



**Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde**

Die Gemeinwohlbilanzierung als systemischer Treiber von nachhaltigem Organisationshandeln am Beispiel der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel

Masterarbeit zur Erlangung des Master of Arts
im Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
Fachbereich „Landschaftsnutzung und Naturschutz“

Vorgelegt von Auli Eberle
geb. am 06.01.1980 in Erlangen
Matrikelnummer 21214222
1. Gutachterin: Dr. Anke Strauß, Hochschule für
nachhaltige Entwicklung Eberswalde
2. Gutachterin: Christiane Lüschen-Heimer
Berlin, 7. November 2025

Inhalt

1. Einleitung.....	1
1.1 Kontext und Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit	7
1.3 Aufbau der Arbeit	8
2. Theoretischer Hintergrund	10
2.1 Das Zielbild: Nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturorganisationen.....	10
2.1.1 Integratives und kulturell fundiertes Nachhaltigkeitsverständnis	10
2.1.2 Ganzheitliche Ansätze des Nachhaltigkeitsmanagement in Organisationen	13
2.1.2.1 Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen.....	13
2.1.2.2 Impulse aus dem Kulturmanagement	16
2.1.2.3 Ganzheitliche Nachhaltigkeitsansätze im Kulturbereich	19
2.1.3 Die wertorientierte Gemeinwohlbilanz.....	22
2.1.4 Systemisches Organisationsverständnis und -handeln.....	24
2.2 Systemtheoretischer Hintergrund und systemische Organisationstheorie.....	26
2.2.1 Soziale Systeme	26
2.2.2 Das Konzept der relevanten Umwelt.....	28
2.2.3 Beobachtung zweiter Ordnung und Selbstbeschreibung	30
2.2.4 Sensemaking.....	32
2.3 Zwischenfazit: Ableitungen für die vorliegende Arbeit	34
3. Forschungsfragen	39
4. Empirische Untersuchung.....	41
4.1 Der Forschungsgegenstand	41
4.2 Das Forschungsdesign	43
4.2.1 Methodik der Datenerhebung: qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews	44
4.2.2 Methodik der Datenanalyse: qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	46
5. Ergebnisse der Fallstudie	48
5.1 Neue Wahrnehmung der Umwelt	48
5.1.1 Stärkere strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit im Betrieb.....	48
5.1.2 Umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis über die Ökologie hinaus	49
5.1.3 Neu im Fokus: Lieferant:innen und Lieferkette	50
5.2 Veränderter Blick auf die eigene Organisation.....	52
5.2.1 Bewusstseinswandel.....	52
5.2.2 Sichtbarmachung organisationaler Stärken.....	53
5.2.3 Neue Werteorientierung	53
5.2.4 Externe Kommunikation, Strategie und Leitbild.....	54

5.2.5 Mitarbeiterbindung durch Visionsarbeit und Vertrauensstelle.....	55
5.2.6 Stärkung des Selbstverständnisses als Kulturinstitution	55
5.3 Neue Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.....	57
5.3.1 Intensivere Teamzusammenarbeit und Kommunikationskultur	57
5.3.2 Neue Wahrnehmungs- und Denkmodelle.....	60
6. Diskussion.....	62
6.1 Die Gemeinwohlbilanzierung im Kontext eines systemischen Organisationsverständnisses	62
6.1.1 Reflexionsraum der Selbstbeobachtung und Selbstbestätigung	62
6.1.2 Impulse für neue Sinnkonstruktionen im Spiegel der GWÖ-Werte	64
6.1.3 Treiber für einen Wandel der Kommunikationskultur.....	65
6.2 Organisationale Veränderungen auf dem Weg zu nachhaltigem Organisationshandeln.....	67
6.3 Ableitungen für den spezifischen Kontext von Kulturinstitutionen	71
6.3.1 Zwischen sozialer Nachhaltigkeit und Wirtschaftstool – zur Anschlussfähigkeit der GWÖ-Bilanz	71
6.3.2 Die GWÖ-Bilanz als Treiber eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements	74
7. Abschließende Betrachtungen	77
7.1 Zusammenfassung der Arbeit.....	77
7.2 Methodische Reflexion und Grenzen der Auswertung.....	79
7.3 Fazit und Ausblick.....	81
Quellen- und Literaturverzeichnis	86
Anhang	95
Eidesstattliche Erklärung	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Annahmen zur systemtheoretischen Rolle der Gemeinwohlbilanzierung.....	34
Abbildung 2: Landkarte nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen.....	36
Abbildung 3: Ergebnismodell Nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen	38
Abbildung 4: Systemtheoretische betrachtete Veränderungsimpulse der GWÖ-Bilanzierung.....	66
Abbildung 5: Systemtheoretischer Kontext der Gemeinwohlbilanzierung	67

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erklärung
BA	Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel
GWÖ	Gemeinwohl-Ökonomie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
WIA	Whole Institution Approach

1. Einleitung

In öffentlichen Kulturinstitutionen gibt es eine „Glaubwürdigkeitslücke zwischen den künstlerischen Botschaften von Grundwerten wie Solidarität, Gleichheit, Freiheit und Menschenrechten auf der Bühne [...] und dem in weiten Teilen aus der Zeit gefallenem Betrieb“, wie es der Kulturpolitiker Achim Könneke treffend formuliert (Könneke nach Kröger u.a. 2022: 237). Mit 18 Jahren Berufserfahrung als Kulturmanagerin ist die Autorin dieser Arbeit mit dieser Diskrepanz bestens vertraut. Außen progressive Botschaften – innen konservative Strukturen. Dieses Spannungsfeld zwischen künstlerischem Anspruch und innerbetrieblicher Realität bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung.

Die persönliche Motivation für die Themenwahl liegt in einem dreifachen Glücksfall begründet: Der erste entstand durch das *window of opportunity* der Corona-Pandemie, das mein berufliches Selbstverständnis als leitende Programmbeauftragte eines Konzerthauses ins Wanken brachte. Zu deutlich war die Wahrnehmung der Diskrepanz zwischen transformatorischen künstlerischen Ansprüchen und oftmals rückständigen Strukturen – befeuert durch die gesellschaftliche Relevanzkrise der Kulturinstitutionen, die während der Pandemie öffentlich in Frage gestellt wurden. Mein berufsbegleitendes Masterstudium in strategischem Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde zeigte jedoch: Transformation ist möglich – auch in der Kultur –, und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsansätze sind durchaus auf den Kulturbereich übertragbar. Der zweite Glücksfall ergab sich ab 2021 aus der Folgenlosigkeit und damit meinem Scheitern als interne Nachhaltigkeitsmanagerin ohne Mandat, gewissermaßen in einer informellen, unbezahlten Rolle. Trotz erster Maßnahmen wie Klimabilanzierung, LED-Umstellung und Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie stießen weitergehende Vorschläge der sozialen Nachhaltigkeit auf Widerstand – begründet mit fehlender Zeit, Geld oder Personal. Eine Weiterbildung in systemischer Organisationsentwicklung führte zur zentralen Erkenntnis: Der Wandel scheiterte nicht an Einzelmaßnahmen, sondern an der mangelnden Verankerung in der Organisationskultur. Und der dritte Glücksfall fand sich im Erstarken des Nachhaltigkeitsdiskurses in der Kulturbranche ab 2020¹: Er brachte neues Wissen und Verbündete in die Branche, blieb aber häufig auf betriebsökologische Aspekte verengt. Im Kontrast dazu stand mein eigenes, ganzheitlicheres Verständnis von Nachhaltigkeit, geprägt durch Konzepte wie etwa Suffizienz, Handprint und Donut-Ökonomie. Statt nur Klimabilanzen zu optimieren, rückte für mich die Veränderung von Strukturen und Denkweisen in den Fokus.

Spätestens seit Uwe Schneidewinds Konzept der „Zukunftskunst“ ist deutlich geworden: Nachhaltiger Wandel braucht mehr als technologische Innovationen und institutionelle Maßnahmen – er setzt einen tiefgreifenden organisationalen kulturellen Transformationsprozess voraus (Schneidewind 2019: 42). Öffentliche Kultureinrichtungen wie Theater, Konzerthäuser oder Bibliotheken spielen dabei eine zentrale Rolle. Als kreative Resonanzräume vermitteln sie Werte, gestalten neue Narrative und fördern gesellschaftliche Aushandlungsprozesse. Sie sollen Brücken bauen, gesellschaftlichen

¹ Ich beziehe mich hier auf die Gründung des Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien im Jahr 2020.

Zusammenhalt stärken und Impulse für eine nachhaltige Entwicklung geben.² Um dieser Aufgabe als Impulsgeber glaubwürdig gerecht zu werden, müssen Kulturinstitutionen beispielhaft vorangehen und auch ihre eigenen Strukturen transformieren. Denn: Nachhaltigkeit beginnt innen.

Angesichts globaler Krisen und wachsender gesellschaftlicher Komplexität funktioniert dies nur mit ganzheitlichen Managementansätzen, die Nachhaltigkeit nicht als ein Thema *on top* begreifen und damit oberhalb des Eisberges agieren, – sondern tiefgreifend wirksam werden. Als vielversprechendes Instrument, um Organisationen systematisch auf soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit auszurichten und weiterzuentwickeln, gilt die 2010 von Gerald Felber entwickelte Gemeinwohlbilanz der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)³, die eine Vision jenseits klassischer betriebswirtschaftlicher Logiken vorschlägt (Felber 2018). Sie misst nicht primär Risiken eines nicht nachhaltigen Handelns, sondern stärkt werteorientiertes Agieren entlang von Kriterien wie Menschenwürde, Solidarität, Ökologie und Mitbestimmung. Mit über 1.300 Anwendungen seit 2010 und nachgewiesenem Impact auf die Organisationsentwicklung von Unternehmen gilt es nun in dieser Arbeit zu prüfen, welches Potenzial dieses Nachhaltigkeitsmanagement-Tool speziell für den Kulturbereich entfalten kann. In der vorliegenden Arbeit soll ein systemisch-organisationsentwicklerischer Ansatz vorgeschlagen werden für einen Wandel hin zu einer ganzheitlichen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Organisationskultur. D.h., anstelle einer Wirkungsanalyse auf der normativen Ebene, sollen die Veränderungen organisationaler, nachhaltigkeitsrelevanter sozialer Praktiken untersucht werden, die mit der Gemeinwohlbilanzierung in Zusammenhang stehen.

1.1 Kontext und Problemstellung

Denkt man öffentliche Kulturinstitutionen⁴ und Nachhaltigkeitsmanagement zusammen, ergeben sich Wirkpotenziale in zwei Richtungen: Zum einen beeinflusst Kultur inhaltlich das Themenfeld Nachhaltigkeit. Zum anderen prägen Ansätze des Nachhaltigkeitsmanagements zunehmend das Handeln und die Organisationsstrukturen von Kulturbetrieben. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht letztere Wechselwirkung, da in ihr das größere gesamtgesellschaftliche Entwicklungspotenzial gesehen wird. Denn ein systemisches Nachhaltigkeitsverständnis bietet die bisher zu wenig genutzte

² Diese Rolle der Kultur als Impulsgeberin, Vermittlerin und Motor für Veränderung ist Chance und Verantwortung zugleich. Zahlreiche kulturpolitische Strategien auf Bundes und EU Ebene formulieren diese Ansprüche. So zum Beispiel der EU-Bericht „Culture and the Sustainable Development Goals“. Er schreibt 2020 der Kultur die Strahlkraft zu, durch ihre besondere künstlerische Ansprache nachhaltiges Denken und Handeln in der Gesellschaft zu fördern, indem sie Geschichten erzählt, Menschen zusammenbringt und soziale Teilhabe anregt. Ästhetisch-künstlerische Ausdrucksweisen schaffen Räume für die Auseinandersetzung mit neuen gesellschaftlichen Werten und Einstellungen und ermöglichen ein neues Bewusstsein für Themen wie Klimawandel, Gerechtigkeit und Gemeinwohl, und das Ganze oft mit einer internationalen Dimension (vgl. Marcus 2022).

³ In dieser Arbeit folge ich der von Felber vorgeschlagenen Schreibweise der *Gemeinwohl-Ökonomie*. In Bezug auf deren Bilanz nutze ich für einen besseren Lesefluss die deutsche Schreibweise zusammengeschiedener Komposita *Gemeinwohlbilanz* oder *Gemeinwohlbilanzierung*. Alle Varianten der Abkürzung GWÖ- bleiben mit Bindestrich, wie etwa *GWÖ-Bilanz*, *GWÖ-Instrument*, *GWÖ-Prozess*.

⁴ In der vorliegenden Arbeit sind öffentliche Kultureinrichtungen Organisationen, die ganz oder überwiegend von der öffentlichen Hand (Bund, Länder, Kommunen) finanziert oder getragen werden und der Allgemeinheit kulturelle Angebote zugänglich machen. Hierzu zählen z.B. Museen, Theater, Bibliotheken, Konzerthäuser, Kinos, Archive, Musikschulen und soziokulturelle Zentren. Im Gegensatz zu rein privatwirtschaftlich betriebenen Kulturunternehmen dienen sie der kulturellen Teilhabe der Gesellschaft, insbesondere der kulturellen Bildung, der Bewahrung des kulturellen Erbes sowie der Förderung von Kunst und Kultur.

Chance, Kulturinstitutionen grundlegend resilient und gesund zu machen, um den großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Die Stimmen, die sich für ein solches systemisches Nachhaltigkeitsmanagement einsetzen, sind aber noch zu leise und verharren auf der Ebene der Forderungen nach tragfähigen Förderstrukturen und politischen Rahmenbedingungen, anstatt sich für das Ausprobieren neuer Instrumente einzusetzen und den Paradigmenwechsel voranzutreiben. Dabei ist das Potenzial eines konsequenten Nachhaltigkeitsmanagements für die innere Transformation von Kulturinstitutionen unverzichtbar. Nur eine ökonomisch gesunde Kulturinstitution mit innerbetrieblich gesunden Strukturen vermag es, zukunftsfähig aufgestellt zu sein und eine Nachhaltigkeitsagenda vorzubringen, die zum Schluss auch Voraussetzung für die Entfaltung des kreativen Potenzials der Kultur an sich ist (Marcus 2022). Dieses Potential von Nachhaltigkeit betont auch der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) in seinem Gutachten „Welt im Wandel“, wenn er Nachhaltigkeit als eine Art Transformationskraft einer kapitalistisch geprägten Welt darstellt, die neue Formen des Arbeitens, Interagierens und des organisationalen Zusammenspiels fördert (WBGU 2011: 66-70). Dahinter steht die Grundannahme, dass Organisationen, die Nachhaltigkeit in allen seinen drei Dimensionen erfassen und ganzheitlich umsetzen, einen größeren Beitrag zur „großen Transformation“ (Schneidewind 2019) leisten können als solche, die ihren Fokus nur auf die Ökologie legen. Die These dieser Arbeit lautet: Sobald ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis in das System Kulturbetrieb integriert bzw. implementiert wird, ändert sich nicht nur der Blick auf das Außen und seine Umwelt, sondern damit einhergehend auch auf sich selbst: Anstelle einer zu kurz greifenden Orientierung der Kulturbetriebe an ihren Förderern und an gesetzlichen Vorgaben, kann eine Orientierung an übergeordneten gesellschaftlichen, intra- und intergenerationalen Nachhaltigkeitswerten treten und innerbetrieblich eine „lebendige Organisationskultur“ (Klein 2011) Wirklichkeit werden.

Für die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit in Kulturinstitutionen gibt es in der Regel zwei Treiber. Zum einen sind dies oftmals einzelne Mitarbeitende, die hoch intrinsisch motiviert aus der betrieblichen Innenperspektive heraus die Nachhaltigkeit vorantreiben. Insbesondere seit der 2021 etablierten Weiterbildung zum/zur „Transformationsmanager/in Nachhaltige Kultur“ des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien ist ein Anstieg an Wissen in der Branche zu verzeichnen, das diese Entwicklung vorantreibt.⁵ Zum anderen gibt es externe Impulse als Treiber für Nachhaltigkeit im Kulturbereich. So ist seit einigen Jahren eine gesteigerte Erwartungshaltung vonseiten des Publikums zu verzeichnen, das mit einem Ruf nach „practice what you preach“ (Kröger u.a. 2022: 237) mehr Konsequenz und Glaubwürdigkeit im nachhaltigen Handeln von Kulturinstitutionen einfordert. In den öffentlich geförderten Kultureinrichtungen spielen außerdem politische und regulatorische Vorgaben eine zentrale Rolle, die durch Politik, Fördermittelgeber oder gesetzliche Rahmenbedingungen an die Organisation herangetragen werden. Auf Bundesebene wird etwa die Projektförderung der Kulturstiftung des Bundes seit 2022 explizit an Nachhaltigkeitsauflagen geknüpft⁶, im Bereich der

⁵ Im Zeitraum 2021 bis 2025 absolvierten etwa 500 Personen die Qualifizierung „Transformationsmanager:innen Nachhaltige Kultur“ (vgl. Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit 2025).

⁶ Vgl. Kulturstiftung des Bundes 2022: 11.

öffentlichen Beschaffung werden nachhaltige Kriterien in die Vergabegesetze und Verordnungen integriert.⁷ Und ab 2025 sollen laut dem Vorhaben der Bundesregierung alle Bundesverwaltungen nach dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) zertifiziert werden.⁸ Auf kommunaler Ebene wirken die Klimanotstandspläne mit ihren Vorgaben für nachhaltige Energie-, Bau- und Anpassungsstrategien in die Betriebe hinein.⁹ Als problematischer Nebeneffekt der externen Nachhaltigkeitsanforderungen in Kombination mit der Fördermittelabhängigkeit ist jedoch eine gewisse Passivität der Kulturinstitutionen zu verzeichnen, die Nachhaltigkeit als zusätzliche, finanziell und personell belastende Aktivität „on top“ zum Tagesgeschäft wahrnehmen und sich in eine Art Opferrolle zurückziehen (Brocchi 2024: 590f.).

Leitfäden und Positionspapiere vieler Kulturinstitutionen belegen, dass Nachhaltigkeitsmanagement im Kulturbereich praktisch auf betriebsökologische Maßnahmen reduziert bleibt. „Anstatt zu ganzheitlichen Prozessmusterwechseln zu animieren, die eine Organisation als Ganzes betrifft“, wird Nachhaltigkeitsmanagement häufig „auf die Optimierung bzw. Effizienzsteigerung der bisherigen Strukturen und Arbeitsprozesse von Kulturorganisationen [ausgerichtet]“ (Burghardt und Pfaff 2023: 2). Im Wesentlichen werden treibhausgasausstoßende Handlungsfelder wie Mobilität, Energie, Catering, Materialbeschaffung und der Umgang mit Ressourcen, Abfallwirtschaft und Materialkreisläufen thematisiert.¹⁰ Auch der Deutsche Kulturrat verweist darauf, dass der Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit oft über ökologische Aspekte und CO₂-Reduktion erfolge (Deutscher Kulturrat 2023: 4). Als Grund werden häufig die Komplexität und die Dringlichkeit des Themas Nachhaltigkeit genannt. Die Betriebsökologie wird als pragmatischer Start in das Thema gesehen, aber gleichzeitig als „komplex und kulturfern“ wahrgenommen, so dass sie für Kulturinstitutionen „passfähig“ gemacht werden müsse (Deutscher Kulturrat 2023: 4): D.h. „komplexe Themen werden heruntergebrochen, um einen Anfang zu machen, in diesem Fall: um Nachhaltigkeit nicht gleich in allen Dimensionen erschließen zu wollen, sondern beim drängenden Kern des Klimawandels [...] zu beginnen“ (Kröger u.a. 2022: 175). Dass diese Fokussierung auf die Ökologie allzu oft die Rahmenbedingungen außer Acht lässt, zeigen eindrücklich die Studien von Davide Brocchi. Nachhaltigkeit verkommt zur „Aufforderung zur Selbstoptimierung innerhalb nicht-nachhaltiger Infrastrukturen“.¹¹ Häufig ist dies gepaart mit dem Fehlen eines integrativen Moments bzw. einer „Multidimensionalität“ des Nachhaltigkeitsverständnisses, was dazu führt, „dass die ökologische Nachhaltigkeit meistens ein Zusatz ist und „daneben“ statt[findet]“ (Brocchi 2024: 590f.). Dahinter

⁷ Vgl. Schneider und Schmidt 2020.

⁸ Vgl. Die Bundesregierung 2021: 2

⁹ Nach Kinscher haben mittlerweile 64 deutsche Kommunen den Klimanotstand ausgerufen, welcher zwar selbst keine administrativen Konsequenzen beinhaltet, jedoch oft mit der kommunalen Selbstverpflichtung einhergeht, bis zu einem selbst bestimmten Zeitpunkt CO₂-Neutralität zu erreichen (vgl. Kinscher 2019).

¹⁰ Exemplarisch können genannt werden die Leitfäden des bundesweit größten Portals für Kulturmanagement „kulturmanagement.net“, die Sammlung auf der Bundesgeförderten Nachhaltigkeitsplattform „Green Culture Anlaufstelle“ oder die Studie „Klimabilanzen“ der Kulturstiftung des Bundes. Vgl. Kulturmanagement.net 2025, Green Culture Anlaufstelle 2025b, Kulturstiftung des Bundes 2021. Vgl. außerdem die Studie von Elena Fink, die belegt, dass im Rahmen des Förderprojektes „Fond Zero“ der Kulturstiftung des Bundes keine längerfristige Perspektivveränderungen durch Nachhaltigkeitsmanagement stattfinden konnte, obwohl neben ökologischen Zielen auch die strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit in der Institution angestrebt wurde durch den Einsatz eines internen Klimabeauftragten sowie Verstetigung durch Wissens-Verankerung im Haus (Fink 2025).

¹¹ Brocchi untersucht Kulturförderung mit ökologischem Schwerpunkt zweier Programme: bei „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“ der Kulturstiftung des Bundes, und beim Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitskultur entwickeln: Praxis und Perspektiven soziokultureller Zentren“ am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim. Darin wurde nach Vorbild des Nachhaltigkeitskodexes für Wirtschaft und Unternehmen von 2011 ein Nachhaltigkeitskodex für die Soziokultur ausgearbeitet (Brocchi 2024: 308).

steht eine mechanistische Denkweise des Funktionierens eines Kulturbetriebs, anstelle einer systemischen (vgl. hierzu Kap. 2.1.4). Nach Brocchi wird in ökologiezentrierten Projekten im Kulturbereich die Funktion von Nachhaltigkeit oft als „Aufholungsstrategie eines zugeschriebenen Entwicklungsrückstandes“ betrachtet. Zu stark werden Nachhaltigkeitsziele quantifiziert und operationalisiert, um die (mangelhafte) Maschine Kulturinstitution zu reparieren – und zu wenig werden die herrschenden Verhältnisse reflektiert und umgewälzt, in der der Mensch eine zentrale Rolle spielt (ebd.).

Will man den Blick auf die Wirkungsbereiche von Nachhaltigkeit innerhalb von Kulturbetrieben richten, dann ist zu beobachten, wie Nachhaltigkeitsbestrebungen auf innerbetriebliche, organisationale Herausforderungen von Kulturinstitutionen prallen – und dort oftmals versanden. Ein wesentliches Problem dabei liegt in der Kerntätigkeit kultureller Institutionen begründet, nämlich in ihrer ästhetischen Praxis. Paradoxaerweise kann sie sowohl Motor als auch Bremse für Veränderungen sein. Kultur gilt zwar seit eh und je als ein Ort der Reflexion, werden hier gesellschaftliche Themen schließlich ästhetisch verhandelt, häufig sogar emanzipatorisch, progressiv oder gar revolutionär.¹² Jedoch, wie oben schon gesagt: Was inhaltlich auf der Bühne verhandelt wird, muss hinter der Bühne nicht auch praktisch gelebt werden (Föhl und Klemm 2023: 49). Häufig erzeugt die qua Grundauftrag gegebene kritische Reflexion der Welt durch die ästhetischen Mittel in den Kulturorganisationen eine Art „Abwehrmechanismus“, der eine praktische betriebliche Anwendung des eigens generierten Wissens dialektisch verhindert. Eine progressive Debatte wie die um Nachhaltigkeit kann zwar theoretisch geführt aber praktisch verkompliziert bzw. verunmöglicht werden. Frappierend zeigt sich dies in dem veränderungshemmenden Gegeneinanderstellen und gegenseitigen Auspielen von Kunstfreiheit versus ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. In der Verknüpfung dieser Dichotomie mit strukturellen toxischen Machtverhältnissen führt dies dazu, dass das System Kulturbetrieb (Schein-)Argumente annimmt, um seine mangelnde Eigeninitiative und fehlende Verantwortungsübernahme zu rechtfertigen.¹³ Gerne wird der öffentliche Meinungsdruck durch eine „potentiell existenzbedrohende Kritik des Feuilletons“ vorgeschoben. Auch die Klagen über zu wenig gesetzliche Vorgaben (z.B. Klimabudgets) oder die an die Kulturpolitik gerichtete Sehnsucht nach mehr Zwang¹⁴ sind Ausdruck dieser Widersprüchlichkeiten (Fink 2025: 73f.). Zu den vielfältigen widersprüchlichen Abwehrmechanismen kommt eine gewisse Schockstarre, in welcher sich der Kultursektor durch die traumatischen Erfahrungen der Corona-Krise aktuell befindet und die sich ebenso in einer mangelnden Bereitschaft zur Selbstreflexion manifestiert. Die Pandemie legte „offen [...], wie sehr auch und gerade der Kulturbereich am Tropf des auf Wachstum gepolten und damit nicht-nachhaltigen Wirtschaftssystems hängt“, so die Kulturwissenschaftlerin Hildegard Kurt.

¹² Der Deutsche Kulturrat schreibt: „Über die Betriebsökologie hinaus, die als solche bedeutsam ist, können Kultureinrichtungen in ihrem Programm Fragen der Nachhaltigkeit und der ökologischen Transformation verhandeln“ (Deutscher Kulturrat 2025).

¹³ Fink zeigt für das „vorwiegend hierarchisch strukturierte und oft undemokratische Theatersystem“ (Fink 2025:) auf, inwiefern nur eine begrenzte Personenzahl (Intendanz, Regieteam, musikalische:r Leiter:in) den privilegierten Zugang zur Gestaltungsmacht der Kunstfreiheit besitzen. Sie nennt als strukturelle Defizite für den Theaterbereich: Altersarmut und -diskriminierung von Künstler:innen, geschlechtsspezifische Gehaltslücke, ausbeuterische Selbstaufopferung einzelner Künstler:innen, begrenzte Dauer vieler Karrieren, überholte Tarifverträge, schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch sozial ungünstige Arbeitszeiten, streng hierarchische Machtstrukturen (z.B. beim Zugang zu Kunstfreiheit) (Fink 2025: 77).

¹⁴ Vgl. hierzu z.B. den Artikel der Kulturstiftung des Bundes (Brünger 2022) oder den Web-Talk „Fördersysteme und Unterstützungsbedarfe für eine nachhaltige Kulturpraxis“ (Kulturpolitische Gesellschaft 2020).

Kulturinstitutionen sind „in oft kaum zu glaubendem Maße geprägt [...] von Systemimmanenz und Binnenlogiken, von Partikularinteressen, Besitzstandswahrungen, Pfadabhängigkeiten, Selbstreferenzialitäten, Strukturkonservatismus, einem *box in the box in the box*-Denken“ (Kurt in Kröger u.a. 2022: 54). Klein geht sogar soweit, auf organisationspsychologischer Ebene von „kranken Kulturbetrieben“ zu sprechen: „Zum einen sind nicht wenige Kultureinrichtungen tatsächlich krank in dem Sinne, dass sie unter hohem personellem und finanziellem Mitteleinsatz ihre Aufgaben nur sehr dysfunktional erfüllen. Sie funktionieren also wie ein gestörter Organismus, der meist nur mit Aufbietung aller Kräfte – wenn überhaupt – seine Funktionen erfüllt. Sie sind krank aber auch in dem Sinne, dass sie sich selbst und ihre Mitarbeiter ‚krank‘ machen“, was sich in häufigen Fehlzeiten, in inneren Kündigungen oder einem Klima der Destruktion äußert (Klein 2011: 139).¹⁵ Mit dieser „Diagnose“ wird klar, dass gerade Kulturinstitutionen ein gesteigertes Interesse daran haben sollten, sich dem Thema soziale Nachhaltigkeit – etwa im Sinne von Mitarbeiterbezogenen Werten (faire und gerechte Arbeitsbedingungen, Mitentscheidung und Transparenz innerhalb der Organisation, Menschenwürde am Arbeitsplatz) zuzuwenden. Schließlich geht es auch um deren eigene Existenz. Und nicht zuletzt: um ihre Legitimation als Sektor, der mit jährlich rund 14,5 Milliarden Euro an öffentlichen Ausgaben¹⁶ zu den zentralen Aufgabenfeldern des Staates gehört und den Anspruch erhebt, Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge zu sein (Deutscher Kulturrat 2004).

Genau bei den beschriebenen dysfunktionalen Betrieben und widersprüchlichen Abwehrmechanismen der Kulturbranche gegenüber der Nachhaltigkeitsdebatte setzt diese Arbeit an. Sie möchte Veränderungshemmende Dichotomien überwinden und versuchen, diese in einem übergeordneten systemischen Denken aufzulösen – oder wie Bramkamp es formuliert, ihnen „eine Fluchtlinie für ihr Anders-Werden im Zeichen der Nachhaltigkeit zu öffnen“ (Bramkamp nach Kröger u.a. 2022: 317). Und diese erscheint nur möglich durch einen Trick: Organisationsentwicklung durch die *Hintertür* der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Als gutes Tool hierfür scheint die Gemeinwohlbilanz zu gelten, deren Einsatz im Kulturbereich ihre ersten zaghaften Anfänge zu verzeichnen hat – in Deutschland gibt es aktuell 17 GWÖ-zertifizierte Kulturbetriebe.¹⁷ Und wie die Auswertung eines Selbsttests der Green Culture Anlaufstelle vom Oktober 2024 ergibt, wächst das Interesse bei Kulturakteur:innen, sich mit der Gemeinwohlbilanzierung zu beschäftigen: 80 % der 169 Teilnehmenden zeigten sich dafür aufgeschlossen.¹⁸ Auch die generelle Tendenz zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist steigend (Zimmermann 2022). Vielversprechend sind die Forschungen aus der Unternehmensethik, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung einen wichtigen

¹⁵ Als Grund auf gesellschaftspolitischer Ebene sieht der Kulturmanager Jochen Zulauf die veränderte kulturpolitische Situation seit der Finanzkrise der 1990er Jahre, die zu stärkeren Verteilungskämpfen zwischen Kultur-, Bildungs- und Sozialeinrichtungen führte, auf welche die öffentlich geförderten Kulturbetriebe jedoch nur „wie gelähmt“ reagierten [Kann hier weg, da am Ende dieser Fußnote ohnehin der gleiche Nachweis kommt.] Der Staat habe sich seit den 1990er Jahren zunehmend aus der aktiven Förderung zurückgezogen und gleichzeitig seinen Wirkungskreis auf den privaten Sektor (die Kreativwirtschaft) und auf den zivilgesellschaftlichen Bereich (die gemeinnützigen Kulturvereine und -organisationen) ausgedehnt. In der Folge verschob sich nicht nur die Rolle der Kulturbetriebe – weg von Vertretern eines Kulturauftrages hin zu einem wirtschaftlichen Standortfaktor für Tourismus und Freizeitbranche –, sondern wurden auch Verteilungskämpfe zwischen Kultur-, Bildungs- und Sozialeinrichtungen geschürt, die sich seitdem gegeneinander ausspielen (Zulauf 2014: 24).

¹⁶ Die Bundeszentrale für politische Bildung veröffentlichte 2023 Zahlen und Fakten zu öffentlichen Ausgaben für Kultur: Im Jahr 2020 lagen die öffentlichen Kulturausgaben bei 14,5 Mrd. €, was 1,89 % des Bundeshaushalts und 0,43 % des BIP entspricht (vgl. BPB 2023).

¹⁷ Vgl. die Homepage der Gemeinwohl-Ökonomie, insbesondere die dort aufgeführten bilanzierten Unternehmen aus dem Bereich Kunst, Kultur- und Unterhaltung (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland 2025).

¹⁸ Vgl. die Videoaufzeichnung der Online-Veranstaltung „Perspektiven-Auftakt“ (Green Culture Anlaufstelle 2024).

Impulsgeber für eine ganzheitliche Entwicklung von Organisationen sehen, weil sie transparente und reflektierte Kommunikationsprozesse anstößt (Dreuw, Engelmann und Merten 2014: 49). Indem sie Einblicke in Prozesse, Strukturen und Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit gibt, dient sie nicht nur als Mittel der Legitimation, sondern wirkt auch als Treiber kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozesse und setzt Anreize, Fähigkeiten im Bereich des organisationalen Lernens zu erwerben, wie z.B. die Bereitschaft, eingeübte Haltungen und Methoden zu *entlernen* (Fifka und Jaeger 2020: 149). Als wertorientierte Bestandsaufnahme (Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung) bildet die GWÖ alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ab. Durch ihre Stakeholder-Perspektive (die GWÖ als Teil einer größeren Vision), ihre Art der Komplexitätsreduktion (Matrix) und durch ihren Entwicklungsgedanken (Reporting als kontinuierlicher Verbesserungsprozess) lässt sich außerdem auf eine gewisse Anschlussfähigkeit mit systemischen Ansätzen schließen, die in dieser Arbeit als Theoriebrille fungieren sollen. Mit der Gemeinwohlbilanz als Untersuchungsgegenstand soll nun die Annahme getroffen werden, dass ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement-Instrument das System Kulturinstitution verändert, einen neuen Blick – oder mit Niklas Luhmann gesprochen –, eine neue *relevante Umwelt* – hineinbringt. Inwiefern ist die Gemeinwohlbilanz Impulsgeber für ein ganzheitliches nachhaltiges Organisationshandeln, das über die Betriebsökologie hinausgeht? Und welchen Beitrag leistet sie zu einem grundlegenden Perspektivwechsel „weg von der rationalen, abstrakten Organisationsgestaltung [...] hin zum Konzept der lebendigen Organisationskultur“?¹⁹ (Föhl und Klemm 2023: 53)

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der Arbeit ist es, die transformatorische Wirkung der Gemeinwohlbilanzierung auf nachhaltiges Organisationshandeln zu erforschen. Die leitende Forschungsfrage lautet daher: „Inwiefern beeinflusst der Implementierungsprozess einer Gemeinwohlbilanzierung nachhaltiges Organisationshandeln einer Kulturinstitution?“ Zu diesem Zweck wird in einem ersten Schritt das nachhaltige Organisationshandeln als Zielbild umrissen und das Instrument der Gemeinwohlbilanzierung vorgestellt. Anhand eines konkreten Fallbeispiels sollen Veränderungen der Selbstbeschreibung der Organisation beobachtet und mit der Theorie analysiert werden. Die GWÖ-Bilanz wird dabei als eine Art Störfaktor begriffen, der das System irritiert und einen Perspektiv- bzw. Musterwechsel, veränderte Kommunikationsformen und neue Entscheidungsroutrinen evoziert. Als theoretische Grundlage dienen systemische Ansätze, etwa die systemische Organisationstheorie von Fritz B. Simon, die darauf aufbauenden systemtheoretischen Überlegungen Niklas Luhmanns zu sozialen Systemen und ihrer relevanten Umwelt sowie das Konzept des *Sensemaking* nach Karl E. Weick. Mittels qualitativer sozialwissenschaftlicher Methoden soll ein GWÖ-Implementierungsprozess retrospektiv analysiert werden, um daraus Rückschlüsse auf mögliche Veränderungen zu ziehen – etwa hinsichtlich des Selbstbildes der Organisation, ihres Verhältnisses zur

¹⁹ Nach Föhl und Klemm beinhaltet dies auch eine „radikale Erneuerung kulturbetrieblicher Produktionsstrukturen, insbesondere in Bezug auf faire und gesunde Arbeitsbedingungen sowie ein zeitgemäßes Führungsverständnis, das auch ko-kreative und kooperative Produktionsweisen anwendet“ (Föhl und Klemm 2023: 53).

Umwelt sowie anderer sinnstiftender, handlungsleitender Nachhaltigkeitswerte. Als fallgebende Organisation für die Untersuchung dient die Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel (im Folgenden: Bundesakademie oder kurz BA), die im August 2024 ihre erste Gemeinwohlbilanzierung abschloss. Die für die Fallanalyse operationalisierten Forschungsunterfragen werden in Kapitel 3 dargestellt. Auf Grundlage der qualitativen Experteninterviews und der Theoriegrundlage möchte diese Arbeit einen Beitrag zur Stärkung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses leisten und – so die Hoffnung – Rückschlüsse auf Möglichkeiten eines Nachhaltigkeitsmanagements im Kulturbereich ziehen, das über die Betriebsökologie hinausgeht.

Nicht Gegenstand der Arbeit ist eine Wirkungsanalyse der durch die GWÖ-Bilanzierung angestoßenen Nachhaltigkeitsaktivitäten der Organisation. Statt die Werte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung inhaltlich in ihrer Umsetzung durch die Menschen zu bewerten, sollen die strukturellen Veränderungen organisationaler nachhaltigkeitsrelevanter sozialer Praktiken, die mit der Gemeinwohlbilanzierung in Zusammenhang stehen, untersucht werden. Denn aus systemischer Perspektive kann ein komplexes System nicht gezielt verändert werden; erst das Wissen um seine strukturellen Grenzen und Funktionsweisen eröffnet Veränderungsmöglichkeiten.

Auch wenn die Literatur bereits seit mindestens zwanzig Jahren Fragen einer nachhaltigen Kultur diskutiert²⁰, ist die Studienlage zu ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansätzen im Kulturbereich weiterhin äußerst dünn.²¹ Der Fokus der bisherigen Forschung liegt überwiegend auf ökologischen Aspekten, wie jüngere Abschlussarbeiten zum Nachhaltigkeitsmanagement in Kulturinstitutionen zeigen – etwa zur ökologischen Produktion am Theater, zur Nach- und Weiternutzung von Bühnenelementen, zur Ökobilanzierung im Dekorationsbau oder zum Umweltmanagementsystem DIN ISO 20121 an der Oper.²² Die vorliegende Arbeit zielt daher darauf ab, einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten – insbesondere im Feld der systemischen Untersuchung eines Nachhaltigkeitsmanagementinstruments im Kulturbereich.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in drei große Abschnitte, die systematisch aufeinander aufbauen: die Theorie, die Empirie und schließlich die Diskussion, die beides zusammenführt.

Das erste Kapitel führt in das Thema ein und gibt einen Überblick über den aktuellen Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in öffentlichen Kulturinstitutionen. Dabei werden die zentralen Fragestellungen, der Problemaufriss, die Zielsetzung, der Forschungsstand sowie das Erkenntnisinteresse der Arbeit erläutert.

²⁰ So zum Beispiel Bernd Wagner bereits 2002 (vgl. Wagner, Bernd 2002).

²¹ Zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Arbeit erfolgt aktuell eine der ersten Veröffentlichungen von Elena Fink zum ganzheitlichen Ansatz des Handabdruck-Konzepts in Kultureinrichtungen (vgl. Fink 2025).

²² Vgl. Ostrower 2003; Brinkmann 2021; Smith 202; Hefe/Trunk 2020; Zimmermann 2022.

Im zweiten Kapitel wird die theoretische Fundierung gelegt. Zunächst wird ein umfassendes Verständnis von ganzheitlich-nachhaltigem Organisationshandeln in Kulturinstitutionen entwickelt, wobei relevante Ansätze und Modelle aus der Literatur vorgestellt und fünf Parameter beleuchtet werden. Anschließend folgt die systemtheoretische Fundierung, insbesondere basierend auf Luhmanns Systemtheorie mit dem Konzept der *relevanten Umwelt* und der *Selbstbeobachtung* sowie mit dem Konzept des *Sensemaking* nach Weick. Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit, in welchem die für die Arbeit zentralen theoretischen Ableitungen in einem Ergebnismodell zusammengefasst werden.

Das dritte Kapitel formuliert die Forschungsfrage der Arbeit und leitet daraus operationalisierende Unterfragen ab, die drei verschiedene, sich ergänzende Blicke auf die Hauptforschungsfrage werfen.

Das vierte Kapitel stellt den Forschungsgegenstand, die Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel, vor. Danach wird das Forschungsdesign detailliert beschrieben, einschließlich der Methodik der Datenerhebung in Form von qualitativen Experteninterviews sowie der Methodik der Datenanalyse anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring mit induktiver Kategorienbildung.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung entlang der drei Unterfragen und der induktiv erschlossenen Antwort-Kategorien aufbereitet und anhand der theoretischen Fundierung interpretiert. Das Kapitel schließt mit der Beantwortung der Forschungsunterfragen.

Das sechste Kapitel widmet sich der Diskussion der Ergebnisse im Kontext der theoretischen Grundlagen und der bestehenden Literatur. Es wird kritisch reflektiert, inwiefern sich ein neues, ganzheitlicheres Verständnis von nachhaltigem Organisationshandeln aus der systemtheoretischen Perspektive ableiten lässt. Hierfür werden die Ergebnisse in das theoriegeleitete Modell nachhaltigen Organisationshandelns, insbesondere bezüglich der innerorganisationalen Aspekte, eingeordnet. Außerdem wird die GWÖ-Bilanz im Spiegel eines systemischen Organisationsverständnisses diskutiert und Ableitungen für den spezifischen Kontext von Kulturinstitutionen getroffen.

Im siebten Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Betrachtung mit Hinweisen auf die Grenzen der Arbeit und mit einem Ausblick auf zukünftige Forschungsbedarfe sowie Handlungsempfehlungen.

2. Theoretischer Hintergrund

Die theoretische Fundierung dieser Arbeit erfolgt in zwei Schritten. In einem Ersten wird erörtert, was die Zielvorstellung sein könnte, an der sich eine spätere empirische Befragung orientieren kann: „Was zeichnet nachhaltiges Organisationshandeln aus?“ (Kap. 2.1) In einem zweiten Schritt wird die „Theorie-Brille“ dargelegt, mit welcher die empirische Untersuchung betrachtet werden soll (Kap. 2.2). Ein aus beiden Teilen abgeleitetes Ergebnismodell (Kap. 2.3) dient schließlich als Verständnishilfe für den empirischen Teil, um das soziale System der Fallanalyse zu verstehen.

2.1 Das Zielbild: Nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturorganisationen

Um in der vorliegenden Arbeit analysieren zu können, inwiefern die GWÖ-Bilanzierung einen Beitrag zu nachhaltigem Organisationshandeln in öffentlichen Kultureinrichtungen beiträgt, muss zunächst ein definitorisches Zielbild gezeichnet werden. Im folgenden Kapitel sollen daher anhand einer Literaturrecherche verschiedene Schlaglichter auf die relevanten Parameter von nachhaltigem Organisationshandeln in Kulturinstitutionen geworfen werden, nämlich auf die Aspekte 1. nachhaltig, 2. organisational, 3. handelnd / prozesshaft, 4. ganzheitlich, 5. für den Kulturbereich. Als Perspektiven, mit denen sich die Arbeit diesen Aspekten nähert, werden ausgewählt: 1.) ein integratives Nachhaltigkeitsverständnis, 2.) ein systemisches Verständnis von Organisationen, und 3) ganzheitliche Nachhaltigkeitsmanagementansätze, sowohl aus dem Wirtschafts- als auch dem Kulturbereich – inklusive dem Ansatz der Gemeinwohl-Ökonomie. Die Vorstellung dessen, was nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen ausmacht, wird quasi von außen eingekreist. Dass dabei blinde Flecken bleiben, ist schon allein aufgrund der Subjektivität der Autorenschaft dieser Arbeit unumgänglich. Zudem vereint keine dieser Perspektiven alle Parameter, jede ist unterschiedlich gewichtet. Ein abschließender Blick auf Überschneidungen und Unterschiede soll zu einer annähernden Zielvorstellung und einer Arbeitsdefinition führen.

2.1.1 Integratives und kulturell fundiertes Nachhaltigkeitsverständnis

Zunächst soll ein mögliches zugrunde liegendes Nachhaltigkeitsverständnis von nachhaltigem Organisationshandeln in Kulturinstitutionen beleuchtet werden. Dabei liegt es nahe, im Kontext öffentlich geförderter Institutionen auf die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (englisch: Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen zu verweisen, die in Deutschland als politisches Rahmenwerk auf Bundes- sowie Landesebene Anwendung finden. Ihnen zugrunde liegen die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales²³. Wie die Bundesregierung in

²³ Die SDG's adressieren die ökologische Dimension bzw. Umwelt- und Ressourcenschutz, wie etwa „Klimaschutz“ (SDG 13), „Leben unter Wasser“ (SDG 14), „Leben an Land“ (SDG 15) sowie „Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen“ (SDG 6). Bezüglich der ökonomischen Dimension bieten sie die Ziele „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ (SDG 8), „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ (SDG 9) und „Bezahlbare und saubere Energie“ (SDG 7) an. Die soziale Dimension findet sich in Zielen wie „Keine Armut“ (SDG 1),

ihrer neuesten Fassung der Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Februar 2025 fordert, geht es jedoch nicht nur darum, diese drei Dimensionen in Einklang zu bringen, sondern es bedarf eines „integrierten, systemischen Herangehens[s], das die [...] Felder verbindet und als Ganzes begreift (Die Bundesregierung 2025: 17).. Eben jenes integrierte, systemische Verständnis kann auch für die vorliegende Arbeit zugrunde gelegt werden. Damit rückt das Prozesshafte in den Fokus, das für die Definition von nachhaltigem Organisationshandeln benötigt wird.

Wie Grundwald und Kopfmüller betonen, zielt ein integratives Nachhaltigkeitsverständnis darauf ab, die drei Nachhaltigkeitsdimensionen nicht als Säulen isoliert voneinander, sondern in ihren Wechselwirkungen und in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit zu betrachten. „Denn Kern des Nachhaltigkeitsgedankens ist, das integrative Wahrnehmen und Denken von Ganzheitlichkeit, Integrativität und Wechselwirkungen zu schulen“ (Pufé 2017: 100). Ein integratives Nachhaltigkeitsverständnis ist damit Dimensionenübergreifend gedacht – und bewegt sich somit auch außerhalb der begrifflichen Dichotomie von schwacher und starker Nachhaltigkeit, wie sie z.B. Pierre L. Ibisch beschreibt.²⁴ Was das Wertefundament eines integrativen Verständnisses von nachhaltiger Entwicklung anbelangt, steht es nach Grundwald und Kopfmüller in der Tradition der Brundtland-Kommission und deren zentralem Wert der Generationengerechtigkeit²⁵. Außerdem baut es auf den Grundsätzen des „Planetary Trust“²⁶ auf, indem es die Aspekte der Zukunftsverantwortung, der Verteilungsgerechtigkeit und der Versorgung mit Grundgütern postuliert. Damit stellt das Konzept die Kernfrage, wie sich der Mensch sowohl existentiell als auch normativ entwickeln soll. Dessen Bedürfnisse, aber auch die ethische Gerechtigkeit zwischen den Generationen, stehen im Mittelpunkt: Es geht um das Prinzip der Verantwortung, um die Bedeutung von Verteilungsfragen sowie um die Grenzen des Planeten. Für die Praxisorientierte Umsetzung entwickelte das Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse in Karlsruhe 2001 das „integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung“ (IKoNE), mit dem ein global gültiger Kompass an Mindestanforderungen für nachhaltige Entwicklung zur Verfügung gestellt wird – konkret dargestellt in 15 substantiellen und 10 instrumentellen Regeln (siehe Anhang 1). Inhaltlich berücksichtigt es in gleichem Maße die heutigen und die zukünftigen Generationen und verknüpft das Denken in weltweiten Zusammenhängen mit dem Handeln vor Ort. Die drei Hauptziele, die den Nachhaltigkeitsdimensionen übergeordnet werden, sollen in dieser Arbeit als Wertefundament für die Definition von nachhaltigem

„Hochwertige Bildung“ (SDG 4), „Geschlechtergleichheit“ (SDG 5) und „Weniger Ungleichheiten“ (SDG 10) wider. Zur vertiefenden Lektüre zu den SDG's vgl. United Nations 2025.

²⁴ Vgl. hierzu im Online-Lexikon der Nachhaltigkeit: Als schwache Nachhaltigkeit bezeichnet man die Vorstellung, dass natürliche Ressourcen durch Human- und Sachkapital ersetzt werden können. Für Vertreter dieser Form von Nachhaltigkeit ist ein System nachhaltig, solange das Gesamtkapital (bestehend aus natürlichen Ressourcen, Human- und Sachkapital gleichbleibt oder wächst. [...] Diese Substituierbarkeit (Austauschbarkeit, Ersetzbarkeit) zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit wird nach kritischen Stimmen durch das Drei-Säulen-Modell dargestellt. D. h. Ökologie wird gleichgesetzt mit Ökonomie und der sozialen Dimension. Das Konzept der starken Nachhaltigkeit geht von einer Nicht-Substituierbarkeit von Natur (Kapital) aus und davon, dass die Ökonomie Teil sozialer Systeme und Teil des Ökosystems ist und nur durch diese existiert (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2015).

²⁵ Danach ist eine Entwicklung als nachhaltig zu bezeichnen, „wenn sie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987: 46). Für den englischen Originaltext siehe: (Brundtland 1987).

²⁶ Das von der Rechtswissenschaftlerin Edith Brown Weiss formulierte „Planetary Trust“ ist ein moralisches Konzept der Generationengerechtigkeit als Grundlage für politische Entscheidungen und die Zuweisung von Rechten und Pflichten und beruht auf den Grundsätzen der Conservation of Options (Aufrechterhaltung ressourcenbezogener Wahlmöglichkeiten kommender Generationen), Conservation of Quality (Weitergabe des Erbes in keinem schlechteren Zustand) und Conservation of Access (Gewährleistung eines gerechteren Zugangs zum gemeinsamen Erbe für kommende Generationen) (Weiss, 1989: 21ff.).

Organisationshandeln dienen. Es sind 1.) die Sicherung der menschlichen Existenz (u.a. Erhalt der Gesundheit, Grundversorgung, finanzielle Existenzsicherung), 2.) die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials (u.a. Wahrung der Funktionsfähigkeit des Ökosystems, Primat der Regenerationsrate von Ressourcen über die Nutzungsrate) und 3.) die Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten (u.a. Chancengleichheit zu Zugang und Teilhabe bezüglich Bildung, Information, Ämter, Erhalt von kulturellem Erbe & Vielfalt) (Grunwald, 2022: 91-96; Jörissen u.a. 1999).

Während einschlägige öffentliche Einrichtungen mit einem integrativem Nachhaltigkeitsverständnis arbeiten – zu nennen wären z.B. die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung²⁷ oder das Leitbild der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde²⁸ –, finden sich im öffentlichen Kulturbereich bislang nur wenige Anwendungsbeispiele. Erste Ansätze sind auf kommunaler Ebene zu erkennen, allen voran bei der Dresdner Stadtverwaltung. In ihrem Projekt „Culture for Future“ entwickelte sie im Konvoi-Verfahren mit acht Kulturinstitutionen Nachhaltigkeitsstrategien und legte diesem Prozess ein integratives Nachhaltigkeitsverständnis zugrunde: „Nachhaltigkeit wird in der Dresdner Kulturverwaltung als normatives Handlungsleitbild aus globaler Perspektive und als Querschnittsherausforderung im lokalen Handeln gesehen, welche den Prinzipien der inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit folgt, die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales ganzheitlich und integrativ betrachtet, präventiv und langzeitorientiert angelegt ist und die Verknüpfung von globalen und lokalen Entwicklungen anstrebt“ (Landeshauptstadt Dresden 2022a).

Blickt man auf den Kulturbereich, so könnte das Nachhaltigkeitsverständnis der „kulturell fundierten Nachhaltigkeit“ für diese Arbeit interessant sein, da es sich durch einen ganzheitlichen Anspruch auszeichnet. Der Impuls dazu geht laut Matthias Henkel auf die Toblacher Gespräche im Jahr 1998 zurück²⁹, bei denen zwölf Thesen formuliert wurden, die explizit die ästhetische Qualität und Schönheit von Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit betonen und damit einen damals wenig beachteten Aspekt hervorheben.³⁰ Diese kulturell-ästhetische Dimension wurde eine Dekade später im Tutzingener Manifest der kulturpolitischen Gesellschaft vom April 2021 aufgegriffen: „Wenn Nachhaltigkeit attraktiv sein und faszinieren soll, wenn sie die Sinne ansprechen und Sinn vermitteln soll, dann wird die Kategorie Schönheit zum elementaren Baustoff einer Zukunft mit Zukunft, zu einem

²⁷ Die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung rekurriert zum Beispiel auf sechs querschnittshafte Prinzipien: a) nachhaltige Entwicklung als Leitprinzip konsequent in allen Bereichen und bei allen Entscheidungen anwenden, b) global Verantwortung übernehmen, c) natürliche Lebensgrundlagen erhalten, d) nachhaltiges Wirtschaften stärken, e) sozialen Zusammenhalt in einer offenen Gesellschaft wahren und verbessern, f) Bildung, Wissenschaft und Innovation als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung nutzen (vgl. Die Bundesregierung 2025: 17).

²⁸ Das integrative Konzept der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde beschreibt das Verhältnis von natürlichen zu sozialen zu wirtschaftlichen Systemen und zeigt in seinem Modell die Einbettung „innerer“ Systeme und ihrer Abhängigkeiten von den größeren Systemen: Das „innere“ System der Ökonomie ist ein Teilsystem des sozialen Systems, was wiederum ein Teilsystem des planetaren Ökosystems ist. Im Umkehrschluss ist „die Funktionstüchtigkeit der Ökosysteme [...] die Voraussetzung für jegliches menschliches Leben und die Wirtschaft“ (vgl. HNEE. o.D.).

