elbphilharmonie.de](http://www.elbphilharmonie.de)
- [www.oekoprofit-club-hamburg.de](http://www.oekoprofit-club-hamburg.de)
- Download Factsheet ÖKOPROFIT HAMBURG:  
[www.elbphilharmonie.de/var/production/attachments](http://www.elbphilharmonie.de/var/production/attachments)



## STEPHANIE WEIGEL

leitet seit 2006 die Umweltarbeit des Tollwood Kulturfestivals in München. Vor ihrer Tätigkeit bei Tollwood arbeitete sie 10 Jahre für Greenpeace Deutschland als Public Outreach Campaignerin an der Schnittstelle zwischen Kampagne und Öffentlichkeit, entwickelte Kampagnenstrategien und leitete nationale und internationale Projekte.

Kontakt:

[stephanie.weigel@tollwood.de](mailto:stephanie.weigel@tollwood.de)

# Engagement für Mensch und Umwelt

## Das Tollwood Kulturfestival

Ein Beitrag von Stephanie Weigel, München

Das Tollwood Festival steht für Kultur und Lebensfreude. Was 1988 mit einem Zelt begann, hat sich als Kulturfestival über Deutschlands Grenzen hinaus etabliert. Heute findet das Festival zweimal im Jahr statt. Für über 75 % aller Veranstaltungen gilt: Eintritt frei, um Kultur jedermann zugänglich zu machen.

Rund 1,5 Millionen Menschen besuchen im Jahr das Festival mit seinen internationalen Künstlern und Compagnien, dem „Markt der Ideen“ mit Kunsthandwerk und Gastronomie aus aller Welt. Dieser Welt fühlt sich Tollwood verpflichtet – seit Festivalbeginn. Den ökologischen Fußabdruck dabei so klein wie möglich zu halten und sich für Mensch und Umwelt zu engagieren, ist wichtiger Bestandteil der Festivalphilosophie. Nachhaltigkeit impliziert zweierlei: Die umweltfreundliche Gestaltung des Organisationsprozesses einerseits und die programmatische Verankerung ökologischer und sozialer Themen im kulturellen Programm andererseits.

### Mobilität und Energie

Auf Tollwood ist vieles in Bewegung: Künstler und Besucher reisen an und ab, Güter werden transportiert. Und natürlich verbraucht jede Großveranstaltung Strom. Tollwood bezieht den Grünen Strom der Stadtwerke München und erspart dem Klima damit jährlich 621 Tonnen CO<sub>2</sub>. Und da Energiesparen der beste Klimaschutz ist, ist die eingesetzte Veranstaltungstechnik von der Beleuchtungstechnik bis zum „intelligenten“ computergesteuerten Heizsystem stets auf dem neuesten Stand.

73 Prozent aller Besucher reisen klimafreundlich an: Im Sommer mit dem „Tollwood-Bus“ in den Olympiapark, im Winter mit kostenlosen MVV-Tickets, die an die Eintrittskarten zu den Kulturveranstaltungen gekoppelt sind. Die Flugreisen der Künstler werden mithilfe einer Klimaagentur ausgeglichen. So kann das Festival seinen multikulturellen Charakter bewahren – und gleichzeitig klimafreundlich sein.

### Bio und Fairer Handel bei Gastronomie und Markt

Seit 2003 ist die Festivalgastronomie bio-zertifiziert. Die Gäste bekommen nahezu 100 Prozent Bio auf den Teller. Das ist gut für Tier und Umwelt, gut für den Menschen – und gut fürs Klima. Rund 116 Tonnen Kohlendioxid werden durch das Bio-Speisenangebot vermieden.



... Das Tollwood Kulturfestival

Essen, Trinken und kunsthandwerkliche Produkte haben jedoch nicht nur ökologische Relevanz: Sie werden von Menschen hergestellt. Da es dabei oftmals alles andere als fair zugeht, engagieren sich Tollwood, Kunsthandwerker und Gastronomen seit drei Jahren verstärkt für den Fairen Handel.

**Nachhaltigkeit als Programm: Weltsalon, Aufgetischt & Co.**

Tollwood versteht sich auch als Plattform, die aktuelle ökologische wie soziale Themen aufgreift, kulturell umsetzt und seinen Besuchern Impulse für eigenes Engagement gibt:

- Der multimedial gestaltete *Weltsalon* bietet diesen Themen mit Podiumsdiskussionen, Ausstellungen oder Kabaretts namhafter Wissenschaftler und engagierter Künstler seit 2007 eine Bühne.
- Mit Kampagnen wie *Aufgetischt* im Winter 2011 zur Förderung des Ökologischen Landbaus oder der Aktion für den Ausstieg aus der Atomkraft im Jahr 2010 greift das Festival politische Themen auf, die mit der Festivalphilosophie Hand in Hand gehen.

**Fazit:** Was zu Beginn als Herkulesaufgabe erscheint, entpuppt sich bei genauer Betrachtung als gangbarer Weg. Wichtig ist, den Anfang zu machen und Schritt für Schritt vorzugehen. Dabei ist es entscheidend, als Veranstalter mit seinen Partnern und Dienstleistern in einen Dialog zu treten, und sich gegenseitig zu fordern und fördern. Denn: Machbar ist vieles – auch unter dem Aspekt der Finanzierung. Wer die nötige Überzeugung im Gepäck hat, dazu eine Portion Mut, Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen und Neues zu wagen – der wird bald überzeugt sein: Kulturgenuss und Nachhaltigkeit gehören zusammen.¶

**WEITERE INFORMATIONEN**

- [www.tollwood.de](http://www.tollwood.de)



**FRIEDRICH  
GROßE-DUNKER**

*hat sich dem Thema Nachhaltigkeit nicht nur praktisch verschrieben, sondern auch akademisch.*



**JEONG HONG OH**

*ist Legofan, der in der Technik das Menschliche sucht.*

*Beide Autoren sind Gründer der Dark Horse GmbH.*

# Warum die Arbeitskultur so wichtig ist für nachhaltige Innovationen

## *Drei Vorurteile zu Nachhaltigkeit auf dem Prüfstand*

„Nachhaltigkeit birgt Chancen!“ rufen die einen. „Nachhaltigkeit ist kaum umsetzbar!“ entgegnen die anderen. So in etwa könnte man die derzeitige Situation des Themas Nachhaltigkeit beschreiben. Beide Seiten haben dabei berechnete Argumente auf ihrer Seite. Allein die Nachhaltigkeit selbst, sie ist dabei häufig die trauernde Dritte.

Ein Beitrag von Friedrich Große-Dunker und Jeong Hong Oh, *Dark Horse*

Dabei könnte es so anders sein: Konflikte und „Trade-offs“ waren und sind häufig der Urknall bedeutender Innovationen. Nur: Wie können solche Konflikte in die richtigen Bahnen gelenkt und produktiv genutzt werden?

Dieser Frage gehen wir bei *Dark Horse* nach, einer jungen Innovationsberatung, die neue Wege beschreitet und Vorurteile aus dem Weg räumt. Vorurteile, die nicht selten die Sicht versperren für andere Möglichkeiten und Chancen. - Soweit die Theorie.

