



Dresden.  
Dresden

# Culture for Future

## Nachhaltigkeitsstrategien im Kultursektor

# 1. Vorwort

## Nachhaltige Zukunft lässt sich nur mit Kunst und Kultur gestalten: Culture for Future

Kunst und Kultur nehmen eine wichtige Rolle in der Stadtgesellschaft ein. „Kultur vermittelt zwischen Gegensätzen und Widersprüchen, ohne sie zu versöhnen“, schreibt der langjährige Frankfurter Kulturdezernent Hilmar Hoffmann in seinem Buch „Kultur als Lebensform“.<sup>1</sup> Kultur wirkt identitätsstiftend, fördert Teilhabe, Kreativität und Innovation und erhöht die Lebensqualität der Bevölkerung. Inwiefern tragen die Kulturinstitutionen und ihre Produktionen auch dazu bei, die Klimakrise zu bewältigen und die dringend benötigte Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit einzuleiten?

Widersprüche, die einerseits durch unsere Lebensweise (einschließlich Kulturkonsum) bestehen und andererseits durch die spürbare Übernutzung der natürlichen Ressourcen, haben Kultureinrichtungen in Dresden in jüngerer Zeit aufgezeigt: das Theater Junge Generation mit der Produktion „Tiere essen“ (Premiere 2021), die Technischen Sammlungen mit der Erweiterung der Dauerausstellung durch „Wolke 8“ (Eröffnung 2021) oder das Kunsthaus mit dem Müllmanifest (2019) – um nur einige Beispiele zu nennen. Gleichwohl ist es damit nicht getan, denn um Gegensätze zu vermitteln und manche womöglich in Zukunft doch „versöhnen“ zu können, benötigt es auch einen übergreifenden Wandel in den Strukturen und den Institutionen selbst.

Das Amt für Kultur und Denkmalschutz hat 2021 daher ein Pilotprojekt initialisiert: „Culture for Future“. Fünf verschiedene, öffentlich finanzierte Kultureinrichtungen – die Dresdner Musikfestspiele, die Dresdner Philharmonie, das Kunstgewerbemuseum der Staatlichen Kunstsammlungen, die Staatsoperette Dresden und die Städtischen Bibliotheken Dresden – arbeiteten ein Jahr lang intensiv an Maßnahmen und Strategien nachhaltiger Entwicklung im eigenen Betrieb. Begleitet wurden sie dabei von dem Beratungsunternehmen Adelphi und dem Umweltzentrum Dresden. Das bisher deutschlandweit einmalige Pilotprojekt, welches vom Rat für Nachhaltige Entwicklung gefördert wurde, stellt am Ende konkrete Ergebnisse vor, die sich in dieser Prozessdokumentation, dem allgemeinen Praxisleitfaden, in einrichtungsspezifischen Case Studies und in einer Dresdner Charta wiederfinden. Somit sind sowohl der partizipativ angelegte Prozess als auch die maßgeschneiderten Maßnahmen und Lösungen beispielgebend für weitere Initiativen und Anknüpfungen.

An dem Prozess in den Kultureinrichtungen beteiligten sich viele verschiedene Beschäftigte aus allen Abteilungen - Orchestermusikerinnen und -musiker, Betreuende des Fuhrparks oder Schneiderinnen und Schneider - ebenso wie die Führungskräfte. Wir sind dankbar für diese rege und engagierte Mitarbeit! Viele Ideen und Lösungsansätze waren in den Einrichtungen schon da, und wurden jetzt systematisch erhoben und formuliert. Aber: die Widersprüche sind damit längst nicht aufgelöst, die Implementierung der Nachhaltigkeit im Kunst und Kulturbetrieb wird weitergehen, in institutioneller und programmatischer Hinsicht. Um (im Sinne Hilmar Hoffmanns) zwischen Gegensätzen zu vermitteln, ohne zu versöhnen, werden die Dresdner Kulturinstitutionen in den kommenden Jahren gute Beispiele für Nachhaltigkeit geben. „Culture for Future“ leistet dazu einen Beitrag.

