

Nachhaltige Entwicklung im Kulturbereich als Steuerungsaufgabe der Kulturverwaltung: Forderung und Förderung

Juliane Moschell

Kultur braucht Wandel. So auch im Anliegen, die globale Herausforderung des Klimawandels zu bewältigen und die damit einhergehende Notwendigkeit einer veränderten Lebensweise in Richtung Nachhaltigkeit einzuleiten. Als gerichteter Prozess muss dieser Wandel geplant und gesteuert werden. Um die Transformation aktiv gestalten zu können – Bernd Sommer und Harald Welzer nennen dies »Transformation by design« –, muss als Zielvorstellung das Bild einer wünschenswerten Zukunft vorliegen. (Sommer/Welzer 2014: 44) Somit gilt es, den Prozess des Wandels vor auszudenken – oder vielmehr von der Zukunft her in die Gegenwart *zurückzudenken*. »Regnose« nennt Matthias Horx treffend dieses Prinzip und bildet damit den Gegenbegriff zur Prognose als Vorhersage künftiger Ereignisse (Horx 2021).

In der Landeshauptstadt des Freistaates Sachsen hat man sich früh des Themas Nachhaltigkeit angenommen. Die leitende Frage, die sich die Dresdner Kulturverwaltung zu Beginn des Transformationsprozesses »Culture for Future« gestellt hat, fokussiert deshalb auf die Vorstellung von zukünftig nachhaltig handelnden Kultureinrichtungen (Landeshauptstadt Dresden 2022a). Folgende Definition von Nachhaltigkeit bildet dabei das Fundament:

»Nachhaltigkeit wird in der Dresdner Kulturverwaltung als normatives Handlungsleitbild aus globaler Perspektive und als Querschnittsherausforderung im lokalen Handeln gesehen, welche den Prinzipien der inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit folgt, die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales ganzheitlich und integrativ betrachtet, präventiv und langzeitorientiert angelegt ist und die Verknüpfung von globalen und lokalen Entwicklungen anstrebt.« (Landeshauptstadt Dresden 2022a)

Im Kern ging es darum, welche konkreten Maßnahmen und Strategien in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen angewendet werden müssen, um die Strukturen in den Kulturbetrieben angesichts natürlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen sowie wissenschaftlicher Erkenntnisse zukunftsgerecht zu entwickeln. Bei der praktischen Umsetzung wurde schnell deutlich, dass die Verwaltung und deren kulturpolitische

Vorgaben aktiv gestalten müssen, denn bei strukturellen Veränderungen in Kultureinrichtungen spielt die zielgenaue Entwicklung in Absprache mit der Trägerin – hier die Landeshauptstadt Dresden für nachgeordnete Einrichtungen – eine entscheidende Rolle. Wie müssen etwa Rahmenbedingungen in den Bereichen Beschaffung, Mobilität, Personalmanagement oder Controlling angepasst und verändert werden, um entsprechende Nachhaltigkeitsindikatoren einzuführen? Wie sollten Richtlinien in der kommunalen Kulturförderung aufgestellt sein, um Nachhaltigkeit als Voraussetzung für künstlerische Schaffensprozesse berücksichtigen zu können? Und welche weiteren Akteur*innen sind von Bedeutung, um den kulturellen Wandel zu befördern?

Der Kultursektor hat eigene Arbeits- und Produktionsbedingungen, die diesen zum Teil von anderen Handlungsfeldern, etwa Wirtschaftsunternehmen oder Finanzinstitute, maßgeblich unterscheiden. Öffentlich getragene Kultureinrichtungen dienen dem Gemeinwohl und arbeiten nicht profitorientiert. Die Produktion eines Bühnenwerkes oder einer Ausstellung unterliegen spezifischen Wertschöpfungsketten, die nicht verallgemeinert werden können. Auch Lösungsansätze wie etwa die Orientierung auf rein »regionale Produkte« können zumindest im künstlerischen Bereich nicht pauschal angesetzt werden. Der internationale Künstler*innenaustausch oder Konzertbetrieb und auch der Austausch von Kunstwerken zwischen Museen beispielsweise werden weiterhin zur Pflege und Verbreitung von Kunst und Kultur unabdingbar sein. In diesen Bereichen gilt es künftig verstärkt Abwägungen zu treffen: So ließen sich etwa das Reiseverhalten sinnvoll reduzieren oder im Bereich Kommunikation nur notwendige Printprodukte herstellen. Unvermeidbares könnte an anderer Stelle kompensiert werden. Das Prinzip *Vermeidung, Reduzierung und Kompensation* sollte innerhalb der betrieblichen Ebene stets mitgedacht und die Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung daran gemessen werden. Dazu ist Wissen im Nachhaltigkeitsmanagement auf allen Ebenen und Arbeitsfeldern notwendig. Bislang ist dies vielerorts nur rudimentär bei den Beschäftigten in den Kultureinrichtungen vorhanden.¹