Wir möchten drei dieser Vorurteile zum Anlass nehmen, um unsere Praxis deutlich zu machen. Denn: Es geht auch anders!

### **Vorurteil Nr. 1: Nachhaltigkeit ist teuer!**

In einem unserer Projekte war das Kühlregal Fokus unserer Bemühungen. Denn das Kühlregal ist für den Lebensmitteleinzelhandel ein Dilemma: Offen verbraucht es zu viel Energie, geschlossen aber greifen weniger Leute zu. Eine typische Situation.

Wir versuchten, dieses Problem aus einer dritten Perspektive zu betrachten: Der des Nutzers. So kamen wir dem Problem auf den Grund und schafften es, den Widerspruch aufzulösen. Denn das Zugreifen des Kunden in das Kühlregal hat gänzlich eigene Hürden, die nur auf den ersten Blick mit der Kühlung des Regals zu tun haben. Die entstandenen Ideen zur Lösung dieses Dilemmas verbessern die Energieeffizienz bei gleichbleibenden Umsatz und sind so vielversprechend, dass wir Ihnen erst einmal mit Blick auf unsere Verschwiegenheitsklauseln den Beweis dafür schuldig bleiben dürfen.

### **Vorurteil Nr. 2: Nachhaltigkeit ist viel zu komplex!**

Die Komplexität des Themas Nachhaltigkeit ist unbestritten. Möchte man ein Problem auf nachhaltige Weise lösen, so müssten oft neue Stakeholder,



### ... Nachhaltigkeit und Arbeitskultur

Informationen und Experten involviert werden. Diese Komplexität aber, so das Vorurteil, wird undurchschaubar. Vielleicht aber, so unsere Antwort, gibt es auch dafür Mittel und Wege. Unsere heißt: Teamarbeit und Kollaboration. Mit multidisziplinären Teams nähern wir uns Problemen aus unterschiedlichsten Perspektiven. So vereint *Dark Horse* allein 25 verschiedene Disziplinen. Unsere Kultur der Teamarbeit und Kollaboration lässt diese effektiv zusammenarbeiten und schafft damit Möglichkeiten, der Komplexität Herr zu werden. So erwuchs in einem Projekt die Kontrolle von Schiffstreibstoffen zu einem komplexen Prozess. In einem Workshop brachten wir alle Prozessbeteiligte an ein Whiteboard und entdeckten so gemeinsam neue Lösungsmöglichkeiten. Kollaboration sei Dank!

### Vorurteil Nr. 3: Innovationen entstehen aus Geistesblitzen

Häufig hören wir: nur wahre Genies seien wirklich kreativ. Dank ihrer Geistesblitze ist unsere Welt nun ein bisschen besser. Mit Verlaub, daran glauben wir nicht. Geistesblitze sind großartig - wenn sie denn kommen; allerdings gibt es auch hier andere Wege, kreativ zu sein. Mit Hilfe eines systematischen Prozesses, auch als „Design Thinking“ bekannt, leiten und begleiten wir Unternehmen und soziale Institutionen, um ihre kreativen Potenziale zu entdecken und zu nutzen. Während der größten Buchmesse Deutschlands *e:publish* zum Beispiel schafften es die Teilnehmer in einem nur einstündigen Workshop, völlig neue Lesewelten zu kreieren. Wir sind selbst gespannt, welche dieser Ideen noch Früchte tragen werden. - Soweit die Praxis.

Unsere eigene Arbeitskultur - radikaler Nutzerfokus, multidisziplinäre Teamarbeit und systematische Innovationsprozesse - ermöglicht uns, sich dem Thema Nachhaltigkeit aus einer gänzlich anderen Richtung zu nähern.

Welche Richtung schlagen Sie ein? Wir freuen uns über Feedback und Inspirationen aus Ihrer Praxis. 

### WEITERE INFORMATIONEN

- [www.thedarkhorse.de](http://www.thedarkhorse.de)



**DR. CORINNA  
VOSSE**

arbeitet freiberuflich als Dozentin, Beraterin und Kulturmanagerin. Studium der Kunstwissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre. 5 Jahre tätig in den USA. Promotion am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt Universität Berlin. Seither erforscht sie Akteurstrukturen, Handlungsstrategien und Politikprozesse in der Kulturpolitik. Ein zweiter Schwerpunkt liegt im Forschungsfeld 'Sustainable Consumption and Production'. Sie stellt ihre Arbeit auf Tagungen und in Publikationen vor, berät städtische Verwaltungen und lehrt an verschiedenen gesellschaftswissenschaftlichen Instituten.

Kontakt:  
[comonsite@hotmail.com](mailto:comonsite@hotmail.com)

# Nachhaltige Entwicklung als Gestaltungsherausforderung in Kulturbetrieben

Ein Beitrag von Corinna Vosse, Berlin

Der Begriff Nachhaltigkeit ist neben seiner Verankerung in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Soziales mittlerweile auch in Kulturpolitik und Kulturmanagement eine wiederholt auftauchende Referenzgröße. Verstanden wird er hier häufig als Ausrichtung eines Kulturbetriebes auf die Überwindung von Ressourcenknappheit, als Sicherung des dauerhaften Erhaltes der betreffenden Einrichtung - soziologisch gesehen, ist dies implizites Ziel jeder Organisation. An dem gesellschaftlichen Problemfeld, auf das der Begriff ursprünglich verweist, gehen diese Fassungen vorbei. Weitergehende Überlegungen, die Deutungs- und Kommunikationskräfte von Kunst und Kultur für die Gestaltung nachhaltiger Entwicklung zu mobilisieren, tauchen in diesem Diskurs eher sporadisch und als untergeordneter Aspekt auf.<sup>1</sup>

Zunächst ist zu klären, was mit dem Begriff Nachhaltigkeit gemeint ist. Eine verbreitete und auch für diesen Zusammenhang nutzbare Definition beschreibt Nachhaltigkeit in Anlehnung an den Brundtland-Bericht als Zustand, in dem menschliche Bedürfnisse der Gegenwart so gedeckt werden, dass dadurch zukünftige Generationen nicht in der Befriedigung ihrer Bedürfnisse eingeschränkt werden.<sup>2</sup> Nachhaltigkeit bezeichnet also eine bestimmte Zustandsqualität gesellschaftlicher Systeme, nachhaltige Entwicklung sind demnach die Schritte dorthin. Es bedarf keines besonderen Wissens, um zu erkennen, dass wir von einem solchen Zustand einer zeitnahen Regenerationsfähigkeit der irdischen Systeme weit entfernt sind. Nicht von ungefähr hat das Thema alle Politikfelder erfasst, der Handlungsbedarf ist groß - allerdings liegen vielfach keine Konzepte für die Verankerung von Nachhaltigkeitsprinzipien und für die Wirkungsmessung vor. Sie fehlen auch im Kulturbereich.