**Dr. David Klein**

Amtsleiter Amt für Kultur und Denkmalschutz

**Juliane Moschell**

Abteilungsleiterin Amt für Kultur und Denkmalschutz

<sup>1</sup> Hilmar Hoffmann: Kultur als Lebensform. Frankfurt am Main, 1990. S. 100.

# 2. Die Verbindung von Kultur und Nachhaltigkeit – Dresden

## Kultur und Nachhaltigkeit zusammen gedacht

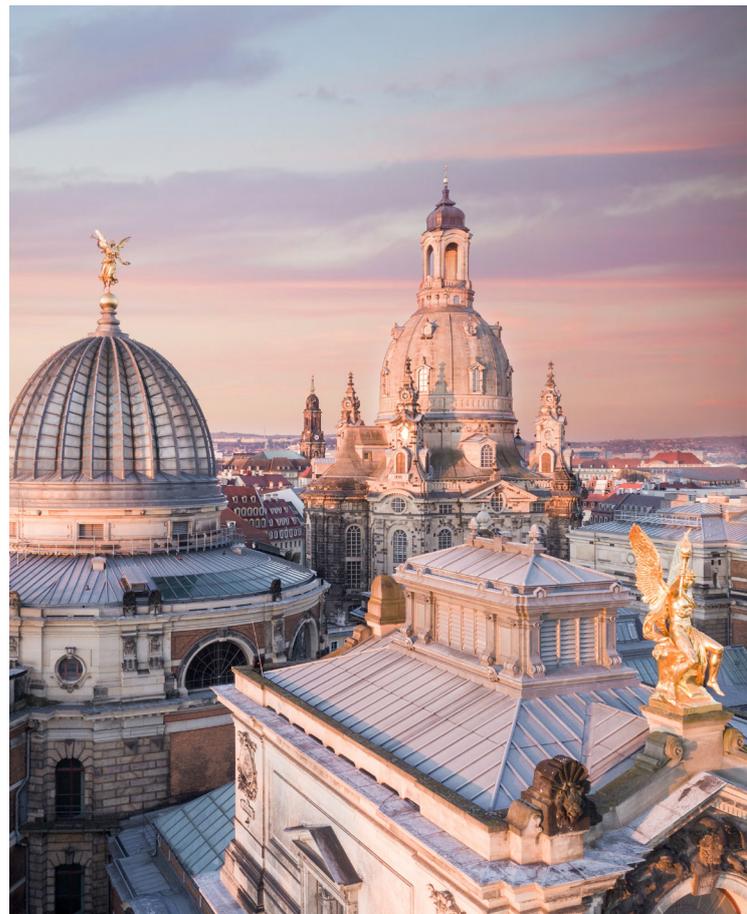
Der Kultursektor als Multiplikator besitzt eine Schlüsselrolle in der nachhaltigen Entwicklung. Kultur wurde explizit in die Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen – „Sustainable Development Goals“ (SDGs)<sup>2</sup> – aufgenommen. Das Unterziel 11.4 fordert verstärkte Bemühungen zum Schutz und zur Wahrung des Kulturerbes. Kultur gilt als Katalysator des Wandels und nachhaltige Entwicklung wird durch einen gesellschaftlichen Wandel erst möglich gemacht: Kreativ- und Kulturorganisationen sind aufgrund ihres Stellenwertes und ihrer Reichweite in der Gesellschaft prädestiniert, um einen inklusiven, transformativen Wandel mit voranzutreiben, der unsere Gesellschaft und Umwelt zum Positiven verändert. Die Kultur unterstützt und fördert diesen Wandel, indem sie Visionen entwickelt, in ihren eigenen Strukturen und Organisationen Veränderungen erprobt und herbeiführt, und den Diskurs in der öffentlichen Sphäre mitgestaltet.

