

Laura Zebisch

Umweltmanagementsysteme in Museumsbetrieben

Eine empirische Analyse der Anwendbarkeit im deutschen Museumssektor

(Masterarbeit)

Redaktioneller Hinweis

Die Publikation basiert auf einer redaktionell überarbeiteten Version der Masterarbeit „Umweltmanagementsysteme in Museumsbetrieben – Eine empirische Analyse der Anwendbarkeit im deutschen Museumssektor“. Eingereicht wurde die Arbeit von Laura Zebisch (B.A.) am 13. Januar 2023 (Wintersemester 2022/2023) im Masterstudiengang Kunstvermittlung und Kulturmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf bei Frau Dr. Julia Römhild (Erstgutachterin), Akademische Rätin für den Bereich Kulturmanagement. Das Zweitgutachten erfolgte durch Frau Dr. Annett Baumast, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Die Publikation wurde im Einverständnis der vorgenannten Personen sowie der Interviewpartner:innen im August 2023 veröffentlicht.

Ein besonderer Dank gilt den Betreuerinnen, Interviewpartner:innen, der Familie, den Freund:innen und Bekannten sowie den Museumspraktiker:innen für den fruchtbaren Austausch im Rahmen der Ideenfindung des Masterarbeitsthemas, für die inhaltlichen Anregungen und konstruktive Kritik sowie für die Begleitung des Projekts. Ein besonderer Dank gilt ebenfalls dem Korrektorat des Haupttextes. Der Anhang wurde keinem zusätzlichen Korrektorat unterzogen.

CC-BY

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	11
1.1 Wissenschaftliches Erkenntnisinteresse	11
1.2 Struktur der Masterarbeit	13
1.3 Literatur- und Forschungsstand	14
2 Konzeptionelle Grundlagen	17
2.1 Die (betriebs-)ökologische Nachhaltigkeitsdimension	17
2.2 Umweltmanagementsysteme	21
2.2.1 ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT	23
2.2.2 Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse	28
3 Untersuchungsgegenstand: Deutsche Museumsbetriebe	33
3.1 Definition.....	33
3.2 Klimaschutz und Nachhaltigkeit in der Kulturpolitik – Fokus: Museen	35
3.3 Betriebsökologie in Museen	38
4 Empirische Untersuchung	43
4.1 Studiendesign und methodisches Vorgehen	43
4.2 Sampling.....	45
4.3 Auswertungsverfahren	50
5 Ex-ante-Annahmen	53
6 Ergebnisse der Interviewanalyse	56
6.1 Allgemeine Gründe für die Nutzung eines UMS im Museumsbetrieb	56
6.2 Allgemeine Gründe gegen die Nutzung eines UMS im Museumsbetrieb.....	60
6.3 Vor- und Nachteile von EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT aus Sicht von Museumsexpert:innen	62
6.4 Erfolgsfaktoren und Hindernisse	67
6.5 Gesonderte Erfahrungen mit den UMS im Museumsbetrieb	72
7 Diskussion und Implikationen der Interviewergebnisse	74
7.1 Annahme 1 – Einflussfaktoren bei der Wahl eines UMS in Museen	74
7.2 Annahme 2 – Schwerpunkte der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse in Museen	76

7.3 Annahme 3 – Wirtschaftssektoren übergreifende und speziell für Museen geltende Motive und Faktoren	77
7.4 Annahme 4 – Die Bedeutung der Erkenntnisse von Hefele und Trunk (2022) für Museen	80
7.5 Annahme 5 – UMS bauen idealerweise auf Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements auf	82
7.6 Modifizierung der Ex-ante-Annahmen	82
8 Reflexion der Methode und des Forschungsdesigns	84
9 Fazit und Ausblick	87
Literaturverzeichnis	91
Anhang	101

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Arbeitsgemeinschaft
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Bd.	Band
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKM	Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
DIN	Deutsches Institut für Normierung e. V.
DMB	Deutscher Museumsbund
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
ebd.	ebenda
EG	Europäische Verordnung
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EN	Europäische Norm
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
EU	Europäische Union
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber:in
ICOM	International Council of Museums
IfM	Institut für Museumsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
ISO	International Organisation for Standardisation
KBB	Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KSB	Kulturstiftung des Bundes

KSG	Klimaschutzgesetz
KuPoGe	Kulturpolitische Gesellschaft
LfU	Bayrisches Landesamt für Umwelt
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
max.	maximal
MUNLV	Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NACE-Code	Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (französisch Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne)
NMM	Nachhaltigkeitsmanagement in Museen
NMS	Nachhaltigkeitsmanagementsystem(e)
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
PDCA	Plan-Do-Check-Act
S.	Seite
SDG	Sustainable Development Goals
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
UBA	Umweltbundesamt
UMS	Umweltmanagementsystem(e)
u. v. m.	und viele mehr
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
vgl.	vergleiche
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WCED	World Commission on Environment Development
z. B.	zum Beispiel
ZDF	Rundfunkanstalt Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: CO ₂ -Emissionen in der englischen Kultur- und Kreativwirtschaft.....	12
Abbildung 2: Kultur in, für und als nachhaltige Entwicklung	19
Abbildung 3: Allgemeiner Aufbau eines PDCA-Zyklus	23
Abbildung 4: Nutzungsverteilung von UMS im deutschen Museumssektor	46
Abbildung 5: Sampling sortiert nach Trägerschaft.....	47
Abbildung 6: Sampling sortiert nach VZÄ.....	48
Abbildung 7: Sampling sortiert nach Jahr der ersten Zertifizierung	48
Abbildung 8: EMAS-Registrierungen in Deutschland	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der UMS ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT	26-26
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der UMS ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT	66
Tabelle 3: Zeitstrahl mit Meilensteinen des (inter)nationalen Nachhaltigkeitsdiskurses	102-106
Tabelle 4: Übersicht Kodierleitfaden	119-123
Tabelle 5: Allgemeine Nutzungsmotive	151-154
Tabelle 6: Hindernisse in Verbindung mit UMS	155-156
Tabelle 7: Erfolgsfaktoren in Verbindung mit UMS	157-159
Tabelle 8: Häufigkeitsverteilung der einzelnen Unterkategorien des Codes „Allgemeine Gründe dafür“	160-161
Tabelle 9: Häufigkeitsverteilung der einzelnen Unterkategorien des Codes „Erfolgsfaktoren“	162-163
Tabelle 10: Häufigkeitsverteilung der einzelnen Unterkategorien des Codes „Hindernisse“	164-166

1 Einleitung

1.1 Wissenschaftliches Erkenntnisinteresse

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdebatten haben die Kultur- und Transformationsmanagerinnen Vera Hefele und Teresa Trunk 2020 folgenden Ist-Zustand für die deutsche Kultur- und Kreativwirtschaft skizziert:

„[B]ei den Kulturakteuren [ist] eine Bereitschaft für Veränderung [, welche das Thema Nachhaltigkeit betrifft,] vorhanden [...]. Eine konkrete Handlungskompetenz gibt es jedoch noch nicht. Dieser Überforderung muss mit Beratung, Vernetzung und Selbstwirksamkeitserfahrungen entgegengewirkt werden, wenn betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement zukünftig in Kulturbetriebe integriert werden soll.“ (Hefele/Trunk 2020, S. 30)

Dass Letzteres in der Kulturpolitik befürwortet wird, ist im Rahmen der Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts der ehemaligen Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), Monika Grütters, deutlich geworden. In dem Bericht werden „bundesgeförderte Kultureinrichtungen dazu aufgefordert, die Möglichkeit einer EMAS-Zertifizierung noch stärker zu nutzen“ (BKM 2020, S. 25). Zudem sollen staatliche Zuwendungen künftig mehr an betriebsökologische Maßnahmen geknüpft werden (vgl. ebd.).

Während Hefele und Trunk (2020) in ihrer Masterarbeit „Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben – Identifikation potenzieller Hebel und Evaluierung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels“ vorrangig Daten zum Status Quo der Nachhaltigkeitsbestrebungen an deutschen Sprech- und Musiktheatern sowie Konzerthäusern erhoben haben, steht in dieser Arbeit eine ausführliche Betrachtung des deutschen Museumswesens im Zentrum. Idealerweise können durch weiterführende Analysen der Hebel und Hürden bestehende Forschungslücken im Bereich des nachhaltigen Kulturmanagements geschlossen werden. Ziel ist es, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse hinsichtlich der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse zu sammeln, welche mit der Anwendung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen (NMS) in Museen in Deutschland einhergehen. Denn das Instrument NMS kann, wenn es langfristig und personenunabhängig etabliert wird (vgl. Hahn 2022, S. 185), dazu beitragen, dass sich durch Veränderungsprozesse einzelne Klimaschutzprojekte und Nachhaltigkeitsansätze im Museumswesen „gegenseitig verstärken und zu einer strategischen Neuausrichtung der Museumsarbeit führen“ (Garthe 2021, S. 13). Eine Nutzung der NMS ist vor allem dann geeignet, wenn in Betrieben eine tragfähige Nachhaltigkeitsstrategie inklusive des dazugehörigen Datenmanagements dauerhaft aufgebaut und verbindlich implementiert wird. Baumast (2020) betont darüber hinaus, dass

„[die] Akteur*innen im Kulturbetrieb [...] den großen Vorteil [haben], das Rad in Sachen Nachhaltigkeit nicht neu erfinden zu müssen. [...] [D]ie Basis in Sachen betrieblicher und organisatorischer Nachhaltigkeit ist bereits vorhanden und kann an den Kulturbetrieb angepasst werden.“ (Baumast 2020, S. 53)

In dieser Arbeit wird ein dezidierter Fokus auf die ökologische, insbesondere die betriebsökologische Nachhaltigkeitsdimension gelegt. Diese ist aktuell kulturpolitisch sowie aus Perspektive der Förder:innen von starkem Interesse, sodass eine wissenschaftliche Reflexion sinnvoll erscheint. Das lassen u. a. die Programme „Zero – Klimaneutrale Kunst- und Kulturprojekte“, „Kreislaufwirtschaft im Kulturbetrieb“ oder „Klimabilanzen in Kulturbetrieben“ der Kulturstiftung des Bundes (KSB) erkennen (KSB o. J.). Außerdem ist der ökologische CO₂-Fußabdruck der Museen in Relation zu ihrem Anteil am Gesamtmarkt der Kultur- und Kreativwirtschaft relativ groß, was sich von den aus England vorliegenden Daten ableiten lässt (vgl. Arts Council England 2020, S. 9; Arts Council England 2022, S. 10). In England beträgt dieser Anteil 28 Prozent. Museumsinstitutionen haben dadurch sektoral gesehen einen verhältnismäßig großen Einfluss auf das Klima (vgl. Abb. 1). Die Ausklammerung der weiteren Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Kultur und Soziales erfolgt in dieser Arbeit bewusst zugunsten einer thematischen Fokussierung und unterliegt in Kapitel 8 einer kritischen Reflexion.

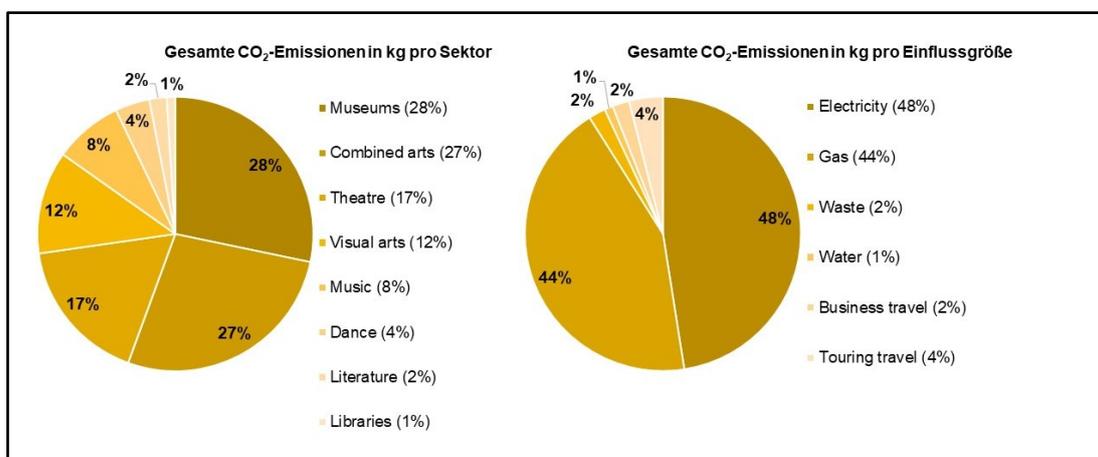


Abbildung 1: CO₂-Emissionen in der englischen Kultur- und Kreativwirtschaft (Quelle: in Anlehnung an Arts Council England 2022, S. 10)

Gegenwärtig stehen Museumsmitarbeiter:innen zunehmend vor der Herausforderung, die Emissionen der Institutionen, für die sie arbeiten, senken zu müssen – nicht zuletzt bedingt durch die Vorhaben der Länder und Kommunen, die Klimaziele von Paris aus dem Jahr 2015 und damit einhergehend die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) umzusetzen (vgl. Die Bundesregierung 2020). Die Nutzung eines Umweltmanagementsystems (UMS) kann dabei ein unterstützendes Instrument sein, um das Ziel der Treibhausgasneutralität in Deutschland gemäß des Bundes-Klimaschutzgesetzes bis 2045 zu erreichen (KSG §3 Abs. 2). „Aufgrund der hohen Anforderungen

von UMS haben bislang [jedoch] nur wenige Kulturinstitutionen ein Umweltmanagementsystem implementiert“ (Hefele/Trunk 2022, S. 49). Diese Aussage trifft auch auf die in Deutschland ansässigen Museen zu (vgl. Kapitel 4.2).

In Zusammenhang mit eingangs erwähnter und noch zu leistender Grundlagenforschung drängt sich daher folgende Forschungsfrage auf: Inwiefern unterscheiden sich die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Instruments UMS, welche für Betriebe außerhalb des Museumssektors bereits umfangreich erforscht worden sind, von denen im Museumswesen? Das Ziel der Masterarbeit ist es, diesbezüglich museumsspezifische Arbeitsthemen herauszuarbeiten und damit zur Beantwortung der Forschungsfrage beizutragen. Für international etablierte und verbreitete UMS wie z. B. ISO 14001 oder EMAS wurden bereits einige Handlungsempfehlungen konkretisiert. Sie gelten in der Regel für Industrieunternehmen, beispielsweise der Energieindustrie, der Chemieindustrie oder für das produzierende Gewerbe (vgl. exemplarisch Morrow/Rondinelli 2002). Infolgedessen gilt es zu klären, welche Gründe *für* oder *gegen* die Anwendung eines UMS in deutschen Museumsbetrieben sprechen. Darüber hinaus tragen ergänzende Leitfragen zur Beantwortung der Forschungsfrage bei: Welche Erfahrungen mit dem Einsatz der UMS in Museen gibt es bereits in Deutschland? Können Alleinstellungsmerkmale hinsichtlich der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse aufgrund des für Kulturbetriebe geltenden öffentlichen Versorgungsauftrags festgehalten werden und damit auch für Museen? Welche Vor- und Nachteile bieten spezifische UMS aus Museumssicht? Lassen sich gegebenenfalls Handlungsimplicationen dahingehend ableiten, als dass man bestimmten Museumstypen ein elaboriertes UMS empfehlen kann? Können Kriterien präzisiert werden, welche Museen die Auswahl eines UMS erleichtern (hinsichtlich Größe, Trägerschaft, Kosten etc.)?

1.2 Struktur der Masterarbeit

Diese Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels steht die Erläuterung der konzeptionellen Grundlagen. Den Ausgangspunkt dafür bildet die Definition des Begriffs (betriebs-)ökologische Nachhaltigkeit mit zugehörigen Modellen. Außerdem wird die Verbindung zur Kultur hergestellt und die Grundlagen der UMS in Verbindung mit deren Nutzungsmotiven, Erfolgsfaktoren und Hindernissen werden vermittelt. Der Untersuchungsgegenstand Museum ist Thema des dritten Kapitels, welches zuerst einen Überblick zu den Organisationsstrukturen des Museumswesens in Deutschland gibt. Danach zeigt es Verbindungen zu Kapitel 2 auf, indem die Nachhaltigkeitsdiskurse der Museumswelt nachgezeichnet und kulturpolitische Entwicklungen beleuchtet werden, vor allem die Debatten um Umwelt- und

Klimaschutz. Good-Practice-Beispiele dienen dabei einer praxisbezogenen Kontextualisierung im Bereich betriebsökologischer Nachhaltigkeit, veranschaulichen mögliche Handlungsfelder und schließen am Ende des dritten Kapitels die theoretische Klammer. Inhalt des vierten Kapitels ist das Design der, dieser Masterarbeit zugrundeliegenden, empirischen Studie. Die Methodik, die Auswertung der leitfadengestützten Expert:inneninterviews sowie das Sampling werden dort erörtert. Kapitel 6 stellt die Erkenntnisse der erhobenen Daten dar, die mithilfe der Interviews gewonnen werden konnten. Es werden u. a. Charakteristika der Museen, welche UMS nutzen, und Gründe, welche für oder gegen die Anwendung von diesen Systemen sprechen, aufgeführt. Berichte von Anwendungserfahrungen illustrieren dies. Auf die Ergebnisse der Interviewanalyse und dessen Bedeutung wird in Kapitel 7 Bezug genommen, um anschließend zuvor aufgestellte Ex-ante-Annahmen (Kapitel 5) modifizieren zu können. Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Stärken und Schwächen sowie Alleinstellungsmerkmale, Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse werden, wo passend, UMS-spezifisch sowie theoriespezifisch diskutiert und interpretiert. Den Abschluss der Arbeit bildet die Reflexion der Methode und des Forschungsprozesses (Kapitel 8). In Kapitel 9 folgt eine finale Zusammenfassung und ein Ausblick mit der Adressierung weiterer Forschungsansätze.

1.3 Literatur- und Forschungsstand

Zu den Nutzungsmotiven, Erfolgsfaktoren und Hindernissen im Kontext der UMS ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT, welche für den deutschen Museumssektor gelten, gibt es im Fach Kulturmanagement bislang noch keine Veröffentlichungen, die auf wissenschaftlichen Studien aufbauen. Aus Garthes (2022) jüngst erschienener Monografie „Das nachhaltige Museum“ lassen sich jedoch insbesondere in Kapitel 11, und zum Teil auch in Kapitel 12, einige Erkenntnisse diesbezüglich ableiten. Sie werden für das Museumswesen von Garthe allerdings systemunabhängig und vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses sowie des von ihm entwickelten Instruments „Nachhaltigkeitsmanagement in Museen (NMM)“ beschrieben (Garthe 2022, S. 213). Um Garthes Positionen besser einordnen zu können, möchte ich darauf hinweisen, dass er ausgehend vom Changemanagement u. a. nach Peacock und Laur argumentiert – von der Funktionsoptimierung hin zum Prozessmusterwechsel. Zudem bezieht er sich bei seinen Ausführungen und Ergebnissen in erster Linie nicht auf bereits bestehende NMS oder UMS, sondern auf das von ihm entwickelte, modifizierte und ganzheitliche NMM (vgl. Garthe 2022, S. 213, 221). Das NMM denkt er vor allem ausgehend vom Museumbetrieb mit allen Abteilungen und Kernprozessen (vgl. ebd., S. 11). Im Zentrum dieser Arbeit stehen jedoch wie bereits erwähnt nur UMS.

Darüber hinaus haben Hefele und Trunk zum Nachhaltigkeitsdiskurs in der Kultur- und Kreativwirtschaft zwei Publikationen (2020, 2022) beigetragen. Deren Masterarbeit aus dem Jahr 2020 thematisiert teilweise Nutzungsmotive, fördernde sowie hemmende Faktoren im Rahmen von NMS. Dies geschieht allerdings unabhängig vom Museumswesen. In ihrem Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement im Kulturbereich, der 2022 veröffentlicht wurde, legen sie dagegen den Fokus auf UMS und Betriebsökologie. Aus betriebsökologischer Sicht besprechen Hefele und Trunk Vor- und Nachteile der UMS EMAS und ÖKOPROFIT, ähnlich dem Ansatz, der in dieser Arbeit verfolgt wird, wenngleich nicht museumsspezifisch.

Eine ausgeprägtere Praxis der Erforschung der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse von UMS findet sich in der Disziplin Nachhaltigkeitsmanagement wieder. Es gibt eine Vielzahl an wissenschaftlichen Aufsätzen, z. B. in der Zeitschrift *Cleaner Production*, die Ergebnisse in Verbindung mit einer Zertifizierung nach EMAS und ISO 14001 präsentieren (Biondi et. al 2000; Morrow/Rondinelli 2002; Frondel et al. 2008; Petrosillo et al. 2011; Neugebauer 2012; Tourais/Videira 2016; Testa et al. 2018). Eine länderspezifische Ausrichtung der Untersuchung oder eine Orientierung an einem bestimmten Industriezweig ist dabei nicht unüblich (Teles et al. 2014; Murmura et. al. 2017; Álvarez-García et. al 2018). Bei Durchsicht der Artikel konnten einige Merkmale herausgearbeitet werden, welche branchenunabhängig Geltung haben und je nach Unternehmen individuell priorisiert werden. Diese Motive und Faktoren sind Gegenstand des Kapitels 2.2.2. Sie bilden die Grundlage der Genese deduktiver Kategorien für die spätere Interviewanalyse (vgl. Kapitel 6 und 7).

Trotz zahlreicher Forschungsarbeiten zu UMS, die von privaten Organisationen genutzt werden, handelt es sich dabei um ein noch nicht ausreichend erforschtes Thema in öffentlichen Einrichtungen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Methoden und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements im Bereich der Privatwirtschaft entwickelt worden sind (vgl. Figueira 2018, S. 616). Zu den Nutzungsmotiven, Erfolgsfaktoren und Hindernissen, welche mit der Anwendung von UMS in öffentlichen Institutionen einhergehen, oder auch zu den Vor- und Nachteilen von ISO 14001, EMAS oder ÖKOPROFIT in öffentlichen Betrieben, sind bei den Recherchen für die vorliegende Masterarbeit keine passenden Literaturbeiträge gefunden worden. Es existieren in erster Linie Studien zur Integration von Umweltpraktiken, Instrumenten der Betriebsökologie und des Nachhaltigkeitsmanagements in öffentlichen Verwaltungen (Ramos 2005, 2007, 2009, 2021).¹

¹ Stand: 13.01.2023.

Dies hat sich beim Verfassen der Masterarbeit insofern als Herausforderung dargestellt, als dass mit einer Ausnahme lediglich Interviewpartner:innen aus öffentlichen Museen gewonnen werden konnten. Daher drängte sich zusätzlich die Frage auf, ob es Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Betrieben und öffentlichen Institutionen hinsichtlich der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse gibt, welche bei der Anwendung von UMS auftreten. Diese Frage konnte aber bis zum Schluss nicht zufriedenstellend beantwortet werden, da sich die gewonnenen Ergebnisse nicht mit anderen vergleichen ließen. Genauso wenig konnte beantwortet werden, ob die Ergebnisse öffentlicher Museen „typisch“ für den öffentlichen Sektor sind. Dennoch generiert die vorliegende Arbeit für sich stehend neue Erkenntnisse, weil die Beantwortung der Forschungsfrage auf die potenziellen Unterschiede der Anwendungsmotive und die beeinflussenden Faktoren von UMS zwischen einzelnen Wirtschaftszweigen im Allgemeinen abzielt und nicht im Besonderen auf die Unterscheidung öffentlich und privat. Forschungslücken zum Thema UMS in öffentlichen Verwaltungen stellen für diesen Fall folglich kein gravierendes Problem dar.

Grundlagenliteratur zum Thema Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement sowie Kulturmanagement existiert hingegen zahlreich (exemplarisch Dessin et al. 2015; Hoppe/Heinze 2016; Baumast 2022; Hahn 2022). Gleiches gilt für etablierte methodische Standardwerke zur qualitativen Sozialforschung, qualitativen Inhaltsanalyse und Expert:inneninterviews (exemplarisch Gläser/Laudel 2010; Mayring 2015; Flick et al. 2017).

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Die (betriebs-)ökologische Nachhaltigkeitsdimension

Spricht man in den Wirtschaftswissenschaften von unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit, bezieht man sich – egal ob bewusst oder unbewusst – direkt oder indirekt auf das sogenannte Modell der *Triple Bottom Line* nach John Elkington (Elkington 1999 u. v. m.). Elkington übertrug Anfang der Neunzigerjahre des 20. Jahrhunderts die Bedeutung des schwer fassbaren Konzepts der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit nachhaltiger Entwicklung gemäß der Brundtland-Definition² auf Unternehmensebene. Sein Anliegen war es, aufzuzeigen, dass der Erhalt von Unternehmen aus betrieblicher Sicht auf Nachhaltigkeit abziele, was bedeutet, dass dieser langfristig nur dann zu gewährleisten sei, wenn neben ökonomischen Belangen auch ökologische und soziale Einflüsse berücksichtigt würden (vgl. Elkington 1999, S. vii). Dafür reduzierte er die Komplexität der Definition nachhaltiger Entwicklung. Er brach die Idee des unternehmerischen Mehrwertes und die Konsequenzen des menschlichen Umgangs mit den Themen Ressourcen(-sicherung) und deren Verteilung im Sinne einer gerechten Bedürfnisbefriedigung auf drei zentrale Handlungsbereiche herunter: Ökologie, Ökonomie und Soziales (vgl. ebd., S. 70). Die Übernahme von gegenwärtiger sowie zukünftiger Verantwortung in Verbindung mit ethischen und politischen Überlegungen ist für Elkington dabei besonders wichtig (vgl. ebd., S. 71). Genauso betrachtet er alle drei Dimensionen als integrativ und im Idealfall ausgewogen. Er betont in seiner Publikation die Interdependenzen der Dimensionen sowie die dynamischen Prozesse nachhaltiger Entwicklung (vgl. ebd., S. 73). In dem Jahrzehnt des Abschlussberichts der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1998) mit dem Titel „Konzept Nachhaltigkeit“ hat sich dieses Modell respektive Leitbild nachhaltiger Entwicklung schließlich unter verschiedenen Synonymen – Nachhaltigkeitsdreieck, Drei-Säulen-Modell etc. – fest im Sprachgebrauch etabliert (vgl. Kanning in Baumast 2022, S. 32).

Das Modell der *Triple Bottom Line* wurde darüber hinaus in den letzten Jahren seitens unterschiedlicher Wissenschaftler:innen immer wieder kontrovers diskutiert und modifiziert. Kritisch hervorzuheben ist, dass die seitens Elkington benannten Dimensionen nie gleichrangig nebeneinander existieren können. Es handelt sich bei Nachhaltigkeit vielmehr um ein integratives Verständnis, bei dem die Dimensionen nicht unabhängig voneinander gedacht werden können, vor allem nicht als stetig

² Die Brundtland-Definition lautet: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCED 1987, S. 41).

ausgeglichen. Zusätzlich ist infrage zu stellen, wie sinnvoll eine Unterteilung in lediglich drei Dimensionen ist oder ob eine differenziertere Betrachtung zielführender wäre.³ Stahlmann (2008), Parodi et al. (2010), Stoltenberg (2010), Brocchi (2015, 2017), Dessen et al. (2015) sowie Römheld und Heinzelmann (2023) setzen sich u. a. deshalb auf unterschiedliche Weise mit der Frage auseinander, *warum* und *wie* Kultur⁴ in den Diskurs um nachhaltige Entwicklung integriert werden sollte bzw. könne: sei es als Subsumtion unter der Dimension des Sozialen, als eigenständige vierte Dimension, als Querschnittselement, als Vermittlerin oder als Kontext bzw. Rahmen. Ferner gewichten sie zum Teil die Nachhaltigkeitsdimensionen unterschiedlich. Allen gemein ist jedoch die Meinung, dass Kultur innerhalb des Diskurses um nachhaltige Entwicklung auf jeden Fall zu berücksichtigen sei, da „[d]ie ‚Kultur der nachhaltigen Entwicklung‘ [...] die lebensweltliche wie auch die funktionssystemspezifische ‚Veralltäglichung‘ des Leitbilds [nachhaltige Entwicklung] bedeut[e]“ (vgl. Wehrspau/Schoembs 2002 nach Kopfmüller 2010, S. 56).

Laut Dessen et al. kommen der Kultur innerhalb dieses Prozesses drei unterschiedliche Rollen zu: eine Rolle *in*, *für* und *als* nachhaltige Entwicklung. Demnach verstehen sie Kultur *in* nachhaltiger Entwicklung als eigenständige vierte Dimension⁵, in der es darum gehe, dass kulturelle Praktiken und Institutionen nachhaltiger gestaltet werden und somit einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Kultur *für* nachhaltige Entwicklung begreifen sie als kontextualisierende und vermittelnde Funktion, z. B. durch das Kommunizieren von Bedeutungen. Insbesondere in Fällen von Zielkonflikten, die sich aufgrund unterschiedlicher Bestrebungen und Handlungen in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales ergeben und meist kulturell bedingt sind, sei diese Rolle der Kultur wichtig. Kultur *als* nachhaltige Entwicklung sehen sie als notwendige Grundlage und Struktur zum Erreichen von Nachhaltigkeitszielen an, weil ihrer Meinung nach Kultur in Form von Werten und Normen Entscheidungen beeinflusse, soziales Lernen präge, alternative Kulturpraktiken fördere und ein vielschichtiges, ambiges Gestaltungspotenzial besitze (weiterführend Dessen et al. 2015, S. 28-33).

³ Die Auseinandersetzung mit den Grenzen und Schlüsselbotschaften der Brundtland-Definition sowie mit der Kritik an dem Mehrdimensionsmodell kann in ihrer Mannigfaltigkeit in diesem Kapitel nicht aufgearbeitet werden, da dies zu weit führen würde. Sie ist aber u. a. bei Kanning in Baumast (2022) auf den Seiten 32 bis 38 sowie bei Kirschten (2017) auf den Seiten 42 bis 43 umfangreich dokumentiert. Weitere wichtige Meilensteine des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung können einem chronologischen Überblick im Anhang auf den Seiten 102 bis 106 entnommen werden.

⁴ Alle Autor:innen verwenden in ihren Beiträgen ein breites, anthropologisch-soziologisches Verständnis von Kultur. Dieses Verständnis kann u. a. nachgelesen werden bei Dessen et al. 2015, S. 21 und Kopfmüller 2010, S. 43.

⁵ Zur Erinnerung: Die Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassen das Ökologische, Ökonomische, Soziale und Kulturelle.

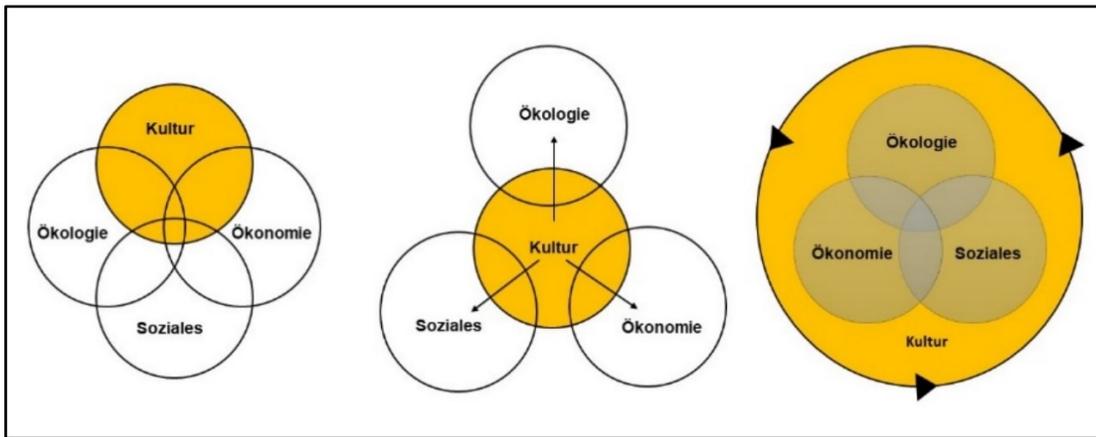


Abbildung 2: Kultur *in*, *für* und *als* nachhaltige Entwicklung (von links nach rechts)
(Quelle: in Anlehnung an Dessein et al. 2015, S. 29)

In Zusammenhang mit der derzeit noch nicht ausreichend vorhandenen nachhaltigen Handlungskompetenz auf Seiten der Kulturbetriebe (vgl. Kapitel 1.1) erfährt die Rolle von Kultur *in* nachhaltiger Entwicklung besondere Aufmerksamkeit. Es geht dabei um den individuellen Beitrag, den Kulturinstitutionen als gesellschaftliche *Change Agents* leisten können, indem beispielsweise innerbetriebliche betriebsökologische Handlungsmuster etabliert werden (vgl. Dessein et al. 2015, S. 30). Weil der sechste Sachstandsbericht des *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) sehr eindrücklich die durch den Klimawandel bedingten Kippunkte und deren Risiken skizziert sowie für eine klimaresiliente Entwicklung plädiert (vgl. IPCC 2018, 2021-2022), ist es nachvollziehbar, dass die ökologische Nachhaltigkeitsdimension und die damit verknüpften Handlungsfelder⁶ eine gesteigerte Beachtung erfahren – auch in Kulturbetrieben. Innerhalb einer Kulturorganisation haben überwiegend die Managementbereiche „Fuhrpark, Klimatechnik, Energie, Wärme, Wasser/Abwasser, Abfall, Mobilität ([der] Mitarbeiter:innen, Besucher:innen, Künstler:innen, Dienstreisen, vor- und nachgelagerte Transporte), Papier und Druckerzeugnisse [sowie] Gastronomie“ (Hefele/Trunk 2022, S. 12) Auswirkungen auf die Umwelt. Nimmt man die Perspektive der betriebsökologischen Nachhaltigkeitsdimension ein, setzt man sich unweigerlich mit der Messung dieser Bereiche auseinander.

Bei einem betrieblichen Umweltmanagement handelt es sich demnach um einen strategischen Ansatz, der Nachhaltigkeit operationalisierbar macht. Das Umweltbundesamt (UBA) definiert darüber hinaus Umweltmanagement als einen Aspekt der Unternehmensführung, bei der die Kerntätigkeiten eines Unternehmens so organisiert werden, „dass die eigenen und die gesellschaftlichen Ansprüche an ein umweltverträgliches Handeln sichergestellt sind, umweltbezogene Chancen und Risiken frühzeitig erkannt

⁶ Dabei handelt es sich um nachhaltige Nutzung (nicht-)erneuerbarer Ressourcen und der Umwelt als Senke, Reduzierung von Emissionen und Abfall, Erhalt der Biodiversität etc.

und rechtliche Anforderungen erfüllt werden“ (UBA 2021). Energie- und Materialverbräuche oder die Produktbeschaffenheit durchleuchtet man z. B. auf das Kriterium des Umweltrisikos hin (vgl. Kaltschmitt/Schebek 2015, S.359-372). Eine Reduktion des Ressourcenaufwandes sowie die Senkung der Treibhausgase stehen im Vordergrund. Außerdem werden Finanz- und Umweltziele aufeinander abgestimmt (vgl. ebd., S. 360). Mithilfe dieser Maßnahmen können Betriebe u. a. einen Beitrag zur Erfüllung des sogenannten 1,5-Grad-Ziels und der Umsetzung der *United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDG)* der Agenda 2030 leisten.

Dass ein ökologisch-wirtschaftlicher Schwerpunkt innerhalb des Nachhaltigkeitsdiskurses durchaus gängig ist, verdeutlicht die Genese des schwer fassbaren Konzepts Nachhaltigkeit.⁷ Denn es wurzelt in der Idee regenerativen, effizienten und effektiven Wirtschaftens.⁸ In diesem Zusammenhang zählt Hans Carl von Carlowitz zu den meistzitierten Namen. Sein Verständnis von „[k]ontinuierliche[r] beständige[r] und nachhaltige[r]“ (Carlowitz 2000 [1713], S. 105) Forstwirtschaft wird in den Nachhaltigkeitsdebatten immer wieder angeführt (vgl. exemplarisch Brocchi 2015, S. 43). Es besagt, dass in einem bestimmten Zeitintervall nur so viel Holz geschlagen werden dürfe, wie auch wieder nachwachsen könne (vgl. Kanning in Baumast 2022, S. 31). Das heißt, dem Nachhaltigkeitsverständnis ist ein zukunftsfähiges, langfristiges „ressourcenökonomisches Prinzip“ ureigen (Kirschten 2017, S. 23).

Abschließend ist festzuhalten, dass das dieser Masterarbeit zugrunde liegende Nachhaltigkeitsverständnis der Definition der *World Commission on Environment and Development (WCED)* von 1987 folgt und auf der eben dargelegten (betriebs-)ökologischen Definition aufbaut. Die sozialen, ökonomischen und kulturellen Interdependenzen werden als gleichermaßen bedeutend anerkannt, auch wenn auf diese im Folgenden und in der Analyse aufgrund einer zu geringen Kohärenz mit der Forschungsfrage nicht weiter eingegangen wird. Außerdem möchte ich betonen, dass ich Nachhaltigkeit als einen Lern-, Such- und Gestaltungsprozess verstehe, der Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, Werte und Normen tangiert (vgl. KuPoGe 2001, S. 1; Stoltenberg 2010, S. 294; Brocchi 2015, S. 62). Die Auseinandersetzung mit Zielkonflikten⁹, welche dazu führt, dass Maßnahmen in irgendeiner Form immer priorisiert werden, ist dabei elementar (vgl. Hahn 2022, S. 6-8). Weil allerdings der Nachhaltigkeitsbegriff im alltäglichen Sprachgebrauch primär auf die ökologische Dimension

⁷ „Schwer fassbar“ ist das Konzept Nachhaltigkeit, da unterschiedliche Nachhaltigkeitsverständnisse existieren. Die verschiedenen Konzepte nachhaltiger Entwicklung kann man u. a. bei Hahn 2022 in Kapitel A.2.2 studieren.

⁸ Die verschiedenen Nachhaltigkeitsstrategien, auch zur Suffizienz-Strategie, können exemplarische bei Hahn 2022 in Kapitel A.4 nachgeschlagen werden. Die Managementregeln der Nachhaltigkeit stehen u. a. bei Kanning in Baumast 2022 auf Seite 40.

⁹ Beispiele für Zielkonflikte: Kunstfreiheit vs. nachhaltige Produktion (Stichwort: Ressourcenschonung), Ausbau der erneuerbaren Energien vs. Flächennutzung/Lebens und Wohnqualität/Tierwohl.

verkürzt wird, vertrete ich die Meinung, dass man besser den Begriff der Verantwortung verwenden sollte, wenn man Nachhaltigkeit als ganzheitliches Konzept bergreift.

2.2 Umweltmanagementsysteme

UMS gehören zu den freiwillig nutzbaren Instrumenten im Hinblick auf die Umsetzung eines betrieblichen Umweltmanagements. Sie eignen sich, um die an Unternehmen gestellten Anforderungen im Bereich der unternehmerischen ökologischen Nachhaltigkeit umzusetzen. UMS können bei der Steuerung und Systematisierung betrieblicher Aktivitäten unterstützend wirken. Als ein strukturgebender Rahmen können sie zu einem proaktiven Umweltschutz beitragen, indem Umweltauswirkungen institutioneller Maßnahmen in Form von numerischen Daten, sogenannten Indikatoren, erhoben sowie stetig verbessert werden (vgl. Kirschten 2017, S. 203). Dies gelingt durch den UMS inhärenten Plan-Do-Check-Act-Führungskreislauf (PDCA-Zyklus), auch Deming-Zyklus genannt, also die Entwicklung überprüfbarer strategischer Stoßrichtungen sowie standardisierter Kontroll- und Feedbackmechanismen (vgl. Testa et al. 2018, S. 50). Zudem sind UMS eigenständig nutzbar (vgl. Hahn 2022, S. 184-185) und dienen der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben (vgl. Kapitel 2.2.2). Möchte man deren sachgemäße Nutzung zertifizieren lassen, braucht es eine Prüfung seitens unabhängiger, externer Prüfer:innen, z. B. seitens des TÜV. Zertifizierungen sind im Durchschnitt drei Jahre gültig (vgl. Kirschten 2017, S. 204). Sie bescheinigen, dass das zertifizierte Unternehmen ein UMS vorgabenkonform anwendet, Umweltschutz priorisiert, geltendes Umweltrecht beachtet und im Idealfall an einer positiven Ökobilanz arbeitet. Sie sagen aber wenig darüber aus, wie nachhaltig ein Betrieb agiert. Die Nachhaltigkeitsleistung wird nicht bewertet.

Der PDCA-Zyklus zeichnet sich durch vier Phasen aus. Vorgeschaltet ist die Beschreibung des Anwendungsbereichs bzw. der Systemgrenzen, der normativen Verweise und verwendeten Fachtermini. Dieser Beginn kann als Phase Null beschrieben werden. Weiter geht es danach folgendermaßen:

1. Mit *Plan*: In dieser Phase werden Schritte unternommen, um ein UMS zu etablieren. Darunter fällt die Erhebung des Ist-Zustandes¹⁰, die Sondierung geltender, zu erfüllender umweltpolitischer (Mindest-)Anforderungen (intern wie extern) und die Entwicklung von Handlungszielen und Umweltmaßnahmen. Eine SWOT-Analyse¹¹ sowie eine Wesentlichkeitsanalyse¹² können dabei

¹⁰ Hierbei handelt es sich um die gegenwärtige Umweltpolitik des jeweiligen Betriebes.

¹¹ Abkürzung der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse, die sich aus den englischen Begriffen *strengths*, *weakness*, *opportunities* und *threats* ableitet. Es handelt sich um eine Positionierungsanalyse der eigenen unternehmerischen Aktivitäten gegenüber Wettbewerbern.

¹² Ermittlung und Priorisierung der eigenen Aktivitäten, die wesentlich Einfluss auf die Umwelt bzw. Nachhaltigkeit haben sowie umgekehrt.

helfen, die für das Unternehmen bedeutenden Aspekte zu identifizieren und in ein Leitbild mit Nachhaltigkeitsbekenntnissen, Strategiepapiere und/oder Zeitpläne zu überführen. Besondere Verantwortung kommt hierbei der Unternehmensleitung zu, welche die Ressourcen sicherstellt und Verantwortlichkeiten festlegt.

2. Mit *Do*: Nach erfolgreichem Absolvieren der ersten Phase geht es um die Umsetzung der zuvor formulierten Ziele und Maßnahmen. Mitarbeiter:innen werden geschult. Ihr Bewusstsein für die Umwelt wird geschärft. So soll die langfristige Etablierung und das fortwährende Betreiben des Systems sichergestellt werden. Gleichzeitig werden Regeln für die Kommunikation festgelegt.
3. Mit *Check*: In einem dritten Schritt kommt es zur Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden, und zur Wirksamkeitsbewertung der erbrachten Leistungen. Mithilfe von *Key Performance Indicators* (KPI) können die Maßnahmen und Ziele überwacht sowie quantitativ gemessen werden. Eine lückenlose und transparente Dokumentation im Bereich Datenmanagement, Datenvergleiche über verschiedene Betriebsjahre hinweg sowie in- und externe Audits sind dabei zentral. Bezüglich der KPI ist zu berücksichtigen, dass es bei Kennzahlensystemen schnell zu Verzerrungen der Daten kommen kann – je nach Art der Messung. Beispiele für Kennzahlen finden sich u. a. bei Förtsch und Meinholz (2018) auf Seite 483. Außerdem gibt die *Global Reporting Initiative* (GRI) KPI heraus. Außerdem werden die Indikatoren zum Teil durch die Handreichungen des jeweils angewendeten UMS vorgegeben.
4. Mit *Act*: Abschließend werden auf Basis der Ergebnisevaluation und Managementbewertung aus Phase drei (Check) Korrekturmaßnahmen initiiert, um die noch mangelhaften betrieblichen Unternehmensleitungen verbessern zu können. Anschließend beginnt der Zyklus wieder von vorn. Dementsprechend ist es möglich, dass ein Unternehmen seine Umweltleistung über Jahre hinweg vergleichen kann, wenn es ein dauerhaftes Datenmanagement aufgebaut und verbindlich implementiert hat.

Ausführlich nachzulesen ist die Funktionsweise des PDCA-Zyklus, das heißt Phase eins bis vier, beispielsweise bei Förtsch/Meinholz (2018) sowie bei Wellge/Weihofen in Baumast (2022). Die Paraphrasierung der vorangegangenen vier Abschnitte basiert auf diesen Quellen.

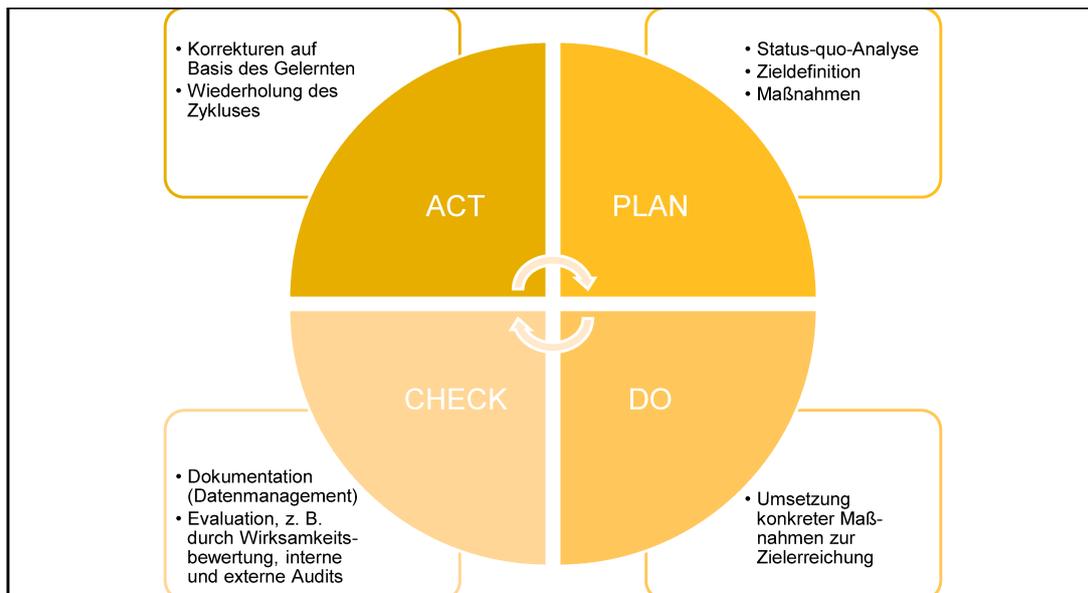


Abbildung 3: Allgemeiner Aufbau eines PDCA-Zyklus (Quelle: eigene Darstellung)

2.2.1 ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT

Zu den bekanntesten UMS zählen die DIN EN Norm ISO 14001 und EMAS (vgl. UBA 2021; Hahn 2022, S. 185). Ebenfalls stark verbreitet ist das Umweltberatungsprogramm ÖKOPROFIT. Es kann als eine Art Vorstufe bzw. Einstiegshilfe gesehen werden. In dieser Arbeit wird es aber der Einfachheit halber unter dem Begriff UMS subsumiert, um den Schreib- und Lesefluss zu fördern, auch wenn es per Definition keines ist (vgl. MUNLV 2006, S. 6). Seit der Einführung der sogenannten *High Level Structure* im Jahr 2012 sind die einzelnen UMS über den PDCA-Zyklus hinaus noch vergleichbarer geworden. Überdies lassen sich durch die *High Level Structure* einzelne Managementsysteme besser miteinander kombinieren, vor allem bei einem integrierten Management. *High Level Structure* bedeutet, dass alle Normen in ihrer Grundlagenstruktur einem einheitlichen Aufbau folgen. Das betrifft insbesondere die einzelnen Kapitel, Kernaussagen und die Begriffsdefinitionen der jeweiligen Normen. Diese sind mittlerweile identisch und der PDCA-Struktur zugeordnet. Trotzdem gibt es weiterhin standardspezifische Inhalte (vgl. Wellge/Weihofen in Baumast 2022, S. 150). Daher werden die UMS ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT an dieser Stelle noch einmal einzeln mit ihren Charakteristika vorgestellt. Außerdem gilt die *High Level Structure* vornehmlich für die ISO-Normfamilien.

