

*Reinhard Altenhöner und Michael Czolkoß-Hettwer*

# Roadmap zum systematischen Nachhaltigkeitsmanagement

## Das Projekt Nachhaltigkeitsstrategie an der Staatsbibliothek zu Berlin als Teil des Partizipationsmanagements

**Zusammenfassung:** Der vorliegende Beitrag beschreibt und kontextualisiert das Projekt „Nachhaltigkeitsstrategie“ an der Staatsbibliothek zu Berlin. Das Ziel dieses Projekts, das zugleich als methodenorientierter Beitrag zur Frage der Partizipation der Beschäftigten angelegt war, bestand in der Erarbeitung erster Grundlagen für die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Der Fokus lag dabei auf der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit im Sinne der *Sustainable Development Goals*. Perspektivisch sollen die Aktivitäten in ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement münden. Ein zentrales Thema – für die Staatsbibliothek wie auch für Wissenschaftliche Bibliotheken insgesamt – ist dabei das Zusammenwirken mit der Trägerinstitution, im vorliegenden Fall der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

**Schlüsselwörter:** Nachhaltigkeit, Strategische Planung, Organisationsentwicklung, Partizipation

### **Roadmap to Systematic Sustainability Management The Project “Sustainability Strategy Project” at the Staatsbibliothek zu Berlin as Part of Participation Management**

**Abstract:** This article describes and contextualizes the project “Sustainability Strategy” at the Staatsbibliothek zu Berlin. The aim of this project, which was also designed as a method-oriented contribution to the question of employee participation, was to develop the initial foundations for the implementation of a sustainability strategy. The focus was on the ecological dimension of sustainability in the sense of the *Sustainable Development Goals*. In the long term, the activities are to lead to a systematic sustainability management. A central topic – for the Staatsbibliothek as well as for academic libraries in general – is the interaction with the supporting institution, in this case the Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

**Keywords:** Sustainability, strategic planning, organisational change, participation

## 1 Einleitung

Deutsche Wissenschaftseinrichtungen wie Universitäten, Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen haben in den letzten Jahren ihre Bemühungen auf dem Feld der ökologischen Nachhaltigkeit intensiviert. Zunächst galt dies insbesondere für die Bereiche Forschung und Lehre. In jüngerer Vergangenheit rückt verstärkt die Frage in den Mittelpunkt, wie auch der Forschungs- und Lehrbetrieb nachhaltiger – bestenfalls gar klima- oder treibhausgasneutral – organisiert werden kann. Nachhaltigkeitsbeauftragte oder -stabsstellen, Umweltkommissionen, Klimaschutzmanagement und weitere Akteure und Gremien sind an immer mehr Einrichtungen mit dieser herausfordernden Aufgabe betraut.<sup>1</sup>

Von dieser Entwicklung sind über kurz oder lang alle Teileinrichtungen einer Institution betroffen, seien es Rechenzentren, Verwaltungen, Mensen und eben auch Bibliotheken. Was dies für die Organisationsentwicklung Wissenschaftlicher Bibliotheken bedeuten kann, zeigt sich aktuell am Beispiel der Universitätsbibliothek (UB) der Freien Universität Berlin (FU). Im Zuge eines Restrukturierungsprozesses wurde hier in einem partizipativen Prozess<sup>2</sup> eine neue Strategie – *Wir gestalten Wissensräume. Strategie für die Universitätsbibliothek in der Freien Universität Berlin 2020–2025* – erarbeitet, in der das Thema Nachhaltigkeit wie folgt verankert ist:

„Nachhaltigkeit und Verantwortung: Wir nehmen unsere Verpflichtung gegenüber den zukünftigen Generationen wahr. Deswegen prüfen wir unsere Entscheidungen stets auf ihre Nachhaltigkeit im ökologischen, ökonomischen und sozialen Sinn und richten unser Handeln entsprechend verantwortungsbewusst aus.“<sup>3</sup>

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, wurde an der UB der FU eine AG (Arbeitsgemeinschaft) Nachhaltigkeit gegründet, die den Auftrag hat, Ideen aus dem Bereich Nachhaltigkeit, die im Zuge von Workshops und aus anderen Arbeitsgruppen hervorgegangen sind, auf ihre Umsetzbarkeit hin zu prüfen und in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Nachhaltigkeit & Energie<sup>4</sup> Maßnahmen zu realisieren. Die AG Nachhaltigkeit soll dauerhaft im System der Universitätsbibliothek bestehen.<sup>5</sup> Wie dieses Beispiel zeigt, hält das Thema Nachhaltigkeit zunehmend auch an (Wissenschaftlichen) Bibliotheken Einzug.<sup>6</sup>

Wichtige Impulse kommen derzeit auch aus dem Kulturbetrieb. Denn mit Blick auf Museen, Theater, Konzerthallen etc. stellt sich ebenfalls die Frage, wie ein nachhaltiger bzw. klimaneutraler Betrieb

---

<sup>1</sup> Für weiterführende Hinweise und Beispiele siehe Czolkoß-Hettwer (2020) 576.

<sup>2</sup> Zu diesem Prozess siehe Lee und Riesenweber (2020).

<sup>3</sup> Blinten et al. (2020) 2.

<sup>4</sup> Die Stabsstelle Nachhaltigkeit & Energie bündelt sämtliche Nachhaltigkeitsbemühungen an der FU Berlin. Siehe <https://www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/stabsstelle/index.html>.

<sup>5</sup> Für die Informationen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten an der UB der FU Berlin gilt unser Dank Janet Wagner.

<sup>6</sup> Allgemein hierzu siehe Czolkoß-Hettwer (2020). Vgl. hierzu auch den Beitrag zur USB Köln von Depping et al. In diesem Heft.

gelingen kann.<sup>7</sup> Exemplarisch genannt sei das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit, das als spartenübergreifende Anlaufstelle für das Thema Betriebsökologie im Bereich Kultur und Medien fungieren will. Gefördert wird das Netzwerk, das Pilotprojekte initiieren, begleiten, dokumentieren und kommentieren soll, von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien.<sup>8</sup>

An der Staatsbibliothek zu Berlin (SBB), die durch ihre Verankerung in der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) gleichermaßen der Wissenschaft wie der Kultur dient, wurden diese Impulse 2019/2020 aufgegriffen. Es wurde ein Projekt initiiert, in dessen Rahmen die Grundlagen für die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie gelegt wurden. Hintergrund für das Projekt waren die persönliche Motivation der Autoren dieses Aufsatzes sowie anderer Kollegen und Kolleginnen, Erfahrungen mit konkreten Themen wie zum Beispiel dem Energie-Contracting, anstehende Neubau- und Sanierungsprojekte, die Vorbildwirkung vergleichbarer Organisationen und die Wahrnehmung, dass das Thema Nachhaltigkeit für viele Beschäftigte der SBB ein wichtiges Anliegen darstellt. Vor allem aus letztgenanntem Grund wurde die Projektarbeit mit der Erprobung konkreter Möglichkeiten zur Partizipation des Bibliothekspersonals verbunden. Zudem wurde gemeinsam mit den Beschäftigten aus anderen Einrichtungen der SPK ein Prozess in Gang gesetzt, um das Thema Nachhaltigkeit künftig auch auf Stiftungsebene zu verankern.

## **2 Projektinitiierung und -ziele an der Staatsbibliothek zu Berlin**

Die SBB ist wie andere Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen dem Erhalt des kulturellen Erbes und seiner Vermittlung verpflichtet. Letzten Endes hängt der Erhalt dieses kulturellen Erbes – der grundsätzlich in einem quasi unbegrenzten zeitlichen Horizont zu denken ist – maßgeblich von der Frage ab, ob es der menschlichen Zivilisation gelingt, den Schutz der natürlichen Umwelt, die Stabilität der Ökosysteme und des Klimas zu gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, dass sich Kulturerbeerbeinrichtungen stärker in die wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Debatten rund um das Thema ökologische Nachhaltigkeit einbringen und hier als Akteure selbst stärker aktiv werden.<sup>9</sup> Die SBB hat sich dazu entschlossen, diesen Weg einzuschlagen. Der DIN ISO-Norm 26000 (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung) folgend ist hierbei eine Form des *Commitment* seitens der Leitungsebene einer

---

<sup>7</sup> Siehe hierzu Reinhardt (2021); Kulturpolitische Gesellschaft (2019).

