



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

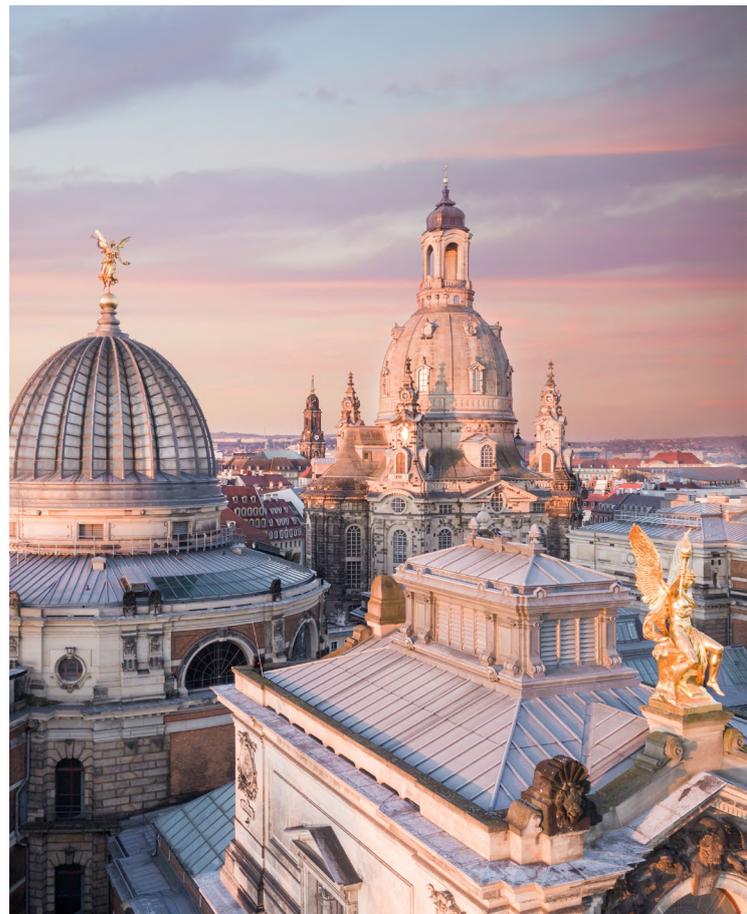
Der Kultursektor als Multiplikator besitzt eine Schlüsselrolle in der nachhaltigen Entwicklung. Kultur wurde explizit in die Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen – „Sustainable Development Goals“ (SDGs)<sup>2</sup> – aufgenommen. Das Unterziel 11.4 fordert verstärkte Bemühungen zum Schutz 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

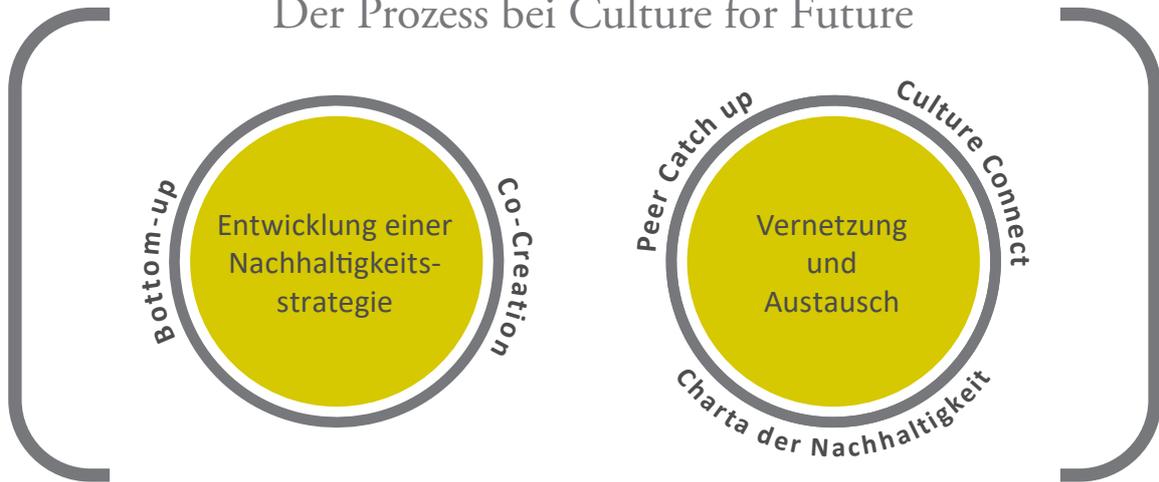


Staatsoperette Dresden



DRESDNER  
MUSIKFESTSPIELE  
Dresdner Musikfestspiele

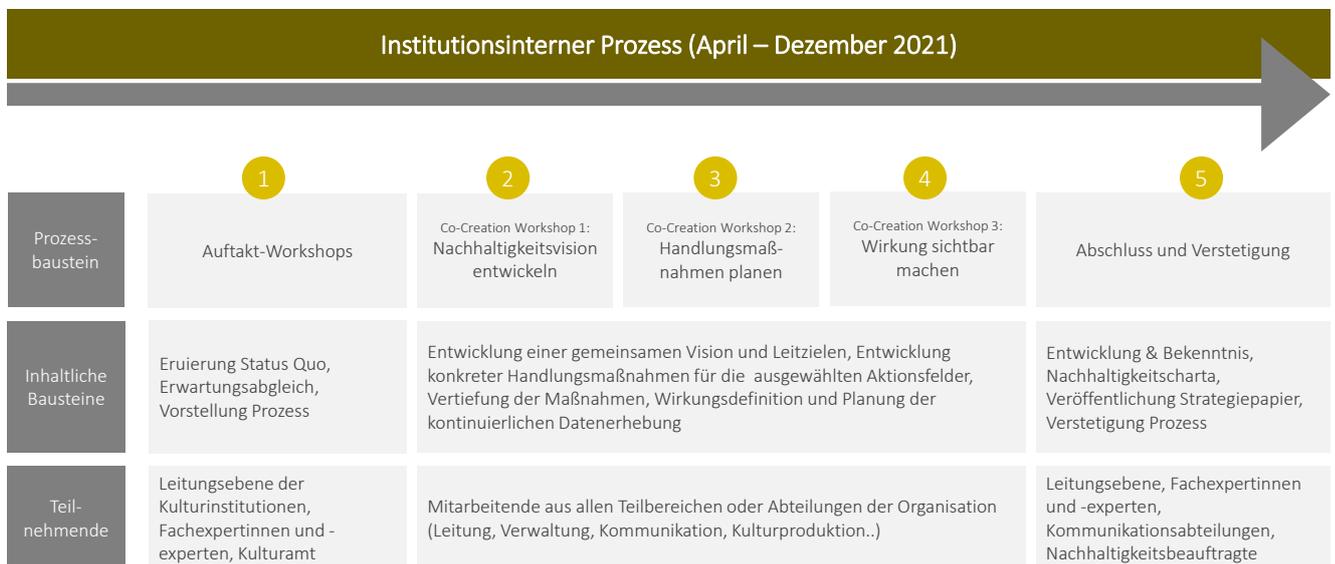
# Der Prozess bei Culture for Future



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



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.



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

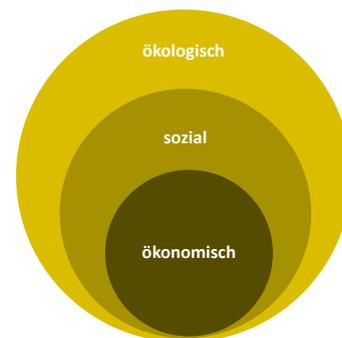
Das Klimaschutzabkommen von Paris und die Agenda 2030 verdeutlichen die globale Bedeutung nachhaltiger Entwicklung. Innerhalb der ökologischen Grenzen des Planeten soziale Ziele zu erreichen und dabei wirtschaftlich tragfähig zu haushalten, ist die enorme Herausforderung, die sich hinter dem Begriff 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

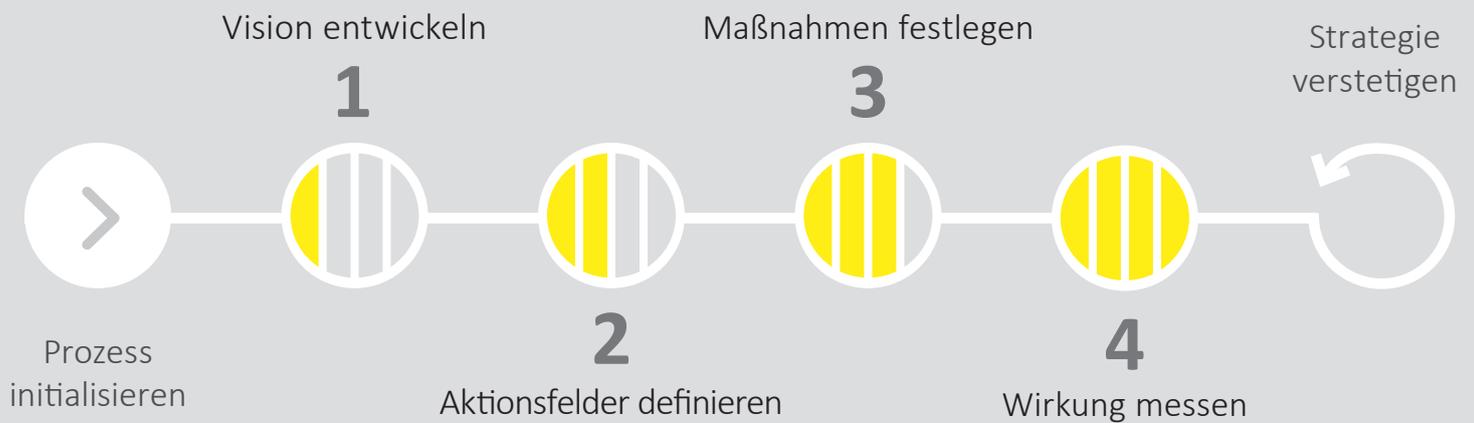
Im Kulturentwicklungsplan des Kulturamtes Dresden ist die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategie als Aufgabe klar hinterlegt:

*„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.“<sup>1</sup>*

## 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:

<sup>1</sup> 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**

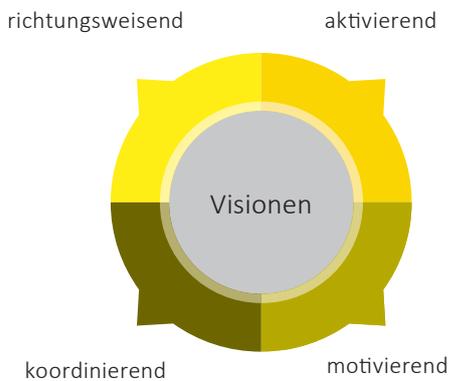
- Gründung einer Arbeitsgruppe und Durchführung von Co-Creation Workshops, um die Teilhabe zu fördern, und Diskussionen und Kollaboration über Bereiche und Standorte hinweg zu ermöglichen
- Allen Mitarbeitenden der Zentralbibliothek stand die Teilhabe an der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie offen
- 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?*



### 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)<sup>2</sup>*

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.

<sup>2</sup> <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)<sup>2</sup>

#### 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



### Mobilität

Gästemobilität, Mitarbeitendenmobilität, operative Mobilität, Dienstreisen, Fuhrpark, Tourneen



### Kulturangebot

Programmgestaltung, Veranstaltungsmanagement, Medienauswahl, Kuration, Bildung für nachhaltige Entwicklung



### Mitarbeitende

Zufriedenheit, Förderung, Weiterbildung, Fairness, Einstellungen, Diversität



### Gebäudetechnik und Energie

Strom, Heizung, Dämmung, Licht



### Ressourcenmanagement

Beschaffung, Abfallmanagement, Materialauswahl, Gastronomie, Lagerung



### Kommunikation

Positionierung, Vernetzung, interne Transparenz, Sichtbarkeit, Marketing

## 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.

### Zentrale Nachhaltigkeitsziele der UN für die Kultur



## 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 Bildung<sup>3</sup>*



## 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.

<sup>3</sup> 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 Leitzieldarreichung 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 Berlin<sup>4</sup>; für einzelne Handlungsfelder werden Nachhaltigkeitsempfehlungen für die teilnehmenden Einrichtungen und Initiativen gegeben.

<sup>4</sup> 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

**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.



Dresden.  
Dresdner

# Die Dresdner Philharmonie

Anwendungsbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategien von Orchestern und Konzerthäusern

# Ein Einblick in die Erfolge und Herausforderungen auf der Nachhaltigkeitsreise im Rahmen des Projektes Culture for Future

## Auf einen Blick

DIE DRESDNER PHILHARMONIE

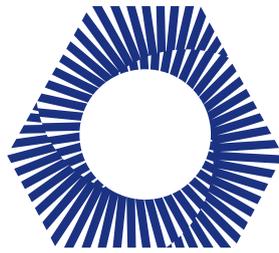
### Mitarbeitende:

Orchestermitglieder 116  
Mitglieder Orchesterakademie 10  
Verwaltungsmitarbeitende 52

Jährliche Besuchende (2019):  
254.451

Konzerte pro Jahr (2019):  
Dresdner Philharmonie 271  
Fremdveranstaltungen 195

Gründungsjahr:  
1870



## Dresdner Philharmonie

Die Dresdner Philharmonie ist das Orchester der Landeshauptstadt Dresden. Ihr Anspruch seit über 150 Jahren: **Musik für alle** auf höchstem Niveau, musikalische Bildung für jedes Alter und ein exzellenter Ruf weit über Dresden hinaus. Seit 2017 ist die Dresdner Philharmonie im neuen Konzertsaal im Kulturpalast zu Hause, einem der „weltweit besten Säle“, wie internationale Gastkünstler von Rang ihm bescheinigen. Hier kann das Orchester sein Klangideal weiter formen, Programme profilieren und für alle da sein, die Musik lieben. Die **Exzellenz** des Saales ist Programm: die Philharmonikerinnen und -harmoniker streben sie künstlerisch ebenso an wie mit ihrem Wirken in die Stadtgesellschaft hinein. Nachhaltigkeit als wichtiges Thema für eine lebenswerte Zukunft hat sich die Dresdner Philharmonie deshalb auf die Fahnen geschrieben. Mit verschiedenen Maßnahmen will sie selbst Vorbild sein und ihr Publikum motivieren, an der Vision eines klimagerechten Kulturpalastes mitzuwirken.



## Nachhaltigkeitsprozess gestalten

*Wie wurde Nachhaltigkeit in der Strategie der Dresdner Philharmonie verankert?*



*Ohne Auto zum Kulturpalast, in einem energieeffizienten Saal proben, fair gehandelten Kaffee aus dem Automaten in der Pause holen, Dienstpläne online abrufen und Konzertreisen mit der Bahn absolvieren – es sind viele Bausteine, die unser Orchester zu einem nachhaltigen Betrieb machen können. In Verantwortung für unsere Zukunft und die unserer Kinder – ich bin dabei!*

*Daniel Thiele, Cellist*

Daniel Thiele, Foto: Markenfotografie

Die **sozial-ökologische Krise** unserer Zeit zwingt uns mehr denn je, Verantwortung für das eigene betriebliche Handeln zu übernehmen. Öffentlich getragene Exzellenzeinrichtungen wie die Dresdner Philharmonie sollten sich dabei als gesellschaftliches Vorbild verstehen. Strategien im Sinne nachhaltigen betrieblichen Handelns sind daher fester Bestandteil vertraglicher Bindungen zwischen ihrem Träger, der Landeshauptstadt Dresden, und der Intendanz der Dresdner Philharmonie.

Zu mehr Klimaschutz gelangt man nur durch umfassende Transformationsprozesse. Damit sie gelingen, müssen sie zum einen **mit übergeordneten Zielen vereinbar** sein. Ganz wesentlich ist dabei, dass künftig stärker als bisher Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und der Nachhaltigkeit aufeinander abgestimmt werden (z.B. bei der Vergabe von Aufträgen, beim Ansatz von Reisekosten, bei Belangen des Denkmalschutzes, bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen IT-Strategien durch den Eigenbetrieb IT der Landeshauptstadt Dresden, bei Beschaffungsprozessen allgemein). Zum anderen muss Nachhaltigkeit auch in alle innerbetrieblichen Abläufe fest integriert sein. Erste Schritte auf diesem Weg gingen von Mitarbeitenden der Dresdner Philharmonie selbst aus. Sie gründeten im Herbst 2020 die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit. Ihr gehören Mitarbeitende aller Ebenen an, die ihre Ideen sehr früh in alle Bereiche des Orchesters und des Teams trugen. Willkommener Effekt: Die gemeinsame Arbeit an einer klimafreundlicheren Zukunft im Arbeitsumfeld stärkt auch das Wir-Gefühl und macht Nachhaltigkeitsfragen zum Thema einer Mehrheit aller Mitarbeitenden.



### Welche Vision hat die Dresdner Philharmonie für 2030 entwickelt?

Als Exzellenzeinrichtung ist die Dresdner Philharmonie gesellschaftliches Vorbild und Ansprechpartnerin für Verwaltung und Politik. Mit dem Ziel eines „**Grünen Kulturpalasts**“ arbeitet die Institution an einem ganzheitlich klima- und ressourcenschonenden Gebäude-, Arbeits- und Wirkungskonzept mit vielfältigen, innovativen Klimaschutzmaßnahmen.

Nachhaltigkeitsmaßnahmen umfassen neben ökologischen auch soziale Aspekte. Die Dresdner Philharmonie, zu Hause im Kulturpalast Dresden, möchte ein **Ort der Kunst, der Begegnung und des Diskurses** für alle Menschen sein. Ihren Mitarbeitenden will die Dresdner Philharmonie ein Arbeitsumfeld bieten, in dem sie transparent und fair kommunizieren können und in dem sie in ihrer Expertise gefördert und unterstützt werden.

Die Dresdner Philharmonie formulierte Ziele für die folgenden sieben der insgesamt 17 Nachhaltigkeitsziele der UN:

## ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



### Ziel 4

Unsere Kunst steht für Qualität, Vielfalt und Internationalität. Wir entwickeln partizipative Bildungsangebote und wirken damit in die Gesellschaft.



### Ziel 8

Wir bieten allen Mitarbeitenden ein faires Arbeitsumfeld und kommunizieren transparent.



### Ziel 9

Wir bemühen uns um innovative Lösungsansätze zum Klimaschutz und wirken auf einen Ausbau nachhaltiger Infrastruktur hin.



### Ziel 10

Wir stellen uns entschlossen gegen jegliche Form der Diskriminierung und fördern alle Mitarbeitenden gleichermaßen.



### Ziel 12

Wir arbeiten an einem ganzheitlich bewussten Umgang mit Ressourcen und setzen, wo möglich, regionale Schwerpunkte.



### Ziel 13

Wir ergreifen vielfältige Maßnahmen zum Klimaschutz und reduzieren unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck.



### Ziel 17

Wir möchten gesellschaftliches Vorbild sein und verbinden unsere Bemühungen mit anderen Kultur- und Nachhaltigkeitsakteuren.

## Unsere Vision:

*Die Dresdner Philharmonie ist im klimaneutralen „Grünen Kulturpalast“ im Zentrum Dresdens zu Hause. In einem kreativen Prozess haben wir Wege gefunden und finden wir weiter Möglichkeiten, künstlerische Exzellenz und Nachhaltigkeit zusammenzubringen. Damit sind wir Vorbild für unsere nachhaltige Heimatstadt Dresden und weit darüber hinaus.*



Dresdner Philharmonie, Foto: Dresdner Philharmonie



## Aktionsfelder

*Welche Aktionsfelder sind für die Dresdner Philharmonie relevant und warum?*

### Auswahl der relevanten Aktionsfelder

Die folgenden Aktionsfelder hat die Dresdner Philharmonie strategisch gewählt, um Nachhaltigkeitsinitiativen im eigenen Haus voranzutreiben. Innerhalb der Aktionsfelder hat sie sich Ziele gesetzt, die mit spezifischen Maßnahmen erreicht werden sollen.