Erkenntnisse des Dresdner Transformationsprozesses »Culture for Future«

Die Dresdner Kulturverwaltung hat im Zusammenhang mit der Kulturentwicklungsplanung 2021 das Pilotprojekt »Culture for Future« initialisiert. Fünf verschiedene Kultureinrichtungen – die Dresdner Musikfestspiele, die Dresdner Philharmonie, das Kunstgewerbemuseum der Staatlichen Kunstsammlungen, die Staatsoperette Dresden und die Städtischen Bibliotheken Dresden – arbeiteten ein Jahr lang intensiv zu Maßnahmen und Strategien nachhaltiger Entwicklung im eigenen Betrieb. Das deutschlandweit einmalige Pilotprojekt wurde vom Rat für nachhaltige Entwicklung gefördert. Die Beteiligungsphase kombinierte Bottom-up- und Top-down-Verfahren und brachte konkrete Ergebnisse hervor, die in einer Prozessdokumentation, einem allgemeinen Praxisleitfaden, in einrichtungsspezifischen Case Studies und in einer Dresdner Charta ausformuliert und veröffentlicht wurden. Somit sind sowohl der

1 Dies zeigte auch eine interne Umfrage des Amtes für Kultur und Denkmalschutz vor dem Symposium »Zukunftskunst« im Frühjahr 2020.

partizipativ angelegte Prozess als auch die individuellen Maßnahmen und Lösungen beispielgebend für weitere Initiativen und Anknüpfungsvorhaben.

Eine der wesentlichen Schlussfolgerungen aus dem in Dresden durchgeführten Prozess »Culture for Future« ist neben der Notwendigkeit der umfassenden und dauerhaften Datenerfassung die Erkenntnis, Wissensmanagement in den Kultureinrichtungen zu organisieren und voranzutreiben. Ziel ist es, so viele Beschäftigte wie möglich sowie die Leitungsebenen zu befähigen, in ihren jeweiligen Arbeitsgebieten auf nachhaltige Lösungen und Möglichkeiten zu achten und diese in die alltägliche Kulturarbeit zu integrieren.

Erkenntnisse für Kultureinrichtungen

Während des Prozesses »Culture for Future« wurden für die teilnehmenden Kultureinrichtungen während eines Jahres folgende Maßnahmen und Strategien auf sechs Aktionsfeldern entwickelt:

1. Monitoring und Reporting
2. Mobilität
3. Energie
4. Beschaffung und Ressourcennutzung
5. Bildung für nachhaltige Entwicklung
6. Kommunikation und Wissenstransfer

Innerhalb dieser Handlungsfelder sollen in den kommenden Jahren maßgebliche Veränderungen stattfinden. Zu unterscheiden sind dabei übergreifende Aufgaben und Maßnahmen sowie direkte strukturverändernde Eingriffe in den jeweiligen Kultureinrichtungen. Beides greift ineinander. Die konkreten Case Studies für die oben genannten Einrichtungen sind im Januar 2022 publiziert worden. Ein allgemeiner Leitfaden kann ebenfalls eingesehen werden (Landeshauptstadt Dresden 2022a). Daher soll hier auf die Erkenntnisse für die Kulturpolitik näher eingegangen werden.

