

Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability  
Cultura21 eBooks Reihe zur Kultur und Nachhaltigkeit  
Vol. / Band 10

# Analyse der Machbarkeit einer ethischen Kulturstätte

Christin Engelbrecht

**cultura<sup>21</sup>**

Dieses Werk wurde als Masterarbeit im Studiengang Management in Nonprofit-Organisationen an der Hochschule Osnabrück, von Christin Engelbrecht vorgelegt.

Gutachter:

Prof. Dr. Gesa Birnkraut

Prof. Dr. Ulrich Kuhnke

ISBN: 978-3-945253-16-8

© Christin Engelbrecht, 2014

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Germany Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/> oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability  
Sacha Kagan and Davide Brocchi, editors

Cultura21 eBooks Reihe zu Kultur und Nachhaltigkeit  
Sacha Kagan und Davide Brocchi, Herausgeber

Vol. / Band 10

Typeset und Layout: Nikolai Huckle

The Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability presents findings from inter- and trans-disciplinary perspectives in research and practice. The eBooks are published openly online by Cultura21 Institut e.V. in order to support broad dissemination and to stimulate further debates in civil society and further action-research in the field.

All volumes in the series are available freely at:  
<http://magazin.cultura21.de/piazza/texte>

Die Cultura21 eBooks Reihe zu Kultur und Nachhaltigkeit stellt Befunde aus inter- und transdisziplinären Perspektiven von Forschung und Praxis vor. Die eBooks werden durch Cultura21 Institut e.V. online veröffentlicht, um eine umfassende Verbreitung zu unterstützen und Debatten in der Zivilgesellschaft sowie weitere anwendungsbezogene Forschung in diesem Feld zu fördern.

Alle Ausgaben dieser Reihe sind frei verfügbar auf:

<http://magazin.cultura21.de/piazza/texte>

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	6
Einleitung.....	7
1. Theoretische Grundlagen der Studie.....	13
1.1. Kultur.....	13
Kulturlandschaft Deutschlands.....	16
Finanzielle Situation der Kulturbetriebe in Deutschland..	18
Öffentliche Kulturbetriebe.....	18
Private Kulturbetriebe.....	19
Herausforderungen des Kultursektors.....	20
Fundraising im Kulturbereich.....	22
Kundenorientierung in Kulturbetrieben.....	26
1.2. Ethik.....	28
Ethik im Kultursektor.....	30
Ethische Konflikte im Kulturbetrieb.....	32
Exkurs in die Wirtschaftsethik.....	35
Der ethische Konsument.....	39
1.3. Der Kultursektor und Nachhaltigkeit.....	44
Nachhaltigkeit.....	44
Nachhaltigkeit und Kultur.....	47
Ökologische Ansätze.....	51
Soziale Ansätze.....	54
Soziokulturelle Zentren.....	55
Klimawandel und Soziokultur.....	58
1.4. Zwischenfazit - Die ethische Kulturstätte.....	59
2. Praktische Umsetzung der Studie.....	65
2.1. Forschungsstand.....	65
2.2. Methodologie.....	66
Ziel der Forschung.....	67
Forschungsfragen.....	67
Methodik.....	70
Auswertung der Forschung.....	71
Das Forschungssample und die Auswahlkriterien.....	73

2.3. Auswertung der Forschung.....	74
Relevanz der Thematik.....	75
Verbreitung.....	77
Umsetzungsform.....	80
Bedarf.....	84
Finanzierung.....	87
Konkurrenz.....	91
Herausforderungen und Chancen.....	92
2.4. Analyse der Ergebnisse.....	97
Fazit und Ausblick.....	105
Bibliographie.....	112

# Abkürzungsverzeichnis

<b>CDU</b>	Christlich Demokratische Union
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>CSU</b>	Christlich-Soziale Union in Bayern e.V.
<b>EG</b>	Verordnung der Europäischen Gemeinschaft
<b>EMAS</b>	Eco Management and Audit Scheme
<b>EMNID</b>	Erforschung der öffentlichen Meinung, Marktforschung, Nachrichten, Informationen und Dienstleistungen
<b>ENCATC</b>	European Network of Cultural Administration Training Centres
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>e.V.</b>	eingetragener Verein
<b>GfK</b>	Gesellschaft für Konsumforschung
<b>GLS Bank</b>	Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken
<b>ifo-Institut</b>	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.
<b>ILO</b>	International Labour Organization
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>Kupoge</b>	Kulturpolitische Gesellschaft e.V.
<b>Lohas</b>	Lifestyle of Health and Sustainability
<b>NPO</b>	Nonprofit-Organisation
<b>OECD</b>	Organization for Economic Co-operation and Development
<b>TNS</b>	Taylor Nelson Sofres

„Kunst ist nicht ein Spiegel, den man der Wirklichkeit vorhält, sondern ein Hammer, mit dem man sie gestaltet.“ Karl Marx

## Einleitung

Die (westliche) Gesellschaft hat momentan eine Vielzahl von Herausforderungen und Veränderungen zu bewerkstelligen. Exemplarisch seien hier aufgezählt: die Wirtschaftskrise, die zunehmende Ökonomisierung aller Lebensbereiche, die Globalisierung mit ihren sozialen und ökologischen Auswirkungen, die Medialisierung, der demografische Wandel, die wachsende Schere zwischen Arm und Reich und viele mehr.<sup>1</sup> Der Klimawandel jedoch gilt mit seinen Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt als die größte Herausforderung dieses Jahrhunderts.<sup>2</sup> Zunehmende Naturkatastrophen und Umweltschäden haben zu einem Umdenken in Teilen der Gesellschaft geführt. Verbraucher fordern verstärkt Informationen über die Herkunft, die Herstellung und den Inhaltsstoffen von Konsumgütern und informieren sich über die ökologische und soziale Verträglichkeit von Produkten – als ein wichtiger Multiplikator gilt hier das Internet.<sup>3</sup> Sie beanspruchen mitunter ‚bessere‘ und ‚ethischere Produkte‘. Das wird beispielsweise in der von Otto Group in Auftrag gegebenen und vom Hamburger Trendbüro umgesetzten repräsentativen Studie zum ethischen Konsum belegt. Hierbei wird dargelegt, dass die Ausgabebereitschaft und die Kaufhäufigkeit gegenüber den zwei vorherigen Trendstudien gestiegen sind.<sup>4</sup> Des Weiteren spiegelt es sich in steigenden Absatzzahlen von ökologisch- und sozialverträglichen Produkten, wie Bio-Lebensmitteln oder fair gehandelter Ware wider. Über das Ausmaß dieser neuen ‚kritischen Masse‘ sind Experten unterschiedlicher Auffassung. Die Bandbreite

reicht von einer einzelnen neuen Zielgruppe, die *Greenomics* oder *Lohas* (Lifestyle of Health and Sustainability) genannt wird, bis hin zu Wissenschaftlern, die einen gesellschaftlichen Wandel zu mehr Nachhaltigkeit prophezeien.<sup>5</sup>

Die Firmen der Industrie haben ‚den Erfolgsfaktor Ethik‘ realisiert und es gibt kaum ein Unternehmen, welches nicht ihre Corporate Social Responsibility und ihre grünen Produkte in ihrer Kommunikation unterstreicht. Es ist von einem regelrechten ‚Ethikboom‘ in den Wirtschaftswissenschaften die Rede.<sup>6</sup>

Gleiches ist in Anfängen für den öffentlichen Sektor zu beobachten. Städte nehmen Bemühungen auf sich, um begehrte Siegel wie *Fair Trade-Towns*, *European Green Capital*, *Green City* oder *Sustainable Cities* zu erhalten.<sup>7</sup>

Der vorliegende Band mit dem Titel *Analyse der Machbarkeit einer ethischen Kulturstätte* entstand im Rahmen des Studiengangs Management in Nonprofit-Organisationen der Hochschule Osnabrück. Diese Studie hat zum Ziel die Machbarkeit einer ethischen Kulturstätte zu analysieren. Es wird eine Kulturstätte angestrebt, die über den kulturellen Aspekt hinausgeht und sich auf den drei Standbeinen Ökologie, Soziales und Kultur positioniert. Das Prinzip der Nachhaltigkeit wird auf allen Ebenen integriert.

Die Relevanz des Themas begründet sich auf folgenden Überlegungen: Eine ethisch ausgerichtete Kulturstätte könnte die Chance besitzen, ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der vielfältigen und weiterhin wachsenden Konkurrenz im Kulturbereich zu bilden. Dies und die Ausrichtung der Kulturbetriebe auf Kundenwünsche - eines sich wandelnden Konsumenten - ist gerade in Zeiten sinkender

Subventionen des Staates und der Herausforderung einer zunehmenden Eigenfinanzierung für kulturelle Projekte von Bedeutung.<sup>8</sup> Darüber hinaus könnte eine ethische Kulturstätte die Rolle eines Vorbildes einnehmen. Der Kultursektor fungiert im Sinne Marx nicht nur als Spiegel, sondern als Hammer für gesellschaftliche Veränderungen. Kulturinstitutionen greifen aktuelle Themen auf und verwerten diese in ihrer Ausrichtung und in ihren Kunstprodukten und können auf diesem Weg Einfluss auf die Gesellschaft nehmen.<sup>9</sup> Des Weiteren wird in der Kunst und Kultur die Chance gesehen „*die richtigen Fragen nach den Idealen, den Werten und der Wahrheit zu stellen und damit moralische und geistige Orientierung zu geben.*“<sup>10</sup> An diesen Punkt könnte die ethische Kulturstätte anknüpfen und ihren Teil zur Problembewältigung des Klimawandels beitragen und einen Platz in der aktuell wieder erstarkenden Nachhaltigkeitsdebatte einnehmen. Dieser Band erforscht, inwiefern dies auf Ebene des Kulturbetriebes möglich ist. Gerade in Bezug auf den zunehmenden Legitimitätsdruck seitens öffentlicher Kulturbetriebe kann das von Bedeutung sein, da diese mit anderen Bereichen, wie zum Beispiel Gesundheit, Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und Armut, um Gelder konkurrieren.<sup>11</sup>

Diese Studie gliedert sich in ein Theorie- und ein Forschungskapitel. Im theoretischen Kapitel werden die Begriffe definiert und auf dieser Basis im Methodologie-Abschnitt die Forschungsfragen abgeleitet.

Im Abschnitt 1.1. wird die Definition des Begriffs der Kultur erläutert und ein Überblick über die Kulturlandschaft in Deutschland gegeben, um sich dem Kontext des Forschungsgegenstandes anzunähern. Es folgt eine Darstellung der finanziellen Situation der deutschen Kulturbetriebe. Hierbei wird im Besonderen ein Augenmerk auf die verschiedenen Formen der Eigenfinanzierung gelegt, exemplarisch

werden das Fundraising und das Sponsoring skizziert vorgestellt, die in Zeiten leerer Staatskassen und somit sinkenden Subventionen für den Kulturbereich an Bedeutung zunehmen.<sup>12</sup> Im anschließenden Abschnitt wird beleuchtet, was Besucherorientierung im Kulturbereich bedeutet und welche Besonderheiten es dabei zu beachten gilt, wie zum Beispiel das Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und künstlerischer Freiheit. Besucherorientierung könnte einen Reformansatz bilden, um den sinkenden Subventionen und Einnahmen entgegenzuwirken.<sup>13</sup> Die ethische Kulturstätte wäre hierbei die Orientierung und Reaktion auf die Kundenwünsche und die veränderten Ansprüche eines sich wandelnden Konsumenten.

Die Einführung in den Begriff der Ethik im Abschnitt 1.2. dient als theoretische Basis für eine Analyse, inwiefern im Kulturbereich ethische Ansätze ausgemacht werden können. Es folgt die Darstellung ethischer Konfliktfelder im Kulturbereich auf Ebene des Kulturbetriebes. Exemplarisch genannt sei die Diskrepanz zwischen *„künstlerische[n] Verlautbarungen über das „Wahre, Schöne und Gute“... mit dem in vielen Häusern gelebten Alltag.“*<sup>14</sup> Aufgrund der unzureichenden Literaturlbasis zur Ethik im Kulturbereich erfolgt anschließend ein skizzierter Exkurs in die Literatur der Wirtschaftsethik, um gegebenenfalls Ansätze für den Kulturbereich abzuleiten. Dieser Abschnitt beinhaltet eine theoretische Annäherung an einen veränderten ‚ethischen‘ Konsumenten.

Im Abschnitt 1.3. des Theoriekapitels wird analysiert, inwiefern soziale und ökologische Ansätze in Kulturbetrieben bisher verbreitet sind und ob gegebenenfalls auf Expertenwissen und Best-Practices zurückgegriffen werden kann. An dieser Stelle wird die in Deutschland geführte Nachhaltigkeitsdebatte geschildert, mit besonderem Fokus auf

den Kulturbereich.

Anschließend wird die Kulturform des soziokulturellen Zentrums vorgestellt, da es aufgrund der hohen Flexibilität bei der Ausgestaltung als eine mögliche Form für eine ethische Kulturstätte gesehen wird. Des Weiteren vereinen sie in ihrer Arbeit – zumindest in Form von außen gerichteter Ansätze – zwei der drei angestrebten Säulen der ethischen Kulturstätte, Kultur und Soziales.<sup>15</sup>

Am Ende des theoretischen Kapitels wird in einem Zwischenfazit auf Basis der Herleitungen aus den vorangegangenen Abschnitten das Konstrukt der ethischen Kulturstätte definiert. An dieser Stelle sei erwähnt, dass kein detailliertes Konzept zu erwarten ist, wie eine ethische Kulturstätte im speziellen auszusehen hat. Dies würde den Rahmen der vorliegenden Studie überschreiten. Der Fokus liegt daher auf den Rahmenbedingungen einer generellen strategischen Positionierung und Ausrichtung. Weiterführende Sichtweisen und Details werden aus den Ergebnissen der Interviews erwartet.

Es folgt das Forschungskapitel, welches mit der Darstellung des Forschungsstandes zum Thema ‚Ethik im Kulturbereich‘ beginnt.

Im anschließenden Abschnitt zur Methodologie wird die aus dem Theoriekapitel abgeleitete übergeordnete Forschungsfrage ‚ist eine ethische Kulturstätte machbar?‘ und sich daraus ergebene untergeordnete Forschungsfragen hergeleitet und die angewandte Forschungsmethode vorgestellt. Zur Analyse und Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage ergeben sich sieben untergeordnete Forschungsfragen zu den relevantesten Einflussfaktoren der Machbarkeit: Inwiefern wäre eine Finanzierung für so eine ethische Kulturstätte möglich? Inwiefern ist in Anbetracht eines sich wandelnden

‚ethischeren‘ Konsumenten der Bedarf an einer ethischen Kulturstätte gegeben? Inwiefern sind soziale und ökologische Ansätze im Kulturbereich verbreitet und es kann auf Expertenwissen und optimale Methoden aufgebaut werden?<sup>16</sup>

Da der aktuelle Forschungsstand hierzu als gering einzuschätzen ist, handelt es sich um eine explorative Forschung. Demnach werden leitfadengestützte qualitative Interviews mit Experten aus dem Kulturbereich als geeignete Methode angesehen. Die anfangs gebildeten Forschungsfragen zu den relevantesten Einflussfaktoren auf die Machbarkeit spiegeln sich in den Kategorien des Leitfadens wider und werden durch dementsprechende Fragen erhoben. Durch diese Methode werden professionelle Einschätzungen und Erfahrungen der Experten erwartet, deren Ergebnisse als Basis zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage dienen. Abschließend folgt das Fazit mit einer kritischen Reflexion der eigenen Forschung und Implikationen für den Kulturbereich.

# 1. Theoretische Grundlagen der Studie

## 1.1. Kultur

Im folgenden Abschnitt sollen begriffliche Abgrenzungen erörtert und definiert werden, um den Themenkomplex Kultur und die Kulturlandschaft in Deutschland als Kontext des Forschungsgegenstandes zu verstehen, im begrifflichen Fundament zu verankern und sich auf dieser Weise dem Gegenstand anzunähern.

Der Versuch einer einheitlichen Kulturdefinition füllt Bücher und beschäftigt weite Forschungsfelder. Es ist aufgrund der thematischen Breite, der Komplexität, der stetigen Weiterentwicklung und der Vielfalt des Begriffs Kultur äußerst erschwert einen Konsens zu finden.<sup>17</sup> Viele Wissenschaftler sind sich einig *„Wenn es ein bestimmendes Merkmal des Begriffs der Kultur gibt, dann die verbreitete Auffassung, dass dieser Begriff nicht zu definieren ist.“*<sup>18</sup> Luhmann sieht im Begriff Kultur *„einen der schlimmsten Begriffe, die je gebildet worden sind.“*<sup>19</sup> Bisher kann keine Definition die Ansprüche der Allgemeingültigkeit oder der Vollständigkeit für sich beanspruchen.<sup>20</sup>

Die lateinische Herkunft des Wortes Kultur liegt in dem Verb *colere*, welches ein weites Spektrum an Übersetzungen abdeckt. Es bedeutet unter anderem sowohl ‚bewohnen‘, ‚pflegen‘, als auch ‚anbeten‘, ‚beschützen‘, ‚ausbilden‘.<sup>21</sup> Die Bandbreite der Übersetzungen führte zu der Ausprägung vieler Facetten von Kultur. Eine weitere Besonderheit beim Begriff der Kultur ist, dass es mitunter oft *ex negativo* beschrieben wird, folglich durch die Abgrenzung, was Kultur nicht ist. Das kann dazu führen, dass es weniger im Wesen vollständig erfasst wird, sondern als Extra, das nach Abzug der wichtigen Dinge übrig bleibt.<sup>22</sup> Dies liegt

unter anderem in der momentan weit verbreiteten Annahme der Abgrenzung, beziehungsweise des Gegensatzes, des Begriffs zur Natur begründet, obgleich Kultur der Herkunft nach vom Begriff der Natur abgeleitet wurde.<sup>23</sup>

Seit den 1980er Jahren hat der Begriff Kultur Hochkonjunktur und wird wegen seiner inhaltlichen Erweiterung geradezu inflationär gebraucht.<sup>24</sup> Kritiker gehen soweit, dass mittlerweile „*alles Kultur hat*“ und folglich als ebendiese bezeichnet wird.<sup>25</sup>

Um sich dem Begriff anzunähern wird in der Kulturwissenschaft zwischen einem engen und einem weit gefassten Kulturbegriff unterschieden. Der enge Kulturbegriff war lange Zeit vorherrschend in Deutschland und wird als eine normative Definition verstanden.<sup>26</sup> Es erfolgte hier eine Fixierung des Kulturbegriffs „*auf Statisches, auf Gewordenes, auf die Produktion des Schönen*“ auf das „*Wahre, Schöne und Gute*“.<sup>27</sup> Es klingt eine bewusste Wertung mit durch, die eine Zweiteilung zwischen der Kultur, als geistig, religiös und künstlerisch, auf der einen Seite und wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Faktoren andererseits vorsieht.<sup>28</sup> Dieses enge Kulturverständnis, das die Bereiche der Hochkultur, wie mitunter Theater, Literatur, Bildende Kunst - als Abgrenzung zur Alltags- und Massenkultur - abdeckt, ist für Kulturmanagement, Kulturvermittlung und Kulturwirtschaft bedeutend.<sup>29</sup>

Demgegenüber steht die weit gefasste Auffassung des Begriffs Kultur als umfassende Lebensform einer Gesellschaft, welche Verhaltensregeln, Geselligkeitsformen, Ethik, Traditionen und Religion mit einschließt und als Prämisse vertritt.<sup>30</sup> Es deckt alles ab, „*was Menschen geschaffen haben und umfasst alle Prozesse des Umgangs*

*der Menschen mit sich und der natürlichen Umwelt.*<sup>31</sup>

Jede wissenschaftliche Disziplin wie Philosophie, Ökonomie oder Soziologie, brachte ihre eigene zu ihrer Perspektive passende Charakterisierung des Begriffs Kultur in die Debatte mit ein, was zu einer Vielfalt von Kulturbegriffen führte, die in der langen Begriffstradition begründet liegt.<sup>32</sup>

In diesem Band wird sich an dem eng gefassten Kulturbegriff orientiert. Dieses Kulturverständnis ist, angelehnt an Immanuel Kant, an die Errungenschaften von Zivilisation geknüpft. Gemeint sind hiermit die Repräsentanten von Kultur sowie Artefakte, wie Bücher, Opern und Theaterstücke.<sup>33</sup> In den folgenden Kapiteln wird der Begriff Kultur in Anlehnung an Talcott Parsons systemtheoretischen Konstruktivismus im Sinne eines gesellschaftlichen Subsystems, als den geistig-künstlerischen Bereich, der die Institutionalisierung und die Herstellung von Kulturprodukten zum Ziel hat, verwendet.<sup>34</sup> Die heutzutage dominante Definition reduziert Kultur auf einen Teilbereich der Gesellschaft, mitunter auf die Künste, so wird es auch hier verstanden.<sup>35</sup> In diesem Kontext ist die Verbindung zwischen Kunst und Kultur von Belang. In diesem Band wird Kunst als Teil der Kultur eingeordnet.<sup>36</sup>

Ein Teilgebiet der Kulturwissenschaft und des Kultursektors stellt das Kulturmanagement dar. In einer allgemeinen Definition des Kulturwissenschaftlers Werner Heinrichs *„ist es die Aufgabe des Kulturmanagements, Kunst und Kultur zu ermöglichen, ohne dabei selbst am künstlerischen Prozess beteiligt zu sein ... Kulturmanager gestalten geeignete Rahmenbedingungen für das Kunstschaffen.*<sup>37</sup>

Kulturmanagement bildet eine Schnittstelle zwischen Management und

dem Bereich der Kultur und adaptiert Ansätze und Methoden aus Disziplinen, wie der Betriebswirtschaftslehre oder Politikwissenschaft.<sup>38</sup> Daraus resultiert die häufige Einnahme einer ökonomischen Sicht bei einer Definition des Kulturmanagements, die mit diesem Begriff „*alle Steuerungen zur Erstellung und Sicherung von Leistungen in arbeitsteiligen Kultur-betrieben*“ bezeichnen.<sup>39</sup>

Die systematische theoretische Fundierung des Faches Kulturmanagement wird in der Literatur als mangelhaft eingeschätzt und die Bildung einer Kulturmanagementtheorie bislang vermisst.<sup>40</sup>

Der Ort, in dem Kunst und Kultur für die Gesellschaft erfahrbar gemacht wird, bezeichnet man als Kulturbetrieb und wird folgendermaßen definiert: Es ist eine „*Einheit von zusammenwirkenden Personen und Produktionsmitteln, die Güter und Dienstleistungen in verschiedener künstlerischer Form hervorbringen und einem Publikum zur Verfügung stellen.*“<sup>41</sup> Hierbei gibt es eine Vielzahl von möglichen Formen von Kulturbetrieben, die sowohl dem öffentlichen als auch dem privaten Bereich zugeordnet werden können, exemplarisch werden genannt: Theater, Museen, Filmverleih, Rundfunkanstalten und Musikschulen.<sup>42</sup>

## Kulturlandschaft Deutschlands

Für die Betrachtung des Kontextes des Forschungsgegenstandes wird im folgenden Abschnitt auf der Metaebene die Kulturlandschaft Deutschlands skizziert. Deutschlands Kulturlandschaft gilt mit ihrer Vielfältigkeit als einzigartig.<sup>43</sup> Zur Verdeutlichung des breiten Spektrums werden exemplarisch einige Daten aus dem Jahr 2002, die von der Enquete Kommission *Kultur in Deutschland* erhoben wurden,

aufgezeigt: Deutschland verfügt über etwa 430 Theater, 6059 Museen, 488 Ausstellungshäuser, 300 Kunstvereine, 440 soziokulturelle Zentren und circa 1000 Musikschulen.<sup>44</sup> Des Weiteren hat Deutschland über 130 professionelle Sinfonie- und Kammerorchester, was ungefähr der Anzahl im Rest der Welt entspricht.<sup>45</sup> Die Vielfalt von Kulturbetrieben in Deutschland führt bei ihrer Darstellung zu einer gewissen Unübersichtlichkeit. Ferner muss auf die mangelnde einheitliche Empirie im kulturellen Sektor hingewiesen werden, da die Kulturpolitik über Jahre hinweg keinen Koordinationsbedarf gesehen hat – bis zur Finanznot der öffentlichen Haushalte.<sup>46</sup>

Der Kultursektor gilt aufgrund seiner Variation hinsichtlich Größe, Ausrichtung, Rechtsform, Struktur und Funktion als komplex und äußerst heterogen.<sup>47</sup> Zur Strukturierung der Kulturlandschaft in Deutschland hat sich das sogenannte Drei-Sektoren-Modell durchgesetzt, das auf den Kultursektor übertragen wird.<sup>48</sup> Das Drei-Sektoren-Modell gliedert sich in einen wirtschaftlichen, einen staatlichen und in einen zivilgesellschaftlichen Bereich. Zur Kulturwirtschaft gehören erwerbswirtschaftliche Unternehmen, wie zum Beispiel Buchverlage und Kinos, die unter dem Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft zusammengefasst werden. Zu dem Bereich Staat werden öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, wie Stadttheater, Museen und Rundfunkanstalten gezählt. Der dritte Sektor der Kulturlandschaft beinhaltet beispielsweise gemeinnützige Theatervereine und Stiftungen.<sup>49</sup>

Der Kultursektor in Deutschland spielt hinsichtlich der arbeitspolitischen Perspektive eine erhebliche Rolle. Er ist der Arbeitgeber für, je nach Weite des Kulturbegriffs, zwischen 800.000 und bis zu einer Million Personen in Deutschland.<sup>50</sup> Des Weiteren erwirtschaftet der

Kultursektor – privatwirtschaftlich, öffentlich und gemeinnützig zusammen – eine Wertschöpfung von 30 Milliarden Euro jährlich.<sup>51</sup> Seit Ende der 1980er Jahre ist die Bedeutung des Zweigs Kunst und Kultur in der Volkswirtschaft vorrangig durch Studien des ifo-Instituts belegt.<sup>52</sup>

## Finanzielle Situation der Kulturbetriebe in Deutschland

Im folgenden Abschnitt wird die ökonomische Perspektive betrachtet. Es folgt die Darstellung der finanziellen Lage der öffentlichen und privaten Kulturbetriebe in Deutschland. Die deutsche Kulturfinanzierung ist gekennzeichnet durch einen Mix aus privaten und öffentlichen Mitteln von vielfältigen Trägern und Akteuren.<sup>53</sup> Zur Systematik der Finanzierungsinstrumente empfiehlt sich für den öffentlich- und privatrechtlichen Bereich die Einteilung in einen Eigenfinanzierungsanteil (Umsatzerlöse, Entgelte, Mitgliedsbeiträge), den Finanzierungsanteil des Trägers und sogenannte Drittmittel (öffentliche Zuwendungen, Einnahmen durch Sponsoring und Spenden).<sup>54</sup>

## Öffentliche Kulturbetriebe

Deutschland versteht sich als Kulturstaat und subventioniert über 90 % der Ausgaben seiner circa 11.397 öffentlichen Kulturbetriebe.<sup>55</sup> Öffentliche Kulturbetriebe sind in ihrer Organisation der Verwaltungshierarchie einer Behörde untergeordnet und erfüllen kulturpolitische Ziele.<sup>56</sup> Aufgrund der zunehmenden Staatsverschuldung und der Wirtschaftskrise sehen sich der Bund und die Länder dazu gezwungen diese Subventionen zunehmend zu senken.<sup>57</sup> Mit momentan circa 9 Milliarden Euro ist die Förderung in Deutschland im relativen und absoluten Vergleich zu anderen Ländern sehr hoch.<sup>58</sup>

Jedoch ist der Kultursektor einer zunehmenden Konkurrenz zu anderen von Steuergeldern geförderten Bereichen, wie Gesundheit oder Umweltschutz, ausgesetzt.<sup>59</sup> Den Hauptanteil der Subventionen erhalten die prestigeträchtigen Kulturbetriebe, während viele kleinere Kulturinstitutionen besonders in peripheren Gebieten vernachlässigt werden, zum Beispiel erhalten knapp ein Fünftel der öffentlichen Theaterfinanzierung die sieben großen Standorte Berlin, Hamburg, Leipzig, Frankfurt, Dresden, München und Düsseldorf.<sup>60</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt an der öffentlichen Kulturförderung bezieht sich auf ihre Kurzlebigkeit: *„Kulturförderung bedient den schnelllebigen Eventcharakter ... ist von Moden abhängig, bedient oft Eitelkeiten und Machtbedürfnisse der Gremien ... ist unberechenbar und verbietet effektive mittel- und langfristige Planung.“*<sup>61</sup>

Als eine strukturell bedingte Herausforderung sind die Personalkosten in den öffentlichen Betrieben zu nennen. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben müssen Tarifierhöhungen stattfinden, was dazu führt, dass weniger Geld für die Kunst übrig ist. Folglich müsste die Politik ihre Subventionen gemäß den Tarifierhöhungen angleichen, was sie nicht tut und was einer Kürzung gleichkommt.<sup>62</sup> Der Kulturwissenschaftler Armin Klein fasst es mit den Worten *„Der Tod kommt auf leisen Sohlen“* zusammen.<sup>63</sup>

## Private Kulturbetriebe

Für die privaten Kulturbetriebe in Deutschland - sei es kommerziell oder gemeinnützig orientiert - skizziert sich ein anderes Bild.<sup>64</sup> Aufgrund mangelnder öffentlicher Subventionen wenden sie seit Jahren Methoden und Instrumente des Kulturmanagements, wie zum Beispiel

Kulturmarketing, an und haben andere Einnahmequellen erörtert, welche zunehmend ebenso im öffentlichen Kulturbereich eine Rolle spielen.<sup>65</sup> Die wachsende Verzahnung von Management-Methoden und Kulturarbeit lässt sich ebenso an einer Zunahme der Anzahl von Studiengängen zum Thema ‚Kulturmanagement‘ feststellen.<sup>66</sup> Des Weiteren ist die Breite der Fachliteratur hierzu stark angewachsen.<sup>67</sup>

Verengt man den Fokus auf die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen im privaten Kultursektor, wird der Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft verwendet. Diesem Bereich wird von der Politik viel Bedeutung beigemessen, da es als ein innovativer und wachsender wirtschaftlicher Motor für Deutschland gilt.<sup>68</sup>

Eine erhebliche Herausforderung liegt in der uneinheitlichen Verwendung des Begriffs in vielen Publikationen. Die Enquete-Kommission definiert Kultur- und Kreativwirtschaft folgendermaßen: *„sowohl der Bereich Kulturwirtschaft mit den Wirtschaftszweigen Musik- und Theaterwirtschaft, Verlagswesen, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Architektur und Designwirtschaft, als auch der Bereich Kreativwirtschaft mit den Zweigen Werbung und Software/Games Industrie.“*<sup>69</sup>

Die Branche der Kultur- und Kreativwirtschaft verfügt über steigende Wachstumszahlen, wie 4.4 % im Jahr 2010 zu 2011 und verzeichnete 2010 einen Umsatz von 134 Milliarden Euro vor Steuern.<sup>70</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich das größte Wachstum in den Branchen der Kreativwirtschaft abspielt.<sup>71</sup>

## Herausforderungen des Kultursektors

Bei der Betrachtung der deutschen Kulturlandschaft ergibt sich ein

zwiespältiger Eindruck. Einerseits existiert die prosperierende Kultur- und Kreativbranche, welche einen Gegensatz zur öffentlichen Kulturszene bildet, die seit Jahren unter stagnierenden Subventionen, Einsparungen bis hin zu Schließungen von Kulturbetrieben leidet.<sup>72</sup>

Verstärkt wird diese Herausforderung durch die Tatsache einer konstanten Abnahme von jungen Zuschauern bei gleichzeitiger Überalterung des Publikums, um welche die Bereiche wetteifern.<sup>73</sup> Zudem sieht sich der öffentliche Kulturbereich einer zunehmenden Konkurrenz von privaten Kulturbetrieben in nahezu allen Bereichen gegenübergestellt.<sup>74</sup> Während auf öffentlicher Seite Kulturstätten geschlossen oder verkleinert werden, wird beispielsweise eine zunehmende Anzahl von privaten Festivals verzeichnet.<sup>75</sup> Vergleicht man Statistiken des Deutschen Bühnenvereins – Interessensverband der Theater und Orchester – von 1991/92 und 2003/04 bezüglich privater und öffentlicher Betriebe im Theatersektor, kann festgestellt werden, dass beide Bereiche ihr Angebot ausweiteten, aber nur die privaten Theater einen Zuwachs an Besucherzahlen verzeichnen konnten, während die öffentlichen Kulturbetriebe einen Rückgang der Nachfrage hinnehmen mussten.<sup>76</sup> Ferner sind die privaten Kulturbetriebe nicht an Tariferhöhungen des öffentlichen Dienstes gebunden.