²⁹ Die Toblacher Gespräche sind eine 1985 gegründete, jährlich stattfindende Denkwerkstatt, bei der zentrale Umweltthemen diskutiert und Lösungsansätze für eine ökologische Wende im Alpenraum entwickelt werden. In These 3 heißt es: „Die Schönheit des rechten Maßes, des Unterlassens, des Weniger, des behutsamen Umgangs mit den Ressourcen, aber auch die Schönheit der ökologischen und kulturellen Vielfalt [...] sind Ausprägungen einer Schönheit, die mit einem zukunftsfähigen Leben Hand in Hand geht“ (Toblacher Thesen 1989).

³⁰ Im Rahmen der Toblacher Gespräche, die vom 14. bis 16. September 1989 stattfanden, wurden zwölf Thesen formuliert, um eine „Zukunft der Zukunft“ zu ermöglichen (vgl. hierzu Toblacher Thesen 1998).

allen Menschen zustehenden Lebens-Mittel“ (Tutzinger Manifest 2001³¹) Diesen Gedanken der Schönheit aufgreifend und mit dem philosophischen Diskurs der Verantwortung von Hans Jonas³² verbindend, entwickelt Matthias Henkel ein kulturell fundiertes Verständnis von Nachhaltigkeit. Dieses sieht er nicht als weitere Dimension der Nachhaltigkeit, sondern als Werte-Fundament, welches insbesondere eine menschliche Dimension integriert und damit auch an die Humanwissenschaften anschließt. Die zentralen Aspekte sind a) ein ganzheitlich gefasstes Verständnis von kultureller Bildung, das an die komplexen Herausforderungen der Gesellschaft anschlussfähig ist, außerdem b) ein sinnstiftendes Nachhaltigkeitsmodell mit kulturell-künstlerischer Untersetzung und c) die Ansprache der sinnlich-emotionalen Ebenen, um die Lücke zwischen Wissen und Handeln im Nachhaltigkeitskontext zu überwinden. In seinem Vorrangmodell der Nachhaltigkeit steht auf oberster Ebene ein ganzheitliches, den Mensch in den Mittelpunkt stellendes und damit die sinnlich-emotionalen Ebenen ansprechendes Werte-Fundament des Kulturellen (siehe Anhang 2). Der Übergang zu einem kulturell fundierten Nachhaltigkeitsverständnis kann nur gelingen, indem Raum geschaffen werde für die genannten kulturästhetischen, emotional-sinnlichen Komponenten. Als impulsgebenden Raumöffner sieht Henkel ein „verlernend oder zweifelndes“ Moment: „Eben nicht in erster Linie auf eine bloße Akkumulation von Wissen ausgerichtet, sondern zunächst auf ein tiefgreifendes Infragestellen von Handlungs- und Denkmustern sowie Wertvorstellungen“ (Henkel 2023: 249). Inwiefern die Gemeinwohlbilanzierung hierzu beitragen kann, wird zu zeigen sein.

2.1.2 Ganzheitliche Ansätze des Nachhaltigkeitsmanagement in Organisationen

Im Folgenden werden Ansätze erörtert, mit denen Organisationen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten managen. Neben bereits etabliertem Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen (Kap. 2.1.2.1) existieren für den Kulturbereich noch keine Managementstandards. Daher wird sowohl ein Blick auf Kulturmanagementansätze ohne Nachhaltigkeitsbezug geworfen (Kap. 2.1.2.2) als auch auf Nachhaltigkeitsansätze ohne Management-Anspruch (Kap. 2.1.2.3).

2.1.2.1 Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen

Spätestens seit der Konferenz von Rio im Jahr 1992 wird Unternehmen die Fähigkeit zugesprochen, ein zentraler Akteur auf dem Pfad zu mehr Nachhaltigkeit zu sein, da ihnen die Verantwortung zuerkannt wird, ihre unternehmerische Tätigkeit gesellschafts- und umweltverträglich zu gestalten oder zu verändern. (Dyllick 2003: 269 und Butzer-Strothmann und Ahlers 2020: 3f.) Nachhaltigkeitsmanagement, wie es sich seit den 1990er Jahren aus der Betriebswirtschaftslehre – inspiriert von Konzepten wie der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder John Elkingtons „Triple Bottom Line“ – heraus gebildet hat, dient seitdem „dem Ziel der unternehmerischen Nachhaltigkeit, indem erstens eine nachhaltige Organisationsentwicklung durch die integrative Berücksichtigung

³¹ Vgl. Kulturpolitische Gesellschaft 2021.

³² Mit seinem Standardwerk „Prinzip Verantwortung“ prägt der Philosoph Hans Jonas den philosophischen Diskurs (Jonas 1979). Die Rezeption greift maßgeblich die Anerkennung einer zukunftsorientierten Natur-, Wissenschafts- und Technikethik auf und stellt den Begriff der Verantwortung ins Zentrum der Ethik. Jonas selbst sieht sich als Verantwortungs- und Zukunftsethiker. Jonas' *Notstandsethik* weist in ihrer dezidiert anti-anthropozentrischen Grundhaltung eine Nähe zu biozentrischen Ethiken auf, eines ganzheitlichen Ansatzes, wie ihn auch Albert Schweitzer vertreten hat (vgl. Kußmann 2022 nach Henkel 2023: 253).

sozialer, ökologischer und ökonomischer Ziele angestrebt wird und zweitens das Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft beiträgt“ (Schaltegger, Herzig, und Klinke 2007). Für die Umsetzung dieser hier von Schaltegger definierten unternehmerischen Nachhaltigkeit gibt es in der Managementpraxis diverse Konzepte, die integrative Elemente beinhalten und somit in ihrer Ganzheitlichkeit an den Kontext dieser Arbeit anschließen. Angesichts einer von Diskontinuitäten und Komplexität geprägten Welt, in der eindimensionale betriebliche Entscheidungs- und Handlungsmuster nicht mehr greifen, wird für die Nachhaltigkeit gefordert, sie nicht nur zu implementieren, sondern sie vor allem in alle relevanten Subsysteme und in alle Kernprozesse von Unternehmen zu verankern. Die mit diesen Integrationsansprüchen verbundene Gefahr besteht häufig darin, dass Nachhaltigkeit letztlich nur in separate betriebliche Teilbereiche ausgelagert wird – wie dies Schneider/ Schmidpeter für den Unternehmensverantwortungs-Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR)³³ sehen oder Butzer-Strohmann/Ahlers in Verbindung mit einer instrumentellen Auffassung der Integrationsaufgabe (Butzer-Strohmann und Ahlers 2020: 6).³⁴

Einen Schritt weiter geht das „integrale Managementmodell“ (Englert und Ternès 2019: 242) des Unternehmensethikers Georg Müller-Christ, der vorschlägt, das „Nebenwirkungsproblem“ einer intensivierten erwerbswirtschaftlichen Logik in den Fokus zu rücken. Gemeint ist damit, dass „in einer vollen Gesellschaft, in der sehr viele Institutionen und Unternehmen ihre Zwecke (ihre beabsichtigten Hauptwirkungen) erreichen wollen, sich die Nebenwirkungen auf Mensch und Natur [potenzieren]“ (Müller-Christ 2020a: 30), z.B. negative Einflüsse auf Gesundheit, Arbeitssicherheit oder Klima oder die ungleiche Verteilung von Kapital und Vermögen. Als Lösungsansatz schlägt Müller-Christ ein verändertes Wertefundament und moralische Haltung in Unternehmen vor, die soziale und ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit stärker gewichten und die Nebenwirkungen der eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit reparieren, ausgleichen oder gar nicht erst entstehen lassen (Englert und Ternès 2019: 233). Auf Basis dieser ethischen Prämisse geht es also darum, im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensführung normativ-sittlich gute Aushandlungsprozesse zu praktizieren, in der die Organisation in seinem systemischen Kontext aushandelt, wer welche Nebenwirkungen Anderer tragen muss (Müller-Christ 2020a: 31). Dafür müssen sie sich Normen setzen, welche Haupt und welche Nebenwirkungen sie mit ihren Handlungen akzeptieren möchten“ (Müller-Christ 2020a: 30).³⁵ Unternehmen, die nach diesem Leitprinzip handeln, zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbstorganisation, hohe Eigenverantwortung auf allen Hierarchieebenen und effiziente und innovative Prozesse aus. Ganzheitlichkeit (i. S. v. Kombination von Rationalität und Emotion, von Intuition und Persönlichkeit) und Sinnorientierung prägen die Unternehmenskultur. Hinzu kommt eine

³³ Für weiterführende Informationen zum CSR-Ansatz sei auf das Standardwerk von Andreas Schneider und René Schmidpeter verwiesen (vgl. Schneider und Schmidpeter 2015).

³⁴ Als Beispiel gilt der Ansatz des Wirtschaftswissenschaftlers Stefan Schaltegger, der zwar postuliert, dass Nachhaltigkeit kein Parallelsystem, sondern eine Anforderung an das Kerngeschäft von Organisationen sei (Schaltegger nach Boscheinen 2023: 110) – die Nachhaltigkeit dann aber letztlich als zusätzliches „ad on“ begreift, das sich in das konventionelle Management einpassen muss bzw. als Werkzeug zum Reparieren der ökologischen Managementanforderungen dient. Nur so kann er zu dem Schluss kommen, dass die Gefahr bestehe, dass Nachhaltigkeit „ (...) in Luxuszeiten nebenbei betrieben und in der Rezession vernachlässigt oder gar abgebaut [würde]“ (Boscheinen 2023: 111).

³⁵ Neben dem ethisch-normativen Nachhaltigkeitsbegriff als Wertefundament hat Müller-Christ außerdem einen Ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsbegriff, der für diese Arbeit nicht im Fokus steht, aber nicht unerwähnt bleiben soll. Ihm geht es dabei um den substanzerhaltenden Umgang mit materiellen und immateriellen Ressourcen – den ökologischen ebenso wie den sozialen Ressourcen und den ökonomischen –, die es zu erhalten gilt (vgl. Müller-Christ 2020b: 314).

Verschiebung der Systemgrenze im Sinne einer Stakeholder bzw. Außen-Orientierung: Neben der Organisationskultur wird auch die Gesellschaftskultur leitend bei Entscheidungsfindungen und Entwicklungsprozessen des Unternehmens (Englert und Ternès 2019: 242).

Von besonderem Interesse für diese Arbeit ist zudem der von Kristin Butzer-Strothmann und Friedel Ahlers vorgeschlagene Ansatz einer „integrierten nachhaltigen Unternehmensführung“, der eine strukturell-integrative Methodik („integrierte Unternehmensführung“ als „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“) mit dem Sinnvollen, nämlich der normativen Idee von Nachhaltigkeit verbindet. Der Nachhaltigkeits-Wertekompass wird in ihrem Modell substanziell in drei Bereichen des Unternehmens als Werte- und Handlungsgerüst integriert: auf der normativen, auf der strategischen und auf der operativen Ebene (Butzer-Strothmann und Ahlers 2020: 20). Als exemplarischen Anwendungsbereich ihres Ansatzes nennen die Autoren den Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Hier finden sich bereits Beispiele – etwa im „Integrated Reporting“-Ansatz –, bei denen integriertes Management und Controlling mit sämtlichen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit verknüpft werden (Butzer-Strothmann und Ahlers 2020: 18). Mit dem Untersuchungsgegenstand der Gemeinwohlbilanz, ebenfalls ein Tool der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wird die vorliegende Arbeit auf diesem Pfad voranschreiten und versuchen, den Erkenntnisstand zu erweitern.

Bemerkenswert ist ferner, dass die Wurzeln ihres Ansatzes im systemtheoretisch fundierten St. Galler Management-Modell liegen, das auch in der Nachhaltigkeitsliteratur Beachtung findet (vgl. Pufé 2017: 138ff.). Es beruht auf dem von Hans Ulrich 1968 vorgeschlagenen Verständnis von Unternehmen als komplexe, vieldimensionale, soziale Systeme und damit auch der Anerkennung von Teil und Ganzheit – dass ein System sowohl im Gesamtzusammenhang (Ganzes) als auch in seinen miteinander verflochtenen Elementen (Teile) zu betrachten ist. Damit einher geht auch ein neues Führungsverständnis, das Ulrich nicht mehr an konventioneller BWL ausrichtet, sondern neu an der Systemtheorie und Kybernetik: Führung ist für ihn nicht mehr das Managen von Entscheidungen nach rein wirtschaftlichen Prämissen, sondern eine Unternehmensführung im Sinne einer „umfassenden, ganzheitlichen Gestaltung und Lenkung“ heterogener, in sich oft widersprüchlicher Wissensbestände in einer Organisation (Wimmer 2016: 362). Kurz gefasst bietet der St. Galler Ansatz ein Rahmenwerk, um komplexe Systeme so zu gestalten und zu steuern, dass sie in einer dynamischen und unvorhersehbaren Umwelt bestandsfähig bleiben (Butzer-Strothmann und Ahlers 2020: 14).³⁶ Richtungsweisend ist dabei die Erkenntnis, dass die Systemtheorie als interdisziplinäres Erkenntnismodell „... die Handhabung komplexer nachhaltigkeitsbezogener Probleme durch eine integrative Sicht- und Herangehensweise unterstützt“ (Pufé 2017: 141). Sie soll daher im Verlauf dieser Arbeit als Forschungsbrille für den empirischen Teil genutzt und in Kapitel 2.2 näher beschrieben werden.

³⁶ Einen weiteren interessanten Vorschlag entwickeln Kristin Butzer-Strothmann und Friedel Ahlers in ihrer Perspektive der „integralen Unternehmensführung“ mit „gelebter Nachhaltigkeitskultur“. Darin verknüpfen sie das integrale Managementmodell von Wilbers – das mittels eines Vier-Quadranten-Modells den Anspruch erhebt, die Komplexität der Wirklichkeit umfassender abzubilden – mit C.G. Jungs vier psychologischen Orientierungsfunktionen. Damit rücken sie den Mensch als ganzes Wesen in den Mittelpunkt eines nachhaltigen Managements. Aufgrund der systemtheoretischen Ausrichtung dieser Arbeit steht der menschenzentrierte Ansatz nicht im Mittelpunkt. Für die vertiefende Lektüre sei empfohlen: Butzer-Strothmann und Ahlers 2020: 79ff.

2.1.2.2 Impulse aus dem Kulturmanagement

In Ermangelung eines spezifisch für den Kulturbereich entwickelten organisationalen Nachhaltigkeitsmanagement-Ansatzes sollen mehrere Perspektiven in das Zielbild einfließen: zum einen die in der Kulturmanagementliteratur diskutierten ganzheitlichen Ansätze ohne expliziten Nachhaltigkeitsbezug von Armin Klein und Jochen Zulauf (Kap. 2.1.2.2), zum anderen die ganzheitlich ausgerichteten Methoden und Nachhaltigkeitstools, die in der Praxis von Kulturbetrieben bereits Anwendung finden (Kap. 2.1.2.3).

Sowohl Armin Klein als auch Jochen Zulauf sehen in der Wandlungsfähigkeit von Kulturinstitutionen den zentralen Erfolgsfaktor für die Realisierung eines zukunftsfähigen „exzellenten Kulturbetrieb“³⁷ (Klein) bzw. eines „aktivierenden Qualitätsmanagements“³⁸ (Zulauf) für Kulturbetriebe. Denn nur als „lernende Kulturorganisation“ könne den aktuellen Herausforderungen langfristig begegnet werden: „Die alten bürokratischen Ordnungen und Strukturen, die nach wie vor viele öffentlich getragenen Museen, Theater, Musik- und Volkshochschulen und vor allem Kulturverwaltungen prägen, sind längst nicht mehr geeignet, die Herausforderungen der Gegenwart, vor allem aber der Zukunft zu lösen. An ihre Stelle muss schrittweise das Konzept der ‚lernenden‘ (und damit sich ständig verändernden) Kulturorganisation treten, die einerseits langfristig strategieorientiert arbeitet, andererseits aber auch aufmerksam und reaktionsschnell auf Chancen und Risiken der Umwelt reagieren kann“ (Klein 2011: 11; Zulauf 2014: 68). Damit einher geht eine notwendige Offenheit gegenüber neuen Lernerfahrungen seitens der im Kulturbetrieb agierenden Personen und ein „Entlernen“ (Zulauf 2014: 71) einer „auf Erfahrung basierenden Effizienz („Das haben wir doch immer schon so gemacht!“)“ (Klein 2011: 161). Mit diesem Ansatz greifen die beiden Autoren auf eine systemtheoretische Sicht des Lernens zurück, die die Bereitschaft zur organisationalen Weiterentwicklung sichert. Sie stützen sich dabei auf die Definition der drei Ebenen des organisationalen Lernens von Agyris und Schön, nämlich „Single-Loop“- , „Double-Loop“- und „Deutero“-Lernen (Schreyögg nach Zulauf 2014: 72). Die größte Herausforderung besteht im Double-Loop-Lernen, das eine grundlegende Infragestellung bestehender Werte und Annahmen verlangt (und nicht nur eine Veränderung der Handlungsstrategien auf der Arbeitsebene wie beim Single-Loop-Lernen). Double-Loop-Lernen setzt auf eine tiefgehende, selbstreflexive Auseinandersetzung mit eigenen Denk- und Handlungsmustern. Anstatt auf externes Feedback angewiesen zu sein – etwa durch eine andere Person, die auf ein gelungenes/oder missglücktes Handeln reagiert –, reflektieren Mitarbeitende, Teams oder Organisationen ihre eigenen Ziele, Werte und Normen. So ermöglichen sie ein Lernen des Lernens, das tief verankerte Denkmuster aufbrechen kann (Königswieser u.a. 2005: 27). Um diese Reflexionsebene zu ermöglichen, bietet Armin Klein – unter Rückgriff auf Agyris und Schön sowie mit

³⁷ Armin Klein fordert mit seinem Ansatz des „exzellenten Kulturbetriebs“ für den Kulturbetrieb eine konsequente Besucherorientierung und unternehmerisches Denken anstelle rein angebotsorientierter Arbeit (vgl. Klein 2011).

³⁸ Mit seinem Ansatz des „aktivierenden Kulturmanagements“ entwickelt Jochen Zulauf ein ganzheitliches Qualitätsmanagement für öffentlich geförderte Kulturbetriebe und eine konkrete Strategie der Organisationsentwicklung. Das Qualitätsmanagement „versteht sich in diesem Sinne als Steuerungsinstrument, das sowohl Mitarbeiter, Besucher als auch Öffentlichkeit aktiviert, die öffentlich subventionierte Kultur aktiv mitzugestalten und vor allem zu erhalten“ (Zulauf 2014: 11). Die Grundpfeiler seines Modells sind die interne & externe Kommunikation, die Ebene der Organisationskultur sowie der Aspekt der lernenden Organisation (Zulauf 2014: 51–74).

der Fortführung durch Peter Senge³⁹ – fünf wesentliche Bedingungen an, die auf Teamebene gegeben sein müssen: 1.) eine lernende Haltung aller Mitarbeitenden, inklusive einer „lernenden Führungspersönlichkeit, die selbst bereit ist, sich tagtäglich dem Lernen zu öffnen“, 2.) das Prinzip des Team-Lernens als dialogisch angelegtes „gemeinsames Denken“, 3.) das Entwickeln einer gemeinsamen Vision als Wertebasis und Motivation der Mitarbeitenden, 4.) das Erkennen mentaler Modelle bzw. innerer Bilder und Vorannahmen der Welt-Wahrnehmung und 5.) das Denken in Systemen, innerhalb derer die Mitarbeitenden und ihre Handlungen wie in einem „unsichtbaren Gewebe“ miteinander in Verbindung stehen (Klein 2011: 161). Hinzu kommen wesentliche Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene wie eine „flache“, dezentrale Organisationsstruktur, eine offene Fehlerkultur sowie Informationssysteme, die der Organisation ein schnelles, öffentliches Feedback liefern (Klein 2011: 160).

Dieser durch Zulauf und Klein beschriebene Aspekt des Lernens als Veränderungskompetenz kann in die Definition von nachhaltigem Organisationshandeln mit einfließen. Er ist vor allem im Kontext einer Aushandlungskompetenz komplexer Zielkonflikte, wie sie Nachhaltigkeitsentscheidungen mit sich bringen, anschlussfähig.

Eng mit dem Lernen ist ein zweiter wesentlicher Aspekt verwoben – nämlich ein nötiger Wandel der organisationalen Kultur, wie ihn Armin Klein und Jochen Zulauf fordern. Dahinter steht die Grundannahme der Wirkmacht der Mitarbeitenden, die mit einem Gestaltungsmandat ausgestattet sind und direkt wirksam zum Lernen der Organisation beitragen. Diesen Zusammenhang umschreibt auch der Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologe Edgar Schein, wenn er sagt: „Eine lernende Kultur muss die Grundannahme in sich verankern, dass die richtige Handlungsweise für die Organisationsmitglieder ‚in proaktiven Formen der Problembewältigung und des Lernens‘ liegt“ (Schein 1995: 299). Ist dies gegeben und tragen alle Mitarbeitenden die neue Offenheit einer Lernkultur mit, liegt es im Bereich des Möglichen, einen tiefgreifenden Organisationswandel zu erarbeiten, wie ihn Jochen Zulauf in seinem Zielbild für ganzheitlich agierende Kulturinstitutionen beschreibt:

Die permanente Wandlungsfähigkeit, die auf die Anforderungen der Umwelt nicht nur reagiert, sondern auch die damit verbundenen Probleme bewältigt, basiert im Wesentlichen auf der Motivation, Kreativität und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter. Eine Orientierung an den Anforderungen von Politik und Publikum ist nicht dadurch zu erreichen, dass neue Programme und neue Serviceleistungen einfach nur im bestehenden Organisationssystem der Kultureinrichtung quasi auf der Grundlage von Anordnungen an die Mitarbeiter umgesetzt werden. Die für die neuen Herausforderungen erforderliche Flexibilität erfordert einen tief greifenden Organisationswandel, der von allen Mitarbeitern mitgetragen werden muss. Dazu bedarf es einer Organisationsentwicklung, die kontinuierlich und nachhaltig die Kultureinrichtung auf der Grundlage ihrer bestehenden Ressourcen so verwandelt, dass sie die gegenwärtigen Anforderungen umsetzen kann (Zulauf 2014: 51).

³⁹ Klein greift hier auf das Modell des „produktiven Lernens“ von Agyris und Schön und dessen Fortführung durch Peter Senge Ende der 90er in seiner „Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ zurück (Klein 2011: 153).

Zur näheren Definition des Organisationskulturbegriffs greifen Klein und Zulauf auf das 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein zurück. Es beschreibt die Funktionsweise organisationaler Kultur über drei Ebenen: Artefakte, bekundete Werte & Wertvorstellungen und Grundprämissen.⁴⁰ Interessant ist darüber hinaus die Differenzierung in eine „starke“ und eine „schwache Organisationskultur“, die die Werteorientierung eines Unternehmens in den Fokus rückt. Dadurch wird sie anschlussfähig an den Nachhaltigkeitsdiskurs und an die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie und kann in das Zielbild des nachhaltigen Organisationshandelns mit einfließen.⁴¹

Während nach Zulauf im Kulturbereich häufig die „schwache Organisationskultur“ vorherrsche, die zwar das System am Funktionieren halte, sich aber auf traditionelle Erfolgsmuster fixiere, Neues abwertete und Veränderungen blockiere, umfasst die „starke Organisationskultur“ Merkmale auf der Ebene der Werteorientierung: nämlich erstens) ein klares Werte- und Orientierungsgerüst, das den Einstellungen und Verhaltensweisen zugrunde liegt, zweitens) ein kollektives Mittragen des Wertegerüsts durch alle Mitarbeitenden, sowie drittens) eine internalisierte Verankerungstiefe des Wertesystems, das die Mitarbeitenden unbewusst als Selbstverständlichkeit leitet. Hinzu kommen neben der Werteorientierung weitere vier Merkmale der „starken Organisationskultur“, von denen der Aspekt der Partizipation der Wesentlichste ist, da er sich mit dem Grundverständnis von Jochen Zulaufs „aktivierendem Qualitätsmanagement“ deckt. Dieses hat per se zum Ziel, die Mitarbeitenden, die Besucher und die Öffentlichkeit zu aktivieren, also zu beteiligen.⁴² Dieser partizipative Aspekt ist bei Zulauf ein Wesensmerkmal der Ganzheitlichkeit. Seiner Meinung nach lägen die Kulturbetriebe in der Verantwortung „ihre Qualitätsnormen, ihre Qualitätsgrundsätze und -ziele entsprechend ihrer Eigengesetzlichkeiten und spezifischen Produktionsweisen selbst zu erarbeiten und anzuwenden“ (Zulauf 2014: 51–74). Im Kontext der „starken Organisationskultur“ ist dann damit die Beteiligung der Mitarbeitenden in alle Entscheidungsprozesse gemeint, die zu Akteuren des Wandels gemacht werden (Zulauf 2014: 68f.). Die Aspekte der Partizipation und das Lernen als Veränderungskompetenz aus dem Kontext der hier vorgestellten „starken Organisationsentwicklung“ sollen in das Zielbild einfließen.

Um die beschriebenen Kulturmanagementperspektiven (ohne Nachhaltigkeitsbezug) zu ergänzen, werden im folgenden Kapitel Nachhaltigkeitsansätze aus dem Kultursektor vorgestellt, die über die Betriebsökologie hinausweisen. Der Gemeinwohl-Ökonomie, die auch zu diesen Ansätzen gehört, wird ein gesondertes Kapitel gewidmet.

⁴⁰ Klein schreibt: „Edgar H. Schein, der das Konzept der Unternehmenskultur ganz maßgeblich geprägt hat, unterscheidet in der Darstellung bzw. Analyse ihrer Funktionsweise drei Ebenen: 1. die Ebene der Artefakte, d. h. alle Phänomene, die man hört, sieht und fühlt, wenn man einer Organisation begegnet. Dies sind die sichtbaren Strukturen und Prozesse in einer Organisation, die einerseits leicht zu beobachten, andererseits aber schwer zu entschlüsseln sind. 2. die Ebene der bekundeten Werte, d. h. konkrete Wertvorstellungen und Verhaltensweisen, wie z.B. Strategien, Ziele, Philosophien, bekundete Rechtfertigungen, ungeschriebene Verhaltensrichtlinien (was gilt als „gut“ bzw. „schlecht“, welches Verhalten wird „belohnt“ oder „bestraft“), Verbote usw.; 3. die Ebene der Grundprämissen, d. h. die grundlegenden Orientierungs- und Verhaltensmuster, die die Wahrnehmung und das Handeln der Organisationsmitglieder leiten. Hierzu zählen unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, aber auch Gedanken und Gefühle“ (Schein nach Klein 2011: 138). Vgl. auch Zulauf 2014: 64–44.

⁴¹ Mit dieser Differenzierung bezieht sich Zulauf auf den Wirtschaftswissenschaftler Georg Schreyögg (Zulauf 2014: 67).

⁴² Neben der Partizipation nennt Zulauf außerdem als Faktoren einer „starken Organisationskultur“: eine intensive Veränderungskommunikation, um Wandelbarrieren entgegenzuwirken; einen kontinuierlichen, langfristig angelegten Veränderungsprozess, um die tief greifenden, traditionellen Erfolgsmuster zu reflektieren; sowie den Einbezug der Kreativität und innovativer Vorschläge Einzelner, um die Aufbau- und Ablauforganisation zu verbessern (Zulauf 2014: 68f.).

2.1.2.3 Ganzheitliche Nachhaltigkeitsansätze im Kulturbereich

Es mehren sich die Stimmen, die im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit einen Wandel der Organisationsstrukturen im Kultursektor fordern. In diesem Kontext werden die Rufe nach einer normativ nachhaltigen Unternehmensethik, einem integrativ in allen Organisationselementen verankerten Bewusstseins- und Produktionswandel sowie nach der Anerkennung des Menschen als eigenständiges Subjekt des Nachhaltigkeitsverständnisses immer lauter.⁴³ Der Kulturpolitiker Achim Könneke definiert ganzheitliche Nachhaltigkeit folgendermaßen:

Nachhaltige Kulturarbeit erfordert faire, inklusive und gesunde Arbeitsverhältnisse sowie eine Unternehmensethik, die sich an den Grundlagen einer guten Unternehmensführung (*good governance*) orientiert. Als Querschnittsaufgabe erfordert Nachhaltigkeit Bewusstseins- und Produktionswandel und betrifft sämtliche Organisationseinheiten und Aufgabenbereiche einer Kultureinrichtung. Nachhaltige Kultur erfordert daher nicht weniger als eine umfassende Transformation der Betriebe, ihrer Produktion, ihrer Vermittlung und ihrer Betriebsethik. Auch und gerade die junge Schule der Gemeinwohl-Ökonomie und deren erste Übertragungen auf den Kulturbereich versprechen lohnende Perspektivenwechsel im Sinne ganzheitlicher Nachhaltigkeit (Kröger u.a. 2022: 242).

Diesen Ansatz aufgreifend, wird die Gemeinwohl-Ökonomie im folgenden Kapitel näher beschrieben.

Auch ein Blick auf das Modell des Handabdrucks ist lohnenswert, das derzeit Einzug in den Kultursektor findet (siehe Anhang 3). Neben ersten Untersuchungen (vgl. Fink 2025) und Best Practice Beispielen stellte z.B. auch die Green Culture Anlaufstelle ihr Jahresfestival unter das Motto des Handabdrucks der Kultur.⁴⁴ Im Gegensatz zum Reduktionsgedanken des „Fußabdrucks“ (weniger schlecht handeln), funktioniert der „Handabdruck“ über das Positivum (mehr gut handeln). Insbesondere die deutsche Version des Handabdruck-Ansatzes⁴⁵, der maßgeblich von der Verbraucherorganisation Germanwatch e.V. verbreitet wird, legt den Fokus auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit als Transformationstreiber. Nach Fink sind dabei drei Aspekte von besonderer Bedeutung: die positive Sicht auf Handlungsmöglichkeiten, die Erweiterung bestehender Bildungskonzepte und der Schwerpunkt auf Strukturveränderungen unter Berücksichtigung von Transformationsmodellen (Fink 2025: 62).⁴⁶ Gerade die letztgenannten strukturellen Veränderungen könnten ein Anknüpfungspunkt für diese Arbeit sein. Untersuchungen, die diese positiven

⁴³ Davide Brocchi bietet in diesem Kontext einen Lösungsansatz an, in welchem Kulturinstitutionen ihre Rahmenbedingungen und nachhaltige Infrastrukturen mitdenken, neben der Ökologie auch die ökonomische, soziale und kulturelle Dimension anerkennen und den Wandel zu Nachhaltigkeit als Prozess verstehen, bei dem die menschengerechte Gestaltung bzw. die Qualität der Beziehungen zentral ist: „Bei einer Transformation *durch* [Kultur] sind Kulturschaffende und Kulturvermittler*innen nicht nur die Laien, die sich von Expert*innen belehren lassen, sondern selbst Subjekte, die mit eigenen Impulsen zu einer Erweiterung der geistigen Horizonte gesellschaftlicher Diskurse beitragen. Dabei wird Nachhaltigkeit nicht auf Betriebsökologie reduziert, sondern als soziale und kulturelle Aufgabe begriffen und mitgestaltet. Transformation durch [Kultur] bedeutet eine Politisierung statt Privatisierung der Frage der Nachhaltigkeit“ (Brocchi 2024: 591).

⁴⁴ Am 12. und 13. Juni 2025 fand im Produktionshaus PACT Zollverein in Essen das Festival der Green Culture Anlaufstelle zum Fokusthema „Der Handabdruck der Kultur“ statt (vgl. Green Culture Anlaufstelle 2025a).

⁴⁵ Seinen Ursprung hat der Handabdruck-Ansatz in einem indischen BNE-Projekt des CEE (Centre for Environment Education India) und er wurde auf der 4. Internationalen UNESCO-Konferenz zur Umwelterziehung in Ahmedabad ins Leben gerufen. Mittlerweile wurde er von vielen Ländern aufgegriffen und bündelt sich seit 2016 im Global Handprint Network (vgl. Fink 2025: 95).

⁴⁶ Elena Fink bezieht sich bezüglich der im Handabdruck-Kontext genutzten Transformationsmodelle auf die Multi-Level-Perspective von Frank W. Geels, auf die Theory U von Otto Scharmer und das Two-Loop-Model der Theory of Change von Wheatley/Frieze (vgl. Fink 2025: 62).

strukturellen Veränderungen im Kulturbereich durch den Handabdruck messen und auswerten, fehlen derzeit noch.

Einen weiteren für diese Arbeit relevanten Vorschlag für ein nachhaltigkeitsinspirierte Umdenken und Umstrukturieren zentraler Arbeitsprozesse in Kulturinstitutionen machen Charlotte Burghardt und Sophie Pfaff aus dem Umfeld der bundesweiten Initiative Culture4Climate, die vom Netzwerk Nachhaltigkeit in Kunst und Kultur (2N2K), der Kulturpolitischen Gesellschaft (KuPoGe) und dem Öko-Institut getragen wird. Unter Rückgriff auf das „Next Practice“-Management-Konzept des Organisationspsychologen Peter Kruse verweisen sie darauf, dass Kulturorganisationen, die den Klimawandel aktiv mitgestalten wollen, „auch den Anspruch verfolgen, Prozessmusterwechsel ihrer Systeme und Funktionen vorzunehmen, damit in den Organisationen und in deren Wirkung nach außen ein Bewusstseinswandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung stattfinden, sowie (ökologische) Nachhaltigkeit über einzelne Handlungsfelder hinweg als Querschnittsbereich in Organisationen implementiert werden kann“ (Burghardt und Pfaff 2023: 5). Kruse überträgt in seiner Theorie dynamischer Systeme die Ordnungsprinzipien des Gehirns auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse und zeigt auf, inwiefern die Balance von Stabilität und Veränderung für Organisationen relevant ist. In seinem Modell bedarf es eines Umdenkens – von der früheren „Funktionsoptimierung“ (Best Practice) hin zur neuen Technik stetiger „Prozessmusterwechsel“ (Next Practice). Er wechselt vom Stabilitätsmanagement zu einem Management der Instabilität und rückt Selbstorganisationsprozesse sowie ein Netzwerkdenken (anstelle von Linienhierarchie) stärker in den Mittelpunkt. Anstelle eines kalkulierten, planbaren Managens zwischen Soll und Ist geht es ihm um iteratives, schrittweises Ausprobieren und ein lernendes Vorwärtsbewegen auf neuen Pfaden (Ehlers 2020: 14).

Ideale Voraussetzung für diese Next Practice hätten dabei Organisationen „als selbstorganisierte, horizontale, hierarchie- und bereichsübergreifende Netzwerke, da sie die Kompetenz besäßen, um in ständigen Lernprozessen auf die Komplexität zu agieren“ (Ehlers 2020: 13f.). Konkret nennt Kruse drei Grundprinzipien, die solche Organisationen benötigen – und die in das definitorische Zielbild dieser Arbeit einfließen sollen: erstens) einen Basiskonsens: die Führung und Mitarbeiter brauchen ein gemeinsames Verständnis für das Management von grundlegenden Veränderungsprozessen, zweitens) eine Involvierung: Die Führung definiert Rahmenbedingungen und trifft Entscheidungen. Die Ideen zur Erneuerung aber werden im offenen Dialog entwickelt, und drittens) Transparenz: Informationen über Rahmenbedingungen, Entscheidungswege und Leistungsunterschiede werden im Prozess rückhaltlos offengelegt.

Für die operative Umsetzung schlagen Burghardt und Pfaff eine Übersicht für eine „Next-Practice“-Bestandsaufnahme für Kulturinstitutionen vor, die fünf Elemente des Systems benennt, in denen diese Prozessmusterwechsel stattfinden können. Zudem identifizieren sie anhand 50 Nachhaltigkeits-Praxisbeispielen Handlungsfelder, in denen sich der Prozessmusterwechsel konkret vollziehen kann (siehe Anhang 4).

Ein weiterer ganzheitlicher Ansatz, der Nachhaltigkeit im Bereich der Organisationsentwicklung verankert, ist der Whole Institution Approach (WIA).⁴⁷ Ursprünglich im Bildungssektor angesiedelt, hält er seit einiger Zeit Einzug in den Museumsbereich – insbesondere in der Kunstvermittlung, die sich verstärkt dem ganzheitlich ausgerichteten Konzept der „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE) zuwendet.⁴⁸ Der Bereich der Bildung – auch Kerntätigkeit des im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Fallbeispiels – ist dabei in doppelter Weise für Nachhaltigkeit relevant: als Weitergabe nachhaltigkeitsrelevanten Wissens und als Gestaltungskompetenz zur Einordnung dieses Wissens und des entsprechenden Handelns (Grunwald 2022: 291). Letzteres – das Handeln – steht im Mittelpunkt der BNE. Im deutschsprachigen Raum prägte insbesondere Gerhard de Haan den Begriff der „Gestaltungskompetenz“ als ihr zentrales Bildungsziel.⁴⁹ Die UNESCO definiert BNE sinngemäß so, dass sie Menschen befähigen soll, die Auswirkungen ihres Handelns auf die Welt zu verstehen und verantwortungsvolle Entscheidungen für eine nachhaltige Entwicklung zu treffen (UNESCO 2017).⁵⁰ Auch im UNESCO-BNE-Programm „Bildung für nachhaltige Entwicklung: die globalen Nachhaltigkeitsziele verwirklichen – BNE 2030“ wird die „ganzheitliche Transformation von Lern- und Lehrumgebungen“ (UNESCO 2021) als Schwerpunkt festgeschrieben.⁵¹

Der Whole Institution Approach ist 2014 als ein Schwerpunkt des UNESCO-Weltaktionsprogramms „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ entstanden (UNESCO 2014: 19f.). In Deutschland spielt er seit 2017 eine zentrale Rolle im Nationalen Aktionsplan BNE, in dem sich insbesondere das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung zur Förderung des auf Schulen bezogen „Whole System Approach“ verpflichtet hat (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017). Der Ansatz des Whole Institution Approach schlägt vor, BNE in Organisationen durch integriertes Management und institutionelle Governance sowie durch Integration in die Lehrpläne von Bildungsorganisationen zu verankern. Dies umfasst die Handlungsfelder des Organisationsbetriebs, die Organisationskultur, die Beteiligung der Lernenden, die Anwendung von Nachhaltigkeitswerten, die Einbeziehung der Stakeholder sowie eine langfristige Planung und ein Nachhaltigkeitscontrolling (UNESCO 2014). Ziel ist es, in Bildungsorganisationen Lern- und Lehrumgebungen zu schaffen, in denen „die Lernenden lernen, wie sie leben, und leben, was sie lernen“ (UNESCO 2021: 28). Interessant ist, dass der Ansatz sowohl einen strukturellen Rahmen für die organisationale Verankerung von Nachhaltigkeit bietet, als auch ein Bewertungsmodell für die

⁴⁷ In der Literatur stößt man auch auf seine Derivate, u.a. „Whole School Approach“ mit Schwerpunkt auf Schulentwicklung, „Whole System Approach“ mit Fokus auf das Umfeld einer Organisation.

⁴⁸ Die Fachgruppe Bildung für nachhaltige Entwicklung im Bundesverband Museumspädagogik e. V. fragt sich zum Beispiel, wie sich „die Institution Museum als Ganzes weiter verändern muss“ (Kröger u.a. 2022: 416) und verweist auf den ganzheitlichen WIA.

⁴⁹ Gerhard de Haan nennt fünf zentrale Aspekte der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE): die Gestaltungskompetenz als Fähigkeit, Wissen über nachhaltige Entwicklung verantwortungsvoll in gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Prozesse einzubringen; die Handlungsorientierung, die Menschen befähigt, eigenständig und reflektiert nachhaltige Lösungen zu entwickeln und umzusetzen; das systemische Denken, das komplexe Zusammenhänge zwischen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft erkennen lässt; die Partizipation als aktive Beteiligung an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen; sowie das vorausschauende Denken, das die langfristigen Folgen des eigenen Handelns berücksichtigt (vgl. De Haan 2008).

⁵⁰ Da BNE ganzheitlich orientiert ist und sich mit ökonomischen, ökologischen, sozialen, kulturellen und politischen Aspekten befasst, bezieht sie sich auf Bildungsansätze mit entsprechenden Schwerpunkten, „wie Umweltbildung, Globales Lernen, Global Citizenship Education, Gesundheits- und Verbraucherbildung, Friedens- und Menschenrechtsbildung, Interkulturelle Bildung, Klimabildung, Politische Bildung einschließlich Demokratiebildung und andere“ (vgl. Engagement Global 2016: 31f.).

⁵¹ Die weiteren Handlungsfelder des hier genannten BNE-Programms der UNESCO „Bildung für nachhaltige Entwicklung: die globalen Nachhaltigkeitsziele verwirklichen – BNE 2030“, die die Schwerpunkte des Weltaktionsprogrammes 2015–2019 fortsetzen, sind: 1.) Politische Unterstützung, 2.) Ganzheitliche Transformation von Lern- und Lehrumgebungen, 3.) Kompetenzentwicklung von Lehrende, 4.) Stärkung und Mobilisierung der Jugend und 5.) Förderung nachhaltiger Entwicklung auf lokaler Ebene (vgl. UNESCO 2021).

Erfassung individuell „erlebter Nachhaltigkeit“ (als Grundlage für Lernprozesse) von Lehrenden und Lernenden. Darüber hinaus ist er anschlussfähig an systemische Denkmodelle, da die Elemente des Whole Institution Approachs alle miteinander verflochten und voneinander abhängig sind, also systemische Züge auf organisationaler Ebene aufweisen (Holst, Grund, und Brock 2024: 1362). Nachhaltigkeit wird insbesondere im Bereich der Organisationsentwicklung und in der Lernkultur verankert wird. Darüber hinaus hegt der Ansatz den Anspruch, Organisationen und Entscheider:innen dazu zu befähigen, Komplexitätsreduktion zu bewerkstelligen, so dass sie besser ins Handeln kommen (Riekmann et al 2024: 230).

In der praktischen Anwendung bietet der Whole Institution Approach sechs miteinander verbundene organisatorische Handlungsbereiche, fünf Kernprinzipien sowie eine zugrunde liegende Organisationskultur und externe Einflussfaktoren (siehe Anhang 5). Besonders relevant für die vorliegende Arbeit sind die werteorientierten Kernprinzipien, die in das Zielbild nachhaltigen Organisationshandelns einfließen sollen. Diese sind: die kohärente Integration von Nachhaltigkeit in Struktur und gelebter Praxis, die Partizipationsorientierung, das Selbstverständnis der Organisation und ihrer Mitglieder als kontinuierlich lernend, ein langfristiges Commitment zu Nachhaltigkeit sowie eine Bereitschaft der Beteiligten zur Übernahme von Verantwortung (siehe Innenkreis der Graphik, Anhang 5).

Dass die Organisationskultur generell und die Partizipation im Speziellen eine besondere Rolle im Whole Institution Approach spielen, zeigt auch das vielversprechende Befragungstool der „WIA-Skala“ von Holst, Grund und Brock.⁵² Innerhalb der umfangreichen Liste an Indikatoren (siehe Anhang 6), mit denen die WIA-Skala die organisationale Verankerung von Nachhaltigkeit bewertet, erhält die Partizipation als einziges der Kernprinzipien ein eigenes Item. Zudem wird die Kategorie der „organisationalen Kultur der Nachhaltigkeit“ gesondert hervorgehoben, während die sechs Handlungsfelder als gleichwertig dargestellt werden.⁵³ Es bietet sich daher an, diese Gewichtung entsprechend im Zielbild nachhaltigen Organisationshandelns abzubilden.

2.1.3 Die werteorientierte Gemeinwohlbilanz

Die Gemeinwohlbilanz ist ein Instrument der von Christian Felber initiierten Bewegung der *Gemeinwohl-Ökonomie*. Es unterstützt Organisationen, ihre Wirkung auf das Gemeinwohl systematisch zu erfassen und weiterzuentwickeln. Perspektivisch strebt die Gemeinwohl-Ökonomie eine rechtliche Verankerung ihres Bilanzierungsformats an: Unternehmen, die eine gute Gemeinwohlbilanz vorweisen, sollen steuerliche Vorteile erhalten und bevorzugt öffentliche Aufträge bekommen (Felber/Hagelberg 2017: 2; GWÖ 2018b). Übertragen auf den Kulturbereich lautet diese

⁵² Im Nationalen BNE-Monitoring wurde in einem mehrjährigen, systematischen Verfahren ein Befragungsinstrument entwickelt, mit dem die erlebte Realisierung des WIA aus Perspektive von Lernenden (ab 14 Jahren) und Lehrenden erfasst werden kann. Die WIA-Skala wurde in einer bundesweiten Befragung von 2.985 Lernenden und Lehrenden aus den Bereichen Schule, Berufliche Bildung und Hochschule validiert (vgl. Holst, Grund, und Brock 2024).

⁵³ In Korrelation zu den sechs Handlungsfeldern und fünf Kernprinzipien wurden in der WIA-Skala Indikatoren/Items entwickelt, die – sowohl aus der Perspektive der Lehrenden wie der Lernenden – die Nachhaltigkeitsverankerung (auf einer Skala von 1-5) abfragen. Eine Übersicht der Items sind im Anhang abgebildet (Anhang 6).

Vision: Je höher der gesellschaftliche, ökologische und insgesamt ethische Mehrwert eines Kulturbetriebs in Form seines Gemeinwohlbilanz-Ergebnisses in Punkten ist, desto weniger Steuern zahlt er im Vergleich, desto höhere öffentliche Förderungen erhält er oder hat er Vorrang im öffentlichen Einkauf. Anders als klassische Bilanzierungsmodelle, misst die GWÖ-Bilanz nicht den finanziellen Erfolg, sondern bewertet, inwieweit eine Organisation die zentralen Wertekategorien Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitbestimmung in ihrem Handeln umsetzt.⁵⁴ Sie wird daher in der Literatur mit Dyllicks und Muffs Nachhaltigkeits-Typologie in die Nähe der „Business Sustainability 3.0“ gestellt, die als „wahre unternehmerische Nachhaltigkeit“ (Dyllick und Muff 2016: 165) mit einer „Outside-In“-Perspektive die Herausforderungen der gesellschaftlichen Umwelt in ihr organisationales System hineinholt und bearbeitet (Kasper 2018: 61). Durch ihre Werteorientierung weist die Gemeinwohl-Ökonomie eine Nähe zum Postwachstumsdiskurs und zu Suffizienzstrategien der Nachhaltigkeit auf. Letzteres etwa konkret im Matrixfeld D 3.2., das sich auf maßvollen Konsum & Produktion bezieht. Von der Gemeinwohl-Initiative selbst wird die GWÖ-Bilanzierung als „360° Organisationsentwicklungsinstrument“ charakterisiert, das die „ethische und wertorientierte Weiterentwicklung des Unternehmens“ fördere (Gemeinwohl-Ökonomie 2021b). Prinzipiell weisen Organisationen, die sich für die Gemeinwohlbilanz entscheiden, eine starke Werteorientierung und hohe intrinsische Motivation auf, so dass die Gemeinwohl-Ökonomie als Teil ihres Kerngeschäfts betrachtet wird (Heidbrink u.a. 2018: 37). Als Hauptmotivation für die Erstellung einer GWÖ-Bilanz gelten Selbsteinschätzung, Organisationsentwicklung und Außendarstellung (Heidbrink u.a. 2018: 32). In Deutschland haben bereits 17 Kultureinrichtungen eine Gemeinwohlbilanz erstellt und berichten von positiven Impulsen für ihre Organisationskultur und gesellschaftliche Wirkung.

Kernstück der Gemeinwohlbilanz ist die sogenannte Gemeinwohl-Matrix. Diese ordnet die vier genannten Werte fünf zentralen Stakeholdergruppen zu: Lieferant:innen, Eigentümer:innen und Finanzpartner:innen, Mitarbeitende, Kund:innen sowie dem gesellschaftlichen Umfeld. Jede Organisation analysiert in 20 Themenfeldern, wie sie diese Werte umsetzt und erhält dafür Punkte (von „erste Schritte“ bis „vorbildlich“). Je stärker der Beitrag zum Gemeinwohl, desto höher die Punktzahl; negative Auswirkungen werden abgezogen. Die Gesamtbewertung kann von -3.600 bis +1.000 Punkte reichen.

Die GIVUN-Studie⁵⁵ identifiziert organisationale Wirkungsfelder der GWÖ-Bilanz. Nach Außen wirken z.B. die Kooperation mit Partnern und die Außenkommunikation auf Basis der GWÖ-Werte (etwa im Hinblick auf Verstärkung der Publikumsbindung und Mitarbeitergewinnung). Die Wirkung nach Innen berührt im Wesentlichen Aspekte der Organisationskultur: 1. Werteorientierung, 2. Transparenz und

⁵⁴ Diese vier Wert-Kategorien sind auch der Ansatzpunkt für Kritik an der GWÖ. Denn ihr wird eine ideologische Enge vorgeworfen: es sei schließlich nicht ausgeschlossen, dass eine Organisation auch auf anderem Wege als mit den gewählten vier Werten zum Gemeinwohl beitragen könne – wie z.B. Freiheit oder Rechtsstaatlichkeit. Außerdem fehle es dem Gemeinwohlverständnis aktuell noch an einer demokratischen Legitimierung (Meynhardt und Fröhlich 2017: 168–73).

⁵⁵ Das Forschungsvorhaben „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ (GIVUN) untersuchte, inwiefern es sich bei der GWÖ um eine soziale Innovation handelt, die zu einer Transformation der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit beitragen kann. Es wurde durch das Norbert Elias Center for Transformation Design & Research (NEC) der Europa-Universität Flensburg und den Lehrstuhl für Praktische Philosophie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) durchgeführt (vgl. Prof. Dr. Ludger Heidbrink u.a. 2018).

Bewusstseinsbildung, und 3. Beteiligungsstrukturen. Eine verstärkte Transparenz und Bewusstseinsbildung der Organisation manifestiert sich unter anderem in folgenden Indikatoren: höhere Transparenz, gestärktes Selbstvertrauen, mehr Konfrontation und Reflexion, ein gesteigertes Bewusstsein der Mitarbeiter für gemeinwohlorientierte Themen (wie z.B. Transparenz von Gehaltsstrukturen) und die Bildung eines Gemeinschaftssinns (Meynhardt und Fröhlich 2017: 167; Heidbrink u.a. 2018: 30f.). Besonders prägnant ist laut Wiefek und Heinitz der durch die GWÖ beförderte Wertewandel, der die Organisationen zu einer klaren gemeinsamen Wertebasis führt, die sie in ihre Managementpraktiken einfließen lassen. Sie identifizieren sieben zentrale Werte, die sich durch die GWÖ-Implementierung verstärken: Fairness, Zusammenarbeit, Vielfalt, Unabhängigkeit, Demokratie, Transparenz und ökologische Nachhaltigkeit. Im alltagspraktischen Organisationshandeln zeigt sich dies unter anderem in demokratischen Eigentums- und Entscheidungsstrukturen, in kooperativen Handelsbeziehungen, in der Bevorzugung lokaler Lieferanten und der Umverteilung von Überschüssen (Wiefek und Heinitz 2018). Inwiefern die in der GIVUN-Studie nachgewiesenen organisationalen Wirkungsfelder und der von Wiefek und Heinitz beschriebene Wertewandel auch für eine Bilanzierung im Kulturbereich zutrifft, bleibt in der empirischen Fallanalyse zu untersuchen.

2.1.4 Systemisches Organisationsverständnis und -handeln

Als letzter Baustein für das Zielbild eines nachhaltigen Organisationshandelns soll das systemische Organisationsverständnis in den Blick genommen werden. Es ist maßgeblich für Nachhaltigkeitsansätze mit einem holistischem Grundverständnis und scheint an den ganzheitlichen Anspruch des Organisationshandelns in dieser Arbeit anschlussfähig zu sein.

Bereits Aristoteles definierte den Begriff des Systems als ein Ganzes, das im Zusammenwirken seiner Teile existiert.⁵⁶ Etymologisch stammt das Wort aus dem Griechischen: „zusammen (syn)“ [gr. σύν] + „stehen (stamein)“ [gr. στανειν]. Eine Renaissance erlebte der Begriff um das Jahr 1900, als in der Biologie und Physik neue Denkfiguren erforderlich wurden, um Veränderungen und Übergänge – das Werden und Vergehen – zu beschreiben. Das bis dahin vorherrschende mechanistische Erklärungsmodell mit kausalen Wirkungsketten (ein Ding plus eine Ursache führt zu einer Wirkung) reichte für die Beschreibung von Systemprozessen, die sich im Wandel befinden (Leben-Wachsen-Sterben) nicht mehr aus.⁵⁷

Für diese Arbeit relevant ist insbesondere der Ansatz der Organisationstheorie, wie ihn Karl E. Weick beschreibt. Für Weick liegt der Kern des systemischen Organisationsverständnisses in der Komplexität und Dynamik von Organisationen sowie in deren Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, Prozesshaftigkeit und Konflikträchtigkeit. Diese Komplexität lässt sich konkreter als der „nichtlineare,

⁵⁶ „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ beschreibt es Aristoteles – verkürzt gesagt – in seiner *Metaphysik* (vgl. *Metaphysik*, Buch 8.6. 1045a: 8-10).