Was kann die genannte Definition von Nachhaltiger Entwicklung als Gestaltung von dauerhaft tragfähigen gesellschaftlichen Funktionssystemen nun für Kulturbetriebe und Kulturmanager bedeuten? Und wie verhält sich dieses Handlungsfeld zu den sonstigen Aufgabenstellungen des Kulturmanagements? Handelt es sich hierbei nicht ohnehin um eine kulturelle Herausforderung, da neben der Ebene der technischen Systeme auch Einstellungen und habitualisierte Verhaltensweisen angesprochen sind? Im Folgenden wird

<sup>1</sup> Föhl 2011, 13f.

<sup>2</sup> Vgl. Hauff 1987, 46.



### ... Gestaltungsherausforderung in Kulturbetrieben

vertreten, dass die Ausrichtung eines Kulturbetriebes an Nachhaltigkeitsprinzipien in letzter Konsequenz einen systemischen Wandel beinhaltet, der alle Unternehmensbereiche und Schnittstellen einbezieht und der als Querschnittsaufgabe zu gestalten ist.

Grundsätzlich können drei Zugänge ausgewiesen werden, um die definierte nachhaltige Ausrichtung im Sinne langfristiger ökologischer und sozialer Tragfähigkeit anzusteuern: Effizienz, Konsistenz und Suffizienz. Das Konzept der Effizienz sieht vor, auf der Basis graduellen technologischen Fortschritts eine Minimierung von Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung zu erreichen, also eine schrittweise Dematerialisierung anzustreben. Mehrere Probleme sind mit diesem populären Programm verbunden - populär, weil es keinen systemischen Wandel voraussetzt. Problematisch ist es, weil mittlerweile nichts mehr dafür spricht, dass technologische Verbesserungen im benötigten Umfang in nächster Zukunft erreicht werden können, weil auch Öko-Innovationen im bestehenden ökonomischen System in Skalenerträge überführt werden und weil technisch erreichbare Effizienzsteigerungen durch den so genannten Rebound-Effekt aufgezehrt werden - die Inanspruchnahme steigt im Zuge der technologischen Verbesserung.<sup>3</sup>

Das Konzept der Konsistenz basiert auf einem technologischen Paradigmenwechsel. Es sieht die Re-Organisation ökonomischer Prozesse als geschlossene Kreisläufe vor, eine Orientierung von menschlichen Produktionsweisen an ökologischen Wachstumsprozessen, so dass Verbräuche, Abfälle und umweltschädigende Emissionen entfielen. Praktische Ansätze werden beispielsweise unter dem Label *cradle2cradle* umgesetzt, jedoch ist derzeit kaum vorstellbar, wie unser gesamtes Versorgungssystem auch nur annähernd auf so grundlegende Weise umgestaltet werden kann. Auffallend an diesem Ansatz ist, dass er ein umso aggressiveres Wachstumsversprechen artikuliert und ausdrücklich gegen „Verzicht- und Schuldbotschaften der Ökos“ in Stellung geht.<sup>4</sup>

Im Unterschied zu den beiden erstgenannten Modellen, die am Wachstumsparadigma festhalten bzw. dieses nicht in Frage stellen, wirft das Prinzip der Suffizienz die Frage auf, nicht nur in welcher Weise, sondern wie viel Umsetzung von Ressourcen vonnöten ist. Suffizienz kann definiert werden als Wirtschaftsweise, die langfristige Systemstabilität mittels Mengenbegrenzung anstrebt. Die Operationalisierung dieses Konzepts setzt beim Konsumhandeln an und kann vereinfacht gesagt als Reduzierung und als Substitution erfolgen.<sup>5</sup> Letztere Konzeption von Suffizienz wird auch Bedarfssubstitution genannt und ist nicht zuletzt ein Angebot, den Suffizienzgedanken vor der Folie des hegemonialen Systems von Produktion und Konsum überhaupt artikulierbar zu machen. Voraussetzung dafür ist, neben Wissen über den

<sup>3</sup> Hansen / Schrader 2001, 19f.

<sup>4</sup> Braungart / McDonough 1999, 22.

<sup>5</sup> Vgl. Paech 2005, 67.



### ... Gestaltungsherausforderung in Kulturbetrieben

Umweltverbrauch einzelner Konsumpraktiken, die kulturelle Konstruiertheit von Bedarfen - im Unterschied zu Bedürfnissen - offen zu legen.

Zurück zur praktischen Bedeutung für den Kulturbetrieb, der ja seinerseits im System von Produktion und Konsum verankert ist, aber gleichzeitig Spieler im Feld der Verhandlung von Bedeutungen ist. In einer Kulturorganisation können mindestens folgende vier Bereiche auf ihre nachhaltige Gestaltung hin geprüft und entsprechend entwickelt werden: Dies sind Beschaffung, Gebäude- und Veranstaltungstechnik, Publikumsverkehr und Programmdesign. Operative Phasen der Umsetzung können in einen Planungszirkel übertragen werden und setzen bei der Erhebung an. Auf die Unternehmensvorgänge von Industriebetrieben abgestellte Messinstrumente wie MIPS (Materialinput per Serviceeinheit) liefern Anregungen dafür, wie eine Schätzung des spezifischen Umweltverbrauchs z.B. pro Besucher geschehen kann.<sup>6</sup> Alternativ kann der ökologische Fußabdruck des Kulturbetriebs annähernd bestimmt werden, hierzu wird der Umweltverbrauch des Unternehmens bei gegebenem Output in Flächenäquivalenten bestimmt.<sup>7</sup> (...)

### WEITERE INFORMATIONEN

Die Langfassung dieses Beitrags erhalten Sie hier: [Langfassung\\_Beitrag\\_Vosse](#)

### Neues auf dem KMN Portal

- Arbeitsmarkt: Kreative Branchen befürchten Fachkräftemangel
- Forschung: Viadrina Kulturmanagement Barometer
- Buchrezension: Strategien für die Veranstaltungsplanung 2.0
- Vorschau: Wie man aus Freunden Spender macht
- Konferenzbericht: Berührungängste zwischen den Disziplinen abgebaut
- Hintergrund: C'n'B - Creativity & Business Convention
- Weiterbildung: Ulmer Donau-Kolleg für Kulturmanagement
- Studie: Der Kreativ-Motor für regionale Entwicklung
- *wemakeit.ch* - erste Schweizer Crowdfunding-Plattform für Kultur- und Kreativprojekte online
- u.v.a.m.

Details: [www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<sup>6</sup> Als praktischen Einstieg z.B. Schmidt-Bleek 1997.

<sup>7</sup> Als praktischen Einstieg z.B. Wackernagel / Byers 2010.



**BERNWARD**

**TUCHMANN**

ist Inhaber der TUCHMANN Kulturberatung und berät Kulturbetriebe und kommunale Verwaltungen in strategischen wie operativen Fragen. Schwerpunkte sind Strategie- und Organisationsentwicklung sowie die Moderation kultureller Planungen. Darüber hinaus ist er Dozent an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg und an der Freien Universität Berlin.

## Alter Greis - Weißer Schimmel - Nachhaltige Beratung

*Kulturberatung als strategisches Instrument*

Die Debatte über „Nachhaltigkeit“ bestimmt viele Themen des politischen und gesellschaftlichen Lebens, somit auch die Diskussion um kulturelle Belange. Für den Bereich der Kulturberatung als weniger bekanntem Komplex geht es konkret um die Schaffung eines erkennbaren und langfristigen Nutzens für Kulturbetriebe und Kulturverwaltung. Was aber beinhaltet Kulturberatung? Wem dient diese? Wie wird ihr Wert deutlich?

