

Projektbericht
Nachhaltigkeit
im
Museum
Pilotphase 2



Projektbericht

Nachhaltigkeit im Museum

Pilotphase 2

Stefanie Dowidat
Shahab Sangestan
Yvonne Schülke

Stuttgart 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort & Einleitung	4
2	Projektbeschreibung	6
2.1	Kurzvorstellung der Pilotmuseen und ihrer Rahmenbedingungen Kurzbeschreibung Dreiländermuseum Lörrach Kurzbeschreibung Museum Ulm	
2.2	Aufbau auf und Weiterführung von Pilotphase 1	
2.3	Zeitraum	
2.4	Methodik	
3	Aufgabenstellung und Zielsetzung	13
4	Vorgehensweise und Durchführung	14
4.1.	Status-Quo-Analyse	
4.2.	Zielerfassung	
4.3.	Wesentlichkeitsanalyse	
4.4.	Maßnahmenplan	
4.5.	Vision & Purpose	
4.6.	Kommunikation (intern/extern)	
4.7.	Von anderen lernen – Praxisbeispiele	
5	Übersicht der Inhalte	22
5..1.	Workshops analog	
5.2.	Workshops digital	
5.3.	Praxisübungen	
5.4.	Fazit	
6	Ergebnisse	26
6.1.	Ergebnisse Dreiländermuseum Lörrach	
6.2.	Ergebnisse Museum Ulm	
7	Beurteilung des Prozesses	30
7.1.	Stimmen der Pilotmuseen	
7.2.	Resümee der Projektleitung	
8	Handlungsempfehlungen	33
8.1	Handlungsempfehlungen für Museen	
8.2.	Handlungsempfehlungen für die Pilotmuseen	
8.3.	Handlungsempfehlungen für die Landesstelle für Museen Baden-Württemberg	
9	Impressum	37

Liebe Kolleg*innen, liebe Museumsmacher*innen,

wie wollen wir heute leben, damit unsere nachfolgenden Generationen ebenfalls gut leben? Wie wollen wir im Jetzt die Zukunft gestalten? Welche Rolle können und sollten Museen hierbei einnehmen? Das sind die zentralen Fragen, die sich die Museen in Baden-Württemberg als Wirkungsorte für eine nachhaltige Entwicklung stellen.

Auch die Landesstelle für Museen hat sich seit dem Jahr 2021 im Hinblick auf einen ressourcengerechten Umgang im Museumssektor diesen Fragen gestellt und hierbei zwei starke Partner für die Erprobung klimafreundlicher Museumsarbeit gefunden. Gemeinsam mit dem Dreiländermuseum in Lörrach und dem Museum Ulm wurden die Weichen für eine Nachhaltigkeitsstrategie in einer ersten Pilotphase gelegt und 2022 abgeschlossen. Auf Wunsch der beiden Museen konnten wir ab 2023 in einer zweiten Pilotphase die gewonnenen Erkenntnisse vertiefen und mit dem vorliegenden Projektbericht daraus allgemeine Handlungsempfehlungen für die Museumsszene in Baden-Württemberg ableiten.

Uns ist bewusst, dass der Wunsch der beiden Pilotmuseen für Nachhaltigkeit auch in vielen anderen Museen in Baden-Württemberg geteilt wird. Museen handeln bereits jetzt in vielen ihrer Handlungsfelder nachhaltig, ohne diesen Aspekt vordergründig als das Wesentliche ihres Wirkens zu betrachten. Das eigene Tun sichtbar zu machen, weiterzuentwickeln und damit auch andere zu motivieren einen zukunftsorientierten Weg einzuschlagen, ist ein wesentlicher Bestandteil von nachhaltigem Handeln.

In Rahmen unserer Tätigkeit ist es der Landesstelle wichtig, dass wir auch in der Nachhaltigkeit ein Ansprechpartner für Sie sind. Durch die Einrichtung einer eigenen Personalstelle haben wir nun die Möglichkeit, uns Ihren Wünschen wie Fragen zur Nachhaltigkeit in Ihrem Haus widmen und Sie wie gewohnt als Partnerin auf Augenhöhe beraten zu können. Stefanie Dowidat, die als Projektleiterin gemeinsam mit dem Dreiländermuseum in Lörrach und dem Museum Ulm Handlungsweisen für mehr Nachhaltigkeit entwickelt hat, wird sich in Zukunft als Mitarbeiterin der Landesstelle gemeinsam mit Ihnen für einen bewussten Umgang mit Ressourcen einsetzen.

Wir danken an dieser Stelle dem Dreiländermuseum Lörrach und dem Museum Ulm, wir danken namentlich Dr. Stefanie Dathe, Markus Möhring und Jan Merk. Insbesondere danken wir aber den Teams der beiden Museen, denn ohne die Menschen, die ihren Auftrag und ihre Bedürfnisse für mehr ökologische und soziale Nachhaltigkeit im Museum äußerten, wäre diese zweite Pilotphase nicht zustande gekommen. Ein herzlicher Dank gilt Stefanie Dowidat als Projektleiterin und dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst für die finanzielle Unterstützung.

Bleiben Sie zuversichtlich und werden Sie noch stärker nachhaltig!

Wir sind für Sie da
Shahab Sangestan und Yvonne Schülke

„Museen werden nachhaltig!“ konstatierte Dr. Heidrun Derks, Leiterin des Museums und Park Kalkriese und Beisitzerin im Vorstand des Deutschen Museumsbundes e.V. auf der Jahrestagung „Ins Handeln kommen: Klimaschutz im Museum¹“ 2023. Wer sich umschaute, stellt fest, dass bundesweit Museen erste Klimaschutzmaßnahmen umsetzen, Mitarbeiter*innen als Transformationsmanager*innen für nachhaltige Kultur weiterbilden oder gar Nachhaltigkeitsmanager*innen einstellen, eine Klimabilanz mit dem kostenlosen KBK-Rechner für Kultur erstellen, an Nachhaltigkeitsförderprogrammen wie bspw. an denjenigen der Kulturstiftung des Bundes teilnehmen oder Auszeichnungen für ihr Engagement entgegennehmen.

Sind Museen also bereits nachhaltig geworden?

Wer genauer hinsieht, stellt fest, dass überwiegend größere Museen zu dem Kreis der oben erwähnten zählen und trotz vieler positiver Meldungen ein Großteil der Museen noch am Anfang stehen. Was braucht es also, um Nachhaltigkeit in die Breite der Museumslandschaft zu tragen? Um die sogenannten kleineren Museen oder solchen, welche mit geringen finanziellen und/oder personellen Ressourcen auskommen müssen, adäquat unterstützen zu können?

Die Landesstelle für Museen Baden-Württemberg hat sich dieser Frage gestellt und ein zweites Pilotprojekt für *Nachhaltigkeit im Museum* aufgesetzt. Es galt, Antworten zu finden für die weit verzweigte Museumsszene in Baden-Württemberg mit mehr als 1.200 Einrichtungen in nichtstaatlicher Trägerschaft, welche bspw. von Gemeinden, Vereinen, Kirchen, Firmen oder Privatpersonen getragen werden.

Zwei Pilotmuseen – das Dreiländermuseum Lörrach und das Museum Ulm – wurden begleitet, Nachhaltigkeit in ihre Häuser zu implementieren, eine Nachhaltigkeitsstrategie aufzusetzen und erste Maßnahmen umzusetzen. Als öffentliche Einrichtungen haben sie die besondere Verantwortung übernommen, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen und sich für Klima- und Umweltschutz einzusetzen. Dies ist angesichts der Dringlichkeit der Klimakrise von großer Bedeutung.

Die folgende Beschreibung gibt den Prozess des Pilotprojektes wieder und spricht daraus ableitend weiterführende konkrete Handlungsempfehlungen aus.

Stefanie Dowidat

1 Deutscher Museumsbund e.V. (2023): <https://www.museumsbund.de/jahrestagung-2023/> (letzter Zugriff 30.12.2024)

Das Pilotprojekt „Nachhaltigkeit im Museum“ wurde in zwei Phasen durchgeführt. Die erste Phase erfolgte von November 2021 bis März 2022 unter der Leitung von Marcus Herget, Nachhaltigkeitsberater und Dozent sowie ehemaliger Vorstandsleiter der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen. Die zweite Phase wurde federführend von Stefanie Dowidat – Museologin, Ausstellungsgestalterin und Transformationsmanagerin für nachhaltige Museen – übernommen. Nach ersten Vorgesprächen und Festlegung der Zielsetzungen Ende 2022 fand die Pilotphase 2 von März 2023 bis Juni 2024 statt.

Die Dauer der betreuten Museen war dabei unterschiedlich. Das Dreiländermuseum Lörrach startete im März 2023 mit fünf Weiterbildungsterminen, welche im März 2024 endeten. Im Museum Ulm fanden neun Termine statt, welche überwiegend einmal im Monat digital oder analog durchgeführt wurden. Die Nachhaltigkeitsreihe begann im September 2023 und endete im Juni 2024.

In Pilotphase 1 wurde für beide Häuser ein umfangreicher Maßnahmenkatalog in der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit anhand von *Balanced-Scorecards*¹ erarbeitet. Die Analyse und Beschreibung der Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern wurden als sehr zeitaufwendig beschrieben. Aus dem Grund bestand der Wunsch, Pilotphase 2 weniger ressourcenintensiv durchzuführen. Zudem wünschten sich beide Pilotmuseen konkrete Umsetzungen in der Praxis und Erfahrungsberichte anderer Museen. Beide Museen setzten im Vorgespräch zudem einen Fokus auf die Bereiche nachhaltige Vergabe- und Ausstellungspraxis.

2.1 Projektpartner

Kurzbeschreibung Dreiländermuseum Lörrach

Das mehrfach ausgezeichnete Dreiländermuseum in Lörrach widmet sich der Geschichte und Gegenwart der Drei-Länder-Region am Oberrhein. Als einziges Drei-Länder-Museum Europas präsentiert es in seiner Dauerausstellung die trinationale Geschichte und Kultur der Region zwischen deutschem Schwarzwald, französischen Vogesen und Schweizer Jura. Das Museum beherbergt eine Sammlung von rund 60.000 Objekten. Neben der länderübergreifenden Regionalgeschichte mit Schwerpunkten bei der Grenzthematik, dem Nationalsozialismus und der Demokratiegeschichte mit der Revolution 1848/49 finden sich bedeutende Exponate aus der südbadischen Kunst, Kunstkeramik und dem literarischen Vermächtnis des Schriftstellers und Dichters Johann Peter Hebel. Allein die Kunstsammlung umfasst rund 10.000 Gemälde, Graphiken und Plastiken und u. a. etwa 200 expressionistische Druckgraphiken bedeutender Künstler wie Max Beckmann oder Wassily Kandinsky sowie Werke aus der Künstlergruppe der Badischen Sezession.

Neben der Dauerausstellung bietet das Dreiländermuseum jährlich große Sonderausstellungen, oft länderübergreifend als Verbundausstellung umgesetzt und mit Bezug zur Drei-Länder-Region oder regionalen Kunst.

