

29. September 2021

## Nachhaltigkeit im Orchester- und Konzertbetrieb

### Inhalt

0. Präambel
1. Der Beitrag der Kultur zur nachhaltigen Entwicklung
2. Hintergrund
3. Handlungsfelder
  - Umwelt
  - Wirtschaft
  - Soziales
  - Querschnittsthemen
4. Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie
5. Strategische Ziele
6. Erste Schritte
7. Wichtige Akteure
8. Lesetipps und weitere Quellen

### Präambel

Dieses Positionspapier versteht sich als Leitfaden für professionelle Orchester, Chöre, Rundfunk-  
klangkörper, Ensembles sowie freischaffende Berufsmusikerinnen und -musiker, die sich mit ih-  
rer Verantwortung für nachhaltige Entwicklung auseinandersetzen. Je mehr gesellschaftliche  
Akteure sich national und international engagieren, desto eher können auch Folgen des Klima-  
wandels gestaltet und begrenzt werden. Orchester, Theater, Konzert- und Opernhäuser, die dort  
Beschäftigten sowie Freischaffende können Multiplikatoren für den Kulturbereich sowie Vorbil-  
der für die gesamte Gesellschaft werden, indem sie Klimaschutz und andere nachhaltige Prakti-  
ken diskutieren und konsequent umsetzen. Die Verantwortung jedes Einzelnen für eine nachhal-  
tige Entwicklung ist nicht delegierbar.

Nach einem Überblick über Grundlagen und den aktuellen Stand der Entwicklungen zeigt dieses  
Positionspapier Gestaltungsmöglichkeiten für den Orchester- und Konzertbetrieb auf. Damit sol-  
len Diskussionen angeregt und gleichzeitig das Bewusstsein geschärft werden, dass die Imple-  
mentierung von Nachhaltigkeitsstrategien neben ökologischen Potenzialen auch bedeutsame  
personelle und wirtschaftliche Entwicklungspotenziale freisetzt.

Dabei kommt es darauf an, die spezifischen Belange von Kunst und Kultur mit Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu vereinbaren. Das Primat der Kunst muss ökologische Aspekte integrieren. Dabei können auch neue künstlerische Perspektiven entstehen, die die ökologische Debatte bereichern. Es gibt keine einfachen Antworten oder maßgeschneiderte Lösungen. Es geht darum, den erforderlichen Wandel gemeinsam und bewusst in den jeweiligen lokalen Zusammenhängen zu gestalten.

## 1. Der Beitrag der Kultur zur nachhaltigen Entwicklung

Orchester, Rundfunkklangkörper, andere Kulturinstitutionen sowie freischaffende Musikerinnen und Musiker sind lebendige Kulturakteure ihrer Stadt oder Region. Sie bringen die klimapolitische Diskussion, vor allem jedoch die überfällige Umsetzung notwendiger Maßnahmen, mit den Mitteln der Kunst voran. Sie inspirieren, begeistern und zeigen, dass Veränderung positiv begleitet und gestaltet werden kann. Sie können die Sehnsucht nach einer umweltschonenden Lebensweise bei jedem Einzelnen wecken. Sie können mit gutem Beispiel vorangehen wie z.B. die Münchner Philharmoniker oder die Staatstheater in Nürnberg und Saarbrücken. Damit haben sie auch die Chance, neue Publikumsschichten anzusprechen, zum Beispiel mit Konzertformaten, die die Umwelt thematisieren. Durch Kooperation und Vernetzung mit Akteurinnen und Akteuren aus der Nachhaltigkeitsszene steigen Akzeptanz und Verankerung in den jeweiligen lokalen Zusammenhängen.

Echte Klimaschutzanstrengungen in den Kulturbetrieben selbst ermöglichen finanzielle Einsparungen, die ins Gewicht fallen. Werden sie von Anfang an richtig konzipiert, ist die Umsetzung oft leichter und lustvoller als erwartet.

**Es kommt darauf an zu beginnen, denn es gibt keinen Ideenstau, sondern einen Umsetzungsstau!**

## 2. Hintergrund

Staats- und Regierungschefs aus aller Welt unterzeichneten im September 2015 die *Agenda 2030* als internationales Leitbild für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung, das im Kern 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung umfasst. Seit 2016 haben über 1.800 Kommunalverwaltungen in 33 Ländern den Klimanotstand ausgerufen (Stand: Dezember 2020), seit 2019 und unter dem Eindruck der Bewegung *Fridays for Future* auch 73 Städte in Deutschland<sup>1</sup>. Die Bundesregierung will das 2019 beschlossene Klimaschutzgesetz nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 24. März 2021 verschärfen und Deutschland bis zum Jahr 2045 klimaneutral gestalten.