⁵⁷ Zur Herkunft des systemischen Weltbildes, der Entwicklung der Systemtheorie vom so genannten Wiener Kreis um 1900 bis zum radikalen Konstruktivismus sowie zu den verschiedenen Systemverständnissen in der Biologie, den Sozialwissenschaften, der Kybernetik, Erkenntnistheorie, Familientherapie, Organisationstheorie siehe (Königswieser, Hillebrand und Ortner 2005: 22-28).

nichtmechanistische, nichteindimensionale Zusammenhang zwischen Innengeschehen und Umweltgeschehen“ fassen (Königswieser, Hillebrand, und Ortner 2005: 31).⁵⁸

Auch die in Kapitel 2.1.2.2 zitierte Kulturmanagementliteratur greift auf Karl E. Weick zurück, wenn sie den idealen Kulturbetrieb als einen beschreibt, der mit „andauernden Mehrdeutigkeiten“ dealen muss und „die Improvisation mehr schätzt als Prognosen, die lieber Chancen gibt, als Zwang ausübt, die selber Lösungen erfindet als welche ausborgt, die lieber neue Handlungsweisen entwirft als alte verteidigt, die Argumente höher einschätzt als Gemütsruhe und die eher zu Zweifel und Widerspruch ermuntert als zum Glauben“ (Klein 2011: 151). Ebenso basieren die in Kapitel 2.1.2.1 beschriebenen Ansätze des St. Galler Modells und der integrierten nachhaltigen Unternehmensführung auf einem systemischen Organisationsverständnis. Müller-Christ begreift Unternehmen als Systeme mit vielfältigen intra- und intersystemischen Vernetzungen, die in einem „Geflecht von vielfältigen Einflussgrößen der Umwelt agieren. Grundsätzliches Ziel ist dabei die Überlebensfähigkeit des Systems über einen adäquaten Fit zwischen Umwelanforderungen und Systemausrichtung herzustellen“ (Müller-Christ 2014 nach Butzer-Strothmann und Ahlers 2020: 6f.) Damit unterscheidet sich dieses Verständnis wesentlich vom traditionellen betriebswirtschaftlichen Bild, das Organisationen als zielorientierte, absichtsvoll und rationale gestaltete Gebilde betrachtet, innerhalb deren Menschen zweckrational agieren (Weick 1985: 41-95.). An die Stelle der „trivialen Maschine“ – deren reibungsloses Funktionieren durch feste Strukturen, Mitarbeiter als gut geölte Maschinenrädchen und kausale Input-Output-Denkmodelle gesichert ist – trat schließlich mit Heinz von Foerster das Bild der „nicht-trivialen Maschine“⁵⁹: einer Organisation als lebendes System, dessen Handeln nicht prognostizierbar ist, das auf externe Impulse immer wieder anders reagiert und lernfähig bleibt (von Foerster 1985: 12). Auf diese Unterscheidung verweist auch Klein, wenn er für Kulturbetriebe betont, dass im Gegensatz zum mechanistischen Organisationsbild mit „einem als wünschenswert gedachten „Gleichgewichtszustand“ (nach wie vor das Bild der „großen Maschine“) [...], der grundsätzlich anzustreben (und bei eventuellen Störungen rasch wiederherzustellen) ist“, bei einem systemischen Bild „die lernende Organisation (hier das Bild des „Organismus“) die Unruhe, den Wandel, das Wachsen als den Normalfall [ansieht], da sie Grundlage der Fortentwicklung sind“ (Klein 2011: 159).

An ein solches systemisches Organisationsverständnis knüpft in der Unternehmenspraxis auch die jüngere systemische Organisationsberatung an. Sie begleitet Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende dabei, im Umgang mit Komplexität Denk- und Handlungsmuster zu identifizieren, die Ereignisse erwartbar machen und gleichzeitig flexibel genug sind, um sich fortlaufend an veränderte Anforderungen einer dynamischen Umwelt anzupassen. Wie Königswieser schreibt: „Das Innenleben von Organisationen wird über Reduktion von Komplexität gesteuert, bzw. die Organisation steuert sich selbst über geteilte Sinnbilder, Wertehierarchien und Visionen, über Sitten, Rituale und Gebräuche, über Rollenzuteilungen und Hierarchien und vor allem über Objektivierungen und Vereinbarungen“

⁵⁸ Zur tieferen Einordnung lohnt sich auch ein Blick auf die Abgrenzung dieser systemischen Sichtweise von anderen klassischen Sichtweisen bei Weick, wie etwa die vitalistische, die voluntaristisch-interaktionistische, die rational-strukturalistische oder die naturalistische (vgl. Königswieser u.a. 2005: 30).

⁵⁹ Siehe zum Prinzip der Nicht-Trivialmaschine auch Foersters Aufsatz „Prinzipien der Selbstorganisation“ (von Foerster 1996: 233ff.).

(Königswieser u.a. 2005: 32). Der praktische Nutzen des systemischen Ansatzes liegt hier also darin, aktuelle komplexe Entwicklungen der Gesellschaft handhabbar zu machen, die Binnenstruktur von Organisationen zu beschreiben und die Organisation in den gesellschaftlichen Kontext, in ihre Umwelt einzuordnen. Da alles komplex, im Fluss und miteinander vernetzt ist, liegt der Schlüssel weniger im objektiven Wissen darüber, „wie die Umwelt ist“, sondern vielmehr im Wahrnehmen der eigenen Muster. Denn ein systemisches Verständnis erkennt die Unterscheidung als solche an – nämlich, „dass mit dem Begriff System nicht ein bestimmtes Objekt bezeichnet wird, sondern eine bestimmte Unterscheidung, nämlich die von System und Umwelt“ (Luhmann 1991: 7). (Vgl. auch Grossmann, Bauer und Scala 2023: 24f.) Diese Grundannahme der Systemtheorie liegt nicht nur der systemischen Organisationsberatung zugrunde – sie dient im Rahmen dieser Arbeit auch als weitere Theoriegrundlage und wird im Folgenden näher ausgeführt.

2.2 Systemtheoretischer Hintergrund und systemische Organisationstheorie

Im nun folgenden Kapitel soll der systemische Blick auf ein nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen vertieft und eine fundierte theoretische Grundlage für die später zu analysierende empirische Fallanalyse geschaffen werden. Im Zentrum stehen dabei 1.) die Neuere Systemtheorie von Niklas Luhmann, 2.) die daran anknüpfende systemische Organisationstheorie nach Fritz B. Simon und 3.) Karl E. Weicks Konzept des Sensemaking. Diese Theorieansätze ermöglichen es, ein Modell von Organisationen und ihrer Umwelt und deren wechselseitiger Bezugsrahmen zu zeichnen. Damit wird sowohl ein Blick auf die Binnenstruktur von Organisationen möglich, als auch ein Blick nach Außen bzw. auf die Einbindung von Organisationen in den gesellschaftlichen Kontext. Außerdem schließt der systemtheoretische Ansatz eine Reflexion des Beobachtungskontextes ein, was eine gute erkenntnistheoretische Fundierung für die spätere empirische Fallanalyse bietet. Nach der Klärung, was ein soziales System ist und wie es als autopoietisches Gebilde mittels System/Umwelt-Differenzierung funktioniert, werden im darauffolgenden Kapitel 2.2.2 das Konzept der relevanten Umwelt und die inneren Selektions- Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse eines Systems beschrieben, um schließlich mit dem Konzept der Selbstbeschreibung und Beobachtung zweiter Ordnung (Kap. 2.2.3) sowie mit der Theorie des Sensemaking (Kap. 2.2.4) ein anschlussfähiges Erkenntnismodell für die spätere Betrachtung der GWÖ-Implementierung zu entwickeln.

2.2.1 Soziale Systeme

Basierend auf den Erkenntnissen der beiden chilenischen Biologen Humberto Maturana (1928-2021) und Francisco Varela (1946-2001) sowie auf Talcott Parsons Theorien des Systemfunktionalismus entwickelte Niklas Luhmann seine soziologische Systemtheorie.⁶⁰ In seiner „Theorie der sozialen Systeme“ unterscheidet Luhmann zwischen sozialen Systemen – wie Gesellschaften, Interaktionen

⁶⁰ Für einen tieferen Blick auf die Vorläufer-Modelle und Theorien der Neuen Systemtheorie, wie etwa durch den Biologen und Systemtheoretiker Ludwig von Bertalanffy und den Kybernetiker Norbert Wiener (vgl. Boscheinen 2023: 19f.).

und Organisationen – und Maschinen sowie Organismen. Im Zentrum steht dabei nicht das System an sich, sondern dessen Abgrenzung zur Umwelt (vgl. Luhmann 1984: 115). Daher muss ein System aus systemtheoretischer Perspektive immer unter Einbeziehung seiner jeweiligen Umwelt betrachtet werden. System und Umwelt bilden dabei gewissermaßen eine gemeinsame Beziehungs- und „Überlebenseinheit“ (Simon 2007: 32) dar. Übertragen auf Unternehmen kann sowohl die Organisation (z.B. eine Kulturinstitution) als Ganzes ein soziales System darstellen, das sich von seiner Umwelt – etwa dem Fördersystem, dem Publikum oder auch den Mitarbeitenden – abgrenzt. Ebenso kann eine kleinere Einheit, etwa eine Abteilung, als soziales System verstanden werden, das sich von seiner spezifischen Umwelt, bestehend aus beispielsweise Führungskräften, Publikum, Mitarbeitenden oder Lieferant:innen, unterscheidet. Auch die psychischen Systeme von Individuen stellen aus systemischer Sicht eine Umwelt sozialer Systeme dar.

Nach Luhmann sind soziale Systeme selbstreferenziell: sie produzieren und reproduzieren sich selbst. Er übernimmt hierfür von Maturana und Varela den Begriff der „Autopoiesis“⁶¹ (Luhmann 1991: 163). Damit einher geht eine operative Geschlossenheit des Systems, das sich von der Umwelt abgrenzt. Es entscheidet autonom, was es als Entscheidung ansieht – und jede Entscheidung zieht wiederum eine weitere Entscheidung nach sich (Luhmann 1988 nach Boscheinen 2023: 20). Gleichzeitig ist das System strukturell offen gegenüber seiner Umwelt und zur Welt, die das System wie ein komplexes Grundrauschen umgibt. Es gibt keine festen Grenzen zwischen System und Welt. In ständigen Wechselwirkungen – „Irritationen“ – differenziert sich das System von der Welt: dadurch schafft es eine Komplexitätsreduktion und wird letztlich handlungsfähig (Luhmann 1991: 14f.).⁶² Autopoietische Gebilde können von außen nur irritiert, nicht beeinflusst werden.

Betrachtet man ein System im Kontext einer sich verändernden Umwelt, lässt sich zunächst feststellen: Das Ziel eines Systems ist, wie bei allen lebenden Systemen, der Selbsterhalt. Da ein System strukturell umweltoffen ist und in ständiger System/Umwelt-Differenz operiert, nimmt es Veränderungen auf, kann sie annehmen oder ablehnen, und verarbeitet sie. Verändert sich die Umwelt, die das Überleben beeinträchtigen würde, muss sich das System so gut wie möglich anpassen, um weiterhin einen optimalen Austausch mit der Umwelt zu gewährleisten. Der Organisationstheoretiker Fritz B. Simon merkt hierzu an: „Das System wird irritiert, wenn sich eine relevante Umwelt verändert. Dies hat zur Folge, dass ein System eine entsprechende Reaktion zeigen muss (bspw. Anpassung), da andernfalls die Autopoiesis des Systems endet.“ (Simon 2021 nach

⁶¹ Maturana und Varela führten den Begriff der ‚Autopoiesis‘ im Jahr 1973 im Rahmen ihrer Veröffentlichung zur Farbwahrnehmung des Menschen erstmals ein. Sie beschrieben mit ihm die Kerneigenschaft alles Lebendigen, nämlich die Selbsterhaltung und die Selbsterschaffung: „Autopoietic systems are systems organized (defined as unities) as networks of processes of production (transformation and destruction) of components that produce the components which: (i) through their interactions and transformations continuously regenerate and realize the network of processes (relations) that produced them; and (ii) constitute it (the machine) as a concrete unity in the space in which they exist by specifying the topological domain of its realization as such a network“ (Maturana und Varela 1980: 87).

⁶² Bei dieser komplexitätsreduzierenden Verarbeitung gibt es nach Luhmann Vorgänge auf drei Ebenen: 1.) führt auf einer operativen Ebene die Selektion des Relevanten im Endergebnis zu etwas ganz Bestimmten (aus dem Meer des überhaupt Möglichen), 2.) geht ein Abstraktionsprozess vorstatten, da nämlich nicht jeder Punkt der relevanten Umwelt mit einem sich verarbeitenden Punkt des Systems übereinstimmt: im Inneren des Systems wird „die Relevanz der relevanten Umwelt nämlich „generalisiert und respifiziert“. Und 3.) bestimmt das System auf der Ebene der Reflexion seine eigene Identität im Unterschied zu allem anderen (vgl. (Luhmann 1991: 251f.).

Boscheinen 2023: 66f.) In diesem stetigen Anpassungsprozess geht es dabei nicht „um den einen besten Weg, ein Ziel zu erreichen (den es nicht gibt), sondern darum, in der Auseinandersetzung mit relevanten Umwelten (...) gangbare Handlungen zu finden, die mit dem Überleben vereinbar sind („viabel“ = gangbar)“ (Simon 2007: 32). Im Kontext der späteren Fallanalyse stellt die GWÖ-Bilanz die Irritation dar, in deren Auseinandersetzung sich das System von der Welt differenziert – von den Erwartungen und Anforderungen verschiedener Umweltakteure wie z.B. Gesellschaft, Politik und anderen Stakeholdern. Die Einordnung der GWÖ in den systemtheoretischen Kontext wird in den Kapiteln 2.3 und Kapitel 6.1 genauer dargestellt.

2.2.2 Das Konzept der relevanten Umwelt

Eng verknüpft mit Luhmanns System/Umwelt-Differenzierung ist sein Konzept der relevanten Umwelt, das er in Fortführung von Heinz von Foersterns kybernetisch-konstruktivistischer Perspektive⁶³, entwickelt. Es besagt, dass das System aus dem „alles Mögliche[n]“ der Umwelt, aus „der Welt-im-übrigen“, das für sich spezifisch Relevante auswählt (Luhmann 1991: 185). In Luhmanns Worten:

Das System verliert die Offenheit für Beliebigen und gewinnt Sensibilität für Bestimmtes. Dadurch differenzieren sich Umwelt und System. Umwelt und System sind nicht mehr nahezu kongruent als Unterbestimmtheit und Offenheit für alles Mögliche. Vielmehr gewinnt das System dadurch, daß seine eigene Selektionsgeschichte sich einspielt, eine Umwelt, in der vieles möglich, aber nur wenig für es relevant ist. Nach außen hin entstehen Umwelthorizonte, die die Welt-im-übrigen präsentieren und vor denen die Themen und Gegenstände erscheinen, mit denen das System befaßt ist (Luhmann 2021: 185).

Der Organisationstheoretiker Fritz B. Simon überträgt dieses Modell auf Organisationen und betrachtet die wechselseitige Beziehungseinheit aus Mitarbeiter:innen und Organisation: Beide können sich gegenseitig System und relevante Umwelt sein (Simon 2007: 35). Er verweist darauf, dass Umwelten komplexer sind als Systeme, sie sind das „Drumherum“, und dass sie „immer nur den Freiraum autopoietischer Systeme [limitieren]“ (Simon 2007: 36). Wenn etwa der menschliche Körper eines Mitarbeiters (Simon folgt hier Luhmanns Unterscheidung von Körper und Psyche des Menschen) die komplexe Umwelt ist, so kann sie das System der Organisation durch seine körperlichen Bedürfnisse limitieren. In der Folge passt sich die Organisation an, indem sie Gebäude, Arbeitszeiten und Angebote (Kantine, Arbeitsplätze, Zeiterfassung etc.) entsprechend einrichtet.

Doch wie funktioniert der Selektionsprozess im Inneren des Systems genauer? Um dies aufzuzeigen, soll im Folgenden zunächst die zentrale Kategorie der Entscheidung mit seiner zeitlichen Komponente, und anschließend der Aspekt der Kommunikation betrachtet werden.

Der Soziologe und Organisationstheoretiker Dirk Baecker bezeichnet Luhmanns Konzept als „Unterscheidungstheorie“ (Baecker in Schumacher u.a. 2024: 179). Im Unterscheidungsprozess der System/Umwelt-Differenzierung trifft ein System permanent Entscheidungen darüber, welche von

⁶³ Für einen schnellen Einstieg in die Kybernetik empfiehlt sich der gleichnamige Online Artikel von Lina Nagel im systemischen Lexikon (vgl. Nagel 2025).

den unzählig möglichen Alternativen es in sein Inneres hineinlässt und bearbeitet (siehe hierzu auch weiter unten zur Entscheidungskommunikation). Alle weiteren möglichen Alternativen schließt es aus, sie werden links liegen gelassen oder tauchen zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal auf. Diese Entscheidungen müssen in einem zeitlichen Zusammenhang gesehen werden, denn sie funktionieren nur, weil sie mit den Worten Baeckers

„auf frühere Entscheidungen wiederaufnehmend oder korrigierend zurückgreifen und sie auf kommende Entscheidungen vorausweisen, die wiederum das verstärken, abmildern oder abfedern können, worauf man sich eingelassen hat. Organisation ist Entscheidung in einem Netzwerk früherer und künftiger Entscheidungen, nämlich ›Autopoiesis‹: Herstellung (›poiesis‹) von Entscheidungen aus ihren eigenen (›autos‹) Entscheidungen und alles, was in der Organisation geschieht und geschehen kann, bemisst sich an diesem Netzwerk“ (Baecker in Schumacher u.a. 2024: 179).

Durch dieses Eingespannt-Sein einer Entscheidung in das Spannungsfeld zwischen früherem und zukünftigen Erfahrungshorizont produziert das System auch permanent vorläufige Sicherheiten: denn es transformiert die unsichere, komplexe Welt – die Unsicherheiten des Zukünftigen – in eine vorläufige, sichere Entscheidung, die später wieder zurückgenommen werden kann. Luhmann bezeichnet diesen Prozess als „Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 2000: 215f.). Bei diesem Prozess ist vor allem interessant, was an den Rändern passiert. Ab dem Moment, wenn ein System sich entschieden hat, ein Element der vorher nicht handhabbaren Umwelt zu verinnerlichen, wird das Ausgewählte zu einer „entscheidbaren Prämisse“. Es wird entscheid- bzw. gestaltbar. Somit ist ein System als Resultat von Entscheidungsoperationen zu verstehen. Das soziale System einer Kulturorganisation ist damit nicht einfach, was es *ist*, sondern es muss sich mittels Entscheidungen – als Resultat von Unterscheidungsprozessen von allem Anderen (Umwelt) und eingespannt zwischen seiner Vergangenheit und Zukunft – zu einer Organisation machen. Karl E. Weick empfiehlt im Hinblick auf diese zeitliche Komponente daher auch, nicht von „der Organisation“ zu sprechen, sondern von dem „Prozess des Organisierens“ (Weick in Schumacher u.a. 2024: 299). Bei diesem Blick auf die Ränder eines sozialen Systems ist zu betonen: Nach Luhmann können sich Systeme nicht verändern, es können nur neue – im Sinne von: andere, beobachtbare, unterscheidbare – entstehen, oder man kann Systeme verlassen. Aus Gründen der Praktikabilität wird dies im folgenden Sprachgebrauch dieser Arbeit auch als *Verschiebung* oder *Neujustierung* der Systemgrenze bezeichnet.

Blickt man nun noch eine Ebene „tiefer“ ins System, kommt man zum „Letztelement“ (Baraldi, Corsi, und Esposito 1999: 89) eines sozialen Systems: der Kommunikation. Luhmann spricht davon, dass Organisationen aus der spezifischen Form der Entscheidungskommunikation bestehen: Entscheidung schließt sich an Entscheidung an, wodurch Anschlussfähigkeit generiert wird. Als eine Operation im Inneren des geschlossenen Systems spinnt sich die Kommunikation in immerwährenden Anschlusskommunikationen fort, sie geschieht, und durch die Anschlüsse entsteht Sinn (vgl. hierzu

weiter unten im Kap. 2.2.4).⁶⁴ Oder anders gesagt: Ein System definiert sich durch Sinn Grenzen. Und diese definieren sich durch Kommunikation.

Da Kommunikation nicht über Systemgrenzen hinweg stattfindet, ist für ihr Gelingen eine *strukturelle Kopplung* notwendig: eine gemeinsame Wertebasis, gelernte Codes, die decodiert werden können und im psychischen System des Menschen zu einer Information geformt werden können.⁶⁵ Wichtig für das Verständnis von Luhmanns Kommunikationsbegriff ist, dass es hier um die Vernetztheit von Kommunikationsstrukturen geht, nicht um die Menschen, etwa die Mitarbeitenden. Das System funktioniert weiter, auch wenn Mitarbeitende durch Fluktuation kommen oder gehen. Wie Luhmann schreibt: „Nur Kommunikation kann kommunizieren“ (Luhmann 1997: 19). Trotz der Geschlossenheit von Kommunikation bzw. Operationen – sie reproduzieren sich blind, ohne Bezug zur Umwelt – ist aber das Phänomen *Kommunikation* auch der Ort, an dem sich das System zur Umwelt hin öffnet – nämlich durch die Beobachtung –, was im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher erläutert wird (Baraldi et al: 91).

2.2.3 Beobachtung zweiter Ordnung und Selbstbeschreibung

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für das Konzept der relevanten Umwelt ist auf der Ebene der Wahrnehmung zu finden. Denn damit sich ein System erfolgreich an seine Umwelt anpassen kann, benötigt es Informationen und Einschätzungen zu seiner Umwelt, es benötigt ein passendes Bild. Und dieses Bild wird im Beobachter generiert. Nach Luhmann ist die Beobachtung ein Akt der Unterscheidung. Der Beobachter entscheidet anhand eigener Kriterien, was er unterscheidet, selektiert und wahrnimmt. Dadurch konstruiert er – ausgehend von sich selbst – seine Realität. Er erfährt die Welt so, wie er sie wahrnimmt – nicht, wie sie objektiv ist. Wie oben gezeigt, geschieht dies durch Kommunikation, in der mitgeteilte Informationen über die Welt an weitere Informationen derselben Codes anschließen (Anschlusskommunikation). Dabei wird die Welt als das par excellence Komplexe und Unbeobachtbare begriffen. Im Akt der Unterscheidung wird implizit auch das Negativum – das, was in der Unterscheidung ausgeklammert wird – mittransportiert und ist der Beobachtung dialektisch eingeschrieben.⁶⁶

Mit Heinz von Foerster, der von 1949 bis 1955 maßgeblich zur Entfaltung der Kybernetik – der Wissenschaft von Steuerungs-, Regelungs- und Kommunikationsprozessen in Systemen – beitrug, wurde 1973 die Kybernetik zweiter Ordnung entwickelt. Mit dieser Theorie entstand der Aspekt der Selbstbeobachtung bzw. die Beobachtung beobachtender Systeme. Möchte sich der Beobachter selbst beobachten, muss er sich selbst bezeichnen. Er muss aktiv auf sich selbst blicken, kann dabei jedoch nur auf ein Abbild zurückschauen – sich selbst trifft er dabei nie an. „Der Beobachter steckt nicht dahinter“, wie der Luhmann-Schüler Peter Fuchs es formuliert (Uecker 2008: 9). Ein blinder Fleck entsteht, denn jede Beobachtung der Umwelt enthält notwendigerweise blinde Stellen, da der

⁶⁴ Luhmann bezieht sich in seinem Verständnis zu Kommunikation auf Gregory Bateson. Weiterführende Informationen hierzu liefern zum Beispiel die übersichtlichen Ausführungen von Lina Nagel (vgl. (Nagel 2021: 27–36).

⁶⁵ Bei Luhmann vollzieht sich Kommunikation mittels drei Selektionsprozessen, die zwischen einem Alter und einem Ego vonstattengehen und deren entscheidendes Merkmal in letzter Instanz im Verstehen der Unterscheidung zwischen Information und Mitteilung liegt (siehe hierzu ausführlicher Baraldi: 89ff.).

⁶⁶ Auch in diesem Aspekt rekurriert Luhmann auf Maturana und Bateson (vgl. u.a. Bateson 1979: 99).

Beobachter seine eigenen Unterscheidungskriterien nicht vollständig reflektieren kann. Dies zeigt die Grenzen von *Objektivität* auf und es kann mit von Foersters Worten als Faszinosum begriffen werden, dass „der Beobachter nicht sieht, was er nicht sieht. Einsicht und Blindheit sind die Seite einer Unterscheidung, deren andere Seite wir nicht kennen“ (Baecker in Schumacher u.a. 2024: 19).⁶⁷

Das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung strahlt dann auch auf die relevante Umwelt eines sozialen Systems aus und befördert eine gewisse Multiperspektivität. Die relevante Umwelt wird nur noch als eine Mögliche unter zahlreichen anderen Sichtweisen erfahren. Wie Uecker es treffend beschreibt:

„Auf der Beobachtungsebene erster Ordnung steht die Welt, die durch Beobachtungen inszeniert wird, außer Frage. Wie komplex sie auch sein mag, sie ist die Beobachtung von ETWAS, das im Moment der Bezeichnung als nicht fraglich behandelt wird. Erst mit der Beobachtung zweiter Ordnung lässt sich die Beobachterwelt daraufhin abscannen, welche Unterscheidungen im Einsatz sind. Die Welt erscheint dadurch als kontingente, als so möglich, aber nicht nötig, als Aktualisierung einer von zahlreichen Varianten. Die Beobachtung zweiter Ordnung bringt die Seinswelt ins Rutschen“ (Uecker 2008: 9).

Interessant ist außerdem das aktiv gestaltende Moment bei der Beobachtung als Akt der Unterscheidung. Luhmann beschreibt – unter Rückgriff auf Karl E. Weicks Begriff des „enacted environment“ (Luhmann 1991: 185) – die Idee, dass Systeme ihre Umwelt nicht passiv wahrnehmen, sondern aktiv durch Interpretation und Handeln mitgestalten. Der Grundgedanke ist, dass die Umwelt einer Organisation kein feststehender externer Faktor ist, sondern erst durch die Sinnzuschreibungen und Handlungen der Organisationsmitglieder konstruiert wird, was in einem kontinuierlichen Prozess der Rückkopplung zwischen Wahrnehmen und Handeln (Luhmann 1991: 185) geschieht.⁶⁸ Dies setzt sich in der kybernetisch-konstruktivistischen Perspektive von Foerster fort. In seiner Schrift *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke* lehnt er eine passive Umweltwahrnehmung ab und fordert stattdessen zur aktiven Verantwortungsübernahme für die eigenen Konstruktionen auf. Systeme entstehen durch Unterscheidung. Welche unternommen werden, kommt vom Beobachter. „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“ formuliert es von Foerster und betont damit, dass die Verantwortung für die Konstruktion von Wirklichkeit beim Beobachter selbst liegt; *Relevanz* ist keine externe Gegebenheit, sondern eine handlungsleitende Entscheidung.

F. B. Simon verbindet die Überlegungen zur Beobachtung zweiter Ordnung mit Luhmanns Begriff der Kommunikation. Er betont, dass in einer Organisation (Kulturinstitution) die Beobachtung nach Innen gerichtet sein kann (Selbstbeobachtung) und nach Außen (Beobachtung der Welt, mit eigenem Blick). Dieser Blick nach Außen wird in der Kommunikation unterschieden und bezeichnet. Die Kommunikation koordiniert somit Handlungen der Mitarbeitenden. Entscheidend für die Handlungen,

⁶⁷ Von Foersters Antwort auf die nicht-beobachtete Seite der Medaille ist das Prinzip „Order-from-Noise“, das er in der Arbeit „Über selbstorganisierende Systeme und ihre Umwelten“ entwickelt. Siehe hierzu: (Baecker in Schumacher u.a. 2024: 20).

⁶⁸ Das Konzept ist zentral in Weicks Theorie der *High Reliability Organizations* (HROs) und zeigt, wie Organisationen durch gezielte Interpretationen ihre eigene Handlungsumgebung stabilisieren oder verändern können. Mit Blick auf die Praxis von Organisationen betont Weick, dass Organisationen durch gezielte Aufmerksamkeit (*mindfulness*) und kleine Erfolge (*small wins*) Unsicherheiten reduzieren und Handlungsfähigkeit bewahren können – besonders in hochkomplexen oder risikobehafteten Kontexten (Weick 1995: 17).

für die Anpassungsfähigkeit und das Überleben einer Organisation ist, an welchen Unterscheidungen sich die Kommunikation orientiert – es ist zu fragen: Welche Themen werden verarbeitet? Welche werden fallengelassen? Welches Selbstbild hat das System? Welches Weltbild? (Simon 2006: 55)

Im Übergang zum nächsten Kapitel kann das Augenmerk darauf gerichtet werden, dass die Kommunikation ihr Medium im Phänomen „Sinn“ findet. Sinn dient dabei als eine Art Selektionshilfe für die System/Umwelt-Differenzierung und gibt dem System Orientierung darüber, welche Möglichkeiten (Operationen) angenommen und aktualisiert, und welche ausgeschlossen/nicht aktualisiert werden. Diese Kategorie des Sinns ist es auch, die soziale Systeme im Wesentlichen ausmachen und z.B. von Maschinen unterscheiden (Luhmann 1991: 92f.). Sie soll im Folgenden näher mit dem Konzept des Sensemaking betrachtet werden. Denn Sensemaking ist eng mit der Selbstbeobachtung und der Konstruktion des eigenen Selbstbildes verbunden.

2.2.4 Sensemaking

Sensemaking, wie es Karl E. Weick in seinem Buch *Sensemaking in Organizations* konzipiert, ist eines der zentralen theoretischen Konzepte zur Erklärung, wie Individuen und Gruppen Sinn aus ihrer Umwelt konstruieren (vgl. Wetzel 2001: 160; Appelt 2016: 53). Damit lässt sich erklären, wie die Akteure einer Organisation die Einführung der GWÖ-Bilanz – verstanden als kollektiver Wahrnehmungs- und Deutungsprozess – rückblickend wahrgenommen, interpretiert und darauf reagiert haben. Aus diesem Grund dient es in der vorliegenden Arbeit dazu, das Selbstbild der Organisation sowie deren Organisationshandeln (z. B. Routinen, Hierarchien, Kommunikationswege) sichtbar zu machen. Eine grundlegende Annahme des Sensemaking-Konzepts ist, dass Sinn nicht einfach vorhanden ist, sondern aktiv hergestellt werden muss: „Sensemaking is what it is, namely, making something sensible. Sensemaking is to be understood literally, not metaphorically“ (Weick 1995: 16). Dreh- und Angelpunkt bei Weick ist das Krisenmoment bzw. Situationen des Disruptiven, Unerwarteten. Sinngebung setzt besonders dann ein, „when the current state of the world is perceived to be different from the expected state of the world“ (Weick und Sutcliffe 2005: 409). Sensemaking wird insbesondere dann angestoßen, wenn Menschen mit neuen, mehrdeutigen oder unerwarteten Situationen konfrontiert werden, die ihre bisherigen Erwartungen berühren (Weick und Sutcliffe 2005: 409; Maitlis und Christianson 2014: 57). Durch das unmittelbare Geworfen-Sein in das Unbekannte tritt die Frage nach (individueller) Entscheidungsfindung und Bewertung in den Hintergrund und die Frage nach (kollektiver) Bedeutung und Kontext in den Fokus. „Sensemaking is about the interplay of action and interpretation rather than the influence of evaluation on choice. ... To focus on sensemaking is to portray organizing as the experience of being thrown into an ongoing, unknowable, unpredictable streaming of experience in search of answers to the question, 'what's the story?'" (Weick und Sutcliffe 2005: 409). Ebenso wie bei Luhmann spielt auch bei Weick die Kommunikation eine zentrale Rolle. Erst im Umgang mit der Grenzsituation, den Störungen oder unerwarteten Ereignissen (Weick untersucht z.B. einen Flugzeugabsturz) wird bedeutungsgebende Kommunikation sowie Interpretation angestoßen – und so letztlich auch Organisation(ieren) als sozialer Prozess hergestellt. Wie Weick explizit darstellt, fördern Krisen und Irritationen die

Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und verstärken die Bedeutung von Kommunikation sowie kollektiver Interpretation (Sensemaking) und die Herstellung von Organisation: „When we say that meanings materialize, we mean that sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication. Situations, organizations, and environments are talked into existence“ (Weick und Sutcliffe 2005: 409).

In der vorliegenden Arbeit stellt der Implementierungsprozess der Gemeinwohlbilanz diese „neue Situation“ dar. Ziel des Sensemaking ist es, das Unerwartete in etwas Erwartbares zu transformieren, sodass weiterhin handlungsfähig geblieben werden kann (vgl. Duchek und Klaußner 2013: 55). Sensemaking kann dadurch als Lernen durch Störungen/Herausforderungen gesehen werden. Dabei ist Sensemaking kein linearer, sondern ein rekursiver und fortlaufender Prozess, in dem Handeln und Interpretation eng miteinander verwoben sind (vgl. Duchek und Klaußner 2013: 55). Es werden vergangene Erfahrungen, Erwartungen und aktuelle Informationen miteinander verknüpft. Die Ergebnisse werden dabei nicht als „richtig“ oder „falsch“ bewertet, sondern als die jeweils plausibelste Deutung betrachtet (vgl. Weick 1995: 17; Schütz 2022: 73). Sensemaking ist grundsätzlich retrospektiv: Erst im Nachhinein, durch Reflexion des eigenen Handelns und der individuellen Wahrnehmung, wird Sinn konstruiert. In den Worten von Weick heißt das: „How can I know what I think until I see what I say“ (Weick 1988: 307). Das Selbstbild wird also im Rückblick auf das eigene Tun und Denken immer wieder neu geformt und angepasst (Boerner 1997: 213). Auch in diesem Aspekt ist das Konzept anschlussfähig an das zu untersuchende Fallbeispiel, in welchem die GWÖ-Einführung rückblickend betrachtet wird.

Im Prozess des Sensemaking nach Weick lassen sich verschiedene Phasen feststellen: Zu Beginn steht das Wahrnehmen des Unerwarteten, das „Noticing“ (Weick 1995: 50–54), wobei die Akteure ihre Umwelt und sich selbst beobachten: Sie prüfen, inwiefern ihre eigenen Erwartungen, Erfahrungen und mentalen Modelle mit der aktuellen Situation übereinstimmen oder in Konflikt geraten. In dieser Selbstbeobachtung reflektieren sie ihre eigenen Handlungen und Reaktionen und passen ihr Selbstbild entsprechend an. Sensemaking ist somit nicht nur ein Prozess der Umweltdeutung, sondern auch der Selbstdeutung. Die Art und Weise, wie Individuen Sinn herstellen, beeinflusst, wie sie sich selbst sehen und wie sie ihre Rolle und Identität in der jeweiligen Situation verstehen. Im weiteren Verlauf des Sensemaking werden im „Enactment“ (Weick 1995: 30–38) durch aktives Handeln neue Informationen generiert, die wiederum zur Selbstbeobachtung anregen: Das Individuum beobachtet, wie es auf die Umwelt wirkt und wie die Umwelt auf das eigene Handeln reagiert. In der „Selection“-Phase (Weick 1995: 133f.) werden dann verschiedene Bezugsrahmen (Weick 1995: 111) herangezogen, die auf eigenen Erfahrungen und bisherigen Selbstbildern beruhen. Diese Bezugsrahmen dienen als Referenzpunkte, um das Neue einzuordnen und die eigene Position zu bestimmen.

Mit diesem Konzept des Sensemaking von Weick kann im empirischen Teil dieser Arbeit das Selbstbild der Organisation im GWÖ-Implementierungsprozess analysiert werden, in welchem die Mitarbeitenden durch fortlaufende Selbstbeobachtung und Reflexion von ihren Handlungen und Wahrnehmungen sowohl ihre Umwelt (Außen) als auch ihr eigenes Selbstbild (Innen) aktiv gestalten

und rekonstruieren. Das Selbstbild ist somit nicht statisch, sondern verändert sich fortlaufend im Zusammenspiel mit dem Prozess des Sensemaking.

2.3 Zwischenfazit: Ableitungen für die vorliegende Arbeit

Kulturinstitutionen als soziales System und die GWÖ-Bilanz als Irritation

Nach den bisherigen system- und organisationstheoretischen Ausführungen lässt sich abschließend festhalten, dass eine Kulturinstitution als soziales System kontinuierlich aus der Vielzahl des „alles Möglichen“ (Luhmann 1991: 185) der Welt das jeweils Relevante unterscheidet und selektiert. Um mit Komplexität umgehen zu können, bilden die Elemente des Systems – verstanden als Kommunikation – wiederholbare Handlungsmuster heraus: Verhalten, Rituale, Denkweisen, Gewohnheiten. Über diese wird Sinn generiert. Darüber hinaus wird durch diese Komplexitätsreduktion die Umwelt handhabbar. Die Entscheidungen zur Ausbildung der Muster basieren auf Erfahrungen früherer Entscheidungen.

Fokussiert man speziell auf die Systemgrenze, lässt sich mit Luhmann – aufbauend auf Maturana und Varela – festhalten, dass das soziale System Kulturinstitution seine Grenzen selbstreferenziell durch eigenes Verhalten und Handeln (Operationen), durch Sinnverarbeitung und insbesondere durch Entscheidungen in Form von Kommunikation definiert (Luhmann 1991: 14). Wird dieses System durch den Einführungsprozess einer Gemeinwohlbilanz „irritiert“ – kann sich die Systemgrenze verschieben.⁶⁹

Auf Grundlage der dargelegten Theorie werden im Folgenden Annahmen zur systemtheoretischen Rolle der Gemeinwohlbilanzierung abgeleitet, die im empirischen Teil als analytische Folie dienen können. Sie lassen sich wie folgt darstellen:

Systemtheoretische Prämissen einer Kulturinstitution als soziales System	Thesen/Annahmen zur Rolle der Gemeinwohlbilanzierung
Die Kulturinstitution ist ein autonomes, operativ geschlossenes System und damit nicht direkt beeinflussbar.	Annahme: Die Gemeinwohlbilanz repräsentiert Erwartungen und Anforderungen aus der Umwelt (z.B. Gesellschaft, Politik, Stakeholder).
Die Kulturinstitution als System steht in ständiger Wechselwirkung mit seiner Umwelt, nimmt Impulse selektiv auf und verarbeitet oder wehrt sie.	Annahme: Die Einführung der Gemeinwohlbilanz ist ein Impuls aus der Umwelt mit seinen Erwartungen und Anforderungen. Das System entscheidet, wie es diesen Impuls in seine Strukturen integriert und ob es die Erwartungen aufnimmt, verarbeitet oder abwehrt. Dadurch justieren sich seine System/Umwelt-Grenzen neu.
Die Kulturinstitution reproduziert sich durch wiederkehrende Kommunikationsprozesse ihre Strukturen und Identität selbst und erschafft eigene Ordnungsgefüge. Dabei entstehen Sinnkonstrukte in Form von erinnertes Geschichte, strukturell festgehaltener Erfolge, abgestimmter Wahrnehmungsmuster und Erwartungshaltungen.	Annahme: Die Gemeinwohlbilanz wirkt als Irritation, die bestehende Ordnungsgefüge herausfordert und das System dazu anregt, neue Wahrnehmungs- und Erwartungsmuster zu entwickeln.
Die Kulturinstitution als System kann sich selbst beschreiben und reflektieren, wodurch sie ihre Identität und Legitimation weiterentwickelt.	Annahme: Die Gemeinwohlbilanz bietet dem System neue Möglichkeiten zur Selbstbeschreibung und Reflexion, indem sie die Organisation dazu anregt, ihre Werte, Ziele und Sinnangebote zu hinterfragen und neu zu definieren
Die Kulturinstitution verfügt über die Fähigkeit, nicht nur auf äußeren Druck zu reagieren, sondern auch proaktiv zu lernen und ihre Strukturen weiterzuentwickeln.	Annahme: Die Implementierung der Gemeinwohlbilanz kann als Chance für die Organisation gesehen werden, ihre Lernkompetenz zu stärken und nachhaltiges Handeln als neuen Systemoutput zu etablieren.
Nachhaltiges Handeln kann als Output des Systems verstanden werden, der sich aus den intern erzeugten Kommunikationsprozessen ergibt.	Hierfür kann keine Annahme getroffen werden. Es bleibt in der Fallanalyse zu untersuchen, wie die Gemeinwohlbilanz als neues Element in die bestehenden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse integriert wird und welche Veränderungen daraus entstehen.

Abbildung 1: Annahmen zur systemtheoretischen Rolle der Gemeinwohlbilanzierung, eigene Darstellung

⁶⁹ Vgl. zum Sprachgebrauch des „Verschiebens der Systemgrenze“ Kap. 2.2.2.

In der Fallanalyse kann untersucht werden, wie sich die Organisation durch den Implementierungsprozess neu beschreibt, ihre Identität und Legitimation verändert und welche neuen Sinnangebote daraus entstehen. Zentral ist dabei die Frage, wie die Gemeinwohlbilanz als neues Element in die bestehenden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse integriert wird und welche Veränderungen sich daraus ergeben.

Landkarte nachhaltigen Organisationshandelns in Kulturinstitutionen und Ergebnismodell

Ergänzend zur systemtheoretischen Betrachtung lassen sich auf Basis der Literaturrecherche – bezogen auf die Parameter nachhaltig, organisational, handelnd sowie prozesshaft, ganzheitlich und kulturspezifisch (vgl. Kapitel 2.1) – zentrale Aspekte und Schlagworte identifizieren, die als Vorannahmen für die empirische Analyse der Fallstudie dienen. Diese werden im Folgenden in einem eigens entwickelten Ergebnismodell theoretisch verdichtet. Zur Verdichtung und Bündelung wurden die Kernaussagen (Kap. 2.1.1 bis 2.1.2) – ähnlich dem Grundmodell der Zusammenfassung in Philipp Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse (vgl. Kap 4.2.2) – inhaltlich strukturiert, indem die häufigsten Themen identifiziert und geclustert wurden (siehe Anhang 7). Die gewählten Aussagen haben dabei stets affirmativen Charakter. Sie beschreiben, wie nachhaltiges Organisationshandeln wünschenswerterweise aussehen kann. Bereits einzelne Wörter galten als „Kodiereinheit“⁷⁰, sinnzusammenhängende Phrasen als „Kontexteinheit“. Die Aussagen wurden als übergeordneter Bezugsrahmen den von Königswieser vorgeschlagenen organisationsentwicklerischen Dimensionen Struktur/Prozesse/Kultur zugeordnet.⁷¹ In der Zusammenschau ergibt sich daraus eine „Landkarte nachhaltigen Organisationshandelns in Kulturinstitutionen“, die drei Bereiche adressiert: 1.) Werteorientierung und organisationale Kultur, 2.) organisational-strukturelle Elemente, 3.) Aspekte des systemischen Organisationshandelns. Damit folge ich auch der Kategorisierung von Butzer-Strohmann und Ahlers, die das Werte- und Handlungsgerüst der Nachhaltigkeit auf der normativen, strategischen und operativen Ebene eines Unternehmens verankert sehen.

⁷⁰ Vgl. zur *Kodiereinheit* und zur folgenden *Kontexteinheit* die Ausführungen zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, zum Grundmodell der Zusammenfassung und der Festlegung der Analyseeinheiten die späteren Ausführungen in Kapitel 4.2.1 und 4.2.2 sowie in der Literatur bei (Baur und Blasius 2022: 698ff.)

⁷¹ Vgl. Fußnote 72 in Kap. 3.

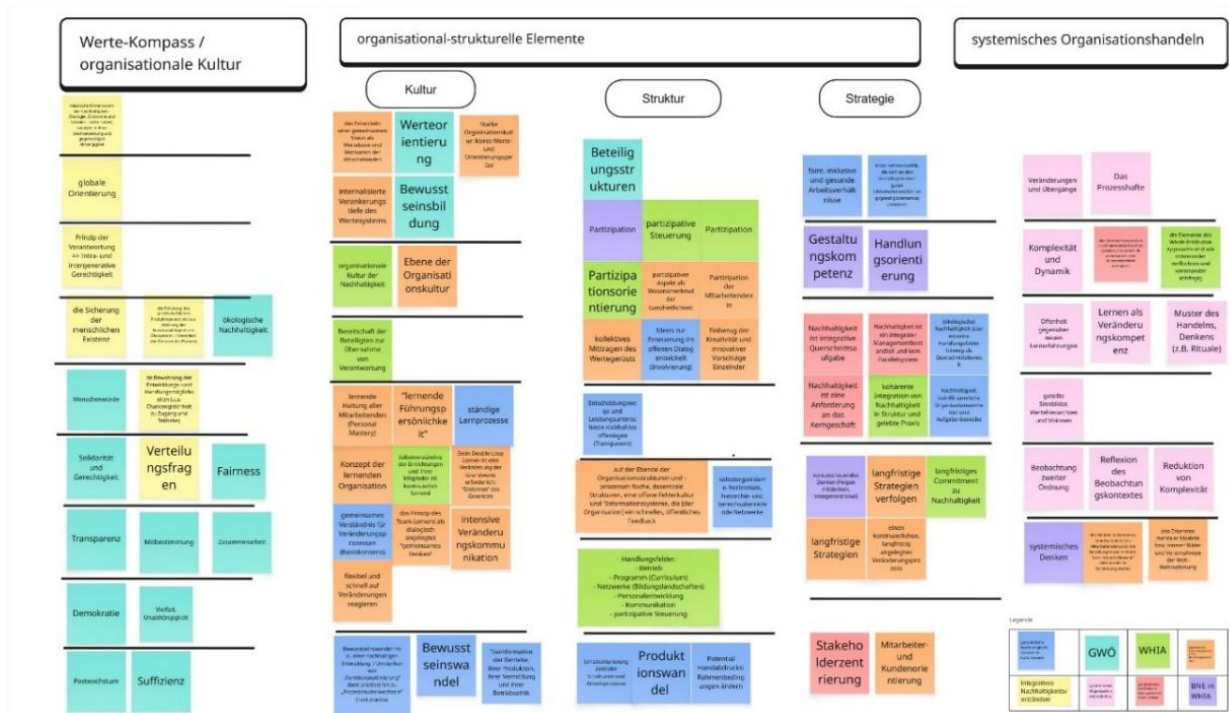


Abbildung 2: Landkarte Nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen, eigene Darstellung (s. auch größer: Anhang 8)

Bei einem ersten strukturellen Blick auf die Landkarte fällt auf, dass die beiden äußeren Säulen (links und rechts) in sich am homogensten sind, d.h. wenige unterschiedliche Farben und Schlaglichter haben. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass in der Literaturdarstellung die Aussagen zum Wertefundament von Nachhaltigkeit (GWÖ-Werte, integratives & kulturelles Nachhaltigkeitsverständnis) und die Aussagen zum systemischen Organisationsverständnis (N. Luhmann, F. B. Simon und E. Weick) am konsistentesten waren und eine hohe Ergebnisdichte darstellen.

Tritt man in einem zweiten Schritt inhaltlich in das Schaubild ein, lassen sich konkrete Merkmale von nachhaltigem Organisationshandeln in Kulturinstitutionen ablesen. Es zeigt sich, dass für den handlungsleitenden Werterahmen der Nachhaltigkeit folgende Faktoren prägend sind: 1.) die Sicherung der menschlichen Existenz, 2.) die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials – hier ordnet sich auch der Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit der GWÖ ein – sowie 3.) die Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten (einschließlich der GWÖ-Werte: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Transparenz und Mitbestimmung). Auffallend sind außerdem bestimmte innerbetriebliche „Schwerpunkthemen“: So erhält zum Beispiel der Bereich der Organisationskultur in Kombination mit der starken Werteorientierung besonderes Gewicht. Die Säule „Werte-Kompass/organisationale Kultur“ sowie die Säule „Kultur“ als organisational-strukturelles Element machen fast die Hälfte aller Aspekte aus. Außerdem fallen thematische Überschneidungen zwischen einzelnen Schlaglichtern ins Auge, und zwar im Bereich Partizipation (höchste Anzahl unterschiedlich farbiger Elemente/Schlaglichter) und beim Aspekt des Lernens

(auffallend häufig gewählt). In Ergänzung mit weiteren organisationalen Aspekten und den oben dargestellten systemtheoretischen Prämissen einer Kulturinstitution als soziales System ergibt sich daraus folgendes Zielbild für nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen. Es wird im Folgenden *Ergebnismodell* genannt.

Das Ergebnismodell von nachhaltigem Organisationshandeln in Kulturinstitutionen sowie die oben skizzierten Annahmen zur systemtheoretischen Rolle der GWÖ-Bilanzierung können als Folie für die empirische Untersuchung dienen. Die späteren Ergebnisse der Fallstudie können daran rückgebunden werden. Dabei geht es nicht darum, das Modell zu validieren oder es quantitativ zu überprüfen. Vielmehr soll es als Verständnishilfe herangezogen werden, um das soziale System Kulturinstitution zu verstehen und den Kontext einzuordnen. Mit dem theoriegeleiteten Modell kann gefragt werden, welche Rolle die einzelnen Faktoren von nachhaltigem Organisationshandeln im Fall der Bundesakademie spielen und inwiefern die GWÖ-Implementierung zu einem ganzheitlichen, nachhaltigen Organisationshandeln beigetragen hat.

Ergebnismodell Nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen

Das leitende Denkmodell ist ein systemisches Organisationsverständnis

- Die Kulturinstitution ist ein autonomes, operativ geschlossenes System und damit nicht direkt beeinflussbar.
- Die Kulturinstitution als System steht in ständiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt, nimmt Impulse selektiv auf und verarbeitet oder wehrt sie ab, wobei sich System/Umwelt-Grenzen neu justieren.
- Die Kulturinstitution reproduziert sich durch wiederkehrende Kommunikationsprozesse ihre Strukturen und Identität selbst und erschafft eigene Ordnungsgefüge. Dabei entstehen Sinnkonstrukte in Form von erinnelter Geschichte, strukturell festgehaltener Erfolge, abgestimmter Wahrnehmungsmuster und Erwartungshaltungen.
- Die Kulturinstitution als System kann sich selbst beschreiben und reflektieren, wodurch sie ihre Identität und Legitimation weiterentwickelt.
- Die Kulturinstitution verfügt über die Fähigkeit, nicht nur auf äußeren Druck zu reagieren, sondern auch proaktiv zu lernen und ihre Strukturen weiterzuentwickeln.
- Nachhaltiges Handeln kann als Output des Systems verstanden werden, der sich aus den intern erzeugten Kommunikationsprozessen ergibt.

Als handlungsleitender Werte-Kompass gilt ein integratives Nachhaltigkeitsverständnis mit Dimensionenübergreifenden Werten sowie Wechselwirkungen und Abhängigkeiten seiner Dimensionen untereinander. Die Hauptziele sind: 1) Sicherung der menschlichen Existenz, 2) Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials, 3) Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Zentrale organisationale Aspekte sind:

- **Im Bereich Unternehmenskultur***:
 - Eine gemeinsame Wertebasis der Nachhaltigkeit als Orientierungs- und motivationsrahmen
 - Ein Bewusstsein von Veränderung als Normalzustand (einer komplexen Umwelt und eines darin eingebetteten Systems)
 - Der zentrale Aspekt des Lernens als Veränderungskompetenz*
 - Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
 - Eine offene Fehlerkultur
- **Im Bereich Struktur**:
 - ein Fokus auf Partizipation & Beteiligungsstrukturen*
 - die Wechselwirkungen aller Elemente: miteinander verbunden, dynamisch und voneinander abhängig (=> flache, dezentrale Strukturen, eine offene Fehlerkultur etc.)
 - Horizontale, hierarchie- und bereichsübergreifende Strukturen
 - transparente Entscheidungswege
- **Im Bereich Strategie**:
 - Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Organisationsstrategie und Anforderung an das Kerngeschäft*
 - Faire, inklusive, gesunde Arbeitsverhältnisse
 - Langfristig angelegte Nachhaltigkeitsstrategie mit zukunftsgerichtetem, intergenerationalem Blick für die Folgen des Handelns von Heute
 - Offenheit für Gestaltungskraft und Handlungsorientierung
 - Orientierung am System-Außen/an der Umwelt (Stakeholderzentrierung)
- Von besonderer Bedeutung sind die mit * gekennzeichnete organisationale Fokusthemen:
 - 1) Fokus auf die Organisationskultur & Werteorientierung der Nachhaltigkeit
 - 2) Lernen als Veränderungskompetenz
 - 3) Partizipation & Beteiligungsstrukturen
 - 4) integrative Verankerung von Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe

Abbildung 3: Ergebnismodell Nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen, eigene Darstellung

3. Forschungsfragen

Wie im einleitenden Kapitel bereits vorgestellt, lautet die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Inwiefern beeinflusst der Implementierungsprozess einer Gemeinwohlbilanz das nachhaltige Organisationshandeln einer Kulturinstitution?

Auf Basis einer theoriegeleiteten definitorischen Eingrenzung von nachhaltigem Organisationshandeln in Kulturinstitutionen wird die Forschungsfrage in drei Unterfragen operationalisiert. Diese strukturieren die Analyse und werden in der empirischen Untersuchung mit den Ergebnissen verknüpft. Sie werfen jeweils einen unterschiedlichen, sich ergänzenden Blick auf das System und die Veränderungsprozesse:

1. Wie hat sich die Selbstbeschreibung der Organisation im Zuge des Implementierungsprozesses der Gemeinwohlbilanz geändert?
2. Wie hat sich die Beschreibung der *relevanten Umwelt* (im Sinne von Luhmann) geändert?
3. Welche Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse werden durch den Implementierungsprozess der GWÖ-Bilanz in der Organisation angestoßen oder verändert?

Die **Unterfrage eins** blickt auf Veränderungen im Selbstbild der Organisation sowie auf mögliche neue Perspektiven im Hinblick auf das eigene Handeln. Mit Karl E. Weick kann hier untersucht werden, ob und in welchem Maße veränderte Sinnzuschreibungsprozesse stattfinden und inwiefern diese durch den GWÖ-Prozess evoziert werden.

Unterfrage zwei rückt Verschiebungen⁷² der Systemgrenze sowie eine veränderte System-/Umwelt-Differenzierung in den Fokus. Gefragt wird, was im Zuge der GWÖ-Implementierung wichtig geworden ist – auf der Ebene innerbetrieblicher Elemente (z.B. Mitarbeitende, Teamzusammenarbeit) sowie in den Beziehungen nach außen zu Stakeholdern (etwa Fördermittelgeber, Dienstleister, Publikum). Die Frage nach einem veränderten Verhältnis der Organisation zu einer neuen, GWÖ-inspirierten *relevanten Umwelt* soll außerdem Aufschluss über die Anschlussfähigkeit des Systems an den Wertekompass und die Nachhaltigkeitsziele geben.