¹ Def. Balanced Scorecards: https://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard (letzter Zugriff 30.12.24)

Das Museumsgebäude wurde 1755 als spätbarocke Tabakfabrik gebaut und diente fast 200 Jahre lang als Pädagogium und humanistisches Gymnasium, bevor es 1978 zum Museum umgebaut wurde. Die historische Außenfassade blieb bei der Umnutzung erhalten. 2023 wurde zudem ein neues Museumsdepot eröffnet. Das energieeffiziente und nachhaltig geplante Gebäude der Architekten Wilhelm und Hovenbitzer bietet neben der fachgerechten Aufbewahrung von Originalstücken Räume für Verwaltung, Inventarisierung, Restaurierung sowie für die An- und Abgabe von Objekten. Das Depot erhielt den Hugo-Häring-Preis des Bundes Deutscher Architektinnen und Architekten BDA Baden-Württemberg.²

Besonderheit in der Pilotphase 2: Die Teilnahme an der Pilotphase 1 erfolgte unter der Leitung von Markus Moehring, langjähriger Direktor des Dreiländermuseums Lörrach. Während der Pilotphase 2 übernahm Jan Merk die Direktion des Hauses und damit zeitgleich die Verantwortung für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Dreiländermuseum. Aufgrund des Leitungswechsels pausierten die Nachhaltigkeitstermine im Dreiländermuseum für rund ein halbes Jahr und konnten nicht als zusammenhängende Reihe durchgeführt werden. In die zweite Phase flossen erste Überlegungen zur Weiterentwicklung des Hauses mit einer anstehenden Modernisierung der Dauerausstellung und einem um gesellschaftliche Aufgaben erweiterten Leitbild ein.



Südseite Dreiländermuseum Lörrach

© Dreiländermuseum/Axel Hupfer

2 Textfassung mithilfe KI und Nutzung folgender Quellen (letzter Zugriff 20.12.2024):
<https://www.bweigt.de/land-und-leute/das-land-erleben/ausflugsziele/detail/spezialmuseum-loerrach/dreilaendermuseum-loerrach/a519cdf9-4e6f-43fa-8239-5984f7dd38cd>
<https://markgraefler.de/freizeit-kultur/ausflugsziele/museen/dreilaendermuseum-loerrach/>
https://de.wikipedia.org/wiki/Museumsdepot_des_Dreil%C3%A4ndermuseums
<https://www.dreilaendermuseum.eu/de/erforschen/depot/>

Kurzbeschreibung Museum Ulm

Das Museum Ulm steht in städtischer Trägerschaft. Anhand der umfangreichen Sammlungsbestände lassen sich 40.000 Jahre Kunst-, Kultur- und Designgeschichte abbilden. Eröffnet 1925, entwickelte sich das Museum aus dem ehemaligen Gewerbemuseum und dem Verein für Kunst und Altertum. Ausgehend vom sogenannten *Kiechelhaus*, dem ehemaligen Wohn- und Geschäftsgebäude einer Ulmer Kaufmannsfamilie, wurde das Museum nach und nach räumlich erweitert. Heute gehören zum Museumskomplex insgesamt sieben Häuser.

Das Museum beherbergt mehrere Sammlungen, darunter:

- Eine Archäologische Sammlung, u. a. mit dem Glanzstück *Löwenmensch*, eine weltweit einzigartige, über 40.000 Jahre alte Mensch-Tier-Skulptur, welche das Highlight aus dem UNESCO-Welterbe Höhlen und Eiszeitkunst der schwäbischen Alb ist.
- Spätgotische Malerei und Skulptur: Ulm war im 15. und frühen 16. Jahrhundert ein wichtiges Kunstzentrum und eine reiche, einflussreiche Handelsstadt in Süddeutschland. Zu der Sammlung gehören Werke namhafter Meister wie Hans Multscher, Jörg Syrlin und Michel Erhart.
- Moderne Kunst mit Werken europäischer und amerikanischer Kunst nach 1945, Ausgangspunkt war die Schenkung der Sammlung des Ulmer Verlegers Kurt Fried.
- Das Archiv der Hochschule für Gestaltung (HfG): Das HfG-Archiv bewahrt Originalquellen wie Akten, dreidimensionale Modelle und Grafikdesign, die ehemalige Bibliothek der Ulmer Designschule sowie Literatur über Design und Designgeschichte. Hier werden parallel Sonder- und Dauerausstellungen gezeigt.

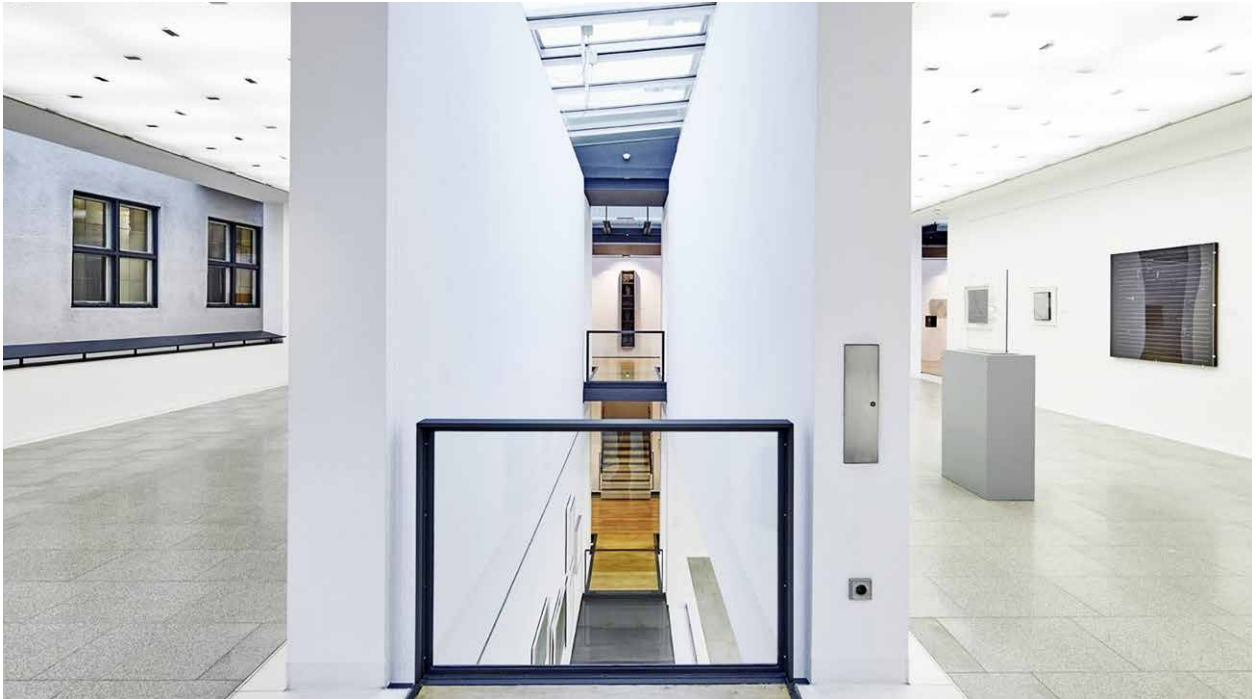
Das Museum befindet sich derzeit im Umbau und ist seit dem 17. April 2023 geschlossen. Dennoch finden weiterhin Ausstellungen in der benachbarten kunsthalle weishaupt und im HfG-Archiv statt. Der Umbau und die Sanierung des Museums Ulm wird sich über mehrere Jahre erstrecken, eine Fertigstellung ist für 2029 geplant. Die Neuerungen umfassen neben einer Anpassung der Barrierefreiheit und Erweiterung der Räume auch nachhaltige Vorhaben, bspw. wurden ambitionierte Einsparziele zur Energie- und CO₂-Reduktion formuliert. Passivhausstandard wird für den Ersatzneubau des Eingangsgebäudes geplant.

Mit dem Umbau des Museums Ulm wird programmatisch ein Paradigmenwechsel angestrebt. Künftig soll Nachhaltigkeit, Inklusion, Partizipation und gesellschaftliche Relevanz im Mittelpunkt stehen und das Museum ein „lebendiger Dritter Ort kultureller Identifikation und Begegnung“ werden, so die Direktorin Dr. Stefanie Dathe³.

3 Textfassung mithilfe KI und Nutzung folgender Quellen (letzter Zugriff 20.12.2024):
Museum neu buchstabiert, <https://museumulm.de/ausstellung/a-bis-l/>
Website Museum Ulm, <https://museumulm.de/>
<https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/ulm/offizieller-beginn-umbau-museum-ulm-heimat-loewenmensch-100.html>

Besonderheit in der Pilotphase 2:

Durch die Umbausituation des Hauses startete die Nachhaltigkeitsreihe nicht zeitgleich mit dem Dreiländermuseum Lörrach, sondern ein halbes Jahr später. Die baulichen, logistischen und strukturellen Veränderungen stellten für das Team des Museum Ulms während der Weiterbildung eine Herausforderung dar.



Innenansicht Museum Ulm

© Museum Ulm (Stiftung Sammlung Kurt Fried)/Henry M. Linder

2.2. Aufbau auf und Weiterführung von Pilotphase 1

„Mit der Sanierung, dem Um- und Ersatzneubau des Museums Ulm eröffnet sich uns die einmalige Gelegenheit eines umfassenden Transformationsprozesses, mit dem wir die Frage beantworten wollen, ob ein Museum im 21. Jahrhundert mehr als nur Museum sein kann.“

Dr. Stefanie Dathe, Museum Ulm

In Pilotphase 1 wurden in verschiedenen Handlungsfeldern ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsmaßnahmen eruiert, beschrieben und zeitlich in eine kurz-, mittel- und langfristige Umsetzung eingeteilt. Einer Ist-Situation wurde eine Soll-Situation gegenübergestellt. Die Handlungsfelder waren bei den Pilotmuseen unterschiedlich und umfassten mehrere Themen:

Dreiländermuseum Lörrach

- Finanzen und betriebliche Abläufe (inkl. Ausschreibungen)
- Depot, Sammlung und Museumsgebäude
- Öffentlichkeitsarbeit, Mobilität (Publikum, Mitarbeiter*innen, Logistik), CO₂-Bilanz (inkl. Gebäude Museum und Depot)
- Veranstaltung, Dauer- und Sonderausstellung, Museumspädagogik

Museum Ulm

- Betriebliche Abläufe (inkl. Mülltrennung, Museumsshop, Büroartikel, CO₂-Bilanz, Ausschreibung, Mobilität)
- Vermittlung und Kommunikation
- Gebäude, Museum und Depot
- Sammlung/Depot, Mobilität (Publikum, Mitarbeiter*innen, Logistik)

Die Gesamtanalyse in Pilotphase 1 wurde als gut beschrieben, band jedoch nach Aussagen der teilnehmenden Museen sehr viele Ressourcen.

Mit dem Abschluss von Pilotphase 1 waren Grundlagen in der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit (Drei-Säulen-Modell) vermittelt, ein erstes gemeinsames Verständnis für nachhaltiges Handeln aufgebaut und mögliche Nachhaltigkeitsmaßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern verschriftlicht worden. Die Ergebnisse umfassten zudem die Berücksichtigung individueller Rahmenbedingungen der Häuser inklusive ihrer finanziellen Möglichkeiten.

