

DAS GRÜNE MUSEUM? INSTITUTIONS- ENTWICKLUNG MIT ZIEL: NACHHALTIGKEIT

UN MUSÉE VERT? DÉVELOPPEMENT D'INSTITUTIONS À VISÉE DE DURABILITÉ

KATRIN RIEDER

Die Forderung nach Nachhaltigkeit erreicht die Museumswelt. Kampagnen geben Anregungen für Museumverbände und für die Kulturpolitik – und ebenso für einzelne Museen, wie sie als Institution eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und ihre eigene Praxis überprüfen können. Viele Museen kämpfen ums ökonomische Überleben – die Forderung nach Nachhaltigkeit in all ihren Dimensionen erscheint dabei rasch als Überforderung. Doch die vertiefte Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsverpflichtung von Museen, mit ihrer ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung inspiriert zu einem institutionellen Wandel. Denn die soziale Nachhaltigkeit bietet Chancen auf vielen Ebenen, sie fordert nicht nur die teilhabeorientierte Öffnung hin zum Publikum in seiner Diversität, sondern auch einen Wandel nach innen: Interdisziplinarität, Kooperation über alle Hierarchiestufen hinweg, partizipative Einbindung aller Stakeholder, wertschätzende Grundhaltung und offene Kommunikation bedingen die Entwicklung neuer Organisationsformen und prozessorientierter flexibler Strukturen. Anregung dazu liefert das Stichwort des «menschenzentrierten Museums».

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Museen? Einige erachten bereits die Museen an sich als nachhaltig. Andere fokussieren auf die Aufgabe als Vermittlungsinstanzen im Bereich der Umweltbildung. Ein «grünes Museum» ist aber mehr: Seine Organisation handelt im Alltag ökologisch und ressourcenbewusst. Angesichts dieser vielfältigen Anforderungen fällt es leicht, diejenigen Museumsverantwortlichen zu verstehen, die sich im dicht getakteten und voll ausgelasteten Alltag diesem Thema nicht vertieft zuwenden mögen und den dicken Kriterienkatalog schnell in die unterste Schublade legen. Doch die Denkanstöße sind anregend: Wie sähe ein «grünes Museum» aus, das eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und diese – nicht nur im Inhalt und der Vermittlungstätigkeit, sondern ganz konkret in der Praxis, auf strategischer Ebene, konzeptionell und operativ – integral umsetzt?

NACHHALTIGKEIT – AUFFORDERUNG ZUR TRANSFORMATION

Das Thema «Nachhaltigkeit» wird in den letzten Jahren intensiv in Verbindung mit Kultur, Kunst und Kreativität diskutiert. Im Januar 2017 organisierte das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) gemeinsam mit dem Bundesamt für Kultur (BAK) das 30. Forum Nachhaltige Entwicklung zum Thema «Kultur und Kreativität für die nachhaltige Entwicklung». Und das BAK sieht die drei Handlungsachsen seiner aktuellen Kulturbotschaft – kulturelle Teilhabe, gesellschaftlicher Zusammenhalt sowie Kreation und Innovation – in Einklang mit den Zielen der UNO-Resolution von 2015 zu Kultur und nachhaltiger Entwicklung (Bundesamt 2017).

Es ist also zeitgemäss, Kultur und Kreativität als wesentlichen Faktor nachhaltiger Entwicklung anzuerkennen: Museen leisten zum einen mit ihren Bildungs- und

L'exigence de durabilité touche le monde des musées. Des campagnes de sensibilisation incitent non seulement les associations de musées et les institutions culturelles mais aussi les musées indépendants à développer une stratégie durable et leur proposent de réexaminer leurs propres pratiques. De nombreux musées se battent pour survivre économiquement – l'exigence de durabilité sur tous les plans semble alors rapidement excessive. Pourtant, l'opposition profonde entre le devoir de durabilité des musées et leurs responsabilités écologiques, économiques et sociales inspire un changement institutionnel. En effet, la durabilité offre de nombreuses opportunités; elle n'exige pas seulement l'accès aux différents publics, mais également un changement au sein même du musée: l'interdisciplinarité, la coopération à tous les niveaux de hiérarchie, l'implication participative de tous les acteurs, une attitude respectueuse et une communication ouverte font partie du développement de nouvelles formes d'organisation et de structures flexibles axées sur les processus. Le mot-clef du «musée centré sur l'être humain» donne des suggestions à ce sujet.



