



MASTERARBEIT

# **Kultur der Nachhaltigkeit**

---

**Eine analytische Betrachtung des Theater Lüneburg**

Lisa Wenck





Fakultät Kulturwissenschaften  
Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media

MASTERARBEIT

# **Kultur der Nachhaltigkeit**

---

## **Eine analytische Betrachtung des Theater Lüneburg**

A Culture of Sustainability

---

An Analysis of the Lueneburg Theater

Lisa Wenck

Abgabedatum: 02.08.2013  
Erstprüfer: apl. Prof. Dr. Rolf Großmann  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Clemens Mader

Diese Arbeit ist dank finanzieller und ideeller Unterstützung im Rahmen eines Stipendiums der Teilmaßnahme 1.4 Graduate School des Innovations-Inkubators der Leuphana Universität Lüneburg entstanden.

*„Nachhaltige Entwicklung hat sehr viel mit der Vision davon zu tun, wie wir in Zukunft leben wollen, mit Phantasie und Kreativität. In diesem Sinne ist sie eine Gestaltungsaufgabe, die auf der Grundlage von Werten, gesellschaftlichen Leitbildern und insgesamt unserer kulturellen Tradition die kreativen Potenziale unserer Gesellschaft herausfordert. [...] Wo neues gewagt, unbekannte Wege erkundet und eine Vision davon entwickelt werden soll, wie wir in Zukunft leben wollen, kann die Kultur in ihren vielfältigen Formen diesen schöpferischen Prozess vorantreiben.“*

DIE BUNDESREGIERUNG (2002), S. 21.

# I Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>II</b>	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>8</b>
<b>III</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen zu Kultur und Nachhaltigkeit.....</b>	<b>12</b>
2.1	Der Kulturbegriff.....	12
2.2	Nachhaltigkeit .....	16
2.2.1	Geschichte der Nachhaltigkeit .....	17
2.2.2	Konzepte von Nachhaltigkeit.....	23
2.3	Kultur und Nachhaltigkeit .....	28
2.3.1	Gründe für die Berücksichtigung von Kultur in der nachhaltigen Entwicklung.....	29
2.3.2	Kulturdefizit .....	30
2.3.3	Kultur in Nachhaltigkeitskonzepten.....	33
2.3.4	Kultur der Nachhaltigkeit.....	36
2.3.4.1	Kulturelles Wissen .....	38
2.3.4.2	Politik und Soziales .....	45
2.3.4.3	Ästhetik und Kunst.....	52
2.3.4.4	Technik und Waren .....	55
2.3.4.5	Kriterien für eine Kultur der Nachhaltigkeit .....	57
<b>3</b>	<b>Analyse des Lüneburger Theaters.....</b>	<b>58</b>
3.1	Das Theater Lüneburg .....	58
3.2	Forschungsmethode.....	59
3.3	Leitbild nachhaltige Entwicklung (Kriterium 1) .....	61
3.4	Weite Definition von Kultur (Kriterium 2) .....	66
3.5	Veränderungsbereitschaft (Kriterium 3) .....	68
3.6	Kulturelle Vielfalt (Kriterium 4 und 5) .....	72
3.7	Individuelle Kreativität (Kriterium 6) .....	73
3.8	Beteiligung von Individuen (Kriterium 7).....	78
3.9	Weite Definition von Bildung (Kriterium 8).....	79

3.10	Analyseergebnisse.....	81
<b>4</b>	<b>Reflektion.....</b>	<b>84</b>
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>86</b>
<b>IV</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>88</b>
	Anhang 1: Interviewleitfaden.....	88
	Anhang 2: Interview Volker Degen-Feldmann, Verwaltungsdirektor, Geschäftsführer (Theater Lüneburg).....	89
	Anhang 3: Interview Friedrich von Mansberg, Chefdramaturg, stellvertretender Intendant, Regisseur, Sänger (Theater Lüneburg).....	93
	Anhang 4: Interview Sabine Bahnsen, Leitung Kinder- und Jugendtheater, Theaterpädagogin, Regisseurin (Theater Lüneburg).....	98
	Anhang 5: Interview Barbara Bloch, Ausstatterin (Theater Lüneburg).....	104
	Anhang 6: Interview Christoph Warken, Bühnenmeister (Theater Lüneburg)..	108
	Anhang 7: Interview Britta Focht, Schauspielerin (Theater Lüneburg).....	109
	Anhang 8: Interview Ulrich Kratz, Sänger (Theater Lüneburg) .....	112
	Anhang 9: Interview Claudia Rietschel, Balletttänzerin (Theater Lüneburg) ...	117
	Anhang 10: Interview Jürgen Landmann, Kulturreferent (Stadt Lüneburg).....	120
	Anhang 11: Interview Susan Esmann (Campus Management).....	126
<b>V</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>129</b>
<b>VI</b>	<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>139</b>

## II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewleitfaden .....	88
-------------------------------------	----



### III Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgemeinschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
Anm. v.	Anmerkung von
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
CSD	Commission on Sustainable Development
DDR	Deutsche Demokratische Republik
ders.	derselbe
dies.	dieselbe / dieselben
EU	Europäische Union
f.	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hg.	Herausgeber
i. O.	im Original
IUCN	International Union for Conservation of Nature and Natural Resources
LED	Light Emitting Diode
NGO	Non-governmental Organization
o. A.	ohne Autor
ÖKOPROFIT	Ökologisches Projekt für Integrierte Umwelt-Technik
o. T.	ohne Titel
S.	Seite
T.NT	Treffpunkt.Neues Theater
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
VHS	Volkshochschule
VS	Verlag für Sozialwissenschaften
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

# 1 Einführung

In was für einer Kultur leben wir? Dessen sind sich wir Menschen uns oftmals nicht bewusst, aber zweifelsfrei hat unsere Art zu leben Folgen: Der Weltbevölkerung, die stetig wächst, steht ein Planet zum Leben zur Verfügung, die Erde. Sie wird ausgebeutet, vergiftet oder zerstört und trotz eigentlich ausreichend vorhandener Ressourcen auf eine Art bewirtschaftet, die nicht alle Menschen hinreichend ernährt. Einige wenige Menschen konsumieren auf Kosten vieler und der Umwelt. Viele Länder verfolgen eine Wirtschaftsstrategie, die unablässig nach Wachstum strebt. Probleme der Jetztzeit werden auf die folgenden Generationen abgewälzt, vielfach werden nur kurzfristige Bedürfnisse befriedigt. Inwieweit dieses Verhalten nicht erfolgreich ist, zeigen Bankenkrisen, sich häufende Umweltkatastrophen, mangelnde Verteilungsgerechtigkeit, Hunger und die immer breiter werdende Schere zwischen Arm und Reich.<sup>1</sup>

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung nimmt sich dieser Probleme an, die Erde und Menschheit langfristig zerstören können. Es zeichnet die Vision einer gesellschaftlichen Veränderung. Gegenwärtig besteht jedoch die umstrittene Hoffnung, dass die ökologische Modernisierung der Industriegesellschaft die Umwelt- und Sozialprobleme über technische Innovationen lösen könnte, wovon sowohl die heimische Exportwirtschaft als auch die Entwicklungsländer profitieren würden. Leitgedanke ist dabei nach wie vor wirtschaftlicher Wachstum, womit gleichzeitig Umwelt und Armutsprobleme gelöst werden sollen.<sup>2</sup> Doch kann diese Wachstumsspirale, die eine Konsum- und Wegwerf-Kultur fördert, unendlich fortgeführt werden? Braucht es nicht eher einen allgemeinen gesellschaftlichen Wandel, einen Wertewandel hin zu einer Kultur der Nachhaltigkeit?<sup>3</sup>

Eine Kultur der Nachhaltigkeit soll hier als eine Lebensweise verstanden werden, in der Rücksicht auf die Umwelt sowie die Mitmenschen genommen wird und jeder Einzelne an dem Veränderungsprozess nachhaltiger Entwicklung beteiligt ist. Diese Arbeit versucht aufzuzeigen, wie eine Kultur der Nachhaltigkeit aussehen kann und entwickelt Kriterien, an denen sie sich messen lässt. Sie will zudem untersuchen, wie die Kulturinstitution *Theater Lüneburg* – so unbedeutend diese im Weltgeschehen auch erscheinen

---

<sup>1</sup> Vgl. HAUFF (1987), S. XII-XIV.

<sup>2</sup> Vgl. BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ DEUTSCHLAND et al. (2008), S. 3.

<sup>3</sup> Genau genommen betont der Begriff nachhaltige Entwicklung den Prozesscharakter des Leitbildes, wohingegen Nachhaltigkeit das angestrebte Ziel bedeutet. Beide Begriffe werden hier synonym verwendet.

mag – konkret zu einer solchen Kultur beiträgt. Diese Arbeit verknüpft die verschiedensten Bereiche aus dem Umfeld von Nachhaltigkeit und Kultur. Vorherrschen soll eine kulturwissenschaftliche Sichtweise auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, die sich mit der Debatte um die Zusammenführung von Kultur und Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Damit wird die Forschung der Verfasserin während des Studiums zum Themenkomplex Kultur und Nachhaltigkeit fortgeführt, die mit einer Bachelorarbeit über die Nachhaltigkeitsstrategie eines lokalen Musikfestivals begann und sich während des Masterstudiums in Seminaren und Forschungsprojekten vermehrt dem kulturellen Aspekt von nachhaltiger Entwicklung zuwandte<sup>4</sup>.

Die Koalition dieser beiden Themen ist nicht neu. Die Wissenschaft beschäftigt sich seit mehr als zehn Jahren mit ihr und plädiert immer wieder für eine stärkere Berücksichtigung der Kultur in der nachhaltigen Entwicklung. Einschlägige Sammelbände wurden auch in Deutschland vorgelegt, die allesamt eine vielschichtige Perspektive einnehmen<sup>5</sup>. Auch der Terminus Kultur der Nachhaltigkeit fand bereits in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung Erwähnung,<sup>6</sup> es erfolgte jedoch noch keine Klärung, wie genau eine solche Kultur aussehen kann<sup>7</sup>.

Die Ausarbeitung ist folgendermaßen gegliedert: Nach dieser Einführung erläutert der theoretische Teil (Kapitel 2) die Grundlagen von Kultur und Nachhaltigkeit. Dabei werden zunächst verschiedene Sichtweisen auf den Begriff der Kultur dargestellt, welche sowohl enge als auch breite Kulturbegriffe umfassen (Kapitel 2.1). Das nachstehende Kapitel widmet sich der Nachhaltigkeit und es wird herausgearbeitet, wie aus dem biblischen Anspruch, sich die Erde untertan zu machen, über die ersten Nachhaltigkeitsgedanken in der Forstwirtschaft das moderne Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung entstanden ist (Kapitel 2.2.1) und welche Nachhaltigkeitskonzepte heute vorherrschen (Kapitel 2.2.2). Daraufhin erfolgt eine Zusammenführung der behandelten Themenkomplexe Kultur und Nachhaltigkeit (Kapitel 2.3), wobei am Beginn die Frage erörtert wird, warum Kultur überhaupt in der nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt werden

---

<sup>4</sup> Siehe WENCK (2011); (2012); (2013).

<sup>5</sup> Siehe HADERLAPP / TRATTNIGG (2013); JERMAN (2001); KRAINER / TRATTNIGG (2007a); KURT / WAGNER (2002a); PARODI et al. (2010).

<sup>6</sup> Vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2002), S. 21.

<sup>7</sup> Der hier verwendete Terminus Kultur der Nachhaltigkeit wird von manchen Autoren auch mit Kultur der Zukunftsfähigkeit beschrieben. So haben Thomas Haderlapp und Rita Trattnigg jüngst den Band *Zukunftsfähigkeit ist eine Frage der Kultur* vorgelegt, der auf Grund seines Veröffentlichungsdatums nicht mehr Eingang in diese Arbeit gefunden hat. In diesem gehen sie laut Untertitel auf *Hemmnisse, Widersprüche und Gelingensfaktoren des kulturellen Wandels* ein und beschreiben genauer, wie eine Kultur der Zukunftsfähigkeit aussehen könnte. Vgl. HADERLAPP / TRATTNIGG (2013).

sollte (Kapitel 2.3.1). Kapitel 2.3.2 behandelt das sogenannte Kulturdefizit, demzufolge Kultur selten Eingang in Nachhaltigkeitsdebatten finden soll. Wie Kultur in Nachhaltigkeitskonzepte integriert werden kann, wird in Kapitel 2.3.3 vorgestellt. Anschließend widmet sich Kapitel 2.3.4 ausführlich einer Kultur der Nachhaltigkeit und stellt vielseitige Aspekte vor, die es bei einem breiten kulturellen Ansatz für eine nachhaltige Entwicklung zu bedenken gilt. Dazu gehören die Bereiche kulturelles Wissen, Politik und Soziales, Ästhetik und Kunst sowie Technik und Waren (Kapitel 2.3.4.1 bis 2.3.4.4). Daraus werden schließlich Kriterien für eine solche Kultur der Nachhaltigkeit abgeleitet (Kapitel 2.3.4.5). Diese werden im praktischen Teil (Kapitel 3) angewendet. Nach einleitenden Worten über das Theater Lüneburg (Kapitel 3.1) und die Darstellung der Forschungsmethode (Kapitel 3.2) erfolgt die Untersuchung des Theaters, bei der auf jedes einzelne Kriterium eingegangen wird (Kapitel 3.3 bis 3.9). Die Analyseergebnisse (Kapitel 3.10) fassen zusammen, wie das Theater zu einer Kultur der Nachhaltigkeit beiträgt. Kapitel 4 widmet sich der Reflektion des Forschungsprozesses. Abschließend wird im fünften Kapitel ein Fazit gezogen.

## 2 Grundlagen zu Kultur und Nachhaltigkeit

Kultur und Nachhaltigkeit sind zwei bedeutungsvolle Begriffe, die jeweils mit einer eigenen Entwicklungsgeschichte aufwarten und im Zentrum zeitgenössischer (Wissenschafts-)Debatten stehen. Der Verbindung wird weit weniger Aufmerksamkeit zuteil als es wünschenswert wäre. In diesem Kapitel werden zunächst die Grundlagen beider Begriffe und der dahinterstehenden Konzepte aufgezeigt, um anschließend darzulegen, dass ein Zusammendenken der beiden Termini trotz aller Schwierigkeiten gewünscht und möglich ist.

### 2.1 Der Kulturbegriff

Der Begriff der Kultur leitet sich aus dem lateinischen Wort *cultura* ab, was Pflege oder Landbau bedeutet<sup>8</sup>. Für die zweite Bedeutung Anbeten hat das Deutsche eine eigene Ableitung, das Wort Kult: Kultgegenstände dienen der religiösen Verehrung. Mit etwas Kult zu treiben bedeutet, es zu verehren. Ackerbau und Götterverehrung sind das, was

---

<sup>8</sup> Vgl. HEJL (2008a), S. 391.

den Urmenschen vom Tier unterschied, was den Bereich des Menschen von der Natur abgrenzte.<sup>9</sup> Die Separation des Menschen und seiner Kultur von der Natur hat damit eine sehr lange Tradition, die sich auch noch heute in den Auseinandersetzungen mit dem Kulturbegriff wiederfindet.

Bereits im 17. Jahrhundert benutzte Samuel von Pufendorf Kultur als Gegenbegriff zum Naturzustand und zur Barbarei. Kultur kennzeichnete als Wertbegriff eine Seinsform, die sich über den Naturzustand erhebt. Doch erst im darauffolgenden Jahrhundert wurde der Begriff auch in Deutschland gebräuchlich und man stellte in Folge der Beschäftigung mit der französischen Revolution dem Naturzustand einen Kulturzustand gegenüber, wodurch die Konzeption einer Persönlichkeitskultur entstand.<sup>10</sup> Ende des 19. Jahrhunderts wurde die Entgegensetzung von Natur und Kultur zum zentralen Thema in den Kulturtheorien, was erst seit den 1980er Jahren nicht mehr der Fall ist<sup>11</sup>. Somit enthalten die heute noch immer bedeutenden Kulturtheorien vielfach diese Gegenüberstellung.

Nach Klaus Hansen etwa bedeutet Kultur zusammenfassend *„die Veränderung der äußeren und inneren Natur durch Arbeit“*<sup>12</sup>. Die Veränderung des Äußeren meint die Errichtung einer Kulturlandschaft. Die vom Menschen geformten Kulturlandschaft (wie angelegte Wälder, Landwirtschaft) grenzt Hansjörg Küster von der Natur ab. Er konstatiert, der Natur mehr Raum zu geben, sei gleichbedeutend mit der Zerstörung menschlicher Kultur<sup>13</sup>. Wenn im Folgenden von Natur die Rede ist, sind immer beide Aspekte gemeint, sowohl die Kulturlandschaft als auch die unberührte Natur. Veränderung im Inneren bedeutet für Hansen die Veränderung der ‚Natur im Menschen‘, die Zähmung der Leidenschaften oder die Disziplinierung der Triebe und Egoismen.<sup>14</sup> Der Autor beschreibt weiter, wie die Differenzierung zwischen Natur und Kultur sich auch beim Menschen selbst wiederfindet: Einerseits sei der Mensch ein Naturwesen, welches wie das Tier einer Kreatürlichkeit unterworfen sei. Andererseits sei er Stifter und Träger von Kultur. In der Konstellation fungiere der Mensch zugleich als Subjekt der Kultur (ihr Stifter und Träger) und sei ihr als Objekt unterworfen (durch Kultur sozialisiert).<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. HANSEN (2011), S. 12.

<sup>10</sup> Vgl. HEJL (2008a), S. 391.

<sup>11</sup> Vgl. HEJL (2008b), S. 402f.

<sup>12</sup> HANSEN (2011), S. 13.

<sup>13</sup> Vgl. KÜSTER (2005), S. 180.

<sup>14</sup> Vgl. HANSEN (2011), S. 13.

<sup>15</sup> Vgl. HANSEN (2011), S. 17f.

Der Naturbegriff geht kontemporär vielfach aus der Kontrastierung zur Kultur hervor. Zwar gibt es auch die Gegensätze Natur und Nichtnatur (Technik, Geschichte, Gesellschaft, Gott, Geist et cetera), doch definieren Lexika Natur vielfach als den vom Menschen nicht geschaffenen, das heißt weder hergestellten noch handelnd hervorgebrachten Teil der Wirklichkeit. Kultur entstammt aber wiederum immer auch der Natur und bleibt auf diese angewiesen. Die Natur gehört im Gegensatz zur menschlichen Kultur zu dem, was bleibt und sich nicht selbst vernichtet. Die zwei gegenteiligen Extrempositionen des Kulturalismus<sup>16</sup> und Naturalismus<sup>17</sup> hinterfragen dieses Verständnis von Natur und plädieren für die Abschaffung des Naturbegriffs. Der Kulturalismus bestreitet die Legitimität des Begriffs als Bezeichnung eines kulturanabhängigen Gegenstandes: Es gäbe keine vom Menschen unbeeinflusste Wirklichkeit. Der Naturalismus hingegen lässt die Annahme einer außerhalb der Natur befindlichen Kultur nicht gelten.<sup>16</sup>

Reckwitz verweist auf vier verschiedene Auffassungen des Kulturbegriffs. Wichtig für das heutige Verständnis von Kultur ist der normative Kulturbegriff, wie ihn das Bürgertum im 19. Jahrhundert benutzte. Das Bürgertum versuchte sich von ‚Unterschicht‘ und Adel abzugrenzen und strebte eine ‚kultivierte‘ Lebensweise an<sup>17</sup>. Kultur wurde im Sinne einer bestimmten bürgerlichen Lebensweise verstanden, was untrennbar verbunden ist mit einer Bewertung derselben. Nicht jedes einzelne Individuum oder Kollektiv entwickelte seine eigene Form von Kultur, vielmehr wurde ein universaler Maßstab des ‚Kultivierten‘ angenommen.<sup>18</sup> Repräsentativ ist Johann Christoph Adelung zu nennen, der Kultur verstand als

*„die Veredelung oder Verfeinerung der gesamten Geistes- und Leibeskräfte [...] eines Volkes, so dass dieses Wort sowohl die Aufklärung, die Veredelung des Verstandes durch Befreiung von Vorurteilen, als auch die Politur, die Veredelung und Verfeinerung der Sitten, unter sich begreift“<sup>19</sup>.*

Immanuel Kant grenzte vom Kulturbegriff den Begriff der Zivilisation ab. Er verstand letzteren bloß äußerlich, wohingegen Kultur die innere Verfeinerung meinte<sup>20</sup>. Als weiterer Gegenbegriff zu Kultur entwickelte sich der Begriff der Gesellschaft. Dies galt beispielsweise für den Zeitraum der Industriellen Revolution in Großbritannien: Kultur wurde als die Lebensform gemäß bürgerlicher Ideale verstanden, Gesellschaft als Pro-

<sup>16</sup> Vgl. SCHIEMANN (2004), S. 60f.

<sup>17</sup> Vgl. SOMMER (2008), S. 395.

<sup>18</sup> Vgl. RECKWITZ (2004), S. 4.

<sup>19</sup> ADELUNG zit. nach RECKWITZ (2004), S. 4.

<sup>20</sup> Vgl. HEJL (2008a), S. 392.

zess der formalen Rationalisierung und Technisierung.<sup>21</sup> Im nichtwissenschaftlichen Kontext wird Kultur heute vielfach im Sinne einer ‚Hochkultur‘ als Literatur, Musik und Kunst verstanden, die sich von der ‚Massenkultur‘ abhebt.<sup>22</sup>

Der holistische oder totalitätsorientierte Kulturbegriff setzt die historische und kulturelle Spezifität der Lebensweise von Kollektiven in den Mittelpunkt<sup>23</sup> und wird von Aleida Assmann als wertfrei gesehen<sup>24</sup>. Er eignet sich zum Vergleich von Kulturen, indem er Unterschiede von Totalitäten menschlicher Lebensweisen in verschiedenen Völkern, Nationen, Gemeinschaften und Kulturkreisen sichtbar macht. Mit dem totalitätsorientierten Kulturkonzept wird der Mensch als kulturbedürftig charakterisiert und von der Natur abgegrenzt. Kultur sei all das, was nicht Natur ist, alles, was vom Menschen selbst hergestellt wird und nicht biologisch determiniert ist.<sup>25</sup>

Der differenzierungstheoretische Kulturbegriff vollzieht eine Einschränkung. Er konzentriert sich auf ein Teilsystem der Gesellschaft, nämlich Kunst, Bildung, Wissenschaft und sonstige intellektuelle Aktivitäten. Diese werden nicht mehr als Ausdruck von ‚Hochkultur‘ begriffen, sondern als spezialisiertes soziales System, das zum Bestand der modernen Gesellschaft bestimmte funktionale Leistungen erbringt, die nach Talcott Parson in einer Treuhänderfunktion gesellschaftlicher Symbolisierung besteht.<sup>26</sup>

Von diesen eher eng gefassten lassen sich breite Kulturbegriffe unterscheiden, die Kultur wertfrei als alles betrachten, was das Zusammenleben von Menschen prägt<sup>27</sup>.

Dazu gezählt werden kann auch der vierte von Reckwitz benannte bedeutungsorientierte Kulturbegriff. Er ist bereits in den Werken Ernst Cassirers angelegt und konzipiert Kulturen als Zeichen- und Symbolsysteme, deren symbolische Ordnungen, kulturelle Codes und Wertehierarchien sich in kulturspezifischen Praktiken und Sinnstiftungsprozessen manifestieren. Ihm zufolge sind kollektiv geteilte Werte und Weltanschauungen immer nur vor dem Hintergrund der spezifischen Sinnhorizonte einer Kultur verständlich.<sup>28</sup> Dieser Kulturbegriff wird in Kulturtheorien verarbeitet, die sich grob in Diskurse zu Semiotik, Strukturalismus, Phänomenologie, Hermeneutik, Pragmatismus und Sprachphilosophie unterteilen lassen. Allen ist gemein, dass nach wie vor strittig bleibt, was

---

<sup>21</sup> Vgl. RECKWITZ (2004), S. 4.

<sup>22</sup> Vgl. HEJL (2008a), S. 391f.

<sup>23</sup> Vgl. SOMMER (2008), S. 395f.

<sup>24</sup> Vgl. ASSMANN (2006), S. 9.

<sup>25</sup> Vgl. RECKWITZ (2004), S. 5f.

<sup>26</sup> Vgl. RECKWITZ (2004), S. 6.

<sup>27</sup> Vgl. ASSMANN (2006), S. 9.

<sup>28</sup> Vgl. SOMMER (2008), S. 396.

unter Kultur verstanden werden kann, ob es sich dabei grundsätzlich um eine Konfiguration symbolischer Strukturen oder ein Ergebnis subjektiv-interpretativer Leistungen handelt.<sup>29</sup>

Der breite Kulturbegriff der britischen und amerikanischen Cultural Studies geht auf Raymond Williams zurück, der Kultur 1958 als „whole way of life“ definierte, also als umfassende Lebensweise, die sich in Institutionen und im Alltagsverhalten ebenso ausdrückt wie in Kunst oder Literatur<sup>30</sup>. Die Cultural Studies können also als intellektuelle Praxis benannt werden, die beschreibt, wie das alltägliche Leben von Menschen durch und mit Kultur definiert wird<sup>31</sup>.

Der erweiterte Kulturbegriff der *UNESCO* ist dem der Cultural Studies sehr ähnlich. Er umfasst die Gesamtheit von Lebensformen, Denkweisen und Werten einer Bevölkerungsgruppe: Kultur kann

*„in ihrem weitesten Sinne als Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden [...], die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen“<sup>32</sup>.*

Dieser Kulturbegriff wurde 1982 von der *Weltkonferenz über Kulturpolitik* der UNESCO in Mexico City zu einer Zeit durchgesetzt, in der es zumindest in der Kulturpolitik noch neu war, die Kultur aus der Begrenzung auf die ‚schönen Künste‘ herauszulösen<sup>33</sup>.

In dieser Ausarbeitung soll im Folgenden von einem breiten Kulturbegriff ausgegangen werden, weil eine Kultur der Nachhaltigkeit als Lebensweise verstanden wird, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist.

## 2.2 Nachhaltigkeit

Bereits in den nachstehend erläuterten Grundlagen zu nachhaltiger Entwicklung wird ersichtlich, wie eng dieses Thema grundsätzlich mit dem Menschen und seiner Kultur in

<sup>29</sup> Vgl. RECKWITZ (2004), S. 14f.

<sup>30</sup> Vgl. LUTTER / REISENLEITNER (2008), S. 27f.

<sup>31</sup> Vgl. LUTTER / REISENLEITNER (2008), S. 13.

<sup>32</sup> DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION (1982).

<sup>33</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 34.



Zusammenhang steht. Es werden die Ursprünge der Nachhaltigkeit aufgespürt und die Umsetzung in ein normatives, politisches Leitbild nachgezeichnet.

### 2.2.1 Geschichte der Nachhaltigkeit

In seinem Buch *Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs* sucht Ulrich Grober die These zu belegen, nachhaltige Entwicklung sei dem Menschen ein genuin innewohnendes Erbe:

*„Eines scheint mir gewiss: Die Idee Nachhaltigkeit ist weder eine Kopfgeburt moderner Technokraten noch ein Geistesblitz von Ökofreaks der Generation Woodstock. Sie ist unser ursprüngliches Weltkulturerbe.“<sup>34</sup>*

Nachhaltigkeit könne bereits zur Zeit des vor 5000 Jahren durch das Gebirge der Alpen wandernden Ötzi ein Thema gewesen sein. Dessen Tod zeuge laut Gletscherforscher mutmaßlich von einem damaligen Krieg auf Grund des Klimas. Grober zeigt weiter, wie die Idee einer nachhaltigen Entwicklung schon in der Bibel im Sinne von Bewahrung der Schöpfung schriftlich fixiert ist<sup>35</sup>. In dem Gebot Gottes, die Erde zu bebauen und zu bewahren (Genesis 2, 15), sei ein Urtext von Nachhaltigkeit formuliert. Im Hebräischen heißt es an dieser Stelle *abad* (bebauen, bedienen) und *schamar* (pflegen, behüten, bewahren).<sup>36</sup>

Im Mittelalter dann verfasste der Franziskanermönch Franz von Assisi den *Sonnengesang*, eine Ode an die Schöpfung. Dieser Text enthalte nach Grober das begriffliche Grundgerüst der Nachhaltigkeit: Assisi beschreibt voll Achtung und Liebe die Naturzugehörigkeit des Menschen, die in der Forderung der Schöpfungsgeschichte, sich die Erde untertan zu machen, enthalten ist. Diese Perspektive hebt die Trennung zwischen Mensch und Schöpfung, zwischen Mensch und Natur, wie sie ja oft im Kulturbegriff interpretiert wird, auf.<sup>37</sup> Das Armutsideal der Franziskaner steht für ein Genug, wie es auch Jesus Christus vorgelebt haben soll: Besitz belaste, der Verbrauch von Ressourcen wird auf den täglichen Bedarf reduziert und Verzicht steht für Befreiung. Wichtig ist den Franziskanern das, was den Menschen ohne die Sicherheit des Besitzes trägt, und

---

<sup>34</sup> GROBER (2010), S. 13.

<sup>35</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 21.

<sup>36</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 56.

<sup>37</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 43-45.

das seien die Natur (Gottes Schöpfung) und Gott selbst.<sup>38</sup> Grobers Credo lautet: „*Nachhaltigkeit wird nicht vom Menschen gemacht, sondern ihm gewährt*“<sup>39</sup>.

Der Autor zeichnet weiter zwei Pole, zwischen denen sich das Nachhaltigkeitsdenken seit der Aufklärung bewegte. Auf der einen Seite versuchte René Descartes, der sich wie Franziskus mit den Elementen beschäftigte, im 17. Jahrhundert die Menschen zu „Herrn und Eigentümern der Natur“ zu machen. Er wollte die Natur für seine Zwecke zurichten, was laut Grober einer radikalen Entwertung der Natur gleichkäme, sie aber gleichzeitig auch bewahre.<sup>40</sup> Baruch de Spinoza feierte auf der anderen Seite die Vorstellung vom Menschen, der sich im Einklang mit der Natur entfaltet.<sup>41</sup>

Bemerkenswert ist, dass Novalis bereits 1798 einen Vorgriff auf die heutige Formel von nachhaltiger Entwicklung veröffentlichte: „*Allen Geschlechtern gehört die Erde – jeder hat Anspruch auf alles. Die früheren dürfen diesem Primogeniturzufalle [dem Zufall der früheren Geburt, Anm. v. Grober] keinen Vorzug verdanken*“<sup>42</sup>.

Wortwörtlich existiert der Begriff der Nachhaltigkeit schon seit mehreren hundert Jahren. Die älteste Verwendung findet sich auf Deutsch 1713 in einem Schriftstück von Hans Carl von Carlowitz, in dem von „*beständige[r] und nachhaltende[r] Nutzung*“<sup>43</sup> der Forstwirtschaft die Rede ist. Der Autor suchte nach einem Wort, welches die langfristige zeitliche Kontinuität von Naturnutzung und den Gedanken des Einteilens und Sparens von Ressourcen ausdrückt; er fand *nachhaltend*. Carlowitz brachte die heute zentralen Aspekte von Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie, Soziales –, die bereits bei seinen Vordenkern angelegt waren, als erster in einer Begrifflichkeit zusammen. Für ihn war der Gedanke grundlegend, dass Nahrung und Unterhalt jedem Menschen gleichermaßen zustehen. In diesem Zusammenhang taucht auch immer wieder der Gedanke der Vorsorge für zukünftige Generationen auf.<sup>44</sup> Carlowitz' Idee einer nachhaltigen Forstwirtschaft wurde parallel auch in Japan niedergeschrieben, jedoch ohne den von ihm geprägten Begriff<sup>45</sup>. Andere Quellen reichen weiter zurück bis ins Mittelalter, jedoch war der Begriff dort in die Alltagssprache integriert, weist also keinen Zusammenhang

<sup>38</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 47.

<sup>39</sup> GROBER (2010), S. 48.

<sup>40</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 48, 70f.

<sup>41</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 75.

<sup>42</sup> NOVALIS zit. nach GROBER (2010), S. 144.

<sup>43</sup> ZÜRCHER zit. nach NINCK (1997), S. 42.

<sup>44</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 118f.

<sup>45</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 120.

mit dem heutigen Nachhaltigkeitsverständnis auf<sup>46</sup>. Weit verbreitet ist der Irrglaube, das deutsche Wort sei bloß eine Übersetzung aus dem Englischen, doch übersetzte man Mitte des 19. Jahrhunderts nachhaltige Forstwirtschaft aus dem Deutschen in *sustained yield forestry* und benutzte den Begriff auch in der englischen Sprache<sup>47</sup>. Das *Wörterbuch der deutschen Sprache* erfasste 1809 erstmals alle grammatikalischen Bildungen des Wortes: *Nachhalt* wird definiert als das, „*woran man sich hält, wenn alles andere nicht mehr hält*“, *nachhaltig* steht demnach für „*einen Nachhalt haben, später noch anhaltend, dauern*“ und *Nachhaltigkeit* ist „*der Zustand, die Beschaffenheit eines Dinges, da es nachhaltig ist*“<sup>48</sup>. Carlowitz' Konzept wurde im 18. Jahrhundert schließlich im Herzogtum Sachsen-Weimer durch die Regentin Anna Amalia umgesetzt und avancierte zu einem Prinzip staatlichen Handelns. Der Mensch und sein Bedarf an Holz orientierten sich an Rhythmen der Natur; Ökonomie wurde in die Natur eingebettet.<sup>49</sup> Das neue Konzept der Forstwirtschaft verbreitete sich daraufhin über die ganze Welt<sup>50</sup>. Die Zusammensetzung nachhaltige Entwicklung wurde erst 1980 mit Herausgabe der *World Conservation Strategy* der IUCN geboren und gelangte so in das Bewusstsein der Weltöffentlichkeit<sup>51</sup>. Entwicklung kann dabei verstanden werden als Modifikation der Biosphäre und Anwendung menschlicher, finanzieller, lebender und nicht lebender Ressourcen mit dem Ziel, die menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen und die Qualität des menschlichen Lebens zu verbessern<sup>52</sup>. Damit wird ersichtlich, dass nachhaltige Entwicklung eine vom Menschen für den Menschen entworfene Ideologie darstellt, denn Nachhaltigkeit existiert aus Sicht der Natur nicht, wie Küster beschreibt:

*„Die heute vielbeschworene Nachhaltigkeit besteht aus ökologischer Sicht nicht. Aus naturwissenschaftlicher Sicht handelt es sich dabei um eine Utopie. [...] Genauso wie die Bewahrung von Erscheinungen der Natur, die Zurückweisung von Wandel und das Anstreben eines biologischen oder ökologischen Gleichgewichtes ist sie eine Absicht der Menschen und als solche eine kulturell, ökonomisch, sozial, ethisch oder theologisch zu begründende Notwendigkeit. Damit wird deutlich: Nachhaltigkeit ist in die Hände der Menschen gegeben. Die Menschen haben es in der Hand, wie dieses Ziel verfolgt werden kann. Natürliche Ursachen für Nachhaltigkeit bestehen jedoch nicht.“*<sup>53</sup>

<sup>46</sup> Vgl. NINCK (1997), S. 41f.; vgl. GROBER (2010), S. 116.

<sup>47</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 18, 20.

<sup>48</sup> Zit. nach GROBER (2010), S. 166.

<sup>49</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 121-123.

<sup>50</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 199-219.

<sup>51</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 249.

<sup>52</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 253.

<sup>53</sup> KÜSTER, 2005, S. 95.

Der Bekanntheitsgrad des Leitbilds nachhaltiger Entwicklung nimmt zu<sup>54</sup> und so wird der Nachhaltigkeitsbegriff oft inflationär gebraucht. Gründe für die Karriere der Begrifflichkeiten liegen nach Uwe Pörksen in der „*Pseudowissenschaftlichkeit [...], ihrer unendlichen Verknüpfbarkeit. Jedem, der sie benutzt, verleihen sie das Flair von Sachverstand*“<sup>55</sup>. Auch das *Stilwörterbuch Duden* betitelte das Wort nachhaltig 1956 als „papierdeutsch“<sup>56</sup>. Ebenso sind eine gewisse Willkür und Beliebigkeit bei der Verwendung zu erkennen<sup>57</sup>. Laut Grober sei manchmal „*gedankliche und sprachliche Schlamperei im Spiel*“<sup>58</sup>, denn der Begriff führt im Deutschen ein Doppelleben: So bedeutet nachhaltig im allgemeinen Sprachgebrauch nicht mehr als nachdrücklich, intensiv oder dauerhaft, wohingegen sich hinter der politischen Verwendung ein ökologischer, sozialer und ökonomischer Anspruch verbirgt.<sup>59</sup> Ideen kommen scheinbar nur schwer ohne den Zusatz innovativ, zukunftsfähig oder nachhaltig aus. Beschrieben wird letzteres als „*Allerweltsadjektiv*“<sup>60</sup>. Dadurch verlieren die Begriffe an Bedeutung und somit auch an Wirkungskraft, sobald sie bewusst eingesetzt werden. Es verwundert nicht, dass sie als entkernt tituliert<sup>61</sup> oder als Worthülsen angesehen werden<sup>62</sup>. Deshalb wird von verschiedenen Seiten regelmäßig harte Kritik laut. Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung sei missverständlich, unbekannt, unpräzise und nichts Neues<sup>63</sup>, zudem schwerfällig, trocken, statisch, schlicht „nicht sexy“<sup>64</sup>. Alternativ wurden vorgeschlagen: „*dauerhaft duldbare, dauerhaft aufrechterhaltbare, zukunftsfähige [...] oder zukunftstaugliche [...] Entwicklung*“<sup>65</sup>. Grober hebt dahingegen das Positive am Terminus Nachhaltigkeit hervor: Dahinter verstecke sich kein starres System von Vorgaben, vielmehr würden alle Optionen offen gehalten und die Substanz, der Kerngedanke der Nachhaltigkeit könne den jeweiligen Bedingungen angepasst werden<sup>66</sup>.

Wie kam es dazu, dass dem Thema Nachhaltigkeit solche Aufmerksamkeit zuteilwurde? 1972 erreichte der Bericht über die *Grenzen des Wachstums* den *Club of Rome*, eine

<sup>54</sup> Vgl. O. A. (03.2011), S. 5f.

<sup>55</sup> PÖRKSEN zit. nach NINCK (1997), S. 10.

<sup>56</sup> Vgl. NINCK (1997), S. 43.

<sup>57</sup> Vgl. ROGALL (2009), S. 41; vgl. GRUNWALD (2004), S. 328.

<sup>58</sup> GROBER (2010), S. 16.

<sup>59</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 17.

<sup>60</sup> NINCK (1997), S. 46.

<sup>61</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 17.

<sup>62</sup> Vgl. NINCK (1997), S. 46f.

<sup>63</sup> Vgl. ROGALL (2009), S. 39.

<sup>64</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 17f.

<sup>65</sup> ROGALL (2009), S. 39f.

<sup>66</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 281.

Organisation mit Gedankenaustausch zu Fragen der Menschheit. Verfasser des Berichts war eine Gruppe von Wissenschaftlern, die mit Hilfe von Computersimulationen vergangene und gegenwärtige Entwicklungen fünf variabler Wachstumsprozesse (beschleunigte Industrialisierung, rasches Bevölkerungswachstum, verbreitete Unterernährung, Erschöpfung nicht erneuerbarer Ressourcen, zunehmende Umweltverschmutzung) abbildete und auf dieser Basis ein „Weltmodell“ extrapolierte. Als Ergebnis wurde festgestellt: Die Erde mit ihren Ressourcen ist limitiert, womit eine Obergrenze für alle materiellen Wachstumsprozesse vorgegeben ist.<sup>67</sup> Ein Überschreiten dieser Grenze, der sogenannte Kollaps, sollte unbedingt vermieden werden: *„Wir suchen nach einem Modell, das ein Weltsystem abbildet, das 1. n a c h h a l t i g (sustainable) ist ohne plötzlichen und unkontrollierbaren Kollaps; und 2. fähig ist, die materiellen Grundansprüche aller seiner Menschen zu befriedigen“*<sup>68</sup>.

Bis zur heute bekannten Definition von nachhaltiger Entwicklung vergingen daraufhin noch einige Jahre und Debatten. 1983 berief die UN-Leitung die norwegische Politikerin Gro Harlem Brundtland an die Spitze der *Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*<sup>69</sup>. Aus dem Abschlussbericht, dem sogenannten Brundtland-Bericht, entstammte 1987 die etablierte Definition, welche sich weltweit durchgesetzt hat und Grundlage dieser Arbeit darstellen soll: *„Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“*<sup>70</sup>. Der Brundtland-Bericht griff auch Gedanken an ein politisches und kulturelles Konzept von Lebensqualität auf, welches durch die Verbindung der Maslowschen Bedürfnispyramide mit dem aufkeimenden Umweltbewusstsein in den frühen siebziger Jahren entstanden war. Im Sinne Maslows sollten die Grundbedürfnisse gedeckt sein, nicht die einer Überfluggesellschaft: *„Dauerhafte Entwicklung erfordert es, die Grundbedürfnisse aller zu befriedigen und für alle die Möglichkeit zu schaffen, ihren Wunsch nach einem besseren Leben zu befriedigen“*<sup>71, 72</sup>. Entwicklung und ökonomisches Wachstum sollten demnach solchen Ländern vorbehalten bleiben, die noch nicht im Stande sind, eine Befriedigung materieller Grundbedürfnisse zu gewährleisten. Wachstum ist also gleichzusetzen mit Armutsbekämpfung. Für

---

<sup>67</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 223-226.

<sup>68</sup> Zit. nach GROBER (2010), S. 220, Hervorhebung i. O.

<sup>69</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 259.

<sup>70</sup> WELTKOMMISSION FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG (1987), S. 46.

<sup>71</sup> WELTKOMMISSION FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG (1987), S. 47.

<sup>72</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 39f.

reiche Regionen wurden dahingegen Schrumpfungsprozesse und Verzichtsstrategien anvisiert.<sup>73</sup>

Auf der *Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung* in Rio de Janeiro wurde 1992 eine nachhaltige Entwicklung zum neuen Leitbild der Menschheit erklärt<sup>74</sup>. Alle anwesenden Regierungschefs unterzeichneten ein „Erdgelöbnis“: „*Ich verspreche, alles in meiner Macht Stehende zu tun, damit die Erde eine sichere und gastfreundliche Heimat für die jetzige und die zukünftige Generation ist*“<sup>75</sup>. Diese scheinbare Einstimmigkeit, die laut Holger Rogall nur erreicht wurde, da „*der Nachhaltigkeitsbegriff abstrakt und ausreichend unkonkret blieb*“<sup>76</sup>, täuscht aber über diverse Konflikte hinweg. Die USA etwa ließen eindeutig verlautbaren, dass ihr Lebensstil nicht verhandelbar sei. Die Fronten schienen vielfach verhärtet: die USA gegen den Rest der Welt, zudem Nord gegen Süd, Regierungsdelegationen gegen NGOs. Die Streitigkeiten, die einst 1972 auf der Stockholmer Umweltkonferenz begonnen hatten, setzten sich fort und bestanden zum Großteil auch noch auf den Klimakonferenzen der letzten Jahre.<sup>77</sup>

Das Begleitprogramm, die sogenannte *Agenda 21*, die Konkretisierung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung für das 21. Jahrhundert, stellt ein umfangreiches Aktionsprogramm vor, das für alle Staaten gleichermaßen gelten soll. Enthalten sind detaillierte Handlungsanleitungen, die auf Nachhaltigkeitsstrategien bei der Bevölkerungspolitik, der Armutsbekämpfung, der Umwelt-, Klima- sowie Energiepolitik, der Landwirtschaft und in internationalen Handelsbeziehungen abzielen. Wichtige Erkenntnisse sind: Erstens erfordert die Agenda integratives Vorgehen; Eindimensionalität mit einer Beschränkung auf beispielsweise ökologische Maßnahmen ist nicht gefragt. Zudem kann Nachhaltigkeit nicht von oben verordnet werden.<sup>78</sup> Tatsächlich stellt die Agenda 21 lediglich eine Absichtserklärung dar und ist somit nicht völkerrechtlich bindend; die Umsetzung ist Aufgabe der einzelnen Länder<sup>79</sup>. Die in der Agenda formulierten Ziele bleiben meist unkonkret sowie nicht quantifizierbar<sup>80</sup>. In Deutschland treibt die Enquete-

---

<sup>73</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 262.

<sup>74</sup> Vgl. ROGALL (2009), S. 17.

<sup>75</sup> Zit. nach GROBER (2010), S. 264.

<sup>76</sup> ROGALL (2009), S. 39.

<sup>77</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 265.

<sup>78</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 33f.

<sup>79</sup> Vgl. ÖKO-INSTITUT E.V. (1999), S. 8.

<sup>80</sup> Vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG (1995), S. 31.

Kommission *Schutz des Menschen und der Umwelt* den Prozess voran, indem mittel- bis langfristig umsetzbare Vorschläge zur Nachhaltigkeit erarbeitet werden<sup>81</sup>.

### 2.2.2 Konzepte von Nachhaltigkeit

Allen Konzepten nachhaltiger Entwicklung liegen zwei Prämissen zu Grunde: inter- und intragenerative Gerechtigkeit. Die intergenerative Gerechtigkeit, auch als Generationengerechtigkeit bezeichnet, soll langfristig die Grundlagen der menschlichen Zivilisation sichern und weiterentwickeln, also die Übernahme von Verantwortung für zukünftige Generationen gewährleisten. Für Armin Grunwald und Jürgen Kopfmüller ist unklar, wie weit in die Zukunft die Übernahme von Verantwortung reichen sollte. In dieser Hinsicht werden in den Grundlagenwerken zur Nachhaltigkeit keine klaren Formulierungen gefunden. Die Autoren sind der Meinung, würde jede Generation für die folgende Verantwortung übernehmen, sei dem Verantwortungsprinzip hinreichend Rechnung getragen. Es müsse sich darüber hinaus mit der Frage auseinandergesetzt werden, was nachfolgenden Generationen hinterlassen werden soll. Eine Antwort werde dadurch erschwert, dass ungewiss sei, welche Bedürfnisse die Menschen haben werden. Auszugehen sei immerhin von den Grundbedürfnissen wie Nahrung, Wohnen, Sicherheit und Gesundheit<sup>82</sup>. Zukunftsverantwortung impliziert angesichts von Belastbarkeitsgrenzen der Umwelt und sozialen sowie ökonomischen Problemen grundsätzlich die Vorsorge anstatt einer Reparatur eingetretener Schäden im Nachhinein.<sup>83</sup> Intragenerative Gerechtigkeit meint die Übernahme von Verantwortung für heute Lebende und damit die gerechte Verteilung der Chancen zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung in der Gegenwart. Gerechtigkeit wird im Brundtland-Bericht daran gemessen, wie Naturre Ressourcen, Rechte und Pflichten, Wohlstand, soziale und ökonomische Ressourcen sowie Einfluss- und Wahlmöglichkeiten verteilt sind. Ungerechtigkeit wird als Problemursache identifiziert, die zu sozialen Konflikten und Umweltverschmutzung führt. Innerhalb einzelner Länder gerät zunehmend die Frage nach Chancengleichheit bezüglich Bildung, Einkommen oder Teilhabe an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen in den Fokus. Der Nord-Süd-Konflikt wird dadurch geschürt, dass die Länder des Südens erstens im Vergleich zum Norden weit weniger Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung haben und

---

<sup>81</sup> Vgl. ÖKO-INSTITUT E.V. (1999), S. 49.

<sup>82</sup> Vgl. KOPFMÜLLER et al. (2001), S. 136.

<sup>83</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 27-29.

zweitens unter den vom Norden hervorgerufenen Klimawandel weitaus stärker leiden. Intragenerative Gerechtigkeit beinhaltet auch, für die Gleichheit der Geschlechter zu sorgen und den Älteren innerhalb der Gesellschaft ein Leben in Würde zu ermöglichen.<sup>84</sup>

Es existieren verschiedene Verständnisse und Konzepte nachhaltiger Entwicklung, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

Positionen *schwacher* und *starker Nachhaltigkeit* teilen die Ressourcen zur Bedürfnisbefriedigung des Menschen in die zwei Kapitalarten natürliches Kapital (Luft, Boden, Gewässer, Biodiversität, Rohstoffe) und künstliches Kapital (Maschinen, Gebäude, Wissen, soziale Strukturen) ein. Die schwache Nachhaltigkeit vertritt den Ansatz, dass die Summe an natürlichem und künstlichem Kapital erhalten bleiben sollte und sieht beide Kapitalarten als austauschbar an. Befürworter starker Nachhaltigkeit hingegen lehnen die Austauschbarkeit der Kapitalarten ab. Beispielsweise lässt sich so der Verlust des Waldes nur durch Wiederaufforstung kompensieren. Grunwald und Kopfmüller legen allerdings dar, dass beide Konzepte als Extrempositionen nicht realisierbar seien, weshalb es mittlere Positionen gibt, die eine begrenzte Substitution von Naturkapital durch künstliches Kapital zulassen.<sup>85</sup>

Ein *prozedurales Nachhaltigkeitsverständnis* geht davon aus, dass Nachhaltigkeit nicht ‚von oben‘ durch die Politik angeordnet, sondern lediglich ein Minimalkonsens angesichts drohender Gefahren vereinbart werden kann. Begründet wird dies mit der Infragestellung der Steuerbarkeit von Gesellschaften, wie sie Niklas Luhmann vertrat. Das *substanzielle Nachhaltigkeitsverständnis* versucht dahingegen dem normativen Charakter des Nachhaltigkeitsleitbildes gerecht zu werden und propagiert die Definition und Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in Politik und Gesellschaft. Dafür muss eine Konkretisierung dessen erfolgen, was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist und es gilt messbare Indikatoren, überprüfbare Zielwerte und klare Maßnahmen zu vereinbaren. Eine weitgehende Konkretisierbarkeit wird aber immer wieder angezweifelt.<sup>86</sup>

Trotz angebrachter Skepsis gegenüber einem substanziellen Nachhaltigkeitsverständnis haben sich Konzepte herausgebildet, die eine Konkretisierung des Leitbilds für nötig

---

<sup>84</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 29-34.

<sup>85</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 37-39.

<sup>86</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 40f.



und möglich erachten. Dazu werden gezählt: *Ein-Säulen-Konzepte*, *Mehr-Säulen-Konzepte* und *integrative Konzepte*.

In Ein-Säulen-Konzepten wird von der Prämisse ausgegangen, dass eine Bedürfnisbefriedigung nur möglich ist, wenn die Natur als Lebens- und Wirtschaftsgrundlage erhalten bleibt, sodass ökologische Belange Vorrang vor anderen haben. Ökonomische und soziale Aspekte spielen eine Rolle als Ursachen und Folgen von Umweltproblemen sowie durch die Anforderung, Umweltschutzmaßnahmen umzusetzen.<sup>87</sup> Die *ökologischen Managementregeln* stellen eine wichtige Grundlage in Ein-Säulen-Konzepten dar und versuchen das Verhältnis von Mensch und Natur neu zu bestimmen: (1) Die Nutzungsrate erneuerbarer natürlicher Ressourcen soll ihre Erneuerungsrate nicht übersteigen. (2) Nicht-erneuerbare Ressourcen sollen nur in dem Maße genutzt werden, wie erneuerbare als Ersatz bereit stehen. (3) Emissionen und Abfälle sollen die Aufnahmefähigkeit der Umweltmedien (Luft, Wasser, Boden) nicht übersteigen.<sup>88</sup> Um aus diesen Regeln Maßnahmen ableiten zu können, bedarf es einer Konkretisierung, beispielsweise der Einführung von Grenzwerten. Die Grenzen der Belastbarkeit von Ökosystemen können jedoch wissenschaftlich nicht exakt festgelegt werden; erst beim Überschreiten lassen sie sich genau definieren.<sup>89</sup> Kritiker der ökologischen Managementregeln begründen ihre Zweifel folgendermaßen: Einerseits mangle es an der erwähnten Konkretisierung. Andererseits würden die Regeln den ökonomischen Gebrauch der Natur fokussieren und dabei die Natur als Lebensraum und Ort ästhetischer Anschauung vernachlässigen.<sup>90</sup>

Mehr-Säulen-Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle Dimensionen von Nachhaltigkeit gleichrangig behandeln. So bilden neben den natürlichen Lebensgrundlagen auch ökonomische, soziale und kulturelle Werte Ressourcen, die zur Bedürfnisbefriedigung des Menschen beitragen.<sup>91</sup>

International hat sich eine Dreidimensionalität der nachhaltigen Entwicklung durchgesetzt, die aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten besteht. Das *Drei-Säulen-Modell*, auch bekannt als ‚Magisches Dreieck‘, ist Grundlage vieler Nachhaltigkeitsstrategien. Die wichtigsten Grundüberlegungen der ökologischen Dimension wurden mit den Managementregeln bereits erläutert. Die ökonomische Basis unserer Gesellschaft, die auf Optimierung und Effizienzsteigerung der Produktion von Gütern und

---

<sup>87</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 41f.

<sup>88</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 42f.

<sup>89</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 44.

<sup>90</sup> Vgl. KOPFMÜLLER et al. (2001), S. 65.

<sup>91</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 46.