<sup>8</sup> <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/>.

<sup>9</sup> Hierzu Reinhardt (2021). Das „Grüne Museum“ steht im Mittelpunkt dieses Radiobeitrags.

Einrichtung, also der Anerkennung und Übernahme von Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung, der notwendige Ausgangspunkt.<sup>10</sup> In welcher Form dies geschieht, ist sekundär.<sup>11</sup>

Einleitend wurden bereits die Projektziele umrissen, die an dieser Stelle konkreter erörtert werden sollen. Die Erarbeitung von Grundlagen für die Implementierung einer dauerhaft wirksamen und tragenden Nachhaltigkeitsstrategie wird als ein erster maßgeblicher Schritt hin zu einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement aufgefasst (siehe Abschnitt 5). Die Arbeit im Projekt umfasste daher zunächst Recherchetätigkeiten, die im Kern die Bereiche (a) Umfeldanalyse, (b) Sachstandsbericht und (c) Wesentlichkeitsanalyse<sup>12</sup> beinhalteten und in einer laufenden, transparent gehaltenen Berichterstattung resultierten. Es ging also darum, die Nachhaltigkeitsarbeit anderer Bibliotheken und vergleichbarer Einrichtungen zu analysieren und zu prüfen, wo und inwiefern das Thema Nachhaltigkeit bereits im Arbeitsalltag an der Staatsbibliothek berücksichtigt wird, daraus entsprechende Schlussfolgerungen für das eigene Vorgehen zu ziehen und die zentralen Handlungsfelder zu identifizieren.

Im Sinne der erwähnten DIN ISO-Norm 26000 wurde neben den beschriebenen Recherchen ein besonderes Augenmerk auf die Partizipation von *Stakeholdern* (Anspruchsgruppen) gelegt.<sup>13</sup> Bei Anspruchsgruppen handelt es sich in der Normdefinition um „Organisationen oder Einzelpersonen, die ein Interesse oder mehrere Interessen an einer Entscheidung oder Aktivität einer Organisation haben“.<sup>14</sup> Folgt man dieser sehr weit gefassten Definition, haben Bibliotheken ein breit gefächertes Spektrum an Anspruchsgruppen, die je nach Handlungsfeld eine wichtige Rolle für die Nachhaltigkeitsarbeit spielen können. Dies trifft auf Unternehmen (bspw. Lieferanten und Dienstleister in der Gebäudereinigung) und auch auf das Bibliothekspublikum zu, vor allem beim Themenfeld *Bildung für nachhaltige Entwicklung* (BNE).<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> DIN ISO 26000 (2011) 30. DIN-Normen stehen leider nicht online zur freien Verfügung. Sie können über Normen-Infopoints eingesehen werden: <https://www.beuth.de/de/normen-services/auslegestellen#/>. Zur DIN ISO 26000 siehe auch die Angaben des vertreibenden Verlags unter <https://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-26000/330481644>.

<sup>11</sup> An der SBB wurde, ausgehend von einigen Vorarbeiten und Recherchen, die Michael Czolkoß-Hettwer während seines Bibliotheksreferendariats unternommen hat, formal ein Projekt initiiert. Teil des Projektteams waren Czolkoß-Hettwer, der in diesem Rahmen eine Mitarbeiter-Stelle (50% Stellenanteil) einnahm, und eine Kollegin aus der Benutzungsabteilung, Bianca Henn-Hoffmann. Die Projektleitung war beim Ständigen Vertreter der Generaldirektorin, Reinhard Altenhöner angesiedelt.

<sup>12</sup> Zur Wesentlichkeitsanalyse, auf die in diesem Beitrag nur am Rande eingegangen wird, heißt es im Leitfaden des Umweltbundesamtes zur treibhausgasneutralen Verwaltung: „Für die Prüfung der Wesentlichkeit empfiehlt es sich, alle direkten und indirekten Aktivitäten und Sachverhalte, die Auswirkungen auf die Treibhausgasemissionen haben, systematisch zu erfassen und zu bewerten. Die Erfassung sollte einerseits möglichst umfassend und vollständig sein, andererseits aber nicht zu detailliert und kleinteilig.“ Huckestein (2020) 23 und 106–111. Ein Teil der Wesentlichkeitsanalyse besteht zudem in der Ermittlung der von den Anspruchsgruppen als wichtig erachteten Handlungsfelder (aus subjektiver Sicht).

<sup>13</sup> DIN ISO 26000 (2011) 30–36.

<sup>14</sup> Ebd. 33.

<sup>15</sup> Siehe hierzu exemplarisch Trautmann (2020).

In der SBB haben wir den Fokus vor allem auf die Einbeziehung des Bibliothekspersonals als einer sehr, wenn nicht *der* wichtigsten Anspruchsgruppe gelegt, die wir grundsätzlich nicht als Betroffene von Entscheidungen der Führungsebene auf dem Feld der Nachhaltigkeit verstanden haben, sondern als entscheidende, unmittelbar beteiligte und betroffene Akteure im Prozess der Nachhaltigkeitsarbeit selbst. Ferner wurde ein besonderes Augenmerk auf die Vernetzung mit Vertretungen anderer Einrichtungen der SPK gelegt, die ebenfalls eine zentrale „Anspruchsgruppe“ für die SBB bilden. Herausfordernd waren die pandemiebedingten Einschränkungen, die bewährte Formen des Austauschs, wie bspw. physische Workshops mit persönlichen Begegnungsmöglichkeiten, nicht zuließen.

Abbildung 1 veranschaulicht vor der Folie der ISO Norm 26000 das dem Projekt zugrundeliegende theoretische Modell und die mit dem Projekt verbundene mittel- und langfristige Zielperspektive.



Abb. 1: Organisationsweite Integration gesellschaftlicher Verantwortung<sup>16</sup>

Ferner basierte die Projektidee auf der Annahme, dass sich der seit einigen Jahren zu beobachtende wachsende Handlungsdruck und damit einhergehend die politischen und gesetzgeberischen Tätigkeiten im Bereich der Umwelt- und Klimapolitik künftig fortsetzen und wahrscheinlich verstärken werden. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf das im Dezember 2019 in Kraft getretene Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG), in dem in Abschnitt fünf die „Vorbildfunktion der öffentlichen Hand“ festgeschrieben ist, die vor allem durch das Ziel untermauert wird, die „Bundesverwaltung bis zum Jahr 2030 klimaneutral zu organisieren“.<sup>17</sup> Ähnliche Tendenzen zeigen sich auf Landes- und Kommunalebene.<sup>18</sup> Je nach den konkreten Rahmenbedingungen sind von diesen

<sup>16</sup> Übernommen aus: DIN ISO 26000 (2011) 99.

<sup>17</sup> Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12. Dezember 2019 (BGBl. I S. 2513), Abschnitt 5, § 15, Abs. 1, <http://www.gesetze-im-internet.de/ksg/KSG.pdf>. Siehe auch Huckestein (2020) 9–10.

<sup>18</sup> Exemplarisch sei auf Berlin verwiesen, wo die Koalitionsregierung aus SPD, Grünen und Linkspartei seit 2018 landeseigene Unternehmen zur Einführung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements verpflichtet. Siehe hierzu u. a. die Pressemitteilung des Berliner Senats vom 10.09.2019: <https://www.berlin.de/rbmskz/aktuelles/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.845042.php>. Mit einer Reihe von

Entwicklungen sowohl Wissenschaftliche Bibliotheken (die als Hochschulbibliotheken meist dem Landesrecht unterliegen) als auch Öffentliche Bibliotheken (kommunale Ebene) direkt oder indirekt betroffen. Von dem erwähnten KSG und den daraus folgenden Schritten beispielsweise ist die SBB betroffen, die der SPK, einer Stiftung öffentlichen Rechts (mittelbare Bundesbehörde) angehört.<sup>19</sup>

Diese politischen Entwicklungen legen den Schluss nahe, dass es mittel- und langfristige gedacht strategisch zunehmend wichtiger wird, sich als (öffentliche) Organisation *proaktiv und systematisch* mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen. Wird dies versäumt, besteht die Gefahr, zu einem späteren Zeitpunkt unter großem Zeit- und Handlungsdruck *reagieren* zu müssen und die Chance für eine breite und wirksame Verankerung nachhaltigen Handelns auf allen Handlungsebenen zu versäumen.