DIN EN ISO 14001:2015

Die DIN EN ISO-Norm 14001 (ISO = *International Organisation for Standardisation*) existiert seit 1996 und wird international branchenübergreifend angewendet. Sie gehört zur Norm-Familie 14000, von der beispielsweise auch die Norm zur Klimabilanzierung 14064 ein Teil ist. Somit bietet ISO ein flexibles Baukastensystem, bei dem

sich unterschiedliche Normen kombinieren lassen. Regelmäßige Überarbeitungen sichern die Aktualität. Die derzeitige Version der ISO 14001-Norm entspricht der Fassung von 2015. Insgesamt besteht die Norm aus zehn Kapiteln. Der Fokus von ISO 14001 liegt auf der ständigen Verbesserung des UMS sowie der Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr. Die Norm ist folglich verfahrens- und systemorientiert. Dabei gibt es keine festgelegten absoluten Anforderungen an die Umweltleistung. Transparenz wird, wie bei allen anderen Normen, großgeschrieben. Die Umweltpolitik des Unternehmens, das ISO 14001 anwendet, muss der Öffentlichkeit zugänglich sein. Bei ISO 14001 handelt es sich um einen internationalen Standard, der keine rechtliche Grundlagen als Basis hat. Die Implementierung des Systems ist herausfordernd, denn dafür braucht es Zeit, Geld und Commitment. Sie kann zwischen einem und ca. drei Jahren dauern (von der Planung bis zur Zertifizierung) und ist abhängig von den Vorerfahrungen etc., wobei sich die Zeitspanne von drei Jahren auf den Aufbau eines integrierten Managementsystems bezieht, also die Kombination verschiedener ISO-Normen. Nach erfolgreicher Zertifizierung ist diese drei Jahre gültig. Allerdings sind jährliche Überwachungsaudits verpflichtend (vgl. ISO 14001:2015-11; Kirschten 2017, S. 203-205; Martins/Fonseca 2018).

EMAS

Das UMS EMAS (*EMAS = Eco-Management and Audit Scheme*) hat sich im Jahr 1993 mit einem europäischen Fokus etabliert. Es wurzelt in der EU-Verordnung (EG) Nr. 1221/2009. Seit 2017 ist die Novelle EMAS-Verordnung (EU) 2017/1505 in Kraft. ISO 14001:2015 bildet ebenfalls einen Bestandteil des EMAS-Systems, und zwar seit 2001. EMAS unterscheidet sich dennoch in folgenden Punkten: Das UMS ist in erster Linie ergebnis- und umweltleistungsorientiert. Eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens, welches EMAS anwendet, ist elementar. Die Mitarbeiter:innen sind dabei verstärkt zu beteiligen. Ferner fokussiert man bei EMAS die externe Kommunikation der Umweltleistung. Sie ist durch die jährliche Veröffentlichung eines informativen Umweltberichtes bzw. einer Umwelterklärung bindend. EMAS basiert auf dem Umweltauditgesetz. Der Prozess der Zertifizierung nennt sich Registrierung. Diese erfolgt über Industrie- und Handelskammer und ist in deren Register öffentlich einsehbar. Sie ist drei Jahre gültig. Die Vorbereitung dauert ca. ein Jahr, je nach Vorerfahrungen auch länger (z. B. 18 Monate). Bei einer Registrierung wird geprüft und validiert, ob alle formellen Regeln und Umweltvorschriften eingehalten wurden, Umweltverstöße vorliegen, die Umwelterklärung stimmig ist und Umweltschutzmaßnahmen (Ziele und Maßnahmen) praktikabel sind. Außerdem ist besonders, dass man beim Durchlaufen des Umweltmanagementprozesses oftmals mit der zuständigen Umweltbehörde kooperiert und branchenspezifische Referenz-

dokumente angeboten werden, z. B. für die Verwaltung. Leitfäden können in der Regel kostenlos auf der EMAS-Website heruntergeladen werden. Bei ISO zahlt man für die entsprechenden Norm-PDF-Datei (vgl. Kirschten 2017, S. 203-205; Testa et al. 2018, S. 49; Baumast 2021, S. 41).¹³ Neben dem normalen und komplexen UMS EMAS gibt es auch vereinfachte Verfahren für die Implementierung – EMAS-easy oder EMAS-Konvoi. Bei dem zuletzt genannten System schließen sich verschiedene Betriebe zusammen, um beispielsweise Beratungskosten zu teilen. EMAS-easy stellt extra vereinfachte und standardisierte Vorlagen etc. für die Arbeit mit dem System zur Verfügung. Beide Möglichkeiten können insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) interessant sein (vgl. Tourais/Videira 2016, S. 2; Müller et al. in Baumast 2022, S. 190-191).

ÖKOPROFIT

Das Akronym ÖKOPROFIT steht für Ökologisches Projekt für integrierte Umwelt-Technik. Es wurde in Graz (Österreich) entwickelt und 1998 im Rahmen der Münchner Agenda 21 erstmals in Deutschland durchgeführt. Besonders geeignet ist es für KMU, weil es oft von den Umweltministerien der Länder gefördert wird. Eine Eigenbeteiligung fällt in Abhängigkeit von der Betriebsgröße an. Ziel ist es, Aktionen für den betrieblichen Umweltschutz in Zusammenarbeit mit den Kommunen möglichst niedrigschwellig zu unterstützen und zur betriebsökologischen Bewusstseinsbildung beizutragen. Die Kommunen sind in diesen Fällen Projektträger. Es geht nicht darum, ein vollständiges UMS für das ganze Unternehmen aufzubauen, sondern Konzepte zur Einsparung von Energie, Wasser und Abfall zu erarbeiten. Auf diese Weise kann der betriebliche Ressourceneinsatz optimiert werden. Dafür werden für die teilnehmenden Unternehmen ein bis zwei spezifische Umweltberatungen und bis zu zehn begleitenden Workshops angeboten und durchgeführt, z. B. zu Rechtsaspekten, dem Einkauf oder Arbeitsschutz. Letztere sind allgemeinerer Natur und betreffen die ganze Förderrunde in Form einer Gruppenberatung für bis zu 15 Betriebe. Weitere Unterstützung kommt den teilnehmenden Unternehmen durch standardisierte Arbeitsmaterialien zu. Klassische ÖKOPROFIT-Maßnahmen sind etwa der Einsatz von hocheffizienter Lichttechnik, der Einbau von Wasserspararmaturen, die Regulierung der Klimaanlage oder eine verbesserte Mülltrennung. Auch die Nutzung von Abwärme oder Abwasser kann den Produktionsprozess deutlich effizienter machen (vgl. MUNLV 2006, S. 6-11, 22-37).

¹³ Weitere Quellen, in denen das UMS EMAS beschrieben wird, sind: Kaltschmitt/Schebek 2015, S. 368-369 und Hefe/Trunk 2022, S. 50-51.

Eine Projektförderrunde läuft ca. ein Jahr. Es handelt sich demnach um kein langfristiges Managementsystem, sondern um ein projektorientiertes Umweltberatungsprogramm. Außerdem ist die Teilnahme nur im Verbund über kommunale Angebote möglich. Seinen Abschluss findet das Projekt in einer Zertifizierung durch unabhängige Prüfungskommissionen der Kommune und ist ein Jahr gültig. Danach gibt es Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs und der Weiterentwicklung im ÖKOPROFIT-Club. ÖKOPROFIT kann vorbereitend auf die Nutzung von ISO 14001 oder EMAS hinwirken (vgl. ebd., S. 10-12).

Tabelle 1: Vergleich der UMS ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kirschten 2017, S. 203-205)

	ISO 14001	EMAS	ÖKOPROFIT
Erscheinungsjahr	1996	1993	1991 (in Österreich) 1998 (in Deutschland)
Aktuelle Fassung	2015	2017	Arbeitsmaterialien werden jedes Jahr aktualisiert und weiterentwickelt
Rechtliche Grundlagen	keine expliziten rechtlichen Grundlagen; privatwirtschaftlich	aktuelle Rechtsgrundlage: öffentlich-rechtliche Grundlage als europäische Verordnung (EG) Nr. 1221/2009, ergänzt und abgeändert durch (EU) 2017/1505 und (EU) Nr. 2018/2026; Umsetzung in Deutschland durch das Umweltauditgesetz (UAG)	keine expliziten rechtlichen Grundlagen, außer zur Gewährung von Zuwendungen
Geltungsbereich	global	europäischer Fokus; zuständige Umweltbehörde wird miteinbezogen	österreichischer und deutscher Fokus; Umweltministerium der Länder und Kommunen wird einbezogen
Gültigkeit der Zertifizierung/ Registrierung des Systems	3 Jahre; jährlich ein Überwachungsaudit; Zertifizierungsstelle: z. B. TÜV	3 Jahre; jährliche Validierung des Umweltberichtes; Registrierungsstelle: IHK	1 Jahr; Revalidierung durch Teilnahme am jährlichen Klubprogramm; Zertifizierungsstelle: unabhängige Prüfungskommission

Schwerpunkt	ständige Verbesserung des UMS; Verfahrens- und Systemorientierung (insb. Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr); organisationsbezogen	ergebnis- und umweltleistungsorientiert; ständige Verbesserung der Umweltleistung; organisations- und standortbezogen	Umwelt und Technik (Adressierung von Lösungsorientierung und zielgerichtete praktische Umweltmaßnahmen); KMU
Besonderheiten	Kommunikation der öffentlich einsehbaren Umweltpolitik des Unternehmens; Umweltberichterstattung ist nicht vorgegeben; Dokumentation; Teil des ISO-Normen Baukastensystems (Kombinationen mit Norm für nachhaltiges Veranstaltungsmanagement nach ISO 20121 oder für Qualitätsmanagement nach ISO 9001 möglich); Einführung der einheitlichen Grundstruktur für ISO-Managementsystemnormen (<i>High Level Structure</i>)	Mitarbeiter:innenpartizipation wird ausdrücklich gefordert; an externe Stakeholder soll jährlich mittels eines Umweltberichtes bzw. Umwelterklärung kommuniziert werden; ISO 14001 ist Teil von EMAS; vereinfachte Verfahren z. B. durch Konvoiverfahren oder EMAS easy; branchenspezifische Referenzdokumente; Leitfäden des BMUV und UBA	Arbeitsmaterialien gegen Entgelt; Unterscheidung in ÖKOPROFIT-Einsteiger und ÖKOPROFIT-KLUB Programme; ca. 10 Workshops und Individualberatung durch Betriebsbegehungen; Fokus Netzwerkcharakter durch Teilnahme im Konvoi
Logo Policy	ISO-Logo darf nicht für Werbezwecke verwendet werden	EMAS-Logo kann für Werbezwecke genutzt werden	ÖKOPROFIT-Logo ist für Werbezwecke nutzbar
Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten	abhängig von internen und externen sowie variablen und fixen Kosten; Erwerb der Norm mit Anforderungen und Hilfestellungen kostet etwas	abhängig von internen und externen sowie variablen und fixen Kosten; Leitfäden können kostenlos erworben werden; unterschiedliche Fördermöglichkeiten durch Bund, Länder und Institutionen	Kosten werden von teilnehmenden Betrieben und Kommunen getragen; abhängig von Betriebsgröße (Mitarbeiter:innenzahl) und Förderbeträgen; Fördermittel können über das Land und die Kommune beantragt werden

Zum Abschluss der UMS-Vorstellungsrunde seien noch zwei weitere, wichtige Aspekte erwähnt: Zum einen kann das Logo des jeweils angewendeten Systems für Kommunikationszwecke genutzt werden. Einzige Ausnahme bildet jedoch ISO. Hier wird meist das TÜV-Logo verwendet, um die Zertifizierung mitzuteilen, da das ISO-Logo als Marke geschützt ist und nicht von zertifizierten Betrieben genutzt werden darf. Außerdem können Greenwashing-Vorwürfe nicht ausgeschlossen werden, egal welches Logo verwendet wird. Zum anderen ist die Kostenstruktur der Systeme nicht

ausreichend transparent. Meist sind nur grobe Wertebereiche recherchierbar. Grund hierfür ist, dass die Kosten vom internen und externen Aufwand, von der Betriebsgröße (Mitarbeiter:innenanzahl), dem Schulungsbedarf, der Beratungsleistung, der Leistungsprüfung im Rahmen des Zertifizierungsprozesses und den zur Verfügung stehenden personellen sowie zeitlichen Ressourcen etc. abhängen. So ergeben sich für jedes Unternehmen unterschiedliche fixe und variable Kosten, entsprechend den gegebenen Organisationsstrukturen, Vorerfahrungen und „umweltbezogenen Vorleistungen“ (Bayrisches Landesamt für Umwelt [LfU] 2019, S. 12). Im EMAS-Praxisleitfaden für Behörden, welcher vom UBA 2006 herausgegeben wurde, sind lediglich Tagessätze für externe Beratungen einsehbar – zusammen mit dem Hinweis, dass man die externen Kosten von 30.000 Euro nicht überschreiten solle (vgl. UBA 2006, S. 5-6). Hefele und Trunk (2022, S. 51) geben in ihrem Leitfaden hingegen nur die Kosten für eine EMAS-Registrierung an. Bei der ersten Betriebsregistrierung würden sich diese auf max. 5.600 Euro belaufen und bei der Revalidierung auf max. 2.800 Euro. Der genaue Bezugsrahmen ist leider nicht ersichtlich. Daher können mögliche Differenzen und Widersprüche der Zahlen an dieser Stelle nicht aufgedeckt und korrigiert oder verglichen werden. Die Gebühren bei ÖKOPROFIT hängen von der Größe der Kommune ab, welche das Programm nutzt. Diese schwanken zwischen ca. 500 und 6.000 Euro. Sie werden auf die teilnehmenden Betriebe anteilig der Betriebsgröße umgelegt (vgl. Landeshauptstadt München 2021). Ein Vergleich der Einführungsaufwendungen pro UMS bei einem Zeithorizont von einem Jahr kann im „Wegweiser Umweltmanagementsysteme“ des Bayrischen Landesamtes für Umwelt (LfU 2019, S. 12) nachgelesen werden oder sollte am besten direkt bei Beratungsagenturen angefragt werden. Denn bei dem Beispiel des Bayrischen Landesamtes für Umwelt handelt es sich um Durchschnittswerte für Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit 200 Mitarbeitenden. Daher lassen sich die Zahlen nicht einfach auf den Museumssektor übertragen, sondern geben lediglich eine kursorische Orientierung. Bei allen vorherigen, genannten Werten handelt es sich Nettowerte, bei denen die Mehrwertsteuer noch zu addieren ist. Aktuellere Zahlen liegen zum Zeitpunkt der Abgabe der Masterarbeit leider nicht vor.

2.2.2 Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Stellt man sich im Weiteren die Frage, welches UMS für welchen Betrieb praktikabel ist, lautet die Antwort: Das UMS sollte der eigenen betrieblichen Ausgangssituation entsprechend gewählt werden. Aber auch die Auseinandersetzung mit den individuellen Nutzungsmotiven oder das Abwägen der Vor- und Nachteile einzelner Systeme kann hilfreich sein.

Für ISO 14001 und EMAS wurden in diversen Studien bereits umfangreich die treibenden Kräfte, das heißt, die Nutzungsmotive, welche Einfluss auf die unternehmerische Entscheidung haben, ein UMS zu etablieren, erhoben (vgl. Kapitel 1.3; exemplarisch Tourais/Videira 2016). Darüber hinaus bilden einige wissenschaftliche Artikel und Monografien zur Genüge mögliche Erfolgsfaktoren sowie Hindernisse ab, die es bei der Anwendung von UMS zu berücksichtigen gilt (exemplarisch vgl. Hahn 2022, S. 187). In den unter 1.3 zitierten Aufsätzen ist deutlich herauszulesen, dass sich die Nutzungsmotive von UMS in unterschiedlichen Wirtschaftssektoren nicht unterscheiden und systemunabhängig sind. Zu den wiederholend genannten, gleichbleibenden Motiven gehören z. B. Kosteneinsparungen oder regulatorische Erleichterungen. Lediglich die Motive werden anders priorisiert (vgl. Morrow/Rondinelli 2022, S. 166). Für ÖKOPROFIT hingegen sind die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse leider weniger ausführlich und wissenschaftlich genau dokumentiert. Diesem Forschungsdesiderat wird u. a. mit der vorliegenden Arbeit entgegengewirkt. Nachfolgend werden zunächst die Anwendungsmotive und die positiven sowie negativen Einflussfaktoren vorgestellt, welche bei der Durchsicht der vorhandenen Literatur für ISO 14001 und EMAS ableitbar sind. Wann immer möglich werden auch Anmerkungen zu ÖKOPROFIT gemacht oder es wird auf Referenzen zum Museumssektor bei Garthe (2022) verwiesen. In Kapitel 7 erfolgt schließlich der Vergleich der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse mit den Ergebnissen für den Museumssektor aus Kapitel 6.

Für die Nutzung eines UMS, egal ob zertifiziert oder nicht, sprechen folgende Beweggründe: ökonomische Vorteile im Sinne von Kosteneinsparungen durch eine effiziente(re) Ressourcennutzung (vgl. Morrow/Rondinelli 2002, S. 162; Garthe 2022, S. 236), Steigerungsmöglichkeiten der Betriebsleistung (vgl. Tourais/Videira 2016, S. 7) und die Reduzierung der negativen Umweltbelastung durch eine Senkung der klimaschädlichen Emissionen sowie Beiträge zum Erhalt endlicher Rohstoffe (vgl. Förtsch/Meinholz 2018, S. 12). Dies kann z. B. durch technische Umrüstungen oder Lebenszyklusanalysen gelingen und gilt auch für ÖKOPROFIT (vgl. Hefele/Trunk 2022, S. 50). Außerdem können ebenfalls Kosten eingespart werden, indem durch die Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzesvorschriften keine oder deutlich weniger Bußgelder im Falle von Umwelthaftungen entstehen, wenn es z. B. zur Verletzung von Umweltauflagen oder -unfällen kommt (vgl. Morrow/Rondinelli 2002, S. 163). Garthe spricht in Zusammenhang der betriebsökologischen Nachhaltigkeit auch von Resilienz (vgl. Garthe 2022, S. 236). Des Weiteren können Signale unternehmerischen Umweltschutzes begünstigen, dass das Vertrauen seitens der Stakeholder in eine Institution gestärkt wird und somit das Unternehmensimage steigt (vgl. ebd.). Eine verbesserte Stakeholderbeziehung kann darüber hinaus Wettbewerbsvorteile

mit sich bringen. Beispielsweise investieren Stakeholder womöglich aufgrund eines verbesserten Ansehens des Unternehmens mehr in Form von monetären Mitteln oder Banken und Versicherungen gewähren gegebenenfalls bessere Kreditkonditionen oder Versicherungspolicen. Kunden bleiben treu oder neue Kundengruppen, das heißt neue Märkte, können erschlossen werden (vgl. Tourais/Videira 2016, S. 8; Hahn 2022, S. 187; Garthe 2022, S. 236). Ferner sind Liefer- und Wertschöpfungsketten einfacher kontrollierbar, wenn die beteiligten Handelspartner:innen ein UMS etabliert haben und daher nach gleichen Prinzipien handeln. UMS leisten somit indirekt auch einen Beitrag zur Unterstützung der Markt- und Handelsbeziehungen (vgl. Morrow/Rondinelli 2022, S. 162; Tourais/Videira 2016, S. 7).

Imagepflege ist ein Nutzungsmotiv, das sowohl nach innen als auch nach außen wirkt. In seiner Außenwahrnehmung kann ein Unternehmen, welches ein UMS anwendet, zum Vorbild werden, insbesondere dann, wenn das System eine transparente Unternehmenskommunikation fördert und damit die Glaubwürdigkeit steigert (vgl. Förtsch/Meinholz 2018, S. 12). Garthe führt das Nutzungsmotiv der Steigerung der Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion ebenfalls an. Er nennt es „Reputationsmanagement“ (Garthe 2022, S. 236). Alternativ wirkt ein UMS innerbetrieblich möglicherweise vor dem Hintergrund der Mitarbeiter:innenmotivation begünstigend, wenn z. B. die Führungskraft aufgrund des UMS gesonderte Weiterbildungsangebote zum Thema Nachhaltigkeit realisiert, Innovationen fördert oder Subventionen einwirbt (vgl. Tourais/Videira 2016, S. 7-8). Diese Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Leitung bilden überdies einen der möglichen Erfolgsfaktoren ab, welche in der Wissenschaft diskutiert werden.

Zuletzt weisen UMS das Potenzial auf, dass mit deren Hilfe hohe Standards gehalten werden können. Umweltschwächen und -chancen können zielgerichtet identifiziert werden (vgl. Förtsch/Meinholz 2018, S. 40, 50). Dokumentiert man diese sorgfältig, können Prozesse optimiert und die Unternehmensleistung verbessert werden (vgl. Tourais/Videira 2016, S. 7). Eine sorgfältige Dokumentation bedeutet aber auch einen steigenden bürokratischen Aufwand, welcher den Umständen entsprechend hemmend wirken kann. Folglich können die Nutzungsmotive nicht ohne potenzielle Hindernisse und Erfolgsfaktoren der UMS gedacht werden, sind sie doch eng miteinander verwoben.

Gebremst wird die Motivation ein UMS einzuführen gegebenenfalls durch die variablen und fixen, internen und externen Kosten, welche bei der Einführung anfallen. Mitarbeiter:innen müssen geschult, Beratungs- und Prüfungskosten finanziert oder das Zertifikat bezahlt werden. Dafür braucht es Zeit. Sowohl finanzielle als auch

personelle Ressourcen haben Einfluss darauf, ob ein UMS erfolgreich genutzt wird oder nicht (vgl. Biondi et al. 2000, S. 57-58; Garthe 2022, S. 216, 226, 229). Startschwierigkeiten bei UMS können aber auch durch fehlendes Wissen in Bezug auf deren Nutzung entstehen, insbesondere dann, wenn der Interpretationsspielraum der Normen zu Unklarheiten führt (vgl. Bondi et al. 2000, S. 59). Zusätzlich können mangelhafte Abstimmungen zwischen Führungskräften und den einzelnen Abteilungen eine erfolgreiche Umsetzung des UMS gefährden (vgl. Tourais/Videira 2016, S. 8) – nicht zuletzt, wenn zu wenig Zeit für die Arbeit mit und am UMS eingeräumt oder die dafür benötigte Infrastruktur nicht regelmäßig aktualisiert wird (vgl. Biondi et al. 2000, S. 59). Keinesfalls unberücksichtigt bleiben sollte zudem das Risiko des Greenwashings, welches durchaus das Image tangiert. Dies kann sowohl positiv als auch negativ geschehen und dementsprechend hinderlich oder begünstigend in Zusammenhang mit der Nutzung eines UMS wahrgenommen werden. Denn eine Zertifizierung des UMS belegt nicht, wie umweltfreundlich ein Unternehmen ist. Sondern es gibt lediglich Auskunft darüber, dass das UMS richtig angewendet wird (vgl. Testa et al. 2018, S. 51).

Mithilfe von Garthe (2022) lassen sich zusätzlich noch die Hindernisse anführen, dass psychologische Komponenten wie Gefühle der Überforderung und Unsicherheit oder Bequemlichkeit Widerstände bei der Einführung eines UMS mit sich bringen können (vgl. Garthe 2022, S. 217, 221). Die Trägheit von Organisationsstrukturen, Kompetenzkonflikte oder die Unkenntnis der Mitarbeiter:innenmotivation nachhaltig zu handeln sowie möglicherweise beschnittene Entscheidungsbefugnisse im Hinblick auf die Aufgabenprofile einzelner Mitarbeiter:innen könnten auch zu institutionellen Barrieren führen, welche die Nutzung eines UMS erschweren (vgl. ebd., S. 222, 231, 234, 240). Institutionelle Barrieren würden aber auch mit lokalen Besonderheiten oder museumsspezifischen Charakteristika wie beispielsweise der Museumsgröße in Verbindung stehen (vgl. ebd., S. 227, 231).

Der Erfolg eines UMS wird begünstigt, indem die Leitung eine Vorbildfunktion einnimmt und das UMS sowohl *top-down* als auch *bottom-up* unterstützt wird. Mitarbeiter:innen, die partizipativ eingebunden sind, tragen maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung eines UMS bei (vgl. ebd., S. 218, 222-223). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sie zusätzlich intrinsisch motiviert sind, sich mit der nachhaltigen Transformation des Unternehmens auseinanderzusetzen und einen eigenen Anteil diesbezüglich leisten möchten (vgl. Morrow/Rondinelli 2002, S. 167; Trunk/Hefele 2022, S. 15; Garthe 2022, S. 238). Verständliche Definitionen, eine transparente regelmäßige sowie lösungsorientierte Kommunikation und geteilte Verantwortlichkeiten sind dabei unerlässlich (vgl. Garthe 2022, S. 217, 220, 227). Eine gute angemessene

Dokumentation (vgl. Morrow/Rondinelli 2002, S. 167), eine Pro-Umwelteinrichtung des Unternehmens und der Mitarbeiter:innen, regelmäßige Trainings, externe Beratungen und begünstigende rechtliche Rahmenbedingungen können darüber hinaus fördernd wirken. Allerdings hat ein Betrieb darauf nur schwer Einfluss (vgl. Tourais/Videira 2016, S. 8; Garthe 2022, S. 234, 239). Durch den beforschten musealen Kontext Garthes lassen sich u. a. noch die Erfolgsfaktoren Stellenprofile mit Nachhaltigkeitsbezug, Etablierung des Themas Nachhaltigkeit in die Arbeitsroutinen und damit die Ausbildung neuer bzw. veränderter, nachhaltiger Arbeitspraktiken sowie die Nutzbarmachung von Netzwerken ergänzen (vgl. Garthe 2022, S. 215, 217, 220, 230-231, 239).

3 Untersuchungsgegenstand: Deutsche Museumsbetriebe

3.1 Definition

Zuständig für die Dokumentation und wissenschaftliche Begleitung der deutschen Museumslandschaft ist das Institut für Museumsforschung (IfM) in Berlin. Es veröffentlicht jährlich eine bundesweite statistische Gesamterhebung mit museumsspezifischem Zahlenmaterial, z. B. zum Thema Besucher:innenaufkommen. Laut dem IfM existieren im Jahr 2022 ca. 7.127 Museen und 527 Ausstellungshäuser (vgl. Rahemipour/Grotz 2022, S. 157). Insgesamt befinden sich davon 44,6 Prozent in öffentlicher, 54 Prozent in privater und 1,4 Prozent in gemischter Trägerschaft (vgl. ebd., S. 142). Je nach Bundesland variieren diese Verteilungen. Die Trägerschaft lässt Rückschlüsse auf die ökonomischen Strukturen der Museen zu, während die Betriebsform (Regiebetrieb, Verein, Stiftung, GmbH etc.) u. a. in Zusammenhang mit den rechtlichen Pflichten steht. Öffentliche Träger sind z. B. die Kommunen, Gemeinden, Länder oder der Bund. Privatsammler oder Unternehmen zählen beispielsweise zu den privaten Trägern. Von der Betriebsform lassen sich teilweise auch innerbetriebliche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume ableiten, die sich ebenfalls im Organisationsaufbau der Museen widerspiegeln können – je nach Museum einmal mehr oder weniger streng hierarchisch (vgl. Deutscher Museumsbund [DMB] 2019, S. 11). Da der Begriff Museum weder geschützt ist noch Auftrag oder Aufgaben der Museen gesetzlich geregelt sind, ist die Definition des Internationalen Museumsrates (*International Council of Museums* [ICOM]) maßgebend. Sie wurde am 24. August 2022 erneuert und schreibt zeitgleich die Aufgaben von Museen fest. Demnach werden Museen in Fachkreisen wie folgt definiert:

“A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.” (ICOM Deutschland 08.09.2022)

Zusätzlich gruppiert das IfM Museen nach ihren primären Sammelgebieten und Sammlungsschwerpunkten in Kunstmuseen, Schloss- und Burgmuseen, Naturkundliche Museen, Naturwissenschaftliche und Technische Museen, Historische und Archäologische Museen, Sammelmuseen mit komplexen Beständen, Kulturgeschichtliche Spezialmuseen, Museumskomplexe (mehrere Museen in einem Gebäude), Volkskunde- und Heimatmuseen bzw. Museen mit Schwerpunkt Orts- und Regionalgeschichte oder Europäische Ethnologie. Freilichtmuseen und Gedenkstätten werden nicht gesondert aufgeführt, da sie über unterschiedliche Sammlungsschwerpunkte verfügen. Demnach können sie einer der anderen Klassifizierungen zugeordnet werden. Allerdings haben sie besondere Eigenschaften, sodass eine gesonderte

Betrachtung durchaus Sinn ergibt und in vielen Fällen auch vorgenommen wird. Das IfM führt sie explizit unter dem Zusatzvermerk Freilichtmuseen sowie Gedenkstätten bzw. zeithistorische Museen (vgl. Rahemipour/Grotz 2022, S. 44, 47, 155-156).

Kulturpolitisch eingebettet sind Museen in Deutschland in das Prinzip der föderalen Arbeitsteilung zwischen gesamtstaatlichen, regionalstaatlichen sowie kommunalen Instanzen. Die überwiegenden Entscheidungsbefugnisse liegen im Kompetenzbereich der Kulturhoheit der Länder (vgl. Art. 30, 70-74, 83-85 GG, Hoppe/Heinze 2016, S. 77-79). Bei kulturpolitischen Entscheidungen von bundesweiter Bedeutung, mit europäischer oder gar internationaler Orientierung nutzen die Länder jedoch ihre Befugnisse nicht. Dies ist als gängige Praxis allgemein bekannt. Darüber hinaus sei vermerkt, dass Kultur keine Pflichtaufgabe der öffentlichen Hand darstellt, aber zu deren Selbstverständnis gehört (vgl. Hoppe/Heinze 2016, S. 89-90). Das führt u. a. zum strukturellen Zielkonflikt, dass die allgemeinen Haushaltsmittel (Steuergelder etc.), welche Kultureinrichtungen zur Verfügung gestellt werden, begrenzt sind. Circa 2,37 Prozent des kommunalen Etats gemessen an ihrem Gesamthaushalt flossen 2020 in die Kulturausgaben (vgl. Ade et al. 2022, S. 25).¹⁴ Weil die Kulturförderung in erster Linie Ländersache ist, ist es nicht verwunderlich, dass diese gemeinsam mit ihren Kommunen den Hauptteil der Finanzierung von Kultureinrichtungen übernehmen. Im Jahr 2020 entfielen gemäß des Kulturfinanzberichts 2022 dem Grundmittelkonzept¹⁵ entsprechend 38,6 Prozent der Mittelbereitstellung auf die Länder und 39,1 Prozent auf die Kommunen. Der Bund hält einen Anteil von 24,4 Prozent (vgl. ebd., S. 21). Die Gesamtausgaben der öffentlichen Hand für Kultur betragen 2020 14,5 Milliarden Euro und 0,43 Prozent des BIP (vgl. ebd., S. 19). Hinsichtlich der Ausgabenverteilung nach Kulturbereich werden mit 18,7 Prozent die Mittel am zweithäufigsten an Museen vergeben (vgl. ebd., S. 20). Unabhängig von Trägerschaft, Betriebs- respektive Rechtsform der Museen werden öffentliche Förderungen meist durch private und privatwirtschaftliche Finanzierungsmodelle und -strategien oder Eigenfinanzierungsmaßnahmen ergänzt (vgl. Hoppe/Heinze 2016, S. 103-104).

Diese Rahmenbedingungen bzw. wirtschaftlichen Leitlinien tragen dazu bei, Museumskultur zu ermöglichen. Die weitere Aufgabe von Museumsvertreter:innen ist es dann gemäß der ethischen Richtlinien nach IOCM, Museumsarbeit im Sinne eines treuhänderischen Verwaltens zu gestalten, die Austauschbeziehungen mit den Nutzer:innen zu organisieren sowie Prozesse zu steuern, die zu künstlerischen Leistungen führen (vgl. Heinrichs/Klein 2001, S. 193; ICOM 2006, S. 12-16). Dabei wird oft

¹⁴ „Das gewählte [und zugrunde gelegte] Ausgabenkonzept beeinflusst die jeweils ermittelte Höhe der Kulturausgaben [...]“ (Ade et al. 2022, S. 15). Die in diesem Abschnitt vorgestellten Zahlen sind vor dem Hintergrund des Grundmittelkonzepts einzuordnen (weiterführende Erläuterungen dazu bei ebd.).

¹⁵ Das Grundmittelkonzept wird im Kulturfinanzbericht 2022 auf Seite 15 erläutert.

auf ein funktionales Management zurückgegriffen, um die Museumsaufgaben Forschen, Sammeln, Bewahren, Vermitteln und Ausstellen zu erfüllen. Überdies sollen Museen gemäß der neuen Definition auch Nachhaltigkeit fördern, und zwar ihrem Hauptziel entsprechend: im Dienst der Gesellschaft. Damit kommt Museen eine Art Vorbildfunktion zu. Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit können UMS durch ihren strukturierenden Charakter (vgl. Kapitel 2.2) unterstützend die Vorbildfunktion von Museen begleiten.

3.2 Klimaschutz und Nachhaltigkeit in der Kulturpolitik – Fokus: Museen

Nicht nur die definitorischen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen haben Auswirkungen auf die Museumsarbeit, sondern auch die kulturpolitischen Entwicklungen. Die Dimensionen der Nachhaltigkeit, insbesondere ökologische Fragestellungen, spielen in Museen bislang zwar weniger eine rechtlich bindende Rolle, aber dafür seit längerem schon eine inhaltliche. Konsum- und klimakritisch kuratierte Sonderausstellungen wie beispielsweise „2 Grad. Das Wetter, der Mensch und sein Klima“ (2008/09) im Deutschen Hygiene-Museum Dresden, „Food Revolution 5.0“ (2017) im Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg, „Zero Waste“ (2020) im Museum der bildenden Künste Leipzig oder „KLIMA_X“ (2022/23) im Museum für Kommunikation in Frankfurt am Main sind keine Seltenheit mehr. Und auch durch das Förderprogramm der KSB „Zero – Klimaneutrale Kunst- und Kulturprojekte“ (2022-2025) werden experimentelle Ausstellungsprojekte gefördert, die Museumspraktiken neu denken: nachhaltige Ausstellungsarchitektur, längere Ausstellungszeiträume, Nutzung kompostierbarer Werkstoffe wie Pilz-Myzel etc. Zu den geförderten Museen gehören u. a. das Museum für Archäologie des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL) in Herne, das Museum Ludwig in Köln und das Zeppelin Museum Friedrichshafen.

Dennoch ist der Beitrag der Museen zur nachhaltigen Entwicklung derzeit vielerorts noch marginal, vor allem aus betriebsökologischer und organisatorischer Sicht (vgl. Hefe/Trunk 2020, S. 30). Im deutschen Museumssektor sind kaum Anwendungen von UMS, Nachhaltigkeitsberichte oder weitere Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements zu finden (vgl. Baumast 2020, S. 46-47). Im Mai 2021 wurde schließlich der Grundstein für einen ökologischen Betrieb der Museumseinrichtungen in Deutschland gelegt. Die Projektgruppe „Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Museum“ wurde seitens des DMB eingerichtet. 2022 hat sie ihre Arbeit aufgenommen. Bis zum Anfang des Jahres 2024 erarbeitet die Projektgruppe des DMB Arbeitshilfen in Form eines Leitfadens, ökologische Mindeststandards sowie ein Zertifizierungsmodell, um Museen darin zu unterstützen, künftig mehr zur Nachhaltigkeit beizutragen (vgl. DMB

2022, S. 13). Der Einstieg erfolgt dabei über die ökologische Nachhaltigkeitsdimension. Fokussiert werden Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen in Verbindung mit den Produktionsprozessen in einem Museum.

Die Auseinandersetzung mit Klimaschutz seitens Museumsvertreter:innen setzte im Vergleich zu dessen Institutionalisierung jedoch schon etwas früher ein. 2019 war das zentrale Jahr in der Kulturpolitik Deutschlands, in dem Museumsvertreter:innen und -träger:innen sich mit Nachdruck der eigenen Verantwortung und ihrer Rolle im menschengemachten Klimawandel zu stellen begonnen haben. Der offene Brief an die damalige Kulturstaatsministerin Grütters illustrierte dies öffentlichkeitswirksam. Er wurde im November 2019 durch das Kunstmagazin *monopol* veröffentlicht und ist auf dessen Internetseite weiterhin einsehbar. Inhalt war die Forderung der Einrichtung einer „zentrale[n] Taskforce, die sich einzig den klimapolitischen Herausforderungen in Museen [...] widmet“ (o. V. 2019). Ferner nahmen sowohl ICOM und damit ebenfalls ICOM Deutschland als auch der DMB 2019 das Thema „Klimaschutz und Nachhaltigkeit“ in ihre transversalen Arbeitsschwerpunkte auf. ICOM veröffentlichte dazu 2019 eine Resolution: „On sustainability and the implementation of Agenda 2030 [sic], Transforming our World“.¹⁶ Zuvor war 2018 eine ICOM *Working Group on Sustainability* mit einem Arbeitsmandat von 2020-2022 eingerichtet worden. Diese soll 2023 in ein internationales Komitee für Nachhaltigkeit umgewandelt werden (vgl. ICOM Deutschland 2023). Innerhalb des DMB veranstalteten im Jahr 2019 die Arbeitskreise „Ausstellung“ und „Konservierung/Restaurierung“ eine gemeinsame Tagung zum nachhaltigen Bewahren und Ausstellen (vgl. DMB 2021, S.1).

2019 ist auch das Jahr, in dem die Kulturpolitische Gesellschaft (KuPoGe) ihre Mitteilungen zum Thema „Klimagerechte Kulturpolitik“ herausgegeben hat und öffentlichkeitswirksam machte. 2020 wurde schließlich das von der BKM geförderte Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien gegründet, welches u. a. betriebsökologische Lobbyarbeit spartenübergreifend, und damit ebenfalls für Museen, betreibt. Ebenso zentral für eine nachhaltige Kulturpolitik ist das Jahr 2021, nicht nur weil das zehnjährige Jubiläum des Tutzingener Manifests gefeiert wurde, sondern auch weil die ehemalige Kulturstaatsministerin Monika Grütters im Mai 2021 Vertreter:innen der Museen und Expert:innen für betriebsökologische Fragen an dem sogenannten Runden Tisch „Museen und Klimaschutz“¹⁷ versammelte und dazu aufrief, ab sofort die gesamte Betriebsökologie der Museen in den Blick zu nehmen. Dies war sozusagen

¹⁶ Online abrufbar unter: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/01/Resolution-sustainability-EN-2.pdf> (Stand 10.01.2023).

¹⁷ Eine entsprechende Pressemitteilung (Nr. 183) des Presse- und Informationsamts der Bundesregierung (BPA) zu den Ergebnissen des Runden Tisches „Museen und Klimaschutz“ vom 28. Mai 2021 findet man online im Archiv der Bundesregierung oder auf der Seite der BKM.

die bereits erwähnte Geburtsstunde der Projektgruppe „Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Museum“ des DMB.

Bei der Auseinandersetzung mit Klima- und Umweltschutz orientiert sich der DMB insbesondere an den SDG, da sich diese gut in praxisnahe Strategien, konkrete Handlungs- bzw. Aktionspläne umsetzen lassen. Drei SDG bilden den Dreh- und Angelpunkt: Klimaschutz (SDG 13), hochwertige Bildung (SDG 4) sowie die nachhaltige Gestaltung von Städten und Gemeinden (SDG 11). Die Nachhaltigkeitsarbeitsgruppe (AG) des DMB konzentriert sich vornehmlich auf SDG 13. Damit knüpft der DMB an den Brainstorming Report „Culture and the Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities“ von Voices of Culture (2021) an.¹⁸ Darüber hinaus hat Henry McGhie, Mitglied der *ICOM Working Group on Sustainability*, Leitfäden veröffentlicht (2019, 2021), die Museumsmitarbeiter:innen einen siebenschrigen Weg aufzeigen, wie sie in ihren Institutionen zur Erfüllung aller SDG praktisch beitragen können. Die Bedeutung der SDG für die strategische Planung in der Museumsarbeit untersuchte außerdem bereits das IfM. Dabei stellt sich heraus, dass die SDG für etwas mehr als die Hälfte (58,9 Prozent) der befragten Vertreter:innen von Museumsinstitutionen (n= 4877) keine Rolle spielten. Für 23,4 Prozent waren die SDG sogar gänzlich unbekannt (vgl. Patricia Rahemipour/Grotz 2021, S. 165).

Dass Nachhaltigkeit der Museumsarbeit unabhängig von Arbeitsgruppen, Resolutionen oder Kurzberichten inhärent ist, zeigt ein Blick in die ethischen Richtlinien der Museen: Eine Aufgabe der Museen ist es, das ihnen anvertraute kulturelle Erbe (für nachfolgende Generationen) zu bewahren (vgl. ICOM 2006, S.12). Damit knüpfen die Richtlinien implizit an den Brundtland-Bericht an. „Nachhaltigkeit und Klimaschutz können daher als die endgültige präventive Konservierung verstanden werden“ (Garthe 2022, S. 27). Das heißt, Klimaschutz bedeutet Kulturgüterschutz.

Kulturpolitische Gesetze, wie beispielsweise das Filmfördergesetz 2022, welches für ökologische Mindeststandards im Bereich der audiovisuellen Produktionen steht und diese zur Bedingung für Fördermittel macht, gibt es derzeit für die Sparte der Museen jedoch noch nicht. Das betont auch Stefan Charles, Kölner Kulturdezernent, in seinem *Advocacy Paper* „Grüne Museen, jetzt!“ (vgl. Charles 2020, S. 1). Trotzdem legen das Filmfördergesetz, aber auch die Grundsätze guter Unternehmens- und

¹⁸ Weil es 2015 versäumt wurde die Kultur als vierte Dimension bei der Erarbeitung der SDG mit zu berücksichtigen, haben sich 2020/21 insgesamt 44 Kulturorganisationen, Verbände und diverse Einzelpersonen zusammengeschlossen, um in dem Brainstorming Report herauszuarbeiten, welche SDG die Kultur- und Kreativwirtschaft, und damit auch Museen, am meisten tangieren. Die Ergebnisse des Brainstorming Reports wurden dann der Europäischen Kommission vorgestellt. Insgesamt wurden vier SDG als besonders zentral für die Kulturarbeit herausgestellt (SDG 4,8,11 und 13). Der Bericht ist online einsehbar unter: <https://voicesofculture.eu/2020/09/21/culture-and-the-sustainable-development-goals-challenges-and-opportunities/> (Stand 13.01.2023).

Beteiligungsführung im Bereich des Bundes, die Vermutung nahe, dass in Zukunft auch im Museumssektor Nachhaltigkeitskriterien eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine (Projekt-)Förderung spielen könnten. Die Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsförderung besagen, dass Unternehmen mit mehrheitlicher Beteiligung des Bundes eine nichtfinanzielle Erklärung im Sinne der Paragraphen 289b ff. HGB abgeben müssen. Dafür kann beispielsweise der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) genutzt werden. Kultur- und Kreativwirtschaft sind davon in ersten Ansätzen bereits betroffen, z. B. die Bayreuther Festspiele GmbH, die Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH (KBB), die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH, die Rundfunk-Orchester und -Chöre gGmbH sowie die Transit-Film-Gesellschaft GmbH. Erweiterte Betriebspflichten zur Veröffentlichung nichtfinanzieller Informationen nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) greifen zwar im Museumssektor noch nicht, aber in der Kultur- und Kreativwirtschaft bei ARD, ZDF und der KBB. Außerdem lässt der Vorschlag zur Überarbeitung der Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung (NFRD) und der Senkung der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl während des Geschäftsjahres auf mindestens 250 Beschäftigte die Ableitung zu, dass auf lange Sicht weitere Änderungen zu erwarten sind. Das heißt, auch im Museumswesen ist die Einführung einer nichtfinanziellen Berichterstattungspflicht in Form von Nachhaltigkeitsberichten nicht auszuschließen (vgl. GIZ o. J.). Laut Garthe (2022) würde eine obligatorische Berichterstattungspflicht, eine Messung von Nachhaltigkeit im Museumssektor oder die Bindung der Vergabe öffentlicher Ressourcen an Nachhaltigkeitsleistungen eine Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit begünstigen. Zusätzlich würde ihm zufolge eine verpflichtende Einführung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements und damit im weiteren Sinne auch eines UMS dazu führen, dass eine nachhaltige Transformation im Museumssektor bindend umgesetzt werden würde (vgl. Garthe 2022, S. 29-30). Weiterhin werden Förderhilfen per Gesetz zwar noch nicht maßgeblich an die Berücksichtigung ökologischer Nachhaltigkeit geknüpft, allerdings gibt es zunehmend Förderprojekte von Stiftungen, z. B. bei der KSB, welche betriebsökologische Maßnahmen, auch bei Museen, zum Förderkriterium erheben.

3.3 Betriebsökologie in Museen

Bis jetzt können Museumsmitarbeiter:innen in keinem Museum den Einfluss der eigenen Arbeit auf die Umwelt in Gänze beziffern. Darüber hinaus fehlen oftmals konkrete Vorstellungen musealer Nachhaltigkeitsziele, welche wiederum in einem Leitbild und einer Nachhaltigkeitsstrategie verankert werden können (vgl. Charles 2020, S. 3, 6). Aufgrund dessen werden seitens der BKM und der KSB bundesweit verschiedene Pilotprojekte initiiert und gefördert, um Museen, aber auch andere Kultur-

einrichtungen, dabei zu unterstützen, die sogenannte *Behavior Intention Gap* zu schließen, welche im Nachhaltigkeitsdiskurs vorherrschend ist (vgl. Garthe 2022, S. 73-74). Instrumente, die bereits in anderen Wirtschaftssektoren mehr oder weniger erfolgreich Anwendung finden, werden durch Pilotprojekte zunehmend für die Kultur- und Kreativwirtschaft, aber auch für die Museumslandschaft, erprobt. Zu den Werkzeugen zählen z. B. die Methode der Klimabilanzierung, die Lebenszyklusanalyse, die *Sustainability Balanced Scorecard*, *Codes of Conduct*, Nachhaltigkeitsberichterstattung oder die Anwendung von UMS. Das Initiativprojekt „Klimabilanzen in Kulturinstitutionen“ der KSB unterstützte beispielsweise im Jahr 2021 19 Kultureinrichtungen, darunter sechs Museen, eine Klimabilanz für ihre Häuser zu erstellen und den eigenen CO₂-Fußabdruck zu ermitteln (vgl. KSB 2021). Zusätzlich empfiehlt die BKM, von der Einführung von UMS in bundesgeförderten Einrichtungen mehr Gebrauch zu machen, wie bereits in Kapitel 1.1 erwähnt. Die Initiative Culture4Climate hat außerdem jüngst eine Nachhaltigkeitsdeklaration für den Kulturbereich entwickelt, die auch von Museumsvertreter:innen, wie der Bundeskunsthalle, unterschrieben wurde.