## Die Kulturlandschaft in Dresden in Bewegung

Dresden ist geprägt von einer anspruchsvollen und vielfältigen Kunst- und Kulturszene. Der Kultursektor nimmt eine wichtige Rolle in der Gesellschaft ein: Er wirkt identitätsstiftend, fördert Teilhabe, Kreativität und Innovation; er erhöht die Lebensqualität der Bevölkerung und steigert die Attraktivität der Stadt. Die Kultur ist ein verbindendes Element zwischen den drei klassischen Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Wirtschaft und Soziales – und hat deshalb transformatives Potential. Der [Kulturentwicklungsplan Dresdens \(2020\)](#) bezeichnet Klimaschutz und Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe und sieht die Entwicklung eines sektorenübergreifenden Handlungsrahmens für die Maßnahmenplanung als wichtigen nächsten Schritt für den lokalen Kulturbetrieb an.

## Der Weg zu einer nachhaltigen Landeshauptstadt

Der Stadtrat Dresdens hat im Januar 2020 beschlossen, dass Klimaschutz nun als städtische Aufgabe von höchster Priorität gilt.<sup>3</sup> Städtische Klimaneutralität soll deutlich vor 2050 erreicht werden und in jegliche Entscheidungen wurden und werden ab diesem Zeitpunkt Auswirkungen auf das Klima berücksichtigt. Dies ist kein Einzelfall. Deutschlandweit haben schon 73 Städte den Klimanotstand ausgerufen, und sind damit sogar noch einen Schritt weiter gegangen als die Landeshauptstadt.



Frauenkirche Dresden, Foto: Tomy Heyduck

<sup>2</sup> Culture 21 UCLG Committee "SDG 11.4 Culture and Heritage for more sustainable inclusive and open cities and societies" (2018)  
<sup>3</sup> Stadtrat Landeshauptstadt Dresden Beschlussausfertigung Fortschreibung der Klimaschutzziele (2020)

# 3. Culture for Future – das Projekt

## Das Ziel und der strategische Ansatz

Das Projekt Culture for Future, initiiert durch das Amt für Kultur und Denkmalschutz Dresden und das Umweltzentrum Dresden, unterstützt in der Durchführung von der unabhängigen Denkfabrik und Beratungseinrichtung für Klima, Umwelt und Entwicklung adelphi, begleitet die Erstellung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien in Dresdner Kulturbetrieben. Die Auswahl der fünf teilnehmenden Kultureinrichtungen für das Pilotprojekt erfolgte ganz bewusst aus unterschiedlichen Kultursparten und -einrichtungen vom Orchester, über Museum, Bibliothek, Theater und Musikfestspiel. Dies ermöglicht es, die unterschiedlichen Maßnahmenkataloge und an die Organisation angepassten Herangehensweisen, so bunt wie die Dresdner Kulturlandschaft selbst, aufzuzeigen und Startpunkte für die eigene Nachhaltigkeitsstrategie weiterer Einrichtungen zu liefern. Als Leuchtturmprojekte sollen die Institutionen vorangehen und durch ihr Beispiel, ihre Erfolge und Herausforderungen im Prozess, Nachhaltigkeit als Thema in der Kultur weiter etabliert und mit Praxisbeispielen illustriert werden. Das Amt für Kultur und Denkmalschutz begleitete den Prozess kontinuierlich in den Auftaktgesprächen mit allen Kultureinrichtungen, in einzelnen Workshops und in den weiteren verschiedenen Vernetzungsaktivitäten und verdeutlichte so auch die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Kulturentwicklung in Dresden.



Impressionen des Co-Creation Workshops – Staatsoperette Dresden, Foto: Jürgen Männel