Waren sowie der Steigerung der Gewinne fußt, erweitert der Ansatz der Nachhaltigkeit um den Faktor Langfristigkeit, sodass die Aufrechterhaltung einer ausreichenden beziehungsweise gewünschten Lebensqualität im Zeitablauf angestrebt wird. Darüber hinaus werden bekannte Konsummuster einer ‚Wegwerfgesellschaft‘ und Produktionsprozesse hinterfragt.<sup>92</sup> Die soziale Dimension von Nachhaltigkeit gründet vor allem auf der gerechten Verteilung sogenannter sozialer Grundgüter. Dazu gehören individuelle Güter (das Leben selbst, Gesundheit, Nahrung, Kleidung, Wohnung, elementare politische Rechte), die das Individuum zu einem selbstbestimmten und würdigen Leben befähigen soll. Zu den sozialen Grundgütern werden auch weitere soziale Ressourcen wie Toleranz, Gerechtigkeit und Solidarität gezählt, welche Elemente des dauerhaften Zusammenhalts von Gesellschaften bilden. Als wesentliches Ziel wird der Erhalt des sozialen Friedens benannt: Anzustreben ist sowohl eine Lösung des Verteilungsproblems zwischen Ländern, Geschlechtern oder sozialen Schichten als auch kulturelle Integration. Dazu ist es nötig, die soziale Stabilität und Entwicklungsfähigkeit einer Gesellschaft, gerechte Verteilung von Wohlstand und die Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung zu sichern sowie soziale Akzeptanz für Nachhaltigkeit zu erzielen.<sup>93</sup>

Als vierte Dimension in Mehr-Säulen-Konzepten wird meist die institutionell-politische Dimension benannt. Um nachhaltige Entwicklung realisieren zu können, bedarf es politischer Steuerung und gesellschaftlicher Institutionen, die das individuelle und kollektive Verhalten ansprechen. So wie Grunwald und Kopfmüller Institutionen in einem weiten Verständnis definieren, nämlich sowohl als Organisationen als auch als Konventionen, Gewohnheiten, Sitten, Normen und Regeln, zeichnen die Autoren in Ansätzen eine kulturelle Dimension von Nachhaltigkeit, auf die im folgenden Kapitel näher eingegangen wird.<sup>94</sup> In Mehr-Säulen-Konzepten soll eine nachhaltige Entwicklung umgesetzt werden, indem jede Dimension Nachhaltigkeit zunächst aus eigener Sicht definiert. Dafür können Ökonomie, Ökologie und Soziales als Systeme gesehen werden, deren Funktionsfähigkeit im Interesse der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit erhalten bleiben soll.<sup>95</sup> Diese singuläre Anwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs auf die einzelnen Dimensionen bezeichnen Kritiker als isoliert. Dadurch würde die Vorstellung unterstützt, dass sich ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit unabhängig voneinan-

---

<sup>92</sup> Vgl. HAUFF / KLEINE (2009), S. 18; vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 47-49; vgl. ROGALL (2009), S. 134.

<sup>93</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 49f.

<sup>94</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 50.

<sup>95</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 51.

der durchsetzen lassen. Des Weiteren wird bei Konzepten, die aus mehreren Säulen bestehen, die Überfrachtung des Leitbildes befürchtet und stattdessen die Priorisierung einer Dimension befürwortet.<sup>96</sup> Grober sieht die Gefahr einer Umfunktionierung der Gleichberechtigung aller Dimensionen, sodass eine Koexistenz von Wachstumsideologie und Nachhaltigkeitsdenken suggeriert werde<sup>97</sup>.

Aus dem zuerst vorgebrachten Kritikpunkt sind integrative Nachhaltigkeitskonzepte entstanden, welche die der Nachhaltigkeit zugrunde liegenden Prämissen Zukunftsverantwortung und Verteilungsgerechtigkeit dimensionsübergreifend betrachten. Ausgangspunkte bilden dabei die inter- und intragenerative Gerechtigkeit, die globale Perspektive (viele Probleme wie der Klimawandel sind globaler Natur) und der anthropozentrische Ansatz (der Mensch steht im Mittelpunkt, jedoch nicht in der Funktion der Ausbeutung von Natur). Daraus entwickelt sich ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit, in dem ökonomischen, ökologischen, sozialen sowie institutionellen und kulturellen Aspekten Rechnung getragen wird. Drei übergeordnete Nachhaltigkeitsziele wurden abgeleitet: (1) Die Sicherung der menschlichen Existenz. (2) Die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials. (3) Die Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten der Gesellschaft.<sup>98</sup>

Um die graphische Abbildung der verschiedenen Nachhaltigkeitskonzepte herum hat sich überdies eine Debatte entwickelt, wie Michael von Hauff und Alexandro Kleinschildern, welche die Richtigkeit und Funktionalität von Illustrationen hinterfragt<sup>99</sup>. Auf Grund der stichhaltigen Argumentationen der Autoren, die für jede Darstellung Vor- und Nachteile identifizieren konnten, wird daher in der vorliegenden Arbeit – auch wenn sie hilfreich und erhellend sein können – auf Abbildungen verzichtet.

Die vorangegangenen Kapitel dienen als Einführung in den Themenkomplex Nachhaltigkeit, dem es jedoch vielfach an kulturellen Gesichtspunkten mangelt, worauf nachstehend näher eingegangen wird.

---

<sup>96</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 52f.

<sup>97</sup> Vgl. GROBER (2010), S. 272.

<sup>98</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 54f.

<sup>99</sup> Vgl. HAUFF / KLEINE (2009), S. 117-123.

## 2.3 Kultur und Nachhaltigkeit

Das Leitbild nachhaltige Entwicklung ist verortet inmitten der beiden Pole Bewahren (Erhalt von natürlichen und kulturellen Ressourcen) und Verändern (dynamische, nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft, Visionen der Zukunft)<sup>100</sup>. Im Kern geht es um einen gesellschaftlichen Wandel, der die Frage stellt, in was für einer Kultur wir Menschen leben möchten.

Kapitel 2.3.1 thematisiert Gründe für die Berücksichtigung von Kultur in der nachhaltigen Entwicklung. Genau der Aspekt der Kultur des Menschen wird in den Kerndokumenten der Nachhaltigkeit und den ursprünglichen Konzepten nur marginal beziehungsweise gar nicht berücksichtigt. Das wird als Kulturdefizit bezeichnet und anhand der Kerndokumente in Kapitel 2.3.2 untersucht. Darauf folgt eine Darstellung, wie Kultur zu Nachhaltigkeitskonzepten hinzugedacht werden kann, was mit Hilfe von Autoren gezeigt wird, die über eine Integration von Kultur in eine nachhaltige Entwicklung maßgeblich seit dem Jahr 2000 nachdenken. Im Anschluss soll in Kapitel 2.3.4 in vielfältiger Weise aufgezeigt werden, was unter einer Kultur der Nachhaltigkeit verstanden werden kann. Die zentralen Aspekte werden schlussfolgernd zu Kriterien für eine Kultur der Nachhaltigkeit verdichtet.

Die Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit, die sich weltweit durchgesetzt hat,<sup>101</sup> soll auch hier als grundlegendes Verständnis nachhaltiger Entwicklung herangezogen werden, die es jedoch um den Aspekt der Kultur zu erweitern gilt. Bewusst wird im Folgenden nicht von beispielsweise ökologischer oder kultureller Nachhaltigkeit die Rede sein, weil diese Termini die einzelnen Ebenen einer nachhaltigen Entwicklung zu stark voneinander abgrenzen. Stattdessen wird der Begriff der Dimension bevorzugt.

Der Anspruch, Kultur und Nachhaltigkeit zusammenzudenken, ist kein einfacher, wie diverse Autoren immer wieder betonen. Wie im vorherigen Kapitel gezeigt, sind beide Begriffe und die dahinterstehenden Konzepte für sich heterogen und komplex und werden immer wieder subjektiv interpretiert. Doch dieses Spannungsfeld ermöglicht auch eine offene Betrachtungsweise und einen weiten Blick, mit welchem das Themenfeld in dieser Ausarbeitung betrachtet wird. Dafür gilt es, einen breiten Kulturbegriff vorzusetzen.

---

<sup>100</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 8.

<sup>101</sup> Vgl. HAUFF / KLEINE (2009), S. 9.

### 2.3.1 Gründe für die Berücksichtigung von Kultur in der nachhaltigen Entwicklung

Im Begriff der Kultur selbst ist bereits eine Verbindung zur nachhaltigen Entwicklung enthalten. Er leitet sich wie bereits erwähnt vom lateinischen *cultura* ab, was Pflege oder pfleglichen Umgang meint. Nach Armin Klein müsste der Kulturbegriff somit den Begriff der Nachhaltigkeit implizieren.<sup>102</sup> Für Hildegard Kurt und Michael Wehrspaun enthält das Leitbild der Nachhaltigkeit einen genuin kulturschöpferischen Gedanken:

*„Nachhaltigkeit braucht und produziert Kultur als formschaffenden Kommunikations- und Handlungsmodus, kraft dessen Leitbilder und Wertorientierungen entwickelt, reflektiert und verändert, Interessen abgewogen, Gleichgewichte austariert werden. Denn was, wenn nicht Kultur könnte die Energie schaffen, von der aus das ‚Magische Dreieck‘, die Harmonisierung der vielfach gegenläufigen Interessen von Ökonomie, Ökologie und Sozialem überhaupt erst denkbar wird?“<sup>103</sup>*

Auch Oliver Parodi sieht Nachhaltigkeit implizit als Kern und Ziel von Kultur an, da sie ein Programm zur dauerhaften Aufrechterhaltung eines Kollektivs sei<sup>104</sup>. Für Werner Schenkel sind Kultur und Nachhaltigkeit eng miteinander verknüpft, weil alle Fragen, die sich mit den heutigen ökologischen und sozialen Problemen der Welt auseinandersetzen, automatisch die menschlichen kulturellen Prägungen betreffen: Ohne eine Nachhaltigkeitskultur gäbe es keine Nachhaltigkeit. Der Autor sieht Nachhaltigkeit nicht nur als naturwissenschaftliches, technisches oder ökonomisches Thema, sondern argumentiert abseits eines Wissenschaftsdenkens auf emotionaler Basis.<sup>105</sup> Menschen könnten nicht von Experten erreicht werden, weil deren wissenschaftliche Sprache und Argumentation unverständlich blieben:

*„Unsere Strategien bleiben im Kopf der Zuhörer stecken und dringen nicht in deren Herzen vor. [...] Wir bewegen uns mit unseren Argumenten zu wenig. Wir brauchen emotionale Zugänge zu diesen Themen. Es kommt darauf an, diese Fragen [der Nachhaltigkeit, Anm. d. Verf.] an unseren kulturellen Hintergrund zu erkennen und auch so zu beantworten. Nur wenn das gelingt [...], haben wir eine Chance, das Interesse der Menschen zu gewinnen und sie vom Hören zum Tun zu bewegen.“<sup>106</sup>*

Karl Hörning formuliert treffend, wie eng eine nachhaltige Entwicklung mit der menschlichen Kultur und seinem Alltag in Verbindung steht: Nachhaltigkeit *„attackiert*

<sup>102</sup> Vgl. KLEIN (2007), S. 121.

<sup>103</sup> KURT / WEHRSPAUN (2001), S. 80.

<sup>104</sup> Vgl. PARODI (2010), S. 98.

<sup>105</sup> Vgl. SCHENKEL (2002), S. 34f.

<sup>106</sup> SCHENKEL (2002), S. 34.

*grundlegend unsere Vorstellungen vom guten Leben und fordert von uns neue und andere Überlebentechniken und Lebensmuster*<sup>107</sup>.

Die Debatte um Kultur und Nachhaltigkeit findet auf zwei unterschiedlichen Ebenen statt, die auch auf die verschiedenen Kulturbegriffe rekurren. Zunächst geht es um die Frage, welche Werte, welches Welt- und Menschenbild, welche ethischen oder religiösen Prinzipien in einer zukunftssträchtigen Gesellschaft das Fundament bilden sollen. In diesem Sinne meint Kultur ein anthropologisches, alltägliches Verständnis des Menschen und der Welt. Andererseits wird darüber nachgedacht, was die Potenziale ästhetischer und künstlerischer Ausdrucksformen für eine Kultur der Nachhaltigkeit sind. Das beinhaltet nicht nur die ‚schönen Künste‘, sondern einen gesellschaftlichen Teilbereich, der die symbolische Praxis von Individuen und Gesellschaften sowie kreative Tätigkeiten im Alltag umfasst.<sup>108</sup>

### 2.3.2 Kulturdefizit

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung und die Bundesregierung konstatierten dem Konzept der Nachhaltigkeit im Jahr 2002 ein sogenanntes Kulturdefizit<sup>109</sup>. Die Bedeutung des Faktors Kultur – sowohl im Sinne von der Kultur des Menschen allgemein als auch von Kulturinstitutionen und Kunstschaffenden im Speziellen – wird in Nachhaltigkeitskonzepten sowie -debatten vielfach übersehen. So werden die Diskussionen zumeist in naturwissenschaftlichen und technischen, sozial- und wirtschaftspolitischen Begrifflichkeiten geführt, mit einer allenfalls marginalen Beteiligung der Geistes- und Kulturwissenschaften.<sup>110</sup> Schon in den Kerndokumenten nachhaltiger Entwicklung spielt Kultur nur eine untergeordnete Rolle, wie im Folgenden gezeigt wird. Sie wird nicht als eigene Umsetzungsperspektive wahrgenommen. Eine Konkretisierung, was unter Kultur zu verstehen ist, fehlt außerdem. Vielmehr wird sie auf funktionell-instrumentelle Weise eingesetzt, mit Blick auf andere Ziele.<sup>111</sup> Dieses Kapitel will darüber hinaus darlegen, wie ebenfalls der kulturelle Ansatz von Nachhaltigkeit in den Kerndokumenten herausgelesen werden kann, selbst wenn er nicht explizit benannt wird.

---

<sup>107</sup> HÖRNING (2010), S. 333.

<sup>108</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 14.

<sup>109</sup> Vgl. RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (2002), S. 2; vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2002), S. 22.

<sup>110</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 15.

<sup>111</sup> Vgl. KOPFMÜLLER (2010), S. 45.

Der Begriff der Kultur wird im Brundtland-Bericht in nur zwei Varianten berücksichtigt: Die erste Variante beschreibt die zivilisatorische Zerstörung durch Ressourcenausbeutung, Umweltvergiftung und Krieg, die zweite die Tradition, repräsentiert durch indigene Völker und ihr Leben im Einklang mit der Natur.<sup>112</sup> Thomas Haderlapp und Rita Trattnigg sehen aber in der Brundtland-Definition durchaus einen kulturellen Ansatz von Nachhaltigkeit, weil der Anspruch, für zukünftige Generationen ein gutes Leben sicherzustellen, eine Reflexionsleistung dahingehend verlange, dass sowohl der Status-quo der gegenwärtigen Gesellschaft als auch der Umgang mit der Zukunft zu hinterfragen seien<sup>113</sup>.

In den 40 Kapiteln der Agenda 21 ist keines explizit der Kultur gewidmet; ihr kommt nur eine Nebenrolle zu:<sup>114</sup> nämlich dort, wo die Wahrung der kulturellen Integrität und der Rechte indigener Völker sowie die Entwicklung einer „Sicherheitskultur“ gegen Naturkatastrophen schematisiert wird. Dem Schutz von Kulturdenkmälern wird lediglich ein Satz gewidmet.<sup>115</sup> Grundsätzlich sollen alle Maßnahmen immer im Einklang mit den kulturellen Gegebenheiten des Landes durchgeführt werden<sup>116</sup>. Die Begriffe kulturell und soziokulturell werden nicht näher erläutert und zudem inflationär gebraucht. Kurt und Wehrspaun empören sich darüber, dass Intellektuelle, Künstler und Kulturschaffende an der Agenda 21, der Umsetzung des Leitbildes Nachhaltigkeit, scheinbar nicht partizipieren sollen, wobei diverse andere Gesellschaftsgruppen wie Kinder, Frauen, Arbeitnehmer oder die Privatwirtschaft direkt angesprochen werden:

*„Wie will man die Grundlage eines neuen, auf breite soziale Partizipation und Mitverantwortung aufbauenden Zivilisationsmodells legen, ohne jene Akteure einzubeziehen, die über das Vermögen verfügen, Ideen, Visionen und existenzielle Erfahrungen in universal verständlichen Sprachen, in Symbolen, Ritualen, sinnhaften Zeichen und Praktiken lebendig werden zu lassen?“<sup>117</sup>*

Dahingegen deutet Jutta von Hasselt die Agenda 21 als Initiator für einen Kulturwandel, der sich in Änderungen von Wertmustern, Verhaltensweisen, Konsumstilen oder Lebensentwürfen zeige. Ziel sei ein breiter gesellschaftlicher Diskurs, der mit der Idee der ‚lokalen Agenda‘ ortsbezogen in den Alltag eingebracht werden soll. Die Nachhaltigkeitsdebatte werde damit zu einer kulturellen Herausforderung, denn kulturelle Muster,

---

<sup>112</sup> Vgl. SCHÖFTHALER (2001), S. 28.

<sup>113</sup> Vgl. HADERLAPP / TRATTNIGG (2010), S. 347.

<sup>114</sup> Vgl. SCHÖFTHALER (2001), S. 29; vgl. KURT / WEHRSPAUN (2001), S. 81.

<sup>115</sup> Vgl. BMU (1992), S. 15, 53, 46.

<sup>116</sup> Vgl. BMU (1992), z. B. S. 28-30, 33f., 42.

<sup>117</sup> KURT / WEHRSPAUN (2001), S. 81f.

die sich sowohl auf die Politik als auch den Alltag auswirken, stünden zur Diskussion.<sup>118</sup>

Die Forderung des *Tutzinger Manifests* 2001 an die *Vereinten Nationen*, die kulturelle Dimension auf dem *Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung*<sup>119</sup> 2002 in Johannesburg einzugliedern, blieb erfolglos<sup>120</sup>.

Auch die Abschlusserklärung der *Rio+20-Konferenz* der Vereinten Nationen im Jahr 2012 mit dem Titel *The future we want* enthält keinen Hinweis auf die Einbeziehung einer kulturellen Ebene in den Kontext der nachhaltigen Entwicklung. Abermals ist lediglich von der Kultur indigener Völker die Rede<sup>121</sup>.

Das *Umweltbundesamt* hat 2010 in seiner Studie über das Umweltbewusstsein in Deutschland immerhin den Diskurs über Nachhaltigkeit in den Sozial- und Kulturwissenschaften gewürdigt und gefragt, ob sich der Klimawandel mittlerweile als Kulturwandel ausgestaltet<sup>122</sup>. Doch kann auf Grund des steigenden Bekanntheitsgrades von Nachhaltigkeit kaum ein Kulturwandel abgeleitet werden. Die Studie stellt einerseits die Verbalisierung von Einstellungen und Absichten für eine Kultur der Nachhaltigkeit als positiv dar,<sup>123</sup> muss aber auch eingestehen, dass die tatsächliche individuelle Veränderungsbereitschaft diesen Aussagen nicht entspricht. Der kulturelle Aspekt wird hierbei vorläufig nur im ökologischen Alltagshandeln gesehen, nicht jedoch in einer umfangreichen Auffassung des Begriffs Kultur. Erst in einem zweiten Schritt wird ein gesellschaftlicher Wertewandel gefordert, der beispielsweise die technologischen Innovationen unterstützen und gar ersetzen soll.<sup>124</sup>

Ernüchternd ist, dass der *Fortschrittsbericht 2012*<sup>125</sup> der Bundesregierung über die nationale Nachhaltigkeitsstrategie die kulturelle Dimension nicht in umfassendem Sinne berücksichtigt, auch wenn vielfach von sozio-kulturellen Faktoren die Rede ist. Kultur spielt nur am Argumentationsrand eine Rolle für die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Michael Wehrspau und Harald Schoembs begründen die Kulturferne der nachhaltigen Entwicklung mit neun Thesen. (1) Umweltprobleme seien nicht unmittelbar erfahrbar.

<sup>118</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 33f.

<sup>119</sup> Vgl. VEREINTE NATIONEN (2002).

<sup>120</sup> Vgl. WAGNER (2001).

<sup>121</sup> Vgl. UNITED NATIONS (2012), S. 11.

<sup>122</sup> Vgl. BMU (2010), S. 32.

<sup>123</sup> 88 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass Bürger selbst durch umweltbewusstes Alltagsverhalten wesentlich zum Klimaschutz beitragen können. Vgl. BMU (2010), S. 38.

<sup>124</sup> Vgl. BMU (2010), S. 24, 41, 42.

<sup>125</sup> Vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2012).



(2) Zudem seien kausale Vernetzungen zwischen Mensch und Natur schwer zu denken. (3) Es herrsche ein Ohnmachtsgefühl bezüglich der Wirksamkeit des eigenen Umweltverhaltens. (4) Eine Umsetzung des abstrakten naturwissenschaftlichen Sachverhalts fiele schwer. (5, 6) Ökologische Zivilisierung und Umweltverhalten kann elementaren Verhaltensdeterminanten sowie geltenden Werten widersprechen. (7) Derzeitige Rahmenbedingungen wie das Streben nach Wachstum stimmten mit der erforderlichen Begrenzung nicht überein. (8) Individuelles Verhalten werde häufig dann belohnt, wenn es sich nicht an dem für die Gemeinschaft erforderlichen ausrichtet. (9) Außerdem werde die Wahrnehmung von Umweltproblemen und ihrer Abhilfe unterschiedlich erlebt.<sup>126</sup> Die Thesen benennen die kulturellen Grundmuster der Menschen als ursächlich für die mangelnde alltägliche Auseinandersetzung mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Sich dieser Kultur bewusst zu sein, ist ein erster Schritt auf dem Weg zur Veränderung einer solchen und zu einer Kultur der Nachhaltigkeit.

### 2.3.3 Kultur in Nachhaltigkeitskonzepten

Wurde zuvor das Kulturdefizit in den Kerndokumenten der Nachhaltigkeit aufgezeigt, werden an dieser Stelle Dokumente und Konzepte vorgestellt, die eine Eingliederung von Kultur in die nachhaltige Entwicklung thematisieren. Es gibt verschiedene Ansätze, wie Kultur in Nachhaltigkeitskonzepte eingegliedert werden kann: als Teil einer der drei Säulen, als zusätzliche, eigenständige Säule in einem *Vier-* oder *Fünf-Säulen-Modell*, als Querschnittsthematik, welche alle Dimensionen betrifft, oder in integrativen Konzepten<sup>127</sup>.

Die Zusammenführung von Kultur und Nachhaltigkeit begann 1982 mit dem oben bereits beschriebenen weiten Kulturbegriff der UNESCO. Im Anschluss wurden von 1988 bis 1997 in einer von den Vereinten Nationen ausgerufenen *Weltdekade für kulturelle Entwicklung* weltweit Kulturprojekte im neuen ganzheitlichen Verständnis von Kulturpolitik erprobt. Die begriffliche Symbiose von Kultur und Nachhaltigkeit wurde 1995 im Bericht der *Weltkommission über Kultur und Entwicklung* mit dem Titel *Unsere kreative Vielfalt* vertieft. Er führte den Terminus der „kulturellen Dimension der Nachhaltigkeit“ ein. Dieser umfasst sowohl die Wertschätzung kultureller Überlieferungen – das

---

<sup>126</sup> Vgl. SCHENKEL (2002), S. 33f.

<sup>127</sup> Vgl. KOPFMÜLLER (2010), S. 47.

Wissen indigener Völker wird hier nur als eine von vielen Formen kulturellen Wissens verstanden – als auch lebendiges kulturelles Schaffen an sich. Es geht nicht um bloßen Kulturerhalt, sondern Kultur gilt als ein Konzept, das Entwicklung als Ziel in sich trägt.<sup>128</sup> Für die Weltkommission prägen Kulturen ebenso das Handeln des Einzelnen und ganzer Gesellschaften, wie sie ständig von ihnen neu geschaffen und verändert werden.<sup>129</sup> Die Kulturpolitik gewinnt in diesem Verständnis den Charakter einer Querschnittsaufgabe. Um diese kulturpolitische Neuorientierung durchsetzen zu können, bedarf es eines Mindeststandards allgemein verbindlicher Werte, einer „globalen Ethik“, zu der die Anerkennung der Menschenrechte und die freie Bestimmung der kulturellen Zugehörigkeit zu zählen sind.<sup>130</sup>

Auch im Tutzingener Manifest von 2001 wird Kultur als quer liegende Dimension aufgefasst. Vertreter von Institutionen mit sowohl nachhaltigem wie auch kulturellem Schwerpunkt setzen sich darin für eine strukturelle Einbeziehung der kulturell-ästhetischen Dimension in die Strategien zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung ein. Nachhaltigkeit und Kultur würden wechselseitig miteinander einhergehen: „*Nachhaltigkeit braucht und produziert Kultur*“<sup>131</sup>.

Im Abschlussbericht *Konzept Nachhaltigkeit*<sup>132</sup> der Enquete-Kommission des 13. Bundetages taucht Kultur zusammen mit Bildung zumindest als ein Nebenaspekt auf, dem eine wichtige Bedeutung im Rahmen von Strategien zur Umsetzung von Zielen in den drei Dimensionen beigemessen wird. Zudem werden kulturelle Probleme angesprochen, die ein korrigierendes Handeln erfordern.<sup>133</sup>

Erwähnenswert ist auch der Bericht des BMU über die *Erprobung der CSD-Nachhaltigkeitsindikatoren in Deutschland*<sup>134</sup>. Die drei klassischen Dimensionen werden hier durch eine vierte institutionelle Dimension erweitert, wobei es jedoch abermals um kulturelle Aspekte in ihrer lediglich unterstützenden Funktion für die Umsetzung von Strategien geht.<sup>135</sup>

Aus der Kritik an solchen Ansätzen, die sich an einzelnen Dimensionen von Nachhaltigkeit orientieren, sind die bereits erwähnten integrativen Modelle entstanden, wie das

<sup>128</sup> Vgl. SCHÖFTHALER (2001), S. 29.

<sup>129</sup> Vgl. SCHÖFTHALER / DYROFF (1997), S. 9.

<sup>130</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 34f.

<sup>131</sup> WAGNER (2001), Hervorhebung i. O.

<sup>132</sup> Vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG (1995).

<sup>133</sup> Vgl. KOPFMÜLLER (2010), S. 46.

<sup>134</sup> Vgl. BMU (2000).

<sup>135</sup> Vgl. KOPFMÜLLER (2010), S. 46f.

integrative Nachhaltigkeitskonzept der *Helmholtz-Gemeinschaft* (1998)<sup>136</sup> oder die Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung (2002)<sup>137</sup>, die Kultur mitdenken. Den dort aufgestellten übergeordneten Nachhaltigkeitszielen Sicherung der menschlichen Existenz, Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials und die Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten der Gesellschaft folgt eine Konkretisierung mittels Regeln<sup>138</sup>. Zwei Regeln beziehen sich explizit auf Kultur. Erstens die Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt, wobei der Kultur zwei Funktionen zugeschrieben werden: Die instrumentelle Funktion bezieht sich darauf, dass kulturelle Fähigkeiten und Kapazitäten als wichtige Instrumente für die Entwicklung von Gesellschaften anerkannt werden. Des Weiteren wird der Kultur ein Eigenwert zugewiesen. Die zweite Regel handelt von der Erhaltung der kulturellen Funktion der Natur, die auch eine lebensbereichernde Funktion als ein Gegenstand sinnlicher, kontemplativer oder ästhetischer Erfahrungen hat.<sup>139</sup> Die Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung zeichnet sich dadurch aus, dass sie laut Kopfmüller als erste den Terminus „Kultur der Nachhaltigkeit“<sup>140</sup> verwendet, die es zu entwickeln gelte<sup>141</sup>. ‚Hochkultur‘ wird als wichtiger Teil von Lebensqualität angesehen und kulturelle Vielfalt als ebenso wichtig wie biologische<sup>142</sup>. Es wird eine ‚Kultur des Miteinander‘ gefordert, um nachhaltige Entwicklung durchzusetzen<sup>143</sup>. Einerseits zeichnet die Bundesregierung ein Bild einer Kultur der Nachhaltigkeit, wie sie auch die Verfasserin in dieser Ausarbeitung definiert, nämlich in einem umfassenden, breiten Sinn. Andererseits folgt auf diese sehr knappe Einsicht wieder die Beschränkung auf eine ‚hochkulturelle‘ Sicht.

Im Folgenden wird eine Kultur der Nachhaltigkeit nicht einem der vorgestellten Konzepte untergeordnet, sondern als Weiterentwicklung begriffen. Zwar wird Kultur in den gezeigten Konzepten zum Teil weit definiert, zum Beispiel als Querschnittsthematik, sie wird dennoch auch immer als institutionell-politischer Aspekt gesehen, welcher die übergreifende Vision einer Kultur der Nachhaltigkeit in einen Korpus eingrenzt, der dem Anspruch an einen breiten Ansatz nicht gerecht wird.

---

<sup>136</sup> Vgl. KOPFMÜLLER et al. (2001).

<sup>137</sup> Vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2002).

<sup>138</sup> Vgl. GRUNWALD / KOPFMÜLLER (2006), S. 54f.

<sup>139</sup> Vgl. KOPFMÜLLER (2010), S. 47-49.

<sup>140</sup> Vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2002), S. 21.

<sup>141</sup> Vgl. KOPFMÜLLER (2010), S. 49.

<sup>142</sup> Vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2002), S. 21f.

<sup>143</sup> Vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2002), S. 41.

### 2.3.4 Kultur der Nachhaltigkeit

Im Kern handelt es sich bei Nachhaltigkeit um einen Prozess, einen Wandel innerhalb der Kultur des Menschen im Allgemeinen, der dessen Grundhaltung zum Leben, zu seiner Umwelt und seinen Mitmenschen hinterfragt und sie verändern möchte hin zu einer nachhaltigen Entwicklung.

Dem Nachhaltigkeitsgedanken wohnt eine fundamentale Kulturkritik inne: Parodi und Larissa Krainer sehen die derzeitigen Kulturen der Welt eher als Widerspruch zur konkreten Umsetzung nachhaltiger Entwicklung an, als nicht-nachhaltige Kulturen – oder „Kulturen der Nicht-Nachhaltigkeit“, wie Sacha Kagan es beschreibt<sup>144</sup> –, weil sie vielfach ein Verhinderungs- beziehungsweise Kontrastprogramm darstellten, einen Gegenentwurf zu einer Kultur der Nachhaltigkeit<sup>145</sup>. Hasselt vertritt den interessanten Ansatz, dass nicht mehr nur die sogenannten Entwicklungsländer Hilfe benötigten, sondern auch die Industriestaaten „Entwicklungsprobleme“ hätten, „*wenn ihr Entwicklungsstil, ihre spezifische Kultur Naturressourcen überbeansprucht, die Umwelt schädigt und Konsumgüter verschleißt*“<sup>146</sup>. Für Monika Griefahn stimmen jedoch zumindest östliche Religionen und Kulturen eher mit dem Leitbild überein als westliche, da sie stärker in Kreisläufen nach dem Vorbild der Natur agieren (beispielsweise der Glaube an Wiedergeburt). Die Natur sei zwar nicht effizient, vielmehr verschwenderisch, funktioniere jedoch in Kreisläufen, die nicht die ganze Erde zerstören würden.<sup>147</sup> Kurt und Wagner fassen Nachhaltigkeit als eine Herausforderung zusammen, die nur unter Einbezug kultureller Neuorientierung verstanden und bewältigt werden kann<sup>148</sup>. Ebenso fordert Kopfmüller eine „Kultur nachhaltiger Entwicklung“, ein Umdenken in der Gesellschaft und Unterstützung von politischer Seite<sup>149</sup>.

Herauszustellen ist Parodis Ansatz, der dem der Verfasserin entspricht: Eine Kultur der Nachhaltigkeit sei die Umsetzung und Übersetzung der Ideen nachhaltiger Entwicklung in gelebte Kultur: „*In einer Kultur der Nachhaltigkeit wird dies alltäglich gelebt*“<sup>150</sup>. Es

<sup>144</sup> Vgl. KAGAN (2012), S. 11.

<sup>145</sup> Vgl. PARODI (2010), S. 98f.; vgl. KRAINER (2010), S. 82. Legt man einen wertfreien Nachhaltigkeitsbegriff zu Grunde, können einzelne Kulturen insofern nachhaltig sein, als dass sie sehr effektiv funktionieren, sich weiterentwickeln und somit lange existieren. Im Sinne eines normativen Nachhaltigkeitsbegriffs können sie jedoch nicht per se als nachhaltig deklariert werden, weil dies abhängig von Indikatoren ist, an denen Nachhaltigkeit gemessen wird. Vgl. HAUSER / BANSE (2010), S. 37.

<sup>146</sup> HASSELT (2001), S. 40.

<sup>147</sup> Vgl. GRIEFAHN (2002), S. 32.

<sup>148</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 13.

<sup>149</sup> Vgl. KOPFMÜLLER (2010), S. 54.

<sup>150</sup> PARODI (2010), S. 99.

gehe aber nicht primär um eine Fest- und Umsetzung der Regeln der Nachhaltigkeitskonzepte, sondern um die kollektive Institutionalisierung der humanistisch-normativen Grundgedanken<sup>151</sup>.

Ein kultureller Wandel in Richtung Nachhaltigkeit wird nicht überall begrüßt; Widerstand der bestehenden institutionalisierten Kultur ist zu erwarten. Kritiker sprechen von „*völliger Irrelevanz*“<sup>152</sup> der Nachhaltigkeit für das Kulturmanagement, weil es im Kulturmanagement nicht darum gehe die Probleme der Welt zu lösen, sondern Künstlern einen Rahmen zu geben und kulturbetriebliche Prozesse zu optimieren. Die vorherrschenden Systeme können und sollen nach Meinung von Krainer und Trattnigg jedoch gar nicht abgeschafft werden. Es könne nicht nur leichtfertig ein Utopia errichtet werden, vielmehr müssten die dominanten Kulturausprägungen, das Bestehende, in das Neue integriert werden. Es gelte „*ein Übergangsmanagement zu entwickeln, das uns den Weg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit weist*“<sup>153</sup>. Kurt und Wagner beschreiben weitere hemmende Faktoren: Eine Gefahr liege darin, sämtliche der Kultur und Kunst innewohnenden Möglichkeiten von vorneherein als nachhaltig zu qualifizieren. Auch sollten Kunst und Kultur nicht als Wundermittel gegen die Defizite der Nachhaltigkeitskommunikation betrachtet werden. Die Unterstützer des Tutzingener Manifests sehen dahingegen in der Verbindung von Kultur und Nachhaltigkeit besonders die Chance auf eine Erhöhung der Öffentlichkeitswirksamkeit, Attraktivität sowie des gesellschaftlichen Prestiges der Nachhaltigkeitsdebatte<sup>154</sup>. Des Weiteren ist ein inflationärer Gebrauch des Begriffs Nachhaltigkeit von Kurt und Wagner nicht gewünscht, der zum Teil dadurch vorangetrieben werde, dass einfach alles, was vorher als ökologisch galt, nun als nachhaltig betitelt werde. Inwieweit die nachhaltige Entwicklung aber weitaus mehr umfasst, wurde schon ausgeführt. Deshalb sehen Kurt und Wagner den vormals verwendeten Begriff der „Zukunftsfähigkeit“ als fortschrittlicher an als den der Nachhaltigkeit.<sup>155</sup>

Die benannten Denkanstöße und Bedenken gilt es bei der Definition einer Kultur der Nachhaltigkeit, wie sie im Anschluss erfolgen soll, zu berücksichtigen. Unabhängig von bestimmten Nachhaltigkeitskonzepten wird in den nachstehenden Kapiteln ausgeführt,

---

<sup>151</sup> Vgl. PARODI (2010), S. 99f.

<sup>152</sup> VOESGEN (2011), S. 181.

<sup>153</sup> KRAINER / TRATTNIGG (2007b), S. 11.

<sup>154</sup> Vgl. WAGNER (2001).

<sup>155</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 29f.

was unter einer Kultur der Nachhaltigkeit verstanden werden kann und welche differenzierte Betrachtungsweisen möglich sind. Dabei wird Wert auf eine Vielfalt an Sichtweisen gelegt, jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Die verschiedenen Aspekte werden durch thematische Blöcke zusammengefasst und gegliedert – sind in ihren Grenzen jedoch immer auch partiell fließend –, um anschließend die Erarbeitung von Kriterien zu erleichtern.

#### 2.3.4.1 Kulturelles Wissen

In einer Kultur der Nachhaltigkeit sollte ein umfassender Kulturbegriff vorausgesetzt werden, der Natur und Kultur gleichermaßen einbezieht. Die ökologische Krise kann als Kulturkrise aufgefasst werden, denn der an Respekt mangelnde Umgang mit der Natur rührt unter anderem von der bipolaren Gegenüberstellung von Kultur und Natur im Kulturverständnis. Und auch die Nachhaltigkeitsdebatte mit ihren drei, teilweise separat betrachteten, Dimensionen ist geprägt von einer Trennung von Natur (Ökologie) und Kultur (Ökonomie und Soziales)<sup>156</sup>. Deshalb erfordere nachhaltige Entwicklung nach Kurt, Wehrspaun und Wagner einen „*zukunftsfähigen Begriff von Kultur*“<sup>157</sup>, der Natur mitdenkt oder von der Naturzugehörigkeit des Menschen ausgeht, sie als lebendigen Teil des Gemeinwesens in die gesellschaftliche Verantwortlichkeit aufnimmt und sich um die Naturdimension erweitert.<sup>158</sup>

Neben biologischer Vielfalt wird in einer nachhaltigen Entwicklung, welche die Kultur einbezieht, ebenso kulturelle Vielfalt gefordert. Nachstehende Ausführungen zeigen, wie der Umgang mit dem kulturellen Erbe kontemporär immer wieder zu hinterfragen ist. Die Arbeit der UNESCO, die für den Erhalt und Schutz des Weltkulturerbes Sorge trägt, sowohl materieller als auch immaterieller Art, wird hier beispielhaft angeführt. Die Definition kultureller Vielfalt von der UNESCO beinhaltet das Kulturerbe der Menschheit sowie die „*vielfältigen Arten des künstlerischen Schaffens, der Herstellung, der Verbreitung, des Vertriebs und des Genusses von kulturellen Ausdrucksformen, unabhängig davon, welche Mittel und Technologien verwendet werden*“<sup>159</sup>. Im *Übereinkommen über Schutz und Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen* kommt

---

<sup>156</sup> Vgl. PARODI (2010), S. 101.

<sup>157</sup> KURT / WEHRSPAUN (2001), S. 83.

<sup>158</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 14.

<sup>159</sup> DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION (2005), S. 20.

die UNESCO zu dem Schluss, dass es ein gemeinsames kulturelles Erbe gibt, welches zum Nutzen aller erhalten bleiben sollte. Das Übereinkommen stellt fest, dass

*„kulturelle Vielfalt eine reiche und vielfältige Welt schafft, wodurch die Wahlmöglichkeiten erhöht und die menschlichen Fähigkeiten und Werte bereichert werden, und dass sie daher eine Hauptantriebskraft für die nachhaltige Entwicklung von Gemeinschaften, Völkern und Nationen ist“<sup>160</sup>.*

Aber leider liegt der Diskussion um kulturelle Vielfalt und das Weltkulturerbe immer auch das Dilemma des Bewahrens im Wandel zu Grunde, wie Caroline Robertson-von Trotha beschreibt. Jedes kulturelle Erbe unterläge mit der Zeit zwangsläufig einem Wandel, verändere sich äußerlich mit den Jahren oder erfahre eine symbolische Umdeutung. Zum Beispiel erhalte ein Kulturerbe durch die Zertifizierung der UNESCO eine symbolische Aufwertung. Es komme zu einer „Medialisierung“ der Erinnerung, weil Kulturgüter dank neuer Medien global wahrgenommen werden können. Damit einher gehe auch eine Entkontextualisierung des Erbes. Die lokalen Interessen und die der UNESCO könnten divergieren. Das zertifizierte Kulturerbe stehe dann im Spannungsverhältnis zwischen Erinnerungskultur und Kulturtourismus. Der Kulturtourismus ist schwer vereinbar mit den ökologischen Aspekten von Nachhaltigkeit, weil durch erhöhtes Verkehrsaufkommen und Müllproduktion die Umwelt verschmutzt wird. Auf materieller Ebene ist auch zu erwähnen, dass durch das zahllose Betreten von beispielsweise Maya-Tempeln diese verschleifen, geradezu zerstört werden. Aber auch ideell seien Kulturtourismus und Nachhaltigkeit nicht leicht zu vereinen, denn oftmals werden Kulturgüter als reproduzierbare Produkte oder Erlebnisse angeboten. An dieser Stelle erfolge eine permanente Grenzüberschreitung zwischen Gedenk- und Erlebniskultur.<sup>161</sup>

Auch innerhalb der Philosophie, der Wissenschaft, die für die gesamte Kultur der Menschheit prägend ist, Wertmaßstäbe definiert und die auch als „Theorie der Kultur“ klassifiziert werden kann, wie Oswald Schwemmer zeigt,<sup>162</sup> wird über das „gute Leben“ und Zukunftsfähigkeit<sup>163</sup> nachgedacht. Es existieren verschiedene Bereiche, die sich in einem weiten Sinn mit Nachhaltigkeit beschäftigen. Dabei wird jedoch nicht zwangsläufig der Terminus oder das Konzept Nachhaltigkeit benutzt; eher konzentrieren sich die Autoren auf das Nachdenken über einen bestimmten Aspekt von nachhaltiger Entwick-

---

<sup>160</sup> DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION (2005), S. 15.

<sup>161</sup> Vgl. ROBERTSON-VON TROTHA (2010), S. 266-272.

<sup>162</sup> Vgl. SCHWEMMER (2004).

<sup>163</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 14.

lung, vielfach die Ökologie. Die hier betrachteten Philosophen lassen sich in die zwei Themenbereiche Denken und Ethik gruppieren.

Hans-Martin Schönherr nähert sich dem menschlichen Denken in *Die Technik und die Schwäche* mit einem interessanten Ansatz über die Sprache an. Der Autor möchte einen Entwurf zum Zusammenhang von Natur und Sprache leisten. An die ökologische Krise müsse mit einem Denken herangegangen werden, das den gegenwärtigen gesellschaftlichen Zustand reflektiert. So könne es aus philosophischer Sicht keine Ökologie geben, die nicht sprachkritisch nachdenkt.<sup>164</sup>

Andreas Michel möchte in *Denken in der Krise* ein Denken entwerfen, welches der ökologischen Krise gerecht wird, weil es sich ebenfalls in einer Krise befände. Für den Autor sind die Protagonisten des „ökologischen Denkens“ Albert Schweitzer, Max Horkheimer, Albert Camus und Bertrand Russell. Michel leitet Prinzipien ökologischen Denkens aus der Philosophie ab und weist sie bei den betrachteten Denkern nach. Zwei Prinzipien sind zentral: Skepsis und Utopie. Die Skepsis verhindere ein Abgleiten in „magische“ Hoffnungen, die utopische Ausrichtung reiche über technologische Lösungen hinaus und bewahre so die Möglichkeit zum Umdenken. Da Schweitzer, Horkheimer, Camus und Russell alle zu verschiedenen philosophischen Traditionen gerechnet werden, sieht Michel seine These bestätigt, dass „ökologisches Denken“ nicht an eine bestimmte Weltanschauung, Religion oder Philosophie gebunden sei. Die vier genannten starben bevor die ‚Öko‘-Diskussion begann, also sei „ökologisches Denken“ nicht erst durch die Bedrohung der Umwelt entstanden. Im Übrigen hält Michel diese Denke keineswegs für veraltet und plädiert für ein Umdenken im Sinne von Rückbesinnung. Zudem zeichne die Autoren ein Pragmatismus bei der Entwicklung von Strategien aus, die daher als Handlungsgrundlage dienen könnten. Der Aspekt der Praxistauglichkeit wird auch bei den hier im Folgenden angeführten Philosophen immer wieder eine entscheidende Rolle spielen und als wichtiges Kriterium bei der Bewertung einer philosophischen Theorie gesehen. Michel gebraucht den Begriff Ökologie nach unserem heutigen Verständnis als Nachhaltigkeit, obwohl er selbst diesen Terminus nie verwendet.<sup>165</sup>

Der Sammelband *Nachhaltigkeit denken*, herausgegeben von Raimund Nowak, Assunta Verrone und Peter Nickl, hinterlässt im Gegenzug zu Michels Vorschlag keine Theorien oder praktischen Vorschläge, vielmehr soll der Lesende daraus eine eigene kritische Methode, eine Praxis und einen Habitus des nachhaltigen Denkens ziehen. Den gemein-

---

<sup>164</sup> Vgl. SCHÖNHERR (1989), S. 24.

<sup>165</sup> Vgl. MICHEL (1991), S. 9, 11-13, 280, 289f.



samen Hintergrund der Autoren bildet die Überzeugung, dass das Denken der erste Schritt zur Nachhaltigkeit sei, wie Verrone erklärt: „*Nicht nur mit Handlungen und Taten, nicht nur im Fassbaren, auch im ‚Denklabor‘ setzt der Mensch die Schöpfung entweder fort, oder er vernichtet sie. Jedes Denk-Modell einer machbaren Welt kann reell werden*“<sup>166</sup>.

Im Zentrum der Diskussion um eine Ethik der Zukunftsverantwortung steht Dieter Birnbacher. In dem von ihm herausgegebenen Sammelband *Ökologie und Ethik* kreisen die Beiträge um die gegensätzlichen Standpunkte der anthropozentrischen und nicht-anthropozentrischen Sicht auf die Natur: Einige Autoren sind der Meinung, dass sich die Menschheit von der anthropozentrischen, ausschließlich am Menschen und seinem Wohlergehen orientierten Ethik der jüdisch-christlichen Tradition abwenden und die Natur als Selbstzweck statt bloßer Ressource wahrnehmen sollte. Andererseits sollte die anthropozentrische Ausrichtung für eine konsequente und wirksame Übernahme von Umweltverantwortung und biete darüber hinaus den Vorzug, mit dem vorherrschenden naturwissenschaftlichen Weltbild konform zu sein.<sup>167</sup> Henryk Skolimowski vertritt in *Öko-Philosophie* eine nicht-anthropozentrische Position und entwirft ein Konzept zu einer Neudefinition vom Sinn des menschlichen Lebens. Der Autor plädiert für einen alternativen Lebensstil, der Änderungen in Technologie, Wirtschaft, Moral, Rationalität sowie Begriffen beinhaltet und in einem „ökologischen Humanismus“ enden soll.<sup>168</sup> Eine ‚Öko‘-Philosophie im Sinne Skolimowskis ist Ehrfurcht vor der Natur und beinhaltet das Bewusstsein, dass der Mensch ein Teil davon und die Natur wiederum ein Teil vom Menschen ist. Ausgehend von Kants kategorischem Imperativ und Schweitzers Gebot zur Ehrfurcht vor dem Leben möchte er zu einem kosmischen Vollzug menschlicher Existenz anleiten.<sup>169</sup> Auch Martin Seel widmet sich in *Eine Ästhetik der Natur* dem Natürlichen und erläutert den ästhetischen Wert der Natur für den Menschen sowie die Gründe für ihre Achtung und Erhaltung. Eine ausgeführte Ästhetik der Natur erweise sich als Teil einer allgemeinen Ethik des guten Lebens. Seels These lautet, dass das Naturschöne nur begriffen sei, wenn in ihm eine exemplarische Lebensmöglichkeit des Menschen anschaulich würde.<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup> VERRONE (2011), S. 4.

<sup>167</sup> Vgl. BIRNBACHER (1991), S. 5f.

<sup>168</sup> Vgl. SKOLIMOWSKI (1981), S. 7f.

<sup>169</sup> Vgl. ALTNER (1981), S. 9.

<sup>170</sup> Vgl. SEEL (1991), S. 9-11.

Birnbacher fragt in *Verantwortung für zukünftige Generationen* nach den moralischen Prinzipien, an denen sich das in die Zukunft hineinreichende Handeln individueller und kollektiver Akteure orientieren sollte. Die moralischen Regeln, welche für den „idealen“ Akteur gelten, bezeichnet er als „ideale Normen“, die Regeln für den „nicht-idealen“ Akteur als „Praxisnormen“. Beide könnten nicht unabhängig voneinander behandelt werden. Dem Autor ist es wichtig, die moralischen Prinzipien so realistisch wie möglich zu entwerfen, dass sie für eine Lebenspraxis taugen. Dazu gehört auch, sie verständlich zu formulieren und den durchschnittlichen Leser nicht zu überfordern.<sup>171</sup>

Aus zeitgenössischer Sicht betrachtet Wilhelm Vossenkuhl in dem Sammelband *Zukunftsfähig bleiben* die Werte einer zukunftsfähigen Gesellschaft. In der Moderne erlebe die Menschheit häufig, dass Strukturen und Verhaltensweisen sich ändern, jedoch keine neuen Werte hinzukommen. Dieser Werteverfall habe nach dem Autor etwas mit einem Relativismus zu tun, der sich wie folgt äußere: „*Wir wissen mehr über die Risiken denn je, stehen ihnen aber indifferent, mit einer Art Gleichgültigkeit, gegenüber*“<sup>172</sup>. Zudem stünden alle Werte unter einem Rechtfertigungsdruck: Nicht alles dürfe einfach akzeptiert, sondern müsse zuvor legitimiert werden. Auch Wertekonkurrenz und Wertekonflikte würden sich zunehmend abzeichnen. Wenn zwei Werte einander gegenüberstehen, solle zwar ein Gesetz für eine rechtliche Lösung, der Konflikt bleibe dennoch bestehen. Grundsätzlich sei die sogenannte Wissensgesellschaft von heute gut über die eigenen Probleme informiert, doch mache sich langsam eine Wissenschaftsskepsis breit, wohingegen die Religiosität zunehme. Menschen hätten also ein tiefes Bedürfnis nach Orientierung und Werten; zu hinterfragen ist, wie dieses befriedigt wird.<sup>173</sup> Vossenkuhls Sichtweise kann auch kritisch hinterfragt werden: Schließlich sind fehlende neue Werte nicht mit einem Werteverfall gleichzusetzen, insbesondere wenn alte Werte aus Religion oder konservativeren Zeiten wiederkehren.

Mit dem Fortschreiten der Diskussion um eine ökologische Ethik hat sich eine neue Disziplin herausgebildet, die Zukunftsethik<sup>174</sup>. Ein markanter Vertreter der Zukunftsethik war Hans Jonas, der mit *Das Prinzip Verantwortung* die Verantwortbarkeit menschlicher Handlungen in Natur und Technik unter moralischen Gesichtspunkten untersucht hat. Ausgangsthese des Werkes bildet die Vermutung, dass die Verheißung der modernen Technik in eine Drohung umschlagen könne. Alle bisherigen Überlegun-

---

<sup>171</sup> Vgl. BIRNBACHER (1988), S. 15, 16f., 19.

<sup>172</sup> VOSSENKUHL (2010), S. 38.

<sup>173</sup> Vgl. VOSSENKUHL (2010), S. 38-40.

<sup>174</sup> Vgl. BIRNBACHER (1988), S. 15.

gen über Ethik seien nicht ausreichend für das technologische Zeitalter, die Herausforderungen neuartig, ebenso die Größenordnungen, in denen gedacht werden müsse. Die Verantwortung, die der Mensch zu übernehmen habe, solle in einer Ethik münden, die nicht nur physisches Überleben garantieren könne, sondern auch die Unversehrtheit des Wesens.<sup>175</sup> Vittorio Hösle ehrt die Leistung von Jonas mit einer Widmung in seinem Buch *Philosophie der ökologischen Krise: „Hans Jonas / dem weisen Menschen / dem besorgten Mahner / dem großen Denker / ohne den es immer noch / keine praktisch verantwortliche / Philosophie der / ökologischen Krise gäbe“*<sup>176</sup>. Hösle sieht Jonas' Verdienst vor allem darin, dass dieser neben der theoretischen auch eine praktische Philosophie entwickelt habe, welche die Politik einbeziehe, was in einer ökologischen Diskussion unvermeidbar sei.<sup>177</sup> Verwunderlich ist in Anbetracht dessen Michels unbegründete Kritik an der Disziplin der Zukunftsethik, die es sich keineswegs zur Aufgabe gemacht habe, für die ökologische Krise eine praktikable Lösung zu finden<sup>178</sup>.

Kurt knüpft an Jonas' Verständnis von Nachhaltigkeit an. Sie betrachtet in ihrem Artikel *Wachsen! Über das Geistige in der Nachhaltigkeit* die nachhaltige Entwicklung auf philosophisch-spirituelle Weise und diagnostiziert bereits der Brundtland-Definition ein Problem, weil diese einzig die menschlichen Bedürfnisse in den Fokus setze. Vielmehr solle Jonas' Imperativ verwendet werden, *„Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“*<sup>179</sup>. Die Autorin beruft sich auch auf Schweitzer, der mit seinem Ausspruch *„Ich bin Leben, das Leben will, inmitten von Leben, das Leben will“*<sup>180</sup> Ehrfurcht vor allem Lebendigem zum Ausdruck bringt. Der Weltkonferenz in Rio habe 1987 ein „Geist“ innegewohnt und so sei auch der Brundtland-Bericht ursprünglich inspiriert gewesen von einem kosmischen Bild der Welt als Wirkstätte eines neuen, ganzheitlichen Seins. Dieser „Geist“ sei jedoch schnell von einem rauen Wind der wirtschaftlichen Globalisierung verweht worden. An dieser Stelle verknüpft Kurt Nachhaltigkeit mit Kultur. Mit der „Kultur des inneren Menschen“ würde sich in der Nachhaltigkeits-Debatte kaum beschäftigt; der Zugang zur Mitte des Menschen, worin alles Lebendige und Schöpferische zum Bewusstsein seiner selbst zu gelangen suche, sei verloren gegangen. Zwar seien die naturwissenschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Aspekte nachhaltiger Entwicklung

---

<sup>175</sup> Vgl. JONAS (1988), S. 7f.