Die **Unterfrage drei** fokussiert die Elemente innerhalb des Systems und deren Wechselwirkungen. Anhand des sogenannten „Letztelements“ Kommunikation (Baraldi u.a. 1999: 89) sollen die im Ergebnismodell herausgearbeiteten vier Hauptaspekte nachhaltigen Organisationshandelns betrachtet werden: die strukturelle Integration von Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe, die Bedeutung von Partizipation und Beteiligungsstrukturen, das Lernen als organisationale Veränderungskompetenz und die Werteorientierung der Nachhaltigkeit. Da Kommunikation in der Unterscheidung Entscheidungen evoziert, können hier Perspektiv- und Musterwechsel und neue Entscheidungsroutrinen beobachtet werden.

⁷² Siehe zur Verwendung des Begriffs „Verschiebung der Systemgrenze“ den Hinweis in Kap. 2.2.2.

Auf Basis einer systemischen und systemtheoretischen Theoriegrundlage liegt der Fokus der Analyse nicht auf linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, sondern auf einer Betrachtung der Organisation als soziales System, das durch Kommunikation, Selbstreferenzialität und komplexe Wechselwirkungen geprägt ist. Die drei dargestellten Unterfragen bieten drei mögliche Blickwinkel an, aus denen versucht wird die Elemente der Organisation in den Dimensionen Organisationsstruktur, -prozessen und kultur⁷³ zu erfassen und ergebnisoffen „zu sehen, was da ist“. Welche Rolle die Beobachterin dabei innehat, wird ebenfalls zu berücksichtigen sein.

⁷³ Die drei Dimensionen Struktur, Prozesse, Kultur werden von Königswieser, R./Cichy, U./Dojak als Bezugsrahmen vorgeschlagen, um Veränderungsprozesse in Organisationen ganzheitlich zu gestalten und die Dynamik innerhalb der Organisation zu verstehen. Sie stehen in Wechselwirkungen zueinander, sind voneinander abhängig oder komplementär aufgestellt (vgl. Königswieser, R./Cichy, U./Dojak, A. 2001: 48f.).

4. Empirische Untersuchung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit beeinflusst die Methodenwahl der Empirie. Um die transformatorische Wirkung einer GWÖ-Einführung mittels systemischem Blick zu betrachten und mit einer Fallstudie das Selbstbild einer Organisation zu untersuchen – eben zu schauen, „was da ist“ – ist eine qualitative Untersuchung naheliegend. Die Gründe dafür und deren Ausgestaltung des Forschungsdesigns werden im folgenden Kapitel beschrieben.

4.1 Der Forschungsgegenstand

Die Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V. wurde 1986 als gemeinnütziger Verein gegründet, seit 2002 wird sie von dem gleichnamigen Trägerverein geführt. Finanziert wird die öffentlich geförderte Einrichtung durch das Land Niedersachsen (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur), projektbezogen durch Bundesmittel (Ministerium für Bildung und Forschung und der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien) und eigene Einnahmen (Drittmittel und weitere Einnahmen wie etwa Teilnahmegebühren).

Die Wahl der Bundesakademie als Untersuchungsgegenstand liegt in mehreren Faktoren begründet: unter allen GWÖ-zertifizierten Kulturinstitutionen handelt es sich aktuell um den jüngsten GWÖ-Prozess (Zertifizierung August 2024), der in den Köpfen der Mitarbeitenden noch präsent ist, gleichzeitig aber auch in ausreichender zeitlicher Distanz bewertet werden kann. Das Engagement der Bundesakademie für die Verbreitung der GWÖ im Kulturbereich lässt eine Offenheit gegenüber des Forschungsvorhabens schließen.⁷⁴ Außerdem begünstigt die Verbindung der Autorin zur Bundesakademie eine gute Zugänglichkeit zum Untersuchungsgegenstand.⁷⁵

Programmatisch erfüllt die Bundesakademie einen bundesweiten kultur- und bildungspolitischen Auftrag mit Fort- und Weiterbildungsangeboten für Kulturschaffende und Vermittler:innen. Sie agiert dabei an der Schnittstelle von Kunst, Kultur und Bildung. In ihrer Selbstbeschreibung bezeichnet sie sich als „Ort für Kunst, Kultur und ihre Vermittler*innen“ (ba 2025). Mit sechs Programmbereichen – Bildende Kunst, Darstellende Künste, Kulturmanagement und -politik, Literatur, Museum und Musik – zeigt sich eine künstlerische Schwerpunktsetzung der Organisation, die auch im Leitbild sichtbar wird: „Die Künste stehen an der Bundesakademie im Mittelpunkt. Wir denken spartenübergreifend, bleiben neugierig und wagen Experimente. Lebenslanges Lernen ist bei uns Programm“ (ba 2022b).

⁷⁴ Die Bundesakademie setzt sich aktiv für einen Know-How-Transfer ihrer GWÖ-Erfahrungen ein und möchte diese für die Kulturbranche nutzbar machen. Zum Beispiel präsentierte sie ihre Erfahrungen am 12./13. Juni 2025 auf der Green Culture Konferenz in Essen und hat die Qualifizierungsreihe NAHKULT rund um eine ganzheitliche, GWÖ-inspiriertes Nachhaltigkeitsmanagement ab Oktober 2025 gestartet.

⁷⁵ Zustande kam diese Verbindung durch die Teilnahme der Autorin an dem Akademie-Weiterbildungsprogramm „SIN – Start in die Nachhaltigkeit“ für angehende Nachhaltigkeitsberater:innen (Kooperationsprojekt mit dem Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien) sowie durch das anschließende Kooperationsprojekt des „Starter Toolkit Nachhaltigkeit – partizipative Workshopmethoden für Nachhaltigkeitsprozesse“, welches die Autorin im Rahmen ihres berufsbegleitenden Studiums „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde konzipierte und bei welchem die Bundesakademie Umsetzungspartnerin war.

Als primäre Zielgruppe benennt die Bundesakademie laut Satzung die „haupt-, neben- und ehrenamtlichen Kräfte, die in künstlerischen und Kultur vermittelnden Arbeitsfeldern tätig sind“ (ba 2021). Hierzu gehören sowohl produzierende Künstler:innen als auch Akteure der kulturellen Bildung, die sich im Laufe ihrer Lebensspanne weiterbilden möchten. Steffi Robak u.a. verweisen in ihrer Studie zur wissenschaftlichen Weiterbildung im Kulturbereich darauf, dass sich die Bundesakademie – gemeinsam mit der Akademie der Kulturellen Bildung des Bundes und des Landes NRW e. V. in Remscheid – von den insgesamt vier Bundesakademien durch eine besondere Außen-Orientierung abhebt. Denn „diese verstehen sich selbst als Multiplikator*innenorientiert, d. h., sie adressieren insbesondere auch Personen, die selbst wiederum in lehrenden und vermittelnden Kontexten tätig sind“ (Robak 2023: 86).

Die Tätigkeiten der Bundesakademie umfassen Programm- und Projektarbeit in Form von Seminaren, Qualifizierungsreihen und Tagungen für die Bereiche Kulturproduktion, -verwaltung und -vermittlung. Hierbei wird das Thema Nachhaltigkeit – sowie weitere „Querschnittsthemen wie Diversität, kulturelle Schulentwicklung, Digitalität, Demokratie“ (ba 2025) – in ergänzenden Modellprojekten thematisiert. Dieser Kernbereich, die Veranstaltungen und Kurse, finden überwiegend in Präsenz am Standort Wolfenbüttel statt oder digital in Online-Angeboten. Neben der Programm- und Projektarbeit mit jährlich bis zu 200 Veranstaltungen erfolgen beratende Tätigkeiten an Einzelpersonen und Institutionen zu Fragen der Vermittlung, der Kulturellen Bildung oder zu kulturpolitischen Themen. Außerdem umfassen die Tätigkeiten ein Vermietungsgeschäft der Seminar- und Gästezimmer für Fremdveranstaltungen kulturnaher Gruppen.

Wie eine Netzwerkanalyse von Anneke Krueger aus den Jahren 2011 bis 2016 aufzeigt, besteht das interinstitutionelle Umfeld der Bundesakademie aus politischen Institutionen, Universitäten/Forschungsinstitutionen, Bildungseinrichtungen, Interessens- und Fachverbänden, Kunst- und Kulturinstitutionen, Stiftungen, Anstalten des öffentlichen Rechts, Unternehmen und Förderprogrammen. Hinsichtlich ihrer Funktion sind diese Beziehungen im Wesentlichen fördernd (institutionell oder projektbezogen) oder kooperativ (Projekte/Angebote), es sei denn, es handelt sich um Mitgliedsorganisationen im Trägerverein (vgl. Robak 2023: 154f.). Die konstanteste Beziehung ist die institutionelle Förderbeziehung auf Bundesebene, die auch den grundsätzlichen Bezugspunkt der Bundesakademie widerspiegelt: so sind etwa die Aufgaben der Bundesakademien in Deutschland explizit in der Enquete-Kommission des Bundes verankert (vgl. Deutscher Bundestag 2007: 393), außerdem ist die Bundesakademie als Mitglied des Rat für Soziokultur und kulturelle Bildung Teil des Deutschen Kulturrat e. V. der Bundesregierung. Die meisten Beziehungen bestehen mit Kooperationspartnern für Projekte und Angebote, wovon sich der Großteil auf bestimmte Programmsparten beziehen, wie etwa die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Chorverbände e. V. auf die Sparte Musik (Robak 2023: 151f.). Im Zeitverlauf zwischen 2011 und 2016 stellt Robak mit Blick auf den Rückgang von Stiftungs Kooperationen bei gleichzeitigem Zuwachs an politischen Institutionsbeziehungen „eine veränderte Förderungspolitik der öffentlichen Hand hin zu Projektförderungen [fest], die einhergeht mit einer tendenziell stagnierenden institutionellen Förderung“ (Robak 2023: 156).

Am Standort Wolfenbüttel nutzt die Bundesakademie Gebäude des Landes Niedersachsen, insbesondere einen Teil des Schlosses Wolfenbüttel sowie die Gebäude der Schünemannschen Mühle mit einem Seminargebäude mit Hauswirtschaftsbereich, einem Gästehaus mit 39 Gästezimmern und ein Wohnhaus (ba 2024). Das 40-köpfige Team (27 Vollzeit-Äquivalente) der Bundesakademie setzt sich aus kuratorisch und akademisch arbeitenden Programm- und Projektleitenden, einer Verwaltung, Hauswirtschaft und Haustechnik, Rezeption und studentischen Unterstützer:innen sowie einer FSJ-Stelle zusammen. Hinzu kommen ca. 300 externe Dozierende (ba 2024). Im nationalen Kontext versteht sich die Akademie „als Kultur- und Bildungseinrichtung, die bundesweit vernetzt ist und ein bundesweites Publikum begrüßt, aber überwiegend lokal am Standort Wolfenbüttel arbeitet“ (ba 2024).

4.2 Das Forschungsdesign

Im Gegensatz zu quantitativen Forschungsmethoden, die mit vorab festgelegten Hypothesen arbeiten – welche meist standardisiert überprüft und bewertet werden – zeichnet sich die qualitative Forschung durch eine größtmögliche Offenheit gegenüber ihrem Untersuchungsgegenstand aus. Anstelle des Messens von Sachverhalten steht hier das Verstehen von Kontexten und Zusammenhängen im Mittelpunkt. Dadurch wird eine explorative Analyse komplexer Themen – wie hier der Blick auf nachhaltiges Organisationshandeln – möglich (Hopf 1979: 18). Die Aussagen der Beteiligten werden dabei kontextgebunden betrachtet und lassen Raum für das Explorieren von Verhaltensmustern und Strukturen. Gleichzeitig sind sie aber auch immer subjektiv geprägt, sowohl vonseiten der Interviewenden als auch der interviewten Person. Denn die beteiligten Personen haben jeweils eine spezifische Sicht auf das Forschungsobjekt und übertragen ihre eigenen (Vor-)Urteile (auch: sozial erwünschte Antworten) auf den Forschungsprozess, der ohnehin als soziale Situation der Interaktion zwischen Interviewerin und Interviewtem zu verstehen ist. Die Subjektivität stellt jedoch auch eine zentrale Ressource dar, die im fundierten Grundverständnis für den Untersuchungsgegenstand begründet liegt (Baur und Blasius 2014: 45 - 47) und insbesondere in Experteninterviews zum Tragen kommen (Kap. 4.2.1).

Um eine robuste qualitative Erhebung zu gewährleisten, werden an die vorliegende Arbeit allgemeine Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung angelegt (Mayring 2015:130-144.). Diese beinhalten insbesondere die detaillierte Dokumentation des Forschungsprozesses hinsichtlich Methodik, Kontext, Untersuchungsdesign, Expertenauswahl, Transkriptionsregeln und Auswertungsmethodik. Hinzu kommt die Reflexion der Interviewerin als interagierendes Subjekt innerhalb des zu erforschenden sozialen Systems im abschließenden Teil.⁷⁶ Eine kommunikative Validierung und Rücküberprüfung der Transkripte durch die interviewten Experten schien für diese Arbeit nicht zielführend, da die Befragten selbst Teil des untersuchten Systems sind. Das zu untersuchende gesamtorganisationale-systemische Modell nachhaltigen Organisationshandelns liegt „jenseits der

⁷⁶ Flick entwickelt hierfür den Begriff der „reflektierten Subjektivität“, die es der interviewenden Person erlaubt, ein möglichst objektives Ergebnis zu erzielen, indem sie ihr eigenes Verhalten, ihre Methodik und Theoriekenntnis und die Beziehung zum Interviewten reflektiert (Flick 2008: 323–31).

Zustimmungsfähigkeit der untersuchten Person (...)" (Flick 2008: 329). Im Zuge einer kommunikativen Validierung wurden die Ergebnisse mit der Erstgutachterin dieser Arbeit sowie mit dem Studierendenkolloquium der Autorin diskutiert.

4.2.1 Methodik der Datenerhebung: qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews

Ziel von Experteninterviews ist es, basierend auf einem breiten hier theoriegeleiteten Grundlagenwissen neues Wissen zu erheben, das sonst nur einer spezifischen Personengruppe zugänglich ist: Im vorliegenden Fall ist dies das Wissen der an dem GWÖ-Prozess beteiligten Personen der Bundesakademie. Die Experten sind gewissermaßen eine Art Türöffner und Sonderwissens-Träger, nach Gläser und Laudel sind sie „ (...) ein Medium, durch das der Sozialwissenschaftler Wissen über einen ihn interessierenden Sachverhalt erlangen will“ (Gläser und Laudel 2010: 12). Darin liegt auch die Wahl der Methode des Experteninterviews begründet. Denn eine Erforschung des organisationalen Systems der Bundesakademie wäre mittels quantitativer Befragung zwar möglich, aber wenig zielführend. Es geht hier nicht darum, vordefinierte Hypothesen zu überprüfen, sondern darum, ein Bild von der individuellen, kontextspezifischen Situation vor und nach der GWÖ-Implementierung zu zeichnen. Diese Situation kann nur mit einer kontextsensiblen Methode untersucht werden, die einen Zugang zum Handeln der Organisationsmitglieder schafft. Abgrenzend zu unstrukturierten Befragungsformen wie dem narrativen Interview – welches eher zur Sondierung und Konkretisierung eines Untersuchungsgegenstandes geeignet ist –, ist das leitfadengestützte, strukturierte Experteninterview erste Wahl, um zielgerichtet ein situationsspezifisches Wissen zu erheben. Experteninterviews stehen vor der Herausforderung, rechtfertigen zu müssen, wer als Experte angesehen wird und wer nicht. In der vorliegenden Arbeit wurden die Experten auf Grundlage der beruflichen Verbindung der Autorin zur Programmleiterin Kulturmanagement an der Bundesakademie akquiriert, wobei nicht ausgeschlossen werden kann, dass weitere Experten noch andere Erkenntnisse hätten beitragen können. In diesem Zusammenhang richtet sich der Blick bewusst auf die interne, organisationsspezifische Verarbeitung der Gemeinwohl-Ökonomie und es werden ausschließlich Personen befragt, die aktiv am Prozess beteiligt waren. Perspektiven von Mitarbeitenden, die nicht in den GWÖ-Prozess eingebunden waren, sowie der Vergleich mit anderen gemeinwohlabilanzierenden Kulturorganisationen wurden nicht einbezogen. Diese Perspektiven können jedoch wertvolle Ansatzpunkte für zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen darstellen.

Mit Blick auf die Stichprobengröße ist zu erwähnen, dass bereits bei einer kleinen Stichprobe der Erkenntnisgewinn groß sein kann und vielmehr eine inhaltliche Repräsentativität ausschlaggebend ist. In der vorliegenden Fallstudie ist dies zufriedenstellend gegeben: Mit sieben Interviews werden 77,78% der neun an dem GWÖ-Prozess beteiligten Personen abgedeckt; außerdem umfasst die Stichprobe weitestgehend die verschiedenen Hierarchieebenen des Kernteams (studentische Mitarbeit, Programmbereichsleitung, Referentenebene, Direktorialbereich und Geschäftsführung) sowie zwei externe Stimmen (GWÖ-Prozessbegleitung und eine Person, die zwischenzeitlich in den Ruhestand gegangen ist). Darüber hinaus war im Verlauf des Interviewprozesses zu beobachten, dass

der Erkenntnisgewinn mit zunehmender Anzahl der Interviews abnahm bzw. sich eine Sättigung des Themenkomplexes einstellte.

Für die Befragung wurde die Technik des halbstrukturierten Interviews gewählt, das mit einem vorher erstellten Leitfaden das Gespräch anhand von Fragen grob gliedert und inhaltlich lenkt (Flick 2017: S. 203–205). Der Interviewleitfaden orientiert sich an den Forschungsunterfragen und gliedert sich in drei thematische Blöcke, die sich ergänzende Blicke auf die Organisation werfen (siehe Interviewleitfaden, Anhang 9). Die verwendeten Fragestellungen sind vornehmlich offen formuliert. Als visuelle Auflockerung dienten zwei Folien, die während des Interviews eingeblendet wurden: die GWÖ-Matrix 5.0 als Hinführung zur Frage danach, „wer oder was im Laufe des Prozesses wichtig geworden ist“ sowie die im Theorieteil erarbeiteten vier Kernaspekte nachhaltigen Handelns auf organisationaler Ebene: starke Werteorientierung | Partizipation & Beteiligung der Mitarbeitenden | ganzheitliche, strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit in allen Bereichen | Lernen als organisationale Veränderungskompetenz. Während der Interviewsituation bemühte sich die Interviewerin um aktives Zuhören, eine bewusste Zurücknahme und gezieltes Nachhaken mittels systemischer Fragen, die Perspektivwechsel ermöglichen. Im Sinne der Interviewsituation, bei der die Expert:innen mit ihrem spezifischen Wissen im Zentrum stehen und sich die interviewende Person an deren lebensweltlichen Kontext anpassen sollte, wurde der Interviewleitfaden nicht als standardisiertes Ablaufschema genutzt, sondern als Orientierung in Form eines thematischen Tableaus.

Die Interviews wurden digital via Zoom-Meeting durchgeführt und somit in einer für die Experten lebensweltnahen Situation im gewohnten Arbeitsalltag. Im Vorfeld wurden per E-Mail die Einverständniserklärungen zum Datenschutz, zur Pseudonymisierung der Interviewpartner:innen und zur temporären Speicherung der Transkripte eingeholt. Das Meeting wurde aufgezeichnet und die Datei anschließend in das Verarbeitungsprogramm MAXQDA hochgeladen. Unter Verwendung der KI-basierten Transkriptionssoftware von MAXQDA fand zunächst eine wörtliche Transkription statt. Anschließend erfolgte ein manueller Feinschliff in den Transkripten: schwerwiegende Wort- und Satzbrüche wurden geglättet, personenbezogene Angaben entfernt, Wortdoppelungen gestrichen (lediglich erfasst, wenn sie als Stilmittel dienen), Wortverschleifungen korrigiert sowie die Interpunktion zugunsten der besseren Lese- und Auswertbarkeit angepasst. Syntaktische Fehler (falsche Satzstellungen, Wortreihenfolgen) wurden beibehalten.

4.2.2 Methodik der Datenanalyse: qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Für die Auswertung der Interviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring vorgeschlagen. Diese Methode entwickelte der Soziologe in den 1980er Jahren, um Gespräche regelgeleitet und systematisch nachvollziehbar zu analysieren. Passend zu dem systemischen Organisationsbild, das von der Bundesakademie gezeichnet werden soll, steht in dieser Methode das Aufzeigen von Bedeutungsgehalten im Vordergrund – also wie Individuen Zusammenhänge wahrnehmen, wie sie denken und handeln.⁷⁷ Dadurch eignet sich das Analyseverfahren besonders, um komplexe soziale Phänomene in Organisationen zu erfassen. Neben weiteren Ansätzen qualitativer Inhaltsanalysen etwa nach Kuckarts oder Gläser und Laudel⁷⁸, zeichnet sich die strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durch eine schrittweise Paraphrasierung, Kategorisierung und Bündelung der Inhalte aus – stets unter Beibehaltung des Ursprungsmaterials. Hierfür wird in dieser Arbeit mit induktiven Kategorien gearbeitet. Mayring definiert diese als „Kurzformulierungen“, die „mehr oder weniger eng am Ausgangsmaterial orientiert sind und hierarchisch geordnet sein [können]“ (Baur und Blasius 2022: 692). Im Gegensatz zur deduktiven Herangehensweise werden die induktiven Kategorien nicht im Vorfeld aus bestehenden Theorien oder Modellen abgeleitet, sondern unmittelbar aus dem empirischen Material entwickelt. Sie entstehen Schritt für Schritt während der Analyse der Interviewtranskripte, wobei relevante Textstellen identifiziert, abstrahiert und zu thematischen Kategorien zusammengefasst werden. Die Inhaltsanalyse folgt in einem streng regelgeleiteten Ablaufmodell nach Mayring und nach dem sogenannten Grundmodell der Zusammenfassung.⁷⁹ Ziel ist die Reduktion des Materials auf eine vorgegebene Abstraktionsebene bei gleichzeitiger Erhaltung wesentlicher Inhalte, die immer noch ein Abbild des Grundmaterials sind. Im Vorfeld wird der analytische Rahmen der Untersuchung festgelegt: die Kodiereinheit (minimaler Textbestandteil), die Kontexteinheit (Material, auf das für die jeweilige Kodierung zurückgegriffen werden darf) und die Auswertungseinheit (welche Informationen für die einzelne Kodierung herangezogen werden dürfen) (Mayring 2015:67–73). Durch diese vorab definierten Analyseeinheiten werden die Gütekriterien der Inhaltsanalyse gewährleistet und deren intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit erhöht.

Im Folgenden wird dargestellt, wie in der konkreten Anwendung mit dem gewonnenen Datenmaterial entlang des Mayringschen Modells (siehe Anhang 10) verfahren wurde.

In einem ersten Schritt erfolgte die Festlegung des Abstraktionsniveaus und des Selektionskriteriums (vorgelagerte Explikation). Ausgehend von den Forschungsfragen und den drei Themenblöcken des Interviewleitfadens wurden drei Hauptkriterien, die den Rahmen für die späteren induktiven Kategorien bilden, quasi „deduktiv“ festgelegt (vgl. hierzu Baur und Blasius 2022: 699ff.): diese sind

⁷⁷ Andere Aspekte, die im Zentrum stehen könnten, wären z.B. Aushandlungsprozesse zwischen den Subjekten in der Diskursanalyse oder die sozialen Strukturen und Rollen der Subjekte einer Netzwerkanalyse.

⁷⁸ Einen guten Überblick zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der verschiedenen qualitativen Inhaltsanalysen liefern (Mayring 2019) und (Boscheinen 2023: 169–73).

⁷⁹ Mayring nennt insgesamt drei Grundformen für Inhaltsanalysen: Neben der beschriebenen zusammenfassenden Inhaltsanalyse, gibt es die explizierende Inhaltsanalyse, die das bestehende Material um zusätzliches Wissen mit dem Ziel der Erschließung des Kontextes ergänzt, und die strukturierende Inhaltsanalyse, die mit Hilfe vorher festgelegter, deduktiver Kategorien und einem Kodierleitfadens das Material einschätzt (vgl. Mayring 2025: 67).

1.) Selbstbeschreibung, 2.) relevante Umwelt und 3.) Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Als Analyseeinheiten wurden folgende Elemente festgelegt: eine Kodiereinheit besteht aus mehreren Wörtern mit Sinnzusammenhang bzw. Phrasen, die in Richtung der Hauptkategorien weisen (Selektionskriterien); eine Kontexteinheit ist ein gesamter Antworttext zu einem der drei Blöcke im Interviewleitfaden (Selbstbild / relevante Umwelt / Kommunikation & Entscheidung); und die Auswertungseinheit umfasst die Gesamtheit aller sechs Experteninterviews. In einem zweiten Schritt erfolgte die Paraphrasierung: die Analyseeinheiten wurden auf eine einheitliche Sprachebene gesetzt und so umgeschrieben, dass sie nur den Inhalt beschreiben. Im dritten Schritt nach Mayring wurde das Abstraktionsniveau der Paraphrasen bestimmt (vgl. hierzu Mayring 2025: 71f.). In der darauffolgenden Phase der Reduktion erfolgte – Schritte vier und fünf bei Mayring – eine Reduktion der Paraphrasen durch Selektion (Überprüfung auf Doppelungen, Streichmöglichkeiten, Aussortieren), und anschließend eine Reduktion durch Bündelung (Paraphrasen, die sich aufeinander beziehen, inhaltliche Gemeinsamkeiten identifizieren und zusammenziehen). Auf Basis dieser Reduktionsschritte bildeten sich schließlich die ersten induktiven Kategorien. In drei iterativen Wiederholungen wurden die Kategorien schließlich in einer Revision von anfänglich ca. 40 auf 22 Unterkategorien verdichtet. Die Kategorie „Diverses“ diente im Prozess als Platzhalter für Kategorien, die nicht den Selektionskriterien zugeordnet werden konnten (z.B. Erstkontakt mit der GWÖ). Über die Anwendung dieser Methode wurde eine Zusammenfassung des Inhalts und seiner Kernaussagen – passend zu den Selektionskriterien (Selbstbeschreibung / relevante Umwelt / Kommunikations- und Entscheidungsprozesse) – erreicht.

Rein formal wurden für die Inhaltsanalyse der sieben Expertengespräche in MAXQDA insgesamt sieben Interviews (Gesamtdauer: 3h 54min, Transkripte: 58 Seiten, 1,5-zeiliger Zeilenabstand) bearbeitet. Die anonymisierten, geglätteten Originaltranskripte sind Bestandteil des digitalen Anhangs dieser Arbeit. Das Kategoriensystem umfasst 4 Hauptkategorien, 22 Unterkategorien und 7 Unterunterkategorien. Insgesamt wurden 316 Textsegmente kodiert. Die durchschnittliche Gesprächszeit lag bei ca. 33 Minuten (siehe Interviewübersicht Anhang 11). Die Ergebnisanalyse stützt sich auf das erstellte Codebuch (siehe Anhang 12). Dieses besteht aus einer Kategorienbezeichnung, einer Definition der Kategorie und Ankerbeispielen (Baur und Blasius 2019: 1152 f.). Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews nach den Kriterien der inhaltlichen Strukturierung dargestellt (vgl. hierzu Mayring 2015: 103f.).

5. Ergebnisse der Fallstudie

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt, die aus der beschriebenen Vorgehensweise und Methodenanwendung (Kap. 4.2.2) hervorgehen. Die Ergebnisdarstellung erfolgt entlang der drei Forschungsunterfragen und der induktiv in den Experteninterviews generierten Kategorien, die nach Sinneinheiten verdichtet wurden. Im Kontext eines systemischen Organisationsverständnisses, das dieser Auswertung zugrunde liegt, sind die induktiven Kategorien nicht überschneidungsfrei. An den entsprechenden Stellen wird auf Querverbindungen hingewiesen. Zur besseren Abgrenzung fokussieren die einzelnen Unterkapitel jeweils einen spezifischen theoretischen Kontext (5.1 relevante Umwelt, 5.2 Selbstbeschreibung, 5.3 Kommunikationsprozesse). Aufgrund der Komplexität der systemtheoretischen Theoriebezüge erfolgt ihre Anwendung bereits punktuell im Ergebniskapitel, sodass Zusammenhänge am konkreten Interviewzitat nachvollziehbar werden; eine vertiefte Theorierückbindung erfolgt dann in der Diskussion, dort mit Zuspitzung auf die Rolle der GWÖ-Bilanzierung. Um das Geschlecht der interviewten Personen zu anonymisieren, wird im Rahmen der Analyse jeweils in der maskulinen Form von Experte(n) gesprochen, die für alle Geschlechter gleichermaßen gilt und ausschließlich der Unkenntlichmachung von personenbezogenen Details dient. Die Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel wird mit BA abgekürzt.

Die Ergebnisse bilden den Ausgangspunkt für die Diskussion in Kapitel sechs. Dort werden die Ergebnisse an das theoriegeleitete Modell von nachhaltigem Organisationshandeln und an die Systemtheorie zurückgebunden sowie im Kontext von Kulturinstitutionen reflektiert.

5.1 Neue Wahrnehmung der Umwelt

Im Zentrum dieses Kapitels steht die Forschungsunterfrage „Wie hat sich die Beschreibung der relevanten Umwelt im Sinne Luhmanns geändert?“ Zu zeigen ist, was für die BA im Rahmen des GWÖ-Prozesses relevant geworden ist – sowohl organisationsintern als auch in der Zusammenarbeit mit Stakeholdern – und was nicht. Es stellt sich die Frage, welche Prozesse selektiver Wahrnehmung zu beobachten sind und inwiefern sich die System/Umwelt-Grenze verschoben hat? Welche Anpassungsmechanismen an die relevant gewordene Umwelt gingen vonstatten und welche Mechanismen dienen dem Selbsterhalt des Systems (Unsicherheitsabsorption, entlastende Routinen, Komplexitätsreduktion)? Antworten auf diese Fragen sollen in der folgenden Auswertung anhand konkreter Expertenaussagen erörtert.

5.1.1 Stärkere strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit im Betrieb

Die Mehrheit der Experten (vier von sieben) gibt an, dass das größte Veränderungsfeld bei der GWÖ-Bilanzierung die ganzheitliche, strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit gewesen sei. Sie ist am stärksten relevant geworden. So berichtet ein Experte, dass „der GWÖ-Prozess dieses Thema der Nachhaltigkeit einfach in noch mehr Bereiche als ursprünglich angenommen, ausgeweitet hat.“ (INT VI, pos. 28) Es sei kein „Inselding“ (INT VI, pos. 28) mehr, sondern habe sich vom Einzelthema zur

gemeinschaftlichen Aufgabe aller entwickelt. Vor der Einführung der GWÖ-Bilanz hing das Engagement für Nachhaltigkeit stark von einzelnen Mitarbeitenden ab. „Wir hatten uns das ja nicht gemeinschaftlich bisher als Ziel gesetzt (...) von daher würde ich auf jeden Fall sagen, dass wir da jetzt strukturell ganz anders aufgestellt sind, ganzheitlicher, weil wir uns das einfach als gesamtes Team jetzt auf die Fahne schreiben, und dass das schon für alle Arbeitsbereiche auch gilt“ (INT V, pos. 28). Aus systemtheoretischer Perspektive nach Luhmann lässt sich diese Veränderung als ein erstes Indiz für eine Neujustierung der System/Umwelt-Grenze interpretieren. Die Organisation nimmt Nachhaltigkeit als für sich relevant wahr und passt ihre internen Strukturen entsprechend an, indem es nicht mehr als isoliertes Thema einzelner Akteure, sondern als gemeinschaftliche, systeminterne Aufgabe verstanden wird (INT V, pos. 22).

Neben dem Aspekt des Gemeinschaftlichen, zeigt sich die strukturelle Verankerung der Nachhaltigkeit in neuen personellen Strukturen, etwa in der Schaffung einer neuen „Hiwi-Stelle“, die eigens für die Umsetzung der Gemeinwohlbilanz eingesetzt und verstetigt wurde (INT VII, pos.25-27), in einer fest etablierten GWÖ-Arbeitsgruppe (VII, pos. 34), die punktuell die anderen Abteilungen für die Erstellung des GWÖ-Berichtes einbezieht (INT VI, pos. 18) sowie in der geplanten Rezertifizierung der GWÖ (INT VII, pos. 34). Die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit in den Betriebsstrukturen schafft Routinen und macht die Umweltkomplexität für das System handhabbarer.

Als Antwort auf die Frage, warum es zu dieser neuen Verankerung von Nachhaltigkeit kam, nennen die Experten drei Aspekte: erstens die Zuschreibung der GWÖ als Organisationsentwicklungsinstrument: „Das war, tatsächlich so ein gewisser Gamechanger durch die Gemeinwohlökonomie, weil das so ein Organisationsentwicklungsinstrument ist, was einem da auch diese Möglichkeit eben genau gibt, das strukturell zu verankern“ (INT VII, pos. 32). Zweitens heben sie deren Ganzheitlichkeit hervor: „Insgesamt gesehen würde ich schon sagen, das war ein Angehen, weil das so nicht gewohnt gewesen ist in der Gänze“ (INT IV, pos. 58). Und drittens bringen die Experten die strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit mit einem umfassenden Nachhaltigkeitsbegriff in Verbindung, der über die ökologische Dimension hinausgeht und „eben nicht nur beim Druckerpapier und bei Stromarten anfängt, sondern eben auch viel mehr (...) mit einbezieht“ (INT VI, pos. 28). Dieses erweiterte Nachhaltigkeitsverständnis bildet auch die nächste Kategorie, die sich in den Interviews herauskristallisierte und die es im Folgenden zu betrachten gilt.

5.1.2 Umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis über die Ökologie hinaus

Wie die Auswertung der Interviews zeigt, führte der GWÖ-Prozess zu einer inhaltlichen Erweiterung des Nachhaltigkeitsbegriffs, der auch ökonomische und insbesondere soziale Aspekte einbezieht. Ein Interviewzitat bringt dies auf den Punkt: „Die Gemeinwohlökonomie skizziert ja letztlich ein Nachhaltigkeitsverständnis, was über die Betriebsökologie oder rein ökologische Aspekte hinausgeht, sondern vor allem eben die Wechselwirkungen ganz bewusst darstellt zwischen den unterschiedlichen Nachhaltigkeitssäulen“ (INT I, pos. 7). Die Organisation sei dazu angeregt worden, „auch über diese soziale Komponente stärker nachzudenken und da mehr Zusammenhänge zu sehen.“ (INT V, pos. 6) So wird betont, dass soziale Aspekte nach innen (Gesundheitsförderung für Mitarbeitende – INT V, pos. 16) sowie mit Blick nach Außen (Umgang mit Teilnehmenden und „Gastbelegern“ – INT III, pos

18) diskutiert werden. Zu dem äußeren Blick gehöre es auch, „die Sensibilität bei unseren Gästen, die nicht immer da ist in der Gänze, was das Gesamthema angeht“ (INT IV, pos. 16) zu fördern und dass „jeder in seinem Bereich, sei es noch so klein oder noch so groß, sein Bestes geben muss, um das irgendwie anhand der Werte, die wir uns nun gesetzt haben, um[zu]setzt[en]“ (INT IV, pos. 58). Besonders hervorgehoben wird von den Experten, dass Nachhaltigkeit ein „viel breiteres Thema“ (INT VI, pos. 34) geworden ist, das auch „die Gestaltung von Arbeitsverträgen“ (INT VI, Pos. 12), „zwischenmenschliche Verantwortung, gesamtgesellschaftliche Verantwortung“ (INT VI, pos. 34), „etwa im „fairen Umgang von Mitarbeitenden und Dozierenden und Lieferant:innen“ (INT VI, pos. 36), und ein „offenes Ende/lebenslanges Lernen“ (INT VI, pos. 34) umfasst. Nachhaltigkeit wird hier als ein dynamischer, nie abgeschlossener Prozess verstanden, der kontinuierlich neue Aspekte der Umwelt als relevant erscheinen lässt.

Auch die ökologische Dimension wurde im Zuge des GWÖ-Prozesses diskutiert, blieb jedoch für die transformatorischen Veränderungsprozesse weniger relevant. Die Ökologie wird stattdessen als „erster Anknüpfungspunkt für viele“ (INT III, pos. 10) beschrieben, mit der die GWÖ-Bilanzierung gestartet ist, so dass „jeder etwas finden konnte“ (INT II, pos. 50). Die Experten erwähnen die schnell umsetzbaren ökologischen Maßnahmen, die im Laufe des GWÖ-Prozesses auf den Weg gebracht wurden (Mobilitätserfassung, Klimabilanz) (INT I, pos. 17) und deren handlungsleitende Funktion, die einen neuen Orientierungsrahmen für Entscheidungen bei der Beschaffung und Programmplanung (Drucksachen, Messenger Tool, Auswahl Dozierender unter Berücksichtigung des Anreiseradius (INT I, pos. 23)) bieten.

An der Erweiterung des Nachhaltigkeitsverständnisses wird ersichtlich, wie das soziale System der BA soziale Nachhaltigkeitsaspekte selektiert und damit seine relevante GWÖ-Umwelt erweitert (neue Themen wie soziale Gerechtigkeit, gesellschaftliche Verantwortung, lebenslanges Lernen), während es ökologische Aspekte in diesem Zusammenhang weniger annimmt. Gleichzeitig dienen letztere dazu, die gestiegene Komplexität der erweiterten Umwelt zu bewältigen, indem durch neue Entscheidungsprämissen (z.B. bei der CO₂-Messung, Beschaffung, Programmplanung) systemerhaltende Orientierung geschaffen wird.

5.1.3 Neu im Fokus: Lieferant:innen und Lieferkette

Im Zuge der GWÖ-Implementierung ist das Thema Lieferant:innen in der Organisation deutlich in den Fokus gerückt: Ausnahmslos alle Expert:innen nennen sie als zentrale Gruppe, die sie „am wenigsten im Blick gehabt [haben] und [die] wichtig geworden [ist]“ (INT III, pos. 16). Wie ein Experte berichtet: „Ich glaube die Lieferant:innen. Also das sind die Dozierenden, aber natürlich auch so was wie unsere Druckerei, unsere Partner, die unsere Website hosten, die Wäscherei, die Reinigungsfirma, die wir haben. Das ist schon noch mal deutlicher in den Blick gerückt“ (INT III, pos. 16). Interessant ist dabei, wie das System diese neue, wichtig gewordene Umwelt systemintern verarbeitet. So ist festzustellen, dass die Organisation damit begonnen hat, die Beziehungen zu ihren Lieferant:innen zu reflektieren („total gute Denkanstöße“ INT V, pos. 20) und neue Kommunikationsbeziehungen zu gestalten, etwa durch eine Mobilitätsabfrage, einen Lieferant:innen-Fragebogen oder dadurch dass sie „mit denen stärker auch zu dem Thema GWÖ in den Austausch [gehen]“ (III, pos. 18). Im Zuge dieses

Reflexionsprozesses ergibt sich auch eine Neubewertung der externen Dozierenden, die nun als Hauptlieferant:innen (INT III, pos. 14) eingestuft werden. Dabei rücken die Themen Solidarität und Gerechtigkeit im Umgang mit den Dozierenden ins Blickfeld. Die Experten berichten von intensiven Diskussionen über faire Bezahlung und Honorierung: „Da sind natürlich so Fragen zum Beispiel hochgekocht wie Bezahlung, Honorare, was immer bei uns ein Thema ist, weil wir eigentlich relativ niedrige Honorare zahlen unseren Dozierenden“ (INT III, pos. 14). Weiterhin wird ersichtlich, dass sich die Organisation bemüht, soziale Aspekte wie faire Arbeitsverträge, solidarische Modelle für Teilnehmende und die Unterstützung von Dozierenden mit besonderen Bedürfnissen zu berücksichtigen (vgl. INT V, pos. 16): „Ich würde sagen vielleicht auch die Solidarität und die Gerechtigkeit, und dass beispielsweise eben im Umgang auch in der Zulieferkette, dass da auch geguckt wurde, gerade bei den Lieferant:innen, wo haben wir da vielleicht die Möglichkeit, uns noch mehr einzusetzen, wenn beispielsweise eine Ungerechtigkeit auffällt, oder sowas“ (INT VI, pos. 14). Auffällig ist außerdem, dass die Organisation ihre Grenzen organisationaler Einflussnahme reflektiert, woran sich zeigt, dass das System mit externen Restriktionen einer komplexen Umwelt umgehen muss: „Die Lieferkette können wir nur bis zu einem gewissen Grad selbst bestimmen, weil das uns mitunter schlicht vorgeschrieben ist und wir das nicht ändern können, also nur sehr schwer, aber wir versuchen das auch“ (INT I, pos. 17). Bürokratische Vorgaben, wie etwa die Pflicht zur öffentlichen Ausschreibung und die Auswahl des günstigsten Angebots, schränken nachhaltige Beschaffung ein (INT IV, pos. 24). In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass sich bei einem Experten die systeminterne Verarbeitung der relevanten Umwelt in einer klaren Ablehnung zeigt: das Element wird nicht vom System verarbeitet. Denn die Grenze der Einflussnahme auf die Lieferant:innen wird von ihm damit erklärt, dass die GWÖ durch ihre Wirtschaftsnähe grundsätzlich in Zweifel zu ziehen sei (siehe hierzu auch Abschnitt „Abgrenzung zur Wirtschaft“, Kap. 5.2.6). Unter Rückbezug auf das abgeschlossene, spezifische System des Kulturbereichs („keine klassischen Lieferketten“) wird den Lieferant:innen damit auch ein Interesse am Austausch abgesprochen: „Ich finde halt, dass die GWÖ auch immer noch sehr auf Wirtschaftsbetriebe ausgerichtet ist und, ja, wir haben auch Zulieferketten, aber eben nicht diese klassischen (...). In unseren Zusammenhängen finden das, glaube ich, unsere Partnerinnen sogar merkwürdig, also wenn man ihnen die Frage stellt wollt ihr noch involvierter werden in unsere Prozesse, das möchte gar keiner“ (INT V, pos. 20).

Im Sinne der Systemtheorie nach Niklas Luhmann lässt sich die beschriebene Entwicklung als eine Neujustierung der System/Umwelt-Differenzierung interpretieren. Die Lieferant:innen wurden als relevante Umwelt des organisationalen Systems neu definiert und reflektiert: Die Reflexionsfelder sind die verstärkte soziale Gerechtigkeit bei den Hauptlieferant:innen und die Reflexion der eigenen Einflussnahmemöglichkeiten auf die Lieferkette. Damit nimmt die Organisation nun verstärkt wahr, wie sehr ihre eigene Handlungsfähigkeit durch Erwartungen der Umwelt (z.B. gesetzliche Vorgaben, Marktbedingungen) begrenzt wird. Gleichzeitig passt die Organisation ihre internen Strukturen an (Entwicklung neuer Kommunikationsformen, u.a. Lieferant:innen-Fragebogen, aber auch Verantwortungsverlagerung), um auf die veränderten Umwelтанforderungen reagieren zu können. Die GWÖ-Implementierung fungiert als Impuls für eine veränderte Umweltwahrnehmung und -bearbeitung im Sinne Luhmanns.

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass in den Experteninterviews im Wesentlichen drei Veränderungsfelder genannt wurden, in denen für die Bundesakademie im Verlaufe der GWÖ-Bilanzierung Dinge wichtig geworden sind. Sie sind zu ihrer neu justierten relevanten Umwelt geworden: Auf organisationaler Ebene ist dies die strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit, im Wertekontext die Erweiterung des Nachhaltigkeitsverständnisses und auf Stakeholderebene die Gruppe der Lieferant:innen. Die Details dieser neuen Relevanzen werden im Folgenden erläutert.

Wie im Theorieteil im Kontext der Kategorie der Beobachtung herausgearbeitet wurde (s. Kap. 2.2.2), stellt die relevante Umwelt nur eine unter vielen Sichtweisen dar. Erst durch aktive Sinnzuschreibungen und durch Handlungen wird sie im Auge des Betrachters, in der Selbstbeschreibung der Organisation, konstruiert. Daher ist es sinnhaft, in einem nächsten Schritt auf das Selbstbild der Bundesakademie zu schauen.

5.2 Veränderter Blick auf die eigene Organisation

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der zweiten Forschungsunterfrage und zeigt anhand der Auswertung der Experteninterviews auf, „inwiefern sich die Selbstbeschreibung der Bundesakademie im Zuge des Implementierungsprozesses der Gemeinwohlbilanz verändert hat“. Im Zentrum stehen hier das wahrgenommene Selbstbild und Kategorien der Organisationskultur: ein verändertes Bewusstsein, die Selbstreflexion eigener Stärken, der Umgang mit GWÖ-Werten, die Haltung der Mitarbeitenden zur GWÖ, das Selbstverständnis als Kulturinstitution, bis hin zum gemeinsamen Zukunftsbild und zur externen Kommunikation, zu Leitbild und Strategie. Diese Aspekte werden im Folgenden dargestellt.

5.2.1 Bewusstseinswandel

In der Auswertung der Interviews zeigt sich, dass der GWÖ-Prozess zu einem grundlegenden Bewusstseinswandel in der Organisation geführt hat – zu einem neuen „Blick auf die eigene Einrichtung“ (INT I, pos. 28). Dieser grundsätzliche Bewusstseinswandel bezieht sich auch auf die Wahrnehmung des Themas Nachhaltigkeit: „Die Veränderung beim Selbstbild war, dass das Thema Nachhaltigkeit sensibler, aufmerksamer und auch konsequenter behandelt wurde“ (z.B. weniger Goodwill gegenüber Gästen, weniger Kompromisse, weniger Nachlässigkeit) und dies mit einer intrinsischen Motivation einherging: „Wir müssen nicht, wir wollen das durchsetzen“ (INT VI, pos. 16). Auch anhand der Veränderung der Einstellung der Mitarbeitenden zur GWÖ spiegelt sich dieser Wandel. In der Auswertung wird ersichtlich, dass sie sich von einer anfänglichen Skepsis, über wachsende Akzeptanz (INT II, pos. 6) und schließlich hin zu Stolz auf die eigene Pionierrolle (INT II, pos. 10) gewandelt hat. In diesem Zusammenhang werden die gute Anschlussfähigkeit („20 Fenster und jeder Mensch findet irgendein Fenster, [...] um in diese Welt reinzukommen.“ INT II, pos. 50) und die Legitimierungsfunktion des Reportingtools hervorgehoben. Insbesondere diene die GWÖ-Zertifizierung als Argumentationshilfe gegenüber der Verwaltung, den Fördermittelgebenden

Institutionen und dem Baumanagement (INT IV, pos. 18). Gleichwohl bleibt die Haltung im Team heterogen. Der Bewusstseinswandel wurde mit unterschiedlicher Intensität wahrgenommen, je nachdem, wie stark die Mitarbeitenden in der GWÖ-Implementierung involviert waren – sehr intensiv bei den AG-Beteiligten, die den Prozess aktiv vorangetrieben haben (INT I, pos. 13) und etwas schwächer bei den Mitarbeitenden, die nicht direkt am Prozess beteiligt waren (INT VI, pos. 28). Bei den direkt involvierten Experten ist jedoch eine vornehmlich positive Haltung zur GWÖ zu verzeichnen, was auch von externer Beraterseite gespiegelt wird (sie waren „sehr, sehr positiv überrascht, dass im Grunde alle dahinter standen.“ INT VII, pos. 36).

5.2.2 Sichtbarmachung organisationaler Stärken

Auffallend ist in den Interviews die Häufigkeit der Aussagen über die Anerkennung der eigenen Stärken. Beschreibungen über das Erkennen und Wahrnehmen dessen, was schon gut ist, nehmen einen erheblichen Platz der Antworten ein. Sie spiegeln die retrospektive Wertschätzung der bereits vorhandenen gesellschaftlichen Verantwortung und der Wirksamkeit der Organisation: „Ich glaube, dass wir uns Dinge viel bewusster gemacht haben. Also, es ging ja wirklich darum, sich selbst zu überprüfen und da haben wir eigentlich gemerkt, dass wir bei dem Aspekt sozialer Nachhaltigkeit eigentlich schon relativ viel am Haus auch machen. Es war also eher so ein sich bewusst machen, das miteinander thematisieren (...). Vor allem haben wir auch ein Bewusstsein darüber entwickelt, wo wir eigentlich schon ganz gut sind. Also das sozusagen auch anzuerkennen und wertzuschätzen“ (INT V, pos. 10). Auch die formale Bestätigung durch die GWÖ-Zertifizierung wurde als wertschätzend erlebt, wie ein Experte berichtet: „Mit der GWÖ letztlich auch ein formales und ja, wirklich zertifiziertes (...) etwas in der Hand zu haben, was bestätigt, wie viel wir an welchen Stellen eigentlich auch schon gut machen und zum Gemeinwohl beitragen, ich glaube, das ist auch total wichtig“ (INT I, pos. 56). Zu erkennen ist auch, inwiefern die Gemeinwohlbilanzierung eine strukturierende Funktion in dem Prozess hat und dass die systematische Selbstanalyse ein zentrales Element des Wandels war: Wir haben uns wirklich als Haus nochmal komplett durchleuchtet und wir haben uns durch die GWÖ ganz andere Fragen gestellt“ (INT V, pos. 6). Erst durch diesen strukturierten Prozess kommt es zur Bewusstwerdung und Reflexion der eigenen vorhandenen, gemeinwohlorientierten Werte (INT III, pos. 4), zur kollektiven Sinnherstellung.

5.2.3 Neue Werteorientierung

Dass der zu verzeichnende Bewusstseinswandel unmittelbar mit dem Wertegerüst der GWÖ verbunden ist, zeigt sich an zwei Aspekten. Die Interviews zeigen erstens, dass die GWÖ-Werte zu einem zentralen Bezugspunkt für die Organisationskultur wurden. Sie wurden nicht nur in die Satzung aufgenommen, sondern auch im Alltag „litaneiartig wiederholt“, dass „viele Mitarbeitende auch fähig wären, die vier zentralen Werte wie Menschenwürde, Gerechtigkeit, Mitbestimmung, Solidarität auch aufzuzählen“ (INT III, pos. 8). Prägnant war auch die partizipative Entwicklung eines Code of Conduct, bei dem alle Mitarbeitenden (auch die, die nicht am GWÖ-Prozess beteiligt waren) ihre Werte einbringen konnten (INT I, pos. 15), was zu einer neuen Bewusstheit, Klarheit und Verbindlichkeit (INT

V, pos. 28) führte: „Wir hatten natürlich auch Werte, aber wir haben uns jetzt sozusagen noch mal, was die Werte angeht, erweitert und da noch mal klarer fokussiert.“ Zweitens wird an den Expertenaussagen die handlungsleitende Funktion der GWÖ-Werte ersichtlich. Sie werden zum neuen Orientierungsrahmen für Entscheidungen. Ersichtlich wird dies in Zielkonflikten des Organisationshandelns, wenn z.B. auch unter schwierigen finanziellen Bedingungen an nachhaltigen Standards festgehalten wird („Ich finde das gut, dass wir dann einsparen, wo es geht, aber dass wir auch nicht unsere GWÖ-Prinzipien verraten“ INT V, pos. 24). Im Hinblick auf das alltägliche Handeln wird beschrieben, dass der neue Werte-Kontext einen größeren Bezugsrahmen darstellt, so dass etwa die Mülltrennung oder das Zusammentragen von Klimabilanzdaten zu „vielen kleinen Verhaltensänderungen“ (INT I, pos. 34-36) beiträgt („Diese Werte helfen auch dabei, eine andere Verbindung zu dem darzustellen, was man da macht. [...] Man betrachtet das sozusagen im Kontext von einer systemischen Mission, die wir uns letztlich auferlegt haben.“ INT I, pos. 11). Auch auf Führungsebene führte der neue Wertekompass zu einer Entlastung und Legitimation des Handelns, indem die GWÖ eine „innere Richtschnur“ und ein neuer „Kompass“ für Entscheidungen darstellt: „ich kann jetzt einfach sagen, wir treffen die und die Entscheidung, weil alles andere ist nicht GWÖ-konform“ (INT III, pos. 35).

Damit wird ersichtlich, inwiefern die GWÖ-Werte, die zuvor nur implizit oder individuell waren, nun von der Organisation systematisch wahrgenommen und intern operationalisiert werden. Es handelt sich nun um eine bewusste Auswahl der GWÖ-Werte („... sie sind jetzt einfach festgeschrieben. Sie sind bewusster, sie sind klarer“) und deren verbindliche Festschreibung (u.a. im Code of Conduct). Die GWÖ-Werte sind zum zentralen Element der Selbstbeschreibung der BA geworden.

5.2.4 Externe Kommunikation, Strategie und Leitbild

Blickt man auf die Strategie und Kommunikation, die sich nach Außen richten – mit Edgar Schein die zweite Ebene der bekundeten Werte – berichten die Experten davon, dass Nachhaltigkeit und GWÖ in der Außendarstellung und im Leitbild als übergeordnetes Ziel ("Dach") kommuniziert werden: „Also [die GWÖ] finde ich schon eine große Entscheidung. Aber ich finde es auch eine gute Entscheidung, dass wir uns da dieses Dach gegeben haben und das nach außen so kommunizieren“ (INT V, pos. 12). Im Rahmen des Prozesses wurde das Wertebild, das „vor 2019 (...) sehr diffus war für die Mitarbeiter“ geschärft, als extra Absatz in die Satzung integriert (INT III, pos. 33), erstmalig ein Code of Conduct erstellt und das bestehende Leitbild um die GWÖ-Werte erweitert. Dabei sieht sich die Bundesakademie zunehmend „aktiver als Akteurin“ (INT VII, pos. 9) bei der Umsetzung des Leitbildes, das um die GWÖ-Werte erweitert wurde (u.a. INT III, pos. 8; INT IV, pos. 20). Damit einher gehen auch neue externe Kommunikationsformen (z.B. Lieferanten-Fragebögen, Mobilitätsabfrage bei Teilnehmenden – INT III, pos. 18; INT VII, pos. 23), eine größere Sichtbarkeit der Nachhaltigkeitsaktivitäten (u.a. Webseite) und neue Netzwerke und Partnerschaften wie etwa mit Start-ups und der Kommune (INT III, pos. 28), die sich ohne die GWÖ nicht gebildet hätten. Auch wirkt die GWÖ-Werteorientierung nach außen und macht die Bundesakademie für externe Partner:innen und potenzielle Mitarbeitende attraktiver – es gebe einen großen Andrang der „Leute, [die] dann

tatsächlich auch sagen Oh, das ist aber attraktiv und ich will auch für einen Laden arbeiten, die solche Werte vertreten oder einfach die so sinnhaft arbeiten“ (INT III, pos. 35).