Ein Beitrag von Bernward Tuchmann, Münster

Der Erhalt der bestehenden Kulturinstitutionen steht seit langem im Zentrum der Kulturpolitik. Untermauert wird das Problem durch generelle, unaufhaltbare demographisch-gesellschaftliche Entwicklungen, wachsende Konkurrenz sowie die stetige Diskussion über die Verwendung kommunaler Finanzen. Durch den enormen Druck und Rechtfertigungszwang, welches dieses Szenario auf die Verantwortlichen in Kultureinrichtungen und in der kommunalen Verwaltung ausübt, stehen hinsichtlich des kulturpolitischen und administrativen Handelns mittlerweile Fragen im Mittelpunkt, die sich eher auf die Konservierung als auf das Gestalten konzentrieren.

In diesem Umfeld bieten Kulturberatungen ihre Leistungen an. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Existenz dieser speziell auf die Bedürfnisse der Kultureinrichtungen zugeschnittenen Branche vielfach noch unbekannt ist bzw. dass zum Berufsfeld der Kulturberatung unklare, teils auch missverständliche Assoziationen existieren.

Kulturberater helfen und unterstützen bei der Bewältigung struktureller, institutioneller und organisatorischer Probleme, sie moderieren Veränderungen, begleiten ihre Auftraggeber und unterstützen sie bei der Formulierung zukunftsfähiger Konzepte. Im Mittelpunkt stehen für den Berater Einrichtungen im „Non-Profit“-Bereich und nicht Unternehmen aus Wirtschaft, Industrie oder Handel, insofern hebt sich die Kulturberatung vom bekannten Consulting ab.

Das Aufgabenspektrum der strategischen Kulturberatung ist vielseitig, die angebotenen Leistungen gibt es in unterschiedlichen Feldern. Die Reichweite umfasst dabei Themen wie z. B. die Organisation wettbewerbsfähiger Service- und Kommunikationsabteilungen in Theatern und Museen bis hin zur Begleitung der Kommunen bei der Formulierung zukunftsorientierter Kulturentwicklungspläne.



### ... Kulturberatung als strategisches Instrument

Kulturberater müssen im Rahmen ihrer Tätigkeit die Besonderheiten im Ablauf künstlerischer Betriebe kennen und respektieren und somit neben ihrem fachlichen Wissen vor allem über die notwendige Sensibilität im Umgang mit Kulturinstitutionen und Kulturschaffenden verfügen. Professionelle Beratung beruht darüber hinaus im Idealfall seitens des Beraters auf eigener Praxiserfahrung in den Bereichen Kultur und Verwaltung.

Neben dem Leistungs-Portfolio bedarf es einer stark ausgeprägten kommunikativen Kompetenz, da die Verständigung selbst oft im Zentrum der zu behandelnden Komplexe steht: Wie kommunizieren Theater mit ihren Kunden? Wie verläuft der Austausch zwischen der Kulturverwaltung und ihren Institutionen? Wie manifestieren Städte ihre kulturpolitischen Vorstellungen? Zur Klärung anstehender Fragen und für den vertraulichen und erfolgreichen Verlauf des Beratungsprozesses ist eine hochgradige kommunikative Fähigkeit genauso unerlässlich wie eine verständliche Sprache, in welcher Berater ihre Aussagen vermitteln.

Kulturberatung ist kein Kulturmanagement und ersetzt auch nicht kulturpolitische Aussagen. Sie hilft dabei, die Wirkung komplexer Zusammenhänge zu erfassen, gibt ihren Auftraggebern Orientierung und hält von isoliertem Handeln ab. Kulturberatung bietet den Institutionen genau wie den Kommunen die Option, durch den „Blick von außen“ auf der Basis eingehender Analysen die jeweils individuelle Situation professionell zu reflektieren – oft ist es dieser erste Teil im Beratungsprozess, welchem in seiner Bedeutung zu wenig Gewicht beigemessen wird. Kulturberater begleiten ihre Auftraggeber, treffen aber nicht deren Entscheidungen.

Fehlende Erfahrungen mit Beratern und die Fragen, was Beratung zu leisten imstande ist bzw. welche langfristigen Ziele sie durch eine Beauftragung verfolgen, lässt potentielle Auftraggeber bei der Inanspruchnahme einer Beratungsleistung oft zögern. Die Argumente, die gegen die externe Beratung ins Feld geführt werden, konzentrieren sich auf drei Bereiche: es bestehe „kein Bedarf“ an Beratung, die eigene Institution oder Verwaltung verfüge über genügend „eigene Kompetenz“ sowie die Sorge vor „zu hohen Kosten“.

Fehlentwicklungen in einem Betrieb – seien es Unternehmen aus der Privatwirtschaft oder öffentliche Einrichtungen – werden jedoch ohne externen Blick oft selektiv, falsch gewichtet oder unter Umständen überhaupt nicht wahrgenommen. Erfolgreiche Beratung ist zudem eine Frage des richtigen Zeitpunktes – wird diese erst angefordert, wenn die Probleme zu groß geworden sind, reduziert sich der Handlungsspielraum enorm. Beratung bedeutet vielmehr Aktion als Reaktion.

Da strategische Beratungen prozessual angelegt sind und in der Konsequenz häufig grundsätzliche und langfristige Veränderungen in Institutionen und Organisationen beinhalten, ist ihr „nachhaltiger“ Nutzen folgerichtig nicht unmittelbar erkennbar; belastbare, zukunftsfähige und evaluierbare Erfolge



... Kulturberatung als strategisches Instrument

erzeugt Kulturberatung nur durch Kontinuität. Eine kurzfristig angesetzte Beratung kann grundsätzliche Mängel z.B. in der Steuerung eines Kulturbetriebes nicht beheben.

„Unnachhaltige“ Kulturberatung gibt es ebenso wenig wie schwarze Schimmel. Kulturberatung beinhaltet die regelmäßige Reflexion des Handelns und die Prüfung messbarer Ergebnisse; sie moderiert, begleitet und unterstützt – kooperativ, transparent und fair als Überzeugungstäter für die Vielfalt und den Erhalt der Kultur. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

- [www.tuchmann-kulturberatung.de](http://www.tuchmann-kulturberatung.de)

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





## AUTOREN

Patrick S. Föhl,  
Patrick Glogner-Pilz,  
Markus Lutz,  
Yvonne Pröbstle

## VERLAG

VS Verlag

## ISBN

3531173537

## Universelles Stecksystem

Ein junges Autorenteam widmet sich der Nachhaltigkeit in Kulturmanagement und Kulturpolitik

Eine Rezension von Dirk Heinze, Weimar

Relativ spät erreichte das Thema Nachhaltigkeit den Kulturbetrieb. Die *Evangelische Akademie Tutzing* war es, die 2001 mit Partnern eine Tagung zur „Ästhetik der Nachhaltigkeit“ veranstaltete, die dann in das sogenannte *Tutzinger Manifest* mündete. Die *Kulturpolitische Gesellschaft* griff ein Jahr später die Diskussion auf (*Kulturpolitische Mitteilungen* 2/2002, Heft 97). Eine wichtige Erweiterung nahm Armin Klein vor, der 2005 im *Jahrbuch für Kulturmanagement* zwei Dimensionen in Einklang zu bringen versuchte: die Berücksichtigung der Folgekosten gegenwärtiger Entscheidungen und die Gewinnung neuer Zielgruppen für die Kultur. Diese Interpretation machen sich nun einige seiner Doktoranden zu eigen und widmen Armin Klein zu seinem 60. Geburtstag diesen Herausgeberband.