<sup>176</sup> HÖSLE (1994), S. 5.

<sup>177</sup> Vgl. HÖSLE (1994), S. 16f.

<sup>178</sup> Vgl. MICHEL (1991), S. 26.

<sup>179</sup> JONAS (1988), S. 36.

<sup>180</sup> SCHWEITZER (1976), S. 111.

sehr wichtig, jedoch brauche Nachhaltigkeit auch eine „Seele“. Ein Bewusstsein müsse sich entwickeln, um Neues zu bewirken.<sup>181</sup>

In einer Kultur der Nachhaltigkeit sollte analog zum weiten Kulturbegriff ein Bildungsbegriff vorausgesetzt werden, wie ihn Wolfgang Zacharias vorschlägt. Dieser verortet Bildung nicht nur in Schulen und Universitäten, denn sie fände quasi immer und überall statt. Zacharias denkt die Verbindung von Kultur und Nachhaltigkeit ausgehend von kultureller Bildung. Kulturelle Bildung solle als Teil der Persönlichkeitsbildung aufgefasst werden, damit Menschen Kunst und Kultur kennen und verstehen lernen und sich einen kreativen Umgang mit dem Alltag aneignen; so würden sie zu verantwortlichen und aktiven Mitgestaltern der Gesellschaft. Handlungsleitend bei kultureller Bildung unter der Prämisse der Nachhaltigkeit seien ganzheitliche Sichtweisen auf den Menschen und die Wechselbeziehungen zwischen sozialer Umwelt und sozialem Handeln. Ansetzen solle diese Bildung möglichst früh im Kindes- und Jugendalter.<sup>182</sup> Der in der Nachhaltigkeitsdebatte immer wieder angeführte Begriff der Ganzheitlichkeit zielt auf die Verbindung von Körper und Geist, Mensch und Natur, Denken und Handeln sowie Wissen und Können ab. Die ganzheitliche Perspektive des Lernens solle auch in der Kulturpädagogik berücksichtigt werden. Zacharias erklärt den Zusammenhang von kultureller Bildung und Nachhaltigkeit:

*„In Bezug auf Kultur und Pädagogik bedeutet die Orientierung an Ökologie einerseits, den Menschen als Teil und nicht als Mittelpunkt von Lebenswelten zu sehen und aus diesem Verhältnis Erfahrung und Wissen vom Überleben und von Lebensqualitäten zu schöpfen. Andererseits geht es um die Diskussion von Sinnlichkeit und Wahrnehmung des Menschen, auch als ‚ökologische Ästhetik‘ oder ‚Naturästhetik‘.“<sup>183</sup>*

Für Ute Stoltenberg ist Bildung ebenfalls Bestandteil und Voraussetzung nachhaltiger Entwicklung. So sollte Nachhaltigkeit als individueller und gesellschaftlicher Lern-, Such- und Gestaltungsprozess begriffen werden. Voraussetzung dafür sei ein komplexes und neues Wissen, die Einschätzung von Nichtwissen sowie die Bereitschaft zum Umdenken und Neudenken. Besonders den Bereich der Bildung sieht die Autorin in der Pflicht, wenn es darum geht, verantwortlich mit Wissensbeständen umzugehen und sich auf die Suche nach neuen Wegen in der Gestaltung des Mensch-Natur-Verhältnisses zu begeben. Bildung setze sich also auch kritisch mit Kultur auseinander und beteilige sich an der Ausbildung kultureller Werthaltungen, Wissensbestände und Praktiken. Die Kul-

<sup>181</sup> Vgl. KURT (2010), S. 364f., 370, 372.

<sup>182</sup> Vgl. ZACHARIAS (2002), S. 93-95.

<sup>183</sup> ZACHARIAS (2002), S. 99.

tur biete einen Analyserahmen, um herauszufinden, was nicht-nachhaltige Entwicklung bedeutet, in welchen Wertesystemen und Strukturen sie zu finden ist, und um schließlich alternative Werte und Handlungsmuster für Nachhaltigkeit zu entdecken. Die Kooperation von Kunst, Wissenschaft und Bildungseinrichtungen habe besonderes Potenzial.<sup>184</sup>

Ferner sollte auch die Wissenschaft und ihre Stellung in einer Kultur der Nachhaltigkeit betrachtet werden. Krainer und Trattnigg sehen ihre Rolle gleich einer gestaltenden Akteurin, die sich im Feld zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft bewegt. Wissenschaft konsequent als Teil der Öffentlichkeit anzusehen und transdisziplinäre Konzepte einzusetzen bedeute, Akteuren aus der Praxis die Möglichkeit der Teilhabe zu geben und Wissenschaft als Teil der Zivilgesellschaft zu etablieren.<sup>185</sup>

#### 2.3.4.2 Politik und Soziales

Nachhaltigkeit impliziert das Nachdenken über die Zukunft und betrifft jeden Menschen, weil sie sich mit existenziellen Fragen und Lebensentwürfen auseinandersetzt. Sie tangiert das Kollektiv sowie das Individuum gleichermaßen. Die Zukunft ist kein Thema, das dem Menschen vorgegeben ist, sondern was er kollektiv entscheiden muss.<sup>186</sup> Ein demokratischer Diskussionsprozess stellt einen wichtigen Bestandteil der kulturellen Dimension der Nachhaltigkeit dar<sup>187</sup>. Deshalb fordern Kurt und Wagner mehr Demokratisierung und Partizipation in gesellschaftspolitischen Entscheidungs- und Gestaltungsfragen<sup>188</sup>.

Nachhaltige Entscheidungen zeichnen sich nach Krainer erstens dadurch aus, dass Möglichkeiten offen gehalten würden, etwaige Fehlentscheidungen zu revidieren, daraus zu lernen und den Erfolg sowie die Implementierung von Entscheidungen zu überprüfen. Zweitens würden partizipative Entscheidungsverfahren den Einbezug mehrerer Interessengruppen in die Entscheidungsfindung ermöglichen. Dabei würden sich die Interes-

---

<sup>184</sup> Vgl. STOLTENBERG (2010), S. 293-295, 301, 303.

<sup>185</sup> Vgl. KRAINER / TRATTNIGG (2007b), S. 12. Beispielhaft kann das Institut für *Interventionsforschung und Kulturelle Nachhaltigkeit* an der Universität Klagenfurt genannt werden, welches stets um einen Austausch von Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft zu Themen der Nachhaltigkeit bemüht ist. Vgl. ALPEN-ADRIA-UNIVERSITÄT KLAGENFURT (2009).

<sup>186</sup> Vgl. KRAINER / TRATTNIGG (2007b), S. 11; vgl. PARODI (2010), S. 109-112.

<sup>187</sup> Vgl. HADERLAPP / TRATTNIGG (2010), S. 353.

<sup>188</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 14.

sengruppen reflektieren und Gewohnheiten und Ansichten hinterfragen.<sup>189</sup> Die Autorin präsentiert darüber hinaus einen Organisationsvorschlag für nachhaltige Entscheidungsprozesse, der fünf Ebenen umfasst: Was soll entschieden werden? Wer soll entscheiden? Wie kann der Prozess organisiert werden? Wie können Entscheidungen umgesetzt werden? Wie kann die Umsetzung überprüft werden? Damit alle Parteien die Entscheidungen mittragen können, sei die Zusammenarbeit von Politik und Zivilgesellschaft gefordert, was zugleich die Frage nach neuen Formen der politischen Teilhabe und Politikgestaltung aufwerfe.<sup>190</sup> Für Krainer und Trattnigg habe die Politik, insofern sie sich umfassender mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt, die Chance, sich als Podium der bewussten Zukunftsgestaltung zu etablieren und damit ihrer eigentlichen Aufgabe, für die Zukunft zu handeln, nachzukommen. Das Vertrauen in die Politik müsse gestärkt werden, indem eine partizipative Entscheidungskultur durchgesetzt werde, die zu einer lebendigen Demokratie, einem stärkeren Gemeinwesen und einem zukunftsfähigen Staat beiträgt.<sup>191</sup>

Im Folgenden werden die kulturpolitischen Strukturen in Deutschland und ihre Verflechtungen mit dem Kulturmanagement und der Zivilgesellschaft dargestellt. Die Förderung von Kunst und Kultur obliegt in Deutschland überwiegend staatlichen Einrichtungen<sup>192</sup>. Es herrscht das föderalistische Prinzip (Art. 28 und 30 GG): Die Länder besitzen die Kulturhoheit, der Bund gestaltet dafür die Rahmenbedingungen wie Gesetze<sup>193</sup>. Den Großteil der Kulturfinanzierung tragen die Kommunen, welche regelmäßig mit Bund und Ländern Konflikte austragen und Haushaltslöcher beklagen, während gleichzeitig die Erhaltung kultureller Strukturen vom Bund eingefordert wird.<sup>194</sup> Nur wenn Kultur gefördert und sie weitestgehend von den Prinzipien des Marktes ferngehalten würde, könne ihre Unabhängigkeit gewährleistet werden, ist eine alleinhergebrachte Prämisse dieser politischen Prozesse. Die Kulturpolitik ist gespickt mit widersprüchlichen Forderungen. Einerseits soll die kulturelle Kreativität vom Staat nicht beachtet und reglementiert werden (die Freiheit der Kunst wird durch Art. 5 [3] GG garantiert). Andererseits wird die staatliche Förderung von kulturellen Aktivitäten eingefordert. Aufgabe des Kulturmanagements war es ursprünglich, die in der Kulturpolitik vorgegebe-

---

<sup>189</sup> Vgl. KRAINER (2010), S. 88, 91.

<sup>190</sup> Vgl. KRAINER (2007), S. 184f., 188.

<sup>191</sup> Vgl. KRAINER / TRATTNIGG (2007b), S. 12, 18.

<sup>192</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 36.

<sup>193</sup> Vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG (2007), S. 420.

<sup>194</sup> Vgl. SCHULZ (2007), S. 36, 39, 44.

nen Richtungen lediglich betrieblich umzusetzen. In den letzten Jahren versucht die Kulturpolitik jedoch die hierarchischen Ordnungsbeziehungen der Vergangenheit zu überwinden und zielt auf eine aktivierte Kulturgesellschaft, in der ehrenamtliches Engagement neben professioneller Kulturarbeit gefördert wird. So ist die zivilgesellschaftliche Tradition der Kulturpolitik, wie sie in Amerika mit der Betonung gesellschaftlicher Initiative betrieben wird, zunehmend Vorbild und Liberalisierung und Marktwirtschaft halten Einzug. Eine Vergesellschaftung der Kulturpolitik ‚von oben‘ und ‚von unten‘ ist zu beobachten: Vermehrt werden Bürger ‚von unten‘ tätig und nehmen die Kulturarbeit in ihrer Region selbst in die Hand. ‚Von oben‘ unterstützen und bestimmen – was kritisch zu sehen ist – Mäzene, Sponsoren und Stiftungen kulturelle Projekte und Institutionen.<sup>195</sup> Kulturmanagement wird nicht länger nur in seiner dienenden Funktion zur Ermöglichung der Rahmenbedingungen von Kultur wahrgenommen, sondern auch als Bestandteil des Kreativprozesses.<sup>196</sup>

Die Kulturpolitik ist ein Bereich, der viele andere wie Wirtschaft und Finanzen, Bildung, Forschung sowie Umwelt berührt. Kultur wird als Standortfrage und Wirtschaftsfaktor sowie als Element der Stadtplanung klassifiziert. Und doch steht sie vielfach unter Legitimationsdruck und Sparzwängen, als sei sie ein Sektor, den man sich nur in finanziell guten Zeiten leisten könnte. Andere gesamtstaatliche Einflusskriterien wirken stärker auf sie ein, als es umgekehrt der Kulturpolitik auf die Gesamtpolitik möglich wäre.<sup>197</sup>

Kulturpolitik zeichnet sich synonym zum Kulturdefizit innerhalb der nachhaltigen Entwicklung durch ein Nachhaltigkeitsdefizit aus. Dies konstatierte die Bundesregierung bereits im Jahr 2002<sup>198</sup>. Ungeachtet gegenteiliger Absichtserklärungen, wie etwa dem UNESCO-Aktionsplan *Power of Culture*, der als erstes Prinzip nennt, dass „*Nachhaltige Entwicklung und kulturelle Entfaltung [...] wechselseitig voneinander abhängig*“<sup>199</sup> sind, findet im kulturellen und kulturpolitischen Handeln eine Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit kaum statt<sup>200</sup>. Zwar gab es um die Jahrtausendwende einige Publikationen, die sich dem Thema angenommen haben, und auch der Begriff Nachhaltigkeit hat Eingang gefunden in Kulturförderrichtlinien und kulturpolitische Forderungen, doch besteht kein Konsens über die Verwendung des Leitbildes. So gibt es auch keine An-

---

<sup>195</sup> Vgl. BEYME (2012), S. 129f., 132f., 171-177.

<sup>196</sup> Vgl. MANDEL (2011), S. 23, 25, 27f.

<sup>197</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 37, 39.

<sup>198</sup> Vgl. DIE BUNDESREGIERUNG (2002), S. 22.

<sup>199</sup> DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION (1998).

<sup>200</sup> Vgl. KURT / WEHRSPAUN (2001), S. 82.

haltspunkte, wie dieses strategisch mit konkreten Inhalten entwickelt und umgesetzt sowie evaluiert werden kann. Deshalb wagt Patrick Föhl auch nicht von einem sichtbaren Niederschlag in der kulturpolitischen Praxis zu sprechen; vielmehr fungiere Nachhaltigkeit als leere Worthülse. Als Lichtblick kann gewertet werden, dass sich 2012 die *Kulturpolitische Gesellschaft* zum Leitbild der Nachhaltigkeit bekannte, und dieses verstärkt in die kulturpolitische Tätigkeit sowie Kulturinstitutionen zu integrieren gedenkt<sup>201</sup>. Dennoch bleibt abzuwarten, wie solch ein Appell in der kulturpolitischen und -betrieblichen Praxis aufgenommen wird. Föhl führt als Grund für das Nachhaltigkeitsdefizit an, dass beide Konzepte äußerst komplex und vielschichtig sind und die Kulturpolitik deshalb Gefahr laufen könnte, sich inhaltlich zu übernehmen.<sup>202</sup>

Wie kann nun ein Einzug des Leitbildes Nachhaltigkeit in die Kulturpolitik gestaltet werden? Für Hasselt ist es offensichtlich, dass nachhaltige Entwicklung eine neue Denkkategorie, aber auch eine neue Politikkultur meint. Die Kulturpolitik solle möglichst vielfältige künstlerische und kulturelle Ausdrucksmöglichkeiten fördern, aber auch die Auseinandersetzung mit Kulturbegriffen und verhaltensprägenden kulturellen Mustern und Werten. Der Autorin ist die generelle Absicherung und Verstärkung staatlicher Kulturförderung, die Vielfalt und Verlässlichkeit bieten könne, wichtig.<sup>203</sup> Nachhaltigkeit impliziert immer einen gewissen Anspruch an Langfristigkeit, der jedoch mit der kulturpolitischen Realität kollidiert. Kulturförderung ist in der Regel eine jährliche Projektförderung mit einem Umfang von circa 85 Prozent der Ausgaben<sup>204</sup> und bedient so den schnelllebigen Eventcharakter des modernen Kulturlebens. Wiederholte oder langfristige Förderung existiert nur selten. Dorothea Kolland kritisiert diese Praxis sowie die mangelnde mittel- bis langfristige Planung, bei der Fördermittel verschwendet und Synergieeffekte sowie vorhandene Infrastrukturen nicht genutzt würden, weil Fördernde und Geförderte isoliert agieren. Die Praxis, immer wieder neue Modellversuche zu initiieren, sei zu hinterfragen. Vielmehr sollten erfolgreiche Modellversuche hinterher dokumentiert und daraus Übertragungsmodelle für eine verlässliche Regelarbeit erarbeitet werden.<sup>205</sup> Es gibt auch viele Stimmen, die sich deswegen für eine Reduzierung staatlicher Kulturförderung aussprechen, wie Beyme belegt<sup>206</sup>. Die Diskussion, ob

---

<sup>201</sup> Vgl. REDAKTION DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT (2012).

<sup>202</sup> Vgl. FÖHL (2011), S. 41, 43.

<sup>203</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 41.

<sup>204</sup> Vgl. SCHULZ (2007), S. 59, 66.

<sup>205</sup> Vgl. KOLLAND (2002), S. 73-76.

<sup>206</sup> Vgl. BEYME (2012), S. 292f.



ein Festhalten am föderalistischen Kultursystem sinnvoll ist, oder eher eine Transformation nach amerikanischem Vorbild erfolgen sollte, ist derzeit noch in vollem Gange. Für Klein bedeutet Nachhaltigkeit in der Kultur, dass erstens nur noch solche kulturpolitischen Projekte beschlossen werden, die den nachfolgenden Generationen keine schier unüberwindbaren finanziellen Hürden und Folgekosten hinterlassen und zweitens aktiv und systematisch Maßnahmen zur Gewinnung zukünftiger Nutzer von Kunst und Kultur zu ergreifen sind. Der Autor kritisiert die Angebotsorientierung in der Kulturpolitik und spricht sich für einen Wandel aus, der das Publikum ins Zentrum setzt und sich so auf die Nachfrage fokussiert. Dafür müssten maßgeblich Kinder und Jugendliche möglichst früh mit kulturellen Angeboten konfrontiert und dafür interessiert werden. Es gehe weniger um Kulturpädagogik, die mehr oder weniger nur die erreiche, die sowieso kommen würden, als um Marketing, damit Nicht-Besucher angesprochen werden.<sup>207</sup> Klein befindet sich mit seiner These inmitten der Debatte um kulturelle Grundversorgung: Die eine Seite findet, sie sei vom Staat durch den Erhalt kultureller Infrastrukturen zu gewährleisten. Die andere Seite argumentiert entgegengesetzt, wie Birgit Mandel beschreibt: „*die bisherige Form der staatlichen Kulturförderpolitik erzeuge eine Systemerhaltungslogik, die verhindere, dass die kulturellen Bedürfnisse der breiten Bevölkerung tatsächlich berücksichtigt würden*“<sup>208</sup>. Zweifelsfrei ist festzustellen, dass es sich bei Deutschland insgesamt um einen „Kulturstaat“ handelt, der sich mehr in der gesellschaftlichen Wirklichkeit manifestiert als im normativen Sinn; denn außer in einigen Gesetzen der Länder, nicht jedoch auf Bundesebene ist dieser Terminus zu finden<sup>209</sup>. Kulturpolitik hat grundsätzlich die Pflege des kulturellen Erbes zur Aufgabe, auch ohne das Leitbild Nachhaltigkeit. Alltäglich stehen Kommunen vor der Entscheidung etwas Bewährtes zu schließen oder zu beenden, um an anderer Stelle eine Entwicklung zu ermöglichen. Die Alternative zur Förderung der Innovation ist die Rettung des Erbes. Kolland plädiert dafür, mit diesem Dilemma offener und experimentierfreudiger umzugehen und zu versuchen, Innovation und Tradition nicht zu Gegnern werden zu lassen. Die Ziele Vielfalt und Diversität in der Nachhaltigkeit würden auch für das Kulturleben gelten. Die Autorin schlägt beispielsweise als Lösung vor, alte Gebäude neu zu nutzen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.<sup>210</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. KLEIN (2007), S. 99, 121, 125.

<sup>208</sup> MANDEL (2011), S. 34.

<sup>209</sup> Vgl. KLEIN (2007), S. 32-34.

<sup>210</sup> Vgl. KOLLAND (2002), S. 71f.

Die Kulturbetriebe stehen nach Ansicht von Hermann Voegen nicht nur in der Pflicht, Künstlern die inhaltliche Auseinandersetzung mit Themen der Nachhaltigkeit zu ermöglichen, sondern daraus auch Konsequenzen für das eigene Handeln zu ziehen: Alle Unternehmen und Institutionen müssten sich mit der Nachhaltigkeit ihrer Arbeit auseinandersetzen, wobei es um konkrete Fragen des Verbrauchs und der Wirkung von Maßnahmen gehe.<sup>211</sup>

Wie die Forderung nach mehr Partizipation der Zivilgesellschaft erfüllt und wie Nachhaltigkeit verinnerlicht und in den Alltag integriert werden kann, zeigen nachfolgende Beispiele. In der Berliner Initiative *Culture is it!*, gegründet 2006 von der bereits mehrfach zitierten Kurt, werden Kunst, Kultur und Kreativität als Motoren einer nachhaltigen Stadtentwicklung angesehen. Für die Mitglieder der Initiative ist Kultur ein essentieller Bestandteil gelebter Demokratie und das tragende Element jeder Gesellschaft. Dieses Potenzial sowie die Kompetenzen der Menschen gelte es für eine Kultur der Nachhaltigkeit zu nutzen. *Culture is it!* versteht sich als Plattform, Projektpartner und -förderer sowie Initiator von Aktionen, durch die verschiedenste Berliner Akteure in einem qualifizierten und praxisorientierten Austausch kommen.<sup>212</sup> Als lokales Beispiel für Lüneburg ist die von Thore Debor gegründete *InitiativAgentur Zuendwerke* vorzustellen, die sich als Initiator, Impulsgeber, Motor und Katalysator von Ideen im Raum Lüneburg sieht, die zu einer Kultur der Nachhaltigkeit beitragen<sup>213</sup>. Das Projekt *DialogN* kann exemplarisch angeführt werden, um zu zeigen, wie *Zuendwerke* agiert: Dieses Projekt ist ein Austausch- und Vernetzungsprozess zum Thema nachhaltiges Leben, in dem Bürger und lokale Akteure mit Unterstützung von Experten zusammengeführt und aktiv werden sollen. Im Rahmen dessen wurden etwa die *Aktionstage Nachhaltigkeit* im Jahr 2012 gestaltet.<sup>214</sup>

In der Literatur ist der Aspekt Verteilungsgerechtigkeit unterrepräsentiert. Verteilungsgerechtigkeit ist ein geläufiger Topos in der nachhaltigen Entwicklung. Und auch die Politik beschäftigt sich ihrerseits unter anderem im Rahmen von *Hartz-IV* mit der Frage, wie jedem in Deutschland, unabhängig seiner sozialen Position und seines Einkommens, der Zugang zu Kunst und Kultur (im Sinne von ‚Hochkultur‘) ermöglicht werden kann. Jedoch wurde diese Debatte noch nicht mit nachhaltiger Entwicklung zusammen-

---

<sup>211</sup> Vgl. VOESGEN (2011), S. 194.

<sup>212</sup> Vgl. LAFOND et al. (2009), S. 289f., 292.

<sup>213</sup> Vgl. ZUENDWERKE (2010a).

<sup>214</sup> Vgl. ZUENDWERKE (2010b).

gebracht. In einer Kultur der Nachhaltigkeit, die alle Menschen an dem Wandlungsprozess innerhalb der Gesellschaft beteiligen will, muss verstärkt über den nicht vorhandenen Zugang mancher zu Kunst und Kultur, die ja eine wesentliche Triebfeder bei Um-denkprozessen darstellen können, nachgedacht werden.

Die Gestaltung von Lebensräumen auf dem Land oder in der Stadt ist für den Menschen wichtig. Kolland plädiert dafür, die Kultur als Identitätsstifter mehr in die Planung von Städten einzubeziehen<sup>215</sup>. Auch Volker Stelzer fordert, dass Städte als Ort des multikulturellen Zusammenlebens fungieren sollten, in denen kulturelle und soziale Heterogenität herrschen. Verschiedene Ethnien bereicherten kulturelle Identität und steigerten die Vitalität und Qualität eines Gemeinwesens. Damit Menschen verschiedener Kulturen harmonisch zusammenleben können, dürfe kein Druck auf kulturelle Minderheiten ausgeübt werden, sich einer Leitkultur unterzuordnen. Unter dieser Prämisse sollten auch die Benachteiligungen von Menschen mit Migrationshintergrund wie fehlende politische Rechte, soziale Isolation oder überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit verhindert werden. Die Kulturpolitik könne mit Bildungsmaßnahmen helfen und so einen Beitrag zu einer Kultur der Nachhaltigkeit leisten.<sup>216</sup>

Eine Kultur der Nachhaltigkeit darf allerdings nicht ausschließlich auf nationaler Ebene betrachtet werden. Besonders im Zuge der Nachhaltigkeit stellt die Debatte um Globalisierung und Interkulturalität einen wichtigen Aspekt dar. Auf welchem Weg können die verschiedenen Länder am besten über nachhaltige Entwicklung diskutieren; wie gelingt es, die Perspektiven gegenseitig zu verstehen? Kurt und Wagner fordern mehr interkulturelle Kompetenz, weil in einer eng verflochtenen Welt Zukunftsperspektiven nur gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden können<sup>217</sup>. Für Hasselt muss sich damit auch der Bereich der Entwicklungspolitik wandeln. Sie sollte sich von einzelnen Projekten loslösen hin zu einer Strukturpolitik, die politische, wirtschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen in Orientierung auf das Leitbild der Nachhaltigkeit umsetzt<sup>218</sup>.

---

<sup>215</sup> Vgl. KOLLAND (2002), S. 76f.

<sup>216</sup> Vgl. STELZER (2010), S. 249f.

<sup>217</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 14.

<sup>218</sup> Vgl. HASSELT (2001), S. 40.

### 2.3.4.3 Ästhetik und Kunst

Die *Toblacher Thesen* von 1998<sup>219</sup> zeugen von einer weiteren Blickrichtung auf Nachhaltigkeit, in der ein kulturell-ästhetischer Maßstab an Ökologie angelegt wird. In zwölf Thesen wird begründet, wie Ästhetik und Schönheit auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zukunft behilflich sein können. Schönheit etwa sei eine zentrale Dimension der nachhaltigen Entwicklung, jedoch zu wenig berücksichtigt. Sie gehöre zu den Grundbedürfnissen der Menschen, ohne die es kein erfülltes Leben gäbe, sei „Lebens-Mittel“, ohne das der Mensch sinnlich-emotional unterernährt bleibe. Das Schöne wird als das Ökologische in Abgrenzung zum Unschönen respektive Umweltverschmutzung definiert. Wichtige Triebfeder zum ökologischen Handeln stelle die Begegnung mit dem Unschönen dar. Die *Toblacher Thesen* fordern, dass das Schöne Eingang in den Alltag finden und sich mit dem Nützlichen verbinden müsse, was zum Beispiel Ausdruck in einer Renaissance des Handwerks finden könne als eine ästhetische und nachhaltige Alternative zur Massenproduktion. Auch auf die bauliche Ausgestaltung des menschlichen Lebens solle Schönheit Einfluss haben, indem die Sonne zu einer neuen Architektur anleite, der sogenannten Solararchitektur, die sich nach der Sonne ausrichtet. Der Urbanisierung müsse Einhalt geboten werden: Stadt-Grenzen seien als Ressourcen anzuerkennen, die es nicht weiter auszudehnen gelte. So könne eine neue Stadt-Umland-Beziehung beginnen. Schönheit könne auch eine Wiedergeburt der Landschaft hervorbringen. In diesem postindustriellen Zeitalter müsse auch das Industrie-kulturelle Erbe erhalten werden, um den Menschen aus den Regionen wie dem Ruhrgebiet ihre kulturelle Identität zu bewahren – was mit dem Projekt *Ruhr.2010* bereits versucht wird. Schließlich müsse Schönheit als Weg zur Erkenntnis und als eine der stärksten Triebfedern des menschlichen Handelns für eine umfassende ökologische Wende genutzt werden. Das Motto solle lauten: „*Langsamer, weniger, besser, schöner*“<sup>220</sup>.

Das Tutzinger Manifest referierte 2001 auf die Auffassung von Schönheit als „Lebens-Mittel“ und sieht in der Schönheit einen elementaren Baustoff für die Zukunft<sup>221</sup>. Michael Haerdter hingegen sieht Schönheit in diesem Sinne nüchtern als utopischen Begriff an, aus dem sich mit der Zeit das Utopische vielleicht „herausprozessieren“ könn-

<sup>219</sup> Die *Toblacher Gespräche*, eine öffentliche Debatte über ökologische Grundsatzfragen im deutschsprachigen Raum, fanden von 1985 bis 1999 jährlich unter einem anderen Motto statt. Vgl. APEL (1999).

<sup>220</sup> TOBLACHER GESPRÄCHE (1998).

<sup>221</sup> Vgl. WAGNER (2001).

te, um sich dem Ziel Nachhaltigkeit anzunähern. Er deutet ihn auch als Synonym für die Defizite der Gesellschaft, erläutert jedoch nicht, was genau er darunter versteht.<sup>222</sup>

Grundsätzlich ist der Begriff Schönheit nicht unreflektiert zu gebrauchen, da er oftmals eine Norm definiert, die unerreichbar bleibt und der sich Menschen unterzuordnen versuchen. Das kann sowohl im sozialen Bereich (beispielsweise das Schönheitsideal dünner Models) als auch in Kulturlandschaften der Fall sein, in denen Menschen alles Natürliche zu kontrollieren versuchen. Im Sinne der Toblacher Thesen meint Schönheit aber vor allem die Rückbesinnung auf ein Leben im Einklang mit der Natur.

Frühe Dialoge zwischen Kunst und Nachhaltigkeit wurden bereits in den 1960er Jahren in der amerikanischen Konzeptkunst geführt<sup>223</sup>. In Deutschland war die Künstlerin Bea Voigt, Mitunterzeichnerin des Tutzingener Manifests, eine der Ersten, als sie 1993 in einer Ausstellung über den Zusammenhang von Kultur und Nachhaltigkeit nachdachte. Kunst ist in Voigts Verständnis kein ‚hochkulturelles‘ Phänomen, sondern ein Teil von Kultur, der den Menschen in seiner Lebenswelt hinterfragen könne. Die Autorin traut der Kunst zu, Vermittlerin bei der Lösung komplexer Probleme wie der ökologischen Krise zu sein. Kunst habe die Fähigkeit dem Menschen seine Position in der Welt und der Natur bewusst zu machen und den Zugang zu einem vertieften Selbst- und Naturverständnis mit den Sinnen zu eröffnen. Kunst wirke so im umfassenden Sinn bildend. Da sie eine Brücke zwischen Wissen und Erfahrung darstelle, könne sie den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit initiieren.<sup>224</sup> Auch Kurt und Wagner plädieren für die Rückführung der Kunst aus ihrer Randposition in die Lebenswelt<sup>225</sup>. Ebenso sehen Haderlapp und Trattnigg die Kunst- und Kulturschaffenden durchaus in der Lebenswelt verortet und bezeichnen sie als Wanderer zwischen der Vorstellungswelt und der Alltagswelt. Gesellschaftliche Veränderungen würden in Kunst und Kultur als erstes sichtbar.<sup>226</sup>

Michael Haerdter hebt die Aktualität der Kunst hervor, die den Zeitgeist widerspiegeln, wandlungsfähig sei und auf die sich verändernde Gesellschaft Bezug nehmen könne. Somit könne sie bei der Durchsetzung von Nachhaltigkeit behilflich sein. Der Autor legt einen weiten Kunstbegriff zu Grunde und verweist auf ein Konzept in der Kunst, welches das Leben selbst zum Kunstwerk erheben will, das Konzept der „Lebenskunst“: „*Jeder zu sich selbst befreite Mensch in dieser postrevolutionären Welt wäre Künstler –*

---

<sup>222</sup> Vgl. HAERDTER (2002), S. 114.

<sup>223</sup> Vgl. GOEHLER (2011), S. 8.

<sup>224</sup> Vgl. VOIGT (1997), S. 9, 11.

<sup>225</sup> Vgl. KURT / WAGNER (2002b), S. 14.

<sup>226</sup> Vgl. HADERLAPP / TRATTNIGG (2010), S. 352f.

das heißt, ein selbstverantwortlicher Mitbürger, der sich mit einer konkreten schöpferischen Tätigkeit in und für seine Gemeinschaft entfaltet“<sup>227</sup>. Statt den Wünschen anderer nachzukommen, folge der Mensch dabei der eigenen Wahl, um seinem Leben Stil und Form zu geben. Im Umfeld der „Lebenskunst“ reife auch etwas, das als „ökologisches Selbst“ bezeichnet werden könne, das aus eigener Einsicht heraus einen Lebensstil der Nachhaltigkeit führe. Haerdter plädiert für ein öffentliches Ausleben dieser „Lebenskunst“, um anderen Menschen ein Vorbild zu sein.<sup>228</sup>

Wie sich die darstellenden Künste, konkret das Theater, mit Nachhaltigkeit beschäftigen können, zeigt Andreas Pallenberg. Er berichtet von der Theatergruppe *Umwelttheater*, die sich aus dem Wissenschaftsladen<sup>229</sup> in Bonn, der sich in den 90er Jahren mit Nachhaltigkeit beschäftigte, heraus gebildet hat. Die Kunst und das Theater wurden als Möglichkeit gesehen, die Menschen zu erreichen, da herkömmliche Kommunikationsmaßnahmen wie Broschüren scheiterten. Doch bereits der Name, Umwelttheater, war diskussionswürdig, denn sowohl etablierte Theaterleute als auch Konsumenten reagierten mit Verwirrung oder Ablehnung. Doch die Theatergruppe beschäftigte sich mit weitreichenderen Themen als der Name Umwelttheater vermuten lässt: Die Künstler interpretierten die Ökologie frei und in ganzheitlicher Betrachtungsweise, also eher im Sinne von Nachhaltigkeit. Den Begriff Nachhaltigkeit wollten die Künstler jedoch nicht bemühen, weil er schon damals inflationär gebraucht wurde. Laut Pallenberg müsse sich gutes Umwelttheater von laienhaftem „Öko-Theater“ unterscheiden. Theater müsse sich besonders beim Thema Nachhaltigkeit stetig darum bemühen, den erhobenen Zeigefinger, die Moral, nicht zu stark zu strapazieren, weil es sonst verschrecken würde. Es gehe vielmehr darum – und darin sieht Pallenberg die Kunst des Mediums Theater –, dass sich Moral in den Köpfen der Zuschauenden selbst entwickelt, individuell, an der Stelle von gepredigt.<sup>230</sup>

*„Theater kann und sollte [...] kompromisslos und provokant sein. Im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit kann es Befindlichkeiten wie Zauderei, Schizophrenie und Verdrängung inszenieren, ohne anzuklagen. Es kann die globalen Auswirkungen lokalen Handelns inszenieren, ohne zu moralisieren oder zu verurteilen; es kann Verantwortung für die Zukunft thematisieren, ohne zu predigen. Schließlich kann es durch Überzeugung und Persiflage selbst den bereits abgestumpften und dialogun-*

<sup>227</sup> HAERDTER (2002), S. 114, Hervorhebung i. O.

<sup>228</sup> Vgl. HAERDTER (2002), S. 109, 113, 117f.

<sup>229</sup> Ein Wissenschaftsladen ist ein Kommunikationsforum zwischen Rat suchenden Bürgern und Institutionen von Wissenschaft und Forschung. Vgl. PALLEMBERG (2002), S. 125.

<sup>230</sup> Vgl. PALLEMBERG (2002), S. 126f., 131.

*willigen Ökoverächter wieder zum Gespräch bringen. Auch Umgang mit Komplexität und aller damit verbundenen Unsicherheit, mit sozialer und kommunikativer Kompetenz sowie Anstiftung zur Selbstreflexion und zu bewusster Lebensgestaltung können thematisiert werden.*<sup>231</sup>

Heute existieren viele Umwelttheatergruppen und -projekte, die Themen der Nachhaltigkeit inszenieren und an die Menschen herantragen möchten<sup>232</sup>. Doch sollten diese Stoffe nicht auf solche Gruppen beschränkt bleiben, sondern vielmehr Eingang in jegliche Art von Theaterinstitution finden.

#### 2.3.4.4 Technik und Waren

Wie kann in einer Kultur der Nachhaltigkeit mit dem Ausmaß an Gütern und Waren umgegangen werden, welche die menschliche (vor allem westliche) Kultur prägen?

Der Mensch lebt heutzutage in einer von Technik dominierten Kultur<sup>233</sup>. Die Trennung von Natur und Technik – Technik wurde vielfach als Gegennatur bezeichnet (der Mensch ‚beherrscht‘ die Natur mittels Technik) – ist heute überholt. Stattdessen wurde erkannt, dass Technik und Natur vor allem in der ökologischen Dimension zusammen agieren und das Ausbeuten der Natur durch Technik langfristig nicht funktioniert. Parodi plädiert in der heutigen technischen Welt für eine Wende von der Technisierung der Kultur zur Kultivierung der Technik. Das meint die Berücksichtigung von Kultur bei Entwicklung und Gebrauch von Technik. Darunter fällt beispielsweise die Überlegung, ob eine Technik auch ökonomisch sinnvoll oder (menschen)rechtlich vertretbar ist.<sup>234</sup>

Renate Hübner verdeutlicht, wie in der heutigen Zeit durch den Konsum von materiellen Gütern Identität hergestellt wird. Für jedes Bedürfnis sei ein entsprechendes Produkt vorhanden, dennoch bleibe eine Leere, eine Sinnleere, die Hübner als „metaphysische Lücke“ betitelt<sup>235</sup>. Güter seien nur Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und würden nicht selbst die Bedürfnisbefriedigung darstellen. Die Gesellschaft sei geprägt von einer Kultur des Wegwerfens. So seien Güter einerseits identitätsstiftend, andererseits würden sich die Menschen immer weiter von ihnen entfremden. Ein Hinterfragen von Menge und Art der gekauften Güter geschehe nur selten. Gebrauchsgüter verursachen durch

---

<sup>231</sup> PALLENBERG (2002), S. 130.

<sup>232</sup> Z. B. THEATER AN DER LINDE (2012); UMWELTTHEATER UNVERPACKT (2012); UMWELTTHEATER.EU (2012); UMWELTTHEATER. TIME FOR KIDS (2012).

<sup>233</sup> Vgl. KRAINER/TRATNIGG (2007b), S. 11.

<sup>234</sup> Vgl. PARODI (2010), S. 101, 104-106.

<sup>235</sup> Vgl. HÜBNER (2010), S. 139.

ihre Abhängigkeit von Trends und technischem Fortschritt große Umweltauswirkungen. Gründe für einen gewissen Zwang zum ständigen Neukauf liegen darin, dass sich industriell gefertigte Güter erstens kaum industriell reparieren lassen, und dass Industrieanlagen zweitens aus technischen Gründen Maximalleistungen verlangen, um effizient arbeiten zu können. Hinzu kommt, dass Güter drittens vermehrt verkürzte Produktlebenszyklen aufweisen, beziehungsweise gar nicht auf eine langfristige Nutzung ausgerichtet sind. Sie müssen künstlich symbolisch aufgeladen werden, um den Wert zu erhalten, den früher Produkte im Laufe der Zeit erworben haben (wie zum Beispiel eine alte Lederjacke). Konsum und der individuelle Umgang mit Gütern sind also eng mit der Identität eines Menschen verwoben. Für Hübner ist es bezeichnend, wie ein Individuum sich Güter beschafft, sie nutzt und sich ihrer entledigt. Dieser Umgang hänge von der Bedeutung ab, die er Gütern beimisst. Güter würden vielfach zur Sinnstiftung verwendet. Auch das Konzept der Nachhaltigkeit könne mit dem Motto „weniger ist mehr“ Sinnstifter und Wertmaßstab sein, schlägt die Autorin vor.<sup>236</sup> In einer Kultur der Nachhaltigkeit geht es also auch darum, solch dominante Kulturmuster wie den des Konsums zu hinterfragen und zu durchbrechen<sup>237</sup>. Dafür muss die „metaphysische Lücke“, die von der Konsumindustrie aufgefüllt wird, kulturell anders besetzt werden, indem bewusster konsumiert wird. Die Frage, ob ich etwas wirklich brauche, stellt dabei den ersten Schritt dar. Weiter sind die Inhaltsstoffe der Produkte auf Gesundheitsverträglichkeit und Umweltbelastungen zu überprüfen, die Produktionsbedingungen für die Arbeiter und die Herstellung generell zu hinterfragen sowie die Haltbarkeit und Entsorgung zu berücksichtigen. Es geht zusammenfassend darum, wie Griefahn es fordert, Lebensqualität neu zu definieren und vom Konsum unabhängig zu machen<sup>238</sup>.

Die Diskussion um Suffizienz (Genügsamkeit) und darüber, das rechte Maß zu finden, ist nicht erst seit dem Leitbild Nachhaltigkeit aktuell, wie Dieter Kramer belegt. Schon immer sprachen Kulturen über die Dynamik der Bedürfnisse und über Selbstbegrenzung. Nach dem Autor handele es sich dabei um eine „mentale Infrastruktur“, um ein Gerüst aus Werten und Standards, die innerhalb vorgegebener Möglichkeiten ein „gutes“ und „richtiges“ Leben zu führen erlauben würden. Die Wertesysteme würden nicht nur davon ausgehen, dass Menschen habgierig sind, vielmehr würde dem Streben nach Reichtum und Genuss in Sprache, Literatur oder Kunst Vorstellungen des Genug ge-

---

<sup>236</sup> Vgl. HÜBNER (2010), S. 124-130, 138, 147.

<sup>237</sup> Vgl. KRAINER / TRATTNIGG (2007b), S. 11.

<sup>238</sup> Vgl. GRIEFAHN (2002), S. 32.



genüberstehen. Nach Kramer sind Menschen grundsätzlich in der Lage, Selbstbegrenzung zu üben. Um Nachhaltigkeit durchzusetzen, plädiert er gegen eine aufgezwungene Askese und für kulturell strukturierten sowie – und das ist wichtig zu betonen – temporären Exzess in Fest und Feier, um Grenzen besser ertragen zu können.<sup>239</sup>

#### 2.3.4.5 Kriterien für eine Kultur der Nachhaltigkeit

Aus der untersuchten Literatur werden hier induktiv Kriterien abgeleitet, die in einer Kultur der Nachhaltigkeit gelten sollen respektive sich noch entwickeln müssen, damit von einer Kultur der Nachhaltigkeit die Rede sein kann. Die Kriterien orientieren sich an den zuvor gebildeten Kategorien, fungieren aber kategorienübergreifend und sind weniger konkret. Im Zentrum steht das Leitbild der Nachhaltigkeit, zu welchem kulturelle Aspekte hinzugedacht werden.

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt,

- (1) orientiert sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und erkennt an, dass jeder Einzelne an diesem Veränderungsprozess beteiligt ist<sup>240</sup>.
- (2) definiert Kultur als gesamte Lebensweise des Menschen und berücksichtigt dabei die Natur (nicht nur als Ressource, sondern auch ihren Eigenwert)<sup>241</sup>.
- (3) hinterfragt stetig ihre eigene Kultur, ihre Normen und Werte sowie ihre Gedanken und Taten und ist zu Veränderungen bereit<sup>242</sup>.
- (4) erkennt die kulturelle Vielfalt an, sucht diese zu schützen und zu fördern<sup>243</sup>.
- (5) thematisiert die Verschiedenheiten zwischen Kulturen, Religionen und Ländern und trägt zu friedvollem Austausch und gegenseitigem Verstehen bei<sup>244</sup>.
- (6) unterstützt die Menschen in ihrem individuellen kulturellen, kreativen und ästhetischen Ausdruck und betrachtet künstlerische Tätigkeiten und deren Produkte als Motor für Veränderungen<sup>245</sup>.
- (7) beteiligt die Individuen aktiv an der Gestaltung der Zivilgesellschaft (sie besitzen sowohl die intrinsische Motivation als auch die Möglichkeit dazu)<sup>246</sup>.

---

<sup>239</sup> Vgl. KRAMER (2001), S. 94-96.

<sup>240</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.2 Politik und Soziales, S. 45.

<sup>241</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.1 Kulturelles Wissen, S. 38.

<sup>242</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.1 Kulturelles Wissen, S. 39- 44; vgl. Kapitel 2.3.4.4 Technik und Waren, S. 55-57.

<sup>243</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.1 Kulturelles Wissen, S. 38f.

<sup>244</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.2 Politik und Soziales, S. 51.

<sup>245</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.2 Politik und Soziales, S. 48-50; vgl. Kapitel 2.3.4.3 Ästhetik und Kunst, S. 52-55.

<sup>246</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.2 Politik und Soziales, S. 45f., 50f.

- (8) begreift Bildung als alltäglichen und lebenslangen Prozess zur Persönlichkeitsentwicklung<sup>247</sup>.

### 3 Analyse des Lüneburger Theaters

Die Untersuchung des Lüneburger Theaters soll im Folgenden prüfen, inwieweit die Institution zu einer Kultur der Nachhaltigkeit beiträgt. Das Hauptaugenmerk liegt auf den Strukturen und der Kultur innerhalb der Organisation. Maßstab für die Analyse bilden die zuvor aufgestellten Kriterien für eine Kultur der Nachhaltigkeit, auf die nach einer kurzen Präsentation des Lüneburger Theaters (Kapitel 3.1) und des Forschungsprozesses (Kapitel 3.2) einzeln eingegangen wird. Manche Themen können zwar mehreren Kriterien zugeordnet werden, der Übersichtlichkeit halber werden sie hier aber stets nur unter einem Kriterium behandelt.

#### 3.1 Das Theater Lüneburg

Das Theater Lüneburg ist eine Kulturinstitution mit langjähriger Tradition. Gegründet 1946 als Regiebetrieb unter der Trägerschaft der Stadt Lüneburg erfolgte 1951 die Umwandlung in die Rechtsform der GmbH. Gesellschafter sind heute zu je 50 Prozent die Hansestadt und der Landkreis Lüneburg. Weitere finanzielle Unterstützung erhält das Theater vom Land Niedersachsen sowie der *Sparkassenstiftung Lüneburg*.<sup>248</sup> Immerhin 20 Prozent der Kosten erwirtschaftet es selbst, 40 Prozent werden vom Land getragen und je 20 von Stadt und Landkreis<sup>249</sup>. Auf Grund seines geringen Etats zählt es zu den kleinsten Dreispartenhäusern (Sprech-, Musik-, Tanztheater) Deutschlands<sup>250</sup>. Seinen Besuchern bietet das Theater Lüneburg Schauspiel, Oper, Operette, Musical, Ballett und Konzerte<sup>251</sup> in drei verschiedenen Spielstätten an: Erste Bühne war das *Große Haus*, welches über 546 Sitzplätze verfügt. Das *T.NT (Treffpunkt.Neues Theater)* bietet Platz für 99 Zuschauer und macht „anderes“ Theater. Die *Junge Bühne T.3* konzentriert sich

---

<sup>247</sup> Vgl. Kapitel 2.3.4.1 Kulturelles Wissen, S. 44f.

<sup>248</sup> Vgl. THEATER LÜNEBURG (2013a); vgl. FRANKENBERG (2004), S. 68.

<sup>249</sup> Quelle: MANSBERG, Friedrich von, Chef dramaturg des Theater Lüneburg, Telefonat am 14.05.2013.

<sup>250</sup> Vgl. THEATER LÜNEBURG (2013b), S. 1.

<sup>251</sup> Vgl. THEATER LÜNEBURG (2013b), S. 2.

auf Angebote für Kinder und Jugendliche und fasst je nach Stück durch die flexible Bühne eine unterschiedliche Anzahl Besucher.<sup>252</sup>

Hajo Fouquet, derzeitiger Intendant, beschreibt die Aufgaben und Möglichkeiten des Lüneburger Theaters folgendermaßen:

*„Ich verstehe Theater immer als Sinnes- und Verstandesbildung. Wo anders als im Theater können sich eigene Werte, Erfahrungen, Wünsche und Sehnsüchte besser widerspiegeln!? Wo anders sind wir so sehr bereit uns zu öffnen, uns sowohl mit Vertrautem, als auch mit neuen Ideen, Phantasien und Geschichten auseinanderzusetzen!? Theater ist ein Spiegel der Vielfältigkeit der Welt. Ein Spiegel, der sie uns mit all ihren Facetten und Farben zeigt. Mit Überraschendem, Vertrautem, Traurigem und Heiterem und dies immer aus der Sicht des Betrachters empfunden.“<sup>253</sup>*

Das Theater hat mit finanziellen Sorgen zu kämpfen, wie kürzlich die *Landeszeitung* berichtete und auch in den Interviews immer wieder angesprochen wurde. Bereits seit Jahren sei bekannt, dass ein Defizit auf das Theater zukomme, welches jährlich drastisch ansteige.<sup>254</sup> Diese finanziell angespannte Situation spiegelt das grundsätzliche Problem von Kulturinstitutionen in Deutschland wider und wirft Fragen nach Veränderungen der Kulturpolitik, aber auch innerhalb des Theaters selbst auf.

## 3.2 Forschungsmethode

Die Forschungsfrage lautet: Wie trägt das Theater Lüneburg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit bei? Sie soll mit Hilfe von Interviews mit Theatermitarbeitern und zwei weiteren Personen beantwortet werden<sup>255</sup>. Eine solche Forschungsmethode ermöglicht eine dichte Datengewinnung im Gegensatz zu beispielsweise teilnehmender Beobachtung<sup>256</sup>. Für die Entwicklung der Interviewfragen wurde zunächst spezifiziert, welche Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage benötigt werden<sup>257</sup>. Anschließend wurden Einflussfaktoren identifiziert,<sup>258</sup> welche sich auf die Kriterien einer Kultur der Nachhaltigkeit auswirken. Darauf aufbauend wurden den einzelnen Kriterien Fragen zugeordnet und daraus ein Interviewleitfaden (Anhang 1) erstellt. Während der Interviews orientier-

---

<sup>252</sup> Vgl. THEATER LÜNEBURG (2013c).

<sup>253</sup> FOUQUET zit. nach THEATER LÜNEBURG (2013d).

<sup>254</sup> Vgl. O. A. (07.06.2013).

<sup>255</sup> Vgl. BOGNER / MENZ (2009), S. 14.

<sup>256</sup> Vgl. BOGNER / MENZ (2009), S. 8.

<sup>257</sup> Vgl. GLÄSER / LAUDEL (2006), S. 77.

<sup>258</sup> Vgl. GLÄSER / LAUDEL (2006), S. 84.

te sich die Verfasserin an diesem Leitfaden und konnte durch das nicht-standardisierte Verfahren individuell auf die Antworten der Interviewpartner eingehen. Durch die relativ offene Gestaltung der Interviewsituation konnten die Sichtweisen der Befragten zur Geltung kommen.<sup>259</sup> Im Anhang (Anhang 2 bis 11) befinden sich alle Interviews in transkribierter Form.

Die Interviewpartner wurden auf Basis folgender Kriterien ausgewählt: Sie sollen erstens aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen des Theaters stammen, zudem verschiedene Funktionen innerhalb der Institution erfüllen und drittens alle drei Sparten repräsentieren. Die Anzahl der Interviews wurde auf Grund des Arbeitsaufwandes, der für die vorliegende Ausarbeitung aufgewendet werden konnte, auf zehn begrenzt. Dennoch ist sie ausreichend und dient einerseits der empirischen Absicherung von Informationen<sup>260</sup> und andererseits der Abbildung einer Vielfalt an subjektiven Eindrücken, die bei dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand gegeben ist. Repräsentativität wird damit jedoch nicht angestrebt. Die Interviewpartner des Theaters kommen aus den Bereichen Verwaltung, Dramaturgie/Intendanz, Regie, Theaterpädagogik, Gesang, Tanz, Schauspiel, Technik und Gastronomie. Sie sind zum Teil schon viele Jahre am Theater beschäftigt, kennen es dadurch besonders gut und sollten Entwicklungen innerhalb der Institution benennen können. Einige Personen üben zudem eine Vielzahl an Funktionen aus und treffen ihre Aussagen deshalb auf Basis mannigfaltiger Erfahrungen in verschiedenen Positionen. Es wird sowohl die organisatorische als auch die kreative Ebene des Theaters beleuchtet. Im Folgenden sollen die Theatermitarbeiter kurz vorgestellt werden, um ihre Aufgabenbereiche und die hierarchische Einordnung innerhalb der Theaterstrukturen nachvollziehen zu können:

- Volker Degen-Feldmann ist Verwaltungsdirektor des Theaters und bildet gemeinsam mit dem Intendanten Hajo Fouquet die Geschäftsführung. Er ist seit 2010 am Theater beschäftigt und kann aus organisatorischer und leitender Sicht berichten.
- Bereits seit 2001 ist Friedrich von Mansberg am Theater als Sänger tätig. Vor sechs Jahren übernahm er zudem Aufgaben in der Theaterleitung sowie als Regisseur und ist heute Chefdramaturg und Stellvertreter des Intendanten. Er kennt demnach die verschiedenen hierarchischen Ebenen aus persönlicher Erfahrung.
- Auch Sabine Bahnsen zeichnet sich durch Vielseitigkeit aus. Seit 2010 ist sie neben der Leitung des Kinder- und Jugendtheaters als Theaterpädagogin und Regis-

---

<sup>259</sup> Vgl. FLICK (2010), S. 194.