5.2.5 Mitarbeiterbindung durch Visionsarbeit und Vertrauensstelle

Zum Selbstbild des Systems gehört auch die Haltung der Mitarbeitenden zur Organisation. Im Rahmen des GWÖ-Prozesses wurde diese insbesondere durch ein partizipativ entwickeltes Zukunftsbild gestärkt: „Das macht natürlich auch eine andere Identifikation und ich glaube, das ist für die Organisation natürlich selber auch ein ganz, ganz großer Fortschritt, dass es jetzt diese partizipativ erarbeitete Zukunftsvisionen gibt, die wirklich auch ganz konkret an bestimmten Stellen einen Fahrplan vorgibt“ (INT I, pos. 50). Wie die Interviews zeigen, bleibt trotz finanzieller Unsicherheiten und möglicher personeller Einschnitte das Vertrauen in die Leitung bestehen. Die Mitarbeitenden zeigen Zuversicht und Gelassenheit: „Also es ist ein unglaublicher Vertrauensvorschuss, der jetzt gerade in der Situation, wo wir finanziell stark unter Druck stehen im Moment und wo es auch wirklich darum geht, ob wir Personal abbauen müssen (...). Aber das ist so im Sinne von Ach, das werden die schon machen“ (INT III, pos. 22). Neu angestoßen durch den GWÖ-Prozess wurde die Schaffung einer Vertrauensstelle für Mitarbeitende und Teilnehmende. In der Binnendifferenzierung der Organisation stellt sie eine eigenständige Einheit dar, die für die Bearbeitung sensibler oder konfliktbehafteter Themen – außerhalb der Einflussphäre von Betriebsrat und Geschäftsführung (INT V, pos. 22) – etabliert wird. Im Luhmannschen Sinne kann die neue Vertrauensstelle als interne Systemdifferenzierung gesehen werden. Durch diese Stelle wird systemtheoretisch gesehen die interne Komplexität gesteuert und die Anschlussfähigkeit der Organisation an die Anforderungen der Umwelt (z.B. Zielkonflikte durch GWÖ-Werte) erhöht, ohne die eigene Systemlogik aufgeben zu müssen.

5.2.6 Stärkung des Selbstverständnisses als Kulturinstitution

Wie die Interviews zeigen, kommt es zu einer Profilschärfung der Bundesakademie als nicht gewinnorientierte Kulturinstitution, indem sie sich von Wirtschaftsunternehmen abgrenzt. Mit Luhmann gesprochen, versteht sich die Organisation als eigenständiges System mit spezifischer Logik, das sich von der Umwelt „Wirtschaft“ unterscheidet. Ein Experte betont: „Wir sind nun mal in dem Sinne kein klassischer Wirtschaftsbetrieb. Natürlich arbeiten wir auch irgendwie wirtschaftlich, aber: das muss man immer mit bedenken (...), dass wir ja im Grunde dem kameralistischen System unterliegen“ (INT IV, pos. 12). Während einzelne Bereiche, wie das Gästehaus, wirtschaftlich arbeiten, ist der überwiegende Teil der Organisation auf eine ausgeglichene Bilanz und nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet: „Wir müssen keinen Gewinn machen in dem Sinne. Und bei uns muss es ja am Ende des Jahres bei 0,0 eigentlich ausgehen und das ist, wenn man es dann übersetzen will, gar nicht mal so einfach“ (INT IV, pos. 12). Als zentrales Unterscheidungsmerkmal zur Wirtschaft betonen die Experten die Handlungsfelder der Kooperation und Solidarität, die fast als Überlebensprinzip des Systems dargestellt werden („Wir können viele, viele Sachen machen, wir können teilweise Einrichtungen beschützen“ INT IV, pos. 65). Die Organisation versteht sich als Teil

eines Netzwerks, das „nur durch Kooperationen existieren“ kann und „anders gar nicht leben könnte, weil dann wären wir ja eine einsame Insel und nichts um uns drumrum“ (INT IV, pos. 65). Interessant ist, dass die Auseinandersetzung mit den wirtschaftlichen Begrifflichkeiten im Rahmen der GWÖ-„Denke“ (INT IV, pos. 12) zu Irritationen, aber auch zu Lernprozessen führten. Sie dienen daher als stabilisierendes Reflexionsfeld: „es ist so ein enges Korsett... weil die GWÖ halt für Wirtschaftsbetriebe ausgelegt ist und wir eine sehr große Übersetzungsarbeit auch leisten mussten“ (INT IV, pos.12).

Ein weiterer profilschärfender Aspekt ist die Abhängigkeit von Fördermitteln, die das Selbstverständnis maßgeblich prägt, da „die Bundesakademie kein staatliches Unternehmen in dem Sinne“ ist und „als gemeinnütziger Verein, der abhängig ist von Fördermitteln, hat man da natürlich wenig Spielraum.“ Insbesondere im Bereich der Beschaffung betont die Organisation den engen Handlungsspielraum infolge der zweckgebundenen Fördermittelabhängigkeit. Gerade in Zielkonflikten zwischen Nachhaltigkeit und Projektumsetzbarkeit zeigt sich das Selbstverständnis der BA als Kulturinstitution mit dem Hauptkern der programmatisch-inhaltlichen Kulturarbeit. So stellte ein Experte zur Auswahl eines offensichtlich nicht gemeinwohlorientierten Förderpartners fest: „Da haben wir eine kognitive Dissonanz wie andere auch. Zum Beispiel sieht die GWÖ ja vor, die [Finanz-]Partner sehr genau auszuwählen, auch im Hinblick auf ihre eigene GWÖ-Tauglichkeit (...). Und das haben wir nicht gemacht, weil das unsere einzige Chance war, dieses Projekt umzusetzen“ (INT III, pos. 24). Die Fördermittelabhängigkeit wird hier als Teil der eigenen Identität akzeptiert und reflektiert. Interessant ist außerdem, dass trotz finanzieller Restriktionen die soziale Nachhaltigkeit – angestoßen durch den GWÖ-Prozess, der ein Nachdenken über Finanzen notwendig machte – als zentrales Profilvermerkmal hervorgehoben wird, auch wenn marktübliche Honorare oft nicht gezahlt werden können: „Wir sind natürlich in einem Sektor, bei dem wir auch nicht die Honorare bezahlen können, wie in anderen Sektoren.“ Nichtsdestotrotz werden die Reflexion über faire Honorare und die Sichtbarmachung sozialer Faktoren im GWÖ-Prozess als Fortschritt erlebt (INT VII, pos. 11; siehe auch Kap. 5.1.3). Gesellschaftliche Erwartungen zu Honorarzahungen werden hier vom System reflektiert und selektiv adaptiert. Im Licht demokratischer Aushandlungsprozesse und sozialer Nachhaltigkeit betont ein Experte schließlich auch den Mehrwert des Scorings der GWÖ: „wenn diese [Aushandlungen] demokratisch innerhalb des Teams ablaufen, finde ich, haben sie auf jeden Fall einen Wert (...). es [ist] ein wahnsinnig starkes Tool, zu sagen, wir machen nicht nur ökologische Kennzahlen sichtbar, sondern wir machen auch genau das sichtbar, was sich nicht so leicht sichtbar machen lässt“ (INT I, pos. 53).

Die Abgrenzung zur Wirtschaft, so lässt sich abschließend sagen, ist Zeugnis einer intensiven Reflexion der eigenen Systemgrenze. Im Abgleich mit den Anforderungen der Umwelt (Logik von Wirtschaftsbetrieben, gesellschaftliche Erwartungen) akzeptiert die Organisation finanzielle Abhängigkeiten und betont gleichzeitig die soziale Verantwortung und Kooperationen als Überlebensprinzip.

5.3 Neue Kommunikations- und Entscheidungsprozesse

In diesem Kapitel richtet sich der Blick explizit auf die interne Kommunikation der Organisation, die sich nach Luhmann als Letztelement des sozialen Systems in immerwährenden Anschlusskommunikationen weiterspinnt.⁸⁰ Ins Spiel kommen hier auch die Entscheidungsoperationen, die im Spannungsfeld zwischen früherem und zukünftigem Erfahrungshorizont stehen und dazu beitragen, die komplexe, unsichere Welt in vorläufige, sichere Entscheidung zu transformieren und für das Organisationshandeln handhabbar zu machen. Leitend ist in diesem Kapitel die dritte Forschungsunterfrage, „welche Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse durch den Implementierungsprozess der GWÖ in der Organisation angestoßen oder verändert werden“. Hierzu werden auch die Fokusaspekte Partizipation, Werteorientierung und organisationales Lernen abgebildet, da diese im Modell nachhaltigen Organisationshandelns als zentral herausgearbeitet wurden (ein weiterer vierter Fokusaspekt – die ganzheitliche, strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit – wurde bereits in Kapitel 5.1.1 analysiert).

5.3.1 Intensivere Teamzusammenarbeit und Kommunikationskultur

Im folgenden Abschnitt werden die induktiven Kategorien „Teamzusammenarbeit“, „Partizipation“, „neue Aushandlungsprozesse“ und „transparentere Kommunikation“ zusammengefasst (im Text durch Unterstreichungen kenntlich gemacht). Die hohe Kategorienanzahl mit großer inhaltlicher Überschneidungsdichte spiegelt rein quantitativ die große Bedeutung dieses Aspekts wider.

Wie die Auswertung zeigt, hat sich im Zuge des GWÖ-Prozesses die Teamzusammenarbeit intensiviert („... großes Interesse, großer Austausch. Den gab es so vorher nicht“ INT II, pos. 47 / „wir haben uns in dem Prozess besser kennengelernt“ INT III, pos. 6). Es entstand eine neue, wertschätzende Kommunikationskultur, die auch informelle Begegnungen und Rituale wie die Nutzung einer Tischtennisplatte oder gemeinsamer Freizeitaktivitäten umfasst: „da gibt es diese Tischtennisplatte, (...) und das ist auch ein sehr gutes Beispiel, sie (die Direktorin) spielt sehr oft Tischtennis mit Kollegen aus dem Haustechnikbereich und aus dem Seminarmanagement. Und vor diesem Tischtennis-Event (...) haben die kaum Kontakt gehabt“ (INT II, pos. 25). Ein weiteres Beispiel für die neue Teamzusammenarbeit ist die bewusst bereichsübergreifende Gestaltung der zwei im GWÖ-Zusammenhang gegründeten Arbeitsgruppen mit Personen „aus allen Bereichen des Teams (...) also Geschäftsleitung, aus dem inhaltlichen Bereich, Personen aus der Haustechnik (...), weil wir sind in der Form ja sonst nicht vernetzt sind im Haus“ (INT V, pos. 26). Ein Experte spricht sogar davon, dass „dieses Gefühl doch jetzt nicht mehr so existiert, dass (...) Mauern da sind zwischen den verschiedenen Bereichen“ (INT II, pos. 25). Aufschlussreich ist außerdem die Auswertungskategorie der „Partizipation“. Insbesondere deren Grenzen werden zum Reflexionsfeld der Mitarbeitenden („Es ist nicht ganz so einfach, wirklich alle tatsächlich einzubeziehen.“ INT IV, pos. 70), woran sich einmal mehr zeigt, wie das System die Differenzierung (Reflexion der Partizipationsgrenzen) in sich

⁸⁰ Es sei daran erinnert, dass die Kommunikation an sich einfach nur *geschieht*. In Luhmanns spezifischer Form der Entscheidungskommunikation reiht sich Entscheidung an Entscheidung, wodurch Anschlussfähigkeit entsteht. Durch diese Anschlüsse entsteht Sinn. Dieser definiert sich durch Kommunikation (vgl. Kap. 2.2.3).

eingrichtet hat. Die Einordnungen der Experten reichen dabei von überzogenem Verständnis („die Menschen können nicht so schnell mitkommen manchmal (...), das ist völlig normal, (...) und man muss auch damit leben können“ INT IV, pos. 55) bis hin zu einem Ohnmachtsgefühl („ist man ohnmächtig, weil ja alle dann doch ihre eigene Haltung einfach zu den Themen haben.“ INT V, pos. 37). Diese Grenzen der Partizipationsbereitschaft decken sich bezeichnenderweise auch mit den Aussagen eines Experten, der das Bild eines gesättigten Beteiligungsgrades der Mitarbeitenden zeichnet. Mit Blick auf die Neubesetzung eines Betriebsrates stellt er fest: „Und wenn man fragt warum, dann ist den meisten Leuten die Partizipation genug. Also die sagen nicht, wir wollen noch mehr und wir wollen auch die Geschäftsführung kontrollieren und so, sondern es ist eher so nee, die machen das schon gut, lass die mal machen. Also es ist ein unglaublicher Vertrauensvorschuss“ (INT III, pos. 22). Auch wenn im Zuge der GWÖ-Implementierung die partizipative Entscheidungskultur in Meetings, Projektarbeit und bei der Beschaffung weiter ausdifferenziert wurde (INT II, pos. 29), sind in diesem Feld relativ geringe Veränderungen zu erkennen. Stattdessen formulieren die Experten eine gestiegene Wertschätzung für das bereits vorhandene hohe Partizipationsniveau: Schon vorher sei der Grad der Beteiligung „fortschrittlich“, „kollektiv“ und „partizipativ“ gewesen. Es „wurde auch im Zuge der GWÖ den Leuten noch mal bewusst, was das für ein Wert ist“ (INT III, pos. 22).

Neben der intensivierten Teamzusammenarbeit und den bestärkten Beteiligungsmöglichkeiten verdeutlichen die Interviews außerdem eine qualitative Veränderung der Kommunikationskultur: „Gelernt habe ich außerdem (...) glaube ich auch viel über Zusammenarbeit. Also ich würde sagen, in der AG sind wir uns irgendwie anders begegnet als in anderen Kontexten. Und das war schön. Es war irgendwie eine andere Art, sich zu begegnen, miteinander zu arbeiten“ (INT I, pos. 7). Diese neue Form der selbstreferentiellen Kommunikation ist bei Luhmann ein zentrales Element der Selbstbeobachtung der Organisation (siehe Kap. 2.2.3). Die Kommunikation dient hier nicht nur dem Informationsaustausch, sondern wird zum Medium für Sinnproduktion und Beziehungsgestaltung. Noch deutlicher wird dies in den intensiven Aushandlungsprozessen, in denen unterschiedliche Perspektiven in einen gemeinsamen Kontext gebracht werden. Ein Experte berichtet von „zum Teil sich auch richtig hochschaukelnden Diskussionen mit diesen Beratern. Das war wirklich klasse. Weil die haben ja auch nicht alles verstanden, was bei uns eigentlich losgeht. So bestimmte Punkte waren denen überhaupt nicht klar und die mussten dann auch erst mal länger drüber nachdenken, Wie kann das überhaupt in dieses Schema gehen“ (INT IV, pos. 61). Diese Anpassungsmechanismen werden vom System angenommen und positiv gewertet, wie die Expertenaussagen belegen: „Der Spirit, der von dieser GWÖ-AG ausgeht, da ist schon sehr viel sinnerfülltes Arbeiten“ (INT III, pos. 35). „Man kann schon sagen, dass die Stimmung insgesamt ziemlich gut ist, über fast ein Jahr jetzt“ (INT II, pos. 23).

An den kommunikativen Aushandlungsprozesse zeigt sich, inwiefern die Organisation als soziales System ihre internen Kommunikationsprozesse an die externen Erwartungen der GWÖ anpassen musste. Wie oben (siehe Abgrenzung zur Wirtschaft, Kap. 5.2.6) beschrieben, gab es insbesondere die Notwendigkeit, unterschiedliche Systemlogiken – wie das kameralistische System und wirtschaftliche Teilbereiche – miteinander zu verbinden. Dies erforderte intensive Abstimmungs- und Übersetzungsleistungen (INT IV, pos. 12). Auch der Prozess der GWÖ-Berichterstellung führte zu

neuen Reflexions- und Verständigungsprozessen, wie ein Zitat verdeutlicht: „Das war ein sehr spannender Moment im Laufe des Prozesses, weil wir die Monate davor diese Berichtstexte geschrieben hatten und da hatten wir Hüte verteilt und damit waren alle einverstanden. Aber als es dann darum ging, sich ganz konkret auf einer Skala zu verorten, ist deutlich geworden, dass wir vielleicht doch teilweise unterschiedliche Meinungen im Selbstverständnis haben“ (INT I, pos. 41). Dass die Aushandlungsprozesse auch ein Lernfeld sind, in dem ein Wandel während des GWÖ-Prozesses stattgefunden hat, zeigt der Bereich der internen Nachhaltigkeitskommunikation: Es sei ein „Balanceakt“ bei der veränderungssensiblen Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen (z.B. Mitarbeitendenanreise), nicht „in eine Wertung reinzukommen“, keinen „Druck“ auszuüben oder Mitarbeitende „an den Pranger“ zu stellen; stattdessen sei in der Gruppe besprochen worden, „dass es uns vorrangig wirklich darum geht, Dinge erstmal transparent zu machen und erstmal wirklich zu spiegeln“ (INT V, pos. 32). Die Organisation befindet sich laut dem Experten „absolut noch im Prozess“ (INT V, pos. 32), wie über Nachhaltigkeit gesprochen werden kann, ohne dabei die Grenze zwischen beruflichem und privatem Handeln zu überschreiten. Mit Luhmann gesprochen ist dies ein Beispiel dafür, wie die Organisation Kommunikationsformen auslotet, die sowohl interne Erwartungen als auch externe Anforderungen (der GWÖ, der Mitarbeitenden, der Gesellschaft) aufnehmen. In dieser Reflexion der Kommunikationsweise spiegelt sich, wie die Bundesakademie ihre Strukturen an die veränderten Umweltbedingungen (der GWÖ) anpasst und darum bemüht ist, eine Anschlussfähigkeit der Kommunikation zu sichern. Dies steht auch in Zusammenhang mit Luhmanns Begriff der Selbstreferenzialität, die er folgendermaßen beschreibt: „Es gibt Systeme mit der Fähigkeit, Beziehungen zu sich selbst herzustellen und diese Beziehungen zu differenzieren gegen Beziehungen zu ihrer Umwelt“ (Luhmann 1991:31). Und es ist gerade diese Selbstreferenz, die die Grundlage für die Unterscheidungen ist⁸¹, welche das System permanent vornimmt, um aus der Komplexität der Umwelt etwas zu selektieren, sie sich handhabbar zu machen, und Differenzen im System einzurichten.

Neben neuen Aushandlungsprozessen, die durch die GWÖ angestoßen wurden, lässt sich auch eine deutliche Veränderung hin zu mehr Transparenz in der internen Kommunikation beobachten. Klar ersichtlich wird dies an den strukturellen Veränderungen wie etwa der Veröffentlichung von Protokollen der Leitungsrunden für alle Mitarbeitenden (INT I, pos. 17), oder in der zweiwöchentlichen „Tutti-Runde“ an einem neuen Agendapunkt zu dem, „was quasi an der GWÖ-Front sich weiterentwickelt, also es heißt das ganze Haus ist schon sehr involviert“ (INT V, pos. 22). Diese neuen internen Strukturen zeigen, wie die Differenz zwischen Leitung und Mitarbeitenden abgeschwächt und interne Kommunikationsstrukturen bewusst modifiziert werden. Auch eine neue Kommunikationskultur der Offenheit ist Zeugnis des Wandels: „die GWÖ berührt dann einfach jeden Bereich des Hauses, so viele Aspekte, sprechen wir dann sehr offen über ‚alles‘, sag ich jetzt mal, und die Geschäftsführung ist da ja auch involviert, das heißt, wir sprechen da ganz offen über alle Bereiche

⁸¹ Den Zusammenhang zwischen Selbstreferenz und Beobachtung beschreibt Luhmann folgendermaßen: "Die Begriffe Referenz und Beobachtung, also auch Selbstreferenz und Selbstbeobachtung, werden eingeführt mit Bezug auf das operative Handhaben einer Unterscheidung. Sie implizieren die Setzung dieser Unterscheidung als Differenz. In den Operationen des Systems kann diese Setzung als Voraussetzung gehandhabt werden" (Luhmann 1991: 597).

im Haus“ (INT V, pos. 22). Dies bezieht auch die Geschäftsführung mit ein, wie ein Experte feststellt: „Und ich glaube, dass die [Geschäftsführung] auch durch diesen Prozess sich im Klaren geworden sind, dass es sehr gut tut, sehr offen und sehr transparent mit allem, nicht nur mit problematischen, aber auch mit guten Nachrichten quasi an das gesamte Team ranzugehen.“ Diese neue Qualität der Kommunikation kann als Mechanismus zur Herstellung organisationaler Anschlussfähigkeit interpretiert werden. Besonders deutlich wird dies in der Aussage eines Experten, der die GWÖ-Matrix als Bild mit 20 Fenstern/Türen beschreibt, „hinter der jeweils eine Welt steht“ (INT II, pos. 50), wodurch für die Organisation über eine kommunikative Öffnung (Fenster/Türen) unterschiedliche Zugänge für verschiedene Systemmitglieder geschaffen werden.

5.3.2 Neue Wahrnehmungs- und Denkmodelle

Die qualitative Auswertung der Interviews zeigt, dass der GWÖ-Prozess zu einem Wandel der Wahrnehmungs- und Denkmodelle der Mitarbeitenden geführt hat, der sich auch in den Kommunikationsstrukturen manifestiert. Deutlich wird dies u.a. in der folgenden Aussage: „Das allererste war tatsächlich, würde ich sagen, die Begrifflichkeiten überhaupt zu verstehen (...). das war schon eine andere Art, solche Sachen anzugehen und vor allen Dingen die Begrifflichkeiten umzudenken auf unseren Betrieb“ (INT IV, pos. 12). Die Diskussionen rund um diese neuen „Begrifflichkeiten“ brachten das Team dazu, sich „ganz andere Fragen“ zu stellen und in „ganz andere Denkprozesse, Gedankenschleifen“ zu kommen – ein Beleg dafür, dass die Kommunikationsprozesse vielfältiger und reflektierter geworden sind. Mit den neuen Codes („Begrifflichkeiten“) beschreibt und beobachtet sich die Organisation und ihre GWÖ-Umwelt neu. Zu diesem Aspekt der Selbstbeobachtung kommt hinzu, dass sich die Kommunikationsprozesse durch die Erweiterung von Perspektiven ausdifferenzierte, ein Zeichen für die Komplexitätserhöhung des Systems. Insbesondere die stärkere Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeit (siehe Kap. 5.1.2) ist solch ein Perspektivwechsel, wodurch das Team „angeregt wurde, auch über diese soziale Komponente stärker mehr Zusammenhänge zu sehen“ (INT V, pos. 6) und „unser Haus nochmal aus unterschiedlichen Perspektiven zu sehen“ (INT III, pos. 6) Interessant ist außerdem, dass ein Experte von einer stärkeren Verbindung zwischen individuellen Handlungen und dem Gesamtsystem berichtet:

„zu verstehen, dass meine kleine Entscheidung im Alltag einen Effekt auf etwas Größeres hat, das ist mir, glaube ich, über diesen Prozess stärker klar geworden (...). Also ich merke, wie ich zum Beispiel ganz persönlich, wenn ich vor unserem neuen Mülltrenner in der Cafeteria stehe, an den GWÖ-Prozess denke (...). Dass ich das in meiner Wahrnehmung immer im Rahmen dieses Großen und Ganzen sehe, und ich glaube, das führt zu vielen kleinen Verhaltensänderungen (...) die an und für sich jetzt in einem anderen Kontext stehen für mich (...). Es gibt einfach jetzt diese Verknüpfung im Kopf“ (INT I, pos. 34-36).

Diese neue Verbindung kann als verändertes Muster der Selbstbeobachtung gewertet werden, das mit Luhmann eine wichtige Rolle dafür spielt, dass das soziale System operativ geschlossen und gleichzeitig offen gegenüber seiner Umwelt ist.

Ein weiteres Muster neuer Denkmodelle zeigt sich im Umgang mit der Prozesshaftigkeit und dem offenen Ende des GWÖ-Prozesses: „dass das eben wirklich diesen prozesshaften Charakter hat, der

auch über diesen Berichtszeitraum hinausgeht. [...] dass es eben ein Thema mit einem offenen Ende sozusagen ist, und nicht nur ein Erreichen von Etwas“ (INT VI, pos. 32). Diese Aussage reflektiert Luhmanns Verständnis von Organisationen als autopoietische Systeme, die sich kontinuierlich durch Kommunikation reproduzieren und dabei nie einen endgültigen Zustand erreichen, sondern sich stets weiterentwickeln. Insgesamt sorgen die neuen Wahrnehmungs- und Denkmodelle dafür, dass die Kommunikation zum zentralen Element der Selbstbeobachtung („Begrifflichkeiten“/Codes) und systemintern vielfältiger wird (wie etwa durch Multiperspektivität, neue Offenheit und Perspektivwechsel entstehen durch soziale Nachhaltigkeit sowie durch Kontextualisierung des individuellen Verhaltens mit dem Gesamtsystem). Sie sorgen außerdem dafür, dass die Bundesakademie sich als lernendes System kontinuierlich weiterentwickelt (Prozesshaftigkeit) und dadurch anschlussfähiger an ihre relevant gewordene, komplexe Umwelt wird.

6. Diskussion

Was lässt sich aus der Fallanalyse im Spiegel der theoretischen Fundierung dieser Arbeit ablesen? Und welche Aussagen können auf den Kultursektor übertragen werden? In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Fallanalyse anhand des theoriegeleiteten Modells ganzheitlich-nachhaltig handelnder Kulturinstitutionen diskutiert. Hierfür wird die GWÖ-Implementierung zunächst mit systemtheoretischer Fundierung und im Kontext des systemischen Organisationsverständnisses analysiert (Kap. 6.1) – diese Betrachtung hebt sich durch seine Metaebene und durch die GWÖ-Zuspitzung von den Luhmann-Einwürfen im Ergebniskapitel ab. Danach werden die Veränderungsfelder der drei innerbetrieblichen Bereiche des Ergebnismodells in den Blick genommen und gemeinsam mit dem Nachhaltigkeitsverständnis reflektiert (Kap. 6.1). Abschließend erfolgt eine Diskussion der Gemeinwohlbilanzierung im spezifischen Kontext von Kulturinstitutionen.

6.1 Die Gemeinwohlbilanzierung im Kontext eines systemischen Organisationsverständnisses

Im Folgenden wird die Rolle der GWÖ-Implementierung systemtheoretisch betrachtet und ihre Beziehung zum sozialen System untersucht: Wie ging die Organisation mit der Irritation durch die GWÖ-Bilanz um? Führte sie zur Stabilisierung oder zu Veränderungen? Wie schließt die Organisation an die Irritation an? Welche Anpassungsmechanismen sind zu beobachten? Zur Beantwortung dieser Fragen werden die einzelnen Stränge der drei Forschungsunterfragen zusammengedacht und explizit auf die Rolle der GWÖ-Bilanz hin analysiert.

6.1.1 Reflexionsraum der Selbstbeobachtung und Selbstbestätigung

Gemäß Luhmann ist die Selbstbeschreibung eines sozialen Systems Teil seiner Operationalisierung – ein Medium zur Stabilisierung und Legitimation innerer Identität bei gleichzeitiger Umweltverunsicherung (Luhmann 1991:493). Die Fallanalyse dokumentiert einen deutlichen Wandel der Selbstbeschreibung der Bundesakademie. Durch die Einführung der Gemeinwohlbilanz entwickelten sich die vorher implizit formulierten Werte – insbesondere im Hinblick auf soziale Nachhaltigkeit – zu einer bewussten internen und externen Werteorientierung der Organisation. Diese neue Perspektive auf das eigene Handeln kann auch im Spiegel von Karl E. Weicks Phasen des Sensemaking betrachtet werden: Der von außen kommende *Fehler*, die GWÖ-Bilanz, bot den Anlass dazu, über das eigene Tun und die organisationalen Routinen aktiv nachzudenken, etwa in der Abgrenzung zur Wirtschaft, der bewussten Reflexion von Zielkonflikten und Restriktionen durch Fördermittelabhängigkeit, der Betonung der eigenen Kooperationsfähigkeit. Ein Ausdruck dieser Irritation ist die anfängliche Überforderung mit der GWÖ-Matrix: „Wir mussten eine sehr große Übersetzungsarbeit leisten, und das war auch wirklich überfordernd am Anfang“ (INT V, pos. 34). So entstand ein neues Bewusstsein für das, was bereits gut war, ebenso wie für bislang un- oder unterbewertete Aspekte. Nach Weick wäre diese Phase die des *Noticing* – der erste Schritt, mit dem

bisherige Routinen irritiert und neue Aspekte wahrgenommen werden. Die Mitarbeitenden der Bundesakademie wollten „sensibler, aufmerksamer, auch konsequenter“ (INT VI, pos. 16) mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen. Die bewusste Auseinandersetzung der Bundesakademie mit den GWÖ-Werten war, wie gezeigt, handlungsleitend und führte zu einem aktiven Gestaltungsanspruch – was Weick als Phase des *Enactments* beschreibt. In der Ausgestaltung der organisationalen Realität begreift sich die Bundesakademie nach dem GWÖ-Prozess nicht mehr nur als kulturelle Bildungsinstitution, sondern als Akteurin mit klar verankerten Werten der sozialen Gerechtigkeit, Solidarität und Mitbestimmung im Zentrum ihres Handelns. Diesen Gestaltungsanspruch gießt sie in gezielte Maßnahmen der externen Kommunikation, mit denen sie aktiv ihren Betriebsalltag steuert und dadurch neue Bedeutungen schafft, wie etwa die Integration der Werte in Leitbild und Satzung sowie die Erarbeitung eines Code of Conduct. In diesem Moment, in dem die Werte zum zentralen Element der Selbstbeschreibung der Organisation geworden sind, spricht Weick von der Phase der *Selection*. Im Nachhaltigkeitskontext tritt an die Stelle des Nachdenkens über die Frage „Was tun wir?“ die neue Fragestellung: „Warum tun wir das“?

Der Prozess des Sensemaking ist immer retrospektiv und vollzieht sich auf Basis von Erfahrungen aus der Vergangenheit. Dieser Rückblick zeigte sich bei der GWÖ-Implementierung der Bundesakademie eindrücklich in der Anerkennung der bereits vorhandenen, in der Vergangenheit aufgebauten, organisationalen Stärken (vgl. Kap. 5.2.2). In Kombination mit der externen Bestätigung durch die GWÖ-Zertifizierung trug dies wesentlich zur Stabilisierung der Identität der Bundesakademie innerhalb des fortlaufenden Sinngebungsprozesses bei. Die von Weick betonten kollektiven Aushandlungsprozesse erfuhren ihre Bestätigung in dem Anspruch, möglichst alle Mitarbeitenden zur GWÖ ins Boot zu holen, durch die partizipative Arbeit in Workshopgruppen und durch die vielen thematischen Reflexionsräume, die sich für das Team ergaben.

Im Umgang mit Mehrdeutigkeiten⁸² – so lässt sich zusammenfassen – generierte und stärkte sich das Selbstbild der Bundesakademie fortlaufend im fluiden Aushandlungsprozess. Nach dem GWÖ-Prozess positioniert sich die Bundesakademie im Spannungsfeld zwischen gemeinwohlorientiertem Selbstverständnis und wirtschaftlicher Logik. Die retrospektive Sinnerzeugung und die kollektive Wertschätzung bestehender Stärken festigte ihr Selbstwertgefühl und bot einen Referenzrahmen für die Legitimation laufenden Handelns. Die Gemeinwohlbilanzierung fungiert hier als Medium der Selbstbeobachtung und Selbstbestätigung bzw. Profilschärfung. Während sie in anderen (Wirtschafts-)Kontexten häufig für strukturelle Irritationen sorgt, leistete sie hier einen Beitrag dazu, die bereits gelebte Praxis sozialer Nachhaltigkeit zu bestätigen und zu institutionalisieren. Der Sensemaking-Prozess des Fallbeispiels ist in einem Schaubild im Anhang dargestellt (siehe Anhang 13).

⁸² Zu diesen Mehrdeutigkeiten gehört zum Beispiel das in Kapitel 5.2.6 herausgearbeitete Akzeptieren der finanziellen Abhängigkeit bei gleichzeitiger Betonung sozialer Verantwortung und Kooperationen als Überlebensprinzip.

6.1.2 Impulse für neue Sinnkonstruktionen im Spiegel der GWÖ-Werte

Im Sinne Luhmanns versteht sich Umwelt nicht als objektiv Gegebenes, sondern als durch das System selbst Konstruiertes – durch Prozesse der selektiven Wahrnehmung und Sinnzuschreibung. Vor diesem Hintergrund zeigte die Auswertung der Experteninterviews deutlich, dass der GWÖ-Implementierungsprozess an der Bundesakademie eine signifikante Neujustierung der System/Umwelt-Grenze angestoßen hat. Neue externe wie interne Aspekte wurden als bedeutsam erkannt, verarbeitet und teils dauerhaft in die Organisation integriert – andere hingegen wurden bewusst ausgeschlossen oder abgewertet. Konkret: Betriebsintern wurde die Systemumwelt vor allem um soziale Nachhaltigkeitsaspekte erweitert. Wichtig wurden Themen wie Gesundheitsförderung, gesellschaftliche Verantwortung oder faire Arbeitsbedingungen (vgl. Kap. 5.1.2). Außerdem übte das Team während des GWÖ-Prozesses neue Reflexionsfähigkeiten ein. Strukturell gesehen wandelte sich Nachhaltigkeit vom Einzelthema zum gesamtorganisationalen Ziel (vgl. Kap. 5.1.1). Ersichtlich wurde dies an neuen Strukturen wie z.B. Arbeitsgruppen, neuen Kommunikationsformaten und transparenteren Entscheidungswegen (vgl. Kap. 5.3.1). Auf der externen Ebene rückten Stakeholder wie Lieferant:innen, externe Dozierende und Teilnehmende stärker in das Blickfeld des Systems.

Zu sehen ist aber auch, dass bestimmte externe Erwartungen selektiv vom System nicht übernommen wurden, insbesondere dort, wo die Handlungsspielräume der Organisation schwinden (wie etwa bei Vergaberichtlinien in der Beschaffung, bei Grenzen der Einflussnahme auf die Lieferant:innen; vgl. Kap. 5.3.1). Hier hat die Organisation gelernt, mit diesen Paradoxien selbsterhaltend umzugehen und sie als Systemdifferenzierungen in sich einzurichten (Betonung der Fördermittelabhängigkeit als Abgrenzungsmechanismus, Einrichtung Vertrauensstelle etc.). Auch weitere Anpassungsstrategien an die veränderte relevante Umwelt waren zu beobachten. Die Bundesakademie begann nicht nur, externe Gemeinwohl-Erwartungen differenzierter zu reflektieren, sondern verarbeitete diese durch die Etablierung neuer Kommunikationsweisen, Routinen und organisationale Abläufe, etwa in den Bereichen CO₂-Bilanzierung, Schaffung einer Vertrauensstelle, Teamausflug, neue Protokolle, Lieferant:innen-Fragebogen. Sie wurden als komplexitätsverarbeitende Systemdifferenzierungen in das System integriert, ohne die eigene Systemlogik aufzugeben. Die Wechselwirkungen dieser Systemdifferenzierungen traten besonders im Bereich der Teamzusammenarbeit hervor: Neben der Reduktion von systeminterner Komplexität (durch neue Rituale) erfolgte gleichzeitig eine interne Komplexitätserhöhung – etwa durch die Integration bislang getrennter Funktionsbereiche (Direktorin, Haustechnik, Seminarmanagement), die in gemeinsame Kommunikationszusammenhänge (Tischtennisplatte) gebracht wurden. Dies erhöhte letztlich wieder die interne Differenzierung des Systems (vgl. Kap. 5.3.1).

Mit Luhmann betrachtet fungieren die GWÖ-Werte als strukturelle Kopplung – als gemeinsamer *Code* zwischen Organisation und Umwelt. Die Werte prägen die Anpassung und Steuerung interner Strukturen und Entscheidungsprozesse sowie interne Handlungsmuster der Organisation. Durch diesen Code werden Erwartungen adressiert und Sinn erzeugt. Sie geben der Bundesakademie Orientierung für Entscheidungsprozesse und reproduzieren sich in der Kommunikation als kleinste

Einheit des Systems – etwa als „litaneiartige“ Wiederholungen oder in der Integration in Leitbild und Code of Conduct. Die Kommunikation ist dabei nicht nur Informationsaustausch, sondern ein Element der Selbstbeobachtung und organisationalen Selbstreferenz (eine „andere Art sich zu begegnen“) (vgl. Kap. 5.3.1). Dadurch wurden auch die GWÖ-Werte zu einem – im Luhmannschen Sinne – „Medium“ (siehe Kap. 2.2.2), das Sinn stiftet, Orientierung gibt und die Systemgrenzen neu definiert: Was als „GWÖ-konform“ gilt, wird zur Referenz für Zugehörigkeit und Entscheidungsfindung. Auch argumentative Abgrenzungen (z. B. „Wir sind kein klassischer Wirtschaftsbetrieb“) dienen der Selbstentlastung: Durch die selektive Umweltabgrenzung erfolgt Komplexitätsreduktion, wird die Umwelt bewältigbar und das System stabilisiert. Eine weitere Systemdifferenzierung, die zur Stabilisierung des Systems beiträgt, vollzieht sich durch die bewusste Thematisierung struktureller Restriktionen (z. B. durch öffentliche Vergaberichtlinien, Marktbedingungen). Sie reduzieren Unsicherheiten und sichern somit funktional den Systemerhalt. Mit den GWÖ-Werten als strukturelle Kopplung lässt sich festhalten: Die operative Umweltselktion folgt dabei keiner rein externen Logik, sondern orientiert sich am Prinzip eines internen Sinnbezugs: Relevanz wird weniger extern vorgegeben, sondern entsteht durch GWÖ-angestoßene Diskurse, die an die eigenen Werte anschließen und Identität stiften.

6.1.3 Treiber für einen Wandel der Kommunikationskultur

Kommunikation ist nach Luhmann nicht Mittel von Organisationen, sondern deren eigentlicher Operationsmodus. Die GWÖ-Implementierung führte zu einer Neu-Justierung dieser Kommunikationsprozesse innerhalb der Bundesakademie. Neue Handlungslogiken wurden in der institutionalisierten internen Kommunikation sichtbar: bereichsübergreifende Arbeitsgruppen fördern nun den Austausch über Hierarchiegrenzen hinweg, ein Code of Conduct dient als gemeinsamer Entscheidungsrahmen und es gibt neue Kommunikationsbeziehungen zu den Lieferant:innen und Mitarbeitenden (z.B. Sensibilisierung und verstärkte Reflexion von Aushandlungsprozessen; vgl. Kap. 5.3.1). Der ohnehin als hoch wahrgenommene Partizipationsgrad wurde intensiviert und neu reflektiert. Die Bundesakademie erkannte sich im GWÖ-Prozess als lernendes System, das seine Identität im Spiegel des GWÖ-Wertekompasses robust hält. Dies äußerte sich u.a. in der gesteigerten Reflexionsfähigkeit der Organisation, die sie in diskursiven Aushandlungsprozessen zur Umwelt hin offen hält (vgl. ebd.). Als zentrales Erprobungsfeld diente die Kommunikation (etwa in der internen Nachhaltigkeitskommunikation: „ein Balanceakt“). Die Kommunikation ist das zentrale Erprobungsfeld, in dem Kompetenzen des Erwartungsmanagement eingeübt werden. Dabei werden im Bemühen um eine Anschlussfähigkeit in einem kontinuierlichen Prozess interne Anforderungen der Selbstbeschreibung und externe Umwelanforderungen miteinander abgeglichen und austariert. Strukturiert wird dieser Prozess von einer neuen Kommunikationskultur (Aushandlungsprozesse, „andere Art, sich zu begegnen“), die systemintern vielfältiger geworden ist (Perspektivwechsel durch soziale Nachhaltigkeit und Kontextualisierung): „Es gibt einfach jetzt diese Verknüpfung im Kopf“ sagt ein Experte zur neu gefundenen Verknüpfung seiner individuellen Handlungen mit dem übergeordneten GWÖ-Kontext – ein gutes Beispiel dafür,

dass das soziale System operativ geschlossen und gleichzeitig offen gegenüber seiner Umwelt ist. Die GWÖ mit ihren 20 Matrix-Feldern zu neuen Welten erweist sich hierfür als geeignetes Instrument.

Zusammenfassend können die wesentlichen GWÖ-inspirierten Veränderungsimpulse in ihrer systemtheoretischen Lesart in folgender Übersicht dargestellt werden:

Selektionsmechanismen	
vom System selektiert	soziale Nachhaltigkeitsaspekte neu im Fokus: Gesundheitsförderung, Themen der sozialen Gerechtigkeit & gesellschaftlichen Verantwortung, faire Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende und Dozierende
	Institutionalisierung von Nachhaltigkeit in den Betriebsstrukturen: Nachhaltigkeit änderte sich vom isolierten Thema Einzelner ("Inselding") zum gesamtorganisationalen Ziel ("für alle Arbeitsbereiche")
	Erweiterung bestehender und Schaffung neuer Betriebsstrukturen: Arbeitsgruppen, Hiwi-Stelle, Vertrauensstelle, Kommunikationsformate, transparentere Entscheidungswege (z.B. öffentliche Protokolle in Leitungsrunde)
	erweitertes, systemisches Nachhaltigkeitsverständnis: über die ökologische Dimension hinaus und mit Blick auf die Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen
	Nachhaltigkeit als dynamischer, nie abgeschlossener Prozess ("lebenslanges Lernen")
	Neu im Fokus: Lieferant:innen (Hauptlieferanten: Dozierende, aber auch weitere Dienstleister) => verstärkte Kommunikation, Reflexion und Bewertung deren Rolle
vom System nicht selektiert	Felder, wo Handlungsspielräume begrenzt sind, z.B. öffentliche Vergaberichtlinien/Ausschreibungspflicht bei der Beschaffung, Einflussnahme auf Lieferant:innen
	ökologische Aspekte dienen als Einstieg in die GWÖ ("erster Anknüpfungspunkt für viele"), aber nicht als Transformationsfeld
komplexitätsverarbeitende, systemerhaltende Anpassungsmechanismen	
Systemdifferenzierungen	gesteigerte Reflexion externer GWÖ-Erwartungen und intensive Aushandlungsprozesse unter Einbezug unterschiedlicher Perspektiven, z.B. zu unternehmerischer Verantwortung in Lieferketten
	neue Kommunikationsweisen, Routinen, organisatorische Abläufe, die die interne Komplexität steuern und die Anschlussfähigkeit an die Umwelt erhöhen, ohne die Systemlogik aufzugeben (Schaffung Vertrauensstelle, Reise Policy in der Programmplanung, neues Tool CO2-Bilanzierung, neue, hierarchieübergreifende Teamzusammenarbeit, ausdifferenzierte Entscheidungskultur in Meetings)
	argumentative Abgrenzung dient der Entlastung ("wir sind kein klassischer Wirtschaftsbetrieb")
	bewusste Thematisierung struktureller Restriktionen, z.B. Reflexion der Partizipationsgrenzen
Organisationskultur und Entscheidungsprozesse	
neue Handlungslogiken in der internen & externen Kommunikation	in der institutionalisierten Kommunikation (Code of Conduct als gemeinsamer Werterahmen, bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, gestärkte Außendarstellung: Leitbild, Imagegewinn & erhöhte Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt)
	in den Beziehungen zu Stakeholdern wie Lieferant:innen (Fragebogen), Gästen (Sensibilisierung der Gäste für Nachhaltigkeit, Mobilitätsabfrage) und Mitarbeitenden
neue Kommunikationskultur	intensivere Aushandlungsprozesse ("andere Art sich zu begegnen"), gesteigerte Reflexionsfähigkeit
	Kommunikation als Lernfeld: Austarieren von internen Anforderungen der Selbstbeschreibung und externen GWÖ-Umweltanforderungen ("ein Balanceakt"), z.B. nachhaltige Mitarbeitendenanreise veränderungssensibel vermitteln
	neue Kommunikation der Offenheit und transparentere Entscheidungswege (Protokoll Leitungsrunde für alle)
neue Wahrnehmungs- und Denkmodelle	Multiperspektivität (Erweiterung Nachhaltigkeitsverständnis v.a. durch soziale Dimension), vielfältigere und reflektiertere Kommunikationsprozesse
	Neue Offenheit in Bezug auf Selbstreflexion ("ganz andere Fragen", "ganz andere Denkprozesse, Gedankenschleifen")
	Kontextualisierung des individuellen Verhaltens, Anbindung an Gesamtzusammenhang ("Verknüpfung im Kopf")
	Prozesshaftigkeit des GWÖ-Prozesses als stetiger Lernprozess
neue Entscheidungsprämissen durch GWÖ-Werte	ökologische Neuerungen (z.B. Bei CO-Messung, Beschaffung, Reiserichtlinie bei Programmplanung) dienen als Systemstabilisierende Orientierung, um die gestiegene Komplexität zu bewältigen
	neue Klarheit und Verbindlichkeit der eigenen Werte (Integration in Satzung, Entwicklung Code of Conduct)
	handlungsleitende Funktion der GWÖ-Werte: Orientierungsrahmen z.B. in Zielkonflikten (finanzielle Engpässe, ökologisch motivierte Verhaltensänderungen)
	Entlastungs- und Legitimierungsfunktion für die Führungsebene ("innere Richtschnur")
	Die GWÖ-Werte als "Medium", das Sinn stiftet, Orientierung gibt und die Systemgrenze neu definiert
Selbstreferenz und Sinnggebung	
	Stabilisierung der organisationalen Identität durch die retrospektive Wertschätzung der eigenen, organisationalen Stärken: soziale Nachhaltigkeit, hoher Partizipationsgrad ("neues Bewusstsein darüber, wo wir eigentlich schon ganz gut sind")
	formale Bestätigung durch die GWÖ-Zertifizierung
	Kommunikation als Medium für Sinnproduktion: als Ort, an dem die GWÖ-Werte als "Code" (der strukturellen Kopplung zw. System/Umwelt) reproduziert werden ("litaneiartig") und Sinn generiert wird
	GWÖ als Reflexionsfläche für die Profilschärfung des Kulturbetriebs (Kooperation und Solidarität als Überlebensprinzip, Abhängigkeit von Fördermittelgebern anstatt "Wirtschafts-Denke")

Abbildung 4: Systemtheoretische betrachtete Veränderungsimpulse der GWÖ-Bilanzierung, eigene Darstellung

In einem nächsten Schritt kann ein Blick zurück auf die in Kap. 2.3 aufgestellten Annahmen zur systemtheoretischen Rolle der Gemeinwohlabilanzierung geworfen werden. Nach den Ausführungen in diesem ersten Kapitel der Diskussion ist festzuhalten, dass in der Fallanalyse alle Annahmen bestätigt wurden bzw. zu beobachten waren. Damit kann auch diese Einordnung noch einmal zusammengefasst werden (s. Abb. 5):

Die Implementierung der Gemeinwohl-Ökonomie ...

... stellt im Fallbeispiel für die Organisation einen Impuls aus der Umwelt dar, der als Irritation oder Störung wirkt und intern verarbeitet werden muss. Dabei entscheidet die Organisation selbst, was ihre relevante Umwelt ist und wie sie diesen externen Impuls in ihre bestehenden Strukturen integriert. Die Gemeinwohlabilanz repräsentiert dabei die Erwartungen und Anforderungen verschiedener Umweltakteure wie Gesellschaft, Politik und Stakeholder. Im systemtheoretischen Sinne wurde analysiert, wie das System diese Erwartungen aufnimmt, verarbeitet oder auch abwehrt, und wie sich dadurch die Grenze zwischen Organisation und Umwelt neu justiert.

Als Irritation fordert die Gemeinwohlabilanz bestehende Ordnungsgefüge heraus und regt die Organisation dazu an, neue Wahrnehmungs- und Erwartungsmuster zu entwickeln. Gleichzeitig eröffnet sie neue Möglichkeiten zur Selbstbeschreibung und Reflexion, indem sie die Organisation dazu anstößt, ihre eigenen Werte, Ziele und Sinnangebote kritisch zu hinterfragen und neu zu definieren. Insgesamt kann die Implementierung der Gemeinwohlabilanz als Chance betrachtet werden, die Lernkompetenz der Organisation zu stärken und nachhaltiges Handeln als neuen Systemoutput zu etablieren.

Abbildung 5: Systemtheoretischer Kontext der Gemeinwohlabilanzierung, eigene Darstellung

Als Ergebnis der systemtheoretischen Betrachtung der GWÖ-Implementierung lässt sich somit abschließend festhalten: Die GWÖ-Bilanzierung der Bundesakademie für Kulturelle Bildung erwies sich als Treiber einer neuen Organisationskultur mit veränderten Werten, Handlungslogiken und Kommunikationsmustern. Sie fungierte als Instrument der Bestandsaufnahme- und Reflexion.

6.2 Organisationale Veränderungen auf dem Weg zu nachhaltigem Organisationshandeln

Im Folgenden wird die empirische Analyse auf das Ergebnismodell nachhaltigen Organisationshandelns aus Kapitel 2.3 zurückbezogen. Nicht die Validierung des Theoriemodells steht im Fokus, sondern die Untersuchung der drei Ebenen des Modells – Organisationskultur, -strategie und -struktur – sowie die darin stattgefundenen Veränderungsdynamiken.

Die Ergebnisse der Interviewanalyse zeigen für das Fallbeispiel der Bundesakademie ein dynamisches Bild von Veränderungsfeldern und stabilisierenden Elementen der Nicht-Veränderung, wie es für ein systemisches Organisationsverständnis typisch ist. Alle drei Ebenen – Kultur, Strategie und Struktur – wurden durch die Gemeinwohlabilanzierung in Bewegung gesetzt. Dennoch zeigt sich die größte Dynamik im **Bereich der Organisationskultur**, was sich auch quantitativ in der Übersicht der Code-

Häufigkeiten (Anhang 14) bestätigt.⁸³ Dies zeigt sich in erster Linie in der verstärkten Werteorientierung der Bundesakademie, die als ethisch normatives Wertegerüst kollektiv von den Mitarbeitenden getragen wird und die Organisation darin stärkt, mit einem klaren Fahrplan ihre „Nebenwirkungsprobleme“ (Müller Christ 2020a: 30) abzumildern. Ebenso wie in Schreyöggs Begriff der „starken Organisationskultur“ (vgl. Kap. 2.1.2.2), der „integrierten nachhaltigen Unternehmensführung“ und im St. Galler Managementmodell wird bei der Bundesakademie die normative Idee der Nachhaltigkeit zu einem substanziellen Faktor (vgl. Kap. 2.1.2.1). Betrachtet man die normativen Veränderungen nicht nur auf einer strukturellen Ebene, sondern auch deren inhaltlichen Impact, müssen bei der neuen Werteorientierung allerdings Abstriche gemacht werden. Gemeint ist das Nachhaltigkeitsverständnis. Einerseits ist zwar erkennbar, dass das Nachdenken über Nachhaltigkeit als „integratives Wahrnehmen und Denken von Ganzheitlichkeit, Integrativität und Wechselwirkungen“ (Pufé 2017: 100) im GWÖ-Prozess gestärkt wurde. Und auch die drei übergeordneten Hauptziele des integrativen Nachhaltigkeitsverständnisses (Kap. 2.1.1) von Kopfmüller und Grunwald spiegeln sich im Fallbeispiel wider.⁸⁴ Unterbelichtet bleibt jedoch der Aspekt der Generationengerechtigkeit und das Denken in weltweiten Zusammenhängen. Die Bundesakademie richtet ihre Außenorientierung zwar auf direkte Stakeholder (z. B. Lieferant:innen) aus, doch bereits auf der kommunalen Ebene werden Beziehungen unverbindlicher (INT III, pos. 28), und ein globaler Kontext zeigte sich in den Reflexionen nicht. Auch wenn eine inhaltliche Bewertung dieses Nachhaltigkeits-Impacts außerhalb des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit liegt und nicht weiter vertieft werden soll, ist doch zumindest darauf hinzuweisen, dass hier Ansatzpunkte für weitere Forschungsfelder liegen. Zum Beispiel wäre die Frage interessant, welche organisationalen Stellschrauben bei der Einführung einer Gemeinwohlbilanzierung gedreht werden müssten, um den Blick für globale Zusammenhänge wie z.B. Generationengerechtigkeit oder internationale Lieferketten zu schärfen.

Neben dem Bereich Werteorientierung lassen sich auch im Bereich Selbstreflexion interessante Dynamiken erkennen. Zum einen hat die Gemeinwohlbilanzierung eine hohe Transformationstiefe bewiesen, indem sie die Organisation zu neuen Wahrnehmungs- und Denkmodellen (Kap. 5.3.2) inspirierte. Auch ihrer Bestandsaufnahme- und Selbstreflexionsfunktion ist sie in vollem Umfang gerecht geworden (Kap. 5.2). Gerade das Wahrnehmen dessen, was bereits gut ist und die Rückversicherung der eigenen Identität als Kulturinstitution waren wesentliche Impulse des Prozesses und stellen einen spezifischen Outcome der GWÖ-Implementierung im Kulturbereich dar. Das Ergebnismodell sollte daher um diese beiden Aspekte erweitert werden (siehe erweitertes Ergebnismodell im Anhang 15). Zum anderen lassen sich im Bereich der Selbstreflexion auch blinde Flecken erkennen. Ein Aspekt, der im Ergebnismodell als zentral erschien, blieb weitgehend unverändert. Er war nicht anschlussfähig an die GWÖ-Bilanzierung: das Lernen als

⁸³ Die Übersicht der Code-Häufigkeiten zeigt: Die Kategorien „Selbstreflexion, Bewusstseinswandel, Bewusstwerdung“, „Haltung zur GWÖ“, „Nachhaltigkeit ist umfassender als Ökologie und umfasst auch soziale Nachhaltigkeit“, „ganzheitlich-strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit“ sowie „Lieferant:innen und Lieferkette“ kommen absolut gesehen am häufigsten vor (siehe Anhang 14).