#### 1 Gebäudeinfrastruktur und Energie

Die Dresdner Philharmonie ist seit 2017 Betreiberin des Konzertsaals im Kulturpalast Dresden inmitten der historischen Altstadt. Die Modernisierung des Kulturdenkmals (2012-2017) brachte bereits deutliche Fortschritte bei der nachhaltigen Gebäudenutzung und Ressourcenschonung. Zum Aktionsfeld gehören darüber hinaus die Umstellung auf 100 Prozent Ökostrom im Jahr 2021, die Durchführung und Auswertung einer Treibhausgasbilanzierung und Umstellungen im Bereich der Gebäudetechnik (z.B. Austausch von Beleuchtungsanlagen und Leuchtmitteln, Installation von Bewegungsmeldern). Emissionen, die nicht vermieden werden können, werden künftig möglichst durch Kompensationen ausgeglichen.

#### 2 Mobilität

Das Aktionsfeld betrifft die betriebliche Mobilität von Künstlerinnen und Künstlern und Mitarbeitenden ebenso wie die der Konzertbesuchenden. Die Mitarbeitenden der Dresdner Philharmonie können bereits Jobtickets für den Öffentlichen Nahverkehr nutzen. Zentrales Ziel ist es nun, ausreichend sichere Fahrradstellplätze rund um den Kulturpalast zu schaffen. Nachhaltige Mobilität für Konzertbesuchende ist z.B. durch im Ticketpreis enthaltene Angebote des öffentlichen Nahverkehrs zu erreichen. Besonders bei der internationalen Vernetzung und bei Reisen (u.a. Tourneen und Gastspiele) sind kreative Lösungen gefragt, um internationalen Exzellenzanspruch und ökologische Verantwortung miteinander zu vereinbaren. Grundsätzlich sind Maßnahmen in diesem Aktionsfeld ein zentraler Hebel, um Treibhausgasemissionen zu reduzieren.

### 3 Ressourcen und Büroorganisation

Das Querschnitts-Aktionsfeld umfasst das gesamte Ressourcenmanagement der Dresdner Philharmonie. Hierzu gehören Maßnahmen im Hinblick auf die Beschaffung alltäglicher Gebrauchsmaterialien wie z.B. Papier im Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Büromöbel- und Ausstattung, Digitalisierung der Verwaltung, IT-Management, Bühnentechnik, Abfallmanagement, Ticketservice ebenso wie die Versorgung von Gästen und Mitarbeitenden. Dabei zeigen bereits kleinere Maßnahmen Wirkung: die Aufstellung von frei zugänglichen Wasserspendern, die Umstellung der hausinternen Automatenversorgung auf ein regional-biologisches Angebot oder der Wechsel der genutzten Putz- und Spülmittel auf ökologische Produkte. Dafür und für weitere Maßnahmen entwickelt die Dresdner Philharmonie einen Leitfaden für nachhaltige Beschaffungs- und Vergabeprozesse.

### 4 Kommunikation und soziales Miteinander

Kommunikation über das Thema Nachhaltigkeit muss nach außen ebenso wie nach innen transparent und für alle zugänglich und verständlich sein. Nur so können einzelne Maßnahmen zum Vorbild werden. Eine Anfang 2021 durchgeführte Befragung der Mitarbeitenden zu individuellem Verhalten, Zufriedenheit und persönlichen Vorschlägen zu nachhaltiger Entwicklung war der Grundstein für eine partizipative Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie. Die Förderung, Weiterbildung und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ist für die Dresdner Philharmonie sehr wichtig; partizipative Angebote für die Mitarbeiterschaft werden daher stetig ausgebaut und kommuniziert.

#### Besonderheiten international orientierter Konzertorchester

*Konzertorchester wie die Dresdner Philharmonie leben von Internationalität, Vielfalt und künstlerischem Austausch. Für die Herausforderungen einer ökologisch nachhaltigen Ausgestaltung von Konzerten, Gastspielen und Tourneen müssen kreative Lösungen gefunden werden, um künstlerische Qualität und Anspruch mit klima- und ressourcenschonendem Handeln zu verbinden. Durch ihre sowohl regionale als auch internationale Sichtbarkeit können Konzertorchester als kulturelle Nachhaltigkeitsakteure große Strahlkraft entwickeln.*



#### Wirkung messen

*Welche Indikatoren messen den Erfolg einer Maßnahme?*

*Wie kann man die Erreichung der Leitziele erheben?*

### Regelmäßig und datengestützt den Erfolg messen

In einem ständigen Prozess erfasst die Dresdner Philharmonie Daten, die belegen, ob einzelne Maßnahmen wie geplant wirken und ob die gesteckten Ziele erreicht werden. Zu jeder Maßnahme wird deshalb ein eigener Indikator definiert. Diese Indikatoren machen Erfolge sichtbar, zeigen aber auch das Potenzial für weitere Nachhaltigkeitsmaßnahmen an.

### Offizielle Berichterstattung vorbereiten

Im nächsten Schritt wird mit Hilfe von offiziellen Standards die Berichterstattung vereinheitlicht. Konzerthäuser wie die Dresdner Philharmonie können dabei den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)<sup>1</sup> nutzen. Er besteht aus Entsprechungserklärungen und der Stellungnahme zu Leistungsindikatoren (Erfüllung/Nicht-Erfüllung mit Begründung) und hat den Vorteil, dass auch bei Nicht-Entsprechung bereits umfassend berichtet werden kann. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Dresdner Philharmonie wird im Folgenden anhand von Auszügen aus jedem Aktionsfeld mit je einem Leitziel, einer Maßnahme und Indikatoren zur Wirkungsmessung illustriert.

<sup>1</sup> <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria>



## 1 Gebäudeinfrastruktur und Energie

Dieses Aktionsfeld betrifft den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und die Gebäudetechnik. Um genau nachvollziehen zu können, welche Treibhausgas-Emissionen durch ihren Betrieb entstehen, hat die Dresdner Philharmonie mithilfe der Hausbetreiberin (Kommunale Immobilien Dresden GmbH – KID) eine Klimabilanz der operativen Tätigkeiten erstellt. Dafür hat die KID z. B. den Energie- und Wasserverbrauch der Nutzer (u. a. der Dresdner Philharmonie) jeweils einzeln erfasst und zugeordnet. Nach Auswertung der Ergebnisse sollen weitere Maßnahmen zur Minderung der Treibhausgas-Emissionen umgesetzt und ggf. angefallene Emissionen kompensiert werden.

Daten zur Mobilität der Mitarbeitenden wurden durch eine interne Befragung bereits erfasst. Geplant ist darüber hinaus auch eine Erhebung der Mobilitätsdaten von Gästen und Besuchenden der Dresdner Philharmonie. Im Bereich Gebäudeinfrastruktur will die Dresdner Philharmonie künftig emissionsarme Energiequellen nutzen; die Energieeffizienz der technischen Anlagen soll u.a. durch einen Austausch der Beleuchtungsanlagen und eine Erweiterung der Bewegungsmeldertechnik erhöht werden (siehe Leitziel und Maßnahmen 1.1). Längerfristige Aufgabe ist die Umstellung auf eigenproduzierte elektrische Energie durch eine Photovoltaik-Anlage auf dem Dach des Kulturpalasts.

### Beispielhaft: Leitziel 1.1

Gemeinsam mit der Betreiberin des Kulturpalasts (KID) strebt die Dresdner Philharmonie an, ihren Energieverbrauch zu reduzieren und ihre Energieversorgung ressourcenschonend und klimafreundlicher zu gestalten.



#### Erhöhung der Energieeffizienz

Durch den Austausch von Beleuchtungsanlagen (Umrüstung auf LED) und die Erweiterung der Bewegungsmelder-Technik wird der Stromverbrauch reduziert.

kurzfristig



#### Nutzung von Ökostrom

Durch die 2021 erfolgte Umstellung auf 100 Prozent Ökostrom kann der Energiebedarf des Hauses klimafreundlich gedeckt werden.

kurzfristig



#### Erneuerbare Energien

Langfristig soll geprüft werden, ob Energie durch eine eigene Photovoltaikanlage auf dem Dach des Kulturpalastes erzeugt werden kann.

langfristig

Exemplarische Erfolgsindikatoren: Stromverbrauch, erzeugte erneuerbare Energie

## 2 Mobilität

Die Maßnahmen in diesem Aktionsfeld betreffen die **Mobilität** der Mitarbeitenden und der Besuchenden sowie die **Infrastruktur**. Mit entsprechenden Anreizen sollen Besuchende motiviert werden, im Umweltverbund anzureisen, beispielsweise durch die Einrichtung eines MOBI-Punkts Kulturpalast (Carsharing, Bikesharing, E-Ladesäule). Die Nutzung von Job-Tickets und der Ausbau sicherer Fahrradstellplätze rund um den Kulturpalast können zu emissionsarmen Arbeitswegen beitragen; Dienstreisen sollen künftig klimafreundlich absolviert werden (Bahn statt Flugzeug). Zudem sind die Umstellung des eigenen Fuhrparks auf elektrische Antriebe sowie die Einrichtung einer E-Tankstelle für den Kulturpalast geplant. Sie soll neben der eigenen Nutzung auch für Gastspiele, Lieferanten o.Ä. zur Verfügung stehen.

Ausgewählte Maßnahmen	Exemplarische Indikatoren
 <p><b>Besuchendenmobilität</b> Kombitickets für Konzertbesuch und Nutzung des örtlichen Nahverkehrs lassen eine Anreise der Konzertbesuchenden im Umweltverbund attraktiver werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Prozentuale Verkehrsmittelwahl der Besuchenden</li><li>■ Prozentuale Verkehrsmittelwahl bei Tourneen und Dienstreisen</li><li>■ Erfolgte Umstellung des Fuhrparks auf elektrische Antriebe</li></ul>
 <p><b>Dienstreisen emissionsarm gestalten</b> Für klimafreundliche Dienstreisen, Gastspiele und Tourneen wird eine ökologische Richtlinie erarbeitet. Zu den Zielen gehört die Umstellung des Fuhrparks auf elektrische Antriebe.</p>	
 <p><b>Mitarbeitendenmobilität</b> Durch den Ausbau sicherer Fahrradstellplätze rund um den Kulturpalast werden die Mitarbeitenden zu verstärkter Fahrradnutzung angeregt.</p>	

## 3 Ressourcen und Büroorganisation

Im Aktionsfeld Ressourcen und Büroorganisation geht es um Beschaffung, IT und Veranstaltungsmanagement. Hier sollen der Verbrauch von betrieblich notwendigen Gebrauchsmaterialien (Büromaterial, Möbel, Printmaterialien u.a.) reduziert oder ggf. nachhaltige Alternativen genutzt werden. Dazu gehören auch die Optimierung der Entsorgung und ein energieeffizientes Digitalangebot. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung und Anwendung einer sowohl allgemeinen als auch abteilungsspezifischen ökologischen Beschaffungsrichtlinie, die alle Abteilungen bei Beschaffungs- und Vergabeprozessen mit Kriterien, Labels und Hinweisen unterstützt. Für Gastkünstlerinnen und -künstler im Kulturpalast soll ein ökologischer Leitfaden u.a. mit Hinweisen zu der Vermeidung von Einweggeschirr oder Möglichkeiten für regionales und biologisches Catering erarbeitet, implementiert und ggf. vertraglich verankert werden.

Zu den kleineren Maßnahmen gehören der Einbau energieeffizienter elektrischer Händetrockner (statt Papierspender), das Aufstellen von frei zugänglichen Wasserspendern, die Versorgung des Musizierenden-Foyers mit regionalem Angebot sowie eine bereits erfolgte Umstellung der kücheninternen Spül- und Putzmittel auf ökologische Produkte.

Als öffentlich getragene Einrichtung liegt die Bereitstellung und der Betrieb der IT-Infrastruktur der Dresdner Philharmonie in den Händen des Eigenbetriebs IT der Landeshauptstadt Dresden. Für die wünschenswerte Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Serverlösungen oder die Ausweitung der Wartungszyklen von Bestandsgeräten sind daher zunächst übergeordnete Festlegungen zu treffen.

## Ausgewählte Maßnahmen

## Exemplarische Indikatoren



### Beschaffung

Zentrale Maßnahme ist die Etablierung und Umsetzung einer ökologischen Beschaffungsrichtlinie für betrieblich genutzten Verbrauchs- und Printmaterialien.



### Digitalisierung

Papierintensive Prozesse (Konzerttickets, Programmhefte, Marketingprodukte, Noten) werden nach Möglichkeit sukzessive auf digitale Lösungen umgestellt.

- Anteil der beschafften Materialien, die ökologischen Standards entsprechen
- Verhältnis analoge / digitale Produkte, Medien und Publikationen

## 4 Kommunikation und soziales Miteinander

Als modernem Arbeitgeber ist der Dresdner Philharmonie Transparenz in der Kommunikation nach innen und außen ein zentrales Anliegen. Dabei sollen Nachhaltigkeitsthemen künftig regelmäßiger Bestandteil der kommunikativen Agenda sein. Auf ihrem Weg zum grünen Konzerthaus und Orchester möchte die Dresdner Philharmonie auch nach außen eine Vorbildfunktion einnehmen und positiv auf Gesellschaft und Politik einwirken.

Die Förderung, Weiterbildung und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden haben für die Dresdner Philharmonie einen hohen Stellenwert. Durch ein regelmäßiges Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen und die Ermutigung zu deren Nutzung sollen individuelle Potenziale von Mitarbeitenden gefördert werden. Eine Anfang 2020 durchgeführte Befragung der Mitarbeitenden hat den Grundstein für eine partizipative Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie, für Fördermaßnahmen in Sachen Mitarbeitendenzufriedenheit und soziales Miteinander gelegt. Partizipative Angebote und teambildende Prozesse, u.a. die gemeinsame Arbeit an relevanten Zukunftsthemen in der AG Nachhaltigkeit, sollen langfristig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit der Einrichtung stärken und einen abteilungsübergreifenden Austausch fördern.

## Ausgewählte Maßnahmen

## Exemplarische Indikatoren



### Nachhaltigkeit in der Organisation verankern.

Mitarbeitende werden aktiv in den Nachhaltigkeitsprozess der Einrichtung eingebunden. Eine AG Nachhaltigkeit wurde gegründet. Mitarbeitende beteiligen sich an ausgewählten Klimaaktionen. Nachhaltigkeitsthemen sind regelmäßig Bestandteil der internen und externen Kommunikation.



### Mitarbeitendenförderung

Förder- und Weiterbildungsangebote für verschiedene Bereiche und Kompetenzen werden regelmäßig kommuniziert. Mitarbeitende werden zur Nutzung von partizipativen Angeboten ermutigt.

- Beteiligung an Klimaaktionen
- Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Kommunikationswirkung



## WEITERLESEN

### Informationsmaterialien speziell für Orchester und Konzerthäuser:

- [Green Touring Guide vom Green Touring network \(eng\)](#)
- [Creative Green Tool – ein Tool für die Kalkulation von Treibhausgasen von Konzerthäusern oder Touren](#)
- [Nachhaltigkeit im Orchester- und Konzertbetrieb – Positionspapier der Deutschen Orchestervereinigung](#)
- [Leitfaden für Nachhaltigkeit im Konzertbetrieb](#)
- [Green Touring Guide der Popakademie Baden-Württemberg](#)

### Praxisbeispiele:

- [Der Podcast der Dresdner Philharmonie: Phil goes green!](#)



Foto: Konzertsaal im Kulturpalast, Foto: Markenfotografie



## Von Anderen lernen

Welche Stolpersteine gab es für die Dresdner Philharmonie? Welche Erfolge sind herauszustellen?

Erfolge	Herausforderungen
<p>Mit der Umstellung auf 100 Prozent Ökostrom gibt es im Bereich Energieversorgung einen ersten größeren Erfolg.</p> <p>Nachhaltigkeit wird immer fester im betrieblichen Bewusstsein verankert: Nachhaltigkeitsaspekte werden bei wichtigen Entscheidungen einbezogen.</p> <p>Erste Schritte zur Außenkommunikation „grünes Konzerthaus“ wurden bereits realisiert: Ein Podcast zum Thema Nachhaltigkeit im Konzertbetrieb wurde aufgenommen und veröffentlicht.</p> <p>Durch die gemeinsame Arbeit am Ziel „grüner Kulturpalast“ wurde ein regelmäßiger Austausch zum Thema Nachhaltigkeit zwischen den Mietern des Kulturpalast sowie der Betreiberin KID initiiert: Nachhaltigkeitsbestrebungen werden wo immer möglich zusammengeführt und gemeinsam umgesetzt.</p> <p>Durch die Gründung einer AG Nachhaltigkeit und die gemeinsame Arbeit an relevanten Zukunftsthemen wird ein abteilungsübergreifender und hierarchieunabhängiger Austausch der Mitarbeitenden gefördert.</p>	<p>Viele Prozesse werden durch starre Verwaltungsstrukturen erschwert.</p> <p>Häufig sind Nachhaltigkeitsbestrebungen schwer mit übergeordneten Zielen wie Wirtschaftlichkeitsgrundsätzen (Vergabe-/Beschaffungsprozesse, Sächs RKG), Denkmalschutzbelangen o.Ä. vereinbar.</p> <p>Ambitionierte Maßnahmen, insbesondere im Bereich Energie und Gebäudeinfrastruktur, benötigen viel Geduld in Planung und Umsetzung.</p> <p>Nachhaltigkeitsprozesse bedürfen in Planung, Umsetzung und Implementierung Zeit sowie häufig spezifisches Know-How: Die betriebsinternen personellen Ressourcen sind hierfür längerfristig nicht ausreichend.</p>
Erkenntnisse	
<p>Der Weg einer großen Institution zu einer ganzheitlich nachhaltigen Wirtschaftsweise benötigt viel Zeit, Geduld und personelle Ressourcen. Erfolge stellen sich meist langsamer ein als zu Beginn erwartet.</p> <p>Zufriedenstellende Lösungen zu finden ist nicht immer leicht. Im Spannungsfeld zwischen künstlerischem Anspruch und ökologischer Verantwortung müssen immer wieder Prioritäten abgewogen und letztlich Kompromisse gefunden werden.</p> <p>Angedachte Maßnahmen müssen bereits im frühen Planungsstadium mit hausinternen, städtischen und ggf. politischen Akteurinnen und Akteuren abgestimmt werden, um Hindernisse oder Verzögerungen in der Umsetzung zu antizipieren.</p> <p>Besonders wichtig: Die nötigen umfassenden Transformationsprozesse können nur gelingen, wenn sie mit übergeordneten Zielen und Kriterien vereinbar sind. Ganz wesentlich ist dabei, dass künftig stärker als bisher Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und der Nachhaltigkeit aufeinander abgestimmt werden und Klimaschutz auf allen Ebenen zum entscheidungsrelevanten Indikator wird (z.B. bei der Vergabe von Aufträgen, beim Ansatz von Reisekosten, bei Belangen des Denkmalschutzes, bei der Beschaffung allgemein).</p> <p>Transparenz in der internen und externen Kommunikation ist zentral für die Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit im Bereich der nachhaltigen Entwicklung. Rückschläge oder Misserfolge sind Teil des Prozesses und dürfen offen kommuniziert werden.</p> <p>Für eine langfristig erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsprozessen bedarf es eines großen Netzwerks an Partnerinnen und Partnern verschiedenster Bereiche.</p>	

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:

Dresdner Philharmonie: Klara Schneider, Frauke Roth, Dr. Claudia Woldt

adelphi: Kathrin Kirsch, Benno Keppner, Sarah Blackert

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

Juliane Moschell, Sophia Kontos

Gestaltung: adelphi

Titelfoto: Dresdner Philharmonie

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.