Zunächst gibt Patrick S. Föhl eine 50-seitige Einführung, die sachkundig und umfassend die Grundlagen der Debatte zusammenträgt und damit vor allem die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit für den Kulturbetrieb verdeutlicht. Insbesondere überzeugt die „Grundorientierung Zukunft“, die alle Autoren des Buchs für sich in Anspruch nehmen dürfen. Man spürt den Veränderungswillen, zumindest das Gespür, dass man auch im Kultursektor an einem Zeitenwechsel steht, indem sich Strukturen nicht mehr bewähren, aber auch die nachwachsende Generation (noch) nicht in der Lage ist, sie zu ändern. Möglicherweise verfügt diese noch nicht über die notwendigen Mittel und einflussreichen Positionen. Den Beiträgen liegt eine Unzufriedenheit über die Unentschlossenheit gegenwärtiger Politik zugrunde, die „zwischen Innovation und Beharrung oszilliert“, obwohl die Herausforderungen und Probleme, denen man begegnen müsste, bekannt sind. Im Zweifel verharrt man im Status Quo. Dies betrifft dann sowohl die Wirtschafts- und Sozialpolitik als auch die Kulturpolitik. Werden dann Entscheidungen getroffen, sind sie von „Kurzlebigkeitsdenken“ bestimmt, was die Autoren entsprechend als das Gegenteil von Nachhaltigkeit kritisieren. Gut auch, dass sie sich nicht auf die ökologische Dimension beschränken - im Gegenteil: fast gewinnt man den Eindruck, sie schwanken in ihren Perspektiven zwischen einer Nachhaltigkeit von politischen und von managerialen Entscheidungen. Beispiele, wo auch der Kulturbetrieb auf Kosten von Natur und Umwelt agiert, fehlen weitestgehend.

Aus dem Wunsch heraus, mit ihrer Publikation neue Akzente zu setzen, klopfen die Autoren das Thema Nachhaltigkeit auf möglichst alle Bereiche von Kulturmanagement und Kulturpolitik ab: Besucherentwicklung, Tourismus, Literaturbetrieb, Kulturförderung, Preismanagement. Die Nachhaltigkeit gleicht einem universalen Stecker, der überall passt. Doch die im Einführungsbeitrag angeführten Problemstellungen werden leider nicht conse-



... Nachhaltigkeit in Kulturmanagement und Kulturpolitik

quent genug aufgegriffen und weiterentwickelt. Zudem mangelt es an konkreten Handlungsempfehlungen.

Wertvolle Denkanstöße liefert insbesondere Rolf Keller mit der Auseinandersetzung von ICH- und WIR-bezogenen Gesellschaften. Wieweit nehme ich mit meinem wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellem Handeln auf die Mit- und Nachwelt Rücksicht? Er beklagt für die Schweiz - und anderenorts dürfte die Diagnose kaum günstiger ausfallen - ein Ausklammern des Kulturbetriebs aus der intensiven Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit. „Leben wir wenigstens auf diesem Gebiet nicht über unsere Verhältnisse?“, fragt Keller mit implizierter Skepsis. Und beweist mit Beispielen, dass auch der Kunst- und Kulturbereich sichtbare Anzeichen eines Hypes in sich trägt: eine Überfülle des täglichen Veranstaltungsangebots (zumindest im großstädtischen Milieu) bis hin zur häufig beklagten Festivalitis, der boomende Kunstmarkt mit seinen teilweise absurden Preisen oder die „Übernutzung“ und Kommerzialisierung in kulturtouristischen Regionen, die dadurch schlichtweg „ihrer Aura verlustig gehen“.

An solchen Passagen erhoffte man sich in der Tat konkrete Lösungsvorschläge statt deskriptiven Glanz. Offen bleibt auch, ob die Kultur neben Ökologie, Ökonomie und Sozialem die 4. Säule der Nachhaltigkeit ausmacht. Und das ist die eigentliche Überraschung des Buchs. ¶

**DETAILS UND BESTELLEN**

- [www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_909/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_909/index.html)
- [www.kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest](http://www.kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest)



## Rückblick

### Forschen und Finden

*Der Fachverband Kulturmanagement widmete sich in Lüneburg dem Zukunftsthema Publikum*

Ein Rückblick von Dirk Heinze, Weimar

Trotz einer lebhaften Beteiligung von rund 100 Teilnehmern bewahrte die jährliche Zusammenkunft der Kulturmanagementausbilder ihren familiären Charakter - man kennt sich, pflegt Freundschaften, tauscht sich über neueste Forschungsbereiche oder Lehrinhalte aus und genießt die gesellige Atmosphäre beim abendlichen Ausklang. Mancher Teilnehmer könnte sich zuweilen als Außenstehender fühlen. Der Fachverband indessen ist fest etabliert, vereint die Mehrzahl der Studiengänge (zumindest deren Leiter) und gibt insbesondere mit dem Jahrbuch eine anerkannte Publikation heraus, die Wissenschaft mit Praxis verbindet. Der aufmerksame Beobachter freilich spürt auf Tagungen oder in der Literatur, dass es im Verband mindestens zwei Strömungen gibt - mit einem unterschiedlichen Grundverständnis darüber, was Kulturmanagement sein soll und wie man es an den Nachwuchs vermittelt. Auch in Lüneburg wurde dies einmal mehr deutlich.

Birgit Mandel blickte zu Beginn noch einmal zurück auf die vorangegangenen Jahrestagungen: Ging es in Rendsburg noch um eine Bestandsaufnahme und in Hildesheim um das Forschen im Kulturmanagement, sprach man in Friedrichshafen schon über verschiedene Rollenmodelle von Kulturmanagern und in Basel um das Verhältnis zur Kulturpolitik. Dazwischen wurde in Wien über Theorien für das Kulturmanagement gestritten, bevor man nun an der *Leuphana Universität* endlich über die Nachfragerseite sinniert. Erreicht das derzeitige kulturelle Angebot überhaupt ihre avisierten Zielgruppen? Stehen Kultur und Publikum noch in der selbstverständlichen Beziehung zueinander? Wie steht es um neue Beteiligungsformen? Mit der jüngsten Umfrage des Thalia-Thea-

ters in Hamburg scheint ein Schlüsselerlebnis die Gemüter zu bewegen: etwa 5000 Leute stimmten über den Spielplan ab und bringen dabei überraschende, vielleicht auch verstörende Ergebnisse. Passen Kunst und Basisdemokratie überhaupt zusammen? Das Publikum, so Mandel, wird „gefürchtet für seine Unberechenbarkeit und seinen schlechten Geschmack“. Doch was ist so schlimm daran, wenn man die Wünsche von Nachfragern bedient?

