



Dresden.
Dresden

Praxisleitfaden für den Kultursektor

Einblicke in die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie

Wobei der Leitfaden helfen kann

Dieser Leitfaden gibt praktische Hinweise, wie Nachhaltigkeit als Leitbild in der eigenen Kultureinrichtung verankert und durch einen Nachhaltigkeitsprozess vorangetrieben werden kann. Grundlage hierfür ist das Projekt Culture for Future in Dresden. Die Informationen des Leitfadens können zu unterschiedlichen Zeitpunkten genutzt werden: Zur Initialisierung der eigenen Nachhaltigkeitsreise, als Inspiration für die weitere Umsetzung bei bereits laufenden ersten Aktivitäten oder auch zum Abgleich bei schon etablierteren Nachhaltigkeitsstrukturen in der eigenen Einrichtung.

Konkrete Erfahrungen lesen und nutzen

Um einen noch genaueren Einblick in die einzelnen Kultursparten zu erhalten, sind dem Leitfaden Fallstudien der teilnehmenden Institutionen beigelegt. In den Fallstudien werden einzelne Schritte genauer beschrieben, Beispiele gegeben und gute wie herausfordernde Erfahrungen geteilt.

Diese Kategorien werden uns begleiten



Loslegen

Wirkung beginnt im Handeln. Die nächsten zentralen Prozessschritte werden in dieser Kategorie vorgestellt, um Gelesenes ganz konkret umsetzen zu können.



Inspirieren lassen

Ihr seid nicht allein auf eurem Weg zu einem nachhaltigeren Kultursektor. Viele Institutionen haben Erfahrungen gesammelt, sind auf Stolpersteine gestoßen und haben Erfolge gefeiert, einschließlich unserer teilnehmenden Institutionen bei Culture for Future. In dieser Kategorie machen wir die Strategie durch gute Beispiele greifbar.



Weiterlesen

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Das bedeutet auch: Es stehen bereits umfangreiche Ressourcen zur Verfügung. In dieser Kategorie stellen wir Ressourcen wie Leitfäden oder anwendungsbezogene Informationsquellen vor.

Nachhaltigkeit als Prozess



„Wir haben in der Pandemie ganz klar gesehen – die schnelle Bewilligung von Geldern ist möglich! Brauchen wir nicht nun auch eine Version, die einen Fokus auf Nachhaltigkeit legt?“

Michael Griff (Wissenschaftlicher Volontär im Kunstgewerbemuseum Dresden)

Nachhaltigkeit hat für Kultureinrichtungen höchste Relevanz

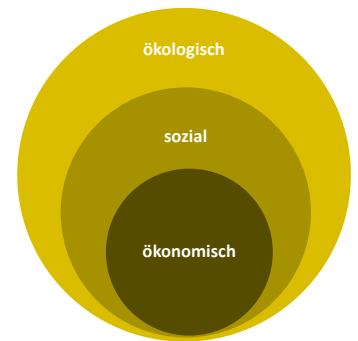
Das Klimaschutzabkommen von Paris und die Agenda 2030 verdeutlichen die globale Bedeutung nachhaltiger Entwicklung. Innerhalb der ökologischen Grenzen des Planeten soziale Ziele zu erreichen und dabei wirtschaftlich tragfähig zu haushalten, ist die enorme Herausforderung, die sich hinter dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung verbirgt. Nachhaltigkeit ist ein Maßstab geworden, der von Bürgerinnen und Bürgern, der Zivilgesellschaft und Politik eingefordert wird und dem sich auch Kultureinrichtungen zunehmend stellen.

Kultureinrichtungen kommt eine entscheidende Rolle in der nachhaltigen Entwicklung zu

Als gesellschaftliche Mittler können sie Diskurse mitprägen, Bildung für nachhaltige Entwicklung fördern und zu nachhaltigem Handeln inspirieren. Als Kulturbetriebe sind sie gefordert, ihr eigenes betriebliches Handeln kritisch zu prüfen und als Vorbild für Nachhaltigkeit in die Gesellschaft zu wirken. Gleichzeitig ist auch klar: der Kultursektor kann nur im Zusammenspiel mit Politik, Wirtschaft und Bevölkerung erfolgreich sein; die Nachhaltigkeitsaufgabe erfordert, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen gesetzt und eine sozial-ökologische Transformation von allen mitgetragen und umgesetzt wird.

Nachhaltigkeit ist ein Prozess mit klarem Zielhorizont und Handlungsdruck

Das Leitbild der Nachhaltigkeit fordert Kultureinrichtungen auf, ihr Handeln in drei Dimensionen kritisch zu betrachten: hinsichtlich der eigenen Umweltbilanz, der sozialen Wirkung und der ökonomischen Tragfähigkeit. Zu den Kernbereichen der **Umweltbilanz** zählen der Energieverbrauch, die Emission von Treibhausgasen, der Material- und Wasserverbrauch, das Abfallaufkommen und Flächenverbräuche. Die **soziale Wirkung** von Kultureinrichtungen manifestiert sich intern in der eigenen Organisation und extern, im Wechselspiel mit der Gesellschaft. Kernziele umfassen Diversität, Gleichheit, Inklusion und Teilhabe; Bildung, Wohlergehen und gute Arbeit. Kultureinrichtungen müssen dabei auch **ökonomisch tragfähig** handeln. Kultur ist und bleibt ressourcenintensiv, die eigene Arbeit muss für die Zukunft sicher refinanziert sein. Klar ist: Veränderungen sollten nicht auf die ferne Zukunft verschoben werden. Die sich verschärfende Klimakrise verdeutlicht, dass Maßnahmen jetzt zu treffen sind, für zukünftige Generationen.