Handlungsfelder für die Kulturverwaltung und -politik

Kulturentwicklungsplanung

Ein wichtiges Instrument zur langfristig angelegten Strategie der Weiterentwicklung der kulturellen Infrastruktur ist im politischen Raum die Kulturentwicklungsplanung (KEP) (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2022b). Hierin sollten sich neben den strategischen kulturpolitischen Zielen und Leitlinien und der Darstellung der Kulturlandschaft auch deren Stärken und Schwächen wiederfinden. Der KEP ist für die Kulturverwaltung ein Planungsdokument für Entscheidungen einer längerfristig angelegten Kulturpolitik. Somit ist hier insbesondere die notwendige Entwicklung der finanziellen und personellen Ressourcen anzugeben. Nachhaltigkeit spielt im Dresdner Kulturentwicklungsplan von 2020 innerhalb der fünf Leitlinien eine wichtige Rolle. Der Stadtrat hat zudem mit einem gesonderten Beschlusspunkt die Kulturverwaltung beauftragt, ein Nachhaltigkeitskonzept für den Dresdner Kulturbereich vorzulegen. Mit dem Prozess

»Culture for Future« hat die Verwaltung die ersten Schritte in Richtung Konzeptentwicklung vorgenommen.

Umdenken in der Bewertung von Kunst und Kultur

Nötig ist ein Umdenken innerhalb von Politik und Verwaltung bezüglich der Bewertung der Kultureinrichtungen. Die kommunal getragenen Kultureinrichtungen fertigen jährlich sogenannte »Controllingberichte« an, in denen spezifische Kennzahlen vorgestellt werden. Im Jahresvergleich ist somit ein Vergleich und eine Bewertung möglich. Die Kennzahlen haben eine Kontrollfunktion hinsichtlich der Abweichung(en) zwischen Plan und Ergebnis, eine Steuerungs- und Entscheidungsfunktion, sie sind Grundlage für das Berichtswesen und haben darüber hinaus eine Informationsfunktion. Die Kennzahlen und deren Abrechnungen sind auch dem Stadtrat zugänglich und werden durch das Rechnungsprüfungsamt geprüft. Zudem werden sie im Haushaltsplan und Jahresabschluss veröffentlicht. Folgende Kennzahlen werden bei den meisten Kultureinrichtungen in städtischer Trägerschaft abgefragt: Anzahl der Besucher*innen, Auslastungsgrad der Plätze, Anteil der Eintrittskarten im Vorverkauf, Anzahl der Veranstaltungen, Anzahl neuer Produktionen, Anzahl der Vermietungen und der Kostendeckungsgrad.

Wonach soll der Erfolg einer Kultureinrichtung gemessen werden? Sollen im Jahresvergleich die Anzahl der Besuche steigen, der Auslastungsgrad oder die Anzahl an Veranstaltungen? In einer auf Wachstum ausgerichteten Gesellschaft werden Kultureinrichtungen meist nach Kennzahlen wie etwa dem Auslastungsgrad oder der Anzahl von Neuproduktionen bemessen. Um eine nachhaltige Entwicklung in den Kultureinrichtungen voranzutreiben, ist die Bewertung der Arbeit anhand des Kennzahlensystems neu anzulegen. »Kennzahlen(-systeme) sind zentrale Instrumente zur Gewinnung und Auswertung nachhaltigkeitsorientierter Informationen; die Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher Themenfelder des Nachhaltigkeitscontrollings kann durch ihren Einsatz unterstützt werden.« (von Ahsen 2013: S. 13) Im Wirtschaftsbereich gibt es bereits etliche Unternehmen, die Nachhaltigkeitscontrolling anhand von Kennzahlen anwenden, die die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit abbilden und darüber hinaus miteinander in Beziehung setzen. Dabei greifen vorrangig große Unternehmen auf die Empfehlungen der Global Reporting Initiative (GRI) zurück. Für mittelständische Unternehmen ist der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) eher praktikabel (vgl. Meier 2020).

Auch die Bewertung von Kultureinrichtungen sollte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zukünftig nicht mehr primär anhand von Wachstumsergebnissen, Besuchszahlen oder anhand der Anzahl von Neuinszenierungen betrachtet werden. Vielmehr sollte der Fokus neben der künstlerischen Qualität auch auf die Gemeinwohl-tätigkeit und das Engagement in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gerichtet werden. Erfolg wäre somit künftig nicht mehr primär an der Anzahl der verkauften Tickets messbar, sondern anhand des eigenen Arbeitsethos, der Wirkung der künstlerischen Arbeit sowie der Vermittlung und der Erfüllung von Werten. Neue Kennzahlen können zum Teil keine numerischen Darstellungen mehr sein, sondern vielmehr in Berichten offengelegt werden. Sie können auch für den Kulturbereich angewendet und um den Bereich der künstlerischen Tätigkeit und Wirkung erweitert werden. So et-