Grundsätzlich möchten wir mit den in Gang gesetzten Aktivitäten an der Staatsbibliothek dazu beitragen, für die Bibliothek Fortschritte mit Blick auf die drei folgenden, zentralen Dimensionen des Nachhaltigkeitsdiskurses zu erzielen:

1. Effizienz: Wie können wir eingesetzte Energie effektiver nutzen?
2. Suffizienz: Wo können Produkte, Tätigkeiten oder Services wegfallen?
3. Resilienz: Wie können wir uns an die klimatischen Änderungen anpassen, bspw. auch mit Blick auf die Gesundheit der Beschäftigten?

Als übergeordnetes Fernziel möchte die Staatsbibliothek damit einen Beitrag dazu leisten, dass das Land Berlin und die Bundesrepublik<sup>20</sup> ihre politisch gesetzten Ziele in puncto Klimaneutralität bzw. Treibhausgasneutralität<sup>21</sup> erreichen.

### **3 Handlungsschwerpunkte der Projektarbeit**

#### **3.1 Persönliche Netzwerkarbeit**

Den Projektzielen folgend bestand ein wesentlicher Teil der Projektarbeit im Austausch in Form von persönlichen Gesprächen, Telefonaten und Mailwechsel mit den Kollegen und Kolleginnen der SBB (und zum Teil auch mit der Hauptverwaltung der SPK). Zentrales Ziel war, einen Überblick darüber zu gewinnen, wo und inwiefern Nachhaltigkeitsaspekte im Arbeitsalltag in den verschiedenen Bereichen

---

Hochschulen und Universitäten hat das Land Berlin Klimaschutzvereinbarungen unterzeichnet: <https://www.berlin.de/sen/uvk/klimaschutz/klimaschutz-in-der-umsetzung/vorbildrolle-oeffentliche-hand/klimaschutzvereinbarungen/>.

<sup>19</sup> Diese Annahme hat sich zu Beginn der Projektarbeit ganz konkret bestätigt, als durch die Bundesbeauftragte für Kultur und Medien (BKM) die SPK (wie auch andere BKM-finanzierte Einrichtungen) verpflichtet wurde, eine kontinuierliche Nachhaltigkeitsberichterstattung zu etablieren.

<sup>20</sup> Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie wurde 2020–21 grundlegend weiterentwickelt. Siehe Deutschland. Bundesregierung (2021).

<sup>21</sup> Bisweilen werden diese Begriffe synonym gebraucht, wobei der Begriff Treibhausgasneutralität etwas weniger anspruchsvoll ist und bedeutet, „dass nicht mehr Treibhausgase emittiert werden, als in Senken, z. B. Wäldern und Böden, langfristig gebunden oder auf anderem Weg der Atmosphäre entzogen werden.“ Huckestein (2020) 9.

der Bibliothek bereits Berücksichtigung finden oder finden können – und zwar aufgrund einer 360-Grad Sicht ins Haus. Zugleich sollte dieser Austausch dazu dienen, eine Art Stimmungsbild einzufangen und ein Gespür dafür zu bekommen, mit welcher Haltung das Kollegium dem Thema Nachhaltigkeit gegenübersteht, wie groß die Bereitschaft zu Veränderungen auf diesem Feld ist, wo Probleme einerseits und Chancen andererseits gesehen werden, und schließlich, welche Themen als besonders wichtig erachtet werden.

Dieses Vorgehen, das sich über die gesamte Projektlaufzeit erstreckte und – im Rahmen des eingangs erwähnten Referendariats-Projektes – bereits im Vorfeld erprobt worden war, erwies sich als ungemein erkenntnisfördernd und fruchtbringend. Zugleich gelang es auf diese Weise, ein loses Netzwerk von Beteiligten aufzubauen, das für die Verstetigung der Nachhaltigkeitsarbeit aktiviert werden kann. Bewusst war dabei, dass dieses Vorgehen unsystematisch war und zwangsläufig lückenhaft bleiben musste; ganz besonders gilt dies für eine Einrichtung wie die SBB, der knapp 770 Beschäftigte angehören (Stand: Dezember 2020). Daher sollte nach unserer Erfahrung dieser Zugang um einen systematischen Ansatz ergänzt werden.

### 3.2 Umfragen

Verschiedene systematische Zugänge waren möglich. Verwiesen sei auf das Beispiel der UB der FU Berlin. Hier wurden – im Kontext der erwähnten AG-Gründung – mittels eines Fragebogens die einzelnen Bibliotheksstandorte der FU adressiert, um Auskünfte zu verschiedenen nachhaltigkeitsrelevanten Themen und Fragen zu erhalten. Der Bogen beinhaltete unter anderem Fragen zum Papierverbrauch, zur Digitalisierung von Geschäftsgängen, zu Verpackungs- und Versandmaterialien, zur gemeinsamen Nutzung zentraler Druck- und Kopiergeräte, zur Verkehrsmittelwahl der Lieferanten (mit der Möglichkeit, Lastenräder einzusetzen) und zur Beleuchtung in den Bibliotheken.<sup>22</sup>

Im Rahmen des SBB-Projekts haben wir uns für eine offene Umfrage unter *allen* Beschäftigten als systematischen Zugangskanal entschieden.<sup>23</sup> Die Umfrage wurde mit der Software LimeSurvey realisiert<sup>24</sup>, war an alle SBB-Beschäftigten gerichtet und zielte darauf ab, in Erfahrung zu bringen, inwieweit die Kolleginnen und Kollegen der SBB das Thema Nachhaltigkeit als für Bibliotheken im Allgemeinen und für die SBB im Besonderen relevant ansehen. Zudem zielten die Fragen darauf ab zu ermitteln, welche Handlungsfelder und Maßnahmen die Befragten als wichtig erachteten, wo sie

---

<sup>22</sup> Siehe Anm. 5.

<sup>23</sup> Mitarbeiterbefragungen gelten aus organisationswissenschaftlicher Sicht als ein geeignetes Instrument für Organisationsentwicklungsprozesse. Fraunhofer-Gesellschaft et al. (2016) 4.

<sup>24</sup> Unser Dank für die konzeptionelle, technische und organisatorische Hilfe bei der Realisierung der Umfrage geht an Annika Hartmann (Ibero-Amerikanisches Institut – Preußischer Kulturbesitz), Heinz-Jürgen Bove, Barbara Heindl und insbesondere Romy Hilbrich (alle SBB).

Hürden oder auch Chancen für die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen sahen und wie sie den Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit an der SBB einschätzten. Der Umsetzungsgrad nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen bzw. Vorschläge dazu wurden hingegen nicht konkret abgefragt<sup>25</sup>, jedoch näherte sich eine Frage diesem Thema aus organisatorischer Perspektive, indem danach gefragt wurde, auf welcher Ebene Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag (bereits) Berücksichtigung findet. Zu einer ausführlichen Sachstandsanalyse konnte und sollte die Umfrage – anders als die geschilderte Abfrage an der UB der FU Berlin – folglich nur bedingt beitragen.

Die Resonanz auf diese Umfrage war erfreulich groß. Insgesamt 180 vollständig ausgefüllte Fragebögen ergaben eine Rücklaufquote von knapp 25%. Es zeigte sich, dass die SBB-Befragten sehr klar der Ansicht sind, dass Bibliotheken einen wichtigen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit leisten können und sollen. 55% der Befragten bekundeten zudem die deutliche Bereitschaft, selbst Aufgaben bzw. Verantwortung für die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen zu übernehmen.<sup>26</sup> Wie Abbildung 2 zeigt, waren sich die Beteiligten einig, dass sich die SBB konkrete und messbare Ziele in Bezug auf die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen setzen sollte. Dies kann als klarer Auftrag für die Bibliotheksleitung verstanden werden, zumal 60% die Ansicht äußerten, dass Nachhaltigkeit an der SBB bis dato einen geringen bzw. überhaupt keinen Stellenwert hatte.