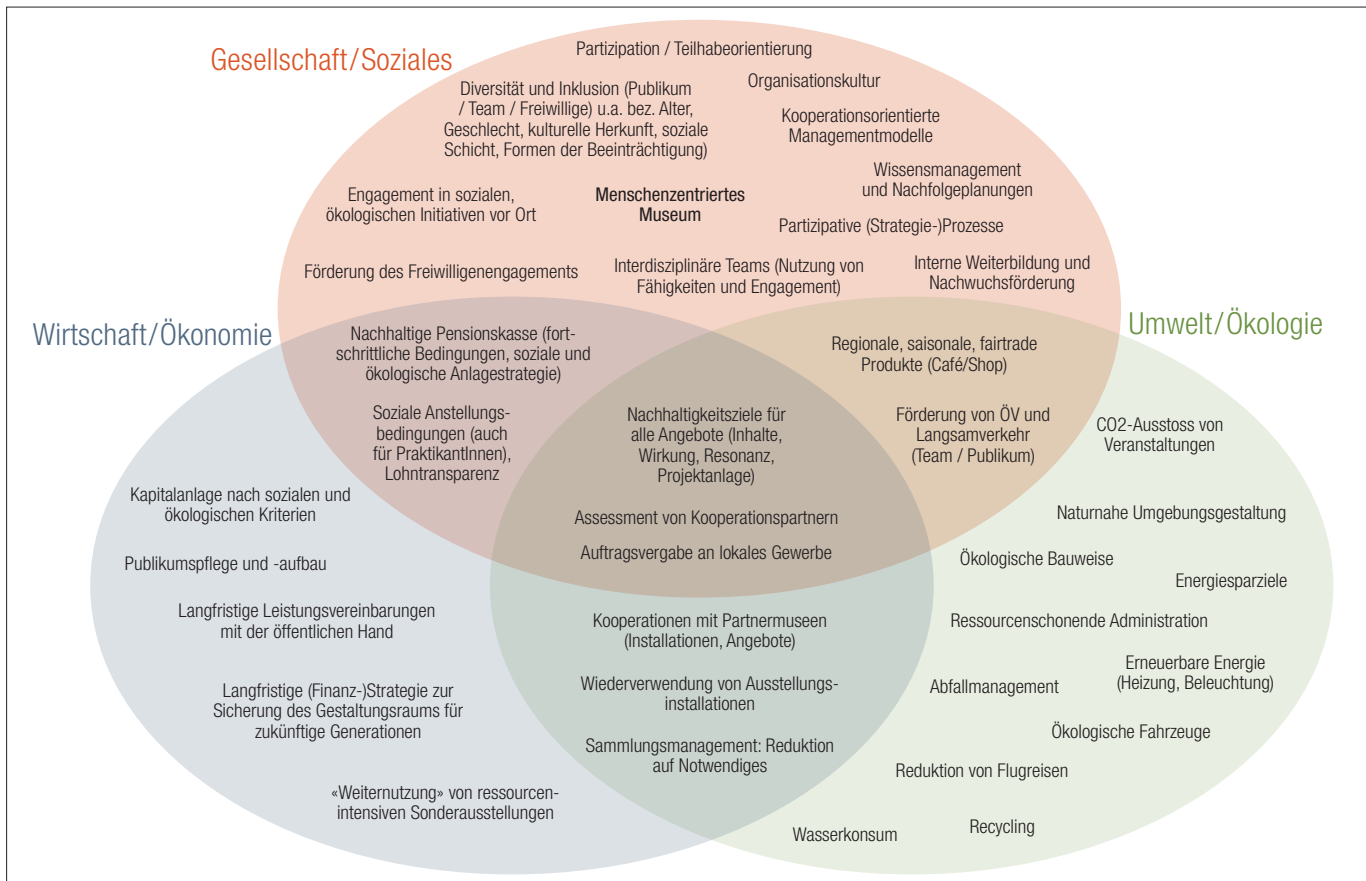
Im Ecomuseum Simplon ist Nachhaltigkeit Programm. / À l'écomusée du Simplon, la durabilité est tout un programme. © Ecomuseum Simplon

Que signifie la durabilité pour les musées? Certains considèrent déjà les musées comme étant durables par définition. D'autres se concentrent sur leur mission éducative dans le domaine de l'environnement. Un «musée vert», c'est pourtant plus que cela: son organisation au quotidien se déroule de manière écologique et économe en ressources. Au vu de ces diverses exigences, il devient facile de comprendre ces responsables de musées, déjà submergés par leurs propres tâches, qui ne souhaitent pas se plonger de manière approfondie dans ce sujet et qui replacent rapidement l'épais catalogue des critères au fin fond d'un tiroir. Pourtant, les pistes de réflexion sont passionnantes: à quoi ressemblerait un «musée vert» qui développerait une stratégie de durabilité exhaustive et qui la mettrait intégralement en application, non seulement dans son contenu et sa transmission, mais aussi très concrètement dans la pratique, à un niveau stratégique, conceptuel et opérationnel?