Des Weiteren hat der Kultursektor erhebliche strukturelle Probleme zu bewältigen. Von den zwischen 800.000 und einer Million Beschäftigten im Kulturbereich hat etwa die Hälfte einen regulären Job mit Einzahlung des Arbeitgebers in das Sozialsystem.<sup>77</sup> Seit 2001 sinken sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze im Kulturbereich, während die Anzahl der Selbstständigen steigt.<sup>78</sup> Gemäß der Künstlersozialkasse gibt es eine zunehmende Anzahl von

Arbeitnehmern mit sinkenden Löhnen. Im Schnitt verfügen diese über circa 10.841 Euro im Jahr.<sup>79</sup> Atypische Beschäftigungsverhältnisse im Kulturbereich haben mittlerweile Tradition.<sup>80</sup> Hinzu kommt, dass aufgrund der sinkenden staatlichen Subventionen zunehmend weniger Beschäftigte ein größeres Arbeitspensum zu bewältigen haben, da die Personalkosten, zum Beispiel bei Theatern 80 % der Kosten ausmachen, und der Staat versucht Geld einzusparen.<sup>81</sup>

Eine weitere Herausforderung in der Kulturökonomik bildet die sogenannte *Baumol's disease*. Wohingegen im Industriesektor durch Einsatz von Technologien ein Produktivitätszuwachs – schneller und mit weniger Personal – zu verzeichnen ist, bleibt die Produktivität im Dienstleistungsbereich und somit im Kultursektor konstant. Es ist nicht möglich beispielsweise eine Aufführung in einem Theater schneller zu spielen. Dies gekoppelt mit steigenden Löhnen im personalintensiven Kulturbetrieb führt zu einer zunehmend größeren Diskrepanz zwischen Einnahmen und Ausgaben.<sup>82</sup>

Gemäß einer Studie von 2010 von der Beratungsfirma A. T. Kearney ist bis 2020 mehr als jede zehnte Kultureinrichtung aufgrund steigender Kosten und den Rückgang der öffentlichen Mittel von der Insolvenz bedroht.<sup>83</sup>

## Fundraising im Kulturbereich

Aufgrund der zunehmenden finanziellen Herausforderungen verursacht durch sinkende staatliche Subventionen, erhielt der Begriff Fundraising in den 1990er Jahren Einzug in die Debatte als mögliche Lösung der Finanzierungsprobleme.<sup>84</sup> Bisher dominieren in der Kulturfinanzierung öffentliche Kulturförderung, Sponsoring durch Unternehmen und

Großspenden seitens Stiftungen und Privatspender.

Der angloamerikanische Begriff Fundraising setzt sich zusammen aus dem Nomen ‚fund‘ (Kapital, Geld) und dem Verb ‚to raise‘ (beschaffen) und kann dementsprechend mit Kapital- oder Mittelbeschaffung übersetzt werden, obgleich es hierfür im Deutschen keine begriffliche Entsprechung gibt.<sup>85</sup> Um den systematischen Aspekt und die Vielfältigkeit abzubilden empfiehlt sich folgende Definition: *„Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten ..., welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller ohne marktadäquate materielle Gegenleistung zu beschaffen.“*<sup>86</sup>

Im angloamerikanischen Raum ist Fundraising im NPO-Sektor weit verbreitet und wird professionell betrieben. In Deutschland hingegen steckt das Fundraising, aufgrund der bisherigen staatlichen Subventionen, noch in seinen Anfängen und wird bisher vor allem im karikativen Sektor angewandt.<sup>87</sup> Die Relevanz wurde allerdings erkannt und beispielsweise 1999 eine Fundraising Akademie in Frankfurt am Main gegründet, die eine professionelle Ausbildung in diesem Bereich anbietet. Zudem gibt es einen Deutschen Fundraising Verband, der 2008 über 1800 Mitglieder verfügte.<sup>88</sup>

Es sind kaum empirische Erhebungen zum Umfang der durch Fundraising erhobenen Mittel im Kulturbereich vorhanden.<sup>89</sup> Eine Schätzung von Dr. Marita Haibach geht von 75 Millionen Euro jährlich aus.<sup>90</sup> Eine weitere Schätzung sieht die private deutsche Kulturförderung bei 600 Millionen Euro, was einem Anteil von 8 % der

gesamten Kulturförderung entspricht. Hiervon werden 200-300 Millionen Euro den Spenden und 300-400 Millionen Euro dem Kultursponsoring zugerechnet.<sup>91</sup> Durch das Fundraising betreten öffentliche und private Kulturbetriebe einen Markt, der von anderen Nonprofit-Organisationen seit Jahren aktiv bearbeitet wird und treten zu ihnen in Konkurrenz.<sup>92</sup> Es wird eine weitere Zunahme der Konkurrenzparteien prognostiziert.<sup>93</sup> Das Volumen dieses Spendenmarktes schätzen Experten zwischen 3 bis 5 Milliarden Euro jährlich, wobei auch hier keine empirisch verlässlichen Daten vorliegen.<sup>94</sup>

Um eine Systematik in die Methoden des Fundraising zu erhalten, wird es in Offline- und Online-Fundraising unterteilt. Zu den Methoden des Offline-Fundraising gehören mitunter Benefizveranstaltungen in verschiedenen Größenordnungen, Mailings, Telefonfundraising Merchandising, Haustür- und Straßenwerbung, Anzeigen und Erbschaftsfundraising.<sup>95</sup> Neue Trends im Onlinebereich für das Fundraising im Kultursektor bilden sogenannte Mikropayment-Methoden, wie zum Beispiel das Crowdfunding, in denen die Prinzipien des sogenannten Web 2.0 von Bedeutung sind. Crowdfunding ist eine Art der Projektfinanzierung bei der kleinere Geldbeträge von einer Vielzahl von Internetnutzern über dafür entwickelte Portale generiert werden können, was meist mit einer Gegenleistung seitens der vorgestellten Projekten verbunden ist und zur Bindung der Nutzer beitragen soll.<sup>96</sup> Der Begriff tauchte erstmals 2006 auf. Im Kultursektor bedienen sich vorrangig Musik- und Filmprojekte dieser Methode.<sup>97</sup> Die Relevanz von Online-Fundraisingmethoden ist hoch, denn schon 2008 wurden mehr als 50 % der Spenden online getätigt.<sup>98</sup> In der Literatur wird als Best-Practice-Beispiel im Kulturbereich häufig das Jüdische

Museum in Berlin genannt, welches nach eigenen Angaben als erste Kulturstätte 2001 in Deutschland über eine eigene Fundraisingabteilung, die sie Development bezeichnet, verfügt.<sup>99</sup>

Ein weiteres stark genutztes Instrument in der Kulturfinanzierung bildet das Sponsoring. Ebenso wie das Fundraising erlebte auch das Sponsoring seinen Einzug in die Finanzierungsdebatte in den 1990er Jahren und bildet seitdem einen festen Bestandteil in der Kulturförderung.<sup>100</sup> Während das Fundraising sich auf die Generierung von Spenden und Unterstützern fokussiert, wird das Sponsoring als Geschäft beruhend auf Gegenseitigkeit verstanden. Es folgt dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung, das in der Regel in einer vertraglichen Vereinbarung festgehalten wird.<sup>101</sup>

Für das Sponsoring im Kulturbereich konnten unterschiedliche empirische Erhebungen ausgemacht werden. Schätzungen des Anteils an den Ausgaben für kulturelle Zwecke liegen zwischen 1 und 5 %.<sup>102</sup> Das Sponsoring unterscheidet sich aufgrund der Geschäftsprinzipien rechtlich von der Spendengenerierung durch das Fundraising. Gemäß dem deutschen Steuerrecht verlassen Nonprofit-Organisationen bei Sponsoringaktivitäten den gemeinnützigen Bereich, was die Steuerpflicht auf erwirtschaftete Erträge zur Folge hat.<sup>103</sup>

Das Prinzip der Gegenleistung führt immer wieder zu Kritik, wenn es um die Frage geht, inwieweit Unternehmen Einfluss auf den Kulturbereich nehmen dürfen und ob es zu einer Einschränkung der künstlerischen Freiheit führen kann.<sup>104</sup>

Auch wenn die Anteile der alternativen und staatsunabhängigen Finanzierungsmöglichkeiten an den Gesamtausgaben für Kultur bisher gering sind, wird die Wichtigkeit kontinuierlicher Mittelakquise aufgrund

weiterhin sinkender Subventionen zukünftig zunehmen.<sup>105</sup> Die Zunahme des kulturellen Angebots bei gleichzeitiger Abnahme der Nachfrage führt zu einer verstärkten Legitimitätskrise der öffentlichen Kulturbetriebe.<sup>106</sup> Es wird eine Reformierung und Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen gefordert.<sup>107</sup> Die Darstellung der finanziellen Herausforderungen der deutschen Kulturlandschaft bildet die Grundlage für den Reformanspruch an den Kultursektor, welchem die ethische Kulturstätte gerecht zu werden versucht. Viele Praktiker aus dem Kultursektor, ebenso aus der Kulturpolitik, fordern ein Umdenken in den Kulturbetrieben.<sup>108</sup> Hierbei könnte unter anderem die zunehmende Ausrichtung auf Kunden- und Besucherwünsche hilfreich sein, wie im nächsten Abschnitt dargestellt wird.<sup>109</sup>

### Kundenorientierung in Kulturbetrieben

Im Kulturbereich gibt es eine zunehmende Professionalisierung und Übernahme an Managementtechniken.<sup>110</sup> Eine Managementmethode bildet die Orientierung an Besucherwünsche, welche im Profit-Bereich seit vielen Jahren Anwendung findet. Diese könnte in Zeiten sinkender Subventionen und zunehmendem Reformdruck für Kulturbetriebe eine Möglichkeit sein, um sich professioneller aufzustellen.<sup>111</sup>

Gemäß den Gesetzen des Marketings kann eine Kultureinrichtung nur langfristig bestehen, wenn Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erarbeitet werden. Unter Wettbewerbsvorteilen versteht man in diesem Kontext einen Nutzen für den Kunden, in diesem Fall dem Publikum, zu bieten oder geringere Eintrittspreise zu haben.<sup>112</sup>

In kulturellen Kontext definiert man den Begriff Besucherorientierung als „eine über die herkömmliche Fokussierung auf kulturelle Inhalte und

*Leistungen hinausgehende allgemeine oder segmentspezifische Orientierung an Bedürfnissen von Kunden mit dem (quantitativen) Ziel erfolgreicher und nachhaltiger Vermittlung musisch-kultureller Angebote.“<sup>113</sup>*

Der Ansatz eines systematischen Besuchermanagements hat bisher kaum Eingang in die Praxis und die Forschung im Kulturbereich erhalten.<sup>114</sup> Ein Grund hierfür könnte in dem Spannungsfeld der künstlerischen Freiheit und der Ausrichtung auf Besucherwünsche liegen. Kulturbetriebe haben häufig den Anspruch einer Bildungstätigkeit und weigern sich den Besuchern Inhalte zu zeigen, welche diese erwarten würden, sondern die nach Meinung der Fachleute bedeutend und sinnvoll sind.<sup>115</sup>

Trotz der mangelnden Anwendung von einem systematischen einheitlichen Besuchermanagement, wird dem Kulturpublikum in der Forschung in den letzten Jahren ein wachsendes Interesse entgegengebracht, was sich in einer vermehrten Anzahl von Publikationen, Tagungen und Studien widerspiegelt.<sup>116</sup> Beispielsweise hat die Freie Universität Berlin ein Zentrum für Audience Development im Rahmen ihres Instituts für Kultur- und Medienmanagement gegründet, um die Voraussetzungen von Gewinnung, Bindung und zukünftigen Entwicklungen von Kulturpublika zu erforschen.<sup>117</sup>

In der Praxis ist eine Zunahme an Weiterbildungen und Beratungen bezüglich Marktforschung, Evaluationen und Instrumenten des Kulturmarketings zu registrieren. Es fehlt bisher die systematische Auswertung und Vernetzung der Forschungsergebnisse mit der Praxis, was im explorativen Stadium der bisherigen Forschung begründet liegt.<sup>118</sup>

Ein professionelles Besuchermanagement ist unter der Herausforderung eines zunehmenden Konkurrenz- und Legitimationsdrucks sowie einer zukünftig durch den demografischen Wandel sinkenden Anzahl von Besuchern von kulturellen Veranstaltungen von steigender Bedeutung.<sup>119</sup> Für einen öffentlichen Kulturbetrieb bedeuten sinkende Besucherzahlen einen zunehmenden Legitimationsdruck in Richtung Kulturpolitik, um eine fortwährende finanzielle Unterstützung zu rechtfertigen. Für eine private Kultureinrichtung bedeuten ausbleibende Besucher den ökonomischen Exitus.<sup>120</sup> Es gilt hierbei die Prämisse, den richtigen Grad der Besucherorientierung der jeweiligen Kulturstätte herauszuarbeiten und die Gratwanderung zwischen künstlerischer Freiheit und Kundenwünsche zu begehen.<sup>121</sup>

Mit dem vorangegangenen Abschnitt wurde versucht, den theoretischen Kontext des Forschungsgegenstandes darzustellen, um die spezifisch geltenden Rahmenbedingungen zu analysieren, damit eine Basis für eine theoretische Fundierung der im Forschungsteil zu untersuchenden Forschungsfragen gelegt ist. Es wurden die vielfältigen Herausforderungen dargestellt, die sich ein Kulturbetrieb momentan stellen muss und hierbei mögliche Lösungsansätze vorgestellt. Um nun die theoretische Brücke zur Ethik im Kultursektor zu schlagen, wird hieran nachfolgend eine Einführung in den Begriff der Ethik gegeben.

## 1.2. Ethik

Das Ziel dieses Abschnittes ist es, eine theoretische Basis zu schaffen von der aus beleuchtet werden kann, inwiefern sich der Kulturbereich mit Ethik auseinandergesetzt hat. Es sei darauf hingewiesen, dass es sich mit dem Begriff der Ethik ähnlich wie mit dem Begriff Kultur verhält:

Es gibt keine einheitliche Definition, da die Auffassungen über den Begriff höchst vielfältig sind und in verschiedenen geschichtlichen Epochen variieren.<sup>122</sup> Im Folgenden geht es folglich eher darum, ein grundlegendes Verständnis für die Thematik darzubieten.<sup>123</sup>

Der Begriff Ethik wird auf den griechischen Philosophen Aristoteles (384-322 vor Christus) zurückgeführt. Er benutzte es erstmals als Adjektiv im Kontext von *ethike theoria*, welches mit ethischer Betrachtung, beziehungsweise Untersuchung, übersetzt werden kann und die Beschäftigung mit Sitten und Bräuchen meint.<sup>124</sup> Ethik wird vom griechischen Wort *aethos* abgeleitet, was Sitte, Brauch, Gewohnheit, Gewöhnung, Ort des Wohnens oder gewohnter Ort bedeutet.<sup>125</sup> Es gilt als ein praktisches Teilgebiet der Philosophie, da es sich mit dem Handeln des Menschen befasst und wird als die Wissenschaft vom moralischen, sittlichen Handeln bezeichnet.<sup>126</sup>

Im Zusammenhang mit der Ethik müssen ebenso die Begriffe Moral und Ethos expliziter erklärt und vom Begriff Ethik abgrenzt werden. Gemäß dem Theologen Wilfried Härle kann Ethos gleichbedeutend mit Moral als Bezeichnung „für die handlungsleitenden Überzeugungen – also Regeln und Normen ... hinsichtlich der Frage nach dem guten bzw. richtigem Handeln“ verwendet werden.<sup>127</sup> Demgegenüber bezeichnet Ethik die Wissenschaft der kritischen Reflexion über Ethos und Moral.<sup>128</sup>

Um eine Systematik in die Vielfalt der verschiedenen Ethiken zu erlangen, bietet sich die Unterteilung nach Arten der Untersuchung an. Folglich wird zwischen deskriptiver Ethik, normativer Ethik und Metaethik unterschieden.<sup>129</sup> Ebenso ist es möglich, Ethik nach dem Gegenstandsbereich der Untersuchung zu untergliedern.

Dementsprechend kann Ethik einerseits das Handeln von einzelnen Menschen im Rahmen der Individualethik untersuchen und andererseits können soziale Strukturen im Fokus der Forschung liegen, was in der Sozial- oder Institutionsethik untersucht wird.<sup>130</sup> Der letzte Systematisierungsansatz bezieht sich auf die weit verbreitete Einteilung in eine ‚Allgemeine Ethik‘ und eine ‚Angewandte Ethik.‘ Die Angewandte Ethik entstand aus der Problematik heraus, dass bis zu ihrer Entwicklung alle ethischen Fragestellungen durch eine Anwendung ethischer Theorien gelöst wurden, was nicht als ausreichend empfunden wurde. Die Allgemeine Ethik wird daher *ex negativo* als das, was nicht bereichsspezifisch ist, definiert. Bereiche wie Wirtschaft und Medizin erfordern die Beantwortung spezifischer ethischer Fragen, welche in der Angewandten Ethik in separaten Teildisziplinen ihren Platz finden.<sup>131</sup> Folglich haben viele Berufsfelder und -gruppen ihre spezifischen Kodizes entwickelt.<sup>132</sup> Trotz der Vielfalt von Teilbereichen und Arten der Ethik liegt allen gemein die Bestrebung nach einem gelungenen Leben für alle Menschen zu Grunde.<sup>133</sup>

Um einen Überblick über die Forschung zur Ethik im Kultursektor zu erhalten, wird diese im folgenden Abschnitt analysiert.

### Ethik im Kultursektor

Bisher gibt es kaum Publikationen im deutschsprachigen Raum, die sich explizit zum Thema der Unternehmensethik in Kulturbetrieben äußern und kaum umfangreiche empirische Untersuchungen zur Ethik im Kulturmanagement.<sup>134</sup> Im Bereich des Kulturmanagements existieren wenige Artikel, die sich mit den Werten und Grundsätzen des Arbeitens als Kulturmanager auseinandersetzen.<sup>135</sup> Ethik gehört zu den weniger beachteten Aspekten in dieser Disziplin.<sup>136</sup> In einem Artikel des

Kultursoziologen Volker Kirchberg werden verschiedene Studien zum Wertesystem von Kulturmanagern aufgezeigt, die eine Veränderung des Wertesystems im Zuge der zunehmenden Ökonomisierung feststellten.<sup>137</sup> Auf Ebene des Kulturbetriebes konnte als einzige Publikation *Unternehmensethik für den Kulturbetrieb, Perspektiven am Beispiel öffentlich-rechtlicher Theater* von Daniel Ris ausgemacht werden. Der Zusammenhang von Ästhetik und Ethik in der Kulturpolitik wird von Oliver Scheytt in einem Artikel dargestellt.<sup>138</sup> Scheytt konstatiert einen offensichtlichen „Finanzvorbehalt“ in der kulturpolitischen Praxis „für Ethik und Ästhetik.“<sup>139</sup>

Im Vergleich hierzu sind eine breite Literaturbasis und vielfältige Studien zum Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik, welche verschiedene Facetten dieser Thematik beleuchten, vorhanden.<sup>140</sup> Wenn bislang von Ethik im Kultursektor die Rede war, dann auf einer inhaltlichen Ebene als sogenannte Kunst-Ethik oder Ethik der Kunst, welche die Kunst- und Kulturprodukte in ihrer Gestaltung und Wirkung unter ethischen Aspekten und die Frage, wie Kunst zu einem besseren Leben beitragen kann, untersuchen.<sup>141</sup> Dieser Bereich der Ethik gilt ebenso als noch kaum entwickelt.<sup>142</sup> Einige Vertreter sprechen Kunst und Kultur von jedweder ethischer Verantwortung in dieser Hinsicht frei und schätzen darüber hinaus aufgrund der künstlerischen Freiheit die Berührungsflächen von Kunst, Ethik und nachhaltiger Entwicklung als begrenzt ein.<sup>143</sup> Ferner werden für den Bereich des Museums ethische Kodizes und Richtlinien bezüglich ihrer Zielsetzung, Auswahl und Bewahrung von Kunstobjekten entwickelt.<sup>144</sup>

Zudem muss eine Abgrenzung der ‚Ethik im Kultursektor‘ - wie sie in diesem Band verstanden wird - zur Kulturethik erfolgen. Die Kulturethik geht anders als der vorliegende Text von einem weit gefassten

Kulturbegriff aus. Es geht hierbei nicht um einen spezifischen Sektor oder Kulturbetriebe, sondern beispielsweise um einen ethischen Umgang mit Menschen aus verschiedenen Kulturen.<sup>145</sup> Folglich werden in der Kulturethik mitunter ethische Fragen zur Religion, Tradition und Familie erforscht. Im Zusammenhang mit Kulturethik beziehen sich viele Autoren auf den österreichischen Theologen Johannes Messner, der 1954 das Werk *Kulturethik* veröffentlichte.<sup>146</sup>

### Ethische Konflikte im Kulturbetrieb

Obgleich dem Kunst- und Kulturbereich eine Vorbildfunktion bescheinigt wird und es heißt, dass gesellschaftliche Veränderungen nur mit Einspannung des kulturellen Sektors funktionieren können und beispielsweise die Bühne von Friedrich Schiller „*als eine moralische Anstalt*“ bezeichnet wurde, gibt es auch im Kultursektor im Allgemeinen und in Kulturbetrieben im Besonderen fortwährend ethische Konflikte.<sup>147</sup> Einige auf der Ebene des Kulturbetriebes sollen folgend exemplarisch skizziert werden. Bei einem ethischen Konflikt treffen zwei nicht miteinander vereinbare Normen aufeinander. Auf der Ebene des Kulturbetriebes können individuelle und betriebliche Wertorientierungen kollidieren.<sup>148</sup>

Eine große Diskrepanz liegt beispielsweise zwischen der auf den Bühnen geforderten Moral und der gelebten Realität, dem Arbeitsalltag, in vielen Kulturstätten. Auf der Bühne oder durch Kulturprodukte werden mitunter moralische Missstände in der Gesellschaft, wie Ungerechtigkeit und Ungleichheit, thematisch behandelt und angeprangert.<sup>149</sup> Währenddessen es in vielen Kulturbetrieben insbesondere in Bezug auf die Mitarbeiter nicht gelingt diese nach außen hin geforderten Ansprüche in den Arbeitsalltag zu integrieren.