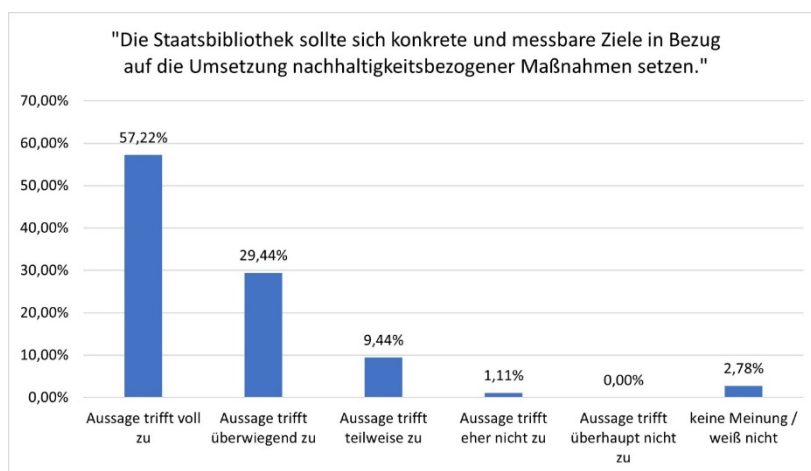


Abb. 2: Ergebnis der SBB-Umfrage zur Setzung von Nachhaltigkeitszielen

Die Kommentare und Anmerkungen in den Freifeldern zeigten zudem, dass unter den Befragten der ausgeprägte Wunsch bestand, mehr Informationen über die Nachhaltigkeitsbilanz und über nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen, die an der SBB bereits umgesetzt werden, zu erhalten. Dass

<sup>25</sup> Aufschlussreich waren diesbezüglich v. a. die zahlreichen Anmerkungen und Kommentare, welche die Kolleginnen und Kollegen in den dafür vorgesehenen Freifeldern hinterlassen haben.

<sup>26</sup> Sie stimmten der Aussage, „Ich wäre bereit, Aufgaben / Verantwortung für die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen zu übernehmen“, voll oder überwiegend zu. Weitere 26% der Befragten stimmten dieser Aussage teilweise zu.



diesbezüglich ein Informationsdefizit besteht, wurde auch dadurch deutlich, dass wiederholt Maßnahmen vorgeschlagen wurden, die bereits umgesetzt sind.

Als wichtigste Handlungsfelder wurden die Bereiche Bau (inkl. Gebäudeunterhalt), Müllvermeidung und -entsorgung (inkl. Wiederverwertung), Beschaffung und Vergabe, Einsparung von Energie und anderen Ressourcen im Arbeitsalltag sowie die Nutzung und / oder eigene Erzeugung von Ökostrom benannt.

### **3.4 Virtueller Workshop**

Als weiteres Format zur Einbeziehung des Personals fand ein virtueller Workshop zur ökologischen Nachhaltigkeit an der SBB statt. Der halbtägige Workshop, an dem 25 Personen teilnahmen, startete mit einer Projektvorstellung und einem kurzen Einführungsvortrag zur Nachhaltigkeitsarbeit an Bibliotheken sowie zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement. Anschließend stellte als Gast Christopher Landes (Manager Library and Information Services, Hertie School Berlin) die Nachhaltigkeitsarbeit seiner Einrichtung vor. Die Hertie School ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule in Berlin und hat 2020 die Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie eingeleitet. Die Bibliothek ist in diesen Prozess aktiv involviert.<sup>27</sup> Im zweiten Teil des Workshops fanden Diskussionen in Kleingruppen zu ausgewählten Themen (z.B. nachhaltiges Veranstaltungsmanagement) statt. Neben dem inhaltlichen Austausch diente der Workshop insbesondere dem Einstieg in die Vernetzung derjenigen, die am Thema Nachhaltigkeit interessiert waren. Eine ausführliche Dokumentation wurde im Anschluss erstellt und sorgte für Transparenz.

### **3.5 Virtuelle Austauschrunden in Kleingruppen**

Als viertes Austauschformat wurden von Seiten des Projektteams mehrere Termine für virtuelle Austauschrunden in Kleingruppen angeboten.<sup>28</sup> Diese Gesprächsrunden befassten sich mit der Frage, wie die Nachhaltigkeitsarbeit an der SBB perspektivisch verstetigt werden kann. Die Gespräche fanden in (Mittags-)Pausenzeiten statt und beschränkten sich auf einen Kreis von jeweils rund fünf Personen. Da der Austausch bewusst formlos und ungezwungen sein sollte, beinhaltete die Teilnahme explizit keine Vorbereitung oder bestimmte Aufgaben während der Durchführung. Um die Gespräche nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken, wurde von Seiten des Projektteams auf einen inhaltlichen Input verzichtet. Lediglich einige Leitfragen dienten dazu, je nach Gesprächsverlauf die Diskussion in Gang zu halten. Wie bereits beim Workshop, so war auch bei den virtuellen Austauschrunden die Gruppe der Beteiligten sehr heterogen. Diverse Abteilungen und Altersgruppen (auch in Bezug auf das Dienstalter), unterschiedliche Eingruppierungsgruppen sowie Männer und

---

<sup>27</sup> Siehe hierzu Czolkoß-Hettwer (2020) 576.

<sup>28</sup> Die virtuellen Austauschrunden und der Workshop können als Moderationsformate bezeichnet werden. Aus organisationswissenschaftlicher Sicht gelten solche Formate als geeignete Instrumente für Organisationsentwicklungsprozesse (siehe Anm. 23).

Frauen waren in einem recht ausgeglichenen Verhältnis vertreten. Die Gesprächsinhalte wurden in einem systematisierten Gedächtnisprotokoll zusammengefasst<sup>29</sup> und den Beteiligten zur Verfügung gestellt. Zudem fanden die Gesprächsergebnisse Eingang in die Planungen zur Verstetigung der Projektarbeit (siehe Abschnitt 4).

Neben dem Erfahrungsaustausch untereinander standen drei weitere Aspekte im Mittelpunkt der Projektarbeit:

1. Zum einen war dies die Erstellung eines Projektberichtes, der die Projektarbeit dokumentiert und u. a. die eingangs erwähnten Sachstands- und Umfeldanalysen enthält. Der Bericht ist für die interne Veröffentlichung gedacht und bildet perspektivisch eine erste Grundlage für den Aufbau eines Nachhaltigkeitsberichtswesens, das wiederum Kernbestandteil eines Nachhaltigkeitsmanagements ist.
2. Zudem wurde mit Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Abteilungen die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen angestoßen. Dies betrifft bspw. die Einführung von „Ökobons“ als Quittungspapier für die Ausleihe<sup>30</sup>, vorbereitende Arbeiten zur Erstellung eines Leitfadens für das Thema nachhaltiges Veranstaltungsmanagement<sup>31</sup> und das Einbringen von Nachhaltigkeitskriterien bei der Vergabe von Dienstleistungen. Einige der geplanten Maßnahmen im Benutzungsbetrieb mussten aufgrund der Pandemie-bedingten Einschränkungen zunächst verschoben werden.
3. Schlussendlich stand wiederum die Vernetzung im Mittelpunkt. Hier wurde u.a. ein intensiver Austausch mit externen Akteuren begonnen. Zu nennen ist das Netzwerk Grüne Bibliothek sowie das Netzwerk Umwelt an Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Region Ost.<sup>32</sup> Der über diese Netzwerke initiierte Austausch erwies sich als sehr anregend und in vielen Detailfragen hilfreich für das Projekt. Parallel wurde eine interne Vernetzung innerhalb der SPK in Gang gesetzt.