Dass in der Praxis ein einheitliches Monitoring hilfreich ist, um den Ressourcenverbrauch und damit einhergehend die Umweltbelastung zielführend zu messen, verdeutlichen die Umweltberichte des *Arts Council* aus England, welche in Kooperation mit *Julie's Bicycle*¹⁹ entstanden sind. In dem Umweltbericht des *Arts Council* für das Jahr 2018/2019 werden z. B. unterschiedliche Szenarien für den Fall „Klimaneutralität bis 2050“ hinsichtlich der kumulativ entstehenden Emissionen aus dem Energieverbrauch von 30 untersuchten Kulturorganisationen an 80 Standorten skizziert.²⁰ Diese werden in Verbindung mit den dazugehörigen Kosten im Rahmen unterschiedlicher Zeitspannen (vier oder elf Jahre) betrachtet. Gemäß dem Bericht könnten potenziell insgesamt 122.100 Tonnen CO₂-Äquivalente und sechs Millionen Pfund über einen Zeitraum von elf Jahren bis 2029/2030 eingespart werden (Ausgangsjahr 2018/2019), wenn alle betrachteten 30 Kulturinstitutionen jährliche ihren Energieverbrauchs um ca. zwei Prozent senken und von Gas auf Wärmepumpen wechseln. Voraussetzung ist, dass dies bei einer weiteren Dekarbonisierung des britischen Stromnetzes geschieht. Letzteres bedeutet, dass die Kulturorganisationen zunehmend Ökostrom beziehen (vgl. Arts Council England 2020, S. 10-11). Seit Beginn der

¹⁹ Die Selbstbeschreibung der gemeinnützigen Organisation lautet: „Julie's Bicycle is a pioneering not-for-profit, mobilising the arts and culture to take action on the climate and ecological crisis“ (Online unter: <https://juliesbicycle.com/about-us/>, Stand: 11.01.2023). Sie ist in London ansässig und mit dem Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit für Kultur und Medien in Deutschland vergleichbar.

²⁰ Diese Studie nennt sich „Spotlight Programme“. Dabei konzentriert man sich in Untersuchungen auf das Energiemanagement und die Kohlenstoffdioxidreduktion einiger englischer Kultureinrichtungen aller Sparten, die sehr große zu bespielende Gebäude haben und über einem hohen Energieverbrauch verfügen.

Datenaufzeichnungen zum Energieverbrauch und dem CO₂-Ausstoß dieser 30 Kulturinstitutionen im Jahr 2018/19 kann z. B. in dem Bericht von 2021/2022 die Information nachgelesen werden, dass besagte Gruppe bis dato ihren gesamten Stromverbrauch um 20 Prozent, den Gasverbrauch um 27 Prozent und die CO₂-Emissionen um 35 Prozent in Scope 1 und 2²¹ verringern konnte (vgl. Arts Council England 2022, S. 12). Die Ergebnisse aus England demonstrieren, dass ein konsequentes Monitoring unterstützend wirkt, um zukünftige Entwicklungen steuern zu können, wenn man langfristig die Ressourcen Personal, Zeit und Geld dafür hat. Bedacht werden sollte dabei allerdings stets, dass jede Kulturlandschaft in ihrer Struktur und Organisation einzigartig ist, weswegen ein internationaler oder europäischer Vergleich schwierig ist. Außerdem gilt es auch zu bedenken, dass die einzelnen Daten der jeweiligen Kulturinstitutionen nur mit sich selbst über Jahre hinweg vergleichbar sind und dass in der Regel nur allgemeine Entwicklungen für bestimmte Sektoren oder die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft anteilig in Vergleichen wiedergegeben werden können. Denn keine Kulturinstitution ist von den Betriebsbedingungen her gleich.

Führt man in Museen also ein UMS ein, könnten folgende strategische Stoßrichtungen angegangen werden (exemplarisch Garthe 2022, Kapitel 5 bis 10):

- **Mobilität und Transport:** Maßnahmen wären die Ermöglichung der kostenlosen Nutzung des ÖPNV sowohl für Mitarbeitende als auch für Besuchende, die Planung des Leihverkehrs der Ausstellungsobjekte als Kombitransport oder Dienstreisen, wenn möglich, zu reduzieren.
- **Gebäude und Infrastruktur:** In diesem Handlungsfeld kann man sich u. a. der Umstellung auf Ökostrom, dem Wechsel hin zur LED-Beleuchtung oder der Installation von Photovoltaik auf dem Dach widmen. Außerdem bietet der Schwerpunkt auch Möglichkeiten über die Bedeutung von Bauen im Bestand nachzudenken oder über zweckdienliche Sanierungspläne.
- **Beschaffung und Konsum:** Eine Einführung von Umweltkriterien, beispielsweise zur regionalen Beschaffung, wäre sinnvoll.
- **Betrieb und interne Organisation:** Dieser Aspekt beinhaltet Überlegungen zur Etablierung einer Nachhaltigkeits-AG, zu Reiserichtlinien, zur Umstellung von Arbeitsstrukturen auf ein nachhaltiges Büromanagement, zum Verzicht auf den Druck von Mails sowie zum regelmäßigen Löschen von Mails.
- **Ausstellung:** Umweltfreundliche Handlungen wären möglicherweise längere Laufzeiten, die Verwendung umweltschonender Materialien, das Achten auf

²¹ Scope 1: Direkte Treibhausgasemissionen der Quellen, die der Institution selbst gehören oder von dieser kontrolliert werden können; Scope 2: Indirekte Treibhausgasemissionen durch den Verbrauch gekaufter Energie; Scope 3: Andere indirekte Treibhausgasemissionen, die eine Folge der Tätigkeiten einer Organisation sind, die nicht direkt unter der Kontrolle dieser ist.

Recyclingfähigkeit, die Nutzung langlebiger Produkte oder Tauschbörsen für Ausstellungsarchitektur und -material.

- **Sammlung:** Vor diesem Hintergrund könnte man die konservatorischen Maßnahmen überprüfen oder die Praktiken im Archiv oder der Restaurierung genauer beleuchten. Denn gemäß des BIZOT Green Protocol könnten die Klimakorridors bei der Museumsklimatisierung breiter gefasst werden.
- **Kommunikation:** Überlegungen zum Bezug zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), das kritische Hinterfragen von Printerzeugnissen oder eine Nachhaltigkeitsberichterstattung wären bei diesem Handlungsfeld praxistauglich.
- **Soziales:** Gute Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeiten und Diversität bilden einen Schwerpunkt bei dieser Stoßrichtung.

Museen, die im Sinne von Vorreitern bereits ein UMS nutzen, genutzt haben oder nutzen werden, und die man frei im Internet recherchieren kann, z. B. mithilfe der Datenbank des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), des EMAS-Registers für Deutschland oder auf relevanten Websites wie baumast. kultur & nachhaltigkeit, sind: die Staatsgalerie Stuttgart, das Freilichtmuseum Kiekeberg, das Museum Ludwig, die Kunsthalle Erfurt, das Naturhistorische Museum Mainz, das Museum Gropius Bau, das LVR-RömerMuseum Xanten, das Stadtmuseum Düsseldorf, das Museum Wiesbaden, das Niedersächsische Landesmuseum Hannover, das Freilichtmuseum Lindlar und die Staatlichen Museen zu Berlin.²²

Als Zwischenfazit lässt sich bei Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes vor dem Hintergrund der konzeptionellen Grundlagen aus Kapitel 2 nun folgendes festhalten: Wenn Museen in der betriebsökologischen Nachhaltigkeitsdebatte „nicht nur als Mitwirkende in politischen Diskursen von Bedeutung [sein wollen], sondern insbesondere auch im Framing und Agenda Setting“ (Garthe 2022, S. 61), könnten Museumsvertreter:innen beispielsweise durch ökologische Vergabekriterien die Nachfrage für nachhaltigeres Ausstellungsmobiliar, Büroartikel oder Servicedienstleistungen steigern sowie institutionell verankern (vgl. Garthe 2022, S. 61). Außerdem könnten sie sich, z. B. durch die Nutzung der Werkzeuge des Nachhaltigkeitsmanagements, zu denen auch das UMS zählt, aktiv an den allmählich entstehenden Monitoringprozessen und der Entwicklung museumsrelevanter Indikatoren in der Kultur- und Kreativwirtschaft beteiligen sowie diese mitgestalten. Damit stellen sich Museen nicht nur betriebsökologischen Fragestellungen in Zusammenhang mit der Klimakrise, wie durch das (kultur-)politische Agenda Setting vermehrt forciert wird (vgl. Kapitel 3.2

²² Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

und 3.3), sondern bringen selbst die nachhaltige Transformation weiter voran. Die Relevanz dessen steht für Museen nicht in Frage, da sie auch dem KSG und folglich den Pariser Klimaschutzziele unterliegen (vgl. DMB 2019, S. 12). Zusätzlich sind Museen Orte zivilgesellschaftlicher Bewusstseinsbildung und Forum für partizipativen Wissensaustausch sowie für die Verhandlung neuer Kulturpraktiken, Werte und Normen. Sie können daher zur Aus- und Weiterbildung nachhaltiger Kulturpraktiken beitragen.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Studiendesign und methodisches Vorgehen

Die empirische Erforschung der UMS im deutschen Museumssektor wurde als Primärerhebung konzipiert. Es handelt sich um eine qualitative Querschnittsanalyse im Zeitraum vom 23.08.2022 bis zum 28.09.2022, die als ad-hoc-Studie durchgeführt wurde. Gemäß Flicks (2017) Systematik qualitativer Designarten gilt die Untersuchung als fallstudienbasiert. Insgesamt wurden acht von neun angestrebten Fällen im Forschungsvorhaben berücksichtigt (Mehrfallstudie). Sie wurden vergleichend und kontrastierend gegenübergestellt (vgl. Flick 2017, S. 253-254). Methodisch folgte die Erhebung der in Kapitel 6 und 7 verwendeten Daten den Regeln leitfadengestützter Expert:inneninterviews (halbstrukturiert).

Das leitfadengestützte Expert:inneninterview eignet sich als Forschungsmethode, weil es in den Sozial- und Geisteswissenschaften genutzt wird, um Deutungsmuster, Einstellungen, Handlungsorientierungen im Kontext sozialer Situationen und Prozesse nachvollziehbar zu machen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 12-13, 40). Da in dieser Arbeit untersucht wird, *warum* und *wie* UMS in Museen eingesetzt werden und welches Erfahrungswissen diesbezüglich existiert, ist die Befragung von Museumsmitarbeiter:innen mittels Expert:inneninterviews eine angemessene Methode. Entsprechend Gläser und Laudels (2010) Definition von Expert:inneninterviews soll so das „Spezialwissen“ der Museumsmitarbeiter:innen, die mit UMS arbeiten, eruiert werden.

Dabei ist der:die Expert:in nicht der Untersuchungsgegenstand, sondern er:sie ist „Zeuge“ (ebd., S. 12) der Sachverhalte, Situationen, Dynamiken und des damit einhergehenden sozialen Umfeldes, welches erforscht wird (vgl. ebd., S. 12-13). Expert:innen sind Gläser und Laudel zufolge Personen, die einem ausgewählten Personenkreis angehören und dabei durch ihre Stellung Zugang zu exklusivem (institutionalisiertem) Nischenwissen und Informationen haben (vgl. ebd., S. 11). Das Expert:inneninterview wird üblicherweise als Leitfadeninterview durchgeführt (vgl. ebd., S. 111). Es ist aufgrund dieser Technik als nicht standardisiertes Einzelinterview klassifizierbar. Bei der hier vorliegenden Arbeit trifft diese Form zu.

Der Leitfaden (vgl. Anhang 4, S. 111-113) wurde basierend auf der Theorie der Kapitel 2 bis 3 sowie der damit in Verbindung stehenden Ex-ante-Annahme in Kapitel 5 entwickelt. Die erste Annahme spiegelt sich in Frageblock eins wider. Die zweite Annahme hat die Frageblöcke drei bis fünf beeinflusst. Der Leitfaden beinhaltet alle Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden sollen. Die Reihenfolge und der

Wortlaut der jeweiligen Fragen können jedoch je nach Interviewsituation variieren (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 41-42, 150-153). Überdies wurde der Interviewleitfaden unter Zuhilfenahme der Hinweise von Dresing und Pehl (2018) zu qualitativen Interviewtechniken konzipiert (vgl. Dresing/Pehl 2018, S. 10-11). Daraufhin wurde er insgesamt dreimal überarbeitet; einmal nach einem Pretest mit einer Museumsmitarbeiterin sowie jeweils nach den ersten beiden Interviews. Überprüft wurde der Interviewleitfaden auf Unstimmigkeiten in den Fragestellungen, der Reihenfolge und der abgedeckten Themenbereiche. Außerdem schulte der Pretest zugleich die Interviewerin hinsichtlich der Interviewdauer. Folgende Änderungen wurden vorgenommen (vgl. vgl. Anhang 4, S. 111-113; Anhang 5, S. 114-116):

- In Frageblock zwei wurde die Verständnisfrage zur Definition nachhaltiger Entwicklung entfernt. Sie war zu allgemein und lenkte als Einstiegsfrage zu sehr von den UMS ab. Die Interviewerin erkannte nach dem ersten Interview, dass es als Einstieg ausreicht, wenn sich die Expert:innen vorstellen und danach gebeten werden, den Einführungsprozess der UMS zu beschreiben.
- In Frage 3.2 wurde primär das Wort „Nutzungsmotive“ verwendet.
- Es wurde bemerkt, dass Hinweise zur Finanzierung seitens der Expert:innen nicht von allein zu Sprache gebracht werden, ebenso wenig wie die personellen Ressourcen, und extra angesprochen werden sollten. Dies wurde schriftlich entsprechend vermerkt.
- Das Ende der vierten Frage wurde folgendermaßen ergänzt: „Gehen Sie dabei insbesondere auf die Erfolgsfaktoren und Hindernisse ein, die im Museum eine Rolle spielen, sodass die Nutzung des UMS gelingt oder nicht“.

Alle Interviews, bis auf eines, wurden als Videotelefonate durchgeführt. Ein einzelnes konnte in Person geführt werden. Um ein aktives Zuhören zu fördern und zu verhindern, dass Informationen verloren gehen, wurde der Ton aufgezeichnet (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 157, 171). Im Anschluss eines jeden Interviews wurden Gedächtnisprotokolle zu Hintergrundinformationen, wie dem Zustandekommen des Gesprächs, den Rahmenbedingungen (Dauer, Ort, Störfaktoren), überraschenden Ergebnissen, der Atmosphäre, etc. ergänzt. Zu inhaltsanalytischen Zwecken wurden die Interviews nach den Regeln von Kuckartz (2014, S. 136-137) und ausgewählten Aspekten der erweiterten, inhaltlich-semantischen Transkriptionsregeln Dresings und Pehls (2018, S. 23) mithilfe der automatischen Spracherkennungssoftware f4x und der Software f4transkript transkribiert (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 193-195).

Die Wahl des hier vorgestellten Designs und der Methode liegen in der Tatsache begründet, dass für den deutschen Museumssektor bisher noch keine wissenschaftlich erhobenen Daten zu den Nutzungsmotiven, Erfolgsfaktoren und Hindernissen vorliegen, die mit der Etablierung eines UMS in Museen einhergehen. Untersuchungsziel der Studie ist es, explorativ UMS auf ihre Anwendbarkeit in deutschen Museen hin zu untersuchen und damit zu einer ersten Aufhellung und Strukturierung dieses Feldes mithilfe von Erfahrungsbewertungen seitens Museumsmitarbeiter:innen beizutragen. Anwendungen, Übertragungen oder Überprüfungen von allgemein bekannten Theorien des Nachhaltigkeitsmanagements (Legitimitätstheorie, Signaltheorie etc.) kommen daher nicht zum Tragen. A priori bestand kein „Zugang zu den Deutungsmustern und Handlungsorientierungen“ hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes (vgl. Kelle/Erzberger 2017, S. 307). Auf das Verhältnis von Theorie und Empirie wird in Kapitel 5 näher eingegangen.

4.2 Sampling

Für die Auswahl der Fälle und der damit einhergehenden Interviewpartner:innen wurden folgende Merkmale festgelegt: Die zu befragenden Personen sollten in einem deutschen Museum arbeiten, in dem ein UMS angewendet wurde oder (zukünftig) wird. Wichtig war, dass bereits (Vor-)Wissen im Umgang mit UMS bestand oder die Interviewpartner:innen bereits mit dem UMS gearbeitet hatten. Dieses Kriterium machte sie zu Museumsexpert:innen für UMS. Zusätzlich kam der Verfügbarkeit von Spezialwissen und administrativer Verantwortung große Bedeutung zu. Außerdem sollten die Expert:innen nach Möglichkeit in Nachhaltigkeitsprojekte des Museums eingebunden sein, insbesondere in Umweltprojekte, z. B. über ihre Funktion als Nachhaltigkeitsbeauftragte:r, Mitglied der Nachhaltigkeits-AG oder als kaufmännische Geschäftsführung.

Da analog zu den bekanntesten UMS (vgl. Kapitel 2.2.1) lediglich die UMS ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT in deutschen Museumsbetrieben Anwendung finden (vgl. Baumast o. J.; Garthe 2021, S. 14), sollten im Idealfall zu diesen UMS drei Vertreter:innen verschiedener Museumstypen, Träger, Größen und Regionen etc. in der Analyse berücksichtigt werden. Dieser Ansatz folgt dabei der Idee der theoretischen Sättigung (vgl. Merkens 2017, S. 294), welcher eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten soll. Außerdem wird auf diese Weise sichtbar, sobald sich Erfahrungswerte wiederholen. Jedoch entschied ich mich nach einer ersten Sondierung des Feldes dafür, die Merkmale zur Trägerschaft etc. nicht zum Ausschlusskriterium für einen Eingang in das Sampling zu erheben, weil sich nach intensiven Recherchen

herausstellte, dass bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung im August 2022 nur in sehr wenigen deutschen Museen UMS genutzt werden, werden wird oder wurde.

Insgesamt machte ich 13 Museen in Deutschland ausfindig, in denen Mitarbeitende Erfahrung im Umgang mit den UMS EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT gesammelt haben oder sammeln. Theoretisch hätten jeweils sechs Museumsvertreter:innen zu EMAS und sechs zu ÖKOPROFIT berichten können sowie in einem Fall zu ISO 14001 (vgl. Abb. 3). Jedoch ergab der Rücklauf nach vorheriger Korrespondenz im Rahmen der Akquise, dass insbesondere in den Museen, in denen das einjährige Umweltberatungsprogramms ÖKOPROFIT angewendet wurde, es oft keine Person(en) mehr gab, die Auskunft zu dem Projekt geben konnte(n). Dies galt speziell für die Fälle, in denen der Projektzeitraum länger als fünf Jahre zurücklag. Dementsprechend verringerte sich dadurch der Umfang des Samplings.

Im Kontext von EMAS verhielt es sich so, dass Museen, in denen dieses einmal vor dem Jahr 2010 angewendet worden war und in denen nach einiger Zeit die Nutzung eingestellt wurde, auch keine Person(en) gefunden wurden, die bezüglich der Nutzungserfahrungen Auskunft geben konnte(n). Darüber hinaus spielte auch die Systemgrenze der UMS-Etablierung für die Gewinnung von Interviewpartner:innen eine Rolle. Fälle, in denen zwar die Verwaltung zertifiziert ist, jedoch der Ausstellungsbetrieb nicht, wurden ebenfalls im Sampling nicht berücksichtigt. Demnach ergab sich eine Stichprobe, die aus acht Museumsinstitutionen besteht. Aus dieser wurden Mitarbeiter:innen bezüglich des Umgangs mit dem jeweils genutzten UMS interviewt. In vier Fällen konnte Auskunft zu den Erfahrungen mit EMAS gegeben werden, in drei Fällen zu ÖKOPROFIT und in einem Fall zu ISO 14001 (vgl. Abb. 3).

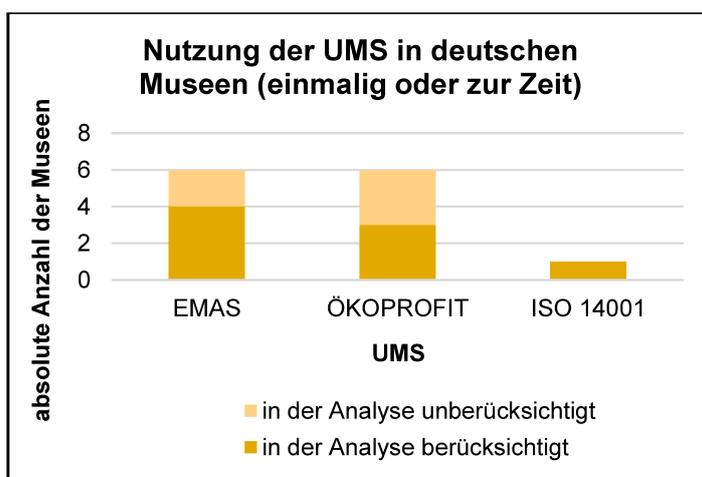


Abbildung 4: Nutzungsverteilung von UMS im deutschen Museumssektor, n=13 (Quelle: eigene Darstellung)

Darüber hinaus setzt sich die Stichprobe neben der Art des UMS aus drei Kunstmuseen, zwei Museen mit komplexen Beständen, einem Museum mit orts- und regionalgeschichtlichem Sammlungsschwerpunkt sowie einem Museum mit historischer und archäologischer Sammlung zusammen. Lediglich ein Fall kann hinsichtlich des Museumstyps nicht differenziert genug beschrieben werden, weil es sich dabei um eine Zusammenfassung mehrerer Museen unter der Trägerschaft von Bund und Ländern handelt. Bezüglich der Trägerschaft in Verbindung mit der Betriebs- bzw. Rechtsform ist festzuhalten, dass es sich in sechs von acht Fällen um (Gebiets-)Körperschaften des öffentlichen Rechts handelt. In einem Fall handelt es sich um eine Stiftung des öffentlichen Rechts und in einem anderen um eine öffentlich-private Mischform – eine GmbH mit öffentlicher Gesellschafterin. Vorrangig wurden Expert:innen aus Museen kommunaler Trägerschaften und Landsträgerschaften interviewt (vgl. Abb. 4). Primär öffentlich getragene Einrichtungen sind Teil des Samplings. Eine ausschließlich privat getragene Institution ist nicht dabei. Die Museen, welche ein UMS nutzen, verteilen sich auf folgende Bundesländer: Baden-Württemberg, Hessen, Niedersachsen und schwerpunktmäßig auf NRW und Berlin.

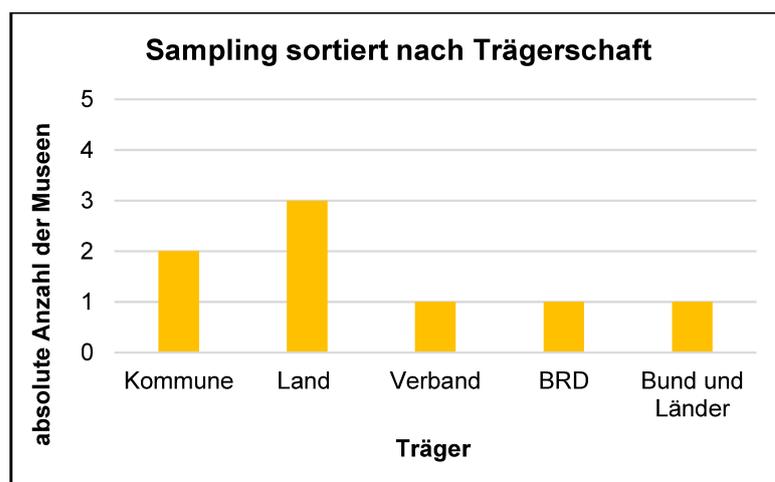


Abbildung 5: Sampling sortiert nach Trägerschaft, n=8 (Quelle: eigene Darstellung)

Für die spätere Analyse in Kapitel 6 und 7 ist auch eine Charakterisierung der Stichprobe nach der Anzahl an Vollzeitäquivalenten (VZÄ) als Größenmerkmal interessant. Ein kleines Museum mit bis zu neun VZÄ, zwei mittelgroße Institutionen mit VZÄ zwischen 10 und 49 sowie drei große Institutionen mit VZÄ zwischen 50 und 100 sind in die Stichprobe eingegangen. Überdies ist auch eine sehr große Museumsinstitution mit über 100 VZÄ dabei. In einem Fall konnten leider keine genauen Angaben gemacht werden (vgl. Abb. 6). Die Quadratmeteranzahl der Ausstellungsflächen, die Anzahl der Ausstellungshäuser, die Verfügbarkeit einer eigenen Sammlung und die Besucher:innenanzahl wurden zwar ebenfalls erhoben (vgl. Anhang 6, S. 117), beeinflussten die nachfolgende Analyse aber nicht maßgeblich, sodass diese Punkte

hier nicht weiter ausgeführt werden. Trotzdem soll der Vollständigkeit halber der Zeitpunkt der Zertifizierungen abgebildet werden (vgl. Abb. 7). Anhand der Abbildung 7 ist zu erkennen, dass es sich bei dem Thema der UMS-Zertifizierungen im deutschen Museumswesen um eine sehr junge Entwicklung handelt. Das deutsche EMAS-Register, welches u. a. eine Sortierung der EMAS-Organisationen nach Wirtschaftszweigen aufweist, spiegelt wider, dass von 1646 EMAS-Registrierungen (Anzahl organisationsbezogen, inklusive Handwerkskammern) nur neun aus dem Bereich Bibliotheken, Archive, Museen, botanische und zoologische Gärten (NACE-Code 91) sowie vier aus dem Bereich der kreativen, künstlerischen und unterhaltenden Tätigkeiten (NACE-Code 90) stammen. Zugleich befinden sich darunter nur zwei Museen (Stand 01.08.2022, vgl. Umweltgutachterausschuss [UGA] 2022, Abb. 7).

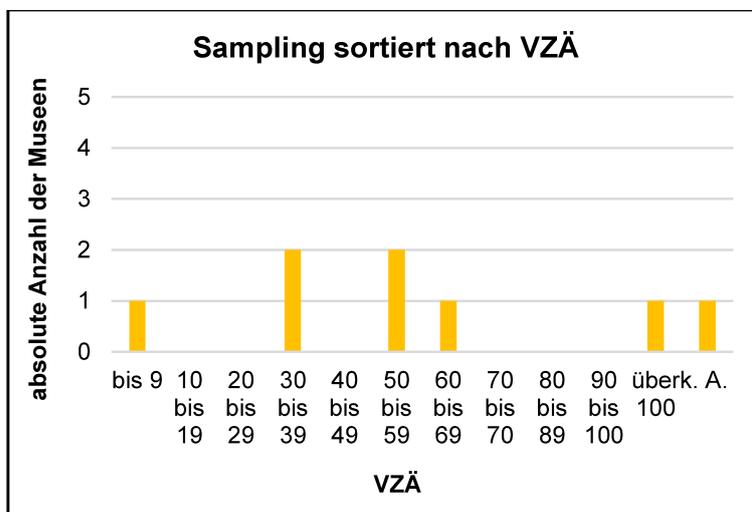


Abbildung 6: Sampling sortiert nach VZÄ, n=8 (Quelle: eigene Darstellung)

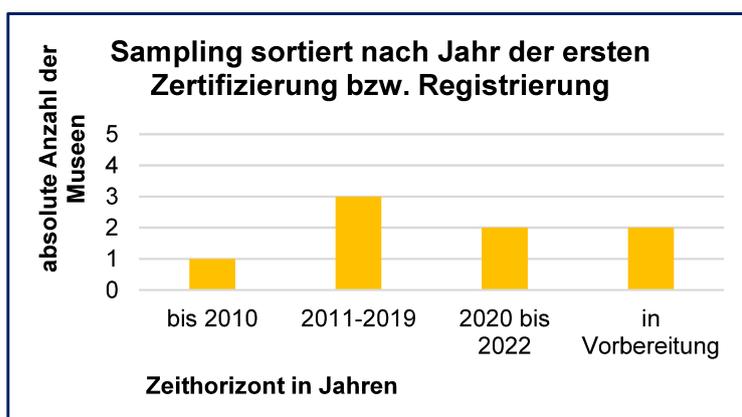


Abbildung 7: Sampling sortiert nach Jahr der ersten Zertifizierung bzw. Registrierung, n=8 (eigene Darstellung)

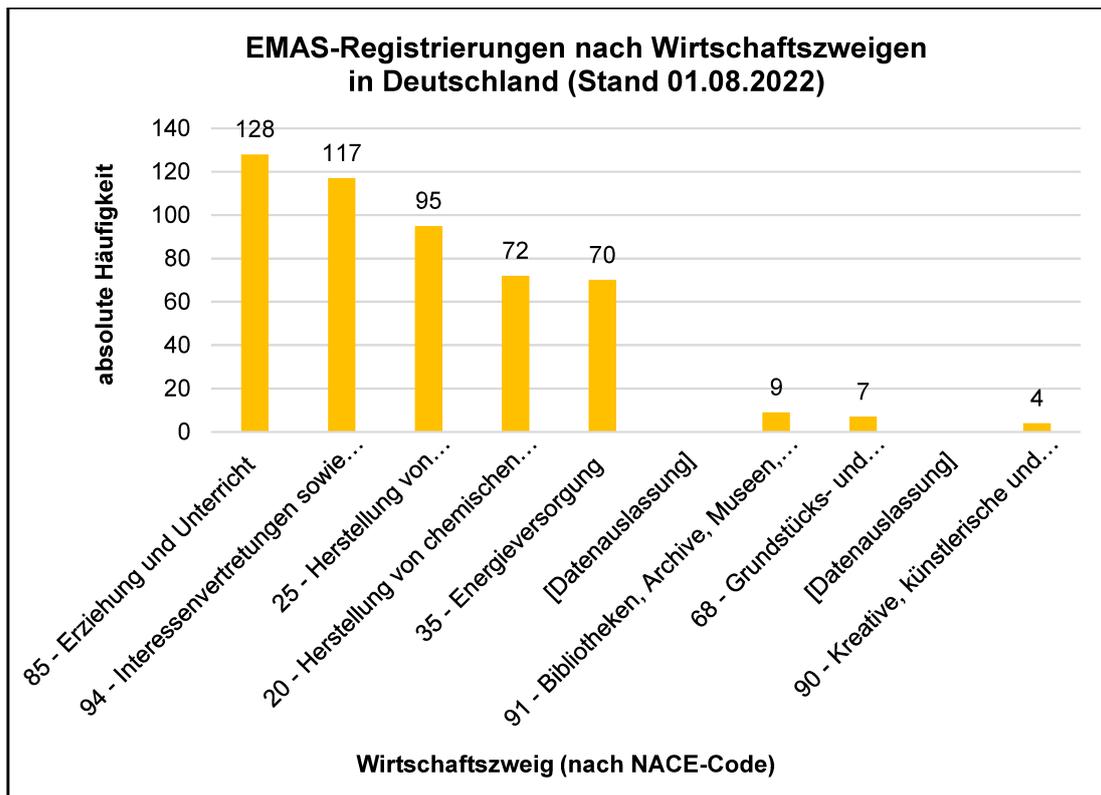


Abbildung 8: EMAS-Registrierungen in Deutschland, n=1646, Stand 01.08.2022 (eigene Darstellung)

Alle Fälle konnten per Internetrecherche identifiziert werden. Dazu wurden Pressemitteilungen, Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte, die Datenbank des DNK, das deutsche EMAS-Register sowie die Übersicht zu ÖKOPROFIT in Kulturbetrieben und zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kulturbetrieben auf der Website von Annett Baumast (baumast. kultur & nachhaltigkeit – Baumast o. J.) ausgewertet. Das heißt, die Fälle für die Mehrfallstudie wurden nicht nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, sondern standen im Vorfeld der Untersuchung bereits fest. Jedoch veränderte sich die Zusammensetzung noch ein wenig aufgrund des Umstandes der Erreichbarkeit und Bereitschaft der Akteure an der Forschung teilzunehmen, wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben. Bei der Zusammensetzung der Interviewpartner:innen ist vor allem die Position von Interesse, von der aus sie für das jeweils im eigenen Museum etablierte UMS verantwortlich sind oder damit arbeiten. Grund hierfür ist, dass dieses Merkmal Aufschluss darüber gibt, wie UMS derzeit in deutschen Museen praktisch organisiert werden. Die interviewten Expert:innen begleiten als Museumsmitarbeiter:innen folgende Stellen: Restaurierung, Umweltmanagementbeauftragte:r, Nachhaltigkeitsbeauftragte:r, Kurator:in, Sammlungsleiter:in bzw. Leitung der Sammlungsdienste, technische:r Direktor:in, Abteilungsleitung Verwaltung und Stellen auf Direktionsebene. Aufgrund des Wunsches einiger Interviewpartner:innen anonym bleiben zu wollen, erfolgt in diesem Kapitel keine Zuordnung von Museumsmerkmalen oder Charakteristika der Expert:innen zu den Interviewkürzeln.

Ergänzt wurde die Stichprobenziehung mithilfe der Schneeballmethode. Am Ende der Interviews wurde nach Empfehlungen für weitere Interviewpartner:innen gefragt, um dem Prinzip der Offenheit Rechnung zu tragen und um kritisch mit dem eigenen Vorwissen umzugehen. Neue Interviewpartner:innen konnten dadurch nicht gewonnen werden, aber die Sättigung der Stichprobe wurde auf diese Weise bestätigt (vgl. Merrens 2017, S. 293). Die Arbeit folgt daher einem statischen Sampling, bei dem der Umfang der Grundgesamtheit bekannt ist, die Merkmalsverteilung abschätzbar ist, die Ziehung der Stichprobe einen vorab definierten Plan berücksichtigt und das Sampling beendet ist, wenn die gesamte Grundgesamtheit untersucht ist (vgl. Wiedemann 1995, S. 441 zitiert nach Flick 2011, S. 161). Die Studie ist mehr inspizierender als explorativer Natur (vgl. Merrens 2017, S. 290-297).

Die Kontaktaufnahme mit den Interviewpartner:innen erfolgte per Mail (schriftliche Kaltakquise) und Telefon. Das Anschreiben sowie die Datenschutzvereinbarung kann dem Anhang 3 auf Seite 109 bis 110 entnommen werden. Die Datenakquise erfolgte im Anschluss über die Videotelefonie und Audioaufnahme des Interviews. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Die Datensammlung folgte der Methodik der leitfadengestützten Expert:inneninterviews (vgl. Kapitel 4.1). Der Interviewleitfaden bestand aus acht offenen Fragen, verschiedenen Vertiefungsfragen, welche bei Bedarf gestellt werden konnten, und Erzählaufforderungen. Außerdem wurden Leitfragen konzipiert, die der Aufrechterhaltung des Gesprächs dienen. Folgende Themen sollten im Idealfall während des Interviews zur Sprache kommen: eine kurze Vorstellung der befragten Person, Hintergrundinformationen zur Einführung des UMS, Erfahrungen bei der Nutzung und der Zertifizierungsprozess. Die Fragen richteten sich nach den Ex-ante-Annahmen in Kapitel 5 und der Theorie aus Kapitel 2.2.2. Eine Besonderheit des Interviews zeichnete sich dadurch aus, dass die Befragten im Vorfeld gebeten wurden, einen Kurz-Fragebogen auszufüllen und zurückzusenden, in dem die Fakten zur Trägerschaft, Größe etc. abgefragt und quantitativ ausgewertet wurden (vgl. vorherige Grafiken des Kapitels).

4.3 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der erfassten Interviewdaten orientiert sich an den Schritten der qualitativen Inhaltsanalyse Philipp Mayrings (2015). Seine Technik der inhaltlich strukturierenden Kategorienanwendung (vgl. Mayring 2015, S. 97-103, 114) wurde in Kombination mit den Überlegungen zu offenen Kategoriensystemen Gläser und Laudels (2010, S. 201) genutzt. Dadurch konnte ein flexibleres, deduktiv-induktives Arbeiten mit dem Material gewährleistet werden (vgl. Schreier 2012, S. 89-90). In einem dreigliedrigen Verfahren wurden die Transkripte der Interviews durch generalisierendes

Zusammenfassen reduziert. Hierfür wurde ein Kategoriensystem (Suchraster) als zentrales Element der Analyse entwickelt (vgl. Anhang 15, S. 119-150). Zu interpretierende Textstellen wurden erklärt und strukturiert. Sachdimensionen, Redundanzen, Widersprüche sowie Kausalmechanismen wurden aufgedeckt (vgl. Mayring 2015, S. 52).

In der relevanten Literatur werden verschiedene Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse für die UMS ISO 14001 und EMAS genannt (vgl. Kapitel 2.2.2). Diese wurden überwiegend für privatwirtschaftliche Sektoren wie beispielsweise die Energie- und Gaswirtschaft sowie nationale und multinationale Unternehmen erforscht. Für die Kultur- und Kreativwirtschaft existieren bisher noch keine explizit wissenschaftlich angelegten (Groß-)Studien dazu, vor allem nicht für den öffentlichen Museumssektor. Daher ist es von Interesse, zu untersuchen, ob die Erfahrungen der ausgewählten Museen ähnlich zu den Merkmalen aus Kapitel 2.2.2 sind und wie sich die daraus resultierenden Ex-ante-Annahmen aus Kapitel 5 modifizieren lassen. Die Ergebnisse aus Kapitel 2 und 5 werden mit denen der acht Fallstudien aus deutschen Museen, welche UMS anwenden, verglichen.

Die Analyse erfolgte nach dem folgenden Kategoriensystem: Insgesamt wurden 13 Hauptkategorien für die Analyse gebildet. Die Hauptkategorien lauten: **Initial**, **Allgemeine Gründe dafür**, **Allgemeine Gründe dagegen**, **Erfolgsfaktoren**, **Hindernisse**, **Gründe für ein bestimmtes UMS**, **Gründe gegen ein bestimmtes UMS**, **Zertifizierung bzw. Registrierung**, **Finanzierung**, **Bedeutung des Logos**, **weitere Museen** (vgl. Anhang 15.1, S. 119-123). Sie wurden deduktiv gebildet. Lediglich die Kategorien **Unterschiede Privatwirtschaft und öffentliche Einrichtungen** sowie **Umweltmaßnahmen** wurden induktiv verfasst. Alle Unterkategorien zu erläutern, würde an dieser Stelle zu weit führen. Dem Kodierleitfaden im Anhang können diese entnommen werden, ebenso wie ihre Genese, Ankerbeispiele und Häufigkeitsverteilung (vgl. Anhang 15.2, S. 124-150). Nachdem ein vorläufiges Kategoriensystem erarbeitet worden war, wurde ein erster Kodierdurchlauf vorgenommen. Danach wurden die Kategorien überarbeitet, teilweise umbenannt und zusammengefasst. Anschließend wurde das Material ein zweites Mal kodiert. Unterstützend wurde für die qualitative Inhaltsanalyse die Software MAXQDA verwendet.

Das Kategoriensystem zeigt anhand der Kategorienverteilungen auf, dass das auszuwertende Material einen Schwerpunkt im Bereich Allgemeine Gründe *dafür* aufweist sowie bei den Erfolgsfaktoren und Hindernissen. Das ist eine logische Konsequenz, denn es wurden Vertreter:innen von Museen befragt, die UMS nutzen. Eine Befürwortung der Nutzung von UMS ist in einem solchen Fall nicht unüblich. Generell

dient die Kategorienbildung und Entwicklung eines Kategoriensystems der Reduktion der Komplexität des Datenmaterials und stellt einen zentralen Aspekt der Datenauswertung dar. Dabei sollte bedacht werden, dass im Allgemeinen eine Kategorie ein von dem:der Forscher:in individuell erstelltes Konstrukt ist, das bestimmte Daten repräsentieren soll, und damit nicht objektiv ist. Der Kodierungsprozess variiert demnach durch die individuellen Perspektiven von Kodierenden (vgl. Schreier 2014, S. 19; Saldaña 2016, S. 4-5). Vorteil der Methode ist ein gleichermaßen systematisches und regelgeleitetes Verfahren mit dem Ziel einer zusammenfassenden und strukturierenden Beschreibung des zu untersuchenden Text- oder Bildmaterials, um die zugrundeliegenden Kausalmechanismen offenzulegen sowie mit denen anderer Fälle zu vergleichen.

5 Ex-ante-Annahmen

„[W]ir [haben] sowohl für die Experteninterviews als auch für die qualitative Inhaltsanalyse eine genaue Vorstellung von den Informationen [...], die wir brauchen, um die Forschungsfrage beantworten zu können“ (Gläser/Laudel 2010, S. 78). Die Soziolog:innen Jochen Gläser und Grit Laudel (2010) sensibilisieren in ihrem Lehrbuch zu Expert:inneninterviews und zur qualitativen Inhaltsanalyse dafür, dass empirische Ergebnisse nie hundertprozentig unbeeinflusst von Einstellungen und Vorwissen der Forschenden sind. Vorannahmen prägen unsere Wahrnehmung sowie die Ideen, welche zu Forschungsvorhaben führen. Sie konstruieren und strukturieren diese. Das gilt es reflektiert in einem Forschungsprozess zu berücksichtigen (vgl. Meinefeld 2017, S. 266). Demnach bewegt sich die:der qualitativ Forschende zwischen der Verpflichtung einer möglichst großen Offenheit während der Untersuchungen und ihren:seinen theoretischen Vorüberlegungen. Aufgrund dessen ist eine Formulierung von Ex-ante-Annahmen sinnvoll, denn sie tragen damit zur Transparenz der Forschung bei. Anhand dieser können Erwartungen offengelegt werden, welche mit der Untersuchung einhergegangen sind. Abweichungen davon können erkannt und aufgezeigt werden. Außerdem können sie bei der Niederschrift der Analyseergebnisse strukturierend wirken.

Ex-ante-Annahmen bilden ein „Suchraster“ (Gläser/Laudel 2010, S. 89). Sie lenken die Aufmerksamkeit auf empirische Gegebenheiten, die vor dem Hintergrund bereits existierender Theorien im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage zweckdienlich sein können. Sie bieten Orientierung. Eine Verifizierung oder Falsifizierung ist im Vergleich zu quantitativen Vorhaben nicht möglich. Sondern es steht die Modifizierung und Ergänzung der Annahmen im Vordergrund, welche dann in weiterführenden Studien vertieft werden können (vgl. ebd., S. 78, 90).

Die vorliegende Masterarbeit gründet auf den im Nachfolgenden vorgestellten Ex-ante-Annahmen, die u. a. Einfluss auf die Erstellung der Fragen für den Interviewleitfaden hatten, und die sich durch die Lektüre der im Kapitel zum aktuellen Forschungsstand erwähnten Publikationen ergeben haben (vgl. Kapitel 1.3, 2.2.2, 3). Sie sollen im Anschluss an die Analyse der Interviewergebnisse modifiziert werden, sodass zu einem späteren Zeitpunkt stattfindende Untersuchungen valide sowie verlässliche Aussagen für den deutschen Museumssektor ermöglichen, die dann gegebenenfalls quantitativ erforschbar sind. Mein entwickelten Ex-ante-Annahmen lauten:

- **Annahme 1:** Der Kontext (Größe des Museums, Museumstyp, geographische Verortung, politische Vorgaben, Trägerschaft, Betriebs- respektive Rechtsform, Wirkungsfeld national/international, Wissensstand zum Thema

Nachhaltigkeit – insbesondere Betriebsökologie) beeinflusst die (Aus-)Wahl, welches UMS EMAS, ISO 14001 oder ÖKOPROFIT in einem Museum angewendet wird.

Die erste Annahme spiegelt sich in Frageblock eins des Interviewleitfadens wider und entstand u. a. aufgrund der Lektüre von Teles et al. (2014), Murmura et. al. (2017), Álvarez-García et. al (2018) sowie unter Rückbezug auf das Kapitel 3.

- **Annahme 2:** Die in den Interviews erhobenen Nutzungsmotive sowie die Wahrnehmung von Erfolgsfaktoren und Hindernissen, welche mit den UMS EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT einhergehen, sind für öffentlich-rechtliche Museen allgemein gültig. Jedoch werden diese aufgrund der unterschiedlichen Eigenschaften und Umwelteinflüsse seitens eines jeden Museums individuell priorisiert, genauso wie das in der Privatwirtschaft der Fall ist (vgl. Morrow/Rondinelli 2002, S. 166; Tourais/Videira 2016, S. 7, 14).

Die zweite Annahme hatte Einfluss auf die Fragegestaltung in den Blöcken drei bis fünf des Leitfadens.

- **Annahme 3:** Es gibt Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT, die sowohl Wirtschaftssektoren übergreifend gelten als auch speziell nur für den deutschen Museumssektor. Dabei lassen sich die von Garthe (2022) in seiner Monografie „Das nachhaltige Museum“ beschriebenen Faktoren bestätigen, ebenso wie die Einflüsse, die Hefele und Trunk (2020, S. 15-16) als begünstigend beschreiben. Letztere gelten daher nicht nur für Opern, Theater, Konzerthäuser und den Tanz, sondern auch für Museen.

Die Genese der dritten Annahme orientiert sich an Kapitel 2.2.2.

- **Annahme 4:** Die von Vera Hefele und Teresa Trunk (2022) in ihrem Leitfaden „Nachhaltigkeitsmanagement für den Kulturbereich“ gelisteten Vor- und Nachteile des UMS EMAS und ÖKOPROFIT sowie die damit verbundenen Gründe für oder gegen deren Nutzung gelten auch für den deutschen Museumssektor.

Insbesondere in Kapitel 3.2 und 3.3 kann die Verzahnung der einzelnen Sektoren der Kultur- und Kreativwirtschaft herausgelesen werden, welche zur Annahme 4 führt.

- **Annahme 5:** In Museen, in denen bereits Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements (z. B. eine Klimabilanzierung oder Nachhaltigkeitsberichterstattung) genutzt werden, kann einfacher ein UMS angewendet werden.

Annahme 5 ergab sich durch die Lektüre des DNK-Berichts des Museum Ludwig.²³

²³ Der DNK-Bericht des Museum Ludwig kann in der DNK-Datenbank im Internet nachgelesen werden (Online unter: <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/14231/de/2020/dnk>, Stand 11.01.2023).

6 Ergebnisse der Interviewanalyse

Einführender Hinweis: Alle Ergebnisse, die im Folgenden vorgestellt werden, bilden die Meinungen unterschiedlicher Expert:innen deutscher Museen des in Kapitel 4.2 vorgestellten Samplings ab. Wenn nicht anders vermerkt oder herausgearbeitet, gelten die Ergebnisse unabhängig des angewendeten UMS für den deutschen Museumssektor, aber auch ungeachtet des Museumstyps, der Größe, der Trägerschaft und Betriebs- bzw. Rechtsform. Zudem können nicht alle Erkenntnisse, die sich aus den insgesamt neun²⁴ geführten Interviews mit Vertreter:innen acht verschiedener Museen anhand des für die Analyse gebildeten Kategoriensystems (vgl. Anhang 15, S. 119-150) ableiten lassen, in diesem Kapitel zusammengefasst dargestellt werden. Dies geschieht lediglich für die in Kapitel 1 eingeführte Forschungsfrage sowie die dazugehörigen Leitfragen.