Aufbauend auf Pilotphase 1 wurde der Fokus in Pilotphase 2 stärker auf eine praxisnahe Vermittlung und strategische Implementierung von Nachhaltigkeit in den Museumsbetrieb gelegt. Dabei wurden vier maßgebliche Handlungsstränge verfolgt:

- Auswahl und Priorisierung von wesentlichen Maßnahmen, welche innerhalb der verfügbaren Ressourcen umsetzbar sind (Gewährleistung einer Überschaubarkeit, Stärkung des Gefühls des Schaffbaren)
- Schwerpunktlegung auf die ökologische Nachhaltigkeit (und damit Schaffung einer Blaupause für weitere Umsetzungen in der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit)
- Implementierung von Bausteinen zur Organisationsentwicklung und Transformationsmanagement (u. a. Entwicklung einer Vision)
- Direkte Anwendung des erlernten Wissens in verschiedenen Übungen (Umsetzung von Aufgaben in gemischten Kleingruppen)

Mit der Pilotphase 2 wurden bereits angestoßene Ansätze aus Pilotphase 1 vertieft, ergänzt und weitergeführt. Einige Themen wie bspw. eine Nachhaltigkeitsberichterstattung oder externe Kommunikationsmöglichkeiten wurden auf Wunsch der Museen aufgefrischt bzw. mit Praxisbeispielen angereichert wiederholt.

Das bereits vorhandene bzw. zuvor geweckte Interesse gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit war in beiden Museumsteams sehr groß. Auch wenn vielfach angemerkt wurde, keine Kapazitäten für Nachhaltigkeit bzw. für Tätigkeiten außerhalb der musealen Kernaufgaben zu haben, nahm ein Großteil der Mitarbeiter*innen regelmäßig mit großem Engagement an den Treffen teil. Stets wurde dabei betont, dass ein nachhaltiges Handeln in den Museen und darüber hinaus auch im Weiterentwicklungsprozess des Hauses als sehr wichtig erachtet wird.

2.3. Zeitraum

Pilotphase 2 fand von März 2023 bis Juni 2024 statt.

2.4. Methodik

Fachkompetenz und das gemeinsame Agieren im Team sind zwei wesentliche Bausteine, um Wissen in Museen aufzubauen und ihre Selbstwirksamkeit zu stärken. Dazu zählen auch das Erkennen und Nutzen individueller Potentiale und Kompetenzen – sowohl in der Belegschaft als auch bei den Stakeholdern und der Struktur des Museums.

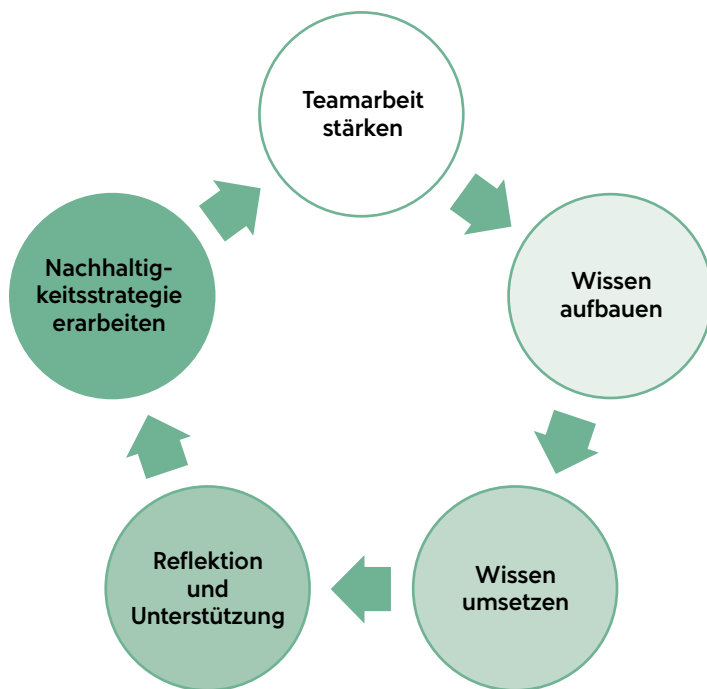
Das Programm vermittelte praktische Umsetzungsmaßnahmen und die charakteristischen Bausteine einer Nachhaltigkeitsstrategie, mit der kurz-, mittel- und langfristige Ziele erreicht werden können. Innerhalb agiler, teambildender Formate arbeiteten Museumsmitarbeiter*innen verschiedener Abteilungen zusammen, sodass ein gegenseitiger Austausch und eine Unterstützung angeregt wurden.

Die systematische Vorgehensweise umfasste während des Projektzeitraums folgende Elemente:

- Teambildende, ganztägige analoge Workshops zu den Themen *Ziele & Maßnahmen* sowie *Vision & Purpose* und *Kommunikation*
- Wissenstransfer zu museumsspezifischen Themen wie *Nachhaltig Ausstellen* oder *Nachhaltige Vergabe* zur Vertiefung und Verstetigung von Fachwissen als digitales Format (Die Museen konnten die Themen vorab individuell wählen).
- Übungen zu konkreten Aufgaben bzw. zur praktischen Anwendung von Wissen, z. B. Nutzung des *KBK-Rechners für Kultur* zur Erstellung einer CO₂-Bilanz
- Vorstellung von Praxisbeispielen weiterer Museen
- Abteilungsübergreifendes, gemeinsames Arbeiten und Austausch in Kleingruppen
- Optionales Angebot: Übungen zur Umsetzung außerhalb der Kurszeiten

Die Themen und Formate wurden entlang eines Roten Fadens aufgebaut („vom Wissen zum Handeln“) und vermittelten Inhalte aus dem Transformationsmanagement für nachhaltige Kultur. Sie wurden praxisnah um spezifische Aspekte der Museumsarbeit ergänzt. Die in den Workshops verwendeten Methoden stammten u. a. aus dem Bereich der Organisationsentwicklung oder aus der *Methodensammlung für Nachhaltigkeitsworkshops*⁴.

Die Beratung war während des gesamten Zeitraums koordinierend und fachlich. Individuelle Umsetzungen oder Fachplanungen gehörten nicht zum Umfang der Pilotphase 2.



Schema 5 Säulen der Weiterbildung , Pilotphase 2

© S. Dowidat

4 Methoden zur Organisationsentwicklung z. B. von Sebastian Klein und Ben Hughes oder aus der Methodensammlung für Nachhaltigkeitsworkshops in Kulturinstitutionen (Hrsg.: Auli Eberle, November 2024)

3 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Nach Abschluss der Pilotphase 1, welche von der Landesstelle für Museen Baden-Württemberg beauftragt und der Auseinandersetzung mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten der Nachhaltigkeit diente, wurde in Pilotphase 2 eine Verankerung des Wissens angestrebt.

Als Ziele der zweiten Phase wurde vereinbart, dass neben der sozialen Nachhaltigkeit explizit die ökologische Nachhaltigkeit in der Museumsarbeit integriert und ein Wissenstransfer für ein nachhaltige(re)s Handeln erfolgen sollte. Die Museumsteams und ihre Leitungen sollten befähigt werden, sich sowohl strategisch in Richtung Klimaschutz und Nachhaltigkeit aufzustellen als auch in konkreten Handlungsfeldern praktische Maßnahmen umzusetzen. Insbesondere im Bereich Ausstellen sollten die Möglichkeiten einer nachhaltigeren Konzeption, Planung und Umsetzung inklusive der dazugehörigen Beschaffung (Vergabe von Leistungen) für die Realisierung von Sonderausstellungen (Dreiländermuseum Lörrach) bzw. einer Neuausrichtung der Daueraufstellung (Museum Ulm) vorgestellt werden.

Als weiteres übergeordnetes Ziel des Projektes wurde festgehalten, dass ableitend aus den Erfahrungen der Pilotmuseen Handlungsempfehlungen formuliert werden. Diese sollen sowohl für an Nachhaltigkeit interessierte Museen gelten als auch für die Landesstelle für Museen Baden-Württemberg. Insbesondere für künftige Beratungsangebote sollten Vorschläge gemacht werden, wie Nachhaltigkeit in die Breite der Museumslandschaft getragen werden kann und welche Erfolgsfaktoren dafür notwendig sind.

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

Die Durchführung der Pilotphase 2 erfolgte anhand einer transparenten Struktur und aufeinander aufbauender Inhalte. Diese werden nachfolgend vorgestellt:

4.1. Status-Quo-Analyse

„Die Rückschau hat gezeigt, dass wir einiges bereits schon umsetzen. Wir sind also auf einem guten Weg“

Dreiländermuseum Lörrach

Zur Umsetzung der zuvor genannten Ziele und der Aufgabenstellung wurde zu Beginn der Zusammenarbeit eine Status-Quo-Analyse durchgeführt. Die in der Pilotphase 1 zusammengestellten und nach verschiedenen Handlungsfeldern aufgelisteten Maßnahmen wurden auf ihre erfolgte bzw. nicht erfolgte Umsetzung überprüft. Alle bereits vollständig oder größtenteils umgesetzten Vorhaben wurden gekennzeichnet. Mit den verbliebenen Maßnahmen wurde als Grundlage weitergearbeitet.

Erfreulich war, dass die Analyse zeigte, dass in beiden Museen bereits eine Fülle an Maßnahmen umgesetzt worden waren oder in der Planung waren. Sei es die Wiederverwendung ehemaliger Ausstellungsarchitekturen (zu bis zu 80 %, Aussage Dreiländermuseum Lörrach), Einstellung der Temperatur von 18° im gesamten Depot (Lörrach) oder die Mehrfachnutzung von Verpackungsmaterialien (Ulm).



Teamarbeit beim Workshop im Dreiländermuseum Lörrach

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

4.2. Zielsetzung

Am Anfang der Nachhaltigkeitsreihe fand zudem eine Auswahl von bis zu vier Nachhaltigkeitszielen (**S**ustainable **D**evelopment **G**oals) von insgesamt 17 statt. Das Dreiländermuseum wählte die SDGs 4 (Hochwertige Bildung), 10 (Weniger Ungleichheit), 12 (Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster) sowie 13 (Maßnahmen für den Klimaschutz).

Im Museum Ulm entschied man sich für die SDGs 4 (Hochwertige Bildung), 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), 12 (Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster) sowie 13 (Maßnahmen für den Klimaschutz). Die Museen legten fest, dass sie mit diesen Nachhaltigkeitszielen arbeiten und einen Beitrag zur Verbesserung der Ziele in und mit ihren Häusern leisten wollten.



Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN

© Bundesregierung

Im weiteren Schritt galt es, konkrete Zielsetzungen in den verschiedenen Handlungsfeldern zu formulieren, welche kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden sollten. Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse wurden dafür Maßnahmen aus der Pilotphase 1 priorisiert und den entsprechenden Handlungsfeldern zugeordnet. Im Fall des Dreiländermuseums wurde mit dem Schema von Marcus Herget gearbeitet.

Das Museum Ulm nutzte dagegen bereits die Handlungsfelder für Museen (Schema Dowidat). Diese fußen zum einen auf dem Leitfaden *Klimaschutz im Museum* vom Deutschen Museumsbund e.V. sowie auf klassischen Handlungsfeldern einer Treibhausgasbilanzierung bzw. auf gängigen Umweltmanagementsystemen wie EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

Zum anderen beziehen sie Kernaufgaben einer musealen Arbeit wie der Umgang mit der Sammlung oder das Ausstellen ein. Weitere Handlungsfelder wie „Wasser“ oder „Klimafolgeanpassungen“ waren nicht Teil der Pilotphase 2. Eine Arbeit damit wird aber weiterführend empfohlen.