<sup>260</sup> Vgl. GLÄSER/LAUDEL (2006), S. 102.

seurin angestellt. Sie koordiniert unter anderem die Zusammenarbeit mit den Schulen und weiß über den Bildungsauftrag des Theaters zu berichten.

- Barbara Bloch kam schon 1993 ans Lüneburger Theater. Sie ist Bühnenbildnerin und künstlerische Werkstättenleiterin. Durch ihre langjährige Arbeit kennt sie sowohl die materiellen Ströme von Ressourcen als auch die Institution mit seinen Veränderungen besonders gut.
- Seit 2007 ist Christoph Warken Bühnenmeister am Theater Lüneburg und in den letzten zwei Jahren auch zuständig für das ‚Öko‘-Programm im Haus.
- Im Jahr 1991 begann Britta Focht am Lüneburger Theater. Sie kann aus jahrelanger beruflicher Verbundenheit heraus vom künstlerischen Alltag berichten.
- Auch der Sänger Ulrich Kratz ist bereits seit 1991 am Theater Lüneburg und hat den Wandel des Hauses im Laufe der Jahre miterlebt.
- Claudia Rietschel kam vor drei Jahren als Balletttänzerin ans Theater und repräsentiert daher in der Befragung die dritte Sparte.

Über die Mitarbeiter des Theaters hinaus wurden zwei weitere Personen interviewt:

- Susann Esmann von der *Campus Management GmbH* betreut die Gastronomie am Theater und organisiert sowohl die Verköstigung von Besuchern als auch Mitarbeitern.
- Zudem wurde ein Vertreter der Förderung von der Stadt Lüneburg, Jürgen Landmann, befragt. Zwar betrachtet er das Theater nicht vollständig von außen, er bietet aber durch seine langjährige Tätigkeit im Aufsichtsrat der *Theater GmbH* und als Kulturreferent bei der Stadt einen zusätzlichen Blickwinkel.

### 3.3 Leitbild nachhaltige Entwicklung (Kriterium 1)

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, orientiert sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und erkennt an, dass jeder Einzelne an diesem Veränderungsprozess beteiligt ist.

Zunächst soll überprüft werden, inwieweit das Theater Lüneburg über ein eigenes Leitbild<sup>261</sup> verfügt und ob es sich darin zur Nachhaltigkeit bekennt.

---

<sup>261</sup> Ein Leitbild wird hier als festgelegtes, niedergeschriebenes Selbstverständnis verstanden. Es hilft allen Mitarbeitern sich auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren.

Das Theater verfügt nicht über ein schriftlich festgelegtes Leitbild. Im Gesellschaftsvertrag ist lediglich der kulturelle Auftrag als Unternehmensziel ausgewiesen: „Die Verantwortlichen des Theaters sollen allen Kreisen der Bevölkerung möglichst hochwertige Darbietungen zu angemessenen Preisen zugänglich machen“<sup>262</sup>. Die Mitarbeiter des Theaters sind sich zum Teil nicht im Klaren darüber, ob es ein Leitbild gibt oder nicht. Der Kulturreferent Jürgen Landmann gibt zu bedenken, dass es für ein Theater schwierig sei, ein überwölbendes Leitbild zu schaffen, da allen Beteiligten ein großes Maß an Freiheit gewährt werde, die ansonsten eingeschränkt würde. Die Interviewpartner haben individuelle Vorstellungen davon, was ein Theater leisten soll: unterhalten, bilden, Visionen und Illusionen darstellen und den Menschen näher bringen, sie aus dem Alltag herausholen, in andere Welten bringen, verzaubern. Der stellvertretende Intendant Friedrich von Mansberg fasst die vielfältigen Aufgaben des Lüneburger Theaters unter der Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags zusammen und referiert dabei auf den Gesellschaftsvertrag: Erschaffung eines kulturellen Angebots im Bereich Theater und kulturelle Bildung für alle Generationen. Jeder Intendant habe darüber hinaus eine eigene Auffassung von Theaterarbeit, die er seiner Arbeit zu Grunde lege. Bei Hajo Fouquet, der künstlerischen Leitung des Theaters, lasse sich diese mit dem Stichwort Bürgertheater beschreiben. Mansberg erläutert den Begriff folgendermaßen:

*„Darunter kann man sich natürlich vieles vorstellen. Meint vor allem ein Theater im engen Austausch mit den Menschen, die uns besuchen, sowohl vor als auch auf der Bühne. Meint ein, wenn man so will, barrierefreies Theater, also keine Hochkultur, die zugangschwert ist, Theater für alle, die wollen [...] und meint sicher auch ein Theater, was sich nicht selbst genügt, sondern was in den Menschen etwas bewirkt und den Ort, an dem wir leben, mitgestaltet, mitverändert.“*<sup>263</sup>

Konkreter als ein Leitbild ist das jährlich neue Spielzeitmotto, welches für die Spielzeit 2013/2014 lautet: „Dein – Mein – Unser Theater“. Fouquet bezieht sich damit auf sein Ideal eines Bürgertheaters: „Damit bringen wir zum Ausdruck, was das Theater Lüneburg ausmacht: Ein Programm, das für jeden in Lüneburg, in der Region und darüber hinaus hochwertiges Theater zu bieten hat. Ein Bürgertheater im besten Sinne, auf das die Lüneburger stolz sein dürfen“<sup>264</sup>.

In einem zweiten Schritt kann nun erörtert werden, ob Nachhaltigkeit am Theater grundsätzlich als relevant erachtet wird.

<sup>262</sup> Zit. nach DEGEN-FELDMANN, Anhang 2, S. 89.

<sup>263</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 93.

<sup>264</sup> FOUQUET zit. nach THEATER LÜNEBURG (2013b), S. 1.

Nachhaltigkeit wurde am Theater zwar thematisiert, aber nicht das Leitbild nachhaltiger Entwicklung mit seiner Dreidimensionalität (Ökonomie, Ökologie, Soziales) behandelt. Eine betriebsinterne Definition fehlt. Stattdessen hat jeder Mitarbeiter eine differenzierte Vorstellung davon, was unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden werden kann. Vielfach wird der Terminus auch mit Ökologie gleichgesetzt. Zudem wird Nachhaltigkeit auf mehreren Ebenen betrachtet: Ideell gesehen sei Theater laut der Bühnenbildnerin und künstlerischen Werkstättenleiterin Barbara Bloch nachhaltig, „*wenn unsere Zuschauer etwas mitnehmen, wenn sie nachhaltig, inhaltlich beeinflusst*“<sup>265</sup> werden, oder nach Mansberg wenn „*es nicht ein simples Genussmittel ist, was man anschließend wegwirft. Natürlich haben wir immer das Bedürfnis, dass unsere Arbeit Menschen verändert, berührt und verändert, nicht nur unterhält. In dem Sinne ist es eine Nachhaltigkeit*“<sup>266</sup>. Auf materieller, stofflicher Ebene könne Theaterarbeit aber nie nachhaltig sein, denn sie sei „*immer eine Verschwendung von Ressourcen*“<sup>267</sup>. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich das Theater Lüneburg theoretisch bisher wenig mit dem globalen Ansatz von Nachhaltigkeit auseinandergesetzt hat und keine Überlegungen stattgefunden haben, was unter Nachhaltigkeit am Theater verstanden werden kann. Das ist auch daran ersichtlich, dass kein Bewusstsein unter den Mitarbeitern über die bereits zweijährige Zusammenarbeit mit der Campus Management GmbH herrscht, die sich der Nachhaltigkeit verpflichtet hat<sup>268</sup>. Das Unternehmen kümmert sich als Pächter um die Zuschauer-Gastronomie und die Versorgung der Mitarbeiter und bietet dabei unter anderem auch fair gehandelte und biologisch produzierte Produkte an (*Gepa*-Kaffee und -Schokolade, Bio-Milch, *Voelkel*-Produkte). Der Nachhaltigkeitsaspekt, zwar Teil des Bewerbungsverfahrens, aber keine Voraussetzung bei der Wahl des Pächters, sei beim Theater grundsätzlich auf Zuspruch gestoßen, berichtet Susan Esmann von Campus Management.

Dem Thema Ökologie im Speziellen wird sich jedoch seit zwei Jahren sowohl theoretisch als auch praktisch intensiv gewidmet, womit auch ökonomische Erfolge hervorgerufen werden: Das Theater nahm 2011/2012 an dem Umweltberatungsprojekt *ÖKO-PROFIT* vom Landkreis Lüneburg teil. Das *Ökologische Projekt für Integrierte Umwelt-Technik* ist ein Umweltberatungsprogramm, das auf kleine und mittelständische Unternehmen und Einrichtungen ausgerichtet ist. Neben der im Zentrum stehenden

---

<sup>265</sup> BLOCH, Anhang 5, S. 106.

<sup>266</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 98.

<sup>267</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 97.

<sup>268</sup> Vgl. CAMPUS MANAGEMENT GMBH (2013).

Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes würden die Teilnehmer von Kostensenkungen, Rechtssicherheit, einer Zertifizierung, dem damit verbundenen Imagegewinn und Wettbewerbsvorteilen sowie von Erfahrungsaustausch und Vernetzung profitieren, heißt es auf der Website des Projekts. Die Initiative ging dabei nicht vom Theater selbst aus, vielmehr wandte sich die Projektgruppe von ÖKOPROFIT an den Verwaltungsdirektor Volker Degen-Feldmann, der die Idee gut fand und das Projekt in Gang brachte. Der Bühnenmeister Christoph Warken wurde zum Projektkoordinator bestimmt und leitet ÖKOPROFIT am Theater als Kopf einer Arbeitsgruppe. Im Rahmen dieses Projekts wurde zunächst eine Bestandsaufnahme mit der Untersuchung folgender Bereiche durchgeführt: Energieströme und Ressourcenverbrauch, Wasser, Abfall, Gefahrstoffe, Mobilität, Arbeitsschutz und Einkauf.<sup>269</sup> Bei der Auswertung halfen kompetente Partner, die auch für Beratungen zur Verfügung standen. Daraufhin erfolgte die Planung für eine Veränderung der Bausubstanz, verbesserte Isolierung sowie neue Heizungsanlage, Fenster und Leuchtmittel. Interessanterweise scheint die Idee des Leuchtmittelaustauschs, der vor allem für die Bühnentechnik geplant ist, noch nicht bis zu Mansberg durchgedrungen zu sein, denn dieser denkt, LEDs seien für den Gebrauch im Theater nicht geeignet, weil sie nur kaltes weißes Licht produzieren könnten; was nach wie vor ein Irrglaube ist, aber nicht der Wahrheit entspricht. Der Plan für die energetische Sanierung, welche 2014 erfolgen soll und laut Degen-Feldmann dringend erforderlich sei, da es sich bei dem Hauptgebäude des Theaters um einen Bau aus den Nachkriegsjahren handelt, kalkuliert mit Kosten von 900 000 Euro. Die Finanzierung soll zu einem Teil durch die Gesellschafter getragen werden, den anderen Teil übernimmt vielleicht die EU. Sollten die EU-Mittel nicht zur Verfügung stehen, ist mit den Gesellschaftern vereinbart, dass im Umfang von 600 000 Euro mit Eigenmitteln der Gesellschafter nach Prioritäten die wichtigsten Maßnahmen durchgeführt werden. Zudem wurde eine Veränderung im Verhalten der Mitarbeiter angestrebt. Auf einer Betriebsversammlung wurden diese über ÖKOPROFIT informiert und gebeten, zukünftig auf nachstehendes zu achten: die Heizung beim Verlassen des Raumes herunterdrehen und das Licht ausschalten, Stoßlüftung betreiben und Mülltrennung durchführen. In den Sanitärräumen und auf den Gängen wurden Anschläge angebracht, um daran zu erinnern. Jährlich wird eine Evaluation des Stromverbrauchs und Heizkostenbedarfs in Abhängigkeit zur Anzahl der Vorstellungen durchgeführt.

---

<sup>269</sup> Vgl. HANSESTADT LÜNEBURG et al. (2013).



Die Frage, inwieweit ÖKOPROFIT das Verhalten der Mitarbeiter tatsächlich verändert hat und ein ökologischeres Bewusstsein hervorgerufen wurde, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden, da sich die Aussagen einiger Interviewpartner widersprochen haben: Einige sind der Meinung, dass ÖKOPROFIT grundsätzlich positiv aufgefasst und zumindest Sensibilität erzeugt wurde. Warben ist sogar der Meinung, dass das ausgearbeitete Konzept funktionieren würde. Viele erklären, wie sie bei sich selbst auf eine umweltbewusstere Haltung achten. Bloch geht so weit zu mutmaßen, alle am Theater seien verantwortungsbewusste Menschen. Sie erachtet das Thema grundsätzlich als wichtig: *„Dem Problem müssen wir uns alle stellen, das ist nicht mehr eine Sache des Einzelnen, das ist ein gesellschaftliches Ding darauf zu achten, dass wir mit Dingen wie Strom, Wasser, Wärme einfach verantwortungsvoll umgehen“*<sup>270</sup>. Einige Mitarbeiter setzten sich sogar beim neuen Pächter der Gastronomie dafür ein, dass es zukünftig wieder Keramik-Tassen geben soll und die To-Go-Becher abgeschafft werden. Keine Illusion wird sich darüber gemacht, ob eine einmaligen Ansprache lange Bestand hat; fest steht: an die Mitarbeiter muss immer wieder appelliert werden, sich umweltfreundlicher zu verhalten. Die Balletttänzerin Claudia Rietschel hat den Eindruck, dass die Rücksichtnahme mit der Zeit wieder eingeschlafen sei und sich langfristig nicht viel verändert habe. Vielen wäre es sogar egal, weil die Ausgaben für Strom und Heizung nicht sie selbst betreffen. Auch der Sänger Ulrich Kratz beurteilt die Alltagstauglichkeit des Umweltprogramms als fragwürdig: *„Ja, beim Umweltschutz mache ich einfach mal ein Fragezeichen. Das sehen vielleicht viele Leute anders, aber das glaube ich nicht“*<sup>271</sup>. Mansberg und Kratz belächeln die Hinweise für mehr ökologisches Bewusstsein sogar aus künstlerischer Sicht, weil es auf der Bühne nicht funktionieren würde: *„Im Grunde genommen, ehrlich gesagt ist uns das egal. Wir spielen. Die Künstler sind dafür nicht verantwortlich, das machen die anderen. Da ist doch eine Garderobiere, die darauf achtet und der Bühnenbildner muss darauf achten. Aber Uli Kratz, der Opernsänger, muss darauf nicht achten“*<sup>272</sup>. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass am Theater auf materieller Seite zwar viel produziert und aus Platzmangel demnach auch viel weggeschmissen wird, ein beachtlicher Teil an Bühnenbildern und Requisiten würde aber eingelagert, umgearbeitet und wiederverwendet oder in einen neuen Kontext auf einer anderen Bühne eingesetzt, sagt Bloch. Die Ausstatterin berichtet darüber hinaus vom

---

<sup>270</sup> BLOCH, Anhang 5, S. 107.

<sup>271</sup> KRATZ, Anhang 8, S. 116.

<sup>272</sup> KRATZ, Anhang 8, S. 116.

Tausch von Materialien mit andern Theatern sowie der Möglichkeit von Verleih und Verkauf, die regelmäßig genutzt würde.

Künstlerisch wurde sich bisher nicht mit Nachhaltigkeit auseinandergesetzt. Der Regisseurin Sabine Bahnsen sei auch einfach noch kein gutes Stück zu dem Thema aufgefallen.

In Zukunft will das Theater ÖKOPROFIT weiter betreiben, also die Ökologie „im Blick behalten“, wie Degen-Feldmann sich ausdrückt. Zudem besteht die Hoffnung, mit der energetischen Sanierung und durch bessere Steuerung der Heizungs- und Lüftungsanlage genauer auf die Bedürfnisse der Besucher und Mitarbeiter eingehen zu können.

### 3.4 Weite Definition von Kultur (Kriterium 2)

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, definiert Kultur als gesamte Lebensweise des Menschen und berücksichtigt dabei die Natur (nicht nur als Ressource, sondern auch ihren Eigenwert).

Verschiedene Kunst- und Kulturbegriffe prägen die Arbeit am Theater Lüneburg. Allen Interviewpartnern ist gemein, dass sie Kunst oder Kultur als zentralen Punkt des eigenen Lebens betrachten; immerhin verdienen sie damit ihren Lebensunterhalt. Bloch beschreibt es sogar als persönliches Lebenselixier. Die individuellen Bedeutungen von Kultur divergieren zwischen einer breiten Auffassung einerseits, bei der Kultur einen globalen Begriff darstellt, der Alltägliches beschreibt, Umgangsformen beinhaltet, mit dem Dinge wie Werte oder Traditionen weitergegeben, erhalten oder fortgesetzt werden und der sogar als Voraussetzung menschlicher Existenz angesehen wird. Sie sei auch Ergebnis eines „kreatürlichen individuellen Schaffensprozesses“. Andererseits wird Kultur im engeren Sinn als ‚Hochkultur‘ definiert.

Eine Trennung von Kunst und Kultur wird ebenfalls vollzogen, wobei Kultur breit und Kunst als ‚klassische Künste‘ der ‚Hochkultur‘ definiert wird. Die Leiterin des Kinder- und Jugendtheaters Bahnsen versteht darunter nur die professionelle Betätigung und schließt Laientätigkeit von der Kunst aus. Bloch hingegen erachtet Kunst wiederum auch als alltäglich und als Impulsgeber, um Dinge aus einem anderen Blickwinkel betrachten und sie verändern zu können. Kunstaübung stehe jedem Menschen zu.

Betrachtet man Kultur aus Sicht des Theaters, bezeichne der Begriff laut Mansberg zuallererst in einem ‚hochkulturellen‘ Sinne die Bearbeitung des abendländischen Bil-

dungskanons der Literatur. Der Schauspielerin Britta Focht ist wichtig *„Autoren zu erhalten, lebendig zu erhalten, ältere Autoren wieder aufleben zu lassen und das der Jugend näher zu bringen und nicht, dass die nur vorm Fernseher sitzen und Soaps gucken, sondern es geht darum, ihnen gute Literatur nahezubringen“*<sup>273</sup>. Für Degen-Feldmann bedeutet Kultur am Theater die tägliche *„geistige und tatsächliche Auseinandersetzung mit Künsten, mit musikalischen, instrumentalen, gesanglichen, sprachlichen Darbietungen“*<sup>274</sup>. Mansberg betont den Aspekt der Gemeinschaft und der Begegnung, die das Theater mit Kultur ermöglicht.

Kultur wird von den Interviewten auch, wie aus Kulturtheorien bekannt, in Abgrenzung zur Natur definiert. Demnach hat Natur auch wenig oder sogar keinen Einfluss auf das Theater. Inhaltlich wird sich mit der Bedeutung von Natur für den Menschen selten auseinandergesetzt, manchmal gibt es Stücke, die das thematisieren. Und in der künstlerischen Praxis spielt sie lediglich insofern eine Rolle, als dass versucht wird sie nachzubilden und natürliche Materialien wie Baumstämme verwendet werden. Bloch sieht diesen Aspekt der Simulation von Natur allerdings als große Aufgabe der Bühnenbilderei an. Rietschel ihrerseits hat eine eigene und interessante Haltung zum Natürlichen: Für sie ist es bei jeder Aufführung ein Anliegen, die Rolle natürlich und authentisch zu tanzen. Obwohl man am Theater immer etwas spiele, ist es ihr wichtig, *„dass es eine Natürlichkeit behält, eine Wahrheit zur Person, zu einem Gegenstand“*<sup>275</sup>. Damit spricht die Balletttänzerin einen Aspekt von Natur an, der bisher in den theoretischen Überlegungen fehlt, aber vor allem für den künstlerischen Bereich elementar ist. Durch die Besinnung auf das Natürliche, den Grund von Bewegungen, Emotionen, Gestik und Mimik kann ein Tänzer, Sänger oder Schauspieler die Zuschauer tiefgreifend erreichen, was immer Ziel der Tätigkeiten auf der Bühne sein soll. Dies sei jedoch nicht bei allen Darstellern am Theater gegeben, berichtet Rietschel.

---

<sup>273</sup> FOCHT, Anhang 7, S. 109.

<sup>274</sup> DEGEN-FELDMANN, Anhang 2, S. 90.

<sup>275</sup> RIETSCHEL, Anhang 9, S. 119.

### 3.5 Veränderungsbereitschaft (Kriterium 3)

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, hinterfragt stetig ihre eigene Kultur, ihre Normen und Werte sowie ihre Gedanken und Taten und ist zu Veränderungen bereit.

Bevor sich den Veränderungen und Neuerungen am Lüneburger Theater gewidmet werden kann, soll ein grundlegender Wandel im Kulturbereich aufgezeigt werden, von dem Mansberg berichtet und dessen Auswirkungen noch heute spürbar seien. In der alten Bundesrepublik sei Kultur als eine Selbstverständlichkeit betrachtet worden; Theater und Kulturinstitutionen hätten nicht mehr in Frage gestanden. Damit habe sich an den Theatern eine Kultur entwickelt, in der man sich für sein Dasein nicht mehr zu rechtfertigen brauchte. Mit der Verknappung öffentlicher Ressourcen sei dieser Zustand nun seit vielen Jahren wieder vorbei. Zuschüsse vom Land würden nur noch für wenige Jahre bewilligt. Die Forderungen, die mit der Geldgabe verknüpft sind, würden immer größer. Dies alles hätte Konsequenzen auf die Arbeitsatmosphäre, sowohl in positiver als auch negativer Hinsicht: Es käme zwar vermehrt zu Stress, das Einwerben von Drittmitteln sei zudem mühsam und zeitaufwendig, doch der Rechtfertigungsdruck würde auch Energien freisetzen, die animieren und ermutigen könnten.

Das Theater Lüneburg kann als Institution charakterisiert werden, die sich durch Veränderungsbereitschaft auszeichnet und stetig auf der Suche nach Weiterentwicklung und Verbesserung ist. Das hat einerseits damit zu tun, dass sich das Theater immer wieder an veränderte Gegebenheiten von außen hinsichtlich Ressourcen oder Besucherzahlen einzustellen hat. Andererseits – und das ist ein grundlegender Punkt – befindet es sich in einem ständigen Prozess, bei dem Veränderung als notwendiger Bestandteil des Arbeitens angesehen wird: Jährlich gibt es einen neuen Spielplan, in den Strömungen der Kunst und Erkenntnisse aus Zuschauerbefragungen einfließen. Die künstlerischen Mitarbeiter haben Jahresverträge, die zwar automatisch verlängert werden, wenn keine Kündigung erfolgt, jedoch lastet immer auch ein gewisser Leistungsdruck auf den Darstellern, weil sie sich stets profilieren müssen.

Die Veränderungen, die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte ereignet haben, werden von Kratz mit dem Begriff Strukturwandel umschrieben. Dieser habe bereits mit einem großen Umbau des Hauses in den 90er Jahren begonnen, bei dem die zweite Bühne (T.NT) gebaut wurde. Eine abermalige Vergrößerung erfolgte mit dem Kinder- und

Jugendtheater (T.3), das noch unter dem vorherigen Intendanten Jan Aust für 2,6 Millionen Euro errichtet wurde. Dabei handelt es sich um eine eigene Bühne mit 140 Vorstellungen im Jahr. Diese werden speziell für Kinder und Jugendliche konzipiert. Das T.3 wird ohne zusätzliche Mittel – abgesehen von den Einnahmen durch Eintrittsgelder – mit nur einer Stelle mehr in der Bühnentechnik bespielt.

Fundamentale Neuerungen brachte der Intendantenwechsel von Aust zu Fouquet im Jahre 2010 mit sich. Auf Leitungs- und Organisationsebene ist seitdem mehr Personal vorhanden. Im darstellerischen Bereich hingegen sei „ausgekehrt“ worden, wie Kratz sich ausdrückt; viele alteingesessene Mitarbeiter mussten das Haus verlassen. Dafür wurden die nun freien künstlerischen Positionen mit mehr festen Stellen besetzt und weniger Gästedarsteller gebucht. Das habe aus Sicht des Intendanten Vorteile beim Bespielen der drei Bühnen, erklärt Degen-Feldmann: Auf der einen Seite finde eine größere Identifikation mit dem Ensemble statt, weil die Einzelnen großen Wiedererkennungswert hätten und als Teil des Theaters wahrgenommen würden. Auf der anderen Seite würden Gäste dafür sorgen, das Theater mit neuen Gesichtern aufzulockern. Zudem hat sich die Zahl der Veranstaltungen von vorher 260 auf 450 im Jahr erhöht. Das bedeutet allerdings nicht, dass mit der höheren Anzahl an Veranstaltungen auch signifikant mehr Zuschauer das Theater besuchen. Begründet wird dies mit veränderten Publikumsstrukturen und -interessen; die Besucher würden sich einfach auf die drei Häuser verteilen. Das Mehr an Veranstaltungen muss mit nahezu dem gleichem Personal bewältigt werden. Somit ist der Stressfaktor viel größer; die meisten Befragten empfanden erhöhte Anforderungen und stellten fest, dass es deutlich mehr Arbeit gäbe als früher. Des Weiteren sei der Spielplan vielfältiger geworden. Für die Mitarbeiter ist es mittlerweile einfacher und günstiger, Karten für Vorstellungen im eigenen Haus zu erhalten. Fouquet habe aber auch für eine Betriebskultur gesorgt, die vielfach von einem offenen Umgang der Mitarbeiter untereinander geprägt sei. Die Besonderheit besteht darin, dass es sich bei Künstlern häufig um sensible Menschen handle, die besonders anfällig für „atmosphärische Störungen“ seien, wie Mansberg beschreibt:

*„Zu dieser gesteigerten Sensibilität im Rahmen des künstlerischen Personals gehört auch, dass man trotzdem nicht immer alles so wunderbar elegant lösen kann, wie man sich das vielleicht vorstellt. Es knirscht dann auch mal öfter im Gebälk, dafür sind wir zu sehr Künstler.“<sup>276</sup>*

---

<sup>276</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 94.

Die gesteigerte Transparenz innerhalb des Theaters wird auch nach außen hin durch eine Öffentlichkeitsarbeit deutlich, die für mehr Präsenz in der Stadt sorgt. Zusätzlich zeigen vielfältige Kooperationen mit anderen Institutionen: „*Wir sind da als Theater*“<sup>277</sup>, sagt Bloch. Kratz betitelt das Theater auch als „Kulturmeile“. Dass vermehrt Studenten ins Theater strömen und auch selbst auf der Bühne stehen wird auch als positive Entwicklung betrachtet sowie die Einführung des ÖKOPROFIT.

Interessanterweise bewertet Rietschel, die selber erst seit 2010 am Theater tätig ist, die Veränderungsbereitschaft bei den Darstellern, die schon viele Jahre am Haus sind, als nicht sonderlich groß.

Gastronomisch hat sich im Jahr 2011 mit dem neuen Pächter in Foyer und Kantine einiges verändert. Der vorherige Pächter war über 20 Jahre lang am Theater, sodass sich vor allem die Gäste an sein Speisenangebot gewöhnt hatten. Doch trotz manchem Unverständnis auf Seiten der Besucher und der schwierigen Anfangsphase konnte Campus Management die Gastronomie dank reger Mitarbeit vom Theater sowohl atmosphärisch als auch kulinarisch umgestalten und bietet beispielsweise Sonder-Menüs an, die thematisch zum laufenden Stück passen. Ebenso haben biologisch angebaute und fair gehandelte Produkte Eingang in den Verkauf gefunden. Die Kantine der Mitarbeiter wurde so umstrukturiert, dass sich alle wie in einer Wohnküche selbst bedienen können, solange niemand von Campus Management hinter dem Tresen steht. Damit soll eine zufriedenstellende und über den ganzen Tag andauernde Versorgung sichergestellt werden.

Inwieweit der Veränderungsbereitschaft Grenzen gesetzt sind, erläutern Degenfeldmann und Landmann. Im Grunde müsse das Theater mit weniger Ressourcen auskommen als wünschenswert wäre – was im Kulturbereich aber keine Seltenheit, sondern vielmehr die Regel ist. Als fundamentalste Einschränkung wird die finanzielle Mangelversorgung angesehen, da viele Aspekte von der finanziellen Situation des Theaters abhängen. So müsse mit wenig Personal ein umfangreicher Betrieb unterhalten und geführt werden, der mit zu wenig Räumen für Proben, Lager und Arbeitsflächen ausgestattet sei. Werkstätten, Tischlerei und Malerei sind deshalb schon seit langem ausgelagert. Zudem wurden Lagerflächen angemietet, was aber kostenintensiv ist. Landmann erachtet die finanziellen Sorgen des Theaters als besorgniserregend. Für ihn sind einschneidende Vorgaben eine Einschränkung der künstlerischen Freiheit:

*„die finanziellen Nöte, die heutzutage nicht nur am Theater, sondern im kulturellen Sektor unterwegs sind, sind so einschneidend groß, dass man*

---

<sup>277</sup> BLOCH, Anhang 5, S. 106.

*doch vermuten kann, dass hier die kulturelle Entfaltung nicht in dem Maße stattfindet, wie sie möglicherweise stattfinden könnte.*<sup>278</sup>

Der Zuschauer merke in den Aufführungen jedoch nichts von den Nöten der Kulturinstitution und soll die Darbietungen auch genießen können. Trotzdem sei bei der Beurteilung des Theaters immer auch diese Situation zu bedenken.

Um einen Einblick in die gelebte Kultur des Theaters zu erhalten, ist es wichtig, wie mit Sorgen der Mitarbeiter, aber auch der Zuschauer umgegangen wird. Ein strukturiertes Beschwerdemanagement gibt es am Theater nicht. Die neutrale Instanz, an die sich Mitarbeiter wenden können, ist der Betriebsrat. Er wird auch durchaus in seiner Funktion als Vermittler und Fürsprecher genutzt. Der Gang zum Betriebsrat geht einigen Interviewpartnern jedoch zu weit. Zwar können sich die Mitarbeiter gern an die offiziellen Stellen außerhalb (Betriebsrat, Gewerkschaft) oder innerhalb des Theaters (Chorvorstand, Orchestervorstand, Ensemblesprecher) wenden, bevorzugt wird aber das persönliche offene Gespräch mit den Betroffenen oder der Austausch mit dem Intendanten. Vor allem, da Fouquet einen Führungsstil vorgebe, der solch offenen Umgang in hohem Maße ermögliche. Besondere Sorgfalt lasse er auch im Umgang mit den Künstlern walten. Rietschel erläutert, wie der Austausch mit dem Intendanten stattfindet:

*„Er ist offen, er ist auch offen für Kritik, freut sich auch, wenn man mal etwas kritisiert. Man kann jeder Zeit, selbst wenn es nicht um Probleme geht, zu ihm kommen und es ist von ihm gewünscht. Das Gefühl habe ich, mir hat er das so vermittelt, dass er offen ist und man jeder Zeit kommen kann.“*<sup>279</sup>

Mansberg betrachtet es grundsätzlich als Aufgabe der künstlerischen Leitung, Kummer oder Probleme zu bemerken, direkt anzusprechen und offen für Gespräche zu sein.

Auch die Besucher haben einige Möglichkeiten, sich dem Theater mitzuteilen: Sie können entweder ins Gästebuch im Foyer schreiben, die Zuständigen per Mail anschreiben oder das persönliche Gespräch nach den Vorstellungen suchen, was auch gern getan werde. Dass ein reger Kontakt mit den Zuschauern stattfindet und deren Wünsche berücksichtigt werden, zeigen die vielen Formen des Austauschs, auf welche unter dem Kriterium 6 näher eingegangen wird.

---

<sup>278</sup> LANDMANN, Anhang 10, S. 123.

<sup>279</sup> RIETSCHER, Anhang 9, S. 118.

### 3.6 Kulturelle Vielfalt (Kriterium 4 und 5)

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, erkennt die kulturelle Vielfalt an, sucht diese zu schützen und zu fördern, thematisiert die Verschiedenheiten zwischen Kulturen, Religionen und Ländern und trägt zu friedvollem Austausch und gegenseitigem Verstehen bei.

„*Kunst ist immer international und Besetzungen sind immer international*“<sup>280</sup>, antwortet Kratz im Interview auf die Frage, inwieweit andere Kulturen am Theater eine Rolle spielen. Beim Theater Lüneburg handelt es sich, wie oft in der Kunst- und Kulturszene, um ein internationales Haus, denn vor allem die Darsteller und Musiker kommen aus verschiedenen Teilen der Erde. Daher ist der Umgang mit kulturellen Verschiedenheiten üblich und wird von den Interviewpartnern als Bereicherung empfunden. Zum Alltag gehört es, sich in andere Kulturen und auch Zeiten hineinzusetzen, sei es bei der Inszenierung eines Stückes, der Auswahl der Kostüme, dem Entwurf des Bühnenbildes, weil Darstellungsformen aus anderen Ländern – wie das Musical – genutzt werden oder allein auf Grund des internationalen Spielplans. Am Beginn steht immer die Entscheidung, ob man ein Stück in der jeweiligen Zeit und Umgebung belässt oder es in die Gegenwart und eine andere Kultur transformiert.

Trotz der soeben aufgeführten und auch tatsächlich auffindbaren Internationalität erachtet Mansberg das Theater im Allgemeinen als „*Verfechter einer totalen Leitkultur*“<sup>281</sup>. Seiner Meinung nach müsste sich der klassische Kanon an Stücken mehr für interkulturelle Begegnungen öffnen und Stoffe außerhalb der abendländischen Tradition aufnehmen. Auffällig ist, dass viele Interviewpartner das Stichwort „andere Kulturen“ mit Migration in Verbindung gebracht haben, obwohl nicht explizit danach gefragt wurde. Multikulturalität spiele am Lüneburger Theater aber nicht annähernd die Rolle, die sie spielen müsste, findet Mansberg. Er charakterisiert sie als die wohl größte Herausforderung an den Theaterbetrieb der nächsten Jahre. Bahnsens Sicht ist pragmatisch: „*Es gibt ein Nachdenken darüber, das bislang noch nicht zu einem großen Handeln geführt hat*“<sup>282</sup>, weil das Thema Migration in Lüneburg keine sehr große Rolle spiele. Zudem bräuchte man für eine ansprechende Umsetzung auch die entsprechenden Kenntnisse und Möglichkeiten, die noch nicht ausreichend vorhanden seien. Die Leiterin des Kin-

<sup>280</sup> KRATZ, Anhang 8, S. 114.

<sup>281</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 95.

<sup>282</sup> BAHNSEN, Anhang 4, S. 101.



der- und Jugendtheaters sieht etwa ausländische Ensemblemitglieder im Sprechtheater (mit beispielsweise türkischem Ursprung und Aussehen) als Mittel, um vor allem Jugendliche authentisch ansprechen zu können. Sie denkt über Wege nach, Migration vermehrt in die theaterpädagogische Arbeit einzubeziehen und nicht zwangsläufig professionelle Stücke darüber zu inszenieren, sondern das Thema im Gespräch und im szenischen Spiel aufzugreifen. Dennoch wurden bereits Stücke im Kinder- und Jugendtheater inszeniert, die sich mit der deutschen Sicht auf Ausländer befassen. Bloch ist der Meinung, dass es aber nicht Schwerpunktaufgabe des Theaters sei, den Austausch über andere Kulturen zu fördern.

Festzustellen ist, dass das Lüneburger Theater bereits heute in kleinem Maßstab den Austausch über andere Kulturen fördert, indem Inszenierungen in andere Kulturen entführen oder Stücke ganz konkret das Thema Migration problematisieren. Es wird sich jedoch keinerlei Illusion über die Reichweite einzelner Stücke gemacht.

### 3.7 Individuelle Kreativität (Kriterium 6)

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, unterstützt die Menschen in ihrem individuellen kulturellen, kreativen und ästhetischen Ausdruck und betrachtet künstlerische Tätigkeiten und deren Produkte als Motor für Veränderungen.

Gemein ist allen interviewten Mitarbeitern des Theaters, dass sie mit der Institution und den theatralen Vorstellungen die Zuschauer erreichen und etwas in ihnen bewegen möchten. Sie sollen dem Alltag entfliehen können, findet Rietschel, und auch dem eigenen Wunsch entsprechend einfach unterhalten werden, sagt Focht. Laut Bloch bietet Theater den Machern die Freiheit der eigenen Interpretation und die Möglichkeit, die eigene Sichtweise darzustellen und damit neue Gedanken beim Betrachter anzustoßen. Für Kratz ist es auch wichtig, „*dass du es nicht für dich alleine machst, sondern du spielst für die Leute*“<sup>283</sup>. Das Live-Erlebnis von kulturellen Darbietungen in großer Vielfalt hebt Degen-Feldmann hervor. Und Mansberg betrachtet das Theater von zwei Seiten: einerseits als physischen Ort, andererseits

*„aber natürlich auch [als] einen geistigen Ort, an dem Gemeinschaft und Austausch ermöglicht wird. Das halte ich für eine der wichtigsten*

---

<sup>283</sup> KRATZ, Anhang 8, S. 114.

*Aufgaben von öffentlicher Daseinsvorsorge, dass eine Gemeinschaft sich Orte schafft, an denen die Menschen sich begegnen, sich gemeinsam hinterfragen, sich gemeinsam auseinandersetzen mit ihren eigenen Lebenswelten, aber natürlich auch mit anderen Lebenswelten. Das kann man in einem Gemeinwesen nicht auf einer Staatsebene organisieren, das kann man auch nicht auf der Länderebene organisieren, das kann man nur in Kommunen organisieren, also vor Ort. Eine Stadt wie Lüneburg, eine Region wie Lüneburg braucht Orte, an denen Menschen sich begegnen. Buchstäblich im Foyer, in der Pause, in der Vorstellung, in der Kneipe danach, aber natürlich auch im übertragenen Sinne, indem sie sich mit sich selbst und anderen auseinandersetzen und fragen, miteinander diskutieren und ästhetisch ausnehmen, indem sie sich unterhalten. Und da gibt es keinen größeren Ort in der Stadt und Region Lüneburg als das Theater. Auch keinen mit größerer Reichweite und Ausstrahlung, und das ist unsere Aufgabe und darum sind wir wichtig.“<sup>284</sup>*

Mansberg teilt damit die Meinung von Landmann, der das Theater Lüneburg ansieht als „die zentrale kulturelle Einrichtung in der Stadt und Region, Landkreis und Hansestadt Lüneburg, [...] Kompetenz- und Leistungszentrum für alles, das sich mit dem Stichwort Theater verbinden lässt, [...] auch eine Art Dienstleistungs- und Beratungsstätte“<sup>285</sup>. Das Theater sei mit den Jahren sehr bürgernah geworden, berichten Focht und Mansberg, wodurch es sein Publikum mittlerweile sehr gut kenne.

Diese vielleicht anmaßend wirkenden Aussagen erscheinen realistischer, wenn die mannigfachen Bestrebungen des Theaters betrachtet werden, mit dem es Zuschauer und Bürger Lüneburgs und der Umgebung in die kreative Arbeit einzubeziehen versucht.

Es gibt eine Reihe von Austauschformen, in denen der enge Kontakt zum Publikum gesucht wird: Das *Theatercafé* bietet Zuschauern die Möglichkeit sich mit anderen Theaterbegeisterten und Mitarbeitern des Theaters auszutauschen. Wenn die Künstler sogar in die eigene Wohnung kommen, um dort Werke oder Stücke vorzulesen, kann sich die Beziehung intensivieren. Bei Probenbesuchen und Theaterführungen können Außenstehende die Institution und künstlerische Arbeit miterleben. Vor den Stücken im Großen Haus finden Einführungsveranstaltungen statt, in denen Hintergründe und die zum Teil verwobenen Handlungsfäden der Stücke erläutert werden, wodurch mehr Verständnis und Würdigung der individuellen Inszenierung hervorgerufen werden sollen. Einen ganz persönlichen Umgang erlaubt das Gespräch im Foyer vor, zwischen und nach den Veranstaltungen. Diese Möglichkeit würde in Lüneburg besonders gern und häufig genutzt, berichten die Alteingesessenen Mansberg, Kratz und Focht. Sie werden sogar auf

<sup>284</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 93.

<sup>285</sup> LANDMANN, Anhang 10, S. 121.

der Straße von Theaterbesuchern auf ihre aktuellen Stücke angesprochen und müssen sich mit ganz direkter Kritik auseinandersetzen. Wer sich finanziell über die Eintrittskarten hinaus am Theater engagieren möchte, kann entweder dem Freundeskreis beitreten oder bei der Aktion *300 x 300 – sind Sie dabei?* mitmachen, bei der bis zu 300 Bürger oder Unternehmen Lüneburgs zu einer jährlichen Spende von 300 Euro aufgerufen werden<sup>286</sup>.

Diverse Kooperationen zeugen von der Verortung des Theaters in der Stadt mit dessen Bürgern. 2007 war es Mansberg, der gegen anfangs große Widerstände die Idee hatte, dass sich das Theater öffnet und mehr Beziehungen zu den Menschen und Kulturschaffenden der Region eingeht. Inzwischen ist er aber auch der Mahner: „*Manchmal könnte man sagen, wir kooperieren uns zu Tode. [...] inzwischen denke ich, es wird zu viel, wir müssen uns irgendwann auch nochmal auf den Kern konzentrieren*“<sup>287</sup>. Damit spricht er den Qualitätsanspruch an die Theaterarbeit an, auf den später nochmal näher eingegangen wird. Auf der Internetseite des Theaters lassen sich einige, aber bei weitem nicht alle Kooperationen finden, die in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen mit den nachstehenden Institutionen eingegangen werden<sup>288</sup>: Volkshochschule, *Netzwerk Leseförderung*, *Literaturbüro* (Lesungen), Stadtbücherei (speziell Jugendbücherei), *Jugendliteraturwoche* (Workshops), *JULIUS-Club* (Lesungen, Szenen, Workshops), Kulturinstitutionen (die Werkstätten des Theaters stellen Dinge wie große Kulissen her), Musikschule (gemeinsame Aufführungen), *Scala-Kino* (zeigt zum Spielplan passende Filme). Besonders hervorzuheben ist die Zusammenarbeit mit der Universität und den Schulen. Seit 2011 ermöglicht das *SemesterTicket Kultur* den Studenten der *Leuphana Universität* gegen einen Beitrag von einmalig 1,75 Euro Semesterbeitrag alle Vorstellungen des Theaters zu besuchen<sup>289</sup>. Darüber hinaus werden in der Universität Seminare unter der Leitung von Theatermitarbeitern gegeben. Der offene Theatertreff *Kolloquium theatrale* soll Studierenden einen exklusiven Blick hinter die Kulissen gewähren. Zudem wurde in den letzten Jahren in jeder Spielzeit ein studentisches Musical zur Aufführung gebracht. Die Theaterpädagogik ist seit dem Bau des Kinder- und Jugendtheaters ein zentrales Aufgabengebiet am Theater. Diesem Anspruch entsprechend wird eine enge Zusammenarbeit mit den Schulen Lüneburgs gepflegt<sup>290</sup>: Lehrer können die neuen Stücke

---

<sup>286</sup> Vgl. THEATER LÜNEBURG (2013e).

<sup>287</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 96f.

<sup>288</sup> Vgl. THEATER LÜNEBURG (2013f).

<sup>289</sup> Vgl. ASTA DER UNIVERSITÄT LÜNEBURG (2011).

<sup>290</sup> Vgl. THEATER LÜNEBURG (2013g).

der Spielzeit in einer *InAugenscheinnahme* kennenlernen, Previews der Inszenierungen sehen, an Workshops zu theaterpraktischen Übungen teilnehmen, individuelle Beratungen für die Theater-AGs der Schulen und regelmäßig Informationen zum Theater per Newsletter erhalten. Die Theaterpädagogen bemühen sich um persönliche Beratung und unterstützen bei der Vor- und Nachbereitung der Stücke, indem sie Begleitmaterialien zur Verfügung stellen, Workshops anbieten oder szenische Interpretationen mit der Klasse machen. Das Interesse von Seiten der Schulen sei zum Teil so groß, berichtet Bahnsen, dass nicht alle Wünsche erfüllt werden könnten. Wie gut die Angebote angenommen werden, spiegele sich auch in dem durchweg positiven Feedback wider.

Das Theater gibt den Zuschauern auch die Möglichkeit sich selbst an den Darbietungen zu beteiligen. Die Integration von Laien in die Theaterarbeit ist Vorgabe vom Land Niedersachsen und wird vom Theater in vielfältiger Weise gefördert. Das Kinder- und Jugendtheater bietet den Laien-Aufführungen regelmäßig eine Plattform: Auch ohne professionelle Vorbildung, können Menschen aller Altersstufen in den Clubs (*Theater-JugendClub, TanzJugendClub, SeniorenTheaterClub*), in der Ballettschule des Theaters, dem *Extra-Chor* oder dem Kinder- und Jugendchor sowie als Statisten am Theater aktiv werden. Die Mitarbeit von Laien ist vor allem bei großen Produktionen, bei denen viele Darsteller gebraucht werden, von Nöten. Grundsätzlich erachtet Mansberg dies als wichtig, weil *„das simple Gegenüber von Kunst und Rezipient zunehmend schlechter funktioniert, wenn die möglichen Rezipienten gar keine Vorerfahrung oder Vorbildung zum Umgang mit einem kulturellen Angebot haben“*<sup>291</sup>. Deshalb sei Mitmachen besser als Erklären.

Die Arbeit mit Laien evoziert immer auch die Frage nach der Qualität, die solche Produktionen noch haben können. Kratz sieht das Lientheater deshalb gleichzeitig im Konflikt mit dem Professionalitätsanspruch, den das Theater hat: *„Ich will das nicht herabwürdigen, was sie tun, aber es kann keine professionelle Leistung sein. Es wird mehr aus dem Impuls heraus geboren, darin liegt aber auch ein spezieller Reiz. Nur darf man das nicht in einen Topf werfen“*<sup>292</sup>. Rietschel äußert sich ebenfalls zu diesem Thema: *„Ich finde das angenehm und interessant. [...] Ich finde das ok, wenn das Qualität hat, dann begrüße ich das, bin aber auch der Meinung, wenn es eher zerstört, also wenn es nicht gut ist, sollte man lieber davon ablassen“*<sup>293</sup>. Und auch für Bahnsen kann

<sup>291</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 96.

<sup>292</sup> KRATZ, Anhang 8, S. 114.

<sup>293</sup> RIETSCHEL, Anhang 9, S. 119.

Laientheater nicht Hauptaufgabe des Theaters sein, vielmehr solle das Kinder- und Jugendtheater Kunst von Profis für Kinder und Jugendliche sein.

Bisher wurden die Möglichkeiten benannt, wie sich die Bürger Lüneburgs am Theater beteiligen können. Nun soll das Augenmerk auf dem individuellen Einbringen der Künstler und Mitarbeiter in eine Produktion liegen.

Zunächst stellt sich die Frage, ob Theater ‚demokratisch‘ sein kann, beziehungsweise wie viel Mitbestimmung die Künstler haben. Mansberg gibt eine klare, wenn auch provozierende Antwort: *„Theater ist nie demokratisch, das Gegenteil von Demokratie“*<sup>294</sup>. Einerseits entscheidet der Regisseur, sonst würde es nicht funktionieren. Andererseits sei ein Regisseur nichts ohne seine Darsteller, sind sich die Regie führenden Mansberg und Bahnsen sicher. Es sei ein *„ganz intensiver Prozess des Gebens und Nehmens“*<sup>295</sup>, ein gemeinsamer Prozess und Dialog. Die Künstler seien schließlich diejenigen, welche die Kunst realisieren würden und sie brächten sich ein mit ihrer Fantasie, ästhetischen Ausdruckskraft, Empfindsamkeit, Öffnung und ihrem Können. Mansberg sieht es als seine Aufgabe als Regisseur an, die Künstler *„mit all dem zu versorgen, was sie brauchen und das Maximum an Ausdruckskraft aus ihnen herauszuholen“*<sup>296</sup>, sie zu motivieren, zu erklären, vorzumachen und sich einzufühlen. Bloch sieht als Leiterin der Werkstätten auch bei den ihr Unterstellten für jeden die Möglichkeit sich in seinem Bereich, der ja Teil des Ganzen ist, individuell einzubringen. Jeder habe den Raum dazu, *„die Optionen sind da und jeder macht etwas draus oder auch nicht“*<sup>297</sup>. Die Darsteller Focht und Rietschel sehen grundsätzlich viele Möglichkeiten sich künstlerisch einzubringen, es sei aber immer auch abhängig vom Regisseur. Junge Regisseure seien zum Beispiel vielfach dankbar, wenn man ihnen verschiedene Dinge anbieten und vorspielen könne.

---

<sup>294</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 97.

<sup>295</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 97.

<sup>296</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 97.

<sup>297</sup> BLOCH, Anhang 5, S. 107.

### 3.8 Beteiligung von Individuen (Kriterium 7)

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, beteiligt die Individuen aktiv an der Gestaltung der Zivilgesellschaft (sie besitzen sowohl die intrinsische Motivation als auch die Möglichkeit dazu).

Welche Beteiligungsmöglichkeiten das Theater Außenstehenden gewährt, wurde bereits thematisiert. Im Folgenden soll das Augenmerk auf internen Entscheidungsstrukturen liegen und darauf, wie die Mitarbeiter aktiv an der Gestaltung des Theaters teilhaben.

Wie bereits festgestellt wurde, wird am Theater eine offene Kultur angestrebt, die von transparenter Kommunikationsweise geprägt ist. Dieser Anspruch gilt auch hinsichtlich der Entscheidungsprozesse im Haus. Der Geschäftsführer Degen-Feldmann schildert aus seiner Sicht, welche Chance Mitarbeiter auf Mitbestimmung haben:

*„Das hat natürlich seine Grenzen bei Personalentscheidungen und auch anderen Dingen, aber da, wo es notwendig oder sinnvoll ist, da versuchen wir das auch. Und ich glaube, es wird von den Mitarbeitern auch so empfunden, dass eine relativ umfangreiche Beteiligung stattfindet.“<sup>298</sup>*

In dem Theaterbetrieb sind zwei Arten von Entscheidungen zu differenzieren: Es gibt erstens Entscheidungen, die nur von der Geschäftsführung getroffen werden können oder in Abstimmung mit Gremien wie Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung. Für Degen-Feldmann ist wichtig zu betonen, dass auch solche Entscheidungen transparent und nachvollziehbar seien. Der Betriebsrat spielt eine entscheidende Rolle bei Personalentscheidungen, Fragen nach Beschäftigung, Weiterbeschäftigung oder Nicht-Weiterbeschäftigung. Zweitens berichtet der Geschäftsführer von Entscheidungen, die nicht ausschließlich von den genannten Gremien getroffen werden. Dabei würde die Möglichkeit geschaffen, dass sich beteiligte Personen weitmöglich einbringen können. Der Kulturreferent Landmann bestätigt diese Sicht. Auch er habe den Eindruck, dass die Theaterleitung seine Mitarbeiter weitmöglich, innerhalb der gegebenen und genannten Grenzen, mitentscheiden lässt.

Dahingegen empfinden die Angestellten die eigenen Chancen auf Mitbestimmung eher als begrenzt. Hier zeigt sich ein deutlicher Widerspruch zu der Wahrnehmung der Leitung. Sie könne nicht viel mitentscheiden, denkt beispielsweise die Tänzerin Rietschel. Und die Schauspielerin Focht wird noch deutlicher: *„Es ist eigentlich am Theater eine richtige Diktatur. Man hat keinen Einfluss auf die Rollen, auf die Regisseure, auf die*

<sup>298</sup> DEGEN-FELDMANN, Anhang 2, S. 91.

*Stücke. Gar nichts. [...] Andererseits ist Eigeninitiative grundsätzlich schon gern gesehen*“<sup>299</sup>. Auch die Leiterin des Kinder- und Jugendtheaters Bahnsen sieht generell immer die Möglichkeit, Vorschläge zu machen. Doch die Entscheidung über künstlerische Dinge obliege letztlich dem Intendanten. Nach Sänger Kratz arbeiten die beiden Geschäftsführer Fouquet und Degen-Feldmann auf Augenhöhe zusammen, die Spitze der Hierarchie hat sich also im Vergleich zu früheren Zeiten verbreitert, dennoch stellt auch er fest: *„Es gibt kaum noch einen so hierarchisch konstruierten Laden wie das Theater*“<sup>300</sup>. Die Rangordnung, die den Betrieb im Ganzen kennzeichnet, findet sich in den vielen kleinen ‚Betrieben‘, in die sich das Theater unterteilen lässt, nur bedingt wieder. Jede Abteilung wie die Bühnentechnik, die Werkstätten oder das Kinder- und Jugendtheater weisen eigene Strukturen auf, berichten Bahnsen und Bloch. Da hänge das Mitbestimmungspotenzial stark von der jeweiligen Leitung ab.

### 3.9 Weite Definition von Bildung (Kriterium 8)

Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, begreift Bildung als alltäglichen und lebenslangen Prozess zur Persönlichkeitsentwicklung.