6.1 Allgemeine Gründe für die Nutzung eines UMS im Museumsbetrieb²⁵

Zu den Motiven, welche die interviewten Museumsexpert:innen vor dem Hintergrund einer museumsspezifischen Nutzung bereits etablierter UMS im Allgemeinen nennen, zählen die nachfolgend aufgelisteten Beweggründe:

- **Möglichkeiten eines strukturierenden Momentums:** UMS geben den nicht als Umweltmanager:innen ausgebildeten Museumsmitarbeiter:innen bei einer angestrebten nachhaltigen, betriebsökologisch ausgerichteten Arbeit Orientierung, können strukturierend wirken und einen „Rahmen“ schaffen (Interview M4, Z. 30-35). Konkret erklärten in zwei Interviews die Expert:innen dazu, dass UMS durch die ihnen inhärente Struktur des PDCA-Zyklus, die man auch unabhängig einer Zertifizierung oder Registrierung „kostenlos“ nutzen kann, „Hilfestellungen“ bieten, den nachhaltigen Transformationsprozess strategisch und „dauerhaft“ zu organisieren (Interview M6, Z. 34-36, 57-62). Expert:in 6 führt aus:

„Das sind alles erst einmal Hilfestellungen für Unternehmen, um zu lernen, worauf es ankommt. Was müssen wir fragen? Welche Zahlen brauchen wir? Welche Prozesse müssen wir überdenken? [...] Also wie kommen wir da wirklich strukturiert voran und verlieren uns nicht in vielen kleinen Maßnahmen, die sehr reizvoll sind am Anfang eines Prozesses, weil die Kirschen tief hängen.“ (Interview M6, Z. 15-21)
- **Möglichkeiten ökonomischer und ökologischer Vorteile:** Die Hälfte der interviewten Museumsexpert:innen hat angemerkt, dass UMS motivieren

²⁴ Das Sampling besteht zwar aus acht Museen, aus denen Mitarbeitende interviewt wurden, jedoch wurden in einem Museum zwei Interviews geführt, da die Person des ersten Interviews nicht mit allen Einzelheiten des UMS vertraut war.

²⁵ Bei der Aufzählung bildet die Rangfolge der Nennung der Gründe keine Gewichtung ab. Dies gilt auch für das Kapitel 6.2.

würden, wesentliche Verbräuche in Museen in Bezug auf Energie (z. B. bei Klimaanlage), Rohstoffe (z. B. beim Bau von Ausstellungsmobiliar) etc. zu identifizieren und merklich zu reduzieren (vgl. Interview M1, Z. 75-77; M7, Z. 137-142). Die Systeme würden für den Museumsbetrieb beispielsweise eine gute Hilfestellung bieten, umweltstrategische Maßnahmen zu entwickeln (z. B. die Umstellung der Lichanlage auf LED), wie in Interview 2 folgendermaßen erklärt wurde:

„Das Hauptaugenmerk lag tatsächlich in der Anfangsphase darauf, möglichst energiesparend zu werden. Also wir hatten umfangreiche Programme, die Beleuchtung zu tauschen. Das waren früher überwiegend Leuchtstoffröhren. Jetzt haben wir fast ausschließlich LED-Leuchten“ (Interview M2, Z. 14-17).

Die Leistung des Museums könne somit langfristig verbessert werden, nicht nur in Bezug auf die Schonung der Umwelt und deren Ressourcen, sondern auch hinsichtlich einer Entlastung des Budgets durch verringerte Ressourcennutzung (vgl. Interview M5, Z. 129-133).

- **Möglichkeiten der Imageaufbesserung:** UMS bieten aus Sicht zweier Expert:innen die Chance, „Sichtbarkeit“ (Interview M6, Z. 193) zu erlangen und zum „Vorbild“ zu werden, „von dem andere Häuser [...] lernen können“ (Interview M8, Z. 292-296). Die Vorbildfunktion sei insbesondere für kleine Museen mit bis zu neun Mitarbeitenden von besonderer Bedeutung (vgl. ebd.). Expert:innen größerer Institutionen haben zudem die Erfahrung gemacht, dass die Nutzung eines UMS und damit eine nachhaltige Gestaltung der Organisationskultur, dazu führen würde, dass „sich alle im Betrieb mehr mit ihrem Betrieb identifizieren. Also gerade, wenn es um Nachhaltigkeit geht, auch zusehen, dass ihr täglicher Arbeitsvollzug nachhaltig gestaltet ist“ (Interview M7, Z. 142-145). Die Voraussetzung sei jedoch, dass das UMS „richtig“ umgesetzt werde. Folglich könne durch ein UMS ein besseres Image nach innen und außen erzielt werden.
- **Möglichkeiten des Ausbaus neuer „Wettbewerbsvorteile“:** Dieses Motiv gilt in den Augen von zwei Expert:innen im Hinblick auf die Akquise weiterer „Fördermittelgeber“ oder den Umgang mit Stakeholdern „im öffentlichen Wesen“ (Interview M7, Z. 28-33). Die interviewten Museumsexpert:innen äußerten, dass man in Museen durch eine UMS-Zertifizierung u. a. auf die gesellschaftliche Nachfrage und das „gestiegene öffentliche Bewusstsein“ in Bezug auf Umweltschutz reagiere sowie der damit einhergehenden gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung trage (vgl. Interview M1, Z. 283-295). Zum Beispiel hat man bereits in einem Kunstmuseum, welches zeitgenössische Positionen ausstellt, die Erfahrung gemacht, dass Künstler:innen

„Nachhaltigkeitsbestrebungen zur Bedingung“ für eine Kooperation gemacht haben (Interview M1, Z. 285-292). Um dies im Museum nachzuweisen, hätte die UMS-Zertifizierung geholfen. Darüber hinaus wurde in den Interviews 2 bis 4 thematisiert, dass es auch zu einer Nutzung eines UMS aufgrund von Empfehlungen, Anfragen oder Vorgaben der Stakeholderseite kommen kann:

„Es ging dann parallel von der Politik im Grunde aus. Der Landschaftsverband Rheinland ist ein politisch legitimerter Verband, der die Landschaftsversammlung als politisches Gremium hat. Und diese Landschaftsversammlung, die beschließt eben [...] die Entwicklungsrichtlinien des LVR und hat da eben auch verankert, dass der LVR nachhaltiger werden soll und sich an EMAS beteiligt.“ (Interview M2, Z. 60-88).

- **Leistungsverbesserungen:** Eine langfristige Denkweise, die mithilfe von UMS eingeübt werden könne, und die in Museen aufgrund meist prekärer und projektbezogener Finanzstrukturen nicht immer einfach zu praktizieren sei, wirke insbesondere unterstützend, wenn es darum gehe, „nicht optimal laufende Prozesse aufzudecken und darüber nachzudenken, wie man das verbessern könnte. Also es (das Umweltmanagementsystem) dient gleichzeitig auch generell einer Verbesserung der Qualität“ (Interview M4, Z. 211-213). In Museum 5 wird diese Situation seitens des:der interviewten Expert:in wie folgt wahrgenommen:

„Das [UMS] spart natürlich eine Menge Ressourcen, spart eine Menge Geld, Zeit. Macht aber eben nötig, dass man sich organisiert. Man muss schon ein bisschen in die Zukunft denken. Und viele Häuser sind es gewohnt von der Hand in Mund zu leben. Und so das langfristige Planen ist bei vielen Häusern nicht so drinnen, [...]“ (Interview M5, Z. 148-150)

Die Offenlegung „nicht optimal laufender Prozesse“ gelinge beispielsweise durch die Erhebung von Daten zu den Verbräuchen im Rahmen einer Status-Quo-Analyse mithilfe einer CO₂-Bilanz oder ähnlichem:

„Also zunächst einmal hat uns die Treibhausgasbilanzierung sehr, sehr deutlich gezeigt, wo wir stehen, wo unsere großen Treiber sind. Das ist im Falle des Museums [...] zunächst mal 50 Prozent plus minus des CO₂-Ausstoßes ist durch Gas verursacht; und zwar Gas für die Klimatisierung und Temperierung des Hauses. Also unsere komplette Klimatisierung, Luftbefeuchtung, Entfeuchtung, Heizung läuft alles über Gas. Und das ist nicht nur in Bezug jetzt auf die Energiekrise, die auf uns zukommt, eine Herausforderung, sondern natürlich insbesondere auch beim Thema Nachhaltigkeit. Also das ist so eindeutig: für 2019 sind es 52 Prozent. Gut, 2020 waren es 44 Prozent, da sind andere Bereiche gestiegen. Also plus minus die Hälfte ist Erdgas.“ (Interview M3.1, Z. 115-124)

Weiterführend bieten die Interviews M4 (Z. 96-110) und M7 (Z. 85-91) Einblicke in das Thema Leistungsverbesserung. Verknüpfe man darüber hinaus die Analyse der Prozesse mit der Perspektive der Zukunftsorientierung, könne kontinuierlich die „Qualität [der Museumsdienstleistungen] verbessert“ werden, indem man z. B. die (Museums-)Leistung zum Zeitpunkt X mit der Leistung des Vorjahrs vergleiche:

„Wir schauen es uns einmal im Jahr an und gucken: Wo stehen wir bei den Zielen des Vorjahrs? Haben wir die erreicht oder nicht? Wenn nicht, was können wir tun, um sie im

Folgejahr zu erreichen? Und wenn wir sie erreicht haben: Was können wir uns für neue Ziele setzen? Und so geht es weiter und weiter.“ (Interview M7, Z. 213-217)

- **Möglichkeiten einer Verstärkung der Beobachtung von Chancen und Risiken:** Diese Form der Selbstreflexion wird ebenfalls als Nutzungsmotiv einer UMS-Nutzung gesehen (vgl. Interview M7, Z. 5-7). Die Expert:innen 2 und 7 merkten in diesem Zusammenhang an, dass man auch das Thema der „Arbeitssicherheit“ bzw. des „Arbeitsschutzes“ und das Thema „Risiko- und Gefahrenabwehr“ auf diese Weise gut im Blick behalten könne (Interview M2, Z. 261-268 und weiterführend vgl. Interview M7, Z. 310-312).
- **Möglichkeiten regulatorische Erleichterungen zu erlangen:** Insbesondere in Museen ab 30 VZÄ nennen Expert:innen regulatorische Erleichterungen, welche die Anwendung eines UMS mit sich bringen kann, beispielsweise im Bereich der Nachweispflichten:

„Und das, was uns sicherlich zu DEM Zeitpunkt nicht bewusst war, was sich dadurch jetzt entwickelt hat, sind unsere Möglichkeiten zum Nachweis im regulatorischen, im politischen Bereich. [...] Sei es, wenn jetzt Anfragen zu Energieeinsparmaßnahmen kommen oder Anfragen grundsätzlich zu Nachweisen im Energiebereich.“ (Interview M1, Z. 81-86)

Des Weiteren würden UMS dafür sensibilisieren, sich mit geltenden Umweltrechtsfragen auseinanderzusetzen. So nannte eine:r der Expert:innen im Interview:

„Ein wesentlicher Vorteil ist auch noch Rechtssicherheit, gerade beim Umweltmanagement. Denn wir haben hier einen ries[igen] Teil, der sich quasi um die Einhaltung von internen und externen Regelungen, also der ganzen Compliance, kümmert.“ (Interview M7, Z. 285-288)

Die Auseinandersetzung mit rechtlichen Verordnungen kann zugleich aber auch einen Mehraufwand bedeuten. Diese Erfahrung machte man in einem Museum mit bis zu 9 VZÄ:

Es gibt zum Beispiel einen Arbeitsbogen zum Thema Rechtsfragen. Da sind 1000 EU-, Bundes-, Landesverordnungen, Gesetze usw. aufgeführt. Und die sagen mir alle nichts. Und dann bin ich mit einer:inem Kollegin:Kollegen, die eben Ahnung hat, aus dem Umweltamt, Punkt für Punkt durchgegangen mit der Frage: Ist das relevant für das [M]useum? Und da kamen andere Relevanz-Aspekte heraus, als ich sie erwartet hätte.“ (Interview M8, Z. 227-235)

- **Möglichkeiten (umweltpolitische) Wissenslücken zu schließen:** Gemäß Interview 3 könnten durch das Wissen, welches die Nutzung von UMS mit sich bringt, z. B. umweltpolitische Vorgaben seitens der Kommunen und Länder, wie jene zur Klimaneutralität, in Bezug auf das Ausmaß betreffend hinterfragt werden. Wissenslücken, welche diesbezüglich einhergehen, könnten einfacher geschlossen werden. So äußerte ein:e Expert:in, der:die mit ÖKOPROFIT arbeitet:

„Ich kann durch ÖKOPROFIT die Angaben, die das Land vorgibt, 2030 klimaneutral zu werden, das kann ich hinterfragen, zum Beispiel bei ÖKOPROFIT. Und das tut gut. Da steht uns ein Berater zur Seite. Ich habe ihn gefragt, wie er das auslegt. Und er hat mir gesagt, auch da gibt es eine ganze Menge von Verfahren, was das bedeuten könnte.“ (Interview M3.2, Z. 228-232)

Trotzt der primär von System, Museumstyp, Trägerschaft, Betriebs- bzw. Rechtsform, Größen und Umwelt unabhängigen Nutzungsgründe von UMS, gibt es insbesondere für ÖKOPROFIT ein Spezifikum. Dieses ist, dass die Vermittlung der Bildung und Nutzung von Umweltkennzahlen den Mitarbeiter:innen Orientierung hinsichtlich der Maßnahmenentwicklung gibt. Das heißt, dass die in den Workshops vermittelten Methoden, Instrumente und Anforderungen als sehr vorteilhaft wahrgenommen werden (vgl. Interview M8, Z. 239-248). Ein:e Expert:in merkt dementsprechend positiv an, dass intern betriebsökologische Kompetenzen z. B. im Bereich der Rechtssicherheit aufgebaut, erweitert und gesichert werden könnten (vgl. letztes Zitat des Stichpunktes regulatorische Erleichterungen). Außerdem kann durch eine:n andere:n Expert:in ergänzt werden, dass UMS intern wie extern bei der Wissenssicherung helfen könnten:

„Und darum geht es auch, das Wissen nämlich nicht nur nach innen zu sichern, sondern auch nach außen zu vermitteln. Der ganze öffentliche Sektor ist an der Öffentlichkeit orientiert und nimmt diesen Bildungsauftrag auch ernst. Und wir nehmen es eben besonders ernst mit diesen Managementsystemen, weil wir damit Instrumente haben, um dieses Wissen zu sichern und nach außen zu vermitteln. Das ist der Ansatz beim Qualitätsmanagement gewesen und auch beim Umweltmanagement.“ (Interview M7, Z. 33-39)

6.2 Allgemeine Gründe gegen die Nutzung eines UMS im Museumsbetrieb

Zusätzlich zu den Motiven, die für eine museumsspezifische Nutzung bereits etablierter UMS im Allgemeinen stehen, können anhand der Expert:innenaussagen in den Interviews die nachfolgenden Gründe abgeleitet werden, welche die mangelnde Anwendung von UMS im deutschen Museumssektor erklären könnten. Von Beginn an abschreckend wirken:

- **Schwierigkeiten bei der Übertragung:** Einige Museumsmitarbeiter:innen sehen bei der Nutzung von UMS wenig praktikable Verbindungen zum Arbeitsalltag, insbesondere zum Umgang mit dem Denkmalschutz, restauratorischen Anforderungen oder Kunst- und Kulturtransporten (vgl. Interview M4, Z. 223-226). Die fehlende Museumsbezüge innerhalb der UMS sowie eine nicht einfach zu verstehende und übertragbare Normsprache werden als ein mögliches Ausschlusskriterium für die Nutzung der gängigen UMS gesehen:

„Ja, es gibt da noch kein Referenzdokument für Museen. Mir wurde schon einmal von dem:der Berater:in in der Zentralverwaltung, der:die das EMAS eingeführt hat, gesagt, ich sollte mich doch an das Referenzdokument Verwaltung halten. Das habe ich mir durchgelesen und mir gedacht, nein, das werde ich nicht tun. Weil auch das nicht wirklich

passt.“ (Interview M2, Z. 214-218 und weiterführend vgl. Interview M3.2, Z. 149-159)

Interessant wäre es an der Stelle gewesen, die Praktikabilität des von Garthe (2022, S. 213) vorgeschlagenen Nachhaltigkeitsmanagements in Museen (NMM) seitens der Expert:innen bewerten zu lassen. Weil Garthes Monografie jedoch erst veröffentlicht wurde, nachdem die Interviews geführt worden sind, habe ich diesen Aspekt leider nicht berücksichtigen können.

- **Die Bürokratie:** Zu dem neu zu erlernenden Umgang mit dem PCDA-Zyklus, der mit den UMS einhergeht, kommen in der Regel zusätzlich die neuen Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Dokumentation hinzu. Das wird als zu viel „Bürokratie“ (Interview M4, Z. 71) und „Zusatzbelastung“ der Mitarbeitenden im Museumsalltag wahrgenommen und kann zu Gefühlen der Überforderung führen (vgl. Interview M3.1, Z. 54; M3.2, Z. 203-206). In Museum 2 hat man die Situation z. B. einmal folgendermaßen erlebt:

„Aber das [Erheben belastbarer Daten] ist wirklich in meinen Augen mit das Schwierigste. Einen Text formulieren und die Daten irgendwie interpretieren, das kann man dann. Es ist natürlich hilfreich, dann auch die Dienststelle sehr gut zu kennen und immer die richtigen Ansprechpartner:innen zu finden, die einem dann auch helfen. Das kann ich natürlich nicht alleine. Beispielsweise musste ich jetzt im Frühjahr klären, wieso denn unsere Verbräuche an Benzin und Diesel nicht zu den gefahrenen Kilometern der Fahrzeuge passten. [...] Da müssen Sie echt den Informationen hinterher kriechen, um das zu interpretieren. Ja, das finde ich, ist so das Schwierigste.“ (Interview M2, Z. 236-255)

Gefühle der Überforderung stellen sich insbesondere dann ein, wenn die Normanforderungen des UMS sehr genau, kleinteilig und aufwendig behandelt werden oder wenn das System nicht zum Ausgangspunkt der Institution passt, also eine angemessene Anpassung an die Organisationsstruktur fehlt (vgl. Interview M7, Z. 266-271). Im Museum einer:ines Interviewpartner:in: Interviewpartners verhielt es sich z. B. so, dass bereits ausgeprägte Erfahrungen und Daten im Bereich der Klimabilanzierung vorlagen, dieser Prozess jedoch noch einmal innerhalb UMS-Einsteigerprogramms in den Grundzügen von externen Berater:innen vermittelt und gefordert wurde, sodass dies unnötige Ressourcen gebunden hat (vgl. Interview M3.2, Z. 203-216). Das bedeutet, dass das UMS dem individuellen Kenntnisstand und Ressourcen entsprechend gewählt werden sollte.

- **Fehlender politischer Druck bzw. fehlende politische Rahmenbedingungen:** Gründe gegen die Anwendung eines UMS stellen u. a. das Gefühl von Seiten der Stakeholder nicht unterstützt zu werden bzw. die Wahrnehmung einer fehlenden Priorisierung des Umweltmanagements dar, wie folgendes Zitat illustriert:

„Die Stadt [...] hat 2019 den Klimanotstand ausgerufen. Die Stadt [...] will bis 35 klimaneutral werden. Und bis jetzt können wir genauso weiter handeln, wie wir wollen. Es gibt

Empfehlungen hier und da, aber es gibt keinen Druck, niemand[en], der auf uns guckt. Ehrlich gesagt, ich warte darauf. Ich glaube, wir brauchen das ganz dringend. [...] Und ich glaube da brauchen wir einfach diesen Druck auch, um wirklich noch mehr Hilfe zu bekommen und dadurch unsere Prioritäten neu zu setzen. Also ich wünsche/ Aber bis jetzt können wir genauso weiter machen wie bisher.“ (Interview M6, Z. 238-246)

Für kleinere Museumseinrichtungen mit bis zu neun Mitarbeitenden scheint das Thema der fehlenden politischen Rahmenbedingungen allerdings nicht akut zu sein. Auf jeden Fall wurde dies nicht explizit in den Interviews zur Sprache gebracht.

- **Die Kosten für Gutachter:innen und Zertifizierungen bzw. Registrierungen:** Ein:e Expert:in thematisierte, dass vor allem die potenziell zu hohen Zertifizierungskosten einen Hinderungsgrund für Museen darstellen würden, ein UMS wie ISO 14001 oder EMAS zu nutzen:

„[E]ine Zertifizierung, finde ich, ist ein großer Vorteil. [...] Wenn ich jetzt aber eine kleinere Einrichtung mit nur 30 Mitarbeitenden bin zum Beispiel, die nicht so ein großes Haushaltsvolumen hat, da muss ich mir natürlich anschauen, ob es sich lohnt dann auch in die ISO-Norm umzusetzen.“ (Interview M7, Z. 316-320)

Außerdem empfindet ein:e Expert:in, dass die Zertifizierungsstellen an den UMS zu viel verdienen würden und die Kosten nicht verhältnismäßig seien: „Da würde ich sagen, da verdient hauptsächlich der Zertifizierer dran“ (Interview M5, Z. 276). Eine Aufklärung, dass z. B. der PDCA-Zyklus auch ohne Zertifizierung angewendet werden kann oder dass der EMAS-Leitfaden kostenfrei im Internet zugänglich ist oder an welchen Stellen für UMS Förderungen beantragt werden können, würde vor diesem Hintergrund helfen.

- **Der reine betriebsökologische Fokus:** Museen wenden keine UMS an, wenn sie von Beginn an auch die soziale, ökonomische und kulturelle Dimension im Rahmen der nachhaltigen Transformation in den Blick nehmen möchten und UMS daher als zu kurz greifend wahrnehmen: „Gegen EMAS sprach auch die Einengung auf die ökologische Nachhaltigkeit“ (Interview M4, Z. 72-73).

6.3 Vor- und Nachteile von EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT aus Sicht von Museumsexpert:innen

Neben den allgemeinen Gründen für oder gegen die Nutzung eines UMS im Museumsbetrieb, gibt es auch Gründe für oder gegen ein UMS im Speziellen. Diese sind oft eng mit den wahrgenommenen Vor- und Nachteilen verknüpft. Laut den befragten Museumsexpert:innen spricht insbesondere für ÖKOPROFIT, dass dessen Finanzierung auch für kleine Museumsbetriebe realisierbar ist (vgl. Interview M5, Z. 280-287, 439-442), denn die Eigenbeteiligung an den (Implementierungs-)Gebühren ist von der

Betriebsgröße (Mitarbeiter:innenanzahl) abhängig. Außerdem gibt es vielfältige Möglichkeiten einer ergänzenden Förderung (vgl. MUNLV 2006, S. 12, 15-16). Beide Punkte wurden bereits in Kapitel 2.2.1 ausführlich erörtert.

Die Niedrigschwelligkeit von ÖKOPROFIT ergibt sich jedoch nicht nur aus finanzieller Perspektive, sondern auch thematisch. Denn die Auseinandersetzung mit den Zielen der Ressourcenreduzierung, Umweltschonung und Senkung der Betriebskosten wird ein Jahr lang unterstützend mithilfe von Schulungen, Beratungen und Arbeitsmaterialien begleitet. So wird zur betriebsökologischen Bewusstseinsbildung beigetragen. Es wird versucht, den anfänglichen bürokratischen Aufwand beim Einstieg in das Thema, der durchaus ein Grund gegen die Nutzung von UMS ist und in Kapitel 6.2 erläutert wird, möglichst gering zu halten. In Interview 5 wird in diesem Zusammenhang erklärt:

„[I]ch finde das [(ÖKOPROFIT) ist] ein [...] super Einstieg, um da reinzukommen. Und wenn ich dann ein Riesenproblem sehe und sage, ich habe hier eine super komplizierte Heizanlage, das löst mir dann ÖKOPROFIT nicht. Aber ÖKOPROFIT kann mir mal sagen, guck dir mal die Heizanlage auf diese Weise an.“ (Interview M5, Z. 457-462)

Die Barriere, von selbst ins Handeln zu kommen und das Umweltberatungsprogramm zu initiieren, wird außerdem dadurch abgebaut, dass Vertreter:innen des ÖKOPROFIT-Programms der jeweiligen Kommune selbst die Teilnehmer:innen akquirieren. Diese Erfahrung machte man u. a. im Museum 8 (vgl. Interview M8, Z. 10-11). Zuletzt wird auch der mit ÖKOPROFIT verbundene Austausch mit den anderen teilnehmenden Betrieben positiv von einigen Interviewpartner:innen hervorgehoben: „[D]arüber hinaus sind da natürlich auch ganz andere Akteure aus der Stadt beteiligt, damit wir uns [...] vernetzen können, vor Ort [...]“ (Interview M3.1, Z. 64-66). Gleiches gilt für die Vernetzung der unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Museums (vgl. Interview M3.1, Z. 101-106). Allerdings handelt es sich dabei um kein genuines Merkmal von ÖKOPROFIT, da dies beispielsweise so auch bei den Konvoi-Verfahren von EMAS vorkommt.

Gegen ÖKOPROFIT spricht allerdings, dass es sich dabei nur um ein einmaliges Projekt handelt und kein langfristiges Managementsystem. Dies merkte z. B. ein:e Expert:in dezidiert an (vgl. Interview M6, Z. 57-62). Das heißt, wenn die begleiteten betriebsökologischen Transformationsprozesse nach einem Jahr auslaufen, gibt es im Anschluss an die Zertifizierung keine externen Kontrollmechanismen mehr, ob die im Rahmen von ÖKOPROFIT entwickelten Umweltmaßnahmen auch wirklich umgesetzt werden. Zum Beispiel wurde daher die ursprünglich angedachte Einrichtung einer Heiztechnik mit Nachtabsenkung nicht mehr umgesetzt, wie in Interview 5 ausgeführt wurde (vgl. Interview M5, Z. 159-172). Hinzu kommt, dass einigen Museumvertreter:innen ÖKOPROFIT viel zu (verwaltungs-)“technisch“, „gewerblich“ oder zu sehr

auf die „Infrastruktur“ ausgerichtet erscheine (Interview M3.2, Z. 148; M5, Z. 274; M8, Z. 45-46). Laut den befragten Expert:innen ist ÖKOPROFIT außerdem für Museen ab 30 Mitarbeiter:innen nicht in jeden Fall geeignet und bietet sich primär für den Einstieg an, wenn noch keine Vorerfahrungen mit Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements existieren oder zu wenig Wissen diesbezüglich vorhanden ist (vgl. Interview M3.2, Z. 181-186). Hinzukommend kann eine Hürde sein, dass eine Teilnahme am ÖKOPROFIT-Programm nur im Verbund über kommunale Angebote möglich ist.

Der Vorteil der Mehrjährigkeit spricht gemäß den Expert:innen 1 und 6 (vgl. Interview M1, Z. 47-48; M6, Z. 58-59) vor allem dann für die Implementierung von ISO 14001 oder EMAS, wenn bereits Vorerfahrungen in Bezug auf Status-Quo-Erhebungen, z. B. mithilfe von Klimabilanzierungen, gemacht wurden sowie das Bestreben, eine betriebsökologische Transformation mit dem dazugehörigen Datenmanagement im Museum langfristig zu verankern, vorherrschend ist. Obwohl das Thema der Mehrjährigkeit in Bezug auf ISO 14001 aufgrund nur eines Fallbeispiels in den Interviewdaten dieser Arbeit nicht mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse kodiert werden konnte, so ist es dennoch aus der Literatur ableitbar (vgl. Kirschten 2017, S. 204). Des Weiteren erkennen die Museumsexpert:innen 1 und 6 folgende Vorteile von EMAS: dass dieses UMS „auf ISO14001 basier[e]“, verstärkt an der kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Umweltleistung arbeite, die Mitarbeiter:innen vor allem in den Kommunikationsprozessen besonders miteinander beziehe und Arbeitshilfen online kostenlos zugänglich seien (vgl. Interview M6, Z. 35-43, 55-62). Ein Zitat aus Interview 1 illustriert dies eindrücklich:

„Und gegenüber der ISO 14001 sehe ich den großen Vorteil der strengeren Regulierung oder der strengeren Anforderungen von EMAS, die gerade in dem Zusammenhang dem Kulturbereich zugutekommen. Und das meint vor allem die Kommunikation nach innen und nach außen, wovon der Kulturbereich meines Erachtens am allermeisten profitieren kann“ (Interview M1, Z. 50-54).

Eine Nutzung von ISO 14001 ist aus Sicht eines:einer Expert:in hingegen naheliegend, wenn bereits andere ISO-Normen angewendet werden, z. B. die ISO-Norm der Klimabilanzierung 14064. Da bietet es sich besonders an, auf ISO 14001 aufzubauen, weil man in diesen Fällen schon mit der Normsprache vertraut ist und allen Normen die gleiche *High Level Struktur* sowie der Fokus der ständigen Verbesserung des Systems zugrunde liegt. Daher wird speziell in einem Museum der Interviewpartner:innen die Normfamilie ISO 14000 als flexibles Baukastensystem wahrgenommen, bei dem sich unterschiedliche Normen „einfacher“ kombinieren lassen (Interview M7, Z. 69-71, 96-97, 344-351). Allerdings merkt der:die Expert:in an, dass „inzwischen [...] die Grenzen [zwischen EMAS und ISO 14001] ziemlich aufgeweicht [seien]“ und man da wirklich keine Empfehlung aussprechen könne (Interview M7, Z. 339-342).

Auf die Nachteile von ISO 14001 sowie EMAS wurde in den Interviews nicht gesondert eingegangen, sodass hierzu keine Antworten zusammengefasst werden können. Die aus der Literatur deduktiv abgeleiteten Kategorien zu den Nachteilen von EMAS – „europäischer Fokus“ – und ISO 14001 – „mimetische oder normative Anpassung oder Anpassung durch Zwang“ – wurden nicht vergeben, genauso wenig wie der ISO-Vorteil einer internationalen Gültigkeit (vgl. Neugebauer 2012, S. 11, 18-19). Ein weiterer Nachteil, der nur indirekt zur Sprache kam, ist, dass die ISO-Norm - anders als EMAS - nicht bis zum Zeitpunkt der Zertifizierung kostenlos genutzt werden kann (vgl. Interview 6, Z. 34-36), da das ISO-Normdokument mit den Arbeitshilfen bereits im Vorfeld käuflich erworben werden muss. Hingegen wurde für EMAS eine Besonderheit induktiv herausgearbeitet, die für Museen bei der Wahl des UMS relevant zu sein scheint, und zwar das Thema der Vertrauenswürdigkeit:

„Gleichzeitig zu wissen, das ist ein STANDARD-Verfahren, mit dem wir uns/ (...) also dem wir vertrauen können. Und bei dem es auch schon Erfahrungswerte gibt – also Expert:innen, die uns helfen können auch in diesen Prozess dann wirklich einzusteigen und den durchzuführen kontinuierlich und dranzubleiben.“ (Interview M6, Z. 32-35)

Es kann also gut sein, dass Personen, welche nicht vom Fach sind, zur Nutzung der UMS tendieren, die innerhalb der eigenen Branche stark verbreitet sind und ein starkes Vertrauen zu genießen scheinen. Das ist ein Punkt, der gegebenenfalls bei der Modifizierung der Ex-ante-Annahmen in Kapitel 7.7 Berücksichtigung finden sollte. Hier lässt sich außerdem ein Bogen zu dem kodierten Initial „Empfehlung, Anfrage, Vorgabe von außen“ schlagen, welches ebenfalls dafürspricht, dass UMS eher ausgewählt werden, welche in der eigenen Branche Vertrauen genießen und dadurch wahrscheinlich weiterempfohlen, angefragt oder vorgegeben werden. Dies war u. a. in den Interviews 2 bis 4 Thema (vgl. M2, Z. 89-96; M3.1, Z. 47-53; M4, Z. 42-43). Beide Systeme bedeuten jedoch einen hohen bürokratischen Aufwand, sind ressourcenintensiv und teuer im Hinblick auf die externe Prüfung im Falle der Zertifizierung bzw. Registrierung (vgl. Kapitel 6.2).

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der UMS ISO 14001, EMAS und ÖKOPROFIT (Quelle: eigene Darstellung)

	Vorteile	Nachteile
ISO 14001	<ul style="list-style-type: none"> • mehrjährig • Verbesserung des Managementsystems und Fokus auf der Kontextanalyse • einfach mit anderen ISO-Normen kombinierbar (Baukastensystem, <i>High Level Structure</i>) • strukturgebend • Förderung der Transparenz und Glaubwürdigkeit • Daten werden über mehrere Jahre hinweg vergleichbar • global verbreitet • Wissenssicherung und -vermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO-Norm-Arbeitshilfen können nicht kostenlos genutzt werden bzw. PDF „Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung“ • hoher bürokratischer Aufwand • ressourcenintensiv • hohe Kosten • mimetische oder normative Anpassung oder Anpassung durch Zwang • fehlende museumsspezifische Ausrichtung („Übersetzung“ der Normsprache nötig)
EMAS	<ul style="list-style-type: none"> • mehrjährig • Arbeitshilfen online kostenlos zugänglich • Fokus: Mitarbeiter:innen-zentrierung, öffentliche Kommunikation, Verbesserung der Umweltleistung steht im Vordergrund • beinhaltet ISO 14001, geht darüber hinaus • strukturgebend • Förderung der Transparenz und Glaubwürdigkeit • wird als sehr „vertrauenswürdig“ von Kulturinstitutionen wahrgenommen, da von der BKM empfohlen • Daten werden über mehrere Jahre hinweg vergleichbar • bei Konvoi-Verfahren wirtschaftsbranchenübergreifendes Netzwerk • Wissenssicherung und -vermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher bürokratischer Aufwand • ressourcenintensiv • hohe Kosten • primär in Europa stark verbreitet • fehlende museumsspezifische Ausrichtung („Übersetzung“ der Normsprache nötig)
ÖKOPROFIT	<ul style="list-style-type: none"> • niedrighschwellige Einstiegshilfe • Netzwerk und Austausch • Finanzierung für KMU realisierbar • besonders auch für kleinere Museen geeignet • inhaltlich begleitende Workshops • (Akquise erfolgt von außen) • Zeitaufwand begrenzt • Wissenssicherung und -vermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • kein langfristiges Managementsystem, nur ein Jahr gültig • keine Kontrolle, ob Maßnahmen nach Projektende umgesetzt werden • Teilnahme nur im Verbund über kommunale Angebote möglich • sehr (verwaltungs-) technisch • weniger für große Institutionen geeignet • einmaliger Prozess

6.4 Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Gemeinsam mit den interviewten Museumsvertreter:innen konnten durch die leitfadengestützten Interviews diverse Faktoren herausgearbeitet werden, die entweder eine erfolgreiche Umsetzung eines UMS im Museum begünstigen und unterstützen oder erschweren und hemmen. Zu berücksichtigen ist, dass es dabei besonders auf die Perspektive ankommt, aus der berichtet wird: Befürworter:in oder Gegner:in. Einige Erfahrungen können sowohl als Erfolgsfaktoren als auch als Hindernisse eingestuft werden, wie in diesem Kapitel an den nachfolgenden Beispielen deutlich wird.

Zentral für den Erfolg oder Misserfolg eines im Museum angewendeten UMS ist der Faktor Mensch. UMS „bau[en] [...] sehr stark auf der Eigeninitiative der Mitarbeitenden auf“ (Interview M1, Z. 183-187). Daher ist es wichtig, dass die Museumsmitarbeiter:innen an dem nachhaltigen Transformationsprozess im Museum partizipieren können, insbesondere mit „eigenen Ideen“ (Interview M2, Z. 107) und Vorschlägen. Motiviert sind Mitarbeitende vor allem dann, wenn sie eigeninitiativ persönliche Nachhaltigkeitsprojekte verwirklichen können. Für Bottom-Up-Bewegungen sollte genügend Raum sein (vgl. Interview M1, Z. 108-109; M2, Z. 186-188; M4, Z. 153-154; M6, Z. 153-158; M8, Z. 182-183). Hinderlich ist es also, wenn Mitarbeiter:innenaktionismus gehemmt wird, weil von Anfang an eine möglichst perfekte Umsetzung des UMS angestrebt wird und „lieber solange nichts unternommen wird, bis eine dreihundertfünfzigprozentige Lösung entwickelt wurde“ (Interview M5, Z. 34-338).²⁶ Erschwert werde der Start eines UMS außerdem, wenn zusätzlich das Vorbild seitens der Geschäftsführung ausbleibe. Es brauche eine Ausgewogenheit der Bottom-Up- und Top-Down-Prozesse, „ein Commitment [...] zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung“ (Interview M1, Z. 176-179) und die daraus resultierende Verankerung auf der Leitungsebene (vgl. Interview M6, Z. 158-159; M7, Z. 112-126): „Es steht und fällt mit den Menschen. Und das beginnt bei der Leitung einer Dienststelle, eines Museums“ (Interview M2, Z. 323-324).

Beeinflusst wird der Faktor Mensch zum einen durch seine ihn umgebende Umwelt. Hier kommt das Thema einer nachhaltigen Unternehmenskultur ins Spiel. Erfolgreich angewendet werden kann ein UMS, wenn die Museumsmitarbeitenden „immer mehr in [die] Haltung kommen, nachhaltig zu arbeiten und zu agieren“ (Interview M6, Z. 188-189), das heißt, eine Mentalität der Nachhaltigkeit (im Museum) bzw. nachhaltige Kulturpraktiken entwickelt, gelebt und Prozessmusterwechsel initiiert werden. So äußerte z. B. ein:e Expert:in:

²⁶ An dieser Stelle wurde die Paraphrase des Interviews in Anführungszeichen gesetzt, um zu betonen, dass es sich dezidiert um einen Gedankengang einer der befragten Museumsexpert:innen handelt.

„[E]s geht ja nicht darum, dass wir jetzt stattdessen etwas anderes machen. Sondern es geht darum, dass wir lernen, wie wir etwas anders machen. Wie wir das, was wir machen, also unsere originäre Arbeit, jetzt beispielsweise als Kunstwissenschaftler:innen, nachhaltig machen und eben nicht so wie bisher.“ (Interview M4, Z. 134-138). Dabei spielt sie u. a. auf die Ausstellungsplanung und Erstellung von Publikationen an.

Zum anderen wird angenommen, dass auch psychologische Umstände auf den Faktor Mensch Einfluss haben. Die Entwicklung und Entfaltung innerbetrieblicher nachhaltiger Kulturpraktiken wird aus Sicht der Expert:innen insbesondere durch „Bequemlichkeit“ (Interview M2, Z. 180-101; M5, Z. 183-189) und alte Gewohnheitsmuster bei Alltagspraktiken ausgebremst. Aktuell sei man in den Museen noch des Öfteren damit beschäftigt, auf Mitarbeiter:innenebene nachhaltiges Verhalten „einzuüben“, z. B. beim Thema Licht ausschalten (vgl. Interview M4, Z. 130-151; M5, Z. 173-186). Nachfolgendes Zitat illustriert diesen Sachverhalt:

„Schwieriger ist es, was das Umsteuern der lieben Gewohnheiten angeht. Wir haben beispielsweise kleine Golfcaddys angeschafft, also elektrobetriebene kleine Fahrzeuge, die zum Personentransport in dem weiten Gelände dienen können. Man muss sich vorstellen, dass ein Mensch, der, wie sagt man, die Ausrüstung zur Ausgrabung transportieren muss – ein Koffer mit Pantograf[en] zum Zeichnen, ein Stativ, der Kamera usw. –, der hat das früher tatsächlich auf einem Lastenfahrrad durch die Gegend gekarrt. Das war durchaus mühsam, je nach Wetter auch nicht besonders angenehm. Dann gab es also jetzt diese Entwicklung der Golfcaddys. Davon haben wir inzwischen im Park sicher fünf, sechs Stück rumfahren. Und jetzt sieht man dauernd Leute, die mit diesen Golfcaddys durch die Gegend düsen, statt ein Fahrrad zu nehmen, selbst wenn sie nichts transportieren müssen. Aber das ist ja so viel bequemer. Also dieser innere Schweinehund bei manchen Leuten, der ist, denke ich, nicht zu erreichen, indem man einfach eine Technologie wechselt. Sondern da muss natürlich mehr auf einer psychologischen Ebene gearbeitet werden.“ (Interview M2, Z. 126-140)

Im weiteren Zusammenhang mit dem Faktor Mensch steht neben nachhaltigen Kulturpraktiken, die Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung eines UMS oder das Scheitern mit einem UMS haben können, das Thema Wissen. Kann auf bereits vorhandenes Wissen im Museum zum Thema Betriebsökologie zurückgegriffen und darauf aufgebaut werden wie auf Fertigkeiten im Umgang mit Klimabilanzen oder auf die Dokumentation der betriebsökologischen Prozesse in Form eines Umwelthandbuchs bzw. -berichts, trägt dies gemäß den Erfahrungen der Expert:innen zum Gelingen des UMS bei (vgl. Interview M1, Z. 272-279; M3.1, Z. 44-70). Des Weiteren wirken ergänzende Fortbildungen z. B. zu Nachhaltigkeitsmanager:innen unterstützend, um beispielsweise die UMS-Normensprache besser verstehen zu können und „sie auf den jeweiligen Betrieb anzupassen“ (Interview M7, Z. 282-283 und weiterführend vgl. M6, Z. 156-161; M4, Z. 168-171). Alternativ befördern auch „Fachberatungen“ und externe Hilfestellungen, z. B. von (Nachhaltigkeits-)„Agenturen“ die erfolgreiche Nutzung der UMS (Interview M7, Z. 115-118 und weiterführend vgl. Interview M1, Z. 268-274; M8, Z. 165-169). Aufgrund der Komplexität der UMS ist eine externe, professionelle Beratung vor allem für kleinere Museen, die nur sehr eingeschränkte personelle Kapazitäten haben, wichtig. Dass umgekehrt natürlich eine ausgebliebene Wissenssicherung und ausbleibende Beratung bei fehlenden innerbetrieblichen Fachkenntnissen als hemmend erlebt werden, verdeutlicht folgende Expert:innenaussage:

„Auch keine Fachfrau, keinen Fachmann im Haus für Nachhaltigkeit zu haben, ist ein Problem oder ist eine Schwierigkeit in jedem Fall.“ (M3.1, Z. 99-101 und vgl. ergänzend Interview M8, Z. 231-237)

Darüber hinaus wirken klare Zuständigkeiten und genügend Freiraum für die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsfragen, dem UMS und den dazugehörigen Maßnahmen sowie Zielen erfolgsversprechend. Als teilweise schon praktizierte Lösung wird seitens eines:einer Expert:in vorgeschlagen, Stellenprozente für eine nachhaltige Arbeit in die Aufgabenprofile der Museumsmitarbeiter:innen von Anfang an zu integrieren:

„Wir haben seit zwei Jahren in alle Stellenbeschreibungen minimale Stellenprozente integriert, also quasi bei allen Beschäftigten. Und diese Stellenprozente besagen, dass man sich am integrierten Management [des Museums] beteiligt und die Prozesse mitgestaltet“ (Interview M7, Z. 161-164).

Denn was hilft, ist, „Strukturen zu schaffen, die dauerhaft bleiben und die fern sind von den Impulsen oder den Kräften der einzelnen Mitarbeiter:innen“ sind (Interview M6, Z. 60-62). Die Verankerung von zusätzlichen Nachhaltigkeitsanteilen in jedes Stellenprofil steht darüber hinaus auch sinnbildlich für eine (Unternehmens-)Kultur der Nachhaltigkeit.

Ferner kann hinderlichen oder gar fehlenden Strukturen entgegengewirkt werden, indem Systemgrenzen, Aufgabenverteilungen und die mit dem UMS einhergehenden aktuellen Entwicklungsschritte (positiv wie negativ) „transparent kommuniziert“ werden (Interview M6, Z. 184-188; M1, Z. 154-163). Eine maßvolle, psychologisch wohl überlegte und zielgruppenorientierte Kommunikation sollte nicht unterschätzt werden, „weil die Leute [(Mitarbeiter:innen)] [dadurch] einfach ein Verständnis für dieses System [(UMS)] entwickeln“ (Interview M1, Z. 159-160). So können die Mitarbeiter:innen erreicht, mitgenommen und motiviert werden. Der Aspekt Kommunikation ist hinsichtlich einer erfolgreichen oder gehemmten Umsetzung gleichbedeutend mit den Ressourcen Personal, Zeit und Geld. Dies wird im übernächsten Absatz weiterführend erläutert.

Motivierend wirken zusätzlich (kleine) bewältigbare Aufgabenpakete (vgl. Interview M8, Z. 134-135; M2, Z. 110-112), nicht allzu große Umweltteams (damit die Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen übersichtlich bleiben) sowie eine gewisse Form der Freiwilligkeit und Diversität in den Umwelt-AGs (vgl. Interview M3.1, Z. 12-17; M8, Z. 219-224). Die Mitglieder der Umwelt-AG sollten den Erfahrungswerten laut eines:einer Expert:in aus unterschiedlichen Abteilungen des Museumsbetriebs kommen und unterschiedlichen Hierarchieebenen entstammen und somit vielfältige berufliche Qualifikationen mitbringen. Denn mangelt es an Diversifizierung und würden beispielsweise nur die Abteilungsleitungen an AG-Treffen teilnehmen, könne es gemäß

dem:der Expert:in aus Interview 2 bei den sehr vollen Terminkalendern der Abteilungsleitungen zu zeitlichen Vakanzen kommen (vgl. Interview M2, Z. 173-185).

Die Herausforderung, dass nicht immer angemessene Ressourcen zur Verfügung stehen, wurde bereits bei einigen der thematisierten Erfolgsfaktoren und Hindernissen indirekt deutlich. Der Punkt Ressourcen wird jedoch mehrheitlich unter den befragten Expert:innen als Hindernis eingestuft. Es würden stets zu wenige bzw. „keine Ressourcen“ existieren (Interview M3.1, Z. 94-100, 180-191). Kleinere Museumshäuser mit bis zu neun VZÄ treffe der Ressourcenmangel besonders (vgl. Interview M8, Z. 29-34). Die Expert:innen unterscheiden dabei zeitliche von personellen und finanziellen Ressourcen. Speziell hinsichtlich des Faktors Zeit wird in zwei Interviews angemerkt, dass das Selbstverständnis derzeit noch fehle, dass die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen einfach zum neuen Arbeitsalltag dazugehöre und dass ergänzend noch extra Nachhaltigkeitsstellen geschaffen werden sollten. Eine Vollzeitbeschäftigung mit dem UMS sei essenziell, um dieses erfolgreich nutzen zu können (vgl. Interview M4, Z. 120-125; M6, Z. 131-134). Aktuell werde das Thema Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement zu sehr als zusätzliche Aufgabe gesehen (vgl. Interview M3.1, Z. 53-56). „Es gibt wenig Personen, die die Stellenanteile für die Arbeit an der Nachhaltigkeit haben [...], um das System auch wirklich am Leben zu halten“ (Interview M1, Z. 188-191). Zu viel Arbeit bleibe an Einzelpersonen hängen, die eigentlich ein anderes Vollzeitstellenprofil besetzen würden. Ein:e Expert:in schilderte diesbezüglich eindrücklich:

„Und das bedeutet, ich [...] [arbeite] eigentlich nicht mehr [dafür, wofür ich eingestellt wurde]. [...] Und das bedeutet, dass ich insgesamt zu 70/80 Prozent meiner Arbeitszeit nicht [...] [das eigentliche Stellenprofil erfülle].“ (Interview M2, Z. 204-208)

In Bezug auf die Finanzen wird berichtet, dass Kulturinstitutionen und damit auch die Museen,

„im Grunde keine finanziellen Spielräume haben. Da müssten die Träger – das ist ein dringender Appell an die Träger – uns in die Lage versetzen, dann auch nachhaltig agieren zu können. Und das betrifft sowohl einfach den reinen Finanzbereich, weil eben Produkte auch mitunter preisintensiver sind. Es betrifft aber auch die Zeit, weil es braucht einfach mehr Recherche im Einkauf, in der Beauftragung. Bis ich jemand[en] finde, der den Nachhaltigkeitskriterien entspricht, die mir vorschweben, die ich einsetzen will. Und (...) das heißt auch die personelle Ressource in den Häusern muss aufgestockt werden, dass man wirklich auch Nachhaltigkeit so leben kann und so agieren kann, wie wir als öffentliche Institution mit einem auch Vorbildcharakter es ja auch tun wollen.“ (Interview M3.1, Z. 181-191)

Stehen ausreichend finanzielle Ressourcen, z. B. durch Förderungen seitens des Umweltamtes, zur Verfügung, wird das in den Interviews als Erfolgsfaktor aber auch als Initial der UMS genannt (vgl. Interview M1, Z. 36-41; M3.1, Z. 128-131; M8, Z. 37). Allerdings könne man Kosten, z. B. für Berater:innen, auch reduzieren, indem man an sogenannten Konvoi-Verfahren teilnehme. Diese werden spezielle für EMAS angeboten, existieren indirekt aber auch bei ÖKOPROFIT, da dieses Programm immer

nur im Verbund angeboten wird. Dadurch entstünden Netzwerke, man könne von anderen lernen und sich gegenseitig helfen. Folglich wird aus Sicht der Museumsvertreter:innen der Austausch in Netzwerken – innerhalb des Teams und außerhalb mit Expert:innen – als besonders hilfreich empfunden: „Dass ein Austausch entsteht, auch durchs Aktionsnetzwerk, der sehr, sehr fruchtbar ist, auch für die eigenen Bestrebungen. Das ist sicherlich ein großer Erfolgsfaktor“ (vgl. Interview M1, Z. 173-175 und weiterführend vgl. M4, Z. 177-179; M6, Z. 196-202).