„Arbeitsethik. Unternehmensethik. Unternehmenskultur. Das sind nach wie vor Fremdwörter ..., ganz besonders jedoch in manchen künstlerischen Stätten, in denen man das heilige Feuer des Tempels nährt, aber zugleich die Führungsprinzipien der Gutsherrschaft auslebt.“<sup>150</sup> Speziell bezogen auf die Arbeitsatmosphäre hält der Kulturwissenschaftler Armin Klein fest, man „kann sich häufig nur wundern, welches Arbeitsklima dort herrscht. Frustration, Demotivation, Depression, Eifersüchteleien.“<sup>151</sup> Ein weiteres Problem bilden die vielen Überstunden und die hohe Arbeitsbelastung bis hin zur Überforderung der Mitarbeiter in vielen Kultureinrichtungen, aufgrund der sinkenden finanziellen Mittel und dem daraus resultierenden Personaldefizit.<sup>152</sup> Dies und die in Anbetracht des hohen Qualifikationsgrades vieler Mitarbeiter geringen, nicht angemessen bezahlten Gehälter, sind für den öffentlichen und privaten Kultursektor gleichermaßen ausgemachte - ethisch bedenkliche - Probleme.<sup>153</sup> „Selbstaussbeutung, der verschwenderische Umgang mit den eigenen Ressourcen, zählt entsprechend zu den Merkmalen ihrer aller Praxis, auf die sich wiederum die Kulturinstitutionen ... [und die] übrigen Akteure des Kunstfelds [verlassen].“<sup>154</sup>

Eine Besonderheit der öffentlichen Kulturbetriebe in der Theatersparte beinhaltet die unterschiedliche Bezahlung der drei Mitarbeitergruppen: Künstler, Verwaltung und Technik.<sup>155</sup> Während sich die Bezahlung der Techniker, der Mitarbeiter der Verwaltung und der Orchestermitglieder nach den Tarifen des öffentlichen Dienstes richten, was eine gesetzlich vorgeschriebene Lohnerhöhung in vorgegebenen Zeitabständen, Zuschläge für Feiertage und Wochenende, Nachtaufschlag, bezahlte Überstunden vorschreibt und einen unbefristeten Vertrag beinhaltet, sind die Arbeitsverträge des restlichen künstlerischen Personals in der

Regel befristet und beinhalten keine zusätzlichen Aufschläge.<sup>156</sup> In der Literatur findet man wiederholt den Ausdruck des ‚Klassensystems‘, wobei die auf der Bühne stehenden Künstler die Unterschicht bilden.<sup>157</sup>

Ein weiterer Fakt, der die Glaubwürdigkeit, der auf der Bühne propagierten Moral untergraben kann, ist die selten vermutete straffe Hierarchie in vielen Kulturstätten (des öffentlichen Sektors).<sup>158</sup> Die künstlerischen Leiter sehen die Kulturstätte in der sie arbeiten als einen „Apparat an, mit dem ihre Ideen zu realisieren sind und der unter Kontrolle gehalten werden muss“ und es herrscht ein ausgeprägtes hierarchisches Steuerungsverständnis, das den Leiter mit einer Machtfülle und Unabhängigkeit ausstattet vergleichbar mit einem feudalen System.<sup>159</sup> Diese Hierarchie spiegelt sich oftmals in den Löhnen wider. Ein Intendant verdient eine überproportionale Bezahlung in seiner Funktion, die zum Beispiel im Bonner Stadttheater mehr als das Gehalt der Bundeskanzlerin ausmacht.<sup>160</sup> Wohingegen die Künstler auf der Bühne Gehälter erhalten, die in Anbetracht ihrer Qualifikation, der Arbeitsbelastung, der Funktion in der Öffentlichkeit und der Anzahl der Arbeitsstunden in kaum einem Verhältnis stehen.<sup>161</sup> Die Besonderheit der Dramatik der Konflikte in öffentlichen Kulturstätten, die nicht nur im Bereich Darstellende Künste beobachtet werden, liegt in der Finanzierung durch den Staat begründet. Der Staat fördert die öffentlichen Kulturstätten, da sie dem Gemeinwohl dienen sollen. Diesem Anspruch widerspricht der Alltag in vielen Kulturinstitutionen immens.<sup>162</sup> In privaten Kulturstätten ist die unverhältnismäßige Bezahlung noch ausgeprägter und eine Work-Life-Balance kaum vorhanden.<sup>163</sup>

Dieser Abschnitt dient als ein kurzer Einblick, inwiefern sich ethische Konflikte auf der Ebene des Kulturbetriebes ausmachen lassen, um

damit auf die Ebene der Ethik im Kultursektor zurückzuschließen. Nach dieser Analyse wird deutlich, dass sowohl per Definition als auch im Handeln selber im Kulturbereich dahingehend Entwicklungsbedarf besteht. In vielen Unternehmen ist der Erfolgsfaktor Ethik erkannt und diese Annahme weit verbreitet – auf Vermutungen über die Motivation und Kritik soll an dieser Stelle verzichtet werden.<sup>164</sup> *„Moralisches Handeln für Unternehmen [wird] zum wichtigen Reputationselement und potentiellen Wettbewerbsvorteil.“*<sup>165</sup>

### Exkurs in die Wirtschaftsethik

Aufgrund der Tatsache, dass kaum verwertbare Literatur eigens für den Kultursektor vorhanden ist, wird ein - wegen des engen Forschungsrahmens kurzer - Exkurs in die Literaturbasis der Wirtschaftswissenschaften vollzogen, um gegebenenfalls Ansätze und Annahmen auf den kulturellen Bereich zu übertragen, da auf diesem Gebiet ein breites Spektrum von Publikationen und Forschungen zu Themen wie Nachhaltigkeit, Ethik oder Corporate Social Responsibility ausgemacht werden kann.<sup>166</sup> Trotz der Eigenheiten des kulturellen Sektors, handelt es sich bei einem Kulturbetrieb um einen Betrieb im wirtschaftlichen Sinn, da sie Güter produzieren und vermarkten, somit können gegebenenfalls Herleitungen gezogen und übernommen werden.<sup>167</sup> Die Wirtschaftsethik ist eine Bereichsethik, die dem Gebiet der oben beschriebenen Angewandten Ethik zugeordnet wird.<sup>168</sup>

Zum Verständnis werden zwei Begriffe, die in diesem Kontext wiederholt auftauchen, definiert und voneinander abgegrenzt: Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Wirtschaftsethik bezeichnet die moralische Bewertung eines

Wirtschaftssystems, wohin-gegen Unternehmensethik sich mit der „kritischen Reflexion ... vernünftigen Wirtschaftens in und von Unternehmungen“ beschäftigt.<sup>169</sup> In diesem Sinn bildet die Unternehmensethik einen Teilbereich der Wirtschaftsethik.<sup>170</sup> Auf Basis der zunehmenden Öffnung der Kultur-betriebe gegenüber Managementtechniken und der oben angegebenen Einordnung der Kulturbetriebe als Betriebe, kann man diese folglich dem Bereich der Unternehmensethik zuordnen.<sup>171</sup> Dementsprechend wird sich im folgenden Verlauf auf diesen Teilbereich fokussiert, da anderenfalls der Forschungsrahmen überschritten wird.

Aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise, den zunehmend merkbaren negativen Auswirkungen auf die Umwelt und dem Vertrauensverlust der Konsumenten in das bisherige Wirtschaftssystem kann in der Wirtschaftswissenschaft eine Zunahme der Diskussion um Normen und Werte verfolgt werden, die mit unterschiedlichen Termini, wie CSR, Corporate Citizenship, Corporate Responsibility, Stakeholdermanagement, Nachhaltigkeit geführt wird.<sup>172</sup> Wobei sich Corporate Social Responsibility als der am häufigsten verwendete Begriff durchgesetzt hat.<sup>173</sup> CSR wird der Unternehmensethik zugeordnet.<sup>174</sup> Unter CSR versteht die EU-Kommission „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>175</sup> In diesem Kontext wird weiterhin von der EU-Kommission darauf hingewiesen, dass sich durch CSR unter anderem neue Märkte erschließen, die Kundenbeziehungen intensivieren und Vertrauen schaffen lassen.<sup>176</sup> Es ist die Konsequenz seitens der Unternehmen auf eine Verbrauchergruppe, die sich bessere, da ethisch weniger

bedenkliche, Unternehmen wünscht.<sup>177</sup>

Ein weiteres Indiz für das wachsende Interesse der Wirtschaft an CSR ist die Zunahme der Mitgliedszahlen von ca. 100 neuen Unternehmen monatlich vom Global Compact der Vereinten Nationen, eine Selbstverpflichtung zur Umsetzung von weltweiten sozialen und ökologischen Richtlinien aus dem Jahr 2000.<sup>178</sup>

Das Potential wurde ebenso von Supermarkt-Ketten und Discountern erkannt, die folglich ihr Produktportfolio bezüglich Produkten mit Fair Trade- und Bio-Siegeln erweitert haben.<sup>179</sup> Zudem stellt die Industrie den Verbrauchern zunehmend eine ‚grüne‘ oder ‚ethische‘ Alternative in ihrer Produktpalette zur Auswahl, wie beispielsweise bei Bekleidung, Technologie und mittlerweile Banken.<sup>180</sup>

Die zunehmende und anhaltende Kritik am bisherigen Vorgehen der Wirtschaft und die damit einhergehende Legitimationskrise führt zu einem gesellschaftlichen Vertrauensverlust, dem mit der Debatte um Normen, Werte und Moral, versucht wird entgegenzuwirken.<sup>181</sup> Die Maßnahmen sind vielfältig. Es sind zum einen eine Zunahme an Initiativen, wie der Global Compact, OECD-Leitsätze, die Arbeitsnormen der ILO und das EU-Grünbuch ausgemacht worden und eine Verstärkung von innerbetrieblichen Maßnahmen zu erkennen, wie zum Beispiel Ethikkodizes, Ethikkommissionen und Ethiktrainings.<sup>182</sup> Es ist eine hohe Regelungsdichte in großen Unternehmen nationaler und internationaler ethischer Standards zu verzeichnen.<sup>183</sup> Zentrale Themen bilden die Ermittlung des ökologischen Fußabdrucks und des Wasserverbrauchs bei der Produktionsherstellung, Energieeinsparpotentiale, Recyclingfähigkeit, soziale Aspekte, wie Herstellungsbedingungen in Zulieferbetrieben, Einhaltung der

Menschenrechte und Bezahlung der Mitarbeiter in Heimatländern.<sup>184</sup>

Die Annahme, dass Ethik ein strategischer Erfolgsfaktor ist, gilt in der Wirtschaft als weit verbreitet und wird von nationalen und internationalen Institutionen, wie dem Rat für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung, in den OECD-Leitsätzen für Multinationale Unternehmen oder im Global Compact der Vereinten Nationen hervorgehoben.<sup>185</sup>

Dementsprechend zitiert der Wirtschaftswissenschaftler Peter Ulrich den Wirtschaftsethiker J. Wieland: „*Firmen müssen in Moral investieren, wenn sie ihr Verbleiben in der Gesellschaft und damit im Markt sicherstellen wollen.*“<sup>186</sup> Nach außen kann die Integrierung der Ethik in die Strategie des Unternehmens die Akzeptanz der Unternehmung in der zunehmend kritischen Öffentlichkeit verbessern und nach innen können ethische Zugeständnisse die Motivation der Mitarbeiter erhöhen.<sup>187</sup>

Unternehmen haben erkannt, dass ein ernsthaftes Engagement der Außendarstellung eines Betriebes nutzt.<sup>188</sup> Des Weiteren wird ebenso für Kulturbetriebe bestätigt, dass als ‚grünes Vorbild‘ ein nachhaltiges positives Image aufgebaut und darüber hinaus der Anreiz für die Besucher geschaffen werden kann, es zu Hause umzusetzen.<sup>189</sup>

In der empirischen Forschung der Wirtschaftswissenschaften gibt es Studien, die einen Zusammenhang von CSR und Unternehmensgewinn und -erfolg belegen, wobei die Kritiker dieser Position Mängel in der methodischen Erhebung der Studien beklagen und auf Studien verweisen, die diese Annahme widerlegen.<sup>190</sup> Einige Forscher in den Wirtschaftswissenschaften sehen die Instrumentalisierung der Ethik äußerst kritisch und die Ziele einer fundierten Ethik hierbei verfehlt, da

sie weiterhin dem Primat der Ökonomie folgen, anstatt dem Primat der Ethik.<sup>191</sup> Handelt es sich bei dem Motiv der Verantwortungsübernahme um ein instrumentelles Verständnis von CSR, und nicht um ein normativ begründetes Einsehen, kann es nicht als ethisches Konzept bezeichnet werden.<sup>192</sup> Es wird hierbei auf die Problematik des Green- oder Bluewashings verwiesen.<sup>193</sup>

Es lässt sich abschließend festhalten, dass die Forschung und die Praxis der Wirtschaftswissenschaften sich aufgrund der verstärkten kritischen Öffentlichkeit zunehmend mit ethischen Fragen in Betrieben auseinandersetzt und auf die im folgenden Abschnitt dargestellten veränderten Ansprüchen der Verbraucher reagiert.<sup>194</sup>

## Der ethische Konsument

In diesem Abschnitt erfolgt eine theoretische Annäherung an die Veränderungen beim Konsum. Es wird sich hierbei auf ökologische und sozialverträgliche Aspekte beim Konsum fokussiert und andere Trends, wie die Abwanderung der Kunden in den Internethandel, aufgrund des Forschungsrahmens ausgeklammert.

In den Sozialwissenschaften wird umwelt- und sozialbewusstes Kaufverhalten unter dem Schlagwort ‚politischer Konsum‘ erforscht.<sup>195</sup> Da die Kaufentscheidungen auf ethischen Überlegungen basieren, wie die Berücksichtigung von Umweltschutz und Menschen-rechten, und als Zeichen der Verantwortungsübernahme gelten, die zum Ziel haben gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken, wird es ebenso als ‚ethischer Konsum‘ bezeichnet.<sup>196</sup>

Wie in der Einleitung dargestellt, sind die Experten unterschiedlicher Forschungsdisziplinen über den Umfang der Veränderung bezüglich

eines ‚ethischeren‘ Einkaufsverhaltens geteilter Auffassung. Während es einige lediglich als eine neue Zielgruppe bezeichnen, sehen andere den Vollzug eines gesellschaftlichen Wandels, „*ein epochaler Umbruch von Wirtschaft und Gesellschaft*.“<sup>197</sup> Sie begründen dies unter anderem mit steigenden Bio- und Fair Trade-Zahlen, den Trend zur Regionalisierung, einer Abkehr von industrieller Landwirtschaft, steigendem Bewusstsein, dass das Ernährungssystem großen Anteil am Klimawandel hat und den ökologischen Folgen der Nahrungsproduktion.<sup>198</sup>

Für die Relevanz dieser Zielgruppe und die Veränderungen der Ansprüche von Verbraucher an Unternehmen spricht die Reaktion der Industrie, die das Wachstumspotential entdeckte und nun zunehmend Corporate Social Responsibility oder Corporate Responsibility praktiziert und propagiert.<sup>199</sup> Eine ausführliche Darstellung dieser Thematik erfolgte im vorigen Abschnitt dieser Studie.

Es gibt zum Thema des ethischen Konsums viele verschiedene empirische Erhebungen, besonders im Lebensmittelbereich, der als Vorreiter bezüglich gesellschaftlichen Trends gesehen wird.<sup>200</sup> Studien belegen seit Jahren mehrstellige Wachstumsraten für den Kauf von ökologischen Lebensmitteln in Deutschland. Gemäß dem Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft wächst die Nachfrage schneller als das Angebot.<sup>201</sup> Zudem wird eine Fortführung dieses ‚grünen‘ Trends für die Zukunft prognostiziert.<sup>202</sup> Auch wenn die Nachfrage sich auf weitere Bevölkerungsschichten ausgeweitet hat, wird der Großteil des Umsatzes, etwa 39 % von sogenannten Intensivkäufern generiert, die bis 20 % und mehr ihres Lebensmittelbudgets für ökologische Produkte verwenden.<sup>203</sup>

Des Weiteren liegen ebenso für Fair Trade-Waren in den letzten Jahren große Wachstums-raten vor, die seit 2004 stark anstiegen. 2004 lag der Umsatz mit Fair Trade-Produkten in Deutschland bei 58 Millionen Euro jährlich und stieg bis 2012 auf circa 533 Millionen Euro an.<sup>204</sup> Zu einem erheblichen Teil wird dies auf die Einführung von Produkten mit dem Fair Trade-Siegel in Supermarktketten zurückgeführt. Dies ist ein Faktor, weshalb die einstige Subkultur es in die Mitte der Gesellschaft schaffte.<sup>205</sup> Bezogen auf den Modemarkt wird eine Zunahme auch darin begründet, dass in einem „*widespread branded mass market*“ die Konsumenten versuchen sich über Fair Trade individuell von anderen abzuheben.<sup>206</sup>

Die letzte Tendenz, die im Rahmen dieses Bandes bezüglich der Lebensmittelbranche erwähnt wird, ist der Trend zu mehr Regionalisierung und lokaler Produktion von Waren, der beispielsweise in der Nestlé Studie 2009 festgestellt wurde.<sup>207</sup> Laut einer Forsa-Umfrage planen 60 % der Befragten in Zukunft auf den regionalen Faktor stärker zu achten.<sup>208</sup> An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass Ergebnisse von Verbraucherbefragungen eingeschränkt aussagekräftig sind, aufgrund der Lücke von geäußerten Einstellungen und eigentlichem Verhalten, was als *Attitude-behavior-gap* bezeichnet wird. Dies kann durch Verwechslung mit konventionellen Marken und aus Gründen sozialer Erwünschtheit resultieren.<sup>209</sup>

In der Literatur findet sich häufig die Bezeichnung für diese Gruppe als *Lohas* ‚Lifestyle of Health and Sustainability‘, was übersetzt wird mit einem Lebensstil geprägt von Gesundheit und Nachhaltigkeit.<sup>210</sup> Sie werden definiert als „*Menschen aus allen Lebenslagen und gesellschaftlichen Schichten, die ihre Lebensweise auf Gesundheit und Nachhaltigkeit ausrichten, dabei aber nicht auf Komfort und*

*Annehmlichkeiten verzichten.*<sup>211</sup> Die *Lohas* beschränken ihren ‚ethischen‘ Konsum nicht auf die Lebensmittelbranche, sondern versuchen Nachhaltigkeit und Veränderungen auch in anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern, wie unter anderem im Wohnen, Mobilität und Energie, zu integrieren.<sup>212</sup> Aufgrund der ihnen unterstellten großen Kaufkraft gibt es eine Vielzahl von Studien, die den Anteil der *Lohas* an der Gesamtbevölkerung auf zwischen 5 – 30 % schätzen – je nach Definition und Reichweite des Begriffs.<sup>213</sup> Die unterschiedliche Reichweite der Definition spiegelt sich ebenso in den verschiedenen Publikationsschwerpunkten wider. In der Marketingliteratur werden sie lediglich als eine neue Zielgruppe deklariert, die es zu erreichen gilt, während sie von anderen Autoren, wie von ihren Erfindern, als ‚Bewegung‘ mit substanziellen Wertewandel bezeichnet wird.<sup>214</sup> Das Zukunftsinstitut beispielsweise prognostiziert, dass ‚dieses Drittel‘ zukünftig die Mehrheit der Gesellschaft umfassen und sich ein neuer Lebensstil etablieren wird.<sup>215</sup> Es ist eine *„Bewegung mit starkem Einfluss auf Konsum und Werteentwicklung in unserer Gesellschaft.“*<sup>216</sup>

Die Faktoren Ethik, Gesundheit, Ökologie und Sozialverträglichkeit nehmen nicht nur im Lebensmittelbereich an Relevanz zu. Ebenso wird es für die Textilbranche, bei Technik, im Tourismus, bei Fortbewegungsmittel, im Sport, im Design, in der Architektur und anderen Konsum- und Dienstleistungsbereichen, wie zum Beispiel bei Investitionen zunehmend relevanter.<sup>217</sup> *„Fashion objects ... can no longer be simply creative, but must become also ethical and sustainable.“*<sup>218</sup> Sogenannter ‚ethischer Mehrwert‘ wird den Konsumenten bei vielen Entscheidungen immer wichtiger.<sup>219</sup>

Ein weiterer Aspekt, der im Kontext des ethischen Konsums zu erwähnen ist, beinhaltet ein erhöhtes Informationslevel der Verbraucher

und Konsumenten. Bedingt wird es größtenteils durch das Internet und die Zunahme moderner Kommunikationsmedien, sodass es dem Konsument möglich ist sich zeitnah über Herkunft, Inhaltsstoffe, Herstellung und gegebenenfalls Nebenwirkungen von Produkten und Lebensmitteln zu erkundigen. Expertenwissen ist dadurch für alle jederzeit zugänglich.<sup>220</sup> Ferner lassen sich durch die modernen Kommunikationsmedien Berichte über soziale Missstände in Produktionsstätten, über Auswirkungen auf die Umwelt sowie Unternehmensskandale in rapider Geschwindigkeit an viele Rezipienten verbreiten, was die Aktivität und den Einfluss von Nonprofit-Organisationen erleichtert und zu einem erhöhten Erwartungsdruck seitens der Kunden an die Unternehmen führt.<sup>221</sup> Ohne die Massenmedien gäbe es wahrscheinlich kein „*global consciousness*.“<sup>222</sup>

Dies führt dazu, dass die Unternehmen sich aufgrund der zunehmenden Transparenz und Öffentlichkeit unter einem gesteigerten Legitimationsdruck befinden.<sup>223</sup> Verstärkend wirken ebenso die wachsende Zahl von Bewertungs- und Empfehlungsportalen, die zunehmend als Basis für Kaufentscheidungen mit einbezogen werden können.<sup>224</sup>

Eine repräsentative Studie der Kommunikationsagentur Serviceplan Gruppe bestätigte, dass mittlerweile der Begriff Nachhaltigkeit in der Mitte der deutschen Bevölkerung angekommen ist und dieser Faktor sich auf die Kaufentscheidung der Konsumenten und sich folglich auf den Markenmehrwert auswirkt.<sup>225</sup>

Ob es sich beim ‚ethischen Konsumenten‘ um eine einzelne Zielgruppe oder einen gesamtgesellschaftlichen Wandel handelt, vermag die

Autorin an dieser Stelle nicht zu bewerten. Der Abschnitt sollte dazu dienen, aufzuzeigen, dass es diese veränderten Konsuminteressen gibt, die Unternehmen scheinen dies erkannt zu haben und sich der Kultursektor aufgrund der Relevanz und des Potentials davor nicht verschließen sollte, da der Trend zu mehr sozialem und ökologischem Verantwortungsbewusstsein weiterhin wachsend ist.<sup>226</sup> Folglich wird die Frage danach, wann auch Kulturangebote unter den Gesichtspunkten von Nachhaltigkeit analysiert werden, als angebracht empfunden.<sup>227</sup>

### 1.3. Der Kultursektor und Nachhaltigkeit

Der folgende Abschnitt untersucht, inwiefern ökologische und soziale Aspekte im Kultursektor verbreitet sind, um zu analysieren, ob es schon eine theoretische Basis und Kompetenz gibt, auf die der Forschungsgegenstand aufbauen könnte. Es wird sich aufgrund des eingrenzenden Forschungsrahmens vorrangig auf die deutsche Perspektive fokussiert. Zu ökologischen und sozialen Ansätzen existieren eine Reihe von Literatur und Praxisbeispielen. Eine Systematik hierbei wird allerdings vermisst. Es konnte eine Vielzahl von Publikationen zum Thema der Nachhaltigkeit im Kulturbereich ausgemacht werden. Folglich wird in diesem Abschnitt zunächst als Einstieg die Nachhaltigkeitsdebatte skizziert.

#### Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit gilt - ebenso wie Kultur und Ethik - aus mehreren Gründen als schwer definierbar. Zum einen liegt es in seiner Komplexität und seiner Vielfalt begründet. Nachhaltigkeit ist zugleich Begriff, Konzeption, Leitlinie zusammen und vereint zudem verschiedene Dimensionen.<sup>228</sup> Zum anderen liegt es an der

inflationären Benutzung des Begriffs, die Nachhaltigkeit durchlaufen hat, bis hin zu einer unterstellten „*Universalfloskelhaftigkeit*.“<sup>229</sup> Erstmals wurde der Begriff im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft 1713 von Hans Carl von Carlowitz in seinem Werk *Silvicultura oeconomica* genannt.<sup>230</sup> Diese Definition wurde von der Brundtland-Kommission, die von der Kommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen einberufen wurde, 1987 auf die wirtschaftliche Entwicklung adaptiert und folgendermaßen definiert: „*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*“<sup>231</sup> Der englische Begriff ‚Sustainability‘ kann mit Nachhaltigkeit oder Zukunftsfähigkeit übersetzt werden.<sup>232</sup>

Oft wird Nachhaltigkeit auf seine ökologische Ebene beschränkt und beispielsweise Produkte als nachhaltig bezeichnet, wenn sie aus ökologischer Herstellung stammen. Die eingeschränkte Betrachtungsweise wird dem ganzheitlichen Ansatz von Nachhaltigkeit nicht gerecht.<sup>233</sup> Der Begriff Nachhaltigkeit hat drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales, die in drei Modellen vereint dargestellt werden können: Im sogenannten Nachhaltigkeitsdreieck, dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit oder dem Schnittmengenmodell.<sup>234</sup>

Die drei Dimensionen sind als gleichrangig zu betrachten und nachhaltige Entwicklung entsteht nur bei ganzheitlicher Beachtung dieser drei Dimensionen, da sie sich wechselseitig bedingen.<sup>235</sup> Die ökologische Säule bezeichnet „*die Nutzung eines Systems in einer Weise, dass dieses in seinen wesentlichen Eigenschaften dauerhaft erhalten bleibt und so sein Fortbestand gesichert wird.*“<sup>236</sup> Die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit hat zum Ziel, eine

ausreichende Lebensqualität – auch für zukünftige Generationen – aufrechtzuerhalten, nicht nachhaltige Konsumstile und Produktionsweisen zu ersetzen und nur in dem Maße zu produzieren wie anschließend verbraucht wird.<sup>237</sup> Die soziale Dimension beschäftigt sich mitunter mit Fragen zur Chancengleichheit, Inklusion und Partizipation.<sup>238</sup>

Auf Ebene der Unternehmen beinhaltet die Säule Soziales einerseits ein nachhaltiges Engagement nach außen zu den Stakeholdern und andererseits nach innen gerichtet im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, mitunter in Bezug auf Arbeitsbedingungen, faire Löhne, Sicherheit, Gesundheit, Chancengleichheit und Weiterbildungen.<sup>239</sup> Die ökologische Dimension umfasst unter anderem ein ressourcenbewusstes Verhalten, zum Beispiel Produkte mit der geringsten Umweltbelastung zu verwenden und auf eine Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks abzielen.<sup>240</sup> Bezogen auf Unternehmen bedeutet die ökonomische Dimension mitunter langfristiges Wachstum unter Berücksichtigung umwelt- und sozialverträglicher Aspekte.<sup>241</sup>

Prägend für den Begriff der nachhaltigen Entwicklung in Verbindung mit Wirtschaft und Politik war die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro. Hierbei unterschrieben 178 Staaten folgende drei Elemente: langfristige Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen, soziale Sicherung aller Menschen und Herstellung von gerechten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.<sup>242</sup> Im Rahmen dieser Konferenz entstand die sogenannte Agenda 21, die verpflichtende Handlungsanleitungen für die Politik aller Teilnehmerstaaten beinhaltet.<sup>243</sup> Eine konkrete Umsetzung der Agenda 21 in der

deutschen Kulturpolitik wird von mehreren Wissenschaftlern bemängelt. Um den benötigten Bewusstseinswandel umzusetzen, hin zu einer Kultur der Nachhaltigkeit, gibt es unzählige Initiativen, Projekte, Veranstaltungen, denen allerdings eine fehlende theoretische Fundierung einerseits und eine mangelnde Umsetzung aller Dimensionen der Nachhaltigkeit andererseits unterstellt werden.<sup>244</sup>

Die bisherige Nachhaltigkeitsdebatte wird überwiegend in technischen, naturwissenschaftlichen, sozial- und wirtschaftspolitischen Begrifflichkeiten mit einem marginalen Anteil der Kultur- und Geisteswissenschaften geführt.<sup>245</sup>

Trotz der skizzierten Mängel gibt es seit den 1990er Jahren in Organisationen, Unternehmen und Gruppierungen sowohl im öffentlichen als auch im privatwirtschaftlichen Sektor, die Auseinandersetzung in der Praxis mit dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, zum Beispiel in Form von Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichten.<sup>246</sup>

Wie die Nachhaltigkeitsdebatte im Kulturbereich geführt und Maßnahmen diesbezüglich implementiert wurden, zeigt der folgende Abschnitt.