#### **4 Zusammenwirken im Kontext der Stiftung Preußischer Kulturbesitz**

Im folgenden Abschnitt werden einige Aktivitäten in der SPK dokumentiert, die schon deshalb für die SBB relevant sind, weil sie sich verstärkend ausgewirkt haben und zugleich ein guter Resonanzraum für die SBB und ihre Anstrengungen sind, die katalysatorisch wirken. Folgende „Stränge“ sind dabei relevant:

1. Den Ausgangspunkt von Überlegungen zur Nachhaltigkeit auf Ebene der SPK bildet eine 2018 durchgeführte Befragung, die eine breite Erkenntnisgrundlage dazu schuf, wie es den Beschäftigten in der Stiftung „geht“, wo unmittelbare Handlungsfelder liegen und wo mittel- und langfristige Anliegen zu Arbeits- und Organisationsstrukturen der Stiftung verortet sind. Die differenzierte Analyse einzelner Handlungsbereiche wurde in einer Reihe von

---

<sup>29</sup> Dabei wurden die Ergebnisse aller Gesprächsrunden in einem Protokoll zusammengefasst.

<sup>30</sup> Es handelt sich hierbei um ein Thermopapier – „Ökobon“ ist der Markenname. Derzeit sind die Ökobons das einzige Quittungspapier auf dem Markt, das im Altpapier entsorgt werden darf, da es frei von Bisphenolen und anderen chemischen Farbentwicklern (wie bspw. Pergafast) ist. Zudem hat das Papier hinsichtlich Nachhaltigkeit noch einige andere Vorteile. Für weitere Informationen siehe <https://www.oekobon.de/>.

<sup>31</sup> Sehr praxisorientiert und hilfreich hierzu: Mager et al. (2020).

<sup>32</sup> <https://www.netzwerk-gruene-bibliothek.de/>; <https://www.netzwerk-umwelt.org/>.

Themenworkshops mit breiten Beteiligungsmöglichkeiten aufgegriffen und zum Teil – etwa durch eine Intensivierung der internen Kommunikation – in die Umsetzung gebracht. Ein besonderer Akzent ergab sich in der Forcierung unterschiedlicher Aspekte der Führungsarbeit, die in Klausuren der Führungsebene vertieft und auf Basis von Interviews abgesichert wurden. Zudem wurden einige über die Stiftung hinweg wirksame Arbeitsgruppen von Führungskräften verschiedener SPK-Einrichtungen gegründet. Diese Gruppen beschäftigen sich seit Herbst 2019 mit konkreten Fragen wie der Verbesserung des SPK-Intranets, aber auch mit grundlegenden Fragen wie der Stärkung der Partizipationsmöglichkeiten. In diesem Themenfeld, in dem eine Gruppe von Führungskräften aus allen Stiftungseinrichtungen unter verantwortlicher Steuerung einer – wie für alle acht Gruppen – „Schirmherrschaft“ zusammenarbeitet, wurde das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit als entscheidender Ansatzpunkt identifiziert. Ziel ist die Ingangsetzung eines beispielgebenden Prozesses, der zukünftig auf weitere Felder übertragen werden kann. Die Durchführung des für März 2020 geplanten Kick-Off-Meetings fiel zwar der Pandemie zum Opfer, aber bereits im Vorfeld wurde deutlich, dass diese Themensetzung einen breiten Widerhall in der Stiftung insgesamt findet. Das Kick-Off-Meeting wurde im April 2021 nachgeholt.

2. Die Stiftung ist im Kontext von Fragen des Bauunterhalts und der Planung für Neu- und Umbauten – namentlich zu nennen ist insbesondere das Neubauprojekt für das Museum der Moderne (Museum des 20. Jahrhunderts) – aufgefordert, in verstärktem Maße Energiebilanzen ihrer Gebäudebewirtschaftung vorzulegen. Dies führte bereits 2019 zu einer systematischen Datenerhebung durch das Rathgen-Forschungslabor der SPK zu den Energiebilanzen der großen Museen und der Staatsbibliothek und zum Beginn einer Kooperation auf diesem Aufgabenfeld.
3. In der Zukunft anstehende, aber auch bereits laufende Bauvorhaben der Stiftung, wie die Generalsanierung des Gebäudes Potsdamer Straße der SBB, erfahren unter der Fragestellung der ökologischen Nachhaltigkeit solcher Projekte ein zunehmendes öffentliches Interesse.<sup>33</sup> Für diese Generalsanierung ist eigens ein Nachhaltigkeitsbeauftragter vertraglich abgesichert eingebunden.

Alle drei Stränge belegen die zunehmende Relevanz des Themas in der SPK. Die unterschiedlichen Aspekte und individuellen Vernetzungen zwischen einzelnen Handelnden und Einrichtungen (bspw. dem Rathgen-Forschungslabor und der SBB) führten im Herbst 2020 zur informellen Gründung einer stiftungsübergreifenden Arbeitsgruppe, die zunächst dem Austausch diente und darauf aufsetzend erste konkrete Aktivitäten startete.

Ein wichtiges Handlungsfeld betraf die Priorisierung des Prinzips der ökologischen Nachhaltigkeit auf der Ebene der Stiftungsleitung. Aufhänger war der Vorschlag an die Stiftungsleitung, per Memorandum of Understanding dem Climate Heritage Network<sup>34</sup> beizutreten und dazu – und zum Stellenwert der Nachhaltigkeitsstrategie für die SPK – in eine Diskussion zu treten. Im Ergebnis wurde zwar der Beitritt zunächst zurückgestellt (denn eine bloße schriftliche Interessensbekundung wurde als nicht substantiell und zu schwach empfunden), aber zugleich die grundlegende Relevanz des

---

<sup>33</sup> Exemplarisch: Reinhardt (2021).

<sup>34</sup> <http://climateheritage.org/>.

Themas deutlich und der Auftrag zur Erarbeitung einer Roadmap für Green Culture und Nachhaltigkeit in der SPK erteilt. Die Arbeit an diesem Dokument und die konstruktiven Auseinandersetzungen zu den Schwerpunktsetzungen für die SPK bildeten den Fixpunkt einer zukünftigen strategischen Ausrichtung der SPK am Prinzip der ökologischen Nachhaltigkeit. Im März 2021 wurde dieses Leitprinzip verabschiedet und die bislang lose formierte AG zur „Taskforce Green Culture“ weiterentwickelt. Ferner hat die Stiftungsleitung die Besetzung einer Koordinationsstelle im Bereich Nachhaltigkeit angekündigt und auch der Beitritt zum Climate Heritage Network wurde zwischenzeitlich vollzogen.

Die „Roadmap für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements der SPK“ bestimmt die Nachhaltigkeitsarbeit angesichts der global brisanten Situation zu einem entscheidenden Handlungskern der SPK und stellt seine Bedeutung auch für den gerade laufenden Prozess der organisatorischen Neustrukturierung der SPK im Rahmen des Reformprozesses als prioritäre Aufgabe heraus.<sup>35</sup> Über diese programmatische Grundaussage hinaus legt die Roadmap auch konkrete Ziele fest, zum Beispiel die umfassende Erfassung und Analyse des Energieverbrauchs und des ökologischen Fußabdrucks der SPK sowie die Durchführung eines wissenschaftlich fundierten Benchmarking mit vergleichbaren Einrichtungen im In- und Ausland, verbunden mit einer interdisziplinär ausgerichteten Hinterfragung der konservatorischen Klimaanforderungen, der Entwicklung eines Prozesses der Partizipation und der kollegialen Governance zu Green Culture und Nachhaltigkeit, der Entwicklung eines Aktionsplans für eine SPK-Nachhaltigkeitsstrategie und die daraus folgende schrittweise Umsetzung des Aktionsplans mit der Zielsetzung einer EMAS-Zertifizierung (siehe hierzu Abschnitt 5) sowie schließlich die Unterstützung der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien bei der Bildung einer nationalen Klima-Taskforce für Kultureinrichtungen. Ergänzt wird das Dokument um konkrete erste Schritte, die kurzfristig in die Umsetzung gehen können, zum Beispiel die Etablierung der AG selbst.

Inzwischen hat die AG im Rahmen von Themenworkshops bereits begonnen, relevante Handlungsfelder einzugrenzen und in einen Handlungsrahmen zu bringen. Zur Arbeit der Gruppe gehört es auch, den Selbstorganisationprozess weiterzutreiben und eine Positionierung der Gruppe zwischen den identifizierten Polen „zentrale Koordinationsinstanz aller Aktivitäten im Themenfeld ‚Ökologische Nachhaltigkeit‘“ und „freie Gruppe und Andockpunkt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne eines bottom-up-Prozesses“ zu bilden. Es besteht große Einigkeit darin, dass die Gruppe beide Aspekte in unterschiedlicher Intensität aufgreifen wird; derzeit arbeitet sie an der übergreifenden Zuordnung und bestimmt konkrete Verantwortlichkeiten.