Dresden.  
Dresden

# Die Zentralbibliothek der Städtischen Bibliotheken Dresden

Anwendungsbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategien in  
Bibliotheken

# Ein Einblick in die Erfolge und Herausforderungen auf der Nachhaltigkeitsreise im Rahmen des Projektes Culture for Future

## Auf einen Blick

*DIE ZENTRALBIBLIOTHEK DER  
STÄDTISCHEN BIBLIOTHEKEN  
DRESDEN*

*Eröffnet:  
2017*

*Mitarbeitende:  
41*

*Besuchende:  
415.000 (2020)*

*Veranstaltungen:  
500 (2020)*

*Arbeitsplätze:  
500*



## Städtische Bibliotheken Dresden

### Der Auftrag der Städtischen Bibliotheken

Die Städtischen Bibliotheken Dresden erfüllen als kommunaler Bildungs- und Informationsdienstleister folgende Aufgaben für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt:

- Unterstützung aller Phasen des lebenslangen Lernens von der Schule bis zur individuellen Fortbildung im Alter;
- Bereitstellung von Orten der Begegnung, des Austauschs und der mit dem Buch und dem Lesen verbundenen Lebensfreude, an denen die Identifikation mit der Stadt gestärkt wird;
- Sicherung von Chancengleichheit durch Schaffung eines Informationszugangs für alle;
- Förderung des Lesens als eine Kulturtechnik mit Schlüsselfunktion;
- Kompetenzvermittlung im Umgang mit neuen Medien;
- Unterstützung von Alltagsbewältigung und kreativer Freizeitgestaltung.

Das umfangreiche Angebot aller städtischen Bibliothekseinrichtungen ist seit jeher geprägt vom Grundgedanken, sozial nachhaltig zu handeln – einem der drei wichtigen Grundpfeiler der Nachhaltigkeitsstrategie. Neben dem umfangreichen Medien- und Veranstaltungsangebot und dem hohen Engagement der Mitarbeitenden trägt auch der effiziente und nachhaltige Einsatz der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen dazu bei, dass die Städtischen Bibliotheken Dresden im deutschlandweiten Vergleich stets Spitzenpositionen einnehmen. Aufgabe der nächsten Jahre ist es, diese Kontinuität beizubehalten und gleichzeitig die Aktivitäten im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit zu verstärken.

### Die Zentralbibliothek ist das Herzstück der Städtische Bibliotheken Dresden

Im Kulturpalast Dresden bietet sie auf mehr als 5.500 Quadratmetern einen Dritten Ort, der eng verbunden mit der Stadt und ihren Bürgerinnen und Bürger sowie Besuchende Dresdens ist. Das Medienangebot der Zentralbibliothek umfasst 300.000 Medien, darunter Sach- und Fachbücher, Romane, Kinderbücher und Notenbände sowie Zeitschriften. Das Literaturangebot wird durch CDs, DVDs, Blu-rays, Karten und Spiele ergänzt. Jährlich finden mehr als 500 Veranstaltungen in der Zentralbibliothek statt. Dazu zählen auch Angebote der MITMACH-bar wie Schreibwerkstatt und Schach, Konversationskurse Dialog in Deutsch, Kinonachmittage und Autorenlesungen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Regelmäßig ist der Oberbürgermeister zu Gast und im Gespräch mit den Bürgerinnen und Bürger der Stadt. Die Zentralbibliothek ist ein beliebter Aufenthalts- und Lernort, der Montag bis Samstag einen niederschweligen Zugang zu Information und Bildung bietet. Die Bibliothek der Dinge wie die Saatgutbibliothek erweitern das klassische Angebot der öffentlichen Bibliothek.



## Nachhaltigkeitsprozess gestalten

Wie wurde Nachhaltigkeit in der Strategie des Bibliotheksnetzwerk verankert?

### Der Beginn des Weges hin zu einer grünen Bibliothek

Bereits im [Bibliotheksentwicklungsplan](#) 2020 – 2025 bekannten sich die Städtischen Bibliotheken zu nachhaltigem Handeln und der aktiven Unterstützung der UN-Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung. Durch das weit gefächerte Aufgaben- und Aktionsfeld der Zentralbibliothek leistet die Bibliothek unterschiedliche Beiträge zur Erfüllung der UN-Entwicklungsziele:

## ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

*„Eine öffentliche Bibliothek ist nachhaltig per se: „Leihen statt kaufen“ leben wir in Dresden seit 1875. Hinzu kommen seit der Eröffnung der Zentralbibliothek 2017 fest integrierte nachhaltige Angebote wie die Bienen- und Saatgutbibliothek sowie die Bibliothek der Dinge. Der in der Zentralbibliothek erprobte Nachhaltigkeitsprozess wird stetig, innovativ und zielstrebig in allen Bereichen der Städtischen Bibliotheken Dresden fortgeführt.“*

*Marit Kunis-Michel, Direktorin  
Städtische Bibliotheken Dresden*



### Nachhaltigkeitsziel 1

Die Zentralbibliothek gibt ihren Besuchenden die Möglichkeit, ihr Leben zu verbessern und fundierte Entscheidungen zu treffen. Der Zugang und die Nutzung der Medien vor Ort ist kosten- und barrierefrei möglich.



### Ziel 2

Die Zentralbibliothek bietet Zugang zu Forschungsergebnissen, sowie Marktinformationen und informiert über Methoden, die die Entwicklung nachhaltiger Produkte unterstützt. Zudem werden ausgehend von der Zentralbibliothek Partnerschaften mit lokalen Initiativen wie dem Imkerverein und dem Gartennetzwerk Dresden aktiv gelebt.



### Ziel 3

Der öffentliche Zugang zu Gesundheitsinformationen hilft den Nutzenden der Zentralbibliothek, einen besseren Lebensstil zu wählen und ihre Gesundheit zu bewahren. Er fördert die Entwicklung der Gesundheitskompetenz.



### Ziel 4

Alphabetisierung, Förderung der Lesekompetenz und des lebenslangen Lernens sind die Kernaufgaben der Zentralbibliothek. Auch mit Veranstaltungen zur digitalen Kompetenzerweiterung reagiert die Zentralbibliothek auf lokale Bedürfnisse und eine Verbesserung des Bildungsniveaus. Die Zentralbibliothek im Herzen der Stadt Dresden ist ein Aufenthalts-, Lern- und Studierort, der besondere generationsübergreifende Gemeinschaften innerhalb der Stadtgesellschaft bildet.



## Ziel 5

Bestand und Veranstaltungsprogramm der Zentralbibliothek bieten Menschen jeglichen Geschlechts gleichberechtigt Zugang zu Informationen. Die Zentralbibliothek bietet allen Besucher\*innen eine sichere Umgebung, um ohne Diskriminierung zu lesen, zu lernen, sich mit anderen Menschen zu treffen, auf Computer und Internet zuzugreifen.



## Ziel 6

Die Zentralbibliothek stellt Informationen über Trinkwasser, Energieverbrauch und Sanitärversorgung öffentlich zur Verfügung. Sie bietet Zugang zu Forschung und Erkenntnissen für politische Entwicklungsorganisationen. An Wasserspendern steht den Besucherinnen und Besuchern der Zentralbibliothek kostenfrei sauberes Trinkwasser zur Verfügung. Darüber hinaus können Sanitäreinrichtungen, inklusive Wickelplätzen, kostenfrei genutzt werden.



## Ziel 7

Die Zentralbibliothek bietet einen barrierefreien Zugang zu einem Ort mit Licht und Strom, um zu lesen, zu lernen, sich für Gruppenarbeiten zu treffen, Geräte zu laden und auf das Internet zuzugreifen.



## Ziel 8

Der öffentliche Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht es den Nutzerinnen und Nutzern der Zentralbibliothek, sich für Studium oder Arbeit zu bewerben. Nutzerinnen und Nutzer, die zu Hause keinen Computer oder Internet haben, können diese in der Zentralbibliothek entleihen und vor Ort nutzen, wobei das Personal Unterstützung anbietet.



## Ziel 9

Die Zentralbibliothek bietet Zugang zu Daten und hochwertigen Informationen sowie Forschungsinfrastruktur, um die Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Durch ein breites Angebot im Onlinebereich unterstützen die Städtischen Bibliotheken innovative Entwicklungen, die den Zugang zu Medien in digitaler Form ermöglichen.



## Ziel 10

Die Zentralbibliothek hilft Ungleichheiten zu reduzieren, indem sie innerhalb der Stadt einen sicheren, zivilen und allen zugänglichen Raum bereitstellt. Sie ist einer der wenigen Orte für in der Stadtgesellschaft ausgegrenzte Gruppen, die anderswo nur schwer Zugang zu Informationen, Fertigkeiten und Unterstützen erlangen. Mittels lokaler Kooperationen mit anderen Organisationen der Zivilgesellschaft fördert sie das gesellschaftliche Engagement und die Bürgerbeteiligung. Sie ist Veranstaltungsort für ehrenamtliche Projekte wie Lesestark! (Leseförderung durch Lesepaten), Bücherhausdienst mit seinen Bücherboten sowie Leselotsen in Schulbibliotheken.



## Ziel 11

Die Zentralbibliothek stärkt lokale Gemeinschaften und unterstützt die inklusive und nachhaltige Entwicklung der Stadt Dresden. Sie ermöglicht, Kontakte zu pflegen und an kulturellen Aktivitäten teilzunehmen. Nicht nur in Kursen wie Dialog in Deutsch bietet die Zentralbibliothek einen einladenden Raum für Zuwanderer, von Obdachlosigkeit betroffene Menschen und Flüchtlinge.



## Ziel 12

Die Städtischen Bibliotheken Dresden sind eine nachhaltige Institution, die auch in der Zentralbibliothek Ressourcen teilt, sowohl innerhalb der Stadtgesellschaft als auch darüber hinaus. Sie stellt sicher, dass allen Besuchenden Zugang zu Informationen erhalten. Die Zentralbibliothek ist mit ihrem erweiterten Angebot wie der Bibliothek der Dinge Vorreiterin einer neuen Ökonomie des Teilens und verändert damit das Bewusstsein für Nachhaltigkeit bei Verbrauch und Produktion.



## Ziel 13

Die Zentralbibliothek ermöglicht einen Zugang zu vertrauenswürdigen und geprüften Umweltdaten und ermöglicht Recherchen und Informationen über den Klimawandel. Mit Veranstaltungen zum Klimawandel und seinen Auswirkungen hilft die Zentralbibliothek, unter allen Generationen ein Bewusstsein zu schaffen und für den Umweltschutz aktiv zu werden. Mit dem Aufbau der Saatgutbibliothek und dem damit einhergehenden Tausch von samenfesten Sorten, schafft die Zentralbibliothek eine Artenvielfalt für die gesamte Stadt, welche die Population vieler Insektenarten garantiert.



## Ziel 14

Die Zentralbibliothek unterstützt die Entscheidungsfindung durch Datenbereitstellung über die nachhaltige Nutzung der Ozeane, Meer und anderer Gewässer sowie ein effektives Wassermanagement.



## Ziel 15

Die Zentralbibliothek stellt frei zugängliche Daten und Literatur zur Artenvielfalt zur Verfügung.



## Ziel 16

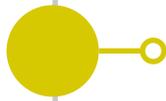
Die Zentralbibliothek hat es sich zur Aufgabe gemacht, ihren Nutzerinnen und Nutzern einen offenen Zugang zu Informationen zu gewährleisten.



## Ziel 17

Die Zentralbibliothek kooperiert mit städtischen, regionalen, nationalen wie internationalen zivilgesellschaftlichen Institutionen, Organisationen und Partnern, um gemeinschaftsbildende Programme, Veranstaltungen und Dienste anzubieten. Ziel ist es, die Bürgerinnen und Bürger der Stadt einzubeziehen und dadurch die Gesellschaft zu stärken.

Um einen wirksamen Beitrag zur Erreichung der deutschen Klimaziele zu leisten, müssen insbesondere ökologische Zielstellungen in der bibliothekarischen Nachhaltigkeitsstrategie verankert werden. 2018 wurde die Arbeitsgruppe „Grüne Bibliothek“ aus Beschäftigten verschiedener Struktureinheiten und Hierarchieebenen gebildet, die Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in verschiedensten operativen Einheiten erarbeitet. Mit der Teilnahme am Projekt „Culture for Future“ hat die Zentralbibliothek, stellvertretend als Pilot für die Städtischen Bibliotheken Dresden, das Bestreben einer grünen Bibliothek weiter gefestigt und durch den „Bottom-Up“-Prozess erneut für alle Mitarbeitenden geöffnet und manifestiert.



### Soziale Nachhaltigkeit mitgedacht

- Gründung einer Arbeitsgruppe
- Allen Mitarbeitenden der Zentralbibliothek steht die Teilhabe an der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie offen
- Direktion, Leitung der Zentralbibliothek und interessierte Mitarbeitende erarbeiten gemeinsam und gleichberechtigt eine Nachhaltigkeitsvision



### Intern manifestiert

- Verankerung von Nachhaltigkeitsinitiativen im Bibliotheksentwicklungsplan 2020 – 2025 der Städtischen Bibliotheken Dresden
- Nachhaltigkeit als ein Thema des Zukunftsworkshops mit gesamter Belegschaft



### Extern vernetzt

- Eintritt in das deutschlandweite Netzwerk „Grüne Bibliothek“
- Teilnahme als Leuchtturm-Bibliothek am Projekt Culture for Future



## Unsere Vision

Die Vision für eine nachhaltige Zentralbibliothek 2030





*Welche Aktionsfelder sind für Zentralbibliothek relevant und warum?*

### Die Auswahl der relevanten Aktionsfelder der Zentralbibliothek Dresden

Die Auswahl erfolgte unter der Maßgabe, organisationsintern Nachhaltigkeitsinitiativen zu organisieren und deren Relevanz anzuerkennen. Zudem flossen die Ergebnisse verschiedener Workshops ein, die im Rahmen des Projektes Culture for Future mit allen Fachbereichen der Zentralbibliothek durchgeführt wurden. Innerhalb der Aktionsfelder wurden Ziele gesetzt und ihre Erreichung durch konkrete Maßnahmen erarbeitet.



## INSPIRIEREN LASSEN

### Aktionsfelder der Zentralbibliothek

- 1 Kulturangebot
- 2 Gebäudetechnik und Energie
- 3 Ressourcen- Management
- 4 Mobilität
- 5 Mitarbeitende und soziales Miteinander



*Welche Indikatoren messen den Erfolg einer Maßnahme?*

*Wie kann man die Erreichung der Leitziele erheben?*

### Regelmäßig und datengestützt den Erfolg messen

Ob die einzelnen Ziele und ihre Maßnahmen die gewünschte Wirkung haben, muss datengestützt und kontinuierlich überprüft werden. Hierfür sollte jeder Maßnahme ein aussagekräftiger Indikator zugeordnet werden. Die Indikatoren können organisationsintern bestimmt werden oder sich an offiziellen Rahmen und Standards orientieren. Das Ziel einer indikatorgestützten Erfolgsmessung ist zum einen die Objektivität des Erfolges, zum anderen können Stellschrauben und Herausforderungen des Prozesses viel klarer herausgestellt werden.

### Über die Zielerreichung berichten

Im nächsten Schritt wird mit Hilfe von offiziellen Standards die Nachhaltigkeitsberichterstattung vereinheitlicht. Für die Zentralbibliothek wird der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), welcher aus Entsprechungserklärungen und der Stellungnahme (Erfüllung/Nicht-Erfüllung mit Begründung) zu Leistungsindikatoren besteht, angewendet. Über die Zielerreichung sowie die Fortschreibung der Nachhaltigkeitsziele wird zukünftig kontinuierlich in den Jahresberichten sowie im neuen Bibliotheksentwicklungsplan Stellung bezogen.



Bibliothek der Dinge Regal Musik, Foto: Städtische Bibliotheken Dresden



Auszüge aus jedem Aktionsfeld mit je beispielhaften Maßnahmen, Leitzielen und Indikatoren

### 1 Kulturangebot

Kultur ist prägend. Das Kerngeschäft ist zentral für soziale Nachhaltigkeit und betrifft direkt den Kulturauftrag. Grüne Bibliotheken positionieren sich gesamtgesellschaftlich als Botschafter für mehr Nachhaltigkeit und können so Schwerpunkte im (politischen) Diskurs setzen. Die Offenlegung der Nachhaltigkeitsinitiativen kann die eigene Organisation oder andere inspirieren und nimmt die Organisation in die Verantwortung, Geplantes auch zu erreichen. Kultur kann das Engagement für Nachhaltigkeit anregen und innovative Lösungen offenlegen. Das Umweltbundesamt sieht die Beteiligung junger Menschen an Bildung für Nachhaltigkeit als einen zentralen Schlüssel für das Gelingen einer umfassenden Transformation der Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit an.<sup>1</sup>

#### Beispielhaft: Leitziel 1.1

Nachhaltigkeit wird als thematischer Schwerpunkt noch stärker in Medien-, Veranstaltungs-, und Mitmachangeboten berücksichtigt.



#### Saatgutbibliothek

Saatgut kann von Benutzerinnen und Benutzern ausgeliehen werden, durch Rücklauf wird Pflanzenvielfalt gefördert



#### Bibliothek der Dinge

Ausleihe von Alltagsgegenständen wie Werkzeug oder Instrumente



#### Schaufenster der Wissenschaft

Profilbildendes Veranstaltungsprogramm mit regelmäßigen Vorträgen und Fachdiskussionen zum Thema Nachhaltigkeit

**Indikatoren:** Nutzendenzahlen, Nutzenden-Soziodemographie (Alter, Geschlecht, Bildungsgrad), Rücklaufquoten von Saatgut, Teilnehmende bei Veranstaltungen / Klicks bei Onlineveranstaltungen, Themen-Abgleich der 2030 Indikatoren mit dem Veranstaltungsprogramm

<sup>1</sup> [Umweltbundesamt](#) (2020) Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung – zielgruppenorientiert und wirkungsorientiert, Nachreiner, Laufer, Belankhdar

## 2 Gebäudetechnik und Energie

Laut einer finnischen Studie entfallen im Schnitt zwei Drittel der Gesamtemissionen von Bibliotheken auf dieses Aktionsfeld.<sup>2</sup> Deswegen gilt dieses Aktionsfeld als Scope 1+2 des GHG Protocols in dem Standard für Treibhausgasbilanzierungen (Greenhouse Gas Protocol<sup>3</sup>) als verpflichtend. Die Zentralbibliothek verbrauchte im Jahr 2019 (letztes Jahr nicht-pandemischer Betrieb) 6 Millionen kWh.

### Beispielhaft: Leitziel 2.1

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen werden von 2019 bis 2030 um 45 % gesenkt. Erreicht werden soll dieses Ziel u. a. durch einen vollständigen Bezug von Ökostrom sowie einer Reduzierung des Strombedarfs um 30 %.



#### Bezug Ökostrom

Umstellung auf 100 % Ökostrom in Kooperation mit dem Vermieter des Kulturpalastes

07/21



#### Austausch elektronischer Altgeräte

Elektronische Altgeräte werden sukzessive ersetzt und Richtlinien zur Informationstechnologieausstattung und -erneuerung angewendet oder an Entscheidende weitergetragen.

ab 2021



#### Emissionen Beleuchtung senken

2020 wurde mit der Umrüstung einzelner Zweigstellen auf LED-Beleuchtung begonnen. Durch den Einsatz von LED-Leuchten kann der Stromverbrauch gegenüber herkömmlichen Deckenleuchten mit Leuchtstoffröhren um etwa zwei Drittel gesenkt werden.

ab 01/22



#### Eigene nachhaltige Stromerzeugung

Die Installation einer PV-Anlage auf dem Dach des Kulturpalastes wird geprüft und gegenüber relevanten Ansprechpartnerinnen und -partnern wie dem Denkmalschutz oder der Vermietung weiter angeregt werden.

langfristig

**Indikatoren:** Prozent erneuerbarer Energiebezug (Achtung, hier die Angabe CO<sub>2</sub> pro kWh des Stromerzeugers beachten), Verbrauch kWh Strom

## 3 Mobilität

Betrachtet wird hier sowohl die Mobilität der Besuchenden und Mitarbeitenden als auch die Mobilität auf operativer Ebene. Aufgrund der Dezentralisierung des Dresdner Bibliotheksnetzes und der guten ÖPNV-Anbindung der einzelnen Bibliotheksstandorte können lange Anfahrtswege der Besuchenden und Mitarbeitenden weitgehend vermieden werden. Die Zentralbibliothek liegt direkt am Altmarkt mitten in der Altstadt, zwischen den beiden Mobilitätspunkten Postplatz und Pirnaischer Platz und besitzt eine ÖPNV-Haltestelle direkt vor dem Haus, wie auch zahlreiche Fahrradständer und wenig Parkfläche für Privat-PKW.