⁸⁴ Diese sind: Die Sicherung der menschlichen Existenz/Grundversorgung, der Erhalt des planetaren Ökosystems sowie die Bewahrung von Entwicklungsmöglichkeiten/u.a. Zugang und Teilhabe zu Bildung (vgl. Kap. 2.1.1).

Veränderungsmoment.⁸⁵ Dieser Aspekt wurde von den Experten sehr unscharf umschrieben und ist am ehesten als Leadership-Thema zu verorten (Veränderungen führen/alle Mitarbeitenden ins Boot holen). Dabei ist nicht auszuschließen, dass dies am Gestus der Interviewleitfragen lag, der den Fokus auf Kommunikationsprozesse legte und damit den Blick verengte. Nichtsdestotrotz wirft diese Nicht-Anschlussfähigkeit die Frage auf, inwieweit die Veränderungskompetenz des organisationalen Lernens das nächste größere Potential birgt, das es zu entwickeln oder zu erkennen gilt. Besonders das Prinzip des Team-Lernens als dialogisch angelegtes „gemeinsames Denken“, wie es Agyris und Schön formulieren, blieb in den Experteninterviews unterbelichtet und könnte hier als Entwicklungsoption gelten. Der Nährboden für diese Weiterentwicklung wäre vielversprechend, denn alle weiteren Aspekte, die Agyris und Schön in ihrem Modell des Lernens als Veränderungskompetenz beschreiben, bestätigen sich im Fallbeispiel (vgl. Kap. 2.1.2.2). Zudem wurden im GWÖ-Prozess bereits neue Wahrnehmungsmodelle eingeübt, die ein „Entlernen“ (Zulauf 2014:71) überkommener Muster begünstigen. Und auch die Selbstreflexionskompetenz sowie veränderte Grundwerte – als Erfordernis für ein Double-Loop-Lernen – sind erkennbar vorhanden (Klein 2011: 161). Unter diesen günstigen Voraussetzungen scheint ein nächster Schritt der Organisationsentwicklung im Bereich Unternehmenskultur greifbar nahe.

Um der Organisationskultur als relevantestes Transformationsfeld Ausdruck zu verleihen, kann auch mit Edgar Scheins 3-Ebenen-Modell darauf geschaut werden. Die GWÖ-Implementierung hat auf allen drei Ebenen seines Modells Veränderungen angestoßen: Auf der Ebene der Artefakte sind z.B. das Leitbild, der neue Code of Conduct oder das GWÖ-Zertifikat auf der Homepage der Organisation zu nennen. Auf der zweiten Ebene der bekundeten Werte wirkt nun der GWÖ-Wertekompass als neuer handlungsleitender Orientierungsrahmen für Entscheidungen der Geschäftsführung. Die dritte Ebene der Grundprämissen spiegelt sich in der beschriebenen Selbstreflexion und den neuen Wahrnehmungsmodellen, welche die Experten formulieren – wie etwa, dass Nachhaltigkeit Prozesscharakter habe oder dass das individuelle Verhalten im Gesamtkontext zu betrachten sei – sowie im von Vertrauen und Beteiligung geprägten Miteinander des Teams.⁸⁶

Die Bereiche Organisationsstrategie und -struktur wurden jeweils vom GWÖ-Prozess weniger stark inspiriert – mit Tendenz zu mehr Veränderungen im **Bereich Strategie**. Wie die Analyse ergab, wurden Nachhaltigkeit und die GWÖ-Themen zur Anforderung an das Kerngeschäft und in alle Geschäftsbereiche verankert. Dies wird sowohl intern – z.B. im Bereich der Arbeitsverträge oder Personalplanung – als auch in der externen Kommunikation – etwa im Leitbild, bei Lieferant:innen Fragebögen, bei der Mobilitätsabfrage oder in neuen Partnerschaften – sichtbar. Auch die neue relevante Umwelt der Lieferant:innen gehört zu den wesentlichen Veränderungen des Systems in Richtung einer Außen- bzw. Stakeholderorientierung. Momente der Nicht-Veränderung ließen sich im Bereich Strategie nicht beobachten (vgl. Kap. 5.2.4).

⁸⁵ Siehe zum Begriff des Lernens als Veränderungskompetenz auch Kap. 2.1.2.2. Ich folge hier der Definition von Jochen Zulauf, nach welcher „aus systemtheoretischer Sicht die Lernfähigkeit der Organisation die Sicherstellung ihrer Veränderungsbereitschaft [ist]. Organisatorisches Lernen begreift Veränderung als Alltäglichkeit; der Wandel wird zur Kompetenz der Organisation“ (Zulauf 2014: 52f.).

⁸⁶ Vgl. zum 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.2, u.a. dort Fußnote 39.

Im **Organisationsbereich Struktur** wurden insbesondere hierarchie- und bereichsübergreifende Strukturen sowie transparentere Entscheidungswege im Prozess gestärkt (vgl. Kap. 5.3.1). Nachhaltigkeit wurde vom „Inselding“ zur „Gemeinschaftsaufgabe“. Auffallend ist jedoch, dass der Aspekt der Partizipation, in dem auf Grundlage des Ergebnismodells ein großes Veränderungsmoment erwartet wurde, sich kaum veränderte – da er bereits stark ausgeprägt war. Stattdessen wurde er als Systemstabilisator und Reflexionsraum genutzt (vgl. Kap. 5.3.1).

Auf Basis dieser Zusammenschau der Veränderungsfelder lässt sich auch die in der GIVUN Studie nachgewiesene organisationsentwicklerische Wirkung der Gemeinwohlabilanzierung bestätigen. Zwei der drei von Meynhardt und Fröhlich genannten Wirkungsfelder der GWÖ im Bereich Organisationskultur ließen sich in der vorliegenden Untersuchung klar beobachten: 1.) die Werteorientierung und 2.) die Transparenz und Bewusstseinsbildung. Der dritte Aspekt – Beteiligungsstrukturen – war weniger ausgeprägt (Meynhardt und Fröhlich 2017: 167). Dies ist als kulturspezifisches Merkmal zu interpretieren.

Abschließend lässt sich festhalten: Der Weg der Bundesakademie zu einem nachhaltigen Organisationshandeln ist geprägt von dem Wechselspiel zwischen dem Aufbrechen alter Muster (z.B. neuer Wahrnehmungsmodelle) und der aktiven Stabilisierung bestehender Strukturen und Erwartungen (z.B. der Fördermittelabhängigkeit).⁸⁷ Im Sinne eines systemischen Organisationsverständnisses konnten die von Karl E. Weick definierte Komplexität und Dynamik sowie Ambivalenz, Widersprüchlichkeit und das Prozesshafte nachgewiesen werden. Als zentrales Ergebnis dieser Arbeit zeigt sich, dass es im Zuge der Gemeinwohlabilanzierung auf allen innerbetrieblichen Ebenen der Organisation erkennbare strukturelle Veränderungen gab – und dass die GWÖ-Bilanzierung ein Weg ist, nachhaltiges Organisationshandeln zu ermöglichen.

⁸⁷ Vgl. zum systemischen Begriff von Veränderung/Nicht-Veränderung Fritz B. Simon (Simon 2022).

6.3 Ableitungen für den spezifischen Kontext von Kulturinstitutionen

Das nächste Kapitel betrachtet die Ergebnisse im Spiegel der Besonderheiten öffentlicher Kulturinstitutionen, wie sie in Kapitel 1.1 im Problemaufriss skizziert wurden. Hier wird insbesondere zu diskutieren sein, inwiefern die organisationalen Impulse, die durch die GWÖ-Bilanzierung ausgelöst werden, für eine Überwindung der Betriebsökologie dienlich sind. Betrachtet man die Passung von Gemeinwohlbilanzierung und Kulturinstitutionen gilt es zu fragen, an welche Elemente der Kulturinstitution die GWÖ-Bilanz anschlussfähig ist (der Blick nach innen: worauf trifft die GWÖ?) und gleichzeitig ist zu gucken, inwieweit die GWÖ Elemente mitbringt, die eine Anschlussfähigkeit in Kulturinstitutionen begünstigen (der Blick von außen: was bringt die GWÖ mit?).

6.3.1 Zwischen sozialer Nachhaltigkeit und Wirtschaftstool – zur Anschlussfähigkeit der GWÖ-Bilanz

Wie das Fallbeispiel zeigt, trifft die GWÖ-Bilanzierung im Kulturbereich auf einen Sektor, der einen fruchtbaren Nährboden für soziale Nachhaltigkeit bietet. Im Kulturbereich, der per staatlichem Auftrag dem Gemeinwohl verpflichtet ist, stehen kulturelle Teilhabe, Vielfalt und die Bewahrung des kulturellen Erbes im Mittelpunkt. Deshalb ist es naheliegend, dass Fragen sozialer Gerechtigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung – etwa faire Arbeitsbedingungen für Beschäftigte und Lehrende – sehr leicht in die eigenen Überlegungen und Handlungen einbezogen werden. Für deren Institutionalisierung in den Betriebsstrukturen hat die Bundesakademie zahlreiche Anwendungsfelder gefunden (Arbeitsgruppen, Hiwi-Stelle, Vertrauensstelle, neue Kommunikations- und Entscheidungswege). Weniger anschlussfähig erscheint hingegen die Außenorientierung der Organisation. Sie interessiert sich zwar zunehmend für Fragen der Lieferkette und für ihre Hauptlieferant:innen, die Dozierenden, und reflektiert auch deren Rolle, lässt dort jedoch „noch viel Luft nach oben“ – und spricht ihnen teilweise ein Interesse für Austausch ab (Kap. 5.3.1).

Denkt man an das Bild der „kranken Kulturorganisation“, wie es Achim Klein skizzierte, sieht es anders aus: Denn die Gemeinwohlbilanzierung hat die innerbetrieblichen Herausforderungen nachweislich positiv beeinflusst. Wie gezeigt wurde, veränderten sich Kommunikationsformen und Entscheidungsprämissen fundamental; die Werte der GWÖ wurden zum organisationalen Orientierungsrahmen und erfüllen Entlastungs-, Legitimierungs- und Profilschärfungsfunktionen. Anstatt Nachhaltigkeit als dialektisch eingeschriebene Abwehrmechanismen ästhetisch auf der Bühne einzuüben, setzt die GWÖ vielmehr weiterreichende betriebsinterne Impulse. Auch wenn im Fallbeispiel bereits seit vielen Jahren Themen wie Inklusion, Diversität oder Nachhaltigkeit im Kulturprogramm verhandelt wurden, so lenken die GWÖ-Werte wie z.B. Menschlichkeit und Solidarität den Blick weg von der programmatischen Ebene, und hin zu den zahlreichen, nachgewiesenen strukturellen Veränderungen der Organisation. Nachhaltigkeit in den Strukturen, anstatt im Programm. Hier klingt nicht nur der affirmative Handprint-Gedanke an. Sondern es ist auch ein Indiz dafür, dass die von Achim Könneke angesprochene Glaubwürdigkeitslücke zwischen künstlerischen Themen und den Betriebsstrukturen verkleinert wurde. Als Beweis dafür kann die gesteigerte Attraktivität der Bundesakademie auf dem Arbeitsmarkt gesehen werden. Auch die von

Hildegart Kurt attestierte mangelnde Selbstreflexion von Kulturinstitutionen kann nicht bestätigt werden. Im Gegenteil, gerade die Reflexionsfähigkeit der Organisation hat sich im Laufe des Implementierungsprozesses gedehnt und wurde in intensiven Aushandlungsprozessen eingeübt. Pull-Faktoren waren hier die Anspruchsgruppe der Lieferant:innen und der Wirtschaftskontext der GWÖ.

Nun zum *Blick von außen*: Auch die GWÖ an sich begünstigt Anschlussfähigkeiten für Kulturinstitutionen. In ihrer Vielseitigkeit liegt zum Beispiel der Schlüssel für den niedrigschwelligen Zugang zum Thema, in dem „jeder [...] irgendein Fenster oder eine Tür findet, um in diese Welt reinzukommen“ (INT II, pos. 50) – auch weil der im Kulturbereich weit verbreitete Zugang über die Ökologie einen Erstkontakt anbietet. Mit ihrer Vision eines Wirtschaftssystems, das sich statt an Wachstum an Nachhaltigkeit und Solidarität orientiert, ist die GWÖ gut anschlussfähig an nicht-marktförmig arbeitende, öffentliche Kultureinrichtungen mit ihrer Fördermittelabhängigkeit und kameralistischen Logik. Ein interessanter Punkt ist, dass sich gerade die Fördermittelabhängigkeit im System der Bundesakademie als Paradoxie ausdifferenzierte. Sie wurde zwar reflektiert, blieb aber als Gegebenes stehen und wurde unbearbeitet hingenommen. Das Potenzial, kulturpolitisch auch jenseits des offiziellen Auftrags über kooperative und alternative Finanzierungsmodelle nachzudenken, bleibt ungenutzt. Das ist zwar nicht verwunderlich angesichts der verschachtelten öffentlichen Förder, Trägerschafts- und Entscheidungsstrukturen, die es „leicht machen, sich selbst nur bedingt in der Handlungsverantwortung zu sehen“ (Föhl und Klemm 2023: 48). Bedauerlich ist in diesem Zusammenhang nur, dass gerade der GWÖ-Prozess eine deutliche Aktivierungsfunktion gezeigt hatte und die Organisation klar in ihrer gestaltenden Funktion aktiviert hat. Mit ihrer Stärke der Kooperation als Überlebenselixier (NT IV, pos. 65) schienen in der Bundesakademie gute Voraussetzungen gegeben, in diese Richtung weiter voranzugehen. Dies bleibt ein Auftrag für die Zukunft der Organisation.

Wie gezeigt wurde, lag eine Anschlussfähigkeit der GWÖ selbst in ihrer Irritationswirkung durch ihre „Wirtschafts-Denke“. Damit hat sie eine diametral andere Funktion als im Wirtschaftssektor, in dem die GWÖ-Bilanzierung in erster Linie durch ihre sozialen Themen irritiert. Aber für die Kultur steckt gerade in dem fremdartig erscheinenden Wirtschaftstool ein großes Potential: für befreiende Kräfte, die die Systemgrenze verschieben, Reflexionsprozesse auslösen und hemmende Strukturen entfesseln kann. Gerade die „am Anfang [...] wirklich überfordernd[e]“ (INT V, pos. 34) Übersetzungsleistung vom Wirtschafts- auf den Kulturbereich ist es, die hier der Treiber für Veränderung ist. Inwiefern die GWÖ-Implementierungen im Kulturbereich einer anderen Logik als im Wirtschaftssektor folgen, zeigt auch die unterschiedliche Gewichtung der Werte, die durch die Gemeinwohlbilanzierung verstärkt wurden. Im Kultur-Fallbeispiele konnten die Werte Zusammenarbeit, Transparenz, soziale Nachhaltigkeit, Ökologie und Selbstreflexion identifiziert werden – während Wiefek und Heintz für den Wirtschaftssektor nur in den ersten beiden genannten Werten übereinstimmen und bezeichnenderweise auch nicht die soziale Nachhaltigkeit nennen.⁸⁸

Für zukünftige Überlegungen des Kulturbereichs, die GWÖ-Bilanzierung mittels eines eigenen Handbuchs für Kultureinrichtungen handhabbarer zu machen, müsste man sich fragen, welche

⁸⁸ Wiefek und Heintz identifizierten sieben zentrale Werte, die sich durch die GWÖ-Implementierung verstärken: Fairness, Zusammenarbeit, Vielfalt, Unabhängigkeit, Demokratie, Transparenz und ökologische Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 2.1.3).

Anpassungsleistungen nötig, und welche möglich sind, damit die irritierende Wirkung produktiv erhalten bleibt. Eine zu starke Anpassung an Kulturspezifika könnte transformative Potenziale verwässern, während die bewusste Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Begrifflichkeiten zu Lernprozessen und einem kritischen Diskurs rund um die Übergänge zwischen betriebswirtschaftlicher und kulturbezogener Logik führen kann.

Im Vergleich mit den anderen im Kulturbereich kursierenden Nachhaltigkeitsmanagement-Ansätzen wird ersichtlich, welche Aspekte in der GWÖ-Implementierung noch nicht in den Blick geraten sind. Wie gezeigt wurde, hat im Fall der Bundesakademie der Aspekt des Lernens als Veränderungskompetenz noch Entwicklungspotential aufgewiesen. Der Slogan „Lebenslanges Lernen ist bei uns Programm“, wie er im Leitbild der Bundesakademie steht (siehe Kap. 4.1.), erscheint mit Blick auf die betriebsinternen Strukturen ausbaufähig. Hier könnte das Konzept des Next-Practice-Managements (Kap. 2.1.2.3) ein guter Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung eines nachhaltigen Organisationshandelns in Kulturorganisationen sein. Es trifft sich mit der GWÖ in dem Anspruch, „ganzheitliche Prozessmusterwechsel der Systeme und Funktionen“ (Burghardt und Pfaff 2023: 2) vornehmen zu wollen. Über die GWÖ hinaus geht es jedoch explizit mit seinem Fokus auf Selbstorganisationsprozesse und dem Management von Instabilität, mit dem auch der Aspekt des Lernens als Veränderungskompetenz im Sinne eines Double-Loop-Lernens gestärkt werden könnte.⁸⁹ Außerdem scheinen zwei Aspekte des Whole Institution Approach besonders interessant für eine Ergänzung der Gemeinwohlbilanzierung. Zum einen liegt der Fokus des WIA stark auf der Gestaltungskompetenz, die durch die BNE-Fundierung – wie sie in Deutschland de Haan prägte – gestützt wird. Erste Ansätze der Bundesakademie, an die angeknüpft werden könnte, waren bereits zu beobachten: denn sie wurde handlungsleitend aktiviert. Zum anderen vertritt der WIA als institutionelles Governance-Modell eine grundsätzlich andere Logik als das wertebasierte Scoring der Gemeinwohlbilanz. Anstelle einer Matrix sind es dort Kernprinzipien und Handlungsfelder einer Organisationskultur. Dennoch besteht eine grundlegende Gemeinsamkeit der beiden Tools in ihrem Anspruch, einen Beitrag zur Organisationsentwicklung zu leisten. Wie das Fallbeispiel gezeigt hat, lassen sich auch mit einer GWÖ-Implementierung die fünf Kernprinzipien des WIA gestalten – die kohärente Integration von Nachhaltigkeit in Struktur und gelebter Praxis, die Partizipationsorientierung, das Selbstverständnis der Organisation als kontinuierlich lernend, das langfristige Commitment zu Nachhaltigkeit und die Bereitschaft der Beteiligten zur Verantwortungsübernahme. Ein wissenschaftlicher Vergleich des Whole Institution Approach und der GWÖ-Bilanzierung im Hinblick auf ihren Beitrag für die Organisationsentwicklung wäre eine spannende nächste Forschungsfrage.⁹⁰

⁸⁹ Auch sind die drei von Kruse dargestellten Prinzipien eines Next-Practice-Managements (vgl. Kap. 2.1.2.3) in der Fallstudie erkennbar geworden: Durch die Erarbeitung eines gemeinsamen Zukunftsbildes wurde ein Basiskonsens (1) geschaffen für das Management von grundlegenden Veränderungsprozessen. In der Organisation bleiben hierarchische Strukturen mit einer Geschäftsführungsdoppelspitze als finaler Entscheidungsmacht zwar bestehen, aber die Mitarbeitenden werden auf Grundlage einer offenen Kommunikations- und Vertrauenskultur in Entscheidungen involviert (2). Das Fallbeispiel zeigte außerdem, dass Entscheidungswege im GWÖ-Prozess transparenter (3) wurden (z.B. öffentliche Meeting-Protokolle).

⁹⁰ Der ebenfalls vorgestellte Handabdruck-Ansatz (Kap. 2.1.2.3) wurde hier außen vor gelassen. Er hat zwar das Potential, die betriebsökologische Verengung zu überwinden, besitzt jedoch als Modell keine Angebote, um strategisches Nachhaltigkeitsmanagement aufzusetzen – und passt somit am wenigsten zum Gegenstand dieser Arbeit.

6.3.2 Die GWÖ-Bilanz als Treiber eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements

Das besondere Potenzial der Gemeinwohlbilanzierung für den Kulturbereich liegt darin, dass sie die gängige Reduktion von Nachhaltigkeit auf ökologische Aspekte überwindet und den Blick gezielt auf soziale und ökonomische Dimensionen erweitert. Durch ihre Anwendung werden Themen wie Gesundheitsförderung, soziale Gerechtigkeit, faire Arbeitsbedingungen und eine breite gesellschaftliche Verantwortung in den Mittelpunkt gestellt. Dadurch gelingt es, Nachhaltigkeit nicht länger ausschließlich als ökologisches Konzept zu verstehen, sondern als gesamtorganisatorisches Ziel zu institutionalisieren. Gleichwohl zeigt sich, dass ökologische Nachhaltigkeit oftmals den niedrighschwelligen Einstieg in das komplexe Thema bildet. Wie Föhl hervorhebt, ist die Beschäftigung mit betrieblich-ökologischen Fragen der einfachste Zugang für Mitarbeitende. Dies konnte im untersuchten Fallbeispiel bestätigt werden. Die zu Beginn dominierende Orientierung an ökologischen Handlungsfeldern wurde im Laufe des Prozesses durch umfassendere Betrachtungen ergänzt. Dabei konnten Mechanismen entwickelt werden, die halfen, der inhärenten Komplexität des Nachhaltigkeitskonzeptes zu begegnen und diese langfristig handhabbar zu machen. So wurde ein wichtiger Schritt vollzogen: Der Einstieg über die Ökologie wurde nicht als Sackgasse verstanden, sondern systematisch erweitert.

Die zentrale Frage lautet daher, inwiefern die GWÖ-Implementierung auch die Widersprüche überwindet, die mit einem rein betriebsökologischen Nachhaltigkeitsverständnis verbunden sind, wie zu Beginn dieser Arbeit beschrieben (vgl. Kap. 1.1).

Im untersuchten Fall zeigte sich, dass der viel diskutierte Dualismus von Kunstfreiheit und Nachhaltigkeit in einer kulturellen Bildungseinrichtung weniger stark ausgeprägt ist als in klassischen Theaterinstitutionen, in denen die Produktion von Kunst, Theatervorstellungen, Lesungen das Kerngeschäft ist. Schwer zu beantworten bleibt daher, inwiefern Veränderungshemmnisse überwunden wurden oder ob die Spannung zwischen betriebsökologischen Maßnahmen und künstlerischer Programmarbeit bei der Bundesakademie weiterhin besteht: Das vielzitierte Dilemma war schlichtweg kein Thema in den Expertenaussagen. Allerdings – und hierin liegt das Transformationspotential – belegen die Beobachtungen durchaus Tendenzen zur Flexibilisierung der hierarchischen Strukturen. Insbesondere eine transparentere Entscheidungskultur, andere Räume für Selbstreflexion sowie eine neue Offenheit der Führungsebene waren erkennbar. Als besonders relevant erwiesen sich zudem veränderte Wahrnehmungsmuster: Die Mitarbeitenden begannen, stärker in übergeordneten Zusammenhängen zu denken und individuelles Handeln in größere gesellschaftliche Kontexte einzubetten. Dies alles sind beste Voraussetzung, um erstarrte Kräfte der institutionellen Dichotomie zwischen Nachhaltigkeit und Kunstfreiheit in Richtung eines systemischen Denkens aufzulösen und Möglichkeitsräume sowie die von Bramkamp so bezeichnete „Fluchtlinie für ihr Anders-Werden“ zu eröffnen (Bramkamp nach Kröger u.a. 2022: 317).

Weitere Hürden eines betriebsökologisch verengten Nachhaltigkeitsmanagement liegen oftmals in der fehlenden Kontextualisierung, in einer fehlenden Multidimensionalität und einer zu kurz

gedachten, mechanistischen Selbstoptimierung (vgl. Kap. 1.1). Die Fallanalyse zeigte deutlich: Die Gemeinwohlbilanzierung aktivierte die Bundesakademie in Richtung der Überwindung dieser Hürden. Besonders hervorzuheben ist, dass ökologische Nachhaltigkeit im untersuchten Fall nicht als isolierter Zusatz behandelt wurde. Vielmehr wurden soziale Nachhaltigkeitsaspekte strukturell in die Organisationsentwicklung integriert – während ökonomische Überlegungen reflexiv mitgedacht wurden. Auch wenn eine globale Perspektive in der Stakeholderorientierung fehlte, öffnete sich der Blick der Organisation nach außen, etwa in der Auseinandersetzung mit Lieferant:innen. Und auch nach innen konnte – wie am Ergebnismodells gezeigt – nachhaltiges Organisationshandeln auf den Ebenen Struktur, Strategie, Kultur gestärkt werden, was über die kurzfristig gedachte Selbstoptimierung hinausgeht. Obwohl die Gemeinwohlbilanz mit ihrem score-basierten Reporting-Ansatz die Gefahr birgt, für ein mechanistisches Fortschrittsdenken instrumentalisiert zu werden, war das Gegenteil der Fall: Sie wurde als dynamischer, nie abgeschlossener Lernprozess und damit als neues Entwicklungsmuster akzeptiert. Das Augenmerk richtete sich weniger auf eine kurzfristige Optimierung als vielmehr auf die Qualität der Beziehungen innerhalb der Institution und zu ihrem Umfeld. Nachhaltigkeit erscheint damit nicht als „Aufholungsstrategie“ eines vermeintlichen Entwicklungsrückstands, sondern vielmehr als ein langfristiger Reflexions- und Transformationsprozess, in dem der Weg selbst zum Ziel wird.

Als Wermutstropfen bleibt jedoch, dass die Gemeinwohlbilanzierung im untersuchten Fall zwar wichtige Reflexionen über interne Strukturen, Werte und Teamprozesse angestoßen hat, der eigentliche Kern der Organisation – ihr kultureller Auftrag – jedoch weitgehend unberührt geblieben zu sein scheint. Damit stößt sie an eine Grenze, an die auch betriebsökologische Ausrichtungen stoßen: Denn wie William J. Baumol und William G. Bowen mit ihrem Konzept der „Kostenkrankheit“ zeigen, lassen sich kulturelle Leistungen nicht in die Logik von Effizienz- und Produktivitätssteigerungen pressen. Im Gegenteil: Ihr Wert zeigt sich gerade darin, dass sie sich solchen Rationalisierungszwängen entziehen.⁹¹ Nachhaltigkeit darf deshalb nicht auf die Optimierung von Abläufen reduziert werden, sondern erfordert die bewusste Entscheidung, Kultur als unverzichtbaren gesellschaftlichen Wert anzuerkennen und auch dann zu ermöglichen, wenn sie sich ökonomischen Maßstäben der Effizienz widersetzt. Genau hier hätte die Auseinandersetzung mit der Gemeinwohlbilanzierung tiefer gehen können, um den neu geöffneten Reflexionsraum noch stärker zu nutzen und den Wert ihrer Kerntätigkeit in den Blick zu nehmen. Sie wäre dann vermutlich auch zum Suffizienz-Potential der Gemeinwohlbilanzierung vorgestoßen, deren vier Matrix-Werte gemäß Wiefek und Heinitz eine Nähe zum Degrowth-Diskurs aufweisen.⁹² Übertragen auf Kulturinstitutionen läge hierin die Chance, Aspekte des kulturellen Kernauftrags und der Fördermittel-Logik einer Kulturinstitution in Frage zu stellen.⁹³ Damit käme man nicht nur in die Gefilde eines suffizienten

⁹¹ Zum Konzept der „Kostenkrankheit“ siehe (Baumol und Bowen 1966). In seinem zweiten Buch hält Baumol ein Plädoyer dafür, dass wir uns als Gesellschaft bestimmte Dinge leisten wollen müssen. Die größte Bedrohung einer Gesellschaft, die immer produktiver wird, ist es der Illusion zu verfallen, dass wir uns wichtige Dinge nicht mehr leisten können (vgl. Baumol 2012).

⁹² Degrowth kann hier definiert werden als „eine Absage an die Illusion des Wachstums und ein Aufruf zur Repolitisierung der öffentlichen Debatte, die durch das Idiom des Ökonomismus kolonisiert wurde. Es ist ein Projekt, das für eine demokratisch geführte Schrumpfung von Produktion und Konsum eintritt, mit dem Ziel, soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit zu erreichen“ (D’Alisa, G. u.a. 2015 nach Wiefek und Heinitz 2018: 312).

⁹³ Der Wirtschaftsanthropologe Latouche fordert in seinem Buch „Abschied vom Wachstum“ ein gesellschaftliches Umdenken und schlägt für die Umsetzung acht Ziele vor, die seiner Meinung nach einen Wandel in Richtung Degrowth auslösen sollten: re-evaluate (neu

„Entschaffens“ von teils Jahrhunderte alten institutionell eingeübten Beharrungskräften und Machtstrukturen. Mehr noch: Mit dem normativen Instrument der Gemeinwohlbilanzierung läge die große Chance darin, neue Zukunftsbilder und Narrative zu schaffen, die erforderlich sind, um aus dem ‚Entschaffen‘ kein „Abschaffen“ werden zu lassen und der Angst entgegenzuwirken, „dass nach dem Entschaffen nichts Neues mehr entsteht oder frei gesetzte Mittel nicht mehr investiert werden“ (Föhl und Klemm 2023: 51) Für diese neuen Narrative sollte dann auch das von Henkel formulierte „kulturell fundierten Nachhaltigkeitsverständnis“ (vgl. Kap. 2.1.1) mit den Kategorien der Ganzheitlichkeit, der sinnlich-emotionalen Ansprache und der Schönheit des Maßhaltens sowie der Vielfalt, mitgedacht werden – um das Potential der Gemeinwohlbilanzierung vollends zu entfalten. Für die Bundesakademie ist dies eine Entwicklungsperspektive, deren Umsetzung noch aussteht.

Zusammenfassend kann auf Grundlage der empirischen Fallanalyse festgehalten werden, dass die Gemeinwohlbilanzierung eine öffentliche Kulturinstitution zu Veränderungen sowohl auf kultureller, strategischer als auch struktureller Ebene inspiriert. Im konkreten Fall der Bundesakademie entstanden durch einen partizipativen Prozess, durch die Entwicklung eines gemeinsamen Wertekompasses und durch neue Formen der Teamzusammenarbeit relevante Impulse für eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Über betriebsökologische Ansätze hinausgehend vermag es die Gemeinwohlbilanzierung, Machtstrukturen zu flexibilisieren – welche eine Überwindung der Dichotomie von Kunstfreiheit versus Nachhaltigkeit begünstigen; zudem rückt sie im Verständnis von Nachhaltigkeit das Lernen (statt einer reinen Legitimation durch das GWÖ-Zertifikat) in den Vordergrund, indem sie für die Langfristigkeit des Transformationsprozesses sensibilisiert. An grundsätzlichen Fragestellungen des kulturellen Kernauftrags vermag die Gemeinwohlbilanzierung allerdings nur zu kratzen, und nicht zu rütteln. Wichtig ist dabei, die Gemeinwohlbilanzierung in ihrem irritierenden Moment als Wirtschaftstool kritisch zu reflektieren und als Medium für Selbstbeobachtung, kollektive Sinnstiftung sowie für das Ermöglichen nachhaltigen Organisationshandelns bewusst einzusetzen

bewerten), reconceptualize (neu konzipieren), restructure (umstrukturieren), redistribute (umverteilen), relocate (lokalisieren), reduce (reduzieren), re-use (wiederverwenden) und recycle (wiederverwerten) (Wiefek und Heinitz 2018). Hinter diesen acht Zielen steht Latouches Vision, dass „ein Wertewandel hin zu Kooperation, Demokratie und Respekt vor der Natur, begleitet von einer Neudefinition des Wohlstandsbegriffs, einer Anpassung des Produktionsapparats an diese Werte, einer Umverteilung von Macht und Reichtum, einer Relokalisierung von Wirtschaftskreisläufen und einer Verringerung unserer Auswirkungen auf die Biosphäre – beispielsweise durch verstärkte Wiederverwendungs- und Recyclingmaßnahmen – eine Bewegung in Richtung Degrowth auslösen würde“ (Wiefek und Heinitz 2018: 326).

7. Abschließende Betrachtungen

7.1 Zusammenfassung der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit widmete sich der Frage, welchen Beitrag die Einführung der Gemeinwohlbilanz in einer öffentlichen Kulturinstitution – konkret der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel – zu einem ganzheitlich nachhaltigen Organisationshandeln leisten kann. Ausgehend von einer umfassenden Literaturrecherche wurde in den ersten Kapiteln ein Zielbild von nachhaltigem Organisationshandeln im Kulturbereich entwickelt, das sowohl organisationale, strukturelle als auch prozesshafte und kulturelle Dimensionen berücksichtigt. Die Gemeinwohlbilanzierung fungiert in diesem Zielbild als ein von außen irritierender Impuls, um neue Unterscheidungen in der System/Umwelt-Beziehung und in der Organisation – in Bezug auf Prozesse, Strategie, Kultur – anzustoßen. Die theoretische Basis bildete primär Niklas Luhmanns Systemtheorie in Verbindung mit dem Sensemaking-Konzept von Karl Weick sowie Management-Ansätzen wie der „integrierten nachhaltigen Unternehmensführung“ oder dem Whole Institution Approach. Im empirischen Teil der Arbeit wurden qualitative Experteninterviews mit am Bilanzierungsprozess beteiligten Personen durchgeführt, um die Veränderungen bei internen Strukturen, der Werteorientierung sowie in der Kommunikation und in Entscheidungsprozessen zu untersuchen. Diese Interviews wurden nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und in einem mehrstufigen Kodierungsprozess auf zentrale Themenbereiche verdichtet. Die Analyse hat gezeigt, dass die Implementierung der Gemeinwohlbilanz als Impuls von außen eine Reihe von Veränderungen im System der untersuchten Kulturinstitution angestoßen hat. Die zentralen Ergebnisse (Kap. 5) der Interviews waren:

- Die strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit wurde gestärkt; Nachhaltigkeit wird nicht mehr als isoliertes Einzelthema, sondern als gemeinschaftliche Aufgabe aller Organisationseinheiten gesehen.
- Das Nachhaltigkeitsverständnis wurde von einer anfangs stärker ökologisch dominierten Sicht zu einem umfassenderen Verständnis weiterentwickelt, das die soziale und die ökonomische Dimension explizit einbezieht.
- Die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie – Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitbestimmung – sind nun im Leitbild und im Alltag (auf allen Ebenen) der Organisation verankert. Sie beeinflussen die partizipativ erarbeitete Orientierungsrahmen wie den Code of Conduct oder Arbeitsverträge.
- Die interne Kommunikationskultur erfuhr eine qualitative Transformation. Informelle und bereichsübergreifende Austauschformate sowie neue Kommunikationsstrukturen (z.B. Arbeitsgruppen, protokollierte Leitungsrunden) haben die Teilhabe und Transparenz erhöht.
- Die Organisation zeigte sich als lernendes System, das aktiv Sinnbildungs- und Reflexionsprozesse vollzieht, auch wenn im Bereich des Teamlernens noch Entwicklungspotential identifiziert wurde. Die Selbstwahrnehmung wurde durch die GWÖ-Implementierung geschärft. Dies begünstigte die Profilbildung sowie die Wertschätzung der eigenen Stärken, insbesondere der sozialen Nachhaltigkeit.

- Zentrale Stakeholder wie Lieferant:innen und externe Dozierende wurden als relevante Umwelt neu sichtbar gemacht, sodass Themen wie faire Arbeitsbedingungen und Verantwortung entlang der Lieferkette stärker reflektiert und aktiv bearbeitet wurden.
- Die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und mit dem Nachhaltigkeitspfad konnte erhöht werden, wenn auch heterogen je nach Grad der Prozessbeteiligung.
- Zielkonflikte, die sich etwa aus der Abhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln und den Vorgaben der GWÖ-Bilanz ergaben, wurden durch neue Reflexions- und Entscheidungsmechanismen vom System bearbeitet.
- Im Vergleich zu GWÖ-Bilanzierungen im Wirtschaftssektor, lag das produktiv irritierende Moment der Gemeinwohlbilanzierung nicht in der sozialen Nachhaltigkeit, sondern in ihrer Logik als Wirtschafts-Reportingtool.

In der anschließenden Diskussion der Analyse (Kap. 6) wurde gezeigt, dass die GWÖ-Bilanzierung für eine öffentliche Kulturinstitution weit mehr sein kann als lediglich ein ökologisches oder administratives Kontrollinstrument: Sie wirkt als Impuls für einen tiefgreifenden organisationalen Wandel auf allen Ebenen der von Edgar Schein definierten Organisationskultur⁹⁴. Damit wird sie zu einem Treiber für nachhaltiges Organisationshandeln, in welchem Nachhaltigkeit als ganzheitliches Prinzip verstanden wird und bestätigt in großen Teilen das Ergebnismodell (vgl. Kap. 2.3). Gerade für Kulturinstitutionen eröffnet sich mit der Gemeinwohlbilanzierung die Chance, das veränderungshemmende Gegeneinanderstellen und genseitige Auspielen von Kunstfreiheit versus ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit zu überwinden und in einem systemischen Organisations- und Nachhaltigkeitsverständnis aufgehen zu lassen. Einen wesentlichen Beitrag leistete die Gemeinwohlbilanzierung zur Überwindung des betriebsökologischen Nachhaltigkeitsverständnisses (Kap. 6.3.2): anstatt sich auf die Defizite der eigenen Abhängigkeiten zu fokussieren (zu wenig Geld, keine Zeit, Flucht in die Kunstfreiheit), setzte die Bundesakademie neue Perspektiven (u.a. in der Gesundheitsförderung für Mitarbeitende oder bei faireren Arbeitsbedingungen für Dozierende) und die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion dagegen. Die positiven Folgen waren eine erhöhte Glaubwürdigkeit und eine Haltung im Organisationshandeln (GWÖ als Kompass für die Geschäftsführung), die auch für Außenstehende, etwa bei Stellenbewerber:innen, sichtbar wurde. Insbesondere die neue erhöhte Reflexionsfähigkeit (etwa vernetztes Denken in größeren Zusammenhängen) hat bewiesen, dass die GWÖ die Sinn Grenzen neu definierte und die Ränder des Systems neu justierte. Doch es waren eben auch nur die Ränder. Die institutionellen Beharrungskräfte wurden zwar infrage gestellt, aber an der *Festung Kultur*, ihrer Kerntätigkeit, wurde nicht gerüttelt. Dies zeigte sich an zwei Momenten: 1.) die Organisation intensivierte zwar ihre Außen- bzw. Stakeholderorientierung⁹⁵, blieb dann aber auf der Ebene der Lieferant:innen stehen und verpasste die Chance einer Ausweitung auf die globale Perspektive. Eine gesellschaftliche Verantwortung über

⁹⁴ Wie in Kapitel 6.2 gezeigt, waren die Haupt-Veränderungsfelder auf der Ebene der Artefakte etwa das Leitbild oder der Code of Conduct, auf der zweiten Ebene der bekundeten Werte der neue GWÖ-Wertekompass und auf der Ebene der Grundprämissen die neuen Wahrnehmungsmodellen und Selbstreflexion – u.a. zum Prozesscharakter von Nachhaltigkeit, zur Kontextualisierung des individuellen Verhalten oder zur Beteiligungsgrenze der Teamzusammenarbeit.

⁹⁵ Nach Steffi Robak war die Außenorientierung in Form ihrer Multiplikatorenrolle ohnehin das Alleinstellungsmerkmal der Bundesakademie (vgl. Kap. 4.1).

den kommunalen Radius hinaus war in den Interviews nicht zu beobachten. Und 2.) hatte der GWÖ-Prozess nicht genügend Veränderungsenergie, um an die Grundpfeiler der Festung, den Kulturauftrag und die Fördermittelabhängigkeit, vorzudringen. „Die Künste stehen im Mittelpunkt“ heißt es im Leitbild (Kap. 4.1). Da hätte es nahe liegen können, die sechs Programmsparten auch im Kontext des neuen GWÖ-Wertekompasses zu reflektieren.

7.2 Methodische Reflexion und Grenzen der Auswertung

In der vorliegenden Fallstudie hat die qualitative Forschungsmethode eine tiefgehende Einordnung in systemtheoretische Zusammenhänge ermöglicht und machte Veränderungen organisationaler Kultur und Struktur sichtbar. Dennoch gilt es, auch methodische und theoriebezogene Begrenzungen zu benennen. Diese Limitationen betreffen einerseits die empirische Datenerhebung und den Analyseprozess, andererseits die systemtheoretische Fundierung dieser Arbeit.

Methodisch betrachtet, erwiesen sich die leitfadengestützten Experteninterviews mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sich als ein konsistentes Verfahren, um die organisationale Entwicklung mit ihren strukturellen Veränderungen sichtbar zu machen. Auch die systemtheoretische Betrachtungsweise hat in dieser Arbeit gute Dienste geleistet. Zum Beispiel auch, um die Wechselwirkung zwischen der gemeinwohlorientierten Ausrichtung und ihren Gegenwerten zu beschreiben, die dem System neu eingeschrieben waren. Denn auch für Systemdifferenzierungen, Paradoxien und Zielkonflikte (bspw. verließ die Organisation ihre GWÖ-Ideale, als es um die Projektfinanzierung durch eine nicht nachhaltige Bank ging) bot sie eine geeignete ‚Theoriebrille‘, um Perspektiven aufzumachen: „Alles könnte anders sein – und fast nichts kann ich ändern“ (Luhmann 1971: 44) sagt Luhmann. Kein Resignieren ist hier gemeint, sondern dass das Wissen um die Systemgrenzen und die Paradoxien überhaupt erst die Voraussetzung für wirksames Handeln sind.

Nun zu den Limitationen: Wie bei jeder qualitativen Sozialforschung spielen Faktoren wie soziale Erwünschtheit von Antworten, Interaktionsdynamiken im Interview-Setting sowie die theoretische Vorprägung der Interviewerin eine Rolle. Das Forschungsdesign sah eine Stichprobengröße von rund 78 % vor, die weite Teile der unterschiedlichen Hierarchieebenen des Kernteams sowie zwei externe Perspektiven einbezog (vgl. Kap. 4.2.1). Dies war vor dem Hintergrund der Untersuchung innerbetrieblicher Strukturen ein valider Zugang; zugleich verweist es auf Ansatzpunkte für weiterführende Studien. Insbesondere sollten die Stimmen von Mitarbeitenden, die nicht direkt am Prozess beteiligt waren, sowie externe Stakeholder – wie Dozierende oder, in Anlehnung an bereits etablierte Verfahren wie die WIA-Skala, die Sichtweise der Lernenden – in künftigen Untersuchungen berücksichtigt werden. Letztere konnten allein aus pragmatischen Gründen nicht einbezogen werden, da Lernende benötigt worden wären, die sowohl vor als auch nach der GWÖ-Einführung Angebote der Bundesakademie wahrgenommen haben. Auch vergleichende Analysen mit anderen gemeinwohlerzertifizierten Kultureinrichtungen oder die Untersuchung der Langfristwirkung der GWÖ in Form einer quantitativen Längsschnittanalyse, wie es das Umweltbundesamt in seiner zweijährigen

Befragung zum Umweltbewusstsein in Deutschland durchführt, wären für zukünftige Forschung von Nutzen (Frick und Grothmann 2025).

Eine weitere methodische Begrenzung ergibt sich aus der Rolle der Autorin als Beobachterin. Mit der Rolle als Interviewerin sind notwendigerweise eigene Vorannahmen verbunden, die den Forschungsprozess prägen. Als Kulturwissenschaftlerin mit 18 Jahren Berufserfahrung in öffentlichen Kultureinrichtungen mag zwar ein tiefes Verständnis für den Untersuchungsgegenstand vorliegen. Gleichzeitig birgt dies das Risiko selektiver Wahrnehmung, die den Forschungsprozess eintrüben kann. Hinzu kommt die Nähe zur Institution selbst: Als Teilnehmerin des Qualifizierungsprogramms „SIN – Start in die Nachhaltigkeit“ für angehende Berater:innen sowie durch das Projekt „Starter Toolkit Nachhaltigkeit. Methodensammlung für Nachhaltigkeitsworkshops in Kulturinstitutionen“ (die Bundesakademie war Umsetzungspartnerin) und die anschließende Zusammenarbeit im Rahmen von Workshops hatte die Autorin bereits vielfältige Berührungspunkte mit der Bundesakademie.

Weitere Grenzen der Arbeit ergeben sich aus ihrer systemtheoretischen Fundierung. Der Fokus der Untersuchung auf strukturelle und prozessuale Aspekte einer Organisation schließt beispielsweise quantitative Wirkungsbewertungen der GWÖ-Bilanzierung auf die Nachhaltigkeitsperformance systematisch aus. Ebenso muss berücksichtigt werden, dass jede Form der Komplexitätsreduktion – wie sie das GWÖ-Wertefundament vornimmt – auch zu Vereinfachungen und damit zu blinden Flecken führt. Peter Fuchs weist in diesem Kontext mit seinem bekannten Diktum „Der Beobachter steckt nicht dahinter“ (Uecker 2008: 9) darauf hin, dass Selbstbeobachtung immer auch Auslassung bedeutet. Über die Frage, wo blinde Flecken in der Selbstbeobachtung liegen könnten, kann man nur spekulieren. In den Interviews nachzeichnen lässt sich, dass z.B. eine interne Sichtweise dominiert, während externe Standpunkte – etwa die der externen Partner – vergleichsweise wenig thematisiert wurden (auch wenn sie im Prozess zunehmend ins Blickfeld gerückt sind). Darüber hinaus zeigte sich innerhalb der Organisation eine selektive Integration der GWÖ-Logik: Während soziale Nachhaltigkeit und deren strukturelle Verankerungen stark im Vordergrund standen, blieb die ökologische Dimension eher randständig. Dies verweist auf systembedingte Selektionsmechanismen, die Veränderungen nur dort zulassen, wo Anschlussfähigkeit an bestehende Strukturen gegeben ist.

Eine wesentliche Begrenzung liegt außerdem in der prinzipiellen Nicht-Prognostizierbarkeit organisationaler Entwicklungen. Nach Heinz von Foerster ist eine Organisation als lebendes System stets lernfähig und reagiert auf Impulse von außen in nichtlinearen, kontextabhängigen Mustern (von Foerster 1985: 12). Entsprechend lässt sich kein eindeutiger, kausaler Zusammenhang zwischen den gemeinwohlinспириerten Veränderungen und den beobachteten Ergebnissen behaupten. Vielmehr deuten die Interviews darauf hin, dass Wechselwirkungen mit anderen systemischen Ereignissen – wie z.B. personelle Veränderungen oder parallele Entwicklungsthemen wie das Thema Inklusion – maßgeblich das organisational Erlebte beeinflussen. Auch in den Experteninterviews klingt dies an: „Ich könnte jetzt nicht sagen, nur deswegen [wegen GWÖ] ist das und das gekommen“ (INT IV, pos. 32). Laut eines Experten hat z.B. „nur durch das Zusammenfallen mit dem Thema Inklusion das Thema Nachhaltigkeit so einen Aufwind bekommen im Haus“ (INT IV, pos. 32). Und auch Wechselwirkungen mit anderen systemischen Ereignissen werden hervorgehoben: „Auch der Weggang einiger Kolleg:innen hat einen Shift gebracht, nicht nur alleine durch die GWÖ, das hat systemisch noch mehr

gemacht als jetzt dieser GWÖ-Prozess“ (INT III, pos. 8). Künftige GWÖ-Rezertifizierungen könnten daher zu gänzlich anderen Ergebnissen führen.

Schließlich bleibt zu erwähnen, dass jede systemtheoretisch betrachtete Organisationsentwicklung auch neue Komplexität erzeugt. Während einerseits Entscheidungsprozesse durch gemeinsame Werte erleichtert werden können, entstehen gleichzeitig zusätzliche Beziehungen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen. Im Beispiel der GWÖ-Bilanzierung entstehen zusätzliche Erwartungen durch die Anforderungen sozialer Nachhaltigkeit: Die Integration externer Stakeholder-Interessen, zusätzliche Zuständigkeiten und Arbeitsgruppen führen zu längeren Entscheidungswegen und mehr Verantwortlichkeiten. Diese Dynamik zeigt sich beispielhaft in der Einführung eines Code of Conduct, die intensivere Aushandlungsprozesse erforderlich machte und damit weitere zeitliche und personelle Ressourcen band. Eine Organisation, die sich auf die GWÖ einlässt, muss daher in der Lage sein, diese gesteigerte Komplexität produktiv zu verarbeiten und geeignete Lern- und Anpassungsprozesse zu etablieren.

7.3 Fazit und Ausblick

Demografischer Wandel, verschärfte Verteilungskämpfe sowie die Abgrenzung gegenüber ideologischen Vereinnahmungen und ökonomischen Verwertungslogiken: Öffentliche Kultureinrichtungen stehen vor massiven gesellschaftlichen Herausforderungen. Wie es der Soziologe Steffen Mau treffend formuliert: Unsere westlichen Gesellschaften unterliegen einem gesellschaftlichen „Veränderungsstress“ (Mau 2025: 48). Er beschreibt damit eine Grundspannung zwischen einer übermäßigen sozialen Dynamik auf der einen und einem zu trägen politischen Wandel auf der anderen Seite – ein Zustand, der zu kollektiver Lähmung führt.⁹⁶ Wollen öffentliche Kultureinrichtungen langfristig bestehen, müssen sie daher ihre Betriebs- und Infrastrukturen so aufstellen, dass sie mit diesen Transformationsprozessen umgehen können. Laut Mau müssen für eine gelingende Transformation die Menschen befähigt werden, ihre kulturellen und ökonomischen Ressourcen zu aktivieren – wozu auch eine Gerechtigkeitsidee über die faire Kosten- und Lastenverteilung gehöre. Erst daraus könne eine neue Transformationszuversicht entstehen, die es ermöglicht, das Neue als Versprechen anstatt als Bedrohung wahrzunehmen (Mau 2025: 56). Das gilt besonders für die oftmals veränderungsresilienten Kulturinstitutionen. Und eben jene Transformationszuversicht vermag die GWÖ-Bilanzierung als normatives Instrument herzustellen. Ein Beleg dafür sind die Ergebnisse dieser Arbeit (vgl. Kap. 7.1).

Als Fallbeispiel diene die Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel, ein gemeinnütziger Verein, der seit 40 Jahren bundesweit berufliche Qualifizierung im Kultursektor anbietet und damit einen bedeutenden multiplikatorischen Impact als „kultureller Resonanzraum“ hat. 2022 hat sich die

⁹⁶Die genannten Aussagen basieren auf Steffen Maus Dresdner Rede vom 9.3.2025 im Staatsschauspiel Dresden unter dem Titel „Warum fallen uns gesellschaftliche Veränderungen so schwer?“. Er fragte darin, warum Wandlungsgesellschaften in so großen Stress geraten und warum es so schwerfällt, sich umzustellen (vgl. Mau 2025).

Bundesakademie Wolfenbüttel auf den Weg zur Gemeinwohl-Ökonomie gemacht; seit 2024 ist sie als eine von bisher wenigen Kulturinstitutionen in Deutschland nach den Kriterien der Gemeinwohl-Ökonomie zertifiziert. Dieser Prozess wurde in der vorliegenden Arbeit in den Kapiteln 4 bis 6 mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring untersucht. Die Ergebnisse sind im Kapitel 5 zusammengefasst und wurden im Kapitel 6 mit Ansätzen der Systemtheorie und systemischen Organisationstheorie reflektiert. Im Hinblick auf die eingangs formulierte Forschungsfrage lässt sich auf Basis der empirischen Ergebnisse abschließend festhalten:

Die Einführung der Gemeinwohlbilanzierung initiiert eine innerbetriebliche Transformation von Kulturinstitutionen. Sie fördert ein nachhaltiges Organisationshandeln, das gemeinwohlorientierte, lernende und wertebasierte Strukturen schafft, über die ökologische Optimierung hinausgeht sowie soziale und ökonomische Aspekte systemisch integriert. Damit stimuliert sie neue Denkansätze und reiht sich ein in die Instrumente der Resilienz- und Transformationsstrategien, wie sie Föhl und Klemm für einen zukunftsfähigen Kulturbereich fordern (Föhl und Klemm 2023:50).

Damit sich die GWÖ im Kulturbereich weiter etablieren kann, wäre es hilfreich, die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse in künftigen Forschungsvorhaben zu vertiefen. Einige Anknüpfungspunkte wurden bereits im Verlauf der Diskussion formuliert.⁹⁷ Das naheliegendste Forschungsvorhaben wäre eine Vergleichsstudie zwischen der GWÖ-Bilanzierung und dem Whole Institution Approach im Hinblick auf das organisationsentwicklerische Potenzial beider Instrumente (vgl. Kap. 6.3.1). Einen weiteren direkten Anknüpfungspunkt bildet das in dieser Arbeit entwickelte Modell nachhaltigen Organisationshandelns. Es könnte in weiteren Fallstudien als Referenzmodell dienen; auch theoretisch ausgerichtete Arbeiten könnten dazu beitragen, die Validität des Modells zu erhöhen. Zudem wäre es ein spannendes Forschungsvorhaben, die Schnittstelle zwischen den GWÖ-Werten und der organisationalen Kerntätigkeit – dem kulturellen Auftrag – zu untersuchen. Eben jene Verbindung, die in dieser Arbeit als ausbaufähig identifiziert wurde. Es müsste gefragt werden, inwiefern die GWÖ-Bilanzierung einen Beitrag dazu leisten kann, an ihrer kulturellen Kerntätigkeit wirksam zu werden. Auch ihr Einfluss auf Veränderungen finanzieller Machtverhältnisse und auf neue Förderlogiken könnte hier von Erkenntnisinteresse sein. Zudem könnte sie die Frage nach der ehrlichen tieferliegenden Hauptmotivation für die Beschäftigung mit der Gemeinwohlbilanzierung berühren – um was geht es der Kulturinstitution wirklich?⁹⁸

Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der vorliegenden Arbeit zur Gemeinwohlbilanzierung lassen sich vier zentrale Handlungsempfehlungen formulieren, die als notwendige Schritte verstanden werden müssen, wenn Kulturinstitutionen zu echten Akteuren der Nachhaltigkeitstransformation im Sinne von Uwe

⁹⁷ Hierzu zählen Forschungsideen, um die Auswirkungen der GWÖ auf das Teamlernen intensiver zu beforschen: Welche Rolle spielt die lernende Organisation für die entstandenen Veränderungsimpulse und wie kann das Lernen als Veränderungskompetenz gezielt weiterentwickelt werden? (Kap. 6.3.2) Weitere Forschungsansätze könnten die globale Dimension von Nachhaltigkeit integrieren (vgl. Kap. 6.2) und den Transfer der Erkenntnisse auf verschiedene Organisationstypen anderer GWÖ-zertifizierter Kulturinstitutionen (vgl. Kap. 7.2) oder im Hinblick auf ihre Langzeitwirkung (vgl. Kap. 7.2) prüfen.