## Nachhaltigkeit und Kultur

Es existieren eine Reihe von Kulturwissenschaftlern, wie unter anderem Hildegard Kurt und Bernd Wagner, die zwei Defizite in der Auseinandersetzung von Kultur und Nachhaltigkeit feststellten: Einerseits gibt es einen Mangel der Kulturdimension in der Nachhaltigkeitsdebatte. Den Faktor Kultur sehen Wagner und Kurt strukturell vernachlässigt, was durch fehlende Erwähnung mitunter in

den Dokumenten zur Rio-Konferenz und der Agenda 21 ausgemacht werden kann.<sup>247</sup> Andererseits erfolgt eine Ausblendung von ökologischen und nachhaltigen Fragestellungen in der öffentlichen Kulturpolitik.<sup>248</sup> Ebenso stellt Armin Klein eine zögerliche Aufnahme der Nachhaltigkeit in die Kulturpolitik fest, und bemängelt, dass der Begriff hier bisher allgemein und unbestimmt formuliert ist.<sup>249</sup>

Die Vertreter dieser Ansicht sehen in der Kunst und Kultur das Vermittlungs- und Kommunikationsmedium um Nachhaltigkeit der breiten Bevölkerung nahezubringen und derart alltagstauglich zu machen.<sup>250</sup> Die gesellschaftliche Wende hin zu mehr Nachhaltigkeit auf allen Ebenen erfordert die Einbindung des kulturellen Sektors als zentrale Rolle um erfolgreich zu sein.<sup>251</sup> „*The question here is not whether but how the arts can contribute to a fundamental change.*“<sup>252</sup> Es wird argumentiert, dass eine nachhaltige Entwicklung sich mit der Vision beschäftigt, wie die Menschen zukünftig leben wollen, demnach Fantasie und Kreativität bedarf, und eine Gestaltungsaufgabe darin gesehen, die auf Basis von Werten gesellschaftliche Leitbilder und Traditionen herausfordern bis hin zu einem Paradigmenwechsel und vom Kultursektor umgesetzt werden muss.<sup>253</sup> Hierbei wird Kunst und Kultur nicht im Sinne einer Instrumentalisierung benutzt, sondern als Medium für einen Austausch und zur Dialogförderung. Die Vertreter dieser Ansichten fordern mehr Unterstützung und andere Rahmenbedingungen seitens der Kulturpolitik, die nachhaltige Aspekte berücksichtigen und gute Praxisbeispiele vermehrt fördern sollen.<sup>254</sup> Für ihre Forderungen haben Akteure aus der Kulturpolitik, Künstler und ökologisch-interessierte Menschen 2001 das *Tutzinger Manifest* entwickelt, eine der ersten Aufrufe aus dem Kulturbereich, das eine strukturelle Einbeziehung von einer kulturell-ästhetischen Dimension

bei der Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung zum Ziel hat.<sup>255</sup> Im *Tutzinger Manifest* wird die Erweiterung des Nachhaltigkeitsdreiecks um die Säule der Kultur für eine ganzheitliche Betrachtung gefordert. Darüber hinaus bestehen die Unterzeichner auf eine engere Verbindung zwischen Nachhaltigkeitspolitik, ergo der verschiedenen Ansätze und Maßnahmen der Agenda 21, und Kulturpolitik.<sup>256</sup>

Die Nachhaltigkeitsdebatte machte das Fehlen von Kommunikations- und Übersetzungsmittel für die Vermittlung der Thematik an die Bevölkerung offensichtlich. Das verhalf dazu, dass der Begriff der Nachhaltigkeit 2002/2003 in die Kulturpolitik Eingang fand und die Forderung des Leitbildes in Kulturförderrichtlinien mit aufgenommen wurde.<sup>257</sup> Es wurde jedoch versäumt konkrete Implikationen für die praktische Kulturpolitik abzuleiten, was wiederum die operative Umsetzung auf Ebene der Kulturbetriebe ausbremste. Der Begriff Nachhaltigkeit fungiert hier als „*weitgehend leere Worthülse*.“<sup>258</sup> An einer theoretischen Basis für die Debatte arbeitet die Kulturpolitische Gesellschaft e.V., die sich inhaltlich mit der kulturellen Säule der Nachhaltigkeit und mit der Frage, welche Rolle die Kulturpolitik bei der Umsetzung der Leitidee hat, befasst.<sup>259</sup> Als weitere politische Instanz, die sich zunehmend dem Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Kultur widmet, konnte die Heinrich-Böll-Stiftung ausgemacht werden.<sup>260</sup> Über die Grenzen Deutschlands hinaus existieren auf internationaler Ebene eine Reihe von Initiativen, die im Kulturbereich eine wichtige Aufgabe zur Umsetzung von Nachhaltigkeit sehen.<sup>261</sup>

Trotz dieser Ansätze werden weiterhin ein Defizit in der Reflexion von Nachhaltigkeit bei Akteuren des Kulturbereichs, inklusive der Kulturpolitik, und eine Reduzierung oftmals auf die ökologische Dimension, festgestellt.<sup>262</sup> Als Gründe hierfür führt Volker Heller eine

mangelnde Bereitschaft der Akteure des öffentlichen Kulturbereichs an, die sich einerseits bezogen auf die betriebliche Umsetzungsebene nicht nach Nachhaltigkeitskriterien bewerten lassen wollen, aufgrund einer angeblichen Ökonomisierung der Kultur. Sowie andererseits bezüglich einer inhaltlichen Ebene eine Instrumentalisierung der Kunst fürchten und darauf verweisen, dass Kulturpolitik den Anspruch erhebt per se nachhaltig zu sein.<sup>263</sup> Ferner wird der Debatte zur Nachhaltigkeit und Kultur eine Inkohärenz unterstellt, die dadurch ausgelöst wird, dass die verschiedenen Ausprägungen der Kulturbegriffe, dem weit- und engfassten, unscharf benutzt und mitunter verwischt werden.<sup>264</sup>

Die inhaltliche Auseinandersetzung der Künstler mit Themen der Nachhaltigkeit hat sich in alle Sparten des Kulturbereichs verbreitet.<sup>265</sup> Neben der inhaltlichen Ebene und Vermittlung von Nachhaltigkeit im Kultursektor, wurde sich auf der Ebene des Kulturbetriebes relativ spät und bisher kaum systematisch mit der Frage auseinandergesetzt, was Nachhaltigkeit für die Kulturbetriebe bedeutet und welche Formen nachhaltigen Handelns für ihre Zukunftsfähigkeit entscheidend sind.<sup>266</sup> Es sind lediglich erste Ansätze und Initiativen speziell für den Kulturbereich zu verzeichnen.<sup>267</sup> Diesbezüglich bleibt der Kultursektor verglichen mit anderen Branchen rückständig.<sup>268</sup> Als ein Best-Practice-Beispiel dient der *Sustainable Dance Club* in Rotterdam, der Nachhaltigkeit beim Bau, Design und Gastronomie berücksichtigt hat.<sup>269</sup> Der Kulturwissenschaftler Armin Klein kommt dementsprechend zu folgendem Schluss: „Der Begriff der Nachhaltigkeit, in vielen gesellschaftlichen Bereichen glücklicherweise schon eine Selbstverständlichkeit, muss für den Kulturbetrieb ganz offensichtlich erst noch entdeckt werden - und zwar in allen seinen Konsequenzen!“<sup>270</sup>

Aufgrund der verstärkten Diskussion über Lösungsansätze zum Klimawandel und den ökologischen Problemen, wie Umweltverschmutzung und Ressourcenverknappung, hat die Nachhaltigkeitsdebatte im Kultursektor neuen Aufschwung und eine zunehmende Fundierung und Ernsthaftigkeit erhalten.<sup>271</sup> Hierbei unterscheidet Hermann Voesgen zwischen zwei Ebenen: Während in der Kulturwissenschaft hier eine breite Debatte konstatiert wird, ist dem Kulturmanagement eine Abstinenz in der praktischen und akademischen Anwendung zu unterstellen.<sup>272</sup> Gründe hierfür sind einerseits die Überforderung des Faches damit und andererseits eine Irrelevanz für das Kulturmanagement.<sup>273</sup> Der Beitrag *Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement - ein Diskussionsvorschlag* von Klein gilt als Erster zu dieser Thematik.<sup>274</sup>

## Ökologische Ansätze

Wegen des eingrenzenden Forschungsrahmens konnten nicht alle ökologischen Initiativen und Ansätze im Kulturbereich systematisch erfasst werden, somit sollen die hier aufgezählten Beispiele assoziativ und nicht als vollständig verstanden werden.<sup>275</sup>

Es existieren Kunstrichtungen, die sich inhaltlich mit Umweltthemen und Nachhaltigkeit befassen, wie *sustainable art*, *environmental art* und *ecological art*.<sup>276</sup> Ebenso gibt es vermehrt Künstler und Gruppen in allen Sparten, die sich in ihren Werken mit ökologischen Themen auseinandersetzen.<sup>277</sup> Exemplarisch soll hier *Concept Nouveau* genannt werden, die mitunter künstlerische Konzepte zur Agenda 21 entwickeln.<sup>278</sup> Ein weiteres Beispiel der Verbindung von Umweltthemen und Kultur bildet die Theatergruppe *unverpackt*, bestehend aus Umweltpädagogen, die bei circa 200 Auftritten jährlich Schülern die

Themen Abfallvermeidung, Energieeinsparung oder Mobilitätsgrenzen näherbringen und deren Bemühungen 1994 im ersten bundesweiten Umweltfestival gipfelten.<sup>279</sup> Von der öffentlichen Seite gab es unter anderem von der Kulturstiftung des Bundes 2009 die Gründung der Initiative Kultur und Nachhaltigkeit namens *ÜBER LEBENSKUNST*, die sich inhaltlich in ihren Projekten mit der ökologischen Krise im Verhältnis zum Menschen auseinandergesetzt hat. Bis 2012 wurden hierfür 3,5 Millionen Euro zur Verfügung gestellt.<sup>280</sup>

Über die künstlerische und inhaltliche Ebene hinaus gibt es eine ganze Reihe von Kulturstätten, Kunstinitiativen und Künstlern, die sich auf der betrieblichen Ebene mit Themen zur Ökologie beschäftigen. Die Verbreitung im Vergleich mit anderen Branchen und Unternehmen aus der Industrie liegt allerdings in ihrer Entwicklung zurück.<sup>281</sup> Es haben Kulturstätten ihre Gebäude ressourcenschonend umgestellt, indem sie beispielsweise ihr Heizungs-, Strom- und Wassersystem reformierten.<sup>282</sup> Zudem beschäftigen sich Künstler mit Alternativen einer ressourcenschonenden Anreise.<sup>283</sup> Die Literatur zu ökologischen Ansätzen wächst zunehmend. Es werden CO<sub>2</sub>-Bilanzen für Veranstaltungen ermittelt und folglich existieren Leitfäden, wie Festivals und Konzertveranstaltungen möglichst nachhaltig durchgeführt werden können, sogenannte *Greening Events*.<sup>284</sup> Eigens für die Musikfestival- und Eventkultur hat sich der Thinktank *Green Operations Europe* gegründet, der Akteure berät, „to run their operations greener and smarter.“<sup>285</sup> Es sind mittlerweile eine Reihe von Labels vorhanden, die von Kulturorganisationen und -gruppen in verschiedenen Sparten erworben werden können.<sup>286</sup>

Für die Kultursparte der Orchester schätzt der Journalist Sven Scherzschade, nach einer nicht-repräsentativen Umfrage, die Lage eines

systematischen Handelns als noch in den Kinderschuhen steckend ein.<sup>287</sup> Für den Museumsbereich fällt das Urteil ähnlich aus. Museen übernehmen im Rahmen einer ökologischen Nachhaltigkeit keine wesentliche Aufgabe, da eine umweltschonende Nutzung der Ressourcen Aspekten, wie Haltbarkeit und Sicherheit der Exponate, untergeordnet werden.<sup>288</sup> Bei all den genannten Initiativen sei darauf hingewiesen, dass der Kultursektor, wie im Abschnitt 1.1. dargestellt, unter finanziellen Engpässen zu leiden hat. „*Der Ökogeist ist willig, aber der Geldbeutel ist schwach.*“<sup>289</sup>

Viele der Initiativen verweisen auf ihre Reichweite als Künstler. Durch ihre Kunst und ihre Musik können sie Menschen beeinflussen und viele hoffen auf einen Schneeballeffekt.<sup>290</sup> Das bekannteste Beispiel für einen Ökologieansatz auf inhaltlicher Ebene mit einer hohen Reichweite ist das von Al Gore initiierte *Live Earth*. Ein Festival, das 2007 24 Stunden lang auf der ganzen Welt stattfand und äußerst populär war.<sup>291</sup>

In anderen Ländern ist das Thema der Ökologie in der Kulturbranche ebenso aufgegriffen worden. Im angloamerikanischen Raum wird seit längerem mit Ansätzen einer ökologisch inspirierten Ästhetik der Lebenswelten experimentiert.<sup>292</sup> In Großbritannien gründete sich die Nonprofit-Organisation *Julie's Bicycle*, die zum Ziel hat, die ökologischen Bemühungen der britischen Kultur- und Kreativszene zu bündeln.<sup>293</sup> In Deutschland gibt es keine vergleichbare NPO. Die großen Initiativen der Kulturbranche, wie unter anderem die Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. und die Kulturpolitische Gesellschaft e.V. greifen die Themen der Nachhaltigkeit und der Ökologie in ihren Publikationen auf.<sup>294</sup>

In der amerikanischen Filmbranche achten Vertreter, wie Sony Studio und Warner Brothers, seit den frühen 1990er Jahren auf die ökologische Nachhaltigkeit bei Filmproduktion, zum Beispiel bezüglich Strom aus erneuerbaren Energien oder kein Holz aus den Tropen für ihre Filmkulissen zu verwenden.<sup>295</sup> In Schweden gilt für öffentliche Kulturbetriebe die Pflicht einer jährlichen Berichterstattung zu ökonomischen, sozialen und ökologischen Ansätzen zu verfassen, wie beispielsweise zum Material- und Energieverbrauch und zum Abfallaufkommen.<sup>296</sup>

## Soziale Ansätze

Bei den sozialen Ansätzen wird zwischen zwei Ebenen unterschieden: nach innen und nach außen gerichtete Ansätze. Nach innen, auf die eigene Belegschaft gerichtete, Ansätze gelten im Kultursektor und in Kulturbetrieben als sehr selten.<sup>297</sup> Für die Ausgestaltungsmöglichkeiten sozialer Ansätze auf Ebene der Betriebe sei auf den Abschnitt ‚Nachhaltigkeit‘ der vorliegenden Studie verwiesen. Wohingegen soziale Ansätze extern gerichtet bezüglich der Nutzer in der Kulturbranche mitunter verbreitet sind und beispielsweise in der Theaterpädagogik, hauseigenen Jugendclubs oder in Nachwuchsförderungsprogramme für verschiedene Künste ihren Ausdruck finden. Diese Ansätze sind nicht neu, sondern gehören in vielen Einrichtungen des Kultursektors zur täglichen Arbeit, darum soll auf einen Überblick aufgrund des eingrenzenden Forschungsrahmens verzichtet werden.<sup>298</sup> Sie können hier nicht tiefgehend beschrieben werden, da sie aber in der Fachliteratur eine wichtige Rolle spielen und an anderer Stelle behandelt wurden, sollten sie auch hier nicht unerwähnt bleiben.<sup>299</sup>

Institutionen, die gemäß Literatur oftmals die Aspekte Kultur und Soziales sowie Kultur und Ökologie miteinander verknüpfen, und als nachhaltig bezeichnet werden, sind die sogenannten soziokulturellen Zentren.<sup>300</sup> Diese werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

## Soziokulturelle Zentren

Für das Verständnis sind der Kontext und die Entstehungsgeschichte von Belang, die verkürzt dargestellt werden. Dies hat zum Ziel, die Schwerpunktsetzung und die Besonderheiten dieser Form der Kulturstätte zu begreifen.

Die soziokulturellen Zentren sind in Deutschland in den 1970er Jahren in der Bürgerbewegung aus dem Wunsch nach Veränderung heraus entstanden. Sie gelten als das relevanteste Praxisfeld der Soziokultur.<sup>301</sup> Der Begriff Soziokultur und soziokulturelles Zentrum wurden maßgeblich vom Publizisten und ehemaligen Kulturdezernent in Nürnberg Hermann Glaser und Karl-Heinz Stahl geprägt, die diese Begriffe theoretisch entwickelten und über eine Fachöffentlichkeit hinaus in die Kulturpolitikdebatte einbrachten.<sup>302</sup> Als Gründungsdokument der Soziokultur gilt das Buch *Die Wiedergewinnung des Ästhetischen, Perspektiven und Modelle einer neuen Soziokultur* von Glaser und Stahl von 1974.<sup>303</sup>

Glaser und Stahl verwendeten den Begriff Soziokultur, um ein neues, gesellschaftspolitisches Weltbild zu bezeichnen, das sich vom damaligen unpolitischen Kunst- und Kulturverständnis der Nachkriegszeit unterschied.<sup>304</sup> Bis dahin herrschte ein elitäres Kulturverständnis, das Kultur mit Hochkultur gleichsetzte und lediglich den vom Staat geförderten Kulturprojekten Wert zugestand.<sup>305</sup> Des

Weiteren wurden kulturelle Angebote nur von als privilegiert bezeichneten Nutzern in Anspruch genommen. Das Ziel war es, durch die Soziokultur die Gesellschaft zu demokratisieren und Kultur gleichmäßig zu verteilen sowie für jeden zugänglich zu machen, nach dem Grundprinzip „Kultur für alle!“<sup>306</sup> Die soziokulturellen Zentren sollten die Kluft zwischen kulturellem und öffentlichem Raum, zwischen Künstler und Publikum überwinden, indem sich Alltagsthemen der Menschen in den Kulturprodukten widerspiegeln, somit gesellschaftsrelevanter werden und damit folglich einen breiteren Teil der Bevölkerung ansprechen. Eine weitere Forderung war es, den bis dahin in der Kulturpolitik vorherrschenden engen Kulturbegriff zu erweitern, nach dem Leitsatz „Kultur von allen“.<sup>307</sup>

Der Begriff Soziokultur wird aufgrund seiner vier Bedeutungsdimensionen in Debatten nicht einheitlich verstanden. Soziokultur wird zunächst als Kulturbegriff beschrieben, der eine Erweiterung des tradierten Kulturverständnisses zum Ziel hat. Die zweite Dimension umfasst die Beschreibung Soziokultur als Kulturpolitikbegriff, der als aktiv verstanden werden muss und eine Demokratisierung der Gesellschaft herbeiführen möchte. Die dritte Facette der Soziokultur ist die Funktion als politische Kultur, die einen Partizipations- und Gestaltungswillen der Menschen ausdrückt. Die vierte Bedeutungsdimension, die am meisten Anwendung findet, umfasst Soziokultur als Kulturpraxisbegriff, der sich an den anderen Dimensionen anlehnt und für eine konkrete Kulturarbeit auf allen Ebenen der Kunst und Kultur steht, die in den soziokulturellen Zentren ihren Ausdruck findet und sich an den Zielkategorien „Kultur für alle“ und „Kultur von allen“ orientiert.<sup>308</sup>

Folglich bezeichnet der Begriff Soziokultur „die Öffnung und

Hinwendung der kulturellen Praxis von Kultureinrichtungen, Künstlern, Akteuren, zum Alltag und zur gesellschaftlichen Wirklichkeit.“<sup>309</sup> Die Zentren gehörten in den 1970er Jahren zur Avantgarde der Soziokultur und verstehen sich bis heute derart.<sup>310</sup> Soziokulturelle Zentren stehen für das Schaffen von Zugangsmöglichkeiten und sozialer Teilhabe, für das Herbeiführen öffentlicher Diskurse, Raum für Innovation und Zeitgeist, Methodenvielfalt, Offenheit, Anpassungsfähigkeit, Internationalität und Interkulturalität.<sup>311</sup> Diese Besonderheiten führen zu einer erschwerenden Definition des Begriffs des soziokulturellen Zentrums und zu einem vielfältigen Praxisfeld. Trotz der Vielfalt und Vielschichtigkeit ist ihnen allen das Selbstverständnis gemein *„als politisches, kulturelles und soziales Lernfeld ..., in dem sich neue soziale und kulturelle Bedürfnisse breiter Bevölkerungsschichten nach kultureller Selbsttätigkeit und nach einer partizipatorischen und widerständigen politischen Kultur entfalten können.“*<sup>312</sup> Weitere gemeinsame Merkmale findet man im Paragraph 3 der Satzung des Dachverbandes Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V., welcher 1979 gegründet wurde.

Soziokulturelle Zentren gelten als Forum für nicht marktgängige Konzepte wie experimentelles Tanzen, Independent-Filme, Cross-Over-Formate und vielem mehr.<sup>313</sup>

Die 460 registrierten soziokulturellen Zentren in Deutschland haben circa 24 Millionen Besucher und bis zu 84.000 Veranstaltungen, zuzüglich 14.000 kontinuierlichen Angeboten, jährlich.<sup>314</sup> Trotz des vielfältigen Veranstaltungsangebots leiden soziokulturelle Zentren unter Stellenabbau und haben ein Beschäftigungsverhältnis von einem Drittel hauptamtlich Angestellten zu zwei Dritteln geringfügig Beschäftigten.<sup>315</sup> Von den Beschäftigten besitzen circa 11 % einen

Migrationshintergrund, verglichen mit durchschnittlich 1 % in öffentlichen Einrichtungen, wie Schulen, ein hoher Anteil.<sup>316</sup> Die Hälfte der soziokulturellen Zentren organisiert sich ausschließlich ehrenamtlich.<sup>317</sup> Zu großen Teilen finanzieren sich die Zentren selbst. Die öffentlichen Subventionen machen weniger als ein Drittel aus und sanken in den letzten zwei Jahren um 6 Millionen Euro.<sup>318</sup>

Wegen ihrem Grundsatz „Kultur für alle“ und dem damit einhergehenden Ziel alle Menschen zu erreichen, integrierten viele soziokulturelle Zentren Sozialarbeit als festes Standbein in ihre Ausrichtung.<sup>319</sup> Sie zeichnen sich mitunter dadurch aus, dass sie es schaffen generations- und bildungsübergreifend sowie interkulturell Menschen anzusprechen und zur aktiven Teilnahme zu bewegen.<sup>320</sup>

Seitens der Politik ergibt sich ein zwiespältiges Bild: Einerseits wird die Relevanz und Kompetenz der Zentrum gelobt. Andererseits erhalten sie in Relation zu den staatlichen Kulturbetrieben wenige Subventionen. Die Antwort auf eine Große Anfrage der CDU/CSU im Jahr 2000 ergab, dass soziokulturelle Zentren *„stärker als andere kulturelle Bereiche ... sich neuen gesellschaftlichen Themen, Problemen und Aufgaben ... öffnen und sich mit diesen auseinandersetzen... [und] durch ein zielgruppenorientiertes kulturelles Angebot und die aktive Einbeziehung der Besucherinnen und Besucher eine integrative und präventive Funktion ausüben können.“*<sup>321</sup>

## Klimawandel und Soziokultur

Der Verband Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. beschäftigt sich mit der Thematik der Nachhaltigkeit, des Umweltschutzes und wie die Zentren ihren Beitrag leisten könnten.<sup>322</sup>

Die Kulturwissenschaftlerin Hildegard Kurt bescheinigt den soziokulturellen Zentren die Ressourcen, die es zur gesellschaftlichen Transformation benötigt: einen inklusiven Kulturbegriff, soziale Teilhabe, ökologisches Bewusstsein, Vernetzung und Kooperation.<sup>323</sup>

Eine qualitative Befragung hat ergeben, dass viele soziokulturelle Zentren beim Bau und Betrieb ökologische Grundsätze beachten und sich teilweise stark für erneuerbare Energien einsetzen, wie zum Beispiel das *Lagerhaus* in Bremen und der *Werkhof* in Lübeck.<sup>324</sup> Des Weiteren werden in dem Gastronomiebereich der Zentren Speisen nach eigenen Angaben häufig aus regionaler Produktion und mit Bio-Lebensmitteln zubereitet.<sup>325</sup>

Der Abschnitt ‚Nachhaltigkeit im Kultursektor‘ diente zur Darstellung der Verbreitung sozialer und ökologischer Ansätze im Kulturbereich. Es konnte aufgezeigt werden, dass der Begriff der Nachhaltigkeit, der in anderen Bereichen eine wichtige Thematik bildet, im Kultursektor aus aufgezeigten Gründen noch nicht systematisch integriert ist. Ebenso ist die Verbreitung von sozialen und ökologischen Ansätzen bisher lediglich als punktuell zu bezeichnen.

#### 1.4. Zwischenfazit - Die ethische Kulturstätte

Das Zwischenfazit dient zur Darstellung der Herleitungen aus den vorangegangenen theoretischen Diskussionen. Im Folgenden wird dargestellt, wie der Begriff der ethischen Kulturstätte in diesem Band hergeleitet und definiert wird. Hierbei werden die Rahmenbedingungen und die strategische Ausrichtung einer möglichen ethischen Kulturstätte skizziert dargestellt. Es beinhaltet kein detailliertes Konzept oder eine Analyse eines konkreten Standortes, da dies einerseits den Rahmen

dieser Studie überschreiten und andererseits den Anspruch der Allgemeingültigkeit und Übertragbarkeit widersprechen würde. Es wird sich an dem Neutrum Kulturstätte gehalten, da diese alle Arten von Kulturbetrieben ummantelt. Das Ziel ist die rein theoretische Beantwortung der Frage, wie der Begriff der ethischen Kulturstätte in diesem Band definiert wird. Es ist ein theoretisches Konstrukt, das aus den Herleitungen des theoretischen Teils dieser Studie resultiert und in der Strategie verankert wird.

Eine ethische Kulturstätte, wie sie in diesem Band verstanden wird, geht über den kulturellen Aspekt hinaus und positioniert sich auf den drei Standbeinen Kultur, Soziales und Ökologie. Es wird das Ziel verfolgt, bei Entscheidungen auf allen Ebenen ethische Prinzipien zu berücksichtigen, anzuwenden und Verantwortung zu übernehmen, das heißt, im Interesse der Umwelt, dem sozialen Umfeld und den Mitarbeitern zu handeln.<sup>326</sup> Ethisch versteht sich hier – zumindest als Versuch – einer Einführung und Berücksichtigung von Werten, wie Fairness, soziale Verantwortung, Inklusion und Nachhaltigkeit, bei der Betriebsführung.<sup>327</sup>

Hierbei wird sich an der Definition der Ethik orientiert, die besagt, dass Ethik ein gelungeneres Leben von allen Menschen zum Ziel hat.<sup>328</sup> Diesen Anspruch – zumindest in Bezug auf die beteiligten Stakeholder – erhebt diese ethische Kulturstätte.<sup>329</sup>

Angelehnt an die Auffassung, dass in der Ästhetik der Kunst ein Mittel der Ethik besteht, versucht diese Kulturstätte durch ihre künstlerische Ausrichtung daran anzuschließen.<sup>330</sup> Die ethische Kulturstätte greift in ihren Kunst- und Kulturprodukten gegenwärtige Herausforderungen der Gesellschaft, wie Klimawandel, wachsende Schere zwischen Arm und

Reich, Generationsgerechtigkeit thematisch auf, wird ihrem Bildungsauftrag gerecht und sensibilisiert auf diesem Weg die Kulturrezipienten.<sup>331</sup> Zudem kann sie als Basis gesellschaftlicher Initiativen fungieren und versuchen „Echoraum zu sein, Plattformen für Auseinandersetzungen anzubieten oder Diskussionen zu organisieren, Vortragsreihen oder ... Veranstaltungsreihe[n].“<sup>332</sup> Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass dies nicht im Sinne einer Instrumentalisierung der Kunst verstanden werden soll. Die künstlerische Freiheit bleibt unangetastet.

Des Weiteren respektiert die ethische Kulturstätte im Sinne einer Umweltethik die natürlichen Ressourcen und geht verantwortungsvoll mit der Natur und den Tieren um.<sup>333</sup> Der Aspekt der Ökologie spiegelt sich zum einen in einer ökologisch-regionalen Gastronomie wider. Zum anderen stammt die Ausstattung der Kulturstätte, je nachdem um welche Art des Kulturbetriebes es sich dabei handelt, aus ressourcenschonender Herstellung und Materialien. Dies gilt unter anderem für Möbel, Kostüme, Make-up, Pressematerialien, Technik, Strom und vieles mehr. Im besten Fall werden ökologische Aspekte beim Bau des Gebäudes berücksichtigt. Der ökologische Fußabdruck wird größtmöglich verkleinert.<sup>334</sup>

Die soziale Dimension ist, angelehnt an die dritte Säule Soziales des Nachhaltigkeitsdreiecks, nach innen und nach außen gerichtet.<sup>335</sup> Nach innen gerichtet bezüglich einer fairen Personalpolitik, was gerechte Arbeitsverträge für alle Mitarbeiter, die Integration von Minderheiten, wie Behinderten und Arbeitslosen, bedeutet. Gerade in Bezug auf die vielen prekären Arbeitsverhältnisse und unbezahlten Praktika im Kulturbereich ist die Orientierung an der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit ein notwendiger Schritt.<sup>336</sup> Durch die Anlehnung an den

Ansatz der sozialen Nachhaltigkeit nach innen, räumt die ethische Kulturstätte die möglichen ethischen Konfliktpunkte der Kulturbetriebe, die im Abschnitt 1.2. dieses Bandes exemplarisch dargestellt wurden, aus, beziehungsweise hat eine prophylaktische Wirkung. Nach außen gerichtet wirkt das soziale Standbein im Sinne einer sozialen Arbeit der Kulturstätte. An der Schnittstelle zwischen kultureller Bildung und Sozialarbeit kann die ethische Kulturstätte aktiv zur Verbesserung der Lebensumstände ihrer Nutzer beitragen. Zudem wird bei der Ausstattung über den ökologischen Prinzipien hinaus auch auf die Sozialverträglichkeit von Produkten und Dienstleistungen geachtet.<sup>337</sup> Als Möglichkeiten gelten hierbei Fair Trade-Aspekte unter anderem bei der Bekleidung, Rohstoffen und Lebensmitteln.

Orientiert an den Erkenntnissen aus den Wirtschaftswissenschaften im Abschnitt ‚Exkurs in die Wirtschaftsethik‘ kann eine strategische Integrierung von Ethik in einem Kulturbetrieb, sowohl die Akzeptanz in der Bevölkerung als auch die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen.<sup>338</sup> Die ethische Ausrichtung der Kulturstätte kann zu einer erhöhten Identifikation seitens der Nutzer und des Umfelds führen und derart zur Gewinnung von Ehrenamtlichen beitragen. Des Weiteren kann es als eine Ausrichtung auf den ‚ethischen Konsumenten‘ verstanden werden und neue Zielgruppen durch die strategische Positionierung auf Ethik und Nachhaltigkeit als Nutzer angesprochen werden.<sup>339</sup> Die Wichtigkeit ökologischer Aspekte ist bei einem zunehmenden Teil der deutschen Bevölkerung angekommen.<sup>340</sup> Ebenso sind aufgrund der weltweiten Wirtschaftskrise erhöhte Forderungen einer neuen Ethik an Betriebe seitens der Konsumenten laut geworden. Der Kulturbereich könnte ähnlich wie der Wirtschaftsbereich reagieren.<sup>341</sup> Eine Möglichkeit der Kulturpolitik und der Kulturwissenschaft, sowie den Kulturpraktikern,

dementsprechend zu handeln, könnte in der Gestaltung einer ‚ethischen Kulturstätte‘ liegen, da ein Kunden- und Besuchermanagement in Zeiten sinkender staatlicher Subventionen und größerem Konkurrenzdruck im Kultursektor zunehmend relevanter wird.<sup>342</sup>

Die ethische Kulturstätte fokussiert sich verstärkt auf ökologische und soziale Ansätze. Wie im theoretischen Kapitel dieser Studie beschrieben, beinhaltet der Begriff Nachhaltigkeit folgende drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales, die im sogenannten Nachhaltigkeitsdreieck oder dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit vereint werden.<sup>343</sup> Aufgrund der Nähe von einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnis zu den drei Standbeinen der ethischen Kulturstätte, kann die ethische Kulturstätte ebenso als nachhaltige Kulturstätte bezeichnet werden. Die ethische Kulturstätte verfolgt das Ziel der Nachhaltigkeit auf allen Ebenen und lehnt sich so an das Nachhaltigkeitsdreieck an.<sup>344</sup> Dies begründet sich auf den in der Literatur bescheinigten Zusammenhang zwischen Ethik und Nachhaltigkeit.<sup>345</sup> Folglich wird der Begriff der Ethik um den der Nachhaltigkeit erweitert und im nachfolgenden Teil dieser Studie wird von einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte zu lesen sein.