Die Landeshauptstadt Dresden greift dieses Ansinnen auf

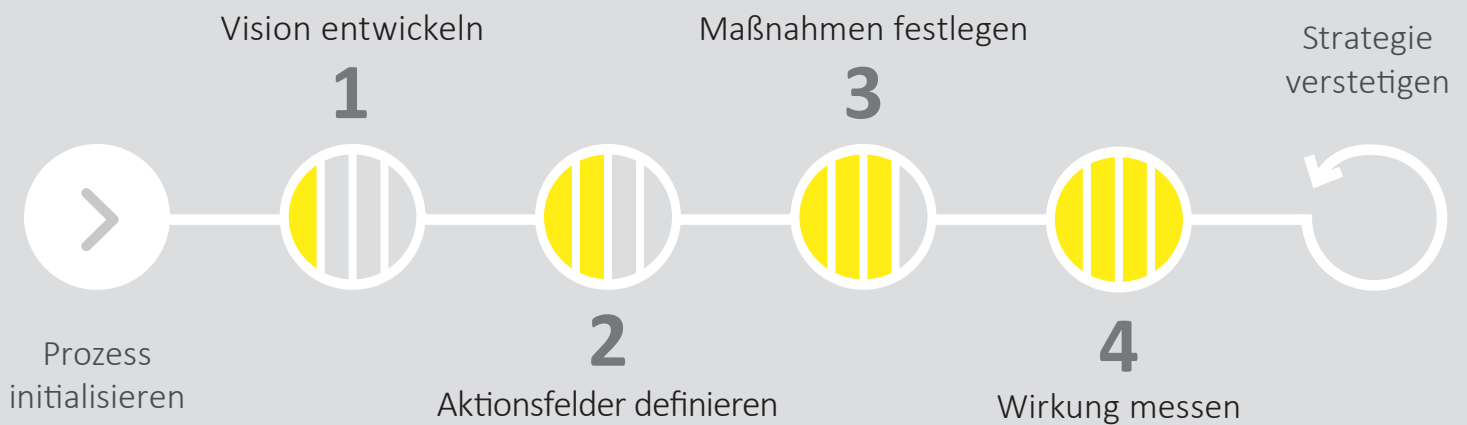
Im Kulturentwicklungsplan des Kulturamtes Dresden ist die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategie als Aufgabe klar hinterlegt:

„Bis 2030 sollen alle Dresdner Kultureinrichtungen mit einer erfolgreich implementierten Nachhaltigkeitsstrategie in die Gesellschaft wirken, indem neben einem vielfältigen und qualitativ hochwertigen künstlerischen Programm umfassende Bildungsangebote für alle Generationen greifen sowie Partnerschaften mit Wissenschafts- und Umweltinstituten übergreifendes Denken und Handeln fördern.“¹

Nachhaltigkeitsstrategien stellen Aktivitäten heraus, etablieren Prozesse und dienen der Kommunikation

Nachhaltigkeit muss in die Leitbilder der Kultureinrichtungen integriert werden. Der Strukturwandel muss strategisch durchdacht werden, um konkret in allen Arbeitsbereichen umgesetzt zu werden. Mit einer Nachhaltigkeitsstrategie werden die eigenen Aktivitäten nachprüfbar hinterlegt und können nach außen hin glaubwürdig kommuniziert werden. Der Strategieprozess lässt sich in unterschiedliche Schritte unterteilen, die aufeinander aufbauen. Dies besagt auch die internationale Umweltmanagementnorm, DIN 14001, welche auf die kontinuierliche Verbesserung als Mittel zum Erreichen von definierten Zielen setzt. Dieser Ansatz (Planen-Ausführen-Kontrollieren-Optimieren) entspricht auch der Logik, welche wir auf den nächsten Seiten genauer vorstellen. Die folgenden Schritte bis zur Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie werden im Leitfaden in den Blick genommen:

¹ Kulturentwicklungsplan der Landeshauptstadt Dresden, März 2021 (Abruf: 15.10.2021).



Prozess initialisieren

Wie kann ein Nachhaltigkeitsprozess angestoßen werden und wer muss mobilisiert werden?

Organisationsintern mobilisieren und mit Gleichgesinnten vernetzen

Innerhalb des Nachhaltigkeitsprozesses legt die Erstellung der Nachhaltigkeitsstrategie den Grundstein. Um die Strategie mit Leben zu füllen, ist es zentral, dass dieser Prozess genutzt wird, eine Organisationskultur der Nachhaltigkeit zu verankern. Die partizipative Entwicklung (*Co-Creation*) einer Nachhaltigkeitsstrategie trägt dazu entscheidend bei: Sie ermöglicht es, die Zusammenhänge zwischen Kulturproduktion und Nachhaltigkeit offenzulegen, Stimmen der Beteiligten und unterschiedliche Perspektiven abzubilden und Spannungen auszuräumen. Dementsprechend sollten alle Mitarbeitenden, über alle Hierarchie- und Funktionsstufen, das Angebot erhalten, sich aktiv bei der Gestaltung der initialen Nachhaltigkeitsstrategie einzubringen (*Bottom-up*). Dies ermöglicht nicht nur eine starke Eigeninitiative, sondern stellt auch sicher, dass Wissen aus den Abteilungen eingebracht wird und so eine umsetzbare Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt wird. Des Weiteren ist es von Bedeutung, bereits bestehende Initiativen anderer Kultureinrichtungen, Vereine oder auch Netzwerke zu nutzen, um Synergieeffekte und gegenseitige Inspirationspotentiale zu heben. Dadurch können Allianzen für Nachhaltigkeit gebildet werden, um Forderungen mehr Nachdruck zu verleihen, Projekte je nach Sachzusammenhang gemeinsam anzugehen, und voneinander zu lernen.