## Teilnehmende Kultureinrichtungen Culture for Future Dresden



Kunstgewerbemuseum der Staatlichen  
Kunstsammlungen Dresden



Städtische  
Bibliotheken  
Dresden

Zentralbibliothek der Städtischen  
Bibliotheken Dresden



Dresdner  
Philharmonie  
Dresdner Philharmonie

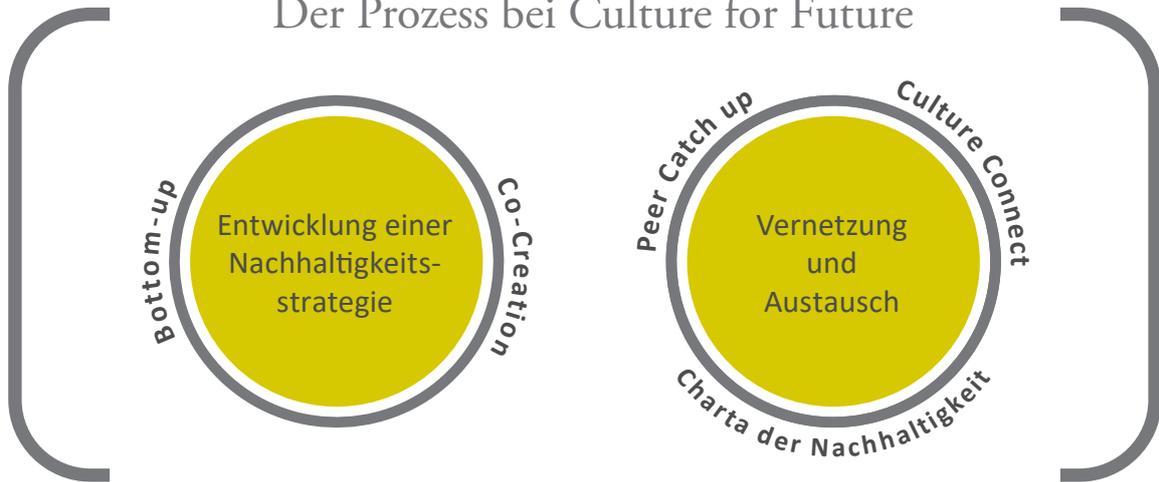


Staatsoperette Dresden



DRESDNER  
MUSIKFESTSPIELE  
Dresdner Musikfestspiele

# Der Prozess bei Culture for Future



Impressionen des Co-Creation Workshops – Zentralbibliothek Dresden, Foto: Jürgen Männel

## Nachhaltigkeitsstrategien partizipativ entwickeln und leben

Im Zentrum von Culture for Future steht die Unterstützung von Kultureinrichtungen, den Prozess der Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung in einem partizipativen Format zu starten. Dies ermöglicht es, alle Mitarbeitenden auf der Nachhaltigkeitsreise mitzunehmen und dadurch selbst zu Akteuren zu werden, die durch die „bottom-up“-Entwicklung ein hohes Maß an Identifikation mit der Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln. Darüber hinaus ermöglicht die Einbindung von Mitarbeitenden aus allen Bereichen von Verwaltung bis Kulturangebot eine enge Verzahnung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit der alltäglichen Arbeit – die Grundlage dafür, dass die Nachhaltigkeitsstrategie gelebt und umgesetzt wird. Im ersten Workshop wurde jeweils gemeinsam mit einem Querschnitt der Mitarbeitenden (*bottom-up*) der teilnehmenden Kultureinrichtungen eine Vision der Nachhaltigkeit entwickelt und das Zukunftsbild innerhalb verschiedener Aktionsfelder ausdifferenziert. Für die Erreichung der Leitziele wurden innerhalb verschiedenster von Nachhaltigkeitsbemühungen betroffener Aktionsfelder in einem weiteren Workshop konkrete Maßnahmen erarbeitet und in der abschließenden Veranstaltung deren Umsetzung, Verstetigung und Berichterstattung durch die Entwicklung geeigneter Wirkungsindikatoren gefördert (*Co-Creation*).