Wegen der hohen Anpassungsfähigkeit, dem inklusiven Kulturbegriff und dem hohen Veränderungs- und Einflusspotential und der Verbindung zwischen Kultur- und Sozialarbeit, das den soziokulturellen Zentren bescheinigt wird, könnte zumindest theoretisch in diesem Modell des Kulturbetriebes eine geeignete Umsetzungsform für eine ethische und nachhaltige Kulturstätte liegen.<sup>346</sup> Soziokulturelle Zentren positionieren sich an der Schnittstelle zwischen Sozial- und Kulturarbeit und verfügen mitunter ebenso über eine ökologische Ausrichtung.

Angelehnt an die Aussage „Soziokulturelle Zentren sind Zentren der sozialen, kulturellen und ökologischen Innovation“, kann die gleiche Positionierung für eine ethische und nachhaltige Kulturstätte von Bedeutung sein, um somit unter anderem dem größeren Legitimations- und Finanzierungsdruck in der Kulturbranche in Deutschland gerecht zu werden.<sup>347</sup>

Durch die Integration der Ethik und der Nachhaltigkeit in die strategische Ausrichtung einer Kulturstätte, könnte sie ihre Vorbildfunktion in der Gesellschaft wahrnehmen und den gesellschaftlichen Diskurs aktiv mitgestalten.<sup>348</sup> Dem Kultursektor wird nach wie vor ein hoher Einfluss und Veränderungskompetenz zugestanden. Er fungiert – wie in der Einleitung beschrieben – mit Karl Marx Worten nicht nur als Spiegel, sondern als Hammer zur Formung der Gesellschaft und als Sensor für gesellschaftliche Änderungen.<sup>349</sup> Dementsprechend stellte Robert Jungk fest: *„Die Wirkung der Kultur und der Kunst auf die Veränderung des Denkens [ist] außerordentlich wichtig. Sie setzt sich in der Kunst viel eher durch als im wissenschaftlichen Denken. Ich ... fand heraus, dass sich große Veränderungen zuerst immer in der Kunst, das heißt in der Kultur ankündigen. Künstler sind bessere Prognostiker als Wissenschaftler und Wirtschaftler.“*<sup>350</sup>

Im folgenden Praxiskapitel wird der Forschungsfrage nachgegangen, ob die hier beschriebene ethische und nachhaltige Kulturstätte machbar ist. Die Beantwortung dieser Fragestellung basiert auf den Einschätzungen der Experten aus dem Kulturbereich. Als Einstieg wird der Forschungsstand skizziert.

## 2. Praktische Umsetzung der Studie

### 2.1. Forschungsstand

Es ist bisher keine ganzheitliche wissenschaftliche Debatte im deutschsprachigen Raum über Ethik im Kultursektor oder Ethik im Kulturmanagement zu verzeichnen.<sup>351</sup> Daher kann für die vorliegende Studie für das übergeordnete Thema kaum auf explizit relevante Forschung und Literatur zurückgegriffen werden. Es gibt, wie im Abschnitt 1.2. dargestellt, einige Aufsätze und wenige Studien zur Ethik im Sinne eines Wertesystems in Bezug zum Kulturmanagement. Auf der Ebene des Kulturbetriebes existiert eine Publikation von Daniel Ris, die sich mit Unternehmensethik an öffentlichen Theatern beschäftigt.<sup>352</sup> Des Weiteren konnten Publikationen zur Thematik der Ethik von Inhalt, Gestaltung und Wirkung von Kulturprodukten ausgemacht werden.<sup>353</sup>

Der geringe Forschungsstand verwundert in Anbetracht der Vielzahl von Publikationen und Empirie bezüglich Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Wirtschaftswissenschaft.<sup>354</sup>

Erkennt man die enge Verbindung zwischen Ethik und Nachhaltigkeit an und erweitert diesbezüglich den Blick auf den Forschungsstand in Bezug zum Thema Nachhaltigkeit im Kultursektor können eine Reihe von Publikationen ausgemacht werden.<sup>355</sup> Diese Werke untersuchen die Rolle der Kunst und Kultur beim gesellschaftlichen Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit. Als Pioniere auf diesem Gebiet gelten Kulturwissenschaftlerin Hildegard Kurt und Bernd Wagner, die viele Werke entweder verfasst oder tiefgehend beeinflusst haben.<sup>356</sup> Des Weiteren kann von einer gewissen Verbreitung von ökologischen und sozialverträglichen Ansätzen im Kulturbereich

ausgegangen werden.<sup>357</sup> Diese wurden bisher nicht systematisch für den gesamten Sektor in einer quantitativen oder qualitativen Erhebung untersucht. Für den Bereich der soziokulturellen Zentren konnte eine qualitative Studie bezüglich der Implementierung ökologischer Maßnahmen ermittelt werden.<sup>358</sup> Die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit – ökonomische, ökologische, soziale – gelten im Gegensatz zur kulturellen Dimension der Nachhaltigkeit als umfangreich erforscht.<sup>359</sup> Auf Ebene des Kulturbetriebes konnte zur Implementierung von Nachhaltigkeit keine systematische Erhebung ausgemacht werden.<sup>360</sup> Weiterhin ist bis zum jetzigen Zeitpunkt kein Kulturbetrieb bekannt, der die im Zwischenfazit dieses Bandes skizzierten Kriterien einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte umfassend erfüllt.

Abschließend kann festgestellt werden, dass es sich bei dieser Studie um eine explorative Forschung handelt, da sie sich auf ein Gebiet des theoretischen Neulandes begibt. Es wird versucht mit den Forschungsergebnissen die Forschungslücke bezüglich Ethik und Nachhaltigkeit im Kultursektor auf Ebene des Kulturbetriebes zumindest ein Stück weit zu schließen.

## 2.2. Methodologie

Methodologie wird als die Lehre von Methoden verstanden. Folglich wird dieser Abschnitt darstellen, wie der Forschungsgegenstand untersucht wird und welche Schritte dabei berücksichtigt werden.<sup>361</sup> Die Relevanz begründet sich in dem Kriterium der Wissenschaftlichkeit der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit.<sup>362</sup> Es dient zur Darstellung des Forschungsvorhabens der vorliegenden Studie und wird das Ziel, die Forschungsfragen und das wissenschaftliche Vorgehen beschreiben.

## Ziel der Forschung

Diese Studie hat den Anspruch die Forschungslücke im Bereich der Ethik im Kultursektor ein Stück weit zu schließen. Es erfolgt eine Orientierung auf die Ebene des Kulturbetriebes und seiner Möglichkeit durch eine ethische und nachhaltige Ausrichtung einerseits zur Problembewältigung des Nachhaltigkeitsdefizits beizutragen und andererseits durch diese Positionierung sich von der zunehmenden Konkurrenz im Kultursektor abzugrenzen, indem sie sich mitunter an die Bedürfnisse des ‚ethischen Konsumenten‘ anpasst.<sup>363</sup> Als Methode zur Zielerreichung wird sich einer Machbarkeitsanalyse bedient.

## Forschungsfragen

Forschungsfragen haben zum Ziel eine theoretische Wissenslücke anzuzeigen und gegebenenfalls zu schließen.<sup>364</sup> Von der Machbarkeitsanalyse leitet sich die übergeordnete Forschungsfrage ab: Ist eine ethische Kulturstätte machbar? Um diese Frage systematisch nach wissenschaftlichen Standards beantworten zu können, wird der Begriff Machbarkeit in seine Einflussfaktoren zerlegt, was gleichzeitig eine gewisse Orientierung der Forschung zur Folge hat.<sup>365</sup> Die Einflussfaktoren, ergo die Variablen, erhalten eine Gewichtung nach Relevanz für die Forschungsfrage. Zu den relevantesten Variablen der Machbarkeit werden untergeordnete Forschungsfragen gebildet, die sich in den Kategorien des Interviewleitfadens widerspiegeln. Auf diesem Weg wird gewährleistet, dass durch die Auswertung der einzelnen Fragen auf die Kategorien und somit auf die Forschungsfragen zurückgeschlossen werden kann. Die Variablen wurden so gewählt, dass sie das Spektrum an möglichen Einflussfaktoren umfassend oberkategorisch zusammenfassen und

abdecken.

Die relevantesten Variablen für die Machbarkeit sind: Bedarf, Finanzierung, Relevanz der Thematik, Konkurrenz, Verbreitung, die Umsetzungsform sowie die Chancen und Herausforderungen. Hiervon wurden die untergeordneten Forschungsfragen abgeleitet, die mit einer kurzen Begründung für die Relevanz weiter unten aufgeführt sind. Die folgende Aufzählung erfolgt keiner chronologischen Wertung.

Eine wichtige Variable, die bei der Durchführung der Machbarkeit entscheidend wirkt, ist der Bedarf an der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte. Der Bedarf könnte sich in dieser Studie auf die im Theoriekapitel dargestellten Veränderungen im Konsumverhalten und den Anpassungsstrategien in vielen Teilen der Industrie begründen, die ebenso in Anfängen im öffentlichen Sektor zu beobachten sind.<sup>366</sup>

**Forschungsfrage 1:** Inwiefern ist in Anbetracht eines sich wandelnden ‚ethischeren‘ Konsumenten der Bedarf an einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte gegeben? Neben dem Bedarf bildet die Finanzierung eine wichtige Komponente für die Machbarkeit. Der Kultursektor in Deutschland wird zu großen Teilen aus staatlichen Mitteln gefördert.<sup>367</sup> Darüber hinaus könnte die ethische und nachhaltige Kulturstätte durch ihre breitere Aufstellung auf den drei Standbeinen Kultur, Ökologie und Soziales durch gezieltes Fundraising eine breitere Geldgeberschaft im öffentlichen und privaten Bereich ansprechen. Hieraus leitet sich **Forschungsfrage 2** ab: Inwiefern ist die Finanzierung einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte möglich? Von dem erheblichen Einfluss des Staates auf die Subventionen und demnach die hohe Relevanz der Kulturpolitik für das Gelingen eines kulturellen Projektes leitet sich zur Relevanz der Thematik folgende **Forschungsfrage 3** ab: Inwiefern ist das Thema

der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in der Kulturpolitik angekommen und kann ein Reformwillen bescheinigt werden? Die Kulturpolitik in Deutschland hat durch ihre Schwerpunktsetzung einen erheblichen Einfluss auf den Kultursektor. Wenn die Kulturpolitik soziale und ökologische Nachhaltigkeit für wichtig erachtet, finden diese Ansätze erleichterten Zugang in den gesamten Kulturbereich.

Eine weitere Komponente, welche die Machbarkeit beeinflusst, ist der Faktor der Konkurrenz. Zum einen sieht sich der Kultursektor einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt.<sup>368</sup> Zum anderen wird sich daran angelehnt, dass die Unternehmen, zum Beispiel in der Lebensmittelbranche, den Faktor Ethik als erfolgreiche Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz erkannt haben.<sup>369</sup> Ob das ebenso auf den Kulturbereich übertragbar ist, soll die vierte Forschungsfrage klären.

**Forschungsfrage 4:** Inwiefern ist das Aufgreifen ökologischer und sozialer Ansätze ein Alleinstellungsmerkmal der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte gegenüber der Konkurrenz? Für die Machbarkeit ebenso entscheidend ist die Kompetenz und Akzeptanz der Arbeitsschaffenden in dem Sektor, ergo die Verbreitung dieser Ansätze. Es gibt, wie in dieser Studie skizziert, gemäß der Literatur eine Reihe von Initiativen, Künstlern und Kulturstätten, die soziale und ökologische Ansätze in ihre Arbeit integrieren und sich verwertbares Expertenwissen erarbeitet haben.<sup>370</sup> **Forschungsfrage 5:** Inwiefern sind soziale und ökologische Ansätze im Kulturbereich verbreitet und kann auf Expertenwissen und optimale Methoden aufgebaut werden?

Die folgende Forschungsfrage bezieht sich auf eine mögliche Form der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte. Aufgrund der hohen Anpassungsfähigkeit, dem inklusiven Kulturbegriff und dem hohen Veränderungs- und Einflusspotential sowie der Verbindung zwischen

Kultur- und Sozialarbeit, die den soziokulturellen Zentren bescheinigt wird, könnte hypothetisch in diesem Modell des Kulturbetriebes eine geeignete Umsetzungsform für eine ethische und nachhaltige Kulturstätte liegen.<sup>371</sup> Das soll mit der **Forschungsfrage 6** erörtert werden: Inwiefern stellt ein soziokulturelles Zentrum die geeignetste Umsetzungsform für eine ethische und nachhaltige Kulturstätte dar? Als letzte untergeordnete Forschungsfrage ergibt sich **Forschungsfrage 7**: Welche sind die größten Herausforderungen und Chancen, die sich aus einer ethischen und nachhaltigen Ausrichtung für eine Kulturstätte ergeben würden?

## Methodik

Um das Forschungsziel zu erreichen und die Forschungsfragen zu beantworten, wird sich für die Datenerhebung der Methodik der Leitfadenterviews mit Experten bedient. Diese Methodik wird der qualitativen Sozialforschung zugeordnet, obgleich eine reine Unterscheidung in qualitative und quantitative Untersuchungen in der Literatur nicht immer als sinnvoll bewertet wird.<sup>372</sup>

Das Leitfadenterview gehört zu den Methoden der teilstrukturierten Interviews, da weder die Formulierung der Fragen noch deren Reihenfolge verbindlich ist und somit die Interviewsituation als nicht strukturiert zu bezeichnen ist.<sup>373</sup> Um einen Informationsverlust zu verhindern werden die Experteninterviews, sofern es möglich ist, face-to-face geführt.

Da es sich bei dieser Untersuchung um eine explorative Forschung handelt, wird sich erhofft, auf Basis der Erfahrungen und Einschätzungen der Experten, eine Reihe von neuen Erkenntnissen

und Blickwinkel zu gewinnen. Der Leitfaden dient für die Gewährleistung einer gewissen Vergleichbarkeit.<sup>374</sup> Quantitative Methoden konnten bei dieser explorativen Forschung nicht berücksichtigt werden, da diese den Forschungsrahmen zu eng gefasst hätten und das erforderliche Vorwissen nicht ausreichend vorhanden war.<sup>375</sup> Es handelt sich bei der hier zu erforschenden Thematik um ein neues Forschungsgebiet und soll möglichst uneingeschränkt erfasst werden können. Diese Untersuchung folgt der in der qualitativen Forschung vorherrschenden Prämisse der Offenheit und kann gegebenenfalls neue Fragen und Hypothesen zur Thematik aufwerfen.<sup>376</sup> Aus diesem Grund werden die Fragen offen gestellt, sodass sie die Experten zur ausführlichen Informationswiedergabe anregen. Da auf Antwortkategorien verzichtet wird, ist es den nicht-standardisierten Interviews zuzuordnen.<sup>377</sup> Damit die Experten umfassend über den gleichen Wissensstand bezüglich des Forschungsgegenstands verfügen, wurde ihnen vorab das hergeleitete Konstrukt des Zwischenfazits der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte vorgestellt.<sup>378</sup> Der Leitfaden wurde in einem Pretest mit zwei Personen getestet, um gegebenenfalls Unsicherheiten und missverständliche Fragen zu überarbeiten.

### Auswertung der Forschung

Zur Auswertung, der in den Interviews erhobenen Daten, wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet. Eine Herausforderung in der qualitativen Erhebungsmethode liegt in der Unschärfe des Materials nach der Datenerfassung, das irrelevante, gegen-sätzliche und schwer zu interpretierende Informationen und Aussagen mit einschließen kann, was in dem Offenheitsprinzip

begründet liegt.<sup>379</sup> Um hiermit umzugehen, entnimmt die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring mit einer vorher festgelegten Systematik, einem Analyseraster mit Kategorien, dem in diesem Fall mit Tonband erfassten Datenmaterial, Informationen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind.<sup>380</sup> In dieser Studie stellen die Kategorien des Fragebogens die Kategorien des Analyserasters dar, da sie auf theoretischen Vorüberlegungen basieren und in den untergeordneten Forschungsfragen verankert sind.<sup>381</sup> Sie können allerdings in der Methode nach Mayring gegebenenfalls durch relevante Kategorien nach Sichtung des Textes erweitert werden.<sup>382</sup> Um eine Reduzierung der Fülle des Textmaterials zu erreichen, werden, weiterhin angelehnt an Mayring, die Texte nach Zuordnung zur Kategorie, derart paraphrasiert und zusammengefasst, dass die Inhalte immer noch eine Abbildung des Grundmaterials bilden.<sup>383</sup>

Zum Abschluss der Operationalisierung - der Zuordnung von empirisch belegbaren Indikatoren zu theoretischen Begriffen<sup>384</sup> - werden zu den Variablen der Forschungsfragen, beziehungsweise zu den Kategorien der Auswertung, Unterkategorien und gegebenenfalls Merkmalsausprägungen gebildet.<sup>385</sup> Diese Unterkategorien dienen einerseits zur Messung der Variablen und andererseits zur Übersichtlichkeit in der Inhaltsanalyse dieser Studie. Die verschiedenen Merkmalsausprägungen und die Unterkategorien entstehen während, beziehungsweise durch die Extraktion des Datenmaterials.<sup>386</sup> Anschließend werden die Daten in den einzelnen Kategorien und Unterkategorien gegebenenfalls inklusive Merkmalsausprägungen ausgewertet.<sup>387</sup>

## Das Forschungssample und die Auswahlkriterien

Die Auswahl geeigneter Interviewpartner erfolgt in der qualitativen Sozialforschung nach Relevanz für den Untersuchungsgegenstand und der Forschungsfrage.<sup>388</sup> Dieses Kriterium sollte eingehalten werden, um anschließend die Möglichkeit einer Verallgemeinerung der Ergebnisse zu haben.<sup>389</sup> Bei der Auswahl der Experten wurde versucht eine Bandbreite von Blickwinkeln abzudecken. Dafür wurden Experten aus unterschiedlichen Bereichen des Kultursektors befragt. Der Begriff Experte wird im vorliegenden Band im folgenden Sinn verwendet: „beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen.“<sup>390</sup> Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird in den qualitativen Leitfadeninterviews dieses Spezialwissen in Form von Einstellungen, Deutungen, Erfahrungen und Sichtweisen der Befragten zum Forschungsgegenstand erfasst und ausgewertet. Ihre Kompetenz, Arbeitserfahrung und Forschungsaktivitäten im kulturellen Sektor befähigen die Interviewpartner zu einem Status des Experten. Die Kriterien sind, dass die ausgewählten Personen einerseits viele Jahre im Kultursektor tätig sind, eine vergleichsweise hohe Stellung innehaben und auf diesem Weg viele Trends und neue Ansätze im Kulturbereich wahrnehmen und folglich über einen breiten Blickwinkel zur Thematik verfügen. Andererseits sollten die Experten berufliche Berührungspunkte zum Thema Nachhaltigkeit aufweisen, um Missverständnissen zur Thematik vorzubeugen.

Aufgrund des explorativen Charakters der Forschung und den geringen Forschungs- und Wissensstand diesbezüglich, kam nur eine geringe Auswahl von Experten für diese Studie in Frage. Weiterhin wurde die Anzahl der Experten durch die Verfügbarkeit und die Bereitschaft der potentiellen Interviewpartner dezimiert. Das Thema wurde von

mehreren potentiellen Experten als heikel oder nicht greifbar eingeschätzt und hemmte die Bereitschaft. Letztendlich wurden mit neun Personen Interviews durchgeführt.

Für die Metaperspektive wurde mit drei Vorstandsmitgliedern der großen deutschen Kulturverbände gesprochen. Für den wissenschaftlichen Blickwinkel wurden zwei Kulturwissenschaftler interviewt. Beide beschäftigen sich seit Jahren mit Forschungen zur Nachhaltigkeit im Kulturbereich. Um die Ebene des Kulturmanagements abzudecken wurden drei Experten befragt, die sich unter anderem mit Nachhaltigkeit auf Ebene des Kulturbetriebes auseinandersetzen. Für die Sichtweise der aktuellen Kulturpolitik wurde mit einem Vorstandsreferenten einer deutschen Kulturstiftung gesprochen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Beantwortung der Forschungsfrage zu erheblichen Teilen auf Basis der Erkenntnisse und Meinungen der Experten erfolgt. Andere Forschungsansätze, wie eine Zuschauerbefragung in einer Kulturstätte oder weitere Forschungen, bieten sich ergänzend an, können aber aufgrund des Forschungsrahmens nicht erfüllt werden.

### 2.3. Auswertung der Forschung

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt, wie oben beschrieben, durch die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. In diesem Abschnitt werden die einzelnen Oberkategorien ausgewertet. Es sei darauf hingewiesen, dass es bei einer qualitativen Inhaltsanalyse weniger um quantitative Angaben, sondern um die Bedeutung und den Inhalt der Aussagen sowie um Zusatz- und Hintergrundinformationen

zur Thematik geht. Die Reihenfolge der Auswertung entspricht der Abfolge des Fragebogens. Eine Analyse der Ergebnisse erfolgt im anschließenden Abschnitt.

## Relevanz der Thematik

### *Agenda der Kulturpolitik*

Bei der Frage sind sich fast alle Kulturexperten einig, dass die soziale und ökologische Nachhaltigkeit in der Kulturpolitik wenn, dann lediglich auf der Diskursagenda zu verzeichnen ist.<sup>391</sup> Acht von neun Interviewpartnern erklären, dass konkrete Maßnahmen und Umsetzung von Initiativen hin zu mehr Nachhaltigkeit vermisst werden. Als Anzeichen dafür nennt ein Drittel der Befragten, dass es keine Kriterien diesbezüglich in der Kulturförderung seitens des Staates gibt. Des Weiteren verweist ein Interviewpartner darauf, dass Kulturpolitik andere Themen, wie kulturelle Bildung, Integration und Finanzknappheit hat und es deswegen *„ein Thema neben mehreren ist“*. Für den internationalen Blick sagt ein Befragter: *„it is very much on the agenda even internationally.“* In Bezug auf Deutschland merkt dieser an *„has been an engagement that has been growing gradually.“* Er nennt als Anzeichen dafür, dass die Themen zunehmend seitens der öffentlichen Einrichtungen ernster angegangen werden, das Haus der Kulturen der Welt und die Heinrich-Böll-Stiftung.

Zwei Interviewpartner nehmen eine Unterscheidung zwischen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in Bezug auf die Agenda und den Reformwillen in der Kulturpolitik vor. Einer verweist darauf, dass soziale Nachhaltigkeit *„immer mal wieder in den Beschäftigungsverhältnissen“* *„langsam“* aufkommt. Ein anderer Experte erklärt, dass soziale

Nachhaltigkeit zunehmend in Form von Interkulturalität, interkulturelle Bildung und generationsübergreifenden Angeboten eine Rolle spielt. Die ökologische Perspektive sieht er als marginal gegeben und „höchstens bei Neubauten“ berücksichtigt. Es wurde mehrfach von den Experten auf Versuche, sogenannte „kleine Meilensteine“, verwiesen, wie zum Beispiel das Festival *ÜBER LEBENSKUNST*, das Tutzinger Manifest oder die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit innerhalb der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.

### *Reformwillen*

In Bezug auf den Reformwillen sind sich die Befragten einig, dass dieser nicht uneingeschränkt bestätigt werden kann. Zwei Experten bezeichnen es als „Floskel“ und „Worthülse“ seitens der Politiker. Ein Interviewpartner bescheinigt einen Reformwillen, aber ebenso fehlende operative Programme zur Umsetzung. Als Innovation innerhalb der Politik nennt eine Befragte die Partei Bündnis 90/Die Grünen, die ins Wahlprogramm eine kulturelle Dimension von Nachhaltigkeit aufgenommen haben und dementsprechend einen Fonds für Nachhaltigkeit und Ästhetik fordern, um die Förderstruktur in Deutschland diesbezüglich zu verbessern. Eine Expertin meint, dass man „sich auf politischer Ebene [damit] auseinandersetzen müssen [wird] früher oder später.“ Ein Drittel der Befragten schätzt die Lage der Auseinandersetzung mit dem Thema der Nachhaltigkeit als in den „Kinderschuhen“ steckend, im „Anfangsstadium“ und als „unausgegorene Diskussion“ ein. Dementsprechend konstatiert ein Befragter bezüglich der Kriterien „a lot more has to be done.“ Er verweist auf die Messsysteme und Vorgaben der Wirtschaft, wie zum Beispiel ISO-Normen und EMAS-Zertifizierung, und meint, dass man etwas vergleichbares ebenso für den Kulturbereich entwickeln könnte,

um die Motivation zur Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit im Kulturbereich zu stärken.

Ein Drittel der Experten erwähnen hierbei, dass man bei dieser Diskussion ebenso über künstlerische Inhalte und künstlerische Freiheit debattieren muss und es Gegenstimmen gibt, die sagen, dass Kunst frei bleiben muss. *„Den Einklang zwischen künstlerischer Freiheit, Notwendigkeit und sozialen und ökologischen Themen – das ist noch ziemlich unausgegoren.“*

## Verbreitung

### *Best-Practice*

Die Frage nach Best-Practice-Beispielen führt von der politischen Ebene auf die der Kulturbetriebe. Bei der Beantwortung erfolgt zur Übersicht eine Unterscheidung der Auseinandersetzung in eine inhaltliche und in eine betriebliche Ebene. Die Verbreitung von Best-Practice-Beispielen wird von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt. Des Weiteren werden Best-Practices aus verschiedenen Bereichen der Kultur und auf unterschiedlichen Ebenen genannt. Eine Befragte konstatiert für Deutschland hauptsächlich eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit und diese vorrangig im Bereich der Museen und Ausstellungen. Ein Experte bescheinigt, dass es seit 2007 aufgrund zunehmender Berichterstattung über den Klimawandel eine steigende Antragslage in der Kulturstiftung für Projekte gibt, die sich mit *„künstlerischen Interventionen“* im Bereich der Ökologie beschäftigen. Ein Experte unterscheidet zwischen ökologischer und sozialer Auseinandersetzung und nennt für Ersteres exemplarisch

Ausstellungen im Haus der Kulturen der Welt und in den Uferhallen in Berlin. Ein weiterer Interviewpartner erklärt, dass sich bisher inhaltlich lediglich auf Projektebene mit ökologischen und sozialen Ansätzen auseinandergesetzt wurde und es sich dabei um „*kleinere Geschichten*“ handelt. Weiterhin verweist er darauf, dass „*solche Projekte ... manchmal auch Vorstufen einer Entwicklung [sind], die sich dann verfestigt.*“ Zur Verbreitung merkt ein Interviewpartner an, dass Kultur über geringe finanzielle Mittel verfügt, um sich zusätzlich über ökologische Probleme Gedanken zu machen. Auf EU-Ebene betreibt beispielsweise das Netzwerk *Imagine 2020* Lobbyismus für die Etablierung von ökologischen und sozialen Kriterien bei der Vergabe von öffentlichen Subventionen. Eine Ausstellung, die als positives Beispiel von drei Befragten genannt wird, ist *ÜBER LEBENSKUNST*.

Für die Anwendung von ökologischen und sozialen Ansätzen auf der betrieblichen Ebene konstatiert ein Befragter, dass es noch „*viel zu schwach entwickelt ist*“ und es dies erst seit wenigen Jahren gibt. Bezogen auf Ansätze der sozialen Nachhaltigkeit innerhalb des Kulturbetriebes merkt ein Experte an, dass er trotz Problematisierung wenige Kultureinrichtungen kennt, die „*das wirklich angehen.*“ Ökologische Ansätze, wie Ressourcenreduzierung, sieht er im Alltagsbetrieb von Kultureinrichtungen kaum gegeben, außer aufgrund von Einsparpotentialen. Des Weiteren findet der Interviewpartner im Bereich der privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen wenige Institutionen, die er als nachhaltig bezeichnen würde. Für den öffentlichen Kulturbereich verweist eine Expertin auf die dafür vorgesehenen Regeln und Vorgaben des öffentlichen Dienstes, zum Beispiel fallen ökologische Sanierungen in den Baubereich einer Stadt. Bezogen auf ökologische Ansätze erklärt ein Befragter, man hat im

Rahmen der Recherche für die Kulturstiftung viele kleine Initiativen im europäischen Kontext ausfindig gemacht, vorrangig in Großbritannien und Österreich. Jedoch ist es seiner Einschätzung nach nicht so, dass „*sich flächendeckend Kulturinstitutionen einer solchen ökologischen Reform unterziehen.*“ Weiterhin bezogen auf den internationalen Kontext meint eine Interviewpartnerin, dass es viele Initiativen gibt, aber die wenigsten davon sich in Deutschland befinden, sondern beispielsweise in Großbritannien eine weite Verbreitung der ökologischen und sozialen Ansätze ausgemacht werden kann, wie zum Beispiel das *Arcola Theatre*, welches zum Ziel hat, das erste CO<sub>2</sub>-neutrale Theater der Welt zu werden. Die Vernetzung der Initiativen diesbezüglich in Deutschland schätzt sie beispielsweise im Theaterbereich als eher gering ein. Im Bereich der Festivals sieht sie viele Best-Practices, die ökologische Ansätze umsetzen. Eine Institution, die in diesem Zusammenhang von vier Befragten genannt wird, ist das Haus der Kulturen der Welt in Berlin.

