

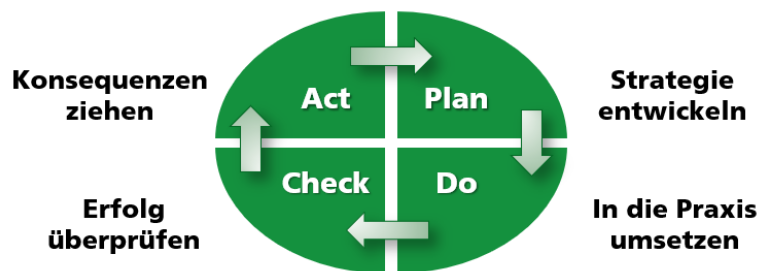
## Nachhaltige Veranstaltungen? Unbedingt.

Im zweiten Teil unserer Reihe von Fokusthemen erfahren Sie mehr über das Steuerungskonzept (PDCA) und dessen Planung innerhalb eines Managementsystems und darüber, ab wann Veranstaltungen als nachhaltig definiert werden können.

Der Zweck jedes Managementsystems ist, das eigene Unternehmen in die Lage zu versetzen, Ziele auf effiziente Art und Weise zu erreichen und von Jahr zu Jahr besser zu werden. Mit welchen Instrumenten wird dies möglich? Zum einen sind es standardisierte und etablierte Prozesse, Organisationsstrukturen, Dokumentations- und andere Pflichten, die beim Optimieren mit allen relevanten Abläufen auf dem Prüfstand stehen.

Zum anderen geht es um einen sog. systematischen Ansatz, der zur fortlaufenden Verbesserung der Leistung und des Managementsystems an sich dient. Nach diesem Konzept ist das Erfassen und anschließende Beschreiben und Bewerten einer festgestellten „IST-Situation“ der Beginn eines sich selbst unterhaltenden und selbst steuernden Prozesses. Dieser führt schlussendlich zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozessleistung – hier der Nachhaltigen Entwicklung.

Diese Systematik entspringt dem sog. „Demingkreis“ oder „PDCA-Zyklus“<sup>1</sup>.



In der Praxis bedeutet das, dass jedes für die Zielerreichung relevante Thema im beruflichen Alltag mindestens vier Mal auf der Agenda erscheint:

- ▶ Zunächst als Teil der Planung und Festlegung von Zielen und Maßnahmen, die dazu führen, dass die Ziele erreicht werden (**PLAN**): Welche Ziele sind sinnvoll und realistisch? Und was muss gemacht werden, um diese zu erreichen?
- ▶ Danach bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen und bei der Datenerfassung (**DO**): Laufen alle Maßnahmen so wie sie geplant wurden?
- ▶ Die Überwachung, Messung und Kontrolle über die Abläufe und Leistungsergebnisse sind eine weitere Station für die Management-Betrachtung (**CHECK**): haben wir alles Notwendige gemessen und überprüft, um den Fortschritt feststellen zu können?
- ▶ Wie sollen die künftigen Ziele und Maßnahmen definiert werden, sodass eine fortlaufende Verbesserung gewährleistet wird (**ACT**): Haben wir alle Lerneffekte bedacht?

### PLAN – der erste Schritt in die richtige Richtung

Ziel des ersten Schrittes – **PLAN** – ist es, externe und interne Ansprüche in konkrete Ziele und eine ausbalancierte Unternehmenspolitik zu überführen.

<sup>1</sup> Out of the Crisis. Deming, W.E. Massachusetts Institute of Technology, 1982. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control, Shewhart, W.A. Dover Publication, 1986.



Ihre Ansprechpartnerin:  
Sarah Stenzel  
sarah.stenzel@gut-cert.de  
Tel: +49 30 2332021-52



Beispiele für Einflussfaktoren, die an dieser Stelle in einem Veranstaltungsmanagementsystem gegeneinander abgewogen werden müssen, sind u.a. gesetzliche und behördliche Regelungen, Forderungen und Wünsche von Geschäftspartnern (Auftraggeber, Lieferanten und Dienstleister), Teilnehmerwünsche, zivilgesellschaftliche Trends und Erwartungen, eigene Ansprüche und Norminhalte des Managementsystems.