Unstrittig ist zumindest das wachsende Interesse an der Publikumsforschung in Deutschland, was nach Mandel verschiedene Ursachen hat: Internationalisierung, die zentrale Bedeutung kultureller Bildung, die Konkurrenz des Internets als „neuer Kulturraum“, das Überangebot an kulturellen Veranstaltungen, der demografische Wandel einschließlich der Migration sowie das Schwinden eines Konsenses in der Gesellschaft darüber, ob die traditionelle Hochkultur noch Leitkultur sein kann. Ist sie es nämlich nicht, bedeutet dies zwangsläufig, dass sie nicht mehr den Großteil der Kulturförderung für sich beanspruchen kann. Obwohl Deutschland nach wie vor Weltmeister in der Kulturförderung ist, sind nur 8 % der Bevölkerung Stammkulturnutzer - darunter vornehmlich Akademiker. Die anderen befinden im besten Fall die Kultur als wichtig, bekennen aber auch, dass dies wenig mit ihrem eigenen Leben zu tun habe. Folgerichtig muss die Frage lauten: wer ist der Nichtnutzer von Kultur, und welche neuen Beteiligungsformen und Angebot braucht es, um die Relevanz zu erzeugen und Zugangsschwellen zu senken?

Eine Möglichkeit wäre, meinte Birgit Mandel, das so genannte Produzenten-Paradigma durch ein Kunden-Paradigma zu ersetzen. Schließlich gehe die starke Angebotsorientierung im deutschen Kulturbetrieb mit einem „Institutionenlobbyismus“ einher. Auch von der Politik werde entsprechend ein Umdenken verlangt: sie muss sich im Zweifel eher an gesellschaftlichen Interessen, weniger an den Interessen der Kulturanbieter orientieren. Doch macht Mandel bei einer als notwendig erachteten Entwicklung hin zur Publikums-



orientierung einen weiteren „Bremsklotz“ aus: das Feuilleton. Wie zum Beweis dafür hatte man sich am Vorabend mit Alexander von Oheimb einen Vertreter dieser Zunft eingeladen, der die zweimal jährlich in der FAZ Samstagsausgabe erscheinende Beilage „taktvoll“ vorstellte. Diese ist durchaus hochwertig gestaltet und in gewohnter journalistischer Qualität geschrieben. Man kooperiert inhaltlich mit führenden Konzerthäusern im deutschsprachigen Raum, die für die überregionale Berichterstattung dankbar sein dürften. Doch spätestens beim Blick auf das Thema des Vortrags durfte man stutzig werden: „Publika von morgen in Kultur und Medien“. Erreicht man mit diesem Format neue Zielgruppen? Wohl kaum. Da geht es wohl eher um das Image als neues Publikum, hieß es unter den Teilnehmern. „Der Teich ist noch nicht leergefischt“, meinte hingegen von Oheimb mit Blick auf das Stammpublikum und sah das Hauptziel des Projekts in einer engeren Leser-Blatt-Bindung. Man darf gespannt sein, ob dieses Projekt vielleicht doch in naher Zukunft eine konzeptionelle Erweiterung - beispielsweise im Vertrieb - erfährt.

Die Jahrestagung war vorrangig der Kulturnutzerforschung gewidmet. So berichteten Volker Kirchengberg und Sigrid Bekmeier-Feuerhahn (Leuphana Universität) von Methoden der Besucherforschung und klärten Mitarbeiter des Bremer Hochschul-Instituts *markt.forschung.kultur* über empirische Ansätze zur Typisierung des Publikums auf. Patrick Glogner-Pilz von der PH Ludwigsburg stellte einen multimedialen Fragebogen vor, mit Hilfe dessen man unvoreingenommener als mit einfachen Fragen den Musikgeschmack seiner Zuhörer ergründen kann. Hier hätte man sich viel früher innovativere Lösungen erwünscht, zumal sie technisch ausgesprochen simpel daherkommen. Alle diese wissenschaftlichen Beiträge bezogen bewusst Nichtnutzer ein - ein klarer Trend und vor allem Aufgabe der nächsten Jahre, die Methoden auch in der Praxis anzuwenden und deren Ergebnisse auszuwerten. Man müsse künftig nicht für ein Publikum, sondern mit einem Publikum ar-

beiten, so die Feststellung von Karen van den Berg von der *Zeppelin University Friedrichshafen* auf der Podiumsdiskussion. Darin sah Birgit Mandel von der Universität Hildesheim als neue Herausforderung für Kulturmanagement ein interkulturelles Audience Development. Dies erfordere allerdings eine Veränderung in Kommunikation, Vertrieb, Service, Programm und Unternehmenskultur. Es wurde spätestens hier offenkundig: der Kulturbetrieb muss sich ziemlich umfassend ändern! Da hilft sicher der Blick in die Vergangenheit nur begrenzt, wie ihn Steffen Höhne von der Weimarer Musikhochschule zuvor geistreich vornahm.

Die genaue Beobachtung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und die Aufstellung von Zukunftsthesen ist vielmehr gefragt. Carsten Winter von der *Hochschule für Musik, Theater und Medien* aus Hannover sprach beispielsweise von einer On-Demand-Kultur, von Prosumenten, von schwindender Markentreue und Institutionenvertrauen und zunehmender Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Beispiel Berlin: dort konkurrieren allein täglich 300 Musikveranstaltungen miteinander. Das Publikum eines Veranstalters sind nach seinen Untersuchungen zu 84 % selbst Creators, nutzen insofern die Impulse für eigene kreative Beschäftigung. Der passive Rezipient war gestern. Selbst am Theater: Bruno Seger von der *ZHAW Winterthur* meinte, es wäre an der Zeit zuzulassen, das klassische Repertoire selbst zu verändern. Eine Freilichtaufführung von Shakespeares *Romeo und Julia* bei den *Luzernern Festspielen 2011* ([www.freilichtspiele-luzern.ch](http://www.freilichtspiele-luzern.ch)) beispielsweise machte Furore nicht nur durch die Übersetzung ins Schwizerdütsch. Vielmehr löste ein positives Ende der Liebesgeschichte allgemein Begeisterung aus. Hingegen seien Theater hierzulande eher Museen mit dem immer gleichen Repertoire, so Seger provokant. Die aktuelle Kulturproduktion trage dazu bei, dass eine Minderheit der Gesellschaft das Geld für Kultur maximal verschwendet.