Als wesentliche Handlungsfelder definierte das Dreiländermuseum Lörrach (Schema Herget):

1. Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation & Mobilität
2. Museumsgebäude & Betriebliche Abläufe inkl. CO₂-Reduktion
3. Veranstaltung & Sonderausstellungen
4. Sammlung & Depot

Im Museum Ulm entschied man sich für folgende Handlungsfelder (Schema Dowidat):

1. Vermittlung, Veranstaltung & Kommunikation
2. Ausstellen
3. Sammlung
4. Betrieb & Beschaffung

Das Handlungsfeld *Mobilität* war in einem Online-Workshop zuvor ausführlich besprochen worden und stand deshalb als eigenes Handlungsfeld bei der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse in Ulm nicht mehr gesondert zur Debatte. Aufgrund vieler Aktivitäten des Ulmer Teams, u. a., dass für den eigenen Arbeitsweg überwiegend der Öffentliche Nahverkehr und/oder das Fahrrad genutzt wird und dass das Museum für das Publikum aufgrund seiner innerstädtischen Lage gut zu Fuß erreichbar ist, konzentrierten sich die Mitarbeiter*innen in der Mobilität hernach explizit auf Aspekte des Leihverkehrs.



Schema Handlungsfelder

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

4.3 Wesentlichkeitsanalyse

„Die Priorisierung der Maßnahmen war wichtig“

Dreiländermuseum Lörrach

Zu den vier Handlungsfeldern wurden zur Zielerreichung realistisch umsetzbare Maßnahmen ausgewählt und in einer Wesentlichkeitsanalyse genauer untersucht.

DEFINITION:

Die Wesentlichkeitsanalyse¹ ist ein Prozess zur Identifizierung und Bewertung verschiedener Nachhaltigkeitsthemen für ein Unternehmen. Sie dient als Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und wird angewendet, um festzustellen, welche Themen am meisten Auswirkungen haben oder von größter finanzieller Bedeutung sind. Das Ergebnis ermöglicht Schwerpunkte zu setzen, Ressourcen effizienter einzusetzen und strategische Entscheidungen zu treffen.

In der Wesentlichkeitsanalyse wurden aus den zuvor geprüften Maßnahmen (Status-Quo-Analyse) sechs bis acht für das Museumsteam wichtige Maßnahmen pro Handlungsfeld ausgewählt und geclustert. Zum einen nach verfügbaren Ressourcen wie Zeit, Budget und Personal. Zum anderen nach Relevanz und Beeinflussbarkeit sowie Akzeptanz und Wirksamkeit (im Sinne von Sichtbarkeit). Alle so geclusterten Maßnahmen wurden hernach übersichtlich dargestellt.



Vorstellung der Wesentlichkeitsanalyse im Dreiländermuseum Lörrach

© Dreiländermuseum/
Y. Schülke, 2023

¹ Definition Wesentlichkeitsanalyse siehe unter anderem bei Haufe: https://www.haufe.de/sustainability/srategie/wesentlichkeitsanalyse/wesentlichkeitsanalyse-definition_575772_601642.html (letzter Zugriff 20.12.2024)

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

Die Maßnahmen wurden zusätzlich den vier ausgewählten Nachhaltigkeitszielen (SDGs) zugeordnet. Somit entstand eine konkrete Verknüpfung zwischen den Nachhaltigkeitszielen der UN, den Handlungsfeldern zur Zielerreichung und den analysierten Maßnahmen zur Umsetzung.

Die von den Museen ausgewählten Ziele und Maßnahmen beinhalteten dabei nicht selten digitale Prozesse wie bspw. die Digitalisierung von Eintrittskarten (Überlegungen im Dreiländermuseum Lörrach) oder Akten (Museum Ulm). Auch das *Entsammeln* wurde von beiden Museen genannt. Das Thema Deakzession wurde deshalb innerhalb des Wissenstransfer „Nachhaltig Sammeln“ gesondert besprochen und ein Praxisbeispiel aus der Schweiz dazu vorgestellt.


4.4. Maßnahmenplan (Plan-Do-Check-Act-Zyklus)

Im nächsten Schritt wurde ein konkreter Maßnahmenplan für sechs (Ulm) bis acht (Lörrach) Maßnahmen erstellt. Der Detailplan zur Umsetzung einer Maßnahme beinhaltet u. a. Angaben zu Personal- und Zeitressourcen, zum Budget, zum Beginn und Ende der Maßnahme, zu wesentlichen Meilensteinen und möglichen Hindernissen etc.

Der Maßnahmenplan ist Teil eines Plan-Do-Check-Act-Zyklus und damit für die Planung einer Umsetzung (Plan) nötig.

plan-do-check-act

Maßnahme:	Recyclingpapier
Zur Umsetzung der Maßnahme ist folgende Voraussetzung nötig:	Entscheidung durch Leitung/Verwaltung
Zur Umsetzung werden folgende Personalressourcen/ externe Fachkräfte benötigt:	Hausintern vorhanden
Für die Maßnahme wird ein ca. Budget benötigt von €:	keine
Mit der Maßnahme wird begonnen am:	sofort
Die Maßnahme ist voraussichtlich abgeschlossen am:	sofort
Bei der Umsetzung könnte folgende Schwierigkeit auftauchen:	Veto durch Stadtverwaltung
Der ggf. auftretenden Schwierigkeit soll wie folgt begegnet werden:	Diskussion und Bitte, städtische Entscheidung zu überdenken



Maßnahmenplan „Recyclingpapier“, Dreiländermuseum Lörrach

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

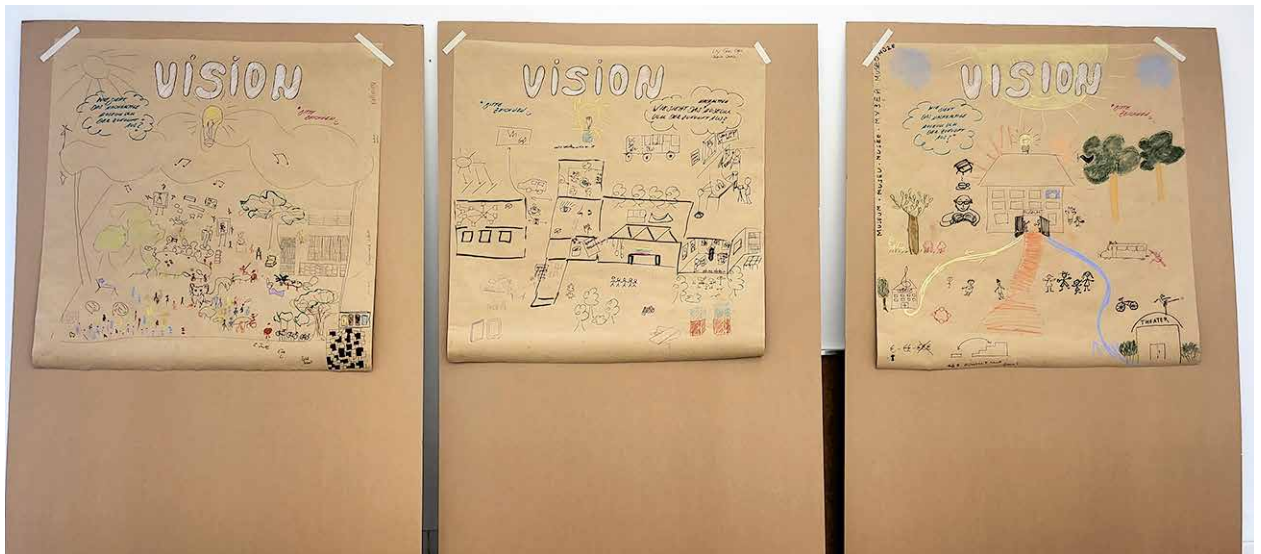
DEFINITION:

Ein **PDCA-Zyklus**² ist ein iterativer vierphasiger Prozess für eine Qualitätssicherung in einer Organisation. PDCA steht hierbei für das Englische Plan - Do - Check - Act (im Deutschen „Planen - Umsetzen - Überprüfen - Handeln“). Die vier Schritte beinhalten die Planung eines Prozesses (Plan), das Ausprobieren bzw. Testen eines Konzeptes (Do), das Überprüfen der Resultate und ggf. Durchführung von Anpassungen (Check) sowie die allgemeine Einführung oder vollumfängliche Umsetzung des Konzeptes (Act). Mit der Verbesserung von Standards beginnt wiederum die Phase *Plan*.

4.5 Vision & Purpose

„Wir wollen ein dritter Ort sein“

Museum Ulm



Gezeichnete Visionen im Museum Ulm

© Museum Ulm/S. Dowidat, 2024

Damit eine Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt werden kann, braucht es eindeutig formulierte und erreichbare Ziele. Um vom „Wollen ins Handeln“ zu kommen, wurde die Formulierung von Zielen und Maßnahmen deshalb an den Anfang gestellt. In der Pilotphase 1 wurden dafür nötige Grundlagen geschaffen, worauf in Pilotphase 2 aufgebaut werden konnte. Mithilfe der Wesentlichkeitsanalyse wurde eine Fokussierung auf bestimmte Handlungsfelder vorgenommen, eine Auswahl an Nachhaltigkeitszielen getroffen und dafür geeignete Maßnahmen priorisiert. Mit dieser klaren Strukturierung sollte gewährleistet werden, dass dauerhaft an Verbesserungen und Umsetzungen gearbeitet wird, ohne Gefahr zu laufen, sich zu verzetteln.

2 Definition Plan-Do-Check-Act Zyklus: <https://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis> (letzter Zugriff 20.12.2024)

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

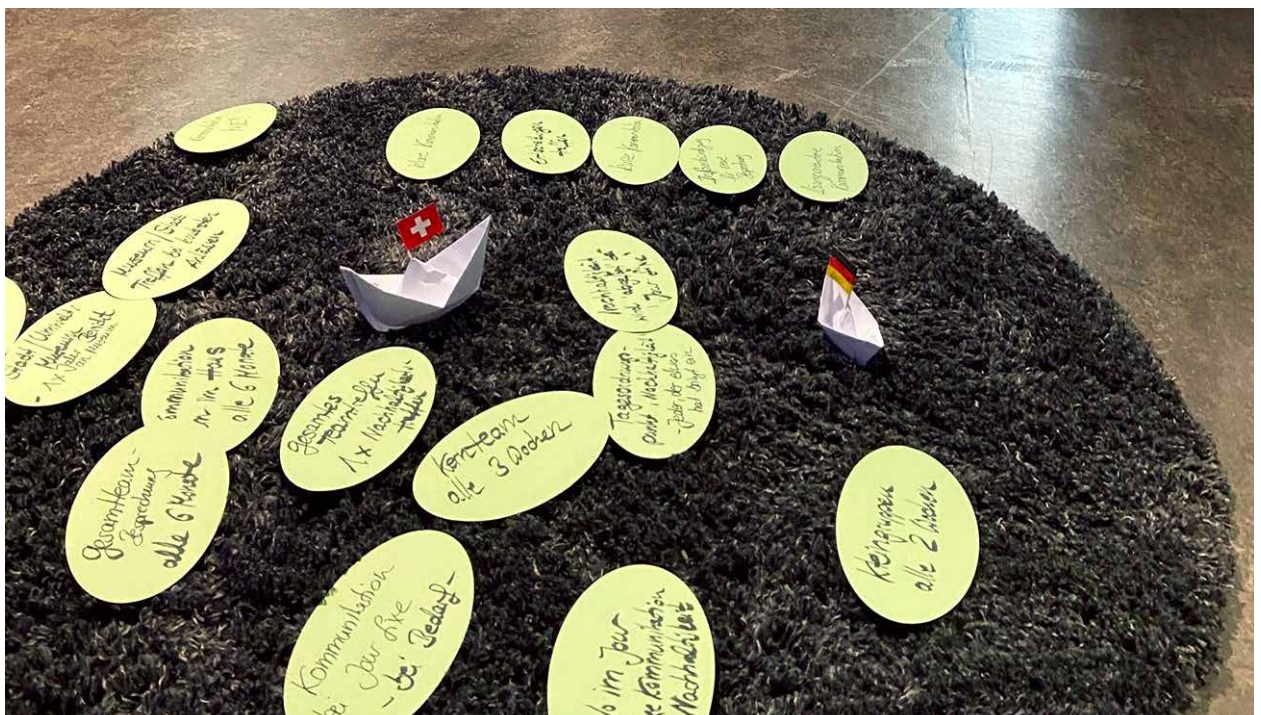
Um jedoch langfristig erfolgreich zu sein, braucht es darüber hinaus eine Vision, wohin sich ein Museum künftig entwickeln will. Zumal in beiden Häusern – einmal durch den Leitungswechsel bedingt, das andere Mal durch den Umbau und die Neugestaltung der Dauerausstellung – die Beschäftigung mit der (Neu-)Ausrichtung per se anstand bzw. bereits im Team diskutiert wurde.