## Die Kulturlandschaft vernetzt sich

Diese praxisnahe Arbeit innerhalb der Kulturinstitutionen wurde ergänzt durch die Formate *Culture Connect* und den *Peer Catch-up*. Die *Culture Connect*-Veranstaltungen mit einem regionalen Teilnehmerkreis dienten insbesondere dem Wissenstransfer und deckten Themen mit zentraler und oftmals alltäglicher Relevanz für Nachhaltigkeitsinitiativen in Kultureinrichtungen in Dresden und darüber hinaus ab: Wie macht man seine Treibhausgasemissionen und andere umweltrelevante Einflüsse sichtbar? Wie kommuniziert man, dass man sich auf den Weg zu mehr Nachhaltigkeit begeben hat? Wie ist der Stand zu Klimaschutz in Dresden? Hierfür wurden Vereine, Unternehmen, und weitere Expertinnen und Experten eingeladen, die von ihren Erfahrungen berichteten und dadurch die gemeinsame Reflektion und Diskussion anregten. Durch die Corona-Pandemie wurden die Veranstaltungen digital umgesetzt, mit der Möglichkeit in Kleingruppen die Vernetzung voranzutreiben.

Im Fokus der *Peer Catch-up* Reihe stand die Vernetzung und der Austausch zwischen den fünf am Projekt teilnehmenden Institutionen und dem stetig wachsenden Netzwerk an Kultureinrichtungen mit Interesse an Nachhaltigkeit. Das Ziel dieser Veranstaltungen war die Vertiefung der Kollaboration verschiedener Kultursparten, um Synergien offenzulegen und gegenseitige Fortschritte kennenzulernen. Die *Peer-Catch-Ups* fanden teils online, teils persönlich statt. Innerhalb der verschiedenen Felder der Nachhaltigkeit konnten so sowohl gleiche Erfahrungen entdeckt, Inspirationen geweckt, als auch gemeinsame Aktionen geplant werden. In diesem Rahmen entstand ebenfalls der erste Entwurf der Dresdener Charta der Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben.

## Ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit

Klar ist: Ein Wandel hin zu ökologisch und sozial nachhaltigeren Strukturen etabliert sich durch einen kulturellen Wandel, kommuniziert durch die klare Positionierung und den Gestaltungsraum kultureller Akteurinnen und Akteure. Innerhalb eines gestalterischen Workshops wurde deswegen festgelegt, dass die Unterzeichnung der Charta allen Kulturinstitutionen offenstehen wird. Unterzeich-

nende Organisationen der gemeinsamen „Dresdner Charta der Nachhaltigkeit im Kultursektor“ bekennen sich zu fünf Leitsätzen, bestehend aus nachhaltigen Grundprinzipien und angestrebten Mindeststandards für die Erstellung iterativer Nachhaltigkeitsstrategien, welche mindestens folgende Aktionsfelder mit jeweiligen Maßnahmen adressieren: Beschaffung und Ressourcenmanagement, Gebäudetechnik und Energie, Mitarbeitendenförderung und -zufriedenheit und Kommunikation. Das Bekenntnis zu einer umfassenden Nachhaltigkeitstransformation wird durch Forderungen an Bund, Länder und Kommunen ergänzt.

Das Projekt schloss mit einer öffentlichen Abschlussveranstaltung ab, in welcher die Charta und Leitfäden der fünf Institutionen der interessierten Öffentlichkeit und kulturpolitischen Entscheidungsträgern vorgestellt werden konnten. Die öffentliche Wirkung des Projektes ist darauf ausgelegt, die Ergebnisse der Projektphase möglichst praxisnah zu gestalten und somit leicht adaptierbar zu halten.

## Culture for Future in Zahlen



**3 Co-Creation Workshops pro Einrichtung**  
Insgesamt 15 Workshops mit jeweils durchschnittlich 10 Teilnehmenden



**3 Culture Connect Veranstaltungen**  
Im Schnitt 60 Teilnehmende pro Veranstaltung



**2 Peer Catch Up Veranstaltungen**  
Im Schnitt 15 Teilnehmende pro Treffen

## Organisationsübergreifender Prozess (April – Dezember 2021)



# 4. Culture for Future Dresden – Erfolge und Herausforderungen

## Aus Erfolgen und Herausforderungen lernen

Der Prozess Culture for Future war durch einzelne Herausforderungen und Erfolge gekennzeichnet. Hieraus lassen sich auch Erkenntnisse für Andere ziehen, wie entsprechende Prozesse aufgesetzt und erfolgreich umgesetzt werden können.