Die operative Mobilität innerhalb des Bibliotheksnetzes ist dagegen noch mit einem hohen Ausstoß von Treibhausgasen verbunden. Hier gilt es, die Emissionen mittels neuer Antriebstechniken zu senken.

<sup>2</sup> Shaffer, G. L. (2018). Creating the sustainable public library: The triple bottom line approach. ABC-CLIO  
<sup>3</sup> Protocol, G. H. G. (2015). GHG Protocol Guidance. World Resources Institute.

## Ausgewählte Maßnahmen

## Exemplarische Indikatoren



### Sichere Fahrradstellplätze

Diebstahlgeschützte Stellplätze mit Möglichkeiten für schnelle Reparaturen schaffen.



### Reiserichtlinien für Dienst- und Fortbildungsreisen

Prüfung Notwendigkeit von physischen Meetings; keine Flugreisen für Ziele, die mit dem Zug bis max. 10 h erreichbar sind.



### Sukzessive Umstellung des Fuhrparks auf elektrische Antriebe

Bis 2023 sollen 100 % der Transporter für operative Mobilität auf E-Antrieb umgestellt sein.

- Prozentuale Verkehrsmittelwahl der Besuchenden
- Prozentuale Verkehrsmittelwahl der Mitarbeitenden für Arbeitswege
- CO<sub>2</sub>-Emissionen pro 100 km operativer Mobilität
- Kompensationsquote für ausgestoßene Emissionen durch Mobilität

## 4 Mitarbeitende und soziales Miteinander

Die Erhaltung und Ausweitung der Expertise der Mitarbeitenden fördert den nachhaltigen Umgang mit der Ressource Mensch. Die Städtischen Bibliotheken beschäftigen aktuell 176 Fachkräfte und sind mit 18 Auszubildenden ein wichtiger Ausbildungsträger.

## Ausgewählte Maßnahmen

## Exemplarische Indikatoren



### Weiterbildungen zu Nachhaltigkeitsthemen

Bereichsspezifische und -übergreifende Weiterbildungen und Workshops



### Diversitätsförderung

Diversitätskriterien in der Personalauswahl und Förderung transparenter und diskriminierungsfreier Karrierewege.

- Partizipation: Anzahl der Mitarbeitenden in Nachhaltigkeits-AG
- Fluktuations-Rate
- Krankenstände
- Arbeitszufriedenheit

## 5 Ressourcenmanagement

Eine nachhaltige Ressourcennutzung gewinnt auch in Bibliotheken immer mehr an Relevanz. Einsparpotentiale werden bei den Städtischen Bibliotheken unter Einbeziehung der gesamten Belegschaft kontinuierlich ermittelt und analysiert. So konnten bereits Lösungen im Sinne der Ressourceneinsparung (beispielsweise Vollfolierung von Bibliotheksmedien nur bei zwingender Notwendigkeit; Nichtverwendung von Einwegplastikbechern; Reduzierung von Druckerpapieren; Nutzung stromsparender Leuchtmittel), der Ressourcenauswahl (Umstieg auf bisphenolfreies Thermodruckpapier) oder der Ressourcenwiederverwertung (Nutzung von Mehrwegbehältern bei Medientransporten) umgesetzt werden. Die Identifizierung weiterer klimaschonender Maßnahmen wird eine Kernaufgabe der nächsten Jahre darstellen.

*„Da die Belieferung mit Bibliotheksmedien überwiegend über den lokalen Buchhandel erfolgt, werden diese zum größten Teil in Mehrwegbehältern transportiert. Verpackungsmaterialien können somit in erheblichen Maße eingespart werden.“*

*Kerstin Wendler, Leiterin Zentrale Bestandsdienste*

## Ausgewählte Maßnahmen

## Exemplarische Indikatoren



### Beschaffungsrichtlinien

Festlegung klarer Lieferanten- und Materialkriterien für den Einkauf



### Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Print für hausinterne Geschäftsprozesse reduzieren, Verbrauchs- und Abfallvermeidung

- Grad der Erfüllung der neuen Kriterien in Geschäftsjahr
- Abfallaufkommen
- Prozentuale Verteilung Abfallart
- Beschaffungsvolumina



## WEITERLESEN

### Informationsmaterialien speziell für Bibliotheken:

- [Ifla - Auflistung von Leitzielen und Maßnahmen pro SDG für Bibliotheken](#)
- [Hochdrei – Projektdetails und Tools von der Kulturstiftung des Bundes für Transformation in Stadtbibliotheken](#)
- [Biblio 2030 – Aufstellung vieler beispielhafter Teilprojekte für nachhaltige Bibliotheken](#)
- [Ressourcensammlung des Netzwerkes Grüne Bibliotheken](#)
- [Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen – Umweltbundesamt](#)
- [Bildung für nachhaltige Entwicklung im öffentlichen Bibliothekswesen Sachsen – LDS Sachsen](#)
- [Entwicklung einer Konzeption zur Integration von Bildung für nachhaltige Entwicklung – CivixX](#)
- [Nachhaltig veranstalten – jetzt! Stadt Leipzig](#)

### Praxisbeispiele:

- [Stadtbibliothek Alzenau und ihr Beitrag zu den Sustainable Development Goals](#)



## Von Anderen lernen

Welche Stolpersteine gab es für die Zentralbibliothek? Welche Erfolge sind herauszustellen?

### Erfolge

Bezug des neu sanierten Kulturpalastes bedeutete eine deutliche Verbesserung der Emissionswerte durch die Haustechnik.

Umstellung auf Ökostrom.

Zentralität des Standortes führt zu geringen Emissionen durch Anreisende.

Neu geschaffene digitale Angebote wurden von 15.000 Nutzenden (2020) wahrgenommen.

### Herausforderungen

Abhängigkeit von anderen Mietern und Vermietern des Kulturpalasts.

Digitalisierungsprozesse der Verwaltung müssen in allen Bereichen der Bibliothek integriert werden.

Die soziale Nachhaltigkeit des Bibliotheksbetriebs ist maßgeblich dadurch geprägt, ob man alle soziodemographischen Zielgruppen erreichen kann.

### Erkenntnisse

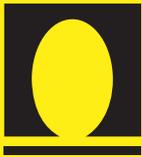
Fördermittel jenseits der öffentlichen Gelder sind nötig für ambitionierte und progressive Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Leicht umsetzbare, kostengünstige und kleine Maßnahmen mit einzeln gesehen eher geringer Nachhaltigkeitswirkung können über die Zeit und in ihrer Gesamtheit eine große Nachhaltigkeitswirkung entfalten. Somit haben auch kleine Initiativen großes Transformationspotential.



Kinderbibliothek, Foto: Frank Höhler

Projektpartner



**UMWELT  
ZENTRUM  
DRESDEN**

adelphi 

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

Städtische Bibliotheken Dresden: Marit Kunis-Michel, Holger Nitzschner, Luisa

Echevarria

Gestaltung: adelphi

Titelfoto: Zentralbibliothek Dresden

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.

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



Dresden.  
Dresden

# Das Kunstgewerbemuseum der SKD

Anwendungsbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategien in Museen

# Ein Einblick in die Erfolge und Herausforderungen auf der Nachhaltigkeitsreise im Rahmen des Projektes Culture for Future

## Auf einen Blick

*DAS KUNSTGEWERBE-MUSEUM  
DRESDEN (KGM)*

### *Mitarbeitende im KGM:*

*18 sammlungsverwaltende und wissenschaftliche Mitarbeitende vor Ort in Schloss Pillnitz;*

*Feste Mitarbeitende: 12*

*Mitarbeitende über Projekte und befristete Verträge: 6*

*Querschnittsabteilungen (Verwaltung, Medien und Kommunikation, etc.) im Verbund der SKD an anderen Standorten*

### *Mitarbeitende in den SKD:*

*ca. 450*

### *Jährliche Besuchende:*

*ca. 40.000 in Schloss Pillnitz (Mai – Oktober)*

### *Ausstellungen pro Jahr:*

*ca. 2-3*

### *Gründungsjahr:*

*1876*

### *Exponate:*

*ca. 60.000 davon 90% im Depot*

### *Ausstellungsfläche:*

*ca. 2.500 qm (davon ca. 300 qm Sonderausstellungen)*

### *Depotfläche:*

*ca. 5.000 qm*

## Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (SKD) sind ein Museumsverbund von internationaler Strahlkraft und vereinen insgesamt 15 Museen und Institutionen

Sie repräsentieren eine thematische und inhaltliche Vielfalt, die in ihrer Art international einzigartig ist. Das Dresdner Kunstgewerbemuseum (KGM) ist Teil dieses Verbundes. Das Museum erfüllte zunächst einen ganz praktischen Zweck: 1876 gegründet, war es an die Kunstgewerbeschule angegliedert und sollte sowohl das Qualitätsbewusstsein für Materialität und Gestaltung fördern als auch Studierende, Besucherinnen und Besucher und Produzierende aus Industrie und Gewerbe ein Formgefühl und Geschmack vermitteln. Denn die Aufhebung der Zünfte und die Industrialisierung hatten zunehmend zu einer Verschlechterung der Produktqualität geführt. So sollte die Gründung des Museums vor allem eine staatliche Initiative zur Förderung und Weiterentwicklung der sächsischen Wirtschaft sein.

Seit 1914 wurde es als eigenständiges Museum geführt und eine kunsthistorisch fundierte Präsentation nach Stilepochen in dem dafür eigens errichteten Gebäudekomplex für Schule und Museum an der heutigen Güntzstraße rückte in den Vordergrund. Zahlreiche und bedeutende Stücke der Sammlung gingen in den letzten Wochen des Zweiten Weltkriegs durch Zerstörung und Diebstahl verloren, zudem fehlte es mangels intakter Gebäude lange an Ausstellungsflächen, sodass eine Rückkehr für das KGM in die Güntzstraße zu Gunsten anderer Sammlungen der SKD nicht möglich war. Seit 1963 ist Schloss Pillnitz interimistischer Ausstellungsort der Sammlung. Neben Besonderheiten wie dem Schaudapot der Deutschen Werkstätten Hellerau und den Kaiserzimmern im Schloss Pillnitz sind durch Sonderausstellungen regelmäßig ausgewählte Objekte auch an anderen Standorten der SKD sichtbar. Klimabedingt ist Schloss Pillnitz nur zwischen Mai und Oktober als Ausstellungsort zu bespielen. Seit 2020 wird daher die Saison als Design Campus mit Sommerschule und Residenzen verstärkt. Als Forschungs- und Entwicklungsplattform des KGM bietet er Raum für Theorie und Praxis zu den drängenden Fragen unserer Zeit, wie Klimawandel, Digitalisierung und soziale Gerechtigkeit. Als vernetzter Think Tank positioniert er sich an der Schnittstelle von Kultur, Wissenschaft und Kreativwirtschaft.



Wasserpalais, Schloss und Garten Pillnitz, Copyright: SKD, Foto: Klemens Renner



## Nachhaltigkeitsprozess starten

Wie wurde Nachhaltigkeit in der Strategie des Kunstgewerbemuseums verankert?

### Der Beginn des Weges hin zum „grünen“ Kunstgewerbemuseum

Die Initialisierung von Diskussionen und strategischen Entscheidungen hin zu mehr Nachhaltigkeit innerhalb des KGM soll als Exempel stehen und als grundlegender Erfahrungsschatz auch in weitere Museen des Verbundes der SKD übertragen werden können. Im Herbst 2020 wurde der Betrieb des Kunstgewerbemuseums im Rahmen eines Pilotprojektes der Kulturstiftung des Bundes klimabilanziert (Referenzjahr 2019) und nachfolgend der eigene CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ermittelt. Somit war der Grundstein gelegt, um Nachhaltigkeit auch systematisch anzustreben. Jenseits der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit offenbart das Bewahren als Kerngeschäft des Kunstgewerbemuseums ein hohes Interesse an der nachhaltigen Behandlung von künstlerischem Ideenreichtum und Materialien. Auf künstlerischer und strategischer Ebene ist Nachhaltigkeit in den SKD bereits als Thema etabliert, wie beispielsweise durch die Kinderbiennale „Embracing Nature“ oder das im KGM geplante Ausstellungsprojekt „Plant Fever“.

Vor Beginn des Projektes Culture for Future wurde eine Arbeitsgemeinschaft Nachhaltigkeit innerhalb der SKD gegründet, welche allen Mitarbeitenden offensteht, neue Bemühungen im Verbund anzuregen. Folgend wurden die Workshops von vielen der Mitarbeitenden des KGM und der anderen Häuser der SKD als Chance gesehen, sich inhaltlich vertieft mit dem Thema Nachhaltigkeitsstrategie vertraut zu machen, welche aufbauend auf ökologischer Kennzahlenerhebung und sozial nachhaltigem Grundauftrag den Weg zu einem nachhaltig agierenden Kunstgewerbemuseum ebnen soll.

*„Als Restauratorin beschäftige ich mich täglich mit dem Erhalt von wesentlichen Bedeutungsträgern unserer Geschichte. Dieser Blickwinkel ist auf die Sammlung konzentriert, die in unsere Verantwortung übergeben wurde. Mit dem Beginn der Nachhaltigkeitsreise unseres Museums hat sich der Fokus ausgeweitet. Der Blick auf den Erhalt unserer Lebenswelt steht in direktem Bezug zu unserer Tätigkeit und sollte sich daher in unserem Museumsalltag wiederfinden. Diese Verknüpfung ist spannend, birgt jedoch große Herausforderungen, die nicht immer im Einklang mit bisheriger Museumspraxis stehen. Um unsere Zukunft im Kontext unserer Zeit zu gestalten, müssen gerade wir als Restauratoren diese annehmen und prüfen, wo und wie die Museen ihren Beitrag leisten können.“*

*Clara von Engelhardt, Leitende Restauratorin am KGM<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Restauratorin Clara von Engelhardt und Wissenschaftliche Mitarbeiterin Christiane Ernek-van der Goes bei der Vorbesprechung einer Restaurierung, Copyright: SKD, Foto: Martin Förster



Welche Vision hat das Kunstgewerbemuseum für 2030 entwickelt?

### Eine Vision zeigt das zentrale Ziel

Eine Vision steht für eine gemeinsam im Team entwickelte Motivation und ein gemeinsames Verständnis der gewünschten Zukunft für das KGM als Teil eines Museumsverbundes. Beim Dresdner Kunstgewerbemuseum werden alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit aufgegriffen: die Soziale, die Ökologische und die Ökonomische. Die Grundlage bilden die strategischen Ziele der SKD, die Zielvereinbarung des Direktors und die Überlegung, welche Erwartungen von Akteurinnen und Akteuren an ein nachhaltiges Kunstgewerbemuseum 2030 gestellt werden könnten.

### Auftrag

Die große Chance für das Museum im 21. Jahrhundert: ein verbleibender Ort für Empathie und Emotionen, ein Forum der sozialen Interaktion, als Ort für das räumliche und sinnliche Erleben. Heute und in Zukunft sind dies wesentliche Aufgaben eines Museums neben den durch die ICOM (International Council of Museums) definierten Kernaufgaben: Sammeln, Vermitteln, Ausstellen und Forschen.

### Ziele des Museums

- i. Eine Community aufbauen: Das KGM soll ein Ort der Begegnung und des Austausches regionaler und überregionaler Akteurinnen und Akteure, vermehrt auch des jüngeren Zielpublikums werden und zu einer Identifikation mit dem Haus und seinen Inhalten führen.
- ii. Unmuseal und vorbildhaft: Das in Beziehung setzen von Gestaltungspraxis bzw. -theorie und den Beständen der Sammlung soll neue Synergien schaffen und Impulse für Wissenschaft, Forschung, wie auch für Wirtschaft und Öffentlichkeit mit sich bringen.
- iii. Laboratorium und Werkstatt: Das Museum als Ort angewandter Forschung und künstlerischer Produktion wird zum Bindeglied für verschiedene Akteurinnen und Akteure und gehört zum zukünftigen Selbstverständnis.
- iv. Hinterfragen und Fortschreiben: Design ist ein sich ständig wandelndes Feld, ob industriell post-industriell, sozial, kritisch, offen oder spekulativ. Diese Veränderungen vor den Umbrüchen einer globalen Gesellschaft wie z.B. dem Klimawandel zu betrachten —und zu verstehen— ist Aufgabe eines Museums, das sich im 21. Jahrhundert mit Gestaltung befasst und vermittelt.

### Unsere Vision:

*Das Kunstgewerbemuseum möchte im Sinne seiner Gründungsidee als Vorbildersammlung, selbst Vorbild für den kulturellen Wandel hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft sein. Design als ganzheitlicher Prozess, als Gestaltung unserer Umwelt, als Vermittlung von traditionellem und neuem Wissen, als kritische und Fakten basierte Auseinandersetzung spielt in diesem Transformationsprozess eine wichtige Rolle. Das Museum als Moderator verpflichtet sich zum Klimaschutz als Ort des lebendigen Handelns und Verhandeln der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.*



Kaiserzimmer im Bergpalais von Schloss Pillnitz, © SKD, Foto: Klemens Renner

## Das KGM und die 17 Nachhaltigkeitsziele

Das Kunstgewerbemuseum will Nachhaltigkeit im Rahmen seiner Projekte und Aktivitäten immer wieder thematisieren und sich somit für zukünftige Generationen engagieren. Der Besuch der Sammlungen, aber auch die Verwendung von Mustern und Vorlagen als Creative Commons soll im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit offen sein für alle Besuchenden, bis 2030 sowohl frei von Kosten als auch Barrieren. Die Integration multipler Perspektiven bereichert den Diskurs und inspiriert. Nicht nur für seine Besuchenden will das KGM langfristig Wissen bewahren, sondern mit vorrausschauender Planung Stabilität für Bestand und Mitarbeitende garantieren. Durch die Vernetzung und den Aufbau von Kooperationen können andere inspiriert und Synergien genutzt werden: Das Kunstgewerbemuseum als Vorreiter, Nachhaltigkeit in allen Aspekten mitzudenken.

## ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



### Ziel 8

Vorrausschauend planen und langfristig bewahrend arbeiten



### Ziel 12

Nachhaltige Materialien zirkulär nutzen



### Ziel 9

Digitale und effiziente Arbeitsabläufe etablieren



### Ziel 13

Verpflichtung zum Klimaschutz für zukünftige Generationen

Nachhaltigkeit als Entscheidungskriterium und inhaltlicher Schwerpunkt



### Ziel 10

Offen für alle Besuchenden sein - frei von Kosten und Barrieren

Multiple Perspektiven des gesellschaftlichen Diskurses abbilden



### Ziel 17

Vernetzung und Kooperationen fördern und Synergien nutzen



## Aktionsfelder

*Welche Aktionsfelder sind für das Kunstgewerbemuseum relevant und warum?*

### Die Auswahl der relevanten Aktionsfelder des Dresdner Kunstgewerbemuseums

Die folgenden Aktionsfelder wurden durch das Kunstgewerbemuseum strategisch gewählt, um organisationsintern Nachhaltigkeitsinitiativen zu organisieren und deren Relevanz anzuerkennen. Innerhalb der Aktionsfelder werden Ziele gesetzt und ihre Erreichung durch verschiedenste Maßnahmen erarbeitet.

## 1 Ressourcenmanagement

Das Schlossensemble von Berg- und Wasserpalais in Pillnitz galten als Zwischenlösung. Bereits seit 1963 bietet der historische Bau die Bühne für die Ausstellungen des Kunstgewerbemuseums. Somit handelt es sich hier um denkmalschutzspezifische Herausforderungen in der Haustechnik. Durch die halbjährliche Schließung von November – April fokussiert sich das KGM in diesem Aktionsfeld jedoch eher auf die Förderung von langlebigen Materialien, Nachhaltigkeit als Kriterium der Beschaffung, Entsorgung und Wiederverwertung. Eine Besonderheit ist hierbei das Dilemma zwischen notwendigen Vorkehrungen für die Sicherheit der Objekte und Kriterien des Klimaschutzes.

## 2 Mobilität

Schloss Pillnitz liegt 14 Kilometer elbaufwärts vom Stadtzentrum Dresdens entfernt. Es gilt als beliebtes Ausflugsziel und ist eine Station der berühmten historischen Dampfschiffe. Dadurch ergibt sich innerhalb des Aktionsfeldes Mobilität die Herausforderung, wie Gäste und Mitarbeitende an- und abreisen. Des Weiteren fordert die auf verschiedene Orte aufgeteilte Depotsituation, sowie die zukünftige Lösung eines Zentraldepots außerhalb von Dresden neue Lösungen für die Reduzierung der operativen Mobilität.