LOSLEGEN

Mobilisierung und Institutionalisierung innerhalb der Organisation

- Umfrage unter den Mitarbeitenden und anderen involvierten Akteurinnen und Akteure:
 - Welche Ressourcen (Erfahrung mit Aktivitäten, Wissensschatz) stehen bereits zur Verfügung?
 - Wer möchte aktiv mitwirken?
 - Was für Wünsche und Erwartungen gibt es?
- Organisation eines Kick-off Events
 - Erfassung des Status-Quo:
 - Wo steht die Organisation auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit allgemein?
 - Wie ist der Status innerhalb der Bereiche bzw. Abteilungen?
 - Diskussion der strategischen Vernetzung
 - Welche Akteure innerhalb der Organisation sind unbedingt einzubeziehen?
 - Welche externen Interessengruppen müssen im Prozess mitbedacht werden, mit wem sollte eine Vernetzung erfolgen?
 - Erarbeitung eines Fahrplans:
 - Bis wann wird eine Strategie erarbeitet?
 - Wie wird der Prozess gestaltet?
- Institutionalisierung
 - Bekenntnis der Leitungsebene zu Nachhaltigkeit, Bereitstellung von Personalressourcen für den Nachhaltigkeitsprozess
 - Gründung einer Nachhaltigkeits-Arbeitsgemeinschaft (AG), Benennung einer Koordinatorin / eines Koordinators sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner aus den einzelnen Fachabteilungen
 - Sicherstellung der stetigen Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse durch die Einbindung der Leitungsebene

Vernetzung außerhalb der Organisation

- Synergien nutzen
 - Suche nach Organisationen in der gleichen Kultursparte, die ähnliche Ziele verfolgen oder schon erste Erfolge und Herausforderungen berichten können
- Kooperationen und Ressourcen nutzen
 - Besuch von Vernetzungs- und Informationsveranstaltungen von regionalen Initiativen und Vereinen in Dresden (z.B. Urban Gardening (Ufer-Projekte), Reduzierung der Lebensmittelverschwendung (Foodsharing))
 - Kontakt (und Betritt) in (inter)nationalen Nachhaltigkeitsinitiativen und -netzwerken (z.B. Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit)



INSPIRIEREN LASSEN

Praxisbeispiel der Zentralbibliothek Dresden

Bereichs- und Funktionsübergreifend motivierte und interessierte Mitarbeiter zusammenbringen

- Gründung einer Arbeitsgruppe und Durchführung von Co-Creation Workshops, um die Teilhabe zu fördern, und Diskussionen und Kollaboration über Bereiche und Standorte hinweg zu ermöglichen
- Allen Mitarbeitenden der Zentralbibliothek stand die Teilhabe an der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie offen
- Verschiedene Funktionen und Bereiche erarbeiten gemeinsam und gleichberechtigt das Strategiepapier

Sich bei bestehenden Projekten, Initiativen und Verbänden anbinden

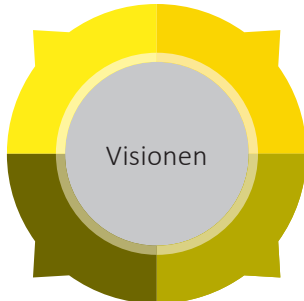
- Eintritt in den Verbund grüne Bibliotheken Deutschland
- Teilnahme als Leuchtturm-Bibliothek am Projekt Culture for Future
- Gestaltung eines Zukunfts-Workshops für die gesamte Belegschaft, in welchem Maßnahmen in allen Fachbereichen erarbeitet wurden.



Warum sollte man eine Vision entwickeln und wie kann sie die Arbeit in Zukunft prägen?

richtungsweisend

aktivierend



koordinierend

motivierend

Wie eine Vision wirken kann

Visionen, die über die Organisation hinweg geteilt und aktiv gelebt werden, können richtungsweisend, motivierend, aktivierend und koordinierend sein. Die Vision als übergeordnetes Ziel sollte dafür herausfordern und ein möglichst konkretes Bild der Zukunft einer nachhaltigen Kultureinrichtung skizzieren. Das Zukunftsbild sollte ambitioniert sein und beschreiben, wie die Kultureinrichtung ökonomisch, sozial und ökologisch in Zukunft charakterisiert werden kann. Setzt wird dabei einen Zielhorizont, der es ermöglicht, auch Maßnahmen umzusetzen, die länger für die Umsetzung benötigt, ohne aber Aktivitäten in die ferne Zukunft zu verschieben. Hierfür bietet sich der Zeitrahmen bis 2030 an; unter anderem die Agenda 2030 und die Ziele nachhaltiger Entwicklung (SDGs) der UN sind für diesen Zeitrahmen formuliert.

Eine Vision gilt als Leitziel und Orientierungshilfe auf der Nachhaltigkeitsreise für die Organisation

„Don't be afraid to have a big bold vision – it gives a framework in which to develop the detailed plan.“

Feimatta Conteh, Nachhaltigkeitsmanager des Arcola Theatre (2016)²

In kurzer und prägnanter Art wird die Werteorientierung, der Auftrag der Kulturinstitution und die Ausrichtung für die kommenden Jahre festgeschrieben. Eine Vision setzt den Rahmen für alle nachfolgenden Maßnahmen. Viele Kulturorganisationen besitzen bereits ein Leitbild, strategische Ziele oder eine Charta, welche als Grundlage bzw. als Ausgangspunkt für die Formulierung einer Nachhaltigkeitsvision genutzt werden kann.

Die Vision sollte an einen organisationsübergreifenden und offiziellen Rahmen angebunden werden

Eine einfache, aber wirkungsvolle Möglichkeit ist, einzelne Visionsteile mit den Zielen oder Unterzielen der Nachhaltigkeitsagenda 2030 in Verbindung zu setzen oder politische Rahmenbedingungen der Stadt, der Länder oder des Bundes aufzugreifen. Beispielsweise kann an städtische Masterpläne und Stadtentwicklungspläne, Aktionsprogramme, Strategien angeknüpft werden, welche bspw. Klimaziele und Maßnahmen definieren. Ebenso kann an Strategien auf Bundesebene wie der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie angeknüpft werden. So wird die Vision nicht nur zum Treiber, sondern auch zu einem funktionalen Kommunikationsmittel und erleichtert die Einbindung und Vernetzung.