Neben der *Vision* wurde auch der sogenannte *Purpose* – die Frage nach dem Sinn und Zweck – behandelt und eigene Werte im Sinne eines *Mission Statements* reflektiert. Die teilnehmenden Museen beschäftigten sich u. a. mit Fragen wie: „Warum wollen wir nachhaltiger werden?“, „Was zeichnet uns aus?“ oder „Wie kommen wir dahin, wo wir hinwollen?“.

Ganz wichtig war dabei, dass die Vision oder der Purpose nicht abstrakt blieben, sondern auf die operative Ebene runtergebrochen und angewendet werden konnte. Dies beinhaltete auch die Auseinandersetzung damit, wie der Prozess gelingen kann und welche Einzelschritte dafür nötig sind (Museum Ulm).

4.6 Kommunikation (intern/extern)

Ein weiterer Baustein lag in der Erarbeitung einer Kommunikationsstruktur. Ausgehend von der Frage „Wer spricht wann wo mit wem?“ sollten die Teilnehmer*innen wiederkehrende Gesprächsformate für das Team und für die Kommunikation mit Stakeholdern bzw. Externen wie bspw. Mitarbeiter*innen der Stadt entwickeln.



Workshop Kommunikation im Dreiländermuseum Lörrach

4 Vorgehensweise und Durchsetzung

Die Ansätze reichten von einer Kleingruppenarbeit (AG Nachhaltigkeit) alle zwei bis sechs Wochen, größeren Besprechungen mit dem gesamten Team alle sechs Monate bis hin zu einem festen Tagesordnungspunkt Nachhaltigkeit in den Jour-Fixe-Terminen des Museums (Lörrach). Besonders erfreulich war, dass bei dem Kommunikations-Workshop in Lörrach zwei Mitarbeitende vom Fachbereich Umwelt/Mobilität/Nachhaltigkeit, Jean Yüceisik und Celina Blauel, teilnahmen und sich aktiv an Vorschlägen zu einer Intensivierung der Kommunikation zwischen der Stadt bzw. dem Umweltamt und dem Museum beteiligten.

Das Team des Museums Ulm beschäftigte sich stärker mit der externen Kommunikation und entwickelte erste Ideen zur Umsetzung von BNE-Formaten (Bildung für nachhaltige Entwicklung). Dabei legten sie u. a. fest, dass sie als sogenannter „Dritter Ort“ ein Umdenken in der Stadtgesellschaft fördern und Nachhaltigkeitsthemen mit einem Alltagsbezug verknüpft künftig anbieten wollen.

4.7 Von anderen lernen – Praxisbeispiele

Während der analogen wie digitalen Workshops wurden 28 Praxisbeispiele anderer Museen aus Deutschland, Österreich, Belgien, der Schweiz und England vorgestellt. Einige wurden zur weiteren individuellen Recherche kürzer erwähnt, andere ausführlicher behandelt. Dazu zählten bspw. die Vorstellung der Nachhaltigkeitsstrategie des Folkwang Museums in Essen, die BNE-Vermittlungsangebote im Schokoladenmuseum Köln und in der DASA Dortmund oder die nachhaltige Ausstellung „Modern Times. Archäologische Funde der Moderne und ihre Geschichten“ im LWL-Museum für Archäologie und Kultur, Westfälisches Landesmuseum Herne. Es wurde Wert daraufgelegt, dass für die Pilotmuseen wichtige Themen wie bspw. das *Entsammeln* aufgegriffen und entsprechende Praxisbeispiele ausgewählt wurden, soweit dies zum Zeitpunkt möglich war.

Darüber hinaus wurden Anknüpfungspunkte zur Region bzw. den Städten Ulm und Lörrach vorgestellt, bspw. wurden Studien zur Klimaentwicklung gezeigt sowie zu bereits bestehenden Nachhaltigkeitskonzepten inklusive Adressen von Ansprechpersonen. Damit sollte ein Anreiz geschaffen werden, sich mit vorhandenen Klimaschutzstrategien und -konzepten vertraut zu machen und in Kontakt zu Personen bzw. mit den für Nachhaltigkeit zuständigen Stellen treten zu können. Im Fall des Dreiländermuseums begann bspw. daraufhin ein auf mehrere Jahre angelegter Austausch zum Thema Nachhaltigkeit mit den Museen des Kantons Basel/Schweiz.

5 Übersicht der Vermittlungsinhalte & Themen

Auf verschiedene Inhalte der Nachhaltigkeitsreihe wurde zuvor bereits ausführlich eingegangen. Der Übersicht halber werden an dieser Stelle die Themen der Pilotphase 2 zusammenfassend aufgelistet und mit einer Terminangabe wiedergegeben.

5.1. Workshops analog

*„Gemeinsam darüber reden ist sehr wichtig – man erfährt etwas über seine Kolleg*innen und was konkret in den verschiedenen Abteilungen umgesetzt werden kann“*

Dreiländermuseum Lörrach

Die analogen Ganztages-Workshops fanden pro Museum zweimal statt. Hierbei arbeitete das gesamte Museumsteam in beiden Häusern abteilungsübergreifend zusammen. Das Ziel war, wichtige Kernelemente einer Nachhaltigkeitsstrategie gemeinsam zu erarbeiten und verbindlich festzulegen. Die persönlichen Treffen kamen in beiden Museen gut an.

Themen:

- Status-Quo-Analyse
- Ziele & Maßnahmen
- Vision & Purpose
- Kommunikation (intern/extern)

Termine Lörrach: 22. März, 5. Juli 2023

Termine Ulm: 8. November 2023, 6. März 2024



Gute Stimmung beim Workshop im Museum Ulm

© Museum Ulm/Dowidat, 2023

5.2. Workshops digital

Die digitalen Workshops waren in der Regel zweistündig angesetzt und beinhalteten neben einem Wissenstransfer eine praktische Übung in Kleingruppen. Dafür wurde kollaborativ auf einem digitalen Board (Conceptboard) gearbeitet. Der Workshop „Nachhaltig Ausstellen“ fand als Halbtagesworkshop statt.

Die Teilnahme an den digitalen Formaten war unterschiedlich. Je nach zeitlicher Kapazität und Überschneidung mit den eigenen Arbeitsgebieten waren nicht immer alle Personen der Museen daran beteiligt.

Themen Wissenstransfer:

- Definition Nachhaltigkeit & Status-Quo-Analyse (Ulm)
- Kennenlernen wichtiger Parameter einer Nachhaltigkeitsstrategie (Lörrach, Ulm)
- Kennenlernen von Treibhausgasbilanzierungen (Lörrach, Ulm)
- Vorstellung von Umweltmanagementsystemen (Ulm)
- Vorstellung des DMB-Leitfadens Klimaschutz im Museum (Lörrach)
- Nachhaltige Vergabe (Ulm, Lörrach)
- Nachhaltig Ausstellen (Ulm, Lörrach)
- Nachhaltig Sammeln inkl. Klimafolgeanpassungen (Ulm, Lörrach)
- Nachhaltige Kommunikation – Bildung für nachhaltige Entwicklung (Ulm)

Termine Lörrach: 8. Februar, 22. Februar, 21. März 2024

Termine Ulm: 13. September, 11. Oktober, 6. Dezember, 17. Januar, 7. Februar, 10. April, 12. Juni 2024

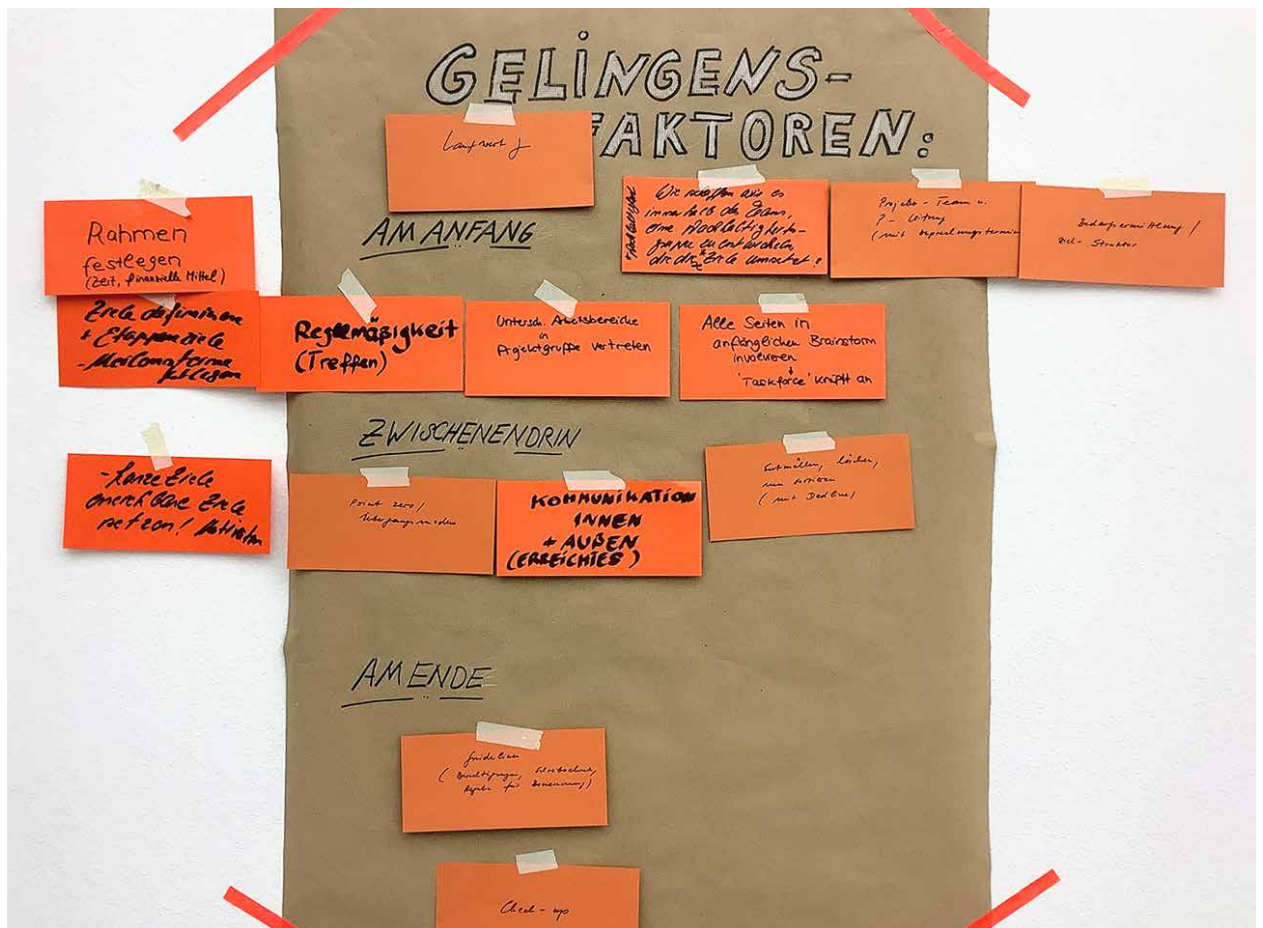
5.3. Praxisübungen

In beiden Workshopformaten wurden verschiedene Aufgaben und Übungen durchgeführt. Diese waren u. a.:

- Auswahl von geeigneten Nachhaltigkeitszielen für das Haus (SDG) (Ulm, Lörrach)
- Auswahl geeigneter Ziele und Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern (Ulm, Lörrach)
- Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse inkl. Priorisierung von Maßnahmen zur Zielerreichung (Ulm, Lörrach)
- Erstellung von detaillierten Maßnahmenplänen (PDCA-Zyklus) (Ulm, Lörrach)
- Entwicklung einer ersten Vision (Ulm, Lörrach)
- Erstellung einer Klimabilanz mit dem KBK-Rechner für Kultur (Ulm)

5 Übersicht der Vermittlungsinhalte & Themen

- Anwendung von Eignungs- und Wertungskriterien in der Vergabe von Aufträgen (Ulm)
- Ausfüllen des SILK-Leitfadens für Kultur (Lörrach)
- Erarbeitung einer internen Kommunikationsstruktur (Lörrach)
- Kommunikation in schwierigen Situationen (Lörrach)
- Zusammenstellung von Gelingensfaktoren für den Transformationsprozess (Ulm)
- Controlling der Zielerreichung (Ulm)
- Optional: Ideen für eine externe Nachhaltigkeitskommunikation (Ulm)



Aufsetzen eines Transformationsprozesses im Museum Ulm

© Museum Ulm/Dowidat, 2024

5 Übersicht der Vermittlungsinhalte & Themen

5.4. Fazit

*„Alle waren dabei – vom Hausmeister bis zum Besucherservice.
Die gemeinsamen Aktionen haben großen Spaß gemacht“*

Museum Ulm

Die persönlichen Treffen bzw. das abteilungsübergreifende Arbeiten mit dem gesamten Team kamen in beiden Museen gut an. Die Feststellung in der Status-Quo-Analyse, dass man nicht „bei null anfängt“ und bereits viele Maßnahmen umgesetzt hatte, ermutigte beide Teams, engagiert weiterzumachen. Ebenso fühlten sich die Teilnehmer*innen darin bestärkt, dass auch „kleinere“ Handlungen bereits etwas bewirken können und sich ein genaues Hinsehen bei vielen Alltagsdingen lohnt. Das breite Themenspektrum wurde ebenfalls als gut bis sehr gut bewertet.

Hingegen wurden die digitalen Formate gemischt beurteilt. Während sie für das Dreiländermuseum Lörrach informativ waren, beurteilte das Ulmer Team u. a. die Nutzung des digitalen Boards als eher schwierig.



Das Team des Museums Ulm beim Erstellen von Maßnahmen im Vermittlungsbereich

In der Pilotphase 2 konnten in beiden Museen konkrete Ergebnisse sowohl in den ausgesuchten Nachhaltigkeitszielen der UN (SDG 4, 8, 10, 12, 13) als auch in den Handlungsfeldern *Sammlung & Depot, Veranstaltung & Vermittlung, Ausstellungen, Museumsgebäude, Betrieb & Verwaltung, Mobilität* sowie *Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikation* erzielt werden.

Damit wurden wesentliche Umsetzungen in der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit angegangen bzw. mittels eines Maßnahmenplans konkret kurz-, mittel- und langfristig geplant. Im Folgenden werden die Maßnahmen tabellarisch wiedergegeben (Selbstauskunft der Museen):

6.1. Ergebnisse Dreiländermuseum Lörrach

Museumsgebäude und Umfeld

Maßnahme	Wurden bereits umgesetzt	Sind in Planung	Geplanter Start	Voraussichtlicher Abschluss
Barrierefreiheit	zwei neue inklusive Stationen	Weiteres in Planung		
Begrünung: Stahlbäume mit Rankpflanzen vor dem Eingang	X			
Neugestaltung im Museumshof			2025	2026
Photovoltaik auf dem Depot-Dach	X			

Soziale Nachhaltigkeit und Kooperation

Maßnahme	Wurden bereits umgesetzt	Sind in Planung	Geplanter Start	Voraussichtlicher Abschluss
Ausbau der trinationalen Netzwerke	X			
Neue Kontakte zu Unis im trinationalen Raum	X			
Baustellenführungen mit Diskussion in Dauerausstellung	X	Weiteres in Planung		2028
Regelmäßige Depot-Führungen mit VHS	X			
Aktive Einladung migrantischer Gruppen, Vereine u.a. ins Museum	X	Weiteres in Planung		
Kooperationen mit Schulen/Bildungseinr. systematisieren	X			

Ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit

Maßnahme	Wurden bereits umgesetzt	Sind in Planung	Geplanter Start	Voraussichtlicher Abschluss
Jute- statt Plastiktüten	X			
Mülltrennung	X			
Nutzung nachhaltiger Ausstellungsmaterialien (z.B. Farbe)	X			
Stellwände: aufarbeiten statt Neuerwerb	X			
Nachhaltigkeit sichtbar machen	Öffentlichkeitsarbeit zu versch. Aktionen	Weiteres in Planung		
Wiederverwendbares Verpackungsmaterial im Depot	X			
Mobilität zwischen Museum und Depot besser planen	X			
Lagertechnik verbessern: Schadensvermeidung	X			
Datenverbindung Museum-Depot verbessern	X			
Sammlungskonzept überarbeiten/auch zum Thema Entsammeln			2025	2025
Ein Quarantänerraum für kontaminierte Objekte	X			
Effizienter Leihverkehr via Datenbank	X			
Druckerzeugnisse mit geringerem Umfang und CO ₂ -Ausgleichszahlung	X			
Verstärkte Nutzung digitaler Infokanäle (u.a. Newsletter, Instagram)	X			
Umstellung des Schriftverkehrs auf Recyclingpapier (außer amtliche Dokumente)	X			

In der öffentlichen Vorstellung des Pilotprojektes berichtete Jan Merk, Leiter des Dreiländermuseums, zudem von einem Printprodukt, bei dem kurz nach der Herstellung ein Druckfehler aufgefallen war. Aus Nachhaltigkeitsgründen entschied sich das Team, nur eine kleine Neuauflage zu drucken und bei der Nutzung im Marketing den Fehler zugunsten der Nachhaltigkeit zu akzeptieren. Auch die Entscheidung, vorhandenes Ausstellungsmobilium nicht zu ersetzen, sondern von einer regionalen Firma neu aufarbeiten zu lassen, sowie einen hölzernen Schiffsbug nach Ausstellungsnutzung für den Spielplatz eines Kindergartens zu spenden, sind beeindruckende Beispiele eines Umdenkens im gesamten Team.

6.2 Ergebnisse Museum Ulm

Museumsgebäude

Maßnahme	Wurden bereits umgesetzt	Sind in Planung	Geplanter Start	Vorauss. Abschluss
energetische Sanierung, Verbesserung der thermischen Gebäudehülle und der Klimatisierung			2025	2029
bessere klimatische Steuerung von Sonderausstellungs-räumen (Heiz-/Kühldecke, die Luft- und Feuchtigkeitsregulierend ist)			2025	2029
Barrierefreiheit		X		
gemeinsames Verwaltungsgebäude für alle Kolleg*innen inkl. offenem Sozial-/Gemeinschaftsraum m. Küche				Sommer 2025

Soziale Nachhaltigkeit und Kooperation

Maßnahme	Wurden bereits umgesetzt	Sind in Planung	Geplanter Start	Vorauss. Abschluss
Museumspass	X			
Weiterbildungsangebote	X			
Partizipative Prozesse	X			
Diversität im Team	X	X		
Zugänglichkeit von Informationen für alle (z.B. Intranet)	X			
Erweiterte Team-Angebote (Yoga, Brezelfrühstück, Team-Lunch, etc.)	X			
Kooperation mit diversen Gruppen der Stadtgesellschaft (z.B. young and queer)	X			
Museum als Dritter Ort, interkultureller Raum			2025	2029

Ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit

Maßnahme	Wurden bereits umgesetzt	Sind in Planung	Geplanter Start	Vorauss. Abschluss
Mehrfachnutzung von Ausstellungsmaterialien	X			
Reduzierung von Sonderausstellungen	X			
Verzicht auf Kurierreisen und Originalexponate	X			
Sammeltransporte	X			
Zustandsprotokolle online	X			
Konzeption von Wanderausstellungen und Ausstellungskooperationen	X			
Nachhaltige Museumsshop-Produkte (Verwertung alter Banner, etc.)	X			
Museumstransporter (Erdgas)	X			
Mülltrennung	X			
Nachhaltige Verbrauchsmaterialien	X			

© Museum Ulm

Im Rahmen der öffentlichen Vorstellung des Pilotprojektes erzählte Dr. Stefanie Dathe, Direktorin des Museums Ulm, dass in 2024 ab 25° Hitze ein freier Eintritt in das Museum gewährt wurde. Damit leistete das Museum einen wichtigen Beitrag zu den Klimafolgen in der Stadt und stellte seine Museumsräume für Abkühlung suchenden Personen zur Verfügung. Ein beeindruckendes Beispiel dafür, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Auch in den darauffolgenden Jahren möchte das Museum Ulm das Vorhaben zunächst in HfG-Archiv und kunsthalle weishaupt und später im Museum weiterführen und arbeitet an einer Verbesserung der Kommunikation der Maßnahmen nach außen.

Die Pilotphase 2 war dadurch gekennzeichnet, dass das Thema Nachhaltigkeit den Teilnehmer*innen nicht neu war, sondern eine erste Sensibilisierung der Museumsteams bereits stattgefunden hatte und ein Maßnahmenkatalog erstellt worden war. Insofern fokussierte sich die Pilotphase 2 stärker auf eine strategische Ausrichtung von Nachhaltigkeit. Neu hinzu kamen eine Wissensvermittlung zu verschiedenen Themen, Aspekte der Organisationsentwicklung und die Beschäftigung mit einer langfristigen Vision.

Da der Arbeitsaufwand der ersten Runde als sehr hoch angesehen wurde, galt die Vorgabe, dass die zweite Runde weniger arbeitsintensiv ausfallen sollte. Im Nachhinein hat diese Vorgabe den Prozess allerdings eher erschwert, siehe auch das Resümee unter 7.3.

