

# NACHHALTIGKEITSLEITBILD

## PROZESSBESCHREIBUNG ZUM NACHMACHEN

### KURZBESCHREIBUNG

---

Um erfolgreiche nachhaltige Projekte zu realisieren, ist die Zusammenarbeit vieler verschiedener Akteur:innen in einer Destination unerlässlich. Aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen, Standpunkte und Erwartungen ist es wichtig, zu Beginn eine gemeinsame langfristige Vision zu erarbeiten. Der Prozess setzt sich als Ziel, die Mobilisierung unterschiedlicher Akteur:innen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen, daher sollte er partizipativ gestaltet werden.

Ein Leitbild ist eine Erklärung der grundlegenden Werte, Ziele und Visionen einer Organisation. Es drückt die Identität der Organisation aus und legt die langfristigen Aspirationen sowohl nach innen als auch nach außen dar.

In einem Nachhaltigkeitsleitbild beschreiben Organisationen ihre Vision, grundlegenden Werte, Prinzipien und Verhaltensweisen in Bezug auf Nachhaltigkeit. Neben übergeordneten Aspekten, wie einer gemeinsamen Definition von Nachhaltigkeit, umfasst das Leitbild auch spezifische Handlungsfelder, in denen die Organisation aktiv werden möchte, sowie dazu passende strategische Ziele. Wichtig ist, dass ein Leitbild langfristig angelegt ist und Flexibilität in der Umsetzung erlaubt. Gleichzeitig sollte es ambitionierte und möglichst konkrete Ziele setzen.

### ELEMENTE EINES NACHHALTIGKEITSLEITBILDES

Ihr Nachhaltigkeitsleitbild sollte auf Ihre spezifischen Bedürfnisse abgestimmt sein und verschiedene Elemente enthalten, die zusammen ein motivierendes und inspirierendes Gesamtbild ergeben. Da das Verständnis von Nachhaltigkeit individuell variieren kann, ist es zu Beginn des Prozesses wichtig, eine gemeinsame Definition von Nachhaltigkeit zu entwickeln, um Unklarheiten zu vermeiden.

Im nächsten Schritt legen Sie die Vision und Mission fest, um das „Warum?“ Ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen zu verdeutlichen. Die Vision beschreibt das langfristige Ziel oder Idealbild, das Sie anstreben, während die Mission den Beitrag Ihrer Organisation zur

Verwirklichung dieser Vision definiert. Anschließend sollten Sie die Werte bestimmen, die Ihnen wichtig sind, und die Grundsätze formulieren, die Ihre Arbeitsweise prägen. Auf dieser Basis entwickeln Sie konkrete Handlungsfelder und Ziele, die Ihnen helfen, Ihre Vision zu realisieren und Ihre Mission zu erfüllen.



Abbildung 1. Das "Why? How? What?" eines Nachhaltigkeitsleitbildes

## NUTZUNG DIESES LEITFADENS

Im nächsten Kapitel werden die vorbereitenden Maßnahmen beschrieben, die für die erfolgreiche Entwicklung eines Nachhaltigkeitsleitbildes erforderlich sind. Danach folgen detaillierte Erläuterungen zu drei aufeinander aufbauenden digitalen Workshops, die Ihnen helfen, die Elemente Definition, Vision, Leitsätze und Handlungsfelder sowie konkrete Ziele zu erarbeiten. Im abschließenden Kapitel finden Sie nützliche Tipps zur Finalisierung des Leitbildes.

Dieser Prozess hat zur Entstehung des Leitbildes von about cities geführt, welches als Beispiel und Inspiration dienen kann. Die beschriebene Vorgehensweise bietet einen möglichen Weg, um ein gemeinsames Nachhaltigkeitsleitbild partizipativ zu entwickeln. Sie ist als Vorschlag zu verstehen und kann je nach Bedarf angepasst werden. Es ist entscheidend, ausreichend Zeit für den Prozess einzuplanen und die Formulierungen sorgfältig auszuarbeiten, um die notwendige Sensibilisierung der Beteiligten zu erreichen und einen klaren, gemeinsamen Weg zu definieren.