## 3 Bildungsangebot und Kooperationen

Das zweite ICOM-Kriterium und die Zielstellungen des KGM zeigen: Die Wissensvermittlung ist Kerngeschäft. Auch Nachhaltigkeit soll zu einem erlebbaren Themenfokus und der Kulturteilhabekreis erweitert werden. In der Kuration steht die Optimierung der Ausstellungsplanung im Vordergrund, als Querschnittsthema zum Ressourcenmanagement. Dies kann durch Kooperationen oder Verlängerungen von Ausstellungslaufzeiten und die Anpassung des Programmvolumens gelingen.

## 4 Digitalisierung in Verwaltung und Kommunikation

Das Kunstgewerbemuseum ist Teil der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden. Somit sind auch bestimmte Verwaltungsvorgänge im Verbund zentralisiert, ähnlich wie bestimmte Aufgaben wie z.B. das Marketing oder die Kommunikation nach außen. Deswegen wird in diesem Aktionsfeld vor allen Dingen die Aufgabe sein, Impulse in den Verbund zu geben, sich klar für Nachhaltigkeit zu positionieren und die eigene Initiative innerhalb des Verbundes aber auch gegenüber dem Publikum transparent zu machen.

## 5 Mitarbeitendenzufriedenheit und -förderung

Das Kunstgewerbemuseum wird gestaltet durch seine Mitarbeitenden. Eine diverse Belegschaft mit interdisziplinärer Ausrichtung und guten Weiterbildungschancen legt den Grundstein für nachhaltiges Handeln. Personalbindung und -zufriedenheit sind maßgeblich von einem Gefühl der Zugehörigkeit zum Museum geprägt. Sie fördern die Motivation für die eigene Tätigkeit und regen dazu an, an den Initiativen die Nachhaltigkeitsstrategie aktiv mitzugestalten. Durch langfristige Personalplanung kann Expertise und Innovationskraft der Organisation erhalten werden.

Jedes Aktionsfeld wird durch korrespondierende, beispielhafte Zielstellungen, Maßnahmen und deren Erfolgsindikatoren ausdefiniert. Somit bildet die Auswahl der Aktionsfelder das Grundgerüst der Nachhaltigkeitsstrategie. Doch wie kann Erfolg definiert und messbar gemacht werden?



## Wirkung messen

Welche Indikatoren messen den Erfolg einer Maßnahme?  
Wie kann man die Erreichung der Leitziele erheben?

### Regelmäßig und datengestützt den Erfolg messen

Ob die einzelnen Ziele und ihre Maßnahme die Wirkung haben, die sie sollen, muss datengestützt und kontinuierlich erfasst werden. Hierfür sollte zu jeder Maßnahme ein Indikator gefunden werden. Die Indikatoren können organisationsintern gefunden werden oder sich an offiziellen Rahmen und Standards orientieren. Das Ziel einer indikatorgestützten Erfolgsmessung ist zum einen die Objektivität des Erfolges. Zum anderen können Stellschrauben und Herausforderungen des Prozesses viel klarer herausgestellt werden.

### Offizielle Berichterstattung vorbereiten

Im nächsten Schritt kann mit Hilfe von offiziellen Standards die Nachhaltigkeitsberichterstattung vereinheitlicht werden. Für Museen empfehlen wir die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)<sup>2</sup>, welcher aus Entsprechungserklärungen und der Stellungnahme (Erfüllung/Nicht-Erfüllung mit Begründung) zu Leistungsindikatoren besteht. Durch die Interimslösung im Schloss Pillnitz gibt es bestimmte Nachhaltigkeitskriterien, die vorerst nur schwer erfüllt werden können, aufgrund der Abgelegenheit des Standortes und des Denkmalschutzes. Demnach ist es von Vorteil, dass auch Begründungen bei Nicht-Erfüllung Teil des Berichtens sind. Für das österreichische Umweltzeichen wurden bereits museumsspezifische Kriterien veröffentlicht. Die öffentlich zugängliche Richtlinie kann mit ihren Anforderungen auch für deutsche Museen bereits eine Orientierungsgrundlage für zukünftige Standards oder Zertifizierungen bieten.

Die Nachhaltigkeitsstrategie des Kunstgewerbemuseums wird im Folgenden anhand von Auszügen aus jedem Aktionsfeld mit je einer Maßnahme, Leitziel und entsprechenden Indikatoren zur Wirkungsmessung illustriert.

### Besonderheit Kunstgewerbemuseum

*Schloss Pillnitz als anfängliches Provisorium bietet historisch bedeutende Räumlichkeiten für die Sammlungen des KGMs. Aus diesem historischen Ausstellungsort ergeben sich jedoch Herausforderungen: Sichtbarkeit und Wahrnehmung sind durch die klimatisch bedingten, begrenzten Öffnungszeiten von Mai bis Oktober eingeschränkt, Klima- und Denkmalschutz gehen nicht immer Hand in Hand, Besuchende müssen die große Distanz zum Zentrum der Stadt überwinden und es gibt kein zentrales Depot für die Objekte in der Nähe. Es muss also immer genau geprüft werden, wo Handlungsspielraum besteht, wo die Ausstellungsstätte bis auf weiteres jedoch auch natürliche Grenzen der Strategie aufzeigt.*



## Auszug Nachhaltigkeitsstrategie

### 1 Ressourcenmanagement

Bei der Klimabilanzierung des Jahres 2019 war die fossile Energie für Heizung mit rund 66t CO<sub>2</sub>e der höchste Verursacher von Emissionen. Dennoch liegt das Kunstgewerbemuseum hiermit bei rund einem Viertel der von allen erhobenen Institutionen durchschnittlichen Emissionen im Scope 1 des GHG Protocols (Standard zu Treibhausgasbilanzierung).<sup>3</sup> Die Emissionen durch Stromverbrauch liegen bei rund 27 Tonnen (Scope 2). Auch die Ergebnisse für Ressourcen und Mobilität (Scope 3, siehe Abbildung) liegen signifikant unter dem Durchschnitt. Dies liegt darin begründet, dass das Schloss Pillnitz nur halbjährlich für Besuchende geöffnet ist. Nachnutzung glückt bereits in Teilen, wie beispielsweise die Weiterverwendung von Ausstellungselementen und -technik im Netzwerk des Museumsverbundes bzw. darüber hinaus mit Partnerinstitutionen oder Initiativen wie Materialbörsen. Verstärkt wird die Umsetzung von Koproduktionen und Wanderausstellungen wie „Schönheit der Form“ über die Designerin Christa Petroff-Bohne mit dem Museum für Kunst & Gewerbe in Hamburg oder „Deutsches Design 1949-89“ mit dem Vitra Design Museum oder auf regionaler Ebene mit „Nouveautés“ zur Plauener Spitze mit dem Vogtlandmuseum. Die Ausstellungsproduktion und der Leihverkehr von Kunstgut sind wesentliche Treiber für den Einsatz und Verbrauch von Verpackungsmaterialien. Gerade auch bei Ausstellungstouren sind Displays und Technik für den Transport und Wiedereinsatz zu schützen.

### SCOPE 3 EMISSIONEN KGM: 28,21 t CO<sub>2</sub>e

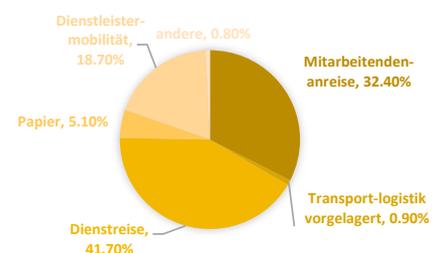


Abb.1: Diagramm der Emissionen in Scope 3 des KGM

<sup>2</sup> <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria>  
<sup>3</sup> Protocol, G. H. G. (2015). GHG Protocol Guidance. World Resources Institute.

## 2 Mobilität

Auf Grundlage der Berechnungen der Dresdner Verkehrsbetriebe pro Personenkilometer würde die Anfahrt aus der Altstadt Dresdens zum Schloss Pillnitz mit öffentlichen Verkehrsmitteln pro Person 400g CO<sub>2</sub> ausgestoßen.<sup>4</sup> Zum Vergleich: Diese Emissionen liegen bei einer Anreise mit dem mit fossilen Brennstoffen betriebenen PKW bei 2058g CO<sub>2</sub>. Die Fahrt mit einem der historischen Dampfschiffe, welche noch mit Kohle, Diesel oder Heizöl betrieben werden<sup>5</sup>, sind keine emissionsärmere Alternative. Für hausinterne Mobilitäten der Logistik, Dienstreisen und Mitarbeitenden gibt es für 2019 belastbare Zahlen (siehe Abbildung). Durch gezielte Anreize für emissionsärmere Alternativen und der Reduzierung von notwendigen Mobilitäten kann auch das Kunstgewerbemuseum direkt hier Einfluss üben.

### Ausgewählte Maßnahmen



#### Anreiz für Arbeitsweg mit Rad

Das KGM schafft für Mitarbeitende sichere Fahrradstellplätze, fragt nach Barrieren und offeriert eine Infrastruktur (Umkleide/Dusche, Reparaturset, Pumpe)



#### Operative Mobilität reduzieren

Die Entscheidung wo Objekte gelagert werden, wird in Zukunft auch unter dem Gesichtspunkt der Distanzen entschieden, Meetings werden vermehrt digital durchgeführt

### Exemplarische Indikatoren

- Emissionen pro Personenkilometer (Mitarbeitende, Besuchende)
- CO<sub>2</sub> Emissionen (t) jährlich für Dienstreisen/ Transportwege

## 3 Bildungsangebot und Kooperationen

Die UNESCO bezeichnet Bildung für nachhaltige Entwicklung als den wichtigsten Katalysator, um den Herausforderungen und Bestrebungen des neuen Jahrtausends zu begegnen.<sup>6</sup> Bereits in Vorbereitung der Kinderbiennale wurde SKD-weit ein Workshop in der Planung durchgeführt, welcher Ziele für eine nachhaltigere Ausstellung festlegte. Diese Stärke von verbundinternen, aber auch externen Kooperationen soll in Zukunft weiter ausgebaut werden. Weitere Möglichkeiten sind die Minimierung des Produktionsvolumens, Nutzung von Wanderelementen oder ganzen Wanderausstellungen sowie die standardisierte Planung von Ausstellungsstücken inklusive Vor- und Nachnutzung. In diesem Aktionsfeld liegt außerdem das Visionsziel, langfristig dazu übergehen zu können, dass Eintritt entweder differenziert gestaffelt oder für alle frei angeboten werden kann, um das Bildungsangebot für wirklich jeden zu öffnen.



Ausstellung „Creative Collisions“ im Schloss Pillnitz. Copyright: SKD, Foto: Tomas Soucek

4 [https://www.dvb.de/-/media/files/die-dvb/zahlen\\_daten\\_2019\\_deutsch.pdf](https://www.dvb.de/-/media/files/die-dvb/zahlen_daten_2019_deutsch.pdf)

5 <https://www.saechsische-dampfschiffahrt.de/schiffe/personendampfer-dresden/>

6 Rieckmann, M. (2017). Education for sustainable development goals: Learning objectives. Unesco Publishing.

## 4 Digitalisierung und Kommunikation

Zentrale Aufgabe in diesem Aktionsfeld ist die Prüfung aller Arbeitsvorgänge auf Effizienz und die Möglichkeit der Digitalisierung. In Deutschland stagniert seit einigen Jahren der Verbrauch von Papier auf sehr hohem Niveau bei ca. 243 kg pro Person und Jahr.<sup>7</sup> Gerade in der Verwaltung haben digitale Lösungen Potential ressourcensparender zu sein. Vorsicht ist geboten bei der Umstellung auf digitale Dienstpläne, Dienstreiseabrechnungen und andere Workflows, um wirklich ressourcenschonender zu arbeiten: Informations- und Kommunikationstechnik muss auf ihre Energieeffizienz geprüft und Nutzungszyklen verlängert werden.<sup>8</sup> Ein weiterer Fokus ist die Kommunikation der Nachhaltigkeitsinitiativen nach außen, in Form von einer ersten Nachhaltigkeitsstrategie, aber auch Vorträgen oder offiziellen Zertifizierungen.

### Beispiel: Leitziel 3.2

Nachhaltige Ausstellungsplanung optimieren



#### Design-Campus

Neue Blickwinkel auf Nachhaltigkeit und neue Vernetzungspartner: Beides wird durch das Projekt Design Campus eröffnet.

laufend



#### Modulare Ausstellung: Mythos Handwerk

Die modulare Ausstellungsgestaltung von „Mythos Handwerk“ erleichtert die partielle oder vollständige Nachnutzung verschiedener Ausstellungsarchitektur oder -grafiken.

laufend



#### Datenbank für nachnutzbare Elemente

Langfristig wird angestrebt, eine Datenbank zu erstellen, der die unkomplizierte Museums- und verbandsübergreifende Nutzung von Elementen erlaubt.

langfristig

**Exemplarische Erfolgsindikatoren:** Gewonnene Vernetzungspartner und -partnerinnen, Anteil Nachnutzung Ausstellungsarchitektur, Anzahl der nachnutzbaren Elemente in Datenbank

## 5 Mitarbeitendenförderung und -zufriedenheit

Die Belegschaft des KGM ist in Bezug auf das Sammlungsvolumen von über 60.000 Objekten und der thematischen Bandbreite, wie auch den vielfältigen Aufgaben des Museumsbetriebs in der Depotverwaltung, Restaurierung/Konservierung und der wissenschaftlichen Bearbeitung sehr knapp bemessen. Ende 2021 kam es zudem zum Auslauf einiger Projektstellen, was zu einem partiellen Abbau von jahrelang aufgebauter Expertise und Sammlungswissen geführt hat. Solche Herausforderungen werden auch in Zukunft auf Kulturinstitutionen und Museen zukommen. Das KGM hat aktuell 18 Mitarbeitenden (6 Vollzeit, 3 Teilzeit, 6 Projektstellen, 1 wiss. Volontär/in, 2 Praktikant/innen) sowie zwei dem KGM zugeteilte Haustechniker. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, sollte die Verstärkung von Arbeitsverträgen, sowie die Förderung und auch Weiterbildung der Belegschaft versiert werden, außerdem muss eine angemessene Auslastung immer wieder überprüft werden.

<sup>7</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/papier-druckerzeugnisse#vorteile-von-recyclingpapieren>

<sup>8</sup> Deutschland, U. (2019). Digitalisierung nachhaltig gestalten. Ein Impulspapier des Umweltbundesamtes. Retrieved June, 6, 2020.

## Ausgewählte Maßnahmen



### Teamworkshop

Die gesamte Belegschaft ist eingeladen zu einem 2-tägigen Entwicklungs- und Organisationsworkshop



### Alternative Personalressourcen finden

Zur Entlastung des Stammpersonals wird der Versuch unternommen eigenständig Drittmittel einzuwerben, Kooperationsprojekte zu fördern und Praktika zu vergeben.

## Exemplarische Indikatoren

- Partizipation: Anzahl der Mitarbeitenden in Nachhaltigkeits-AG
- Fluktuations-Rate
- Krankenstände
- Arbeitszufriedenheit



## WEITERLESEN

### Informationsmaterialien speziell für Museen:

- [Dokumentation des Pilotprojektes „Klimabilanzen in Kulturinstitutionen“](#)
- [Die Richtlinie UZ200 208 des österreichischen Umweltzeichens für Museen und Ausstellungshäuser](#)
- [Leitfaden für bildende Künste Julies Bicycle \(eng\)](#)
- [Erfassung des Fußabdrucks von bildenden Künsten mit Praxisbeispielen \(eng\)](#)

### Praxisbeispiele:

- [Übersichtsartikel mit Praxisbeispielen und -maßnahmen der Deutschen Welle](#)
- [Das Nachhaltigkeitskonzept des Museums für angewandte Kunst Wien](#)
- [Die Nachhaltigkeitsstrategie des Madison Children Museums](#)



*Das Kunstgewerbemuseum ist mit dem Standort in Schloss Pillnitz, der klimabedingt nur halbjährig geöffnet werden kann, in einem Wettbewerbsnachteil um Sichtbarkeit und Öffentlichkeit. In der Klimabilanzierung hat sich diese aktionsfreie Zeit natürlich positiv auf den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ausgewirkt. Wenn es uns gelingt, aus diesem scheinbaren Nachteil Vorteile für eine nachhaltige Konzeption und ein selbstbewusstes Verständnis für weniger Wachstum im Sinne eines „Less is more“ zu entwickeln, dann ist schon viel gelungen. Mit Rücksicht auf personelle und materielle Ressourcen wären wir damit vielleicht dem Ziel nach mehr Nachhaltigkeit anderen sogar einen Schritt voraus!*

*Thomas A. Geisler, Direktor Kunstgewerbemuseum der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden<sup>9</sup>*

<sup>9</sup> Thomas Geisler, Direktor Kunstgewerbemuseum, Copyright: SKD, Foto: Oliver Killig



## Von Anderen lernen

Welche Stolpersteine gab es für das Kunstgewerbemuseum? Welche Erfolge sind herauszustellen?

### Erfolge

Durch die gemeinsame und gesamtorganisationale Initiierung von Culture for Future wird Nachhaltigkeit und einhergehende Veränderungen nicht als Zwang wahrgenommen, sondern von allen in der Belegschaft mitgetragen.

Die Sensibilisierung und das Nehmen von Ängsten vor Veränderung bzw. Anpassung ermöglichen konkrete Schritte in der Organisation zu setzen.

### Herausforderungen

Die personellen Ressourcen sind durch projektgebundene Finanzierungen nicht kalkulierbar, entfristete Anstellungen eher rar, was zu teils angespannten Auslastungsphasen anderer Mitarbeitender führt.

Die freiwillige Beschäftigung mit Nachhaltigkeit von Seiten der Belegschaft ist kaum möglich, wenn der Arbeitsalltag bereits eine hohe Belastung offenbart.

### Erkenntnisse

Nachhaltigkeit heißt nicht immer Innovation oder Wachstum. Auch bewusstes Auslagern bestimmter Querschnittsaufgaben innerhalb des Verbundes und die Fokussierung auf Kernaufgaben des Museums (durch bsp. die Reduktion von Angeboten) könnten dazu führen, dass sowohl Ressourcen als auch die Energie der Mitarbeitenden nachhaltig erhalten werden können.



Eröffnung der Ausstellung „Deutsches Design 1949-1989. Zwei Länder, eine Geschichte“ in der Kunsthalle im Lipsius-Bau, Copyright: SKD, Foto: Iona Dutz (ebenfalls Titelbild)

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

Kunstgewerbemuseum der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden: Thomas A. Geisler, Michael Griff, Nina Schwarzenberger

Gestaltung: adelphi

Titelbild: Iona Dutz

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.



Dresden.  
Dresdner

# Die Dresdner Musikfestspiele

Anwendungsbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategien  
bei Festspielen und Festivals

# Ein Einblick in die Erfolge und Herausforderungen auf der Nachhaltigkeitsreise im Rahmen des Projektes Culture for Future



DRESDNER  
MUSIKFESTSPIELE

## Auf einen Blick

*DIE DRESDNER MUSIKFEST-  
SPIELE*

*Mitarbeitende:*  
21

*Jährliche Besuchende:*  
ca. 58.000

*Konzerte pro Jahr:*  
ca. 65

*Internationale Gastkünstlerinnen  
und Gastkünstler:*  
ca. 1.500

*Spielstätten:*  
ca. 25

Die Dresdner Musikfestspiele, die 2022 ihren nunmehr 45. Jahrgang begehen, sind eines der größten und renommiertesten Klassik- und Musikfestivals in Europa und präsentieren alljährlich zwischen Mai und Juni in viereinhalb Wochen ein hochkarätiges Programm von außergewöhnlicher Dichte und Vielfalt. Fulminante Orchesterkonzerte, facettenreiche Kammermusik, gefeierte Solisten – im Dialog zwischen den bedeutenden und prägenden Stimmen der internationalen Klassikszene und dem einzigartigen kulturellen und historischen Umfeld wird Dresden so zu einer pulsierenden Festspielstadt, deren Botschaft einer weltoffenen, vielfältigen und lebendigen Kulturmetropole national und international strahlt. Seit 2009 ist der Cellist Jan Vogler Intendant. Unter seiner Leitung konnte das 1978 gegründete Festival seine weltweite Ausstrahlung ausbauen. Markenzeichen der Festspiele unter seiner Ägide ist das einzigartige Zusammenwirken von Programm, Künstler und den stimmungsvollen rund 25 Spielstätten in Dresden und seiner Umgebung, das einzigartige Möglichkeiten für kreative und lebendige Konzeptionen schafft. Darunter zählen nicht nur neue Formate wie das 2016 ins Leben gerufene Mitmachprojekt »Klingende Stadt«, das Laien und Profis einlädt in ganz Dresden zu musizieren und gleichzeitig eine völkerverbindende Botschaft zu senden, sondern auch die Reihe der »Palastkonzerte«, die seit der Saison 2017/18 außerhalb der regulären Festspielzeit immer wieder den neuen Konzertsaal im Kulturpalast mit hochkarätigen Interpreten bespielen.