wa bei der genaueren Betrachtung von Befragungen und Evaluationen oder Wirkungsmessung, Publikumsbindung und -austausch, Anzahl von Vermittlungsformaten oder fairen Vertragsgestaltungen – gerade für den künstlerischen Bereich wesentlich. Der ökologische Aspekt sollte in Form von spezifischen Indikatoren dargestellt werden, etwa der Jahresverbrauch an Energie, die Nutzung von Fahrzeugen oder die Anzahl gedruckter Werbematerialien. Dabei könnten im Jahresvergleich Entwicklungen wie Reduktionen oder Änderungen sichtbar werden. Auch im künstlerischen Bereich können neue *Kennzahlen* betrachtet werden, zum Beispiel inwiefern sich eine Kultureinrichtung neben der Pflege des Repertoires mit neuen gesellschaftsrelevanten Fragestellungen beschäftigt. Dazu zählen insbesondere Fragen zur Bewältigung der Klimakrise und der Veränderungen unserer Umwelt. Insgesamt sollte die Berücksichtigung von Gemeinwohlinteressen gleichberechtigt neben dem Anspruch der künstlerischen Qualität als Bemessungsgrundlage für Kultureinrichtungen gelten. Somit ist es erforderlich, künftig das Kennzahlensystem dahingehend zu ergänzen.

Als alternative Bewertungsgrundlage ziehen bereits einige Kultureinrichtungen die Erstellung von Gemeinwohl-Bilanzen in Betracht. Diese richtet sich nach dem Modell der Gemeinwohlökonomie des Autors und Volkswirtschaftlers Christian Felber. Damit ist gemeint, dass sich der Wert eines Unternehmens oder einer Organisation nicht allein nach wirtschaftlichen Parametern bemessen sollte, sondern am Beitrag zum Gemeinwohl (vgl. Felber 2010). Eine Bilanz bildet auch letzteres ab. Dazu schreibt die Institution nach einem festgelegten Muster einen Gemeinwohlbericht, der in einer Matrix die vier Werte – Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz und Mitentscheidung – und fünf Berührungsgruppen – Lieferanten, Eigentümer und Finanzpartner, Mitarbeitende, Kund*innen und Mitunternehmen sowie das gesellschaftliche Umfeld – feststellt. Insgesamt existieren 20 Felder, mit denen auch die Handlungsebenen der Kultureinrichtungen genauer untersucht werden können. Ziel ist dabei ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, Teilhabe und Diversität, Inklusion oder die faire Bezahlung und Vertragsgestaltung.

Eine mögliche Ausrichtung künftiger Kulturpolitik wäre folglich die Berücksichtigung der Gemeinwohl-Bilanz von Kultureinrichtungen als *Hauptbilanz*. Je besser die Ergebnisse, desto größer ist das Gemeinwohl-Produkt (vgl. Felber 2016). Kultureinrichtungen mit guten Gemeinwohl-Bilanzen könnten künftig Vorteile erhalten: Vorrang bei der Erhöhung von Budgets innerhalb der Kulturverwaltung oder Vorteile bei der Einwerbung von weiteren Fördermitteln – dazu müsste diese Bilanzierung freilich überregional, wenn nicht gar international anerkannt sein. Des Weiteren wird sich die Veröffentlichung der Gemeinwohlbilanz auch positiv auf das Image der Kultureinrichtung beim Publikum auswirken.

Dabei darf die mögliche Vernachlässigung des Kriteriums der künstlerischen Qualität nicht in Kauf genommen werden. Es gilt: Zukünftig muss auch die Qualitätsfrage bei der Bewertung von Kultureinrichtungen maßgeblich berücksichtigt werden. Denn nur so kann die Spitzenförderung funktionieren und können künstlerische Höchstleistungen in allen Bereichen der Kunst und Kultur auch weiterhin ermöglicht werden.