---

<sup>35</sup> Hintergrund ist hier die 2019–20 erfolgte Evaluierung der SPK durch den Wissenschaftsrat.

Die Aktivitäten in der SBB gehen hier unmittelbar ein. Ein wichtiges Element ist die Implementierung einer gemeinsamen Wissensbasis, in die unterschiedlichste Ergebnisse der Arbeit in den Einrichtungen aufgenommen werden, um auf dieser Basis Impulse zu setzen und durch Anregungen und Austausch weitere Entwicklungen in Gang zu bringen.

## **5 Ausblick: Strategieausarbeitung und weitere Schritte**

Es ist deutlich geworden, dass die Aktionslinien in der SBB und in der SPK eng ineinandergreifen und sich wechselseitig befruchten. Die Taskforce Green Culture auf Stiftungsebene bildet den zentralen Ankerpunkt für die korrespondierenden Aktivitäten in der SBB, die schon deshalb von großer Bedeutung sind, weil auf der Ebene der Einrichtung, der Abteilung und des konkreten räumlichen Bezugs die unmittelbare Beteiligung und Einbindung von Beschäftigten erfolgt und die persönliche Identifikation mit dem Thema und seinen Auswirkungen vor Ort geschieht.

Wie in Abschnitt zwei dargelegt, besteht das mittel- bis langfristige Ziel darin, ein Nachhaltigkeits- bzw. Umweltmanagement an der SBB im Kontext der SPK zu implementieren (genutzt wird in diesem Kontext häufig auch der Begriff Energiemanagement).<sup>36</sup> Derartige Managementsysteme bedingen zahlreiche Voraussetzungen und sind zum Teil mit erheblichen Kosten verbunden. Schon deshalb ist eine isolierte Umsetzung in der SBB nicht sinnvoll. Gleichzeitig ist es aber essentiell, den Beschäftigten unmittelbare Wirkbereiche zu ermöglichen, in denen sie „das Ganze“ sichtbar abbilden können und zugleich im Sinne des Gesamtmanagements einen synergetischen Beitrag leisten. Auf den Seiten des Umweltbundesamtes findet sich eine anschauliche Definition des Begriffs Umweltmanagement:

„Das Umweltmanagement ist Teil des Gesamtmanagements [...] einer [...] Organisation [...]. Es dient dazu, die gesamten Abläufe und Zuständigkeiten so zu organisieren, dass die eigenen und die gesellschaftlichen Ansprüche an ein umweltverträgliches Handeln sichergestellt sind, umweltbezogene Chancen und Risiken frühzeitig erkannt und rechtliche Anforderungen erfüllt werden. Die durch ein Umweltmanagementsystem erfassten Umweltaspekte sind zum Beispiel Energie- und Materialverbrauch, Emissionen, Flächennutzung, Abfall oder Abwasser. Aber auch indirekte Aspekte, wie [...] die Arbeitswege der Beschäftigten oder das Verhalten von Lieferanten und Auftragnehmern können wesentliche Umweltwirkungen haben und Gegenstand des Umweltmanagements sein.“<sup>37</sup>

Die bekanntesten Umweltmanagementsysteme sind die ISO-Norm 14001 (Umweltmanagementsystemnorm) und die Europäische Umweltmanagement-Verordnung EMAS

---

<sup>36</sup> Zur Unterscheidung von mittelfristigen und langfristigen Planungshorizonten im Kontext der Organisationsentwicklung siehe Düren und Lipka (2019) 13.

<sup>37</sup> Umweltbundesamt (2020).

(Eco Management and Audit Scheme).<sup>38</sup> Einige deutsche Universitäten und Hochschulen können bereits EMAS- Zertifizierungen aufweisen<sup>39</sup> oder wollen diese in näherer Zukunft erreichen. Exemplarisch sei erneut die FU Berlin genannt, die in ihrem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht ausführt, dass sich ihr bereits implementiertes Umweltmanagement an EMAS orientiert. In diesem Jahr (2021) soll erstmals eine EMAS-Zertifizierung erfolgen. Nach Ansicht der Freien Universität ist dies die „Grundlage eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in allen Nachhaltigkeits- und Umweltbelangen und sichert zusätzlich die Rechtskonformität in diesem Bereich“.<sup>40</sup> Damit ist die systematische Verankerung in das Prozess- und Qualitätsmanagement der Einrichtung und die Verortung des Nachhaltigkeitsmanagements in dieser Dimension gekennzeichnet. Zugleich dokumentiert damit die Leitungsebene – wie auch im Fall der SPK erfolgt – ihr *Commitment* für diese strategische Verankerung und leistet so ihren Beitrag, das Anliegen nicht zu einem punktuellen „Strohfeuer“ zu degradieren.

Einen einfacheren, da weniger voraussetzungsvollen Einstieg in das Nachhaltigkeitsmanagement bietet im Übrigen der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Der DNK dient vorrangig der Unterstützung bei der Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie und – damit verbunden – der Etablierung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Um die DNK-Kriterien zu erfüllen, muss eine Organisation eine Erklärung zu den zwanzig DNK-Kriterien erstellen und diese in der DNK-Datenbank hinterlegen. Einige dieser Kriterien beziehen sich stärker auf den Bereich der sozialen Nachhaltigkeit, und nicht alle Kriterien sind gleichermaßen relevant für öffentliche Einrichtungen wie Bibliotheken.<sup>41</sup> Ein zentrales Kriterium für die ökologische Nachhaltigkeitsbilanz einer Organisation ist das Ressourcenmanagement. Hierzu heißt es auf der DNK-Webseite:

„Das Unternehmen (bzw. die Organisation, Anm. der Verf.) legt offen, welche qualitativen und quantitativen Ziele es sich für seine Ressourceneffizienz, insbesondere den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen gesetzt hat, welche Maßnahmen und Strategien es hierzu verfolgt, wie diese erfüllt wurden bzw. in Zukunft erfüllt werden sollen und wo es Risiken sieht.“<sup>42</sup>

Im Fall der Stiftung ist über diesen alternativen Einstieg noch nicht entschieden. Allerdings besteht Einigkeit, dass dieser Schritt nur eine erste Etappe darstellen kann.

---

<sup>38</sup> Ebd.

<sup>39</sup> So bspw. die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, <https://www.hnee.de/de/Hochschule/Nachhaltige-Entwicklung/Nachhaltigkeitsmanagement-an-der-HNEE/Konzepte-und-Berichte/EMAS-Umwelterklärung/EMAS-Umwelterklärung-E5985.htm>.

<sup>40</sup> Freie Universität Berlin (2020) 12.

<sup>41</sup> Siehe allgemein <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>. Ein Überblick über die 20 Kriterien findet sich unter <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria>.

<sup>42</sup> <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria/12-Ressourcenmanagement>.

Grundlegend gilt aus unserer Sicht, dass die Entscheidung für die Implementierung eines Nachhaltigkeits- bzw. Umweltmanagementsystems weitreichende Auswirkungen auf die *Organisationsentwicklung* hat und deshalb in der *Organisationsstrategie* verankert sein sollte.<sup>43</sup> Vor diesem Hintergrund bildet die Strategieausarbeitung einen wichtigen Fokus der weiteren Nachhaltigkeitsarbeit an der SBB. Sie ist Teil eines umfassenderen Strategieprozesses.<sup>44</sup> Parallel erfolgt im Kontext des in Abschnitt 4 erwähnten Reformprozesses innerhalb der SPK die Ausarbeitung einer stiftungswest gültigen Gesamt-Strategie bevor, beide Prozessschritte stehen in einer laufenden, fruchtbaren Wechselwirkung.