⁹⁸ Wie in Kapitel 2.1.3 gezeigt, ist die Hauptmotivation für die Beschäftigung mit der Gemeinwohl-Ökonomie laut Heidbrink in den Bereichen der Selbsteinschätzung, der Organisationsentwicklung sowie der Außendarstellung zu finden (vgl. Heidbrink u.a. 2018). Allein diese drei Treiber für eine GWÖ-Bilanzierung wären spannende Untersuchungsfelder.

Schneidewinds „Zukunftskunst“ werden wollen. Zur Kontextualisierung der Handlungsempfehlungen sollen ausgewählte Ergebnisse dieser Arbeit jeweils darunter gelegt werden:⁹⁹

1. Radikale Selbstreflexion zulassen

Empfehlung: Transformation beginnt dort, wo es unbequem wird: in der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationskultur, den tradierten Strukturen und impliziten Machtverhältnissen. Kulturinstitutionen müssen den Mut aufbringen, sich Reibung zuzumuten – denn Veränderung entsteht nicht aus Harmonie, sondern aus Spannung. Wie diese Arbeit zeigt, können Instrumente aus dem Wirtschaftsbereich – etwa die Gemeinwohlbilanzierung – als „liberating structures“¹⁰⁰ wirken und dabei helfen, blinde Flecken aufzudecken und produktive Selbstlernprozesse zu initiieren. Diese Chance betrifft vor allem den blinden Fleck widersprüchlicher Abwehrmechanismen zwischen Kunstfreiheit versus Nachhaltigkeit, die sich in einer systemischen Logik auflösen kann.

Anknüpfungspunkte an die Untersuchung: Die größte Stärke der untersuchten Gemeinwohlbilanzierung lag für die Bundesakademie in der Selbstreflexion: Ziele, Werte und Sinnangebote wurden kritisch hinterfragt und in Teilen neu justiert. Es kam es zu einer Profilschärfung der Organisation und zur Anerkennung der eigenen Stärken, insbesondere im Bereich sozialer Nachhaltigkeit. Neu geöffnete Reflexions- und Aushandlungsräume thematisierten etwa die Übersetzungsleistung der Logiken von Wirtschaft auf die Kultur, die (Un-)Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Lieferkette (u.a. Dozierende, Druckerei, Reinigungsfirma) und die Überzeugungsarbeit der nicht beteiligten Mitarbeitenden (z.B. bezüglich Mitarbeitendenanreise). Zu einer radikaleren Selbstreflexion hätte es gefehlt, auch den eigenen kulturellen Auftrag zu hinterfragen.

2. Nachhaltigkeit als ganzheitliches Prinzip etablieren

Empfehlung: Voraussetzung für eine ehrliche Selbstreflexion im Zuge verantwortungsvoller Organisationsentwicklung ist ein umfassendes Verständnis von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wechselwirkungen. Öffentliche Kulturinstitutionen müssen ein systemisches, normativ-werteorientiertes Verständnis von Nachhaltigkeit entwickeln – eines, das nicht in der Logik des Risikomanagements verhaftet bleibt, sondern das Gemeinwohl als handlungsleitendes Ziel in den Mittelpunkt stellt. Nur auf der Basis innerbetrieblich gesunder, lernfähiger Strukturen sind sie gut ausgestattet, um agil auf gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren. Handprint-Konzepte, Gemeinwohlbilanzierung oder der Whole Institution Approach können dabei wirkungsvolle Hebel sein. Der gesetzlich verankerte Anspruch des Gemeinwohls¹⁰¹ sollte in diesem Zusammenhang als

⁹⁹ Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind dabei nicht als Begründung für die Handlungsempfehlungen zu verstehen. Die Handlungsempfehlungen weisen über die Erkenntnisse dieser Arbeit hinaus.

¹⁰⁰ Keith McCandless und Henri Lipmanowicz tragen unter dem Stichwort „liberating structures“ Methoden zusammen, die helfen, konventionelle Strukturen und überkommene Muster des Zusammenarbeiten zu überwinden, um den kreativen Austausch in Gruppen zu ermöglichen, um gemeinsam bessere Lösungen zu finden und Veränderungsprozesse inklusiv zu gestalten (vgl. Candless und Lipmanowicz o.D.).

¹⁰¹ In zahlreichen deutschen Verfassungen wird das Gemeinwohl als Leitidee formuliert: Vgl. Grundgesetz Art. 14 Abs. 2 „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll dem Wohl der Allgemeinheit dienen“ (in Verbindung mit GG Art. 20 und Art. 28 Abs. 2). Des Weiteren in den Landesverfassungen: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“ (Bayerische Verfassung, Art. 151), „Der Mensch ist berufen (...) seine Gaben zu seinem und der anderen Wohl zu entfalten“ (Verfassung Ba-Wü, Art. 1), „Im Mittelpunkt des

Pull-Faktor stärker berücksichtigt werden. Kulturpolitische Förderprogramme sollten explizit an integrative und gemeinwohlorientierte Nachhaltigkeitsinstrumente gekoppelt werden.

Anknüpfungspunkte an die Untersuchung: Die Gemeinwohlabilanzierung leistete im Fall der Bundesakademie einen Beitrag zur Überwindung eines betriebsökologisch verengten Nachhaltigkeitsverständnisses und zur Aufweichung der Dichotomie zwischen Kunstfreiheit versus Nachhaltigkeit. Durch das der Gemeinwohl-Ökonomie zugrunde liegende integrative Nachhaltigkeitsverständnis wurde der Bilanzierungsprozess zum Treiber einer Verankerung der GWÖ-Werte – Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologie und Transparenz und Mitbestimmung – in allen Bereichen und über Hierarchien hinweg. Nach Außen gerichtet hat die GWÖ-Bilanzierung den Blick für neue Stakeholder, insbesondere ihre Haupt-Lieferant:innen, die Dozierenden, geöffnet. In den partizipativen Workshops der GWÖ-Arbeitsgruppe wurden neue Wahrnehmungsmodelle eingeübt, die das Entlernen überkommener Muster begünstigen.

3. Nachhaltigkeitsmanagement als organisationalen Lernprozess – anstatt zur Legitimation – einsetzen

Empfehlung: Zu einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnis gehört auch: Der Kultursektor muss sich von der Fixierung auf quantitative Steuerungsgrößen wie etwa Klimabilanzierungen lösen, und diese erweitern. Wie Maja Göpel es treffend formuliert: „Zahlen sind dabei nicht das Problem. Sie können helfen, Entwicklungen sichtbar zu machen, Ungleichheiten zu benennen, Ressourcen zu verteilen. Aber sie brauchen Einbettung. Ein Ziel. Eine Wertebasis. Nur dann dienen sie der Gestaltung, nicht der Ablenkung oder Machtsicherung.“ (Göpel 2025) Nur durch ein Nachhaltigkeitsmanagement, das den Fokus auf langfristige transformative Lernprozesse setzt, rückt die Beschäftigung mit dem Wesentlichen in den Blick – über das Messbare hinaus. Nach dem Credo: Entlernen wir die bestens – etwa bei Verwendungsmittelnachweisen eingeübten – Rechtfertigungsmechanismen, die insbesondere öffentlichen Kultureinrichtungen so vertraut sind. Entlernen wir die Verwechslung von Zahlen mit Sinn!

Anknüpfungspunkte an die Untersuchung: Die Gemeinwohlabilanzierung versucht einen Spagat zwischen Legitimation (Punktesystem) und Lernen (organisationsentwicklerischer Gedanke und Lernprozess). Im GWÖ-Prozess bei der Bundesakademie wurden aktiv Sinnbildungs- und Reflexionsprozesse eingeübt und die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit als langfristiger Weg mit offenem Ende wahrgenommen. Weniger das Gütesiegel stand im Vordergrund des Prozesses, sondern mehr das fehlerfreundliche Lernen. Um das Potenzial der Gemeinwohlabilanzierung als Organisationsentwicklungsinstrument vollständig auszuschöpfen, hätte sie um weitere Elemente ergänzt werden können, die teamorientierte Selbstlernprozesse stärken – wie teilweise zu finden im Whole Institution Approach, beim Next-Practice-Management oder dem Double-Loop-Lernen von Agyris und Schön (vgl. Kap. 2.1.2.3).

Wirtschaftslebens steht das Wohl des Menschen. Der Schutz seiner Arbeitskraft hat den Vorrang vor dem Schutz materiellen Besitzes“ (Verfassung NRW, Art. 24).

4. Nicht nur den ästhetisch-emotionalen Hebel von Kultur nutzen: ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement als Instrument der Organisationsentwicklung anerkennen

Empfehlung: Zu oft wird die Rolle der Kultur im Nachhaltigkeitsdiskurs auf ihre multiplikatorische, vermittelnde Vorbildfunktion reduziert – Kunst als Motor der Transformation. Wie etwa oft geschehen auf Bundes- und EU-Ebene.¹⁰² Dabei steht außer Frage: Im Kontext der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension ist diese vermittelnde Vorbildfunktion und ihre emotional-ästhetische Ansprache ihr größter Hebel. Doch dieser Motor braucht auch Öl – sprich: tragfähige, reflektierte und zukunftsfähige Organisationsstrukturen. Ohne diese bleibt die künstlerische Wirkung begrenzt. Es braucht ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis, das organisationale Veränderungskompetenzen gleich mitliefert. Darin liegt die Chance: dass es nicht nur das Programm, sondern auch die Organisation transformiert. Notfalls durch die Hintertür.

Anknüpfungspunkte an die Untersuchung: Dass das Instrument der Gemeinwohlabilanzierung die Kraft besitzt, innerbetriebliche Veränderungen auf allen Ebenen der Organisationskultur, -strategie und -struktur anzustoßen, wurde in dieser Arbeit gezeigt. In der Bundesakademie war sie ein guter Hebel für z.B. eine verbesserte Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden, fairere Arbeitsbedingungen für Dozierende oder eine transparentere Meetingkultur (vgl. Kap. 7.1). Dies führte nachweislich zu einer erhöhten Attraktivität der Institution auf dem Markt bei Bewerber:innen. Der ästhetisch-programmatische Bereich spielte dementsprechend als Handlungsfeld der Nachhaltigkeit im GWÖ-Prozess eine untergeordnete Rolle.

Ein persönliches Wort zum Schluss: Für mich als Autorin dieser Arbeit schließt sich an dieser Stelle ein Kreis. Die Auseinandersetzung mit der Gemeinwohlabilanzierung wurde für mich zu einem *vierten Glücksfall*. Denn im Rahmen eines parallel durchgeführten EMAS-Beratungsauftrags trat das Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeitsmanagement als Instrument der Legitimation einerseits und als Prozess organisationalen Lernens andererseits besonders frappierend zutage. In dieser Erfahrung wurde mir bewusst, wie unvereinbar sich diese beiden Perspektiven gegenüber stehen – und zugleich, welche Chance genau in dieser Unvereinbarkeit liegt: sowohl für meine Tätigkeit als nebenberufliche Beraterin als auch für eine zukunftsorientierte nachhaltige Organisationsentwicklung. Wegweisend für die Prozessbegleitung der Kulturbranche erscheint mir, die normative Gemeinwohlabilanzierung in einen komplementären Beratungsansatz zu integrieren, der Nachhaltigkeitsberatung und systemische Organisationsentwicklung miteinander verbindet. Den entscheidenden Impuls hierfür lieferte die in dieser Arbeit aufgezeigte transformative Wirkkraft der Gemeinwohlabilanz. Sie kann einen Beitrag zur Schließung jener von Könneke beschriebenen Glaubwürdigkeitslücke von Kulturinstitutionen leisten – ein Anliegen, das die Autorin dieser Arbeit mit Überzeugung weiterverfolgen wird.

¹⁰² Siehe Fußnote 2.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit. 2025. *Österreich-Runde der Weiterbildung Transformationsmanager:in Nachhaltige Kultur*. Online verfügbar: <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/oesterreich-runde> (abgerufen am 26.10.2025).
- Baraldi, Claudio, Giancarlo Corsi und Elena Esposito. 1999. *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Bd. 61. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bateson, Gregory. 1979. *Mind and Nature – A Necessary Unity*. New York: Dutton.
- Baumol, W. J., und Bowen, W. G. 1966. *Performing Arts, The Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music, and Dance*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Baumol, W. J. 2012. *The cost disease: Why computers get cheaper and health care doesn't*. Yale university press.
- Baur, Nina und Jörg Blasius, Hrsg. 2022. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Boerner, Sabine. 1997. „Karl E. Weick: Sensemaking in Organizations [Rezension]“, S. 211–14 in *Management Revue* (8) Berlin.
- Boscheinen, Jens R. 2023. *Sustainable Change – Betrachtung von Veränderungsprozessen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit an den Beispielen von Fußballvereinen und kommunalen Haushalten*. Ulm: Dissertation, Universität Ulm und Hochschule Neu-Ulm.
- Bramkamp, Nicola und Anne Rietschel. 2022. "Klima wandelt Kunst. Wie wir Betriebsökologie und Ästhetik zusammendenken können". S. 283-290 in *Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22: Kultur der Nachhaltigkeit. Bd. 18*, herausgegeben von F. Kröger u.a. Bielefeld: transcript Verlag.
- Brinkmann, Dario. 2021. *Grundlagen und Planungsprozesse zur Nach- und Weiternutzung von Bühnenbildelementen*. Berlin: Bachelorarbeit, Theater und Veranstaltungstechnik und -management, Berliner Hochschule für Technik.
- Brocchi, Davide. 2024. *By Disaster or by Design?: Transformative Kulturpolitik: Von der Polykrise zur systemischen Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brünger, Sebastian. 2022. „Zwingt uns bitte! Ökologische Kulturförderung zwischen Anreizen und Auflagen“, S. 11 in: *Ökologisches Wirtschaften* 4.2002 (37).
- Brundtland, Gro Harlem. 1987. *World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V (ba). 2021. *Satzung*. Online verfügbar: <https://www.bundesakademie.de/fileadmin/Download/satzung.pdf> (abgerufen am 19.05.2022).
- Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V (ba). 2022. *Leitbild*. Online verfügbar: <https://www.bundesakademie.de/akademie/leitbild/> (abgerufen am 19.05.2022).

- Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V (ba). 2024. *Gemeinwohlökonomie-Bericht 2021/2022*. Online verfügbar: <https://www.bundesakademie.de/akademie/gemeinwohl> (abgerufen am 25.04.2025).
- Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V (ba). 2025. *Über uns*. Online verfügbar: <https://www.bundesakademie.de/akademie/ueber-uns> (abgerufen am 25.04.2025).
- Bundeszentrale für politische Bildung. 2011. *Möglichkeiten und Grenzen von Planspielen und Kommunal Café*. Online verfügbar: <https://www.bpb.de/lernen/angebote/planspiele/70304/moeglichkeiten-und-grenzen-von-planspiel-und-kommunal-cafe> (abgerufen am: 07.11.2024).
- Bundeszentrale für politische Bildung. BPB 2023. *Öffentliche Ausgaben für Kultur*. Online verfügbar: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61887/oeffentliche-ausgaben-fuer-kultur> (abgerufen am 28.09.2025).
- Burghardt, Charlotte und Sophie Pfaff. 2023. *NEXT PRACTICE Beispiele für klimaverantwortliches Handeln in Kulturorganisationen*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.
- Butzer-Strothmann, Kristin und Friedel Ahlers. 2020. „Themeneinführung und Beiträge im Überblick“. S. 3–12 in *Integrierte nachhaltige Unternehmensführung*, herausgegeben von K. Butzer-Strothmann und F. Ahlers. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Candless, Keith und Henri Lipmanowicz. o.D. *Über Liberating Structures*. Online verfügbar: <https://liberatingstructures.de/#ueberls> (abgerufen am 19.9.2025).
- Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH. 2025. *The Handprint. A complementary measurement of positive sustainability impacts of products*. Online verfügbar: https://handabdruck.org/project_en.php (abgerufen am 6.10.2025).
- De Haan, Gerhard. 2008. „Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung“. S. 23–43 in *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung*, herausgegeben von I. Bormann und G. De Haan. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Deutscher Bundestag. 2007. *Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“*. Online verfügbar: dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf (abgerufen am 25.04.2025).
- Deutscher Kulturrat. 29. September 2004. *Positionen: Kultur als Daseinsvorsorge!* Online verfügbar: <https://www.kulturrat.de/positionen/kultur-als-daseinsvorsorge/?print=pdf> (abgerufen am 05.10.2025).
- Deutscher Kulturrat. 26. Juni 2023. *Positionen: Mit Kultur Nachhaltigkeit befördern – Nachhaltigkeit in der Kultur stärken*. Online verfügbar: <https://www.kulturrat.de/positionen/mit-kultur-nachhaltigkeit-befoerdern-nachhaltigkeit-in-der-kultur-staerken/?print=pdf> (abgerufen am 05.10.2025).
- Deutscher Kulturrat. 26. Mai 2025. *Positionen: Ohne Kultur keine Nachhaltigkeit. Über die Verantwortung des Kulturbereiches*. Online verfügbar: <https://www.kulturrat.de/themen/texte-zur-kulturpolitik/ohne-kultur-keine-nachhaltigkeit-2/> (abgerufen am 25.10.2025).
- Die Bundesregierung. 2021. *Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021: Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen*, Berlin: Die Bundesregierung.

- Die Bundesregierung. 2025. *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Weiterentwicklung 2025 – Transformation gemeinsam gerecht gestalten*. Online verfügbar: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/149/2014980.pdf> (abgerufen am 05.10.2025).
- Dreuw, Katharina, Tobias Engelmann und Thomas Merten. 2014. „Der Nachhaltigkeitsbericht als Instrument der Organisationsentwicklung in KMU: Die Verzahnung von Nachhaltigkeitsbericht und Nachhaltigkeitsmanagement“. S. 35–59 in *CSR und Reporting, Management-Reihe Corporate Social Responsibility*, herausgegeben von M. S. Fifka. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Dyllick, Thomas. 2003. „Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien“. S. 267–71 in *Handbuch Nachhaltige Entwicklung*, herausgegeben von G. Linne und M. Schwarz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dyllick, Thomas und Katrin Muff. 2016. „Clarifying the Meaning of Sustainable Business“. S. 156–74 in: *Organization & Environment 29 (2)*. St. Gallen: Sage.
- Ehlers, Ulf-Daniel. 2020. *Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Zukunft der Hochschulbildung – Future Higher Education*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Englert, Marco und Anabel Ternès. 2019. *Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- EU Kommission. 2022. *Entschließung des Rates zum Arbeitsplan für Kultur 2023-2026*. Online verfügbar: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022G1207\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022G1207(01)) (abgerufen am 05.10.2025).
- EU Kommission. 2025. *Culture Compass for Europe. 24. Juli 2025*. Online verfügbar: <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-compass-for-europe> (abgerufen am 05.10.2025).
- Felber, Christian. 2018. *Gemeinwohl-Ökonomie*. München: Piper Verlag.
- Fifka, Matthias Stephen und Johannes Jaeger. 2020. „CSR in Professional European Football: An Integrative Framework“. S. 61–78 in *Soccer & Society 21 (1)*. doi: 10.1080/14660970.2018.1487840.
- Fink, Elena. 2025. „Der Handabdruck der Theater. Wege, Herausforderungen und die Verantwortung als Multiplikatoren im Transformationsprozess.“ S. 57–87 in *Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis*. o.O.
- Flick, Uwe, Hrsg. 2008. *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl., [Nachdr.]. Weinheim: Beltz.
- Föhl, Patrick S. und Suse Klemm. 2023. „Zurück in die Zukunft. Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen“. S. 47–55 in *Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Frick, Vivian und Torsten Grothmann. 2025. *Umweltbewusstsein in Deutschland 2024 – Kurzbericht zur Bevölkerungsumfrage*. Online verfügbar: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/umweltbewusstsein-in-deutschland-2024> (abgerufen am 26.10.2025).

- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland.2021. *Idee & Vision. Was ist Gemeinwohl-Ökonomie?* Online verfügbar: <https://web.ecogood.org/de/idee-vision> (abgerufen am 08.10.2021).
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland. 2025. *Gemeinwohl-Berichte*. Online verfügbar: <https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-berichte> (abgerufen am 04.10.2025).
- Gläser, Jochen und Grit Laudel. 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl.. Wiesbaden: VS Verlag.
- Göpel, Maja. 2025. "Wow, Wachstum!". taz futurzwei. Online verfügbar: <https://taz.de/Maja-Goepel-ueber-die-Zahlen-der-Oekonomie/!vn6113912/> (abgerufen am 25.10.2025).
- Green Culture Anlaufstelle. 2024. *Perspektiven-Auftakt: Managementsysteme 17.10.2024*. Online verfügbar: <https://www.youtube.com/watch?v=bFyB06TQy3s&t=3164s> (abgerufen am 04.10.2025).
- Green Culture Anlaufstelle. 2025a. Rückblick: Das war das Green Culture Festival 2025. Online verfügbar: <https://www.greenculture.info/green-culture-festival/green-culture-festival-2025/> (abgerufen am 4.10.2025).
- Green Culture Anlaufstelle. 2025b. *Datenbank: Leitfäden und Anleitungen*. Online verfügbar: <https://www.greenculture.info/datenbank> (abgerufen am 04.10.2025).
- Grossmann, Ralph, Günther Bauer und Klaus Scala. 2023. *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. 3. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Grunwald, Armin. 2016. *Nachhaltigkeit verstehen. Arbeiten an der Bedeutung nachhaltiger Entwicklung*. München: Oekom Verlag.
- Grunwald, Armin und Jürgen Kopfmüller. 2022. *Nachhaltigkeit*. 3., aktualisierte und erweiterte Aufl. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Hauff, Volker. 1987. *Unsere gemeinsame Zukunft*. Greven: Eggenkamp Verlag.
- Hefele, Vera und Teresa Trunk. 2020. *Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben: Identifikation potenzieller Hebel und Evaluierung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels*. München: Masterarbeit, Kultur- und Musikmanagement, Hochschule für Musik und Theater.
- Heidbrink, Ludger, Ralf Köhne, Bernd Sommer, Klara Helene Stumpf, Harald Welzer und Jasmin Wiefek. 2018. *Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)*. Flensburg, Kiel.
- Henkel, Matthias. 2023. „Culture is/as for Change“. S. 241–63 in *Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement*. Bielefeld: transcript Verlag.
- HNEE. o.D. Unser Leitbild. Online verfügbar: <https://www.hnee.de/hochschule/profil/leitbild> (abgerufen am 6.10.2025).
- Holst, Jorrit, Julius Grund und Antje Brock. 2024. „Whole Institution Approach: Measurable and Highly Effective in Empowering Learners and Educators for Sustainability“. S. 1359-76 in *Sustainability Science* 19 (4). doi: 10.1007/s11625-024-01506-5.

- Hopf, Christel. 1979. „Soziologie und qualitative Sozialforschung“. S. 13-46 in: *Qualitative Sozialforschung*, herausgegeben von C. Hopf und E. Weingarten. Stuttgart: Klett.
- Jörissen, J., J. Kopfmüller, V. Brandl und M. Paetau. 1999. *Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung*. Karlsruhe: Forschungszentrum Karlsruhe. Online verfügbar: <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/270046834> (abgerufen am 26.10.2025).
- Kasper, Matthias. 2018. *Die Gemeinwohl-Bilanz als förderliches Instrument für die Umsetzung der Sustainable Development Goals in deutschen Organisationen*. Berlin: Masterarbeit, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Kinschner, Jürgen. 2019. *Klimanotstand in jedem Rathaus – Klimabündnis Hamm 14.03.2019*. Online verfügbar: <https://www.klimabuendnis-hamm.de/klimanotstand-in-jedem-rathaus> (abgerufen am 26.10.2025).
- Klein, Armin. 2011. *Der exzellente Kulturbetrieb*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Königswieser, Roswita, Martin Hillebrand und Johann Ortner. 2005. *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. 2., überarb. Aufl.. Heidelberg: Carl-Auer Verlag .
- Könneke, Achim. 2022. "KlimaKulturPolitik selbst machen". S. 233-244 in *Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22: Kultur der Nachhaltigkeit*. Bd. 18, herausgegeben von F. Kröger u.a. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kröger, Franz, Henning Mohr, Norbert Sievers und Ralf Weiß. 2022. *Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22: Kultur der Nachhaltigkeit*. Bd. 18.. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kulturmanagement.net. 2025. *Leitfäden-Paket Nachhaltigkeit*. Online verfügbar: <https://www.kulturmanagement.net/Downloads/Leitfaeden-Paket-Nachhaltigkeit>, 42 (abgerufen am 04.10.2025).
- Kulturpolitische Gesellschaft. 2020. *Fördersysteme und Unterstützungsbedarfe für eine nachhaltige Kulturpraxis*. Web-Talk der Kulturpolitischen Akademie der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. vom 24.11.2020. Online verfügbar: <https://www.youtube.com/watch?v=XH4wgwsTopE> (abgerufen am: 26.10.2025).
- Kulturpolitische Gesellschaft. 2021. Tutzinger Manifest für die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension Nachhaltiger Entwicklung. Online verfügbar: https://www.kupoge.de/wp-content/uploads/2024/09/2001_tutzinger_manifest-1.pdf (abgerufen am 6.10.2025).
- Kulturstiftung des Bundes. 2021. *Klimabilanzen in Kulturinstitutionen – Dokumentation des Pilotprojekts und Arbeitsmaterialien*. Online verfügbar: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/Klimabilanzen/210526_KSB_Klimabilanzen_Publikation.pdf (abgerufen am 26.10.2025).
- Kulturstiftung des Bundes. 2022. *Umwelterklärung 2021*. Halle: Kulturstiftung des Bundes. Online verfügbar: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/emas/220610_KSB_Umwelterkla_rung_RZ.pdf (abgerufen am 23.09.2022).
- Kurt, Hildegard. 2022. "Von der Zukunft her gestalten". S. 51-58 in *Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22: Kultur der Nachhaltigkeit*. Bd. 18, herausgegeben von F. Kröger u.a. Bielefeld: transcript Verlag.

- Landeshauptstadt Dresden. 2022a. *Kultur und Nachhaltigkeit* 15.02.2022. Online verfügbar: <https://www.dresden.de/de/kultur/nachhaltigkeit.php> (abgerufen am: 20.05.2022).
- Lexikon der Nachhaltigkeit. 2015. „Starke und schwache Nachhaltigkeit“, in Lexikon der Nachhaltigkeit. Online verfügbar: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm (abgerufen am 26.10.2025)
- Luhmann, Niklas. 1991. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Marcus, M. 2022. „Culture and Sustainability: Where Next?“. S. 26-27 in: *Ökologisches Wirtschaften – Fachzeitschrift* 37 (4). <https://doi.org/10.14512/OEW370426>.
- Maturana, Humberto R. und Francisco J. Varela. 1980. *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Boston studies in the philosophy of science. Dordrecht, Holland. Boston: D. Reidel Pub. Co.
- Mau, Steffen. 2025. *Annäherungen an den Wandel*. Hamburg: Alfred Töpfer Stiftung F.V.S.
- Mayring, Philipp. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp. 2019. „Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen“. [30 Absätze] in *Forum Qualitative Sozialforschung*. Volume 20 (Nr. 3), Art. 16. <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>.
- Meynhardt, Timo und Andreas Fröhlich. 2017. „Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit“. S. 152–76 in *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 40 (2–3). doi: 10.5771/0344-9777-2017-2-3-152.
- Müller-Christ, Georg. 2020a. „Eine systemische Erzählung über die Integration von Nachhaltigkeit in unternehmerische Entscheidungen“. S. 27–48 in *Integrierte nachhaltige Unternehmensführung*, herausgegeben von K. Butzer-Strothmann und F. Ahlers. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Müller-Christ, Georg. 2020b. *Nachhaltiges Management: Über den Umgang mit Ressourcenorientierung und widersprüchlichen Managementrationalitäten*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Nagel, Lina. 2021. *Kybernetik, Kommunikation und Konflikt: Gregory Bateson und (s)eine kybernetische Konflikttheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Nagel, Lina. 2025. "Kybernetik" in *Lexikon des systemischen Arbeitens*, herausgegeben von Jan V. Wirth und Heiko Kleve . Online verfügbar: <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/kybernetik?srsId=AfmBOorz6ft1OrrnvE2YpAEbM0b1QqKENxDeuxCFuJ6Lf2w7XKnBaNS> (abgerufen am 26.10.2025).
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung c/o Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2017. *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung*. Berlin. Online verfügbar: https://www.bne-portal.de/bne/shareddocs/downloads/files/nationaler_aktionsplan_bildung-

er_nachhaltige_entwicklung_neu.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (abgerufen am 26.10.2025).

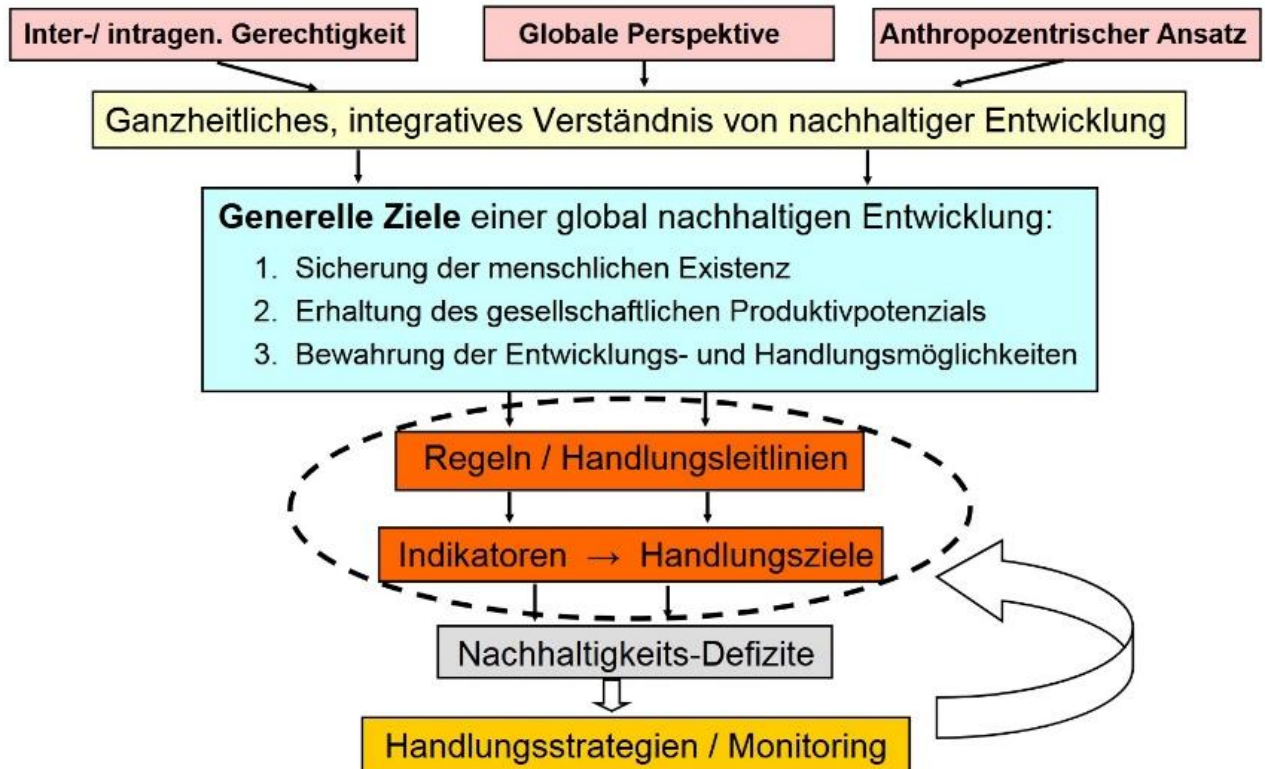
- Oster, Johanna. 2022. *Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA Umwelt und Nachhaltigkeit: Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz*, Wismar: Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 01/2022, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- Ostrower, Wanja. 2003. *Ökologisches Produzieren am Theater: Am Beispiel der Dekorationswerkstätten*, Berlin: Diplomarbeit, Theater und Veranstaltungstechnik und -management, Berliner Hochschule für Technik.
- Pufé, Iris. 2017. *Nachhaltigkeit*. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl. Konstanz: UVK Verlag.
- Robak, Steffi. 2023. *Wissenschaftliche Berufliche Weiterbildung für Kunst und Kultur: Bildungssphäre für das künstlerisch-kulturelle Selbst: Entfalten. Platzieren. Gestalten*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schaltegger, Stefan. 2017. „Lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement? Mindsets, ‚business cases‘ und Strategie“. S. 81–92 in *CSR und Strategisches Management, Management-Reihe Corporate Social Responsibility*, herausgegeben von T. Wunder. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schaltegger, Stefan, Christian Herzig Oliver Kleiber, Torsten Klinke und Jan Müller. 2007. *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Lüneburg: CSM der Leuphana Universität.
- Schein, Edgar H. und Friedrich Mader. 1995. *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Schneider, Andreas und René Schmidpeter, Hrsg. 2015. *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schneider, Thomas und Vanessa Schmidt. 2020. *Regelungen der Bundesländer auf dem Gebiet der umweltfreundlichen Beschaffung*. Berlin: Umweltbundesamt.
- Schneidewind, Uwe. 2019. *Die große Transformation: eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Schumacher, Thomas, Martin J. Eppler, Oliver Haas, Heiko Roehl und Brigitte Winkler, Hrsg. 2024. *Vordenker der Organisationsentwicklung: Impulse für wirksame Veränderungsarbeit*. 1. Auflage 2024. Systemisches Management. Freiburg: Schäffer-Poeschel.
- Schwettmann, Karry. 2025. *Nachhaltigkeit X Systemtheorie. Systemtheoretische Reflexionen zur Nachhaltigkeitstransformation von Wirtschaft*. Online verfügbar: <https://karryschwettmann.com/wp-content/uploads/2025/07/Nachhaltigkeit-x-Systemtheorie.pdf> (abgerufen am 26.10.2025).
- Simon, Fritz B. 2022. *Die Kunst, nicht zu lernen: Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik*. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Smith, John-Connor. 2020. *Ökobilanzen ausgewählter Materialien im Dekorationsbau*, Berlin: Bachelorarbeit, Veranstaltungstechnik und -management, Berliner Hochschule für Technik.

- Toblacher Gespräche. 1989. Toblacher Thesen 1989. Die ökologische Wende – für eine Zukunft mit Zukunft. Online verfügbar: https://www.die-bonn.de/clear/thes89_d.htm (abgerufen am 26.10.2025).
- Toblacher Gespräche. 1998. Schönheit zukunftsfähig leben. Online verfügbar: https://www.apel-web.de/toblach/thes98_d.htm (abgerufen am 26.10.2025).
- Uecker, Horst. 2008. *Management zwischen Hilfe, Organisation und Gesellschaft. Eine Studie zur Koproduktion unterschiedlicher Kommunikationsformen*. Jena: Dissertation, Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- UNESCO. 2017. *Education for Sustainable Development Goals: learning objectives*. Online verfügbar: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444/PDF/247444eng.pdf.multi> (abgerufen am 26.10.2025).
- UNESCO, Hrsg. 2021. *Bildung für nachhaltige Entwicklung: eine Roadmap: #ESDfor2030, #BNE2030*. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission e.V.
- United Nations. 2025. THE 17 GOALS. Online verfügbar: <https://sdgs.un.org/goals> (abgerufen am 04.10.2025).
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 2014. *UNESCO Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development*. Paris: Online verfügbar: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230514/PDF/230514eng.pdf.multi> (abgerufen am 26.10.2025).
- von Foerster, Heinz. 1996. *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wagner, Bernd 2002. „Nachhaltige Kultur? Aufgaben einer ökologisch orientierten Kulturpolitik“. S. 34-37 in *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 97 / II.
- Weick, Karl E. 1988. „Enacted Sensemaking in Crisis Situations“. S. 305–17 in *Journal of Management Studies* 25 (4):. doi: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations. Foundations for organizational science*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, Karl E. und Kathleen M. Sutcliffe. 2005. „Organizing and the Process of Sensemaking“. S. 409-421 in *Organization Science*, herausgegeben von INFORMS Vol. 16, No. 4.
- Weick, Karl E.. 1985. *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weiss, Edith Brown. 1989. *In Fairness to Future Generations International Law, Common Patrimony, and Intergenerational Equity*. Tokyo, Japan u.a.: United Nations Univ. [u.a.].
- Wiefek, Jasmin, und Kathrin Heinitz. 2018. „Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth“. S. 311–31 in *Management Revue* 29 (3). doi: 10.5771/0935-9915-2018-3-311.
- Wimmer, Rudi. 2016. „Komplexität verlangt Übung“. S. 361–72 in *Schlüsselwerke der Systemtheorie*, herausgegeben von D. Baecker. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). 2011. *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation; [Hauptgutachten]*. 2., veränderte Aufl. Berlin: Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). 2018. *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation: 2.*, veränderte Aufl. Berlin: Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen. Online verfügbar: https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu_jg2011.pdf (abgerufen am 05.10.2025).
- Wulffen, Thomas. 1994. „Betriebssystem Kunst. Eine Retrospektive“. S. 49–58 in *Kunstforum*. Bd. 125. Ruppichterorth: Kunstforum International.
- Zimmermann, Lucas Albertus. 2022. *Vergleich unterschiedlicher Nachhaltigkeitsmanagementsysteme in Anwendung für Kultureinrichtungen in Deutschland am Fallbeispiel der DIN 20121 Zertifizierung der Oper Leipzig*. Berlin: Masterarbeit, Fachbereich VIII, Berliner Hochschule für Technik.
- Zulauf, Jochen. 2014. *Aktivierendes Kulturmanagement: Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe*. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. o.O.: transcript Verlag.

Anhang

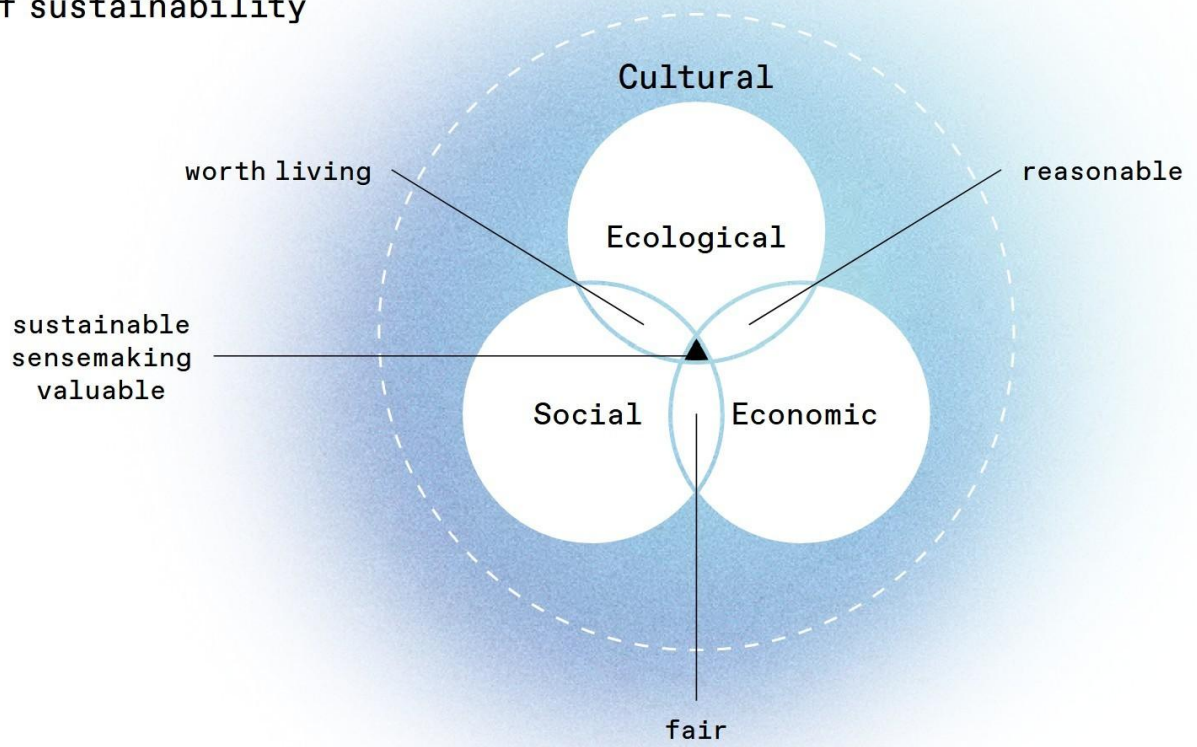
Anhang 1: Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung (IKoNE), Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse in Karlsruhe 2001



Quelle: Grunwald 2016: 100

Anhang 2: Das kulturell fundierte Nachhaltigkeitsverständnis von Matthias Henkel

New understanding
of sustainability



Quelle: Henkel 2023:250

Anhang 3: Der Handabdruck



positive Effekte steigern

- Lebensqualität
- gesellschaftlicher Zusammenhalt
- Nachhaltigkeitsbewusstsein
- Qualität der Ökosysteme
- etc.

negative Effekte reduzieren

- Übernutzung der Ressourcen
- Emissionen, Abfälle
- Soziale Auswirkungen, z.B. Menschenrechtsverletzungen
- etc.

Quelle: Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production 2025.

Anhang 4: Das Modell des Next-Practice-Management



Quelle: Burghardt und Pfaff 2023: 14

Anhang 5: Übersicht der Handlungsfelder und Kernprinzipien des Whole Institution Approachs



Quelle: Holst, Grund, und Brock 2024

Anhang 6: Items der Whole Institution Approach Skala

Nr.	Konstrukte / Sub-Konstrukte	Lernende	Lehrende
		An meiner Bildungseinrichtung ...	
15	Partizipation	... werde ich darin ermutigt und unterstützt, an wichtigen Entscheidungen mitzuwirken (z.B. was und wie gelernt wird, wie wir das Gelände gestalten, ...).	... werde ich darin ermutigt und unterstützt, an wichtigen Entscheidungen mitzuwirken.
16	Pars-pro-toto (WIA-Kohärenz)	... wird Nachhaltigkeit in den verschiedensten Bereichen der Bildungseinrichtung gelebt (z.B. im Betrieb, im Unterricht, bei der Zusammenarbeit mit anderen sowie allgemein im Alltag).	... wird Nachhaltigkeit in den verschiedensten Bereichen der Bildungseinrichtung gelebt (z.B. im Betrieb, im Unterricht, bei der Zusammenarbeit mit anderen sowie allgemein im Alltag).
17	Outcome-Indicator (WIA-NH-Motivation)	... motiviert mich der Alltag, zu mehr Nachhaltigkeit beizutragen.	... motiviert mich der Alltag, zu mehr Nachhaltigkeit beizutragen.
Nr.	Konstrukte / Sub-Konstrukte	Lernende	Lehrende
		An meiner Bildungseinrichtung ...	
1	Lernen 1: Handlungsorientierung / Link zu praktischen Aktivitäten	... ist Lernen über Nachhaltigkeit mit praktischen Aktivitäten verbunden (z.B. Gestalten unseres Gebäudes, Aktionen auf dem Gelände, ...).	... verbinde ich das Lehren über Nachhaltigkeit mit praktischen Aktivitäten (z.B. Gestalten unseres Gebäudes, Aktionen auf dem Gelände, ...).
2	Lernen 2: Lehrende als Begleitende	... vermitteln mir die Lehrenden nicht nur Wissen, sondern sie begleiten und unterstützen mich auf meinem eigenen Lernweg.	... vermittele ich nicht nur Wissen an die Lernenden, sondern begleite und unterstütze sie auf ihrem eigenen Lernweg.
3	Bildungslandschaft 1: Involvierung von Personen / Akteuren außerhalb der Einrichtung	... lernen wir zu Nachhaltigkeit auch durch den Austausch mit Personen außerhalb der Bildungseinrichtung (z.B. Einladung von Referent*innen, Ausflüge in die Region, ...).	... lernen wir zu Nachhaltigkeit auch durch den Austausch mit Personen außerhalb der Bildungseinrichtung (z.B. Einladung von Referent*innen, Ausflüge in die Region, ...).
4	Bildungslandschaft 2: Beitrag zur umliegenden Region	... wird ein direkter Beitrag dazu geleistet, die umliegende Region nachhaltiger zu gestalten (z.B. durch ehrenamtlichen Einsatz, Projekte, ...).	... wird ein direkter Beitrag dazu geleistet, die umliegende Region nachhaltiger zu gestalten (z.B. durch ehrenamtlichen Einsatz, Projekte, ...).
5	Management 1: Verringerung der Ressourcennutzung	... wird darauf geachtet, dass sparsam mit Ressourcen umgegangen wird (z.B. geringer Energieverbrauch, Vermeidung von Lebensmittelverschwendung, ...).	... wird darauf geachtet, dass sparsam mit Ressourcen umgegangen wird (z.B. geringer Energieverbrauch, Vermeidung von Lebensmittelverschwendung, ...).
6	Management 2: Nachhaltige Beschaffung	... wird großer Wert darauf gelegt, dass Materialien, Lebensmittel und andere Produkte nachhaltig sind (z.B. Bio, Regional, Fair-Trade, Recycling, ...).	... wird großer Wert darauf gelegt, dass Materialien, Lebensmittel und andere Produkte nachhaltig sind (z.B. Bio, Regional, Fair-Trade, Recycling, ...).
7	Steuerung 1: Koordination & Leitung	... wird Nachhaltigkeit aktiv von der Leitung gestärkt und gefördert (z.B. durch die Schulleitung / Rektor*in / Präsident*in).	... wird Nachhaltigkeit aktiv von der Leitung gestärkt und gefördert (z.B. durch die Schulleitung / Rektor*in / Präsident*in).
8	Steuerung 2: Kritische (Selbst-)evaluation	... wird kritisch überprüft, was in unserer Einrichtung zu Nachhaltigkeit getan wird.	... wird kritisch überprüft, was in unserer Einrichtung zu Nachhaltigkeit getan wird.
9	Personalentwicklung und Fortbildung 1: Wertschätzung für (B) NE-Engagement durch die Leitung	- (nur Lehrende)	... werden Mitarbeitende in ihrem Engagement für Nachhaltigkeit durch die Leitung wertgeschätzt.
10	Personalentwicklung und Fortbildung 2: Kompetenzentwicklung zu (B)NE	- (nur Lehrende)	... werde ich darin unterstützt, Kompetenzen und Wissen zu erlangen, die ich benötige, um Nachhaltigkeit zu lehren.
11	Kommunikation 1: Ausdruck von Nachhaltigkeit durch die Geländer- und Gebäudegestaltung	... vermittelt mir die Gestaltung der Gebäude und des Geländes den Eindruck, dass Nachhaltigkeit praktisch gelebt wird.	... vermittelt mir die Gestaltung der Gebäude und des Geländes den Eindruck, dass Nachhaltigkeit praktisch gelebt wird.
12	Kommunikation 2: Interne und externe Sichtbarkeit	...wird großer Wert darauf gelegt, dass Nachhaltigkeit ein sichtbares Thema ist (z.B. auf der Webseite, auf Plakaten, ...).	...wird großer Wert darauf gelegt, dass Nachhaltigkeit ein sichtbares Thema ist (z.B. auf der Webseite, auf Plakaten, ...).
13	Kultur 1: Vorbilder für Nachhaltigkeit	... erlebe ich die Lehrenden als Vorbilder für Nachhaltigkeit.	... erlebe ich die Kolleg*innen als Vorbilder für Nachhaltigkeit.
14	Kultur 2: Thema in Gesprächen außerhalb des Unterrichts	... ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema in Gesprächen außerhalb des Unterrichts / der Lehrveranstaltungen.	... ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema in Gesprächen außerhalb des Unterrichts / der Lehrveranstaltungen.

Quelle: Holst, Grund, und Brock 2024

Anhang 7: Auswahl der theoriegeleiteten, wesentlichen Aspekte und Schlagworte, die auf das Modell von nachhaltigem Organisationshandeln einzahlen

2.1.1 Integratives Verständnis von nachhaltiger Entwicklung
die klassischen Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – werden nicht isoliert, sondern in ihrer Wechselwirkung und gegenseitigen Abhängigkeit betrachtet

Zentrale Werte:

Prinzip der Verantwortung => Intra- und intergenerative Gerechtigkeit & anthropozentrischen Ansatz
die Bedeutung von Verteilungsfragen
die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials (u.a. Wahrung der Funktionsfähigkeit des Ökosystems / Gedanken der Grenzen des Planeten)
die globale Orientierung
die Sicherung der menschlichen Existenz
die Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten (u.a. Chancengleichheit zu Zugang und Teilhabe)
2.1.2 Ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen
2.1.2.1 Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen
Nachhaltigkeit ist ein integraler Managementbestandteil und kein Parallelsystem
Nachhaltigkeit ist integrative Querschnittsaufgabe
Nachhaltigkeit ist eine Anforderung an das Kerngeschäft
das Unternehmen wird als vieldimensionale Ganzheit gesehen, das in sich oft widersprüchliche Wissensbestände ermöglicht
Stakeholderzentrierung
2.1.2.2 Impulse aus dem Kulturmanagement

Organisational-strukturell:

partizipative Aspekte als Wesensmerkmal der Ganzheitlichkeit
Ebene der Organisationskultur
Konzept der lernenden Organisation
langfristige Strategien verfolgen
flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren
lernende Haltung aller Mitarbeitenden (Personal Mastery)
das Prinzip des Team-Lernens als dialogisch angelegtes "gemeinsames Denken"
das Entwickeln einer gemeinsamen Vision als Wertebasis und Motivation der Mitarbeitenden
das Erkennen mentaler Modelle bzw. innerer Bilder und Vorannahmen der Welt-Wahrnehmung
es geht um das Denken in Systemen, innerhalb derer die Mitarbeitenden und ihre Handlungen wie in einem "unsichtbaren Gewebe" miteinander in Verbindung stehen
"lernende Führungspersönlichkeit"
auf der Ebene der Organisationsstrukturen und -prozessen flache, dezentrale Strukturen, eine offene Fehlerkultur und Informationssysteme, die [der Organisation] ein schnelles, öffentliches Feedback ermöglichen
Mitarbeiter- und Kundenorientierung
Partizipation der Mitarbeitenden
eine intensive Veränderungskommunikation

ein kontinuierlicher, langfristig angelegter Veränderungsprozess
Einbezug der Kreativität und innovative Vorschläge Einzelnder
langfristige Strategien
flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren
Beim Double-Loop Lernen ist eine Veränderung der Grundwerte erforderlich: "Entlernen" des Gelernten

Werteorientierung:

Starke Organisationskultur: klares Werte- und Orientierungsgerüst
kollektives Mittragen des Wertegerüsts
internalisierte Verankerungstiefe des Wertesystems
2.1.2.3 Ganzheitliche Nachhaltigkeitsansätze im Kulturbereich
faire, inklusive und gesunde Arbeitsverhältnisse
Unternehmensethik, die sich an den Grundlagen einer guten Unternehmensführung (<i>good governance</i>) orientiert
Bewusstseins- und Produktionswandel
Nachhaltigkeit betrifft sämtliche Organisationseinheiten und Aufgabenbereiche
Transformation der Betriebe, ihrer Produktion, ihrer Vermittlung und ihrer Betriebsethik
Potential Handabdruck: Rahmenbedingungen ändern
Umstrukturierung zentraler Strukturen und Arbeitsprozesse
generelles Umdenken
Prozessmusterwechsel ihrer Systeme und Funktionen: Bewusstseinswandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung / Umdenken von „Funktionsoptimierung“ (best practice) hin zu „Prozessmusterwechseln“ (next practice)
(ökologische) Nachhaltigkeit über einzelne Handlungsfelder hinweg als Querschnittsbereich
selbstorganisierte, horizontale, hierarchie- und bereichsüberreifende Netzwerke
ständige Lernprozesse
gemeinsames Verständnis für Veränderungsprozesse (Basiskonsens)
Ideen zur Erneuerung im offenen Dialog entwickeln (Involvierung)
Entscheidungswege und Leistungsunterschiede rückhaltlos offenlegen (Transparenz)

Der Whole Institution Approach:

Strukturell-organisationale Aspekte

Partizipation
organisationale Kultur der Nachhaltigkeit
Curriculum und Lernen
partizipative Steuerung
Kommunikation
Personalentwicklung und Fortbildung
Betrieb und Campusmanagement
Netzwerke und Bildungslandschaft
kohärente Integration von Nachhaltigkeit in Struktur und gelebte Praxis
Partizipationsorientierung
Selbstverständnis der Einrichtungen und ihrer Mitglieder als kontinuierlich lernend
langfristiges Commitment zu Nachhaltigkeit
Bereitschaft der Beteiligten zur Übernahme von Verantwortung

BNE Faktoren:

Gestaltungskompetenz

Handlungsorientierung
systemisches Denken
Partizipation
vorausschauendes Denken (Folgen mitdenken, intergenerational)

Systemisch:

die Elemente des Whole Institution Approachs sind alle miteinander verflochten und voneinander abhängig
2.1.3 Die werteorientierte Gemeinwohl-Ökonomie

zentrale Werte:

Menschenwürde
Solidarität und Gerechtigkeit
ökologische Nachhaltigkeit

innerbetriebliche Werte:

Transparenz und Mitbestimmung
Fairness
Zusammenarbeit
Vielfalt, Unabhängigkeit
Demokratie
Transparenz

Organisational:

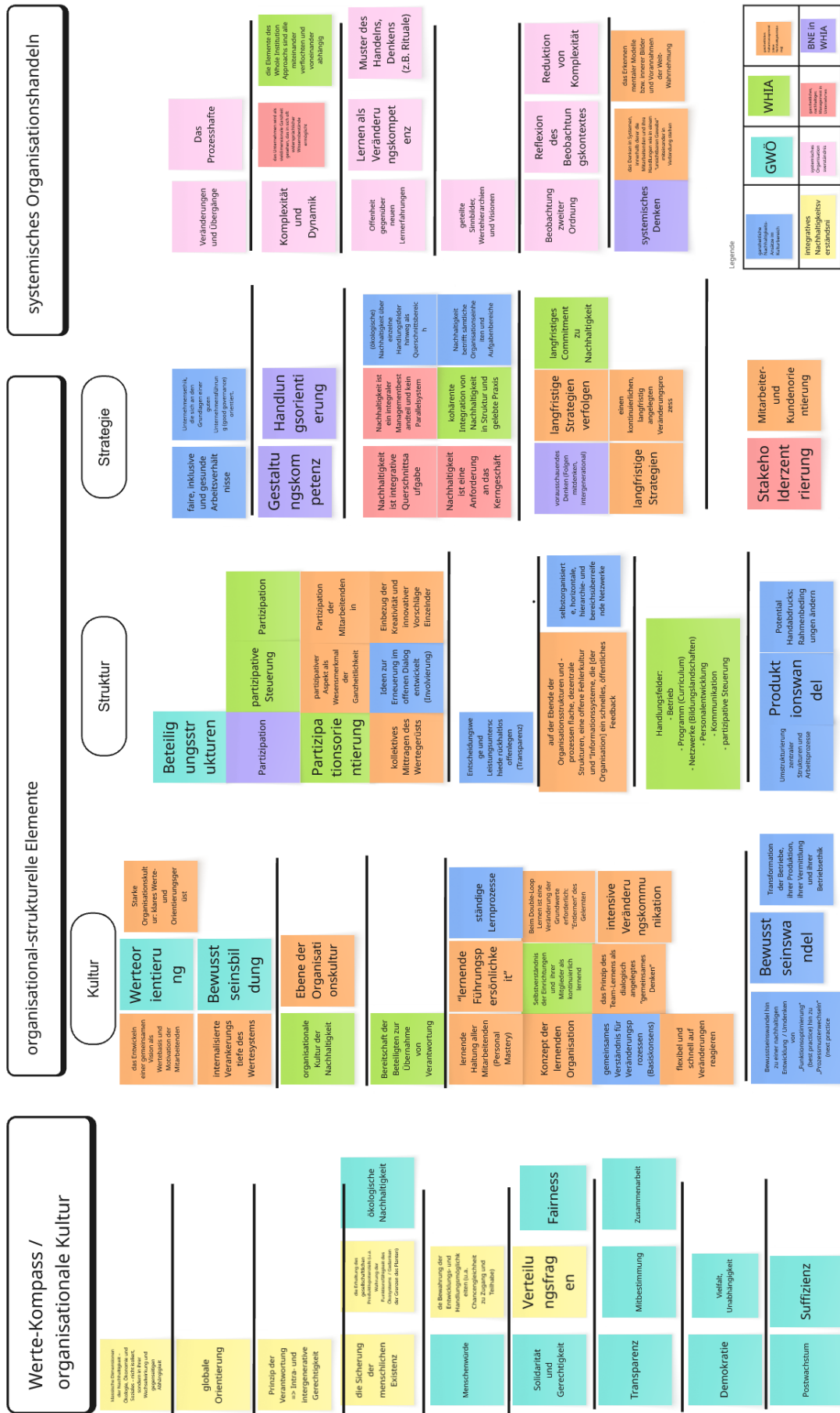
Werteorientierung
Transparenz und Bewusstseinsbildung
Beteiligungsstrukturen

anschlussfähige Strategien:

Suffizienz
Postwachstum
2.1.4 Systemisches Organisationsverständnis und -handeln
Veränderungen und Übergänge
Komplexität und Dynamik
das Prozesshafte
Muster des Handelns, Denkens (z.B. Rituale)
Reduktion von Komplexität
geteilte Sinnbilder, Wertehierarchien und Visionen
Reflexion des Beobachtungskontextes
Beobachtung zweiter Ordnung
Offenheit gegenüber neuen Lernerfahrungen
Lernen als Veränderungskompetenz

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der Kapitel 2.1 bis Kapitel 2.2.4

Anhang 8: Landkarte nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen



Anhang 9: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Fallstudie: Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel

GWÖ-Implementierungs-Prozess: Nov 2022 bis Aug 2024

Intro vorab

- Begrüßung
- Organisatorisches: Ablauf des Interviews, Datenschutz
- => Start der Aufnahme

Check In

- Was/wann war dein erstes Berührungsmoment mit der GWÖ?
- Was habt ihr als Organisation während des GWÖ Prozesses gelernt?