Zudem haben die Musikfestspiele mit dem 2012 ins Leben gerufenen Dresdner Festspielorchester einen eigenen Klangkörper, der sich auf das historisch informierte Musizieren spezialisiert hat und als Botschafter der Festspiele in den nationalen und internationalen Konzertsälen unterwegs ist.



Dresdner Festspielorchester, Foto: Dresdner Musikfestspiele



## Prozess initialisieren

Wie wurde Nachhaltigkeit in der Strategie der Dresdner Musikfestspiele verankert?

### Der Beginn des Weges hin zu grünen Musikfestspielen

Zum Zeitpunkt der Auswahl als Pilotorganisation für vergleichbare Festivals und mobile Orchester hatten die Dresdner Musikfestspiele bereits angefangen, Nachhaltigkeit nicht nur punktuell, sondern strategisch in ihre Arbeit integrieren zu wollen. Diese Bemühungen wurden durch die aktive Mitgestaltung auf freiwilliger Basis der Mitarbeitenden getragen. Eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ wurde mit dem Start des Projektes gegründet; mit 12-15 Teilnehmenden umfasst dies fast das gesamte Team. Folgend wurden die Workshops von „Culture for Future“ von vielen der Mitarbeitenden als Chance gesehen, sich strategisch und inhaltlich vertieft mit dem Thema Nachhaltigkeitsstrategie vertraut zu machen. Auf künstlerischer Ebene wurde bereits 2020 „Inspiration Natur“ das Motto des 43. Festivaljahrgangs.

Bereits zu Beginn des Prozesses offenbarten sich einzelne Spannungsfelder in Bezug auf die Nachhaltigkeit:

1. Internationale Künstler gehen stets mit einem erhöhten Reiseaufkommen (und dadurch CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) einher.
2. Durch die unabhängig agierenden 25 verschiedenen Spielstätten entsteht bezüglich Nachhaltigkeit eine Dependenz und ein eingeschränkter Handlungsrahmen.

Beide Spannungsfelder haben die Dresdner Musikfestspiele im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie intensiv bearbeitet, ohne dabei den Kern und hohen qualitativen Anspruch des Festivals aus den Augen zu verlieren.



*»Nachhaltigkeit ist für das Team der Dresdner Musikfestspiele ein Thema, das allen sehr am Herzen liegt. Musik und Natur inspirieren uns Menschen gleichermaßen. Wir freuen uns mit der vorliegenden Charta einen Prozess zu beginnen, der die Pflege der Kultur und der Umwelt als eine gemeinsame dynamische Aufgabe vereint.«*

*Jan Vogler (Intendant der Dresdner Musikfestspiele, 2021)*

Jan Vogler, Foto: Marco Grob



## Vision entwickeln

Welche Vision haben die Musikfestspiele für 2030 entwickelt?

### Eine Vision zeigt das zentrale Ziel auf

Eine Vision offenbart die Motivation für ein gemeinsames Verständnis der gewünschten Zukunft. Bei den Dresdner Musikfestspielen werden alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit aufgegriffen. Das Alleinstellungsmerkmal, ein international renommiertes und vielfältiges Festival zu sein, steht als Anspruch hier im Vordergrund. Die Schlagbegriffe der Vision sind aus der Überlegung entstanden, welche Erwartungen von Akteurinnen und Akteuren an nachhaltige Dresdner Musikfestspiele 2030 gestellt werden könnten:

### Unser Nachhaltigkeitsauftrag

Wir verstehen uns als **weltoffene, bürgernahe und vielfältige Musikfestspiele**. Wir wollen im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit ein **Festival für alle** sein – von jung bis alt, für alle Nationen und Herkünfte, von Klassik bis Popkultur. Junge Künstlerinnen und Künstler möchten wir besonders fördern.

Ökologische Nachhaltigkeit verstehen wir dabei **ganzheitlich**, von der Anreise der Künstler bis zur Durchführung der Musikfestspiele. Als Musikfestspiele wollen wir **klima- und ressourcenschonend** sein und eng mit unseren Spielstätten zusammenarbeiten, um dieses Ziel gemeinsam zu erreichen.

Mit unserem schlagkräftigen Team wollen wir die Nachhaltigkeit somit nicht nur nach außen tragen, sondern auch verinnerlichen und in alle Arbeitsbereiche integrieren. So wollen wir **Nachhaltigkeit für alle in der Gesellschaft und Kultur thematisieren und vorleben**, und aufzeigen, wie sich Nachhaltigkeit mit dem hohen Qualitätsanspruch der Dresdner Musikfestspiele vereinen lässt.



Konzert in der Reithalle Dresden, Foto: DMF



*Welche Aktionsfelder sind für Musikfestspiele relevant und warum?*

## Die Auswahl der relevanten Aktionsfelder der Dresdner Musikfestspiele

Die folgenden Aktionsfelder wurden durch die Musikfestspiele strategisch gewählt, um organisationsintern Nachhaltigkeitsinitiativen zu organisieren und deren Relevanz anzuerkennen. Innerhalb der Aktionsfelder werden Ziele gesetzt und ihre Erreichung durch verschiedenste Maßnahmen erarbeitet.

### 1 Mobilität

Die Musikfestspiele sind international bekannt und seit über 40 Jahren eines der bedeutendsten Klassik-Festivals in Europa. Nicht nur die Organisation eines solchen Festivals an verschiedenen Standorten erfordert nachhaltige Lösungen der operativen Mobilität, auch die An- und Abreise der Kunstschaffenden und Besuchenden und die Tourneepfanungen der Orchester müssen bedacht werden.

### 2 Ressourcenmanagement und Klimaschutz

Die Festspiele sind eine logistische und organisatorische Herausforderung. Um Ressourcen zu schonen, müssen die vielfältigen Entscheidungen vor, während und nach den einzelnen Veranstaltungen immer auch mit einem Fokus auf lange oder zirkuläre Nutzung getroffen werden. Eine weitere Herausforderung innerhalb des Aktionsfeldes sind die Emissionen durch die Gebäudetechnik und -konstitution der Spielstätten.

### 3 Veranstaltungen und Verpflegungen

Nachhaltigkeit ist für die Musikfestspiele ein ganzheitliches Konzept, was über die ökologische Dimension hinausgeht. Demnach kann Nachhaltigkeit als inhaltlich prägend für das Kulturangebot sein. Als Ideengeber für öffentliche Diskurse kann das Festival in der Vermittlung nachhaltigen Handelns eine Rolle übernehmen. Dies kann nur gelingen durch eine wahrnehmbare Vorreiterrolle bei der Ausgestaltung von Veranstaltungskonzepten.

### 4 Mitarbeitendenzufriedenheit und -förderung

Um ein Musikfestival für jung und alt, für alle Nationen und Herkünfte, von Klassik bis Popkultur zu sein, braucht es ein starkes Team, welches ebenfalls sozial nachhaltig aufgestellt ist. Die Mitarbeitenden mit ihrer Motivation, ihrer Gesundheit und ihrem Wissen sind die wichtigste Stellschraube hin zu nachhaltiger Festspielkultur.

Jedes Aktionsfeld wird durch korrespondierende, beispielhafte Zielstellungen, Maßnahmen und deren Erfolgsindikatoren ausdefiniert. Somit bildet die Auswahl der Aktionsfelder das Grundgerüst der Nachhaltigkeitsstrategie. Doch wie kann Erfolg definiert und messbar gemacht werden?



Welche Indikatoren messen den Erfolg einer Maßnahme?

Wie kann man die Erreichung der Leitziele erheben?

### Regelmäßig und datengestützt den Erfolg messen

Ob die einzelnen Ziele und ihre Maßnahme die Wirkung haben, die sie sollen, muss datengestützt und kontinuierlich erfasst werden. Hierfür sollte zu jeder Maßnahme ein Indikator gefunden werden. Die Indikatoren können organisationsintern gefunden werden oder sich an offiziellen Rahmen und Standards orientieren. Das Ziel einer indikatorgestützten Erfolgsmessung ist zum einen die Objektivität des Erfolges, zum anderen können Stellschrauben und Herausforderungen des Prozesses viel klarer herausgestellt werden.

### Offizielle Berichterstattung vorbereiten

Im nächsten Schritt kann mit Hilfe von offiziellen Standards die Nachhaltigkeitsberichterstattung vereinheitlicht werden. Für die Musikfestspiele empfehlen wir hier die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)<sup>1</sup>, welcher aus Entsprechungserklärungen und der Stellungnahme (Erfüllung/Nicht-Erfüllung mit Begründung) zu Leistungsindikatoren besteht. Diese Wahl begründet sich auch darin, dass gerade die Entscheidungsmacht über die Minimierung des ökologischen Fußabdruckes nicht allein in den Händen der Musikfestspiele liegt. Zur Anwendung kann außerdem die ISO-Norm 20121 für nachhaltiges Eventmanagement kommen, welche ökologische Richtlinien vorgibt, und in Fallstudien bei Anwendung außerdem eine Kostenreduzierung von bis zu 15% zur Folge hatte.<sup>2</sup>

Die Nachhaltigkeitsstrategie der Musikfestspiele wird im Folgenden anhand von Auszügen aus jedem Aktionsfeld mit je einer Maßnahme, Leitziel und Indikator zur Wirkungsmessung illustriert.

*„Ich freue mich sehr, dass die Dresdner Musikfestspiele den Weg der Nachhaltigkeit gehen möchten, denn in meinen Augen ist Klimaschutz wichtiger als je zuvor und jede und jeder kann und sollte seinen Beitrag leisten.“*

*Anna-Lena Großmann, Bundesfreiwilligendienstleistende, 2021*

#### Besonderheiten Dresdner Musikfestspiele

*Die Dresdner Musikfestspiele sind bekannt für ihre hochkarätige, internationale Auswahl an Künstlerinnen und Künstler. Dies führt dazu, dass beispielsweise emissionsreiche Anreisewege nicht zu verhindern sind, um diesem Anspruch nachzukommen. Die Abwägung zwischen diesem Alleinstellungsmerkmal und der Motivation zu mehr Nachhaltigkeit ist ein dauerhaftes Spannungsfeld.*



### 1 Mobilität

Man spricht hier über die Mobilität der Besuchenden, Mitarbeitenden und auf operativer Ebene. Bei einer Untersuchung von 280 Festivals in der UK zeigte sich, dass 80% der Emissionen auf die Besuchenden-Mobilität zurückgeht<sup>3</sup>; somit ist dies auch zentraler Hebel für den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Musikfestspiele. Ca. 60% der Besuchenden der Musikfestspiele kommen aus Dresden oder dem Umland (eigene Erhebung, DMF). Diese Besuchenden, aber auch jene, die im Rahmen von einer Städtereise zu Gast sind, sollen in Zukunft noch stärker bei einer nachhaltigen Anreise unterstützt werden und zum Nachdenken angeregt werden; u.a. anhand von Fahrradständern, einem ÖPNV-Ticket und Spaziergängen/ Führungen zu den Spielstätten begleitet durch Jan Vogler. Bei Mitarbeitenden zeichnet sich ein bereits sehr nachhaltiges Bild: Nur 18% reisen mit dem Pkw an, alle anderen Mitarbeitenden nutzen bereits regelmäßig das Fahrrad oder den öffentlichen Nahverkehr. Ein weiterer Hebel ist die durchaus emissionsreichere An- und Abreise von Gastkünstlerinnen und Gastkünstler, teils mit dem Flugzeug. Hier wird bereits mit der jeweiligen Agentur durch eine geschickte Tourneep lanung Wert auf eine effiziente und emissionsarme Mobilität gelegt; eine Kompensation für eigene Flüge der Musikfestspiele ist in Planung.

1 <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria>

2 <https://www.bsigroup.com/Documents/iso-20121/case-studies/BSI-ISO-20121-Case-Study-WPNSA-UK-EN.pdf?epslanguage=de-DE>

3 [vision2025.org.uk/the-show-must-go-on/](https://www.vision2025.org.uk/the-show-must-go-on/)

### Beispielhaft: Leitziel 1.1

Die Musikfestspiele unterstützen alle Besuchenden, klimaneutral zu Veranstaltungen anzureisen.



#### Steigerung Bewusstsein

Durch eine Gästenumfrage sollen die Mobilitätsmuster der Besuchenden transparent gemacht werden, Anreise per ÖPNV, Rad oder Fuß werden auf der Website prominent beworben

ab 2022



#### ÖPNV-Ticket Integration

Die Benutzung des kommunalen Nahverkehrs DVB soll (optional) im Veranstaltungsticket integriert werden. Dies könnte durch die Nutzungsoption eines Sharing-Angebot für Fahrräder (DVB-Bike) ergänzt werden.

bis 2023



#### Anpassung Infrastruktur

Eigene Fahrradständer werden vor den Spielstätten platziert. Außerdem wird durch Anpassungen der Konzertzeiten sichergestellt, dass der Heimweg durch ÖPNV-Abfahrtszeiten gut abgedeckt werden kann.

ab 2022

**Exemplarische Indikatoren:** Prozentualer Anteil der Mobilitätsarten Fuß, Rad, ÖPNV bei Besuchenden-Anreise (%), komplexer: durchschnittliche Emissionen durch An- und Abreise pro Personenkilometer (t CO<sub>2</sub>e)

## 2 Ressourcenmanagement und Klimaschutz

Laut der britischen Studie fallen 65% der Treibhausgasemissionen von Festivals für Energie an, 35% für Abfallmanagement.<sup>4</sup> Die meisten untersuchten Musikfestivals hatten eine Recyclingrate von unter 32%. Deswegen gilt dieses Aktionsfeld als Scope 1 und Scope 2 in dem Standard zu Treibhausgasbilanzierung (Greenhouse Gas Protocol<sup>5</sup>) als verpflichtend. Bei den Dresdner Musikfestspielen mit wechselnden Spielstätten umfasst dieses Aktionsfeld außer der Gebäudetechnik und -versorgung auch die Beschaffung, Digitalisierung und Verwaltung.

### Ausgewählte Maßnahmen

### Exemplarische Indikatoren



#### Beschaffungs- und Lieferantenrichtlinien

Förderung von zirkulären Materialströmen und fairen Lieferketten bei Neuanschaffungen.



#### Emissionsarmer Büroalltag

Der Papierverbrauch im Büro soll durch digitalisierte Arbeitsabläufe gesenkt werden und Geräte sollen länger und effizienter genutzt werden.

■ Gesamtabfallmenge pro Jahr in Tonnen (t)

■ Anteil recyclingfähiger Abfall/ Gesamt (%)

■ Anzahl umweltbezogener Aspekte in Vergabekriterienkatalog (n)

<sup>4</sup> [vision2025.org.uk/the-show-must-go-on/](http://vision2025.org.uk/the-show-must-go-on/)

<sup>5</sup> Protocol, G. H. G. (2015). GHG Protocol Guidance. World Resources Institute.

### 3 Veranstaltungen und Verpflegung

Mit rund 65 Konzerten pro Jahr erreichen die Musikfestspiele über 58.000 Besuchende. Diese Wirkkraft kann zur Thematisierung von Klimakrise und notwendiger Bildung für nachhaltige Entwicklung genutzt werden. Das Veranstaltungsmanagement umfasst außerdem Catering für die Veranstaltungen und Marketing & Kommunikation. In Deutschland stagniert seit einigen Jahren der Verbrauch von Papier auf sehr hohem Niveau bei ca. 243 kg pro Person und Jahr.<sup>6</sup> Einen Anteil hieran haben Printprodukte zu Werbe- oder Informationszwecken. Durch die eher ältere Zielgruppe kann nur sukzessive auf digitale Lösungen umgestellt werden.

#### Beispielhaft: Leitziel 3.2

Das Marketing soll zielgruppenorientiert bleiben und ressourcenschonender werden.



#### Social Media Auftritt

Eine externe Agentur wird das Marketing für Zielgruppen mit Zugang zu sozialen Medien als fast rein digitale Strategie umsetzen und somit einen größeren und diverseren Interessentenkreis erreichen.

ab 2022



#### Diversifizierung der Marketingkanäle

Kreative neue Ansätze abseits von Flyern und Postern werden genutzt. Werbung wird als Bahnaufdruck und im Fahrgastfernsehen der DVB zu sehen sein, außerdem wird mehr Radiowerbung anvisiert.

ab 2022



#### Druckerzeugnisse minimieren oder zertifizieren

Flyerdruck wird nur noch bei nachhaltig zertifizierten Druckereien durchgeführt, Printmagazine und Broschüren werden nur noch auf expliziten Wunsch der Kunden erstellt.

ab 2021

**Exemplarische Indikatoren:** Erreichungsgrad nach soziodemographischen Kriterien bei digitaler Werbung, Anteil zertifizierter Druckerzeugnisse (%), Papierbedarf für Druckerzeugnisse (kg)

### 4 Mitarbeitende und soziales Miteinander

Die Erhaltung und Ausweitung der Expertise der Mitarbeitenden fördert den nachhaltigen Umgang mit der Ressource Mensch. Als Teil der Landeshauptstadt Dresden unterliegen die Musikfestspiele dem Stellenplan und den Vertragsvorgaben des öffentlichen Dienstes bzw. des Deutschen Bühnenvereins. Mit 21 Mitarbeitenden in Voll- oder Teilzeit und 2 Bundesfreiwilligendienstlern wird ein diskriminierungsfreier und gesunder Personalumgang vorausgesetzt.

#### Ausgewählte Maßnahmen

#### Exemplarische Indikatoren



#### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bereichsspezifische und -übergreifende Weiterbildungen und Förderangebote



#### Förderung junger Künstlerinnen und Künstler

Gezielte Förderung junger Musiktalente durch den Freundeskreis der Dresdner Musikfestspiele

- Krankheitstage (Φ)
- Fluktuationsrate
- Arbeitszufriedenheit
- Anteil junger Künstlerinnen und Künstler

<sup>6</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/papier-druckerzeugnisse#vorteile-von-recyclingpapieren>



## Weiterlesen

### Informationsmaterialien speziell für Musikfestspiele / Festivals:

- [Ökologischer Fußabdruck von reisenden Orchestern, Bands oder Theatergruppen \(eng\)](#)
- [Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen des Umweltbundesamtes](#)
- [Checkliste für nachhaltige Veranstaltungen in Innenräumen – Julies Bicycle \(eng\)](#)
- [Querschnittserhebung von Emissionen für Festivals und Festspiele](#)
- [Nachhaltiges Veranstalten - Ein Leitfaden der Stadt Leipzig](#)
- [Nachhaltiges Veranstalten – Handreichung +Handlungsfelder – Green Events Hamburg](#)

### Praxisbeispiele:

- [Festival St. Gallen – Nachhaltigkeitsbericht des Open Air Festivals](#)
- [Informationen zum Materialfluss + Maßnahmen des DGTL Festivals Amsterdam](#)
- [Future2Festival – Ein Laborplatz zur Erprobung zukunftsfähiger Veranstaltungen](#)



## Von Anderen lernen

*Welche Stolpersteine gab es für die Musikfestspiele? Welche Erfolge sind herauszustellen?*

Erfolge	Herausforderungen
<p>Bereits 2020 wurde die Natur als zentrales Thema der Musikfestspiele in das Zentrum des künstlerischen Diskurses gerückt.</p> <p>Fast alle Mitarbeitenden sind motiviert, in der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit mitzuwirken. So entstehen eine gesamtorganisatorische Institutionalisierung und Begeisterung für das Thema.</p>	<p>Die hohe Abhängigkeit von den vielzähligen, teils historischen, Spielstätten führt zu einer erschwerten Einflussnahme bei dem Versuch Emissionen der Gebäude zu reduzieren.</p> <p>Die Musikfestspiele identifizieren sich noch immer über das Alleinstellungsmerkmal, international bekannte Künstlerinnen und Künstler nach Dresden zu bringen. Dies geht immer einher mit höheren Mobilitätsemissionen.</p> <p>Die Covid-19 Pandemie hat viele Ressourcen belegt, die sonst für die konzentrierte Arbeit an einer Nachhaltigkeitsstrategie genutzt werden sollten.</p>
Erkenntnisse	
<p>Durch das eigene gute Vorbild können weitere Institutionen oder Gebäudeverwaltungen auch zu eigenem Handeln hin zu mehr Nachhaltigkeit inspiriert werden - so kann indirekte Einflussnahme gelingen</p> <p>Bei herausfordernden Maßnahmen wie die Integration eines Tickets für öffentliche Verkehrsmittel kann es helfen, sich mit anderen Kulturinstitutionen zu vernetzen und gemeinsam in Verhandlungen zu treten.</p>	

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](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

Dresdner Musikfestspiele: Ulrike Jessel, Martin Künanz, Isa Riebe

Gestaltung: adelphi

Titelfoto: Dresdner Musikfestspiele

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.