## VORBEREITUNG

---

### RAHMEN SETZEN

Benennen Sie im ersten Schritt eine verantwortliche Person für den Prozess. Idealerweise sollte dies eine Nachhaltigkeitsbeauftragte oder ein Nachhaltigkeitsbeauftragter sein. Falls im Unternehmen keine solche Person vorhanden ist, kann die Koordination auch durch die Geschäftsführung oder eine andere Person mit ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten übernommen werden.

Überlegen Sie sich die Projektrahmen:

- Für wen wird das Nachhaltigkeitsleitbild entstehen?
- Welche Verbindlichkeit hat das Leitbild?
- Welche Personen sollen eingebunden werden?
- Wie schnell soll ein Nachhaltigkeitsleitbild entstehen?
- Sollen Workshops vor Ort oder digital stattfinden?
- Welcher organisatorische Aufwand kommt auf uns zu?

### BERUFUNG EINES NACHHALTIGKEITSRATES

Ein Leitbild kann nur dann entstehen, wenn eine Gruppe an Menschen sich zusammenschließt und gemeinsame Ziele verfolgen möchte. Berufen Sie für diesen Zweck ein Nachhaltigkeitsrat. Wertvolle Tipps und Vorschläge finden Sie in [diesem Ratgeber zur Initiierung eines Nachhaltigkeitsrates](#).

### BEFRAGUNG

Um die Akzeptanz des Leitbildes zu erhöhen und wertvolle Impulse von anderen Akteur:innen zu erhalten, können Sie optional eine Befragung durchführen. Verwenden Sie dafür gängige Befragungstools wie Google Forms, SurveyMonkey oder ähnliche Plattformen. Formulieren Sie vor allem offene Fragen, um detaillierte und individuelle Antworten zu erhalten.

### SENSIBILISIERUNG

Im ersten Schritt ist es entscheidend, die Teilnehmenden für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und sie dort abzuholen, wo sie sich gerade befinden. Dazu empfehlen wir die Organisation einer Veranstaltung, in der der aktuelle Wissensstand im Bereich Nachhaltigkeit vorgestellt wird. Diese Veranstaltung kann auch mit dem ersten Workshop kombiniert werden.

Die Inhalte des Workshops können Sie nach Ihren Bedürfnissen und Ihrem Verständnis gestalten. Es wäre sinnvoll, einen Vortrag zu halten, der verschiedene Ansätze zur Nachhaltigkeit präsentiert. Dabei sollten auch ambitionierte Konzepte wie die Gemeinwohl-Ökonomie oder die Post-Wachstum-Ökonomie angesprochen werden.

## WORKSHOPS

---

### WORKSHOP I

**Vorlage:** Eine Workshop-Vorlage für miro finden Sie unter dem [Link](#)

**Dauer:** ca. 3h

**Zielsetzung:** Brainstorming und eine erste Formulierung der Elemente: Definition, Vision, Leitsätze

#### Agenda:

- Begrüßung (ca. 20 Min)
- Brainstorming mittels 5-Fragen-Sprints (ca. 60 Min)
- Formulierung der Definition und Vision (ca. 20 Min)
- Formulierung der Leitsätze (ca. 60 Min)
- Auswahl der Definition und Vision (ca. 20 Min)

#### Begrüßung

Die:Der Organisator:in beginnt mit einer offiziellen Begrüßung und einer Erklärung des Prozesses. Für den weiteren Verlauf des Prozesses ist es wichtig, dass sich alle Teilnehmenden kennen, daher ist eine kurze Vorstellungsrunde empfehlenswert.