Kulturförderung

Auch Instrumente wie die Kulturförderung müssen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung überdacht werden. Zu unterscheiden sind dabei die kommunal getragenen Einrichtungen, die keine zusätzliche Kulturförderung erhalten, sondern im Rahmen der städtischen Haushaltsplanung ein Budget zugewiesen bekommen, von den freien Träger*innen und Initiativen, deren Vorhaben in bestimmten Zeiträumen gefördert werden. Die kommunale Kulturförderung zielt auf letztere ab. In der Landeshauptstadt Dresden gibt es eine Fachförderrichtlinie, nach der freie Träger*innen und Künstler*innen Unterstützung für ihre Projekte oder freie Kulturinstitutionen beantragen können (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2022b). Nachhaltigkeit ist in dieser Richtlinie unter »§ 6 Sonstige Zuwendungsbestimmungen, Absatz 2« integriert: »Der Antragsteller soll ressourcenschonend und nachhaltig im Sinne der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen handeln« (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2022b). Auch in den Kriterien, die der Entscheidung über die Förderung zu Grunde liegen, wird nachhaltiges Handeln explizit als positives Förderkriterium erwähnt.

Förderungen sollten darüber hinaus künftig auf lokaler, regionaler, landes- und bundesweiter sowie europäischer Ebene besser ineinandergreifen. Hierzu ist es erforderlich, sich stärker zu vernetzen und somit Potenziale und Synergien neu zu entdecken und zu nutzen. Als positives Beispiel ist hier im Bereich der Tanzförderung der sogenannte »Tanzpakt« zu nennen. Die Initiativegruppe Stadt-Land-Bund versammelt dabei in einer Arbeitsgruppe Mitarbeitende aus Kulturverwaltungen der Kommunen, Länder und des Bundes sowie weitere Förderer*innen und Expert*innen der Tanzszene. Viele herausragende Projekte und Initiativen konnten so gefördert werden. Ähnlich könnte das Thema Nachhaltigkeit in Kunst und Kultur insgesamt betrachtet werden. Das Ineinandergreifen bei einer Stadt-Land-Bund-Partnerschaft wäre hier zukunftsweisend und würde neben konkreten lokalen Potenzialen und Initiativen ein übergreifendes Netzwerk schaffen, in dem Wissenstransfer stattfinden kann. Auch würde es einen umfassenden Anreiz bieten, nachhaltige Entwicklung im Kulturbereich zu fördern.

Bei einer solchen Initiative müsste – anders als beim »Tanzpakt« – sowohl die Förderung der strukturellen Transformation in den Kultureinrichtungen und Kommunen als auch die ästhetische Dimension im Rahmen eines eigens dafür geschaffenen Fonds berücksichtigt werden. Zu letzterem hat die Publizistin Adrienne Goehler einen Fonds Ästhetik und Nachhaltigkeit (FÄN) vorgeschlagen (Goehler 2021). Bei der strukturellen Transformation der Kultureinrichtungen jedoch muss es darum gehen, auch bundesweit Lösungsmöglichkeiten und Förderungen zu etablieren, welche explizit den Wandel in Kultureinrichtungen auf betrieblicher Ebene vorantreiben.

Bereitstellung von Ressourcen

Als Vorbild für die Förderung von Nachhaltigkeit in Kunst und Kultur kann auch die britische Non-Profit-Organisation Julie's Bicycle herangezogen werden, die in Großbritannien bereits seit 2007 wirkt und nachhaltige Entwicklung im Kulturbereich eines ganzen Landes betrieben hat. Die Initiative berät Kultureinrichtungen, bietet verschiedene Weiterbildungsformate an und veranstaltet selbst unterschiedliche Programme. Sie arbeitet eng mit dem Arts Council England zusammen, über das Kulturförderung

ausgereicht wird (vgl. Serota 2019: 48f.). Eine Förderung ist für Kultureinrichtungen mittlerweile daran gekoppelt, dass jährlich Klimabilanzierungen vorgenommen werden. Insgesamt sind die britische Kulturförderung und die Initiative damit weltweit Vorreiter im Bereich nachhaltige Entwicklung innerhalb von Kunst und Kultur.