DURABILITÉ – L'APPEL À LA TRANSFORMATION

Le débat sur le sujet de la «durabilité» est intensément lié, ces dernières années, à la culture, à l'art et à la créativité. En janvier 2017, l'Office fédéral du développement territorial (ARE) et l'Office fédéral de la culture (OFC) ont organisé le trentième Forum du développement durable avec pour thème «culture et créativité pour le développement durable». L'OFC met ses trois messages actuels pour la culture – la participation culturelle, la cohésion sociale ainsi que la création et l'innovation – en adéquation avec les objectifs des résolutions de l'ONU de 2015 pour la culture et le développement durable (Bundesamt 2017).

Il semble donc dans l'air du temps de reconnaître la culture et la créativité comme des facteurs importants du développement durable: les musées permettent



Nachhaltigkeitsdreieck – Implikationen für eine integrale Nachhaltigkeitsstrategie. / Triangle de la durabilité – implications pour une stratégie intégrale de développement durable. © *Katrin Rieder*

Vermittlungsangeboten und durch die Schaffung von Reflexionsräumen in den Themenbereichen «Ökologie», «Mensch und Umwelt» oder «Zusammenleben» einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Sie waren in den letzten Jahrzehnten – nicht zuletzt durch Steuerungsmaßnahmen öffentlicher Geldgeber – aufgefordert, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung verstärkt nachzukommen. Die Transformation von rückwärtsorientierten, ihren Sammlungen verpflichteten Institutionen hin zu offenen Orten der Reflexion, zu Akteuren des Wandels und des sozialen Engagements ist in vollem Gange.

GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FOLGENDE GENERATIONEN BEWAHREN

Das Nachhaltigkeitsdreieck umfasst eine soziale, eine ökologische und eine ökonomische Dimension.¹ Die Wirtschaftlichkeit steht dabei für viele Mu-

seen im Vordergrund. Die nachhaltige Sicherung der Finanzierung ist vorrangige Sorge und zentrales Ziel des Museumsmanagements. Sie wird einerseits durch die langfristig garantierte Grundfinanzierung seitens der öffentlichen Hand und andererseits durch stabile Eigenwirtschaftlichkeit mittels Publikumsbindung erreicht. Die ökonomischen Fragen scheinen angesichts des zunehmenden Angebots, der Konkurrenz um öffentliche Gelder und der auf die Konsumhaltung reagierenden Eventisierung prioritär (Föhl 2011).

Armin Klein forderte bereits vor mehr als zehn Jahren ein nachhaltiges Kulturmanagement und eine nachhaltige Kulturpolitik. Er kritisierte u.a. kulturelle Grossprojekte, deren Finanzierung zum Zeitpunkt ihrer Planung oftmals nicht gedeckt ist und/oder deren Betrieb nachfolgenden Generationen aufgebürdet wird (Klein 2005). Ist Wachstum die richtige Maxime?

Für Museen naheliegend ist die Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs, im Sinne von langfristig sorgfältiger Pflege, auch bezüglich ihres Auftrags zur Erhaltung ihrer Sammlungen. Nick Merriman kritisierte etwa zur gleichen Zeit, «museums are currently unsustainable institutions, which pass on their expanded collections in a way that increases the resource implications for future generations» (Merriman 2004).

NACHHALTIGKEIT IST MEHR ALS ÖKOLOGISCH BAUEN

Die ökologische Bauweise von Museumsgebäuden zu beachten – wie es die Initiative der «grünen Museen»² thematisiert und einfordert – ist sicher grundlegend, wenn zugleich bei jeder baulichen Investition geprüft wird, ob sie zukünftige (finanzielle) Gestaltungsspielräume beeinträchtigt. Ferner achtet ein nachhaltiges Museum bei der Umgebungsgestaltung auf Biodiversität,

à chacun – grâce à leurs offres de formation et de transmission, à la mise en place de lieux de réflexion sur les thèmes de «l'écologie», «l'Homme et l'environnement» ou «le vivre-ensemble» – de contribuer au développement durable. Au cours des dernières décennies, et notamment par les mesures de contrôle des investisseurs publics, les musées ont été priés d'assumer leur responsabilité sociale. La transformation des institutions passéistes, concentrées sur leurs collections, en lieux de réflexion sur le changement et l'engagement social est en marche.