Falls eine Vorstellungsrunde nicht erforderlich ist, können Sie stattdessen mit einem Check-in starten. Ziel ist es, dass jede teilnehmende Person einmal zu Wort kommt. Gleichzeitig kann dabei bei digitalen Veranstaltungen ein Technikcheck durchgeführt werden. Die Fragen können einen Bezug zu dem Thema haben, das im Workshop behandelt wird, müssen dies jedoch nicht. Zur Inspiration können Sie diesen Check-in-Fragen-Generator verwenden: <https://www.checkin-generator.de/>

## Brainstorming mittels 5-Fragen-Sprint

Als Inspiration und zum Einstieg in das Thema nutzen Sie den 5-Fragen-Sprint. Stellen Sie eine Frage nach der anderen und geben Sie den Teilnehmenden jeweils etwa 3 Minuten Zeit, um spontan zu antworten. Pro Frage können mehrere Antworten gegeben werden. Beispiele für mögliche Fragen sind:

- Wie sieht eine zukunftsfähige Welt aus?
- Aus welcher Überzeugung setzen Sie sich für Nachhaltigkeit ein?
- Welche Werte sind Ihnen wichtig?
- Was würden Sie Ihren Kindern mit Stolz erzählen, wenn wir es erreicht hätten?
- Was möchten Sie in Zukunft anders machen?
- Was darf sich nicht verändern?
- Wofür soll unsere Destination im Nachhaltigkeitsbereich stehen?

Idealerweise sollten die Antworten im Hintergrund thematisch geclustert werden, damit sie am Ende des Workshops kurz präsentiert werden können. Die Aussagen dienen im späteren Verlauf des Workshops als Inspiration.

## Formulierung der Definition und Vision

Nach der ersten Aktivierung und Erörterung der relevanten Themen haben alle Teilnehmenden die Möglichkeit, zwei Elemente des Nachhaltigkeitsleitbildes zu formulieren:

- **Definition (Was ist Nachhaltigkeit?):** Sprechen wir alle über dieselben Themen mit dem gleichen Hintergrund und der gleichen Tiefe, wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen? Das Wort „nachhaltig“ sollte in der Definition nicht vorkommen.
- **Vision (Wo wollen wir hin? Was ist unser gewünschtes Zukunftsbild?):** Wie stellen wir uns unsere nachhaltige Destination in 10 Jahren vor? Das Wort „nachhaltig“ kann verwendet werden, wobei seine Bedeutung der Definition entspricht.

## Formulierung der Leitsätze

Der/Die Organisator:in sichtet im Hintergrund die gesammelten Aussagen, die für die Leitsätze hilfreich sein könnten, und clustert sie an einer zentralen Stelle. Im nächsten Schritt können die Teilnehmenden in Gruppen Leitsätze formulieren, die sich zu folgenden Themen äußern:

- Spezifische Kompetenz / Rolle für die nachhaltige Entwicklung
- Prozessgestaltung

- Erfolgskriterien
- Entscheidungskriterien
- Umgang mit zentralen Stakeholder:innen
- Umgang mit Unterschieden
- Werte

Die Leitsätze können beispielweise mit folgenden Formulierungen beginnen:

- Wir identifizieren uns...
- Wir achten auf...
- Wir unterstützen...
- Wir pflegen...
- Wir verstehen uns als...
- Wir verstehen unsere Rolle als...
- Wir streben ... an.

Die formulierten Leitsätze sollten präsentiert, diskutiert und abgeglichen werden. Anschließend an den Workshop sollte der/die Organisator:in die finalen Versionen der Leitsätze formulieren. Insgesamt sollen 6 bis 10 Leitsätze entstehen.

### **Auswahl der Definition und Vision**

Alle Teilnehmenden sollen sich Zeit nehmen, um verschiedene Versionen der Definition und Vision durchzusehen. Mithilfe von Klebepunkten dürfen sie nun 1 bis 3 Versionen auswählen, die ihren Vorstellungen am meisten entsprechen. Die „Gewinner“-Versionen dienen als Grundlage für die weitere Diskussion:

- Was fehlt in den gewählten Formulierungen? Was muss ergänzt werden?
- Sind manche Begriffe unklar oder zu allgemein?
- Sind einige Aspekte eventuell zu konkret und damit einschränkend formuliert?