Dresden.  
Dresdener

# Die Staatsoperette Dresden

Anwendungsbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategien in Theaterhäusern

# Ein Einblick in die Erfolge und Herausforderungen auf der Nachhaltigkeitsreise im Rahmen des Projektes Culture for Future

## Auf einen Blick

### STAATSOPERETTE DRESDEN

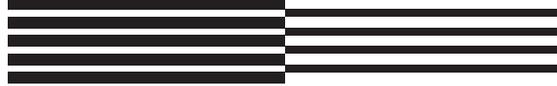
*Mitarbeitende*  
*Ensemble aus Sängerinnen und Sängern, Ballett, Chor und Orchester (Nachgeordneter Betrieb der Landeshauptstadt Dresden):*  
271

*Jährliche Besuchende:*  
ca. 97.000

*Vorstellungen pro Jahr:*  
ca. 170

*Gründungsjahr:*  
1947

## STAATSOPERETTE



Die Staatsoperette Dresden ist bekannt für hochwertiges Unterhaltungstheater und verfügt über ein vielfältiges Operetten- und Musicalrepertoire. Neben bekannten Klassikern bereichern deutsche Erst- und Uraufführungen das abwechslungsreiche Programm. Beliebte Operetten wie „Der Vetter aus Dingsda“ oder „Märchen im Grand-Hotel“ stehen neben berühmten Musicals wie „My Fair Lady“, Rodgers und Hammersteins „Cinderella“ und „Blondinen bevorzugt!“ auf dem Spielplan. Auch Auftragswerke, etwa „Hier und Jetzt und Himmelblau“ sowie selten gespielte Stücke wie Mischa Spolianskys „Zwei Krawatten“ und Johann Strauss/Ralph Benatzkys „Casanova“ sind Teil des Repertoires des Hauses, ebenso wie das Genre Oper („Die Zauberflöte“).

Im Dezember 2016 ist die Staatsoperette – die vorher am Stadtrand in einem Provisorium untergebracht war – in ihr neues, modernes Theatergebäude auf dem Gelände des Kraftwerk Mitte ins Stadtzentrum gezogen. Die zentrale Lage in der Innenstadt, die besondere Spielstätte und der vielseitige Spielplan machen das Theater für ein breitgefächertes Publikum attraktiv – für Bewohnende Dresdens, Gäste aus der Region, zahlreiche (internationale) Touristinnen und Touristen und Schulklassen.



Staatsoperette Dresden im Kraftwerk Mitte, Foto: Staatsoperette Dresden



## Nachhaltigkeitsprozess starten

Wie wurde Nachhaltigkeit in der Strategie der Staatsoperette verankert?

### Der Beginn des Weges hin zur grünen Staatsoperette

Für die Staatsoperette Dresden startete die aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Nachhaltigkeit mit Beginn des Projektes Culture for Future im April 2021. Durch den externen Impuls verstand es die Organisation schnell, aus verschiedensten Abteilungen Mitarbeitende für das Thema zu begeistern. Es entstand eine multidisziplinäre Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“, bestehend aus Ensemblemitgliedern und Vertretenden aus den Bereichen Bühnentechnik, Beleuchtung, Werkstätten, Kostüm, Maske, Regieassistenz, Besucherservice und Verwaltung. Der Beschluss, Nachhaltigkeit strategisch in ihre Arbeit integrieren zu wollen, wurde durch die erste Bestandaufnahme des Status Quo und der Erstellung einer ersten Nachhaltigkeitsvision manifestiert. Die aktive Mitgestaltung der Mitarbeitenden ist ein Treiber des Wandels. Partnerschaften wie der Austausch mit dem theater junge generation (tjg.), welches im gleichen Komplex arbeitet, oder auch der Beitritt in das Netzwerk „Orchester des Wandels“ sind externe Vernetzungsaktivitäten, um den Prozess auch nach außen zu öffnen und transparent zu sein.



*„Kunst und Kultur geben oftmals eine Lebensorientierung oder hinterfragen gesellschaftliche Gewohnheiten. Daher sollte sich der Kultursektor auch im Inneren mit Fragen zu den ökologischen und sozialen Auswirkungen seiner Arbeitsprozesse auseinandersetzen. Deshalb arbeite ich mit an Culture for Future.“*

**Uwe Münnich, Leiter Licht- und Videotechnik**

Uwe Münnich, Foto: Staatsoperette Dresden



## Vision entwickeln

Welche Vision hat die Staatsoperette für 2030 entwickelt?

### Eine Vision zeigt das zentrale Ziel auf, welches Motivation und ein gemeinsames Verständnis der gewünschten Zukunft erfasst

Für die Staatsoperette stand die Visionsarbeit nicht ausschließlich im Vordergrund. Allein der Anstoß, Nachhaltigkeit zu einem zentralen Thema zu machen, das Nachdenken über das eigene Handeln anzuregen und bestehende Prozesse zu überprüfen, war und ist für die Beteiligten eine große Motivation. Im laufenden Prozess entwickeln sich nach und nach genauere Zielvorgaben und Maßnahmen, die teilweise bereits auf ihre Umsetzbarkeit geprüft wurden und in eine Hauscharta einfließen sollen. Die Hauscharta soll ausgehend von den in der Dresdner Charta für Nachhaltigkeit vereinbarten Grundwerten mit Blick auf die Spezifika des Hauses ausdifferenziert werden.

Die Schlagbegriffe der Vision sind aus der Überlegung heraus entstanden, welche Erwartungen von Akteurinnen und Akteuren an eine nachhaltige Staatsoperette 2030 gestellt werden könnten:

**DIE NACHHALTIGE STAATSOPERETTE**



- Zukunftsweisend und progressiv
- Transparent und konsequent
- Wiederverwertend und langlebig
- Klimagerecht und vorbildhaft
- Fair und gerecht



*Welche Aktionsfelder sind für die Staatsoperette relevant und warum?*

## Die Auswahl der relevanten Aktionsfelder der Staatsoperette Dresden.

Die folgenden Aktionsfelder wurden durch die Staatsoperette strategisch gewählt, um organisationsintern Nachhaltigkeitsinitiativen zu organisieren und deren Relevanz anzuerkennen. Innerhalb der Aktionsfelder werden Ziele gesetzt und ihre Erreichung durch verschiedenste Maßnahmen erarbeitet.

Eine wesentliche Datengrundlage für die Aktionsfelder bildet eine große Mitarbeitenden-Umfrage zu den Themen Mobilität, Kommunikation, Weiterbildung und Mitarbeitendenzufriedenheit, die von Mitte Dezember 2021 bis Ende Januar 2022 durchgeführt wird. Parallel dazu wird in den produzierenden Abteilungen ebenfalls mit Hilfe eines Fragebogens z. B. erhoben, welche Materialien verwendet werden und welche ökologisch nachhaltigen Alternativen es ggf. gibt. Hinzu kommen Fragen u. a. zu Lagerbedingungen für Bühnenbilder und Kostüme, zu Verpackungsmüll und Entsorgung.

### 1 Mobilität

Die Staatsoperette hat eine feste Spielstätte mit guter Verkehrsanbindung in der Nähe der Altstadt Dresdens. Dadurch liegt der Fokus des Aktionsfeldes auf emissionsfreien Arbeits- und Anreisewegen der Mitarbeitenden und Besuchenden und der Reduzierung von operativen Fahrten, wie zu Fundus und Lagern. Modernisierung des Fuhrparks, Anreize und eine unterstützende Infrastruktur sind zentrale Zielstellungen. Die Ergebnisse der Umfrage geben erste Einblicke zur Mitarbeitenden-Mobilität und liefern eine gute Ausgangsbasis für die Maßnahmenentwicklung

### 2 Ressourcen, Beschaffung und Fundus

Ohne Zweifel beinhaltet dieses Aktionsfeld das größte Veränderungs- und somit Wirkungspotential für die Staatsoperette. Als mietende Institution ist die Veränderung hin zu emissionsärmerer Gebäudetechnik ein nur nachgeordneter Arbeitsprozess. Die produzierenden Gewerke beschäftigen sich bereits – zumeist aus Kostengründen – mit möglichen ressourcensparmen Lösungen und der Wiederverwendung bzw. Weiterverwertung vorhandener Bühnenbildelemente oder Kostüme. Auf Basis der Umfrageergebnisse in den Gewerken soll ein Leitfaden mit neuen Regelungen und Handhabungen für die vier bis fünf großen Neuproduktionen pro Spielzeit und Sonderformate entwickelt werden. Dies betrifft Prozesse vor, während, aber auch nach einer Produktion, ganz im Sinne einer kreiswirtschaftlichen Betrachtungsweise. Gleichzeitig soll der Leitfaden als Handlungshilfe für einen möglichst ressourcenschonenden Produktionsprozess an die Gast-Regieteamer herausgegeben werden.

### 3 Verwaltung und Digitalisierung

Hier liegt der Fokus auf der Büro- und Mitarbeitendenorganisation, Kostenstrukturen und der effizienten, teils hybriden Arbeitsgestaltung, bspw. mit Hilfe der bereits etablierten Dispositionssoftware TheaSoft, die im Arbeitsprozess zwischen den Abteilungen eine noch zentralere Bedeutung bekommen soll. Des Weiteren ist vorgesehen, verschiedene Kommunikationswege zunehmend zu digitalisieren, bspw. Anträge auf Dienstkarten oder Bestellscheine. Auf Grund der Corona-Pandemie wurden auch auf künstlerischer Ebene vermehrt neue digitale Formate entwickelt und produziert.

## 4 Kommunikation

Der Nachhaltigkeitsprozess in der Staatsoperette wird wie oben beschrieben von verschiedenen Beschäftigten aller Abteilungen mitgetragen und gestaltet. Hierbei zeigt sich, dass Informationskanäle abteilungsübergreifend ausbaufähig sind und u. a. neue Wege erschlossen werden sollen (z. B. über ein breit zugängliches Intranet).

Die Staatsoperette will zudem mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie nach außen wirken und den eigenen Weg zum nachhaltigeren Produzieren und Arbeiten transparent machen. So kann Kultur unter anderem auch zu nachhaltiger Bildung beitragen.

## 5 Mitarbeitende

Die Ausarbeitungen von Nachhaltigkeitsinitiativen werden aktuell aus der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit unterstützt durch die Theaterleitung geleistet. Das offenbart eine hohe Motivation für das Thema und fördert die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Nachhaltigkeitsprozess. Dies verspricht in der Umsetzung eine hohe Erfolgsquote. Für den fortlaufenden Prozess ist zu prüfen, inwiefern das Engagement der Mitarbeitenden im laufenden Spielbetrieb aufrechterhalten werden kann. Für eine kontinuierliche Arbeit am Nachhaltigkeitsprozess im Haus ist es wünschenswert, eine zusätzliche Position in Form eines Umweltbeauftragten – finanziert über Fördermittel – zu schaffen.

Jedes Aktionsfeld wird durch korrespondierende, beispielhafte Zielstellungen, Maßnahmen und deren Erfolgsindikatoren ausdefiniert. Somit bildet die Auswahl der Aktionsfelder das Grundgerüst der Nachhaltigkeitsstrategie. Doch wie kann Erfolg definiert und messbar gemacht werden?



## Wirkung messen

*Welche Indikatoren messen den Erfolg einer Maßnahme?  
Wie kann man die Erreichung der Leitziele erheben?*

### Regelmäßig und datengestützt den Erfolg messen

Ob die einzelnen Ziele und ihre Maßnahme die Wirkung haben, die sie sollen, muss datengestützt und kontinuierlich erfasst werden. Hierfür sollte zu jeder Maßnahme ein Indikator entwickelt werden. Die Indikatoren können organisationsintern gefunden werden oder sich an offiziellen Rahmen und Standards orientieren. Das Ziel einer indikatorgestützten Erfolgsmessung ist zum einen die Objektivität des Erfolges, zum anderen können Stellschrauben und Herausforderungen des Prozesses viel klarer herausgestellt werden.

Für die Staatsoperette ist die **Umfrage** innerhalb der gesamten Belegschaft und den produzierenden Gewerken zu den o. g. Aktionsfeldern ein wichtiger Schritt zur Indikatoren-Entwicklung.

Zur Datenerhebung hat die Staatsoperette als nachgeordneter Betrieb der Landeshauptstadt Dresden die Möglichkeit, mit der Statistikstelle der Stadt zusammenzuarbeiten, welche die Umfrage professionell und datengeschützt umsetzt, die Ergebnisse auswertet und damit eine umfangreiche Datengrundlage für eine nachhaltige Wirkungsmessung bereitstellt. Zum Teil werden auf Basis dieser Daten Maßnahmen entwickelt. Gleichzeitig können diese Daten auch genutzt werden, um dem Status Quo später die Fortschrittszustände gegenüberzustellen.



*„Eine auf Dauer gelebte Nachhaltigkeit und ein selbstverständlicher Umgang mit nachhaltigen Ressourcen erfordert einen gesamtgesellschaftlichen Paradigmenwechsel. Prinzipiell schließen sich Kunstfreiheit und Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb meiner Meinung nach nicht aus. Allerdings muss die Finanzierbarkeit geprüft werden. Nur so können kreative Arbeitsprozesse weiterhin frei – auch unter Nachhaltigkeitskriterien – stattfinden.“*

**Kathrin Kondaurow, Intendantin**

Kathrin Kondaurow, Foto: Staatsoperette Dresden

## Besonderheiten Staatsoperette

*Es gibt einen schmalen Grat zwischen der Integration von Nachhaltigkeit in alle Organisationsprozesse und -entscheidungen und der Einschränkung der Kunstfreiheit. Eine allumfassende Lösung hierauf hat auch die Staatsoperette noch nicht gefunden, aber über den offenen Dialog mit allen Mitarbeitenden und Kunstschaffenden wird aus dem Dilemma eine Plattform für offene Diskussionen bei der Maßnahmengestaltung.*

## Offizielle Berichterstattung vorbereiten

Im nächsten Schritt kann mit Hilfe von offiziellen Standards die Nachhaltigkeitsberichterstattung vereinheitlicht werden. Für Theaterhäuser empfehlen Expertinnen und Experten die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)<sup>1</sup>, welcher aus Entsprechungserklärungen und der Stellungnahme (Erfüllung/Nicht-Erfüllung mit Begründung) zu Leistungsindikatoren besteht. Das birgt den Vorteil, dass man auch schon fähig ist, nach einem Rahmenwerk Bericht zu erstatten, wenn bestimmte Nachhaltigkeitsinitiativen noch nicht umsetzbar sind.

Die Nachhaltigkeitsstrategie der Staatsoperette wird im Folgenden anhand von Auszügen aus jedem Aktionsfeld mit je einer geplanten Maßnahme, Leitziel und Indikatoren zur Wirkungsmessung illustriert.



## Ausschnitt Nachhaltigkeitsstrategie

*Welche konkreten Maßnahmen wurden für bestimmte Leitziele innerhalb von Aktionsfeldern umgesetzt oder beschlossen? Was sind beispielhafte Schwerpunktsetzungen?*

### 1 Mobilität

Man spricht hier über die Mobilität der Besuchenden, Mitarbeitenden und operative Wege wie Dienstreisen oder Logistik. Die bevorzugten Verkehrsmittel der Mitarbeitenden, zurückgelegte Kilometer zwischen Arbeitsstätte und Wohnort etc. werden in der hausinternen Umfrage erfasst und ausgewertet. Im Sommer 2021 konnte bereits ein großer Teil der Belegschaft durch die Teilnahme an der Aktion „Stadtradeln“ zur klimaneutralen Fortbewegung mit dem Rad begeistert werden.

Die Besuchenden der Staatsoperette sind vorrangig Bürgerinnen und Bürger aus Dresden und Umgebung, 70% wohnen in Sachsen, 30% sind Besuchende aus der ganzen Welt. Die Dresdner Verkehrsbetriebe berechneten im Jahr 2019, dass pro Personenkilometer 25g CO<sub>2</sub> ausgestoßen wurden. Zum Vergleich: Diese Emissionen liegen bei einer Anreise mit dem mit fossilen Brennstoffen betriebenen PKW bei 147g CO<sub>2</sub>/km.<sup>2</sup> Dieser signifikante Unterschied bestimmt die Emissionen, die durch die Reisen zum Kraftwerk Mitte ausgestoßen werden.

#### Ausgewählte Maßnahmen

#### Exemplarische Indikatoren



##### Teilnahme „Stadtradeln“

Mit 10.204 Rad-Kilometern haben Mitarbeitende der Staatsoperette vom 21. Juni bis 11. Juli 2021 erfolgreich an der Aktion „Stadtradeln“ teilgenommen und in dieser Zeit bewusst das Fahrrad genutzt, um CO<sub>2</sub> einzusparen.



##### E-Antriebe für Fuhrpark

Seit Herbst 2021 verfügt die Staatsoperette über einen E-Transporter. Der Fuhrpark soll perspektivisch weiter auf E-Mobilität umgestellt werden. Ein E-LKW, der gemeinsam mit dem tjg. genutzt werden kann, ist ein langfristiges Ziel.

■ CO<sub>2</sub> Emissionen (t) jährlich für Dienstreisen/ Transportwege

■ % Verkehrsmittelwahl Besuchende/ Mitarbeitende

■ Anzahl Nutzende von Jobticket

<sup>1</sup> <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria>  
<sup>2</sup> [https://www.dvb.de/-/media/files/die-dvb/zahlen\\_daten\\_2019\\_deutsch.pdf](https://www.dvb.de/-/media/files/die-dvb/zahlen_daten_2019_deutsch.pdf)

## 2 Ressourcen, Beschaffung und Fundus

Zu diesem Aktionsfeld gehören das Haus und dessen Technik. Das Gebäude wird über die Kommunale Immobilien Dresden betrieben. Somit schmälert sich die Kontrolle, welche die Staatsoperette über ihre gebäudeeigenen Emissionen hat. Die Energiewerte zum Theatergebäude liegen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung noch nicht vor. Problematisch ist hier, dass die Verbrauchsdaten beider Theater nicht unabhängig voneinander erfasst werden können. Eine gemeinsame Klimabilanzierung ist jedoch im ersten Schritt anzustreben.