Das hat konkrete Folgen für Orchester, Konzertsäle, Musiktheater und andere Kulturinstitutionen, die ganz oder teilweise öffentlich finanziert werden, aber auch für Freischaffende. Nachhaltige Entwicklung ist eine kulturelle Herausforderung. Alte Muster, Gewohnheiten und Gewissheiten müssen überdacht werden. Alle Beteiligten sollten sich auf Neues und Unbekanntes einlassen, aber auch kulturelle Traditionen und Techniken wiederbeleben, die nachhaltige Prozesse

---

<sup>1</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_deutscher\\_Orte\\_und\\_Gemeinden,\\_die\\_den\\_Klimanotstand\\_ausgerufen\\_haben](https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_deutscher_Orte_und_Gemeinden,_die_den_Klimanotstand_ausgerufen_haben), Aufruf 15.09.2021

unterstützen. In Europa hat die EU den *European Green Deal* ins Leben gerufen, der die Klimaziele der EU für 2030 und 2050 verschärft und alle Industriezweige umfasst.

Orientierung für eine nachhaltige Entwicklung bieten die ISO 26000, die Charta für nachhaltige Musik, eine Petition, die von der Association of British Orchestras (ABO) und der British Musicians Union (MU) eingereicht wurde, sowie der Leitfaden des kanadischen Orchestre Symphonique du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Region Québec). Dieses Orchester entwickelte bereits vor mehreren Jahren Empfehlungen für nachhaltiges Handeln und freiwillige Verpflichtungen, die regelmäßig aktualisiert werden. Musiker, Musikgruppen und Orchester können ihre Fans, ihre Unterstützer, ihr Publikum zu einem höheren Bewusstsein für Nachhaltigkeit ermutigen. Ein weiteres Beispiel ist die 2019 gestartete Kampagne *Music Declares Emergency*. In Deutschland schließen sich immer mehr Orchester und Freischaffende der 2020 gegründeten Klimaschutzinitiative *Orchester des Wandels* an.

## ISO 26000

In Deutschland wurde die Norm im Januar 2011 als DIN ISO 26000 veröffentlicht. Der Einsatz ist freiwillig. Sie umfasst Prinzipien der sozialen Verantwortung, beschreibt Handlungsfelder und gibt Empfehlungen, wie sich Organisationen sozial verantwortlich verhalten.

Danach sind zwei Praktiken wesentlich:

1. Die Anerkennung sozialer Verantwortung
2. Die Identifizierung und Einbeziehung aller Interessengruppen

Den Kern bilden sieben Prinzipien der sozialen Verantwortung. Sie dienen als konzeptionelle Richtschnur:

1. Organisationsmanagement
2. Menschenrechte
3. Arbeitspraktiken
4. Umwelt
5. Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
6. Verbraucheranliegen
7. Beteiligung und Entwicklung der Gemeinschaft

Das Organisationsmanagement hat eine besondere Stellung, da es Voraussetzung für die anderen Prinzipien ist.

ISO 26000 listet Handlungsfelder auf und legt Grundsätze für sozial verantwortlich handelnde Organisationen fest:

1. Rechenschaftspflicht
2. Transparenz
3. Ethisches Verhalten
4. Achtung der Belange verschiedener Interessengruppen
5. Achtung der Gesetze
6. Achtung der internationalen Verhaltensstandards
7. Achtung der Menschenrechte

## Vorreiter Großbritannien

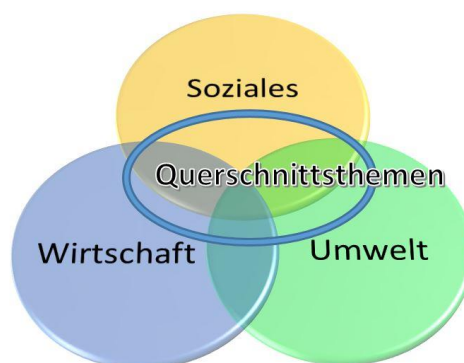
Großbritannien hat bei den Anstrengungen für mehr Nachhaltigkeit im Kulturbereich in den vergangenen Jahren eine führende Rolle übernommen, v.a. Organisationen wie *Julie's Bicycle* oder *Creative Carbon Scotland*. Kulturorganisationen haben starken Einfluss auf nachhaltiges Verhalten und das Aufzeigen von Alternativen, zum Beispiel Initiativen wie *COAL - Koalition für Kunst und nachhaltige Entwicklung*, die *Green Music Initiative (GMI)* oder *Powerful Thinking*. Auf europäischer Ebene hat der Europäische Musikrat (EMC) das *Europäische Forum für Musik und Klimaschutz* ins Leben gerufen. Im Rahmen des Projekts SHIFT entwickelt der EMC gemeinsam mit acht europäischen Netzwerken Modelle für mehr Nachhaltigkeit im Kunstsektor.

Ein gutes Beispiel für konkrete Fortschritte ist die Entwicklung des *Creative Green Tool*, ein kostenloser Online-Rechner von *Julie's Bicycle*. Damit können Kulturorganisationen ihren ökologischen Fußabdruck berechnen und erhalten ein besseres Verständnis für die notwendigen, mitunter auch kleinen Änderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit – von der Wahl der Stromanbieter und Klimaanlage bis hin zu veränderten Heizgewohnheiten.