Wichtig ist es dabei, übergreifend Ressourcen bereitzustellen. Ein CO₂-Rechner ist da der erste Schritt. Darüber hinaus können aber auch weitere Werkzeuge zur Datenerfassung für Kultureinrichtungen bereitgestellt werden, um Klimabilanzierungen zu unterstützen. Das beispielhafte Pilotprojekt der Kulturstiftung des Bundes aus 2020, bei dem für 19 Kultureinrichtungen in Deutschland Klimabilanzierungen für das Jahr 2019 erstellt wurden, könnte daher ausgebaut und verstetigt werden (Kulturstiftung des Bundes o.J.). Zukünftig sollten, ähnlich wie in Großbritannien, verstärkt Forderungen seitens der Förderer*innen im Hinblick auf den Nachweis des Engagements in der nachhaltigen Entwicklung gestellt werden. Hier gilt es aber neben dem *fordern* auch zu *fördern*, neben dem künstlerischen Schaffen auch das *Mitdenken* und *Implementieren* von Aspekten der Nachhaltigkeit zu erwirken.

Darüber hinaus ist es von großem Vorteil, eine übergeordnete Anlaufstelle – etwa innerhalb der kommunalen Kulturverwaltung – zu etablieren, von der aus das Netzwerk und der Wissenstransfer aufgebaut und koordiniert werden können. Darüber hinaus sollte diese Stelle für Planungs- und Orientierungsfragen dafür zuständig sein, Fördermittel zu recherchieren und zu empfehlen sowie den Gesamtprozess des Wandels zu begleiten. Ziel einer solchen Koordinierungsstelle muss somit sein, Governance-Aufgaben zu übernehmen. In Dresden wird die Personalstelle insbesondere für die Umsetzung der innerhalb von »Culture for Future« erarbeiteten Nachhaltigkeitsmaßnahmen und des Beteiligungsprozesses benötigt. Sie soll so die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen steuern und überwachen, Controlling-Aufgaben übernehmen und die Anbindung der Einzelmaßnahmen in den kulturraumgetragenen Einrichtungen an die kommunale Gesamtstrategie sichern. Darunter fallen das Klimaschutzkonzept und die Nachhaltigkeitsstrategie der Landeshauptstadt Dresden. Auch ist es erforderlich, die begonnenen Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten aus dem »Culture for Future«-Prozess zwischen den Kultureinrichtungen in freier, kommunaler und landesweiter Trägerschaft fortzuführen und weiter voranzutreiben. Eingeführte Austauschformate wie die Reihe »Culture Connect« sollen weiterentwickelt werden. Um das Potenzial des Prozesses auszuschöpfen, soll die Koordinierungsstelle zudem die Kommunikation zwischen den beteiligten Kultureinrichtungen und deren Besuchern sowie der Stadtgesellschaft intensivieren und somit den notwendigen Bewusstseinswandel fördern.

Schlussfolgerungen

Grundsätzlich sollten zwei Aspekte getrennt betrachtet werden:

- a) Die Bildung einer nachhaltigen Infrastruktur in den Kultureinrichtungen.
- b) Die künstlerische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit, wobei hier die Prämisse gilt: Die Kunst ist frei.

Bei (a) geht es um die betriebliche Ebene und darum, nachhaltige Entwicklung in die Strukturen zu integrieren. Wie oben erwähnt, müssen in den Kultureinrichtungen selbst anhand der notwendigen Handlungsfelder konkrete Maßnahmen und Strategien entwickelt werden. Die Kulturpolitik muss es sich zur Aufgabe machen, Bewertungskriterien von Kultureinrichtungen zu erweitern oder gar zu verändern, um neben der künstlerischen Qualität auch das Engagement für das Gemeinwohl und somit auch die Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit in Kultureinrichtungen transparent darstellen und beurteilen zu können. Im Bereich der Förderung muss es zukünftig darum gehen, Richtlinien anzupassen und Förderinstrumente auf regionaler, bundesweiter und europäischer Ebene besser zu vernetzen, um nachhaltige Entwicklung im lokalen Handlungsfeld vorantreiben zu können. Die Kommunen allein können diese Aufgabe nicht bewältigen.

Die Kultur kann es sich zur Aufgabe machen, den Veränderungsprozess hin zu einem nachhaltigen Handeln mit künstlerischen Mitteln zu reflektieren. Hier komme ich zum Aspekt (b), der künstlerischen Auseinandersetzung. Künstler*innen sollten sich laut dem niederländischen Soziologen Hans Dieleman dabei als »Change Agents« verstehen, die einen Perspektivwechsel hervorrufen könnten (vgl. Brocchi 2020: 63). Somit ist es sinnvoll, sich auch in der ästhetischen Praxis mit Nachhaltigkeitsthemen zu beschäftigen.