Generell kann man sagen: Der Energieverbrauch von Musiktheaterspielstätten, wozu Opernhäuser, Operettentheater und Konzerthäuser zählen, verursachen ca. ein Viertel der jährlichen Treibhausgas-Emissionen der gesamten Branche.<sup>3</sup> Die Kantine wird extern durch die Cultus GmbH betrieben, welche bereits sozial nachhaltige Grundwerte vertritt und in eigener Gärtnerei regionale Landwirtschaft fördert. Des Weiteren werden in diesem Aktionsfeld die Verwaltung und Erweiterung des Fundus, Implikationen einer Materialkreislauf-Wirtschaft und die Bewirtung behandelt. Eine Herausforderung an der Staatsoperette, wie allgemein am Theater, ist, dass sich die Abläufe und Materialbedarfe zwischen den Abteilungen stark unterscheiden. Für jede Abteilung werden dadurch voraussichtlich andere Maßnahmen sinnvoll und die Veränderungen hin zu nachhaltigem Ressourcenmanagement unterschiedlich stark sein. Es ist aber auch darauf hinzuweisen, dass alle Veränderungen meist zwingend mit höheren Kosten verbunden sind. Aufwendige Bühnenbilder und zahlreiche Kostüme für die künstlerischen Kollektive (Ballett, Chor, Ensemble der Solistinnen und Solisten), die genrebedingt notwendig sind, können teilweise finanziell nur umgesetzt werden, wenn Nachhaltigkeitsfaktoren (z. B. Regionalität, Verwendung von nachhaltigen Ressourcen) nachrangig behandelt werden. Hier muss gesamtgesellschaftlich ein Paradigmenwechsel stattfinden, der Nachhaltigkeit zum Standard und entsprechend für alle bezahlbar macht.

Andernfalls werden für den Theaterbetrieb zusätzliche finanzielle Mittel notwendig.

### Beispielhaft: Leitziel 2.2

Ein neuer Fundus ist notwendig und soll nach den drei R strukturiert werden - Reuse, Reduce, Recycle



#### Ideen- und Umsetzungsablauf umstellen

Bei der Planung von Bühnenbildern und Kostümen werden bereits alternative Umsetzungsvorschläge berücksichtigt, um vorhandene Materialien einzubeziehen bzw. wiederzuverwenden.

kurzfristig



#### Materialleitfäden: Erarbeitung von Richtlinien für Neuproduktionen

Nach der Auswertung laufender Fragebögen sollen Richtlinien entwickelt werden: Welche Materialien sind zu bevorzugen, welche dürfen nach Nachhaltigkeitskriterien bestenfalls nicht mehr verwendet werden.

mittelfristig



#### Neue Lagermöglichkeit

Ein Fundus, der den notwendigen Lagerungsbedingungen für Bühnenbilder, Requisiten und Kostüme gerecht wird, ist ein langfristiges und wichtiges Ziel.

langfristig

**Exemplarische Indikatoren:** Anteil Bestandsnutzung bei Neuproduktionen (%),  
Anteil des recyclingfähigen Abfalls am Gesamtabfallaufkommen (% der t pro Jahr)

<sup>3</sup> [https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2019/10/MA\\_Vol3\\_Theatre\\_Report\\_2010.pdf](https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2019/10/MA_Vol3_Theatre_Report_2010.pdf)

### 3 Verwaltung und Digitalisierung

Inhaltliche Schwerpunkte dieses Aktionsfeldes sind effiziente Arbeitsgestaltung in der Verwaltung und Kostenstrukturen. In Deutschland stagniert seit einigen Jahren der Verbrauch von Papier auf sehr hohem Niveau bei ca. 243 kg pro Person und Jahr.<sup>4</sup> Gerade in der Verwaltung haben digitale Lösungen Potential ressourcensparender zu sein.<sup>5</sup>

Die Staatsoperette sieht aktuell im Papierverbrauch nicht ihre größten Einsparmöglichkeiten, jedoch in der Umstellung auf digitale Bestellscheine oder Dienstkartenanträge eine Steigerung der Effizienz und Verkürzung bzw. Vereinfachung der Kommunikationswege. Das Einsparen von Papier wäre in diesem Zuge ein positiver Nebeneffekt. Zusätzliche elektronische Geräte sind für die Umsetzung dieses Ziels nicht notwendig. Der größte Posten für Papierverbrauch ist aktuell im Erstellen von Notenmaterial, Klavierauszügen und Textbüchern zu vermuten. In diesem Bereich für alle an einer Produktion Beteiligten (bis zu 100 Personen) auf z. B. Tablets umzustellen, ist finanziell unmöglich und künstlerisch aktuell noch fraglich. Gleichzeitig würde sich hier die Frage stellen, ob die Umstellung auf elektronische Geräte, letztendlich hinsichtlich Energieeffizienz und Nutzungszyklen wirklich nachhaltiger und ressourcenschonender wäre.

### 4 Kommunikation

Dieses Aktionsfeld wurde mit dem Ziel ausgewählt, Transparenz nach innen und außen zu fördern und eine klare Positionierung für Nachhaltigkeit im Kultursektor zu finden. Bereits beim Neubau der Staatsoperette wurde auch die Barrierefreiheit beachtet und gefördert durch bewusstes Gebäudedesign, ein Blindenleitsystem und die Einrichtung von Hörschleifen. Nachhaltigkeitskommunikation und thematische Integration in der Kultur können wirkungsvoll individuelle Umwelteinstellungen verändern und enthalten somit das Potential, auch Umweltverhalten nachgehend zu beeinflussen.<sup>6</sup>

#### Ausgewählte Maßnahmen

#### Exemplarische Indikatoren



##### **Nach innen: Eine Hauscharta der Nachhaltigkeit**

Um die hausinterne Positionierung für mehr Nachhaltigkeit zu stärken, soll zusätzlich hausintern eine Nachhaltigkeits-Charta verabschiedet werden.



##### **Nach außen: Konzertreihe Green-Box-Kammerkonzert**

Als Teil von „Orchester im Wandel“ initiiert das Orchester der Staatsoperette eine Kammermusik-Reihe, die Musik mit aktuellen Vorträgen zu Klimaschutz verbindet. Der Eintritt ist frei, um Spenden für Nachhaltigkeitsinitiativen wird gebeten.

- Barrierefreiheitsgrade Marketing und Publikationen
- Anzahl Veranstaltungen mit Aspekten der Bildung für Nachhaltige Entwicklung
- % der Mitarbeitenden mit Kenntnis über Inhalte Hauscharta

4 <https://www.umweltbundesamt.de/papier-druckerzeugnisse#vorteile-von-recyclingpapieren>

5 Deutschland, U. (2019). Digitalisierung nachhaltig gestalten. Ein Impulspapier des Umweltbundesamtes. Abgerufen am 06.06.2020.

6 Buba, H., Globisch, S., & Grötzbach, J. (2009). Anregungen für die Nachhaltigkeitskommunikation aus kulturpolitischer Perspektive. Bausteine eines Orientierungsrahmens zu einem kulturbezogenen Konzept der Nachhaltigkeitskommunikation. Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau.

## 5 Mitarbeitende

Relevante Themenblöcke dieses Aktionsfeldes sind die sozial nachhaltige Personalorganisation & -entwicklung und Förderung der Organisationszugehörigkeit. Mit 271 Mitarbeitenden ist die Staatsoperette einer der größten Arbeitgeber-Organisationen im Kultursektor. Durch das Maß an Identifikation mit einem Unternehmen kann zu Teilen zuverlässig vorausgesagt werden, wie zufrieden Mitarbeitende sind und ob sie bleiben möchten.<sup>7</sup> Auch zu diesem Komplex werden in der Mitarbeitenden-Umfrage Daten erhoben, bspw. zu Weiterbildungs- und Bewegungsangeboten.

### Ausgewählte Maßnahmen



#### Ein „grünes“ Brett

Ein Ideenbrett für alle Mitarbeitenden soll den partizipativen Charakter des Nachhaltigkeitsprozesses noch weiter stärken.



#### Teambildende Maßnahmen

Ein gemeinsamer Wandertag für die gesamte Belegschaft soll auch abteilungsübergreifend den Zusammenhalt der Belegschaft fördern.

### Exemplarische Indikatoren

- Krankheitstage ( $\Phi$ )
- Mitarbeitende in der AG-Nachhaltigkeit
- Arbeitszufriedenheit
- Fluktuationsrate



## WEITERLESEN

### Informationsmaterialien speziell für Theaterhäuser und Operetten:

- [Eine Informationsseite der European Theatre Convention und ihre Nachhaltigkeitsinitiative](#)
- [Artikel über Umweltmanagement im Theater von Anette Baumast](#)
- [Grüner Leitfaden von Orchester des Wandels zu nachhaltigen Konzertbetrieben](#)
- [Leitfaden für nachhaltige Bühnenproduktion - Julies Bicycle \(eng\)](#)
- [Guidelines für Beschaffung im Speziellen – Julies Bicycle \(eng\)](#)
- [Informationen und Kontakt zum Forum ökologische Nachhaltigkeit im Theater](#)
- [Wiki-Projekt zu nachhaltigen Theatern zum Mitgestalten](#)

### Praxisbeispiele:

- [Nachhaltigkeitsstrategie des Opernhaus Sydney](#)
- [Website des Arcola Theatre und ihrer Nachhaltigkeitsinitiative](#)

<sup>7</sup> Ricketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 490-510.



## Von Anderen lernen

Welche Stolpersteine gab es für die Staatsoperette? Welche Erfolge sind herauszustellen?

Erfolge	Herausforderungen
<p>Durch das Projekt kam es zu einer Sensibilisierung innerhalb der Abteilungen für Nachhaltigkeitsziele im künstlerisch produzierenden Bereich.</p> <p>Die Beteiligten der Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ sind sehr engagiert und möchten sich auch nach Abschluss des Projektes Culture for Future weiterhin für Nachhaltigkeitsthemen in der Staatsoperette engagieren und bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen unterstützen.</p> <p>Erarbeitete Maßnahmen und die Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung werden transparent mit allen Mitarbeitenden kommuniziert.</p> <p>Auch das tjg. als Partner im Mietobjekt beschäftigt sich bereits mit Nachhaltigkeitsthemen und ist für gemeinsame Gespräche und Veränderungsideen offen.</p>	<p>Eine der größten Herausforderungen ist es, das Spannungsfeld zwischen Kunstfreiheit, Nachhaltigkeit und der Finanzierung aufzulösen.</p> <p>Fast alle Veränderungen, die auf nachhaltigere Maßnahmen und Ressourcen zielen, sind abhängig von der Finanzierung, Planungszyklen und einer möglichen Integration in den Haushaltsplan. Manches lässt sich aus diesen Gründen nicht bzw. nicht ohne zusätzliche Mittel umsetzen und kann nur gemeinsam mit den Rechtsträgern und der Politik, z. B. durch die Bereitstellung von Fördermittelprogrammen auf Landes- und Bundesebene, gelöst werden.</p> <p>Die Erstellung eines Leitfadens als Grundlage für zukünftige Neuproduktionen wird an alle Gäste (Regie, Bühnen- und Kostümbildnerinnen und Kostümbildner) als Handlungshilfe herausgegeben, birgt aber gleichzeitig verschiedene Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich der o. g. Kunstfreiheit.</p> <p>Die Hauscharta soll für Mitarbeitende und Gäste gleichermaßen gültig sein.</p> <p>Bisher gibt es noch keine verlässliche Erhebung bestimmter Kennzahlen des ökologischen Fußabdruckes, welche zentrale Stellschrauben offenbaren würden. Das Theater mit verschiedenen Abteilungen und den jeweils unterschiedlichen Anforderungen zwingt zur differenzierten Maßnahmengestaltung.</p> <p>Umdenken dauert und erfordert eine große Bereitschaft aller Mitarbeitenden den Veränderungsprozess mit zu tragen. Interesse an Neuem und eine positive Einstellung sind Grundvoraussetzungen.</p> <p>Zusammenfassend ist die Entwicklung zu einem nachhaltigeren Theaterbetrieb ein langfristiger Prozess, der viel Zeit, Engagement, umfangreiche Abstimmungszyklen und zusätzliche finanzielle Mittel erfordert.</p>
Erkenntnisse	
<p>Durch die geschickte Setzung zentraler Indikatoren kann die Arbeit der Institutionen auch ohne initiale Klimabilanzierung gelingen. Oft sind Stellschrauben schon durch die Befragung der Mitarbeitenden offenkundig, denn sie können Potentiale subjektiv gut feststellen.</p> <p>Die Verstetigung des Prozesses wird ohne Expertinnen und Experten im Nachhaltigkeitsfeld oft nicht leichtfallen: Oft gibt es Entscheidungen, welche eine vorsichtige Abwägung zur Nachhaltigkeitswirkung bedürfen. Deswegen sollte die langfristige Begleitung des Prozesses auch außerhalb der Organisation verankert werden, um Fachexpertise für die Wirksamkeit von Maßnahmen und deren Finanzierung sicherzustellen.</p>	

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](mailto: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

Staatsoperette Dresden: Kathrin Kondaurow, Jana Herkner

Gestaltung: adelphi

Titelfoto: Kai Uwe Schulte-Bunert

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.

# Dresdner Charta für Nachhaltigkeit im Kultursektor

## Präambel

In Anbetracht der globalen Klimakrise steht die Weltgesellschaft vor enormen Herausforderungen. Die Pariser Klimaziele und die Agenda 2030 verdeutlichen die **sozial-ökologische Krise** unserer Zeit und die Notwendigkeit, Verantwortung für das eigene betriebliche Handeln neu im Sinne der Nachhaltigkeit zu definieren und zu praktizieren. Für eine lebenswerte Zukunft ist es nunmehr unerlässlich, Nachhaltigkeitsstrategien im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Kultureinrichtungen nehmen dabei als Räume für Diskurse und Dialoge eine Schlüsselrolle ein.

Zentrale Zielstellung dieser Charta ist es, eine umfassende **Nachhaltigkeitstransformation** des Kultursektors zu unterstützen, und mit dieser in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu wirken.

Kunst und Kultur leben von Vielfalt und Internationalität. Im Spannungsfeld zwischen künstlerischer Freiheit, dem Bewahren von materiellem und immateriellem Kulturgut und ökologisch-sozialer Verantwortung gilt es dabei, Wege für einen gewissenhaften Umgang mit künstlerischen, wissenschaftlichen und produktionsbedingt notwendigen Ressourcen zu finden. Dabei ist es an den Kultureinrichtungen selbst, als **Vorbild** voranzugehen und **Nachhaltigkeitsmaßnahmen** zu ergreifen und zu vermitteln.

Es ist die Überzeugung der Unterzeichnenden, dass die Leitsätze, Prinzipien und Kriterien dieser Charta auch für andere Kultureinrichtungen als **Leitfaden** dienen können. Damit verbindet sich der Aufruf an alle Kulturinstitutionen und Akteure im Kunst- und Kulturbereich, sich der Charta anzuschließen und eigene Nachhaltigkeitsanstrengungen zu unternehmen. Nur **gemeinsam** können wir schlagkräftig genug sein, die Herausforderungen anzugehen.

## Fünf Leitsätze der Charta

- 1** Entsprechend den strategischen Planungen der Kommune, des Freistaates und des Bundes verpflichten wir uns zu betrieblichem Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz.
- 2** Wir verstehen uns als diskursive Nachhaltigkeitsakteure innerhalb der Stadtgesellschaft und sind Vorbild für andere.
- 3** Wir koordinieren unsere Bemühungen zu Nachhaltigkeit mit anderen Kultureinrichtungen sowie mit den jeweils zuständigen öffentlichen Organisationen. Dabei setzen wir auf Unterstützung der jeweiligen Rechtsträger und Immobilienverwaltungen. Wir vernetzen uns mit regionalen und überregionalen Nachhaltigkeitsakteuren.
- 4** Bildung für nachhaltige Entwicklung ist ein Schlüssel, um Werte und Kompetenzen zu vermitteln und Menschen zu befähigen, vorausschauend zu denken und nachhaltig zu handeln. Deshalb entwickeln wir Interaktionen und partizipative Angebote und wirken damit in die Gesellschaft.
- 5** Wir verabschieden eine ganzheitliche, betriebliche Nachhaltigkeitsstrategie, die Aktionsfelder, Ziele, Indikatoren und Maßnahmen umfasst. Wir verpflichten uns, auf dieser Basis folgende **Mindeststandards** einzuhalten:

### *Beschaffung und Ressourcenmanagement*

- Wir wirtschaften nachhaltig und steigern die Ressourceneffizienz unserer Einrichtung durch Reduzierung, Wiederverwendung und Recycling von Ressourcen.
- Wir verabschieden Kriterien zur nachhaltigen Beschaffung für Druckerzeugnisse und Publikationen, Versanddienstleistungen, IT und Medientechnik, Bewirtung und Catering sowie Möbel und Ausstattungsgegenstände und setzen diese um.

### *Mobilität*

- Wir reduzieren nicht vermeidbare Langstreckenflüge und kompensieren Treibhausgas-Emissionen. Für Dienstreisen nutzen wir bevorzugt die Bahn als Verkehrsmittel. Bei Autofahrten und Mietwagennutzung planen wir vorrangig E-Mobilität ein.
- Wir etablieren Reisevorgaben für Gastspiele und Tourneen.
- Wir setzen uns dafür ein, dass unsere Häuser über den Umweltverbund erreichbar sind, und schaffen Anreize zur Nutzung desselben.

### Gebäudetechnik und Energie

- Wir implementieren Maßnahmen, welche die Energieeffizienz unserer Gebäude und der eingesetzten Technik erhöhen.
- Wir beziehen bevorzugt Ökostrom und schaffen Möglichkeiten für die Produktion von erneuerbaren Energien.
- Wir streben an, Fernwärme und erneuerbare Wärmeenergie zu nutzen (bspw. Solarthermie).
- Wir nutzen Einsparmöglichkeiten beim Verbrauch von Wasser. Wir reduzieren unser Abfallaufkommen und setzen auf Systeme zur Kreislaufwirtschaft.

### Mitarbeitendenförderung und -zufriedenheit

- Wir beziehen Mitarbeitende in unseren Nachhaltigkeitsprozess ein und fördern deren Engagement.
- Wir tragen zu Vielfalt und Chancengleichheit bei und wirken Diskriminierung entgegen.
- Wir fördern Mitarbeitende durch Weiterbildungs- und Ausbildungsangebote.
- Wir schaffen ein Arbeitsumfeld mit fairer Vergütung, Gesundheits- und Präventionsmaßnahmen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### Kommunikation

- Wir verankern nachhaltiges Denken und Handeln im Leitbild unserer Einrichtung.
- Wir legen alle zwei Jahre einen öffentlichen Bericht über den Stand und die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie ab.
- Wir kommunizieren fortlaufend über Nachhaltigkeitsthemen und setzen Anreize zum Umdenken.

### Forderungen

Nachhaltigkeitsanstrengungen können nur gelingen, wenn entsprechende Rahmenbedingungen gesetzt werden: Für Nachhaltigkeitsaktivitäten müssen **personelle** und **materielle Ressourcen** für Kultur und Nachhaltigkeit hinterlegt und durch **Förderprogramme** von Bund und Ländern finanziell gestützt werden.

Durch die Rechtsträger und öffentlichen Finanzgeber sind weitere Rahmenbedingungen zu setzen. Hierzu gehören unter anderem die Erweiterung der Leistungsindikatoren der Kulturbetriebe (z.B. im Haushaltsplan) um Nachhaltigkeitskennzahlen, die Einführung eines Klimahaushaltes für Kulturbetriebe, die Ermöglichung der Mittelverwendung für Nachhaltigkeitsmaßnahmen innerhalb beschlossener Budgets sowie die Einbeziehung und Berücksichtigung von Kulturbetrieben bei der Planung kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien.

### Unterzeichnende:



DRESDNER  
MUSIKFESTSPIELE



Dresdner  
Philharmonie



Städtische  
Bibliotheken  
Dresden



Staatliche  
Kunstsammlungen  
Dresden



STAATSOPERETTE



DEUTSCHES  
HYGIENE-MUSEUM  
DRESDEN

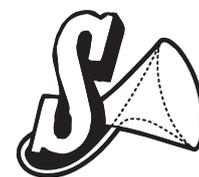


Europäisches  
Zentrum der Künste  
European  
Centre for the Arts



HSKD

HEINRICH SCHÜTZ  
KONSERVATORIUM  
DRESDEN



Societaetstheater



Museen  
der Stadt  
Dresden



tjg

theater  
junge  
generation



Verkehrs  
Museum  
Dresden