Der/die Organisator:in nimmt das Feedback auf und formuliert anschließend eine überarbeitete Version der Definition und Vision, die im Workshop II bewertet wird.

## WORKSHOP II

**Vorlage:** Eine Workshop-Vorlage für miro finden Sie unter dem [Link](#)

**Dauer:** ca. 3h

**Zielsetzung:** Finalisierung der Grundbausteine des Leitbildes und erstes Brainstorming zu den Handlungsfeldern

### Agenda:

- Begrüßung (ca. 10 Min)
- Präsentation und Bewertung der Vision und Definition (ca. 40 Min)
- Bewertung und ggf. Umformulierung der Leitsätze (ca. 60 Min)
- Brainstorming zu den Handlungsfeldern (ca. 60 Min)

### Begrüßung

Wie beim ersten Workshop empfohlen, sollte auch dieser Workshop mit einer Check-in-Frage begonnen werden.

### Präsentation und Bewertung der Vision und Definition

Der/Die Organisator:in präsentiert die überarbeitete Version der Definition und Vision und erklärt, warum diese spezifische Formulierung gewählt wurde. Möglicherweise gibt es zum Anfang noch 2 bis 3 weitere Optionen zur Auswahl. Wichtig ist, dass am Ende des Workshops nur eine finale Version festgelegt wird.

Diskutieren Sie mit den Teilnehmenden, ob die Vision die folgenden Anforderungen erfüllt, und passen Sie sie bei Bedarf entsprechend an:

- Wird diese Vision eine positive Wirkung auf die Destination haben?
- Wirkt diese Vision inspirierend und motivierend?
- Ist diese Vision langfristig erreichbar?
- Ist diese Vision ambitioniert genug?
- Wird sie in 5 bis 10 Jahren noch von Bedeutung sein?

Achten Sie bei der Formulierung darauf, auch die Botschaften zwischen den Zeilen zu berücksichtigen, zum Beispiel:

1. **"Wir wollen"**: Diese Formulierung wird häufig verwendet, um eine klare Zielsetzung zu kommunizieren. Viele Organisationen nutzen diese Ausdrucksweise, um ihre langfristigen Ziele und Wünsche für die Zukunft zu beschreiben. Sie zeigt, dass es noch Arbeit zu leisten gibt, um die Vision zu erreichen, und dass die Organisation sich aktiv dafür einsetzt.
2. **"Wir sind"**: Diese Formulierung wird oft von Organisationen verwendet, die bereits eine starke Position in ihrem Bereich haben und ihre Erfolge betonen möchten. Sie drückt aus, dass die Vision bereits Teil der Identität der Organisation ist und dass sie sich auf dem Weg befindet, ihre Ziele zu erreichen.
3. **"Wir werden"**: Diese Formulierung wird häufig verwendet, um den zukünftigen Fortschritt und die Entwicklung hin zur Vision zu betonen. Organisationen, die sich in einem Wachstumsstadium befinden oder sich auf eine neue Phase der Entwicklung vorbereiten, nutzen oft diese Formulierung, um zu zeigen, dass sie aktiv auf die Verwirklichung ihrer Ziele hinarbeiten.

### **Bewertung und ggf. Umformulierung der Leitsätze**

Im nächsten Schritt werden die überarbeiteten Leitsätze präsentiert. Die Teilnehmenden haben dann die Gelegenheit, jede Aussage anhand der folgenden zwei Kriterien zu bewerten:

- **Wie realistisch ist die Aussage?** (1 = keine Chance, dass sie erfüllt wird, 10 = sehr wahrscheinlich, dass sie erfüllt wird)
- **Wie wichtig ist die Aussage?** (1 = keine Relevanz für das Thema, 10 = unverzichtbar)

Der Durchschnitt der Bewertungen für jede Aussage wird berechnet, und diese Durchschnitte werden summiert. Aussagen, die insgesamt weniger als 15 Punkte erhalten, sollten diskutiert werden, um zu klären, wie sie durch eine Umformulierung entweder an Wahrscheinlichkeit oder Wichtigkeit gewinnen können.