## 3. Handlungsfelder

Die Umsetzung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Berufsalltag ist eine Herausforderung. Da sie in Einklang mit künstlerischen Qualitätsstandards gebracht werden muss, steigt die Komplexität. Entwickeln Orchester, Kulturinstitutionen oder freischaffende Musikerinnen und Musiker eine eigene Nachhaltigkeitsagenda, sollten sie vier Handlungsfelder berücksichtigen:

1. Umwelt
2. Wirtschaft
3. Soziales
4. Querschnittsthemen



Grafik 1: Handlungsfelder

### 3.1 Umwelt

Das Handlungsfeld Umwelt beeinflusst viele Abläufe in einem Orchester. Es geht zum Beispiel um das ökologische Gleichgewicht zwischen Proben und Aufführungen.

## **Ökobilanz von Proben- und Aufführungsorten**

Wenn Orchester über eigene Proben- und Veranstaltungsorte verfügen, stellen sich die üblichen Fragen der energetischen Renovierung, Optimierung und Umstellung auf neue Energieträger: Wärmedämmung, Heizungs- und Klimaanlage, Solarenergieerzeugung, Nutzung von Öko-Strom und Wärmepumpen, LED-Lichtquellen, Bewegungsmelder in Fluren und Nebenräumen, Wassersparsysteme, etc. Konsequente Abfalltrennung und -reduzierung sollten selbstverständlich sein.

Haben Orchester oder freischaffende Ensembles keine eigenen Proben- und Aufführungseinrichtungen und mieten stattdessen, sollten die einzelnen Punkte mit den Vermietern oder Eigentümern besprochen werden.

## **Ökobilanz von regelmäßigen Proben und Aufführungen**

Emissionen entstehen durch individuelle Anreisen der Orchestermitglieder zu Proben sowie des Publikums und Orchesters zu Aufführungen. Wie häufig werden einmal einstudierte Programme aufgeführt? Kann durch Optimierung von Dienstplänen, etwa durch Zusammenlegung von Proben, das mehrfache tägliche Pendeln von Orchestermitgliedern von der Wohnung zur Arbeitsstätte reduziert werden? Reisen mit dem Auto sollten möglichst vermieden oder reduziert werden durch die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, durch Sammeltransporte oder Fahrradnutzung.

Zusätzliche Anreize bieten Jobtickets für Mitarbeitende oder Konzerttickets für das Publikum, die eine kostenfreie Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln ermöglichen. Bei der Planung von Anfangs- und Endzeiten von Konzerten sollte stärker berücksichtigt werden, dass Besucherinnen und Besucher aus der Region auch für die Rückfahrt öffentliche Verkehrsmittel nutzen können.

Die Auswahl von Gästen, Solistinnen und Solisten sowie Orchesteraushilfen sollte natürlich vorrangig unter künstlerischen, aber auch unter ökologischen Gesichtspunkten erfolgen. Sofern es künstlerische Erwägungen zulassen, sollten Aushilfen, Solistinnen und Solisten sowie Gastdirigentinnen und -dirigenten nach Möglichkeit aus der Region verpflichtet werden. Im Übrigen bewirkt eine angemessene Personalausstattung von Orchestern einen geringeren Bedarf an Hilfskräften mit Konsequenzen für den ökologischen Fußabdruck. Überlegenswert ist auch, ob Chefdirigentinnen und -dirigenten zu höherer lokaler Präsenz verpflichtet werden sollten.

## **Tourneen, Orchesterreisen und Musikfestivals**

Nationale, internationale und interkontinentale Orchestertourneen sind für das künstlerische Renommee bedeutsam. Sie sollten jedoch auch nach ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten geplant werden. Als Leitfrage kann dabei dienen: Gibt es einen angemessenen Zusammenhang zwischen künstlerischen Erfordernissen, Aufwand, Umweltfolgen und Einkommen? Wie können Reiserouten und -mittel bei Tourneen optimiert werden? Wo und wie entstehen klimaschädliche Emissionen? Können sie vermieden, reduziert oder kompensiert werden? Es sollte klar sein, dass Vermeidung die beste Wahl ist, die Nutzung von Kompensationsmethoden die letzte.

**Im Allgemeinen gilt für Emissionen: Das Vermeidbare vermeiden, das Unvermeidbare kompensieren.**

Veranstaltungsorte sollten in einer geografisch sinnvollen Reihenfolge geplant werden. Dies gilt auch für die Transportlogistik (Instrumente, Bekleidung, Podeste, Aufbauten und andere Materialien). Einmalige Auftritte in Fernreisezielen sollten vermieden werden. Aufführungen auf Musikfestivals und in einzelnen Konzertsälen sollten nach Möglichkeit auf mehrere Tage mit unterschiedlichen Programmen (Mikroresidenzen) ausgedehnt werden

Orchester sollten nach Möglichkeit mit dem Zug, Bus oder Schiff auf Tour gehen. Ist ein Flug unvermeidlich, sollten die kürzesten Routen oder Verbindungen gebucht werden. Unvermeidbare Emissionen sollten vom Orchesterträger dokumentiert und regelmäßig finanziell ausgeglichen werden durch die Teilnahme an geeigneten und zertifizierten Klimakompensationsprojekten.