Der Bildungsauftrag des Theaters ist in den vorangegangenen Kapiteln immer wieder angeklungen. Doch der Kulturreferent der Stadt Lüneburg, Landmann, sieht im Theater keine Bildungsfunktion, weil die mit der Unterhaltungskomponente unvereinbar sei. Zudem zweifelt er daran, ob ein Bildungsauftrag grundsätzlich tatsächlich umsetzbar sei und Kultur und dessen Erzeugnisse das erreichen können, was gewünscht wird. Die Reichweite von Kultur sei fraglich, eine Kontrollmöglichkeit dessen nicht gegeben. Das Theater lasse dem Individuum vielmehr die Freiheit zu entscheiden, ob etwas bei ihm ankommt, zum Nachdenken anleitet, unterhält, oder nicht:

*„Und ich behaupte mal, dass sich alles, was sich im Bereich Kultur abspielt, in der Regel jedweder Überprüfung entzieht. Weil Kreativität, kreative Prozesse auf der einen Seite nicht normierbar sind, können sie auf der anderen Seite auch nicht mit irgendwelchen Normen abgegriffen werden.“*<sup>301</sup>

---

<sup>299</sup> FOCHT, Anhang 7, S. 111.

<sup>300</sup> KRATZ, Anhang 8, S. 115.

<sup>301</sup> LANDMANN, Anhang 10, S. 122.

Dahingegen sehen die interviewten Mitarbeiter beim Theater ganz deutlich einen Bildungsauftrag und formulieren diesen auch speziell für junge Menschen. Mansberg beschreibt dies folgendermaßen:

*„Wir können pathetisch werden und sagen, Theater bleibt eine Schule der Nation oder eine Schule der Menschen, eine Schule des Sehens, eine Schule des Verstehens, eine Schule der Auseinandersetzung. Im Kern würde ich immer sagen, ein Ort, an dem Menschen erfahren, dass die Dinge komplizierter sind, als man es normalerweise denkt: schöner, schwieriger, trauriger, lustiger, sehnsüchtiger, kompletter, komplexer, kaputter. Das ist das, was man im Theater in der Auseinandersetzung lernt und das ist eine wichtige Fähigkeit der Menschen, grade der jungen Menschen.“<sup>302</sup>*

Auch für Bahnsen ist es von Bedeutung, dass Theater vor allem bei Kindern und Jugendlichen soziale Kompetenzen vermittelt, das Selbstbewusstsein stärkt, hilfreich für das empirische Lernen sein kann und Kreativität fördert. Deshalb sei es so wichtig, das Theater öffentlich zu fördern, schließlich bestünde ein großes öffentliches Interesse:

*„Ich finde [...], dass das Theater eine Kunst ist, und wie jede Kunst absolut wichtig ist für den Menschen. Ich glaube, dass eine Menschheit ohne Kunst so sehr verarmen und auf ein Level herabsinken würde, dass das Leben nicht mehr lebenswert wäre. [...] Dazu kommt, dass ich glaube, dass Kunst dem Menschen hilft, sein Dasein zu reflektieren, ganz anders als Wissenschaft, weil die Kunst eben Geist und Gefühl verbinden kann. Und damit in ganz andere Bereiche vorstößt, die für den Menschen wichtig sind, um sich selbst zu begreifen, um sich selbst in der Welt zu begreifen, seine Stellung in der Welt. Für diese Dinge, die ja eigentlich jeden beschäftigen, ist meiner Ansicht nach das Theater die beste Kunst, weil sie sich ja mit dem Menschen und dem Verhältnis des Menschen zur Welt eigentlich permanent beschäftigt.“<sup>303</sup>*

Für Außenstehende werden der Bildungsauftrag und dessen Umsetzung durch die Angebote zur Partizipation ersichtlich. Die Aussagen der Interviewpartner lassen darauf schließen, dass der Anspruch besteht, allen Altersgruppen bei jedem Theaterbesuch etwas mitzugeben. Dieses ‚Etwas‘ ist nicht in Form einer Moral zu verstehen. Die Zuschauer und Aktiven sollen vielmehr angerührt werden, im besten Fall Dinge für ihren Alltag und ihr Leben lernen und ihre Kreativität ausleben. Zweifelsfrei kann es dafür keine Kontrolle geben; in diesem Fall ist Landmann zuzustimmen. Auch sollte sich Kultur nicht unreflektiert einem Massengeschmack anpassen, um ein größeres Publikum zu erreichen, denn das stünde in Konflikt zum Bildungs- und Qualitätsanspruch. Doch vielleicht kann eine erfolgreiche Erfüllung des Bildungsauftrags auch daran gemessen wer-

<sup>302</sup> MANSBERG, Anhang 3, S. 98.

<sup>303</sup> BAHNSEN, Anhang 4, S. 99.



den, welches Feedback die Menschen über das Theater und die Partizipationsmöglichkeiten geben und wie diese Angebote angenommen werden.

### 3.10 Analyseergebnisse

Die vorangegangene Untersuchung zeigt, dass das Theater Lüneburg einen kleinen Beitrag zu einer Kultur der Nachhaltigkeit leistet. Ausbaufähig sind die Bereiche Nachhaltigkeit (Kriterium 1), Kulturverständnis (Kriterium 2), kulturelle Vielfalt (Kriterium 4 und 5) sowie Beteiligung von Individuen (Kriterium 7). Dahingegen engagiert sich das Theater umfassend für eine stetige Weiterentwicklung des eigenen Betriebs (Kriterium 3), für die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen sowie den Zuschauern (Kriterium 6) und versucht dem eigenen Bildungsanspruch gerecht zu werden (Kriterium 8). Zunächst sollen die verbesserungswürdigen Aspekte behandelt werden, um anschließend näher auf die Kriterien einzugehen, die einer Würdigung wert sind.

Einerseits wird am Theater bereits ein ökologisches Verhalten im Alltag angestrebt und es wurde erkannt, dass jeder Einzelne seinen Beitrag dazu leisten kann (Kriterium 1). Die Institution arbeitet an dem Projekt ÖKOPROFIT mit und versucht durch Gebäudesanierung, Heizungs- und Leuchtmittelaustausch, Mülltrennung sowie Reduzierung des Energieverbrauchs neben den ökologischen Effekten auch ökonomische Einsparungen zu erzielen. Auf der Leitungsebene und unter den Projektverantwortlichen scheint der Nutzen von ÖKOPROFIT unstrittig; doch wird sich andererseits nicht konsequent genug für eine Durchsetzung der Ziele auf Mitarbeiterebene eingesetzt. Hier fehlt es zunächst an der Überprüfung von Vorgaben (Stoßlüften, beim Verlassen des Raumes Heizung und Licht ausschalten, Mülltrennung). Notwendig wäre darüber hinaus die umfangreiche Aufklärung und Bewusstmachung darüber, warum das ökologischere Handeln des Einzelnen wichtig für den Betrieb – und pathetisch ausgedrückt letztlich für die ganze Welt – ist. Es mangelt an der Einhaltung der Vorgaben, weil sich die Mitarbeiter nicht in umfassendem Maße verantwortlich fühlen. Dem könnte mit einer umfangreicheren Aufklärung und Vorbildern aus der Leitung entgegengewirkt werden. Die gemeinschaftliche Erarbeitung einer Definition von Nachhaltigkeit könnte diesen Prozess unterstützen, denn der Begriff Nachhaltigkeit fällt zwar am Theater, darunter wird allerdings jeweils Unterschiedliches verstanden. Würden alle Mitarbeiter ein Verständnis von Nachhaltigkeit teilen, würden sie sich selbst mehr mit dem Ziel identifizieren und

das auch nach außen kommunizieren. Die Bestrebungen der letzten zwei Jahre fanden zudem bisher keinen Eingang in die Website. In der Abschlussbroschüre *ÖKOPROFIT Landkreis Lüneburg 2011/2012* sind sowohl die bisherigen Umweltleistungen mit den jeweils ergriffenen Maßnahmen sowie Kosten und Nutzen aufgeführt als auch das zukünftige Umweltprogramm<sup>304</sup>. Fraglich ist, warum eine solche Auflistung nicht vom Theater selbst verbreitet wird, um zu verdeutlichen, wie es sich um ökologischeres Verhalten bemüht und damit eine Vorbildfunktion ausfüllt. Wahrscheinlich soll aber lediglich die künstlerische Tätigkeit im Fokus des Interesses stehen und nicht von ihr abgelenkt werden.

In der Gastronomie, sowohl Besucher-Bereich als auch Mitarbeiter-Kantine, könnten vermehrt Lebensmittel aus biologischer Erzeugung angeboten werden, vor allem, da der Pächter Campus Management sich selbst der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt. Die wenigen Produkte im Sortiment, die immerhin schon umweltfreundlicher und sozial verträglicher hergestellt werden, reichen keineswegs aus, um einem solchen Anspruch an Nachhaltigkeit gerecht zu werden.

Bisher ist keine Bereitschaft zu erkennen, sich auch künstlerisch mit Themen der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Insbesondere Kunst und Kulturinstitutionen sind dazu geeignet, Missstände zu kritisieren, Rezipienten zum Nachdenken anzuregen und bestenfalls Veränderungen zu bewirken. Das Lüneburger Theater könnte seine vielfältigen Möglichkeiten nutzen und sowohl professionell als auch in der Zusammenarbeit mit den Laien Ideen für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft entwickeln und darstellen. Doch dieses Potenzial schöpft es nicht aus.

Bei der Kulturinstitution Theater ist zu erwarten gewesen, dass sie vor allem von einem hochkulturellen Kulturverständnis geprägt ist (Kriterium 2). Diese Auffassung wird maßgeblich aus einem professionellen Anspruch an sich selbst und das Theater heraus vertreten. Doch existieren darüber hinaus weitere individuelle Kulturbegriffe, bei denen Kultur auch im Sinne eines breiten Kulturbegriffs verstanden wird. Die Natur spielt dabei jedoch immer nur eine untergeordnete oder sogar keine Rolle. Sie wird nicht als Bestandteil der eigenen Kultur wahrgenommen, höchstens in ihrer Funktion als Ressource oder als ihr Gegenüber. Ihr ästhetischer Wert könnte größeren Einfluss auf die künstlerische Arbeit bekommen und das Nachdenken über den Stellenwert von Natur für den Menschen anregen.

---

<sup>304</sup> Vgl. LANDKREIS LÜNEBURG (2012), S. 15.

Tiefgreifend befassen könnte sich das Theater Lüneburg auch mit anderen Kulturen und durch kreative Beiträge zu gegenseitigem Verstehen beitragen (Kriterium 4 und 5). Wahrlich ist eine Thematisierung von beispielsweise Migration oder Problemen der Völkerverständigung nicht leichtfertig zu vollführen. Dazu fehlen bisher das nötige Wissen sowie entsprechende Schauspieler, um Darstellungen glaubwürdig auf die Bühne zu bringen. Ein erster Schritt ist gemacht, indem solche Themen immerhin vereinzelt als große Herausforderung und Aufgabe für die Zukunft wahrgenommen werden, obwohl sie in Lüneburg und Umgebung gleichzeitig nicht als brisant angesehen werden. Hinsichtlich der Beteiligungsmöglichkeit bei Entscheidungen divergieren die Empfindungen von Leitung und künstlerischen Mitarbeitern des Theaters (Kriterium 7). Wo die hierarchisch oben stehenden Personen ihren Mitarbeitern weitmögliche Gelegenheiten zum Mitentscheiden zu gewähren glauben, empfinden letztere ihren Wirkungsbereich als begrenzt. Beim Theater Lüneburg handelt es sich um einen grundsätzlich hierarchisch organisierten Betrieb, dessen Strukturen seit Jahrzehnten fest stehen, sich im Laufe der Zeit nur wenig verändert haben und als Garant für erfolgreiches Arbeiten einer alteingesessenen Kulturinstitution gesehen werden. Der Differenzen sollte sich bewusst gemacht und abgewogen werden, inwieweit eine vermehrte Beteiligung der Mitarbeiter bei der Leitung des Theaters bereichernd sein kann.

Die Bereitschaft Veränderungen vorzunehmen und das eigene Handeln zu überdenken kennzeichnet das Lüneburger Theater (Kriterium 3). Es strebt konsequent nach Weiterentwicklung und Verbesserung, was beispielhaft an der Teilnahme an ÖKOPROFIT oder dem Bau des Kinder- und Jugendtheaters sowie den damit zusammenhängenden vermehrt pädagogischen Tätigkeiten ersichtlich wird. Die Mitarbeiter inklusive der Leitung arbeiten auf eine offene Kommunikation hin, welche die Sensibilität der Künstler zu berücksichtigen sucht. Sie spiegelt auch die Öffnung der Institution gegenüber den Bewohnern aus Stadt und Landkreis wider, die das Theater der letzten Jahre unter dem Intendanten Fouquet charakterisiert. Damit einher gehen diverse Kooperationen mit anderen (Kultur)Institutionen. Des Weiteren wird mit allerlei Maßnahmen die Nähe zum Publikum gesucht und versucht, es immer besser kennenzulernen und auf seine Wünsche einzugehen. Das beinhaltet auch die Einbeziehung von Laien in die Theaterarbeit, womit Menschen aller Altersklassen die Möglichkeit des individuellen ästhetischen Ausdrucks gegeben wird (Kriterium 7). Zweifellos verfolgt das Theater damit auch ökonomische Ziele, möchte Besucher an sich binden und neue generieren. Aus

einer solchen Sicht heraus könnte auch die theaterpädagogische Arbeit betrachtet werden; doch würde es zu kurz greifen, die speziell für Kinder und Jugendliche entwickelten Angebote und die Zusammenarbeit mit den Schulen und Lehrern als reinen Marketing- oder ökonomischen Zweck zu betrachten. Dafür wird sich zu intensiv und umfassend mit dem Thema Bildung beschäftigt (Kriterium 8). Außerdem versuchen die Mitarbeiter, vor allem in den künstlerischen Tätigkeitsbereichen, ihrem eigenen Anspruch an den Bildungsauftrag des Theaters gerecht zu werden.

## 4 Reflektion

Die gesamte Forschung war durchdrungen von einer offenen und breiten Herangehensweise an das Themenspektrum Kultur und Nachhaltigkeit, die auch die qualitativen Interviews prägte. An dieser Stelle soll nun die Anwendbarkeit der Kriterien sowie die Informationsquantität reflektiert werden.

Im Verlauf des Forschungsprozesses hat sich gezeigt, dass die hier entwickelten Kriterien grundsätzlich sowohl zur Untersuchung von Gemeinschaften als auch von kleineren Institutionen geeignet sind. Sogar Individuen können mit ihnen partiell betrachtet werden, wobei dafür nicht alle Kriterien in vollem Umfang tauglich sind (siehe Individuelle Kreativität (Kriterium 6) und Beteiligung von Individuen (Kriterium 7)).

Allerdings erwiesen sich die Kriterien 4 und 5 (Kulturelle Vielfalt) nicht als praktikabel für eine Analyse. Sie sollten dem Leitfaden entsprechend in den Gesprächen getrennt behandelt werden, was während der Interviewdurchführung selber nicht umsetzbar war, weil sie sich inhaltlich nah sind. Eine differenziertere Befragung war nicht möglich, da die Interviewpartner nicht durch die genaue Nennung der Kriterien in ihren Antworten beeinflusst werden sollten. Daraufhin wurden diese zwei Aspekte in der Auswertung gemeinsam behandelt. Deshalb ist zu überlegen, ob Kriterium 4 und 5 grundsätzlich zusammengefasst werden sollten.

Das Theater sowie die Kulturbranche im Allgemeinen haben regelmäßig mit den begrenzt zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln auszukommen. In den Interviews wurde das wiederholt thematisiert und mit Sorge in die Zukunft des Theaters geblickt. Es sollte darum über die Entwicklung eines weiteren Kriteriums zur Kulturpolitik nachgedacht werden, um auszudrücken, dass diese einen großen Anteil daran hat, in welchem Rahmen eine Kulturinstitution zu einer Kultur der Nachhaltigkeit beitragen kann. Die Kulturpolitik wurde im theoretischen Teil (Kapitel 2.3.4.2) behandelt und hat auch

indirekt Eingang in die Kriterien 6,7 und 8 (Bildung) gefunden. Auf eine namentliche Nennung wurde jedoch verzichtet, weil die Kriterien für eine Gesellschaft im Allgemeinen gelten sollen und nicht speziell für Kulturinstitutionen. Dennoch könnte der Politik insgesamt, nicht speziell der Kulturpolitik, ein größerer Raum innerhalb der Kriterien zugesprochen werden. Auf der einen Seite wäre das nötig, um zu verdeutlichen, dass die Politik Rahmenbedingungen für die Kultur der Menschen vorgibt, in der sie leben. Auf der anderen Seite wäre es insofern nicht sinnvoll, als dass alle Kriterien selbst auch für die Politik gelten und in ihr zum Maßstab genommen werden können.

Für zukünftige Forschungsvorhaben mit den hier entwickelten Kriterien kann darüber nachgedacht werden, ob die Überprüfung auch mit quantitativen Methoden erfolgen soll. Das würde den Forschungsprozess vereinfachen und den quantitativen Vergleich der Analyseergebnisse mehrerer Institutionen oder Gemeinschaften ermöglichen. Jedoch wurden die Kriterien angesichts der breiten Herangehensweise an das Themenspektrum nicht für den Einsatz als quantitative Forschungsmethode entwickelt, sodass zunächst zu prüfen wäre, inwieweit quantitative Methoden überhaupt und gegebenenfalls mit qualitativen Methoden in Ergänzung angewendet werden können.

Während der Auswertung der Interviews hat sich herausgestellt, dass es eine Bereicherung für die Analyse gewesen wäre, wenn eine abermalige Interviewrunde durchgeführt worden wäre. In ihr hätte intensiver auf die Aussagen aus den vorhergegangenen Interviews eingegangen und nachgefragt werden können, ob die Ansichten anderer geteilt oder eher kritisch gesehen werden. Besonders bei widersprüchlichen Meinungen hätten tiefer greifend die Ursachen erforscht werden können. Die Befragung von mehr oder sogar allen Mitarbeiter des Theaters hätte die hier erworbenen Erkenntnisse außerdem absichern und ergänzen können.

Zudem hätte die Betrachtung der Außensicht auf das Theater Lüneburg beispielweise in der lokalen Presse oder durch die Befragung von Zuschauern das Bild erweitert. In ein solch groß angelegtes Forschungsprojekt hätten dann auch die Kooperationspartner einbezogen werden müssen, um herauszufinden, wie sie die Zusammenarbeit mit dem Theater empfinden und welche Effekte diese hat. Der Forschungsprozess für die hier durchgeführte Analyse war ursprünglich so konzipiert, dass zumindest zwei Vertreter der Förderung eine gewisse Außensicht darstellen sollten. Leider war der Ansprechpartner vom Landkreis nicht zu einem Interview bereit und bei Jürgen Landmann von der Stadt Lüneburg hat sich herausgestellt, dass er das Theater durch seine jahrelange enge

Verbindung hauptsächlich von innen heraus betrachtet. Dem eigenen Anspruch, zumindest in kleiner Dimension eine Außensicht einzubeziehen, konnte somit nicht entsprochen werden.

## 5 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, eine Kultur der Nachhaltigkeit zu definieren. Dafür erfolgte zunächst die Darlegung von grundlegenden Kulturtheorien und der Entwicklung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung, um anschließend Kultur und Nachhaltigkeit miteinander in Verbindung zu bringen. Die Verfasserin ließ eine Vielzahl von Autoren zu Wort kommen, welche die fehlende Zusammenführung in Theorie und Praxis bemängeln und selbst Vorschläge machen, wie stattdessen eine Kultur der Nachhaltigkeit aussehen kann. Der Begriff der Kultur wurde breit definiert und dementsprechend eine Kultur der Nachhaltigkeit als eine Lebensweise verstanden, die den Respekt vor den Mitmenschen und der Umwelt kennzeichnet und jeden Einzelnen am Prozess nachhaltiger Entwicklung beteiligt. Ziel dieser Arbeit war es außerdem zu zeigen, dass es sich bei nachhaltiger Entwicklung nicht um starre Vorgaben handelt, nach denen es sich zu richten gilt, sondern dass sich dahinter ein Prozess und vor allem ein kultureller Wandel verbirgt, den jeder mitgestalten kann und muss. Kultur und Nachhaltigkeit schließen sich gegenseitig keinesfalls aus, sondern sind vielmehr Teil voneinander. Die induktiv abgeleiteten Kriterien für eine Kultur der Nachhaltigkeit stellten die Basis für die Analyse des Theater Lüneburg unter der Forschungsfrage dar, wie das Theater zu einer solchen Kultur beiträgt. Festgestellt wurde, in welchen Bereichen das Theater bereits einen Beitrag zu einer Kultur der Nachhaltigkeit leistet und wo Verbesserungsmöglichkeiten gesehen werden. Erforscht wurden die subjektiven Empfindungen der Interviewpartner, die es in ein Gesamtbild zu übersetzen galt, das einerseits von Einheitlichkeit geprägt war, andererseits aber auch Widersprüche zeigte. Divergenzen zwischen Selbst- und Fremdbild, zwischen Anspruch und Realität konnten aufgezeigt werden, welche dem Theater bei seiner Weiterentwicklung behilflich sein können. Will das Theater Lüneburg in Zukunft mehr zu einer Kultur der Nachhaltigkeit beitragen, sollte es vor allem sein kreatives Potenzial als Kulturinstitution nutzen, um die Werte einer Kultur der Nachhaltigkeit an seine Besucher heranzutragen. Besonders die Kulturinstitutionen gilt es in der nachhaltigen Entwicklung einzubeziehen, denn sie

besitzen die Fähigkeit Menschen zu berühren, durch Phantasie anzusprechen und in ihrer eigenen Kreativität herauszufordern. Und Kreativität stellt einen wichtigen Aspekt dar, damit der Wandel hin zu einer Kultur der Nachhaltigkeit gelingen kann.

## IV Anhang

### Anhang 1: Interviewleitfaden

Tabelle 1: Interviewleitfaden

Kriterien	Fragen
Eine Gesellschaft, die sich einer Kultur der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt,	
(1) orientiert sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und erkennt an, dass jeder Einzelne an diesem Veränderungsprozess beteiligt ist.	Wie lautet das Leitbild des Theaters?
	Was hat das Theater für ein Ziel innerhalb der Gesellschaft?
	Was ist seine Vision?
	Wie wird Nachhaltigkeit im Theater definiert?
	Finden Themen der Nachhaltigkeit Einzug in Werte und Normen?
Finden Themen der Nachhaltigkeit Einzug in den Theateralltag?	
Gibt es eine inhaltliche/ästhetische/künstlerische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit?	
Gibt es Informationsveranstaltungen/Besprechungen/Workshops zur Nachhaltigkeit?	
(2) definiert Kultur als gesamte Lebensweise des Menschen und berücksichtigt dabei die Natur (nicht nur als Ressource, sondern auch ihren Eigenwert).	Was bedeutet der Begriff der Kultur für das Theater?
	Inwieweit hat Natur Einfluss auf das Theater und die künstlerische Produktion?
(3) hinterfragt stetig ihre eigene Kultur, ihre Normen und Werte sowie ihre Gedanken und Taten und ist zu Veränderungen bereit.	Gibt es eine Art Kummerkasten oder Beschwerdemanagement?
	Sehen Sie in Ihrer Institution Veränderungsbereitschaft?
	Welche Veränderungen gab es innerhalb der letzten Jahre?
(4) unterstützt die Menschen in ihrem individuellen kulturellen, kreativen und ästhetischen Ausdruck und betrachtet künstlerische Tätigkeiten und deren Produkte als Motor für Veränderungen.	Inwieweit ist das Theater für die Gesellschaft wichtig?
	Hat das Theater einen Bildungsanspruch?
	Gibt es Vernetzungen mit anderen Kulturorganisationen/Unternehmen?
	Werden Laien in die Theaterarbeit einbezogen?
	Wird das Publikum einbezogen? Gibt es eine persönliche Ansprache des Publikums?
Wie können Bürger das Theater mitgestalten?	
Können sich die Künstler in die Regiearbeit individuell einbringen?	
Wo genau?	



(5, 6) erkennt die kulturelle Vielfalt an, sucht diese zu schützen und zu fördern; thematisiert die Verschiedenheiten zwischen Kulturen, Religionen und Ländern und trägt zu friedvollem Austausch und gegenseitigem Verstehen bei	Welche Rolle spielen nicht-deutsche und nicht-europäische Kulturen?
	Fördert das Theater den Austausch über andere Kulturen?
(7) beteiligt die Individuen aktiv an der Gestaltung der Zivilgesellschaft (sie besitzen sowohl die intrinsische Motivation als auch die Möglichkeit dazu).	Entscheiden Mitarbeiter mit, wenn ja, wo?
	Wie können Bürger das Theater mitgestalten?
(8) begreift Bildung als alltäglichen und lebenslangen Prozess zur Persönlichkeitsentwicklung.	Welche (kulturellen) Bildungsmaßnahmen bietet das Theater an (nicht nur für Kinder und Jugendliche, sondern auch für Studenten/Erwachsene/Senioren)?

## **Anhang 2: Interview Volker Degen-Feldmann, Verwaltungsdirektor, Geschäftsführer (Theater Lüneburg)**

### **Hat das Theater ein Leitbild, eine Vision?**

Nicht schriftlich niedergelegt.

### **Das da lautet?**

Sie haben ja in Ihrer Mail schon nach dem Gesellschaftsvertrag gefragt. Da ist das in einem prägnanten Satz, zu dem man natürlich noch weitere Ausführungen machen könnte, eigentlich ganz gut dargelegt. Dort heißt es: „*Die Verantwortlichen des Theaters sollen allen Kreisen der Bevölkerung möglichst hochwertige Darbietungen zu angemessenen Preisen zugänglich machen*“.

### **Dem würden Sie selber nichts weiter hinzufügen?**

Man könnte dem viel hinzufügen, das sehe ich dann aber eher als Aufgabe des Intendanten.

### **Inwieweit erachten Sie das Theater als wichtig für die Gesellschaft?**

Wenn man der Kultur einen hohen Stellenwert gibt im Rahmen der Gesellschaft, was man aus meiner Sicht tun sollte, dann haben wiederum im Rahmen der Kultur als Theater eine sehr hohe Stellung, weil sie eben das Medium sind, wo kulturelle Darbietungen live erlebt werden können, in großer Vielfalt. Das gibt es natürlich in anderen Bereichen auch, aber so, wie wir es sind, mit einem Drei-Sparten-Theater mit angeschlossenem Kinder- und Jugendtheater, haben wir auf dieser Grundlage mit Orchester, Ballett, Schauspiel, mit dem Kinder- und Jugendtheater mit eigener Bühne, die Möglichkeit ein sehr großes Spektrum anzubieten. Das halte ich für einen einmaligen Rahmen, um die Kultur live zu erleben oder eben auch, wie Sie es ja auch machen, für Kinder, Jugendliche, Studenten, Laiendarsteller, sich auch aktiv zu beteiligen.

### **Sie haben den Begriff der Kultur angesprochen. Wie würden Sie denn Kultur definieren?**

Das ist sicher auch eine Frage, die Herr von Mansberg besser beantworten kann. Das ist schwierig. Kultur ist ja die geistige und tatsächliche Auseinandersetzung mit Künsten, mit musikalischen, instrumental, gesanglichen, sprachlichen Darbietungen. Das ist jetzt aus Sicht des Theaters. Man kann es aber noch weiter fassen. Dazu gehört ja auch die Literatur, die bildende Kunst, Malerei und so weiter. Das ist ja ein sehr umfassender Begriff, für uns ist eben ein Ausschnitt, wie ich ihn eben nannte, wichtig und Grundlage.

**Wie sehen Sie das hier in der Institution mit der Veränderungsbereitschaft? Und welche Veränderungen innerhalb der letzten Jahre würden Sie als wichtig und interessant beschreiben?**

Seit ich hier bin, seit dreieinhalb Jahren, habe ich die Veränderungsbereitschaft als recht hoch empfunden. Oder empfinde sie noch als recht hoch. Wir müssen uns einem ständigen Prozess stellen, das fängt schon an mit der Gestaltung des Spielplans. Wenn man dort nicht bereit und in der Lage ist, sich Entwicklungen, Strömungen, Erkenntnissen aus Zuschauerbefragungen, Zuschauerverhalten, welche Veranstaltungen werden gut besucht, welche nicht, womit setzt man sich auseinander, mit Inhalten von dem, was die Kunst auf der Bühne leistet... Wenn man da als Theater nicht bereit ist sich dem anzupassen, zu verändern, dann ist das keine gute Voraussetzung. Das sollte gegeben sein. Das müssen wir machen, das machen wir, wie ich finde, auch recht gut im Rahmen der Möglichkeiten. Man hat natürlich immer einen gewissen Vor- und Nachlauf für solche Veränderungen, die sich im Spielplan auswirken, da kann man nicht immer alles machen, was man gerne möchte und so schnell, da sind aus unterschiedlichen Gründen auch Grenzen gesetzt, aber im Rahmen dieser Möglichkeiten sind wir da schon sehr vielseitig und passen uns an. Von der internen Struktur versuchen wir uns auch an die Gegebenheiten anzupassen, eine Veränderung, die mit dem Intendantenwechsel vor drei Jahren passiert ist, ist, dass wir unser festes Ensemble erweitert haben. Vorher war es so, dass wir grade im Bereich Schauspiel wesentlich mehr Gäste hatten, bei den Sängern auch. Wir haben jetzt eine große Anzahl feste Stellen und feste Künstler in diesen Sparten und weniger Gäste, weil wir dadurch intern Vorteile haben, was das bespielen der drei Bühnen betrifft. Aber auch, weil – aus Sicht des Intendanten – eine größere Identifikation mit dem Ensemble passiert, wenn der Anteil der festen Mitarbeiter mit geringerer Anzahl Gästen, ein gewisser Wiedererkennungswert auch da ist und die Darsteller als Teil des Theaters angesehen werden. Trotzdem gibt es immer noch Gäste, die das Ganze mit neuen Gesichtern auflockern. Das ist eine Veränderung gewesen. Nichtsdestotrotz müssen wir uns auch von Abläufen anpassen, jetzt als GmbH gesehen, als Firma, das ist ein wichtiger Aspekt, dass wir in der Lage sind mit relativ wenigen Ressourcen – wir sind knapp ausgestattet mit Personal, auch im Bereich der Verwaltung – da müssen wir in der Lage sein einen relativ umfangreichen Betrieb zu managen. Und da müssen wir eben auch regelmäßig Veränderungen, Anpassungen durchführen. Eine weitere Veränderung, die ich auch noch mit erlebt habe, die sich jetzt etabliert hat, ist das Kinder- und Jugendtheater. Das ist 2009, also vor dem Intendantenwechsel erfolgt und bevor ich die Tätigkeit hier aufgenommen habe. Sowohl Herr Fouquet als auch ich haben die Anfänge mitbekommen und mitgenommen. Das ist insofern eine große Veränderung, weil eben eine eigene Bühne mit 140 Vorstellungen im Jahr gebaut wurde für 2,6 Millionen Euro und wir die jetzt betreiben ohne zusätzliche Mittel und mit nur einer Stelle mehr in der Bühnentechnik. Das ist eine große Herausforderung gewesen das zu realisieren ohne zusätzliches Personal oder Einnahmen, bis auf die Einnahmen aus den Eintrittsgeldern dieses Hauses, die aber lange, lange nicht die Kosten decken. Das war auch eine Veränderung, die in den laufenden Theaterbetrieb, wie er bis dahin bestand, integriert werden musste. Da behaupte ich mal, das haben wir gut hingekriegt.

**Die Grenzen, die Sie angesprochen haben... Sie haben finanzielle Knappheit an Ressourcen genannt, personelle Knappheit. Gibt es noch weitere?**

Das hängt viel zusammen. Wenn man diese finanziellen Einschränkungen nicht hätte, könnte man viele Probleme lösen, sicherlich nicht alle, aber viele. Was damit einhergeht, aber sicherlich auch an den knappen finanziellen Ressourcen hängt, ist unsere räumliche Situation. Wir haben zwar durch den Neubau des Kinder- und Jugendtheaters eine sehr gute Verbesserung in dieser Hinsicht erhalten, haben aber nicht alle räumlichen Probleme lösen können. Wir haben knapp Platz was Proberäume betrifft, was Lagerflächen betrifft, das ist ein ganz großes Problem. Für Bühnenbild und Kostümfundus und so sind wir wirklich sehr eingeschränkt und auch was die Arbeitsflächen betrifft, Werkstatt ist ausgelagert, die Schneiderei hat relativ wenig Platz. Da müssen wir mit dem leben, was wir haben, weil dort aufzustocken durch Anmietungen, was teilweise schon passiert, ist natürlich sehr teuer und nur bedingt leistbar. Wir haben das zwar schon gemacht, wir haben ein Lagergebäude vor drei Jahren angemietet, und die Werkstätten, Tischlerei, Malerei sind eh schon seit vielen Jahren ausgelagert.

**Kommen wir zu Entscheidungsprozessen. Wie laufen die hier im Theater ab? Können Mitarbeiter mitentscheiden, wenn ja, an welcher Stelle?**

Ich behaupte einfach mal, dass der Intendant und ich erfolgreich versuchen die Entscheidungswege transparent zu halten. Die Entscheidungen, die wir treffen, da gibt es natürlich eine ganze Reihe, die nur von der Geschäftsführung getroffen werden können oder in Abstimmung mit Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung, dass wir die transparent halten, das heißt, dass sie offenbar und nachvollziehbar sind. Und die Entscheidungen, die nicht ausschließlich von diesen Gremien getroffen werden müssen, dass wir da schon durch Einbeziehung der beteiligten Personen auch die Möglichkeit schaffen, dass sich jeder weitmöglich einbringen kann. Das hat natürlich seine Grenzen bei Personalentscheidungen und auch anderen Dingen, aber da, wo es notwendig oder sinnvoll ist, da versuchen wir das auch. Und ich glaube, es wird von den Mitarbeitern auch so empfunden, dass eine relativ umfangreiche Beteiligung stattfindet.

**Kommen wir zum letzten großen Themenaspekt, der Nachhaltigkeit. Wie wird denn Nachhaltigkeit hier am Theater definiert?**

Nachhaltigkeit bezogen worauf?

**Das ist die Frage.**

Als erstes fällt mir grade ein aktuelles Projekt ein, das ist ÖKOPROFIT. Das haben Sie vielleicht schonmal aushängen gesehen. Da haben wir uns eben beteiligt, weil wir denken, der Meinung waren und immer noch sind, dass wir da kleine Bausteine, um die Nachhaltigkeit zu erhöhen, umsetzen konnten. Erstmal herausarbeiten und dann auch umsetzen konnten. Ein großer Aspekt, der hier sicherlich noch, wo Handlungsbedarf besteht, ist der Energieverbrauch allgemein. Wir konnten mir ÖKOPROFIT natürlich nur an kleinen Stellschrauben drehen. Aber wir haben grundsätzlich einen relativ hohen Energieverbrauch für Heizung und für Strom, weil wir große Räume warm halten müssen, sei es für den Probenbetrieb, sei es der Zuschauerraum. Und weil wir eben bis auf das T.3 bei den anderen Bühnen, also Großes Haus und T.NT, eine zum Teil sehr alte Bausubstanz haben. Beim T.NT ist das nur bedingt der Fall, beim Großen Haus ist das anders, das ist ja nun ein Gebäude aus den Nachkriegsjahren. Und das ist energetisch auch so zu bewerten. Wir haben jetzt vor eine energetische Sanierung durchzuführen, sprich die Dächer, die zum großen Teil Flachdächer sind, zum großen Teil neu zu dämmen und auch die Fassaden zu dämmen. Das ist ein Kostenvolumen von 900 000 Euro und das ist eine Summe, die wir selbst nicht realisieren können, aber es ist grade ein aktuelles Thema. Es ist ein Architekt beauftragt worden eine Planung durchzuführen, das ist zum Teil schon umgesetzt, deshalb kennen wir den Kostenrahmen auch

ziemlich genau. Wir haben Zusagen von den Gesellschaftern, dass es in gewisser Weise unterstützt wird finanziell, vollständig ist es nicht möglich, wir können es selbst eben auch nicht aus unserem Budget realisieren, weil es nur die normalen Baumittel hergibt und wir versuchen eben EU-Mittel einzuwerben und da hoffen wir, dass sich in den nächsten Monaten noch Entscheidungen ergeben, sodass wir, wenn es gut läuft, diese ganze Maßnahme in einer großen Aktion im nächsten Jahr umsetzen könnten. Das werden wir aber erst Ende des Jahres wissen. Wenn das mit den EU-Mitteln nicht klappt, dann ist es mit den Gesellschaftern so vereinbart, dass es eine Stufe kleiner, von diesen 900 000 in einem Umfang von 600 000, mit Eigenmitteln der Gesellschafter nach Prioritäten die wichtigsten Maßnahmen durchführen.

**Wer hatte die Idee für das ÖKOPROFIT, wer hat das angestoßen?**

Die Idee ist entstanden, weil wir angeschrieben wurden von der Projektgruppe, die ÖKOPROFIT beim Landkreis Lüneburg durchführt. Das ist ein Projekt, an dem der Landkreis auch finanziell beteiligt ist, und da wurden verschiedene Firmen angeschrieben, unter anderem wir. Es ist bei mir gelandet und weil ich die Idee und den Inhalt dieses Projektes sehr gut finde, haben wir das aufgegriffen. Es kommt auch noch dazu, dass federführend der Landkreis ÖKOPROFIT vorantreibt und der Landkreis zu 50 Prozent Gesellschafter des Theaters ist. Da gab es natürlich auch eine gewisse Verbindung.

**Und haben Sie den Eindruck, dass Themen der Ökologie Einzug hier in den Theateralltag gehalten haben?**

Ja, zu einem gewissen Umfang ja. Es ist mindestens eine Sensibilität erzeugt worden. Wir haben auch begonnen, das ist der große Baustein der Maßnahmen, die durch dieses Projekt angeschoben wurden, Leuchtmittel auszutauschen von normalen Glühlampen zu LED. Das machen wir schrittweise, da haben wir schon relativ viel Geld für investiert, weil es teuer ist sich dann aber rechnet, weil der Energieverbrauch deutlich niedriger ist. Da sind wir seit fast zwei Jahren dabei das schrittweise zu machen. Es gibt auch viele kleine Maßnahmen, die Sie ja wahrscheinlich von Herrn Warken erfahren haben, in einem gewissen Maß hat es was gebracht und bringt es etwas, es ist natürlich bei vielen Maßnahmen auch so, dass man immer wieder appellieren muss und darauf achten muss, dass sich nicht wieder eine Nachlässigkeit einschleicht und es nicht eingehalten wird wie Licht ausmachen, Heizung runterdrehen, wenn man die Räume verlässt und so weiter. Da haben wir durch Aushänge schon ein bisschen was erreicht. Ich hoffe auch, dass es in den Köpfen ist, dass, wenn es der eine nicht beachtet, von den anderen darauf hingewiesen wird.

**Was nehmen Sie sich in dieser Hinsicht für die Zukunft noch vor? Abgesehen von den Baumaßnahmen.**

Dass wir das im Blick behalten. Wovon ich mir im Rahmen dieser energetischen Sanierung auch einen großen Schritt verspreche ist neben der Energieeinsparung, dass wir durch eine Steuerung unserer Heizungs- und Lüftungsanlagen, die zur Zeit auf dem technischen Stand von Anfang der 90er Jahre, wo es eben nur minimal möglich ist, dass wir da eine besser Steuereinheit bekommen, dass wir genauer die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Besucher erfüllen können, was die Temperaturen in den Räumen betrifft. Aber eben dadurch energetisch noch weitere Schritte erreichen, weil zu den Zeiten, wo die Räume nicht gebraucht wird, der Energiebedarf der Räume eben runtergefahren wird, das können wir zur Zeit gar nicht leisten.

### **Anhang 3: Interview Friedrich von Mansberg, Chef-dramaturg, stellvertretender Intendant, Regisseur, Sänger (Theater Lüneburg)**

#### **Wie lautet das Leitbild des Theaters, seine Vision?**

Also ein Leitbild im engeren Sinne hat das Theater nicht. Das ist ja sozusagen ein feststehender Terminus, den man sich mal als Institution hätte geben müsse, haben wir nie gemacht. Das, was dem Leitbild am nächsten kommt, ist natürlich einerseits der Auftrag, den wir haben – wir erfüllen ja einen gesellschaftlichen Auftrag, der sowohl besteht in einer Erschaffung eines kulturellen Angebotes im Bereich Theater, alle Sparten, als auch im Bereich der kulturellen Bildung, und zwar da auch für alle Generationen. Das hielte ich für die beiden ganz allgemein formuliert wichtigsten Aspekte so eines Leitbildes. Konkreter fasst sich das Spielzeit für Spielzeit anhand eines Spielzeit-Mottos, das wir uns geben, und das ein bisschen eine Orientierung formuliert für ein Jahr, manchmal auch für ein bisschen länger. Da wäre das grundlegendste Stichwort dasjenige, was sich der Intendant vor drei Jahren bei seinem Dienstantritt gegeben hat, nämlich das Stichwort Bürgertheater. Darunter kann man sich natürlich vieles vorstellen. Meint vor allem ein Theater im engen Austausch mit den Menschen, die uns besuchen, sowohl vor als auch auf der Bühne. Meint ein, wenn man so will, barrierefreies Theater, also keine Hochkultur, die zugangschwer ist, Theater für alle, die wollen – Theater für alle ist ein politischer Begriff – und meint sicher auch ein Theater, was sich nicht selbst genügt, sondern was in den Menschen etwas bewirkt und den Ort, an dem wir leben, mitgestaltet, mitverändert.

#### **Inwieweit erachtest du das Theater als wichtig für die Gesellschaft?**

Theater ist deswegen wichtig, weil es ein Ort ist, ich meine buchstäblich Ort, aber natürlich auch einen geistigen Ort, an dem Gemeinschaft und Austausch ermöglicht wird. Das halte ich für eine der wichtigsten Aufgaben von öffentlicher Daseinsvorsorge, dass eine Gemeinschaft sich Orte schafft, an denen die Menschen sich begegnen, sich gemeinsam hinterfragen, sich gemeinsam auseinandersetzen mit ihren eigenen Lebenswelten, aber natürlich auch mit anderen Lebenswelten. Das kann man in einem Gemeinwesen nicht auf einer Staatsebene organisieren, das kann man auch nicht auf der Länderebene organisieren, das kann man nur in Kommunen organisieren, also vor Ort. Eine Stadt wie Lüneburg, eine Region wie Lüneburg braucht Orte, an denen Menschen sich begegnen. Buchstäblich im Foyer, in der Pause, in der Vorstellung, in der Kneipe danach, aber natürlich auch im übertragenen Sinne, indem sie sich mit sich selbst und anderen auseinandersetzen und fragen, miteinander diskutieren und ästhetisch ausnehmen, indem sie sich unterhalten. Und da gibt es keinen größeren Ort in der Stadt und Region Lüneburg als das Theater. Auch keinen mit größerer Reichweite und Ausstrahlung, und das ist unsere Aufgabe und darum sind wir wichtig.

#### **Was bedeutet denn der Begriff Kultur hier am Theater?**

Im engeren Sinn meint es zweierlei. Einerseits erstmal das, was wir als Kulturgut bezeichnen würden, also sage ich mal der sogenannte Kanon hochkultureller Theater, Literatur, angefangen von irgendwo, wo fangen wir damit an, nicht vor Shakespeare, die Griechen kommen bei uns selten vor, aber von da ab, dieser abendländische Bildungskanon, der manchmal versuchsweise, bei uns selten, auch bis in die Gegenwart reicht, den wir immer wieder neu befragen, aufarbeiten und präsentieren in all den Sparten unseres Theaters. Es meint aber zweitens eben auch den Versuch ein Gemeinwesen, eine Gemeinschaft, eine Begegnung zwischen Menschen zu organisieren, zu gestalten,

zu befragen, zu interpretieren. Das menschliche Miteinander zu gestalten, hielte ich im weitesten Sinne auch für Kultur. Da spielen wir, nicht so direkt, aber indirekt und manchmal auch direkt, in Formen wie Theatercafé oder Diskussionsveranstaltungen auch eine Rolle.

**Kommen wir zum Theater selbst. Gibt es hier eine Art Kummerkasten oder Beschwerdemanagement? Wie wird mit Problemen umgegangen?**

Ich bin kein großer Fan von übermäßigen Institutionalisierungen. Richtig ist, Theater ist ein hochsensibler Bereich, die meisten Menschen, zumindest die, die im künstlerischen Bereich arbeiten, gelten, und das stimmt auch, als besonders sensibel und als besonders anfällig für atmosphärische Störungen oder für Kummer. Es gibt natürlich die üblichen Institutionen, es gibt den Betriebsrat, die einzelnen Bereiche haben ihre Vorstände, den Chorvorstand, den Orchestervorstand, es gibt auch Ensemblesprecher beim Schauspiel, ich glaube das Solistenensemble Musiktheater hat das nicht, und das Ballett, soweit ich weiß, glaube ich auch nicht. Jenseits dieser Strukturen ist die Aufgabe von Theaterleitung und zwar nicht der administrativen, wirtschaftlichen Leitung, sondern der künstlerischen Leitung, dazu zähle ich mich ja auch als der Stellvertreter von Herrn Fouquet, das auf dem direkten Dienstweg zu bemerken und offen zu sein für Gespräche, für Auseinandersetzungen oder Moderationen. Das ist ein großer Teil meiner Aufgabe, zu moderieren, immer wieder für Ausgleich zu sorgen in den Arbeitsprozessen selber, zwischen den Abteilungen.

**Also wird es hier offen gelebt, bei Problemen direkt angesprochen?**

Das ist sicher das Ziel. Ich glaube, dass der Führungsstil, den Herr Fouquet vorgibt, genau dieses in hohem Maße eigentlich ermöglicht. Grade mit seinen Künstlern geht er sehr sorgfältig um und ist da sehr offen und sehr wach für Schwierigkeiten. Zu dieser gesteigerten Sensibilität im Rahmen des künstlerischen Personals gehört auch, dass man trotzdem nicht immer alles so wunderbar elegant lösen kann, wie man sich das vielleicht vorstellt. Es knirscht dann auch mal öfter im Gebälk, dafür sind wir zu sehr Künstler.

**Siehst du hier in der Institution Veränderungsbereitschaft und welche Veränderungen der letzten Jahre erscheinen dir als wichtig?**

Die Frage ist eigentlich obsolet, weil die Veränderungen sind so grundlegend und sie sind ja auch in den Berufsbildern des Theaters, mindestens in den künstlerischen Berufsbildern so grundlegend verankert, beginnend mit der Tatsache, dass wir alle, bis auf den Intendanten, alle Jahresverträge haben, die sich zwar automatisch verlängern, wenn sie nicht gekündigt werden, aber trotzdem haben wir alle hier Jahresverträge. Dementsprechend ist Veränderung hier ein notwendiger Bestandteil unseres Arbeitens. Keiner richtet sich hier ein, keiner hat hier – Verwaltung und Technik ist ein bisschen anders – eine Lebensstelle. Meiner Verweildauer in diesem Haus ist schon extrem hoch eigentlich. Der zweite Punkt ist, dass die äußeren Veränderungen der letzten Jahre in diesem Haus schon eklatant sind. Das kann man schon an Zahlen belegen, wenn man die Anzahl an der Veranstaltungen sich anschaut, die wir im Jahr durchführen – ich kenne jetzt nicht die genauen Zahlen – aber würde mal sagen, vor fünf Jahren hatten wir sowas wie 260/270 Veranstaltungen im Jahr, jetzt sind es 450. Das hat sich fast verdoppelt. Das hat zu tun mit dem Kinder- und Jugendtheater, was wir seit dreieinhalb Jahren hier stehen haben, das hat aber auch etwas damit zu tun, mit den sich verändernden Publikumsstrukturen und -interessen. Wir haben in der Zeit nicht signifikant mehr Zuschauer, schon mehr Zuschauer, aber nicht signifikant, jedenfalls nicht im gleichen Maßstabe, wie wir die Veranstaltungszahlen erhöht haben. Das heißt, unser Publikum streut sich einfach mehr. Das ist eine irrsinnige Veränderung, weil wir diese, dieses Mehr an Veranstaltungen mit nahezu dem gleichen Personal bewältigen. Es gibt vielleicht insgesamt

drei Stellen mehr seit dem. Das heißt der Stressfaktor ist viel, viel höher geworden. Das wäre sozusagen Veränderung auf dem ganz direkt spürbaren, täglichen Arbeitsprozess hier im Theater. Dritter Komplex zum Stichwort Veränderung ist – der ist ein bisschen grundlegender und ein bisschen schleichender, aber hat, denke ich, mit den beiden anderen sehr stark zu tun. Eine wenn man so will Errungenschaft der rosigen Zeit der alten Bundesrepublik bestand darin, dass Kultur eine Selbstverständlichkeit geworden ist, Kultur als Institution. Die standen nicht mehr in Frage, Theater oder Museen in den 70er oder 80er Jahren standen nicht in Frage. Das heißt es hat sich auch eine Kultur in den Theatern selber entwickelt, wir müssen nicht mehr rechtfertigen, warum es uns gibt, das ist allgemein akzeptiert. Ich würde mal sagen, mit der großen Verknappung öffentlicher Ressourcen ist dieser Zustand wieder vorbei. Nun war das eigentlich nie anders, es hat eine kurze Phase gegeben, wo sich Kulturinstitutionen in dem Glauben sichergefühl haben, bürgerlich existieren zu können und sicher zu sein. Das ist wieder vorbei. Und das ändert die Atmosphäre in der Arbeit und erhöht einerseits Stress, setzt aber andererseits auch frische Energien wieder frei, weil wir uns wieder stärker rechtfertigen müssen. Das geht ja los damit, dass Zuschüsse vom Land Niedersachsen zum Beispiel nur noch für kurze Phasen bewilligt werden, also nicht mehr für fünf, sechs, acht Jahre, sondern nur noch bald für drei Jahre. Und dass die Bedingungen, die daran geknüpft werden, immer ausführlicher formuliert werden. Es gibt immer größere Forderungen, die mit dem Geld einhergehen. Wir müssen uns immer stärker um Drittmittel bemühen. Also das ist die unterste Ebene von Veränderung, die spielt nicht täglich eine Rolle, aber für das Selbstverständnis von uns schon. Positiv wie negativ.

### **Welche Rolle spielen denn nicht-deutsche, nicht-europäische, andere Kulturen für das Theater?**

Bei weitem nicht die, die sie spielen müssten. Also, natürlich ist unsere Mannschaft hier sehr international. Wer hier arbeitet kommt überall her, kommt aus Lüneburg, so wie ich, aber ich bin vermutlich der einzige Lüneburger, der hier arbeitet. Ich wüsste kaum jemanden, der hier geboren ist und hier arbeitet. Und dann geht es ganz, ganz weit darüber hinaus. Wir haben, was die Mitarbeiter angeht, ein sehr internationales Haus. Das ist Theater allgemein. In dem was wir machen, die Themen, mit denen wir uns beschäftigen, die Stücke, die wir zum Teil spielen und das Zielpublikum, das wir uns suchen, spielt Multikulturalität nicht annähernd die Rolle, die es spielen müsste. Ich würde sagen, das ist die größte und fundamentalste Herausforderung an den Theaterbetrieb der nächsten Jahre, das wirklich neu zu machen. Vor zwei Jahren ist uns angeboten worden von der Eröffnung der Bundeskulturstiftung ein Gastspiel von einem Theaterstück, *Verrücktes Blut* hieß das – am *Ballhaus* in Berlin ist das entstanden und hat dann für Furore gesorgt. Wir haben das leider nicht hierhergekriegt. Ich hatte den Verdacht, vielleicht wollten wir es auch gar nicht so dringend. Aber es war für mich so ein Beispiel, da müssen wir viel stärker hin. In unserem klassischen Kanon, den muss man für solche interkulturellen Begegnungen öffnen. Man muss noch einen Schritt weitergehen, man muss auch viel mehr Stoffe außerhalb unseres abendländischen Kanons eigentlich aufnehmen, wenn wir diese Menschen erreichen wollen, die ja einen wesentlichen Anteil an unserer Gesellschaft haben. Da sind wir deutlich hinterher. Da könnte man jetzt wieder einen Abend lang diskutieren, Stichwort Leitkultur. Da sind wir leider Verfechter einer totalen Leitkultur. Vielleicht auch aus Hilflosigkeit, wir können uns damit gar nicht, wir kennen uns mit etwas anderem gar nicht aus. Das ist eine riesige Herausforderung für die Zukunft. Es gibt noch sehr wenige Strategien, wie man damit umgeht.

### **Fördert das Theater heute schon den Austausch über andere Kulturen?**

In ganz kleinem Maßstab. Sicherlich hat es das immer mal wieder gegeben. Wir haben auch immer mal Stücke gespielt zu dem Thema. Aber nicht wirklich in dem Maße, wie

es sein müsste. Den Schuh würde ich mir auch ganz persönlich anziehen, mir fehlen da auch die Werkzeuge, um das gut zu tun. Ich hätte wohl Lust dazu. Da müsste man sich ganz anders fortbilden.