Des Weiteren war der Zeitpunkt der Nachhaltigkeitsreihe aus Sicht der Projektleitung in beiden Museen eher ungünstig. Im Dreiländermuseum fand ein Leitungswechsel während der Laufzeit statt und im Museum Ulm die Schließung des Hauses bzw. begann eine langjährige Umbauphase. Durch die verschiedenen Startpunkte konnten zudem keine gemeinsamen Treffen der Pilotmuseen koordiniert werden, was ein essenzieller Bestandteil des ursprünglichen Konzeptes war (Aufbau eines Nachhaltigkeitsnetzwerkes).

7.1. Stimmen der Pilotmuseen

Dreiländermuseum Lörrach

Eine separate Feedbackrunde zum gesamten Prozess fand nicht statt, da am letzten Online-Termin zum Thema *Nachhaltige Vergabe* nur die mit Ausschreibungsthemen befassten Mitarbeiterinnen teilnahmen. Aus dem Grund werden stellvertretend auszugsweise Antworten von Jan Merk auf die Frage „Was hat Ihnen an der Pilotphase gut bzw. weniger gut gefallen“ wiedergegeben (genannt bei der öffentlichen Vorstellung der Pilotphase 2 am 23. Oktober 2024) sowie die Reaktionen des Teams aus den Abschlussrunden der analogen Workshops.

Besonders gelobt wurden die strukturierte Vorgehensweise der Workshops, das Clustern und Priorisieren von Maßnahmen und dass gemeinsame Entwickeln von Leitlinien. Das Team empfand es als motivierend, dass mit vielen Maßnahmen direkt angefangen werden konnte und dass sie einen Leitfaden erhielten, wie sie weiter konkret vorgehen können. Ebenfalls wurde die Teilnahme der städtischen Mitarbeiter*innen beim zweiten Workshop als sehr positiv bewertet.

Beim digitalen Workshop zur Beschaffung und Vergabe wurde kritisch bemerkt, dass eine nachhaltige Beauftragung von Leistungen nur in Zusammenarbeit mit der Stadt geschehen könne, da das Team auf die Vergabe von Aufträgen nicht immer Einfluss nehmen könne. Zudem war man skeptisch, ob der Zeitaufwand für eine Recherche nach nachhaltig agierenden Firmen und Dienstleistern mit den täglichen Anforderungen und Aufgaben gut vereinbar sei.

Museum Ulm

Das Feedback des Museums Ulm fiel gemischt aus. Insgesamt fand es das Team positiv, dass sie nach der ersten auch an der zweiten Pilotphase teilnehmen durften und eine breite Palette an Nachhaltigkeitsthemen besprochen wurde. Museumsbezogene Inhalte wie nachhaltiges Ausstellen und Sammeln wurden als bereichernd für die eigene Arbeit empfunden. Neben dem positiv bewerteten Ausprobieren des CO₂-Rechners für Kultur fühlten sie sich zudem ermutigt, auch kleinere Maßnahmen wertschätzend zu sehen. Die Beschäftigung mit der Vision des Hauses, insbesondere im Zusammenhang mit der sozialen Nachhaltigkeit („Wir wollen ein Dritter Ort sein“) war darüber hinaus ein Startpunkt für weitere Auseinandersetzungen zur künftigen Neuausrichtung. Die Präsenztermine wurden sehr gut bewertet, u. a., weil das gesamte Team zusammenarbeitete und ein ähnliches Mindset – insbesondere in der Erreichung der Ziele – dabei vorherrschte.

An Kritikpunkten wurden angebracht, dass die Weiterbildungsreihe zu wenig auf die institutionsspezifischen Bedarfe des Museums Ulm zugeschnitten war und dass die Übungen in den Online-Formaten zu schulisch waren. Das Team gab an, sich teilweise unterfordert gefühlt zu haben. Zudem, dass das Arbeiten auf dem digitalen Board als eher schwierig empfunden wurde. Informationen zu verschiedenen Gütesiegeln und die Vorstellung von Treibhausgas-Bilanzen fand man hilfreich, war sich aber sicher, dass eine Umsetzung aus Zeitgründen im Alltag eher schwierig sei.

The screenshot displays a digital concept board titled "10 WO WOLLEN WIR HIN? WAS SIND UNSERE ZIELE?". It includes a "SMART-Prüfung" legend and three main goal cards:

- ZIEL 1:** Altsprachen (Latein, Griechisch, Englisch, Französisch, Spanisch) digitalisieren. Includes a red SDG 4 icon (Hochwertige Bildung).
- ZIEL 2:** Die digitale Produktion (3D-Druck, Laser, CNC) in der Kultur fördern. Includes a purple SDG 8 icon (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum).
- ZIEL 3:** Die digitale Produktion (3D-Druck, Laser, CNC) in der Kultur fördern. Includes a green SDG 12 icon (Nachhaltige/r Konsum und Produktion).

Each goal card contains a "Zielsatzung" (goal statement) and a "Zielumsetzung" (implementation plan) section. Below the cards are reflective questions for each goal, such as "Welches Ziel wird mit SDG 4 verfolgt?" and "Formulieren Sie eine Zielaussage."

Screenshot Conceptboard Museum Ulm

© Museum Ulm/Dowidat, 2023

7.2. Resümee der Projektleitung

Die analogen Workshops funktionierten in beiden Museen sehr gut und wurden von den Teams positiv bewertet. U. a. führten die gemeinsamen fachübergreifenden und kompetenzergänzenden Treffen zu einer konzentrierten Arbeit an der strategischen Zielsetzung, Nachhaltigkeit dauerhaft verankern zu wollen. Durch die Fokuslegung auf bestimmte Ziele

konnten Maßnahmen priorisiert werden, sodass sie im Alltag kurz-, mittel- und langfristig umsetzbar sind. Die analogen Formate sollten deshalb künftig ausgebaut werden, siehe auch unter *Handlungsempfehlungen*.

Der digitale Wissenstransfer wurde als informativ beurteilt, die dazugehörigen Aufgaben fanden jedoch nicht bei allen Anklang. Im Nachhinein kann festgestellt werden, dass eine Erhöhung von institutionsspezifisch zu lösenden Aufgaben für den Prozess effektiver gewesen wäre. Dies hätte jedoch entweder eine Verlängerung des Online-Formats bedeutet, bspw. statt zwei drei Stunden und/oder eine Erhöhung der analogen Workshops. Zudem eine kontinuierliche Arbeit der teilnehmenden Museen an konkreten Umsetzungen auch über die Kurszeiten hinaus. Die Vorgabe der Landesstelle, den Arbeitsaufwand in Pilotphase 2 geringer zu halten als in Pilotphase 1, stellt sich damit im Rückblick als eine zu enge Vorgabe heraus.

Neue Arbeitsweisen zu erlernen und etablierte Abläufe zu verändern mag für viele anfangs abschreckend sein, zumal die meisten Museen mit einer dünnen Personaldecke und oftmals sehr knappem Budget auskommen müssen. Die Projektleiterin ist jedoch der Meinung, dass eine erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeit am besten gelingt, wenn Inhalte über Kurstermine und -zeiten hinaus verstetigt werden und wiederkehrend mit dem gesamten Team oder einer Kerngruppe an individuellen Maßnahmen und Zielen gearbeitet wird. Die positiven Erfahrungen aus weiteren Pilotprojekten wie der *SIN-Beratung: Start in die Nachhaltigkeit für Kulturinstitutionen* (Bundesakademie Wolfenbüttel gemeinsam mit dem Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit) sowie das Programm *Zer0 – klimaneutrale Kunst- und Kulturprojekte* (Kulturstiftung des Bundes) zeigen, dass dies machbar ist. Trotz einer phasenweise anfallenden Neu- oder Mehrarbeit zahlte sich der Gewinn am Ende aus. Die an den zuvor genannten Programmen beteiligten Kulturinstitutionen entwickelten bspw. für sich eine Strategie und setzten konkrete Maßnahmen oder gar ein umfängliches Projekt wie eine nachhaltige Ausstellung um. Dabei profitierten sie als Teil eines Netzwerkes von dem gemeinschaftlichen Wissensaufbau, erzielten einen Imagegewinn durch die Teilnahme und erhielten Fördergelder (Zer0) bzw. eine kostenlose Beratung (SIN).

Nicht nur aus diesem Grund wird bedauert, dass Treffen und Netzwerk-Termine zwischen den Pilotmuseen aufgrund der unterschiedlichen Starttermine nicht stattfinden konnten. Netzwerktreffen, wie sie bspw. in der Weiterbildungsreihe *handprint* statt *footprint* mit Museen in Berlin und Schleswig-Holstein veranstaltet wurden (das Konzept wurde von der Projektleitung entwickelt und in den Jahren 2022–2024 dreimalig mit insgesamt 24 Museen durchgeführt), zeigen, dass die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den teilnehmenden Museen essenzielle Gelingensfaktoren für einen Nachhaltigkeitsprozess sind.

Nichtsdestotrotz lassen sich die Ergebnisse der Pilotphase sehen. Viele Maßnahmen, die während der Pilotphase 2 erarbeitet oder geplant wurden, konnten bereits bis zur Projektvorstellung am 23. Oktober 2024 konkret umgesetzt oder weiter vorangetrieben werden. Feststellend kann konstatiert werden, dass die Sensibilität für das Thema in beiden Teams erhöht werden konnte und dazu führte, Neuerungen anzugehen sowie gewohnte Praktiken zu überdenken.

Zum Abschluss des Projektberichtes werden konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Zum einen richten sich diese an Museen in Baden-Württemberg sowie an die Pilotmuseen selbst. Zum anderen an die Landesstelle für Museen, um museumsspezifische Beratungsprogramme künftig aufsetzen und damit Nachhaltigkeit in die Breite der Museumslandschaft tragen zu können. Dies bedingt auch Empfehlungen für Verantwortliche aus der Politik und den zuständigen Ministerien, um die notwendigen Rahmenbedingungen zur Umsetzung gewinnbringend dauerhaft etablieren zu können.

In die nachfolgenden Handlungsempfehlungen fließen die Erkenntnisse weiterer Pilotprojekte, an denen die Projektleitung mitwirkte oder diese initiierte, sowie die Erfahrungen aus zwei Jahren Beratungstätigkeit ein¹.

8.1. Generelle Handlungsempfehlungen für Museen

„ Nachhaltigkeit ist kein Ehrenamt. Nachhaltigkeit ist Management. Es braucht Ziele, Budget, Maßnahmen, Koordination und ein Team. Nachhaltig handeln bedeutet, alle Bereiche organisationaler Verantwortung im Blick zu haben.“

Tabea Leukhardt, Institut für Zukunftskultur, und Geschäftsführerin von heute für morgen²

Wer sich nachhaltig(er) aufstellen will, fängt in der Regel nicht bei null an. Die meisten Museen agieren bereits in vielfältiger Art und Weise nachhaltig – sei es in der Vermittlungsarbeit oder dem sparsamen Einsatz von Materialien und der Wiederverwendung von Ausstellungsmobiliar. Wer dies jedoch strategisch angehen und/oder klimaschonender agieren will, braucht einen Fahrplan zur Umsetzung ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Die meisten Museen haben diesbezüglich lange Listen mit vielen Vorschlägen und Ideen. Es stellt sich aber weniger die Frage, was machbar ist, sondern welche Vorhaben wesentlich für das jeweilige Haus sind. Es gilt, sich zu fokussieren. Die realistische Umsetzbarkeit innerhalb der vorhandenen Rahmenbedingungen im stets fordernden Alltag sind dabei im Blick zu haben.

Neben einem Wissensaufbau im Team braucht es vor allem das Management von Nachhaltigkeit.