Bei der Buchung von Unterkünften sollten Hotels bevorzugt werden, die sich zur Einhaltung ökologischer Standards verpflichten. In der Regel arbeiten Orchester mit Agenturen und anderen Dienstleistern zusammen. Dabei sollten diejenigen bevorzugt werden, die sich ebenfalls auf Ökostandards verpflichten.

### **Gastronomie**

Die Verpflegung von Mitarbeitenden und Publikum in Kantinen und Restaurants sollte den einschlägigen ökologischen Standards und Zertifizierungen unterliegen (regionale Produkte und Lieferanten, wiederverwendbare Systeme, weitgehender Ausschluss von Einwegprodukten und Verpackungen, usw.).

### **Medienproduktion**

Bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, insbesondere bei der Produktion von CDs und DVDs, sollten die nachhaltigsten Methoden bevorzugt werden (zum Beispiel Vermeidung von Kunststoff- und Filmverpackungen).

## **3.2 Wirtschaft**

Das Handlungsfeld Wirtschaft ist eng mit Querschnittsthemen verbunden. Nachhaltigkeit muss durch die kontinuierliche Überwachung der Rentabilität und Stärkung der Eigenverantwortung gesichert werden. Einnahmen und Ausgaben eines Orchesters sollten zunehmend unter Nachhaltigkeitsaspekten bewertet werden.

Neben den üblichen Einnahmen aus Ticketverkäufen, Abonnements, Gastspielen, Medienproduktionen, Verleih, Catering, Merchandising, Sponsoring, usw. stellen sich Fragen zu ökologisch sinnvollen Investitionen in die Energieoptimierung der Proben- und Aufführungsräume (siehe oben), von denen einige zusätzlich öffentlich gefördert werden.

### **Höhere Auslastung**

Mehr Abonnements führen zu einem höheren Anteil an Eigeneinnahmen, mehr Einnahmestabilität und höherer Kundenbindung. Gleichzeitig wird der prozentuale Aufwand für den Verkauf pro Einzelticket geringer.

Eine höhere Sitzplatzbelegung ist auch ein Beitrag zur Nachhaltigkeit, da kaum mehr Ressourcen eingesetzt werden. Die Verpflichtung eines Artist-in-Residence für eine Saison kann wirtschaftlich und künstlerisch nachhaltiger sein als das Engagement verschiedener Einzelkünstlerinnen und -künstler.

## **Digitalisierung**

Kosten für den Kartenverkauf (Druck, Porto und Versand) können durch Online-Tickets auf dem Smartphone oder Print@Home reduziert werden. Auch bei Drucksachen kann Einsparpotenzial bestehen. Ist die Auflage und Verteilung von Jahresbroschüren, Flyern, Programmen, Postern, usw. noch angemessen? Was muss noch gedruckt werden, was kann durch andere Druckformate (zum Beispiel Postkarte mit QR-Code) oder Online-Angebote (auch nur für einzelne Zielgruppen) kompensiert werden? Weiterer Aspekte sind die Verwendung digitaler Notenmaterialien (Abspielen vom Tablet) sowie die vollständige Digitalisierung Musikarchivs und des Orchestermaterials.

Allerdings verursachen Online-Angebote auch Emissionen durch die Nutzung von Clouds, Servern und Endgeräten, die erst einmal produziert werden müssen. Sind Drucksachen nötig, sollten sie von regionalen Lieferanten mit ökologisch zertifizierten Methoden hergestellt werden.

## **Marketing und Kommunikation**

Eine konsequente Nachhaltigkeitsstrategie, die auf eine gezielte Zusammenarbeit mit ökologisch orientierten Partnerunternehmen sowie Klima- oder Umweltkompensationsprojekten setzt, kann das Image fördern. Ein Orchester kann zum Beispiel die Führung einer lokalen Nachhaltigkeitsbewegung übernehmen, um die Öffentlichkeit für dieses Thema zu sensibilisieren.

## **3.3 Soziales**

Das Handlungsfeld Soziales bezieht sich hauptsächlich auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und ihrer Organisation. Orchester sind ausgesprochen personalintensiv. Deshalb kann nachhaltige Entwicklung nur erfolgreich sein, wenn alle Mitarbeitenden rechtzeitig und so umfassend wie möglich eingebunden werden.

Eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie muss sich stärker auf die Personal- und Organisationsentwicklung konzentrieren. Motivierte Mitarbeitende denken intensiver mit, versuchen, betriebliche Prozesse kontinuierlich zu optimieren, werden seltener krank und verbessern damit die allgemeine Nachhaltigkeitsbilanz. Dies sollte auch die Entwicklung gesunder und fairer Arbeitsbedingungen sowie die Beteiligung aller Mitarbeitenden am Erfolg des Orchesters einschließen.