**Inwieweit ist es wichtig, dass Laien in die Theaterarbeit einbezogen werden?**

Es ist erstmal Vorgabe vom Land Niedersachsen. Unser Geld wird an drei Bedingungen geknüpft. Das ist verstärkte Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, schon ein paar Jahre her, gilt aber noch, verstärkt ehrenamtliches Engagement und verstärkte Kooperationen mit anderen Theatern. Das sind drei Bedingungen, die uns das Land Niedersachsen explizit in die Zielvereinbarung mit reingeschrieben hat. Inzwischen ist dazugekommen eben genau dieser multikulturelle Ansatz, dem wir noch am schlechtesten nachkommen. Der Bereich Mitmachen, da machen wir richtig, richtig viel, da sind wir, glaube ich, ziemlich gut. Das liegt aber natürlich nicht nur an dieser quasi gesetzgeberischen Vorgabe, sondern das liegt natürlich auch daran, dass das simple Gegenüber von Kunst und Rezipient zunehmend schlechter funktioniert, wenn die möglichen Rezipienten gar keine Vorerfahrung oder Vorbildung zum Umgang mit einem kulturellen Angebot haben. Wenn ich nicht mehr weiß, wie ich überhaupt einsteigen kann in eine Oper, dann gehe ich überhaupt nicht mehr hin. Also muss man immer öfter Zugänge schaffen auf dem Weg in ein Kunstwerk hinein. Und das geht vielleicht, indem man sie mitmachen lässt als wenn man immer nur erklärt. Die Phrase ist ein bisschen durch. Es hat eine unglaubliche Welle der Vermittlungsarbeit gegeben, wir haben nur noch vermittelt, „quatsch, quatsch, quatsch“, Einführungen zu jedem Stück, Matinee zu jedem Stück. Das hat aber eine Grenze. Dieses aktive Einbeziehen ist tatsächlich viel, jetzt benutze ich das Zauberwort mal, nachhaltiger, weil das die Leute viel grundsätzlicher betrifft.

**Wie ist das mit dem Publikum, inwieweit wird das Publikum selber einbezogen, gibt es eine persönliche Ansprache des Publikums?**

Das ist natürlich eins der ganz schönen Dinge hier in Lüneburg, die gibt es hier natürlich viel mehr als an größeren Theatern. Wir kennen unser Publikum ziemlich gut. Und ich ganz persönlich kann sagen, ich gehe kein mal bei einer Vorstellung durchs Foyer ohne dass ich 20/30 Mal „Guten Abend“ sage, kurz stehen bleibe, mit Leuten rede, frage, was sie erwarten, irgendeine kurze Reaktion bekomme, eine Kritik bekomme. Wir haben einen guten Kontakt zum Publikum, natürlich über die vielen Formate der Begegnung, Informationsveranstaltungen, Theatercafe, Probenbesuche, Besuche bei der Volksbühne, gemeinsamer Ausflug mit den Freunden des Theaters und so weiter, sehr viel Vermittlungsarbeit in den Schulen mit den drei Theaterpädagogen, die wir haben. Also es gibt viel Austausch, aber eben auch auf einer ganz persönlichen Ebene, auch in der Innenstadt wird man angesprochen, weil die Leute einen natürlich auch kennen und man selber auch viele kennt. Das ist der große Vorteil an einem kleinen Theater.

**Und die ganzen Angebote, werden die gern genutzt?**

Ja, sehr, sehr. Manchmal denken wir schon, wir müssten die Schwelle ein bisschen höher machen, weil das so gerne angenommen wird und dabei ja meist kostenfrei ist. Die ganzen Angebote sind ja alle kostenfrei. Manchmal zögern wir. Ich glaube aber letztlich dran, das das richtig ist. Auch, dass man nicht eine Hürde aufbaut, aus oben beschriebenen Gründen, weil es immer wichtiger wird, dass Leute überhaupt Zugänge finden in dieses Theater und es als das ihre wahrnehmen. Und da ist das ganz entscheidend. Unsere drei Theaterpädagogen sind gut beschäftigt und meine Dramaturgiekollegin und ich laufen uns wund für Einführungen und für Kooperationsprojekte mit, wo wir überall Menschen begegnen, Skala-Kino, Universität, Musikschule, wo wir alle unsere Finger drin haben, VHS. Manchmal könnte man sagen, wir kooperieren uns zu Tode. Ich bin inzwischen, der ich das alles angeschoben habe, 2007 war ich derjenige, der das mit Macht und Kraft und gegen große Widerstände dieses ganze Theater öffnet sich, ange-



schoben habe und inzwischen bin ich meistens der Mahner. Neulich hat Fouquet lachend gesagt „du hast mich doch immer getrieben und jetzt bremsst du mich?“, weil ich inzwischen denke, es wird zu viel, wir müssen uns irgendwann auch nochmal auf den Kern konzentrieren.

**Wenn du selber Regie führst, inwieweit können sich die Darsteller individuell einbringen und an welchen Stellen genau?**

Das hat mich neulich erst jemand gefragt, ob Theater denn demokratisch sei und da habe ich gesagt, Theater ist nie demokratisch, das Gegenteil von Demokratie. Funktioniert gar nicht. Die Versuche in den 70er Jahren, dass wir das gemeinsam entwickeln, ist Blödsinn. Es gibt genau einen, der entscheiden kann, wie eine Show gespielt wird, und diese Aufgabe kann ihm auch keiner abnehmen. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, der Regisseur ist nichts ohne seine Darsteller. Also klug sein und genau wissen, was man sehen will, und es nicht in den Schauspielern unterbringen beziehungsweise aus ihnen herausholen können, geht nicht. Das heißt, natürlich können die sich einbringen. Sie bringen sich mit ihrer eigenen Fantasie, mit ihrer ästhetischen Ausdruckskraft ein, mit ihrer Empfindsamkeit, mit ihrer Öffnung, mit ihrem Können, technischem Können, handwerklichem Können, und natürlich ist meine Aufgabe als Regisseur sie zu motivieren, sie mit all dem zu versorgen, was sie brauchen und das Maximum an Ausdruckskraft aus ihnen herauszuholen. Das ist der ganze Bereich Erklären, Motivieren, Vormachen, Sich-einfühlen-Können. Die müssen ganz viel mitbringen, denn sie sind diejenigen, die die Kunst realisieren, ich kann gar nichts machen. Ich bin, wenn man so will, der Motivator, das Auge der Produktion und am Ende derjenige, der auswählt. Insofern ist es ein ganz intensiver Prozess des Gebens und Nehmens, aber nicht in dem Sinne demokratisch, dass man gemeinsam alles entscheidet, das geht nicht, das funktioniert nicht.

**Und das betrifft jetzt nicht nur die Regiearbeit, sondern auch die Entscheidungsprozesse hier oben?**

Ja, das betrifft in ähnlicher Weise auch die Entscheidungsebene hier oben. Wobei da natürlich demokratische Strukturen in gewissem Sinne schon existieren. Bei ganz vielen Entscheidungen hier oben geht es nicht ohne den Betriebsrat. Und das ist auch gut so. Da gibt es ganz normale Strukturen und da gibt es einen Orchestervorstand und der hat ein Votum abzugeben, zum Beispiel bei der Wahl eines neuen Musikdirektors, und da kann man sich nicht einfach drüber wegsetzen. Und bei Fragen von Beschäftigung, Weiterbeschäftigung, Nicht-Weiterbeschäftigung spielt der Betriebsrat eine entscheidende Rolle wie in jedem anderen Unternehmen auch. Alle Bereiche, die in engerem das künstlerische betreffen, die sind schon so, wie ich es beschrieben habe.

**Inwieweit hat denn Natur Einfluss auf das Theater und auf die künstlerische Produktion?**

Spontan würde ich sagen keinen. Das ist wahrscheinlich im Detail nicht wahr und leicht provozierend. Ich merke, es gibt hier so Ansätze, da hat der Betriebsrat vor ein, zwei Jahren mal angefangen „spare Strom“ und so unterzubringen. Und ich merke immer, dass ich darüber lächle, das funktioniert am Theater nicht. Ich kann hier in meinem Büro dafür sorgen, dass mein Computer abends aus ist. Aber in dem Sinne ist Theaterarbeit nicht nachhaltig. Theaterarbeit ist immer eine Verschwendung von Ressourcen. Allein schon, was wir hier an Strom raushauen, allein weil wir die ganzen Lampen anmachen, die alle Stromfresser ohne Ende sind, weil sie eben die guten alten Glühlampen sind, andere sind nämlich fürs Theater nicht brauchbar, immer hässlich und kalt das Licht, was man aus den modernen Lampen und LEDs und so rausholt. Das wäre eine etwas provozierende Ebene. Natürlich könnte man jetzt das überhöhen und sagen, wir spielen zum Beispiel grade den *Schimmelreiter* und da spielt die Natur eine Rollenrolle

mit der Frage, wie geht der Mensch mit Natur um. Aber ich würde mal sagen, dass es sicherlich nicht im Kern unserer Arbeit. Es ist in dem Sinne hier eine Kulturinstitution, dass sie wirklich im Bereich der Hochkultur existiert, und das ist etwas, was erstmal ziemlich weit von der Natur entfernt ist.

**Habt ihr denn hier eine Definition für Nachhaltigkeit? Du hast den Begriff ja selber schon verwendet.**

Ne, ich glaube nicht. Das ist wie mit dem Leitbild. Ich vermute, wenn wir ein Leitbild aufstellen würden, würde garantiert, geht ja heutzutage gar nicht mehr anders, der Begriff Nachhaltigkeit auftauchen und dann würden wir den auch definieren. Ich habe vorhin einen allerersten Ansatz versucht, was heißt denn Nachhaltigkeit für uns? Nachhaltigkeit heißt wahrscheinlich im Theater, dass es nicht ein simples Genussmittel ist, was man anschließend wegwirft. Natürlich haben wir immer das Bedürfnis, dass unsere Arbeit Menschen verändert, berührt und verändert, nicht nur unterhält. In dem Sinne ist es eine Nachhaltigkeit. Wir können pathetisch werden und sagen, Theater bleibt eine Schule der Nation oder eine Schule der Menschen, eine Schule des Sehens, eine Schule des Verstehens, eine Schule der Auseinandersetzung. Im Kern würde ich immer sagen, ein Ort, an dem Menschen erfahren, dass die Dinge komplizierter sind, als man es normalerweise denkt: schöner, schwieriger, trauriger, lustiger, sehnsüchtiger, kompletter, komplexer, kaputter. Das ist das, was man im Theater in der Auseinandersetzung lernt und das ist eine wichtige Fähigkeit der Menschen, grade der jungen Menschen.

#### **Anhang 4: Interview Sabine Bahnsen, Leitung Kinder- und Jugendtheater, Theaterpädagogin, Regisseurin (Theater Lüneburg)**

**Worin genau bestehen Ihre Tätigkeiten am Theater?**

Ich habe drei Tätigkeitsfelder. Das eine ist, auch wenn es ein Übergeordnetes ist, ist die Leitung des Kinder- und Jugendtheaters. Das heißt, das ist sehr viel organisatorisch, administratives, aber hat auch viel mit Entscheidungen zu tun. Das andere ist mein eigentlicher Beruf, ich bin Regisseurin. Das dritte ist der Bereich der Theaterpädagogik.

**Kommen wir erstmal allgemein zum Theater Lüneburg. Gibt es ein Leitbild oder eine Vision, die das Theater verfolgt?**

Das müssen Sie den Intendanten fragen.

**Inwieweit erachten Sie das Theater als wichtig für die Gesellschaft?**

Natürlich als sehr wichtig, nicht nur, weil ich seit langer Zeit meine Brötchen damit verdiene, aber ich glaube, niemand macht diesen Beruf, wenn er das unwichtig findet. Weil man mit diesem Beruf weder Sicherheit noch Geld in allzu großem Maße gewinnen kann, macht man es immer aus Leidenschaft. Man muss schon davon durchdrungen sein, dass es wichtig ist, dass das Medium wichtig ist. Das jetzt erstmal global. Wenn Sie jetzt auch noch wissen wollten, warum ich es für wichtig halte...

**Ja.**

Ich hebe jetzt mal nicht ab, obwohl es natürlich auch eine Rolle spielt, auf diese vielen pädagogischen Aspekte, die mittlerweile ja auch überall, die man überall nachlesen kann, dass das Theater soziale Kompetenzen vermittelt, was speziell für den Bereich des Kinder- und Jugendtheaters wichtig ist, dass es Selbstbewusstsein vermittelt, dass es noch ganz andere Dinge fördert als das rein empirische Wissen, dass es sogar für empirisches Lernen hilfreich ist, wenn man die Kreativität fördert. Das alles ist ohnehin

schon ein wichtiger Grund, den ich aber fast schon banal finde. Natürlich, all diese Dinge sind wichtig und deswegen sollte es das Theater geben und deswegen finde ich wichtig, dass das Theater öffentlich gefördert wird, weil es tatsächlich da ein großes öffentliches Interesse geben sollte, diese Dinge zu erhalten. Ich finde aber auch, dass das Theater eine Kunst ist, und wie jede Kunst absolut wichtig ist für den Menschen. Ich glaube, dass eine Menschheit ohne Kunst so sehr verarmen und auf ein Level herabsinken würde, dass das Leben nicht mehr lebenswert wäre. Und dieser Aspekt ist mir persönlich am Theater sehr wichtig. Der Kunstaspekt. Dazu kommt, dass ich glaube, dass Kunst dem Menschen hilft, sein Dasein zu reflektieren, ganz anders als Wissenschaft, weil die Kunst eben Geist und Gefühl verbinden kann. Und damit in ganz andere Bereiche vorstößt, die für den Menschen wichtig sind, um sich selbst zu begreifen, um sich selbst in der Welt zu begreifen, seine Stellung in der Welt. Für diese Dinge, die ja eigentlich jeden beschäftigen, ist meiner Ansicht nach das Theater die beste Kunst, weil sie sich ja mit dem Menschen und dem Verhältnis des Menschen zur Welt eigentlich permanent beschäftigt. Das tun wir viel mehr als bildende Kunst oder Musik, die häufig mit anderen Dingen spielen.

**Wie würden Sie denn genau Kunst und Kultur definieren?**

Wenn man sich damit beschäftigt, weiß man, wie viele Kunsttheorien es gibt. Ich habe zufällig mal Kunstgeschichte studiert und ich will da jetzt nicht so weit ausholen. Diese Frage hätten Sie mir vorher zuschicken müssen, damit ich mir da etwas Griffiges ausdenke. Nein, diese Antwort verweigere ich. Was wichtig ist: Es gibt einen Unterschied zwischen Kunst und Kultur. Kultur ist ein viel globalerer Begriff und Kultur kann man auf viel mehr Alltagsdinge übertragen, es gibt eine Kultur des Essens, das ist für mich nicht unbedingt Kunst. Wenn ich von Kunst rede meine ich die Hauptkünste, bildende Kunst, darstellende Kunst, Literatur und Musik, also das, was wir ganz allgemein als Kunst bezeichnen. Und ich meine sie in ihren professionellen Ausformungen.

**Sie betreuen auch einige Kooperationen mit anderen Kulturorganisationen und Institutionen. Welche genau sind das?**

Zuvorderst ist es der Kontakt mit dem Netzwerk Leseförderung. Mit dem wir hier zusammenarbeiten und vernetzt sind. Ganz konkret stellen wir zum Beispiel in diesem Jahr den Veranstaltungsort für die Abschlussveranstaltung von *Lüneburg liest*. Wir unterstützen das also mit unserer Infrastruktur. Ich habe das aber auch unterstützt indem ich einen Workshop betreut habe und eine unserer Schauspielerinnen hat für eine der beteiligten Gruppen eine Lesung gemacht, solche Dinge. Dann sind wir vernetzt und arbeiten zusammen mit der Stadtbücherei. Speziell mit der Jugendbücherei, wo wir unter anderem die Jugendliteraturwoche im November unterstützen, in der Regel mit Workshops. Und den JULIUS-Club im Sommer unterstützen wir, indem wir auch da mit Lesungen oder kleinen Szenen oder ähnlichem dabei sind, manchmal auch da mit einem Workshop. Wir versuchen immer so viel mit unseren Mitteln zu machen. Wir sind natürlich eng vernetzt mit der Musikschule, da gibt es ganz viele Projekte. Wir machen zusammen Aufführungen. Im Moment kooperieren wir auch, auch wenn es keine direkte Kulturorganisation ist, mit der *St.-Ursula-Schule*. Das ist eine zeitlich begrenzte Sache. Da betreuen wir in Verbindung mit einer unserer Aufführungen „Draußen bleiben“ eine Nachmittagsgruppe, eine Theatergruppe in diesem Schuljahr. Mit dem Literaturbüro gibt es Zusammenarbeit. Das ist nicht so sehr vom Jugendtheater aus, sondern von der Schauspiel dramaturgie aus für die Zusammenarbeit mit unseren Lesungen.

**Pflegen Sie regelmäßig Kontakt zu den Schulen, beispielsweise mit einem Newsletter?**

Ja, genau. Mit den Schulen sowieso. Das ist eines meiner Hauptaufgabenfelder im Rahmen der Leitung. Es gibt einen circa monatlichen Newsletter. Bei besonderen An-

lassen gibt es zusätzliche. Wenn es möglich ist, fahre ich auch in die Schulen und informiere über unseren Spielplan. Wir machen auch zum Auftakt der Spielzeit immer eine Informationsveranstaltung für Lehrer, wir haben eine extra Infobroschüre für Lehrer, die wir rumschicken. Und ich bin ohnehin, in meiner Funktion hier, die Hauptsprechpartnerin für alle Lehrer, wenn sie in die Aufführungen gehen wollen, wenn sie Beratung wollen, welche Aufführung für ihre Klasse geeignet ist, wenn sie Vor- oder Nachbereitung wollen.

**Und Sie koordinieren und organisieren die Vor- und Nachbereitungen?**

Genau. Diese ganze Koordination läuft über mich. Und was wir anbieten, entscheide auch ich in erster Linie und mache es auch bekannt. Ob wir „nur“ einen Materialordner haben oder einen Spezialworkshop anbieten, ob wir eine szenische Interpretation anbieten, ob wir uns eine Sonderaktion ausdenken, all diese Dinge entwickle ich hier, mal alleine, mal im Team, aber federführend liegt das immer bei mir.

**Wir das Zusatzangebot von den Schulen gern angenommen?**

Ja, im Großen und Ganzen, ja. Wobei man zum Beispiel in dieser Spielzeit gemerkt hat, dass es ein kurzes Schuljahr ist, wo es vor allem am Anfang des Schuljahres deutlich weniger Nachfrage gab als sonst und wir konnten es am Weihnachtsmärchen ermessen, wo sonst immer eine riesen Nachfrage ist, und diese Mal die Nachfrage fast bei null war, dass es wohl nicht an unserem Angebot liegen konnte, denn das ist da jedes Jahr gleich, sondern an dem verkürzten Schuljahr, dass die Schulen zwar trotzdem ins Theater gegangen sind, aber dann die Zeit eingespart haben bei der Vor- oder Nachbereitung. Jetzt in der zweiten Hälfte ist es wieder stärker geworden und da haben wir auf einmal wieder sehr viel zu tun. Aber im Großen und Ganzen merke ich es ja auch am Feedback, das Interesse ist groß an Vorbereitungen, an Vorbereitungen mehr als an Nachbereitungen, aber wir beraten auch, was bei welchem Stück sinnvoller ist. Und hin und wieder geht es sogar so weit, dass wir nicht alle Wünsche befriedigen können. Selbst wenn wir zu zweit unterwegs sind.

**Kommen wir zum Theater, zu der Institution hier, selber. Wenn Sie Sorgen, Nöte, Probleme haben, gibt es einen Kummerkasten oder ein Beschwerdemanagement? An wen können Sie sich wenden?**

Ich wüsste nicht. Aber möglicherweise ist es auch nur an mit vorbeigegangen. Es gibt natürlich den Betriebsrat. Ich könnte mich natürlich an den wenden. In der Regel würde ich aber, glaube ich, oder tue ich, man hat ja immer mal Zorn oder Kummer oder Fragen... Von meiner Position her, da ich ja selber Mitglied der Leitung bin, ich gehe dann eigentlich immer direkt zum Intendanten und schütte ihm alles vor die Füße.

**Sehen Sie hier am Theater Veränderungsbereitschaft, und welche Veränderungen gab es in den letzten Jahren, die Sie als wichtig oder interessant erachten?**

Ich weiß gar nicht, ob ich dafür die Richtige bin, weil ich mit der neuen Leitung neu gekommen bin, und insofern noch gar nicht so lange da bin. Und es ist natürlich auch eine sehr global gestellt Frage. Veränderungsbereitschaft wo? Das Einzige, was ich jetzt so spontan dazu sagen kann ist, ich glaube, die Anforderungen an alle, die hier arbeiten, haben sich durch den Intendantenwechsel stark verändert. Ich kann über die Zeit vorher nur vom Hörensagen reden, aber ich weiß ja zum Beispiel, dass wir deutlich mehr Stücke produzieren. Das ist eine Veränderung, wo ich nicht das Vorher erlebt habe, sondern nur das Nachher. Und ich kann nur aus unserem ersten Jahr berichten, dass das, glaube ich, für manch einen erst einmal irritierend oder neu oder ungewohnt war, natürlich, aber allein die Tatsache, dass wir mehr produzieren, und das sogar ziemlich reibungslos, zeigt ja, dass die Veränderung stattgefunden hat, dass es funktioniert.

**Welche Rolle spielen andere Kulturen, nicht-deutsche, nicht-europäische Kulturen?**

Wenn man rein unseren Spielplan betrachtet dann erstmal sehr wenig. Wir beschäftigen uns immer mal wieder mit diesem Thema, wenn wir zum Beispiel Spielplansitzung haben, das gehört ja auch zu meinen Aufgaben aus der Leitung, Spielpläne machen. Ich mache den Spielplan, zumindest im Sprechtheater im Kinder- und Jugendtheater selber. Es gibt ein Nachdenken darüber, das bislang noch nicht zu einem großen Handeln geführt hat. Ich glaube, das hat aber auch damit zu tun – das ist jetzt ein bisschen schwer, das effektiv zu sagen – ich habe nicht das Gefühl, dass dieses Thema in Lüneburg so ein ganz gravierendes ist. Natürlich gibt es hier auch Migranten, aber es ist etwas anderes, ob ich in Berlin durch die Stadt gehe oder in Lüneburg. Die zweite Frage ist ja immer, wie geht man damit um. Ich persönlich halte es für relativ idiotisch und sehr oberflächlich, wenn man einfach sagt „och, ich mach mal ein Stück über Migration und dann haben wir das Thema“. Wir hatten in der vorigen Spielzeit im Jugendtheater ein Stück, das hieß *Türkisch Gold*, das ist auch von den Lehrern gebucht worden wie blöd, ich glaube, allein schon wegen des Titels. Die haben gar nicht erst geguckt, worum es da geht. Dieses Stück finde ich richtig und wichtig, dass wir es gemacht haben, das ist überhaupt kein Thema, auch weil es die Auseinandersetzung von der richtigen Seite aus anpackt, finde ich. Was viele nämlich denken, wir zeigen den Migranten einfach mal, wie Migranten sind, und dann haben wir uns mit dem Thema beschäftigt, und das finde ich ein bisschen doof. Ich finde, entweder zeige ich mit unseren Mitteln, und unsere Mittel sind in diesem Fall ein rein deutsches Ensemble. Wir haben kein einziges Ensemblemitglied mit migrantischem Hintergrund, was ich auch schade finde. Aber ich fände es auch blöd zu sagen, wir müssen jetzt auch jemanden mit Migrantenhintergrund im Ensemble haben und nur deswegen suchen wir danach.

**Sie meinen jetzt von den Schauspielern her.**

Genau. In der Oper ist es schon was anderes. Aber ich rede jetzt vom Sprechtheater. Ich würde mal sagen, da hat es sich bisher nicht ergeben, es ist nicht bewusst so, dass das ausgeschlossen wird, aber es ist auch nicht bewusst danach gesucht worden. Und solange ich dieses Ensemble habe, fände ich es peinlich, wenn diese deutschen Schauspieler dann auf einmal türkische Jugendliche spielen sollten. Und für wen, das ist immer die zweite Frage. Will ich den türkischen Jugendlichen einen Spiegel vorhalten oder will ich nicht viel lieber, was wir mit *Türkisch Gold* versucht haben, den deutschen Jugendlichen auf die in seinem Kopf möglicherweise bestehenden Klischees stoßen. Ich finde es immer sehr wichtig zu überlegen, wohin will ich mit dem Inhalt gehen. Das sind genau die Gedanken, die einen beim Theater beschäftigen. Natürlich kann ich im Jugendtheater damit rechnen, dass die Lehrer mir dann schon auch die Jugendlichen mit dem migrantischen Hintergrund hierher schleppen, aber ob die das unbedingt so toll finden sich anzugucken, wie wir mit Klischees über sie umgehen, das weiß ich eben nicht. Und die Hauptfrage ist für mich immer, erstens, wie kriege ich diese Jugendlichen in unser Theater rein, wie kann ich sie dafür interessieren. Ich glaube, das könnte ich wirklich am ehesten, wenn ich mindestens den einen oder anderen Mitarbeiter mit einem migrantischen Hintergrund hätte, der die ganz anders ansprechen kann als ich. Wenn ich da als deutsche Kulturtussi komme und denen etwas erzähle, fände ich das selber umgekehrt auch blöd. Insofern, soweit meine Möglichkeiten so sind, wie sie jetzt sind, beschäftige ich mich lieber damit, wie ich den deutschen Jugendlichen ihren Spiegel vorhalten kann. Und überlege tatsächlich, bisher sind das reine Gedankenspiele, wie ich eventuell, nicht auf der Bühne, aber auf der theaterpädagogischen Schiene, wo ich hier in Lüneburg meinen Anknüpfungspunkt finden kann für eine Kooperation, um auch diesem Thema näher zu kommen. Gibt es eine Möglichkeit, mit einer Gruppe in Kaltenmoor zusammenzuarbeiten, da theaterpädagogisch oder sogar auf der Bühne etwas zu machen?

**Und denken Sie, wenn Sie solche Produktionen haben, die das Thema ansprechen, dass das dann wirklich den Austausch über andere Kulturen fördert, grade mit den Unterstützungsmaterialien, die sie dazu noch anbieten?**

Am Ende steckt man ja nie drin. Wir versuchen es. Theater ist immer ein Versuch, manchmal scheitert man, manchmal nicht. Ich hoffe, dass es bei *Türkisch Gold* wenigstens zum Teil geglückt ist. Wir versuchen dann ja auch uns die entsprechenden Begleitprogramme auszudenken in der Theaterpädagogik. Was am Ende wirklich hängen bleibt, weiß man natürlich nie. Ein bisschen haben wir immer das Stigma, dass die Jugendlichen im Rahmen des Schulunterrichts hierher geschleppt werden. Es fällt immer da auf fruchtbaren Boden, wo die Ohren schon offen sind. Aber das ist ja generell so, wenn man jemandem etwas vermitteln will. Sonst müsste man ihn dermaßen überraschend irgendwo erwischen und so guerillamäßig können wir gar nicht arbeiten. Ich glaube, schon, obwohl ich mir nicht allzu viel Illusion mache über die Reichweite dieser Dinge.

**Inwieweit werden Laien in die Theaterarbeit einbezogen?**

Ich grinse, weil das eine Debatte grade in der Jugendtheaterszene und auch hier am Haus ist. Sie werden einbezogen, indem wir die Clubs anbieten. Wir haben theaterpädagogische Angebote für Jugendliche, die regelmäßig etwas machen möchten, da gib es den Theaterjugendclub und den Tanzjugendclub. Beide sind für Jugendliche ab 14, die einmal wöchentlich im Haus arbeiten können und einmal pro Spielzeit eine Aufführung machen. Und dann gibt es einzelne Projekte, wo Jugendliche mitmachen, meistens im Musiktheaterbereich. Ab und zu haben wir aber auch mal ein Sprechtheaterstück, das mit Profis und Jugendlichen gemacht wird. Das ist aber meiner Ansicht nach nicht unsere Hauptaufgabe. Sondern ich vertrete vehement die Ansicht, dass Kinder- und Jugendtheater Kunst für Kinder und Jugendliche sein sollte, also Kunst von Profis für Kinder und Jugendliche. Und das andere machen wir auch, klar, dass die sich auch mal ausprobieren können und dabei auch mal einen professionelleren Rahmen kennenlernen können, aber für mich ist das nicht unsere Hauptaufgabe.

**Inwieweit können sich denn, wenn Sie selbst Regie führen, die Künstler individuell einbringen?**

Da ist die Frage, ob die Schauspieler das genauso beurteilen würden wie ich. Das ist nie ein einseitiger Prozess. Die Diktaturregisseure gibt es nicht mehr, die sich hinsetzen und sagen, du machst das jetzt so und so und dann ist es richtig. Sondern der Prozess an sich ist schon ein gemeinsamer. Also dass ich als Regisseurin, ich nenne das immer einen Spielvorschlag mache, und der Schauspieler das mit seiner Fantasie anreichert. Was sicherlich nicht passiert, was ich nicht zulasse ist, dass sie mir das Heft aus der Hand nehmen. Es gibt schonmal Diskussionen, wenn man an einer Stelle ist, wo es unterschiedliche Auffassungen gibt, aber in aller Regel ist es so, ich gebe die Richtung vor, die Ausführung entsteht im gemeinsamen Prozess. Im gemeinsamen Prozess heißt, dass natürlich die Schauspieler auch Vorschläge machen können und ich entscheide, das ist mein Job, was ich aufnehme, welche Vorschläge ich aufgreife und welche nicht. Oder in welcher Form sie aufgegriffen werden.

**Und grundsätzlich, wenn im Theater Entscheidungen getroffen werden, unabhängig von der künstlerischen Sache, inwieweit dürfen Mitarbeiter mitentscheiden?**

Die Frage kann man so eindeutig gar nicht beantworten, denn das läuft in jeder Abteilung anders. Das Theater besteht ja aus so vielen unterschiedlichen Betrieben, dass man das gar nicht so sagen kann. Die Technik oder eine Werkstatt hat ja eine ganz andere Hierarchie oder ganz andere Entscheidungsformen als der künstlerische Bereich. Also Mitbestimmung im Sinne von „wir stimmen jetzt alle mal gemeinsam zum Beispiel über den Spielplan ab“ gibt es nicht. Definitiv nein. Das ist auch gut so. Andererseits

kann ich jetzt aber auch nicht so sagen, ich mache das einfach so. Der Intendant ist der oberste Boss und zumindest alles, was im künstlerischen Bereich abläuft, da hat er immer die Endentscheidung. Und in den Bereichen, die ich überschauen kann, hauptsächlich künstlerische Bereiche und Sprechtheater, kann ich sagen, gibt es eine klare Hierarchie, wer was entscheidet. Es gibt immer einen, der die letzte Entscheidung hat. Es gibt nie eine rein basisdemokratische Entscheidungsfindung, aber es gibt so ziemlich in allen Bereichen die Möglichkeit Vorschläge zu machen, natürlich. Wenn ich eine Idee habe, dann kann ich sie dem Intendanten unterbreiten, selbst wenn sie meinerwegen die Oper betrifft. Aber er wird entscheiden, ob er sie umsetzt oder nicht. Natürlich kann ein Schauspieler zu uns kommen und sagen, ich würde gerne das und das Stück spielen. Vielleicht machen wir das dann auch irgendwann, vielleicht aber auch nicht.

**Welche kulturellen Bildungsmaßnahmen bietet das Theater denn noch an, nicht speziell für Kinder und Jugendliche?**

Ich mache zum Beispiel auch einen Seniorenclub für Leute ab 60, den ich auch selber betreue. Der Bereich der Senioren wird auch abgedeckt und es gibt so etwas auch im Ballett. Unser Ballettchef leitet auch eine Gruppe. Das ist ab 45 oder so für ältere Amateure, die Lust haben, ein bisschen Tanztheater zu machen. Und meine Kolleginnen und ich wir bieten regelmäßig Lehrerworkshops an. Das ist eine Initiative, die wir im vorigen Jahr begonnen haben. Mindestens drei Lehrerworkshops pro Spielzeit bieten wir an.

**Kommen wir zu einem ganz anderen Thema. Inwieweit hat denn Natur Einfluss auf das Theater oder die künstlerische Produktion?**

Nicht dass ich wüsste. Außer, dass wir auf den Probebühnen den Temperaturen manchmal sehr ausgesetzt sind.

**Wie wird denn Nachhaltigkeit hier am Theater definiert?**

Da müssten sie jetzt unseren Nachhaltigkeitsbeauftragten befragen. Ich gestehe, außer bei Mülltrennung, habe ich mich damit noch nicht sonderlich auseinandergesetzt. Ich weiß, es gibt hier eine Gruppe, die sich damit richtig beschäftigt. Und ich glaube der Christoph Warken, unser Bühnenmeister, ist da federführend. Ich habe da jetzt keine Definition parat, ich habe es vielleicht mal gelesen, aber nicht abgespeichert. Es gibt dann eben immer mal wieder Hinweise darauf, wie jeder einzelne von uns seinen Arbeitsalltag nachhaltiger gestalten kann. Zum Beispiel nicht Fenster dauerhaft auf Kipp, wie man Heizkosten sparen kann, man findet neuerdings an den Toiletten kleine Hinweise darauf, dass man das Licht wieder ausmacht, wenn man rausgeht. Es fängt bei solchen Dingen an, Mülltrennung und so. Ich glaube, die haben aber auch noch weitergehende Dinge im Kopf. Und es gibt dadurch auch eine Anlaufstelle, wenn jemand von uns Verbesserungsvorschläge hat, in diesem Sinne, können wir das dort deponieren.

**Und haben Sie das Gefühl, dass diese Anstöße vielfach umgesetzt werden?**

Ich habe keine Ahnung. Daran merkt man wieder, dass ich dermaßen zu bin, mit allen Dingen, die ich so mache, dass ich vielleicht in meinem Bereich darauf achte, aber keine Ahnung habe, wie die anderen das tun.

**Setzen Sie sich ästhetisch/künstlerisch mit diesen Themen auseinander?**

Also Nachhaltigkeit bislang bei mir noch nicht. Was nicht heißt, dass es mich nicht beschäftigt. Aber eher als Leserin oder als denkender Mensch oder weil ich versuche das in meinem Alltag zu tun, künstlerisch bislang nicht. Das muss daran liegen, dass mir noch kein – ich suche selten bewusst nach Stücken zu einem bestimmten Thema, sondern ich lasse mich lieber anspringen von guten Stücken. Und zum Thema Nachhaltigkeit ist mir bislang noch kein gutes Stück über den Weg gelaufen, und wenn es kein gutes Stück gibt, dann will ich das auch nicht machen.

## **Anhang 5: Interview Barbara Bloch, Ausstatterin (Theater Lüneburg)**

### **Wie lautet das Leitbild des Theaters? Oder was hat das Theater für eine Vision, für ein Ziel in der Gesellschaft?**

Unsere Vision, unser Ziel ist es ja, Visionen, Illusionen zu definieren oder darzustellen und den Menschen näher zu bringen. Also Gedanken, Bilder, Geschichten an die Menschen ranzutragen, die Menschen damit aus ihrem Alltag rauszuholen, in andere Welten zu bringen, verzaubern, das ist unsere Aufgabe.

### **Inwieweit erachtest du das Theater als wichtig für die Gesellschaft?**

Als außerordentlich wichtig. Ich finde das sozusagen ein Auftrag für alle Länder, die sich „Kultur“... das hat ja eine lange Tradition. Wir sind ja kulturschaffende Menschen, das heißt also Kultur muss auch weiterbestehen, ohne Kultur können wir nicht existieren wir Menschen. Und das ist ein ganz wichtiger Bestandteil, denn bei uns ist Theater in seiner ganzen Komplexität, den verschiedenen Sparten, ist für mich nicht nur ein Luxus oder ein Beiwerk oder nur Unterhaltung, es ist eine richtige Aufgabe der Gesellschaft diese Form von Kunst darzubringen. Das finde ich einen wesentlichen Aspekt.

### **Und siehst du im Theater auch einen Bildungsanspruch?**

Natürlich, ja, klar. Wobei, es ist immer beides. Ich weigere mich immer bei historisch angelegten Stücken museal vorzugehen, zu sagen, wir müssen den historischen Kontext 100 prozentig – jetzt in meinem Bereich, der Knopf muss an der richtigen Stelle sein –, natürlich spielt das rein, aber es ist nicht zwingend notwendig, dass man es als historisch, museal zeigt. Wir haben immer noch die Freiheit der Interpretation und eine eigene Sichtweise da reinzubringen, die wiederum vielleicht einen Gedankengang weitergeht oder einen Gedankengang beim Betrachter anstößt. Das ist schon unsere Freiheit auch, dass wir so denken können.

### **Du hast ja von Kultur und Kunst gesprochen. Definiere das doch bitte beides einmal.**

Kultur ist ja ein weiter Begriff, da fällt ganz viel rein: Esskultur,... Kultur ist das, was die Menschheit sich über die Jahrtausende erschaffen hat an Umgangsformen, da fällt für mich mehr rein. Kunst... Was ist denn Kunst? Das ist immer so schwierig. Ich weigere mich auch, denn es wird immer so pauschalisiert. Das ist ganz schwer über Kunst zu sprechen. Ich habe es lieber, man spricht über etwas Konkretes und macht das an einem konkreten Beispiel klar. Also Kunst ist für mich Alltag. Kunst ist für mich, sollte für jeden die Freiheit sein, Dinge zu betrachten, aus einem anderen Blickwinkel, die auch mal in die Hand nehmen, verändern, das ist für mich wie Lebenselixier. Es wird zu wenig im Alltag bei den Menschen eingebracht. Kunst ist ja nicht nur, dass ich ins Museum gehe und mir etwas anschau. Natürlich, das ist auch ganz wichtig. Sich zu öffnen für viele Dinge. Kunst-Musik, Kunst-bildende Kunst, Kunst-Theater, Kunst-Tanz, es ist so viel.

### **Und denkst, dass jeder Einzelne individuell zu Hause im Alltag künstlerisch tätig sein kann?**

Kann sicherlich. Ich glaube nicht, dass es jedem Menschen so liegt. Es gibt Menschen, die von ihrer Struktur eben anders sind, die viel mehr Regeln brauchen, die viel strenger in so einem Korsett leben, was aber ok ist, weil es normal für die Leute ist. Und es gibt Menschen, die brauchen mehr Freiheiten, müssen sich mehr ausprobieren, die brauchen mehr Input.

### **Hier in deiner Tätigkeit als Ausstatterin arbeitest du mit anderen Unternehmen oder Kulturinstitutionen zusammen?**



Ich habe mit Museen zusammengearbeitet, mit Festspielorten, manchmal auch mit Künstlern. Ich arbeite auch an anderen Theatern. Ich arbeite nicht nur hier. Ich bin hier fest, aber ich habe auch Gastiermöglichkeiten und da sehe ich auch andere Theater. Das ist schön, wenn man ein bisschen guckt, wie andere Theater so ticken.

**Und wenn du mit denen zusammengearbeitet hast, dann für Ausstattungen von hier oder für die Orte dort?**

Das sind dann eigene Sachen. Jetzt zu sagen, wir kooperieren mit Beispiel Leuphana, und machen etwas gemeinsam... Sie sind natürlich ganz schön komplex solche Aufgaben, die brauchen viel Zeit. Und da ist es im Moment von unserem Zeitfenster hier immer sehr eng. Weil wir wirklich viel machen. Dann hat das, was wir hier machen, Vorrang. Da bleibt wenig Luft. Aber wenn jetzt sozusagen mich ein Museum anfragt, das sind Dinge, die wir hier können, wir können solche Sachen herstellen. Wenn ein Museum das anfragt, dann kann man das vor Ort annehmen, wenn man schon hier in der Stadt ist, kann man schon für ein Museum hier etwas bauen. Im Moment ist es nicht so gefragt.

**Wie viele Leute hast du unter dir, die mit dir, für dich arbeiten?**

Unter mir in dem Sinne habe ich einen Jahrespraktikanten, ich habe eine Mitarbeiterin, die auch kleine Stücke ausstattet und ansonsten für mich assistiert. Und sonst ist es so, dass die Dinge, die ich mir überlege, also die Bühnenbilder, die Kostüme natürlich kommuniziert werden mit den Werkstätten, die setzen meine Entwürfe um. Ich kommuniziere mit denen. Das ist so der Arbeitsablauf. Und die richten sich an meine Vorgaben, das ist die Schneiderei, das ist die Theaterwerkstatt, das sind die Tischler, die Maler, die Bühnenmeister, die das dann umsetzen, die Gewandmeister, letztlich die Techniker, die die Bühnenbilder aufbauen. Das ist eine große Gruppe von Menschen, die man da anleitet.

**Kommen wir mal zum Theater als Unternehmen selber. Gibt es hier denn eine Art Kummerkasten oder ein Beschwerdemanagement?**

Natürlich, wir haben einen Betriebsrat. Es ist so, dass wir auch von Transparenz leben, dass wir eigentlich die Dinge, die anstehen, schon immer kommunizieren. Das einfachste ist, wenn der Schuh drückt, dass man das sofort an der Stelle ausdrückt. So ist meine Sichtweise. Wenn mir etwas auf der Seele brennt, dann gehe ich direkt zu der Abteilung oder zu der Person und kommuniziere das. Der Chef hat auch mal ein offenes Ohr. Unsere Geschäftsführer beide.

**Wie nimmst du das bei den anderen Mitarbeitern wahr?**

Die andern Mitarbeiter können und tun auch die Funktion des Betriebsrates nutzen. Das ist das, was ich mitkriege, wobei es in der Tischlerei und Malerei, wir kommunizieren eigentlich direkt, wenn wir Probleme haben. Wir machen auch eine Gruppenrunde, wenn was nicht gut läuft, dann setzen wir uns zusammen und machen eine Runde, wo wir alle sagen, was nicht gut läuft, was wir optimieren müssen, wo wir am Rädchen drehen müssen, um das zu optimieren den Kommunikationsfluss. Manchmal sind es ja auch einfache Dinge, die sich festgesetzt haben, wo man ein bisschen rütteln muss, damit es sich löst. Ich glaube, wenn man zum Betriebsrat geht, dann ist es schon etwas... entweder schämt man sich dann dafür das direkt anzusprechen oder man kann es nicht in seiner persönlichen Befangenheit. Das ist für mich aber schon ein Schritt, der sehr weit geht. Aber die Option ist da, man kann es tun. Vor längerer Zeit hatten wir es auch mal, dass wir eine Betriebsversammlung hatten mit Moderation, da konnte man dann auch... dann ist es so, es werden die Einzelthemen, die einem auf der Seele brennen so verallgemeinert, das macht nicht sehr viel Sinn, weil man wenig Lösungen auf die Schnelle findet. Es macht schon Sinn die Probleme gezielt in den Abteilungen anzusprechen.

**Siehst du hier in der Institution Veränderungsbereitschaft? Und welche Veränderungen gab es in den letzten Jahren, die du als wichtig erachtest?**

Ja klar! Ich erachte als wichtig diese besagte Transparenz, dass man in den Teams mehr kommuniziert und über Fakten und Pläne spricht, sich austauscht. Da sind wir auch personell gut bestückt. Es sind Veränderungen da was die Öffentlichkeitsarbeit, auch die Präsenz, dass man noch mehr in der Stadt ist, noch mehr für die Stadt da ist, noch mehr in die Bereiche kooperiert, sich zusammentut mit der Musikschule oder Projekte mit der Leuphana oder, oder, oder. Es sind ja viele Projekte, in denen wir nach außen gehen. Das hat sich verändert, dass man sich eben wirklich mehr öffnet und tatsächlich draußen und drinnen durchmischt. Und wir produzieren mehr, wir machen mehr Stücke, das ist auch wichtig, sich zu behaupten mit dem Programm, nach außen hin zu zeigen, die Kultur, die wir machen, wird angeboten, nimmt es wahr, wir sind da als Theater! Das hat sich auch verändert. Und sonst Veränderungsbereitschaft im Sinne von, wir haben ja betriebsintern ÖKOPROFIT, ist ja auch ein Thema, wo wir dann auch über ökologische Aspekte. Es gibt ganz viele Bereiche, in denen wir auch noch aktiv sind. Das sind Kleinigkeiten, aber wenn es im Kopf drin ist und auch in alle Büros kommuniziert wird, dann macht man eben seine Heizung und sein Licht aus und versucht einen Beitrag zu leisten zu dem Stromsparen in unserem Rahmen. Das sind Dinge, die kommen auch im hintersten Büro an. Die werden auch gut performt, dass wir wissen, was da wichtig ist.

**Habt ihr eine Definition dafür, was Nachhaltigkeit hier am Theater bedeutet?**

Da kann man jetzt auf die ideelle Seite gehen. Nachhaltig ist, wenn unsere Zuschauer etwas mitnehmen, wenn sie nachhaltig, inhaltlich beeinflusst werden. Wir können aber auch die materielle Seite betrachten: Nachhaltigkeit am Theater heißt, wir produzieren große Stücke, wir bauen dafür, wir produzieren und die Hälfte davon müssen wir einlagern oder gar wegschmeißen. Das sind schon Themen am Theater, wo man sich streiten kann, ist das nachhaltig? Da sind wir im Moment dabei, dass wir auch Ideen wahrnehmen... Es gibt in Hamburg etwas, wo die alte Theaterkulissen annehmen und an Künstler weitergeben, sozusagen Tauschbörsen. Und da versuchen wir immer mehr reinzugehen. Genauso wie, wenn wir schöne Dekorationsteile haben, tolle, die wir bei *Ebay* einstellen und schauen, ob wir das auf dem Weg verkaufen können, weitergeben können. Wir verleihen ganz viel Dinge an kleine Theater, Schulen. Es ist schon so, dass wir versuchen die Teile, die wir mal erschaffen haben, nicht alle wegzuschmeißen. Es ist leider so, dass wir viel wegschmeißen müssen, aber viele Dinge kann man auch recyceln. Aber das ist natürlich immer ein Thema und das wird am Theater immer ein Thema sein. Mit nichts eine Bühnenshow zu machen, nur mit Licht, ist schön, ist aber nicht auf Dauer interessant. Da wird sich in den nächsten Jahren auch noch viel verändern, denke ich, Richtung Nachhaltigkeit, Tauschen, Materialien wiederverwenden. Das macht Sinn. Ich achte da auch drauf in den kleinen Spielstätten, dass man Sachen von der großen Bühne, die abgespielt sind, nochmal im anderen Kontext zeigt. Das stelle ich mir als persönliche Aufgabe zu sagen, ich recycel da Dinge und setze sie in einen neuen Zusammenhang bei einem anderen Stück. Vielleicht mit einer anderen Farbe oder einem anderen Licht oder andere Dekorationsteile dazu und schon habe ich eine neue Bühne. Das ist für mich auch eine Art von ökologischer Nachhaltigkeit.

**Findet Nachhaltigkeit auch Einzug in Werte und Normen, die am Theater vorgegeben werden?**

Das, was wir nach außen hin weitergeben wollen. Es sollte schon so sein, dass man mehr mitnimmt als wenn man nur den Fernseher anschnipst. Und es ist auch so, dass man mehr mitnimmt.

**Hast du das Gefühl, dass das ÖKOPROFIT im Alltag wirklich umgesetzt wird?**

Ja. Das ist schon in den Köpfen drin. Ich glaube, es ist auch jeder, der heute lebt... Es ist in unseren Köpfen drin. Jeder macht das zu Hause auch, wir sind verantwortungsbewusste Menschen, davon gehe ich jetzt mal aus, dass wir alle so ticken. Dem Problem müssen wir uns alle stellen, das ist nicht mehr eine Sache des Einzelnen, das ist ein gesellschaftliches Ding darauf zu achten, dass wir mit Dingen wie Strom, Wasser, Wärme einfach verantwortungsvoll umgehen. Das tun wir natürlich, wie alle anderen, denke ich mal, auch.

### **Gibt es eine inhaltliche oder ästhetische Auseinandersetzung mit Ökologie?**

Es gibt Stücke, das weiß ich, es gibt Stücke, die davon handeln, aber das haben wir jetzt noch nicht so drin. Der Spielplan ist ja vorgegeben, das entscheide ja nicht ich, sondern das landet bei mir und ich mache etwas draus. Ich weiß aber von andern Theatern, dass aktuell dieses Thema eine Rolle spielt. Sowas haben wir hier noch nicht. Das ist auch viel Arbeit und da muss man Raum und Zeit für haben.

### **Inwieweit hat Natur Einfluss auf deine Arbeit?**

Es ist ja immer die Frage, wie stellt man Natur auf der Bühne dar. Man hat ja eine Vision. Bei dem aktuellen Stück *Schimmelreiter* mussten wir uns überlegen, wie stellen wir die Bedrohung des kleinen Dorfes am Deich durch die Sturmflut dar. Da haben wir Theatermaterialien, ich kann kein Moos nehmen oder eine Rasenmatte, das funktioniert nicht, wenn man das tut, dann muss man es auch pflegen, sondern wir haben auch Materialien, die so etwas simulieren. Da verwursten wir manchmal auch Dinge, Reste und flechten das mit ein. Bäume... es ist so, manchmal nehmen wir Birkenstämme, aber wir haben auch schon Birkenstämme nachgebaut. Dass wir die Natur nachbauen. Aber die Natur ist natürlich ein ganz wichtiger Aspekt, das ist klar. Das ist eine ganz große Aufgabe auf der Bühne. Das ist ein Thema, dem wir uns stellen. Wo jeder auch unterschiedliche Lösungen und Ideen bringt.

### **Welche Rolle spielen denn hier am Theater nicht-deutsche oder nicht-europäische, andere Kulturen?**

Wir haben Stücke, die oftmals aus einem anderen Kulturkreis kommen, wo man sich dann ein bisschen in diese Welt oder Kultur begibt. Das spielt natürlich eine Rolle, dass wenn man sich Stücken annähert, dass man inhaltlich guckt, aus welchem Kontext kommt das Stück, was meint das, wie lässt es sich auf unsere Welt übertragen oder lässt man es da? Wenn es in Stücken drin ist, dann beschäftigen wir uns auch damit. Aber nicht so, dass wir extrem afrikanische Kultur... Das ist natürlich reizvoll und toll, aber man muss auch Schnittpunkte haben.

### **Und denkst du, dass das Theater auch den Austausch über andere Kulturen fördert?**

Bei uns hier aktuell weiß ich nicht. Ich würde mal sagen, als Stadttheater oder als kleines Theater für die Region ist das, glaube ich, nicht unbedingt unsere Schwerpunktaufgabe.

### **Inwieweit gibt es denn die Möglichkeit, sich als Mitarbeiter individuell einzubringen? Wie erlebst du das bei Schauspielern etc.?**

Schauspieler können sich sehr einbringen. Das ist immer das, was ich mitbringe an Handwerkszeug und Fantasie, das kann ich auch einbringen. Da sehe ich ganz viel Raum. Genauso kann jemand, der in der Schneiderei sitzt, sich einbringen, wenn er eben Vorschläge macht oder in seinem Bereich. Ich glaube, jeder hat den Raum. Es wäre wünschenswert, wenn jeder in seinem kleinen Bereich ein Teil des Ganzen wird, denn das ist Theater. Wir sind nicht jeder für sich, wir sind alle nur gemeinsam, das, was man letztlich auf der Bühne sieht und da gehört ganz viel Hintergrund dazu, Hintergrundmannschaft, Man-Power, Kreativ-Power. Da steckt ganz viel drin. Ich glaube, jeder wie er es... die Optionen sind da und jeder macht etwas draus oder auch nicht.

**Und wenn wir die Entscheidungen betrachten, können Mitarbeiter auch mitentscheiden?**

Begrenzt. Das hat mit den einzelnen Bereichen zu tun. Wenn man guckt, wie baut sich ein Stück auf, was hat es für eine Vorlaufzeit, wann geht man ins Gespräch mit welcher Abteilung, dann wird natürlich die grobe künstlerische Konzeption vom Regisseur zusammen mit seinem Ausstatter vorgegeben. Dann kommen die einzelnen Abteilungen dazu und dann fängt man an in die Detailgespräche zu gehen. Und wenn man da einen Vorschlag macht und sich da einbringen möchte... ich habe da ein offenes Ohr, sofern es diese künstlerische Grundkonzeption nicht verlässt. Das ist das wesentliche, dass die Vision, die gesetzt ist, dass die nicht verlassen ist. Und alles, was dem zuträgt, was dem nutzt, darf auch eingebracht werden.

## **Anhang 6: Interview Christoph Warken, Bühnenmeister (Theater Lüneburg)**

**Sie betreuen das Nachhaltigkeitsprogramm vom Theater. Wie definieren Sie Nachhaltigkeit am Theater?**

Das Bestreben ist natürlich die Stoffe, die wir verwenden, möglichst wiederzuverwenden, möglichst effektiv zu nutzen, mit der Energie zu haushalten.

**Seit wann gibt es das ÖKOPROFIT hier am Theater?**

Seit letzten Jahr.

**Wie kam es dazu, dass das ÖKOPROFIT eingerichtet wurde?**

Unsere Geschäftsführung hat davon erfahren und empfand das als gute Idee. Und dann wurde ich gefragt, ob ich Lust habe, das zu koordinieren.

**Ist das ein Programm, was speziell für Theater entwickelt wurde?**

Nein gar nicht. Das ist für das Gewerbe, Industrie. Das hat hier die örtliche, ich glaube es ging von der Kommunalverwaltung aus, ja, das wurde vom Landkreis insbesondere gefördert in Lüneburg.