CONSERVER DES POSSIBILITÉS D'AMÉNAGEMENT POUR LES FUTURES GÉNÉRATIONS

La notion de durabilité comprend trois dimensions: l'une sociale, l'autre écologique et la troisième économique¹. La rentabilité se situe au premier plan pour beaucoup de musées. La sécurisation durable du financement est un souci primordial et constitue l'objectif principal de la gestion d'un musée. Elle est atteinte grâce à un financement de base garanti sur le long terme par le secteur public et à un autofinancement stable par le biais des liens avec le public. Les questions économiques semblent prioritaires face à l'offre croissante, à la concurrence pour s'approprier les fonds publics et aux phénomènes culturels régissant à la consommation (Föhl 2011).

Armin Klein revendique, déjà depuis plus de dix ans, une gestion durable de la culture ainsi qu'une politique culturelle durable. Il a notamment critiqué de vastes projets culturels dont le financement n'était pas couvert au moment de leur planification et/ou dont le fonctionnement retombera sur les prochaines générations (Klein 2005). La croissance est-elle le bon adage?

Pour les musées, l'usage du principe de durabilité est évident, au sens du soin minutieux sur le long terme, mais aussi de leur engagement vis-à-vis de la conservation de leurs collections.

Nick Merriman émettait cette critique à peu près au même moment: «museums are currently unsustainable institutions, which pass on their expanded collections in a way that increases the resource implications for future generations» (Merriman 2004).

LA DURABILITÉ, BIEN PLUS QUE DES CONSTRUCTIONS ÉCOLOGIQUES

Prendre en compte la construction écologique des bâtiments muséaux, comme le montre et le revendique l'initiative «Das grüne Museum»², est sans doute fondamental si, pour chaque investissement immobilier, il est garanti qu'elle ne nuit pas à la liberté de conception. En outre, un musée durable fait attention à la biodiversité lors de l'aménagement de ses extérieurs, encourage une mobilité «verte» et propre pour les travailleurs et le public, formule des objectifs énergétiques et installe un système de gestion du recyclage. Il veille à utiliser des matériaux d'exposition écologiques et passe ses commandes auprès d'artisans locaux. Un musée «vert» formule des objectifs en faveur de l'optimisation de l'utilisation des ressources et de la réduction des émissions de CO₂.

Poursuivre au quotidien tous les objectifs de durabilité de manière égale et exhaustive représente un défi pour les musées. Les critères économiques et écologiques s'opposent souvent. C'est pourquoi une stratégie de durabilité globale est nécessaire, selon laquelle chaque projet doit être soigneusement évalué. Cela vaut particulièrement pour les expositions temporaires gourmandes en ressources: à quel autre musée pourra donc servir l'exposition en elle-même, mais aussi l'installation, le matériel ou encore les connaissances élaborées après le démontage? L'effort lié à l'impact sociétal et culturel correspond-il aux objectifs de durabilité et à la consommation de ressources?

De telles questions sont soulevées dans de nombreuses publications éditées



Das Freilichtmuseum Detmold entwickelt eine neue Strategie: «ökologisch – digital – partizipativ». / Le musée en plein air de Detmold déploie une nouvelle stratégie: «écologique – numérique – participative». © LWL-Freilichtmuseum Detmold/Jähne

fördert eine saubere, «grüne» Mobilität von Mitarbeitenden und Publikum, formuliert Energieziele und installiert ein Recyclingmanagement. Es achtet auf ökologische Ausstellungsmaterialien und vergibt Aufträge an das regionale Gewerbe. Das «grüne» Museum formuliert Ziele für die Optimierung des Ressourcenverbrauchs und die Reduktion von CO₂-Emissionen.

Museen sind von einer Vielzahl von Ressourcen abhängig: Neben Sammlungen und Geldmitteln ebenso von der Unterstützung durch die Gesellschaft (und damit der Legitimation), wie auch von Ideen, Wissen, Personal, Gebäuden sowie natürlichen Ressourcen.