Abschnitt 1: Selbstbild

- Wie würdest Du das Selbstverständnis der Bundesakademie heute beschreiben im Vergleich zu der Zeit vor der Einführung der Gemeinwohlbilanz?
- Welche neuen Leitbilder, Werte oder Ziele sind durch den Prozess der Gemeinwohlbilanz in den Vordergrund gerückt?
- Welche Diskussionen oder Reflexionsprozesse gab es im Team über das Selbstbild der Bundesakademie während der Erstellung der Gemeinwohlbilanz?

Abschnitt 2: relevante Umwelt

[Einblendung: GWÖ-Matrix => Hinweis auf Anspruchsgruppen & Werte]

- Wer oder was in Eurer Arbeit der Bundesakademie ist euch wichtig geworden im Verlauf des GWÖ-Prozesses?

Abschnitt 3: Entscheidungs- und Kommunikationsmuster

- Gibt es neue Formen der Kommunikation mit internen oder externen Anspruchsgruppen?
- Wie haben sich seit der GWÖ Einführung Entscheidungsprozesse verändert?
- Wie werden ökologische oder soziale/ethische Aspekte heute in Entscheidungsprozesse einbezogen – im Vergleich zu früher?

[Einblendung der vier Aspekte von nachhaltigem Organisationshandeln: 1) eine starke Wertorientierung, 2) Lernen als Veränderungskompetenz der Organisation, um sich an die aktuellen Herausforderungen anzupassen, 3)Partizipation und Beteiligung als wichtigen Aspekt der Zusammenarbeit, 4) eine Verankerung von Nachhaltigkeit in allen Bereichen der Organisation]

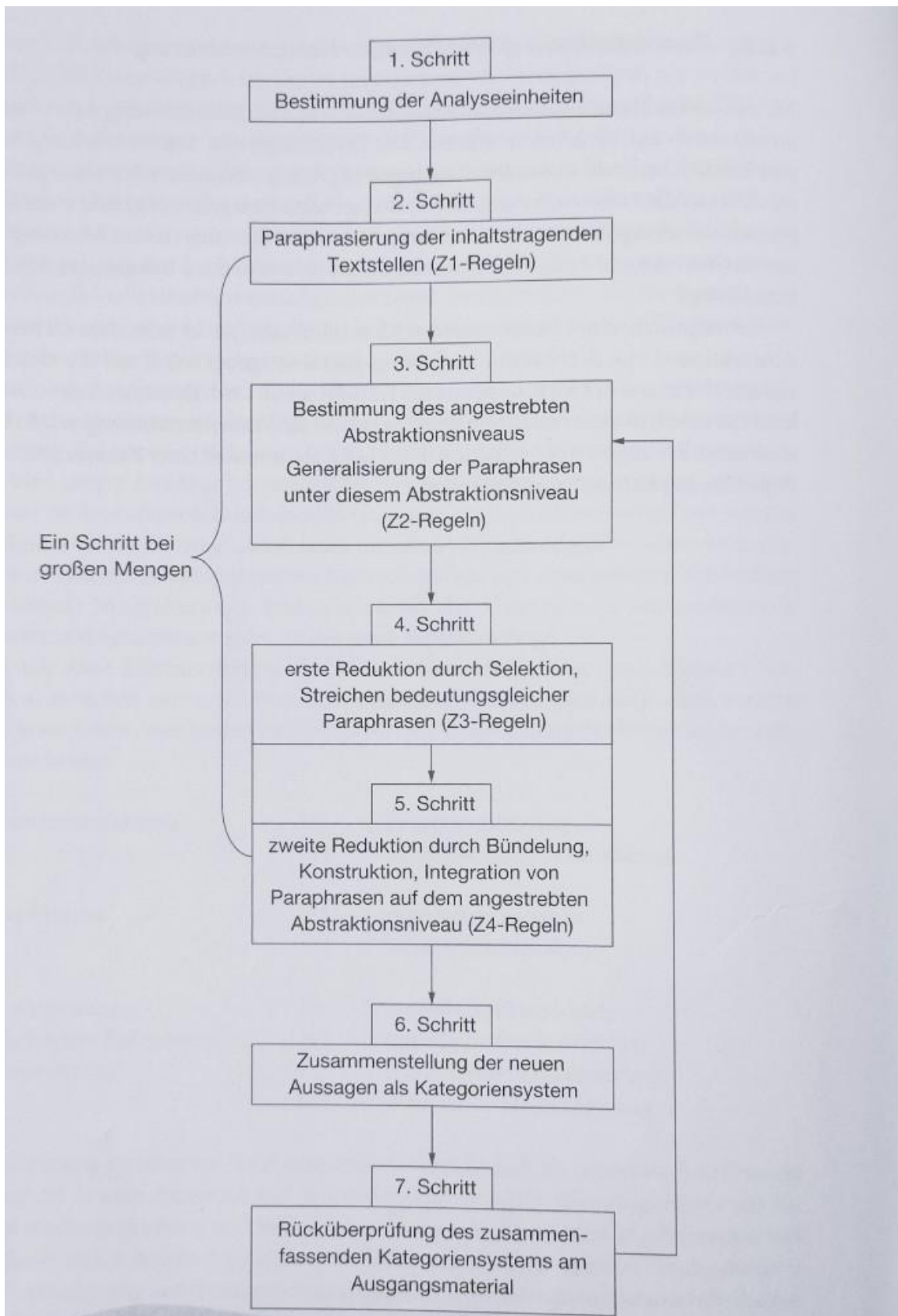
- In welchem der 4 Bereiche gab es den größten Change / die größte Veränderung in Bezug auf die Entscheidungsstrukturen und auf die Kommunikation in der Organisation?

Outro / Abschluss

- Was war deiner Meinung nach die größte Veränderung?
- Was hat dich in dem GWÖ-Prozess überrascht?
- Gibt es noch etwas, das du gerne erzählen möchtest, was bisher nicht angesprochen wurde?
- Abschließender Dank

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 10: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse



Quelle: Mayring 2015: 70

Anhang 11: Interviewübersicht

Interviewübersicht				
Interviewbezeichnung	Hierarchische Ebene	Art des Interviews	Länge (in min.)	Datum des Gesprächs
INT I	Co-Leitung Programmbereich	Online-Gespräch	39:22	16.06.2025
INT II	Referent	Online-Gespräch	39:07	13.06.2025
INT III	Geschäftsführung	Online-Gespräch	35:00	06.06.2025
INT IV	Leitung Programmbereich a.D.	Online-Gespräch	43:53	23.06.2025
INT V	Projektreferentin	Online-Gespräch	33:22	19.06.2025
INT VI	studentische Mitarbeiterin	Online-Gespräch	23:57	13.06.2025
INT VII	externe Beratung	Online-Gespräch	19:34	20.06.2027
		Gesamtlänge	234:15	

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 12: Codebuch qualitative Inhaltsanalyse

Das Codebuch hilft dabei, eine eindeutige und überschneidungsfreie Kategorisierung und Zuordnung zu gewährleisten. Die Kategorienbezeichnung ist eine eindeutige Bezeichnung, die in MAXQDA hinterlegt wird und anhand derer die Textabschnitte zugeordnet werden. In der Definition wird festgelegt, was die Textstelle ausdrücken muss, um zu der Kategorie zugeordnet zu werden. In Ankerbeispielen werden typische Zitate aus Interviews aufgezeigt, die beispielhaft die in der Definition dargelegte Beschreibung bestätigen. Innerhalb der Kategorien ist sowohl eine positive wie auch negative Ausprägung einer Kategorie oder Unterkategorie möglich, wenn dies nicht explizit in einem weiter unterschieden wird.

Nr.	Kategorie			Definition	Ankerbeispiel
	Hauptkategorie	Unterkategorie >> Unterunterkategorie			
	Hauptkategorie 1: Veränderungen innerorganisationaler Prozesse			Dieser Bereich umfasst Muster- und Perspektivwechsel im Inneren der Organisation, auf der Ebene der internen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse	
1		Beteiligung & Partizipation		In dieser Kategorie geht es um Beteiligung der Mitarbeitenden in Arbeitsabläufen auf gleicher hierarchischer Ebene sowie Bereichsübergreifend und hierarchieübergreifend.	Also ich muss sagen, und ich bin jetzt fast drei Jahre dabei, ich habe das Gefühl, dass die Entscheidungsprozesse bis zu einem gewissen Grad schon immer sehr kollektiv gewesen sind. Also ich habe das so gelernt und so von Anfang an in der Bundesakademie so erlebt, dass in der Leitungsrunde ein ganz wichtiger Ort der Entscheidungen gewesen ist, und auch dann, wenn es um weitere, nicht so inhaltsorientierte Entscheidungen ging, diese Tutti-Runde, die auch jede zweite Woche stattfindet, dort wurde auch ziemlich viel gefragt und auch Stimmungen eingeholt und das wurde auch immer sehr ernsthaft betrieben und berücksichtigt. (..) Also wenn es um inhaltliche Entscheidungen ging, sprich Projekte oder arbeitsbezogene andere Themen, das wird immer mit den entsprechenden beteiligten Projektleiterinnen und Personen zusammen entschieden, also das ist immer sehr partizipativ. Wenn es um Anschaffungen geht bis zu einem gewissen Punkt, das können die Mitarbeiter selbst entscheiden, also das ist ein ganz üblicher Umgang, und wenn es um höhere Ausgaben geht, dann gemeinsam mit der Verwaltung. Wenn es um ganz große Anschaffungen geht, die jetzt mit den Gebäuden zu tun hat oder so was, das müssen wir gemeinsam mit dem Land bzw. das entscheidet dann meistens dann die die Verwaltung, die Geschäftsführung. Aber schon schon im Vorfeld, in Gesprächen mit dem Kollegium. (...) Also das war tatsächlich auch schon vor GWÖ so, ich glaube aber, es wurde auch im Zuge der GWÖ den Leuten noch mal bewusst, was das für ein Wert ist. Also früher war das ja so, ist halt so bei uns, ist ja selbstverständlich und auch die Berater haben gesagt Nee, nee, das ist überhaupt nicht selbstverständlich, dass das bei euch so ist.

2		neue Vertrauensarbeit => r.U.	Die Kategorie umfasst Aussagen zur neu geschaffenen Vertrauensstelle und deren Auswirkungen auf das Team, außerdem zur Arbeit in der AG "interne Kommunikation", die zu den Werten der Mitarbeitenden einen Code of Conduct erstellt hat.	Und dann hat sich auch, eigentlich auch ausgehend von der GWÖ-AG, noch eine weitere AG gegründet, die interne Kommunikation. Und dann haben wir einen Code of Conduct erstellt und haben auch zwei Vertrauenspersonen festgelegt, die noch mal anders als der Betriebsrat, der auch noch mal anders die Interessen da vertritt und dann ja auch quasi immer im Austausch mit der Geschäftsführung ist zu den Themen, und die Vertrauensperson erst mal so eine erste Instanz ist, mit der man mal was einfach vertraulich besprechen kann, ohne dass das unbedingt weitere Konsequenzen haben muss. Und diese Vertrauenspersonen sind auch zeitgleich für, also nicht nur für uns Mitarbeitende, sondern eben auch für Teilnehmende ansprechbar.
3		neue Aushandlungsprozesse im Team => r.U.	Die Kategorie beschreibt Diskussionen im Kontext des GWÖ-Prozess, bei denen Meinungen und Haltungen ausgehandelt werden und dies als neu wahrgenommen wird.	Und ich fand, das war ein sehr spannender Moment im Laufe des Prozesses, weil wir haben die Monate davor diese Berichtstexte geschrieben und da hatten wir Hüte verteilt und damit waren alle einverstanden. Aber als es dann darum ging, sich ganz konkret auf einer Skala zu verorten, ist deutlich geworden, dass wir vielleicht doch teilweise unterschiedliche Meinungen im Selbstverständnis haben. Und das war so ein Moment, wo wir sehr, sehr lange diskutiert haben. Das hat auch Spaß gemacht, weil wir da sozusagen diesen Abgleich hatten von wie ist eigentlich dein, also wir lesen denselben Text, wir nehmen dieselbe Status quo Analyse wahr, aber unser Selbstverständnis oder die Bewertung dessen ist unterschiedlich. Ich würde sagen, innerhalb der AG hat es viele solcher Selbst-, also solcher Teamreflexionsmomente gegeben.
5		Verhaltensänderungen individuell	Jede:r Mitarbeitende überprüft in seinem Bereich für sich, welches Verhalten er/sie ändern kann.	Also in den Verhaltensmustern würde ich halt sagen, dass wir da wirklich noch mal angeregt waren, in all unseren Bereichen noch mal anders auf unsere Arbeit zu schauen, was wir für uns anpassen können. Und da ist auch wirklich viel passiert, also auch so zum Thema ökologische Nachhaltigkeit. Also ich glaube, jeder hat halt einfach versucht bei sich zu schauen, was kann ich in meinem Bereich irgendwie noch besser, noch anders machen

6		neue Teamzusammenarbeit => r.U.	Die Kategorie umfasst Aussagen zur veränderten Arbeitsatmosphäre im Kontext der GWÖ-Arbeit, zu neuen informellen internen Beziehungen und Austauschformaten unter den Kolleg:innen sowie neuen formellen Formen der Zusammenarbeit, ebenso zum kulturellen Umgang der Kolleg:innen miteinander.	Und wir haben verschiedene Kleinigkeiten geändert, Aufmerksamkeiten, gewisse Hierarchie, gewisse Prozesse in Sitzungen, die immer sehr hierarchisch gewirkt haben, haben wir beiseitegelegt. Zum Beispiel Reihenfolgen, wer wann spricht, wer darf an welchen Sitzungen teilnehmen, wie öffnen wir welche Sitzung für wen, Menschen noch mal klar zu machen, dass gewisse Leitungspositionen nur von der fachlichen Ebene eine Leitungsposition sind und aber nicht auf einer disziplinarischen Ebene, dass wir alle gemeinsam nur eine Chefin haben und sonst keinen Chef. (..) Also einfach über Dinge ganz offen zu reden, gemeinsam zu überlegen, welche sind unsere gemeinsame Werte.
7		Alle ins Boot holen / Sensibilisierung / Vermittlung	Die Kategorie umschreibt die Anprache der Mitarbeitenden zum GWÖ-Thema. Dies beinhaltet a) auf einer personellen Ebene wer wieviel/wenig in den GWÖ-Prozess einbezogen und b) auf einer kommunikativen Ebene die Auseinandersetzung in der Überzeugungsarbeit, die geleistet werden muss, um möglichst viele Mitarbeitende über den GWÖ-Prozess zu informieren und zu involvieren.	Natürlich hat das auch alles seine Haken und Ösen, so was zu machen, weil sie kriegen ja nie - noch nicht mal bei uns, wo wir ,weiß ich gerade gar nicht, wir sind ganz schön viele, aber so viele eben auch nicht, wir sind so knappe 40 Figuren. Es ist nicht ganz so einfach, wirklich alle tatsächlich einzubeziehen. Sie können diese Arbeitsgruppe mit den Diskussionen mit diesen Leuten nicht mit allen führen. Und man muss auch immer, selbst wenn das schade ist und das wahrscheinlich in allen Kulturbereichen der Fall ist, dass natürlich welche da sind, die auch genauso gut am Band bei VW arbeiten könnten, weil sie machen ihr Ding da und fertig, und dann gehen die nach Hause und dann ist das, hat sich das erledigt. Das mache ich auch niemandem zum Vorwurf, aber das bedeutet natürlich, dass Sie auch nicht alle mitnehmen können, oder nicht mitnehmen, mitnehmen vielleicht schon, weil das ist noch mal eine andere Frage, aber dass es mühsam oder völlig auszuschließen ist, dass sie das komplett annehmen oder sich dafür interessieren.
8		neue Wahrnehmungs- und Denkmodelle => r.U.	Die Kategorie umschreibt GWÖ-inspirierte neue individuelle Wahrnehmungsmuster auf individueller Ebene, Perspektivwechsel bezüglich der Wahrnehmung der GWÖ, neue Denkmodelle, die sich im Team eingestellt aheb oder mit denen das Team dealen musste.	Naja, also ich finde halt das GWÖ-Tool ist ja wirklich einfach eine große Bestandsaufnahme und insofern finde ich, wir haben uns wirklich als Haus nochmal komplett durchleuchtet und wir haben uns durch die GWÖ ganz andere Fragen gestellt und wir konnten auch gar nicht immer alles beantworten, aber wir sind in ganz andere Denkprozesse, Gedankenschleifen gekommen. Und ich würde auch sagen, dass man gerade beim Thema Nachhaltigkeit immer sehr schnell dazu neigt, an die ökologische Nachhaltigkeit zu denken, und dass wir alle noch mal gut angeregt wurden, auch über diese soziale Komponente stärker nachzudenken und da mehr Zusammenhänge zu sehen.

9		transparentere Kommunikation => r.U.	Die Kategorie beschreibt Veränderungen in Richtung Offenlegung der Informationsflüsse im Team, ein über Hierarchieebenen hinweg offener, durchlässigerer Umgang mit den internen Kolleg:innen.	Transparenz und Mitentscheidung, das war ein ganz wichtiger Punkt. So dass ich glaube, dass auch unsere Geschäftsleitung und Direktion, die insgesamt dann doch sehr vertrauensvoll schon immer unterwegs gewesen ist, aber dann waren sie nicht so klar, dann waren sie nicht so bewusst, wie wichtig das Thema Transparenz ist, so wichtig, dass die problemlos auf allen Ebenen sehr transparent kommunizieren, was abgeht. Und ich glaube, dass die auch durch diesen Prozess sich im Klaren geworden sind, dass es sehr gut tut, sehr offen und sehr transparent mit allem, nicht nur mit problematischen, aber auch mit guten Nachrichten quasi an das gesamte Team ranzugehen
		Hauptkategorie 2: Selbstbeschreibung	Dieser Bereich beschreibt das Selbstverständnis der Bundesakademie, ausgehend von und heute und rückblickend auf die Vergangenheit (während und vor dem GWÖ-Prozess). Sie umfasst Leitbilder, Werte, Ziele, die durch den Prozess in den Vordergrund gerückt sind.	
10		externe Kommunikation, Strategie, Leitbild	Diese Kategorie beschreibt das Selbstbild bzw die Selbstdarstellung, das die ba nach Außen trägt und die damit verbundene Kommunikation (Homepage, Leitbild) und Auseinandersetzung mit externen Stakeholdern (Öffentlichkeit, Lieferant:innen, Kund:innen, Geldgeber:innen). Bei E. Scheins Ebenenmodell wäre dies die 2. Ebene.	Also wir haben sonst immer einfach unsere Arbeit, künstlerische Arbeit in und mit den Künsten, sehr nach vorne gestellt und das ist ja auch unser inhaltlicher Schwerpunkt, und dann finde ich es schon eine besondere Entscheidung, dass man auch wirklich, ja, in der Außendarstellung, im Leitbild, die GWÖ oder sozusagen die Schwerpunktsetzung auf Nachhaltigkeitsaspekte so sehr als Dach darstellt. . Also das finde ich schon eine große Entscheidung. Aber ich finde es auch eine gute Entscheidung, dass wir uns da dieses Dach gegeben haben und das nach außen so kommunizieren.

11		Selbstreflexion, Bewusstseinswandel, Bewusstwerdung	Die Kategorie umfasst Aussagen zur Auseinandersetzung mit dem eigenen organisationalen Selbstreflexionsprozess, angestoßen durch die GWÖ. Es dreht sich um den Blick auf sich selbst als Organisation im Sinne einer Bewusstwerdung. Hierzu zählen sowohl Aussagen zum Verfahren/zum Prozesses der Selbstreflexion (wie der Blick auf sich selbst vonstatten ging, z.B. die Organisation systematisch durchleuchtet), zur Art und Weise des neuen Bewusstseins (z.B. sensibler geworden ggü. Nachhaltigkeitswerten) sowie zu den Beteiligten an dem Bewusstseinswandel (nur die AG oder alle Mitarbeitende).	Ich glaube nur, dass wir uns Dinge viel bewusster gemacht haben. Also, es ging ja wirklich darum, sich selbst zu überprüfen und da haben wir eigentlich gemerkt, dass wir bei dem Aspekt sozialer Nachhaltigkeit eigentlich schon relativ viel am Haus auch machen. Es war also eher so ein sich bewusst machen, das miteinander thematisieren, das würde ich eher so erstmal festhalten. (...) Vor allem haben wir auch ein Bewusstsein darüber entwickelt, wo wir eigentlich schon ganz gut sind. Also das sozusagen auch anzuerkennen und wertzuschätzen.
12		Identifikation mit der Organisation	Die Kategorie umfasst Aussagen zum Commitment der Mitarbeitenden zur Bundesakademie.	Und das ist natürlich toll, daran beteiligt worden zu sein. Und (...) das macht natürlich auch eine andere Identifikation und ich glaube, das ist für die Organisation natürlich selber auch ein ganz, ganz großer Fortschritt, dass es jetzt diese partizipativ erarbeitete Zukunftsvisionen gibt, die wirklich auch ganz konkret an bestimmten Stellen einen Fahrplan vorgibt. Ich würde sagen, das ist ganz zentral.
13		Haltung zur GWÖ	Die Kategorie beinhaltet Aussagen, die verschiedene Grade der Identifikation mit der GWÖ beschreiben, auch geringere Identifikation.	Überrascht hat mich sozusagen, dass obwohl mir der Beginn nicht so gefallen hat mit diesem Katastrophenbild, dass ich aber am Ende gedacht habe, was für ein cooles Konzept, womit wir uns weiterentwickeln, aber auch wirklich letztendlich auch etwas für die Umwelt und für uns sozusagen etwas Gutes tun können
14		Selbstverständnis als Kulturinstitution	Die Kategorie sammelt Aussagen dazu, in der die ba wahrnimmt, wer sie ist und was schon da ist (aus der Vergangenheit gewachsen). Es sind Aussagen der bewussten Selbstreflexion.	

15		>> wahrnehmen, was schon gut ist	Die Kategorie befasst sich mit der Einschätzung bzw. Wahrnehmung der ba, dass bereits einige der GWÖ-Werte und Themenfelder vorhanden bzw. mindestens angelegt sind, inklusive den wertenden Aussagen über die Verwunderung, dass dem so ist - bis hin zu der externen Bewertung, dass sie sich unter den Scheffel stellen.	Ja, ich würde einfach abschließend sagen, es ist auch eine Wertschätzung für das, was schon da ist, also das, was man eigentlich tagtäglich macht. Ich meine, wir hatten jetzt schon einen guten Score und wir beschäftigen uns natürlich jetzt in unseren Maßnahmen viel mit den Dingen, die nicht so gut waren, wo es Verbesserungspotenziale gibt, aber mit der GWÖ letztlich auch ein formales und ja, wirklich zertifiziertes (...) etwas in der Hand zu haben, was bestätigt, wie viel wir an welchen Stellen eigentlich auch schon gut machen und zum Gemeinwohl beitragen, ich glaube, das ist auch total wichtig, da einfach wirklich mal diese Wertschätzung wahrzunehmen. Und ich glaube, dass einem das Gefühl von "da sind wir gerade auf dem richtigen Weg" oder an den Stellen machen wir vielleicht ohne das wahrzunehmen schon seit langer Zeit Dinge gut und treffen Entscheidungen, vielleicht nicht immer nur (...), also treffen Entscheidungen sowieso schon gemeinwohlorientiert. Ich glaube, das ist ganz zentral aus. Das hat glaube ich auch eine große Wirkung auf die Organisation.
16		>> Kultur versus Wirtschaft	Die Kategorie umfasst alles, was den Unterschied zwischen der Wirtschaft, in dessen Kontext auch die GWÖ entwickelt wurde, und dem Kultursektor umschreibt und die Chancen und Herausforderungen der GWÖ in diesem Kontext für die ba.	Wir sind nun mal in dem Sinne kein klassischer Wirtschaftsbetrieb. Natürlich arbeiten wir auch irgendwie wirtschaftlich, aber: das muss man immer mit bedenken, und das war in den Diskussionen, die wir dann mit den Beratern da auch immer mal wieder hatten, auch gegenseitig gar nicht so einfach, das klar zu kriegen, dass wir ja im Grunde dem kameralistischen System unterliegen. Und nur ein Teil unseres Betriebes, nämlich das Gästehaus, arbeitet gewissermaßen wirtschaftlich. Also es muss das erwirtschaften, was an Mitteln eingesetzt wird. Aber auch da muss man irgendwo Häkchen setzen. Wir müssen keinen Gewinn machen in dem Sinne. Und bei uns muss es ja am Ende des Jahres bei 0,0 eigentlich ausgehen und das ist, wenn man es dann übersetzen will, gar nicht mal so einfach. Und das hat uns, glaube ich, schon auch ein bisschen Schwierigkeiten gemacht. Auch die Frage nach Kunden, wie rechnet sich das?, das sind unsere Lieferanten dann teilweise, und das war dann manchmal ganz schön schwierig
Hauptkategorie 3: relevant gewordene Umwelt		Dieser Bereich beschreibt, wer oder was wichtig (relevant) geworden ist für die Bundesakademie im Rückblick auf den GWÖ-Prozess.		

17		Umgang mit Finanzen	Aussagen, die belegen, dass die Frage, wie die Bundesakademie mit Finanzen umgeht, in den Fokus gerückt sind.	Sicher ist in den Vordergrund gerückt, sich noch mal mit dem Thema Finanzen auseinanderzusetzen und welche Auswirkungen das durchaus auf Nachhaltigkeit im weitesten Sinne hat. Das ist in der Konstellation nicht ganz so einfach. Denn die Bundesakademie ist kein staatliches Unternehmen in dem Sinne, und als gemeinnütziger Verein, der abhängig ist von Fördermitteln, hat man da natürlich wenig Spielraum. Das würde ich auf alle Fälle sagen, hat sich geändert. Ich glaube auch, dass das Bewusstsein darüber, welche große Rolle die soziale Nachhaltigkeit hat, das hat sich auch stark vergrößert. Und auch, dass Sie da ein ganz großes Pfund mitbringen.
18		gesamtgesellschaftliche Verantwortung	Die Kategorie verweist auf den systemischen Kontext, der wichtig wird, in Form der gesellschaftlichen Verantwortung.	was ein Punkt ist, der mir einfällt, der aber nicht unbedingt vorher gar nicht Thema war, sondern was sich einfach nochmal mehr herauskristallisiert hat, würde ich sagen, ist diese gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Die war der Bundesakademie auch schon vorher schon bewusst und wurde auch ernst genommen und auch umgesetzt, aber ich glaube, das hat sich einfach noch mal mehr verstärkt, was auch eben eine einzelne, in Führungszeichen kleinere Kulturinstitution eben trotzdem auch für einen Einfluss haben kann in dem Bereich, in dem sie eben wirksam ist.
19		Nachhaltigkeit ist umfassender als Ökologie und umfasst auch soziale Nachhaltigkeit	Die Kategorie umfasst Aussagen der ba, in denen es um ein Nachhaltigkeitsverständnis im Kontext der GWÖ geht, das über Betriebsökologie hinausgeht und insbesondere soziale Aspekte und die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen beinhaltet. In manchen Aussagen wird explizit soziale Nachhaltigkeit genannt.	Na ja, was wir gelernt haben, als Organisation, da haben wir mehr oder weniger gelernt, dass Nachhaltigkeit, also die Themen zu Nachhaltigkeit, nicht nur ökologischen Themen betreffen, sondern viel mehr, dass man tatsächlich viel mehr über unterschiedliche Themen schauen sollte. Und dass wir gerne konkret auch sozusagen danach schauen möchten. [...] (...) Ich glaube, was sich im Zuge dieses dieses Prozesses noch mal gezeigt hat, wie breit gefächert das ist, dieses Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie, dass es da eben auch über diese klassischen Dinge von Wir verwenden jetzt Ökostrom anstatt herkömmlichem Graustrom, dass es auch darüber hinausgeht und dass eben in der GWÖ es ja nicht nur um diese klassische Nachhaltigkeit geht, sondern eben auch um dieses Zwischenmenschliche, die Gestaltung von Arbeitsverträgen, die Lieferant:innen, ob die eben fair mit ihren Mitarbeitenden umgehen. Also dass es da eben viel größer gefasst ist. (INT VI, Pos. 12)

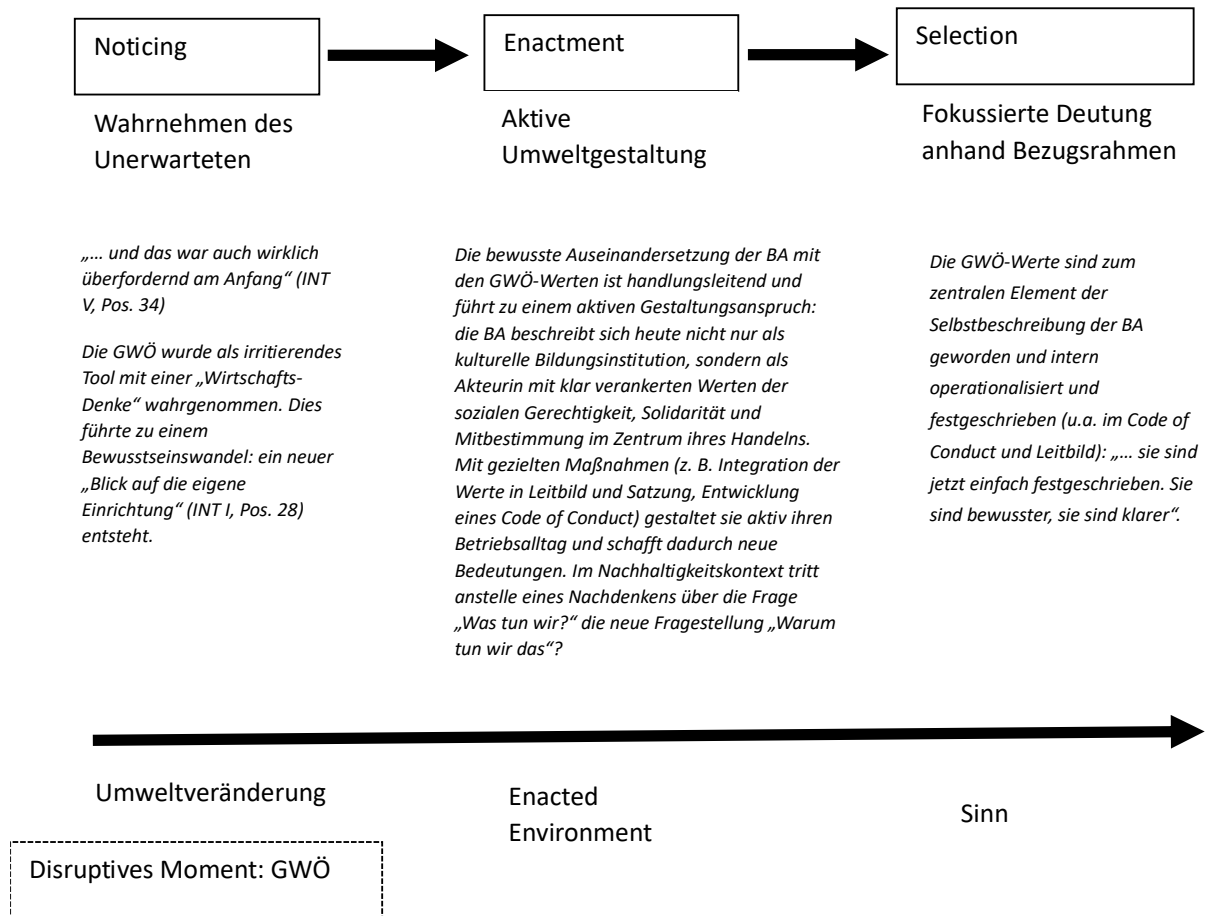
20		Inklusion als Verstärker	Hier geht es um die Koinzidenz des programmatisch gefassten Themas der "Inklusion"	Also da könnte ich vielleicht sagen, dass durch den GWÖ Prozess plus dem Hochkochen dieses Inklusivthemas - das zusammengenommen hat sicher eine ganze Reihe an neuen inhaltlichen Entwicklungen gegeben und Sensibilisierung im Team und da kann ich aber nur sprechen für die Programmleiter-Ebenen, da hat es da Entwicklungen gegeben. Eine Sensibilität innerhalb des Teams, des gesamten Teams, hat es mit Sicherheit auch gegeben, aber das hat für die Kolleginnen und Kollegen, die natürlich (...) ein bisschen weniger Auswirkungen. Die sind dann im Umgang mit den Menschen, im Achten auf alles, was unser Haus angeht, in ihrem Beschützerinstinkt für alles, was uns gehört, natürlich vielleicht auch sensibler geworden, oder nicht nur vielleicht, das ist wahrscheinlich so, ja, das die schon auch mehr darauf blicken.
21		ganzh. strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit	Die Kategorie beschäftigt sich mit strukturellen Veränderungen in der ba, die darauf hindeuten, dass Nachhaltigkeit bzw die GWÖ in allen Abteilungen und Programmbereichen der ba bearbeitet werden und möglichst viele Mitarbeitende damit in Berührung kommen und dies dahingehend gesteuert wird.	Also mein erster Impuls geht da vor allem in die Richtung unten links, ganzheitliche strukturelle Verankerung der Nachhaltigkeit in allen Bereichen. Da ich das Gefühl habe, dass eben, wie ich ja auch vorher schon gesagt habe, der GWÖ-Prozess dieses Thema der Nachhaltigkeit einfach in noch mehr Bereiche als ursprünglich angenommen, ausgeweitet hat. Also dass dann dadurch eben noch mehr Bewusstsein geschaffen wurde, dass Nachhaltigkeit eben nicht nur beim Druckerpapier und bei Stromarten anfängt, sondern eben auch viel mehr auch diesen zwischenmenschlichen Umgang mit den Mitarbeitenden, mit den Lieferantinnen auch noch mit einbezieht. Und dass da eben insgesamt im Betrieb einfach [Nachhaltigkeit] eben nicht nur in einzelnen, ja wie du es auch gesagt hast, dass es nicht so ein Inselding ist, dass das jetzt so ein Thema ist, sondern dass sich das wirklich strukturell durch den ganzen Betrieb ziehen sollte und dass es eben auch umgesetzt und gelebt wird in allen Bereichen. Da hatte ich das Gefühl, dass das einfach noch mal auch bei den Mitarbeitenden, die vielleicht nicht direkt am Prozess beteiligt waren, trotzdem so ein Bewusstsein dafür geschaffen hat, dass es nicht nur jetzt einzelne Mitarbeitende gibt, die sich um dieses Thema kümmern, sondern dass es alle angeht und dass es in allen Bereichen eben wichtig ist, da diese Aspekte, die die GWÖ auch mitbringt, aber die natürlich auch die Bundesakademie im Wertekonzept schon verankert hat, noch weiter und noch tiefer umgesetzt werden sollten.
22		> > Hiwi-Stelle	Die Kategorie stellt Aussagen zur neu eingeführten Hiwi-Stelle zusammen.	
23		ökologische Nachhaltigkeit	Die Kategorie beschreibt, dass ökologische Aspekte neu als handlungsleitender Orientierungsrahmen gelten und Entscheidungen beeinflussen	Ja, auf jeden Fall. Also wir versuchen trotz finanziell knapper Mittel immer die ökologisch bessere Variante zu wählen, also das heißt von Druckereiprodukten oder eben auch Seminarmaterialien. Wir haben in dem Zeitraum Möbel neu gekauft, auch da haben wir uns bemüht um eine nachhaltige Variante auch der Möbel, die wir jetzt abgeben. Also das sind schon Aspekte, die wir früher sicherlich nicht in dem Maße so getroffen hätten.

24		stärkere Werteorientierung	Die Kategorie umfasst Auseinandersetzung mit einer gewachsenen Wertebasis als Orientierungsrahmen, einer gemeinsamen Vision.	Ich glaube, die Stärke von diesem GWÖ-Prozess, der wertebasiert ist, liegt darin, sozusagen in den kleinen Aktionen das Große zu sehen. Also ich merke, wie ich zum Beispiel ganz persönlich, wenn ich vor unserem neuen Mülltrenner in der Cafeteria stehe, an den GWÖ-Prozess denke. Also es sind irgendwie so die kleinen Dinge, die vielleicht auch ganz alltäglich sind. Oder das Umsetzen der Einzelmaßnahmen, das vielleicht auch manchmal nervig ist oder das irgendwie ähm, denken wir an das Daten erheben für die Klimabilanz, das dann einfach wirklich eine nervige, abzuarbeitende Aufgabe ist. Dass ich das in meiner Wahrnehmung immer im Rahmen dieses Großen und Ganzen sehe, und ich glaube, das führt zu vielen kleinen Verhaltensänderungen (...) die an und für sich jetzt in einem anderen Kontext stehen für mich.
25		>> GWÖ als innerer Kompass	Die Kategorie umfasst Aussagen dazu, inwiefern die GWÖ als handlungsleitender Kompass, Wertebasis, Argumentation für Entscheidungen und eine innere Haltung dient.	Und für mich selber auch, also ich muss sagen, als Führungskraft gibt mir das natürlich auch eine stärkere Richtschnur vor und natürlich habe ich vorher auch einen inneren Kompass gehabt, nach dem ich Entscheidungen getroffen habe, aber das ist jetzt noch mal wesentlich transparenter und ich kann jetzt einfach sagen, wir treffen die und die Entscheidung, weil alles andere ist nicht GWÖ-konform. Und damit bin ich fertig, damit muss ich gar nicht lange begründen, sondern um zu sagen Oh, das ist aber meine Haltung und ich denke aber so und so, nee, das ist nicht konform, das machen wir nicht. Punkt.
26		Lieferant:innen und Lieferkette	Die Kategorie umfasst Aussagen zur Lieferkette und zu den in der GWÖ-Matrix definierten entsprechenden Feldern, wie sie von der ba verarbeitet wurden.	
27		>> Lieferkette wichtig geworden	Aussagen dazu, dass Stakeholder der Lieferkette relevant geworden sind und vorher nicht im Blick waren.	Ich würde sagen, besonders wichtig geworden in Bezug auf die Berührungsgruppen sind vor allem die, die wir vielleicht vorher noch nicht so stark im Blick hatten, weil wir da jetzt eben besonders große Verbesserungspotenziale herausgearbeitet haben. Das waren die Lieferant:innen. (..) Ich glaube, da hatten wir uns vorher einfach, und das hat auch die Bilanz oder das Ergebnis gezeigt, noch nicht so starke Gedanken darüber gemacht, welche Ketten da eigentlich dahinter stecken und was das bedeutet, welche Kriterien wir da vielleicht ansetzen können, um da eine gemeinwohlorientiertere Auswahl zu treffen, bzw mit wem man auch ins Gespräch gehen kann. Wir haben angefangen, einen Fragebogen an unsere Lieferant:innen zu senden, bei dem wir generell erstmal Informationen abfragen, die wir noch nicht hatten zum Zeitpunkt der Berichtserstellung. Genau, deswegen würde ich sagen, mit den Lieferant:innen haben wir jetzt angefangen, uns intensiver zu beschäftigen. (..)

28		> > Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette	Die Kategorie verweist auf Zitate, die eine Offenheit für Mitbestimmungsmöglichkeiten vonseiten der Lieferant:innen darlegen.	Also ich würde sagen, die ganz rechte Spalte, Transparenz und Mitentscheidung, die hatten wir noch gar nicht im Blick im Sinne von (..) Also noch mal vielleicht einen Schritt zurück, ich finde halt, dass die GWÖ auch immer noch sehr auf Wirtschaftsbetriebe ausgerichtet ist und, ja, wir haben auch Zulieferketten, aber eben nicht diese klassischen. Also wir sind dadurch angeregt worden, noch mal mit unseren Geschäftspartnerinnen stärker in den Austausch zu gehen
29		> > Solidarität in der Lieferkette	Die Kategorie umfasst Aussagen zu Veränderungen hin zu einem gerechteren Umgang mit Stakeholder wie zb den Dozen:innen, die Kinder haben, Teilnehmenden aus prekären Verhältnissen	Und nach außen, dass wir auch schauen, wie können wir zum Beispiel noch mehr auf unsere Dozierenden eingehen, also wie können wir unser Honorar angemessener gestalten - wir haben da ja auch unsere eigenen Zwänge, denen wir unterliegen, also wir müssen ja uns auch als Haus tragen, aber (...) - genau, oder wie können wir denn vielleicht auch ganz individuell - was wir auch zum Teil schon machen, dass wir die Arbeit von Freiberuflern etwas anders honorieren als jetzt zum Beispiel Festangestellte - ob man dann vielleicht auch noch mal auf andere Aspekte schauen kann, nämlich wie wir vielleicht Dozentinnen, die kleine Kinder haben, wie können wir sie noch besser unterstützen, dass sie halt auch bei uns Anfragen umsetzen können.
	Hauptkategorie 4: Diverses			
39		Lernen als Veränderungskompetenz => nicht rel. geworden	Veränderung ist der Normalzustand. Die Organisation lernt durch Reflexion aus sich selbst heraus, nicht durch äußeren Druck/Impulse.	Lernen als organisationale Veränderungskompetenz, das ist schwierig für mich, das zu beurteilen, weil ich sage mal, die Bundesakademie bewegt sich schon immer in diesem ständigen Lernen usw. Was man da allerdings immer vergisst, ist dass man da immer über 60 % der Belegschaft spricht. Wenn wir das immer so behaupten muss man wirklich sich fragen, Ja, das stimmt, aber das stimmt für 60 %.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf dem verwendeten Codesystem aus MAXQDA

Anhang 13: Sensemaking-Prozess des Fallbeispiels schematisch, eigene Darstellung



Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der Kapitel 5.2.1 bis 5.2.6

Anhang 14: Code-Häufigkeiten

	Häufigkeit	Prozent
Veränderungen innerorganisationaler Prozesse auf Teamebene	7	100
Selbstreflexion, Bewusstseinswandel, Bewusstwerdung	7	100
Selbstbeschreibung	7	100
Haltung zur GWÖ	7	100
relevant gewordene Umwelt	7	100
Nachhaltigkeit ist umfassender als Ökologie und umfasst auch soziale Nachhaltigkeit	7	100,00
ganzh. strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit	7	100,00
Lieferant:innen und Lieferkette	7	100,00
neue Aushandlungsprozesse im Team => r.U.	6	85,71
Alle ins Boot holen	6	85,71
neue Wahrnehmungs- und Denkmodelle => r.U.	6	85,71
externe Kommunikation, Strategie, Leitbild	6	85,71
Selbstverständnis als Kulturinstitution	6	85,71
wahrnehmen, was schon gut ist	6	85,71
stärkere Werteorientierung	6	85,71
Lieferkette wichtig geworden	6	85,71
neue Vertrauensarbeit => r.U.	5	71,43
Wertschätzung für Mitarbeitende	5	71,43
transparentere Kommunikation => r.U.	5	71,43
neue Teamzusammenarbeit => r.U.	5	71,43
Solidarität in der Lieferkette	5	71,43
Diverses	5	71,43
Erstkontakt GWÖ	5	71,43
Beteiligung & Partizipation	4	57,14
GWÖ als innerer Kompass	4	57,14
Identifikation mit der Organisation	4	57,14
Kultur versus Wirtschaft	4	57,14
Umgang mit Finanzen	4	57,14
ökologische Nachhaltigkeit	4	57,14
Teilnehmende, Kunden	3	42,86
zitierfähige Stellen	3	42,86
Dozierende	3	42,86
Initiierende Textarbeit	3	42,86
Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette	2	28,57
Lernen als Veränderungskompetenz => nicht relevant	2	28,57
Gestaltung der Arbeitsverträge	2	28,57
Schwierigkeiten und Grenzen in der Lieferkette	1	14,29
Inklusion als Verstärker	1	14,29
gesamtgesellschaftliche Verantwortung	1	14,29
Dienstleister	1	14,29
Hiwi-Stelle	1	14,29
partizipativ erarbeitete Zukunftsvision	1	14,29
GWÖ als Argument ggü Geldgebern	1	14,29
Verhaltensänderungen individuell	1	14,29
Nachhaltigkeitsverständnis	1	14,29
Langfristigkeit	0	0,00
Verhältnis zu Zuwendungsgebern	0	0,00
Wechselwirkungen aller Elemente des Systems	0	0,00
DOKUMENTE mit Code(s)	7	100,00
DOKUMENTE ohne Code(s)	0	0,00
ANALYSIERTE DOKUMENTE	7	100,00

Quelle: Auszug MaxQDA

Anhang 15: Ergebnismodell nachhaltigen Organisationshandelns in Kulturinstitutionen – erweiterte Fassung

Das theoriegeleitete Ergebnismodell nachhaltigen Organisationshandelns wurde nach der empirischen Untersuchung inhaltlich erweitert. Die Ergänzungen sind grau markiert.

Nachhaltiges Organisationshandeln in Kulturinstitutionen

Das leitende Denkmodell ist ein systemisches Organisationsverständnis

- Die Kulturinstitution ist ein autonomes, operativ geschlossenes System und damit nicht direkt beeinflussbar.
- Die Kulturinstitution als System steht in ständiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt, nimmt Impulse selektiv auf und verarbeitet oder wehrt sie ab, wobei sich System/Umwelt-Grenzen verschieben können.
- Die Kulturinstitution reproduziert sich durch wiederkehrende Kommunikationsprozesse ihre Strukturen und Identität selbst und erschafft eigene Ordnungsgefüge. Dabei entstehen Sinnkonstrukte in Form von erinnelter Geschichte, strukturell festgehaltener Erfolge, abgestimmter Wahrnehmungsmuster und Erwartungshaltungen.
- Die Kulturinstitution als System kann sich selbst beschreiben und reflektieren, wodurch sie ihre Identität und Legitimation weiterentwickelt.
- Die Kulturinstitution verfügt über die Fähigkeit, nicht nur auf äußeren Druck zu reagieren, sondern auch proaktiv zu lernen und ihre Strukturen weiterzuentwickeln.
- Nachhaltiges Handeln kann als Output des Systems verstanden werden, der sich aus den intern erzeugten Kommunikationsprozessen ergibt.

Als **handlungsleitender Werte-Kompass** gilt ein integratives Nachhaltigkeitsverständnis mit Dimensionenübergreifenden Werten sowie Wechselwirkungen und Abhängigkeiten seiner Dimensionen untereinander. Die Hauptziele sind: 1) Sicherung der menschlichen Existenz, 2) Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials, 3) Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Zentrale organisationale Aspekte sind:

- **Im Bereich Unternehmenskultur*:**
 - Eine gemeinsame Wertebasis der Nachhaltigkeit als Orientierungs- und motivationsrahmen
 - Ein Bewusstsein von Veränderung als Normalzustand (einer komplexen Umwelt und eines darin eingebetteten Systems)
 - Der zentrale Aspekt des Lernens als Veränderungskompetenz*
 - Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
 - Eine offene Fehlerkultur
 - Einüben neuer Wahrnehmungs- und Denkmodelle
 - Fähigkeit der eigenen Selbstreflexion / Bestandsaufnahme
- **Im Bereich Struktur:**
 - ein Fokus auf Partizipation & Beteiligungsstrukturen*
 - die Wechselwirkungen aller Elemente: miteinander verbunden, dynamisch und voneinander abhängig (=> flache, dezentrale Strukturen, eine offene Fehlerkultur etc.)
 - Horizontale, hierarchie- und bereichsübergreifende Strukturen
 - transparente Entscheidungswege
- **Im Bereich Strategie:**
 - Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Organisationsstrategie und Anforderung an das Kerngeschäft*
 - Faire, inklusive, gesunde Arbeitsverhältnisse
 - Langfristig angelegte Nachhaltigkeitsstrategie mit zukunftsgerichtetem, intergenerationalem Blick für die Folgen des Handelns von Heute
 - Offenheit für Gestaltungskraft und Handlungsorientierung
 - Orientierung am System-Außen/an der Umwelt (Stakeholderzentrierung)

Quelle: Eigene Darstellung

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Nutzung anderer als der aufgeführten Hilfsmittel erstellt habe. Die direkte oder indirekte Übernahme von Gedanken aus fremden Quellen sowie die Verwendung von KI sind als solche kenntlich gemacht. Außerdem versichere ich ausdrücklich, dass die gedruckte und die digitale Fassung meiner Abschlussarbeit identisch sind. Sollte sich zu einem späteren Zeitpunkt herausstellen, dass die Fassungen nicht identisch sind und ist die Abschlussarbeit bereits bestanden und die damit verbundene Qualifikation erlangt, können diese nachträglich aberkannt werden. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Bei der Erstellung der Arbeit habe ich zu folgenden Zwecken KI-Assistenzsoftware genutzt:

- Die Interviews wurden unter Verwendung der KI-basierten Transkriptionssoftware von dem Verarbeitungsprogramm MAXQDA wörtlich transkribiert.
- Im Überarbeitungsprozess wurde die KI-Assistenzsoftware ChatGPT genutzt, um Rechtschreibung und Grammatik zu überprüfen. Alle von der KI vorgeschlagenen Formulierungen wurden von mir inhaltlich geprüft, angepasst und verantwortet.

Berlin, den 7.11.2025