Abschließend sei noch ein sehr museumsspezifisches Hindernis vorgestellt, das sich in den Expert:inneninterviews herauskristallisierte. Als besonders hinderlich wahrgenommen wird der eingeschränkte Entscheidungs- und Handlungsspielraum beim Umsetzen von gebäudetechnischen Maßnahmen, die zu einer Reduzierung der Umweltbelastung beitragen könnten. Aufgrund der Strukturen durch Trägerschaft, Rechtsform und Betriebsform könnten Maßnahmen wie das Dämmen, das Auswechseln der Lichtanlage etc. oftmals nicht sofort veranlasst werden, weil die Zuständigkeit der Entscheidungsbefugnisse in anderen öffentlichen Ämtern liege (vgl. Interview M6, Z. 210-218). Dies sei insbesondere dann der Fall, wenn das Museumsgebäude dem Land oder der Stadt gehöre. Dann sei dafür eine andere Verwaltung zuständig und Änderungsmaßnahmen müssten erst aufwendig beantragt werden. Dadurch würden sich Entscheidungen verlangsamen und es könne sein, dass vorgeschlagene Maßnahmen an Aktualität verlieren würden, weil sich beispielsweise die Technik sehr schnell weiterentwickle, die Maßnahmenprüfung sich allerdings auf den zuerst eingereichten Sachverhalt beziehen würde und man für neue Maßnahmen wieder einen neuen Antrag stellen müsste. Es käme zu einem sehr zeitverzögerten reaktionären Verhalten, das von den Expert:innen als hinderlich eingestuft wird (vgl. Interview M7, Z. 179-199). Hierzu ist in einem Beispiel aus Interview 8 nachzulesen:

„Dass das [(der Maßnahmenplan)] dann so unter den Teppich gekehrt wird, tat mir echt weh, weil so ein Plan ja auch nicht unbegrenzt haltbar ist. Also das, was die Kolleg:innen ausgearbeitet haben an konkreten Maßnahmen und auch mit der Bezifferung der Kosten usw., das hat jetzt eine Gültigkeit. Wenn wir jetzt ein Jahr damit warten, dann ist das Makulatur.“ (Interview M8, Z. 282-286)

Mit dem Faktor Ausbremsen stehen auch oft konservatorische Vorgaben und Vorgaben seitens des Denkmalschutzes in Verbindung, welche ebenfalls zur Verlangsamung von Entscheidungsprozessen beim Umsetzen von Maßnahmen führen würden (vgl. Interview M1, Z. 194-204; M3.1, Z. 235-241, 247-257; M3.2, Z. 108-109).

6.5 Gesonderte Erfahrungen mit den UMS im Museumsbetrieb²⁷

„In der [deutschen] Museumslandschaft befindet sich der Ansatz/ [Einsatz von UMS] weiterhin noch weitgehend in der Entwicklungs- und Erprobungsphase“ (KM 2017, S. 13). Dieser Umstand hat sich seit 2017 nicht großartig geändert. Dementsprechend gibt es bisher nur wenige, nicht wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse im Hinblick auf die Wirkung der Zertifizierungen oder umgesetzte Maßnahmen und die Möglichkeiten einer langfristigen Finanzierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Aus den Interviews lassen sich allerdings interessante Erfahrungswerte ableiten, die mit diesen Bereichen in Verbindung stehen.

Bezüglich der Strahlkraft einer UMS-Zertifizierung bzw. Registrierung, die vermutlich nicht zuletzt mit dem dazugehörigen Logo in Verbindung steht, wurde bemerkt, dass Museen sich auf eine zusätzliche Form des Beschwerdemanagements einstellen können. So merkte beispielsweise eine:einer der Expert:innen an, dass die UMS-Zertifizierung bzw. Registrierung zu einer anderen Sichtbarkeit im öffentlichen Raum führe und von neuen oder anderen Zielgruppen gesehen werde. Das Stakeholdermanagement weite sich z. B. auf Aktivist:innen aus. Beschwerden hinsichtlich des Umweltverständnisses des zertifizierten Museums seien deshalb nicht unüblich. Das sollte bei der Kommunikation des Aufgabenprofils eines:einer Umweltbeauftragten des Museums mitgedacht werden (vgl. Interview M2, Z. 308-325).

Mit der Zertifizierung bzw. Registrierung sowie dem UMS mit allen dazugehörigen Beratungen, Mitarbeiter:innenschulungen und Umsetzungen der Maßnahmen gehen auch Kosten einher. Die Finanzierung ist in den meisten Museen nicht dauerhaft geklärt. Beim Durchsehen des Interviewmaterials war auffällig, dass in allen acht Fällen des Samplings diesbezüglich zwei verschiedene Wege beschritten werden: die externe Finanzierung mithilfe von Förderungen sowie die interne Finanzierung durch abgegrenzte Posten innerhalb des eigenen Budgets. Anhand der Stichprobe ist ableitbar, dass Museen mit über 100 Mitarbeitenden Förderungen meist für Sonderprojekte wie z. B. die Anschaffung eines Elektrolastenfahrrads (vgl. Interview M7, Z. 238-243) oder für die Initiierung des Systems bzw. Programms zu verwenden scheinen. Kleinere Museen mit bis zu neun VZÄ sind teilweise auf die Kostenübernahme in Gänze angewiesen. Das funktioniert jedoch nur bei einmaligen Projekten wie ÖKO-PROFIT (vgl. Interview M8, Z. 22-23). Für die dauerhafte Verankerung müssten die

²⁷ Hinweis der Autorin: Unberücksichtigt bleiben an dieser Stelle die Erläuterungen der Umweltmaßnahmen, die Museen umsetzen, weil sie nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Sie sind allerdings im Kategoriensystem im Anhang auf Seite 146 bis 150 nachlesbar.

Museen am besten selbst Posten im eigenen Budget für das UMS abgrenzen, z. B. für Stelleanteile, Sachmittel etc. (vgl. Interview M7, Z. 227-233). Ein:e Expert:in stellte fest, dass es keinen Mittelzuwachs aus der Trägerschaft gäbe, nur weil man ein UMS verwenden wolle. „Das ist schon eine eigene Entscheidung, das System einzuführen und auch am Leben zu halten“ (Interview M1, Z. 257-261).

Dass diese Entscheidung jedoch abhängig davon ist, ob eine Institution privatwirtschaftlich oder öffentlich geführt wird, und immer wieder anders ausfällt, illustriert folgendes Zitat:

„Und da ist unser Haus so gut wie gar nicht vergleichbar, weil die wesentlichen Schaltknöpfe gar nicht in unserer Verantwortung liegen. [...] Aber jede teilnehmende Organisation in unserem Jahrgang war mit dem Museum eigentlich nicht vergleichbar. Also da waren Handwerksbetriebe, da waren Agenturen, bei denen das am ehesten noch vergleichbar war mit dem hohen Anteil an Büroarbeit. [...] Aber die haben alles in der Hand. Deren Verwaltung ist sehr zusammenhängend [...].“ (Interview M8, Z. 70-72, 187-192)

Wenn in öffentlichen Museen außerdem Kompetenzbereiche oder ganze Abteilungen wie beispielsweise Verwaltung oder Technik in andere Ämter, u. a. das Kulturamt, ausgelagert wären, dann würden einfach andere Strukturen entstehen, die sich nicht mit privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichen ließen. Dies führt wiederum zu der zusätzlichen Frage, welche Unterschiede es zwischen Privatwirtschaft und öffentlichen Einrichtungen im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren und Hindernisse, die mit UMS einhergehen, gebe (vgl. Kapitel 1).

7 Diskussion und Implikationen der Interviewergebnisse

Unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen wird in diesem Kapitel geprüft, inwieweit sich die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse aus Kapitel 2.2.2 auf den deutschen Museumssektor übertragen lassen. Dies geschieht, indem die Ergebnisse aus Kapitel 6 mit denen aus Kapitel 2.2.2 verglichen werden. Die Ex-ante-Annahmen aus Kapitel 5 geben dabei den Ausgangspunkt des Vergleichs vor. Außerdem werden die Analysehinweise Gläser und Laudels berücksichtigt, wie beispielsweise die Fragen: „Welche Faktoren treten in allen Fällen auf, welche nur in einigen? Welche Faktoren treten überraschend auf (wurden nicht erwartet), welche erwarteten Faktoren fehlen? Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es? Welche Alleinstellungsmerkmale für Museumsbetrieb tangieren die Erfolgsfaktoren und Hindernisse?“ (Gläser/Laudel 2010, S. 249-250)

7.1 Annahme 1 – Einflussfaktoren bei der Wahl eines UMS in Museen

Tendenziell hat die Größe eines Museums gemessen an den festen Stellen (VZÄ) Einfluss auf die Wahl des UMS, wie bereits in Kapitel 6.3 deutlich wurde. So bietet sich aus Sicht eines: einer interviewten Expert:in ÖKOPROFIT besonders für kleine Museen an (vgl. Interview M5, Z. 285-290, 442-452). Die Stichprobe legt die Vermutung nahe, dass sich ÖKOPROFIT besonders gut als Einstiegsmodell für Museen mit bis zu neun VZÄ eignet (vgl. Interview M8, Z. 53). Ausnahmen gibt es durchaus. Bei ÖKOPROFIT handelt es sich allerdings um ein Programm, mit dem sich der nachhaltige Transformationsprozess lediglich starten lässt. Der Grund hierfür ist, dass das Programm nur für ein Jahr konzipiert ist (vgl. Kapitel 2.2.1). Das ist besonders für Museen ohne Vorerfahrungen in der Arbeit mit UMS oder Nachhaltigkeitsmanagementinstrumenten passend (vgl. Interview M3.2, Z. 181-190; M8, Z. 38-42). Auf lange Sicht und bei Wunsch der Verstetigung kommt man an dauerhaften Systemen wie EMAS oder ISO 14001 nicht vorbei.

Da es aber in den Interviews der Stichprobe kaum Aussagen zu Korrelationen zwischen Größe und System gibt, scheinen diese kein belastbares Kriterium für die Auswahl eines UMS darzustellen. Bei der Auswertung des Interviewmaterials ist viel offensichtlicher, dass die erreichbaren, systemgebundenen Förderungen, z. B. durch das Bundesministerium Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, das Finanz- oder Umweltministerium eines Landes oder das Umweltamt einer Stadt, deutlich stärker die Wahl des UMS beeinflusst haben als die personellen Ressourcen. Ein Museum wurde beispielsweise im Rahmen eines Pilotprojektes durch das Finanzministerium gefördert: „Das [...] Ministerium für Finanzen hat in unserem Museum testen [wollen], wie man größere komplexe Institution CO2 bilanzieren kann“

(Interview M3.1, Z. 47-48). Daher wurde ÖKOPROFIT auch von mittelgroßen sowie großen Museen, die sich in die Gruppen der Museen mit 10 bis 49 VZÄ und 50 bis 100 VZÄ einordnen lassen, angewendet. Bei ÖKOPROFIT handelt es sich also nicht nur um ein Programm, das aufgrund seines kommunalen Betriebs ausschließlich von kleinen, kommunalen Museen in Anspruch genommen wird, sondern es findet des Öfteren auch in Landesmuseen Anwendung, weil die Länder das Projekt meist in erheblichem Maße finanziell unterstützen. Fördermöglichkeiten haben aber nicht nur Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen ÖKOPROFIT. In einem Fall des Samplings hat man sich entsprechend einer Fördermöglichkeit z. B. für EMAS entschieden (vgl. Interview M1, Z. 36-41).

Als weitere Einflussgrößen neben den Förderstrukturen können sich aber auch politische Vorgaben oder der betriebsökologische Wissensstand zum Zeitpunkt der Einführung des UMS auf die Entscheidung für oder gegen ein UMS auswirken, wie bereits in Kapitel 6.4 zusammengefasst wurde. Folgendes Beispiel illustriert insbesondere den indirekten, politischen Druck:

„Also EMAS wird auch für Behörden und auch Ministerien zum Beispiel empfohlen. Und wir sind mit unserer Struktur und auch rein rechtlich den Bundesbehörden nachgeordnet. Und uns erschien es für unsere Organisation sinnvoll, gleich Nägel mit Köpfen zu machen und das Ganze so ein bisschen größer und grundlegender zu denken. [...] Und da erschien uns das, was EMAS einem vorgibt, an notwendigen Schritten, sehr, sehr sinnvoll zu sein.“ (Interview M4, Z. 42-54)

Das Zitat zeigt auf, dass auch die Trägerschaft von Museen Einfluss auf die Wahl eines UMS hat. Wenn also die BKM für bundesgeförderte Institutionen, und damit auch für einige Museen, EMAS empfiehlt (BKM 2020, S. 25), ist es nicht verwunderlich, dass sich viele Museen daran orientieren oder EMAS als sehr vertrauenswürdig wahrnehmen. Außerdem neigen Museumsmitarbeiter:innen dazu, sich hinsichtlich der Auswahl von UMS andere Museen als Vorbild zu nehmen (vgl. Kapitel 6.1, 6.4). Dass neben EMAS auch ÖKOPROFIT sehr weit verbreitet ist, liegt meiner Meinung nach darin begründet, dass die Betreiber:innen von ÖKOPROFIT selbst Programmteilnehmer:innen akquirieren (vgl. MUNLV 2006, S. 17) und dass Länder und Kommunen ihre eigenen Betriebe mit den von ihnen subventionierten Projekten gerne zur Umsetzung der jeweiligen Landesklimaneutralitätsziele befähigen möchten (vgl. Interview M3.1, Z. 47-53).

Einen weniger prominenten Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen ein UMS hat der Museumstyp. Eigentlich spielt er für die Expert:innen der Stichprobe fast keine Rolle. Nur in einem Fall wurde deutlich, dass Museen sich in Zukunft zunehmend mit einem veränderten Bewusstsein hinsichtlich nachhaltiger Fragestellung konfrontiert sehen und Stakeholder von Museen Nachweise fordern können, die belegen, inwiefern diese nachhaltig arbeiten würden. Dies wurde für den Fall skizziert, wenn

Kooperationspartner:innen von Ausstellungen, z. B. zeitgenössische Künstler:innen, nachhaltiges Arbeiten in einem Museum zur Bedingung für eine Zusammenarbeit machen. Ein im Museum genutztes, zertifiziertes UMS kann dabei ein solcher Nachweis sein (vgl. Interview M1, Z. 289-291).

Die Rechts- und Betriebsform, Museumsklassifikation, geographische Verortung (Bundesland) des Museums und das Wirkungsfeld (national/international) scheinen keinen Einfluss auf die Wahl des UMS zu haben. Zumindest wurden in den Interviews keine Antworten gegeben, die in diese Richtung weisen würden. In Zusammenhang mit der Trägerschaft kann auch keine belastbare Aussage getroffen werden, da die Stichprobe sich fast nur aus Museen zusammensetzt, welche Körperschaften des öffentlichen Rechts sind. In der Stichprobe unterliegt lediglich ein Museum einer privat-öffentlichen Trägerschaft. Jedoch hat die Betriebsform Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse, wie in Kapitel 6.4 beschrieben.

7.2 Annahme 2 – Schwerpunkte der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse in Museen

In den durchgeführten Interviews wurden die Museumsexpert:innen nicht explizit gebeten, vorgegebene Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren oder Hindernisse zu priorisieren. Sie wurden auch nicht gebeten, die geäußerten Aussagen zu den von ihnen erlebten Nutzungsmotiven, Erfolgsfaktoren oder Hindernissen nachträglich in eine Rangfolge zu bringen. Daher kann die Annahme 2 mithilfe des Interviewmaterials nicht modifiziert werden. Allerdings war es anhand des Kategoriensystems und der damit in Verbindung stehenden Häufigkeitsverteilungen einzelner Kategorien möglich, thematische Schwerpunktsetzungen für die untersuchten UMS zu identifizieren. Hinsichtlich der Nutzungsmotive fällt auf, dass die ökonomischen und ökologischen Vorteile ausführlicher in Zusammenhang mit ÖKOPROFIT thematisiert wurden. Bei ISO 14001 spielten insbesondere die Themen der kontinuierlichen Verbesserung sowie des Monitorings der museumsspezifischen Chancen und Risiken im Zusammenhang mit betriebsökologischen Faktoren eine Rolle. EMAS wird als System erlebt, welches einen passenden Strukturrahmen für Nutzer:innen mit sich bringt (vgl. Anhang 17, S. 160-161).

Bei der Häufigkeitsverteilung der einzelnen Kategorien, die in Verbindung mit den Erfolgsfaktoren in den Interviews stehen, ist auffällig, dass für alle Systeme und in allen Interviews als Erfolgsfaktor der Aspekt des bereits vorhandenen Wissens genannt wurde. In Kombination mit Hilfestellungen in Form von Fortbildungen oder externen Fachberatungen oder der Möglichkeit des Rückgriffes auf Dokumentationen steigert dies die erfolgreiche Nutzung eines UMS. Außerdem scheinen für das

Museum, das ISO 14001 anwendet, die Faktoren klare Zuständigkeiten und Zeit eine wichtige Rolle zu spielen, beispielsweise durch eine ausreichende Integration von zusätzlichen Stellenprozenten in existierende Planstellen. So könne man gewährleisten, dass die Mitarbeitenden auch wirklich Zeit hätten, sich während der Arbeitszeit dem Thema Nachhaltigkeit zu widmen (vgl. Interview M7, Z. 161-165). Für ein Museum, das EMAS anwendet war das Thema der transparenten Kommunikation besonders ausschlaggebend für den Erfolg eines UMS, aber auch einer nachhaltigen Transformation im Allgemeinen (vgl. Interview M1, Z. 155-163). In einem anderen Fall wurde der Mitarbeiter:innenpartizipation eine hohe Relevanz seitens eines:einer Expert:in beigemessen (vgl. Anhang 17, S. 162-163).

Bei den Hindernissen sticht hervor, dass die fehlenden personellen Ressourcen wohl mehr Aufmerksamkeit erregen als die Ressourcen Zeit und Geld, wobei alle Ressourcen eng miteinander verwoben sind und sich gegenseitig bedingen. In einem Museum beschäftigen vor allem die Hürden, welche sich durch konservatorische Vorgaben und den Denkmalschutz ergeben, die für das UMS zuständigen Personen. In einem anderen Museum wiederum werden das zum UMS zugehörige Datenmanagement und die sich aus der Betriebsform ergebenden eingeschränkten Entscheidungs- und Handlungsspielräumen als große Herausforderung wahrgenommen, welche die effektive Nutzung eines UMS hemmen (vgl. Anhang 17, S. 164-166).

Weil außerdem in den neun geführten Interviews in keinem Fall alle Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse vorkamen, kann keine Aussage dahingehend getroffen werden, dass alle durch die Expert:innen erwähnten Motive und die UMS beeinflussenden Faktoren allgemeingültig wären. Zusätzlich kann auch keine Aussage bezüglich der unterschiedlichen Priorisierung dieser getätigt werden, obwohl die unterschiedlichen Themenschwerpunkte in den einzelnen Interviews den Anschein erwecken.

7.3 Annahme 3 – Wirtschaftssektoren übergreifende und speziell für Museen geltende Motive und Faktoren

Durch die Analyse der Interviews wurde deutlich, dass zwischen privatwirtschaftlichem und öffentlich-rechtlichem Sektor unterschieden werden sollte, wie das Zitat eines der interviewten Expert:innen belegt: „[...] mir [wurde klar], wie unterschiedlich dann doch so eine Verwaltung und die Wirtschaft ticken“ (Interview M8, Z. 104-106). Deswegen liegt der Fokus des Vergleichs der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf den Überschneidungen und Alleinstellungsmerkmalen zwischen Kapitel 2.2.2 und 6. Darüber hinaus werden auch die Positionen Garthes (2022), Hefeles und Trunks (2020) einbezogen, weil es sich dabei um die wenigen Quellen handelt,

in denen Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse der Kultur- und Kreativwirtschaft und für das Museumswesen im Allgemeinen beschrieben werden. Beiden Quellen liegt ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis gemäß des Brundtland-Berichts und der *Triple Bottom Line* zugrunde (vgl. Garthe 2022, S. 24; Hefe/Trunk 2020, S. 4). Auch wenn sich deren Faktoren also auf alle Nachhaltigkeitsdimensionen beziehen (Ökologie, Ökonomie, Soziales, Kultur), finden diese Berücksichtigung, weil die Betriebsökologie ein Teil von Nachhaltigkeit ist. Daher sind Garthes, Hefes und Trunks Faktoren auch auf diese Arbeit übertragbar.

Vergleicht man nun das Kategoriensystem, das für Auswertungszwecke der Interviews entwickelt wurde (Anhang 15, S. 119-150) mit den Kategorien, die sich aus der Literatur ableiten lassen (vgl. Kapitel 2.2.2), fällt auf, dass in allen Fällen fehlende Ressourcen als hinderlich bei der Umsetzung eines UMS gesehen werden. Jedoch gibt es unterschiedliche Schwerpunktsetzungen: Während in der Privatwirtschaft eher die fehlenden Finanzmittel im Vordergrund stehen, werden im Museumssektor diese zwar auch immer wieder hervorgehoben, zeitgleich aber ebenfalls die fehlenden personellen Ressourcen in den Vordergrund gerückt, welche nicht zuletzt mit dem zeitlichen Faktor in Verbindung stehen. Das ist aus einer kulturpolitischen Perspektive nicht verwunderlich, da die Ausgaben für Kultur im Haushaltsplan des Bundes und Länder freiwilliger Natur sind (vgl. Kapitel 3.1; Anhang 16, S. 151-159).

Ansonsten gilt für Privatwirtschaft sowie den Museumssektor, dass ein fehlendes Zusammenspiel von Top-Down- und Bottom-Up-Bewegungen die Umsetzung eines UMS ebenfalls hemmen. Für den Museumssektor war jedoch auffällig, dass dieses Hindernis differenzierter in die Aspekte „fehlendes Vorbild durch die Leitung“ und „ausbleibende Beteiligung“ bzw. „zu geringer Einbezug der Mitarbeiter:innen“ unterschieden werden konnte (vgl. Kapitel 6.3). Darüber hinaus gibt es zwei weitere Merkmale, die sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlich-rechtlichen Museumssektor gleichermaßen eine Rolle spielen. Zum einen erschwert Unzureichendes betriebsökologisches Wissen auf Seiten der Mitarbeiter:innen den Umgang mit einem UMS und zum anderen behindern Unklarheiten aufgrund des oft größeren Interpretationsspielraums der UMS-Normen die Arbeit mit dem UMS (vgl. Anhang 16, S. 151-159).

Im Weiteren wird durch den Vergleich von Kapitel 2.2.2 mit Kapitel 6 deutlich, dass für die Privatwirtschaft eher der Vorwurf des Greenwashings als ein typisches Merkmal einzustufen ist, welcher zum Misserfolg eines UMS in der Anwendung beiträgt. Gleiches gilt für das Ausbleiben einer Aktualisierung der Infrastruktur des UMS. Für Museen sind Greenwashing-Vorwürfe scheinbar noch nicht sehr präsent, da diese

mit der Nutzung von UMS gerade noch am Anfang stehen. In den Interviews kamen die Vorwürfe nicht zur Sprache. Darüber hinaus scheint für den öffentlichen Sektor das Hindernis der Herausforderung rund um das Datenmanagement wesentlich zu sein. Dies könnte nicht zuletzt an den institutionellen Strukturen oder an unklaren Systemgrenzen und Zuständigkeitsbereichen in der Arbeit mit dem UMS liegen. Garthe (2022) spricht in diesem Zusammenhang u. a. von möglichen Kompetenzkonflikten und Konkurrenz verschiedener Abteilungen, z. B. um die Hoheit von Entscheidungsbefugnissen, die man eigentlich vermeiden möchte (vgl. Garthe 2022, S. 231). Außerdem spricht er von „institutionellen Hindernissen, Zwängen und Barrieren“, welche zudem „nachhaltiges Verhalten am Arbeitsplatz“ und infolgedessen eine erfolgreiche Umsetzung eines UMS einschränken können (ebd., S. 240). Aufgrund der Expert:innenantworten könnte es sich bei den „Aspekten der Organisation“, die Garthe als „institutionelle Barrieren“ nennt, auch um die konservatorischen Anforderungen und um Denkmalschutzvorgaben handeln (vgl. Interview M1, Z. 193-203; M3.2, Z. 91-92). Er führt diesen Punkt aber nicht weiter aus. Zusätzlich könnte auch als institutionelle Barriere aufgefasst werden, dass Museumstrukturen durch ihre Trägheit im Hinblick auf Entscheidungs- und Handlungsspielräume hinderlich wirken, weil diese zum Teil auf verschiedene städtische Ämter verteilt sind (vgl. Interview M6, Z. 200-228). Die Expert:innen arbeiteten ferner heraus, dass der Faktor Mensch mit all seinen die Psyche beeinflussenden Komponenten als ein Hindernis aufgrund widerständiger Bequemlichkeit und dem Unwillen, Verhalten zu verändern, wahrgenommen werden könnte (vgl. Kapitel 6.4). Die fehlenden nachhaltigen Kulturpraktiken und Gefühle der Überforderung sind demnach ein Hindernis, das aus Museumssicht sehr zentral ist. Ein Mangel an Diversifizierung innerhalb der Umwelt-AG oder eine fehlende Fachberatung können aber genauso hemmend wirken. Die Ergebnisse aus Kapitel 6.4 können Garthes Ausführungen zu all diesen Themen bestätigen (vgl. Garthe 2022, S. 216-217, 221-222, 226-227, 229-231, 234, 239-240). Zudem erweitern sie diese um speziell praxisorientierte Beispiele.

Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren unabhängig von der Privatwirtschaft oder dem Museumssektor scheint die Tatsache zu sein, dass es maßgeblich auf die Mitarbeiter:innenpartizipation ankommt. Darüber hinaus ist eine pro Umwelt ausgerichtete Unternehmenskultur mit umweltschonenden Verhalten in der alltäglichen Routine wichtig ebenso wie klare Strukturen und Zuständigkeiten, Dokumentation und Fortbildungen oder Unterstützungen von außen (vgl. Anhang 16, S. 151-159).

Für Museen, die anfangen ein UMS zu initiieren, hat sich herausgestellt, dass die Einübung langfristigen Denkens, der Einstieg über *low hanging fruits* und ausreichend zur Verfügung stehende finanzielle Ressourcen unterstützend wirkt. Danach ist es

wichtig, das System personenunabhängig zu etablieren, weil sonst die Nutzung des UMS mit aus dem Dienst ausscheidenden Mitarbeiter:innen endet und auch das Wissen diesbezüglich verloren geht. Es hilft also, gesonderte Stellenprozente für alle Mitarbeiter:innen einzuplanen. Auch in diesem Punkt kann Garthe (2022, S. 239) bestätigt werden. Der öffentliche Sektor hebt ferner eine transparente Kommunikation und die Nutzbarmachung von Netzwerken (z. B. Konvoi-Verfahren) hervor (vgl. Anhang 16, S. 151-159; Kapitel 6.4).

Keine Rolle im öffentlich-rechtlichen Museumssektor spielt derzeit noch das Motiv der ökologischen Subventionen als Grund für die Nutzung eines UMS, da diese nicht so stark verbreitet sind (vgl. Kapitel 2.2.2). Allerdings wird es als initiale Bedingung genannt, wenn ein UMS etabliert wird (vgl. Kapitel 6.1). Eine Zertifizierung im Zusammenhang mit der Nutzung eines UMS wird zusätzlich als Grund gesehen, bessere Fördermöglichkeiten beantragen zu können (vgl. ebd.). Dass ein UMS die Mitarbeiter:innenmotivation steigert, ist eher für die Privatwirtschaft erforscht und weniger im Museumssektor. Mitarbeiter:innenmotivation spielt im Museumskontext eher bei den Erfolgsfaktoren eine Rolle. Was auch noch typisch für die Privatwirtschaft ist, ist der Grund, Handelsbeziehungen verbessern zu wollen, Lieferketten einfacher kontrollieren zu können und bessere Kreditkonditionen zu erlangen. Auch die Verbesserung der Stakeholderbeziehungen wird seitens der Museumsexpert:innen nicht als Nutzungsmotiv genannt, aber als Grund für Zertifizierungen. Gesellschaftlicher Verantwortung Rechnung zu tragen, ist für Museen ebenso wichtig. Ein UMS kann dabei helfen, dem Bildungsauftrag und der Programmatik des Hauses gerecht zu werden (vgl. Garthe 2022, S. 235; Interview M3.1, Z. 36-42; Anhang 16, S. 151-159).

Der Vergleich mit Garthes Faktoren (vgl. Anhang 16, S. 151-159) ergibt, dass diese die aus dem Interviewmaterial ableitbaren Aussagen in Gänze belegen können, bis auf die Erfolgsfaktoren „Nachhaltigkeitsverständnis als transversale Aufgabe“ und „eine gute Vision“ bzw. „Change Story“ (vgl. Garthe 2022, S. 225). Außerdem finden sich auch alle Erfolgsfaktoren und Hindernisse, die Hefele und Trunk (2022) in ihrer Publikation erwähnen, im deutschen Museumssektor wieder, z. B. die Ausgewogenheit zwischen Top-Down- und Bottom-Up-Bewegungen (vgl. Anhang 16, S. 151-159).

7.4 Annahme 4 – Die Bedeutung der Erkenntnisse von Hefele und Trunk (2022) für Museen

Hefele und Trunk (2022) gehen in ihrem Leitfaden „Nachhaltigkeitsmanagement für den Kulturbereich“ nicht auf Erfolgsfaktoren und Hindernisse ein, sondern auf die Vor- und Nachteile der einzelnen UMS, die im Museumskontext am meisten genutzt werden – EMAS und ÖKOPROFIT –, auf ISO 14001 allerdings nicht. Sie listeten diese

jedoch nicht aus einer museumsspezifischen Perspektive auf, sondern aus allgemeiner kultureller Sicht. Als Vorteile von ÖKORPFIT nennen sie

„den damit verbundenen guten Einstieg in ein systematisches Umweltmanagement, die Möglichkeiten der Netzwerkbildung mit anderen regionalen Akteur:innen aus anderen Branchen, Verknüpfungen von ökologischen und ökonomischen Einsparungen sowie, dass mit Zertifizierungen extern geworben werden kann.“ (Hefe/Trunk 2022, S. 50)

Diese Vorteile sind so auch im Interviewmaterial des Samplings wiederzufinden und lassen sich für den Museumssektor als gültig belegen. Lediglich die ökologischen Einsparungen werden nicht explizit seitens der interviewten Expert:innen betont. Außerdem werden von diesen am stärksten die Vorteile „guter Einstieg in ein systematisches Umweltmanagement“ und die Möglichkeiten der „Netzwerkbildung mit anderen regionalen Akteur:innen aus anderen Branchen“ in Zusammenhang mit ÖKOPROFIT in den Vordergrund gerückt (vgl. Kapitel 6.3).

Die Nachteile, die laut Hefe und Trunk (2022, S. 50) mit ÖKOPROFIT einhergehen – „fehlende Kontinuität durch begrenzte Laufzeit“ und „Teilnahme nur im Verbund über Angebote von Kommunen“ – können museumsspezifisch noch um folgende Punkte erweitert werden: „weniger für große Museen geeignet“, „nur zum Einstieg“, „keine Kontrolle, ob Maßnahmen nach Projektende umgesetzt werden“ und „starker Fokus auf technisch-betriebsökologischer Infrastruktur“ (vgl. Anhang 15.2, S. 124-150).

Der Aspekt zur fehlenden Kontinuität durch eine begrenzte Laufzeit (einmaliger Prozess) von ÖKOPROFIT konnte durch das Interviewmaterial bestätigt werden. Dass die Teilnahme nur im Verbund über kommunale Angebote stattfindet, spielte in den Interviews keine große Rolle.

Bezüglich EMAS sind nach Hefe und Trunk (2022, S. 51) die Vorteile, dass das UMS auch ISO 14001 beinhaltet sowie eine starke Mitarbeiter:innenzentrierung mit sich bringt, zu ergänzen. Der Aspekt der Mehrjährigkeit wurde zwar bei Hefe und Trunk (vgl. ebd.) nicht explizit genannt, ist aber sehr wahrscheinlich in dem Punkt „Verpflichtung zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ enthalten bzw. Bestandteil dessen. Gleiches gilt auch für die von mir erzeugte Kategorie „vertrauenswürdig“ als Vorteil von EMAS (vgl. Anhang 15.2, S. 124-150). Dieser lässt sich Hefes und Trunks Vorteil „Transparenz und Glaubwürdigkeit“ zuordnen. Der Nutzen von EMAS im Bereich „sehr gut strukturierter Prozess“ und „gutes Instrument für externe Kommunikation (Zertifikat)“ lässt sich mithilfe des Interviewmaterials und des daraus entwickelten Kategoriensystems für den Museumssektor ebenfalls bestätigen. Die Vorteile „Zeichen eines hohen Commitments“ und „positive Imagebildung“ wurden

in Zusammenhang der Nennung allgemeiner Gründe erwähnt (vgl. Anhang 15.2, S. 124-150).

Die Nachteile von EMAS (vgl. Hefele/Trunk 2022, S. 51) konnten nur um einen weiteren Punkt ergänzt werden: den europäischen Anwendungsbereich. Auch wenn dieser nicht im Interviewmaterial vergeben wurde, ist er doch aus Kapitel 6.3 ableitbar. Da generell für EMAS und ISO 14001, wie bereits in Kapitel 6.3 beschrieben, keine museumsspezifischen Nachteile aus dem Interviewmaterial abzuleiten waren, können die nachfolgend für die Kulturbranche erwähnten Hemmnisse nicht für den Museumssektor belegt werden (Hefele/Trunk 2022, S. 51): „Kosten (max. 5.600 Euro bei der Einführung, max. 2.800 Euro bei der Revalidierung)“, „hoher Zeitaufwand“, „fehlende branchenspezifische Ausrichtung“ und „keine Beteiligung durch EMAS im Prozessverlauf (nur für die Auditierung)“.

7.5 Annahme 5 – UMS bauen idealerweise auf Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements auf

In Kapitel 6 wurde nicht auf die Bedingungen (das Initial) eingegangen, die zur Einführung eines UMS in den Museen geführt haben, weil sie nicht primär mit der Beantwortung der Forschungsfrage in Zusammenhang stehen. „Aufbau auf bereits vorhandenen Nachhaltigkeitsmanagementinstrumenten“ ist jedoch eine sehr wichtige Bedingung, die u. a. neben denen der Akquise durch Vertreter:innen des Systems, Fördermöglichkeiten, Bottom-Up- und Top-Down-Bewegungen, Empfehlungen, Anfragen und Vorgaben von außen, dem Bildungsauftrag und der Programmatik des Museums in den Interviews von den Expert:innen genannt worden ist. Zu Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements zählen z. B. das Betreiben einer Umwelt-AG bzw. eines Umweltteams, die Erstellung einer Klimabilanz oder die Erstellung eines Umweltberichtes. Am meisten verbreitet sind tatsächlich die Instrumente Klimabilanz und Umweltteam (vgl. Interview M3.2, Z. 12-13; M4, Z. 25-30; M6, Z. 114-116), dicht gefolgt von der Umsetzung der SDG (vgl. Interview M8, Z. 310-320).

7.6 Modifizierung der Ex-ante-Annahmen

Im Anschluss an die Interpretation der Interviewergebnisse lauten die modifizierten Ex-ante-Annahmen wie folgt:

- **Annahme 1:** Größe, in besonderen Fällen der Museumstyp, politische Vorgaben und damit auch die Trägerschaft, Wissensstand sowie Fördermöglichkeiten beeinflussen die (Aus-)Wahl, ob das UMS EMAS, ISO 14001 oder das Umweltprogramm ÖKOPROFIT in einem Museum angewendet wird. Die

geographische Verortung des Museums, Betriebs- respektive Rechtsform und das Wirkungsfeld (national oder international) haben wenig bis keinen Einfluss.

- **Annahme 2** wurde aufgrund der Analyseergebnisse als nicht sinnvoll erachtet und wieder verworfen.
- **Annahme 3:** Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse der UMS EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT, die speziell für den deutschen Museumssektor gelten, gibt es nur eingeschränkt. Primär lassen sich bei den Hindernissen besondere Merkmale für Museen identifizieren. Diese sind: ein eingeschränkter Entscheidungs- und Handlungsspielraum aufgrund der Trägerschaft und Rechts- bzw. Betriebsform, die institutionellen Barrieren Denkmalschutz und konservatorische Vorgaben sowie Herausforderungen beim Datenmanagement.
- **Annahme 4:** Die von Vera Hefele und Teresa Trunk in ihrem Leitfaden „Nachhaltigkeitsmanagement“ für den Kulturbereich gelisteten Vor- und Nachteile des UMS EMAS und des Umweltprogramms ÖKOPROFIT sowie die damit verbundenen Gründe für oder gegen deren Nutzung gelten teilweise auch für den deutschen Museumssektor.
- **Annahme 5:** In Museen, in denen bereits Instrumente des Umweltmanagements (z. B. eine Klimabilanzierung) genutzt werden, kann einfacher ein UMS oder Umweltprogramm angewendet werden.

Bis auf Annahme 5 wurden alle anderen Ex-ante-Annahmen leicht angepasst. Annahme 2 wurde ganz verworfen.

8 Reflexion der Methode und des Forschungsdesigns

Bevor die Forschungsfrage mit den dazugehörigen Leitfragen abschließend beantwortet wird (vgl. Kapitel 9), sollen an dieser Stelle die Limitationen der Analyseergebnisse und der dazugehörigen Interpretationen offengelegt werden.

Wie in Kapitel 4.2 herausgearbeitet wurde, haben die Ergebnisse lediglich einen eingeschränkten Geltungsbereich, da das Sampling nicht die gesamte Museumslandschaft Deutschlands ausreichend und realitätsnahe abgedeckt. Insbesondere im Hinblick auf die Merkmale Trägerschaft, Betriebs- bzw. Rechtsform, Größe, Museumstyp oder geografische Verortung fehlen Fallbeispiele. Darüber hinaus wurden keine unterschiedlichen Personen desselben Museums verschiedener Funktionen und Abteilungen interviewt. Der Untersuchungsgegenstand konnte also nicht vollumfänglich, sondern nur selektiv erfasst werden. Dementsprechend weisen die Ergebnisse einen sehr hohen Grad an subjektiver Wahrnehmung auf. Die branchenübergreifenden Perspektiven, z. B. seitens der Zertifizierer:innen oder Berater:innen, fehlen.

Methodisch konnte keine Typologie hinsichtlich der Merkmalsausprägungen von Museen für die Nutzung von EMAS, ISO 14001 oder ÖKOPROFIT entwickelt werden. Grund hierfür ist zum einen, dass dies den Einbezug von Gegenbeispielen und Fallkontrastierungen notwendig gemacht hätte und zum anderen, dass aktuell noch zu wenige Fälle im deutschen Museumswesen existieren, die eine Anwendung von UMS in diesem Bereich analysierbar machen (vgl. Flick 2017, S. 260).

Eine weitere Limitation, die sich bei der Durchführung der Interviews ergab, ist die der eingeschränkten Verfügbarkeit potenzieller Interviewpartner:innen und die mangelnde Bereitschaft, sich interviewen zu lassen. Infolgedessen war es schwierig, eine ausgewogene Verteilung von Museumsexpert:innen zu gewährleisten, die von ihren Erfahrungen mit EMAS, ÖKOPROFIT oder ISO 14001 berichten konnten. Im Hinblick auf ISO 14001 gibt es derzeit z. B. nur ein deutsches Museum, welches dieses UMS nutzt. Im Zusammenhang mit ÖKOPROFIT wirkte zudem limitierend, dass aufgrund des Projektcharakters, der sich aus der Laufzeit von einem Jahr ergibt, in vielen Fällen das Wissen mit den Personen, welche das Projekt betreut haben, das Museum verlässt, wenn diese die Institution wechseln (vgl. Kapitel 4.2).

Problematisch ist auch, dass trotz des Interviewleitfadens Suggestivfragen nicht ganz verhindert werden konnten. Besonders bei der Abfrage der Erfolgsfaktoren und Hindernisse war für ein paar Expert:innen nicht sofort verständlich, worum es gehen sollte. Die seitens der Interviewerin verwendeten Beispiele führten dann dazu, dass diese oftmals direkt reproduziert wurden. Dennoch konnte mithilfe des

Interviewleitfadens während des gesamten Interviews die Struktur gewährleistet werden, die zu einer gewissen Transparenz und bedingten Vergleichbarkeit der Ergebnisse führte. Zusätzlich konnte mithilfe des Leitfadens ein differenziertes Sinnverständnis der Deutungsmuster der Expert:innen gefördert werden (vgl. Lamnek 2010, S. 310-312). Das qualitative Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ist somit gültig (vgl. Steinke in Flick 2017, S. 324-326, 331).

Ferner wurden die Interviews nicht durch eine persönliche Beziehung der Befragten zur Interviewerin beeinträchtigt. In keinem Fall kannten sich die Personen. Die für die Interviews zur Verfügung stehende Zeit wurde ebenfalls nicht als Limitation wahrgenommen. Die Expert:innen hatten für das Interview in allen Fällen ausreichend Zeit eingeplant. Lediglich die Form der Videotelefonie führte dazu, dass die Interviewerin nur eingeschränkt Kontrolle über etwaige Störfaktoren wie die Lautstärke in den Büros der Befragten oder klingelnde Telefone hatte. Es gab auch in wenigen Fällen Verbindungsprobleme. Die Tonaufzeichnung machte eine natürliche Gesprächssituation zunichte.

Trotzdem stellte sich die Wahl der qualitativen Expert:inneninterviews als passend heraus, da das Feld UMS im deutschen Museumssektor noch zu wenig beforscht wurde, sodass eine quantitative Befragung wenig zielführend gewesen wäre und die „gegenstandsbegründete Theorieentwicklung“ im Vordergrund stand (Flick 2017, S. 257). Das Feld muss erst einmal exploriert werden, um zu wissen, welche Merkmale man für statistische Zwecke und Aussagen abfragen oder welche bereits existenten Theorien man überprüfen möchte. Die in Kapitel 7.7 aufgestellten Annahmen sollen diesbezüglich einen Beitrag leisten.

Zuletzt noch ein einige Anmerkungen zu den Limitationen der Auswertung: Es konnten nicht alle Kategorien des dokumentierten Kategoriensystems in der Analyse berücksichtigt werden. Zudem hat nur eine Person das Material ausgewertet. Die Praktikabilität der vergebenen Kategorien wurde dementsprechend nicht von einer weiteren Person überprüft. Zusätzlich wird anhand des Kategoriensystems schnell deutlich, dass beim Durchführen der Interviews seitens der Interviewerin der Themenbereich „Gründe gegen ein bestimmtes UMS“, vor allem gegen ISO 14001 und EMAS, eher unberücksichtigt blieb. Daher fehlen ein paar wichtige Informationen. Die Beurteilungssituation der speziellen UMS EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT ist demgemäß etwas verzerrt. Ein möglichst vollständiges Bild der jeweiligen Museen hätte vermittelt werden können, indem man ergänzend zum Interviewmaterial veröffentlichte Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte oder bereits in Zeitschriften erschienene Interviews zu dem Thema UMS in Museen in die Auswertung einbezieht (vgl.

Gläser/Laudel 2010, 117). Hinsichtlich der Transkripte, die ausschließlich für die Analyse berücksichtigt wurden, ist noch anzufügen, dass Jahreszahlen oder Angaben zu Kosten nicht noch einmal gesondert geprüft wurden. Dies ist selbstverständlich kritisch zu bewerten. Daher wurde auf die Verwendung dieser Daten in der Analyse verzichtet. Gut gelungen ist beim Forschungsaufbau allerdings die empirische Verankerung und die Herstellung der Kohärenz.

Bei den Ergebnissen und Interpretationen handelt es sich um ein Stimmungsbild bezüglich der wahrnehmbaren Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse in Bezug auf die UMS EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT. Die Perspektive des Stimmungsbildes ist jedoch limitiert, denn es wurde lediglich die ökologische Nachhaltigkeitsdimension betrachtet. Dies erschien aufgrund der Möglichkeiten der Vergleichbarkeit und aufgrund des Forschungsstandes am interessantesten, lenkt aber selbstverständlich den Blick einmal mehr auf die Klima- und Umweltfragen und reproduziert Bestrebungen, die nicht die Interdependenzen aller Dimensionen – Ökologie, Ökonomie, Kultur, Soziales – berücksichtigen sowie eine ganzheitlich nachhaltige Kulturpraktiken fördern (vgl. Kapitel 2.1). Im ungünstigen Fall verstärkt die Masterarbeit, dass Nachhaltigkeit als „grünes Konzept missverstanden wird“ (Garthe 2022, S. 24) und auf die Ökologie reduziert wird.

9 Fazit und Ausblick

Das Ziel der Masterarbeit, museumsspezifische Annahmen hinsichtlich der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse von UMS zu entwickeln, konnte erreicht werden. Die Annahmen sind ausführlich in Kapitel 7.7 nachlesbar und werden idealerweise in weiteren Forschungsvorhaben überprüft. Die Forschungsfrage²⁸, die maßgeblich in Annahme 3 mündete, kann wie folgt beantwortet werden:

Es können nur wenige Unterschiede hinsichtlich der Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Instruments UMS in einem Vergleich des deutschen Museumssektors mit anderen Wirtschaftsbereichen festgestellt werden. Reduzierungen der negativen Umwelteinflüsse und Kosten sowie regulatorische Erleichterungen spielen beispielsweise sowohl für das Museumswesen als auch für Betriebe anderer Wirtschaftssektoren eine wichtige Rolle. Jedoch wurde durch die Analyse deutlich, dass es sinnvoll ist, zwischen privatwirtschaftlichen Betrieben und öffentlichen Institutionen sowohl im Bereich der Museen als auch bei den anderen Wirtschaftssektoren zu unterscheiden, da sich die daraus ergebenden unterschiedlichen Primärziele der Betriebe durchaus Einfluss auf die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse der UMS haben. Während in der Privatwirtschaft gemäß den Wirtschaftlichkeitskriterien und dem Minimal- sowie Maximalprinzip Aspekte wie die Verbesserung der Liefer- und Wertschöpfungskettenkontrolle, Unterstützung der Markt- und Handelsbeziehungen oder verbesserte Kreditkonditionen genannt werden, beeinflussen in öffentlichen Museumsbetrieben ein aufgrund der Trägerschaft eingeschränkter Entscheidungs- und Handlungsspielraum, Rechts- bzw. Betriebsform, institutionelle Barrieren des Denkmalschutzes und konservatorische Vorgaben, Herausforderungen beim Datenmanagement sowie Nutzbarmachung von Netzwerken die Antworten hinsichtlich der wahrgenommenen Anwendungsmotive, Hürden oder begünstigenden Faktoren. Als besonders erfolgsfördernd hat sich in Museen die Nutzbarmachung von Netzwerken herausgestellt, die beispielsweise durch UMS-Konvoi-Verfahren entstehen. Auch der Fokus auf eine transparente Kommunikation ist wichtig sowie die personenunabhängige Implementierung der UMS oder die Bereitstellung ausreichender Ressourcen (personell, zeitlich, finanziell).