Im Museumsalltag stets alle Nachhaltigkeitsziele gleich und umfassend zu verfolgen, ist eine grosse Herausforderung. Ökonomische und ökologische Kriterien stehen oft in Konflikt miteinander. Deshalb braucht es eine übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie, vor deren Hintergrund jedes Projekt sorgfältig abgewogen werden muss. Dies gilt insbesondere für ressourcenintensive Sonderausstellungen: Welches andere Museum

kann nach dem Abbau die Ausstellung an sich, aber auch die Installationen, das Material oder das erarbeitete Wissen weiter nutzen? Entspricht der Aufwand der gesellschaftlichen und kulturellen Wirkung, gemessen an den Nachhaltigkeitszielen und dem Ressourcenverbrauch?

Solche und ähnliche Fragen werfen die in den letzten Jahren zahlreich erschienenen Publikationen von Museumsverbänden und -fachleuten zum Thema Nachhaltigkeit in Museen auf. Australien und insbesondere Grossbritannien waren, etwa mit der 2008 lancierten Nachhaltigkeitskampagne der britischen Museums Association, Vorreiter bei der Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien für Museen.³ Inspirierende Grundlagentexte, Leitlinien, Checklisten und Indikatoren gibt es auch aus den USA und aus Rumänien. Diese Dokumente regen dazu an, das Thema auch in der Schweiz vertieft anzugehen: Vielleicht initiiert der Verband Museen Schweiz (VMS) eine Studie, um sich einen Überblick über Nachhaltigkeitsstrategien in Schweizer Museen zu verschaffen? Oder er erarbeitet ei-

nen Aktionsplan für die Steigerung der Nachhaltigkeit in Museen?

DAS MENSCHENZENTRIERTE MUSEUM

Die dritte Dimension, die soziale Nachhaltigkeit, misst sich nicht nur an der Wirkung nach aussen, an der Ausrichtung der Aktivitäten auf Inklusion und Partizipation oder am Engagement von Museen in sozialen und ökologischen Initiativen, sondern auch an ihrer institutionellen Wirkung nach innen, ihrer Organisationskultur. Mike Murawski fordert in seinem Blog ein menschenzentriertes Museum: «How many museums have mission statements that prioritize the colonizing actions of ‘collecting’ and ‘preserving’ objects, rather than fore-fronting the people-centered work of building community, growing empathy and understanding, celebrating human creativity, and cultivating engaged citizenship?» (Murawski 2018a). Ein Museum als sozial verantwortliches Unternehmen soll aber nicht nur positiv auf sein Publikum einwirken, sondern ebenso auf das Leben der Menschen,



Das Dokk1 in Aarhus interprète la Bibliothèque radical um: Im Zentrum stehen Menschen und ihre Kommunikation. / Le Dokk1 à Aarhus réinterprète la bibliothèque d'une façon radicale, en mettant le focus sur les personnes et leur communication. © Dokki

au cours des dernières années par des associations ou des spécialistes des musées sur le thème de la durabilité dans les musées. L'Australie et principalement la Grande-Bretagne ont été des pionnières dans la formulation de critères de durabilité pour les musées³, notamment avec la campagne de durabilité de l'Association des musées britanniques lancée en 2008. Il existe également des textes fondateurs, des directives, des check-lists et des indicateurs inspirateurs émanant des États-Unis ou de Roumanie. Ces documents encouragent la Suisse à approfondir à son tour son approche du sujet: peut-être l'Association des musées suisses (AMS) lancera-t-elle une étude afin d'obtenir un aperçu des stratégies de durabilité dans les musées suisses? Ou encore échafaudera-t-elle un plan d'action en faveur de l'amélioration de la durabilité des musées?

UN MUSÉE CENTRÉ SUR L'HUMAIN

Le troisième aspect, la durabilité sociale, ne se mesure pas seulement aux retombées extérieures, à l'orientation

des activités en faveur de l'inclusion et de la participation, ou encore de l'engagement des musées dans des initiatives sociales ou écologiques, mais aussi à son impact institutionnel interne, à sa culture organisationnelle. Mike Murawski revendique sur son blog un musée centré sur l'humain: «How many museums have mission statements that prioritize the colonizing actions of 'collecting' and 'preserving' objects, rather than fore-fronting the people-centered work of building community, growing empathy and understanding, celebrating human creativity, and cultivating engaged citizenship?» (Murawski 2018a). En tant qu'entreprise responsable, le musée doit non seulement avoir un effet positif sur le public, mais aussi sur la vie des personnes qui y travaillent. Par ailleurs, s'ajoutent à la communauté des musées leurs investisseurs, leurs voisins, leurs membres, leurs prestataires de services, leurs partenaires et leurs volontaires: «All of these individuals are part of a museum's interconnected human ecosystem.» Selon Murawski, l'orientation d'un musée vers l'humain signifie «ad-

vancing empathy, human potential, and collective well-being as integral elements to our institution's values» (Murawski 2018a).