Wie man Visionsarbeit gestalten kann

Innerhalb des Projektes Culture for Future wurde der Grundgedanke von „Co-Creation“ auch in der Visionsarbeit beachtet. Gemeinsam mit Mitarbeitenden aus den Fachbereichen wurde für jede Dimensionen der Nachhaltigkeit betrachtet, welche Erwartungen an eine Kulturorganisation 2030 gestellt werden und wie sich die Kultureinrichtung vor diesem Hintergrund aufstellen muss. So richtet sich der Blick nach innen und macht die persönlichen Erwartungen der Einrichtungsmitglieder sichtbar und erlaubt gleichzeitig die Außenperspektive einzubeziehen. Wie genau man vorgehen kann, wird in der folgenden systematischen Schritt-für-Schritt Anleitung dargestellt.

² <https://uktheatre.org/who-we-are-what-we-do/uk-theatre-blog/what-ive-learnt-greening-the-arcola/> (Abruf: 15.10.2021)



LOSLEGEN

- **Vision gemeinsam mit allen transparent entwickeln.**
 - Entwickelt die Nachhaltigkeitsvision mit den Stimmen aus allen Abteilungen .
- **Ansprechende Form der Vision definieren.**
 - Eine Nachhaltigkeitsvision kann in bestehende Visionen oder Leitbilder integriert werden, sie ersetzen oder singular stehen. Möglichst sollte die Nachhaltigkeitsvision in die leitenden Strategiedokumente eurer Einrichtung zentral aufgenommen werden.
 - Entscheidet euch für eine Form der Visualisierung, bspw. als Infografik. Visionen können auch entsprechend des jeweiligen kulturellen Angebots gestaltet werden.
- **Vision für weitere Schritte als Anker nutzen.**
 - Macht die Vision sichtbar. Findet eine Möglichkeit, wie euer gewünschter Zielzustand immer wieder in das gemeinsame Gedächtnis gerückt werden kann.
 - Leitet konkret erste Schritte aus der Vision ab. Was lässt sich sehr kurzfristig in die aktuelle Arbeit integrieren, was erfordert Zwischenschritte.
 - Nutzt eure Vision auch für die Kommunikation nach außen. Durch die Bekanntmachung steigt die Sichtbarkeit der Nachhaltigkeitsbemühungen.

Akteurinnen und Akteure identifizieren



Welche internen und externen Akteure und Akteurinnen sind für eure Kultureinrichtung wichtig?

Betrachtet sowohl die Interessengruppen und Akteurinnen und Akteure innerhalb der Kulturinstitution, als auch außerhalb der Organisation (Stadt, Besuchende, Förderer, Lieferfirmen).

Notiert die relevantesten Beteiligten.

Zukünftige Rolle nach Innen definieren



Welche Erwartungen haben Organisationsmitglieder bis 2030?

Wie wollt ihr in Zukunft selber sein, für euch und alle Mitarbeitenden? Was sind wesentliche Erwartungen? Denkt alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit mit.

Sammelt Adjektive.

Zukünftige Rolle nach Außen definieren



Welche Erwartungen stellen Außenstehende bis 2030 an euch im Hinblick auf Nachhaltigkeit?

Richtet den Blick in die Zukunft. Für was werdet ihr stehen? Welchen Auftrag müsst ihr erfüllen? Was sind Wünsche an euch? Versucht, alle Dimensionen der Nachhaltigkeit mit einzubeziehen.

Notiert Adjektive.

Vision-Statement formulieren



Welche Adjektive sind für Nachhaltigkeit zentral oder machen euch besonders aus?

Priorisiert die gesammelten Adjektive und formuliert ein Vision-Statement. Entscheidet ob ihr eure Nachhaltigkeitsvision in bestehenden Visionen oder Leitbilder integrieren wollt, und mit welchem Medium ihr kommunizieren wollt.

Sie wird euch die nächsten Jahre begleiten.



INSPIRIEREN LASSEN

Leitbild des Arcola Theaters London (eigene Übersetzung)²

Wir stellen uns eine nachhaltige Zukunft vor und bauen sie auf.

Arcola will das erste klimaneutrale Theater der Welt sein.

Wir schaffen für jeden die Möglichkeit, Theater zu machen.

Mitmachformate schaffen viele kreative Räume jedes Jahr für Menschen aus Hackney (Stadtbezirk in London) und darüber hinaus.

Wir fördern neue und vielfältige Talente.

Arcola bietet der nächsten Generation im Theater eine Plattform und fördert sie gezielt.

Wir bieten bahnbrechende Inszenierungen für alle.

Arcola gibt neue und originelle Werke in Auftrag und bringt diese neben Weltklassikern und kühnen Neuinszenierungen auf die Bühne.



Welche Aktionsfelder sind relevant und wie setzt man spezifische Ziele?

Aktionsfelder definieren die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie

Sie umzeichnen einen Teilaspekt einer Organisation, welcher besonders nachhaltigkeitsrelevant ist. Dies können die Organisationseinheiten der Einrichtungen sein oder auch Tätigkeitsfelder umfassen. Die Bestimmung der zentralen Aktionsfelder strukturiert im Nachgang die Arbeit und erleichtert die Kommunikation nach innen und außen.