### *Beweggründe*

Es werden von den neun Experten sehr unterschiedliche Beweggründe für ökologische und soziale Ansätze angegeben. Drei verschiedene Ebenen zeigt eine Befragte auf: das Eigeninteresse des Kulturschaffenden, Druck von außen durch Politik und der Geldgeber oder durch Forderungen seitens der Kulturgenießer. Ein anderer Experte sieht die Motivation darin, als Vorreiter mit Vorbild- und Beispielfunktion zu fungieren. Des Weiteren ist für ihn ein wichtiger Punkt die Offenheit einer Kultureinrichtung zu gewährleisten und somit Vernetzung zu schaffen. Für einen weiteren Interviewpartner entstehen die Beweggründe im Allgemeinen im Kulturbereich aus einer gesellschaftlichen Bewegung heraus. Eine Expertin würde sich bei

Einrichtungen im öffentlichen Bereich als Politikerin dafür verantwortlich fühlen, sie nach neuesten Standards zu sanieren. Für eine Befragte könnte ein Beweggrund darin liegen, dass es *„eine konkrete Förderschiene gäbe.“* Des Weiteren entstehen für sie Motivationen demografisch. Ein Interviewpartner sieht den *„Kanon der Motive“* im Verantwortungsgefühl. Des Weiteren ist ein Beweggrund, dass man versucht *„auf der Höhe der Forderungen der Zeit“* zu sein. Er sieht darin eine *„Frage von erwachsenem, zukunftsfähigem und generationsgerechtem Verhalten“* und verweist darauf, dass die *„Themen brennen.“* Weiterhin werden Einsparpotentiale als Motivation in Bezug auf die ökologische Perspektive genannt und bezüglich der sozialen Nachhaltigkeit *„ist es gerade der Kulturbereich, der für sich oftmals eine gewisse Ethik proklamiert.“* Er findet es in sich widersprüchlich, dass hier die Menschen mitunter *„am meisten ausgebeutet“* werden. Für ihre Best-Practice-Beispiele führt eine Expertin die Motivation an Ressourcenverschwendung einzudämmen und eine offene Mitmachsituation zu kreieren. Ein anderer Interviewpartner sieht eher persönliche Beweggründe. Die Künstler *„feeling generally concerned about their role as citizen in Europe“* und sie wollen bezüglich der ökologischen und sozialen Krise mehr Verantwortung zeigen und ihre Praxis verbessern. Politik könnte seiner Meinung nach unterstützend wirken, aber nur bei den Künstlern und Kulturschaffenden, die ohnehin motiviert sind etwas zu ändern. Die restlichen Kulturakteure können seiner Einschätzung nach auch nicht durch politische Maßnahmen überzeugt werden.

## Umsetzungsform

*Eigene Definition der Experten einer ethischen und nachhaltigen*

## *Kulturstätte*

Ein Drittel der Interviewpartner findet den Begriff der Ethik in diesem Zusammenhang heikel. Hierzu bemerkt ein Befragter, dass die Schwierigkeit existiert, ab welchem Level man eine Kultureinrichtung als ethisch bezeichnen kann und wann nicht? Weiterhin meint er, dass es eine ethische und nachhaltige Kulturstätte in Absolutheit nicht geben wird. Ein Experte sieht bei dem Begriff der Ethik das Problem, dass wenn gesagt wird, dies ist eine ethische Kulturstätte, gleichzeitig alle anderen Kultureinrichtungen als nicht ethisch bezeichnet werden.

Für ein Drittel der Befragten stellt das Vorhandensein des Problembewusstseins eine wichtige Voraussetzung in diesem Kontext dar, indem sich mit diesen Themen auseinandersetzt gesetzt wird und Ziele entwickelt werden. Für zwei Experten muss das Prinzip der Nachhaltigkeit als Kriterium bei Entscheidungen in dieser Kulturstätte berücksichtigt werden. Für zwei weitere Interviewpartner ist die Offenheit und die freie Zugänglichkeit für eine ethische Kulturstätte eine Grundvoraussetzung. Neben der Offenheit ist für eine Expertin entscheidend, dass die ethische und nachhaltige Kulturstätte „grundgedacht“ ist, zum Beispiel in Bezug auf Sponsoren oder auf Energie- und Ressourcenschonung beim Bau. Eine Befragte bezieht sich bei ihrer eigenen Definition auf eine private Kultureinrichtung, da sie bei einer öffentlichen Einrichtung die Gefahr einer Einmischung durch die Politik in die künstlerische Freiheit sieht. Sie muss „konsequent die Kriterien“ erfüllen und die „Mythen der Gesellschaft in Frage stellen.“ Ein weiterer Interviewpartner unterteilt bei der Umsetzung in einfache und langwierige Verfahren, wie zum Beispiel Zertifizierungen. Seiner Meinung nach kann jede Kultureinrichtung einfache Verfahren anwenden, wohingegen bei den Zertifikaten bislang

diskutiert wird, ob der Aufwand für Kultureinrichtungen gerechtfertigt ist. Ein Befragter ist der Meinung, man kann die perfekte Kultureinrichtung nicht definieren. Für ihn ist das Wichtigste – neben den guten Praktiken, wie Fair Trade, Recycling, Öko-Produkte usw. - *„to affect the capabilities and the imagination of the people [...] to help them in gaining a more complex ... perception ... of the interconnectedness of issues of unsustainability.“*

Als Herausforderung bei der Umsetzung in der öffentlichen Kulturpolitik wird auf die Änderung der Prioritäten zu Ungunsten anderer Projekte und Themen wegen des Mangels an Geld verwiesen. Dies konstatiert ein Experte ebenso auf Ebene des Kulturbetriebes, *„dass manchmal soziale Entscheidungen getroffen werden zu Ungunsten von ökologischen ... oder andersherum.“* Des Weiteren wird auf die Tatsache aufmerksam gemacht, dass man das Ziel der Nachhaltigkeit bei der Umsetzung einer Kultureinrichtung nicht erreichen wird *„der Weg ist das Ziel in diesem Kontext.“*

#### *Soziokulturelles Zentrum – Vorteile*

Im Allgemeinen sind sich die Experten bei den Vorteilen eines soziokulturellen Zentrums als Umsetzungsform einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte mehr einig als bei den Nachteilen, wobei ein Befragter keine Vorteile genannt hat.

Zwei Befragte geben an, dass das Problembewusstsein bezüglich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in vielen soziokulturellen Zentren bekannt ist. Daran anschließend vermutet eine Expertin am ehesten im Kultursektor im Bereich der Soziokultur soziale und ökologische Ansätze. Weiterhin betonen zwei Interviewpartner das Prinzip der Offenheit, das eine Grundprämisse in den soziokulturellen

Zentren darstellt. Die soziokulturellen Zentren sprechen nach Meinung eines Interviewpartners Menschen und Milieus an, in denen Nachhaltigkeit verbreitet ist. Ein Befragter hält das Grundkonzept der Mischangebote in vielen Zentren als etwas „*gesellschaftlich gesehen ... nachhaltiges*.“ Das Konzept eines „*offeneren Ortes*“ ist nachhaltig und kann als Vorbild für andere Kultureinrichtungen dienen. Eine Expertin hält diese Orte für sehr wichtig um Kreativität auszuüben sowie um aufzuzeigen, dass es andere Formen der Bestätigung gibt, als durch materielle Güter. Ein weiterer Vorteil bildet die Mischfinanzierung und die hohen Eigeneinnahmen der soziokulturellen Zentren. Ebenso wird von zwei Befragten die lokale Integration der soziokulturellen Zentren als vorteilhaft eingeschätzt.

#### *Soziokulturelles Zentrum – Nachteile*

Zwei Befragte sind der Ansicht, dass die soziokulturellen Zentren nicht Orte sind, wo zeitgenössische Hochkultur zu finden ist. Daran anschließend verweist ein Befragter darauf, dass es gerade den „*high art sector*“ bedarf um „*specialy interesting provocative and creative experiments*“ durchzuführen, was nicht immer mit den Praktiken und Standards der soziokulturellen Zentren funktioniert, „*it might not really captivating the imagination of everyone*.“ Des Weiteren wird den Zentren ein Überhol- und Innovationsbedarf in mehrerer Hinsicht konstatiert: in Bezug auf die Ästhetik „*etwas Frisches einzuflößen*“, auf die Anpassung an die Bedürfnisse der Nutzer und auf das soziale Image „*das ist jetzt hier wirklich für die Bedürftigen*.“ Ein Experte verweist darauf, dass oft Geld- und Personalressourcen fehlen und folglich der Spielraum klein ist, um sich mit sozialen, ökologischen oder ethischen Fragen auseinanderzusetzen. Ferner ist der auf die Gründergeneration nachfolgende Jahrgang, der die Zentren zukünftig

leiten wird, mit einem zunehmenden ökonomischen Druck belastet. Weiterhin wird von einem Interviewpartner angemerkt, dass soziokulturelle Zentren denselben Status haben, wie andere Kultureinrichtungen und ihnen keine besondere Alleinstellung bescheinigt werden kann. Eine weitere Herausforderung bei den soziokulturellen Zentren liegt für einen Experten darin, dass sie dem Publikum direkter ausgesetzt sind und Fehlentwicklungen schneller entdeckt werden. Die Umsetzungsform für eine nachhaltige und ethische Kulturstätte ist davon abhängig, wie Kunst definiert wird und was erreicht werden soll.

## Bedarf

### *Bedarf*

Insgesamt sehen sechs Befragte den Bedarf an einer nachhaltigen und ethischen Kulturstätte als gegeben an. Zwei Interviewpartner verweisen hierbei auf das Bedürfnis der Besucher und auf das zunehmende Bewusstsein für Nachhaltigkeit in der Gesellschaft. In diesem Kontext macht eine Befragte auf die Konsumentengruppe der *Lohas* aufmerksam, die durch eine solche Kulturstätte gegebenenfalls angesprochen werden kann. Ebenso wird auf den generellen Bedarf an kulturellen Orten, auf einen „*Boom*“ dahingehend, hingewiesen. In Bezug auf die Kulturpolitik sieht ein Befragter die Voraussetzungen günstig, dass sie sich in Zukunft den Themen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit und des „*ethischen Miteinanders*“ öffnet, da die „*Philosophie der Kulturpolitik im Prinzip ... dem Nachhaltigkeitsgedanken verpflichtet und insofern affin ist*“ und sich Widerstand beispielsweise gegen die prekären Arbeitsbedingungen formieren wird. Ferner wird angemerkt, dass neue Formen, wie die

nachhaltige und ethische Kulturstätte, vorab eingeführt werden müssen, damit die Menschen einen Bedarf entwickeln können. Ein Experte findet das ökonomische Konzept des Bedarfes im Kontext von Nachhaltigkeit in der Kultur nicht passend. *„It is more about the idea of commons ... where both the need and the production is co-created ... This is not so much about a pre-existing demand.“*

Bezogen auf den Kulturbereich im Allgemeinen gilt für einen Befragten, wie für den Bereich der Wirtschaft und der Behörden, dass sich keiner aus der Verantwortung stehlen kann. Speziell für den Bereich der öffentlichen Institutionen sieht der Interviewpartner eine besondere Verantwortung, da sie mit Steuergeldern finanziert werden und diese zum Wohl der Allgemeinheit eingesetzt werden müssen. Ebenso bemerkt ein Experte, dass es bei der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte gegebenenfalls Aufgabe der Kulturpolitik ist, den Bedarf zu unterstützen. Eine Befragte merkt an, dass solange sich die Handlungsmuster in der Gesellschaft nicht zu mehr Nachhaltigkeit geändert haben, ein Bedarf gegeben ist. Aus Sicht der Vertreter des sogenannten Kulturinfarkts gibt es keinen Bedarf an einer weiteren Kulturstätte. Das Konzept der Nachhaltigkeit bringt gemäß einem Interviewpartner alles zusammen, was im Kunst- und Kulturbereich momentan diskutiert wird.

### *Verständnis der Gesellschaft*

Zum Verständnis der Gesellschaft für eine solche Kulturstätte fallen die Aussagen der Befragten unterschiedlich aus. Eine Befragte kann sich keine Barrieren vorstellen, da der Nachhaltigkeitsdiskurs die Mitte der Gesellschaft erfasst hat. Ein Experte konstatiert, dass alle, *„die das in diesem Bereich bewusster anpacken würden ihre*

*Ausgangsmöglichkeiten verbessern“*, da seiner Einschätzung nach Nachhaltigkeit in der Gesellschaft *„angekommen ist.“*

Zwei Befragte sehen ein Verständnis gegeben, denn es wird *„immer angesehen, wenn Organisationen sich grün aufstellen.“* Hierzu merkt ein Interviewpartner an, dass sich im momentanen System Organisationen, die versuchen sich nachhaltig aufzustellen, in einem Dilemma befinden: Sie erhalten zwar von der lokalen Gemeinschaft vor Ort *„a really deep and meaningful support and understanding“*, aber dies ist nicht unterstützend für ein *„big international image.“* Sie stehen im Dilemma zwischen Veränderungswillen und Ruf. Aus diesem Grund erhalten diese Organisationen Verständnis und Unterstützung bei den internationalen Netzwerken, *„kind of peer recognition.“*

Zwei Interviewpartner machen bei dem Verständnis der Gesellschaft auf die Herausforderung aufmerksam, dass der Begriff nachhaltig durch die Wirtschaft und anderen Institutionen *„übernutzt“, „verbraucht“* und *„abgedroschen“* wurde, um das *„eigene Tun aufzuwerten oder zu legitimieren.“* Folglich müsste die nachhaltige und ethische Kulturstätte diesen Begriff mit konkreten Maßnahmen, Strukturen und Prinzipien unter-setzen. Zudem verweist die Befragte auf die Schwierigkeit, dass der Begriff früher als dogmatisch wahrgenommen wurde. Daran schließt sich eine weitere Interviewpartnerin an und meint, dass andere Worte genutzt werden müssen, da man sonst den *„Mainstream der Gesellschaft sicher abschreckt.“* Eine Befragte sieht eine Schwierigkeit darin, dass die Leute nicht wissen, was eine ethische und nachhaltige Kulturstätte ist. Ebenso merken zwei Interviewpartner an, dass die Gesellschaft Nachhaltigkeit eher von großen Konzernen und der Industrie erwartet und folglich fragt, warum die Kultur das machen sollte? Eine weitere Herausforderung sieht ein Experte darin, dass bis

auf wenige Ausnahmen das Publikum nicht durch diese Ausrichtung aktiviert wird, außer wenn sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit bereits beschäftigen. Er glaubt nicht, *„dass man damit punktet: wir sind jetzt eine nachhaltige Kultureinrichtung.“*

## Finanzierung

### *Finanzierungslage – öffentliche Perspektive*

Zwei Drittel der Befragten schätzen die Finanzlage als eher schlecht ein, unter anderem deswegen, weil die Kulturpolitik gegenwärtig keine freien zusätzlichen Mittel für Nachhaltigkeit im Kulturbereich zur Verfügung stellt. Ein Befragter weist darauf hin, dass die öffentliche Finanzierung auf *„Projekteritis“* reduziert wurde und es *„immer aufwendiger, komplizierter und nicht besser wird.“*

Für die Zukunft prognostizieren zwei Experten eine Verschlechterung und eine weitere Minderung der öffentlichen Mittel. Zwei Interviewpartner meinen, dass, wenn Nachhaltigkeit politisches Ziel wäre, würde man zusätzliches öffentliches Geld hierfür bereitstellen. Bisher gibt es keine speziellen Vorgaben für Kulturinstitutionen, was umwelt- und sozialbezogene Aktivitäten angeht. Zwei Befragte sehen einen Vorteil der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte in Bezug auf einer möglichen Finanzierung von der öffentlichen Seite: Einerseits wird eine Chance deklariert, dass der gesellschaftliche Bedarf für eine solche Kulturstätte nachgewiesen werden kann und folglich diese Kulturstätte legitimiert wäre und Steuergelder erhalten könnte, *„da die Frage der Ethik sonst sehr stark auf den Rückmarsch ist in der Gesellschaft.“* Andererseits hätte man mit dieser Kulturstätte, aufgrund der sozialen Ausrichtung, Chancen auf Förderung aus dem Bereich der

kulturellen Bildung, da man die Vorgabe dahingehend erfüllt. In diesen Bereich investiert die Kulturpolitik momentan sehr stark. Ebenso gibt es öffentliche Einrichtungen, die sich selbst mit Nachhaltigkeit beschäftigen, wie zum Beispiel die Kulturstiftung des Bundes, bei denen gemäß einem Experten eine solche Kulturstätte gegebenenfalls eine große Chance hätte, Finanzierung zu erhalten. Eine Befragte sieht in der Thematik der Nachhaltigkeit einen Trend mit dem sich die Kulturpolitik in Zukunft auseinandersetzen wird. Hierbei weist eine Interviewpartnerin auf die Kostenproblematik bei der Sanierung von öffentlichen Kultureinrichtungen hin. Ein Experte meint hierzu, nachhaltige Organisationen müssten sich ebenso mit alternativen Finanzierungswegen beschäftigen. Des Weiteren verweist er darauf, dass „community funding“ bisher nur einen marginalen Anteil an der Finanzierung, verglichen mit „public funding“ und „commercial funding“, hat. Für die jeweilige Kulturinstitution sieht er bei einer Finanzierung ausnahmslos durch private Mittel keinen großen Erfolg. Man ist weiterhin auf öffentliche Subventionen angewiesen – mit den Vor- und Nachteilen. Eine weitere Herausforderung der öffentlichen Kulturförderung liegt für ihn in der Tatsache begründet, dass ca. 90 % der verfügbaren Mittel für bestehende Einrichtungen verbraucht werden und sich neue Kulturinstitutionen um den Rest bemühen, der „heiß umkämpft“ wird.

#### *Finanzierungslage – private Perspektive*

Für die private Finanzierung geben die Befragten in ihren Interviews Beispiele an. Es wird auf Unternehmen verwiesen, die sich speziell für ökologische und soziale Nachhaltigkeit interessieren und dahingehend investieren. Ein weiterer Experte sieht es als notwendig an, dass man mit der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte bei Stiftungen vorstellig

wird. Eine Befragte schätzt die Finanzierung über die Nutzer als grundsätzlich gegeben ein und erwähnt in diesem Zusammenhang die Konsumentengruppe der *Lohas*, aber erklärt ebenso, dass der Markt Grenzen vorgibt.

Zwei Interviewpartner verweisen auf eine Kompensation bei den Preisen einer Kulturstätte, um die Investitionen in die Nachhaltigkeit über die Nutzer zu amortisieren. An dieser Stelle erwähnen zwei Befragte die Problematik, dass diese Kulturstätte folglich teurer wäre als die Konkurrenz. Von einer Befragten wird die Finanzlage weder besser noch schlechter als für andere Kultureinrichtungen eingeschätzt, wobei sie *„allgemein [...] wahrscheinlich eher schlecht“* ist.

#### *Finanzierungsmöglichkeiten einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte*

Bezüglich des Fundraisings und der Klaviatur der Finanzierungen haben viele Kultureinrichtungen starke Fähigkeiten entwickelt, allerdings ist es aufgrund der wenigen freien Mittel wie *„Hase-Igel-Spiele, [es] war schon jemand da.“*

Fünf von neun Experten sehen in der ethischen und nachhaltigen Ausrichtung einen Vorteil in Bezug auf die Finanzierung gegenüber konventionellen Kultureinrichtungen. Folglich könnte die ethische und nachhaltige Positionierung eine andere *„Schicht an interessierten Förderern“* ansprechen, wie zum Beispiel die Deutsche Bundesstiftung Umwelt. Man könnte sich als mögliche Geldquelle den *„Umweltbereich neu erschließen“* und folglich zusätzliche *„Töpfe“* zur Verfügung haben, die konventionellen Kulturstätten verwehrt blieben. Zwei Befragte konstatieren, dass es über eine gemischte Finanzierung laufen müsste, das heißt über Sponsoren, Spenden, öffentliche Zuschüsse sowie Hilfe

von Ehrenamtlichen. *„Es ist ein hartes Geschäft“*, wobei in der *„multiperspektivischen Situation“* ein Vorteil liegt, da man ebenso Stiftungen aus dem sozialen und ökologischen Bereich anfragen kann. Nach Einschätzung einer Interviewpartnerin könnte *„diese ethische Seite natürlich ein Alleinstellungsmerkmal sein.“* Ein Befragter merkt hierzu an, dass Unterstützung aus dem privaten Bereich stattfindet, aber dies noch nicht im Mainstream angekommen ist. Zusätzlich sieht er die Schwierigkeit beispielsweise bei einem geplanten Fonds, der speziell nachhaltige Projekte und Institutionen im Kulturbereich fördert, dass weiterhin nur wenige Kultureinrichtungen davon profitieren würden und *„it is still not much compared to the entire cultural sector of funding.“* Zwei Befragten sind keine Finanzierungsquellen speziell für *„ethisch agierende Kultureinrichtungen“* und keine neuartigen Finanzierungsmodelle bekannt.

Ein Interviewpartner beurteilt als Herausforderung in der Finanzierung, dass in Deutschland viel öffentliches Geld in Kultur investiert wird und es folglich schwierig ist von anderen Quellen etwas zu beziehen. Ein Ansatz wäre seiner Meinung nach, die Vergabekriterien vorhandener *„Töpfe auf Nachhaltigkeit [zu] zuspitzen“*, so dass nachhaltige Kulturorganisationen erhöhte Chancen auf Förderung haben, was parallel einen Anreiz zur Nachahmung bietet. Des Weiteren verweist eine Expertin in diesem Kontext auf den Auftrag des Staates die Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit zu formen, was ihrer Meinung durch Kultur geschieht. Ferner konstatiert sie als eine Gefahr bei einer Finanzierung ausschließlich über private Gelder und Nutzer, wenn *„überall die Hand aufgehoben wird ... hat man ... schnell die Sensoren überdreht.“*

## Konkurrenz

Zur Frage der Konkurrenz gibt ein Drittel der befragten Experten an, dass eine ethische und nachhaltige Ausrichtung einer Kulturstätte ohne ein qualitativ vergleichbares Kulturprodukt nicht erfolgreich gegenüber der Konkurrenz sein kann. *„Das Produkt muss stimmen, denn das ist ausschlaggebend.“* Sollte die Qualität des Kulturangebotes vergleichbar sein, sehen sieben der neun Befragten in der ethischen Positionierung einen möglichen Zusatzaspekt, mitunter für gewisse Nutzer, gegenüber der Konkurrenz. Ein Experte meint, dass ein Publikum sich gut fühlt in einer Kulturstätte, die ihre Kulturprodukte in gesellschaftlich verantwortlicher Weise produziert, da es *„gute Vibrationen auslöst beim Publikum.“* Ebenso sehen zwei Interviewpartner konkrete Zielgruppen, für die eine nachhaltige und ethische Ausrichtung ein Zusatzaspekt darstellen könnte. Langfristig gesehen hätte diese Kulturstätte den Vorteil, dass sie gelernt hat mit knappen Ressourcen auszukommen und dahingehend in einer schwierigen Zukunft die *„Nase vorn“* hat.

Ein Befragter merkt an, dass der Erfolg abhängig von dem Engagement der Leute ist und davon, ob man sie für eine solche Kulturstätte gewinnen kann. Zwei Experten halten Konkurrenz für den falschen Ansatz in Bezug auf die ethische und nachhaltige Kulturstätte, da sie von einer *„falschen ökonomischen Praxis“* ausgeht. Zwei Interviewpartner konstatieren in Bezug auf die öffentliche Kulturförderung, dass diese Kulturstätte einen Vorbildcharakter wahrnehmen könnte, hätte damit eine andere gesellschaftspolitische Relevanz und würde sich auf diesem Weg legitimieren lassen. Ferner wäre Konkurrenz das falsche Bild in diesem Kontext, da öffentliche Einrichtungen so vorbehalten werden, damit sie einen gesellschaftlichen Bedarf abdecken. Weitere Vor- beziehungsweise

Nachteile in Bezug auf die Finanzierung wurden im vorigen Abschnitt der Auswertung zur Finanzierung dargestellt.

In Bezug auf den Effekt der ethischen und nachhaltigen Ausrichtung sehen zwei Befragte hierbei keine Auswirkung auf die Zuschauerentscheidung. Es sei kein Grund für oder gegen einen Besuch einer Kulturstätte. *„Es ist ein interessanter Zusatzaspekt“*, der bisher nicht *„marktentscheidend ist.“* Nachhaltige Kulturstätten sind, wie alle anderen Kultureinrichtungen, *„einem sehr großen Konkurrenzkampf ausgeliefert.“* Aus diesem Grund ist das Kulturprodukt entscheidend.

Eine Herausforderung sieht ein Interviewpartner darin, dass Gelder, die für soziale und ökologische Maßnahmen bereitgestellt werden, in anderen kulturellen und künstlerischen Bereichen eingespart werden müssen. Ein Experte sieht hierbei nicht eine Konkurrenz im üblichen Sinn um einen Markt, sondern *„mostly for a public market“*, um öffentliche Gelder und um *„high opinion of people of those committees.“* Wenn die Entscheidungsträger in den Gremien der Kulturpolitik im Sinne der Nachhaltigkeit handeln würden, hätten nachhaltige Organisationen an dieser Stelle einen Vorteil – bei normaler Konkurrenz um Subventionen nicht. Auf der idealistischen Ebene geht es bei der Veränderung der Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit bei den Kulturstätten nicht um Konkurrenz, sondern darum *„try to work together to get more support and funding ... to be more meaningful and powerful together.“*

## Herausforderungen und Chancen

### *Herausforderungen*

Die von den Befragten genannten Herausforderungen sind vielfältig. Fünf Interviewpartner sehen es als große Herausforderung, die Konsequenz und Kontinuität der Kriterien bei der Umsetzung der nachhaltigen und ethischen Kulturstätte einzuhalten. Hierbei verweist eine Expertin darauf, dass Kultureinrichtungen „lernwillig“ bleiben müssen, da das Ziel der Nachhaltigkeit nie erreicht wird, da es eine „dynamische Bewegung“ ist. Weiterhin liegt eine Herausforderung in der Glaubwürdigkeit, dass Kulturorganisationen das Thema Nachhaltigkeit ernsthaft angehen und die Inhalte auf der Bühne mit den Maßnahmen „*hinter den Kulissen*“ zusammenpassen – das gilt vor allem bei einem kritischen Publikum. Hierbei erwähnt eine Befragte die Gefahr „keine Leitlinie [zu finden], was geht, was geht nicht?“

Des Weiteren werden der große Kulturmarkt in Deutschland und die zunehmende Konkurrenz zu anderen Medien als problematisch eingeschätzt. Eine Interviewpartnerin beurteilt die mögliche Instrumentalisierung seitens der öffentlichen Kulturpolitik der Kunst und Kultur für die Umsetzung der Nachhaltigkeit als größte Problematik, zum Beispiel durch Förderprogramme in diese Richtung. Sie konstatiert eine gegenseitige Bedingung zwischen der inhaltlichen und betrieblichen Ebene einer Kulturstätte und die Forderung nach Nachhaltigkeit auf allen betrieblichen Ebenen „spielt stark in die *künstlerische Arbeit*“ hinein. Die Freiheit der Kunst darf nicht gefährdet werden, sonst könnte diese nicht mehr neue Wege und Möglichkeiten in der Nachhaltigkeitsdiskussion aufzeigen.

Zwei Interviewpartner sehen die soziale Dimension der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte als Herausforderung. Im Theaterbereich beispielsweise „darf man nicht laut sagen, wie prekär da die Arbeit ist.“ Die Kulturschaffenden arbeiten häufig als „Selbstaubeuter.“ Würden

Künstlerinnen und Künstler nach Tarif bezahlt, würde die bisherige Finanzierung der Theater so nicht mehr funktionieren. Aufgrund des selbstausbeuterischen Niveaus vieler Kultureinrichtungen merkt ein weiterer Experte die Schwierigkeit in der Etablierung eines neuen Systems an, da jede Veränderung im Kulturbereich mit Verbrauch von Ressourcen zusammenhängt, die bisher nicht vorhanden sind. Würde man hierfür ein Anreizsystem seitens der Kulturpolitik konstruieren, würde dies „zu Ungunsten anderer Töpfe“ geschehen. In diesem Kontext beurteilt er als eine große Herausforderung das Umdenken der Protagonisten im Kulturbereich herbeizuführen, sodass sie es „verinnerlichen ... Entscheidungen so zu treffen, dass sie nachhaltig sind“, da es bisher normalerweise immer „irgendwie weiterging.“ Hierfür müssen „passfähige“ Maßnahmen, Kriterien und Ansätze bezüglich der Nachhaltigkeit für den Kulturbereich entwickelt werden. Ein Befragter sieht die Schwierigkeit darin, dass es nicht nur um gute Praktiken, wie Recycling und Öko-Strom geht, sondern „should be more about fundamental things, those that happen in the minds of people“ und darum die Balance zwischen den Praktiken und den Inhalten einer Kultureinrichtungen herzustellen.