Für die weitere Arbeit wurde in der SBB bereits eine AG gegründet, wobei das gesamte SBB-Kollegium zur Mitarbeit eingeladen worden war. Der Auftrag der AG besteht zunächst darin, auf Basis der bisherigen Projektergebnisse ein Nachhaltigkeitsleitbild<sup>45</sup> für die SBB zu erarbeiten. Dieses Leitbild wird als Grundlage einfließen in die (Neu-)Formulierung der Gesamt-Strategie der SBB und der SPK und mit vergleichbaren Prozessen in den Einrichtungen abgestimmt. Im Ergebnis wird ein Orientierungs- und Handlungsrahmen vorliegen, der die Formulierung konkreter Ziele und Maßnahmen ermöglicht und somit einen wichtigen Zwischenschritt auf dem Weg hin zur Implementierung eines Nachhaltigkeits- bzw. Umweltmanagementsystems als ganzheitlichen Prozess darstellt, in den viele Einzelaktivitäten eingebunden werden.

Abbildung 3, die dem Leitfaden „Der Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung“ des Umweltbundesamtes entnommen ist, veranschaulicht die Komplexität des Prozesses der Implementierung eines Nachhaltigkeits- bzw. Umweltmanagementsystems<sup>46</sup> und zeigt zugleich, welchen Stellenwert die Strategieformulierung hierbei einnimmt.

---

<sup>43</sup> Siehe hierzu auch Czolkoß-Hettwer (2020) 575–578.

<sup>44</sup> Die „Strategie 2015–2020“ der SBB ist im Jahr 2020 ausgelaufen, Staatsbibliothek zu Berlin (2015). Mit dem 2021 erfolgten Wechsel in der Generaldirektion steht die Neuformulierung auf der Agenda.

<sup>45</sup> Definitionsansätze zum Begriff Leitbild finden sich bei Düren und Lipka (2019) 30. Relevant ist hier, dass das Leitbild der Strategie vorgelagert und mithin weniger konkret ist (bspw. mit Blick auf Zielformulierungen). Das Leitbild schafft jedoch eine verbindliche Grundlage für die Strategie und verleiht den dort formulierten Zielen somit Legitimität.

<sup>46</sup> In den erwähnten ISO-Normen und anderen anerkannten Standards finden sich weitere Vorlagen / Muster für diese Prozessschritte. Im Detail zeigen sich dabei Abweichungen, die Bestandteile sind jedoch im Kern identisch, sodass es an dieser Stelle genügt, exemplarisch auf die Empfehlungen des Umweltbundesamtes einzugehen.



Abb. 3: Etappen auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität<sup>47</sup>

Die Abbildung zeigt neun Etappen, die die folgenden wesentlichen Aspekte beinhalten:<sup>48</sup>

1. Organisation aufbauen: *Commitment*; Verantwortung auf Leitungsebene verankern; Zuständigkeiten für verschiedene Aspekte delegieren; Abläufe, Beteiligungen und Entscheidungsregeln definieren.
2. Anwendungsbereich definieren: Bestimmen der System- und Bilanzgrenze: (a) Systemgrenze: Welche Bereiche, Standorte und Gebäude gehören zur Organisation?; (b) Bilanzgrenze: Für welche Klimaschutzaspekte und Aktivitäten werden Treibhausgasemissionen ermittelt?
3. Treibhausgasemissionen bilanzieren: Emissionsrelevante Daten erheben und daraus die Treibhausgasemissionen ermitteln (innerhalb des Anwendungsbereiches).
4. Ziele beschließen: Festlegung der Klimaschutzziele allgemein; insbesondere Zielvorgaben zur Reduktion der Treibhausgasemissionen.
5. Handeln: Planen, Beschließen und Durchführen von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.
6. Kompensieren: Finanzierung zusätzlicher Klimaschutzmaßnahmen für (vorerst) nicht vermeidbare oder reduzierbare Treibhausgasemissionen.
7. Kommunizieren: Information der Beschäftigten, der Vertrags- und Kooperationspartner, relevanter politischer Akteure sowie der Öffentlichkeit.
8. Überprüfen: Systematische Überprüfung, ob die beschlossenen und durchgeführten Maßnahmen die Erreichung der gesetzten Ziele ermöglichen.
9. Anpassen: Nachsteuerung und Anpassung der Nachhaltigkeitsaktivitäten, je nach sich ändernden Rahmenbedingungen, gemachten Erfahrungen, Ergebnissen der Überprüfung etc.

Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass einzelne Schritte ineinander übergehen und die genannten Schritte sicherlich nicht immer in exakt dieser Reihenfolge sinnvoll sind – jede Organisation hat ihre spezifischen Eigenarten, kann aber eine derartige Vorlage als Orientierungsrahmen nutzen, um in einem Adaptionsprozess den für sie am ehesten geeigneten Weg einzuschlagen. Unstrittig ist jedoch,

<sup>47</sup> Übernommen aus Huckestein (2020) 13.

<sup>48</sup> Konkret ausformuliert ist das Vorgehen auf diesen neun Etappen bei Huckestein (2020) 14–93. Die folgenden Ausführungen basieren hierauf. Eine kurze Zusammenfassung findet sich ebd. 13–14.



dass das in Schritt 1 genannte *Commitment* und die damit verbundene Verankerung der Aufgabe Nachhaltigkeitsarbeit auf Leitungsebene<sup>49</sup> der Organisation unabdingbar sind. Wichtig ist auch (Schritte 4–5), dass die Umsetzung von größeren Maßnahmen – also bspw. solche Maßnahmen, die konkrete Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Beschäftigten haben oder solche, die mit signifikanten Kosten verbunden sind – auf klar formulierten Zielen basieren. Diese aus einem Leitbild und / oder einer Strategie abgeleiteten (oder dort direkt formulierten) Ziele verschaffen den umzusetzenden Maßnahmen die notwendige Legitimität und gelebte Durchsetzungskraft; zumindest dann, wenn sie in einem möglichst partizipativen Prozess erarbeitet worden sind. Zentral ist ferner der Hinweis, dass der kreisförmigen Darstellung die Annahme zugrunde liegt, dass es sich bei der (systematischen) Nachhaltigkeitsarbeit um einen zyklischen Prozess handelt, der unter veränderten Rahmenbedingungen und angepassten Zielen stets aufs Neue beginnt.

An der SBB und auch auf Ebene der SPK stehen aktuell die Schritte 1–4 im Mittelpunkt der Arbeit, wobei – wie ausgeführt – ein besonderes Augenmerk auf der Kommunikation mit und unter den Beschäftigten liegt und Schritt 7 somit auch bereits bearbeitet wird. Eine große Herausforderung besteht in Schritt 3, der Bilanzierung der Treibhausgasemissionen. Hier gilt es, die Option einer Zusammenarbeit mit externen Partnern zu prüfen, da es in diesem Bereich spezialisierte Unternehmen gibt, deren Unterstützung erforderlich ist. Eine solche Zusammenarbeit mit Unternehmen kann auch insgesamt hilfreich sein, wobei Bibliotheken (oder ihre Trägerorganisationen) hierfür in vielen Fällen sicherlich Fördermittel beantragen müssen. Verwiesen werden kann in diesem Zusammenhang auf die Universität Potsdam, die 2020 ein umfassendes Klimaschutzkonzept veröffentlicht hat. Die Ausarbeitung und Umsetzung dieses Konzeptes wurde bzw. wird gefördert mit Mitteln aus der Kommunalrichtlinie (des Bundesumweltministeriums). Die Arcadis Germany GmbH ist als Partner an diesem Prozess beteiligt.<sup>50</sup>

## 6 Fazit

Es gibt verschiedene Ausgangspunkte und Wege, auf denen Organisationen eine systematische Nachhaltigkeitsarbeit angehen und beschreiten können. Um dabei Fortschritte zu erzielen, bedarf es über kurz oder lang einer Strategie, und hierfür wiederum gilt:

„Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen und glaubwürdigen Strategie zur Treibhausgasneutralität (bzw. generell zu Nachhaltigkeitsaktivitäten, Anm. der Verf.) ist, dass

---

<sup>49</sup> Wenn die Leitungsebene nicht direkt aktiv die Nachhaltigkeitsarbeit steuert oder koordiniert, muss sie zumindest die damit betrauten Personen bzw. das damit betraute Gremium durch eine offizielle Beauftragung unterstützen.