## **3.4 Querschnittsthemen**

Neben den natürlichen Schnittstellen zwischen den drei Handlungsfeldern Umwelt, Wirtschaft und Soziales gehört zu den Querschnittsthemen vor allem die Ausarbeitung eines Aktionsplans. Auch die Vision des Orchesters sollte klar definiert sein. Nur dann können fundierte Entscheidungen getroffen werden. Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte für alle internen und externen Interessenvertreter transparent entwickelt und in regelmäßigen Abständen angepasst werden. Ein speziell zusammengestelltes Team sollte den Prozess leiten.

Orchester und Freischaffende mit eigener Nachhaltigkeitsstrategie können durch geeignete künstlerische Programme zu authentischen Vorbildern und Initiatoren für Dritte werden. Das können Unterstützungs- und Wohltätigkeitskampagnen für ökologisch nachhaltige Projekte in

der Region oder für besonders vom Klimawandel betroffene Länder sein. Bewährt haben sich auch Veranstaltungen am Weltumwelttag am 5. Juni sowie zu anderen Gelegenheiten.

#### **4. Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie**

Die Entwicklung einer maßgeschneiderten Nachhaltigkeitsstrategie sollte sich auch im Leitbild des Orchesters, seiner Mission und seinen Werten widerspiegeln.

##### **Leitbild**

Das Leitbild eines Orchesters mit einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie könnte so aussehen:

*„Aufgrund unserer Werte fühlen wir uns dafür verantwortlich, die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung bei unserer Arbeit zu berücksichtigen. Wir wollen zur nachhaltigen Entwicklung der Region beitragen und die soziale Verantwortung unseres Orchesters stärken. Damit verbessern wir unsere Ausstrahlung in die Region und auf die hier lebenden Menschen und minimieren gleichzeitig negative Folgen für die Umwelt.“*

##### **Mission**

Die aus dem Orchester entwickelte und schriftlich festgelegte Mission sollte Aussagen zu Tradition, Selbstbild, Sozialpartnern, Interessen- und Nutzergruppen sowie zu den eigenen Zielen enthalten.

##### **Werte**

Das Orchester sollte selbst bestimmen, welchen Werten es sich besonders verpflichtet fühlt, zum Beispiel:

- nach Spitzenleistungen streben
- Kreativität
- Dynamik
- Zusammenarbeit und Partnerschaft
- Respekt
- Loyalität gegenüber dem Orchester und seiner Gemeinschaft

##### **Reichweite**

Das Orchester sollte sich verpflichten, die selbst festgelegten Grundsätze der Nachhaltigkeit bei allen Aktivitäten und Entscheidungen anzuwenden sowie Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung zum Nutzen der Organisation, ihrer Gemeinschaft und künftiger Generationen zu übernehmen. Diese Grundsätze sollten für alle Mitarbeitende, Gäste und freiwilligen Unterstützer gelten. Sie können Geschäftspartner und die Öffentlichkeit inspirieren. Damit spielt die Nachhaltigkeitsstrategie eine wichtige Rolle auf dem Weg des Orchesters zu einer verantwortungsbewussten Organisation und zum Vorbild für andere (Kultur-)Einrichtungen.

#### **5. Strategische Ziele**

Strategische Ziele unterscheiden sich von Orchester zu Orchester je nach Größe, Reiseaktivitäten, eigenem Konzertsaal, usw.



Vier Ziele sind wesentlich:

### **1. Fixieren Sie eine klare Vorstellung von der Entwicklung des Orchesters.**

- Einbeziehung der Nachhaltigkeitsgrundsätze in alle strategischen Planungen und Aktivitäten
- Schaffung einer Governance-Struktur, die für die Umsetzung erforderlich ist
- Planung von Beginn an professionalisieren

### **2. Gewährleisten Sie die Nachhaltigkeit des Orchesters durch solides Finanzmanagement.**

- Optimierung von Buchhaltung und Controlling
- Optimierung aller verfügbaren Einnahmequellen

### **3. Stellen Sie einen gesunden, fairen und inspirierenden Arbeitsplatz bereit.**

- Einsatz geeigneter Tools zur Teamführung
- Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten
- Praktiken zur Förderung der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden

### **4. Minimieren Sie den ökologischen Fußabdruck des Orchesters.**

Einigung auf konkrete Maßnahmen<sup>2</sup>:

- vor Ort im Theater oder Konzertsaal, zum Beispiel energetische Gebäudesanierung, Haustechnik (Klimaanlage, Heizung), Verpflegung
- bei Konzertreisen, zum Beispiel flexible Transportkistensysteme, möglichst Verzicht auf Flugreisen, ansonsten Kompensation

## **6. Erste Schritte**

Voraussetzung für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie ist eine professionelle Planung mit klar verteilten Zuständigkeiten.

### **Bezahlte Expertinnen und Experten**

Dazu werden Ressourcen und bezahlte Expertise gebraucht. Die Schaffung der Stelle einer Stelle für Nachhaltigkeitsmanagement sollte unbedingt geprüft werden. In Saarbrücken zum Beispiel gibt es sie seit Anfang 2020, in Mannheim ebenfalls. Andere Theater und Konzerthäuser sind gerade dabei, feste Stellen zu schaffen. Hierfür bestehen auch vermehrt zusätzliche öffentliche Förderprogramme.