Laut der „Normsprache“ wird dieses Zusammenspiel von internen und externen Themen, die die strategische Ausrichtung eines Unternehmens beeinflussen, als **Umfeld oder Kontext** definiert. Und all die Gruppen, deren Einfluss auf oder deren Betroffenheit durch die Tätigkeit des Unternehmens im Kontext zu analysieren ist, sind sog. **interessierte Gruppen** (engl. Stakeholder). Folgende Stakeholder bringen eigene relevante Themen auf die Agenda:

- ▶ von innen nach außen: Leitungsebene, eigene Mitarbeiter, Eigentümer
- ▶ von außen nach innen: u.a. Auftraggeber, Partner, Investoren, Behörden, Teilnehmende, Lieferanten und Dienstleister sowie die Gesellschaft und die Medien

## Ermitteln von Chancen und Risiken

Kennt die Organisation alle wichtigen internen und externen Themen aus dem Kontext, werden die **ausschlaggebenden Risiken und Chancen** in einem weiteren Schritt herausgearbeitet. Sie bilden eine solide Grundlage für die **Zielsetzung**, sowohl strategisch für die ganze Organisation als auch operativ für einzelne Veranstaltungen oder Tätigkeitsbereiche.

Diese Vorgehensweise, die von der Zielsetzung über die Stakeholderanalyse hin zur Definition von wesentlichen Risiken & Chancen führt, gilt sowohl für die Ebene des Unternehmens als auch auf der Ebene jeder einzelnen Veranstaltung (bzw. jeder Veranstaltungsart). Die Ziele ergeben sich entweder aus den größten Chancen, dem Unternehmen selbst, dem Wunsch, eine einzelne Veranstaltung maximal nachhaltig zu gestalten oder aus dem grundsätzlichen Gedanken der Risikovermeidung bzw. -minimierung.

Erst wenn die Ziele feststehen, wird über das Budget für die notwendigen Maßnahmen entschieden, um sie auch zu erreichen. Soweit zur Management-Theorie.

## Zielsetzung in der Praxis der Veranstaltungsbranche

Das Verständnis für die Auswirkungen der eigenen Tätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft (in der Sprache der ISO 20121 „**Nachhaltigkeitshandlungsfelder**“) ist in der Veranstaltungsbranche größtenteils bereits vorhanden. Viele Betriebe sind aus eigenem Antrieb bemüht, im Rahmen des vorhandenen Budgets gemeinsam mit den Kunden/Auftraggebern über nachhaltigere Optionen in der Durchführung zu entscheiden. Hier fehlte es bislang also nicht am Willen, sondern eher am systematischen Vorgehen anhand einer ISO-Norm, die den nachhaltigen Ansatz im operativen Geschäft bleibend verankert.

Erst mit einer bestehenden Systematik können Veranstaltungen auf die bestmöglichen nachhaltigkeitsrelevanten Lösungen analysiert werden. Potenzielle Ziele sind nur dann plausibel und glaubwürdig, wenn es sich um die wesentlichen Auswirkungen handelt: Wenn durch ein Festival tausende Tonnen CO<sub>2</sub> durch die An- und Abreise der Besuchenden verursacht werden, dürfen sich die Veranstalter bei der Nachhaltigkeitszielsetzung z.B. nicht auf das Bereitstellen von recyceltem Toilettenpapier beschränken.

Bei der Definition von Nachhaltigkeitszielen bei den Veranstaltern lassen sich zwei Szenarien differenzieren: Bei den firmenbezogenen Zielen liegt die finale Zielsetzung in der Hand des Unternehmens selbst: Reduktion des Energieverbrauchs in den Büroräumen, Umstellung der Fuhrparks sukzessive auf Hybrid- oder Elektrofahrzeuge, Einführen des „papierlosen Büros“, Verbessern der Mitarbeiterkommunikation etc.



Ihre Ansprechpartnerin:  
Sarah Stenzel  
sarah.stenzel@gut-cert.de  
Tel: +49 30 2332021-52



GUT Zertifizierungsgesellschaft für  
Managementsysteme mbH  
Umweltgutachter  
Eichenstraße 3 b, 12435 Berlin



Bei der Definition der veranstaltungsbezogenen Nachhaltigkeitsziele spielen andere Stakeholder – Auftraggeber, Sponsoren, Investoren, Lieferanten und Dienstleister – meist eine größere Rolle als die Veranstaltungsorganisation selbst. Der Wille oder das Geld dafür sind nicht immer vollumfänglich vorhanden.