Afin que les musées se muent en de véritables institutions sociales et engagées en faveur de la durabilité, ils doivent également repenser leurs structures organisationnelles internes, comme l'indique Murawski. Les structures hiérarchiques et le cloisonnement entre disciplines, très répandus dans les musées, sont ainsi écartés. La participation, l'interdisciplinarité, la coopération entre la hiérarchie et les employés, l'implication de tous les acteurs (de l'auxiliaire de ménage à l'imprimeur sous-traitant) sont au contraire valorisées.

Une culture organisationnelle, valorisant la communication et la collaboration, doit être développée conjointement. Ce ne sont plus des figures dirigeantes uniques ou des scientifiques qui fixent les objectifs et donnent les directives: au lieu de décisions prises par la hiérarchie, des processus participatifs sont mis en place; le travail scientifique de quelques-uns est remplacé par la

die dort arbeiten. Zur Gemeinschaft des Museums gehören überdies Geldgeber, Nachbarinnen, Mitglieder, Dienstleisterinnen, Partner und Freiwillige: «All of these individuals are part of a museum's interconnected human ecosystem.» Die Menschenzentrierung eines Museums bedeutet gemäss Murawski: «advancing empathy, human potential, and collective well-being as integral elements to our institution's values» (Murawski 2018a).

Damit Museen sich zu wirklich sozialen und der Nachhaltigkeit verpflichteten Institutionen entwickeln können, müssen sie deshalb auch ihre internen Organisationsstrukturen überdenken, so Murawski weiter. Dies fordert die in Museen weit verbreiteten hierarchischen und nach Disziplinen gegliederten Strukturen heraus. Gefragt sind Partizipation, Interdisziplinarität, Kooperation über alle Hierarchiestufen hinweg und die Einbindung aller Stakeholder (der Reinigungsfrau wie der zuliefernden Druckerei).

Gemeinsam muss eine offene, kommunikative und kooperative Organisationskultur entwickelt werden. Nicht mehr einzelne Leader-Figuren oder wissenschaftliche Kapazitäten geben Ziele und Leitlinien vor: Anstelle von Top-down-Entscheiden werden partizipative Prozesse etabliert, die wissenschaftliche Arbeit im stillen Kämmerlein wird abgelöst durch Ko-Kreation – unter Einbezug von Know-how-Tragenden aller Hierarchiestufen und unterschiedlichster fachlicher und persönlicher Hintergründe (bezüglich Geschlecht, Alter, kultureller Herkunft und sozialer Schicht, einschliesslich Menschen mit Beeinträchtigungen). Mit der Verankerung eines Wissensmanagements wird Wissen besser bewirtschaftet und leichter zugänglich gemacht. Die nachhaltige Sicherung des Wissens wird durch vorausschauende Nachfolgeplanung und gezielte Nachwuchsförderung verbessert. Mit flachen Hierarchien, wertschätzender Grundhaltung, der Schaffung von kreativen Gestaltungsfreiräumen

und der Förderung von Selbstorganisation und Selbstverantwortung kann das Museum junge Generationen als Mitarbeitende gewinnen. Die Organisation wird durch flexible Strukturen und interdisziplinäre Teams agil und kann sich mit dem gesellschaftlichen Wandel weiterentwickeln.

Wenn Nachhaltigkeit keine Worthülle bleiben soll, ist ein institutioneller Wandel in allen drei Dimensionen nötig. In einer darauf ausgerichteten Organisationsentwicklung liegen inspirierende Chancen, die den Schweizer Museen noch offen stehen.

VISION: «GRÜNES LABEL» DER SCHWEIZER MUSEEN

Die Nachhaltigkeit integral zu verfolgen und in allen drei Dimensionen gleichermaßen zu erreichen, ist ein Hauptziel. Schwerpunktsetzungen sind in den einzelnen Säulen möglich. Doch ein Museum, das sich der Nachhaltigkeit verpflichtet, kommt nicht umhin, eine langfristige Strategie bezüglich der Nutzung *aller* seiner Ressourcen zu entwickeln.