### *Erfolge*

## Hohe Eigenmotivation beim Thema Nachhaltigkeit

Die starke Motivation für und die Aktualität des Themas Nachhaltigkeit wurden in der hohen Beteiligung an Workshops und Austauschformaten sichtbar. Trotz der Dynamik der Pandemie, die das Projekt durchweg geprägt hat, und damit einhergehenden schwerwiegenden Einschnitten für den Kultursektor, zeigten die Teilnehmenden eine hohe Eigeninitiative. Diese nutzen zum Beispiel die teils spielfreie Zeit dazu, sich verstärkt mit Nachhaltigkeitsthemen auseinander zu setzen. Die aufgrund der Pandemie verstärkt eingesetzten Online-Formate machten es darüber hinaus möglich, im Format Culture Connect Gespräche über die Grenzen der Stadt Dresden hinaus anzuregen. Dadurch kam es auch zu Synergie- und Netzwerkeffekten, nicht nur zwischen Kulturinstitutionen, sondern auch mit anderen Initiativen, Vereinen, städtischen Einrichtungen und der Privatwirtschaft.

## Bottom-up nachhaltige Veränderungen bewirken

„Bottom-up“ gemeinsam mit Mitarbeitenden eine Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten stand im Fokus der Workshop-Reihe mit den fünf Einrichtungen. Auch wenn dieser Ansatz auf den ersten Blick mehr Ressourcen bindet und es länger dauert, alle Mitarbeitenden mitzunehmen, konnten wir einen nachhaltigen Erfolg über die Projektlaufzeit beobachten. Mitarbeitende aus den verschiedensten Abteilungen haben ihr Wissen über Nachhaltigkeitsthemen ausgebaut und begonnen, selbständig Maßnahmen in ihrem Arbeitsalltag zu integrieren und Nachhaltigkeit in ihren Teams voranzutreiben. Während eine Nachhaltigkeitsstrategie oftmals die Maßnahmen mit dem größten Hebel für die Nachhaltigkeit in den Fokus stellt, sind es auch die vielen kleinen Veränderungen, die eine nachhaltige Transformation innerhalb einer Organisation ermöglichen, verstetigen und mit Leben füllen.

## Stellschrauben wurden identifiziert

Über Nachhaltigkeit innerhalb von Organisationen und Sparten zu diskutieren führt zu Erkenntnissen, die übergreifende Stellschrauben für eine nachhaltigere Stadtentwicklung in Dresden offenbaren. Aufgegriffen wurden sowohl Aspekte des urbanen Umweltschutzes, als auch der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung. Die so erarbeiteten Aspekte können damit auch über die Kultureinrichtungen hinaus für nachhaltige Stadtentwicklung weiter genutzt werden.



Photovoltaikanlage als Schriftzug „DRESDEN“, Foto: Sebastian Weingart

### Unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Handlungsspielräume

Die beteiligten Kulturinstitutionen waren zu Beginn des Projekts Culture for Future unterschiedlich stark mit Nachhaltigkeit beschäftigt und begannen den Prozess dementsprechend mit unterschiedlicher Ausgangsbedingung. Während einzelne Einrichtungen schon erste Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen sammeln konnten oder bspw. bereits Arbeitsgruppen zu einzelnen Fragestellungen der Nachhaltigkeit etabliert hatten, standen andere Einrichtungen noch am Anfang des Prozesses. Die verschiedenen Workshopformate waren dementsprechend auch jeweils auf diese Ausgangsbedingungen anzupassen.

Eine weitere Herausforderung betraf den eigenen Handlungsspielraum. Je nach Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Einrichtung variierte dieser stärker. Ein Beispiel kann dies verdeutlichen. Die Umstellung des in den Kultureinrichtung bezogenen Stroms auf Ökostrom lag nicht in allen Fällen in den Händen der jeweiligen Einrichtung, sondern oblag bspw. dem Vermieter oder separaten Spielstätten. Langjährige Verträge zur Nutzung eines bestimmten Strommixes bzw. -anbieters können die Umstellung ebenfalls erschweren.