Es wird nicht immer gelingen, Veranstaltungen rundum nachhaltig zu gestalten (z.B. wegen nicht genehmigter Budgets). Mit dem folgenden strategischen Ansatz kann jedoch einiges erreicht werden:

1. Die wichtigsten Risiken und Chancen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit der Veranstaltung müssen identifiziert werden. Für diese werden die bestmöglichen Optionen zur Abstimmung mit dem Auftraggeber vorbereitet und anschließend diskutiert– Kreativität und Überzeugungskraft sind hierbei entscheidend. Gut funktionieren hier etwa verschiedene Kostenszenarien: sie bieten eine Wahlmöglichkeit und lassen ggf. Kompromisse bei bestimmten Positionen zu. Die Veranstaltungsorganisation übernimmt hier sozusagen die Funktion des „Nachhaltigkeitsberaters“.
2. Ein wichtiges Argument gegenüber dem Auftraggeber ist die glaubwürdige öffentlichkeitswirksame Kommunikation in Bezug auf den nachhaltigen Charakter des Events: „Tue Gutes und rede darüber“. Ein gutes Image der Veranstaltung, überzeugend und geschickt kommuniziert, kann bei den Geldgebern Wunder wirken.

## Wann ist eine Veranstaltung nachhaltig geplant und organisiert?

Wenn alle möglichen negativen Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft durch bestmögliche Lösungen gemindert oder gar verhindert worden sind, kann man von einer nachhaltig geplanten Veranstaltung sprechen.

Eine vollumfänglich nachhaltig geplante Veranstaltung bleibt das oberste Ziel im NVMS. Der Weg dazu kann jedoch etwas länger werden: Dafür sind nachhaltige innovative Lösungen und Erfahrungen, der Veranstaltungsorganisator und die Bereitschaft von Netzwerkpartnern erforderlich. Ergeben sich Einschränkungen in Bezug auf das Budget oder den Einfluss auf alle Nachhaltigkeitsfelder durch den Auftrag, kommt das Wesentlichkeitsprinzip ins Spiel: Managementsysteme setzen die Verbesserungsziele da an, wo der größte Effekt zu erwarten ist oder dort, wo negative Auswirkungen gravierend sein könnten. So werden die meist eingeschränkten Ressourcen bestmöglich genutzt.

Gelingt es, die wichtigsten Auswirkungen einer Veranstaltung durch die gezielte Steuerung in nachhaltigere Wege zu lenken, kann die Veranstaltung aus der Sicht des Managementsystems als nachhaltig angesehen werden, stets mit der Prämisse „immer besser werden“.

## Fazit

Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit in Veranstaltungen ist es wichtig, systematisch vorzugehen. Der PDCA-Zyklus, der allen Managementsystemen zugrunde liegt, bietet hier die Möglichkeit, zielgerichtet zu planen und zu handeln, um langfristig in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu kommen. Geschickt kommunizierte Anreize bezüglich des öffentlichen Images können auch Auftraggeber dazu bewegen, Geld für Nachhaltigkeit „locker zu machen“. Es ist nicht realistisch, an die perfekt nachhaltige Veranstaltung zu glauben – aber sinnvoll und durchaus möglich, systematisch darauf hinzuarbeiten.

**Im nächsten Teil der Publikationsreihe beleuchten wir die betriebliche Umsetzung als Baustein eines Managementsystems und was das für die üblichen Geschäftsabläufe beim Durchführen von Veranstaltungen bedeutet.**

Wenn Sie die Veröffentlichungen der Reihe nicht abwarten können oder wollen, besuchen Sie gern unser [Seminar](#) zum Nachhaltigen Eventmanagement.

### Autorinnen:

Yulia Felker, Leiterin Nachhaltige Entwicklung und Lead Auditorin

Sarah Stenzel, Produktmanagerin Nachhaltigkeit & ISO 20121



Ihre Ansprechpartnerin:  
Sarah Stenzel  
sarah.stenzel@gut-cert.de  
Tel: +49 30 2332021-52



GUT Zertifizierungsgesellschaft für  
Managementsysteme mbH  
Umweltgutachter  
Eichenstraße 3 b, 12435 Berlin