Ein Befragter verweist auf die Schwierigkeit der möglichen Auswirkungen des weiteren Verlaufs der Finanzkrise und Schuldenbremse auf die Finanzierung der Kulturstätten und dass durch ökonomische Zwänge Diskussionen über „nachhaltiges Wirtschaften und ethisches Arbeiten schnell an die Seite gedrückt“ werden - da eine Balance zu halten und sich trotz Finanzierungsproblemen um ökologische, ethische und soziale Fragen Gedanken zu machen, wird eine große Herausforderung sein. Zwei Experten sehen die Vermarktung der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte als

herausfordernd an, da sie beispielsweise wegen ökologischer Gastronomie teurer als die Konkurrenz sein wird und folglich ökonomische Nachteile gegeben sind. Hierbei erwähnen zwei Interviewpartner die Schwierigkeit nicht nur einen Nischenmarkt, sondern eine breite Zielgruppe gesellschafts- und kulturübergreifend mit dieser Kulturstätte anzusprechen. Für zwei Befragte liegt eine Herausforderung in der Tatsache *„die Dinge sofort mit Energie anzupacken“*, da die Thematik der Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit und dem Alltag in Deutschland nicht präsent ist und die Folgen entweder in der Zukunft oder an anderen Orten der Welt stattfinden.

Hierbei sieht ein Interviewpartner die Herausforderung in Konzepten, welche die Nutzer zum Umdenken und Mitmachen anregen, da dies nicht der Mainstream ist. Problematisch ist ferner der Nachweis des Bedarfs für eine ethische nachhaltige Kulturstätte für öffentliche Subventionen. Der ist gegeben auf der *„ideologischen Ebene, auf der praktischen Ebene gibt es viele Hindernisse.“*

### *Chancen*

Die Interviewpartner geben eine Bandbreite an Vorteilen und Möglichkeiten an, die sich aus einer ethischen und nachhaltigen Ausrichtung einer Kulturstätte ergeben können. Ein Drittel der Experten sehen in dieser Positionierung die Möglichkeit von Einsparpotentialen und verweisen darauf, dass sich ökologische Investitionen ökonomisch rechnen.

Zwei Befragte nennen Zukunftsfähigkeit als Chance und das zukunftsgerechte Ausrichten dieser Kulturstätte. Des Weiteren meint ein Befragter, dass die Mitarbeiter aufgrund dieser ethischen und nachhaltigen Ausrichtung in der Kulturstätte, das Gefühl hätten, *„das*

*Richtige zu tun.*“ Er hofft auf eine kumulative Wirkung, dass jeweils die Bekanntenkreise mitgenommen werden und ökologisches Verhalten zum Normalfall wird. Ein weiterer Interviewpartner erklärt, es wäre ein gangbarer Weg in der Kulturpolitik ebenso in bestehende Kultureinrichtungen ethische und ökologische Ansätze zu integrieren. Ein Befragter nennt als Vorteil, dass am Anfang noch der Vorsprung gegenüber der Konkurrenz besteht, was zu größerer Motivation führt Neues auszuprobieren. Die Vorteile und Möglichkeiten bezüglich der Finanzierung wurden an anderer Stelle in der Auswertung dargestellt.

Bezogen auf die aktuelle Nachhaltigkeitsdebatte sieht eine Befragte *„die einmalige Chance ... die aktuelle Entwicklung auch mitzuprägen.“* Daran anschließend meint eine andere Expertin, es wäre bei gelungener Umsetzung - einer Verschmelzung von betrieblicher und künstlerischer Ebene - ein *„Leuchtturm“*, der als Beleg dienen könnte, zu zeigen, dass es möglich ist und eine *„gute Botschaft bringt.“* In Bezug auf die inhaltliche Ebene einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte empfindet es ein Drittel der Befragten als Chance, aktuelle Themen in der Gesellschaft aufzugreifen und folglich zu einer Veränderung im Denken und in den Emotionen zu führen und Kulturangebote anders in die Gesellschaft zu transportieren. Ebenso erklärt eine andere Befragte es zur kulturellen Aufgabe *„den Bewusstseinswandel in der Gesellschaft auf den Weg zu bringen.“* Hierfür nutzt eine Expertin die Metapher einer Pusteblyume, *„in die man hineinbläst, dass sich da dann etwas weiterträgt und wächst.“* Zwei Befragte verweisen in Bezug zur Nachhaltigkeit im Kulturbereich auf die Möglichkeit, dass die Kunst wieder an Bedeutung zunimmt und *„gesellschaftliche Relevanzen“* aufbauen kann, die sie in den letzten Jahrzehnten verloren hatte. Die Rückkehr des Kulturbereichs zur Mitte

der Gesellschaft funktioniert nur über ein Konzept wie Nachhaltigkeit. Weiterhin liegt eine Möglichkeit dieser Kulturstätten darin, die Gesellschaft zu transformieren und *„to help to contribute to society ... to be creatively capable of adapting to the crises giving that we are failing to mitigate climate change e.g.“* Nach Meinung des Befragten wird diese Krise sich weiter verstärken, folglich sei Solidarität und Kreativität gefragt, und *„Sustainability is more about preparing for big changes and big transformations and hoping that we do not get into some kind of social breakdown.“* Bezogen auf die Nutzer der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte meint eine Befragte, dass erstens ein Vorteil besteht, da man ein anderes kritischeres Publikum mit dieser Ausrichtung anspricht und dass man die Nachfrage dieses kritischeren Publikums im Gegensatz zu konventionellen Kultureinrichtungen befriedigen kann. Zweitens ermöglicht das Thema der Nachhaltigkeit eine andere inhaltliche Schwerpunktsetzung in den Kulturangeboten, sodass sich gegenüber der Konkurrenz durch ein anderes Programm abgesetzt werden kann. Ein Befragter nennt in diesem Zusammenhang die breitere und vermehrte Akzeptanz der Gesellschaft gegenüber Fragen der Nachhaltigkeit als Chance. In der Tatsache eines mangelnden Konzepts der momentanen Kulturpolitik sieht ein Experte die Möglichkeit für eine Transferierung der Nachhaltigkeit auf den Kulturbereich, da das Konzept integrativ alle Faktoren berücksichtigt, zum Beispiel als Faktum der Formulierung von Konzepten der Kulturpolitik.

## 2.4. Analyse der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt erfolgt die Analyse der Ergebnisse anhand der vorangegangenen Auswertung. Hierbei werden die vorab formulierten

untergeordneten sieben Forschungsfragen ausgewertet, um davon ableitend die übergeordnete Forschungsfrage der Machbarkeit zu beantworten. Es sei vorab darauf hingewiesen, dass die Aussagen zu den einzelnen Fragen und folglich in den jeweiligen Kategorien äußerst unterschiedlich ausfielen.

### **Forschungsfrage 1: Inwiefern ist in Anbetracht eines sich wandelnden ‚ethischeren‘ Konsumenten der Bedarf an einer ethischen Kulturstätte gegeben?**

Der ersten Forschungsfrage kann auf Basis der Forschungsergebnisse nur eingeschränkt zugestimmt werden. Zwar sehen zwei Drittel der Experten einen Bedarf an einer nachhaltigen und ethischen Kulturstätte, jedoch nur sehr bedingt aufgrund eines ‚ethischeren‘ Konsumentens. Lediglich ein Drittel erwähnt in diesem Zusammenhang die Nutzerperspektive und dass gegebenenfalls deren Bedürfnis nach Nachhaltigkeit im Kulturbereich zugenommen hat. Hierbei wird von einer Befragten die Konsumentengruppe der *Lohas* genannt, die im Theoriekapitel der vorliegenden Studie vorgestellt wurde.<sup>392</sup> Zur Nutzerperspektive bezüglich des Bedarfs gehört ebenso, ob die Experten meinen, dass es ein Verständnis für eine solche Kulturstätte in der Gesellschaft gibt, weil dem Bedarf ein Verständnis vorausgeht. Da die Antworten der Befragten zum Verständnis viele Facetten umfassen und sehr differenziert ausfallen, kann das Vorhandensein eines Verständnisses der Gesellschaft nicht mit einer Tendenz abschließend beantwortet werden.

Die Experten sehen den Bedarf eher allgemein im Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung gegeben und dass sich, wie ein Befragter festhält, keiner aus der Verpflichtung „*stehlen*“ kann. Auf

Basis der Interviews kann folglich diese Forschungsfrage insofern beantwortet werden, dass die Experten zwar einen Bedarf für eine solche Kulturstätte sehen, aber nicht aufgrund eines veränderten Konsumenten und die Anpassung des Kulturbetriebes auf deren Kundenwünsche, wie im Theoriekapitel dargestellt, sondern als Aufgabe im Dienst an die Gesellschaft.

### **Forschungsfrage 2: Inwiefern ist die Finanzierung einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte möglich?**

Die allgemeine öffentliche Finanzierungslage, bezogen auf die Kulturpolitik, schätzt zwei Drittel der Befragten als eher schlecht ein. Das deckt sich mit den im theoretischen Kapitel dieses Bandes dargestellten finanziellen Herausforderungen für den Kulturbereich.<sup>393</sup> Bisher gibt es keine zusätzlichen Mittel mit denen eine solche Kulturstätte finanziert werden könnte. Des Weiteren erwähnt ein Drittel bei der Implementierung von Nachhaltigkeit die potentielle Gefahr von höheren Kosten. Jedoch sieht die Mehrheit der Experten einen Vorteil in der ethischen und nachhaltigen Ausrichtung in Bezug auf die Finanzierung, da unter anderem zusätzlich private Geldquellen erschlossen werden können, die konventionellen Kulturanbietern nicht zustehen, wie zum Beispiel Stiftungen aus dem sozialen Bereich und der Ökologie sowie Unternehmen, die dahingehend investieren. Des Weiteren könnte diese Ausrichtung den Kulturbetrieb für öffentliche Förderung legitimieren, obgleich hier ein starker Konkurrenzkampf zwischen den Kulturbetrieben bescheinigt wird. Die Experten empfehlen mitunter einen Mischansatz in der Finanzierung. Dies könnte theoretisch gesehen die schlechte Lage der Finanzierung gegebenenfalls ausgleichen. Folglich wäre insofern eine Finanzierung zumindest theoretisch vorstellbar.

### **Forschungsfrage 3: Inwiefern ist das Thema der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in der Kulturpolitik angekommen und kann ein Reformwillen bescheinigt werden?**

Bei dieser Forschungsfrage muss zwischen einer inhaltlichen und einer praktischen Ebene unterschieden werden. Inhaltlich setzt sich die Kulturpolitik mit Fragen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit gemäß den Befragten bedingt auseinander, zum Beispiel durch Ausstellungen in öffentlichen Kulturinstitutionen, wie das mehrmalig genannte Beispiel *ÜBER LEBENSKUNST*. Jedoch erklären acht von neun Experten, dass konkrete Maßnahmen zur Umsetzung fehlen, zum Beispiel in Bezug auf die Kriterien zur Förderung von Kulturinstitutionen.<sup>394</sup> Dies deckt sich mit den Darstellungen im Theoriekapitel, die ein Nachhaltigkeitsdefizit im Kulturbereich auf praktischer Ebene bescheinigen.<sup>395</sup> Da in Deutschland die Kulturbetriebe in vielen Teilen durch staatliche Gelder finanziert werden und somit die Kulturpolitik und deren Schwerpunktsetzung einen erheblichen Einfluss auf die Kulturbetriebe ausüben, wird durch die Antwort der Experten deutlich, dass soziale und ökologische Nachhaltigkeit keinen großen Stellenwert in der praktischen Kulturpolitik besitzen. Das in den Interviews mehrmals genannte Beispiel Großbritannien zeigt, dass die Schwerpunktsetzung der Kulturpolitik mit der Verbreitung von Ansätzen im Kulturbereich korrelieren kann. Die Förderung von britischen Kulturbetrieben ist an ökologische und soziale Indikatoren geknüpft, was verglichen mit Deutschland zu einer weiteren Verbreitung von Ansätzen geführt hat.

Bei der Betrachtung der inhaltlichen Perspektive kann bescheinigt werden, dass das Thema der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit auf der Agenda der Kulturpolitik angekommen ist und es an dieser

Stelle zumindest einen Reformwillen gibt, obgleich dieser von einem Drittel der Experten als noch im Anfangsstadium befindlich eingeschätzt wird. Wird die Beantwortung der Forschungsfrage durch eine praktische Sichtweise analysiert, muss sie als eher negativ bewertet werden.

**Forschungsfrage 4: Inwiefern ist das Aufgreifen ökologischer und sozialer Ansätze ein Alleinstellungsmerkmal der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte gegenüber der Konkurrenz?**

Aufgrund der Forschungsergebnisse erfolgt bei dieser Forschungsfrage eine Unterteilung in die Perspektive auf die Nutzer und in Bezug auf die Finanzierung, wobei lediglich auf Ersteres eingegangen wird, da die Vorteile bei der Finanzierung bereits in der Analyse der zweiten Forschungsfrage dargestellt wurden.<sup>396</sup> Da sieben von neun Experten in der ethischen und nachhaltigen Ausrichtung einen möglichen Zusatzaspekt gegenüber der Konkurrenz ausmachen, kann die Forschungsfrage positiv bewertet werden, mit zwei Einschränkungen der Befragten: Das kulturelle Produkt, das angeboten wird, muss mit dem der Konkurrenz in Bezug auf die Qualität vergleichbar sein, da ein großer Konkurrenzkampf im Kultursektor bescheinigt wird.<sup>397</sup> Obgleich ein möglicher Zusatzaspekt, ergo ein Alleinstellungsmerkmal, bestätigt wird, verweisen zwei Befragte darauf, dass dieser nicht marktentscheidend ist.

**Forschungsfrage 5: Inwiefern sind soziale und ökologische Ansätze im Kulturbereich verbreitet und kann auf Expertenwissen und optimale Methoden aufgebaut werden?**

Bei der Analyse dieser Forschungsfrage wird auf Basis der Forschungsergebnisse in inhaltliche und betriebliche Ansätze

unterschieden. Bezogen auf die Verbreitung inhaltlicher Umsetzung von sozialen und ökologischen Ansätzen wird durch die Experten eine relative Verbreitung bescheinigt. Es werden Künstler und Initiativen von den Befragten genannt, die sich inhaltlich mit diesen Themen auseinandersetzen. Dies deckt sich mit den im theoretischen Kapitel dargestellten ökologischen und sozialen Ansätzen.<sup>398</sup> Hierbei fallen die Antworten zu den Beweggründen, die zu diesen Ansätzen geführt haben, sehr differenziert aus. Die Verbreitung einer konkreten Umsetzung dieser Ansätze innerhalb der Kulturbetriebe in Deutschland schätzen die Befragten als eher gering ein, wobei mehr ökologische als soziale Ansätze angewandt werden. Wohingegen anderen Ländern, wie zum Beispiel Großbritannien, eine höhere Verbreitung bescheinigt wird. Fasst man den Kulturbereich weitläufig über die nationalen Grenzen hinaus, kann eine relative Verbreitung von optimalen Methoden ebenso in Bezug auf die betriebliche Umsetzung bestätigt werden. Wird sich allein auf die deutsche Perspektive bezogen kann eine weite Verbreitung hinsichtlich einer betrieblichen Anwendung von ökologischen und sozialen Ansätzen und damit einhergehend übermäßiges Expertenwissen nicht bestätigt werden.

**Forschungsfrage 6: Inwiefern stellt ein soziokulturelles Zentrum die geeignetste Umsetzungsform für eine ethische und nachhaltige Kulturstätte dar?**

Bei der Frage nach der eigenen Definition der Experten für eine ethische und nachhaltige Kulturstätte werden unter anderem Voraussetzungen, wie ein vorhandenes Problembewusstsein, Offenheit im Sinne einer freien Zugänglichkeit und das Prinzip der Nachhaltigkeit bei Entscheidungen genannt. Einige von den genannten Voraussetzungen können als Vorteile bei den soziokulturellen Zentren

durch die Experten ausgemacht werden. Die Auswertung der Forschung ergibt einen ungefähren Ausgleich an genannten Vor- und Nachteilen in Bezug auf die Umsetzungsform der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte als soziokulturelles Zentrum. Die in der Literatur genannten und im Theoriekapitel dieser Studie dargestellten Stärken dieser Zentren lassen sich in den Ergebnissen der Interviews wiederfinden.<sup>399</sup> Angesichts der umfangreich genannten Nachteile in Bezug auf die soziokulturellen Zentren kann diese Forschungsfrage jedoch nicht eindeutig mit einer Tendenz beantwortet werden.

**Forschungsfrage 7: Welche sind die größten Herausforderungen und Chancen, die sich aus einer ethischen und nachhaltigen Ausrichtung für eine Kulturstätte ergeben würden?**

Die Experten nennen sowohl sehr umfangreiche Herausforderungen als auch vielfältige Chancen und Möglichkeiten resultierend aus der ethischen und nachhaltigen Positionierung einer Kulturstätte. Als die größten Herausforderungen und Chancen gelten die, die von den Experten am häufigsten genannt werden. Die Mehrheit der Befragten sieht eine wesentliche Schwierigkeit in der Kontinuität und der Konsequenz bei der Umsetzung eines ethischen und nachhaltigen Kulturbetriebes. Ferner wird die soziale Dimension der Nachhaltigkeit bei der Umsetzung als herausfordernd empfunden. Als wesentliche Schwierigkeit werden ökonomische Nachteile durch vergleichsweise teurere Produkte gesehen. Als letzte erhebliche Herausforderung wird genannt, dass die Thematik der Nachhaltigkeit in Deutschland oft in den Hintergrund gerät, da die negativen Folgen an anderen Orten der Welt und in der Zukunft liegen.

Eine der größten Vorteile bilden die möglichen Einsparpotentiale als

Folge von ökologischen Investitionen. Eine weitere wesentliche Chance liegt in der Zukunftsfähigkeit der Kulturstätte bei Integrierung dieses Ansatzes. Die Möglichkeit des Aufgreifens aktueller Themen in der Gesellschaft und einen folgenden Wandel im Denken der Nutzer hervorzurufen, empfinden die Experten ebenso als wichtig. Als letzte wesentliche Chance wird gesehen, dass die Kunst dadurch wieder an Relevanz aufbauen kann, die sie in den letzten Jahrzehnten verloren hat. Da die Experten sowohl umfangreiche Herausforderungen als auch Chancen nennen und hierbei keine der beiden Positionen überwiegt, kann diese Forschungsfrage nicht endgültig in eine bestimmte Richtung ausgewertet werden.

### **Übergeordnete Forschungsfrage: Ist eine ethische Kulturstätte machbar?**

Die Antwort auf die übergeordnete Forschungsfrage erfolgt auf Basis der Auswertung der untergeordneten Forschungsfragen. Von den sieben Forschungsfragen wurden die sechste zur Umsetzungsform und die siebente Forschungsfrage zu den Herausforderungen und Chancen nicht endgültig mit einer Tendenz beantwortet. Von den restlichen fünf Forschungsfragen konnten zwei ohne erhebliche Einschränkungen mit einer positiven Tendenz angegeben werden.<sup>400</sup> Die weiteren drei Forschungsfragen konnten mit Einschränkungen und der Ausweitung der Perspektive zumindest teilweise, je nach Blickwinkel, positiv bewertet werden. Folglich würde die Analyse der Machbarkeit einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte nach Anzahl der positiv beantworteten Forschungsfragen rein rechnerisch positiv ausfallen.

# Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie hat zum Ziel, die Machbarkeit einer ‚ethischen Kulturstätte‘ zu analysieren und folglich eine Forschungslücke in Bezug auf Ethik und Nachhaltigkeit im Kulturbereich auf Ebene der Kulturbetriebe ein Stück weit zu schließen. Die übergeordnete Forschungsfrage wurde auf Basis von Interviews mit Kulturexperten in einem ersten Schritt als positiv beantwortet. Die ethische und nachhaltige Kulturstätte bietet eine mögliche Antwort auf die Frage, was Ethik und Nachhaltigkeit im Kulturbereich konkret bedeuten kann, da bisher die Diskussion um Nachhaltigkeit und Kultur weitestgehend auf einer Metaebene geführt wird.

Hieraus ergeben sich für die Umsetzung noch einige Handlungsempfehlungen an die Akteure des Kulturbereichs. Der Kulturpolitik in Deutschland kommt aufgrund ihres erheblichen Einflusses eine besondere Aufgabe zu, Nachhaltigkeit und Ethik auf den Kultursektor anzupassen und einzuführen, sei es durch stärkere Ausrichtung der Kulturförderungskriterien diesbezüglich – was sich ebenso auf den gemeinnützigen und privaten Kulturbereich auswirken würde – oder durch eine ernsthaft geführte Diskussion. Zwar wird der Kulturpolitik von den Experten bescheinigt, Themen wie soziale und ökologische Nachhaltigkeit auf der Agenda zu haben, allerdings werden Implikationen für die kulturelle Praxis vermisst. Daran müsste die Kulturpolitik anknüpfen um die Relevanz des Themas glaubhaft zu vertreten.

Bezüglich der Finanzierung hat die Studie neue Erkenntnisse gebracht. Nicht nur private Kulturbetriebe - wie im theoretischen Kapitel dargestellt - begeben sich auf einen Spendenmarkt, der mitunter von

anderen Einrichtungen, wie Nonprofit-Organisationen, hart umkämpft wird. Durch die multiperspektivische Aufstellung kann die ethische Kulturstätte für sich neue Geldquellen erschließen. Ebenso hat die Studie sowohl im Theoriekapitel dargestellt, als auch durch die Interviews bestätigt, dass Wissen zu ökologischen und sozialen Ansätzen, sowohl auf inhaltlicher als auch auf betrieblicher Ebene, im Kulturbereich punktuell vorhanden ist und so auf Expertenkompetenz und optimalen Methoden aufgebaut werden kann. Hierzu müsste allerdings ein verstärkter öffentlicher Austausch stattfinden, um vom jeweiligen Expertenwissen des Anderen profitieren zu können. Es empfiehlt sich, den Dialog und die Vernetzung über die deutsche Landesgrenze hinaus zu führen, da beispielsweise Großbritannien und Schweden Wege gefunden haben, um Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben zu fördern. Die Form eines soziokulturellen Zentrums als geeignetste Umsetzungsform für die ethische und nachhaltige Kulturstätte konnte weder bestätigt noch widerlegt werden. Zum Abschluss soll diesbezüglich darauf hingewiesen werden, dass es für alle Formen von Kultureinrichtungen relevant ist, sich nachhaltig auszurichten. In der Literatur mögen einige Vorteile für diese Umsetzungsform zu finden sein, jedoch kann vermutet werden, dass auch der Bereich der soziokulturellen Zentren sehr heterogen ist, wie der Kulturbereich an sich, und dass es deswegen einer individuellen Einzelfallentscheidung bedarf, inwiefern sich eine Kulturstätte an nachhaltige und ethische Kriterien anpassen lässt – beziehungsweise schon angepasst hat. Es kommt bei der Umsetzungsform – wie in einem Interview angesprochen – stark darauf an, was mit der jeweiligen Kulturstätte erreicht werden soll und wie Kunst definiert wird. Der Bedarf an der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte wurde im theoretischen Kapitel dieses

Bandes durch den ‚ethischen Konsumenten‘ begründet. Dies macht lediglich einen Teil des Bedarfs aus. Die Experten gehen eine Ebene höher und sehen eine ethische und nachhaltige Ausrichtung der Kulturbetriebe eher als ein gesamtgesellschaftliches Erfordernis – dem Standpunkt wird sich in diesem Band angeschlossen. Die Forschungsergebnisse ergaben, dass eine ethische und nachhaltige Ausrichtung möglicherweise als Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz auf verschiedenen Ebenen fungieren kann. Dies lässt sich erst durch einen praktischen Versuch belegen, da es hierbei stark auf die lokalen Voraussetzungen ankommt in denen sich eine solch ausgerichtete Kulturstätte positionieren würde.

Die Beantwortung der Forschungsfrage auf Basis der Forschungsergebnisse der Experteninterviews bildet lediglich eine rein theoretische Herangehensweise an die Thematik. Hierbei wurden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung, für die Machbarkeit, analysiert. Für einen verstärkten praktischen Blick müssten noch weitere Studien und Erhebungen durchgeführt werden. Im Kulturbereich kommt es zudem sehr stark auf die lokalen Gegebenheiten vor Ort an, wie beispielsweise die Dichte an vorhandenen Kulturinstitutionen, den Finanzrahmen der jeweiligen Kommune und auf die Kulturinstitution, inklusive Kulturprodukt, an sich. Die Analyse der Faktoren eines konkreten Standortes konnten im Rahmen dieser Studie nicht durchgeführt werden. Eine konkrete Standortanalyse wäre ein möglicher nächster Forschungsschritt. Ein endgültiges Ergebnis bezüglich der Realisierung einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte würde vermutlich lediglich durch einen praktischen Versuch geliefert werden können. Ein weiterer denkbarer nächster Schritt könnte ebenso darin bestehen, das Konstrukt einer

ethischen und nachhaltigen Kulturstätte auf vorhandene Kulturinstitutionen zu übertragen und sie dementsprechend anzupassen.

Aus dieser Studie ergeben sich eine Reihe von Forschungsfelder und -fragen für den Kulturbereich. Bei der Auswahl der Kulturexperten wurde versucht, alle nötigen Ebenen – Kulturwissenschaft, Kulturmanagement, Kulturförderung, Kulturpolitik, Kulturverband – abzudecken. Jedoch hat die vorliegende Forschung aufgrund des eingrenzenden Forschungsrahmens eine entscheidende Perspektive in diesem Kontext vernachlässigen müssen: die der Kulturnutzer. Hieraus ergibt sich das Erfordernis weitere Forschungen zur Thematik durchzuführen, zum Beispiel in Form von Publikumsstudien. Bezüglich einer exakten Feststellung der Verbreitung von ökologischen und sozialen Ansätzen, sei es auf inhaltlicher oder betrieblicher Ebene, wäre eine quantitative Erhebung empfehlenswert, um Rückschlüsse darauf zu ziehen, inwieweit das komplexe Thema der Nachhaltigkeit sich im Kulturbereich auf Ebene der Kulturbetriebe wiederfindet. Speziell im Bereich der Ethik besteht ein extremer Nachholbedarf. Die wenigen Artikel und Publikationen zum Thema werden den Chancen, die sich aus einer umfassenden Beschäftigung mit Ethik auch für den Kulturbereich ergeben könnten, nicht gerecht.

Im Laufe der Forschung ergab sich eine Reihe von Schwierigkeiten. Der Begriff ‚ethisch‘ als Bezeichnung der Kulturstätte in diesem Zusammenhang erwies sich im Nachhinein als herausfordernd gewählt. Potentielle Interviewpartner wurden von diesem Begriff abgeschreckt. Des Weiteren wurde der Begriff nach intensiver Literaturrecherche durch den der Nachhaltigkeit erweitert, da sich das umfangreiche Konzept der Nachhaltigkeit in dem am Ende des Theoriekapitels

hergeleiteten Konstrukts einer ethischen Kulturstätte widerspiegelte. Folglich wurde – auch zur Erleichterung der Durchführung der Interviews – im Fall der ethischen Kulturstätte der Ethikbegriff um den der Nachhaltigkeit erweitert und dementsprechend von einer ethischen und nachhaltigen Kulturstätte gesprochen. Eine weitere Herausforderung lag in der Theorielastigkeit des Themas begründet. Dies ist dem explorativen Charakter der Forschung geschuldet. Bisher konnte kein Kulturbetrieb, der die im Zwischenfazit dieser Studie hergeleiteten Kriterien umfassend erfüllt, ausfindig gemacht werden. Folglich ging es bei den Interviews um rein theoretische Einschätzungen und Erfahrungen der Experten. Infolgedessen war das Thema einigen Befragten nicht greifbar genug.

Weiterhin erwähnte Schwierigkeiten mit den Labels ‚nachhaltig‘ und ‚ethisch‘ war zum einen die Festschreibung des Levels, ab wann eine Kulturstätte als ethisch und nachhaltig gilt? Und zum anderen, wie und von wem das gemessen werden soll? Eine Antwort und Lösung dieser Herausforderungen müssten weitere Forschungen klären. Das ist gerade im Vergleich und zur Abhebung vom Wirtschaftssektor relevant, der diese Labels mitunter sehr wenig gehaltvoll unterlegt benutzt. Eine weitere nicht zu unterschätzende Herausforderung in Bezug von Nachhaltigkeit auf Ebene der Kulturbetriebe ist, dass man dieses hochgesteckte Ziel wahrscheinlich nicht vollständig erreichen kann, sondern es sich um eine, wie von einer Expertin erwähnt, „*dynamische Bewegung*“ handelt und der Weg das Ziel in diesem Kontext ist. Dieser Weg, der nichts Geringeres wäre als ein systematischer Wandel des Kulturbereiches, wird ressourcenreich und anspruchsvoll, ist aber notwendig und lohnenswert. Das gilt es den Verantwortlichen im Kulturbereich zu vermitteln.

Diese Studie versteht sich als eine skizzierte Bestandsaufnahme zu den Themen der Ethik und Nachhaltigkeit im Kulturbereich, da der dargestellte Forschungsstand diesbezüglich als nicht umfangreich zu bezeichnen ist.<sup>401</sup> Obgleich versucht wurde den umfassenden Gebieten wie Kultur, Nachhaltigkeit und Ethik gerecht zu werden, konnten aufgrund des begrenzten Forschungsrahmens diese Themen lediglich skizziert dargestellt werden.

Die Interviews mit den Experten brachten vielfältige neue Blickwinkel und erweiterten somit die Sichtweise auf die Fragestellung. Es wurde sich in den Interviews nicht nur auf die Ebene der ethischen und nachhaltigen Kulturstätte bezogen, sondern der Blick ging ebenso auf eine Metaebene des Kulturbereichs in Bezug auf Nachhaltigkeit und Ethik hinaus. Hieraus ergaben sich spannende Erkenntnisse und weitere Fragen, die leider im Rahmen dieser Studie nicht weiter verfolgt werden konnten.