### **Klimabilanzen**

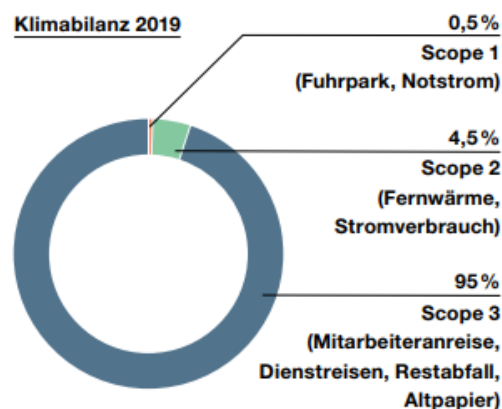
Die Entwicklung zu einem nachhaltigeren Orchester sollte mit einer gründlichen Analyse beginnen, zum Beispiel mit der Messung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Auch in Deutschland haben einige Kulturorganisationen 2019/20 begonnen Klimabilanzen zu entwickeln, zum Beispiel das Konzerthaus Berlin, das Staatstheater Saarbrücken, die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz (Ludwigshafen) oder das Musiktheater im Revier Gelsenkirchen (MIR).

---

<sup>2</sup> Einen guten Überblick bietet der *Leitfaden für Nachhaltigkeit im Konzertbetrieb* der Klimaschutzinitiative Orchester des Wandels <https://www.orchester-des-wandels.de/aktuelles/leitfaden-fuer-nachhaltigkeit-im-konzertbetrieb>, Aufruf 28.06.2021

Aus der ersten Klimabilanz können grundlegende Erkenntnisse gewonnen werden. Sie zeigt die wichtigsten Emissionen und daraus abgeleitet mögliche Handlungspotentiale. Die eigene Bilanz sollte über die Jahre geprüft, fortgeführt und ausgebaut werden. In einem Umweltmanagementsystem gemäß ISO 14001 legt eine Organisation die Zuständigkeiten und Abläufe des betrieblichen Umweltschutzes fest. Dazu gehören Regelungen zu Planung, Ausführung und Kontrolle ebenso wie die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Verhaltens- und Verfahrensweisen.

Das bundesweite Pilotprojekt *Klimabilanzen in Kulturinstitutionen* der Kulturstiftung des Bundes hat gezeigt, dass der Betrieb von Gebäuden und die Mobilität (vor allem Besucheranreise, Dienstreisen und vorgelagerte Transportlogistik) wesentlich zum ökologischen Fußabdruck beitragen (siehe Grafik 2). Damit bieten sich effektive Ansatzpunkte zum Handeln.



Grafik 2: Kulturstiftung des Bundes, Klimabilanzen in Kulturinstitutionen, Dokumentation des Pilotprojekts und Arbeitsmaterialien, hier: Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz in Ludwigshafen, Seite 29

## Orchester des Wandels

Die 2020 gegründete Klimaschutzinitiative *Orchester des Wandels* unterstützt alle Klangkörper bei ihrem Engagement, u.a. mit einem Leitfaden<sup>3</sup>. In dem Netzwerk, das auch freischaffenden Musikerinnen und -musikern offensteht, werden Erfahrungen der Mitglieder gesammelt und allen Interessierten zugänglich gemacht.

## Förderungen

Die Finanzierung professioneller und erfolgreicher Nachhaltigkeitsstrategien kann grundsätzlich nicht aus für die Kultur gewidmeten Fördermitteln bereitgestellt werden. Hier bedarf es auch anderer Finanzierungsquellen. Umfangreiche Förderungen gewährt das Bundesumweltministerium im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative<sup>4</sup>. Sie initiiert und fördert Klimaschutzprojekte in ganz Deutschland. Dabei deckt sie ein breites Spektrum ab von der Entwicklung langfristiger Strategien bis hin zu konkreten Hilfestellungen und investiven Fördermaßnahmen. Gefördert werden Klimamanager in Kommunen und Unternehmen verschiedener Rechtsformen, zum Beispiel beim Einbau umweltfreundlicher Kälte- und Klimaanlage oder bei Einsparungen

<sup>3</sup> [www.orchester-des-wandels.de/aktuelles/leitfaden-fuer-nachhaltigkeit-im-konzertbetrieb](http://www.orchester-des-wandels.de/aktuelles/leitfaden-fuer-nachhaltigkeit-im-konzertbetrieb), Aufruf 28.06.2021

<sup>4</sup> Auf der Website [www.klimaschutz.de](http://www.klimaschutz.de) gibt es eine gut strukturierte Zusammenfassung über die einzelnen Förderprogramme sowie eine hilfreiche Übersicht der jeweiligen Förderquoten, Aufruf 28.06.2021

im Ressourcenverbrauch. Antragsberechtigt sind Kommunen (Städte, Gemeinden und Landkreise) sowie Unternehmen und sonstige Organisationen mit mindestens 25 Prozent kommunaler Beteiligung. Für kommunale Eigenbetriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit ist die jeweilige Kommune antragsberechtigt. Für das Fördermodul *Investive Förderschwerpunkte* (einschließlich vorgelagerter Potenzialstudien) können explizit auch kulturelle Einrichtungen in gemeinnütziger Trägerschaft Anträge stellen.