<sup>50</sup> Weiterführende Informationen finden sich unter <https://www.uni-potsdam.de/de/umweltportal/klimaschutzkonzept/>.

sich die Verwaltung (oder: Organisation, Anm. der Verf.) *anspruchsvolle und überprüfbare Ziele* zum Klimaschutz setzt.“<sup>51</sup>

Da die Nachhaltigkeitsarbeit alle Arbeitsbereiche einer Organisation berührt sowie Aufwände erzeugt und Kosten verursacht, ist die Einbeziehung der Beschäftigten zentral für das Gelingen. Hierbei geht es nicht nur darum, potenzielle Widerstände zu minimieren. Vielmehr dient die Partizipation der Beschäftigten dazu, deren Engagement, Erfahrungen und Expertise fruchtbar zu machen, denn letztlich bedarf es vieler Personen, die sich aktiv in den Prozess einbringen und „nachhaltig“ mitgestalten. Dies bringt große Herausforderungen mit sich, denn es muss gewährleistet sein, dass die Partizipationsprozesse beispielsweise über das bloße Ideensammeln und Dokumentieren hinausgehen.

Gelingende Partizipation ist nicht zuletzt ein wichtiger Faktor für die Motivation der betroffenen Akteure. Findet man als Organisation geeignete Formate und Wege, kann es gelingen, die Nachhaltigkeitsarbeit innerhalb der Organisation positiv zu „besetzen“. Dies ist auch dringend notwendig. Der Soziologe Sighard Neckel schreibt in diesem Zusammenhang:

„Fast scheint es, also rücke im Zeitalter des Anthropozäns, das den Menschen als einen bestimmenden geologischen Faktor betrachtet, der anthropos vor allem als schuldiges Subjekt in den Mittelpunkt gesellschaftlicher Aufmerksamkeit.“<sup>52</sup>

Aus dieser negativen Konnotation sollte man sich zu befreien versuchen. Statt über Schuldfragen zu diskutieren – die im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte oft als Vorwand zur Rechtfertigung der eigenen Untätigkeit ins Feld geführt werden – und stets nur die Mühen und Kosten zu betonen, sollte darauf hingearbeitet werden, die Nachhaltigkeitsarbeit als etwas zu begreifen, das mittel- und langfristig dazu beiträgt, etwas Neues, Besseres zu schaffen. Schließlich führt eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsarbeit nicht nur zu einer abstrakten, unsichtbaren Reduktion der von der eigenen Organisation direkt und indirekt verursachten Treibhausgasemissionen, sondern sie hat auch positive Effekte beispielsweise für das Arbeitsklima, für das Innovationspotenzial, für das Ansehen einer Organisation und in vielen Bereichen auch für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten.<sup>53</sup>

## Literaturverzeichnis

Blinten, Benjamin; Brandtner, Andreas; Geukes, Albert; Kowalak, Mario; Lee, Martin; Riesenweber, Christina; Schulz, Alexander; Söring, Sibylle; Tatai, Andrea (2020): *Wir gestalten Wissensräume. Strategie für die Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin 2020–2025*. Verfügbar unter <https://www.fu-berlin.de/sites/ub/ueber-uns/strategie/index.html>, zugegriffen am 28.02.21.

---

<sup>51</sup> Huckestein (2020) 47 (Hervorhebung im Original).

<sup>52</sup> Neckel (2020–21) 88.

<sup>53</sup> Siehe hierzu auch DIN ISO 26000 (2011) 38.

- Czolkoß-Hettwer, Michael (2020): Überlegungen zur Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien an wissenschaftlichen Bibliotheken. In: *b.i.t. online*, 23 (6), 573–580. Verfügbar unter <https://b-i-t-online.de/heft/2020-06-fachbeitrag-czolkoß-hettwer.pdf>, zugegriffen am 13.05.21.
- Deutschland. Bundesregierung (Hrsg.) (2021): *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021*. Verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/nachhaltigkeitsstrategie-2021-1873560>, zugegriffen am 18.04.21.
- DIN Deutsches Institut für Normung (2011): *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung* (26000:2010).
- Düren, Petra; Lipka, Regine (2019): *Praxishandbuch strategische Planung und Controlling in Bibliotheken*. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Huckestein, Burkhard (2020): Der Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung. Etappen und Hilfestellungen. Hrsg.: Umweltbundesamt. Verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/der-weg-zur-treibhausgasneutralen-verwaltung>, zugegriffen am 03.04.21.
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.) (2019): Kulturpolitische Mitteilungen (Themenheft: Klimagerechte Kulturpolitik) 164 (1).
- Lee, Martin; Riesenweber, Christina (2020): Strategy development for the library system of Freie Universität Berlin. In: *o-bib – das offene Bibliotheksjournal* 7 (4), 1–9. DOI:10.5282/o-bib/5626.
- Fraunhofer-Gesellschaft; Helmholtz-Gemeinschaft; Leibniz-Gemeinschaft (Hrsg.) (2016): LeNa: Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Fact Sheet Organisationsentwicklung. Verfügbar unter <https://www.nachhaltig-forschen.de/fact-sheets/organisationsfuehrung/>, zugegriffen am 03.04.21.
- Freie Universität Berlin (Hrsg.) (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2020 – Freie Universität Berlin. Verfügbar unter <https://www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/stabsstelle/kommunikation/berichte/index.html>, zugegriffen am 25.04.21.
- Mager, Anja; Niederdrenk, Nathalie; Schmidt-Räntsch, Annette; Bölke, Michael; Böther, Stefanie; Huckestein, Burkhard; Huth, Dagmar; Johannsen, Lars; Takramah, Gladys; Wisniewski, Christof (2020): Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. 4. Aufl. Verfügbar unter <https://www.bmu.de/publikation/leitfaden-fuer-die-nachhaltige-organisation-von-veranstaltungen/>, zugegriffen am 05.04.21.
- Neckel, Sighard (2020–21): Der Streit um die Lebensführung. Nachhaltigkeit als sozialer Konflikt. In: *Mittelweg 36. Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung*, 29 (6), 82–100. Verfügbar unter <https://www.researchgate.net/profile/Sighard-Neckel/publication/346714347>, zugegriffen am 13.05.21.
- Reinhardt, Anja (2021): *Grüne Museen. Nachhaltigkeit im Kunstbetrieb. Beitrag im Deutschlandfunk*. Verfügbar unter [https://www.deutschlandfunk.de/nachhaltigkeit-im-kunstbetrieb-gruene-museen.724.de.html?dram:article\\_id=491021](https://www.deutschlandfunk.de/nachhaltigkeit-im-kunstbetrieb-gruene-museen.724.de.html?dram:article_id=491021), veröffentlicht am: 18.01.21, zugegriffen am 08.03.21.
- Staatsbibliothek zu Berlin (Hrsg.) (2015): Strategie 2015–2020. Verfügbar unter [https://staatsbibliothek-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/zentrale\\_Seiten/ueber\\_uns/pdf/sbb\\_strategie\\_2020.pdf](https://staatsbibliothek-berlin.de/fileadmin/user_upload/zentrale_Seiten/ueber_uns/pdf/sbb_strategie_2020.pdf), zugegriffen am 25.04.21.

Trautmann, Rita (2020): Einführung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) im öffentlichen Bibliothekswesen in Sachsen. Hrsg.: arche noVa – Initiative für Menschen in Not und Sächsische Landesfachstelle für Bibliotheken. Verfügbar unter [https://arche-nova.org/sites/default/files/content/dokumente/BNE\\_Bibos\\_Materlsmmlg\\_arche\\_noVa.pdf](https://arche-nova.org/sites/default/files/content/dokumente/BNE_Bibos_Materlsmmlg_arche_noVa.pdf), zugegriffen am 05.04.21.

Umweltbundesamt (2020): *Umwelt- und Energiemanagement*. Verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement>, veröffentlicht am: 13.02.2020, zugegriffen am 25.04.21.



**Reinhard Altenhöner**

Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz  
Potsdamer Straße 33  
10785 Berlin  
[reinhard.altenhoeener@sbb.spk-berlin.de](mailto:reinhard.altenhoeener@sbb.spk-berlin.de)



**Michael Czolkoß-Hettwer**

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 1  
37073 Göttingen  
[czolkoss-hettwer@sub.uni-goettingen.de](mailto:czolkoss-hettwer@sub.uni-goettingen.de)