Aktionsfelder festzulegen, erfordert Sorgfalt, Analyse und pragmatische Entscheidungen

Die Auswahl von Aktionsfeldern sollte so erfolgen, dass die Dimensionen der Nachhaltigkeit erfasst werden – also diejenigen Tätigkeiten einer Organisation abgebildet werden, die wesentliche umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen mit sich bringen. Dementsprechend ist zu prüfen, welche Tätigkeiten eine Kultureinrichtung besonders kennzeichnen und welche Tätigkeiten sich auf Umwelt, Gesellschaft, wirtschaftliche Tragfähigkeit auswirken. Die Festlegung sollte möglichst gemeinsam mit weiteren Akteurinnen und Akteuren erfolgen, bspw. zivilgesellschaftlichen Stakeholdern, lokalen Klimaschutzbeauftragten, oder Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.



INSPIRIEREN LASSEN

Aktionsfelder der Staatsoperette Dresden

- Ressourcenmanagement & Fundus
- Kommunikation
- Verwaltung & Digitalisierung
- Mobilität
- Mitarbeitenden-Förderung

Die Festlegung von Aktionsfeldern kann auf bestehendem Wissen aufbauen

Aktionsfelder können aufbauend auf den Vorerfahrungen anderer Kultureinrichtungen, anderer Nachhaltigkeitsstrategien und der Strukturierung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen gewählt werden. Auch Klimabilanzierungen der Kultureinrichtungen können die Wahl von Aktionsfeldern beeinflussen. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex verzeichnet unter anderem die Bereiche Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen, Ressourcenmanagement, Arbeitnehmerrechte, Chancengleichheit, Qualifizierung, Menschenrechte und Gemeinwesen.

Im Projekt Culture for Future wurden die folgenden Aktionsfelder identifiziert

 <p>Mobilität Gästemobilität, Mitarbeitendenmobilität, operative Mobilität, Dienstreisen, Fuhrpark, Tourneen</p>	 <p>Gebäudetechnik und Energie Strom, Heizung, Dämmung, Licht</p>
 <p>Kulturangebot Programmgestaltung, Veranstaltungsmanagement, Medienauswahl, Kuration, Bildung für nachhaltige Entwicklung</p>	 <p>Ressourcenmanagement Beschaffung, Abfallmanagement, Materialauswahl, Gastronomie, Lagerung</p>
 <p>Mitarbeitende Zufriedenheit, Förderung, Weiterbildung, Fairness, Einstellungen, Diversität</p>	 <p>Kommunikation Positionierung, Vernetzung, interne Transparenz, Sichtbarkeit, Marketing</p>

Für die Aktionsfelder sollten konkrete Ziele mit Zeithorizont definiert werden

Mit der Nachhaltigkeitsvision habt ihr bereits festgelegt, wie ihr als Kultureinrichtung zukünftig sein möchtet. Hierauf aufbauend solltet ihr nun konkrete, messbare Ziele mit Zeithorizont formulieren, bezogen auf die Aktionsfelder. Die Ziele können sowohl qualitativ als auch quantitativ sein, also bspw. festlegen, wie viel Treibhausgasemissionen im Bereich Mobilität bis 2025 eingespart werden sollen, oder das Programm der Kultureinrichtung bis 2024 stärker auf Themen der sozialen Nachhaltigkeit auszurichten. Aufgenommen werden sollten dabei sowohl Ziele mit kurzem, als auch mit langem Zeithorizont.



LOSLEGEN

- **Aktionsfelder festlegen:**
 - Identifiziert, welche Aktionsfelder für eure Organisation Relevanz besitzen
 - Sortiert sie nach Wichtigkeit: Wenn es eine Basis gibt wie eine vorangegangene Bilanzierung der Nachhaltigkeitswirkung, bezieht diese Einblicke bei der Sortierung mit ein. Wenn nicht, entscheidet nach Erfahrungsmaß oder Wissenschaftsstand
 - Kreuzvalidierung: Sind die täglichen Operationen aller Teilbereiche eurer Organisation durch die Aktionsfelder abgedeckt? Könntet ihr eventuell bereits bestehende Maßnahmen ohne Probleme einordnen?
- **Verantwortlichkeiten definieren:** Findet innerhalb eurer Nachhaltigkeits-Arbeitsgruppe ganz klare Verantwortliche und bildet Untergruppen, um die weitere Arbeit zu fokussieren. Bedenkt dabei, dass Verantwortlichkeit über die Organisationsstufen hinweg verteilt werden sollte, um dem Bottom-up Prozess treu zu bleiben
- **Zielstellungen festlegen:** Setzt euch Leitziele pro Aktionsfeld. Bedenkt dabei Zielzustände, die durch die Vision impliziert werden. Gleicht sie auch ab mit bestehenden städtischen oder landesweiten Vorgaben und internationalen Zielen

ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Bis 2030 wollen wir sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung

SDG, Indikator 4.7, Ziel 4: Hochwertige Bildung³



WEITERLESEN

Informationsmaterialien:

- [UN- Die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung: Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen](#)
- [Klimabilanzierungen von Kulturbetrieben durch die Kulturstiftung des Bundes](#)
- [Nachhaltigkeitsbericht der Bundesregierung zu Kultur und Medien 2020](#)
- [Wie man einen Strategieplan strukturieren und gestalten kann \(nicht nachhaltigkeitspezifisch\)](#)



Maßnahmen entwickeln

Wie lege ich konkrete Handlungsschritte fest und systematisiere sie?

Maßnahmen sind Teilschritte bis zur Erreichung der Ziele, die sich eine Kultureinrichtung setzt

Zentral für die Nachhaltigkeitsstrategie ist, welche Maßnahmen für die Zielerreichung gewählt werden. Ein systematisches Vorgehen in der Maßnahmenplanung stellt eine umfassende und ressourcenschonende Strategieumsetzung sicher.