Das mochten viele beim Lüneburger Publikum, aber auch von den Referenten nicht so sehen. Der Soziologe Kai-Uwe Hellmann hält alternative Kul-



turnutzer wie -nutzungen nach wie vor für eine Minderheit, spricht von Trends, die sich schnell wieder ändern könnten. Hier wurde die Meinungsverschiedenheit innerhalb des Fachverbands deutlich. Die einen sehen im geänderten Nutzerverhalten und vor allem in der "Kulturabstinenz" einer Bevölkerungsmehrheit die Notwendigkeit, möglichst rasch deutliche Weichenstellungen vorzunehmen. Dem entgegen stehen jene, die diesen Entwicklungen eher skeptisch begegnen, die Gefahr eines Hinterherrennens nach Trends sehen und das kulturelle Erbe nicht grundsätzlich infrage stellen wollen. Insofern war Lüneburg eine gute inhaltliche Fortsetzung der Debatten 2011 in Basel. Deren Ergebnisse kann man seit einigen Wochen im Jahrbuch Kulturmanagement nachverfolgen. Ob die Ergebnisse der Jahrestagungen damit jedoch einer breiten kulturellen Öffentlichkeit bekannt werden, darf dennoch bezweifelt werden. Der Fachverband bleibt eine kleine Gruppe von Vertretern der Ausbildung und Forschung, dessen Bezug zur Praxis recht brüchig und selektiv erscheint. Den Herausforderungen des Kulturbetriebs - finanziell, strukturell, personell oder auch hinsichtlich seines künftigen Publikums - muss energischer und mit größerer medialer Begleitung begegnet werden, um in diesem notwendigen Diskurs relevant und hilfreich zu sein. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

Die nächste Jahrestagung des Fachverbandes findet voraussichtlich vom 10. bis 12. Januar 2013 in Potsdam statt.

- [www.fachverband-kulturmanagement.org](http://www.fachverband-kulturmanagement.org)
- [www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_919/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_919/index.html)

#### Rückblick

### Symposium *kultur digital*

Ein Rückblick von Christian Holst

Die Digitalisierung hat nicht nur eine Technologie-, sondern auch eine Kulturrevolution ausgelöst. Diese Feststellung war Anlass und Ausgangspunkt für Symposium *kultur digital*, das MIGROS Kulturprozent am 25. Januar 2012 im Gottlieb Duttweiler Institut Rüschlikon veranstaltete. Bei einem derart umfangreichen Thema erschien es den Veranstaltern sinnvoll, Erwartungsmanagement zu betreiben. So wurde eingangs das Ziel definiert, mit diesem Symposium gewisse Einsichten – „klitzekleine Erkenntnisse“ – zu vermitteln und manche Frage am Ende des Tages besser verstehen und präziser formulieren zu können. Das war durchaus tief gestapelt, denn das Symposium brachte eine Menge interessanter Einsichten und weitergehender Fragen auf den Tisch. Ein wichtiges Verdienst des Symposiums war es dabei, das Thema ausgesprochen differenziert anzugehen. Einerseits wurden die scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten der Digitalisierung aufgezeigt, andererseits wurden aber auch die kritischen Aspekte angesprochen, ohne dass dabei kulturpessimistisches Wehklagen durchklang.

In den theoretischen Vorträgen von Gerhard Schulze, Felix Stalder und Inke Arns wurde immer wieder das Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken thematisiert. In seinem an soziologischen, historischen und philosophischen Verweisen reichen Vortrag stellte Schulze das positive Potenzial der Digitalisierung in den Vordergrund. Seiner Ansicht nach setzt die Digitalisierung, wie andere Medienrevolutionen auch, einen Prozess kollektiver Reifung in Gang, da sie die Grundfunktionen des menschlichen Zusammenlebens befördert: darstellen und beobachten. Feedback, Selbstdarstellung und öffentliche Debatte, wie sie durch digitale Medien für weite Teile der Erdbevölkerung möglich geworden seien, sah Schulze als Voraussetzung für kulturellen Fortschritt. Als Beleg für diese These führte er den immensen Bedeutungs-



aufschwung an, den Kultur zeitgleich mit der Digitalisierung für Gesellschaft und Wirtschaft erfahren habe. Stalder griff diesen Gedanken auf und zeigte, wie die Digitalisierung eine Vielfalt kultureller Nischen geschaffen und damit das Angebot an Kulturgütern immens vergrößert und ausdifferenziert habe. Aber nicht nur die Rezeption, auch die Produktion von Kulturgütern und deren Vertrieb sei durch die Digitalisierung für eine breite Masse möglich worden. Andererseits wurden Kulturprodukte noch nie so umfassend kommerziell strukturiert. „Fabriken“ wie *Google*, *Apple*, *Facebook* und *Amazon* arbeiten nach klassischen Merkmalen bürokratischer Macht und sammeln Wissen über die Gesellschaft, das in Echtzeit erhoben und ausgewertet werden könne. Diesen Widerspruch griff Inke Arns zum Abschluss des Tages noch einmal auf. Sie forderte, dass – bei aller Vereinfachung des Alltags durch die zunehmende Programmierung – die Transparenz und Selbstbestimmung aufrecht erhalten werden müsse. Je mehr wir auf Technologien angewiesen seien, umso mehr Transparenz über deren Funktionsweise müsse auch bestehen. Sonst biete die Digitalisierung neben den enormen Möglichkeiten für Zugang und Teilhabe auch ein hohes Potenzial für Steuerung und Kontrolle.

Die zahlreichen praktischen Fragen und Auswirkungen auf den Kulturbereich wurden in verschiedenen Podiumsdiskussionen und Workshops beleuchtet. Ein schwelendes Problem im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist das Urheberrecht, dem ein eigenes Panel gewidmet wurde. Musikmanager Tim Renner, Anwalt Matthias Berger und Autorin Ruth Schweikert diskutierten auf Basis von Thesen von Dirk von Gehlen, Chefredakteur von *jetzt.de*. Es wurde schnell deutlich, dass das derzeitige Urheberrecht der digitalen Realität nicht mehr gerecht wird. Gehlen plädierte für ein Modell, das abgestufte Urheberrechtsansprüche im Spannungsfeld zwischen Original und Kopie erlaubt. Auf dieses Modell konnte sich die Runde allerdings ebenso wenig einigen wie auf eine Kul-

turfltrate. Einig war man sich einzig darin, dass man das Urheberrecht nicht abschaffen könne.

In einer weiteren Runde ging es um die Frage, ob und wie Kultureinrichtungen das Web 2.0 als Chance nutzen können. Neben dem direkten Austausch mit den Besuchern über *Facebook*, *Twitter* und andere Kanäle wurde dabei vor allem das Crowdfunding diskutiert. Dies wurde als interessante Möglichkeit der Kulturfinanzierung gesehen, da es bereits vor der Realisierung eines Projekts für Öffentlichkeit und Planungssicherheit Sorge. Jedoch waren sich die Teilnehmer einig, dass das Crowdfunding kein Ersatz der klassischen Kulturförderung durch die öffentliche Hand, Stiftungen und Sponsoren sein könne.

Das Ziel, „klitzekleine Einsichten“ zu vermitteln war am Ende des Tages mehr als erreicht. Als beruhigendes Fazit des Tages kann ein Zitat aus dem Vortrag des Filmproduzenten Michael Aust gelten: „Kultur wird weiter existieren, so lange jemand den Like-Button drückt“. Damit ist zum einen gesagt, dass die Digitalisierung keine grundlegende Gefährdung ist für die Kultur, wie wir sie kennen. Es ist damit aber auch gesagt, dass der Kulturbereich die Herausforderung Digitalisierung zu seinem eigenen besten annehmen sollte. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

Das Symposium ist übrigens sehr gut dokumentiert. Bereits im Vorfeld erschien ein Band mit gleichem Titel (s. Rezension in *KM Magazin*, Nr. 62, S. 63). Unter [kulturdigital.ch](http://kulturdigital.ch) stehen die Vorträge und Panels zum Download bereit.