Die Nutzungsmotive können aber auch von den jeweiligen Vor- und Nachteilen abhängen, die in Verbindung mit einem bestimmten UMS stehen. Wenn Museumsvertreter:innen also vor der Frage stehen, welches etablierte UMS sie einführen sollen,

²⁸ Zur Erinnerung – die Forschungsfrage lautet: Inwieweit unterscheiden sich die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Instruments Umweltmanagementsystem, welche für Betriebe außerhalb des Museumssektors bereits umfangreich erforscht wurden, im Vergleich zu denen im Museumswesen?

dann können aufgrund der Analyseergebnisse, die sich auf die untersuchten Systeme EMAS, ISO 14001 und ÖKOPROFIT beziehen, folgende Empfehlungen ausgesprochen werden: Verfügt man bereits über Vorerfahrungen im Umgang mit Nachhaltigkeitsmanagementinstrumenten wie der Klimabilanzierung und bevorzugt zudem ein System, das dauerhaft nutzbar ist, fällt die Wahl vermutlich auf EMAS oder ISO 14001. Legt man Wert darauf, den Transformationsprozess in besonderem Maße nach außen zu kommunizieren, wirkt EMAS in dieser Hinsicht etwas unterstützender, da es z. B. strengere Vorgaben bezüglich der Berichterstattung gibt. Möchte man verstärkt die unterschiedlichen ISO-Normen nutzen und strebt ein integriertes Management an, spräche das für ISO 14001. Steht man jedoch ganz am Anfang und hat noch keine Erfahrungen mit den unterschiedlichen Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements gesammelt oder hat nur sehr geringe finanzielle oder personelle Ressourcen zur Verfügung, eignet sich vermutlich ÖKOPROFIT als niedrighschwelliger und mehr oder weniger kostengünstiger Einstieg. Dieses Projekt ist allerdings nur eine Einstiegshilfe und verstetigt keine permanenten Prozesse. Ausführlicher können die Vor- und Nachteile der einzelnen UMS in Kapitel 6.3 nachgelesen werden.

Fundierte Systemempfehlungen aufgrund des Museumstyps, der Größe der Museen, der Trägerschaft, der Kosten etc. können mithilfe der Analyseergebnisse nicht gegeben werden. Dafür müsste eine Clusteranalyse oder eine hierarchische Mehrfachregressionsanalyse durchgeführt werden, für die man außerdem ein größeres Sampling benötigen würde. Wie Annahme 1 nahelegt (vgl. Kapitel 7.1), können Größe, in besonderen Fällen der Museumstyp, politische Vorgaben und damit auch die Trägerschaft, Wissensstand sowie Fördermöglichkeiten aber durchaus die Wahl eines UMS beeinflussen.

Eine Auswahl der allgemeinen Gründe *für* die Anwendung eines UMS wurde bereits im zweiten Abschnitt dieses Kapitels dargelegt. Zu den Gründen, die *gegen* eine Einführung sprechen, zählen z. B. folgende Aspekte: zu hohe Kosten, ein hoher Bürokratieaufwand, Überforderung oder der reine betriebsökologische Fokus.

Ferner prägen die betriebsökologische Museumsarbeit gegenwärtig die elementaren Erfahrungen, dass durch ein erhöhtes gesellschaftliches Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsbewusstsein, u. a. Stakeholder Nachweise bezüglich eines Umweltmanagements zur Bedingung für eine Zusammenarbeit machen. Da bietet sich z. B. der Nachweis der UMS-Zertifizierung an. Des Weiteren wird mit großer Wahrscheinlichkeit auch die Bearbeitung umweltpolitischer Themen zum Beschwerdemanagement gehören. Es ist daher empfehlenswert, Mitarbeiter:innen im Umgang mit Klimaaktivist:innen oder Klimagegner:innen zu schulen, da sich zudem auch das

Stakeholdermanagement verändert. Außerdem merkten einige der interviewten Expert:innen an, dass bereits Kosteneinsparungen bei einer langfristigen Umsetzung betriebsökologischer Verbesserungsmaßnahmen zu bemerken sind.

Die Analyse hat darüber hinaus aber auch ergeben, dass viele Museumsvertreter:innen noch zu wenig über die Vor- und Nachteile und Funktionsweise der einzelnen Systeme wissen, um sich selbst eine differenzierte und fundierte Meinung bilden und eine für den Museumsbetrieb passende Systementscheidung treffen zu können. Gerade im Hinblick auf die variablen und fixen, die internen und externen Kostenpunkte der UMS sowie die Fördermöglichkeiten und die zu durchlaufenden Prozesse braucht es mehr transparente Informationsveranstaltungen für den Museumsbetrieb, denn oft werden einfach die Systeme angewendet, die seitens der Trägerschaft oder Museumskolleg:innen empfohlen oder vorgegeben werden. Aber gerade die Reflexion des Ziels, welches erreicht werden soll, erleichtert die Entscheidung für ein Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements. Fragen, die dabei wichtig sind, lauten: Auf welche Weise möchte ich meine Ressourcen für meine Zielsetzung einsetzen und welches Instrument ist dabei hilfreich bzw. passend? Wie wichtig sind mir ein Baukastensystem oder eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsausrichtung?

Bei ÖKOPROFIT ist es auch des Öfteren der Fall, dass dieses Programm in Museen aufgrund erfolgreicher Akquise seitens ÖKOPROFIT-Vertreter:innen genutzt wird. Kulturpolitisch ist es zu empfehlen gerade jetzt, zu Beginn der nachhaltigen Transformationsprozesse, eine kritische Aufklärungsarbeit zu den UMS oder generell den NMS, z. B. durch ICOM Deutschland oder den DMB, zu leisten. So könnte man beispielsweise folgende Vorteile einer UMS-Zertifizierung aufzeigen: Die interne und externe Nachhaltigkeitskommunikation eines Museums kann durch UMS unterstützt werden. Außerdem ist eine Zertifizierung lohnenswert, wenn genügend Ressourcen (personell, finanziell und zeitlich) zur Verfügung stehen und es das betriebliche Ziel ist, langfristig eine Nachhaltigkeitsstrategie und ein Datencontrolling umzusetzen. Es sollte bewusst gemacht werden, dass das UMS unbedingt der eigenen betrieblichen Ausgangssituation entsprechend gewählt werden sollte. Die damit einhergehenden Chancen und Herausforderungen sind nicht nur ortsspezifisch. Nachhaltig wirken UMS vor allem dann, wenn man das ihnen zugrundeliegende Konzept der nachhaltigen Entwicklung ernst nimmt, und über die gegenwärtige sowie zukünftige Bedürfnisorientierung der eigenen Museumsinstitution vor dem Hintergrund der dazugehörigen Zielkonflikte nachdenkt. Aber auch das Abwägen der Vor- und Nachteile der einzelnen Systeme sowie die Vergegenwärtigung der Nutzungsmotive kann während des Auswahlprozesses hilfreich sein.

In Zukunft wird weiterer Forschungsbedarf in Bezug auf UMS und NMS bestehen, z. B. darin, die modifizierten Annahmen aus Kapitel 7.7 zu überprüfen. Zusätzlich wäre es interessant zu untersuchen, ob eine Typologisierung der Museen, die UMS nach bestimmten Kriterien (Größe etc.) Sinn ergibt, um klare Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Sobald ausreichend Daten zur Nutzung von UMS in Museen vorliegen, bietet sich außerdem die Möglichkeit, die Theorien des Nachhaltigkeitsmanagements als Analysegrundlage zu nutzen. Denkbar wäre es auch, zu testen, inwieweit die Signaltheorie (Conelly et al. 2011), die Legitimitätstheorie (Suchman 1995) oder die Theorie des Institutionellen Isomorphismus (DiMaggio 1983) die Nutzung von UMS in Museen begründen könnten. Das Thema der Anwendbarkeit von UMS in Museumsbetrieben birgt auf jeden Fall großes Potenzial für weitere wissenschaftliche Arbeiten.

Literaturverzeichnis

- Ade, L.,** Blaeschke, F., Brugger, P. & Grzesista, A. (Statistische Ämter des Bundes und der Länder) (Hrsg.) (2022). *Kulturfinanzbericht 2022*. Online abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-1023002229004.pdf?__blob=publicationFile (Stand 13.012023).
- Álvarez-García, J.,** La Río-Rama, M. d. C., Saraiva, M. & Ramos Pires, A. (2018). The influence of motivations and barriers in the benefits. An empirical study of EMAS certified business in Spain. *Journal of Cleaner Production* 185, 62–74.
- Arts Council England** (Hrsg.) (2020). *Sustaining Great Art and Culture. Environmental Report 2018/2019*. Online abrufbar unter: <https://juliesbicycle.com/resource/arts-council-england-environmental-report-2018-19/> (Stand 03.01.2023).
- Arts Council England** (Hrsg.) (2022). *Culture, Climate and Environmental Responsibility: Annual Report 2021/2022*. Online abrufbar unter: <https://juliesbicycle.com/resource/arts-council-england-environmental-sustainability-report-2021-2022/> (Stand 03.01.2023).
- Baumast, A.** (Hrsg.) (o. J.). *baumast. kultur & nachhaltigkeit. Projekte und Informationen zu Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb. Links & Tools*. Online abrufbar unter: <https://kultur-nachhaltig.de/links-tools/> (Stand 13.012023).
- Baumast, A.** (2020). Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb. Annäherung an ein Konzept und Umsetzungsmöglichkeiten für Kulturbetriebe. In L. Pöllmann, M. Risch-Kerst, G. Röckrath & O. Scheytt (Hrsg.), *Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis*, KMP 3 73 20 11, Ausgabe 73 (Aktualisierung des Beitrags von 2012), 41-61.
- Baumast, A.** (2021). Ziele definieren, Zuständigkeiten klären. Nachhaltigkeitsmanagement im Kulturbereich. In W. Schneider, K. Gruber & D. Brocchi (Hrsg.), *Jetzt in Zukunft. Zur Nachhaltigkeit in der Soziokultur* (S. 187–190). München: Oekom Verlag.
- Baumast, A. & Pape, J.** (Hrsg.) (2022). *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.

- Bayrisches Landesamt für Umwelt (LfU)** (Hrsg.) (2019). *Wegweiser Umweltmanagementsysteme. Entscheidungshilfen für Ihren Betrieb*. Online abrufbar unter: https://www.umweltpakt.bayern.de/download/werkzeuge/umweltmanagementsysteme/wegweiser_umweltmanagementsysteme_barrierefrei.pdf (Stand 13.01.2023).
- Biondi, V., Frey, M. & Iraldo, F.** (2000). Environmental Management Systems and SMEs: Motivations, Opportunities and Barriers Related to EMAS and ISO 14001 Implementation. *Greener Management International* (29), 55–69.
- Brocchi, D.** (2015). Nachhaltigkeit als kulturelle Herausforderung. In V. Steinkellner (Hrsg.), *CSR und Kultur. Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 41–70). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brocchi, D.** (19.01.2017). *Für eine nachhaltige Kulturpolitik*, Vortrag auf der Konferenz Kultur der Nachhaltigkeit, ALTE MU, Kiel.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV)** (Hrsg.) (2006). *EMAS – Praxisleitfaden für die Behörde. Umsetzungshilfe für die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach EMAS in Behörden*. Online abrufbar unter: https://www.bmuv.de/domainswitch/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/emas_leitfaden__behoerden.pdf (Stand 13.01.2023).
- Carlowitz, H. C. von.** (2000). *Sylvicultura oeconomica. Anweisung zur wilden Baum-Zucht* (Veröffentlichungen der Bibliothek Georgius Agricola der Technischen Universität Bergakademie Freiberg, Nr. 135, Reprint der Ausgabe Leipzig, Braun, 1713). Freiberg: TU, Bergakad; Akad. Buchh.
- Charles, S.** (15.12.2020). *Grüne Museen, jetzt! Advocacy Paper*. Online abrufbar unter: https://issuu.com/thema1/docs/stefan_charles_gruenemuseenjetzt?e=1352672/83708451 (Stand 13.01.2023).
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R.** (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management* 37 (1), 39–67.
- Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., Horlings, L.** (2015). *Culture in, for, and as Sustainable Development - Conclusions from the COST Action IS1007 - Investigating Cultural Sustainability*, University of Jyväskylä. Online abrufbar unter: <http://www.culturalsustainability.eu/conclusions.pdf> (Stand 3.01.2023).

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Rat für Nachhaltige Entwicklung, Hrsg.) (o. J.). *Den DNK zur Erfüllung der CSR-Berichtspflicht nutzen*. Online abrufbar unter: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/CSR-RUG> (Stand 13.01.2023).

Deutscher Bundestag (1949). Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG). IdF vom 23.05.1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes (Artikel 82) vom 19.12.2022 (BGBl. I S. 2478).

Deutscher Bundestag (2019). Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG). IdF vom 12.12.2019 (BGBl. I S. 2513), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 18.08.2021 (BGBl. I S. 3905).

Deutscher Museumsbund e. V. (DMB) (Hrsg.) (2019). *Leitfaden. Professionell arbeiten im Museum*. Online abrufbar unter: <https://www.museumsbund.de/publikationen/professionell-arbeiten-im-museum/> (Stand 13.01.2023).

Deutscher Museumsbund e. V. (DMB) (2021). Ganzheitliche Nachhaltigkeit im Museum gestalten. Vorwort. *Bulletin – Deutscher Museumsbund e. V.* (Mitgliederzeitschrift 4/21), 1. Online abrufbar unter: <https://www.museumsbund.de/publikationen/bulletin-421/> (Stand 13.01.2023).

Deutscher Museumsbund e. V. (DMB) (2022). Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Museum. *Bulletin – Deutscher Museumsbund e. V.* (Mitgliederzeitschrift 3/22), 12–17. Online abrufbar unter: <https://www.museumsbund.de/publikationen/bulletin-3-22-klimaschutz-und-nachhaltigkeit-im-museum/> (Stand 03.01.2023).

Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) (Hrsg.) (2020). *Nachhaltigkeitsbericht der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien*. Online abrufbar unter: <https://www.bundesregierung.de/statisch/nachhaltigkeitsbericht-bkm/#12> (Stand 12.01.2023).

Die Bundesregierung (Hrsg.) (2020). *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021*. Online abrufbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846> (Stand 12.01.2023).

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983).** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018).** *Praxisbuch. Interview, Transkription und Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag.
- Elkington, J. (1999).** *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Figueira, I., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisinigh, D. & Ramos, T. B. (2018).** Sustainability policies and practices in public sector organisations: The case of the Portuguese Central Public Administration. *Journal of Cleaner Production* 202, 616–630.
- Flick, U. (2011).** *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hrsg.) (2017).** *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 13. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Förtsch, G. & Meinholz, H. (2018).** *Handbuch betriebliches Umweltmanagement* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Fronde!l, M., Krätschell, K. & Zwick, L. (2018).** Environmental management systems: Does certification pay? *Economic Analysis and Policy* 59, 14–24.
- Garthe, C. J. (2021).** Nachhaltigkeit in Museen. 3 Thesen zur Umsetzung. *Bulletin – Deutscher Museumsbund e. V.* (Mitgliederzeitschrift 4/21), 13–15. Online abrufbar unter: <https://www.museumsbund.de/publikationen/bulletin-421/> (Stand 03.01.2023).
- Garthe, C. J. (2022).** *Das nachhaltige Museum* (Edition Museum, Bd. 62, 1. Auflage). Bielefeld: transcript.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010).** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (Lehrbuch, 4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

- Hahn, R.** (2022). *Sustainability management. Global perspectives on concepts, instruments, and stakeholders* (First edition). Fellbach: Rüdiger Hahn c/o Block Services.
- Hefele, V. & Trunk, T.** (2020). *Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben. Identifikation potenzieller Hebel und Evaluierung eines kulturellen Nachhaltigkeitslabels*. Kurzfassung. Hochschule für Musik und Theater München. Online abrufbar unter: https://issuu.com/thema1/docs/final_kurz_masterarbeit_02112020/2 (Stand 03.01.2023).
- Hefele, V. & Trunk, T.** (2022). *Nachhaltigkeitsmanagement. Ein Leitfaden für den Kulturbereich*. Weimar: KM Kulturmanagement Network GmbH.
- Heinrichs, W. & Klein, A.** (2001). *Beck-Wirtschaftsberater. Kulturmanagement von A-Z: 600 Begriffe für Studium und Praxis* (Beck-Wirtschaftsberater, Bd. 410, 2. Ausgabe). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hoppe, B. M. & Heinze, T.** (2016). *Einführung in das Kulturmanagement. Themen – Kooperationen – Gesellschaftliche Bezüge*. Wiesbaden: Springer VS.
- ICOM** (Hrsg.) (2006). *Ethische Richtlinien für Museen von ICOM*. Online abrufbar unter: https://www.provinz.bz.it/kunst-kultur/museen/downloads/ICOM_Ethische_Richtlinien_fuer_Museen.pdf (Stand 13.01.2023).
- ICOM Deutschland** (Hrsg.) (08.09.2022). Neufassung der ICOM-Museumsdefinition beschlossen. Online abrufbar unter: <https://icom-deutschland.de/de/component/content/category/31-museumsdefinition.html?Itemid=114> (Stand 13.01.2023).
- ICOM Deutschland** (Hrsg.) (26.04.2023). ICOM International möchte ein neues internationales Komitee für Nachhaltigkeit gründen. Online abrufbar unter: <https://icom-deutschland.de/de/nachrichten/607-icom-international-moechte-ein-neues-internationales-komitee-fuer-nachhaltigkeit-gruenden.html> (Stand 13.06.2023).
- Kaltschmitt, M. & Schebek, L.** (2015). *Umweltbewertung für Ingenieure. Methoden und Verfahren*. Dordrecht: Springer.
- Kanning, H.** (2022). Nachhaltige Entwicklung – Die Große Transformation als gesellschaftliche Herausforderung im 21. Jahrhundert. In A. Baumast & J. Pape (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, S. 23–55.

- Kelle, U. & Erzberger, C.** (2017). Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 13. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 299–309.
- Kirschten, U.** (2017). *Nachhaltiges Personalmanagement. Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung* (UTB, UTB-Nr. 8669). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH; UVK/Lucius.
- Kopfmüller, J.** (2010). Von der kulturellen Dimension nachhaltiger Entwicklung zur Kultur nachhaltiger Entwicklung. In O. Parodi, G. Banse & A. Schaffer (Hrsg.), *Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld* (Bd. 15, 1. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 43–58.
- Kuckartz, U.** (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kulturpolitische Gesellschaft (KuPoGe)** (Hrsg.). (2001). *Tutzinger Manifest*. Online abrufbar unter: <https://kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest/> (Stand 13.01.2023).
- Kulturstiftung des Bundes (KSB)** (Hrsg.) (o. J.). *Klima und Nachhaltigkeit. Programme und Schwerpunkte*. Online abrufbar unter: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/klima_und_nachhaltigkeit.html (Stand 12.01.2023).
- Kulturstiftung des Bundes (KSB)** (Hrsg.) (2021). *Klimabilanzen in Kulturinstitutionen. Dokumentation des Pilotprojektes und Arbeitsmaterialien*. Online abrufbar unter: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/Klimabilanzen/210526_KSB_Klimabilanzen_Publikation.pdf (Stand 03.01.2023).
- Lamnek, S. & Krell, C.** (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Landeshauptstadt München** (Hrsg.) (2021). *Informationen zu den Lizenz- und Nutzungsgebühren für ÖKOPROFIT. Stand 01.01.2021*, Referat für Arbeit und Wirtschaft; Referat für Klima- und Umweltschutz. Online abrufbar unter:

https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:0a64f655-4b14-4e39-8926-868c6f520872/Informationsblatt_2021.pdf (Stand 13.01.2023).

Martins, F. & Fonseca, L. (2018). Comparison between eco-management and audit scheme and ISO 14001:2015. *Energy Procedia* 153, 450–454.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Auflage). Weinheim: Beltz.

McGhie, H. A. (2019). *Museums and the Sustainable Development Goals. A how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partner*. UK: Curating Tomorrow.

McGhie, H. A. (2021). *Mainstreaming the Sustainable Development Goals. A results framework for galleries, libraries, archives and museums*. UK: Curating Tomorrow.

Meinefeld, W. (2017). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 13. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 265-275.

Merkens, H. (2017). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 13. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 286-299.

Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (MUNLV) des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (2006). *Ökoprofit ökologisches Projekt für integrierte Umwelttechnik. Umweltschutz mit Gewinn* (Umwelt, 2., aktualisierte Auflage). Düsseldorf.

Morrow, D. & Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems. Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification. *European Management Journal* 20 (2), 159–171.

- Müller, M., Wellge, S., Pape, J., Weinhofen, S. & Moutchnik, A. (2022).** Sozialstandards und gesellschaftliche Verantwortung in internationalen Rahmenwerken. (SA 8000, ISO 45001, ISO 26000). In A. Baumast & J. Pape (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, S. 197–214.
- Murmura, F., Liberatore, L., Bravi, L. & Casolani, N. (2018).** Evaluation of Italian Companies' Perception About ISO 14001 and Eco Management and Audit Scheme III: Motivations, Benefits and Barriers. *Journal of Cleaner Production* 174, 691–700.
- Neugebauer, F. (2012).** EMAS and ISO 14001 in the German industry – complements or substitutes? *Journal of Cleaner Production* 37, 249–256.
- o. V. (07.11.2019).** *Offener Brief. Wir brauchen einen "Green New Deal" für Museen.* Online abrufbar unter: <https://www.monopol-magazin.de/offener-brief-klimaschutz-museum> (Stand 13.01.2023).
- Parodi, O., Banse, G. & Schaffer, A. (Hrsg.). (2010).** *Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld* (Bd. 15, 1. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Petrosillo, I., Marco, A. de, Botta, S. & Comoglio, C. (2012).** EMAS in local authorities: Suitable indicators in adopting environmental management systems. *Ecological Indicators* 13 (1), 263–274.
- Rahemipour, P. & Grotz Kathrin (Hrsg.) (2022).** *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2020* (Zahlen und Materialien aus dem Institut für Museumsforschung, Bd. Nr. 76). Online abrufbar unter: <https://journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmzm/issue/view/6264/1098> (Stand 13.01.2023).
- Ramos, T. B., Alves, I., Subtil, R. & Melo, J. J. de. (2007).** Environmental pressures and impacts of public sector organisations: the case of the Portuguese military. *Progress in Industrial Ecology, An International Journal* 4 (5), 363.
- Ramos, T. B., Alves, I., Subtil, R. & Melo, J. J. de. (2009).** The state of environmental performance evaluation in the public sector: the case of the Portuguese defence sector. *Journal of Cleaner Production* 17 (1), 36–52.
- Ramos, T. B., Domingues, A. R., Caeiro, S., Cartaxo, J., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M. & Huisingh, D. (2021).** Co-creating a

sustainability performance assessment tool for public sector organisations. *Journal of Cleaner Production* 320, 128738.

Ramos, T. B. & Joanaz de Melo, J. (2005). Environmental management practices in the defence sector: assessment of the Portuguese military's environmental profile. *Journal of Cleaner Production* 13 (12), 1117–1130.

Römhild, J. & Heinzelmann, R. (2023). *Nachhaltigkeit als kulturelle Herausforderung – Welche Rolle kommt Museen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung zu?* In: Ermel, N., Hilgers-Sekowsky, J. & Richter, N. (2023): *Perspektiven der Nachhaltigkeit im Non-Profit-Sektor: Konzepte - Umsetzung - Dialog*, Springer Gabler, Veröffentlichung voraussichtlich 2023.

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles, California, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications Ltd.

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE Publications Ltd.

Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. Forum: Qualitative Sozialforschung. Online abrufbar unter: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/2043/3636/> (Stand 13.01.2023).

Stahlmann, V. (op. 2008). *Lernziel. Ökonomie der Nachhaltigkeit: eine anwendungsorientierte Übersicht*. München: Oekom-Verlag.

Stoltenberg, U. (2010). Kultur als Dimension eines Bildungskonzepts für eine nachhaltige Entwicklung. In O. Parodi, G. Banse & A. Schaffer (Hrsg.), *Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld* (Bd. 15, 1. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 293–312.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review* 20 (3), 571.

Teles, C. D., Ribeiro, J. L. D., Tinoco, M. A. C. & Caten, C. S. ten. (2015). Characterization of the adoption of environmental management practices in large Brazilian companies. *Journal of Cleaner Production* 86, 256–264.

- Testa, F., Iraldo, F. & Daddi, T.** (2018). The Effectiveness of EMAS as a Management Tool: A Key Role for the Internalization of Environmental Practices. *Organisation & Environment* 31 (1), 48–69.
- Tourais, P. & Videira, N.** (2016). Why, How and What do Organisations Achieve with the Implementation of Environmental Management Systems? — Lessons from a Comprehensive Review on the Eco-Management and Audit Scheme. *Sustainability* 8 (3), 283.
- Umweltbundesamt (UBA)** (Hrsg.) (2021). Umwelt- und Energiemanagement. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement#wozu-dient-ein-umwelt-und-energiemanagement> (Stand 12.01.2023).
- Umweltgutachterausschuss** (Hrsg.) (2022). *Wer hat schon EMAS*. Online abrufbar unter: <https://www.emas.de/wer-hat-emas> (Stand 24.08.2022).
- Wellge, S. & Weinhofen, S.** (2022). Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001. In A. Baumast & J. Pape (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, S. 149–168.
- World Commission on Environment and Development** (Hrsg.) (1987). *Our common future*, Oxford paperbacks. Oxford University Press. Online abrufbar unter: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Stand 12.01.2023).

Anhang

Anhang

Anhang 1: Zeitstrahl nachhaltige Entwicklung

Tabelle 3: Zeitstrahl mit Meilensteinen des (inter)nationalen Nachhaltigkeitsdiskurses. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Garthe 2022, S. 20-22 und Ulrike Blumenreich 2020 (Online unter: <https://kupoge.de/grundlagen-einer-kulturpolitik-der-nachhaltigkeit/>, Stand 28.12.2022)

Jahr	Ereignis
1972	<p>Der Club of Rome, eine gemeinnützige Organisation, die sich für eine nachhaltige Entwicklung und den Schutz der Ökosysteme einsetzt, publizierte eine globale Studie mit dem Titel „Die Grenzen des Wachstums“. In dem Bericht geht es um die kritischen Einflüsse der Wirtschaft auf die Umwelt.</p> <p>Außerdem fand im gleichen Jahr die erste Umweltkonferenz der Vereinten Nationen in Stockholm statt.</p>
1982	<p>Es wurde die Weltcharta für Natur beschlossen (Verhaltenskodex zur Behandlung der natürlichen Reichtümer auf Weltebene).</p>
1987	<p>Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen gab den Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ heraus. In diesem wird nachhaltige Entwicklung erstmalig als langfristiges Konzept definiert und ist Ausgangspunkt für die weiteren Nachhaltigkeitsdiskurse. Die Funktion der Kultur wurde zu dem Zeitpunkt noch nicht thematisiert.</p>

<p>1992</p>	<p>Auf dem Umweltgipfel in Rio de Janeiro wurde nachhaltige Entwicklung als globales Leitprinzip international akzeptiert (Stichwort: Umwelt- und Entwicklungspartnerschaft) und es wurden u. a. die Klimarahmenkonvention, die Artenschutzkonvention (Biodiversitätskonvention) und die Agenda 21 verabschiedet. Kultur wurde weiterhin nicht explizit als Dimension von Nachhaltigkeit adressiert. Lediglich Leitlinie 22 weist einen Bezug dazu auf.</p>
<p>1995</p>	<p>Erste Klimakonferenz (COP1) in Berlin, die an Rio 1992 anknüpfte. Ziel war die Ausarbeitung einer weltweiten Klimapolitik. 1995 wurden Verhandlungen die Verringerung von Treibhausgasemissionen betreffend aufgenommen.</p>
<p>1997</p>	<p>Auf der dritten Weltklimakonferenz in Kyoto (COP 3) entstand das Kyoto-Protokoll: Die Unterzeichnerstaaten verpflichteten sich, den Ausstoß klimagefährdender Treibhausgase zu verringern (Stichwort: rechtlich verbindliche Emissionshöchstmengen für Industrieländer).</p>
<p>1998</p>	<p>Der Deutsche Bundestag empfahl gemäß des Abschlussberichtes der Enquete-Kommission, „Schutz des Menschen und der Umwelt“, ein Leitbild einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung, die Entwicklung von Handlungsoptionen, die Untersuchungen in Beispielfeldern, die Nutzung von Innovationen, Strategien und Handlungsempfehlungen in verschiedenen Bereichen... Außerdem wurde im gleichnamigen Jahr auf der UNESCO Weltkonferenz „Kulturpolitik für Entwicklung“ ein Aktionsplan „Kulturpolitik und Entwicklung“ entwickelt und Nachhaltigkeit ins Grundsatzprogramm der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. aufgenommen.</p>

2000	Millenniumsgipfel der Vereinten Nationen in New York: Festlegung, dass bis 2015 acht Ziele zur Verringerung von globalen Ungleichheiten erreicht werden sollen. Außerdem soll nachhaltige Entwicklung, insbesondere ökologische Nachhaltigkeit gefördert werden.
2001/2002	<p>In der evangelischen Akademie Tutzing veranstaltete die Deutsche Gesellschaft für Ästhetik (u. a.) eine Tagung mit dem Titel „Ästhetik der Nachhaltigkeit“. Es wurde postuliert, Kultur als vierte Dimension der Nachhaltigkeit mitzudenken und des wurde auf das kulturelle Defizit in der Nachhaltigkeitsdebatte hingewiesen.</p> <p>Außerdem wurde der Rat für Nachhaltige Entwicklung das erste Mal seitens der deutschen Bundesregierung berufen, um bei der Fortentwicklung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie mitzuhelfen.</p>
2002	Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“ wurde verabschiedet und im gleichen Jahr fand die Umweltkonferenz in Johannesburg statt. Ziel war es, die Fortschritte der Agenda 21 auszuwerten sowie die Weiterentwicklung neuer Ziele und Maßnahmen zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung bis 2015/2017. Außerdem wird in der veröffentlichten Studie „The Great Transition“ Nachhaltige Entwicklung als einen dynamischen Prozess beschrieben.
2004/2005	Die Agenda 21 für Kultur wurde verabschiedet. Kultur wurde als vierte Dimension nachhaltiger Entwicklung etabliert.
2005	Die UNESCO-Konvention über den Schutz und die Förderung kultureller Ausdrucksformen wurde herausgegeben.

2011	Der Deutsche Nachhaltigkeitsrat führte den Deutschen Nachhaltigkeitskodex ein (Instrument für die Nachhaltigkeitsberichterstattung).
2015	UN-Weltklimakonferenz in Paris: Erarbeitung der Weltklimaziele. Die Weltgemeinschaft einigte sich darauf, die Erderwärmung auf das 2-Grad- bzw. 1,5-Gradziel zu reduzieren, und zwar im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter von 1850-1900. Dieses Ziel wurde in der Agenda 2030 verabschiedet. Mit ihr einher gehen 17 Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals = SDG), die im Idealfall bis 2030 erreicht werden sollen.
2018	Das Projektbüro Nachhaltigkeit und Kultur wurde an den Deutschen Kulturrat angedockt.
2019-2020	<p>Verschiedene Projekte für eine nachhaltige und klimagerechte Kulturpolitik wurden durchgeführt und das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien wurde gegründet.</p> <p>Und die UNESCO publizierte 2020 eine Studie zum Thema Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE), die auf die Agenda 2030 Bezug nimmt.</p>
2021	Der Ideenbericht „Culture and the United Nations Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities“ wurde veröffentlicht.

2022	Die Nachhaltigkeitsdeklaration für den Kulturbereich von Culture4Climate wurde veröffentlicht. Unter anderem unterzeichneten auch erste Museen die Deklaration, z. B. die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH. Außerdem stand das Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22 der Kulturpolitischen Gesellschaft unter dem Thema „Kultur der Nachhaltigkeit“
-------------	---

Hinweis: Die Tabelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt einen subjektiven Überblick der Autorin dar.

Anhang 2: Muster des Interviewanfrageschreibens

Sehr geehrte Frau/Sehr geehrter Herr (Prof. Dr.) XY,

Durch die Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien 2020 und der Empfehlung die Möglichkeit der Zertifizierung gemäß eines Umweltmanagementsystems oder Umweltberatungsprogramms (z. B. EMAS, ISO 14001, ÖKOPROFIT) in Kulturbetrieben noch stärker zu nutzen¹, wird deutlich, dass der Einsatz dieses Instruments in der Kultur- und Kreativwirtschaft zunehmend durch Politiker:innen und Förderer:innen² forciert wird. Zeitgleich besteht jedoch ein Forschungsdesiderat bezüglich der kulturspezifischen Anwendung. Deshalb widme ich meine Masterarbeit im Fach Kulturmanagement der Erforschung der Anwendbarkeit von Umweltmanagementsystemen sowie -beratungsprogrammen im deutschen Museumswesen aus einer qualitativen Perspektive. Dabei bin ich auf Ihre Expertise und Unterstützung angewiesen.

Aktuell suche ich Mitarbeiter:innen von Museen, in denen ein Umweltmanagementsystem oder -beratungsprogramm genutzt wird, werden beziehungsweise wurde, und die bereit sind, ein etwa einstündiges leitfadengestütztes Expert:inneninterview mit mir zu führen. Das Ziel der Untersuchung besteht darin, herauszufinden, welches die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Anwendung eines Umweltmanagementsystems bzw. -beratungsprogramms im deutschen Museumssektor sind. Das Ziel der Interviews ist es, die Einführung des Umweltmanagementsystems beziehungsweise -beratungsprogramms im Museum zu rekonstruieren sowie die Nutzungserfahrungen zu analysieren.

Es geht mir um Ihre Erfahrung als Mitarbeiter:in, der:die im Idealfall zur Umsetzung des Umweltmanagementsystems beiträgt und beispielsweise die Position der:des Umweltbeauftragten inne hat, kaufmännische Geschäftsführung ist oder sich in der Nachhaltigkeits-AG mit diesem Thema auseinandersetzt etc. Ihre persönliche Perspektive im Umgang mit einem Umweltmanagementsystem oder -beratungsprogramm im Museum und die damit verbundenen institutionellen Kontexte sind im Rahmen des Interviews von Interesse, sodass keine spezielle Vorbereitung auf das Gespräch nötig ist. Da es sich bei den Inhalten der Interviews um sensible Daten handelt, ist mir die Zusicherung einer gewissenhaften Anonymisierung besonders wichtig. Das

¹ Vgl. Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (2020). Nachhaltigkeitsbericht. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/statisch/nachhaltigkeitsbericht-bkm/#0>, S. 25 (Stand: 23.05.2022).

² Im Hinblick auf die Förder:innenseite ist unter anderem auf die Projekte der Bundeskulturstiftung zu verweisen: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/klima_und_nachhaltigkeit.html (Stand: 23.05.2022).

erhobene Material bildet die Grundlage für meine Masterarbeit an der Akademischen Ratsstelle der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Die Masterarbeit wird von Frau Dr. Julia Römhild und Frau Dr. Annett Baumast betreut.

Die Interviews führe ich gerne über Videotelefonie. Die Gespräche sind bis Ende September dieses Jahres geplant und Ihren Ressourcen entsprechend terminlich flexibel koordinierbar. Sofern Sie sich vorstellen können, für ein entsprechendes Interview zur Verfügung zu stehen, melden Sie sich gerne auf elektronischem oder telefonischem Wege, damit wir einen konkreten Termin vereinbaren können. Bei allen Fragen zum Forschungsvorhaben stehe ich Ihnen selbstverständlich zur Verfügung.

Terminlich würde es beispielsweise gut in folgenden Kalenderwochen passen:

- KW 24 (22.-26.08)
- KW 37 (12.09-16.09)
- KW 38 (19.09-23.09)
- KW 39 (26.09-30.09)

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie meine Anfrage in Betracht ziehen und einen Beitrag zur Erforschung der Anwendbarkeit des Instruments Umweltmanagementsystem bzw. -beratungsprogramms im Museumswesen leisten würden sowie das Vorhaben meiner Masterarbeit unterstützen könnten.

Freundliche Grüße,

Laura Zebisch

Masterstudentin des Fachs Kunstvermittlung und Kulturmanagement

Institut für Kunstgeschichte und Akademischen Ratsstelle für den Bereich Kulturmanagement

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

(Redaktioneller Hinweis: Die Kontaktdaten wurden aus Datenschutzgründen entfernt.)

Anhang 3: Muster der Datenschutzvereinbarung³

Einwilligungserklärung und Selbstverpflichtung

Die nachfolgende Vereinbarung bezieht sich auf die Forschung im Rahmen der Masterarbeit „Umweltmanagementsysteme in Museumsbetrieben - Eine empirische Analyse der Anwendbarkeit im deutschen Museumssektor“ von Laura Zebisch im Sommersemester 2022⁴ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Die Qualifikationsarbeit dient der Erlangung des Abschlusses „Masters of Arts“ an der Akademischen Ratsstelle für Kulturmanagement und wird betreut durch Frau Dr. Julia Römhild und Frau Dr. Annett Baumast.

Mit ihrer/seiner Unterschrift erklärt sich _____,
geb. am _____ in _____,
zu einem Interview im Rahmen des oben genannten Kontextes bereit und damit einverstanden, dass dieses aufgenommen, transkribiert und wissenschaftlich ausgewertet wird. Darüber hinaus stimmt die interviewte Person einer eventuellen Publikation ausgewählter Passagen in wissenschaftlichen Veröffentlichungen oder im Rahmen von Tagungen – auch über die Masterarbeit hinaus – zu.

Die Auswertung und Publikation erfolgt unter strenger Einhaltung persönlichkeits- und datenschutzrechtlicher sowie forschungsethischer Standards entsprechend dem Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen. Die Abschrift des Interviews darf...

(Zutreffendes bitte ankreuzen!)

- ... **vollständig anonymisiert** verwendet werden.
- ... **teilweise anonymisiert** verwendet werden. D. h. der Name des Museums und des Ortes sowie damit in Verbindung stehende Merkmale (Größe, Sammlungsschwerpunkt, Zahl der Mitarbeitenden etc.) dürfen genannt werden; Daten zur interviewten Person nicht.

³ Die „Einwilligungserklärung und Selbstverpflichtung“ enthält bei der praktischen Anwendung zusätzlich im oberen rechten Feld des DIN-A4-Blattes das Logo der HHU sowie die Anschrift der Akademischen Ratsstelle.

⁴ Die Masterarbeit liegt in dem Zeitraum Ende Sommersemester 2022 und im Wintersemester 2022/23 (Anmeldung Juli 2022, Abgabe Januar 2023, Bewertung bis Ende Mai 2023). Da die Interviews jedoch alle im Rahmen des Sommersemesters 2022 geführt worden sind, hat sich die Autorin dazu entschieden, diesen Zeitraum als Zeitangabe für die Datenschutzvereinbarung zu wählen.

Unter keinen Umständen wird das Transkript an Personen außerhalb des oben genannten Forschungszusammenhangs weitergegeben. Das Interviewmaterial darf ausschließlich für Forschungszwecke verwendet werden.

Mit ihrer Unterschrift verpflichtet sich die Interviewerin in Bezug auf das entstehende Material zur strikten Einhaltung dieser Standards sowie der absoluten Verschwiegenheit. Der/Die Interviewte erklärt sich mit ihrer/seiner Unterschrift mit den aufgeführten Bedingungen einverstanden.

Ort | Datum | Unterschrift Interviewte:r

Ort | Datum | Unterschrift Interviewerin

Anhang 4: Interviewleitfaden vor dem Pretest

Einführung ins Interview (Vorbemerkung)

- Begrüßung
- Vorstellung der Interviewerin
- Nennung Ziel Untersuchung und Interview
„Ich möchte anfangs noch einmal kurz erklären, warum ich das Gespräch mit Ihnen führe“:
Das **Ziel der Untersuchung** besteht darin herauszufinden, welches die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Anwendung eines Umweltmanagementsystems (**UMS**) bzw. Umweltberatungsprogramms im deutschen Museumssektor sind. Das **Ziel der Interviews** ist es, die Einführung des Umweltmanagementsystems bzw. Umweltberatungsprogramms im Museum zu rekonstruieren sowie die Erfahrungen hinsichtlich der Nutzung zu analysieren.
- Hinweise zur Anonymisierung geben!
- Einverständnis für die Tonbandaufzeichnung, Erstellung eines Transkriptes und Weiterverwendung der Daten (**Einwilligungserklärung und Selbstverpflichtung**) einholen.
- Ergänzung: Fragen müssen nicht beantwortet werden.

1. Charakteristika der Museen, die ein UMS bzw. Umweltberatungsprogramm nutzen (Faktenfragen → vorab schriftlich abfragen!)

→ Unklarheiten zum Rücklauf am Anfang des Interviews noch einmal besprechen.

- Über wie viele Ausstellungshäuser mit Anbauten verfügt das Museum?
- Bitte geben Sie die Quadratmeter der Ausstellungsfläche des Museums an.
- Verfügt das Museum über eine eigene Sammlung sowie einen Sammlungsschwerpunkt?
- Welche Form der Trägerschaft liegt vor?
- Wie viele feste Stellen gibt es im Museum? (ggf. zusätzlich unter Angabe der Vollzeitäquivalente)
- Wie viele Besucher:innen werden jährlich im Museum gezählt? Bitte geben Sie einen Durchschnittswert an.
- Seit wann ist das verwendete UMS bzw. Umweltberatungsprogramm in Nutzung? Wenn möglich geben Sie bitte zusätzlich das Jahr der Erstzertifizierung an.

Sollte das UMS oder das Umweltberatungsprogramm nicht mehr in Nutzung sein, wann wurde es zuletzt angewendet?

[Das Bundesland und die politisch geltenden Rahmenbedingungen werden durch die Forscherin ergänzt]

2. Angaben zur Person und Position im Museum

Erzählanleitung: Bitte stellen Sie sich zu Beginn kurz vor.

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Position und damit verbundene Aufgabe(n)
- Verständnis bzw. Definition nachhaltiger Entwicklung (in der Institution)

3. Der Weg zum Umweltmanagementsystem bzw. Umweltberatungsprogramm im Museum

Leitfragen und Erzählaufforderung:

3.1 Wie kam es im Museum zur Einführung von EMAS/ ISO14001/ ÖKO-PROFIT [zutreffendes namentlich verwenden]?

Beschreiben Sie bitte die dazugehörigen Prozesse.

3.2 Welches sind bzw. waren Ihrer Meinung nach die Gründe für oder gegen die Anwendung dieses speziellen UMS bzw. Umweltberatungsprogramms (Nutzungsmotive, Zweck, Potenziale, Motivation, Antreiber)?

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Beginn der Auseinandersetzungen mit Betriebsökologie (Nachhaltigkeit) – Initialzündung?
- Warum gerade das System bzw. Programm? Wie davon gehört? Intensive Beschäftigung im Vorfeld damit?
- Vorerfahrungen (mit anderen Systemen und Programmen)?
- Stakeholdereinfluss?
- Welche Strukturen rund um das Thema Nachhaltigkeit existierten vor Einführung des UMS bzw. Umweltberatungsprogramms? (Nachhaltigkeitsziele im Leitbild, Nachhaltigkeits-/Umwelt-AG...?)
- Welche UMS oder Umweltberatungsprogramme sind Ihnen noch bekannt?

4. Das UMS bzw. Umweltberatungsprogramm in der Nutzung

Leitfrage und Erzählaufforderung:

Bitte erläutern Sie wie das UMS bzw. Umweltberatungsprogramm im Museum eingesetzt wird. Von welchen Erfahrungen können Sie berichten (Erfolgsfaktoren, Hindernisse)?

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Was trägt zum Gelingen bei, was nicht?
- Stärken oder Schwächen/ Erfolgsfaktoren und Hindernisse?
- Einbettung in strukturelles System
- Stakeholdereinfluss
- Anwendung bei mehreren Liegenschaften
- Veränderungen seit Nutzung
- Beurteilung der Norm (Stichwort: Branchenspezifika) – Was ist typisch fürs Museum?
(Stichwort: Wirtschaftlichkeitsprinzipien und Bildungsauftrag, geringer Entscheidungsspielraum aufgrund der Trägerschaft, Zielkonflikt beim Einsatz

- von Fördergeldern, Vergaberechte, prekäre Arbeitsverhältnisse, künstlerische Freiheit...)
- Würden Sie im Museum noch einmal für das gleiche System oder Programm entscheiden oder ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand für ein anderes?
- Weitere Schritte
- ÖKOPROFIT: Workshops, Beratung, Kooperationspartner, Land, Kommune
- Finanzierung
- Logo

5. Zertifizierung

Leitfrage und Erzählaufforderung bei Bedarf:

[5.1 Wie verlief die Zertifizierung bzw. Registrierung?](#)

[5.2 Was sind bzw. waren Gründe für oder gegen die Zertifizierung bzw. Registrierung?](#)

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Beurteilung der Notwendigkeit eines Umweltberichtes
- Prozedere interne und externe Audits
- weitere Zertifizierung?
- Nutzung des Systems bzw. Programms auch ohne Zertifizierung?

6. Abschlussfragen

- [Möchten Sie noch Aspekte nennen, die noch nicht zur Sprache kamen?](#)
- [Kennen Sie weitere Häuser, die ein UMS oder Umweltberatungsprogramm nutzen?](#)

Mögliche Aufrechterhaltungsfragen während des gesamten Interviews:

1. Erzählen Sie gerne mehr zu...
2. Können Sie bitte diesen Aspekt noch etwas ausführlicher erläutern?

Interviewabschluss:

- Ende benennen
- Bedanken
- Möchten Sie die Ergebnisse der Studie nach Abschluss des Forschungsprojektes zugesendet bekommen?
- Kann ich das Transkript direkt verwenden oder möchten Sie es noch freigeben?
- Besteht die Möglichkeit der Rückfrage (telefonisch oder per Mail) bei Unklarheiten nach der Transkription?
- Verabschiedung

Anhang 5: Interviewleitfaden nach dem Pretest

Einführung ins Interview (Vorbemerkung)

- Begrüßung
- Vorstellung der Interviewerin
- Nennung Ziel Untersuchung und Interview
„Ich möchte anfangs noch einmal kurz erklären, warum ich das Gespräch mit Ihnen führe“:
Das **Ziel der Untersuchung** besteht darin herauszufinden, welches die Nutzungsmotive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Anwendung eines Umweltmanagementsystems (**UMS**) bzw. Umweltberatungsprogramms im deutschen Museumssektor sind. Das **Ziel der Interviews** ist es, die Einführung des Umweltmanagementsystems bzw. Umweltberatungsprogramms im Museum zu rekonstruieren sowie die Erfahrungen hinsichtlich der Nutzung zu analysieren.
- Hinweise zur Anonymisierung geben!
- Einverständnis für die Tonbandaufzeichnung, Erstellung eines Transkriptes und Weiterverwendung der Daten (**Einwilligungserklärung und Selbstverpflichtung**) einholen.
- Ergänzung: Fragen müssen nicht beantwortet werden.

1. Charakteristika der Museen, die ein UMS bzw. Umweltberatungsprogramm nutzen (Faktenfragen → vorab schriftlich abfragen!)

→ Unklarheiten zum Rücklauf am Anfang des Interviews noch einmal besprechen.