Maßnahmen innerhalb der Aktionsfelder systematisieren

Ein Aktionsfeld kann in seine Dimensionen (Teilbereiche) differenziert werden – bspw. kann das Aktionsfeld Kulturangebot aufgegliedert werden in die Dimensionen Angebotsgestaltung, Veranstaltungsmanagement und nachhaltige Beschaffung. Anschließend sollten die Leitziele dieser Dimensionen definiert werden. Für die Leitziele wiederum sind Maßnahmen festzulegen. Durch diesen systematischen Vorgang innerhalb der Aktionsfelder differenzierte Leitziele mit lösungsorientierten Maßnahmen zu füllen, können Nachhaltigkeitsbemühungen nachvollziehbar für alle erarbeitet werden und bisherige Schwachstellen schnell identifiziert werden.

Maßnahmen systematisieren: Das Beispiel Culture for Future

Um die vorangegangenen Schritte der Maßnahmensammlung, -Priorisierung und -planung in konkrete Aufgaben für die aktionsfeldspezifischen Arbeitsgemeinschaften zu überführen, stellen wir beispielhaft die Vorgehensweise innerhalb des Projektes Culture for Future vor. Diese Mustervorlage kann für die jeweiligen Leitziele durch feste Arbeitsgruppen ausgefüllt werden.

³ Resolution der Generalversammlung Vereinte Nationen vom 21.10.2015 (Abruf: 15.10.2021).



LOSLEGEN

■ Maßnahmen sammeln

1. Tragt alle für euch denkbaren Maßnahmen zusammen, um ein spezifisches Ziel innerhalb eines Aktionsfeldes zu erreichen
2. Lasst euch von anderen Institutionen und Leitfäden inspirieren und erweitert eure Sammlung der denkbaren Maßnahmen

■ Maßnahmen priorisieren

3. Ordnet nach Machbarkeit (Zeit, Handlungsspielraum, Ressourcen) und Nachhaltigkeitswirkung. Umso höher eine Maßnahme in beiden Kategorien eingeschätzt wird, umso eher kann sie in die direkte Umsetzung gehen. Durch die Weiterarbeit werden immer mehr Maßnahmen unter diese Kategorie fallen
4. Priorisiert ressourcengebundene Maßnahmen, die reduzieren, fördern oder wiederverwerten, statt zu kompensieren, nach dem Prinzip der drei „R“ in der Reihenfolge ihrer Nachhaltigkeitswirkung – Reduce, Reuse, Recycle

■ Maßnahmenumsetzung planen

5. Bedenkt pro Maßnahme alle internen und externen Stakeholder, die von dieser Entscheidung betroffen sind oder sie mit fällen müssen. Diese Personen sollten frühzeitig in die Planung involviert werden
6. Legt konkrete Teilschritte für die Maßnahmenumsetzung fest
7. Legt für jeden Teilschritt eine verantwortliche Ansprechperson und ein Zieldatum fest

- **Iterative Maßnahmenumsetzung:** Viele wirkungsvolle Maßnahmen werden am Anfang des Prozesses noch nicht realisierbar sein. Die Erfahrung zeigt, dass die Gesamtheit von kleinen Maßnahmen oder ersten Schritten oft schneller zum Erfolg führt, und größere Projekte möglicher macht

1

Maßnahmen sammeln

Aktionsfeld: (Gäste)Mobilität

Maßnahmenpool für Leitziel „Emissionen durch Besuchende bis 2024 halbieren“:

Sichere Fahrradstellplätze verdoppeln

Bibliotheksausweis mit einem ÖPNV-Ticketkontingent anbieten
 Anfahrtswege auf Website ohne Informationen zu Individualverkehr
 E-Tankstelle für E-Fahrräder und –Autos
 Flick- und Reparaturwerkzeug zur Ausleihe bereit halten
 ...

2

Maßnahmen priorisieren



3

Umsetzung planen

Schritte der Maßnahmenumsetzung

- 1) Stichprobenartige Umfrage zu Anforderungen durch Radanreisende
- 2) Absprache mit Besitzer des Standortes zu zusätzlicher Flächennutzung
- 3) Kostenvoranschlag erarbeiten
- 4) Mandat für Erhaltung der Fahrradstellplätze schaffen
- 5) ...

Ressourcen intern

Integrierbar in ausstehende Mobilitätsumfrage

Ressourcen extern

Fördergelder
 Mobilitätswende durch XYZ

Verantwortliche(r)

Fr. XYZ

Umsetzung bis:
 November 2022



INSPIRIEREN LASSEN

Exemplarische Aufstellung: Maßnahmenkatalog Kulturangebot

Aktionsfeld: Kulturangebot		
Dimension	Potential	Maßnahme
Angebotsgestaltung	Lebenslanges Lernen	Nachhaltigkeit inhaltlich in Kulturproduktion fokussieren
		Zugang zu Archiven schaffen
		Schulpartnerschaften für Weiterbildungsangebote
		Generationenübergreifende Angebote schaffen
	Soziale Teilhabe	Kostenreduzierte Eintritte für Fokusgruppen (z.B. Personen im Ruhestand)
		Teilnahme Bildungsgutschein- Initiativen
		Angebote der gesellschaftlichen Teilhabe (Bürgerforen, Kursprogramme usw.)
	Digitalisierung	Barrierefreiheit von Angeboten sicherstellen
		Digitale Angebote schaffen (Kataloge, Veranstaltungen, Ausstellungen)
Hybride Angebote schaffen (Kataloge, Veranstaltungen, Ausstellungen)		
Veranstaltungsmanagement	Örtlichkeit	Angebot Verbunds-Veranstaltungsticket für kostenfreie Anreise mit ÖPNV
		Veranstaltungsemissionen Energie und Mobilität kompensieren
	Unterbringung Gäste	Verträge mit Hotels mit Umweltsiegel (Green Globe, DEHOGA Umweltcheck)
Nachhaltiges Catering	Leitsätze Lebensmitteleinkauf	Getränken ausschließlich in Mehrwertflaschen
		Tierprodukte aus artgerechter Haltung
		Importierte Lebensmittel mit Fair-Trade Siegel
		Angebot von saisonalen Lebensmitteln
		Lebensmittel mit Bio-Siegel
	Kriterien Angebot	Verbindliche vegetarische Verpflegung bei Veranstaltungen
		Reduktion Lebensmittelabfälle (TooGoodToGo, Foodsharing, Kooperationen)
	Mehrweggeschirr anbieten	



Wirkung sichtbar machen

Wie legt man Kriterien zur Wirksamkeitsmessung fest und was sind Meilensteine?