### **Brainstorming zu den Handlungsfeldern**

Im Vorfeld des Workshops müssen die möglichen Handlungsfelder identifiziert werden. Die Auswahl der Handlungsfelder kann auf verschiedenen Grundlagen erfolgen. Sie können beispielsweise die Social Development Goals oder den Kriterienkatalog von TourCert verwenden oder eigene, individuell auf Ihre Strategie zugeschnittene Handlungsfelder entwickeln.

Alternativ können Sie unseren Ansatz nutzen, der für niedersächsische Städte entwickelt wurde, um die Gesamtsituation im Bereich Nachhaltigkeit umfassend zu beschreiben. Hierbei haben wir vier *Handlungsfelder* definiert, die die Frage „Was wollen wir erreichen?“ beantworten:

1. **Ressourcen und Beschaffung:** Themen wie Ressourcenschonung, Energie- und Wassernutzung, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Klimaanpassung, Bau- und Umwelteinflüsse sowie Biodiversität.
2. **Angebotsgestaltung und -kommunikation:** Einbindung der Kriterien wie Qualität, Barrierefreiheit, Klimafreundlichkeit, Kulturschutz usw. bei der Gestaltung und Kommunikation touristischer Angebote.
3. **Mobilität:** Mobilitätsstrategien und -konzepte, die auf umweltfreundlichen Verkehrsmitteln basieren.
4. **Mitarbeitende und soziales Umfeld:** Unternehmenskultur, Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, Förderung der Tourismusakzeptanz und soziales Engagement.

Zusätzlich haben wir drei *Gestaltungsprinzipien* entwickelt, die die Frage „Wie wollen wir in unseren Handlungsfeldern arbeiten?“ beantworten und auf jedes Handlungsfeld anwendbar sind:

1. **Strategie und Planung:** Ausrichtung und Haltung, Transparenz, langfristiger, strategischer Ansatz innerhalb gesetzlicher Vorgaben.
2. **Kooperation:** Aufbau von Netzwerken und Kooperationen sowie Partizipation und Beteiligung der Einheimischen.
3. **Informationstechnologien:** Ethischer Umgang mit Daten, technologischer Infrastruktur und künstlicher Intelligenz.

Während des Workshops organisieren Sie eine Brainstorming-Session, in der die Teilnehmenden für jedes Handlungsfeld und jedes Gestaltungsprinzip die folgenden Sätze ergänzen:

- So schätze ich den Ist-Zustand in diesem Bereich ein...
- Das wäre die ideale Situation für unsere Destination...

Dokumentieren Sie die Antworten sorgfältig. Diese sollten geclustert und zusammengefasst werden, um die Grundlage für Workshop III zu bilden.

## WORKSHOP III

**Vorlage:** Eine Workshop-Vorlage für miro finden Sie unter dem [Link](#)

**Dauer:** ca. 3h

**Zielsetzung:** Zielsetzung für die Handlungsfelder und erste Ideen zur grafischen Gestaltung

### Agenda:

- Begrüßung (ca. 10 Min)
- Zielsetzung für die Handlungsfelder (ca. 90 Min)
- Erste Ideen zur Gestaltung (ca. 60 Min)
- Feedback und Ausblick (ca. 20 Min)

### Begrüßung

Wie beim ersten Workshop empfohlen, sollte auch dieser Workshop mit einer Check-in-Frage begonnen werden.

### Zielsetzung für die Handlungsfelder

Präsentieren Sie zur Erinnerung die Ergebnisse des Workshops II und nehmen Sie sich Zeit, um alle möglichen Fragen der Teilnehmenden zu beantworten.