## Rückblick

# Zukunftsperspektiven für kulturelle Institutionen

Resümee des deutsch-französischen Kolloquiums vom 13. und 14.10.2011 in Dijon.

Ein Rückblick von Dr. Fabian Stech, *Institut Denis Diderot*, Dijon

Krise der öffentlichen Finanzierung. Welche Zukunftsperspektiven gibt es für kulturelle Institutionen? Deutschland und Frankreich im Vergleich.

Ziel dieses Kolloquiums war es Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Systemen der Kulturförderung in Deutschland und in Frankreich herauszuarbeiten. Zum einen mit einem theoretischen Blickwinkel und zum anderen mit einer konkreten Perspektive auf die grenzüberschreitenden Projekte, mit Beispielen aus der darstellenden Kunst und der Welt des Theaters. Das Kolloquium versteht sich als erste Veranstaltung einer Reihe, die 2012 das Weltkulturerbe zum Thema hat und sich im Jahr 2013 der Kulturindustrie zuwendet. Um aus dem Elfenbeinturm der Wissenschaft herauszutreten, folgten den theoretischen Vorträgen und Diskussionen jeweils szenische Lesungen von deutschen Texten, die im Rahmen des Programms *Theater-Transfer* übersetzt worden sind und die Leyla-Claire Rabih inszeniert hatte.

Nach der Eröffnung durch Yves Berteloot, dem Kulturattaché der Stadt Dijon, sprach Sylvie Pflieger von der *Sorbonne* in Paris über die kulturelle Ausnahme Frankreichs im Bereich der Kulturförderung, der sich durch einen hohen staatlichen Anteil auszeichnet. Historisch bedingt ist diese Finanzierung durch das Mäzenatentum des Hofes, und die Rolle des Staates, der die Kultur mit 11,9 % finanziert, bleibt stark, auch wenn es sich insgesamt nur um einen Anteil von 1 % der Staatsausgaben handelt. Professor Dr. Dr. Peter Lynen vom CIAM, dem *Zentrum für Internationales Kulturmanagement Köln* hat daraufhin das Spezifische der deutschen Kulturförderung an der Stärke

des dritten Sektors verdeutlicht, der sich vor allem durch die drei „p“ des Public Private Partnership auszeichnet. Dieser Finanzierungsmodus ermöglicht Investitionen in die Kultur, die staatsnah getätigt werden, deren Verwendung aber dank der privaten Partner staatsfern bestimmt wird. Die Diskussion wurde von Charles Malinas, dem Leiter der Kulturabteilung der französischen Botschaft in Berlin animiert und war ausgesprochen angeregt, da die Studenten des Instituts Denis Diderot und die anwesenden Kulturprofis viele Fragen hatten.

Der Nachmittag war dem Vergleich der Stiftungen in beiden Systemen gewidmet.

Agathe Waquet-Rouge, Verantwortliche für Kultur in der *Fondation de France* unterstrich die Tatsache, dass rund 700 Stiftungen in dieser Struktur zusammengefasst sind und das im Rahmen des Programms der *Nouveaux Commanditaires* rund 2 Millionen Euro im Jahr in die Kultur investiert werden. Eine solche Struktur existiert in Deutschland nicht, wie Dr. Hartmann, der Präsident der Deutsch-französischen Kulturstiftung herausstellte, indem er die Rolle der 18 000 Stiftungen in Deutschland im bürgerschaftlichen Engagement aufzeigte. Es gibt in Deutschland keine Mindestsumme, um eine Stiftung ins Leben zu rufen.

Die Fallstudien am Freitag erlaubten es, die Auswirkungen der Krise auf beiden Seiten des Rheins darzustellen. Langfristig wird das private Engagement immer stärker die begrenzten Mittel des Staates ergänzen, ohne unbedingt einen wesentlichen Einfluss auf das Programm und die Inhalte zu gewinnen. Das, was in Deutschland ebenso fehlt wie in Frankreich, sind die Strukturen, die es erlauben Kultur mittelfristig, d. h. für eine Dauer von 4-5 Jahren zu planen, wie es Volker Galé, der Koordinator der Kulturpolitik der Stadt Worms, herausgestellt hat. Ein gelungenes Beispiel der Zusammenlegung von Finanzmitteln stellte Frédéric Simon, der Direktor des *Nationaltheaters Forbach* vor, der sein Theater im Rahmen des Europäischen Eurodistriktprojekts *Artbrücken* entwickelt, das über 6 Jahre in einer Zusammen-



arbeit mit anderen Akteuren und seiner Region den grenzüberschreitenden Verkehr von Künstlern, Professionellen und dem Publikum fördert. Leyla-Claire Rabih, Regisseurin der *Compagnie Grenier Neuf* und Jean Louis Mercuzot, Direktor der *Compagnie Eygurande* steuerten eine präzise Analyse der Theaterwelt bei.

Mit 11 Vortragenden und 160 eingeschriebenen Teilnehmern war das Kolloquium ein Erfolg. Sicher konnten die der Kulturförderung inhärenten Probleme nicht gelöst werden, doch wurden die Probleme sowie die Rolle der verschiedenen Akteure genauer bezeichnet.

Um nicht nur einen theoretischen Ansatz zu verfolgen, waren die Abende den szenischen Lesungen gewidmet. Diese stellten einen der Höhepunkte des Kolloquiums dar und erlaubten einen Austausch jenseits der Theorie, die wie Goethes Faust weiß, immer grau bleibt. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

Eine Veröffentlichung der Kolloquiumsbeiträge erscheint 2012 im Verlag der *Éditions Universitaires de Dijon*.

- [www.culturescolloque.net](http://www.culturescolloque.net)

#### KM Magazin - Vorschau

In der nächsten Ausgabe des *KM Magazins* werden wir uns dem kleinen Staat „Luxemburg“ widmen. Darunter Beiträge u. a.:

- zu den Europäischen Kulturhauptstadtjahren 1995 und 2007
- zu den Herausforderungen der Vielsprachigkeit
- zum Künstlerleben in Luxemburg
- zu *Les Théâtres de la Ville de Luxembourg*
- zum *MUDAM - Musée d'Art moderne Luxembourg*
- und ein Interview mit Ainhoa Achutegui, Präsidentin der *Vereinigung der dezentralisierten Kulturinstitutionen Luxemburg*

Sie erhalten das *KM Magazin* am 5. März 2012.



# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

### Redaktionelles Konzept - Nachhaltigkeit in der Kulturindustrie:

Birgitta Borghoff, Leitung Schweizer Redaktion Winterthur und  
Annett Baumast, Geschäftsführung *baumast. Kultur & nachhaltigkeit*

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 20.700

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

[www.kulturmanagement-schweiz.net](http://www.kulturmanagement-schweiz.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>