**Und was ist genau Ihr Tätigkeitsfeld in dem Bereich?**

Wir haben erstmal eine Bestandsaufnahme gemacht, wie unsere Energieströme sind. Ein großer Faktor bei uns sind ja Bühnenbilder. Bühnenbilder werden aus Material gebaut und danach ist die Frage, was passiert damit. Die Weiterverwertung ist eine interessante Frage. Dann insgesamt unser Gebäudebestand, wie energieeffizient ist der, Heizungsanlage, Klimatisierung, Isolation. Und das wurde alles genau betrachtet. Dann ging es auch um Arbeitssicherheit. Dieses Projekt kümmert sich auch um Arbeitssicherheit. Natürlich ist das auch eine Frage der Effektivität, also den Krankenstand zu minimieren durch gute Arbeitsprozesse, jedenfalls nicht gesundheitsabträgliche. Nach dieser Bestandsaufnahme gab es in verschiedenen Bereichen Beratungen dazu mit kompetenten Leuten. Und dann haben wir den Bereich des Mitarbeiterverhaltens. Da geht es dann um Licht aus und Heizkörper abdrehen und so weiter. Das wurde über Informationen an die Mitarbeiter geregelt. Wir haben uns überlegt, wie sprechen wir sie an. Und wenn Sie hier durchs Haus gehen, dann sehen Sie auch ein paar Anschläge mit ein paar Tipps zum Verhalten, zum energieeffizienten Verhalten. Ein großer Faktor sind tatsächlich Faktoren des Gebäudes: Wie gut ist die Heizungsanlage, da sind auch mit Hilfe diese Projektes allerhand Veränderungen geplant und auch schon begonnen sie zu verwirklichen: Revision der Heizungsanlage, Gebäudeisolierung, Dächer werden neu gemacht. Wir haben festgestellt, dass es passieren muss, weil sie einfach schlecht isoliert sind und inzwischen baufällig. Neue Fenster teilweise eingebaut worden, solche Sachen.

**Wie wird die Umsetzung, grade auf der Mitarbeiterenebene, sichergestellt?**

Durch Beobachten hauptsächlich. Wiederholtes ansprechen.

**Gibt es eine Evaluation?**

Das wird jährlich gemacht. Wir haben einmal über die letzten Jahre aufgearbeitet, wie sich die Stromverbrauchswerte und die Heizkosten entwickelt haben, natürlich auch in Abhängigkeit vom Aufkommen von Vorstellungen. Das hängt auch damit zusammen, umso mehr Vorstellungen, umso öfter wird der Saal geheizt, umso mehr Strom wird über die Lichanlage verbraucht. Das machen wir jährlich, um festzustellen, ob wir irgendeinen Erfolg haben, wie sich die Angelegenheit entwickelt.

**Wie waren die Reaktionen der Mitarbeiter auf das Programm? Wie haben sie das angenommen?**

Gut eigentlich. Wir haben auch eine gelbe Tonne eingeführt, die Müllentsorgung etwas feiner aufgesplittet. Und das wird gut angenommen, funktioniert.

**Was nehmen Sie sich am Theater hinsichtlich Nachhaltigkeit für die Zukunft vor?**

Das Programm ist so aufgestellt, dass man aufgefordert ist, die Werte weiterhin zu beobachten, zu schauen, wie sich die Verbräuche entwickeln. Das Hauptthema ist bei uns der Stromverbrauch. Wir sind dran, unser Beleuchtungsmeister, das gibt es eine Umstellung auf LED-Technik, die potenziell weniger Strom verbraucht, die aber auch investitionsintensiv ist. Er arbeitet da dran. Und so beobachten wir das ständig.

## **Anhang 7: Interview Britta Focht, Schauspielerin (Theater Lüneburg)**

**Wie lautet das Leitbild des Theaters, seine Vision? Welches Ziel verfolgt es?**

„Empfindsam bleiben“ ist das Motto der nächsten Spielzeit. Sensibel bleiben für neue Themen, auf sein eigenes Leben projizieren, übertragen. Und in Lüneburg geht es oft auch nur um Unterhaltung.

**Grundsätzlich?**

Grundsätzlich. Das Publikum möchte das, glaube ich, gerne so, die Masse des Publikums möchte das so. Die Lüneburger sind schon ein lachfreudiges Publikum. Und die suchen sich auch in ernsten Stücken gerne Stellen raus, an denen sie lachen können und finden das dann auch immer besonders schön. Trotzdem richtet man den Spielplan nicht danach aus.

**Und ansonsten gibt es kein festgelegtes Leitbild, von dem du Kenntnis hättest?**

Nein, das entscheidet der Intendant, was er möchte.

**Gibt es Vernetzungen mit anderen Kulturinstitutionen oder Unternehmen?**

Im Schauspiel... mit der Uni und Jugendlichen und Schülern... das gibt es ja schon. Und im Musiktheater auch ganz stark mit Kirchenchören. Das wird, wie ich so höre, noch mehr werden.

**Was bedeutet denn der Begriff Kultur für das Theater?**

...

**Oder was bedeutet Kultur für dich?**

Autoren zu erhalten, lebendig zu erhalten, ältere Autoren wieder aufleben zu lassen und das der Jugend näher zu bringen und nicht, dass die nur vorm Fernseher sitzen und Soaps gucken, sondern es geht darum, ihnen gute Literatur nahezubringen.

**Schon im Verständnis von ‚Hochkultur‘?**

Ja.

**Inwieweit hat Natur Einfluss auf das Theater oder die künstlerische Produktion?**

Es läuft das ÖKOPROFIT-Projekt am Theater. Dass wir uns alle bewusster verhalten sollen hinsichtlich Energieverbrauch. Das ist ganz hoch geschrieben, das wird auch immer mehr, dass man darauf hingewiesen wird mit Zetteln. Wir werden darauf hingewiesen zu lüften und die Fenster wieder zu schließen, die Heizung auszustellen und das Licht auszumachen.

**Könnte man das unter dem Begriff Nachhaltigkeit fassen?**

Ja.

**Also fällt der Begriff so im Theater auch?**

Ja.

**Hast du den Eindruck, dass Nachhaltigkeit Einzug in Werte und Normen des Theaters hält? Gibt es also Regeln oder wird es eher entspannt gehandhabt?**

Man wird schon immer wieder darauf hingewiesen. Und es liegt dann am Einzelnen, wie er das umsetzt. Ich achte schon darauf und die Garderobieren auch. Also ich merke schon, dass darauf geachtet wird. Im Kleinen. Wenn jemand auf die Bühne geht ist in der Garderobe nicht mehr volle Beleuchtung, da achten auch die Garderobieren drauf, die machen dann einfach das Licht aus. Also in so kleinen Dingen merkt man es dann schon.

**Das heißt, es ist im Theateralltag spürbar?**

Ja.

**Gibt es auch eine inhaltliche/ästhetische/künstlerische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen?**

Habe ich noch nicht erlebt.

**Als das ÖKOPROFIT eingeführt wurde, gab es damals eine große Besprechung oder einen Workshop zu dem Thema?**

Bei einer Betriebsversammlung wurde das erwähnt und erklärt und anschließend an jede Garderobentür ausgehängt, auf welche Punkte man achten soll.

**Seitdem gab es dazu aber nicht nochmal einen Workshop?**

Es hat sich eine kleine Gruppe gebildet, die sich dem angenommen hat, ein Bühnenmeister voran. Und die arbeitet an dem Thema.

**Und die sorgen dafür, dass die Punkte eingehalten werden?**

Ja.

**Und wird das überprüft oder gibt es eine Evaluation davon?**

Das weiß ich nicht.

**Gibt es bei euch einen Kummerkasten oder Beschwerdemanagement?**

Man kann sich an den Betriebsrat wenden und das wird, glaube ich, auch in Anspruch genommen.

**Und für die Besucher?**

Da gibt es das Gästebuch im Foyer und man ja auch jeden anmailen und sich beschweren.

**Gibt es am Theater Veränderungsbereitschaft?**

Ja. Das ÖKOPROFIT ist schon etwas neues, ein neuer Gedanke, der vorher nicht da war. Überhaupt sich zu öffnen, mit anderen Institutionen zusammenzuarbeiten. Ja, durchaus.

**Welche Veränderungen gab es innerhalb der letzten Jahre, die prägend waren?**

Mehr Jugendarbeit, das Projekt, mit dem die Studenten ins Theater geholt werden.

**Das Semesterticket Kultur.**

Genau. Und es kommen offenbar auch sehr viel mehr junge Leute, wie ich gehört habe. Es war zwar schon immer so, dass wir auch viele Schüler da hatten, aber es hat sich verbessert. Dass mehr Studenten ins Theater kommen, erachte ich schon als Erfolg.

**Innerhalb des Betriebs, hinter den Kulissen, welche Veränderungen gab es da?**

Es ist mehr Arbeit geworden als sonst.

**Welche Rolle spielen nicht-deutsche oder nicht-europäische Kulturen für die künstlerische Arbeit?**

Das ist ein Multikultihaus, von den Mitarbeitern her gesehen. Im Jugendtheater werden solche Themen inhaltlich viel bedient. Im großen Haus eher als Randthema, aber im Jugendtheater viel.

**Fördert das Theater den Austausch über andere Kulturen?**

Ja vielleicht. Dadurch, dass man solche Stücke wählt, aber mehr dann auch, glaube ich, nicht. Dadurch, dass man das Stück anbietet und die Schulen anschreibt, sich die Stücke anzuschauen, ja, insofern ja.

**Inwieweit ist das Theater für die Gesellschaft wichtig?**

Als Unterhaltungsfaktor, als geistige Bereicherung, als Alternative zum Fernsehen, als Kulturerhaltungsinstitution.

**Werden Laien in die Theaterarbeit miteinbezogen?**

Es gibt den Jugendclub, sogar zwei, es gibt Studentenaufführungen, es gibt Tanztheater, wo Kinder mitmachen, es sind viele Laien mit dabei, ja.

**Wird das Publikum selber auch einbezogen?**

Die Einführungsveranstaltungen vor den Stücken finde ich klasse. Es gab auch mal eine Reihe, dass das Publikum Schauspieler oder Künstler treffen und mit denen sprechen kann. Das wird komischerweise nicht so sehr gut angenommen. Aber die Einführungen finde ich gut. Oder die Sache, dass wir in die Privathäuser gehen und dort lesen, da sind wir schon sehr bürgernah geworden.

**Wird das gut angenommen?**

Nein, leider nicht.

**Kannst du dich als Schauspielerin individuell in die Regiearbeit einbringen?**

Das hängt vom Regisseur ab, aber meistens gibt es viele Möglichkeiten: Indem man Vorschläge macht, etwas vorspielt, etwas anbietet. Wir haben jetzt meist junge Regisseure, die dankbar sind für jede Art von Einbringen und Vorschlag.

**Wie können Bürger das Theater mitgestalten?**

Die können dem Freundeskreis beitreten und spenden. Das ist das, was wir am meisten lieben. Der Freundeskreis veranstaltet den Ausflugstag fürs ganze Theater und richtet die Eröffnungspremierenfeier der neuen Saison aus. Also das ist ein Weg, wie man sich einbringen kann als Bürger.

**Entscheiden Mitarbeiter im Unternehmen mit, wenn ja, an welcher Stelle?**

Nein. Es ist eigentlich am Theater eine richtige Diktatur. Man hat keinen Einfluss auf die Rollen, auf die Regisseure, auf die Stücke. Gar nichts. Vor ein paar Wochen ist der Spielplan veröffentlicht worden, darauf hatten wir keinen Einfluss. Danach hatten wir Einzelgespräche mit dem Intendanten, welche Rollen wir so spielen, worauf wir keinen Einfluss haben. Das wird uns mitgeteilt. Andererseits ist Eigeninitiative grundsätzlich schon gern gesehen. Es gibt zum Beispiel *Somnambur*, das wurde von Schauspielern initiiert und findet abends zu später Stunde im Foyer des *T.NT* statt. Und wer Zeit und Lust hat, dort mitzumachen, kann das gern tun.

**Welche kulturellen Bildungsmaßnahmen bietet das Theater an (ich meine nicht nur für Schüler, sondern auch für Studenten oder Senioren)?**

Es gibt auch einen Seniorenclub. Sabine Bahnsen macht das. Die sind, glaube ich, auch sehr rege und glücklich. Theaterführungen. Man kann also Führungen durch das Theater buchen. Das ist für Rentner, für Schüler, für Kinder, für alle geeignet.

## **Anhang 8: Interview Ulrich Kratz, Sänger (Theater Lüneburg)**

### **Wie lautet das Leitbild des Theaters, gibt es eine Vision? Welches Ziel verfolgt es innerhalb der Gesellschaft?**

Es hat heute andere Ziele als zu der Zeit, als ich angefangen habe. Theater hat einen Unterhaltungscharakter, aber auch einen Bildungsauftrag. Ich habe selber als ich Schüler war sogenannte Schultheateraufführungen gesehen. Das waren ganz normale Vorstellungen, die nicht unbedingt für ein junges Publikum geeignet waren. Heute hat sich mit dem Strukturwandel des Theaters das alles ein bisschen verändert. Die Aufgabengebiete sind gewachsen. Die Spielstätten sind mitgewachsen, weil wir einen veränderten Auftrag in der Gesellschaft haben gibt es ein Kinder- und Jugendtheater. Und da werden nun die Produktionen für die jungen Menschen aufbereitet und so zurechtgeschnitten, dass sie den Bedürfnissen und der Aufmerksamkeit von jungen Leuten gerecht werden. Das heißt, wir haben es oft erlebt, dass wir Produktionen hatten, wie der *Freischütz* zum Beispiel, und man machte einen *Kleinen Freischütz*. Von jungen Leuten, die gespielt haben, für junge Menschen. Darin liegt heute auch ein großes Anliegen. Da ich selber auch pädagogisch arbeite, kann ich das sehr gut nachvollziehen und es ist mir sehr recht. Für den Pädagogen hat es den Nutzen, den Gewinn, dass die jungen Leute, die wir selber im Nachbarhaus zum Beispiel aufziehen, die Möglichkeit haben sich auszuprobieren. Da hat Theater den Bildungsauftrag und überhaupt gesellschaftlich Theater, Literatur, Musik, Tanz, auch aufzubereiten, im Gespräch zu halten, im Bewusstsein zu halten. Das ist ein ganz wichtiger Auftrag, den wir immer hatten. Das ist jetzt nichts Neues, das war schon immer so. Wenn man heute die Spielpläne anschaut, kann man sehen, dass die Vielfalt wieder ein bisschen mehr gepflegt wird. Früher waren wir sehr eingeschränkt im Spielplan. Im Schauspiel hat man immer größere Möglichkeiten als im Musiktheater. Wir können ja von der Größe des Hauses her nicht alles spielen, aber wir haben durchaus auch immer schonmal Sachen gewagt, die zu groß für uns waren, die aber dann auch Anerkennung gefunden haben.

### **Welchen pädagogischen Tätigkeiten gehst du noch nach?**

Ich bin für zwei Institute als Gesangslehrer tätig. Ich habe während meiner Ausbildung schon unterrichtet und somit war das schon immer mein zweites Standbein.

### **Welche Vernetzungen mit anderen Kulturinstitutionen und Unternehmen gibt es denn?**

Es gibt immer die Goethe-Institute – ich weiß nicht, wie die hier eingebunden sind – die Kultur und Kunst immer auch wieder transportieren. Bei Vernetzungen mit anderen Institutionen sind die Schulen zum Beispiel zu nennen, auch die Hochschulen. Die sind ein Kooperationspartner für uns, weil wir junge Leute aus diesem Bereich auch rekrutieren und da schließt sich ein Kreis, wenn am eigenen Haus jemand ist, der eine Hochschule bedient, da ist dann eine sehr direkte Vernetzung dabei. Die Universität ist auch ein Kooperationspartner. Dann gibt es noch verschiedene Gemeinden, die Pfarreien mit den entsprechenden Chören, Bachchor etc. Das ist schon ein lebhafter... Wir sind jetzt die Kulturmeile geworden.

### **Was bedeutet denn der Begriff der Kultur für das Theater?**

Wenn man Kultur nicht wollte, hätte man keine Theater. Kultur bereichert das Leben und damit die Menschen und umgekehrt sichert uns Kultur den Arbeitsplatz. Wir können tun, was wir gerne wollen. Wer zum Theater gehen möchte, brennt für die Bühne, brennt für diesen Beruf in irgendeiner Form oder für die Dramaturgie, er brennt für den Punkt der Übertragung vom Lesen ins Machen. Das in irgendeiner Form erlebbar zu



machen. Wir haben etwas davon, dass wir das gerne machen wollen. Und wenn das klappt, kann das sehr lange so gehen. Wenn das nicht klappt, kann einem das furchtbar auf den Fuß fallen, also es ist ein großes Risiko. Und deshalb ist Berufsberatung für junge Sänger auch sehr wichtig. Ihnen genau zu zeigen, was sind die Erwartungen. Es gibt ja nicht mehr so viele Festverträge wie früher. Es gibt die Fachverträge nicht mehr, es gibt die Festverträge nicht mehr. Wenn du heute jemanden fest einkaufst, dann fächerübergreifend. Möglichst im Schauspiel oder auch im Ballett noch mitmachen, also irgendwas.

**Gibt es hier am Theater für euch als Mitarbeiter und auch für die Zuschauer eine Art Kummerkasten oder Beschwerdemanagement?**

Wir haben natürlich den Betriebsrat, das gibt es. Wobei das mit dem Betriebsrat ist so eine Sache, je nachdem welchen Vertrag du hast. Ich habe jetzt einen Solistenvertrag. Und die sind immer zum Abschluss freigegeben. Du vertrittst dich selber. Natürlich bist du ein bisschen geschützt durch den Betriebsrat, ich bin auch Mitglied in der Gewerkschaft, aber das vor allem aus Solidarität, weniger um für mich selber profitablen Nachweis für mich zu haben, der mich schützen würde. Man kann mich nicht schützen. Wenn ich mir etwas zu Schulden kommen lasse, dann bin ich raus. Dann wird man einmal abgemahnt, bei der zweiten Abmahnung ist man raus. Das ist mit anderen viel schwieriger. Und die Zuschauer kommen in solch einer kleinen Stadt wie hier gleich zu mir. Die Leute kennen einen, wenn man so lange hier ist, hast du einen gewissen Wiedererkennungswert. Das ist zum einen sehr schön, zum andern kann das bei Kritik dann auch sehr nervtötend sein. Man kann dann da selber mit umgehen, man muss dann die Grenze setzen. Wir haben ja auch begleitende Veranstaltungen, wir haben das Theatercafé immer als Einführung, wir haben die Einführungsveranstaltungen im Foyer, meist macht das der liebe Friedrich, der sich da viele Gedanken macht, wie er die Dinge so verpacken kann, dass auch die spezielle Inszenierung des Stückes eine Wertschätzung erfährt. Ob uns das immer gelingt, müssen die Leute am Ende sagen. Sie haben aber auch die Möglichkeit, sie können direkt dem Theater schreiben.

**Du hattest schon den Strukturwandel angesprochen. Siehst du in der Institution Veränderungsbereitschaft. Und welche wichtigen Veränderungen gab es innerhalb der letzten Jahre?**

Wir haben große Veränderungen gehabt. Ich habe hier noch einen Umbau miterlebt. Also wir haben Mitte der 90er einen großen Umbau gehabt. Das Theater, so wie es heute erscheint, gab es ja gar nicht. Es war alles viel, viel kleiner und viel, viel enger, wahnsinnig gemütlich. Die Kantine war sehr klein, unten im Keller. Da gab es eine Durchreiche, da hat jemand Kaffee gekocht und eine Suppe gekocht und *Milky Way* verkauft. Strukturwandel, da hat sich was getan. Man hat investiert und dann wurde das zweite Haus drangebaut. Das ist ein ganz wichtiger Punkt gewesen. Und wir haben uns auch in der Personalstruktur, grade in der Chefetage, haben wir uns auch verändert. Gegenüber meiner frühen Zeit haben wir da viel mehr Personal sitzen. Theater steht auch immer in der Konkurrenz zu anderem, dem Schwimmbad, einer Parkbank oder Kindertagesstätten. Wir haben den Strukturwandel hier erfahren und es hat auch eine ganze Reihe an Veränderungen auch im darstellerischen Bereich gegeben. Wir haben 2009 einen Intendantenwechsel gehabt, Herr Fouquet kam und hat schon ausgekehrt. Das kann man schon so sagen. Da hat man viele Gesichter plötzlich gar nicht mehr gesehen. Im Nachhinein ist immer alles richtig. Das musste so sein, weil es heute als ein relativ gesundes Unternehmen dasteht. Wir sind viele Jahre bedroht gewesen von Schließungen. Und da hat auch Jan Aust, der Vorgänger von Fouquet unglaublich viel getan, dass das Haus... grade mit der Umbauspielzeit, die wir im Zelt gemacht haben. Das ist eine Spielzeit gewesen, die allen, die dabei waren, so nachdrücklich in Erinnerung ist, weil

es war so etwas wahnsinnig Nahes. Weil Zirkuszelttheaterluft, das ist schon ganz schön. So haben wir ein ganzes Jahr gespielt und wir hatten kein Winterzelt, wir hatten ein Sommerzelt, das mit vier Kanonen geheizt wurde. Es war immer kalt. Wenn wir abends auf zwölf Grad kamen, dann war das viel.

#### **Und die Zuschauer haben das mitgemacht?**

Mit Mänteln. Die haben wie eine Eins hinter uns gestanden. Und das ist die Sache. Ein solches Haus muss sich immer in der Gesellschaft spiegeln. Man muss das Gefühl haben, dass du es nicht für dich alleine machst, sondern du spielst für die Leute. Und du möchtest auch gerne eine Kommunikationsebene finden. Da ist noch ein Punkt: Wir holen ja auch viele externe Leute, wie Seniorengruppen und Schülergruppen ins Haus, Studentengruppen, um eine Lebhaftigkeit und einen Austausch, wirklich einen Kommunikationsaustausch zu haben und das geht auch zum Teil auf, nicht immer, aber es geht eben zum Teil auch auf. Was hier so an Studenten reingespült worden ist. Da kommen wir in Konflikt mit einem anderen Auftrag, den wir haben. Wir haben Qualität zu zeigen. Der Qualitätsmaßstab wird natürlich bei Kinder- und Jugendproduktionen unglaublich herabgesenkt. Ich will das nicht herabwürdigen, was sie tun, aber es kann keine professionelle Leistung sein. Es wird mehr aus dem Impuls heraus geboren, darin liegt aber auch ein spezieller Reiz. Nur darf man das nicht in einen Topf werfen. Deswegen ist es auch ganz gut, dass die beiden Häuser voneinander getrennt sind. Dann haben wir ja noch die Studiobühne unten, die das Ganze mit so kammersmusikalischen, kleineren Produktionen sehr schön abrundet. Auf diese Weise können wir eine große Vielfalt anbieten. Das ist wichtig. Ja, Strukturwandel am Theater, das ist ein sehr interessantes Thema. Es ist gut, dass man drüber redet. Aber entscheiden müssen wir am Ende selber und wir müssen einen klugen Kopf oben drauf haben, der auch Herz hat für seine Künstler, das ist eine schwierige Position zu besetzen, aber wenn das stimmt, und die Ausstrahlung in die verschiedenen Abteilungen da ist, und es ineinandergreift, was die verschiedenen Abteilungen tun sollen, dann kann man gutes Theater machen. Aber alle müssen Qualität haben. Das ist wichtig.

#### **Welche Rolle spielen andere Kulturen, nicht-deutsche oder nicht-europäische Kulturen, auch in der künstlerischen Arbeit?**

Das Musical ist eine nicht-europäische Kultur, das ist in Amerika entstanden. Das Musical ist nicht mehr wegzudenken. Und die amerikanische Operette hat sich dann weiter selbständig entwickelt und ist ein eigenständiges Fach und Genre geworden. Ich habe selber sehr viel Musical gespielt und tue dies auch weiterhin. Es bereichert alles. Wir werden jetzt hier nicht unbedingt einen afrikanischen Tanzabend haben, die kommen dann als Gastproduktionen, aber Kunst ist immer international und Besetzungen sind immer international. Wenn man das Ensemble betrachtet sieht man verschiedene Nationalitäten und da sieht man es auf ganz direkte Weise. Mit den Kollegen aus anderen Ländern ist das Austausch pur.

#### **Und fördert das Theater den Austausch über andere Kulturen auch für die Zuschauer?**

Kann ich ehrlich gesagt nicht beurteilen. Für mich wäre das so, wenn ich Zuschauer wäre und ich mal etwas sehen würde, was nicht von hier ist. Wir haben hier ja auch immer Gastproduktionen. Wir haben auch schon mal argentinischen Tango oder so etwas im T.3 gehabt, da haben Leute Kurse gegeben. Das ist, wenn du so willst, ein Stück Internationalität. Wir beschäftigen uns natürlich auch mit Komponisten aus anderen Ländern, aber ich werde jetzt nicht unbedingt einen japanischen Liederabend geben, kann ich gar nicht. Da sind wir schon an das gebunden, was wir auch tatsächlich umsetzen können. Ich werde mich auch nicht aufrufen zu sagen, ich mache einen afrikanischen Abend. Ich bin ja nicht wahnsinnig. Dafür haben wir wunderbar den *König der*

*Löwen*, natürlich Karneval der Kulturen. Das ist natürlich etwas besonderes, sowas bietet Theater so nicht. Wir haben zwar schon Vielfältigkeit, wir haben ein Speiseangebot, was ein bisschen international ist. Und natürlich ist auch unser Spielplan international. Wir haben italienische Oper, deutsche Oper, deutsches Schauspiel, dann spielen wir Amerikaner und so weiter. Das musst du ja auch haben. Da kommen wir wieder zum Bildungsauftrag zurück, das müssen wir auch leisten. Aber Sachen, die wir nicht umsetzen können, lassen wir besser die Finger davon. *Madame Butterfly* ist nunmal eine italienische Oper mit einem amerikanischen Konflikt mit italienischer Musik aufgefasst und von einem wunderbaren Komponisten umgesetzt, aber natürlich ist das keine Internationalität. Das ist nur von gewisser Seite darauf geschaut, wie es sich verhält. Die Bildersprache ist trotzdem so, wenn man in *Butterfly* reingeht, sieht man eine, die auch so aussieht.

**Inwieweit könnt ihr euch denn in die künstlerische Arbeit, in Regiearbeit individuell einbringen und an welcher Stelle genau?**

Das kann ich nicht so genau sagen, an welcher Stelle genau. Aber bei mir passiert das immer. Das habe ich von Anfang an getan und wenn du so lange am Theater bist wie ich, dann bist du natürlich ein erfahrener Mensch, ein erfahrener Künstler. Die Arbeit ist ja heute nicht mehr so: „Ich sage dir, was du tust, und dann gehst du durch diese Loch und dort verschwindest du und da kannst du wieder auftreten“. Sondern es wird ja heute Musik- und Regietheater gemacht, in dem die Dinge auch nachvollziehbar sein sollen, nachempfindbar sein sollen, und auf der Bühne nur da Probleme machen sollen, wo die Rolle ein Problem hat. Und deswegen sind wir da schon immer in einem sehr schönen Dialog. Aber Theater lebt natürlich davon, Angebote zu machen. Sich einzubringen. Das ist von vorne herein eine Lust gewesen das zu tun.

**Entscheiden Mitarbeiter im Theater mit, wenn ja, wo? Unabhängig von der künstlerischen Sicht.**

Wir werden schon immer mal gehört, zu bestimmten Dingen. Aber die Entscheidungsebenen sind klar im Theater. Es gibt kaum noch einen so hierarchisch konstruierten Laden wie das Theater. Immerhin ist es jetzt eine Doppelspitze geworden, das war früher auch nicht so.

**Fouquet als künstlerische Leitung und Degen-Feldmann als Verwaltung?**

Ja, obwohl die auf Augenhöhe sind. Das ist neu gegenüber früher, da hatten wir einen Intendanten, der hatte einen Finanzmann an der Seite. Aber der Finanzmann konnte immer nur sagen, das Geld reicht oder nicht. Die sind heute mehr im Gespräch miteinander. Das ist Strukturwandel.

**Wie können die Bürger das Theater mitgestalten?**

Statisterei kann man mitmachen, natürlich sich auch bei den verschiedenen Sachen wie Seniorenworkshops und so weiter. Innerhalb des Tanzes gibt es das auch. Ich weiß jetzt nicht, für wie alt, das hat sicherlich eine Grenze. Im Extrachor kann man sich einsetzen und man kann natürlich auch in der ganzen Zugarbeit, also im Freundeskreis, in den ganzen Förderergeschichten kann man sich auch einbringen. Das sind Tätigkeiten, die manche unglaublich schätzen. Das lieben die dann auch, das weiterzutragen. Wer das einmal angefangen hat, lässt das dann auch nicht mehr sein. Es sei denn, er wird furchtbar verunglimpft von den Künstlern. Aber das passiert eigentlich nicht. Man muss immer wissen, die wollen immer gut behandelt werden und auch ein bisschen gepflegt werden und ein bisschen umsorgt werden. Am Theater hast du viele kleine Kinder um dich herum, das sind wir einfach. Wer die Spielfreude so für sich in Anspruch nimmt, ist auch in seinen Bedürfnissen oft noch sehr kindlich. Oder immer wieder auch sehr kindlich. Das heißt nicht, dass wir es nicht durchaus mit erwachsenen Leuten zu tun haben.

**Inwieweit hat denn Natur Einfluss auf die künstlerische Produktion, auf das Theater?**

Wenn es durchs Dach regnet, dann hat sie einen direkten Einfluss, das haben wir erlebt. Sonst wenig. Wir haben manches Spielmaterial. Wir haben auch reale Bäume, richtige Pflanzen, wir haben auch mal ein richtiges Tier gehabt auf der Bühne, Kinder auch. Da sehe ich nicht so wahnsinnig viel. Über die Literatur sicherlich, und über die Prozesse. Natürlich bewegen wir uns mit Stücken auch in Natur, aber wir sind ja doch immer im künstlichen Raum. Insofern bauen wir das immer nur nach. Aber wir machen immer Bilder nach. Wir haben viel Kunststoff, wir haben auch Holz, aber wir haben eben auch viel ätzenden Kunststoff, da muss man immer wieder drüber reden, das manche Sachen einfach nicht gehen. Aber wir bauen nach, wir bilden nach, um die Phantasie anzuregen. Wir holen unsere Prozesse aus der Phantasie und daraus, was wir gesehen haben und auf jeden Fall sind da Parallelen und man nimmt das auch auf.

**Mit dem ätzenden Kunststoff sprichst du schon ein bisschen einen ökologischen Aspekt an. Wie wird denn Nachhaltigkeit im Theater definiert?**

Wir haben zum Beispiel, was den Umweltschutzgedanken angeht, haben wir vor einiger Zeit belebende Momente gehabt, wo wir darüber aufgeklärt wurden und Schilder aufgehängt wurden und an den Heizkörpern so Stifte eingesetzt wurden, sodass man die Heizkörper nicht über drei drehen kann. Und „macht doch die Heizkörper bitte aus, wenn ihr abends das Theater verlasst“ und so weiter und „spart doch Wasser, ihr müsst doch nicht immer so viel Wasser laufen lassen“. Im Grunde genommen, ehrlich gesagt ist uns das egal. Wir spielen. Die Künstler sind dafür nicht verantwortlich, das machen die anderen. Da ist doch eine Garderobiere, die darauf achtet und der Bühnenbildner muss darauf achten. Aber Uli Kratz, der Opernsänger, muss darauf nicht achten. Die Dinge kommen in unserem Berufsbild Opernsänger und Schauspieler so nicht vor, außer in dem Offstage-Bereich. Aber auf der Bühne ist sowieso nur das, was andere entschieden haben, was dahin gehört. Insofern, ich recycle meine eigenen Batterien von meinen Aufnahmegeräten, die ich benutze, das empfinde ich auch als Beitrag zum Umweltschutz. Das würde ich aber als Privatmann auch machen. Wenn ich nicht zu Hause bin mache ich die Heizung aus, wenn die Familie nicht zu Hause ist, mache ich die Heizung aus. Ich muss nicht überall Licht brennen haben. Im Theater musst du aber auch aus Sicherheitsgründen bestimmte Bereiche immer beleuchtet haben. Es muss auch ganz klar sein, oft muss es so schnell gehen, da muss das Licht schon da sein, da kann ich nicht erst nach dem Schalter suchen. Da müssen einfach bestimmte Bereiche auch da sein. Ich laufe vielleicht drei, vier Mal am Abend in meine Garderobe und dann sind die Dinge vorbereitet mit den Umzügen, dann noch ein schneller Blick in die Noten, schnell ein heißes Wasser. Ja, beim Umweltschutz mache ich einfach mal ein Fragezeichen. Das sehen vielleicht viele Leute anders, aber das glaube ich nicht.

**Du hast jetzt aus deiner persönlichen Warte heraus gesprochen, wie nimmst du das bei den anderen wahr?**

Ehrlich gesagt, nehme ich da gar nicht viel wahr.

**Findet das Thema Nachhaltigkeit auch keinen Einzug in Werte und Normen, in Regeln im Theater?**

Nachhaltigkeit auf was bezogen, ganz allgemein?

**Das ist ja immer die Frage, wie definiert das Theater selber Nachhaltigkeit. Wir haben jetzt vor allem über Ökologie gesprochen.**

Genau. In der Ökologie, Nachhaltigkeit, glaube ich, wir verschwenden nichts, so ist es nicht. Wir müssen ja schon aus den Gesichtspunkten der Ökonomie heraus, wir haben einfach nicht unbegrenzt Mittel zur Verfügung, dass wir das schon zusammenhalten. Wir werden nicht viel wegschmeißen. Die mangelnde Zeit führt auch oft dazu, dann

müssen die Sachen eben auch schonmal weg, die man vielleicht mit viel Arbeit auseinandersortieren könnte. Aber wir verwahren unheimlich viel. Bei uns werden Möbelstücke immer irgendwie umgearbeitet, da ist ein hoher Verschleiß, wie bei Kostümen auch, aber wir haben auch sehr viel weiterverarbeitet. Das dauert sehr lange, bis die Sachen wirklich nicht mehr gehen. Manchmal braucht man zerschlissene Kleider.

**Gibt es eine inhaltliche oder ästhetische Auseinandersetzung mit diesen Themen?**

Nein. Vielleicht gibt es die in Ansätzen, aber es wird nicht durchgeführt. Manche Dinge werden schon mal angesprochen.

**Wie war das, als das ÖKOPROFIT eingeführt wurde?**

Wir sind schon aufgeklärt worden. Da haben sich auch bestimmte Menschen im Theater dafür stark gemacht das entsprechend zu propagieren und weiter zu reichen.

## **Anhang 9: Interview Claudia Rietschel, Balletttänzerin (Theater Lüneburg)**

**Hat das Theater ein Leitbild? Oder was hat das Theater für eine Vision, für ein Ziel in der Gesellschaft?**

Aus meiner Sicht gesprochen?

**Ja auch. Aber zunächst, weißt du denn, ob es ein offizielles Leitbild hier in der Institution gibt?**

Ich weiß es nicht 100-prozentig. Aber ich denke, das Theater den Menschen näher zu bringen. Dass es noch ein bisschen persönlicher ist und dass man vor allem auch jüngere Leute mehr ins Theater bekommt.

**Als offizielles Ziel?**

Ja, ich denke schon, was ich so mitbekommen habe.

**Und deine persönliche Sicht. Inwieweit erachtest du das Theater als wichtig für die Gesellschaft und warum?**

Es ist Kultur. Und es gehört einfach zu Bildung dazu, dass man... jeder Schüler sollt einmal ins Theater gegangen sein. Egal was, Schauspiel, Ballett, gehört einfach aus meiner Sicht zu Bildung dazu und vielleicht auch für Leute, die nicht so ein schönes Leben haben, kann man im Theater ja abschalten, sich verzaubern lassen, in eine andere Welt rücken lassen für einen Momenten, also je nach Stück. Das fasziniert mich immer so am Theater, dass man mal kurz dem Alltag entrinnen kann und es bringt was für einen fürs Leben auch manchmal, je nach Inhalt der Stücke.

**Also glaubst du, dass Theater hat schon einen Bildungsanspruch, um die Menschen zu verändern, etwas in ihnen zu bewirken?**

Definitiv. Ich fände es wichtig, wenn das Theater das schafft. Ich weiß nicht, ob das immer gelingt, aber mich persönlich soll etwas berühren, wenn ich ins Theater gehe, egal ob es jetzt Aggression ist oder dass ich total fasziniert worden bin. Ich finde, es sollte etwas mit den Menschen machen und was den Menschen mitgeben und dass sie sich möglicherweise dadurch auch verändern, in andere Denkrichtungen geleitet werden durch Stücke, die sie gesehen haben.

**Denkst, dass das hier am Theater Lüneburg funktioniert?**

Das kann ich schwer beurteilen, denn ich unterhalte mich mit Außenstehenden einfach zu selten oder fast gar nicht aus Zeitgründen oder weil man einfach nicht zusammenkommt. Ich hoffe, dass es das tut. Vielleicht nicht immer, aber vielleicht doch einige wenige Stücke, die Menschen bewegen, anregen.

**Du hast den Begriff der Kultur selber schon genannt. Was ist denn Kultur für dich? Oder was denkst du ist Kultur hier am Theater?**

Mh, schwierig zu beantworten. Ich würde sagen, es ist ein gewisses Verhalten, ein Umgang, wie ich mit Leuten umgehe, was man machen sollte und was nicht, dass man etwas weitergibt, dass man etwas erhält, was mal geschaffen wurde und dass man das weiter fortsetzt und erhält als Kultur.

**Kommen wir hier zur Institution selber. Was machst du, wenn du Probleme oder Kummer hast, wohin wendest du dich?**

Zuerst wende ich mich an meinen Ballettchef. Wenn ich da nicht weiterkomme und man es da nicht geklärt kriegt, dann zum Intendanten.

**Hast du das Gefühl, dass hier eine offene Kultur gelebt wird, dass man sich auch gerne an ihn wenden kann?**

Ja. Doch, das Gefühl habe ich schon. Er ist offen, er ist auch offen für Kritik, freut sich auch, wenn man mal etwas kritisiert. Man kann jeder Zeit, selbst wenn es nicht um Probleme geht, zu ihm kommen und es ist von ihm gewünscht. Das Gefühl habe ich, mir hat er das so vermittelt, dass er offen ist und man jeder Zeit kommen kann.

**Siehst du hier in der Institution grundsätzlich Veränderungsbereitschaft? Und welche Veränderungen waren deiner Meinung nach interessant?**

Ich sehe Veränderungsbereitschaft. Wobei das eher bei den Leuten ist, die noch nicht so lange am Haus sind. Das ist einfach aus meinem Gefühl gesprochen. Was ich festgestellt habe, dass Leute, die hier schon länger sind, nicht so flexibel sind. Es gibt einige, die sagen, es sei immer so gelaufen, warum sollte es jetzt anders sein.

**Eher auf der Verwaltungsebene oder auf der künstlerischen Ebene?**

Auf der künstlerischen Ebene eher, weil ich mit Verwaltungsleuten groß keinen Kontakt habe, das kann ich das schwer beurteilen. Wichtig fand ich die Kartenverteilung, dass man sich auch seine Kollegen anschauen kann.

**Was gab es vorher und was ist jetzt neu?**

Vor meiner Zeit hatten die kein Anrecht auf Steuer- oder Freikarten. Bis eine halbe Stunde vor der Vorstellung mussten die warten und wenn noch etwas frei war, konnten sie gehen. Ich glaube auch nicht für umsonst. Umsonst können wir sowieso nicht rein, aber zwei Euro ist ja nichts. Das wurde geändert und bis letztes Jahr gab es zwei Freikarten und zwei Steuerkarten. Das wurde jetzt erweitert auf zwei Freikarten und vier Steuerkarten.

Für einen selber, wenn man jetzt bei einer Produktion beteiligt ist?

Ja, auch für einen selber, wenn man nicht dabei ist, dass man sich andere Stücke auch angucken kann. Für dürfen nicht einfach selber ohne Karte in ein Stück gehen. Es gibt auch strenge Regeln, wenn zum Beispiel eine Vorstellung sehr gut verkauft ist, dann bekommen wir auch keine Frei- oder Steuerkarten, dann muss ich den vollen Preis bezahlen.

**Und wenn du dir ein Stück anschauen willst?**

Dann fülle in den Antrag aus und bekomme eine Steuerkarte. Also das ist ein Punkt. Und sonst veränderungsmäßig gibt es nicht so wirklich etwas, was mir extrem im Kopf ist. Gut, es gibt nächstes Jahr einen neuen Ballettdirektor. Diese Veränderung, denke ich, war ganz gut oder wird gut sein. Wir haben es ausgeschöpft mit ihm. Es gab Probleme letzte Spielzeit, auf menschlicher Seite hat es mit manchen Kollegen nicht hingehauen, die jetzt auch nicht mehr da sind. Arbeitstechnisch hat sich dann nichts verändert, nur die Leute haben sich verändert und gehen ein bisschen anders damit um. Von letzter Spielzeit zu dieser sind freiwillig vier Leute gegangen.

**Welche Rolle spielen denn am Theater oder auch bei euch im Ballett nicht-deutsche oder nicht europäische, andere Kulturen?**

Spontan würde ich sagen, dass es nicht so eine große Rolle spielt. Es gibt Leute von außerhalb. Ich glaube, dass man damit auch irgendwie das Theater anders platziert in der Öffentlichkeit, weil man eben Leute aus Kanada und Neuseeland hat.

**Als Gäste oder fest?**

Auch fest engagiert. Aber zum größten Teil sind doch viele deutsch und ich finde, dass das nicht so eine große Rolle hier spielt. Ich bin in meiner Sparte noch nicht so viel damit in Berührung gekommen. Außer, dass man eben Kollegen hat, die aus einem anderen Land kommen.

**Denkst du, dass das Theater für die Besucher den Austausch über andere Kulturen fördert?**

Es sollte das fördern, fördert es sicherlich auch. Aber ich habe in den drei Jahren zu wenig mitbekommen. Ich habe Stücke, die das betreffen, nicht gesehen. Das habe ich aus Zeitgründen nicht geschafft, wollte ich gerne.

**Aber grundsätzlich denkst du, es gibt schon solche Stücke, die genau das ansprechen?**

Ja.

**Werden bei euch im Ballett Laien in die Theaterarbeit einbezogen und wie empfindest du solche Zusammenarbeit mit Laien?**

Ja. Ich finde das angenehm und interessant. Muss aber dazu sagen, dass man... die sind immer dazu. Man selber hat mit denen nicht eine wirkliche Interaktion, man ist zusammen, aber doch separat. Ich finde das ok, wenn das Qualität hat, dann begrüße ich das, bin aber auch der Meinung, wenn es eher zerstört, also wenn es nicht gut ist, sollte man lieber davon ablassen.

**Inwieweit kannst du dich denn als Künstlerin in die Ballettarbeit einbringen?**

Ich kann meine Ideen, die eine Figur betreffen, meine Vorstellungskraft von der Figur kann ich mit reingeben. Ich kann aber auch, wenn man etwas zusammen erarbeitet, Bewegungsvorschläge machen, wenn der Choreograph mal kurz hängt, das passiert oft, dass man dann sagt, wir könnten doch das und das machen, da passt doch das und das zu. Man kann schon viel mit reingeben. Natürlich seine Energie, klar, seine Kreativität, wenn es die Möglichkeit gibt. Es gibt auch manchmal ganz klare Rollen und Vorstellungen vom Choreographen, wo man dann nicht so viele Möglichkeiten hat, etwas mit dran zu basteln.

**Und grundsätzlich hier am Theater, inwieweit siehst du dich als Mitarbeiterin in der Lage Dinge mitzuentcheiden?**

Ich glaube, ich kann nicht viel mitentscheiden. Wo ich ein bisschen etwas ins Rollen bringen kann, denke ich, ist nur auf meine Sparte bezogen. Aber ansonsten, vielleicht bei solchen Sachen, wie mit den Karten, in diese Richtung. Dass man vielleicht Anmerkungen gibt, wie man es anders machen kann. Ansonsten habe ich das Gefühl, habe ich keine Möglichkeit etwas zu machen.

**Inwieweit hat denn Natur, das Natürliche Einfluss bei euch im Ballett?**

Die Natur an sich?

**Ja, was auch immer du darunter verstehst.**

Das hat einen großen Einfluss, für mich zumindest. Das ist ja für jeden anders. Aber ich bin ein Mensch, der versucht... Ich lege darauf Wert, dass es so natürlich wie möglich kommt. Wenn man eine Rolle spielt, eine Person oder was auch immer, lege ich besonders viel Wert drauf, dass es natürlich kommt, dass man es authentisch macht. Gut, am Theater hat man die Assoziation, man spielt etwas, man verkleidet etwas, man macht etwas unnatürlich, man kann es bewusst machen, aber trotzdem ist es für mich wichtig, dass es eine Natürlichkeit behält, eine Wahrheit zur Person, zu einem Gegenstand.

**Wie empfindest du das bei deinen Kollegen?**

Es gibt welche, die das ähnlich sehen oder gleich, aber es gibt auch Kollegen, für die das nicht so wichtig ist, für die das keine Rolle spielt. Aber ich glaube das hat auch etwas mit der Persönlichkeit zu tun, wie man als Mensch ist, und dann merkt man das auch auf der Bühne.

**Kommen wir zum letzten Aspekt. Dabei geht es um Nachhaltigkeit. Wie wird denn Nachhaltigkeit hier definiert?**

Kannst du mir das näher erläutern?

**Hast du selber eine Vorstellung davon, was Nachhaltigkeit bedeutet?**

Nein.

**Was ich hier bei euch am Theater mitbekommen habe ist, dass es ein ÖKOPROFIT gibt, dass hier zum Beispiel Anschläge angebracht sind, auf denen die Mitarbeiter darauf hingewiesen werden, bitte das Licht auszuschalten und die Heizung auszumachen, bevor sie gehen. Und in die Richtung untersuche ich das auch ein bisschen. Wie hast du das empfunden als das ÖKOPROFIT eingeführt wurde? Kannst du dich noch daran erinnern? Wie waren die Reaktionen darauf?**

Die waren gut. Am Anfang hat man sich Mühe gegeben, aber ich glaube, dass das jetzt nicht mehr so ist.

**Also glaubst du nicht, dass es Einzug in den Alltag gehalten hat?**

Nein. Es gibt Leute, die darauf achten, aber ich habe nicht das Gefühl, dass sich das so viel geändert hat. Ich achte generell von mir aus schon auf sowas. Aber selbst ich muss sagen, was Mülltrennung anbelangt bin da auch nicht achtsam genug. Aber Licht aus, Heizung aus, grade weil ganz viele Kollegen nicht darauf achten, dann mache ich das auch. Weil ich es halt wichtig finde.

**Also erachtest du das Thema auch hier am Theater als wichtig?**

Ja. Ich meine, natürlich, zu Hause, muss man ja für seine Kosten zahlen. Das, was du benutzt, dafür musst du bezahlen. Da achtet man eher drauf, weil es der eigene Geldbeutel ist. Ich denke hier sagt man eher, es ist ja nicht mein Geld. Also kann ich fünf Stunden duschen, mir tut es nicht weh, mache die Heizung volle Pulle auf, ist nicht meine Rechnung. Dass es letztendlich doch auf einen zurückkommt, weil zu viel Kosten da sind und dafür muss woanders reduziert werden, am Gehalt oder so. Aber daran denkt man nicht. Ich würde mal frech behaupten, dass die meisten so denken, ist ja nicht mein Geld und das nicht so beachten wie zu Hause.

**Gibt es in dieser Hinsicht eine künstlerische Auseinandersetzung mit solchen Themen?**

Ne, bisher nicht. Nicht in meiner Sparte.

## **Anhang 10: Interview Jürgen Landmann, Kulturreferent (Stadt Lüneburg)**

**Wie lange stehen Sie mit dem Theater Lüneburg in Verbindung?**

Mit dem Theater Lüneburg stehe ich in Verbindung, seit ich bei der Stadt Lüneburg Kulturreferent bin, seit circa 13 bis 15 Jahren.

**Es soll nun darum gehen, wie Sie das Theater auch in Ihrer Funktion von außen sehen.**

In meiner Funktion kann ich es nicht von außen sehen, weil ich es nur von innen sehe. Ich bin auch relativ lange im Aufsichtsrat der Theater GmbH gewesen, insofern bin ich nicht in der Lage objektiv eine Außensicht wahrzunehmen, weil alles, was ich scheinbar von außen sehe, ich immer mit meiner Innenkenntnis reflektiere.



### **Wie lautet denn das Leitbild des Theaters? Gibt es ein Leitbild, eine Vision, die das Theater verfolgt?**

Ich gehe fest davon aus, dass das Theater für sich sowohl ein Leitbild als auch eine ganz klare Position hinsichtlich dessen hat, was es bewirken, erreichen und leisten will. Ich gehe aber auch davon aus, dass es sich nicht um ein klassisches statisches Leitbild handeln kann, weil Theater natürlich auch einer insgesamt bekannten Definition unterliegt. Wie wissen, was in einem Theater stattfinden soll und ich denke, auf Grund der künstlerischen Freiheit, die es in den unterschiedlichsten Bereichen eines Theaters gibt, beim Intendanten, beim Regisseur, bei den Schauspielern – jeder hat ja für seinen Teilbereich ein enormes Potential an künstlerischer Freiheit – sodass es sehr schwierig ist ein überwältigendes Leitbild zu schaffen, um jedes Mal mit den Beteiligten Künstlern eine Diskussion zu starten, ob das so... Das Theater Lüneburg versteht sich als die zentrale kulturelle Einrichtung in der Stadt und Region, Landkreis und Hansestadt Lüneburg, sieht sich als Kompetenz- und Leistungszentrum für alles, das sich mit dem Stichwort Theater verbinden lässt, auch wenn es neben dem Theater Lüneburg auch andere Theater gibt, aber es wird der kollegiale Austausch und die Ergänzung angestrebt, wo es gewünscht ist und geht und so ist es einerseits Produktionsstätte, andererseits aber auch eine Art Dienstleistungs- und Beratungsstätte.

### **Inwieweit erachten Sie das Theater als wichtig für die Gesellschaft?**

Also diese Frage liebe ich. Weil ich bin, das muss ich ganz deutlich sagen, ich habe große Bedenken, obwohl ich in diesem Bereich tätig bin, und obwohl ich große Stücke und auch das Erfordernis von Kultur und kulturellen Errungenschaften als unendlich wertvoll und notwendig erachte. Aber ich habe große Bedenken hinsichtlich der Durchsetzbarkeit dessen, was wir glauben, was Kultur bewirken und erreichen kann. Wenn Kultur das erreichen könnte, was wir eigentlich alle wollen, dann hätte es keinen Nationalsozialismus gegeben. Denn wenn man sich allein die Liste der Bücher ansieht, die bei der Bücherverbrennung alle auf den Scheiterhaufen geworfen wurden und auch wenn die deutsche Studentenschaft sich als federführende Institution bekannt hat, es hätte noch gefehlt, dass sie Goethe, Schiller, Herder, Hebbel, alles das auch noch mit hingeworfen hätten, es hätte nicht mehr viel gefehlt. Da muss man fragen, wo sind all die kulturellen Errungenschaften? Nehmen wir nur Goethe und Schiller: Wie kann eine Nation wie die deutsche, die darauf zurückblicken kann, in ein derartiges Desaster verfallen? Und das ist genau die Diskussion gewesen, die Thomas Mann als er in Weimar den *Goethe-Preis* bekommen hat, damals noch DDR, die Rede ist wirklich nachlesenswert, weil er genau auf diesen Umstand hingewiesen hat und sinngemäß gesagt hat, den Hauptschaden, der auch für alle Zeiten nachwirkt, ist, dass eigentlich erkennbar geworden ist, dass das, was wir als kulturelle Errungenschaft zu bezeichnen pflegen, eigentlich nicht das erreicht, was wir uns immer davon erhoffen: Besserer Mensch und und. Was nützt es, wenn wir beide jetzt in diesem Moment bessere Menschen sind und kaum, dass wir in die Situation kommen Flagge zu zeigen und gegen Ausländerfeindlichkeit, Diskriminierung, dann finden wir uns unter grölendem Dings wieder. Und das ist die große Sorge, die ich habe, weil ich bin nicht so naiv zu glauben, dass man diese Bürde tatsächlich der Kultur aufbürden kann, obwohl ich mir natürlich wünsche und hoffe, dass durch das, was kulturell passiert, tatsächlich der Mensch sein Rückgrat stabilisiert. Nur, ich habe große Zweifel. Also insofern ist die Bedeutung von Theater in der Gesellschaft mit einem eindeutigen Ja zu beantworten, aber natürlich haben alle kulturellen Institutionen ihren Platz in der Gesellschaft und auch das Erfordernis. Nur hinsichtlich der Bedeutung, wie weit reicht das, was dort alles passiert, ist es für den Augenblick, ist es prägend für das ganze Leben, das würde ich mit einem eindeutigen Fragezeichen zur Diskussion stellen. Und man tut den Einrichtungen damit im Übrigen

auch keinen Gefallen. Weil wenn man jemanden mit einer Erwartungshaltung konfrontiert, dann ist das ähnlich wie bei dienstlichen Anweisungen, die Person, der man eine Anweisung gibt, hat auch das Recht, dass man kontrolliert, ob das auch passiert. Und wenn gesagt würde, diese oder jene kulturelle Institution habe diese oder jene Bedeutung, Auswirkung auf Gesellschaft, auf Personengruppen, dann sollte man das auch überprüfen. Und ich behaupte mal, dass sich alles, was sich im Bereich Kultur abspielt, in der Regel jedweder Überprüfung entzieht. Weil Kreativität, kreative Prozesse auf der einen Seite nicht normierbar sind, können sie auf der anderen Seite auch nicht mit irgendwelchen Normen abgegriffen werden. Insofern halte ich diesen Begriff Bedeutung für dann gefährlich, wenn man diese Bedeutung in so eine Art psychologischen Raum ausdehnen will und sagt, das ist bewusstseinsweiternd und das bildet und prägt den Menschen für sein ganzes Leben und dann ist er ein guter Mensch. Ich kann mir auch vorstellen, dass selbst Mafiosis kulturelle Veranstaltungen besuchen, das es mit Sicherheit auch hochgradig Kriminelle gibt, die Opern hören oder Goethe lesen. Damit will ich nur sagen, man muss das vielleicht etwas entspannter sehen.