- Über wie viele Ausstellungshäuser mit Anbauten verfügt das Museum?
- Bitte geben Sie die Quadratmeter der Ausstellungsfläche des Museums an.
- Verfügt das Museum über eine eigene Sammlung sowie einen Sammlungsschwerpunkt?
- Welche Form der Trägerschaft liegt vor?
- Wie viele feste Stellen gibt es im Museum? (ggf. zusätzlich unter Angabe der Vollzeitäquivalente)
- Wie viele Besucher:innen werden jährlich im Museum gezählt? Bitte geben Sie einen Durchschnittswert an.
- Seit wann ist das verwendete UMS bzw. Umweltberatungsprogramm in Nutzung? Wenn möglich geben Sie bitte zusätzlich das Jahr der Erstzertifizierung an.
Sollte das UMS oder das Umweltberatungsprogramm nicht mehr in Nutzung sein, wann wurde es zuletzt angewendet?

[Das Bundesland und die politisch geltenden Rahmenbedingungen werden durch die Forscherin ergänzt]

2. Angaben zur Person und Position im Museum

Erzählanleitung: Bitte stellen Sie sich zu Beginn kurz vor.

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Position und damit verbundene Aufgabe(n)

3. Der Weg zum Umweltmanagementsystem bzw. Umweltberatungsprogramm im Museum

Leitfragen und Erzählaufforderung:

3.1 Wie kam es im Museum zur Einführung von EMAS/ ISO14001/ ÖKO-PROFIT [zutreffendes namentlich verwenden]?

Beschreiben Sie bitte die dazugehörigen Prozesse.

3.2 Welches sind bzw. waren Ihrer Meinung nach die Gründe für oder gegen die Anwendung dieses speziellen UMS bzw. Umweltberatungsprogramms (Nutzungsmotive)?

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Beginn der Auseinandersetzungen mit Betriebsökologie (Nachhaltigkeit) – Initialzündung?
- Warum gerade das System bzw. Programm? Wie davon gehört? Intensive Beschäftigung im Vorfeld damit?
- Vorerfahrungen (mit anderen Systemen und Programmen)?
- Stakeholdereinfluss?
- Welche Strukturen rund um das Thema Nachhaltigkeit existierten vor Einführung des UMS bzw. Umweltberatungsprogramms? (Nachhaltigkeitsziele im Leitbild, Nachhaltigkeits-/Umwelt-AG...?)
- Welche UMS oder Umweltberatungsprogramme sind Ihnen noch bekannt?

4. Das UMS bzw. Umweltberatungsprogramm in der Nutzung

Leitfrage und Erzählaufforderung:

Bitte erläutern Sie wie das UMS bzw. Umweltberatungsprogramm im Museum eingesetzt wird. Von welchen Erfahrungen können Sie berichten? **Gehen Sie dabei insbesondere auf die Erfolgsfaktoren und Hindernisse ein, die im Museum eine Rolle spielen, sodass die Nutzung des UMS gelingt oder nicht.**

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Was trägt zum Gelingen bei, was nicht? (**dezidiert Aspekte zu den personellen Ressourcen, der Zeit und eigentliche Arbeit abfragen!**)
- Stärken oder Schwächen/ Erfolgsfaktoren und Hindernisse?
- Einbettung in strukturelles System
- Stakeholdereinfluss
- Anwendung bei mehreren Liegenschaften
- Veränderungen seit Nutzung
- Beurteilung der Norm (Stichwort: Branchenspezifika) – Was ist typisch fürs Museum?

(Stichwort: Wirtschaftlichkeitsprinzipien und Bildungsauftrag, geringer Entscheidungsspielraum aufgrund der Trägerschaft, Zielkonflikt beim Einsatz von Fördergeldern, Vergaberechte, prekäre Arbeitsverhältnisse, künstlerische Freiheit...)

- Würden Sie im Museum noch einmal für das gleiche System oder Programm entscheiden oder ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand für ein anderes?
- Weitere Schritte
- ÖKOPROFIT: Workshops, Beratung, Kooperationspartner, Land, Kommune
- Finanzierung (**extra ansprechen!**)
- Logo

5. Zertifizierung

Leitfrage und Erzählaufforderung bei Bedarf:

5.1 Wie verlief die Zertifizierung bzw. Registrierung?

5.2 Was sind bzw. waren Gründe *für* oder *gegen* die Zertifizierung bzw. Registrierung?

Stichpunkte für konkrete (Nach-)Fragen bzgl. Inhaltlicher Aspekte bei Bedarf:

- Beurteilung der Notwendigkeit eines Umweltberichtes
- Prozedere interne und externe Audits
- weitere Zertifizierung?
- Nutzung des Systems bzw. Programms auch ohne Zertifizierung?

6. Abschlussfragen

- Möchten Sie noch Aspekte nennen, die noch nicht zur Sprache kamen?
- Kennen Sie weitere Häuser, die ein UMS oder Umweltberatungsprogramm nutzen?

Mögliche Aufrechterhaltungsfragen während des gesamten Interviews:

3. Erzählen Sie gerne mehr zu...
4. Können Sie bitte diesen Aspekt noch etwas ausführlicher erläutern?

Interviewabschluss:

- Ende benennen
- Bedanken
- Möchten Sie die Ergebnisse der Studie nach Abschluss des Forschungsprojektes zugesendet bekommen?
- Kann ich das Transkript direkt verwenden oder möchten Sie es noch freigeben?
- Besteht die Möglichkeit der Rückfrage (telefonisch oder per Mail) bei Unklarheiten nach der Transkription?
- Verabschiedung

Anhang 6: Muster Abfrage der Museumsmerkmale

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Akademische Ratsstelle für Kulturmanagement
Universitätsstraße 1, Geb. 24.31
40225 Düsseldorf



Abfrage der Museumsmerkmale

im Rahmen der Masterarbeit: „Umweltmanagementsysteme in Museumsbetrieben –
Eine empirische Analyse der Anwendbarkeit im deutschen Museumssektor“

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen, indem Sie die Freitextantwortfelder ausfüllen. Danke!

1. Über wie viele Ausstellungshäuser mit Anbauten verfügt das Museum? _____
2. Bitte geben Sie die Quadratmeterzahl der Ausstellungsfläche des Museums an: _____
3. Verfügt das Museum über eine eigene Sammlung?
 ja nein → Wenn „ja“ Sammlungsschwerpunkt: _____
4. Welche Form der Trägerschaft liegt vor? _____
5. Wie viele feste Stellen gibt es im Museum? (ggf. zusätzlich unter Angabe der Vollzeitäquivalente) _____
6. Wie viele Besucher:innen werden jährlich im Museum gezählt? Bitte geben Sie einen Durchschnittswert an, falls Sie zur Besucher:innenzahl ein Statistik erheben: _____
7. Seit wann ist das verwendete Umweltmanagementsystem bzw. der verwendete Umweltmanagementansatz in Nutzung? Wenn möglich, geben Sie bitte zusätzlich das Jahr der Erstzertifizierung bzw. -registrierung an: _____
8. Sollte das Umweltmanagementsystem oder der Umweltmanagementansatz *nicht* mehr in Nutzung sein, wann wurde es zuletzt angewendet? _____

Kontaktperson:
Laura Zebisch
Masterstudentin des Fachs Kunstvermittlung und Kulturmanagement
Institut für Kunstgeschichte und Akademischen Ratsstelle für den Bereich Kulturmanagement
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Anhang 7 bis 14: Interviewtranskripte eins bis acht

Redaktioneller Hinweis: aus Datenschutzgründen sind die Interviewtranskripte nicht einsehbar.

Anhang 15: Kodierleitfaden

Kontext: Die Anwendbarkeit von Umweltmanagementsystemen (UMS) im deutschen Museumssektor

Anhang 15.1: Übersicht

Tabelle 4: Übersicht Kodierleitfaden (eigene Darstellung)

Hauptkategorien*	Definitionen	Kodierregeln
<p>Initial (deduktive Kategorie; 45 Kodierungen)</p>	<p>Erläuterung des Anlasses, ein UMS einzuführen.</p>	<p>Die Kategorie „Initial“ ist insofern von der Kategorie „Allgemeine Gründe dafür“ abzugrenzen, als dass bei der Kategorie „Initial“ die individuellen Umstände des Museums berücksichtigt werden, die eine Einführung begünstigten. Es geht um Sachverhalte, die sich nicht verallgemeinern lassen. Es geht nicht um die Vor- und Nachteile von UMS.</p> <p>Mögliche Erklärungen für den maßgeblichen Ausgangspunkt, die hier genannt werden können, sind bspw.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungen oder Ansichten einzelner Mitarbeitenden • die thematische Ausrichtung des Museums • Vorgaben der Stakeholder
<p>Allgemeine Gründe dafür (deduktive Kategorie; 46 Kodierungen)</p>	<p>Nennung von Vorteilen und Motiven bzw. Anreizen, die eine Einführung sowie Nutzung eines UMS mit sich bringen. Betonungen der positiven Aspekte.</p>	<p>Es geht u. a. auch um die Aufzählung von Zielen, die sich Museumsvertreter:innen durch die Anwendung versprochen haben. Dabei ist verstärkt auf die Signalwörter zu achten, die mit Vorteilen, Nutzungsmotiven, Anreizen, Zielen assoziiert werden können. Z. B.:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Struktur und Orientierung • Kosteneinsparungen (Stichwort „weniger“) • Ressourcenschonung • Weniger Skandale • Risikobegrenzung <p>u. v. m. (siehe dazu Kapitel 2.2.2)</p>
<p>Allgemeine Gründe dagegen (deduktive Kategorie; 18 Kodierungen)</p>	<p>Nennung von Nachteilen und Motiven bzw. Barrieren, die gegen eine Einführung sowie Anwendung eines UMS sprechen bzw. diese unattraktiv machen. Betonungen der negativen Aspekte.</p>	<p>Es ist verstärkt auf die Signalwörter zu achten, die mit Nachteilen, negativen Erfahrungen und Meinungen assoziiert werden können. Z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wird nicht benötigt • Stakeholder können damit nichts anfangen • bringt keine Arbeitserleichterung mit sich • es ist leichter so weiterzumachen wie bisher • das System ist unpassend, nicht praktikabel für Kulturinstitutionen <p>u. v. m. (siehe dazu Kapitel 2.2.2)</p>
<p>Erfolgsfaktoren (deduktive Kategorie; 80 Kodierungen)</p>	<p>Nennung von Beispielen, die eine erfolgreiche Umsetzung des UMS begünstigen und unterstützen.</p>	<p>Da zum großen Teil einige Merkmale sowohl als Erfolgsfaktoren als auch Hindernisse aufgefasst werden können, je nachdem welche Perspektive betont wird, ist hier insbesondere der Kontext des geschilderten Beispiels sowie dessen Konnotation (positiv oder negativ) herauszuarbeiten.</p> <p>Reflexionsfrage: Wann trägt etwas zum Erfolg bei oder schlägt ins Gegenteil um?</p>

		<p>Beispiel: Mitarbeiter:innen können sowohl durch ihre Ideen positiv auf die Umsetzung des UMS einwirken als auch durch verweigernde Handlungen diese hemmen. Es muss also klar ersichtlich sein, ob die interviewte Person positive Signale mit einem geschilderten Sachverhalt in Verbindung bringt oder negative.</p> <p>Daher: Es können auch Umstände berücksichtigt werden, die als besonders hilfreich wahrgenommen wurden. Es sollten insbesondere die Textstellen kodiert werden, bei denen die Perspektive deutlich wird, welche Aspekte (Strukturen etc.) bei einem UMS zum Erfolg führen.</p>
<p>Hindernisse (deduktive Kategorie; 108 Kodierungen)</p>	<p>Nennung von Beispielen, die eine erfolgreiche Umsetzung des UMS erschweren und hemmen.</p>	<p>Hier können Umstände genannt werden, die als besonders hinderlich wahrgenommen werden und wurden. Es sollten insbesondere die Textstellen kodiert werden, bei denen die Perspektive des Misserfolgs deutlich wird.</p> <p>Da zum großen Teil einige Merkmale sowohl als Erfolgsfaktoren als auch Hindernisse aufgefasst werden, je nachdem welche Perspektive betont wird, ist hier insbesondere der Kontext des geschilderten Beispiels sowie dessen Konnotation (positiv oder negativ) herauszuarbeiten.</p> <p>Reflexionsfrage: Wann trägt etwas zum Erfolg bei oder schlägt ins Gegenteil um?</p> <p>Beispiel: Mitarbeiter:innen können sowohl durch ihre Ideen positiv auf die Umsetzung des UMS einwirken als auch durch verweigernde Handlungen diese hemmen. Es muss also klar ersichtlich sein, ob die interviewte Person positive Signale mit einem geschilderten Sachverhalt in Verbindung bringt oder negative.</p>

<p>Gründe für ein bestimmtes UMS (deduktive Kategorie; 37 Kodierungen)</p>	<p>Differenzierte Betrachtung der Vorteile von ÖKOPROFIT, EMAS und ISO 14001 und wie diese sich unterscheiden. Erläuterung der (subjektiven) Erfahrungen.</p>	<p>Reflexionsfrage: Gibt es Alleinstellungsmerkmale, die als Grund für die Nutzung eines bestimmten Systems genannt werden, die es in der Weise bei den anderen nicht gibt?</p> <p>Der:Die Kodierer:in sollte dabei die Charakterisierung der Systeme der wissenschaftlichen Literatur berücksichtigen, um zu entscheiden, ob es sich dabei wirklich um ein Alleinstellungsmerkmal oder um eine unzureichende Aufklärung handelt.</p>
<p>Gründe gegen ein bestimmtes UMS (deduktive Kategorie; 12 Kodierungen)</p>	<p>Differenzierte Betrachtung der Nachteile von ÖKOPROFIT, EMAS und ISO 14001 und wie diese sich unterscheiden. Erläuterung der (subjektiven) Erfahrungen.</p>	<p>Reflexionsfrage: Gibt es Alleinstellungsmerkmale, die als Grund gegen die Nutzung eines bestimmten Systems genannt werden, die es in der Weise bei den anderen nicht gibt?</p> <p>Weitere Hinweise: siehe vorhergehende Regel!</p>
<p>Zertifizierung bzw. Registrierung (deduktive Kategorie; 12 Kodierungen)</p>	<p>Bewertungen, ob eine Zertifizierung hinsichtlich der damit verbundenen Kosten und dem Aufwand rentabel ist oder nicht. Reflexion des Nutzens der Zertifizierung für die Museen.</p>	<p>Folgende Aspekte gilt es zu beleuchten und die entsprechenden Abschnitte zu kodieren, in denen diese Punkte angesprochen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Erfahrung welche Auswirkung die Zertifizierung auf die Arbeit im Museum und den dazugehörigen Stakeholdern hat bzw. hatte (positiv wie negativ) • Nennung von Gründen für oder gegen die Zertifizierung (Vor- und Nachteile) • Ablauf der Zertifizierung • Öffentlichkeitswirkung
<p>Finanzierung (deduktive Kategorie; 11 Kodierungen)</p>	<p>Einblicke in die Finanzierungsstruktur der UMS mit ungefähren Bezifferungen.</p>	<p>Es sind sowohl Hinweise zu externen, zusätzlichen Geldflüssen zu kodieren als auch die Äußerungen zur Einplanung von betriebsökologischen Posten innerhalb des eigenen Budgets.</p>

Bedeutung des Logos (deduktive Kategorie; 2 Kodierungen)	Überzeugungen hinsichtlich des Nutzens des Logos	Reflexionsfragen: <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung ja/nein • Wahrnehmung durch die Stakeholder ja/nein und die daraus resultierenden Konsequenzen
Unterschiede Privatwirtschaft und öffentliche Einrichtungen (induktive Kategorie; 5 Kodierungen)	Berichte über die unterschiedlichen Nutzer:innenanforderungen von UMS	Kodierung von sektorenspezifischen Charakteristika
Umweltmaßnahmen (induktive Kategorie; 38 Kodierungen)	Offenlegung der Veränderungen und Aktivitäten, die mit der Nutzung der UMS einhergehen Für die Analyse und Beantwortung der Leitfrage nicht relevant.	Beispielmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Auswechseln der Glühbirnen (Umstellung auf LED) • Einführung von Mülltrennung • Sanierungen • Recycling • u. v. m.
weitere Museen (deduktive Kategorie; 10 Kodierungen)	Bekannte Museen, die ein UMS nutzen Für die Analyse und Beantwortung der Leitfrage nicht relevant	Es sind die Textstellen zu kodieren, in denen Namen anderer Museen, Institutionen und Kultureinrichtungen (Theater oder ähnliches) genannt werden werden.

* Die Hauptkategorien orientieren sich an der Forschungsfrage, den Subleitfragen, dem Interviewleitfaden und dem aktuellen Forschungsstand zu den UMS (siehe Kapitel 2.2). Die Erzeugung der Hauptkategorien erfolgte daher größtenteils deduktiv.

Anhang 15.2: Detailansicht mit Unterkategorien und Ankerbeispielen

(Codebuch mit Memos und Anzahl der Kodierungen)**

Initial (der Einführung)

Akquise durch Vertreter:innen des Systems (4-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Dies gilt nur für das Umweltberatungsprogramm ÖKO-PROFIT.
- **Ankerbeispiel:** „Wie kam es dazu? Das war einfach eine Anfrage ans Haus. ÖKOPROFIT ist ein kommerzielles Unternehmen letztlich. Die haben dann Akquise gemacht“ (Interview M5, Z. 9-11).

Fördermöglichkeiten (4-mal kodiert, induktiv-deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Durch externe Förderungen wird die Nutzung des Systems meist erst möglich. In anderen Wirtschaftssektoren insbesondere der Privatwirtschaft gibt es vermehrt die Möglichkeit der Inanspruchnahme von ökologisch ausgerichteten Subventionen. Daher wird der Aspekt dort eher als Grund für die Nutzung eines UMS im Allgemeinen genannt (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8).
- **Ankerbeispiel:** „I (#00:08:49-4#): Okay. Also warum gerade EMAS gewählt wurde und nicht ISO 14001 oder ÖKOPROFIT, das lag an dem Programm, was angeboten wurde vom Umweltbundesamt? M1 (#00:09:03-4#): Genau. Im Prinzip war es nachher/ Die Entscheidung ist aufgrund dessen gefallen. Es stellte sich aber auch nachher als die richtige Entscheidung heraus, genau das System zu wählen.“ (Interview M1, Z. 36-41)

Bottom-Up (6-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Vorschläge ausgehend von den Mitarbeiter:innen können zur Implementierung der Umweltmanagementsysteme und -programme beitragen. Dies geschieht u. a. intrinsisch motiviert aufgrund individueller Bestrebungen. Faktoren, die die Einführung bspw. von EMAS beeinflussen, sind: “The second internal factor was observed less frequently but seemed of high importance when it occurred: the influence of particular individuals.” (Neugebauer 2012, S. 11) Außerdem: “Häufig beginnt der Veränderungsprozess in Museen durch Graswurzelaktivitäten von Mitarbeitenden.“ (Garthe 2022, S. 218)
- **Ankerbeispiel:** „Zum einen gab es damals eine:n engagierte:n [...] [Mitarbeiter:in], die:der tatsächlich auch aus persönlichem Antrieb heraus gesagt hat, wir müssen irgendetwas machen. Wir haben doch hier so viel zu bieten, auch was biologische Vielfalt betrifft. Und es gibt doch jetzt Initiativen, die im Grunde

den Umweltschutz in den Vordergrund stellen. Damals war noch nicht so sehr das Wort Nachhaltigkeit in aller Munde.“ (Interview M2, Z. 57-61)

Top-Down (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Für die Kultur- und Museumsbranche bereits genannt, z. B.: „Um einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen, ist es unerlässlich, dass sich die Leitung verpflichtet, ihre Einrichtung im Einklang mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung zu führen.“ (Garthe 2022, S. 218 und vgl. Hefe/ Trunk 2022, S. 15)
- **Ankerbeispiel:** „Und es waren der:die Direktor:in und der:die kaufmännische Geschäftsführer:in [...], die das eingeführt haben. Und die waren da einfach ihrer Zeit schon weit voraus, würde ich mal sagen, weil wir das erste Museum sind, was so was überhaupt eingeführt hat in Deutschland. Und seitdem sind wir da dran.“ (Interview M7, Z. 41-45)

sowohl Bottom-Up als auch Top-Down (3-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** „Daher verbindet NMM [Nachhaltigkeitsmanagement in Museen] einen Top-down-Ansatz mit einem Bottom-up-Ansatz.“ (Garthe 2022, S. 223)
- **Ankerbeispiel:** „Aber im Prinzip ist das Initial, für das EMAS-System eine Veranstaltung im Haus [...] gewesen. Das war das Festival [...], das [...] durchgeführt wurde mit der Fragestellung, wie Nachhaltigkeit im kulturellen Kontext eigentlich zu verstehen ist? Auch ganz grob formuliert. Und am Ende dieser Veranstaltung stand sowohl seitens der Leitung des Unternehmens als auch der Belegschaft die Frage: Wie hallt so eine Veranstaltung denn nach? Also widmen wir uns jetzt dem nächsten Thema und bearbeiten das programmatisch oder gibt es auch Auswirkungen für den eigentlichen Betrieb? Und da war relativ schnell klar, dass es da gewünscht ist, sich intensiver mit auseinanderzusetzen.“ (Interview M1, Z. 24-33)

Empfehlung, Anfrage, Vorgabe von außen (10-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** In einigen Fällen war kein Vorwissen bezüglich anderer UMS bekannt und es existierten auch keine Vorerfahrungen. Die eingeschränkte Informationslage führt dementsprechend dazu, dass das bereits bekannte, beworbene oder bisher am meisten verbreitete System genutzt wird bzw. wurde. Außerdem: unter „Vorgabe“ kann man bspw. das Ziel der Klimaneutralität verstehen.
- **Ankerbeispiel:** „Nun hat aber die Politik entschieden, ALLE Dienststellen des [...] sollen möglichst EMAS zertifiziert sein. [Der ...] hat das im Übrigen mit dem Haushaltsbegleitbeschluss im letzten Jahr für die kommenden zwei

Haushaltsjahre noch einmal bekräftigt. Alle Dienststellen sollen EMAS zertifiziert sein.“ (Interview M2, Z. 78-81)

Aufbau auf bereits vorhandenen Nachhaltigkeitsmanagementinstrumenten (12-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Bei den bereits vorhandenen Umweltmanagementinstrumenten kann es sich beispielsweise um eine Umwelt bzw. Nachhaltigkeits-AG, eine Klimabilanz, eine Berichterstattung nach dem DNK, eine Umsetzung der SDG und weitere ISO-Normen handeln.
- **Ankerbeispiel:** „Wir haben uns EMAS vorgenommen. Wir arbeiten im Moment noch sehr aus dem DNK heraus. Wir haben erste Zahlen erhoben. Wir sind auch da wieder sehr intensiv in Prozessen, wie wir die differenzierter auch erheben können und vervollständigen können.“ (Interview M6, Z. 114-117)

Bildungsauftrag und Programmatik des Museums (4-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Keine. Die Kategorie ergab sich durch Interviewbeispiele.
- **Ankerbeispiel:** „DENN wir als Museum führen ja die Natur im Titel [...] und fühlen uns von daher DER natürlich sehr verpflichtet und haben natürlich auch ein sehr umfangreiches Ausstellungsprogramm, wo wir immer wieder auch Natur-THEMEN, auch den Schutz der Natur, die Pflege der Natur, was wir für die Ökosysteme tun können, auch thematisieren, in großen Ausstellungen, in kleinen Studien-Ausstellungen. Das gehört zu unserem Konzept dazu. Und wir machen das natürlich auch in sehr umfangreicher Vermittlungsarbeit. Insofern lag es für mich, als ich hier ans Haus kam, nahe [...] zu fragen, wo stehen wir in der Nachhaltigkeit? Und wie können wir uns da bewegen?“ (Interview M3.1, Z. 36-44)

Allgemeine Gründe dafür

Schafft Orientierung, einen Rahmen, Struktur (4-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Dies gilt für das Ziel einer betriebsökologischen und ferner nachhaltigen Transformation. Z. B. können die mithilfe von Klimabilanzierung gewonnenen Daten Orientierung im Hinblick auf Verbesserungspotenziale geben. Auch Garthe führt das Potenzial der Strukturierungshilfe weiter aus: „Gerade deswegen ist Nachhaltigkeitsmanagement ein gut geeignetes Instrument, um dieses Gefühl der Überforderung zu überwinden. Seine klare Struktur hilft, auf praktische Weise einen Schritt nach dem anderen in Richtung einer nachhaltigen Zukunft zu gehen“ (Garthe 2022, S. 217). Und Hefele

und Trunk sprechen auch davon, dass die Leitfäden der UMS bei der Strukturierung des Transformationsprozesses helfen (vgl. Hefe/ Trunk 2022, S. 51).

- **Ankerbeispiel:** „Mhm (bejahend) (...) Es geht ja letztlich um eine Hilfe. Also so verstehe ich EMAS und auch den DNK-Bericht. Das sind alles erst einmal Hilfestellungen für Unternehmen, um zu lernen, worauf es ankommt. Was müssen wir fragen? Welche Zahlen brauchen wir? Welche Prozesse müssen wir überdenken? [...] spricht immer von der Wesentlichkeitsanalyse. Also wie kommen wir da wirklich strukturiert voran und verlieren uns nicht in vielen kleinen Maßnahmen, die sehr reizvoll sind am Anfang eines Prozesses, weil die Kirschen tief hängen.“ (Interview M6, Z. 16-22)

Ökonomische und ökologische Vorteile (11-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Hierbei geht es u. a. um die Stichwörter Ressourcenschonung in Bezug auf Materialien, Kosteneinsparungen durch effizientere Ressourcennutzung, Reduzierung der aufgewendeten Energie und damit der Emissionen und Klimabelastung (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Morrow/ Rondinelli 2002, S. 162; Garthe 2022, S. 235-236; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12).
- **Ankerbeispiel:** „Ja schlussendlich, die Motivation sind immer Ressourcen. Also Geld zu sparen. Dass man natürlich dann auch Ressourcen spart, dass man auch ein bisschen was für die Umwelt tut, das ist sozusagen der Kollateralschaden, um das mal böse zu formulieren. Das ist dann sozusagen mit drin. Und das ist eine Sache, die ich jetzt immer weiter beobachte.“ (Interview M5, Z. 130-134)

Imageverbesserung (4-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformationen:** Die Verbesserung des Images wirkt sowohl nach innen (Stichwort: Verbesserung der Unternehmenskultur und bessere Identifikationsmöglichkeiten mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin) und nach außen (Stichwort: Vorbild, Vorreiter) (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Morrow/ Rondinelli 2002, S. 163; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12; Garthe 2022, S. 235-236).
- **Ankerbeispiel:** „Trotzdem (...) hätten wir eine Chance, mit dem [M]useum einen Prozess bis zum Ende zu durchlaufen, von dem andere Häuser eben auch lernen können. Und ich ergänze, dass dieses [M]useum für verschiedene Kulturorganisationen Vorbildfunktion haben kann.“ (Interview M8, Z. 295-298)

Wettbewerbsvorteil (3-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Die Nutzung eines UMS hilft dabei, das Vertrauen der Stakeholder zu stärken und damit die Stakeholderbeziehung zu verbessern. Letzteres wiederum hat Einfluss auf den Wettbewerb (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8).
- **Ankerbeispiel:** „Also das Bewusstsein der Gesellschaft wird deutlich höher [diesbezüglich]. Wir haben schon Künstler:innen gehabt, die unser Nachhaltigkeitsbestreben zur Bedingung gemacht haben, bei uns zu arbeiten.“ (Interview M1, Z. 289-291)

Zukunftsorientierung: kontinuierliche Verbesserung (8-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Ein UMS hilft bei der Selbstreflexion und der Reduktion der Verbräuche, z. B. durch die Möglichkeit mithilfe von erhobenen Daten verschiedene Jahre miteinander zu vergleichen (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8).
- **Ankerbeispiel:** „Und gleichzeitig habe ich den Eindruck, dadurch dass wir jetzt durch diesen nachhaltigen Blickwinkel quasi alles noch einmal umdrehen, und alles hinterfragen in der Art und Weise, wie es gemacht wird, helfen wir natürlich auch, nicht optimal laufende Prozesse aufzudecken und darüber nachzudenken, wie man das verbessern könnte. Also es dient gleichzeitig auch generell einer Verbesserung der Qualität.“ (Interview M4, Z. 210-215)

Monitoring der Chancen und Risiken (7-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Die Kategorie „Monitoring der Chancen und Risiken“ umfasst auch das Thema Arbeitssicherheit, die Risikobegrenzung und die Etablierung hoher Standards für eine einfachere Zusammenarbeit mit Stakeholdern. Es geht um die unternehmerischen Chancen und Risiken (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12).
- **Ankerbeispiel:** „Auch wenn es um Arbeitsschutzthemen geht, ist die ISO 14001 auch ziemlich gut, weil hier diese ganze Risiko- und Gefahrenabwehr usw. mit drin ist. Es sind viele Arbeitsschutzthemen auch drin.“ (Interview M7, Z. 311-314)

Regulatorische Erleichterungen (4-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** UMS helfen dabei, mit Rechtsvorschriften in Bezug auf die Umwelt vertraut zu werden, z. B. mit der Vorgabe der Klimaneutralität bis 2045 (vgl. Klimaschutzgesetz der Deutschen Bundesregierung). Es können auch Strafzahlungen verhindert und dadurch Kosten eingespart werden (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Morrow/ Rondinelli 2002, S. 162-163; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12).

- **Ankerbeispiel:** „Und das, was uns sicherlich zu DEM Zeitpunkt nicht bewusst war, was sich dadurch jetzt entwickelt hat, sind unsere Möglichkeiten zum Nachweis im regulatorischen, im politischen Bereich. Das war eine wahnsinnig gute Entscheidung. Sei es, wenn jetzt Anfragen zu Energieeinsparmaßnahmen kommen oder Anfragen grundsätzlich zu Nachweisen im Energiebereich. Dann sind wir dadurch einfach jetzt schon gut aufgestellt und haben den Betrieb schon vor Jahren genau darauf eingestellt. Das sind sicherlich Anforderungen, die im Nachgang dazukommen oder woraus sich jetzt noch deutlich andere Vorteile ergeben.“ (Interview M1, Z. 81-89)

(Umweltpolitische-)Wissenslücken schließen und Wissen kommunizieren (5-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Die Nutzung von UMS hilft bei der Sicherung von Betriebswissen, z. B., indem man eine externe (Fach-)Beratung in Anspruch nimmt. Das Gutachtersystem kann zur Wissensanhäufung im Bereich UMS beitragen.
- **Ankerbeispiel:** „Das ist wiederum auch eine gute Sache. Ich kann durch ÖKOPROFIT die Angaben, die das Land vorgibt, 2030 klimaneutral zu werden, das kann ich hinterfragen, zum Beispiel bei ÖKOPROFIT. Und das tut gut. Da steht uns ein:e Berater:in zur Seite. Ich habe sie:ihn gefragt, wie er:sie das auslegt. Und er:sie hat mir gesagt, auch da gibt es eine ganze Menge von Verfahren, was das bedeuten könnte. Und nach der Durchsicht der Website des Landes [...] konnte er:sie mir nicht sagen, was das genau bedeutet. Also er:sie sagt zum Beispiel, man kann klimaneutral sein und sich darauf einigen, dass es nur die Emissionen sind, die die Infrastruktur betreffen. Das würde uns massiv entlasten, weil eben unser zweiter großer Bereich die Transporte sind. Wird das wirklich so sein? Er:Sie hat das mit einem Begriff/ Netto-Null bezeichnet. [...]“ (Interview M3.2, Z. 233-242)

Allgemeine Gründe dagegen

Komplexe Bürokratie (5-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Bei der Kategorie „komplexe Bürokratie“ geht es zum einen um die Schwierigkeiten, Daten ausreichend und passend zu kontextualisieren, und zum anderen um den Umfang des Berichtwesens etc. Dies kann auch an manchen Stellen überfordernd wirken, das Datenmanagement.
- **Ankerbeispiel:** „Gegen EMAS sprach die Bürokratie, die damit auch verknüpft ist.“ (Interview M4, Z. 71)

Nur betriebsökologischer Fokus (2-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Dabei handelt es sich um kein Alleinstellungsmerkmal von EMAS, wie aufgrund des Ankerbeispiels zu vermuten wäre. Das gilt ebenso für ISO 14001 und ÖKOPROFIT. Museumsmitarbeiter:innen vermischen meist die soziale Dimension. Umweltmanagementsysteme fokussieren nur eine Nachhaltigkeitsdimension. Diese kann dann nach erfolgreicher Etablierung ergänzt werden. Es ist zu beobachten, dass viele Betriebe aufgrund des drängenden Klimaproblems (vgl. IPCC) sich meist mit der ökologischen Dimension zuerst auseinandersetzen.
- **Ankerbeispiel:** „Gegen EMAS sprach auch die Einengung auf die ökologische Nachhaltigkeit.“ (Interview M4, Z. 72-73)

Kosten (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Dabei handelt es sich um kein Alleinstellungsmerkmal von EMAS, wie aufgrund des Ankerbeispiels zu vermuten wäre. Das gilt ebenso für ISO 14001 und ÖKOPROFIT. Als Kostenpunkt fallen Fixkosten im Falle einer Systemzertifizierung an und bei ISO 14001 sogar für den Leitfaden (die Norm). Variable Kosten gibt es im Bereich der Mitarbeiter:innenschulungen und der Unterstützung durch externe Berater:innen (vgl. Hefe/ Trunk 2022, S. 51).
- **Ankerbeispiel:** „Gegen EMAS sprachen auch die Kosten, die man durch die Gutachterleistungen hat.“ (Interview M4, Z. 71-72)

Schwierigkeiten bei der Übertragung (5-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Das gilt generell für eine Übertragung von UMS und UM-Programmen auf den Kultursektor (vgl. Hefe/ Trunk 2022, S. 51).
- **Ankerbeispiel:** „ÖKOPROFIT wird uns tatsächlich im Bereich Ausstellungswesen gar nicht beraten wollen. Sie sind ja infrastrukturell ausgelegt.“ (Interview M3.2, Z. 150-152)

Unverhältnismäßigkeiten (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Keine. Die Kategorie ergab sich durch das Interviewmaterial. Generell ist es interessant zu überprüfen, welche Organisationen hinter einer UMS-Zertifizierung stehen. Vorwurf durch eine:n Interviewpartner:in: „Die Zertifizierer:innen verdienen“.
- **Ankerbeispiel:** „Da ist mir vollkommen egal, ob die ISO irgendwas und welche Zertifizierungen dahinterstehen. Da würde ich sagen, da verdient hauptsächlich der Zertifizierer dran. Dass er dann diese Etiketten irgendwo draufkleben kann.“ (Interview M5, Z. 277-280)

Fehlender politischer Druck (3-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Keine. Die Kategorie ergab sich durch das Interviewmaterial.
- **Ankerbeispiel:** „Die Stadt [...] hat 2019 den Klimanotstand ausgerufen. Die Stadt [...] will bis 35 klimaneutral werden. Und bis jetzt können wir genauso weiter handeln, wie wir wollen. Es gibt Empfehlungen hier und da, aber es gibt keinen Druck, niemand, der auf uns guckt. Ehrlich gesagt, ich warte darauf. Ich glaube, wir brauchen das ganz dringend. Also es gibt halt die, die schon wollen. Und es gibt die, die einfach noch so ein bisschen mitgezogen werden müssen. Und ich glaube da brauchen wir einfach diesen Druck auch, um wirklich noch mehr Hilfe zu bekommen und dadurch unsere Prioritäten neu zu setzen. Also ich wünschte/ Aber bis jetzt können wir genauso weiter machen wie bisher.“ (Interview M6, Z. 242-250)

Erfolgsfaktoren

Langfristige Denkweise (3-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Dies betrifft die Umsetzung von teuren Maßnahmen, die sich erst nach längerer Zeit amortisieren. Ein UMS rechnet sich erst auf lange Sicht. Es gibt auch andere Maßnahmen neben solchen, die sich leicht und direkt umsetzen lassen und erfolgreich sind (vgl. Interview M2, Z. 128-151), wie z. B. technologische Veränderungen (Bewegungsmelder, ausschaltbare Steckerleisten etc.) (vgl. Interview M5, Z. 322-325).
- **Ankerbeispiel:** „Ein Businessplan für ein Museum geht für den Anfang erst einmal, sagen wir, 500 Jahre. Ja, das ist ja eine Ewigkeitsaufgabe. Und all diese Sparmaßnahmen, die wir in Museen machen, man muss das einfach mal nicht nur auf ein, zwei, drei Jahre, sondern auf fünf, auf zehn, auf 20, auf 50 Jahre rechnen. Gut 50 Jahre, dann wissen wir auch nicht mehr, was da passiert. Aber sagen wir, wenn man das mal auf zehn, 15 Jahre hochrechnen würde, dann lohnt sich das allemal.“ (Interview M5, Z. 295-301)

"low hanging fruits" ernten (3-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Die Einstiegshürde in das Arbeiten mit UMS lässt sich mithilfe von kleinen Maßnahmen erfolgreich senken.
- **Ankerbeispiel:** „Erfolgreich sind vor allem die Dinge gelaufen, die sich RELATIV leicht umsetzen ließen, wie beispielsweise eben der Tausch von Leuchtmitteln.“ (Interview M2, Z. 110-112)

Aufbau auf vorhandenem Wissen und ergänzenden Fortbildungen (18-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** UMS sind in der Umsetzung u. a. dann besonders erfolgreich, wenn bereits Vorerfahrungen mit weiteren Umweltmanagementinstrumenten bestehen, z. B. hinsichtlich des Instrumentes der CO₂-Bilanzierung. Bereits im Museum vorhandenes (Fach-)Wissen sichert eine erfolgreiche Nutzung der UMS. Ergänzend tragen weiterführende Schulung des Personals zum Erfolg bei (Stichwort: Kompetenzzuwachs), aber auch eine gründliche Dokumentation der erhobenen Daten und der Einbezug von externen Fachberatungen und Hilfestellungen (vgl. Garthe 2022, S. 234). Sprich, „die Fähigkeit des Museums wird erhöh[t], nachhaltige Praktiken umzusetzen“ (Garthe 2022, S. 235). Außerdem ergänzt Garthe an anderer Stelle: „Empowerment für Nachhaltigkeit steigert nicht nur die Möglichkeiten zur Entfaltung, sondern auch die notwendigen nachhaltigkeitsbezogenen Fähigkeiten. Dazu können Mitarbeitende Fortbildungen zu den in ihrem Arbeitsfeld relevanten Aspekten der Nachhaltigkeit besuchen sowie durch externe Fachkundige wie einem Sustainability Mentor gecoacht werden.“ (Garthe 2022, S. 239; vgl. Tourais/Videira 2016, S. 8, 10)

Ergänzung zur Dokumentation: Ferner ist sie eine Voraussetzung für das erfolgreiche Formulieren von Maßnahmen und hilft im Controlling. Mithilfe einer Dokumentation kann man auch zur Wissenssicherung beitragen und den personenunabhängigen Betrieb des Umweltmanagementsystems bzw. -ansatzes unterstützen (vgl. Garthe 2022, S. 220).

- **Ankerbeispiel:** „Wir bleiben nicht unter uns, sondern wir laden uns externe Personen ein, die uns Workshops geben. Wir laden uns immer Personen ein, die uns da auch schlauer machen, parallel zu den Maßnahmen, die wir durchführen.“ (Interview M6, Z. 163-166)

Personenunabhängigkeit (2-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** vgl. dazu Hahn 2022, S. 185.
- **Ankerbeispiel:** „Aber wir brauchen was, was uns hilft, Strukturen zu schaffen, die dauerhaft bleiben und die fern sind von den Impulsen oder den Kräften der einzelnen Mitarbeiter:innen.“ (Interview M6, Z. 60-62)

Ausreichend finanzielle Ressourcen (4-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** z. B. in Form von Förderungen etc.
- **Ankerbeispiel:** „Für mich ist ein wichtiger Erfolgsfaktor auch, dass muss es nicht sein, aber es hilft, ist, dass Förderung zur Verfügung steht. Also, dass man eine Begleitung hat. Dass man Möglichkeiten hat, sowas auch außerhalb

seines eigenen Budgets zu stemmen. Das ist, finde ich, total wichtig.“ (Interview M1, Z. 181-184)

Ausgewogenheit zwischen der Top-Down und Bottom-Up Bewegung (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** siehe dazu Garthe 2022, S. 223 → „Dabei ist zu bedenken, dass ein Vorgehen, das ausschließlich auf Bottom-up Initiativen und Prozessen basiert, nur in sehr kleinen Museen erfolgreich sein wird. [...] Daher verbindet NMM einen Top-down-Ansatz mit einem Bottom-up-Ansatz.“ (und Hefe/ Trunk 2022, S. 15)
- **Ankerbeispiel:** „Was Sie sagten bezüglich bottom up und top down: Das war im Prinzip der Einführung bei uns immanent, dass es wirklich bei uns ein Commitment gab zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung, dass da was passieren muss. Das gehört meines Erachtens absolut zum Gelingen eines solchen Projektes mit dazu.“ (Interview M1, Z. 176-179)

Austausch (in Netzwerken) (8-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Dies gilt sowohl für die Museen untereinander als auch innerhalb des Kultursektors und für die Branchen außerhalb. Stichwort: Netzwerke(n) innerhalb und außerhalb des Teams (vgl. Garthe 2022, S. 217, 221). Außerdem sind Konvoi-Verfahren bei den Zertifizierungsprozessen hilfreich. Hier entstehen auch Netzwerke und ein wertvoller Austausch. (vgl. BMUB 2015, S. 8)
- **Ankerbeispiel:** „Dass ein Austausch entsteht, auch durchs Aktionsnetzwerk, der sehr, sehr fruchtbar ist, auch für die eigenen Bestrebungen. Das ist sicherlich ein großer Erfolgsfaktor.“ (Interview M1, Z. 173-175)

Transparente Kommunikation (5-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** vgl. Garthe 2022, S. 217, 220 und 224
- **Ankerbeispiel:** „Kommuniziere nach innen und nach außen und das möglichst transparent. Das hilft enorm.“ (Interview M1, Z. 158)

Stellenprofile mit Nachhaltigkeitsbezug (14-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Klare Strukturen, Zuständigkeiten und Zeit, z. B. für (kleine) bewältigbare Aufgabenpakete, die Rollenverteilungen in den Umwelt-Teams etc., zusätzlich Verankerung auf Leitungsebene, Diversifizierung bei den Personen, die die Aufgaben erfüllen. Im Idealfall kommen sie aus unterschiedlichen Abteilungen und unterschiedlichen Hierarchieebenen. Ergänzend vgl. Garthe 2022, S. 216, 217 und 239.
- **Ankerbeispiel:** „Und diese Stellenprofile besagen, dass man sich am integrierten Management [des Museums] beteiligt und die Prozesse mitgestaltet.“

Und so werden alle mit eingebunden und ein paar haben ein bisschen mehr Verantwortung.“ (Interview M7, Z. 163-165)

Flexibilität (durch Interpretationsspielraum des UMS bzw. UM-Programme) (3-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Nicht zu vergessen ist, dass auch die Größe des Museums Auswirkungen auf die Flexibilität im Umgang mit dem UMS hat sowie wie viel Personen sich mit dem UMS beschäftigen können – im Idealfall eine Person für das UMS und aus jeder Abteilung eine Person.
- **Ankerbeispiel:** „Also es gibt ein paar Normpunkte, die man ausklammern kann. Man sollte nicht zu viele ausklammern. Aber es gibt zum Beispiel einen Punkt, der gehört zum Betrieb der Organisation und da geht es um Entwicklung. Entwicklung ist ein wichtiger (...) Prozess für privatwirtschaftliche Einrichtungen. Die müssen quasi auch das, was sie entwickeln, ständig beobachten. Das geht so in Richtung Qualitätskontrolle. So etwas machen öffentliche Einrichtungen in der Regel nicht. Also wir entwickeln zwar auch Ideen und Konzepte usw. und wir produzieren wissenschaftliche Ergebnisse, aber wir entwickeln Nichts im Sinne eines privatwirtschaftlichen Unternehmens. Und diesen Normpunkt haben wir zum Beispiel ausgeklammert. Das ist für so eine Zertifizierungsstelle völlig in Ordnung. Also jede dieser ISO-Normen verlangt von mir, dass ich meine Ablauforganisation vor dem Hintergrund des jeweiligen Managementsystems in irgendeiner Form abbilde. Dafür gibt es bestimmte Regeln und ich kann das quasi sehr stark ausdifferenziert aufstellen oder eben nicht. Also ich kann sagen, ich habe fünf Hauptprozesse oder ich habe nur einen, der alle anderen beinhaltet. Und das ist quasi nachher ein großer Unterschied in der Umsetzung von so einer Norm.“ (Interview M7, Z. 252-267)

Faktor Mensch: Mitarbeiter:innenpartizipation/ -initiative/ -motivation (15-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** vgl. Garthe 2022, S. 223-224, 238, 241 und Hefe/Trunk 2022, S. 15.
- **Ankerbeispiel:** „Und Ressourcen und Personal ist ein Erfolgsfaktor, sicherlich, der in beide Richtungen geht. Genau was Sie auch gesagt haben. Also, dass kann ich bei uns sicherlich bestätigen, dass das System funktioniert und das System funktioniert gut. Aber es baut auch sehr stark auf der Eigeninitiative der Mitarbeitenden auf.“ (Interview M1, Z. 183-187)

Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit (3-mal kodiert; deduktiv-induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** vgl. Garthe 2022, S. 215, 222 und vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8.
- **Ankerbeispiel:** „Aber, dass wir immer mehr in diese Haltung kommen, nachhaltig zu arbeiten und zu agieren.“ (Interview M6, Z. 191-192)

Hindernisse

Mangel an Diversifizierung in den Umwelt-AGs etc. (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Zwar wurde bei den Erfolgsfaktoren bereits die Diversität als Gelingensfaktor bei der Umsetzung eines UMS erwähnt, jedoch nicht explizit aufgeführt, dass sich eine fehlende Diversität bei der Zusammensetzung der Umwelt-Teams, die für die Umsetzung des UMS zuständig sind, sich auch hinderlich auswirken kann.
- **Ankerbeispiel:** „Ich möchte nicht verhehlen, dass ich mit der Zusammensetzung des Umweltteams nur bedingt glücklich bin, weil Abteilungsleitungen haben oft volle Terminkalender. Es ist schwierig, da mal eben ad hoc einen Termin zu machen. Mitglieder des Umweltteams sind nur die Abteilungsleitungen und die Leitung seitens der [...]. Ich würde das Team gerne um den Sicherheitsbeauftragten und andere technische Leitungen [...] erweitern. Bis auf einen Testlauf vor den coronabedingten Einschränkungen ist das aber bisher nicht zum Standard geworden. Ich habe zumindest schon einmal eingeführt, dass die jeweiligen Abteilungsleiter auch Vertreter:innen benennen. Aber sie haben halt teilweise auch nicht so das vertiefte Interesse daran, einfach auch weil sie mit vielen anderen Aufgaben belastet sind. Also ich kriege bessere Ideen vom Elektriker oder von demjenigen, der an der Pforte sitzt, als aus den Abteilungsleitungen.“ (Interview M2, Z. 173-185)

Unklare Systemgrenze und Zuständigkeiten (3-mal kodiert; deduktiv-induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Das Merkmal „unklare Systemgrenze“ wurde induktiv herausgearbeitet. Es ist noch weiter zu erforschen, ob dies speziell für den Kultursektor gilt oder nur ein Problem am Anfang darstellt. Durch die Erfahrungen unterschiedlicher Museen, ist zu empfehlen, dass klar sein muss, für welche Bereiche das UMS greift und gültig ist. Darüber hinaus gilt: es können Kompetenzkonflikte und beschnittene Entscheidungsbefugnisse und

Konkurrenz verschiedener Abteilung um Hoheit über Nachhaltigkeitsebenen unklare Systemgrenzen begünstigen etc. (vgl. Garthe 2022, S. 231, 234).