Bedeutung von Indikatoren

Indikatoren legen grundsätzlich fest, wie die Zielerreichung einer Maßnahme überprüft werden kann. Bspw. könnte ein Negativindikator für das Ziel einer klimaneutraleren Mobilität die zurückgelegten Flugkilometer der Mitarbeitenden sein. Die Stärke einer strukturierten Maßnahmenplanung nach Aktionsfeldern liegt auch darin, dass Indikatoren für die Sichtbarmachung der Wirkung leichter festgelegt werden können. Durch die Operationalisierung des Fortschritts bei der Leitzielderreichung innerhalb eines Aktionsfeldes werden Erfolge, aber auch Herausforderungen kommunizierbar.

Entwicklung von Indikatoren und Verknüpfung mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Um Indikatoren systematisch zu entwickeln können verschiedene Schritte durchlaufen werden. Zuerst sind spezifische Erwartungshaltungen der Akteurinnen und Akteure innerhalb wie außerhalb der eigenen Einrichtung zu klären. Dabei wird idealerweise festgehalten, in welcher Form und Detailgrad Nachhaltigkeitsinformationen bereitgestellt werden müssen und wem gegenüber (bspw. Stadt, Besucher, Fördermittelgeber). Im nächsten Schritt sollten die für die Aktionsfelder entwickelten Ziele und die Maßnah-

men zusammengebracht werden. Möglichst konkret sollte reflektiert werden, welche Zielstellung mit der einzelnen Maßnahme verfolgt wird, und woran sich der Erfolg der Maßnahmenumsetzung zeigt. Ein Beispiel ist die Maßnahme barrierearme Gestaltung von Publikationen (mit dem Ziel die Anzahl barrierearmer Publikationen zu erhöhen) – hierfür könnte beispielsweise der Indikator „Anteil barrierearmer Publikationen im Haus pro Jahr“ gewählt werden.

Für die Identifizierung von Indikatoren kann auch auf die Vorarbeiten anderer Einrichtungen bzw. von Nachhaltigkeitsstandards zurückgegriffen werden, die bereits Indikatoren identifiziert haben (siehe unten). Um zu überprüfen, ob eine Maßnahme greift, muss im Anschluss für einen Indikator zu verschiedenen Zeitpunkten Daten erhoben werden – vor der Durchführung der Maßnahme und nach der Durchführung, zu festgelegten Zeitpunkten. So kann eine Veränderung nach der Maßnahmenumsetzung festgestellt werden. Die Ergebnisse können schließlich kommuniziert und ggf. Anpassungen an der Nachhaltigkeitsstrategie vorgenommen werden.



INSPIRIEREN LASSEN

Exemplarische Aufstellung: Maßnahmenkatalog Kulturangebot

Aktionsfeld: Kulturangebot	
Maßnahme	Indikator (Einheit)
Nachhaltigkeit inhaltlich in Kulturproduktion fokussieren	Anzahl Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug (n)
Zugang zu Archiven schaffen	Absolute Zugriffsanfragen Archiv (n)
Schulpartnerschaften für Weiterbildungsangebote	Soziodemographische Verteilung der Gäste, Anteile der Fokusgruppe (%)
Generationenübergreifende Angebote schaffen	
Kostenreduzierte Eintritte für Fokusgruppen (z.B. Personen im Ruhestand)	
Teilnahme Bildungsgutschein- Initiativen	
Angebote der gesellschaftlichen Teilhabe (Bürgerforen, Kursprogramme usw.)	Anteil digitaler Angebote der Angebote insgesamt (%)
Barrierefreiheit von Angeboten sicherstellen	
Digitale Angebote schaffen (Kataloge, Veranstaltungen, Ausstellungen)	
Hybride Angebote schaffen (Kataloge, Veranstaltungen, Ausstellungen)	Anteil der Gäste mit Anreise modalität innerhalb Umweltverbund (%)
Angebot Verbunds-Veranstaltungsticket für kostenfreie Anreise mit ÖPNV	
Veranstaltungsemissionen Energie und Mobilität kompensieren	Anteil Nächte in Hotels mit Umweltsiegel (%)
Verträge mit Hotels mit Umweltsiegel (Green Globe, DEHOGA Umweltsiegel)	
Getränken ausschließlich in Mehrwertflaschen	Plastikabfallaufkommen pro Veranstaltung (kg) / Leerungen Tonnen (n)
Tierprodukte aus artgerechter Haltung	
Importierte Lebensmittel mit Fair-Trade Siegel	Anteil verarbeiteter Lebensmittel mit Dreiklang: saisonal, regional, bio (%)
Angebot von saisonalen Lebensmitteln	
Lebensmittel mit Bio-Siegel	
Verbindliche vegetarische Verpflegung bei Veranstaltungen	Anteil vegetarischer Gerichte bei Catering (%)
Reduktion Lebensmittelabfälle (TooGoodToGo, Foodsharing, Kooperationen)	Abfälle Bereitstellung und/oder Zubereitung (t/a) / Leerungen Tonnen (n)
Mehrweggeschirr anbieten	Papier und Plastikabfallaufkommen pro Veranstaltung (kg) / Leerungen Tonnen (n)

Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen

Verschiedene Institutionen haben Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt. Beispiele umfassen den Standard der Global Reporting Initiative (GRI), den deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) und die Norm für Umweltmanagementsysteme (ISO 14001). Jeder dieser Standards ist verschieden umfassend in der Berichterstattung – beispielsweise verzeichnet der GRI Standard 120 Indikatoren, EMAS hat als Umweltmanagementsysteme 9 Kernindikatoren. Für Kultureinrichtungen bietet sich der einfach zugängliche DNK als Standard an. Hierbei handelt es sich um eine Entsprechens-Erklärung zu 20 Kriterien der Nachhaltigkeit, wie Strategie, Prozessmanagement, Umwelt- und Arbeitnehmerbelange. Außerdem gibt es eine Anwendungshilfe für Betriebe der Soziokultur in reduzierter Form von fünf Wirkungsfeldern und 17 Kriterien, um Transformation in der Soziokultur sichtbar zu machen. Diese Kriterien flossen auch in diese Publikation mit ein.



WEITERLESEN

Informationsmaterialien:

- [Leistungsindikatoren des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes](#)
- [Anwendungshilfe für Soziokultur nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex](#)
- [Standards der Global Reporting Initiative](#)
- [Arbeitsmaterialien des Bayerischen EMAS-Kompasses](#)



Strategie verstetigen

Wie kann die Strategie evaluiert, verbessert und Bemühungen verstetigt werden?

Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist ein lebendiges Dokument

Umsetzungsherausforderungen können auftreten, die bei Erstellung der Strategie noch nicht absehbar waren, ebenso nicht-intendierte Folgen einer Maßnahme. Zentral ist es deshalb die Strategie zu festgelegten Zeitpunkten zu evaluieren und mithilfe der festgelegten Ziele und Indikatoren zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden. Werden die Ziele verfehlt ist zu prüfen, ob weitere Maßnahmen notwendig sind, oder ggf. Anstrengungen verstärkt werden müssen. Gleichzeitig gilt: Die Umsetzung einer Strategie ist eingebettet in einen der Veränderung unterworfenen politischen, gesellschaftlichen und finanziellen Rahmen. Dementsprechend ist auch zu überprüfen, ob Ziele ambitionierter gefasst werden müssen. Hier ist es wichtig eine Balance zu finden zwischen datenbasiertem Ansatz, um die maximale Wirkung zu erzielen (z.B. Klimaschutz und Klimabilanz), vs. Brainstorming von teils auch kleinen, schnell umsetzbaren Maßnahmen, welche in ihrer Gesamtheit jedoch größere Wirkung entfalten können

Um die Transparenz des eigenen Prozesses zu erhöhen, die interne Motivation hochzuhalten und anderen ein Vorbild zu sein, empfehlen sich jährliche Berichte, in denen aktuelle Projekte und Kennzahlen präsentiert werden.

Die eigene Nachhaltigkeitsanstrengungen nach außen tragen

Kultureinrichtungen wirken als gesellschaftliche Mittler in besonderem Maße nach außen; sie können Vorbilder für Nachhaltigkeit sein. Umso wichtiger ist es, dass die eigenen Aktivitäten nach außen sichtbar werden, um Nachahmer zu inspirieren. Ein Beispiel ist der [Leitfaden](#) der Fete De La Musique Berlin⁴; für einzelne Handlungsfelder werden Nachhaltigkeitsempfehlungen für die teilnehmenden Einrichtungen und Initiativen gegeben.

⁴ Handreichung der Fete de la Musique 2021 (Abruf: 25.11.2021).



WEITERLESEN

Leitfäden für mehrere Aktionsfelder:

- [Kompass für nachhaltiges produzieren im Kulturbereich – Kulturstiftung des Bundes](#)
- [Erfahrungsbericht – World Cities tackling Climate Change thorough Culture \(englisch\) – C40 Cities](#)
- [Green Events Hamburg – diverse Handlungsfelder des nachhaltigen Veranstaltens](#)
- [Nachhaltig veranstalten – jetzt! der Stadt Leipzig](#)

Relevante Leitfäden und Informationen nach Aktionsfeld:

Bilanzieren und Berichten der Emissionen:

- [GHG Emissionskalkulationstool für die eigenständige Klimabilanzierung \(englisch\)](#)
- [Checkliste für die Erklärung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex](#)

Mitarbeitende:

- [Vom Umweltmanagement zum Nachhaltigkeitsmanagement – Themenfeld Arbeitsplatz – Bayrisches LA Umwelt](#)
- [Business as unusual – Organisationszugehörigkeit und Innovationsförderung - Yunus Social Business \(englisch\)](#)

Kommunikation:

- [Best Practice Stadt Bonn – Nachhaltigkeitsberichterstattung SDG](#)
- [Best Practice Oper Sydney – Nachhaltigkeitsstrategie 2020-2022 \(englisch\)](#)

Ressourcenmanagement und Beschaffung:

- [Culture beyond Plastic – Julies Bicycle \(englisch\)](#)
- [Umweltorientierte Beschaffung – Handbuch für umweltorientiertes öffentliches Beschaffungswesen](#)
- [Praxisnaher Guide zur nachhaltigen Beschaffung – Julies Bicycle \(englisch\)](#)

Gebäudetechnik und Energie:

- [Energiemanagementsysteme in der Praxis \(ISO 50001\) - Umweltbundesamt](#)
- [Nutzung von nachhaltiger Energie im Kultursektor – Julies Bicycle \(englisch\)](#)
- [Wassermanagement für Gebäude – Arts Council England \(englisch\)](#)

Projektpartner



**UMWELT
ZENTRUM
DRESDEN**



Förderer



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

facebook.com/stadt.dresden

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.

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.