Die hier angeregte Diskussion wird fruchtbar, wenn übergeordnete Aktionspläne und konkrete Massnahmen – wie etwa die Schaffung eines «Grünen Labels» als Gütesiegel in Schweizer Museen – die Forderung nach Nachhaltigkeit in der Museumslandschaft verankern. Und vielleicht werden in ein paar Jahren Museen in ihren Jahresberichten ausführlich über das Erreichen ihrer Nachhaltigkeitsziele rapportieren und stolz auf allen Kommunikationsmitteln ihr vom VMS verliehenes «Grünes Label» präsentieren. Im Leitbild steht dann «nachhaltig» nicht mehr synonym für langfristig und beständig, sondern meint eine umfassende strategische Ausrichtung der Aktivitäten und der Organisation an den drei Dimensionen des Nachhaltigkeitsdreiecks – inhaltlich, konzeptionell, strukturell: ökologisch, ökonomisch, sozial.

ANMERKUNGEN

¹ In einigen Publikationen erhält die Kultur zusätzlich zur sozialen, ökologischen und ökonomischen eine eigenständige vierte Säule. Da dies den interdisziplinären Diskurs erschwert, folge ich diesem Trend nicht.

² «Das grüne Museum», Konferenzreihe in Deutschland, veranstaltet durch die Neue DEUTSCHE KONGRESS GmbH. www.das-gruene-museum.de.

³ Grossbritannien: www.museumassociation.org/campaigns/sustainability. Australien: www.significanceinternational.com.

BIBLIOGRAFIE

ADAMS Eleanor. 2010. *Towards Sustainability Indicators for Museums in Australia*.

www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/Sustainability_indicators_report_by_Eleanor_Adams_11January2010.pdf

AMERICAN ALLIANCE OF MUSEUMS (and the PIC Green Professional Network). 2013. *Museums, Environmental Sustainability and Our Future. A Call to Action from the Summit on Sustainability Standards in Museums 2013*. www.aam-us.org/resources/professional-networks/pic-green-network Zugriff: 1.4.2018

BUNDESAMT für Raumentwicklung ARE und

BUNDESAMT für Kultur BAK (Hrsg.). 2017.

Kultur und Kreativität für die nachhaltige Entwicklung. Gute Beispiele für die Gemeinwesen. Bern: BBL.

FÖHL Patrick S., GLOGNER-PILZ Patrick, LUTZ Markus, PRÖBSTLE Yvonne. 2011.

Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Wiesbaden: VS Verlag.

KLEIN Armin. 2005. «Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement – ein Diskussionsvorschlag». In: KLEIN Armin, KNUBBEN Thomas (Hrsg.). *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2003/2004*. Band 7. Baden-Baden: Nomos. S. 9–28.

MERRIMAN Nick. 2004. «*Museum Collections and Sustainability*». www.museumassociation.org/download?id=16720

MURAWSKI Mike. 2018a. *Towards a Human-Centered Museum. Part 1 «Rethinking Hierarchies»*. Blog, 22.1.2018. <https://artmuseumteaching.com/2018/01/22/rethinking-hierarchies/>

MURAWSKI Mike. 2018b. *Part 2 «Building a Culture of Empathy»*, Blog, 6.2.2018. <https://artmuseumteaching.com/2018/02/06/towards-a-more-human-centered-museum-part-2-building-a-culture-of-empathy/>.

MUSEUMS ASSOCIATION. 2008. *Sustainability and Museums. Your chance to make a difference*. www.museumassociation.org/campaigns/sustainability/sustainability-report.

POP Izabela Luiza, BORZA Anca. 2016. «Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement», in: *Sustainability (MDPI)*, vol. 8 (1), p. 1–22.

Autorin: Katrin Rieder, Dr. phil., Historikerin und NPO-Managerin, 2012–2015 leitete sie das Schweizerische Freilichtmuseum Ballenberg. Heute führt sie als freiberufliche Kulturvermittlerin teilhabeorientierte Kulturprojekte durch und begleitet kulturelle Organisationen in Strategie- und Organisationsentwicklungsprozessen. rieder@kulturprojekte.ch

cocréation – avec la participation de tous les porteurs d'expertise venus de tous les niveaux hiérarchiques et présentant des profils professionnels et personnels variés (qu'il s'agisse du sexe, de l'âge, de l'origine culturelle ou de la classe sociale, ou de personnes en situation de handicap). Grâce à la gestion des connaissances, le savoir est mieux exploité, rendu plus accessible et pérenne. Avec une organisation horizontale, une attitude respectueuse, la création d'espaces de conception libre, et la stimulation de l'autonomie et de l'autoresponsabilité, les musées pourront attirer les jeunes générations à leurs équipes. L'organisation deviendra plus souple grâce à des structures flexibles et des équipes interdisciplinaires, et elle pourra continuer de se développer avec la transition sociétale.