1 Die Projektleitung und Autorin war u. a. an folgenden Programmen und Projekten beteiligt:

1.) Konzeption und Durchführung der Nachhaltigkeitsreihe handprint statt footprint mit insgesamt 24 Museen, beauftragt durch den Berliner Museumsverband e.V. (2022 und 2023) sowie durch die Museumsberatung und -zertifizierung Schleswig-Holsteins (2023);

2.) Teilnahme am Programm Zer0 – klimaneutrale Kunst- und Kulturprojekte, Kulturstiftung des Bundes: Projektleitung, Planung und Realisierung der nachhaltigen Ausstellung „Modern Times. Archäologische Funde der Moderne und ihre Geschichten“ für das LWL-MAK, Westfälisches Landesmuseum Herne;

3.) Beraterin in der SIN-Beratung: Start in die Nachhaltigkeit für Kulturinstitutionen, Bundesakademie Wolfenbüttel und Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit. Beratung der Stiftung Haus der Geschichte am Standort Bonn gemeinsam mit der Transformationsmanagerin Margrit Lichtschlag.

2 Tabea Leukhardt: <https://www.heutefuermorgen.info/> (letzter Zugriff 30.12.2024)

Aus dem Pilotprojekt sowie weiteren Erfahrungen werden ableitend folgende Empfehlungen ausgesprochen, u.a.:

- Strukturen etablieren: eine regelmäßige, wiederkehrende Beschäftigung mit und Kommunikation über Nachhaltigkeit ist wichtig, um Nachhaltigkeit dauerhaft im Haus zu verankern.
- Gemeinsam Prozesse aufsetzen: eine mit dem gesamten Team erarbeitete und von ihm mitgetragene Ziele und Maßnahmen sind die Voraussetzung zur Akzeptanz in der Umsetzung.
- Realistisches Ressourcenmanagement: zeitliche, personelle und ggf. auch budgetäre Ressourcen sind für die Umsetzung bereitzustellen und realistisch zu managen.
- Verantwortlichkeiten regeln: jede*r im Team sollte wissen, wer welche Entscheidungsbefugnis hat und wie die Verantwortlichkeiten aufgeteilt sind.
- Unterstützen: Netzwerke helfen, langfristig eine Motivation aufrechtzuerhalten und gemeinsam Projekte zu starten sowie sich gegenseitig zu unterstützen.
- Engagieren: die Teilnahme an Auszeichnungen (u.a. an dem Culture4Climate WIRKMÄCHTIG Preis) und/oder Förderprogrammen starke Motoren sind, um Maßnahmen anzugehen.
- Leitfäden nutzen: Der Leitfaden *Nachhaltig Ausstellen*³ gibt vielfältige Tipps für ein nachhaltiges Ausstellen. Zudem gibt es mit der begleitenden, digitalen Wertungsmatrix eine Möglichkeit, sein eigenes Handeln kritisch zu reflektieren.
- Die Beschäftigung mit den ökologischen Mindeststandards im Leitfaden *Klimaschutz für Museen* (Deutscher Museumsbund e.V.) wird ebenfalls empfohlen.
- Im Leitbild: die Integration von Nachhaltigkeit im Leitbild sowie auf der Website sind ein guter Startpunkt, um sich mit der Nachhaltigkeit im eigenen Museum auseinanderzusetzen und sichtbar(er) zu machen.
- Berechnen: die Anwendung des kostenlosen und bundesweit einheitlichen CO₂-Rechners für Kultur (KBK und KBK+)⁴ macht deutlich, in welchen Bereichen viel oder wenig Treibhausgase ausgestoßen werden. Der CO₂-Kulturstandard schafft zudem die Voraussetzung eines unkomplizierten Einstiegs in die Treibhausgasberechnung.

3 Leitfaden Nachhaltig Ausstellen inkl. der Wertungsmatrix: <https://www.landesstelle.de/nachhaltigkeit/> (letzter Zugriff 02.01.2025)

4 Anleitung und Informationen rund um den CO₂-Kulturrechner unter: <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/kunst-kultur/kulturpolitik/green-culture/> (letzter Zugriff 20.12.2024)

8.2. Handlungsempfehlungen für die Pilotmuseen

An dieser Stelle muss nicht wiederholt werden, dass die Piloten in Ulm und Lörrach bereits ein großes Stück auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit gegangen sind und viele anvisierte Ziele erreichen konnten. Dennoch sollen auch den Pilotmuseen einige Tipps für die Weiterarbeit mit auf den Weg gegeben werden (Reihenfolge nicht priorisiert):

- Definition von SMARTen Zielvorhaben:
Viele Ziele oder Maßnahmen werden in der Regel eher allgemein beschrieben wie bspw. die „Reduzierung von Sonderausstellungen“. Den Museen wird geraten, ihre Ziele SMART (Akronym für *Specific Measurable Achievable Reasonable Time-bound*, zu Deutsch spezifisch, messbar, erreichbar, angemessen und terminiert) anzugeben, sodass diese mess- und überprüfbar sind. Dazu gehört u. a. auch ein mit Meilensteinen hinterlegter Strategieplan mit Angabe der für die Umsetzung verantwortlichen Personen.
- Erstellung einer Treibhausgas-Bilanz mit dem kostenlosen CO₂-Rechner für Kultureinrichtungen (KBK).
- Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie mit den städtischen Behörden zur Minderung der Treibhausgasemissionen (Lörrach).
- Verschriftlichung von Nachhaltigkeit im Leitbild und Publizieren von Maßnahmen auf der Website.
- Bewertung von Sonderausstellungen anhand der Wertungsmatrix der Landesstelle für Museen (digitales Tool zum Leitfaden *Nachhaltig Ausstellen*).
- Erweiterung der Maßnahmen zu Klimafolgeanpassungen.
- Unterstützung und Förderung von Netzwerk-Museen, mit Nachhaltigkeit zu beginnen.
- Nutzung der ökologischen Mindeststandards des Deutschen Museumsbundes e.V. (aufgelistet im Leitfaden *Klimaschutz im Museum*).
- Einführung eines Umweltmanagementsystems und/oder Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes, z. B. nach DNK-Standard (Deutscher Nachhaltigkeitskodex bzw. ab Mai 2025 als CSRD-Bericht).

8.3. Handlungsempfehlungen für die Landesstelle für Museen Baden-Württemberg

Nach der Pilotphase 1 und 2 sollten weitere Unterstützungsmaßnahmen zur flächendeckenden Implementierung von Nachhaltigkeit in die Breite der Museumslandschaft getragen werden. Das Augenmerk der Landesstelle für Museen Baden-Württemberg liegt dabei auf den betreuten, ca. 1.200 nichtstaatlichen Museen und deren Bedarfe. Dabei ist darauf zu achten, dass bereits vom Bund geförderte Programme und/oder Angebote der Klimaschutzstiftung Baden-Württemberg nicht gedoppelt werden. Dies umfasst bspw. auch eine Erstberatung, welche interessierte Museen bei der Green Culture Anlaufstelle erhalten.

Alle Angebote sollten museumsspezifisch zugeschnitten sein. Auch wenn sich Bedarfe und Maßnahmen in Handlungsfeldern wie Gebäudemanagement, Energie oder Mobilität in Kulturinstitutionen ähneln, so stellen museumsspezifische Belange wie das Sammeln,

Vermitteln oder Ausstellen spezifische Anforderungen dar, welche aus Sicht der Autorin bisher noch nicht ausreichend in Förderprogrammen für Kultur berücksichtigt wurden.

Deshalb sollten diese in den Blick genommen und dafür passgenaue Beratungsangebote entwickelt werden. Der jüngst fertiggestellte Leitfaden *Nachhaltig Ausstellen* mit seiner begleitenden Wertungsmatrix zur Selbstevaluation ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Des Weiteren werden sowohl kürzere Wissensformate angeraten, welche im Rahmen der Museumsakademie Baden-Württemberg der Landesstelle für Museen stattfinden können, als auch individuelle Coachingprogramme. Ebenfalls sollte der Aufbau von Netzwerkzirkeln und einer Nachhaltigkeits-AG zum Austausch von Wissen, gegenseitiger Projektvorstellung und Erhöhung der Motivation gefördert werden.

Die Angebote und Förderungen der Landesstelle sollten – soweit – für die Museen kostenlos bleiben. Allerdings sollten Museen sich bei umfangreicheren Vorhaben wie einem Coachingprogramm zur Erreichung von Zielen verpflichten, welche die Bereitstellung von dafür notwendigen Ressourcen (Zeit, Personal) voraussetzt. Ein positiver Effekt für die Museen ist, dass konkret erreichte Umsetzungen die Chance erhöhen, Fördergelder einwerben zu können.

Künftig werden Fördergelder voraussichtlich an nachweislich umgesetzte Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Antragsteller*innen geknüpft. Die Stiftung Niedersachsen bspw. hat in Kooperation mit weiteren Institutionen eine *Checkliste Ökologische Nachhaltigkeit für die Kultur*⁵ erarbeitet, welche ab 2025 die Nachhaltigkeit in Kulturproduktionen systematisch erfasst und bewertet. Das so erfasste Engagement kann bzw. soll bei Förderanträgen als Anlage eingereicht werden. Es ist davon auszugehen, dass weitere Bundesländer diesem Vorbild folgen werden und Museen künftig zur Mitteleinwerbung ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen transparent darstellen müssen. Die Landesstelle für Museen Baden-Württemberg könnte Beratungsangebote zur Antragstellung solcher Fördergeldprogramme ebenfalls anbieten.

Im Einzelnen werden folgende Empfehlungen ausgesprochen (unter Ausschluss von Doppelungen bereits bestehender Angebote):

- Erstberatung zur Nachhaltigkeit, u. a. zu Klimafolgeanpassungen.
- Beratung zur Konzeption, Planung, Realisierung und Nachnutzung von nachhaltigen Ausstellungen (aufbauend auf dem Leitfaden *Nachhaltig Ausstellen* und Nutzung der Wertungsmatrix).
- Angebot eines Nachhaltigkeit-Coachingprogramms für Museen: Verzahnung von individuell durchgeführten Workshops, Netzwerktreffen und Gruppenworkshops sowie Onlineformaten als Wissenstransfer.
- Aufbau von Nachhaltigkeitsnetzwerken und einer Nachhaltigkeits-AG.
- Bildung von Patenschaften bzw. Initiierung von Partnermuseen zur gegenseitigen Unterstützung.
- Unterstützung bei der Antragstellung von Fördergeldern für Nachhaltigkeit.

5 Ankündigung Checkliste für nachhaltige Kultur, Stiftung Niedersachsen (2024): https://www.stnds.de/aktuelles/checkliste_nachhaltige_kultur (letzter Zugriff 20.12.2024)

Projektbericht Nachhaltiges Museum, Pilotphase 2

Stuttgart, 2024

Gefördert aus Mitteln des

Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

Herausgeber

Landesstelle für Museen Baden-Württemberg

Dorotheenstraße 4, 70173 Stuttgart

www.landesstelle.de

Autorin

Nachhaltige Museen

Stefanie Dowidat

www.stefanie-dowidat.de

Satz

Suna Niemetz, Konzepte & Design, Aachen

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Das Werk einschließlich seiner Bestandteile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne die Zustimmung der Rechteinhaber unzulässig.

© Copyright Landesstelle für Museen Baden-Württemberg, 2024

Gefördert aus Mitteln des MWK