**Das Erstellen einer Klimabilanz ist der erste Schritt. Es folgen eine Bewertung möglicher Nachhaltigkeitspotenziale sowie die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen.**

Dabei sollten konkrete Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben definiert werden:

- Das Management / Orchestermanagement und ein aus Orchester und Verwaltung zu bildendes Team wird als Ausschuss für nachhaltige Entwicklung etabliert.
- Der Ausschuss erarbeitet eine Nachhaltigkeitsstrategie. Das Team schlägt einen konkreten Aktionsplan und eine jährliche Aktualisierung vor.
- Die zuständigen Entscheidungsgremien – Betriebsrat, Stadtrat, Stiftungsrat, usw. – genehmigen die Nachhaltigkeitsstrategie.
- Das Management / Orchestermanagement stellt die Einhaltung der Nachhaltigkeitsstrategie und die Umsetzung des jährlichen Aktionsplans sicher.
- Alle Mitarbeitenden sind verantwortlich, die Nachhaltigkeitsstrategie in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen.

Das Mandat des Ausschusses für nachhaltige Entwicklung umfasst:

- Entwicklung und Überwachung des jährlichen Aktionsplans sowie Ermittlung von Indikatoren zur Messung seiner Wirksamkeit
- Förderung und Überwachung innovativer Praktiken
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele
- Mitwirkung beim Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts (als Bestandteil des Jahresberichts des Orchesters) sowie bei der Verbreitung an Mitarbeitende und in der Öffentlichkeit.

## **7. Wichtige Akteurinnen und Akteure**

- Das Netzwerk Orchester des Wandels ist die Klimaschutzinitiative der Berufsorchester. Es fördert die Nachhaltigkeit in der Musikszene und initiiert verschiedene Projekte. ([www.orchester-des-wandels.de](http://www.orchester-des-wandels.de))
- Die Kulturstiftung des Bundes fördert zahlreiche künstlerische Projekte, die sich mit ökologischen Fragen befassen. ([www.kulturstiftung-des-bundes.de](http://www.kulturstiftung-des-bundes.de))
- Das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien ist eine spartenübergreifende Anlaufstelle für Betriebsökologie im Kultur- und Medienbereich. Gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien werden Pilotprojekte initiiert, begleitet, dokumentiert und kommuniziert. ([www.aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de](http://www.aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de))
- Das Green Touring Network unterstützt Künstler und Akteure der Musikindustrie, einen aktiven Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. (<https://greentouring.net>)

## 8. Lesetipps und Quellen

### Konkrete Handlungsempfehlungen, Förderungen und Best Practice-Beispiele

- Orchester des Wandels: Leitfaden für Nachhaltigkeit im Konzertbetrieb ([www.orchester-des-wandels.de/aktuelles/leitfaden-fuer-nachhaltigkeit-im-konzertbetrieb](http://www.orchester-des-wandels.de/aktuelles/leitfaden-fuer-nachhaltigkeit-im-konzertbetrieb))
- Im bundesweiten Pilotprojekt „Klimabilanzen in Kulturinstitutionen“ unterstützte die Kulturstiftung des Bundes verschiedene Kultureinrichtungen, eine Klimabilanz zu erstellen und den eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu ermitteln. ([www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/Klimabilanzen/210526\\_KSB\\_Klimabilanzen\\_Publikation.pdf](http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/Klimabilanzen/210526_KSB_Klimabilanzen_Publikation.pdf))
- Kulturstiftung des Bundes: Kompass für nachhaltiges Produzieren im Kulturbereich ([www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/content\\_stage/emas/Kompass-fuer-nachhaltiges-Produzieren-im-Kulturbereich-2020-KSB.pdf](http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/emas/Kompass-fuer-nachhaltiges-Produzieren-im-Kulturbereich-2020-KSB.pdf))
- Kulturstiftung des Bundes, Haus der Kulturen der Welt: Über Lebenskunst. Nachhaltig Produzieren im Kunstbereiche ([www.ueber-lebenskunst.org/downloads/uelk\\_leitfaden\\_01\\_de.pdf](http://www.ueber-lebenskunst.org/downloads/uelk_leitfaden_01_de.pdf))
- Goethe-Institut: Inspirador. Leitfaden für nachhaltiges Kulturmanagement ([www.goethe.de/resources/files/pdf155/inspirador\\_1.3\\_de4.pdf](http://www.goethe.de/resources/files/pdf155/inspirador_1.3_de4.pdf))
- Popakademie Baden-Württemberg: Green Touring Guide ([www.greentouring.net/downloads/GreenTouringGuide\\_DE.pdf](http://www.greentouring.net/downloads/GreenTouringGuide_DE.pdf))
- Julie's Bicycle: Grüne Mobilität. Ein Leitfaden zur ökologisch nachhaltigen Mobilität für die Darstellenden Künste ([https://on-the-move.org/files/Green%20Mobility%20Guide\\_Deutsch.pdf](https://on-the-move.org/files/Green%20Mobility%20Guide_Deutsch.pdf))
- Mit der Nationalen Klimaschutzinitiative fördert das Bundesumweltministerium zehntausende Klimaschutzprojekte. Übersicht der Förderprogramme ([www.klimaschutz.de/f%C3%B6rderung](http://www.klimaschutz.de/f%C3%B6rderung)), Übersicht der Förderquoten laut Kommunalrichtlinie ([www.klimaschutz.de/sites/default/files/F%C3%B6rderm%C3%B6glichkeiten\\_Kommunalrichtlinie.pdf](http://www.klimaschutz.de/sites/default/files/F%C3%B6rderm%C3%B6glichkeiten_Kommunalrichtlinie.pdf)), Kommunalrichtlinie ([www.klimaschutz.de/sites/default/files/BMU\\_Foerderung\\_Kommunalrichtlinie\\_14082020.pdf](http://www.klimaschutz.de/sites/default/files/BMU_Foerderung_Kommunalrichtlinie_14082020.pdf))