Teilen Sie die Teilnehmenden auf die verschiedenen Handlungsfelder auf und lassen Sie ihnen Zeit, in Gruppen zu erarbeiten, welches langfristige Ziel für jedes Handlungsfeld die folgenden Kriterien erfüllen könnte:

- Inspirierend und motivierend
- Positive Wirkung auf die Destination
- Langfristig von Bedeutung
- Langfristig erreichbar
- Ambitioniert

Diese Kriterien orientieren sich am SMART-Konzept<sup>1</sup> aus dem Projektmanagement, wobei in diesem Kontext die Ziele nicht zwingend messbar und terminiert sein müssen. Der Schwerpunkt liegt darauf, die Beteiligten zu motivieren und zu inspirieren. Konkrete, messbare und terminierbare Ziele werden im weiteren Verlauf des Prozesses, innerhalb einer Nachhaltigkeitsstrategie oder eines Nachhaltigkeitskonzepts, definiert.

Verfahren Sie ähnlich mit dem Thema Gestaltungsprinzipien. Diskutieren Sie am Ende die Ergebnisse der Gruppenarbeit und nehmen Sie entsprechende Ergänzungen oder Korrekturen vor. Überlegen Sie gemeinsam, welche Abhängigkeiten und Synergien zwischen den Handlungsfeldern und Gestaltungsprinzipien bestehen.

Das Ziel des Workshops ist es, am Ende für jedes Handlungsfeld und jedes Gestaltungsprinzip ein konkret formuliertes Ziel zu haben.

### **Erste Ideen zur Gestaltung**

Der/Die Organisator:in präsentiert Beispiele gut ausgearbeiteter Leitbilder von anderen Destinationen (z.B. [aboutcities](https://www.aboutcities.de)). Anschließend haben die Teilnehmenden die Gelegenheit, selbständig darüber nachzudenken, wie das Leitbild strukturiert werden sollte und welche Designelemente verwendet werden könnten. Es ist erwünscht, eigene Entwürfe zu zeichnen oder im Internet nach Inspiration zu suchen.

Folgende Fragen können als Anregung dienen:

- Wie hängen die Elemente des Leitbildes zusammen?
- In welcher Reihenfolge sollen diese Elemente gelesen werden?
- Gibt es charakteristische Bilder, Logos oder Grafiken, die integriert werden könnten?
- Werden Symbole oder Darstellungen (z.B. SDGs, Pfeile) benötigt?
- Sind Erklärungen zwischen den Elementen notwendig?
- Gibt es weitere Ergänzungen, die berücksichtigt werden sollten?

Die Ideen sollen anschließend kurz diskutiert werden und dienen als Inspiration für eine professionelle Designer:in, der/die das finale Design entwickelt.

---

<sup>1</sup> SMART steht für *Specific* (spezifisch), *Measurable* (messbar), *Achievable* (erreichbar), *Reasonable* (angemessen) und *Time-bound* (terminiert)

## FINALISIERUNG

---

Das Nachhaltigkeitsleitbild und sein Design sollte anschließend den Teilnehmenden für schriftliches Feedback zur Verfügung gestellt werden. Sobald die finale Version festgelegt ist, empfiehlt es sich, eine medienwirksame Veranstaltung zu organisieren, bei der das Leitbild offiziell von den Beteiligten unterschrieben wird.

Veröffentlichen Sie das Leitbild an einem gut auffindbaren Ort und ermutigen Sie auch andere Institutionen und Stakeholder:innen, das Leitbild zu unterzeichnen und sich an dessen Inhalte zu halten. Sie können das Leitbild auch ausdrucken und in sichtbaren Ort aufhängen, damit es immer vor Augen ist.

Es ist entscheidend, das Leitbild mit Leben zu füllen. Beginnen Sie unmittelbar nach der Fertigstellung mit der strategischen Umsetzung. Setzen Sie für jedes Handlungsfeld konkrete, kurz- und mittelfristig erreichbare Ziele. Überlegen Sie, welche Strukturen erforderlich sind, um daraus praktische Maßnahmen und Projekte zu entwickeln. Eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der initiierten Nachhaltigkeitsrat ist sehr empfehlenswert.