- **Ankerbeispiel:** „Diese Systemgrenze ist nicht ganz klar. Also die ist nicht ganz trennscharf. Weil wir natürlich auch in EMAS Dinge erarbeiten, die einen hohen Einfluss auf den eigenen Veranstaltungsbetrieb haben. Meint: dass wir zum Beispiel einen Leitfaden zum nachhaltigen Catering und zur Bewirtschaftung verfasst haben, der verpflichtet, vegetarische und vegane Speisen anzubieten und auch klar sagt, wo eingekauft werden soll. Und das hat natürlich dann wiederum deutlichen Einfluss auf die Programmarbeit. Ich will aber nur sagen, dass die Veranstaltungen per se erst einmal nicht zertifiziert sind.“ (Interview M1, Z. 132-139)

Eingeschränkter Entscheidungs- und Handlungsspielraum (17-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** aufgrund der Strukturen durch die Trägerschaft (strukturell bedingt) → vgl. Garthe 2022, S. 222, 234 und 240
- **Ankerbeispiel:** „Eine Herausforderung, ich würde gar nicht sagen per se Hürde, das begreife ich jetzt erst, ist aber tatsächlich, dass wir eine städtische Institution sind. Dass wir nicht frei und spontan agieren können, sondern dass viele Prozesse sehr komplex sind und lange dauern. Was einen natürlich schnell entmutigen kann, das höre ich und ich kenne von mir selbst diese Momente und ich höre das auch von anderen.“ (Interview M6, Z. 166-171)

Herausforderung Datenmanagement (12-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** z. B. bei unklaren Systemgrenzen und/oder durch Schwierigkeiten bei der Erhebung belastbarer (Umwelt-)Daten. Siehe außerdem Parallele zu „Gründe im Allgemeinen dagegen – Bürokratie“.
- **Ankerbeispiel:** „Es gibt irrsinnig komplexe Tabellen, die den Verbrauch verschiedenster Ressourcen, dann aber auch nicht nur im Hinblick auf Energie und Material, sondern auch auf qualitative Fragen hin, sprich Giftstoffe zum Beispiel, oder andere Emissionen wie Lärm, Flächenverbrauch, dann die rechtlichen Fragen usw. abklopfen. Und das sind Fragen, die schon für eine Stadtverwaltung schwierig zu beantworten sind. Das war der eine Punkt, der mir sehr schwer zu schaffen machte. Eine nennenswerte Infobasis zu bekommen.“ (Interview M8, Z. 90-96)

Fehlendes Wissen der Mitarbeitenden (8-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** z. T. auch keine Wissenssicherung von bereits vorhandenem Wissen; fehlendes Handlungswissen wie mit dem Interpretationsspielraum der UMS umzugehen ist (vgl. Biondi et al. 2000, S. 59).

- **Ankerbeispiel:** „Auch keine Fachfrau, keinen Fachmann im Haus für Nachhaltigkeit zu haben, ist ein Problem oder ist eine Schwierigkeit in jedem Fall.“ (Interview M3.1, Z. 101-102)

Konservatorische Vorgaben und Denkmalschutz (6-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** museumsspezifische Regularien. Sind das die institutionellen Barrieren, von denen Garthe spricht? (vgl. Garthe 2022, S. 240)
- **Ankerbeispiel:** „Ein Hindernis, um weiterzugehen, sind dann nachher einfach regulatorische Vorgaben, die natürlich eine weitere Arbeit verhindern. Also als Beispiel sind es sicherlich/ Also der große Elefant im Raum im Museumsbereich sind die klimatischen Bedingungen/ die konservatorischen Bedingungen. Das können wir als einzelne Institutionen gar nicht beeinflussen beziehungsweise nur in einem geringen Maße. Aber daran hängt so viel im Museumsbereich, das kann man gar nicht überschätzen, wie viel das ist, was dadurch an Energie auch einfach entsteht. Und dieser Prozess ist ja angestoßen worden. Und da bin ich gespannt, wohin das führt. Aber das ist sicherlich eines der größten Hindernisse, dass wir da an diese wahnsinnig engen Korridore/ Ja, dass wir dazu verpflichtet sind. Das ist so der eine Punkt.“ (Interview M1, Z. 193-203)

Fehlender Mitarbeiter:innen Aktionismus (11-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Stichwörter sind Partizipation, Initiative und Motivation. Die Herausforderung besteht darin, wenn nicht angefangen wird (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8).
- **Ankerbeispiel:** „Aber sie [die Mitarbeitenden] haben halt teilweise auch nicht so das vertiefte Interesse daran, einfach auch weil sie mit vielen anderen Aufgaben belastet sind.“ (Interview M2, Z. 181-183)

Fehlendes Vorbild (z. T. durch die Geschäftsführung) (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Die Bedeutung der Geschäftsführung, u. a. wie bei Garthe 2022 beschreiben, blieb in den Interviews eher unberücksichtigt: Es braucht aber auch eine Unterstützung und eine Vorbildfunktion seitens der Direktion eines Museums (vgl. Garthe 2022, S. 218, 221; vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8).
- **Ankerbeispiel:** „Also es braucht das Commitment, erst einmal von der obersten Leitung. Das steht an allererster Stelle.“ (Interview M7, Z. 122-123)

Fehlende (Fach)Beratung (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Fachberatung ist wichtig, wenn die Mitarbeitenden wenig bis kein eignes Wissen in den unterschiedlichen Bereichen der Nachhaltigkeit mitbringen.
- **Ankerbeispiel:** „Ich brauche in jedem Fall externe Unterstützung von einer Fachberatung. Ich kann zwar meine eigenen Leute fortbilden, aber bei der erstmaligen Initiierung von so einem System würde ich eine Fachberatung empfehlen.“ (Interview M7, Z. 115-118)

Faktor Mensch: fehlende Kultur der Nachhaltigkeit (10-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Herausforderungen liegen darin die Bequemlichkeit, überholte Mentalitäten, Werte, Normen, ein mögliches Anspruchsdenken etc. zu überwinden. Es gilt nachhaltige (neue) Alltagspraktiken zu erlernen und die psychologische Hürde – Verhalten zu ändern – zu meistern (vgl. Garthe 2022, S. 216-217, 221, 227).
- **Ankerbeispiel:** „Bequemlichkeit ist ein unfassbarer Hinderungsgrund, weil die Leute dann sagen: Ach nee, da muss ich ja das machen. Ach nee, das ist aber so blöd. Da muss ich ja dreimal irgendwie aufstehen. Da habe ich gar keinen Bock drauf. Also, The Human Factor ist eigentlich das, was am meisten stört.“ (Interview M5, Z. 183-186)

Ressourcenaufwand (zeitlich, finanziell, personell; deduktive Kategorie)

Zusatzinformation: Signalwörter sind u. a. ein extra Arbeitsaufwand (on-top), Belastung, Überforderung, Überlastung, Informationsflut.

Hinweis: Die Hauptkategorie wurde insgesamt 26-mal vergeben. Wenn man diese jedoch ausdifferenziert behandelt, erfolgt eine andere Verteilung!

Zeitlich (10-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Dann haben wir einfach zu wenig Zeit. Wir haben zu wenig Arbeitszeit, die wir dem widmen können, um wirklich größere Schritte zu machen. Also die Nachhaltigkeitsstelle teilen sich zwei Personen, sodass eine 100-Prozent-Stelle existiert. Aber es ist sehr viel, was wir gleichzeitig eigentlich gerade machen müssen.“ (Interview M4, Z. 120-123)

Finanziell (8-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Das sind Herausforderungen, wo wir Kulturinstitutionen im Grunde keine finanziellen Spielräume haben. Da müssten die Träger - das ist ein dringender Appell an die Träger - uns in die Lage versetzen, dann auch nachhaltig agieren zu können. Und das betrifft sowohl einfach den reinen Finanzbereich, weil eben Produkte auch mitunter preisintensiver sind. Es betrifft

aber auch die Zeit, weil es braucht einfach mehr Recherche im Einkauf, in der Beauftragung.“ (Interview M3.1, Z. 180-186)

Personell (Überlastung) (19-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** z. T. fehlen Zuständigkeiten und es mangelt an integrierten Umweltmanagementstellenprozenten
- **Ankerbeispiel:** „Ein Umweltmanagementsystem ohne Personal machen, geht einfach nicht. Irgendwo fällt was hinten runter.“ (Interview M2, Z. 357-358)

Gründe für ein bestimmtes UMS

ÖKOPROFIT

(Netzwerk und Austausch) (5-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Diesen Vorteil gibt es auch bei anderen UMS. Es handelt sich also um kein Alleinstellungsmerkmal von ÖKOPROFIT. Er wird bei dem Ansatz aber stärker betont, vor allem der heterogene Austausch und dass man von privatwirtschaftlichen Unternehmen lernen kann. Grund hierfür ist, dass man ÖKOPROFIT nur im Verbund absolvieren bzw. durchlaufen kann (vgl. Hefe/ Trunk 2022, S. 50).
- **Ankerbeispiel:** „Also tatsächlich für mich als [...] ist das Netzwerk ganz interessant. Seit diesem Jahr haben sich auch einige Kulturinstitutionen aus der Stadt angeschlossen.“ (Interview M3.2; Z. 105-107)

Finanzierung für KMU machbar (4-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Kostengünstig. Das spricht insbesondere für kleinere Museen.
- **Ankerbeispiel:** „Und ÖKOPROFIT, wie gesagt, kleine Häuser ja, große Häuser wenig.“ (Interview M5, Z. 314-315)

Niedrigschwelliger Einstieg (6-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** durch die gute Strukturierung und Systematisierung, die gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen und weil ÖKOPROFIT selbst akquiriert. Außerdem vgl. Hefe und Trunk 2022, S. 50!
- **Ankerbeispiel:** „Es ist überhaupt ein System, das uns ermöglicht über die Ökologie im [M]useum nachzudenken und dann auch tätig zu werden. Und die Organisation ÖKOPROFIT, die Agentur und dann auch das Umweltamt in der Stadtverwaltung [...] usw., die sind schon ganz gut organisiert. Die haben deswegen auch gute Hilfestellung geleistet. Von daher hat das auch gut geklappt.“ (Interview M8, Z. 38-42)

EMAS

Nutzung des Leitfadens ist kostenlos möglich (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Der „Leitfaden“ von ISO 14001 ist nicht kostenfrei, sondern die Norm muss kostenpflichtig erworben werden. Den EMAS-Leitfaden kann man sich hier downloaden: <https://www.emas.de/publikationen> (Stand 09.12.2022).
- **Ankerbeispiel:** „Ich fand es aber auch interessant, genau wie beim DNK, dass EMAS erst einmal kostenlos ist [...].“ (Interview M6, Z. 36-37)

Mitarbeiter:innenzentrierung (2-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Also für EMAS sprach, dass man da auch eine bestimmte Personalstruktur schaffen muss.“ (Interview M4, Z. 66-67)

Vertrauenswürdig (4-mal kodiert; deduktiv-induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** ...da bereits etabliert (ethische Motivation das zu nutzen wie im Paper von Neugebauer (S.9)). Vgl. außerdem Hefe und Trunk 2022, S. 51.
- **Ankerbeispiel:** „Gleichzeitig zu wissen, das ist ein STANDARD-Verfahren, mit dem wir uns/ (...) also dem wir vertrauen können. Und bei dem es auch schon Erfahrungswerte gibt - also Expert:innen, die uns helfen können, auch in diesen Prozess dann wirklich einzusteigen und den durchzuführen kontinuierlich und dran zu bleiben.“ (Interview M6, Z. 32-35)

Schwerpunkt öffentliche Kommunikation (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** auch bei allen anderen Systemen ist eine Zertifizierung gegeben. Das EMAS-System betont aber viel stärker die Anforderung der öffentlichen Kommunikation z. B. mithilfe des Umweltberichtes/ Umweltstatements. Das lässt sich mit dem Bildungsauftrag der Museen vereinen (vgl. Hefe/ Trunk 2022, S. 51).
- **Ankerbeispiel:** „Und gegenüber der ISO 14001 sehe ich den großen Vorteil der strengeren Regulierung oder der strengeren Anforderungen von EMAS, die gerade in dem Zusammenhang dem Kulturbereich zugutekommen. Und das meint vor allem die Kommunikation nach innen und nach außen, wovon der Kulturbereich meines Erachtens am allermeisten profitieren kann.“ (Interview M1, Z. 50-54)

Mehr Klarheit, da ehr/strengere Vorgaben (1-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** ständige Verbesserung der Umweltleistung und Umweltbericht muss veröffentlicht werden! „Sehr strukturierter Prozess?“ (Hefe/ Trunk 2022, S. 51).

- **Ankerbeispiel:** „Und gegenüber der ISO 14001 sehe ich den großen Vorteil der strengeren Regulierung oder der strengeren Anforderungen von EMAS, die gerade in dem Zusammenhang dem Kulturbereich zugutekommen.“ (Interview M1, Z. 50-52)

Mehrjährigkeit (4-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** gilt aber auch für ISO 14001 und hebt sich lediglich von ÖKOPROFIT ab. Stichwort: Langfristigkeit.
- **Ankerbeispiel:** „Also im Vergleich zu ÖKOPROFIT bietet EMAS einfach den Vorteil der Mehrjährigkeit und der Dauerhaftigkeit innerhalb der Systemstrukturen. Also wirklich eine Managementstruktur zu implementieren, die dem System dann auch immanent wird und dauerhaft ist.“ (Interview M1, Z. 47-50)

Beinhaltet ISO 14001 (2-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Es basiert natürlich auf ISO 14001 und insofern war das für mich ein sehr vertrauenserweckendes [System]“ (Interview M6, Z. 56-57)

IOS 14001

Alleinstellungsmerkmal Verbesserung des MS und Fokus Kontextanalyse (2-mal kodiert; induktive Kategorie) FRAGWÜRDIG

- **Ankerbeispiel:** „Und dann ist es noch das große Thema der ständigen Verbesserung. Das heißt, auf den Ergebnissen des Geprüften neue Maßnahmen zu entwickeln, die ich dann wieder in mein Zielbild einfließen lasse usw./verfolge.“ (Interview M7, Z. 85-87)

Mehrjährigkeit (nicht kodiert; induktive Kategorie)

International gültig (nicht kodiert; deduktive Kategorie)

Flexibles Baukastensystem (5-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Und ich habe eben die Möglichkeit, da andere Normen aufzusatteln. Und das ist eben das Schöne. Das kann ich mit EMAS nicht machen. Kann ich auch machen, aber ich habe eben nicht diesen gleichen Rahmen, der bei den ISO-Normen sehr schön ist.“ (Interview M7, Z. 348-351)

Gründe gegen ein bestimmtes UMS

ISO 14001

mimetische oder normative Anpassung oder Anpassung durch Zwang (nicht kodiert; deduktive Kategorie)

EMAS

Europäischer Fokus (nicht kodiert; deduktive Kategorie)

ÖKOPROFIT

Viel zu (verwaltungs-)technisch; betriebsökologische Infrastruktur (3-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** die gewerbliche Fokussierung ist aus Museumsperspektive zu groß. Der öffentliche Sektor fehlt vom thematischen Fokus und die Kultur. Das gilt aber auch für andere UMS.
- **Ankerbeispiel:** „Und ÖKOPROFIT hat schon einen starken Einschlag hin auf das Gewerbe.“ (Interview M8, Z. 45-46)

Weniger für große Institutionen geeignet (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Und ÖKOPROFIT, wie gesagt, kleine Häuser ja, große Häuser wenig.“ (Interview M5, Z. 314-315)

„Nur“ zum Einstieg (4-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Oft sind Museumsbetriebe schon vom Maßnahmenstand her zu weit, wenn zu viel Vorerfahrung hinsichtlich Maßnahmen und Instrumente besteht, eher Unterforderung? Außerdem siehe Hefele und Trunk 2022, S. 50.
- **Ankerbeispiel:** „Also, was die Bilanzierung angeht: Wir fallen total aus der Reihe, weil wir mit einer sehr tiefgründigen Bilanzierung gestartet sind. Wir sind aber eben ein Einsteigerbetrieb in der Definition von ÖKOPROFIT. Und da sind wir viel weiter. Also ich sehe das anhand der Kategorien, die ÖKOPROFIT ausgesucht hat oder verlangt in dieser Vorstufe.“ (Interview M3.2, Z. 186-190)

Keine Kontrolle, ob Maßnahmen nach Projektende umgesetzt werden (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** siehe Hefele und Trunk 2022, S. 50 (Vor- und Nachteile von ÖKOPROFIT bei Kulturinstitutionen allgemein und nicht museumsspezifisch).
- **Ankerbeispiel:** „I (#00:18:06-3#): Und bei der Beschreibung des Projekts wurden ja auch die Maßnahmen genannt, die Sie ja auch schon zusammengefasst hatten. Als Ausblick gab es dann noch das Thema Nachtabsenkung. Als das Projekt fertig war, konnten Sie die Maßnahmen, die dann noch so als Ausblick angedacht waren, weiterführen? Oder war es mit Projektende dann auch, dass Sie gesagt haben, die zeitlichen Ressourcen sind gar nicht da, um das jetzt noch weiter umzusetzen?“

M5 (#00:18:32-2#): Nein, wir haben einige Sachen/ So Nachtabenkungen ging halt einfach nicht, weil wir dann zu der Zeit noch eine relativ altmodische Heiztechnik hatten. Das hätte irrsinnig viel Geld gekostet, da die Programmierung umzubauen. Dann hätten wir auch die ganzen Kreisläufe anfassen müssen. Das ist ja auch immer so ein Problem, was viele Häuser haben. Unser Hauptgebäude ist jetzt 120 Jahre alt. Es ist zwar ständig umgebaut worden, vor 20 Jahren dann schon einmal generalsaniert worden, aber auch nicht so generalsaniert, wie man sich das heute wünschen würde.“ (Interview M5, Z. 154-167)

Einmaliger Prozess (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Dementsprechend Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen und da dann auch dranzubleiben. Das Geschieht nicht automatisch (vgl. Hefele/ Trunk 2022, S. 50).
- **Ankerbeispiel:** „Bei ÖKOPROFIT, glaube ich, könnte man theoretisch einmal die Informationen abgeben und dann wieder aufhören.“ (Interview M6, Z. 59-60)

Bedeutung der Zertifizierung bzw. Registrierung

Ablauf (nicht kodiert; deduktive Kategorie)

Beschwerdemanagement (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** keine direkten Konsequenzen, aber indirekt
- **Ankerbeispiel:** „Ich merke wohl, dass wir damit auch eine andere Sichtbarkeit haben, zum Beispiel durch Kontakte mit Bürger:innen. Beschwerden, was unser Umweltverständnis angeht, landen jetzt auch gerne mal bei mir. (lacht) Wie bereits erwähnt, kauft der [...] Grundstücke auf, auf denen vorher Privatgebäude waren; reißt dann diese Gebäude ab. Damit einhergeht natürlich dann auch oft eine Grundstücksumnutzung. Und dann wird aus einem Privatgarten, der mit vielen Sträuchern bewachsen war, eben mehr oder weniger eine Rasenfläche. Und da hat sich beispielsweise im letzten Jahr, glaube ich war das, ein:e Anwohner:in sehr massiv reingehängt und wollte also den ursprünglichen Garten erhalten, aus ökologischen Gründen. Aber da muss man natürlich auch sagen: die Gestaltung einer Parklandschaft kann nicht darin bestehen, jetzt diverse private Gärten irgendwo inselartig dazwischen zu haben. Zumal die auch unsere Parkpflege vor zu viel Arbeit stellen würde. Weil, wenn dann auch noch alle möglichen Beerensträucher und sonst was gepflegt und geschnitten werden müssen, das geht einfach nicht. Da muss dann schon

auch ein bisschen vereinfacht werden. Und da habe ich gemerkt, dass also unsere EMAS-Zertifizierung doch irgendwie wahrgenommen wird, in diesem direkten Kontakt. Wieso machen Sie denn? Und Sie sind doch EMAS zertifiziert? Und wie können Sie? Ein bisschen Beschwerdemanagement gehört jetzt auch dazu.“ (lacht) (Interview M2, Z. 308-325)

Wichtig für Stakeholder (2-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** z. T. Grund für die Zertifizierung und ein Vorteil bei Kooperationen. Wettbewerbsvorteile können erschlossen werden.
- **Ankerbeispiel:** „Ja, da würde ich behaupten, dass gerade auch da für den Kulturbetrieb das Kosten-Nutzen-Verhältnis sinnvoll erscheint, sich die Zertifizierung zu holen. Also wir merken es an allen Ecken und Enden, dass das abgefragt wird. Also das Bewusstsein der Gesellschaft wird deutlich höher [diesbezüglich]. Wir haben schon Künstler:innen gehabt, die unser Nachhaltigkeitsbestreben zur Bedingung gemacht haben, bei uns zu arbeiten.“ (Interview M1, Z. 285-290)

Möglichkeit Rechenschaft abzulegen (3-mal kodiert; deduktiv-induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** z. T. wichtig beim Beantragen von Fördergeldern. Außerdem siehe Garthe 2022, S. 235-236 und Tourais/ Videira 2016, S. 7-8.
- **Ankerbeispiel:** „Dann ist es auch bei Fördermittelgebern generell ein Thema, wenn wir so eine Norm vorweisen können, dass die wissen, dass wir gut mit unseren Ressourcen umgehen, egal ob es jetzt im Qualitätsmanagement oder im Umweltmanagement ist. Also insofern ist eine Zertifizierung, finde ich, ein großer Vorteil.“ (Interview M7, Z. 315-318)

Findet kaum Anwendung in der Kommunikation (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Negativbeispiel bei der Anwendung
- **Ankerbeispiel:** „Es hat eine geringe Bedeutung. Das muss man schon sagen. Ein Industrieunternehmen, das damit werben kann, wir sind EMAS zertifiziert, das kann damit, glaube ich, mehr Eigenwerbung betreiben als eine Kulturinstitution. Wir haben das EMAS-Logo im Eingangsgebäude unserer Verwaltung hängen. Es ist auf der Homepage zu finden, unter ferner Liefen, in der rechten Randleiste auf unterster Position. Aber wir drucken es noch lange nicht auf alle Publikationen oder die Halbjahresflyer. Wir machen keine großartige Werbung damit. Das ist aber im Übrigen einen Punkt, der noch intensiviert werden soll, wo ich mit der Öffentlichkeitsarbeit auch in Kontakt bin.“ (Interview M2, Z. 295-303)

Voraussetzung für Audit (1-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Der Zertifizierungswunsch ist Voraussetzung für das Audit.
- **Ankerbeispiel:** „Und von daher halte ich eine Zertifizierung gerade auch im Kulturbereich für total sinnvoll. Zumal ohne die Zertifizierung auch das Audit wegfallen würde, das immer noch die Chance bietet, einmal im Jahr eine externe Person da drauf gucken zu lassen und sich aus der Betriebsblindheit rauszuholen.“ (Interview M1, Z. 294-297)

Druck, das System auch umzusetzen (2-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Ein UMS kann quasi als Rückfallebene funktionieren, dass das System richtig umgesetzt wird und man die Verpflichtungen einhält (Vorteil).
- **Ankerbeispiel:** „Es würde dann nicht gemacht werden. Ganz einfach. Ich denke, dass dieser externe Druck beziehungsweise die Erwartungshaltung, die mit der Zertifizierung ja auch einhergeht, die führt dann dazu, dass die Ressourcen auch bereitgestellt werden. Wenn Sie da keinen Druck haben, warum investieren Sie da in Personal und Geld? Das würde unter die Räder kommen, selbst bei guten Absichtserklärung. Zum Beispiel ist ja der Begriff Notfallplanung auch eine Sache, die viele Kulturinstitutionen vor sich herschieben, weil so lange kein Notfall eintritt, gibt es ja keinen Handlungsbedarf.“ (Interview M2, Z. 283-290)

Erleichterung beim Stellen von Fördermittelanträgen (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Vorteil
- **Ankerbeispiel:** „Dann ist es auch bei Fördermittelgebern generell ein Thema, wenn wir so eine Norm vorweisen können, dass die wissen, dass wir gut mit unseren Ressourcen umgehen, egal ob es jetzt im Qualitätsmanagement oder im Umweltmanagement ist. Also insofern ist eine Zertifizierung, finde ich, ein großer Vorteil.“ (Interview M7, Z. 315-318)

Kosten sind kein Hinderungsgrund (1-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Also die Kosten sind jetzt nicht übermäßig hoch. So eine Zertifizierung kostet was, aber es hängt auch von der Organisationsgröße ab.“ (Interview M7, Z. 296-297)

Finanzierung

Zusätzliche Förderung (extern) (4-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Und wir hatten dann das große Glück, dass es zu dem Zeitpunkt vom Umweltbundesamt eine Förderung gab, mit der wir begleitend in einem Konvoi-Verfahren EMAS einführen konnten.“ (Interview M1, Z. 33-35)

Posten im eigenen Budget (7-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Ankerbeispiel:** „Die Finanzierung der Stiftung läuft über ein Referat in der Hauptverwaltung, das Referat Finanzen. Die verteilen die Gelder und da wurde für uns auch ein Posten reserviert, für EMAS.“ (Interview M4, Z. 234-236)

Bedeutung des Logos (2-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Das Logo spielt bei der Imageverbesserung keine Rolle, da das Logo fast nicht genutzt wird und wahrgenommen wird.
- **Ankerbeispiel:** „Es hat eine geringe Bedeutung. Das muss man schon sagen. Ein Industrieunternehmen, das damit werben kann, wir sind EMAS zertifiziert, das kann damit, glaube ich, mehr Eigenwerbung betreiben als eine Kulturinstitution. Wir haben das EMAS-Logo im Eingangsbäude unserer Verwaltung hängen. Es ist auf der Homepage zu finden, unter ferner Liefen, in der rechten Randleiste auf unterster Position. Aber wir drucken es noch lange nicht auf alle Publikationen oder die Halbjahresflyer. Wir machen keine großartige Werbung damit. Das ist aber im Übrigen einen Punkt, der noch intensiviert werden soll, wo ich mit der Öffentlichkeitsarbeit auch in Kontakt bin.“ (Interview M2, Z. 295-303)

Unterschiede Privatwirtschaft und öffentliche Einrichtungen (5-mal kodiert; induktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** bei Kulturinstitutionen oft ausgelagerte Kompetenzbereiche in andere Ämter. Außerdem siehe Kapitel 1.3!
- **Ankerbeispiel:** „Also das ist ein Punkt, an dem mir klar wurde, wie unterschiedlich dann doch so eine Verwaltung und die Wirtschaft ticken.“ (Interview M8, Z. 104-105)

Umweltmaßnahmen (alle induktive gebildet innerhalb des Analyseprozesses; jedoch sind die Maßnahmen bereits in diversen Leitfäden verschlagwortet – Bsp. Hefe und Trunk 2022)

Für die Analyse und die Beantwortung der Leitfrage nicht relevant. Dennoch ist es interessant zu sehen, welche Maßnahmen i. d. R. in Museen umgesetzt werden. Mit

diesem Wissen kann man gezielt Fördergelder bereitstellen oder die Methoden- und Instrumenteschulung anpassen.

„Und das sind alles Maßnahmen, um Ausstöße oder Verbräuche zu reduzieren.“ (Interview M7, Z. 213-214)

(Kompensation) (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Ja, der ist noch offen. Also wir sind, wie gesagt, für die Jahre 2019/20 nach dieser anderen Norm zertifiziert worden und vom Finanzministerium auch für 2022 damit klimaneutral gestellt, indem man kompensiert hat/ Zertifikate kompensiert hat.“ (Interview M3.1, Z. 206-209)

Grüne Inventur (Status-Quo-Analyse) (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Außerdem führen wir gerade auch die grüne Inventur durch. Wir machen gerade eine Bestandsaufnahme von all den Daten, die wir jetzt schon haben können - umweltbezogene Daten. Wir haben mit den Gebäuden angefangen. Also da sämtliche Parameter, die da so abzufragen sind. Und das, wo wir noch keine Daten sofort zusammen haben, da sind wir gerade dabei, die Rechnungen anzugucken. Bei so Themen wie Wasser oder auch Abfall genau hinzugucken, was erfasst wird. Also über die Rechnungen jetzt erst einmal im ersten Schritt, dass was wir an Daten haben, zusammenzutragen und in Tabellen zubringen, um dann daraus eben unseren Energieverbrauch beziffern zu können. Und davon würden wir dann Maßnahmen ableiten.“ (Interview M4, Z. 97-106)

PV-Anlage (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „und dieses ganze Gebäude auch noch einmal zu überprüfen und auch andere Gebäude, inwieweit wir damit PV eventuell noch Energie erzeugen können.“ (Interview M2, Z. 190-191)

Nachhaltiges Bauen (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Bei den neuen Gebäuden wird aber sehr großer Wert auf Nachhaltigkeit gelegt. Das ist im Übrigen auch schon eine Vorgabe aus unserer Zentralverwaltung. Also der [...] hat umfangreiche Initiativen ergriffen, die zur Nachhaltigkeit führen sollen. Und dazu gehören eben auch Vorgaben für die Gebäude, wie zum Beispiel Passivhausstandard.“ (Interview M2, Z. 45-50)

Leitfaden für nachhaltiges Catering verfasst (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Meint: dass wir zum Beispiel einen Leitfaden zum nachhaltigen Catering und zur Bewirtschaftung verfasst haben, der verpflichtet, vegetarische und vegane Speisen anzubieten und auch klar sagt, wo eingekauft

werden soll. Und das hat natürlich dann wiederum deutlichen Einfluss auf die Programmarbeit.“ (Interview M1, Z. 135-138)

Isolierung und Dämmung (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Hier geht es im Wesentlichen um Maßnahmen wie Beleuchtung, Fenster austauschen, Klimaanlage optimieren usw.“ (Interview M8, Z. 293-294)

Nachhaltiger Einkauf (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Wir haben angefangen zum Beispiel im Bereich von Flyern, Papier, Einkäufen da auf Nachhaltigkeit zu achten. Dass unsere Jahresbroschüre und so weiter auf Blauen Engel zertifizierten Papieren gedruckt wird.“ (Interview M3.1, Z. 217-219)

CO2-Bilanzierung (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Also zunächst einmal hat uns die Treibhausgasbilanzierung sehr, sehr deutlich gezeigt, wo wir stehen, wo unsere großen Treiber sind.“ (Interview M3.1, Z. 116-117)

Wiederverwendung der Ausstellungsarchitektur (3-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Künftig wird es aber noch dazu kommen, dass wir eine erhebliche Materialeinsparung vornehmen können bei der Gestaltung von Sonderausstellungen. Das Thema wird Ihnen bekannt sein, dass die Zeiten, wo für jede große Ausstellung ein komplettes neues Display geschaffen wird und alles andere kommt in Container, dass die vorbei sind.“ (Interview M8, Z. 140-144)

Veränderung der Wasserlaufzeit in den Sanitäreanlagen (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Da sind halt viele kleine Stellschrauben gedreht worden. Wir haben damals zum Beispiel in den Toiletten bei den Waschbecken einfach die Wasserlaufzeit verändert und da andere Auslässe rein gemacht, was einfach enorm viel Wasser spart etc. pp.“ (Interview M5, Z. 39-41)

Umstellung auf Recyclingpapier (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Und da haben wir jetzt zum Beispiel gesagt, dass wir vor allen Dingen Recyclingpapier bestellen. Und das war in der Vergangenheit halt nicht der Fall. Und das kann man dann zentral festlegen. Dann kommt hier nur noch Recyclingpapier an.“ (Interview M4, Z. 274-276)

Rahmenverträge mit Nachhaltigkeitskriterien aufgesetzt (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Und wir sind gerade zum Beispiel bei Rahmenverträgen an so einem Punkt, wo man JETZT die Nachhaltigkeitskriterien definieren muss.“ (Interview M4, Z. 107-109)

Events bzw. Programme für alternative Fortbewegungsmittel (2-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Wir haben jetzt schon dreimal beim sogenannten Stadtradeln teilgenommen.“ (Interview M2, Z. 146)

Dachterrasse begrünen (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „[...] und die Dachterrasse zu Beginn zu begrünen.“ (Interview M6, Z. 24)

Mehr Fahrradständer (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Wir haben natürlich auch angefangen mit mehr Fahrradständern [...].“ (Interview M6, Z. 22-23)

Umstellung des Fuhrparks auf Elektromobilität (2-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Dann eine Einführung vom Dienstrad. Wir haben jetzt aktuell/ Da sind wir auch dran, das ist quasi ein ongoing project, dass wir unsere KFZ-Flotte komplett auf E-Antrieb umstellen. In dem Zuge haben wir auch ein E-Lastenrad angeschafft, mit Fördermittel auch. Und so weiter.“ (Interview M7, Z. 209-213)

Subvention der Anreise mit dem ÖPNV (1-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Wir haben einen Deal mit der Einrichtung Organisation öffentlicher Nahverkehr, sodass Museumsbesucher:innen einen Rabatt bekommen, wenn sie mit der U-Bahn zu uns kommen oder mit dem Bus.“ (Interview M7, Z. 206-208)

Optimierung und/oder Erneuerung der Klimasysteme (5-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Hier geht es im Wesentlichen um Maßnahmen wie Beleuchtung, Fenster austauschen, Klimaanlage optimieren usw.“ (Interview M8, Z. 293-294)

Mülltrennung (3-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Wir haben ein neues Mülltrennsystem eingeführt.“ (Interview M7, Z. 203)

Umstellung der Lichtanlage auf LED (9-mal kodiert)

- **Ankerbeispiel:** „Wir haben jetzt komplett auf LED umgerüstet.“ (Interview M7, Z. 202-203)

weitere Museen (10-mal kodiert; deduktive Kategorie)

- **Zusatzinformation:** Für die Analyse nur bedingt relevant.
- **Ankerbeispiel:** „In [...] gibt es ein Haus, was nach ISO 14001 zertifiziert ist.“ (Interview M1, Z. 208-209)

** Die Unterkategorien orientieren sich am Interviewmaterial. Die Erzeugung der Unterkategorien erfolgte daher größtenteils induktiv.

Anhang 16: „Kategoriensysteme“ im Vergleich

Tabelle 5: Allgemeine Nutzungsmotive (eigene Darstellung)

Interne Motive	Privatwirtschaft	Museumssektor (gemäß Garthe 2022)	Masterarbeit
Kostenreduzierungen z. B. durch effizientere, effektivere oder suffiziente Ressourcennutzung (Energie, Material...) oder technische Umrüstungen (vgl. Morrow/ Rondinelli 2002, S. 162; Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Garthe 2022, S. 235-236; Hahn 2022, S. 187)	x	x	x
Reduzierung der negativen Umweltbelastung durch Senkung der klimaschädlichen Emissionen und Beiträge zum Erhalt endlicher Rohstoffe (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12; Garthe 2022, S. 235-236)	x	x	x
Verbesserung der Unternehmensleistung, z. B. durch Innovationen, Aufbau von Resilienz (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12; Garthe 2022, S. 235-236)	x	x	(x) Zukunftsorientierung: kontinuierliche Verbesserung
Möglichkeit der Inanspruchnahme von ökologisch ausgerichteten Subventionen (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8)	x	Hinweis der Autorin: im Museumssektor eher Initial	

<p>Imagepflege nach innen (gegenüber den Mitarbeiter:innen, Steigerung der Arbeitnehmermotivation) (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Frötsch/ Meinholz 2018, S.12)</p>	<p>x</p>	<p>Hinweis der Autorin: spielt im Museumssektor eher eine Rolle bei den Erfolgsfaktoren</p>	
<p>regulatorische Erleichterungen: z. B. durch das Sicherstellen der Einhaltung von Rechtsvorschriften (Verhinderung von Umwelthaftung und Strafzahlungen und dadurch Kosteneinsparungen) (vgl. Morrow/ Rondinelli 2002, S. 162-163; Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12; Hahn 2022, S. 187)</p>	<p>x</p>		<p>x</p>
<p>Identifizierung unternehmerischer Chancen und Risiken im Umweltbereich (Aufbau der Resilienz) (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12; Garthe 2022, S. 235-236)</p>	<p>x</p>	<p>(x)</p>	<p>x</p>
<p>Verbesserung der Unternehmenskultur und unternehmerischer Strukturen (z. B. durch Dokumentation) (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8)</p>	<p>x</p>	<p>(x)</p>	<p>(x) Schafft Orientierung, einen Rahmen, Struktur Hinweis der Autorin: Zusätzlich ist Unternehmenskultur wichtig bei den Erfolgsfaktoren</p>

Externe Motive			
Verbesserung des Images: zum Vorbild werden/ Imagepflege nach außen (Glaubwürdigkeit und Transparenz steigern) (vgl. Morrow/ Rondinelli 2002, S. 163; Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Frötsch/ Meinholz 2018, S. 12; Garthe 2022, S. 235-236; Hahn 2022, S. 187)	x	x	x
Wettbewerbsvorteil erlangen (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Hahn 2022, S. 187)	x		x
Liefer- und Wertschöpfungsketten können einfacher kontrolliert werden (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8)	x		
Unterstützung der Markt- und Handelsbeziehungen (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8)	x		
Verbesserte Kreditkonditionen und Versicherungspolicen (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Hahn 2022, S. 187)	x		
Verbesserung der Stakeholderbeziehungen: Der Nachfrage der Gesellschaft und des gestiegenen öffentlichen Bewusstseins in Bezug auf Umweltschutz gerecht werden; der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung tragen (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 7-8; Garthe 2022, S. 235-236; Hahn 2022, S. 187)	x	x	x Möglichkeit Rechenschaft abzulegen (Erste vereinzelte Erfahrung im Museumssektor, aber noch kein verbreitetes Motiv)

			Umweltpoliti- sche Wissenslücken schließen und Wissen kommunizieren
--	--	--	--

Tabelle 6: Hindernisse i. V. m. UMS (eigene Darstellung)

Privatwirtschaft	Museumssektor	Masterarbeit
	Ressource Personal: menschlicher Widerstand: u. a. Bequemlichkeit; Ge- fühle der Überforderung und Unsicherheit (psycho- logische Komponente: durch Kritik oder Shaming) (vgl. Garthe 2022, S. 216- 217, 221, 226-227)	Faktor Mensch: feh- lende Kultur der Nachhaltigkeit/ nach- haltige Kulturprakti- ken
	Trägheit von Museumsstrukturen (vgl. Garthe 2022, S. 222)	eingeschränkter Entscheidungs- und Handlungsspielraum aufgrund der Träger- schaft und Rechts- form
Fehlende Ressourcen: finanziell Hohe variable und fixe, in- terne und externe Kosten (vgl. Biondi et al. 2000, S. 57; Tourais/ Videira 2016, S. 8; Hahn 2022, S. 187)	Zu wenig Ressourcen: personell, zeitlich (vgl. Garthe 2022, S. 228- 229)	Ressourcenaufwand: zeitlich, finanziell, personell
	Institutionelle Barrieren, ortsspezifisch und lokal (vgl. Garthe 2022, S. 227, 240)	Konservatorische Vorgaben und Denk- malschutz
	Kompetenzkonflikte und beschnittene Entschei- dungsbefugnisse und Kon- kurrenz verschiedener Ab- teilung um Hoheit über Nachhaltigkeitsebenen (vgl. Garthe 2022, S. 231, 234, 240)	Unklare System- grenze und Zustän- digkeiten
Fehlende top-down und bottom-up Bewegung (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8)		Fehlendes Vorbild (z.T. durch die Ge- schäftsführung)

		Ausbleibende(r) Beteiligung und Einbezug der Mitarbeiter:innen
Fehlendes Wissen bei den Mitarbeiter:innen im Hinblick auf den Umgang mit einem UMS (vgl. Bondi et al. 2000, S. 59)		Fehlendes Wissen der Mitarbeitenden
Interpretationsspielraum der Normen, der zu Unklarheiten führen kann (vgl. Bondi et al. 2000, S. 59)		Siehe „fehlendes“ Wissen
Greenwashing (vgl. Testa 2018, S. 51)		
Ausbleibende Aktualisierung der Infrastruktur (vgl. Bondi et al. 2000, S. 59)		
		Fehlende (Fach-) Beratung
		Herausforderung Datenmanagement
		Mangel an Diversifizierung in den Umwelt-AGs etc.

Tabelle 7: Erfolgsfaktoren i. V. m. UMS (eigene Darstellung)

Privatwirtschaft	Museumssektor	Masterarbeit Laura
	Breiter bottom-up-Rückhalt/ breite Akzeptanz (vgl. Garthe 2022, S. 215, 218, 222; Hefe/ Trunk 2022, S. 15)	siehe im Interviewmaterial die Kategorie „Initial“. Dort gibt es eine Unterkategorie „bottom-up“.
Mitarbeiter:innen Einbindung; Motivierte Mitarbeiter:innen (vgl. Testa 2018, S. 64; Morrow/ Rondinelli 2002, S. 165)	Genug Möglichkeiten der Mitarbeiter:innenpartizipation ; Gefühl von Zugehörigkeit; Motivation der Mitarbeiter:innen (vgl. Garthe 2022, S. 218-219, 222-224, 238, 241; Hefe/ Trunk 2022, S. 15)	Faktor Mensch: Mitarbeiter:innenpartizipation...
	Transparenz, insbesondere bei der Kommunikation der Prozesse hinsichtlich (des UMS); weniger problembezogen, sondern lösungsorientiert (vgl. Garthe 2022, S. 217, 220,, 222, 224-225, 227)	Transparente Kommunikation
	Ausgewogenheit zwischen bottom-up und top-down Bestrebungen, ein UMS umsetzen zu wollen (vgl. Garthe 2022, S. 218, 221, 223) „Nachhaltigkeit muss von der Leitungsebene (top-down) als strategisches Ziel verfolgt und als integraler Bestandteil innerhalb der Organisation gelebt werden.“ (Hefe/ Trunk 2022, S. 15)	Ausgewogenheit zwischen top-down und bottom-up-Bewegungen
	Nachhaltigkeitsverständnis als transversale Aufgabe (vgl. Garthe 2022, S. 215)	

<p>Unternehmenskultur, die pro Umwelt ausgerichtet ist (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8)</p>	<p>Kultur der Nachhaltigkeit: umweltschonendes Verhalten ist tägliche Routine, neue Verhaltensweisen in soziale Normen und Werte der Institution übergegangen (vgl. Garthe 2022, S. 215, 222, 230)</p>	<p>Kultur der Nachhaltigkeit</p>
<p>Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8)</p>	<p>Klare Strukturen (vgl. Garthe 2022, S. 217)</p>	<p>Klare Zuständigkeiten und Zeit</p>
	<p>Diversität an Menschen (vgl. Garthe 2022, S. 217)</p>	<p>teilweise</p>
	<p>Nutzbarmachung von Netzwerken (vgl. Garthe 2022, S. 217)</p>	<p>Austausch (in Netzwerken) (Konvoi-Verfahren)</p>
	<p>Gute Vision (vgl. Garthe 2022, S. 222, 225)</p>	
<p>Vorbild der Leitung (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8; Förtsch/ Meinholz 2018, S. 36)</p>	<p>Vorbilder der Leitung (vgl. Garthe 2022, S. 218, 228-229)</p>	
<p>Fortbildungen (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8, 10) Lernprozesse (vgl. Tourais/ Videira, S. 10)</p>	<p>Unterstützung von außerhalb (Beratung, Fortbildung der Mitarbeiter:innen) (vgl. Garthe 2022, S. 234, 239)</p>	<p>Fachberatungen und Hilfestellungen – ergänzende Fortbildungen (Aufbau auf vorhandenem Wissen)</p>
	<p>Stellenprofile mit Nachhaltigkeitsbezug (vgl. Garthe 2022, S. 231, 239)</p>	<p>Stellenprofile mit Nachhaltigkeitsbezug</p>
<p>Dokumentation (vgl. Tourais/ Videira 2016, S. 8)</p>	<p>Dokumentation (vgl. Garthe 2022, S. 219-220)</p>	<p>Dokumentation (Aufbau auf vorhandenem Wissen)</p>

		Langfristiges Denken
		„low hanging fruits“ ernten
		Personenunabhän- gigkeit
		Ausreichend finanzi- elle Ressourcen (z. B. durch Förderun- gen)
		Flexibilität (durch In- terpretationsspiel- raum der Norm)

Anhang 17: Häufigkeitsverteilungen bestimmter Kategorien (Anzahl der kodierten Textstellen)

Tabelle 8: Häufigkeitsverteilung der einzelnen Unterkategorien des Codes „Allgemeine Gründe dafür“ (Priorisierungstendenzen) (eigene Darstellung)

	EMAS	EMAS	ÖKOPROFIT	EMAS	ÖKOPROFIT	EMAS	ÖKOPROFIT	ISO 14001
Schafft Orientierung, einen Rahmen, Struktur			1x	1x		3x		
Ökonomische und ökologische Vorteile	1x	1x			7x			2x
Imageverbesserung						1x	2x	1x
Wettbewerbsvorteil	2x							1x

Zukunftsorientierung: kontinuierliche Verbesserung				1x	1x		1x	5x
Monitoring der Chancen und Risiken		1x						6x
Regulatorische Erleichterungen	1x		1x					2x
Umweltpolitische Wissenslücken schließen und Wissen kommunizieren			1x	1x				3x

Tabelle 9: Häufigkeitsverteilung der einzelnen Unterkategorien des Codes „Erfolgsfaktoren“ (Priorisierungstendenzen) (eigene Darstellung)

	EMAS	EMAS	ÖKOPROFIT	EMAS	ÖKOPROFIT	EMAS	ÖKOPROFIT	ISO 14001
Langfristige Denkweise					2x			1x
"low hanging fruits" ernten		2x			1x			
Aufbau auf vorhandenem Wissen und ergänzenden Fortbildungen	3x	1x	2x	1x	2x	3x	4x	2x
Personenunabhängigkeit			1x			1x		
Ausreichend finanzielle Ressourcen	1x	1x				1x	1x	

Ausgewogenheit zwischen Bottom-Up und Top-Down Bewegungen	1x					1x		
Austausch in Netzwerken	2x			2x	1x	2x		1x
Transparente Kommunikation	3x					2x		
Stellenprofile mit Nachhaltigkeitsbezug	1x	1x	3x	2x		2x	1x	4x
Flexibilität	1x		1x					1x
Faktor Mensch: Mitarbeiter:innenpartizipation	3x	6x		1x		2x	3x	
Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit					2x	1x		

Tabelle 10: Häufigkeitsverteilung der einzelnen Unterkategorien des Codes „Hindernisse“ (Priorisierungstendenzen) (eigene Darstellung)

	EMAS	EMAS	ÖKOPROFIT	EMAS	ÖKOPROFIT	EMAS	ÖKOPROFIT	ISO 14001
Mangel an Diversifizierung in den Umwelt-AGs etc.		1x						
Unklare Systemgrenzen und Zuständigkeiten	2x						1x	
Eingeschränkter Entscheidungs- und Handlungsspielraum	1x		3x			4x	7x	2x
Herausforderung Datenmanagement		3x	1x	1x		2x	5x	
Fehlendes Wissen der Mitarbeiter:innen			1x	1x	1x	1x	3x	1x

Konservatorische Vorgaben und Denkmalschutz	1x		4x		1x			
Fehlender Mitarbeiter:innenaktionismus	1x	3x			4x	1x		2x
Fehlendes Vorbild		1x						1x
Fehlende (Fach-)Beratung								1x
Faktor Mensch: fehlende Kultur der Nachhaltigkeit		1x		1x	4x	1x		3x
Zeitlicher Ressourcenaufwand	1x	1x	2x	1x		3x	1x	1x

Finanzieller Ressourcenaufwand	1x		2x		1x		3x	1x
Personeller Ressourcenaufwand	1x	5x	5x	1x		4x		2x