### Weitere Quellen

- Nachhaltigkeit im internationalen Kultursektor ([www.artsmanagement.net/Articles/Sustainability-in-the-international-cultural-sector-A-look-beyond-the-horizon,4267](http://www.artsmanagement.net/Articles/Sustainability-in-the-international-cultural-sector-A-look-beyond-the-horizon,4267))
- Die Charta für nachhaltige Musik ist eine Online-Petition von Association of British Orchestras und Musicians Union, die darauf abzielt, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der klassischen Musikindustrie zu verringern. (<https://www.change.org/p/orchestras-and-choirs-sustainable-music-charter-to-lower-the-carbon-footprint-of-the-classical-music-industry>)
- Julie's Bicycle ist eine Wohltätigkeitsorganisation mit Sitz in London, die seit 2007 den Kulturbereich unterstützt, sich für ökologische Nachhaltigkeit einzusetzen. (<https://julies-bicycle.com/>)
- Die Creative Green Tools sind kostenlose CO<sub>2</sub>-Rechner, die von Julie's Bicycle speziell für die Kreativbranche entwickelt wurden. Sie wurden bereits von über 3.000 Organisationen in 50 Ländern verwendet. ([https://juliesbicycle.com/resource\\_hub/introducing-the-creative-green-tools/](https://juliesbicycle.com/resource_hub/introducing-the-creative-green-tools/))
- Music Declares Emergency (MDE) ist eine Gruppe von Künstlerinnen und Künstlern, Fachleuten der Musikindustrie und Organisationen, die gemeinsam den Klimanotstand erklärt haben und die Regierung zum Handeln sowie zum Schutz allen Lebens auf der Erde aufrufen. Die

Mitglieder glauben an die Kraft der Musik, um den kulturellen Wandel zu fördern.

(<https://www.musicdeclares.net/gb/>)

- Das Projekt SHIFT bietet Schulungen für Kulturschaffende, um den globalen Herausforderungen zu begegnen. Hauptziele sind die Umsetzung von Änderungen sowie die Weitergabe von Wissen an Führungskräfte und Mitarbeitende, an kulturelle Netzwerke und den gesamten Kultursektor. (<https://www.emc-imc.org/projects/shift/>)
- COAL mobilisiert Künstler und kulturelle Akteure zu gesellschaftlichen und ökologischen Themen und unterstützt Aktionen wie den COAL Art & Environment Prize, das Kuratieren von Ausstellungen, die Beratung von Institutionen und Gemeinschaften, die europäische Zusammenarbeit sowie Konferenzen und Workshops. (<http://www.projetcoal.org/coal/en/coal-art-developpement-durable/>)
- Die GMI (Green Music Initiative) ist eine Plattform, die Bemühungen der Musik- und Unterhaltungsindustrie zur Minimierung ihrer Klimafolgen koordiniert. Strategien zur CO2-Reduzierung werden gemeinsam mit Wissenschaftlern, Interessengruppen und Künstlern umgesetzt. GMI zeigt best-Practice-Lösungen mit dem Ziel, eine branchenweite Nachfrage nach innovativen und nachhaltigen Lösungen zu schaffen. (<https://www.greenmusicinitiative.de/about/>)
- Powerful Thinking ist eine Denkfabrik, in der Festivals, Zulieferer und Umweltorganisationen zusammenkommen, um die kohlenstoffarme Industrie zu fördern. (<http://www.powerful-thinking.org.uk/>)

Impressum:

Deutsche Orchestervereinigung e.V.

Littenstraße 10

10179 Berlin

[www.dov.org](http://www.dov.org)

1. Auflage September 2021

Erarbeitet durch die DOV-AG Nachhaltige Entwicklung, beschlossen durch den Gesamtvorstand der DOV am 14. September 2021.