Damit ist die Aufgabe von Kunst und Kultur im Nachhaltigkeitsdiskurs bestimmt: Gesellschaftliche Transformationsprozesse können – wie übrigens auch durch die Digitalisierung hervorgerufen – nicht nur rational begriffen werden, sondern haben immer auch eine emotionale Dimension. Transformation und Wandel bedeuten Veränderung, das betrifft insbesondere eingeübte, oft unbewusst ablaufende Gewohnheiten. Wandel kann auch bedeuten, etwas Neues zu schaffen. Das Neue birgt die innovative und visionäre Kraft, die den Künsten immanent ist.

Es ist so, schreibt Dirk Baecker, dass die Kultur »weitreichende Orientierungsleistungen in der Gesellschaft erbringt. Man zögert nicht, sie in diesem Punkt in die Nachbarschaft von Religion oder Moral zu rücken« (Baecker 2002: 133). Mehr noch: Die Kultur ist ein Bewegungsbegriff, sie weist auf Spielräume hin und vor allem darauf, dass es anders weitergehen kann (ebd.: 158f.). Letztlich ist es die Kultur, die erst für das Ineinandergreifen der verschiedenen Teile des integrierten Nachhaltigkeitsverständnisses sorgt, durch ihre Fähigkeit, zugleich Gedächtnis zu sein, Selbstbeschreibung der Moderne und Ideen für die Zukunft zu entwickeln.

Literatur

- von Ahsen, Annette (2013): »Nachhaltigkeitscontrolling«, in: Baumast, Annett/Pape, Jens (Hg.) (2013): *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*, Stuttgart: utb, S. 220
- Baecker, Dirk (2000): *Wozu Kultur?* Berlin: Kadmos
- Brocchi, Davide (2015): *Nachhaltigkeit als kulturelle Herausforderung*, Berlin/Heidelberg: Springer

- Felber, Christian (2016): »Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst«, *christian-felber*, 01/2016, <https://christian-felber.at/wp-content/uploads/2018/12/gemeinwohl.pdf>. (letzter Zugriff: 20.05.2022)
- Felber, Christian (2010): *Die Gemeinwohl-Ökonomie: Das Wirtschaftsmodell der Zukunft*, Wien: Deuticke
- Goehler, Adrienne (2021): »Tutzing Manifest reloaded. Der Fonds Ästhetik und Nachhaltigkeit«, *kulturagenda2030*, 13.10.2021, <https://www.kulturagenda2030.de/tutzing-manifest-reloaded> (letzter Zugriff: 20.05.2022)
- Horx, Matthias (2021): *Die Hoffnung nach der Krise. Wohin die Welt jetzt geht oder wie Zukunft sich immer neu erfindet*. Berlin: Econ
- Kulturstiftung des Bundes: »Klimabilanzen in Kulturinstitutionen«, *Kulturstiftung des Bundes*, https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/klima_und_nachhaltigkeit/detail/klimabilanzen_in_kulturinstitutionen.html (letzter Zugriff: 20.05.2022)
- Landeshauptstadt Dresden (2022a): »Kultur und Nachhaltigkeit«, 15.02.2022, <https://www.dresden.de/de/kultur/nachhaltigkeit.php> (letzter Zugriff: 20.05.2022)
- Landeshauptstadt Dresden (2022b): »Kulturentwicklungsplan«, 04.01.2022, <https://www.dresden.de/de/kultur/kulturentwicklung/kulturentwicklungsplan.php> (letzter Zugriff: 20.05.2022)
- Meier, Sylvia (2020): »Nachhaltigkeitscontrolling: die wichtigsten Kennzahlen in der Praxis«, *Haufe*, 18.11.2020, https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/nachhaltigkeitscontrolling-die-wichtigsten-kennzahlen_112_527322.html (letzter Zugriff: 20.05.2022)
- Serota, Nicholas (2019): »Sustaining Great Art and Culture*. Kunst- und Kulturorganisationen führen uns exemplarisch vor Augen, wie wir alle aktiv werden und Wandel vorantreiben können », in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 164/2019, S. 48-49
- Sommer, Bernd/Welzer, Harald (2014): *Transformationsdesign: Wege in eine zukunftsfähige Moderne*, München: oekom