**Was legen Sie für einen Kulturbegriff zu Grunde? Ist das ein Kulturbegriff von ‚Hochkultur‘, oder...?**

Ich sperre mich gegen den Begriff Hochkultur, weil diese Begriffsetikettierung überhaupt keiner Überprüfung stand hält. Es gibt auch keine Normierung dieser Begriffe, als dass man sagen könnte, wenn Sie von Kultur sprechen, wenn ich von Kultur spreche, dann meinen wir möglicherweise beide das Gleiche, das ist fast nicht überprüfbar. Sprache ist sowieso wenig verlässlich. Ich sehe Kultur immer als das an, was Ergebnis von etwas ist in einem ganz bestimmten Rahmen. Der Rahmen kann Sprache sein, der Rahmen kann bildende, gestaltende Ausdrucksform sein. Es muss immer ein Ergebnis geben, um überhaupt Kultur feststellen zu können. Sie müssen Musik hören, es müssen Noten geschrieben worden sein, dann haben Sie etwas als Ergebnis und dieses Ergebnis ist immer ein Ergebnis in einem nicht normierten Bereich. Also in dem Moment, wo sie normierte Ergebnisse abliefern, ist es für mich definitiv keine Kunst, keine Kultur. Es muss der kreatürliche individuelle Schaffensprozess des Ergebnisses erkennbar sein und da ist es erstmal auch für mich völlig unerheblich, ob es für diese Ergebnisse einen Rezipienten gibt. Das wäre der nächste Schritt, weil mitunter auch bestimmte Ergebnisse sich auch erst selbst die Akzeptanz schaffen müssen, um als solche überhaupt wahrgenommen und in einem zweiten Schritt auch akzeptiert und in einem dritten, vierten, fünften Schritt überhaupt rezipiert zu werden. Das gehört alles mit zu diesem Fluxus, den ich dem Bereich der Kultur generell zuordne. Und ohne diesen gäbe es für mich keine Kultur. Insofern ist diese Etikettierung von Hochkultur oder so, das sind Filme und das ist das, das ist letztendlich so eine Art Warenbezeichnung, um eine Art Systematik herzustellen, aber das für mich entscheidende ist der Prozess, dass es dazu kommt, dass es einen Rahmen gibt, in dem das überhaupt möglich ist. Und wenn man so weit geht, zu sagen, kann solch ein Rahmen ein Indiz für die Umgebung sein, in dem der Rahmen stattfindet, denken Sie an totalitäre Systeme, an den Nationalsozialismus, da ist ein normierter Rahmen. Und da habe ich ja gesagt, normierte Rahmen können für mich keine kulturellen Leistungen und Errungenschaften hervorbringen, weil der kreatürliche, der individuelle Prozess unterdrückt wird. Insofern ist für mich das, was ich unter Kultur verstehe, so vielschichtig, dass er sich einer klaren Definition entzieht.

**Sehen Sie innerhalb der Institution Veränderungsbereitschaft und welche Veränderungen der letzten Jahre erachten sie als wichtig und interessant?**

Also das, was man gerne möchte, ist die Freiheit der Kunst. Die Freiheit der Kunst findet da seine Grenzen, wo es einschneidende Vorgaben gibt, weil die Ressourcen begrenzt sind, denken Sie an die Finanzierung und da ist es letztendlich auch wieder so,

das würde für mich in diesen Begriff des Rahmens gehören und wäre auch erforderlich bei der Betrachtung. Je enger der finanzielle Rahmen, je enger die finanziellen oder sonstigen Ressourcen eines Bereichs sind, in dem Kultur hergestellt wird, umso schwieriger wird es den notwendigen Rahmen sicherzustellen. Wenn ich also ein Theater habe, das ich mit allem Geld ausstatte, das das Theater für sich brauchen würde, ob dann das Ergebnis sich erst Akzeptanz schaffen müsste als modernes Theater. Ich will damit sagen, das was wir immer glauben, was in einem Theater stattfindet, auch hinsichtlich der Bedeutung, die Theater haben kann und will, hängt in hohem Maße in unserer momentanen Situation vom finanziellen Rahmen ab. Und jede Einengung im Rahmen von Ressourcen dekliniert sich durch bis zur Einengung der künstlerischen Freiheit, die jemand bei der Gestaltung hat. Insofern ist diese Einflussnahme in der jetzigen Situation zu groß. Das heißt, die finanziellen Nöte, die heutzutage nicht nur am Theater, sondern im kulturellen Sektor unterwegs sind, sind so einschneidend groß, dass man doch vermuten kann, dass hier die kulturelle Entfaltung nicht in dem Maße stattfindet, wie sie möglicherweise stattfinden könnte. Das ist die Besonderheit, die auf den ersten Blick nie auftaucht. Man sieht, dass hier am Theater Lüneburg ein Spielplan existiert, es kommen Stücke auf die Bühne, es gibt Musiktheater, es gibt Konzerte, es gibt alles Mögliche, es werden in allen Sparten Produktionen angeboten, es gibt auch ein Kinder- und Jugendtheater, man sieht diese Ergebnis und kann anhand dessen überhaupt keinen Indikator für die Nöte darin feststellen. Das könnte man nur, wenn es eine vergleichbare Situation mit mehr Geldausstattung gäbe. Wir sehen immer nur das Ergebnis und sehen nicht, was alles eigentlich an unkultureller Einflussnahme vorher stattgefunden hat, um das dann doch kulturelle Ergebnis zu produzieren. Denn die finanziellen Sorgen, die das Theater hat, die sind besorgniserregend.

**Und diese finanziellen Sorgen sehen Sie als wichtigen Faktor für Veränderungsbereitschaft?**

Ich denke mal, dass der Intendant bereit ist, innerhalb seines Verantwortungsbereiches, alles das so zu verändern, dass er den ihm vorgegebenen Ressourcen entsprechen kann. Wenn er dazu nicht bereit wäre, würde er seinen Job hinschmeißen. Diese Bereitschaft ist nicht freiwillig. Sie haben nicht gefragt, ob jemand freiwillig bereit ist oder ob er das ganz toll findet. Aber es muss eine Bereitschaft sein, das als Herausforderung oder als notwendiges Übel anzunehmen, um dann trotz dieser einschneidenden und einengenden, nicht unbedingt beglückenden Bedingungen letztendlich doch gutes Theater zu machen. Insofern ist das mit Innen- und Außensicht schon interessant, denn ich weiß, was bei unserem Theater für welche Produktion, für welche Sparten – nein, Sparten will ich bei unserem Theater gar nicht sagen, denn wir haben keine Sparten, sondern wir haben eine Produktionsstätte, ein Produktionsbereich, der die Sparten bedient. Natürlich tauchen auch die Leute, die im Ballett sind, die tauchen auch in der Operette auf, die Musiker, die rein Konzerte machen, die fideln auch sonst wo. Das ist ein Unterschied zu den Theatern, die wirklich eine geschlossene Sparte und dafür das komplette Personal haben. Wir haben schon alles so verdichtet, dass wir einen Produktionspool haben und uns immer sagen, die brauche ich alle für diese oder jene Produktion dieser Sparte. Dann sieht man das Ergebnis und die meisten sind ja auch wirklich gut besucht und die Leute applaudieren, aber was man alles an Unzulänglichkeiten überwinden müssen, wie viele Kompromisse auch zu Lasten künstlerischer Freiheit eingegangen worden sind, das sieht natürlich der Zuschauer nicht. Das soll er auch nicht sehen. Das gehört bei der Betrachtung dazu, finde ich. Man sollte sich auch als Zuschauer im Übrigen bemühen, auch wenn es nicht immer gelingt, aber man sollte sich auch bemühen, sich auch immer ein Stück weit um die Rahmenbedingungen zu kümmern. Ich denke, das gehört mit dazu.

**Welche Rolle spielen nicht-deutsche, nicht-europäische, andere Kulturen oder Länder für das Theater?**

Also ich denke Kultur oder Länder oder Menschen haben keinen Mechanismus, dass das, was von ihnen ausgeht, automatisch bei anderen zu einer irgendwie gearteten Reaktion führt. Das hängt immer davon ab, wie aufnahmebereit, wie reaktionsbereit das Umfeld zu einer Nation, zu einem Land, zu einem kulturellen Etwas ist. Dazu bedarf es einer gewissen Affinität, Bereitschaft zu haben oder auch eine Liebe zu haben. Da braucht man jemanden, der das auch zulässt. Das ist die Grundvoraussetzung.

**Und sehen Sie diese Voraussetzung im Theater selber?**

Die sehe ich, natürlich. Aber auch das hat wieder etwas mit dem Rahmen zu tun. All die theoretischen Möglichkeiten werden von dem finanziellen, in Bezug auf die Ressourcen, Rahmen eingeschränkt. Das Theater hat ein hohes Erfordernis sich mit sich selbst und um sich selbst zu kümmern, damit wirklich jede klitzekleine Ressource, die dort irgendwo ist, effektiv und effizient eingesetzt werden kann. Und man ist auf der Suche, wie kann ich aus diesem Wenigen ein opulentes Vieles machen. Und in dem Zusammenhang ist natürlich eine große Bereitschaft da, wie in einem Vakuum, alles Mögliche aufzusaugen, was einem das Gefühl gibt, damit kann ich mein Weniges potenzieren. Das kann natürlich auch dann Kultur, Tanzkultur, Theaterkultur, Theaterstücke sein, die dann immer auch im Kontext dazu stehen, aus diesem Wenigen, was ich habe, ein möglichst opulentes Vieles zu machen. Ich bin nicht jemand, der völlig frei ist zu sagen, ich kann das machen oder auch das machen oder auch jenes machen. Das ist genau das Problem zu sehen.

**Denken Sie, dass das Theater Lüneburg den Austausch über andere Kulturen fördert?**

Ich halte das Theater grundsätzlich, und auch den Intendanten und die, die ich so kenne, für aufgeschlossen allen Dingen gegenüber. Ich würde es nicht ausschließen. Aber ich glaube nicht, dass es vom Theater als – wenn man mal ein Arbeitsranking macht, wo es darum geht, welche Aufgabenstellung, oder wo mache ich was – dann ist da mit Sicherheit der Wunsch das zu tun, ob es die Praktikabilität oder die Umsetzbarkeit gibt, in dem Maße, wie sie es alle können und wollten, da habe ich meine Zweifel.

**Wie können Bürger das Theater selbst mitgestalten?**

Indem sie es besuchen oder nicht besuchen.

**Wissen Sie, inwieweit Mitarbeiter im Theater mitentscheiden? Wenn ja, an welcher Stelle?**

Das ist die Innensicht, von der ich weiß, das hängt in sehr starkem Maße, wie bei jedem Vorgesetzten, ab davon inwieweit er die Mitsprachemöglichkeiten seiner Mitarbeiter schätzt und auch einbezieht und auch als kostbare Ressource und als Erfordernis sieht, um Motivation zu fördern. Das ist wieder der Rahmen. Je totalitärer ich einen Rahmen fasse, je dogmatischer ich einen Rahmen fasse, umso mehr enge ich, in kultureller Hinsicht, die kreativen und individuellen Entfaltungsmöglichkeiten aller ein, die in diesem Rahmen arbeiten und agieren. Jetzt gibt es Positionen, die per se einen größeren künstlerischen Freiraum haben. Das sind die Regisseure, Schauspieler, Schneider, die Leute, die im Bühnenhandwerk tätig sind oder das Bühnenbild herstellen müssen, haben vielleicht nur nuanciert die Freiheit zu sagen, können wir nicht hier noch Fenster oder ein Licht machen. Da ist auf Grund der Aufgabenstruktur die Entfaltungsmöglichkeit begrenzt. Vorstellbar wäre, dass wenn irgendjemand Vorschläge hätte und er diese nicht einbringen dürfte oder sollte, das möchte ich fast kategorisch ausschließen. Es ist nicht immer umsetzbar und durchsetzbar, das kann bei dem einen oder anderen dazu führen, dass er sagt, es hat keinen Sinn, aber das ist nicht ein Resultat, weil es nicht gewollt ist, sondern durch die Ressourcen oder die Arbeitsverdichtung nicht in dem Maße ermög-

licht wird, wie es vielleicht sein könnte. Grundsätzlich muss in einem Theater genau das kultiviert werden und ich glaube auch, dass es im Theater Lüneburg von den dort Verantwortlichen auch so gesehen wird. Und auch gemacht wird.

**Welche kulturellen Bildungsmaßnahmen bietet das Theater an (nicht nur für Kinder, sondern für Erwachsene, Senioren, Studenten)?**

Die Frage ist für mich schwer zu beantworten, weil ich ein Theater, so sehr es ja heutzutage Mode zu sein scheint, jede Institution zu einer Bildungsinstitution zu machen... Ein Theater ist keine Bildungsinstitution. Denn wenn ein Theater eine Bildungsfunktion hätte, gäbe es ein Problem hinsichtlich der Unterhaltungskomponente. Bildung und Unterhaltung passen für mich nicht zusammen. Bildung hat einen Anspruch, weil das hat auch wieder damit zu tun, dass ich das Resultat überprüfen können muss. Theater hat natürlich einen Anspruch, es möchte Inhalte vermitteln, es möchte den Menschen erreichen, es möchte ihm etwas zum Nachdenken geben. Das sind alles Dinge, die den Menschen bildungsfähig machen. Menschen, die ins Theater gehen, die sich mit Musik auseinandersetzen, die nicht in der Konformität industriell gefertigter Kulturwaren hindämmern, ob es Fernsehsendungen, Soaps et cetera sind, die eigentlich fast keinen Anspruch haben. Also Theater hat einen Anspruch, aber das ist per se nicht in erster Linie ein Bildungsanspruch. Der muss in einem anderen Bereich stattfinden, weil Bildung muss auch anders stattfinden. Da muss ein Anspruch sein, das was ich jetzt von mir gebe, muss von mir auch überprüfbar sein, ob das bei dir auch angekommen ist. Das macht Theater nicht, weil Theater auch sagt, wo es bei dir ankommt, ob es dich unterhält, anregt, zum Nachdenken anleitet, das liegt bei dir Individuum ganz allein. Das geht nicht bei Bildung.

**Kommen wir abschließend zu Ihrem Lieblingsbegriff. Wie wird denn Nachhaltigkeit im Theater definiert?**

Ich hoffe gar nicht. Weil wenn wir sagen, Theater ist Kultur und das Begriffspaar, was gar kein Paar ist: Nachhaltigkeit und Kultur. Der Begriff Nachhaltigkeit den gibt es so gar nicht, wie er gebraucht wird, den hat es so nie gegeben. Das ist für mich wirklich, und das sage ich hart und unumwunden, eine Gehirnwäsche-floskel. Sie gibt vor, also ob man irgendetwas zu Ende gedacht haben könnte, weil man ja schon weiß, wie das, was ich heute mache, in der Zukunft dann rückwirkt. Also denjenigen möchte ich sehen, der mir sagt: „Ich garantiere dir das. Ich mache hier nachhaltige Kultur und diesen Effekt stellst du dann in 15 Jahren fest, den kannst du überprüfen, da stehe ich hier mit meinem Vermögen und wenn das nicht eintritt...“ Das macht keiner, das geht nicht, ist nicht, wird nicht passieren, weil das wäre normierte Kultur. Sie wissen nicht, wie Kultur läuft, stattfindet, was Kultur bei jemandem bewirkt. Das kann immer nur ein Stückchen sein und dann muss es wieder ein neues Stückchen geben. Das ist ein Prozess, das ist eine Entwicklung. Und wohin die Entwicklung geht und wohin sie ihre Auswirkungen hat und wie sie wen prägt, das würde ich schlichtweg behaupten, ist niemand in der Lage tatsächlich, weder von der Definition oder von irgendwelchen Nachweisen, tatsächlich belegen zu können. Und im Übrigen, was wäre denn der Mensch ohne Kultur? Er wäre wieder Bestandteil des ganz normalen Tierreichs, weil alles das, was wir als Kultur ansehen sind die Errungenschaften des Menschen sich aus diesem Tierreich hinwegzugeben, wobei es schon Bereiche gibt, die man festhalten muss und will, damit man auf ihnen aufbauen kann. Das sind die klassischen Wissenschaften Mathematik und so, die sie ja praktisch darum bemühen, eine Formsprache zu finden, die von allen gleichermaßen gesprochen und überprüft werden kann. Das findet alles genau im kulturellen Bereich nicht statt. Sprache ist durch den Duden und Rechtschreibung normiert. Aber der Gebrauch von Sprache, wie ich Sprache spreche, ob ich damit dichte oder kollagiere, Hörspiele mache, das ist wieder der Bereich Kultur. Insofern denke ich, ist

Kultur immer wie so eine Art Ambiente oder Blase, die sich mit dem Menschen so bewegt, wie der Mensch lebt. Das kann in sehr kleinen Bereichen sein, in sehr kleinen kulturellen Bezogenheiten, das kann sich auch mal mit einer anderen zusammenmischen und eine größere geben und sich auch wieder trennen. Und wenn das nicht so wäre, wäre es keine Kultur. Aber eine Vorhersage zu treffen, wann wie wo Kultur auf irgendetwas... Was soll da nachhaltig sein?! Ist für mich, bis auf ganz wenige Bereiche, würde ich gar nicht akzeptieren, dass es diesen Begriff in irgendeiner Verbindung gibt. Allein auch sprachlich, auch von der Entstehung der Sprache, und das finde ich schade, dass man sich da wenig Mühe macht das mal zu hinterfragen. Denn im Deutschen gibt es ja wie in kaum einer anderen Sprache die vielen Sachen mit -haltigkeit oder -halt. Wir haben einen Vorhalt, einen Nachhalt, einen Zwischenhalt. Wir haben das -halt mit fast allen Präpositionen. Wir haben einen Anhalt. Wir haben diese Präpositionen mit dem Wort -halt in vielfältigster Beziehung und dieses Wort Nachhalt oder Nachhaltigkeit ist praktisch wie so ein Otterngezücht explodiert, obwohl es eigentlich nur einen ganz bestimmten Bereich definiert. Und das finde ich eigentlich schade, weil man damit diesen Substantiven, denen das dann angehängt wird, nachhaltige Kultur, tut mir die Kultur eigentlich leid.

## **Anhang 11: Interview Susan Esmann (Campus Management)**

### **Seit wann und worin besteht die Zusammenarbeit von Campus Management mit dem Theater Lüneburg?**

Die Zusammenarbeit besteht seit zwei Spielzeiten, seit zwei Jahren. Im Grunde genommen sind wir der Pächter der Gastronomie im Theater. Das bezieht sich auf die Zuschauergastronomie und die Mitarbeitergastronomie, sprich, eine ganz normale Foyer-Bewirtung und die Kantinen-Bewirtung im Theater.

### **Wie verlaufen die Entscheidungsprozesse? Entscheiden Sie alles selber oder hat das Theater ein Mitspracherecht hinsichtlich dessen, was angeboten wird?**

Das ist ganz klar vertraglich geregelt, dass das Theater sicherlich eine Entscheidungshoheit mitträgt oder beziehungsweise Mitspracherecht hat. Im Grunde genommen läuft es aber auch sehr auf einer vertrauten Basis, weil wir von Anfang an gemerkt haben, dass wir inhaltlich das Gleiche wollen und unsere gastronomische Arbeit eigentlich immer darauf ausgerichtet ist, dass wir schauen, welche Angebote wir für einen Ort kreieren und das immer sehr nah an den Ort angelegt ist. Dass wir einfach auch schauen, welche Angebote machen wir zu welchem Stück. Es gibt dann bestimmte Getränke oder auch bestimmtes Essen, welches einen Mehrwert für das Publikum darstellt. In der ersten Phase haben wir uns entschieden, dass wir die komplette Tresensituation im Foyer und auch die atmosphärische Situation ändern wollen, weil wir uns dort nicht so gesehen haben, wie es der alte Pächter getan hat, und haben dort von Anfang an großen Zuspruch bekommen und haben in dieser Umbauphase in den Sommerferien zur neuen Saison hin viel zusammen gearbeitet. Die Ideen kamen von uns, aber es war nicht so, dass wir diese Ideen einfach sofort umgesetzt haben, sondern dass es immer ein gemeinsames Miteinander war. Um man einfach auch geguckt hat, die Theaterleitung und die Mitarbeiter haben einfach eine viel längere Erfahrung mit ihren Gästen und ihrem Haus, und dann macht es auch nur Sinn dort gemeinsam zu arbeiten.

### **Wird der von Ihnen angesprochene Mehrwert für die Zuschauer von diesen auch gern angenommen?**

Man muss einfach schon dran bleiben. Die Gäste müssen es einfach wissen. Wir haben im Theater Lüneburg schon eine ältere Gästestruktur, 50 aufwärts, und diese alten gegebenen Strukturen – der alte Pächter war 20 oder 25 Jahre da drin – da sind die Leute das Angebot gewohnt. Dann gibt es überall ein Jahr lang die Nachfragen „warum gibt es keine Wiener Würstchen mehr?“, nur mal beispielhaft, und die müssen natürlich von uns mitgenommen werden und müssen von uns wissen, warum schreiben die denn jetzt auf die Karte „Special... für das Stück...“. Die brauchen da einfach Input und die Linien dort zu erkennen, dafür braucht es eine gute Öffentlichkeitsarbeit von uns. Diese ist auch gekommen. Ich habe von Anfang an gesagt, wir brauchen ein Jahr. Erstens, dass die Leute das, was wir vorhaben – wir haben auch Tischreservierungen eingeführt oder auch eine Tresenreservierung zur Pause. Das heißt, ich kann als Gast zum Einlass kommen und kann sagen, ich möchte zur Pause zwei Glas Sekt haben und kann mir die direkt am Tresen abholen, denn ich habe sie schon bezahlt, sie sind fertig und ich muss nicht mehr in der Schlange stehen. Das sind einfach so Punkte, die die Wartezeit in der Schlange verkürzen, die die Leute aber wissen müssen. Ja, und ich habe immer gesagt, dass wir einfach ein Jahr brauchen bis die Leute das wissen. Und das hat sich auch bewahrheitet und mittlerweile sind wir auch auf einem ganz guten Stand.

**Hat das Theater die sich bietenden Veränderungen gern angenommen und Sie gern dabei unterstützt?**

Ja, durchweg. Es gibt seit eh und je Premierenfeiern, die nach Stücken im großen Haus im Foyer stattfinden, wo die Crew der Musiker, Schauspieler etc. und der Intendant kommen und mal mehr oder weniger Gäste noch da bleiben. Und wir haben darüber gesprochen, wie wir mehr Gäste zum Bleiben bewegen können, damit dieses Erlebnis der Premierenfeier ein für alle Seiten nochmal inhaltlich dichteres wird. Dafür haben wir die Form eines Premierensektes geschaffen, wo wir direkt im Anschluss bei den Türen mit einem Sekt für jeden Gast da sind. Das haben wir gemeinsam erarbeitet, und klar muss man das auch nochmal zusätzlich in den Fokus holen und immer wieder bewerben „Premierenfeier. Bleiben Sie bei uns“. Im Grunde genommen sind es zwei Seiten, die ihren Nutzen daraus ziehen. Einmal das Theater, für die die Gäste länger bleiben. Das ist auch eine gewisse Dichte, die dabei entsteht. Und wir generieren mehr Umsatz. Deswegen ist das einfach ein Miteinander und das finde ich gut.

**Campus Management verpflichtet sich der Nachhaltigkeit. Inwieweit kann man diesen Anspruch mit der Zusammenarbeit mit dem Theater vereinen?**

Grundsätzlich gehen wir immer davon aus, dass wir nur Orte oder Stätten übernehmen, wo wir das, was wir machen, von Anfang an auch umsetzen können. Wir würden nicht einen Ort übernehmen, wo von Anfang an klar ist, dass nur Masse und ein niedriger Preis zählen, sondern ganz im Gegenteil, wir gucken, dass wir mit dem was wir machen und wie wir es machen nur weiterentwickeln. Wir wollen ja nicht einen Schritt zurück gehen, wir wollen ja eher nach vorne gehen. Das heißt, wir haben in allen neuen Gastronomien immer unsere fair gehandelten oder biologischen Produkte mitgenommen.

**Das bedeutet konkret?**

Das ist der Gepa-Kaffee, das ist die Bio-Milch, an der wir seit eh und je festhalten, auch wenn wir auf unsere Bio-Zertifizierung verzichtet haben, was mit dem bürokratischen Aufwand zusammenhängt. Dann haben wir uns mit dem Theater neu für Voelkel-Produkte entschieden. Und die haben wir dann auch nach und nach in unsere anderen Gastronomien übernommen haben.

**War der Nachhaltigkeitsaspekt dem Theater wichtig?**

Es war auf jeden Fall Bestandteil in dem Bewerbungsverfahren und ich glaube, dass es immer auf Zuspruch gestoßen ist. Ich kann mich aber nicht erinnern, dass es ein ent-

scheidendes Kriterium gewesen ist. Ich glaube, dass es die Präsentation der Dinge waren, die wir machen und wo diese nachhaltigen Produkte nochmal zusätzlich das Angebot stützen. Im Bereich der Kantine muss man sich immer über Preise unterhalten. Nachhaltige und fair gehandelte Produkte brauchen einfach ihren Preis. Ich kann mich aber nicht erinnern, dass die Nachhaltigkeit nun ausschlaggebend gewesen ist.

### **Spielt Nachhaltigkeit ansonsten im Theater eine Rolle?**

Also von der Mitarbeiterseite schon. Und zwar ein Beispiel ist: Die Kantine wird auch dafür genutzt, dass sich die Mitarbeiter einfach einen Kaffee holen und den mit ins Haus nehmen. Wir haben irgendwann einfach die To-Go-Becher eingeführt, weil das Problem besteht, dass die Mitarbeiter den Porzellanbecher nicht wieder zurückbringen, sondern irgendwo im Haus stehen lassen (ein typisch menschliches Phänomen). Wir haben dann aber irgendwann das Problem, dass wir keine Becher mehr haben. Wir können es aber auch nicht leisten, im Haus nach den Bechern zu suchen. Wir müssen einfach auf die To-Go-Becher umsteigen, anders funktioniert es nicht. Dann trat genau das ein, was ich sehr gut finde: Drei Mitarbeiter sind an mich herangetreten und haben gesagt, dass sie die To-Go-Becher nicht mehr haben möchten, weil sie es einfach aus Gründen der Umweltverträglichkeit et cetera nicht begrüßen können. Daraufhin habe ich gesagt, dass ich das auf jeden Fall unterstütze. Aber wir brauchen einfach eine Lösung, wie die Becher wieder zu uns zurückkommen. Über Pfand haben wir uns auch unterhalten, haben das aber schnell wieder verworfen, weil das einfach nicht leistbar ist. Das ist noch nicht ganz abgeschlossen das Thema, dass es ein gegenseitiges Geben und Nehmen ist in der Kantine. Wir haben und in der Kantine von Anfang an dafür entschieden, dass wir keine Automaten haben wollen. Sondern wir legen unser Vertrauen in eure Hände. Es gibt eine Selbstbedienungszeit. Wir haben die Küche dort oben so strukturiert, dass es wie eine Wohnküche ist. Die Mitarbeiter können, wenn niemand hinterm Tresen anwesend ist, in den Küchenbereich hineingehen und sich die Produkte auswählen, müssen diese dann aber natürlich auch bezahlen. Das ist der Vertrauenspunkt, den wir in jeden Mitarbeiter legen. Das läuft mal mehr mal weniger gut. Auf der anderen Seite haben wir auch gesagt, ob es die Miete oder die atmosphärische Leistung von Automaten ist, das kostet auch alles Geld. Und wir schauen grundsätzlich, ob wir eine Regel finden und stehen einfach in engem Austausch mit den Leuten. Die schreiben uns dann auch mal Zettel und lassen anschreiben. Unterm Strich ist es eigentlich das richtige Konzept gewesen.



## V Literaturverzeichnis

**ALPEN-ADRIA-UNIVERSITÄT KLAGENFURT (Hg.) (2009):** Institut für Interventionsforschung und Kulturelle Nachhaltigkeit. Kurzporträt. Unter: <http://www.uni-klu.ac.at/iff/ikn/inhalt/1.htm> (Stand: 04.01.2012)

**ALTNER, Günter (1981):** Vorwort von Prof. Dr. Dr. Günter Altner. In: SKOLIMOWSKI, Henryk: Öko-Philosophie. Entwurf für neue Lebensstrategien. Karlsruhe: C.F. Müller. S. 9-12

**APEL, Heino (1999):** Toblacher Gespräche. In: TOURISMUSVEREIN TOBLACH (Hg.). Unter: <http://www.apel-web.de/toblach/Toblach99.htm> (Stand: 17.12.2012)

**ASSMANN, Aleida (2006):** Einführung in die Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Themen, Fragestellungen. Berlin: Erich Schmidt

**ASTA DER UNIVERSITÄT LÜNEBURG (2011):** SemesterTicketKultur. Unter: <http://www.asta-lueneburg.de/service/semesterticket-kultur/> (Stand: 19.07.2013)

**BEYME, Klaus von (2012):** Kulturpolitik in Deutschland. Von der Staatsförderung zur Kreativwirtschaft. Wiesbaden: VS

### **BIRNBACHER, Dieter**

(1988): Verantwortung für zukünftige Generationen. Ditzingen: Reclam

(1991): Vorbemerkung des Herausgebers. In: DERS. (Hg.): Ökologie und Ethik. Ditzingen: Reclam. S. 5-8

**BOGNER, Alexander / MENZ, Wolfgang (2009):** Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: BOGNER, Alexander / LITTIG, Beate / MENZ, Wolfgang (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS. S. 7-31

### **BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (Hg.)**

(1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21. Unter: <http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf> (Stand: 10.12.2012). Bonn: Köllen Druck + Verlag

(2000): Erprobung der CSD-Nachhaltigkeitsindikatoren in Deutschland. Bericht der Bundesregierung. Unter: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/csd\\_01.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/csd_01.pdf) (Stand: 20.12.2012)

(2010): Umweltbewusstsein in Deutschland 2010. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Unter: <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/4045.pdf> (Stand: 17.12.2012)

**BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ DEUTSCHLAND / BROT FÜR DIE WELT / EVANGELISCHER ENTWICKLUNGSDIENST (Hg.) (2008):** Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt. Einblicke in die Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Unter: [http://www.zukunftsfahiges-deutschland.de/fileadmin/zukunftsfahigesdeutschland/PDFs/ZD\\_Einblicke\\_Endfassung.pdf](http://www.zukunftsfahiges-deutschland.de/fileadmin/zukunftsfahigesdeutschland/PDFs/ZD_Einblicke_Endfassung.pdf) (Stand: 17.12.2012)

**CAMPUS MANAGEMENT GMBH (Hg.) (2013):** Willkommen bei Campus Lüneburg. Unter: <http://www.campuslueneburg.de/joomla/> (Stand: 14.05.2013)

#### **DEUTSCHER BUNDESTAG.**

**13. WAHLPERIODE (Hg.) (1995):** Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“. Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf> (Stand: 20.12.2012)

**16. WAHLPERIODE (Hg.) (2007):** Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“. Drucksache 16/7000. Unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf> (Stand: 11.12.2012)

#### **DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION (Hg.)**

**(1982):** Erklärung von Mexico-City über Kulturpolitik. Weltkonferenz über Kulturpolitik. Mexiko, 26. Juli bis 6. August 1982. Unter: <http://www.unesco.de/2577.html> (Stand: 11.12.2012)

**(1998):** The Power of Culture – Aktionsplan über Kulturpolitik für Entwicklung. Unter: <http://www.unesco.de/458.html> (Stand: 12.12.2012)

**(2005):** Übereinkommen über Schutz und Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen. Magna Charta der Internationalen Kulturpolitik. Unter: [http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/Broschuere\\_Uebereinkommen\\_kulturelle\\_Vielfalt.pdf](http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/Broschuere_Uebereinkommen_kulturelle_Vielfalt.pdf) (Stand: 21.12.2012)

#### **DIE BUNDESREGIERUNG (Hg.)**

**(2002):** Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Unter: [http://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/BRD\\_2002\\_NH-Strat.pdf](http://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/BRD_2002_NH-Strat.pdf) (Stand: 14.12.2012)

**(2012):** Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittbericht 2012. Unter: [http://www.umweltbundesamt.de/umweltbewusstsein/publikationen/nationale\\_nachhaltigkeitsstrategie\\_fortschrittsbericht\\_2012.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/umweltbewusstsein/publikationen/nationale_nachhaltigkeitsstrategie_fortschrittsbericht_2012.pdf) (Stand: 17.12.2012)

**FLICK, Uwe (2010):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

**FRANKENBERG, Beate (2004):** Marketing für Kultureinrichtungen. Entwurf einer Marketing-Konzeption am Beispiel des Theater Lüneburg. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Lüneburg: Leuphana Universität

**FÖHL, Patrick S. (2011):** Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße. In: FÖHL, Patrick S. / GLOGNER-PILZ, Patrick / LUTZ, Markus / PRÖBSTLE, Yvonne (Hg.): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden: VS. S. 19-68

**GLÄSER, Jochen / LAUDEL, Grit (2006):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS

**GOEHLER, Adrienne (2011):** Umdenken und Nachmachen: Lektionen in Umsicht und Verantwortung. In: BECKER, Jennifer (Hg.): KUNST Magazin. 1111. Berlin: KUNST Verlag. S. 6-10

**GRIEFAHN, Monika (2002):** Nachhaltigkeitspolitik und Kulturpolitik – eine Verbindung mit Zukunft? In: VORSTAND DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT E.V. (Hg.): kulturpolitische mitteilungen. 2002, Nr. 97. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. S. 28-33

**GROBER, Ulrich (2010):** Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Antje Kunstmann

**GRUNWALD, Armin (2004):** Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Nachhaltigkeitsproblemen und die Rolle der Wissenschaften. In: IPSEN, Dirk / SCHMIDT, Jan C. (Hg.): Dynamiken der Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis. S. 313-341

**GRUNWALD, Armin / KOPFMÜLLER, Jürgen (2006):** Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main: Campus Verlag

**HADERLAPP, Thomas / TRATTNIGG, Rita**

(2010): Nachhaltige Entwicklung als kulturelles Projekt und große Erzählung. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 347-361

(2013): Zukunftsfähigkeit ist eine Frage der Kultur. Hemmnisse, Widersprüche und Gelingensfaktoren des kulturellen Wandels. München: oekom

**HAERDTER, Michael (2002):** Leben und Kunst: ein Gegensatz auf Einheitskurs. In: KURT, Hildegard / WAGNER, Bernd (Hg.): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext-Verlag. S. 107-118

**HANSEN, Klaus P. (2011):** Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Tübingen: A. Francke

**HANSESTADT LÜNEBURG / LANDKREIS LÜNEBURG / LÜNEBURG MARKETING GMBH / WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGS-GMBH FÜR STADT UND LANDKREIS LÜNEBURG / MARKTPLATZ LÜNEBURGER HEIDE INTERNET GMBH (Hg.) (2013):** Ökoprofit Rückschau. Ökoprofit 2011/2012. Unter: [http://www.lueneburg.de/desktopdefault.aspx/tabid-4129/8334\\_read-32826/](http://www.lueneburg.de/desktopdefault.aspx/tabid-4129/8334_read-32826/) (Stand: 19.06.2013)

**HASELT, Jutta von (2001):** Kultur für Entwicklung. Querschnittsaufgabe für eine zukunftsfähige Politik. In: JERMAN, Tina (Hg.): ZUKUNFTSFORMEN. Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag. S. 32-42

**HAUFF, Michael von / KLEINE, Alexandro (2009):** Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

**HAUFF, Volker (1987):** o. T. In: WELTKOMMISSION FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. HAUFF, Volker (Hg.). Greven: Eggenkamp Verlag. S. XI-XVII

**HAUSER, Robert / BANSE, Gerhard (2010):** Kultur und Kulturalität. Annäherungen an ein vielschichtiges Konzept. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 21-41

**HEJL, Peter M.**

**(2008a):** Kultur. In: NÜNNING, Ansgar (Hg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze – Personen – Grundbegriffe. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: J.B. Metzler. S. 391-393

**(2008b):** Kulturtheorien. In: NÜNNING, Ansgar (Hg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze – Personen – Grundbegriffe. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: J.B. Metzler. S. 402-404

**HÖRNING, Karl H. (2010):** Kultur und Nachhaltigkeit im Netz alltäglicher Lebenspraktiken. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 333-345

**HÖSLE, Vittorio (1994):** Philosophie der ökologischen Krise. Moskauer Vorträge. 2. Auflage. München: C. H. Beck

**HÜBNER, Renate (2010):** Die Magie der Dinge. Materielle Güter, Identität und Metaphysische Lücke. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 120-150

**JERMAN, Tina (Hg.) (2001):** ZUKUNFTSFORMEN. Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag

**JONAS, Hans (1988):** Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. 8. Auflage. Frankfurt am Main: Insel Verlag

**KAGAN, Sacha (2012):** Auf dem Weg zu einem globalen (Umwelt-) Bewusstseinswandel. Über transformative Kunst und eine geistige Kultur der Nachhaltigkeit. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung e.V.

**KLEIN, Armin (2007):** Der exzellente Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS

**KOLLAND, Dorothea (2002):** Das Leitbild „Nachhaltigkeit“ in der kommunalen Kulturpraxis. In: KURT, Hildegard / WAGNER, Bernd (Hg.): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext-Verlag. S. 69-81

**KOPFMÜLLER, Jürgen (2010):** Von der kulturellen Dimension nachhaltiger Entwicklung zur Kultur nachhaltiger Entwicklung. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 43-57

**KOPFMÜLLER, Jürgen / BRANDL, Volker / JÖRISSEN, Juliane / PATEAU, Michael / BANSE, Gerhard / COENEN, Reinhard / GRUNWALD, Armin (2001):** Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin: edition sigma

**KRAINER, Larissa**

(2007): Nachhaltige Entscheidungen. Zur Organisation demokratisch-partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse. In: DIES. / TRATTNIGG, Rita (Hg.): Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen. München: oekom. S.169-199

(2010): Auf dem Weg zu einer Kultur nachhaltiger Entscheidungen. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 80-96

**KRAINER, Larissa / TRATTNIGG, Rita**

(Hg.) (2007a): Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen. München: oekom

(2007b): Nachhaltigkeit ist eine Frage der Kultur. In: DIES. (Hg.): Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen. München: oekom. S. 9-25

**KRAMER, Dieter (2001):** Ein anständiges Leben mit Zukunft: Nachhaltigkeit ist ein kulturelles Programm. In: JERMAN, Tina (Hg.): ZUKUNFTSFORMEN. Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag. S. 94-102

**KÜSTER, Hansjörg (2005):** Das ist Ökologie. Die biologischen Grundlagen unserer Existenz, München: C. H. Beck

**KURT, Hildegard (2010):** Wachsen! Über das Geistige in der Nachhaltigkeit. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 363-375

**KURT, Hildegard / WAGNER, Bernd**

**(Hg.) (2002a):** Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext-Verlag

**(2002b):** Einführung. In: DIES. (Hg.): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext-Verlag. S. 13-30

**KURT, Hildegard / WEHRSPAUN, Michael (2001):** Kultur: Der verdrängte Schwerpunkt des Nachhaltigkeits-Leitbildes. Überlegungen zur Notwendigkeit und den Chancen einer stärker kulturpolitischen Fundierung der Umweltpolitik. In: JERMAN, Tina (Hg.): ZUKUNFTSFORMEN. Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag. S. 79-93

**LAFOND, Michael A. / SCHOLL, Mareen / ROSTAGNY, Nathalie (2009):** Culture is it! Aktivierung von Kreativbündnissen für eine Kultur der Zukunftsfähigkeit. Ein Projekt von id22: Institut für kreative Nachhaltigkeit, Berlin. In: FÖHL, Patrick S. / NEISENER, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript. S. 289-298

**LANDKREIS LÜNEBURG (Hg.) (2012):** ÖKOPROFIT Landkreis Lüneburg 2011/2012. Unter:  
[http://www.lueneburg.de/Portaldata/1/Resources/lklg\\_dateien/lklg\\_dokumente/verwaltungsleitung/ksl\\_-\\_klimaschutzleitstelle/OeKOPROFIT\\_Abschlussbroschuere\\_2011-2012\\_klein.pdf](http://www.lueneburg.de/Portaldata/1/Resources/lklg_dateien/lklg_dokumente/verwaltungsleitung/ksl_-_klimaschutzleitstelle/OeKOPROFIT_Abschlussbroschuere_2011-2012_klein.pdf) (Stand: 19.06.2013)

**LUTTER, Christina / REISENLEITNER, Markus (2008):** Cultural Studies. Eine Einführung. 6. verbesserte und erweiterte Auflage. Wien: Erhard Löcker

**MANDEL, Birgit (2011):** Vom ‚paternalistischen Kulturstaat‘ zur kooperativen Gestaltung des gesellschaftlichen Kulturlebens durch Kulturpolitik und Kulturmanagement. In: BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid / BERG, Karen van den / HÖHNE, Steffen / KELLER, Rolf / MANDEL, Birgit / TRÖNDLE, Martin / ZEMBYLAS, Tasos (Hg.): Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011. Bielefeld: transcript. S. 23-40

**MICHEL, Andreas (1991):** Denken in der Krise: „ökologisches Denken“ bei Albert Schweitzer, Max Horkheimer, Albert Camus und Bertrand Russell – Aspekte einer immanenten Dialektik –. Hamburg: Krämer

**NINCK, Mathias (1997):** Zauberwort Nachhaltigkeit, Zürich: vdf Hochschulverlag

**O. A. (03.2011):** Leitbild Nachhaltigkeit allgemein bekannt. In: Ökologisches Wirtschaften. 1. 2011. München: oekom. S. 5f.

**O. A. (07.06.2013):** Theater droht Schuldenflut. In: Landeszeitung. Für die Lüneburger Heide. Unter: <http://www.landeszeitung.de/lokales/kultur/news/artikel/theater-droht-schuldenflut/> (Stand: 13.06.2013)

**PALLENBERG, Andreas (2002):** Theater und Nachhaltigkeit. Ein Praxisbericht. In: KURT, Hildegard / WAGNER, Bernd (Hg.): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeu-

tion von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext-Verlag. S. 125-134

**PARODI, Oliver (2010):** Drei Schritte in Richtung einer Kultur der Nachhaltigkeit. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 97-115

**PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.) (2010):** Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma

**RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (Hg.) (2002):** Kultur und Nachhaltigkeit. Thesen und Ergebnisse aus einem Ideenworkshop vom 11./12.12.2001, Berlin. Unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Kultur\\_und\\_Nachhaltigkeit01-02\\_01.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Kultur_und_Nachhaltigkeit01-02_01.pdf) (Stand: 12.12.2012)

**RECKWITZ, Andreas (2004):** Die Kontingenzperspektive der ‚Kultur‘. Kulturbegriffe, Kulturtheorien und das kulturwissenschaftliche Forschungsprogramm. In: JAEGER, Friedrich / STRAUB, Jürgen (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Band 3. Themen und Tendenzen. Stuttgart: J. B. Metzler. S. 1-20

**REDAKTION DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT (2012):** Grundsatzprogramm der Kulturpolitischen Gesellschaft. In: SIEVERS, Norbert (Hg.): Kulturpolitische Gesellschaft. Unter: <http://kupoge.wordpress.com/2012/06/11/entwurf-fur-ein-neues-kupoge-grundsatzprogramm/> (Stand: 18.12.2012)

**ROBERTSON-VON TROTHA, Caroline Y. (2010):** Kulturerbe – Dilemmata des Bewahrens im Wandel. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 264-274.

**ROGALL, Holger (2009):** Nachhaltige Ökonomie. Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung. Marburg: Metropolis

**SCHENKEL, Werner (2002):** Kultur, Kunst und Nachhaltigkeit? Einführungsvortrag in die Tagung am 10./11. Januar 2002. In: KURT, Hildegard / WAGNER, Bernd (Hg.): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext-Verlag. S. 31-42

**SCHIEMANN, Gregor (2004):** Natur – Kultur und ihr Anderes. In: JAEGER, Friedrich / LIEBSCH, Burkhard (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Band 1. Grundlagen und Schlüsselbegriffe. Stuttgart: J. B. Metzler. S. 60-75

**SCHÖFTHALER, Traugott (2001):** Biodiversität lebt von kultureller Vielfalt. Ein Plädoyer für mehr Kultur im Agenda 21-Prozess. In: JERMAN, Tina (Hg.): ZUKUNFTSFORMEN. Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag. S. 28-31

**SCHÖFTHALER, Traugott / DYROFF, Hans-Dieter (Hg.) (1997):** Unsere kreative Vielfalt. Bericht der Weltkommission „Kultur und Entwicklung“ (Kurzfassung). 2., erweiterte Ausgabe. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission

**SCHÖNHERR, Hans-Martin (1989):** Die Technik und die Schwäche. Ökologie nach Nietzsche, Heidegger und dem „schwachen Denken“. Mit einem Vorwort von Gianni Vattimo. ENGELMANN, Peter (Hg.). Wien: Passagen Verlag

**SCHWEITZER, Albert (1976):** Die Lehre von der Ehrfurcht vor dem Leben. Grundtexte aus fünf Jahrzehnten. Im Auftrag des Verfassers herausgegeben von Hans Walter Bähr. BÄHR, Hans Walter (Hg.). München: Beck

**SCHWEMMER, Oswald (2004):** Philosophie als Theorie der Kultur und der Kulturwissenschaften. In: JAEGER, Friedrich / STRAUB, Jürgen (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Band 2. Paradigmen und Disziplinen. Stuttgart: J. B. Metzler. S. 671-686

**SEEL, Martin (1991):** Eine Ästhetik der Natur. Frankfurt am Main: Suhrkamp

**SKOLIMOWSKI, Henryk (1981):** Öko-Philosophie. Entwurf für neue Lebensstrategien. Karlsruhe: C.F. Müller

**SOMMER, Roy (2008):** Kulturbegriff. In: NÜNNING, Ansgar (Hg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze – Personen – Grundbegriffe. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: J.B. Metzler, S. 395f.

**STELZER, Volker (2010):** „Kultur“ in der systematischen Nachhaltigkeitsbewertung. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 237-259

**STOLTENBERG, Ute (2010):** Kultur als Dimension eines Bildungskonzepts für nachhaltige Entwicklung. In: PARODI, Oliver / BANSE, Gerhard / SCHAFFER, Axel (Hg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma. S. 293-311

**THEATER AN DER LINDE – KULTUR IM SAUSTALL (Hg.) (2012):** Umwelttheater ...gegen Müll! Unter: [http://www.theateranderlin.de/tourneetheater\\_-\\_weinstadtstruemfelpbach/umweltbildung\\_-\\_mehr/umwelttheater.html](http://www.theateranderlin.de/tourneetheater_-_weinstadtstruemfelpbach/umweltbildung_-_mehr/umwelttheater.html) (Stand: 14.12.2012)

#### **THEATER LÜNEBURG (Hg.)**

**(2013a):** Willkommen. Unter: <http://www.theater-lueneburg.de/> (Stand: 14.05.2013)

**(2013b):** Pressemitteilung. Unter: [http://www.theater-lueneburg.de/files/Pressemitteilungen/20130424\\_Spielzeit2013\\_14\\_PK.pdf](http://www.theater-lueneburg.de/files/Pressemitteilungen/20130424_Spielzeit2013_14_PK.pdf) (Stand: 03.05.2013)

**(2013c):** Spielorte. Unter: [http://www.theater-lueneburg.de/index.asp?tree\\_id=49](http://www.theater-lueneburg.de/index.asp?tree_id=49) (Stand: 03.05.2013)

**(2013d):** !Empfindsam bleiben. Unter: [http://www.theater-lueneburg.de/index.asp?tree\\_id=50](http://www.theater-lueneburg.de/index.asp?tree_id=50) (Stand: 03.05.2013)

**(2013e):** 300 x 300 – sind Sie dabei? Unter: <http://www.theater-lueneburg.de/300x300> (Stand: 03.06.2013)



**(2013f):** Kooperationen. Unter: <http://www.theater-lueneburg.de/kooperationen>  
(Stand: 03.06.2013)

**(2013g):** Theaterpädagogik. Unter: <http://www.theater-lueneburg.de/theaterpaedagogik> (Stand: 03.06.2013)

**TOBLACHER GESPRÄCHE (Hg.) (1998):** Toblacher Thesen 1998. SCHÖNHEIT. Zukunftsfähig leben. Unter: <http://www.kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest/pdf/toblach-d.pdf> (Stand: 17.12.2012)

**UMWELTTHEATER.EU (2012):** Willkommen bei Umwelttheater.eu. In: UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN, CAMPUS ESSEN. PROF. DR. RER. NAT WOLFGANG HAUPT (Hg.). Unter: <http://umwelttheater.eu/> (Stand: 14.12.2012)

**UMWELTTHEATER. TIME FOR KIDS (2012):** o.T. In: TIME FOR KIDS – GEMEINSAM WACHSEN (Hg.). Unter: <http://timeforkids.at/034a409f610981a08/034a409ff20984202/index.html> (Stand: 14.12.2012)

**UMWELTTHEATER UNVERPACKT (2012):** Engagieren Sie sich? – Dann engagieren Sie uns! In: WISSENSCHAFTSLADEN BONN E.V. (Hg.): Wila-Bildungszentrum. Unter: <http://www.wila-bildungszentrum.de/en/bildungszentrum/projekte-angebote-fuerschulen/umwelttheater-unverpackt.html> (Stand: 14.12.2012)

**UNITED NATIONS (Hg.) (2012):** Resolution adopted by the General Assembly. 66/288. The future we want. Unter: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E) (Stand: 12.12.2012)

**VEREINTE NATIONEN (Hg.) (2002):** Bericht des Weltgipfels für nachhaltige Entwicklung. Johannesburg (Südafrika), 26. August - 4. September 2002. (auszugsweise Übersetzung). Unter: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/johannesburg\\_declaration.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/johannesburg_declaration.pdf) (Stand: 18.12.2012)

**VERRONE, Assunta (2011):** Vorwort. In: NOWAK, Raimund / VERRONE, Assunta / NICKL, Peter (Hg.): Nachhaltigkeit denken. Texte zum 2. Festival der Philosophie Hannover 2010. Berlin: Lit Verlag Dr. W. Hopf. S. 1-8

**VOESGEN, Hermann (2011):** Kulturarbeit und Klimawandel. In: BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid / BERG, Karen van den / HÖHNE, Steffen / KELLER, Rolf / MANDEL, Birgit / TRÖNDLE, Martin / ZEMBYLAS, Tasos (Hg.): Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011. Bielefeld: transcript. S. 181-198

**VOIGT, Bea (1997):** Kunst. Kultur. Ökologie. Auf dem Weg zu einer neuen Kulturlandschaft. In: DIES. (Hg.): Kunst. Kultur. Ökologie. Auf dem Weg zu einer neuen Kulturlandschaft. Fürth/Bay: Druckerei L. Wabinger. S. 9-16

**VOSENKUHL, Wilhelm (2010):** Antworten aus Sicht eines Philosophen. In: GLÜCK, Alois / MAGEL, Holger (Hg.): Zukunftsfähig bleiben. Welche Werte sind hierfür unverzichtbar? München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V. S. 37-40

**WAGNER, Bernd (Hg.) (2001):** Tutzinger Manifest. für die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension Nachhaltiger Entwicklung. Unter: <http://www.kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest/pdf/tuma-d.pdf> (Stand: 07.12.2012)

**WELTKOMMISSION FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG (1987):** Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. HAUFF, Volker (Hg.). Greven: Eggenkamp Verlag

#### **WENCK, Lisa**

**(2011):** Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für die *Sommerlichen Musiktage Hitzacker*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Lüneburg: Leuphana Universität

**(2012):** Rezension: Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherung an ein Spannungsfeld. Unveröffentlichte Seminararbeit. Lüneburg: Leuphana Universität

**(2013):** Zur Definitiorik einer Kultur der Nachhaltigkeit. Unveröffentlichte Projektarbeit. Lüneburg: Leuphana Universität

**ZACHARIAS, Wolfgang (2002):** Sinnes- und Wahrnehmungsbildung. Ein kulturell-ästhetisches Programm zur Ökologie von Lernen und Erfahrung. In: KURT, Hildegard / WAGNER, Bernd (Hg.): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext-Verlag. S. 93-105

#### **ZUENDWERKE**

**(2010a):** Zuendwerke. Unter: <http://www.zuendwerke.de/zuendwerke/> (Stand: 08.01.2013)

**(2010b):** DialogN Lüneburg. Unter: <http://www.zuendwerke.de/projekte/dialogn/> (Stand: 08.01.2013)

## **VI Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Ich versichere, alle Stellen der Arbeit, die wortwörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt zu haben.