### Die Herausforderungen der Pandemie

Die Covid-19 Pandemie wirkte sich stark auf Kulturinstitutionen aus. Der Kulturkalender musste bspw. mehrfach neuen Vorgaben zum Infektionsschutz angepasst werden: Veranstaltungen, Spielzeiten, Festivalsaisons, Ausstellungszeiträume waren oft auch kurzfristigen Änderungen oder Ausfällen ausgesetzt. Die Abstimmung für das Projekt war somit nicht nur mit verschiedenen Hochphasen der Kulturproduktion konfrontiert, sondern musste ebenfalls kurzfristige Planänderungen durch Maßnahmen und Verordnungen zur Einschränkung der Pandemie mit in die Umsetzung einbeziehen. Dies führte zu nachvollziehbaren Verzögerungen, erfreulicherweise allerdings nicht zu weniger Motivation, sich Nachhaltigkeitsthemen zu widmen.

### Ressourcen für die Nachhaltigkeit

Das Projekt Culture for Future verlangte Engagement der Projektteilnehmenden über ihre alltägliche Arbeit hinaus. Das kann dazu führen, dass trotz hoher Eigenmotivation der Institutionen die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie als Belastung wahrgenommen wird. Bisher gibt es keine oder nur geringe Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen oder -prozessen in den Budgets der Kultureinrichtungen. In Zukunft bedarf es klarer Verantwortlichkeiten und damit einhergehender zugewiesener Budgetlinien.

### „Bottom-up“-Ansätze benötigen „Top-Down“-Unterstützung und Steuerung

Während mit dem „bottom-up“-Ansatz partizipativ viele Maßnahmen entwickelt wurden, benötigt es auch klare Verantwortlichkeiten, um die entwickelten Maßnahmen umzusetzen – top-down-Elemente. Dadurch, dass die Leitung der jeweiligen Einrichtung bereits im Auftaktgespräch eingebunden und, je nach Verfügbarkeit, auch aktiv in einzelne Workshops eingebunden war, fiel es leichter die Umsetzung voranzutreiben.



Impressionen des Co-Creation Workshops – Musikfestspiele Dresden, Foto: Jürgen Männel

Projektpartner



**UMWELT  
ZENTRUM  
DRESDEN**



Förderer

**FONDS**

NACHHALTIGKEITSKULTUR

Rat für NACHHALTIGE Entwicklung

## Impressum

Herausgeber:

Landeshauptstadt Dresden

Amt für Kultur und Denkmalschutz

Telefon (0351) 4 88 89 20

Telefax (0351) 4 88 89 23

E-Mail: kultur-denkmalschutz@dresden.de

Postfach 12 00 20

01001 Dresden

[www.dresden.de](http://www.dresden.de)

[facebook.com/stadt.dresden](https://facebook.com/stadt.dresden)

[facebook.com/stadt.dresden.kultur](https://facebook.com/stadt.dresden.kultur)

Zentraler Behördenruf 115 – Wir lieben Fragen

Redaktion:

adelphi: Kathrin Kirsch, Benno Keppner, Sarah Blackert

Landeshauptstadt Dresden, Amt für Kultur und Denkmalschutz: Dr. David Klein,

Juliane Moschell, Sophia Kontos

Titelfoto: David Sünderhauf

Gestaltung: adelphi

Januar 2022

Elektronische Dokumente mit qualifizierter elektronischer Signatur können über ein Formular eingereicht werden. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, E-Mails an die Landeshauptstadt Dresden mit einem S/MIME-Zertifikat zu verschlüsseln oder mit DE-Mail sichere E-Mails zu senden. Weitere Informationen hierzu stehen unter [www.dresden.de/kontakt](http://www.dresden.de/kontakt).

Dieses Informationsmaterial ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Landeshauptstadt Dresden. Es darf nicht zur Wahlwerbung benutzt werden. Parteien können es jedoch zur Unterrichtung ihrer Mitglieder verwenden.