Afin que la durabilité ne reste pas seulement une formule, un changement institutionnel est nécessaire dans chacune des trois dimensions. Avec un développement de l'organisation ainsi pensé, les musées suisses ont encore devant eux des opportunités enthousiasmantes.

VISION: UN «LABEL VERT» DES MUSÉES SUISSES

Viser la durabilité et l'atteindre de façon égale dans chacune de ses trois dimensions est l'objectif fondamental. L'établissement de priorités est possible pour chacun des trois piliers pris séparément. Mais un musée qui s'engage pour la durabilité ne pourra pas éviter de développer une stratégie à long terme concernant l'usage de *toutes* ses ressources.

Le débat soulevé ici sera fructueux lorsqu'un plan d'action global et des mesures concrètes – par exemple la création d'un «label vert» comme marque de qualité des musées suisses – scelleront l'exigence de la durabilité pour le monde muséal. Et peut-être que dans quelques années les musées expliciteront la réussite de leurs objectifs de durabilité dans leur rapport annuel et présenteront fiè-

rement par tous leurs moyens de communication leur «label vert» octroyé par l'AMS. Idéalement, la durabilité ne sera plus synonyme de long terme et de résistance, mais d'une orientation stratégique des activités et des opérations vers les trois dimensions de la durabilité: le contenu, la conception et la structure; l'écologie, l'économie et le social.

NOTES

¹ *Dans certaines publications, la culture constitue un quatrième pilier en sus du social, de l'écologie et de l'économie. Étant donné que cela complique le discours interdisciplinaire, je ne suis pas cette tendance.*

² «Das grüne Museum», un cycle de conférences en Allemagne, organisé par la Neue DEUTSCHE KONGRESS GmbH. www.das-gruene-museum.de.

³ Grande-Bretagne: www.museumassociation.org/campaigns/sustainability. Australie: www.significanceinternational.com.

BIBLIOGRAPHIE

Voir page ci-contre.

Auteure: Katrin Rieder, Dr. phil., historienne et gestionnaire d'ONG, a dirigé de 2012 à 2015 le Musée suisse en plein air de Ballenberg. Elle mène aujourd'hui des projets culturels participatifs en tant que médiatrice culturelle indépendante et accompagne des organisations culturelles dans leurs processus de développement stratégique et organisationnel.
rieder@kultur-projekte.ch

RIASSUNTO

La sostenibilità è un'esigenza che riguarda anche il mondo dei musei. Iniziative forniscono stimoli affinché le associazioni museali e la politica culturale, nonché i singoli musei, sviluppino una strategia di sostenibilità e rivedano le proprie procedure in tal senso. Allo stesso tempo, per i molti musei che lottano per la sopravvivenza economica l'esigenza di sostenibilità si rivela spesso una pretesa eccessiva. Eppure la discussione approfondita sull'obbligo della sostenibilità dei musei, sulla loro responsabilità ecologica, economica e sociale sollecita un cambiamento istituzionale. Poiché la sostenibilità sociale offre opportunità a molti livelli, essa richiede non solo l'apertura verso la partecipazione del pubblico nella sua diversità, ma anche un cambiamento al suo interno: l'interdisciplinarietà, la cooperazione a tutti i livelli gerarchici, il coinvolgimento partecipativo di tutte le parti interessate, un atteggiamento rispettoso e una comunicazione aperta sono le condizioni necessarie per lo sviluppo di nuove forme di organizzazione e di strutture flessibili orientate ai processi. Uno stimolo in tal senso è contenuto nel concetto di «museo incentrato sull'uomo».

SUMMARY

The need for sustainability has caught up with the world of museums. There are initiatives to assist individual museums and associations as well as cultural policy-makers in identifying possible ways of developing a sustainability strategy and revising their procedures in this direction. At the same time, however, sustainability often proves too much to demand of the many museums fighting for financial survival. In any case, the ongoing debate on the need for museums to be environmentally, economically and socially responsible and sustainable demands institutional change. Offering opportunities at many levels, social sustainability entails not only involvement of the public in all its diversity but also internal change. Interdisciplinarity, cooperation at all hierarchical levels, the participation of all interested parties, respect and open, transparent communication are prerequisites for the development of new forms of organization and flexible, process-oriented structures. Stimulus in this direction is afforded by the concept of the human-centered museum.