Das Konzept der Nachhaltigkeit bildet für den Kulturbereich – sowohl für den öffentlichen und privaten als auch den gemeinnützigen – vielerlei Möglichkeiten. Der Kultursektor könnte durch eine nachhaltige und ethische Ausrichtung der Kulturbetriebe demonstrieren, dass er gesellschaftliche Verantwortung übernimmt und auf diesem Weg für die Gemeinschaft wieder relevanter werden und so die im Theoriekapitel vorgestellten Legitimationsprobleme entkräften. Die Übertragung von Nachhaltigkeit (und Ethik) auf den Kulturbereich kann eine mögliche Antwort auf den gestellten Reformanspruch an den Kultursektor sein. Dies ist in Bezug auf die sinkenden Subventionen seitens des Staates besonders relevant. Das Einspannen des Kultursektors für eine gesellschaftliche Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit funktioniert aufgrund der Glaubwürdigkeit nur, wenn folglich die Kulturbetriebe sich

ebenso anpassen und beispielsweise ressourcenschonend agieren.

Die Wirtschaftswissenschaften und ebenso in Teilen der öffentliche Sektor erkannten die Potentiale aus Nachhaltigkeit und Ethik für ihren Bereich, daran könnte sich der Kultursektor orientieren, um sich den Erfordernissen der Zeit anzupassen. Es wird sich der Meinung angeschlossen, dass Themen der Nachhaltigkeit und der Ethik nicht nur in Bereichen des Konsums zunehmend wichtiger werden. Wie in der Einleitung dargestellt, hat die Gesellschaft erhebliche Veränderungen und Herausforderungen, wie beispielsweise den Klimawandel, zu bewerkstelligen. Hiervor sollte sich der Kulturbereich nicht verschließen, sondern die Möglichkeit ergreifen seinen Teil zur Problembewältigung beizutragen. Noch unterstellt man ihm im Sinne Marx die Funktion ‚eines Hammers‘ zur Formung und Beeinflussung der Gesellschaft – diese Chance sollte er nutzen.

# Bibliographie

- Albert, Michael (2011): Was soll Ethics Education in der BWL aus Sicht der Praxis leisten? In: Küpper, Hans Ulrich u. Schreck, Philipp [Hrsg.]: Unternehmensethik in Forschung und Lehre. Wiesbaden. Gabler. S. 7-14.
- Altner, Günter u. Michelsen, Gerd (2001): Ethik und Nachhaltigkeit. Anmerkungen zu einer Tagung. In: ders.: Ethik und Nachhaltigkeit. Grundsatzfragen und Handlungsperspektiven im universitären Adaptprozess. Frankfurt am Main. VAS. S. 10-17.
- Aßländer, Michael S. (2011a): Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Marburg. Metropolis.
- Aßländer, Michael S. (2011b): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart. Metzler.
- A.T. Kearney (2010): Mehr als jede zehnte Kultureinrichtung von Schließung bedroht. Pressemitteilung vom 18.10.2010. Verfügbar unter: [http://www.atkearney.de/content/presse/pressemitteilungen\\_unternehmen\\_detail.php/id/51130](http://www.atkearney.de/content/presse/pressemitteilungen_unternehmen_detail.php/id/51130) (Download 30.05.2013).
- Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Aufl. Berlin. Schmidt Verlag.
- Baecker, Dirk (2001): Wozu Kultur? 2. Aufl. Berlin. Kulturverlag Kademos.
- Baumast, Annett (2012a): Drei Säulen auf und hinter der Bühne. In: Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Nr. 64. Februar 2012. S. 17-19. Verfügbar unter: [http://www.kulturmanagement.net/km\\_magazin/archiv/prm/65/chi\\_ia\\_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf](http://www.kulturmanagement.net/km_magazin/archiv/prm/65/chi_ia_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf) (Download 01.08.2013).
- Baumast, Annett (2012b): Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb. Annäherung an ein Konzept und Umsetzungsmöglichkeiten für Kulturbetriebe. In: Loock, Friedrich u. Scheytt, Oliver [Hrsg.]: Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik. 32. Ergänzungslieferung. Berlin. Stuttgart. Raabe Verlag. S. 1-21.
- Bendixen, Peter (2006): Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement. 3. Aufl. Wiesbaden. VS.

- Blackwell, Andrew (2007): Kulturveranstaltungen als „Greening Events“. In: Holzinger, Hans u. Spielmann, Walter [Hrsg.]: Sustainable Mozart: Kunst, Kultur, Nachhaltigkeit. Salzburg. Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen. S. 127-132.
- Bode, Otto F. (2008): Kulturmanagement-Tätigkeiten an der Schnittstelle von kulturellen Ansprüchen, betrieblicher Rationalität und politischer Regulierung. In: Lewinski-Reuter, Verena u. Lüddemann, Stefan [Hrsg.]: Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis. Wiesbaden. VS. S. 21-45.
- Brocchi, Davide (2008): The Cultural Dimension of Sustainability. In: Kagan, Sacha u. Kirchberg, Volker [Hrsg.]: Sustainability: a new frontier for the arts and cultures. Frankfurt am Main. VAS. S. 26-58.
- Buder, Fabian (2011): Das Kaufverhalten bei Ökolebensmittel. Kausalanalytische Untersuchung der Determinanten der Nachfrage nach ökologisch erzeugten Lebensmitteln. Hamburg. Kova?.
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2009a): Geschichte der Soziokultur. Verfügbar unter: <http://www.soziokultur.de/bsz/node/79> (Download 01.08.2013).
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2009b): Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultureller Zentren Nordrhein-Westfalen e.V. Auszug aus dem Selbstverständnis der Soziokulturellen Zentren. Verfügbar unter: <http://www.soziokultur.de/bsz/node/112> (Download 01.08.2013).
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2011): Soziokulturelle Zentren in Zahlen: Statistischer Bericht 2011. Verfügbar unter: [http://www.soziokultur.de/bsz/sites/default/files/file/Zentren\\_in\\_Zahlen.pdf](http://www.soziokultur.de/bsz/sites/default/files/file/Zentren_in_Zahlen.pdf) (Download 01.08.2013).
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2013): Soziokulturelle Zentren in Zahlen. Statistischer Bericht 2013. Verfügbar unter: [http://www.soziokultur.de/bsz/sites/default/files/file/Soziokulturelle\\_Zentren\\_in\\_Zahlen\\_2013.pdf](http://www.soziokultur.de/bsz/sites/default/files/file/Soziokulturelle_Zentren_in_Zahlen_2013.pdf) (Download 01.08.2013).
- BUNDjugend: Der ökologische Fußabdruck. <http://www.footprint-deutschland.de/> (Download 01.08.2013).
- Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (2011): Zahlen, Daten, Fakten. Die Bio-Branche 2011. Verfügbar unter: [http://www.boelw.de/uploads/media/pdf/Dokumentation/Zahlen\\_Daten\\_Fakten/ZDF2011.pdf](http://www.boelw.de/uploads/media/pdf/Dokumentation/Zahlen_Daten_Fakten/ZDF2011.pdf) (Download 31.07.2013).
- das Orchester. Magazin für Musiker und Management (2011): Grüne Orchester? Ökologische Verantwortung im Orchesterbereich. 59 Jg. Heft 1.

- Dieleman, Hans (2008): Sustainability, Art and Reflexivity: why artists and designers may become a key change agents in sustainability. In: Kagan, Sacha u. Kirchberg, Volker [Hrsg.]: Sustainability: a new frontier for the arts and cultures. Frankfurt am Main. VAS. S. 108-146.
- Eagleton, Terry (2001): Was ist Kultur? München. Beck.
- Enquete Kommission (2007): Kultur in Deutschland. Verfügbar unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf> (Download 30.07.2013).
- EU-Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). 25.10.2011. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> (Download 31.07.2013).
- Fenner, Dagmar (2013): Was kann und darf die Kunst? : ein ethischer Grundriss. Frankfurt am Main. Campus Verlag.
- Fischer, Johannes / Gruden, Stefan / Imhof, Esther / Strub, Jean-Daniel (2008): Grundkurs Ethik. Grundbegriffe philosophischer und theologischer Ethik. 2. Aufl. Stuttgart. Kohlhammer.
- Föhl, Patrick S. / Glockner-Pilz, Patrick / Lutz, Markus / Pröbstle, Yvonne (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Föhl, Patrick S. / Glockner-Pilz, Patrick / Lutz, Markus / Pröbstle, Yvonne (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik – Eine Einführung. In: ders.: Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7-18.
- Föhl, Patrick S. (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße. In: Föhl, Patrick S. / Glogner-Pilz, Patrick / Lutz, Markus / Pröbstle, Yvonne [Hrsg.]: Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 19-68.
- Freie Universität Berlin (2013): Zentrum für Audience Development. Verfügbar unter: <http://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/zad/index.html> (Download 02.08.2013).
- Fundraising Akademie [Hrsg.] (2006): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 3. Aufl. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Gahmann, Hartmut (2009): So is(s)t Deutschland : ein Spiegel der Gesellschaft. Nestlé Studie 2009. Stuttgart. Matthaes Verlag.

- Gläser, Jochen u. Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl. Wiesbaden. Springer.
- Global Marshall Plan Foundation (2013): o. S. Verfügbar unter: <http://www.globalmarshallplan.org/> (Download 31.07.2013).
- Glockner-Pilz, Patrick (2011): Das Spannungsfeld von Angebot, Nachfrage und generationenspezifischen kulturellen Einstellungen: offene Fragen für eine nachhaltige Kulturpolitik. In: Föhl, Patrick S / Glogner-Pilz, Patrick / Lutz, Markus / Pröbstle, Yvonne [Hrsg.]: Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 97-118.
- Goehler, Adrienne u. Prüss, Jaana (2013): Konzeptgedanken zur Errichtung eines Fonds Ästhetik und Nachhaltigkeit. Heinrich Böll Stiftung. Schriftenreihe zu Bildung und Kultur. Band 10. 2. Aufl. Verfügbar unter: [http://www.boell.de/downloads/Fonds\\_Aesthetik-deutsch.pdf](http://www.boell.de/downloads/Fonds_Aesthetik-deutsch.pdf) (Download 01.08.2013).
- Gottschalk, Ingrid (2011): Kulturökonomik. In: Klein, Armin [Hrsg.]: Kompendium Kulturmanagement. 3. Aufl. München. Vahlen. S. 369-406.
- Göbel, Elisabeth (2010): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Stuttgart. Lucius & Lucius.
- Görtz, Günther (2008): Kulturmanagement in konstruktivistischer Sicht. In: Lewinski-Reuter, Verena u. Lüddemann, Stefan [Hrsg.]: Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis. Wiesbaden. VS. S. 79-102.
- Green Operations Europe (2013). Verfügbar unter: <http://go-group.org/category/about/> (Download 01.08.2013).
- Griefahn, Monika (2002): Nachhaltigkeitspolitik und Kulturpolitik - eine Verbindung mit Zukunft? In: Kurt, Hildegard u. Wagner, Bernd [Hrsg.]: Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung. Essen. Klartext-Verlag. S. 59-68.
- Griefahn, Monika (2005): Wie nachhaltig ist die Soziokultur? In: Informationsdienst Soziokultur: Für eine Zukunft mit Zukunft. Soziokultur und Nachhaltigkeit. Februar 2005. S. 12.
- Großmaß, Ruth u. Perko, Gudrun (2011): Ethik für soziale Berufe. Paderborn. Schöningh.
- Haderlapp, Thomas u. Trattnigg, Rita (2010): Nachhaltige Entwicklung als kulturelles Projekt und große Erzählung. In: Parodi, Oliver / Banse, Gerhard / Schaffer, Axel (Hrsg.): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherung an ein Spannungsfeld. Berlin: Edition Sigma. S. 347-362.

- Haibach, Marita (2012): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. 4. Aufl. Frankfurt am Main. Campus Verlag.
- Haley, David (2008): The Limits of Sustainability: the art of ecology. In: Kagan, Sacha u. Kirchberg, Volker [Hrsg.]: Sustainability: a new frontier for the arts and cultures. Frankfurt am Main. VAS. S. 194-209.
- Hartmann, Kathrin (2009): Ende der Märchenstunde . Wie die Industrie die Lohas und Lifestyle-Ökos vereinnahmt. München. Blessing Verlag.
- Hauser, Robert u. Banse, Gerhard (2010): Kultur und Kulturalität, Annäherungen an ein vielschichtiges Konzept. In: Parodi, Oliver / Banse, Gerhard / Schaffer, Axel [Hrsg.]: Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit, Annäherung an ein Spannungsfeld. Berlin. Edition Sigma. S. 21-42.
- Hausmann, Andrea u. Helm, Sabrina (2006a): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Eine Einführung. In: ders.: Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Wiesbaden. VS. S. 13 – 27.
- Hausmann, Andrea u. Helm, Sabrina (2006b): Vorwort. In: ders.: Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Wiesbaden. VS. S. 7.
- Hausmann, Andrea (2006): Kulturfinanzierung im Kontext der Besucherorientierung von Kulturbetrieben. In: Hausmann, Andrea u. Helm, Sabrina [Hrsg.]: Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Wiesbaden. VS. S. 91-108.
- Hausmann, Andrea (2011): Finanzierung. In: Lewinski-Reuter, Verena u. Lüddemann, Stefan [Hrsg.]: Glossar Kulturmanagement. Wiesbaden. Springer Verlag. S. 56-62.
- Hausmann, Andrea (2013): Mitarbeiter als (wichtigste) Ressource. Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Besonderheiten des Personalmanagements in Kulturbetrieben. In: Hausmann, Andrea u. Murzik, Laura [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden. Springer. S. 39-60.
- Hausmann, Andrea u. Murzik, Laura (2013): Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden. Springer.
- Hausmann, Andrea u. Süß, Stefan (2013): Diversity und Diversity-Management in Kulturbetrieben. In: Hausmann, Andrea u. Murzik, Laura [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl.. Wiesbaden. Springer. S. 91-107.

- Häußler, Angela (2011): Neue gesellschaftliche Leitbilder für nachhaltige Ernährungsweisen – Wer sind die „Lohas“ und was können sie für den Essalltag bewirken? In: Ploeger, Angelika / Hirschfelder, Gunther / Schönberger, Gesa [Hrsg.]: Die Zukunft auf dem Tisch: Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. Wiesbaden. VS. S. 107-122.
- Härle, Wilfried (2011): Ethik. Berlin. De Gruyter.
- Heinrichs, Werner (2006): Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst, Musik, Literatur, Theater, Film. Bielefeld. transcript Verlag.
- Heinrichs, Werner u. Klein, Armin (2001): Kulturmanagement von A-Z. 600 Begriffe für Studium und Beruf. München. Dtv.
- Heller, Volker (2006): Nachhaltigkeit als strategische Anforderung in der Kulturpolitik. In: Brinkmann, Hans u. Richter, Reinhart [Hrsg.]: Die Stadt von der Kultur her denken – die Kultur von der Stadt her denken, strategische Kulturpolitik als Element strategischer Kommunalpolitik. Rehbürg-Loccum. Evangelische Akademie Loccum. S. 51-60.
- Henk, Malte (2006): Die 1-EURO-STARS. In: KulturSPIEGEL 8/2006.
- Hentze, Joachim u. Thies, Björn (2012): Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, Bern. Haupt Verlag.
- Husmann, Udo u. Steinert, Thomas (1993): Soziokulturelle Zentren. Rahmenbedingungen und Grundfunktionen, Berufsfeld und Qualifikationsvoraussetzungen. Essen. Klartext-Verlag.
- Informationsdienst Soziokultur (2005): Für eine Zukunft mit Zukunft. Soziokultur und Nachhaltigkeit. Nr. 60. 15 Jg.
- Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2013a): Status und Handlungsfelder. S. 3. Verfügbar unter: <http://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/initiative-kultur-und-kreativwirtschaft-status-und-handlungsfelder.property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf> (Download 30.07.2013).
- Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2013b): Die wirtschaftliche Entwicklung der Branche 2009 bis 2011. Verfügbar unter: <http://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft,did=557758.html> (Download 29.07.2013).
- Janner, Karin / Holst, Christian / Kopp, Axel (2011): Social Media im Kulturmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien. Heidelberg. Mitp.
- Jacomet, Cornelia / Kissling, Markus / Knecht-Kaiser, Ursula / Murbach, Fredi (2008): Zukunftsfähige Soziokultur. Initiative ergreifen. Gesellschaft gestalten. Kultur schaffen. Zürich. Zentrum Karl der Grosse.

- Kagan, Sacha (2013a): Art and Sustainability. Connecting Patterns for a Culture of Complexity. 2. Aufl. Bielefeld. transcript.
- Kagan, Sacha u. Kirchberg, Volker (2008): Sustainability: a new frontier for the arts and cultures. Frankfurt am Main. VAS.
- Kämpf, Andreas u. Ziller, Christiane (2005): Mehr als semantischer Goldstaub. In: Informationsdienst Soziokultur: Für eine Zukunft mit Zukunft. Soziokultur und Nachhaltigkeit. Februar 2005. S. 5.
- Karmasin, Matthias (2010): Organisationen brauchen Ethik. In: Krobath, Thomas u. Heller, Andreas [Hrsg.]: Ethik Organisieren, Handbuch der Organisationsethik. Freiburg im Breisgau. Lambertus Verlag. S. 228-243.
- Kirchberg, Volker (2008): Angst and Unsustainability in Postmodern Times. In: Kagan, Sacha u. Kirchberg, Volker [Hrsg.]: Sustainability: a new frontier for the arts and cultures. Frankfurt am Main. VAS. S. 93-105.
- Kirchberg, Volker (2010): Wertesysteme von Kulturmanagern, eine explorative Typologie. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid / van den Berg, Karen / Höhne, Steffen / Keller, Rolf / Mandel, Birgit / Tröndle, Martin [Hrsg.]: Jahrbuch für Kulturmanagement, Theorien für den Kultursektor, S. 97-115.
- Klein, Armin (2005): Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement – ein Diskussionsvorschlag. Verfügbar unter: [http://www.theaterportal.de/portal/downloads/Nachhaltigkeit\\_als\\_Ziel\\_Prof\\_Klein.pdf](http://www.theaterportal.de/portal/downloads/Nachhaltigkeit_als_Ziel_Prof_Klein.pdf) (Download 02.08.2013).
- Klein, Armin (2008): Der exzellente Kulturbetrieb. 2. Aufl. Wiesbaden. VS.
- Klein, Armin (2011): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 3. Aufl. München. Vahlen.
- Klein, Armin (2011): Kulturpolitik (allgemein). In: ders.: Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 3. Aufl.. München. Vahlen. S. 91-99.
- Kliemann, Thomas (2013): Bonner Generalintendant antwortet auf seinen Berliner Kollegen. In: General Anzeiger Bonn. 02.01.2013. Verfügbar unter: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/bonn/kultur/Bonner-Generalintendant-antwortet-auf-seinen-Berliner-Kollegen-article937876.html> (Download 31.07.2013).
- Knopp, Reinhold (2003): Soziokulturelle Zentren und Stadtpolitik. Fachbereich Sozialwissenschaften, Oldenburg Universität (Diss.).
- Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS. Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden. Wiesbaden. Springer.
- Kolbe, Corinna (2011a): Klassik im Hintertreffen? Was die Klassik von der Rock-Pop-Branche lernen kann. In: das Orchester. Magazin für Musiker und Management. 59 Jg. Heft 1. S. 21-22.

- Kolbe, Corinna (2011b): NaturTon. Wie sich Orchestermitglieder für den Klimaschutz einsetzen. In: das Orchester. Magazin für Musiker und Management. 59 Jg. Heft 1. S. 17-18.
- Kolland, Dorothea (2002): Das Leitbild Nachhaltigkeit in der kommunalen Kulturpraxis. In: Kurt, Hildegard u. Wagner, Bernd [Hrsg.]: Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung. Essen. Klartext-Verlag. S. 69-82.
- Konrad, Elmar D. (2010): Kulturmanagement und Unternehmertum. Edition Kreativwirtschaft. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kopfmüller, Jürgen (2010): Von der kulturellen Dimension nachhaltiger Entwicklung zur Kultur nachhaltiger Entwicklung. In: Parodi, Oliver / Banse, Gerhard / Schaffer, Axel [Hrsg.]: Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherung an ein Spannungsfeld. Berlin. Edition Sigma. S. 43-58.
- Kopp, Axel (2011): Ein Streifzug durch das Internet und dieses Buch. In: Janner, Karin / Holst, Christian / Kopp, Axel [Hrsg.]: Social Media im Kulturmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien. Heidelberg. mitp. S. 15-22.
- Korff, Wilhelm (1999): Individualethik, Sozialethik und Umweltethik in ihrer Differenz und Interdependenz: Geschichtliche und systematische Einordnung. In: Korff, Wilhelm u. a. [Hrsg.]: Handbuch der Wirtschaftsethik, Gütersloh.
- Kowalski, Jan S. u. Schaffer Axel J. (2010): Im Spannungsfeld von internationaler ökonomischer Verflechtung und sozio-kultureller Globalisierung. In: Parodi, Oliver / Banse, Gerhard / Schaffer, Axel [Hrsg.]: Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherung an ein Spannungsfeld. Berlin. Edition Sigma. S. 189-202.
- Kreßner, Tino (2011): Finanzierung durch Viele gemeinsam – Crowdfunding im Bereich Kunst und Kultur. In: Janner, Karin / Holst, Christian / Kopp, Axel [Hrsg.]: Social Media im Kulturmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien. Heidelberg. mitp. S. 349-364.
- Krobath, Thomas u. Heller, Andreas (2010): Ethik Organisieren, Einleitung zur Praxis und Theorie der Organisationsethik. In: Krobath, Thomas u. Heller, Andreas [Hrsg.]: Ethik Organisieren. Handbuch der Organisationsethik. Freiburg im Breisgau. Lambertus. S. 13-42.
- Kuhn, Thomas u. Weibler, Jürgen (2011): Ist Ethik ein Erfolgsfaktor? Unternehmensethik im Spannungsfeld von Oximoron Case, Business Case und Integrity Case. In: Küpper, Hans- Ulrich u. Schreck, Philipp [Hrsg.]: Unternehmensethik in Forschung und Lehre. Wiesbaden. Gabler. S. 93-118.

- Kulturfinanzbericht der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2012).  
Verfügbar unter:  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002129004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002129004.pdf?__blob=publicationFile)  
(Download 30.07.2013).
- Kulturmanagement Network Monatsmagazin (2012): Kultur und Management im Dialog. Schwerpunkt Nachhaltigkeit. Nr. 64. Februar 2012. Verfügbar unter:  
[http://www.kulturmanagement.net/km\\_magazin/archiv/prm/65/chi\\_ia\\_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf](http://www.kulturmanagement.net/km_magazin/archiv/prm/65/chi_ia_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf) (Download 01.08.2013).
- Kulturpolitische Mitteilungen (1988): Heft 42. S. 9-15.
- Kulturpolitische Mitteilungen (2002): Kultur der Nachhaltigkeit – nachhaltige Kultur? Heft 97. Nr. 2.
- Kulturstiftung des Bundes (2013): Programme Kultur der Nachhaltigkeit: ÜBER LEBENSKUNST. Verfügbar unter: [http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/programme/kultur\\_der\\_nachhaltigkeit/ueber\\_lebenskunst.html](http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/programme/kultur_der_nachhaltigkeit/ueber_lebenskunst.html) (Download 01.08.2013).
- Küpper, Hans-Ulrich (2006): Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche. Stuttgart. Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Küpper, Hans-Ulrich u. Schreck, Philipp (2011): Editorial. In: ders.: Unternehmensethik in Forschung und Lehre. Wiesbaden. Gabler. S. 1-3.
- Kurt, Hildegard (2005): Für eine Zukunft mit Zukunft. (Sozio-)Kultur und Nachhaltigkeit. In: Informationsdienst Soziokultur. Februar 2005. S. 2-4.
- Kurt, Hildegard u. Wagner, Bernd (2002): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung. Essen. Klartext-Verlag.
- Kurt, Hildegard u. Wagner, Bernd (2002): Einführung. In: ders.: Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung. Essen. Klartext-Verlag. S. 13-29.
- Kurt, Hildegard u. Wehrspaun, Michael (2001): Kultur: Der verdrängte Schwerpunkt des Nachhaltigkeits-Leitbildes. Überlegungen zur Notwendigkeit und den Chancen einer stärker kulturpolitischen Fundierung der Umweltpolitik. In: Jerman, Tina [Hrsg.]: Zukunftsformen: Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag. S. 79-93.
- Kurz, Peter (2013): Kulturpolitik als Antwort auf Krisenszenarien. Ein Essay des Mannheimer Oberbürgermeisters. In: die deutsche bühne. schauspiel musiktheater tanz. 84. Jg. Heft 2. S. 18-21.

- Lammert, Norbert (2004): Kulturstaat und Bürgergesellschaft. In: ders.: Alles nur Theater? Beiträge zur Debatte über Kulturstaat und Bürgergesellschaft. Köln. DuMont. S. 13-25.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim. Beltz.
- Lewinski-Reuter u. Lüddemann, Stefan (2008): Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis. Wiesbaden. VS.
- Lin Hi, Nick u. Suchanek, Andreas (2011): Corporate Social Responsibility als Integrationsherausforderung – zum systematischen Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral. In: Küpper, Hans Ulrich u. Schreck, Philipp [Hrsg.]: Unternehmensethik in Forschung und Lehre. Wiesbaden. Gabler. S. 63-92.
- Lissek-Schütz, Ellen (2011): Fundraising, in: Klein, Armin [Hrsg.]: Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 3. Aufl.. München. Vahlen. S. 502-536.
- Litzel, Susanne (2004): Zur Situation der privaten Kulturförderung. In: Lammert, Norbert [Hrsg.]: Alles nur Theater? Beiträge zur Debatte über Kulturstaat und Bürgergesellschaft. Köln. DuMont. S. 238-250.
- Lütge, Christopher (2012): Wirtschaftsethik ohne Illusionen. Ordnungstheoretische Reflexionen. Tübingen. Mohr Siebeck.
- Luhmann, Niklas (1998): Die Kunst der Gesellschaft. 2. Aufl.. Frankfurt am Main. Suhrkamp.
- Lutz, Markus (2011): Besuchermanagement als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung in Kulturbetrieben. In: Föhl, Patrick S / Glogner-Pilz, Patrick / Lutz, Markus / Pröbstle, Yvonne [Hrsg.]: Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 119-148.
- Marstine, Janet (2011): The Routledge Companion to Museum Ethics. Redefining Ethics for the Twenty-First-Century Museum. Abingdon u. a. Routledge.
- Mayer, Hans Otto (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung. Durchführung. Auswertung. 4. Aufl. München. Oldenbourg Verlag.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim und Basel. Beltz Verlag.
- Mertens, Gerald (2013): Welche Rolle spielt das Personalmanagement in Kultureinrichtungen? Eine Bestandsaufnahme zum Status quo. In: Hausmann, Andrea u. Murzik, Laura [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden. Springer. S. 61-72.

- Messner, Johannes (1954): Kulturethik mit Grundlegung durch Prinzipienethik und Persönlichkeitsethik. Tyrolia.
- Mora, Emanuela (2008): The Symbolic and Material Space of Fair Fashion. In: Kagan, Sacha u. Kirchberg, Volker [Hrsg.]: Sustainability: a new frontier for the arts and cultures. Frankfurt am Main. VAS. S. 529-558.
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2011) Verfügbar unter: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2011105e.pdf?expires=1375280261&id=id&accname=ocid49024339&checksum=7AC5D73A9EE595FF19B5A7775F00206F> (Download 31.07.2013).
- Otto Group Trendstudie (2011) Verfügbar unter: <http://www.ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/Otto-Group-Trendstudie-2011-Verbauchervertrauen.pdf> (Download 29.07.13).
- Pallenberg, Andreas (2002): Theater und Nachhaltigkeit. Ein Praxisbericht. In: Kurt, Hildegard u. Wagner, Bernd [Hrsg.]: Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung. Essen. Klartext-Verlag. S. 125-134.
- Parodi, Oliver (2010): Drei Schritte in Richtung einer Kultur der Nachhaltigkeit. In: Parodi, Oliver / Banse, Gerhard / Schaffer, Axel [Hrsg.]: Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherung an ein Spannungsfeld. Berlin. Edition Sigma. S. 97-118.
- Parodi, Oliver / Banse, Gerhard / Schaffer, Axel (2010): Vorwort. In: ders.: Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherung an ein Spannungsfeld. Berlin. Edition Sigma. S. 9-10.
- Parodi, Oliver / Banse, Gerhard / Schaffer, Axel (2010): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit, Annäherung an ein Spannungsfeld, Berlin: Edition Sigma.
- Ploeger, Angelika / Hirschfelder, Gunther / Schönberger, Gesa (2011): Die Zukunft auf dem Tisch: Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. Wiesbaden. VS
- Pryborski, Aglaja u. Wohlrab-Sahr, Monika (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München. Oldenbourg Verlag.
- Pufé, Iris (2012): Nachhaltigkeit. Stuttgart. UTB.
- Reiter, Wolfgang u. Rützler, Hanni (2011): Vorwärts zum Ursprung. Gesellschaftliche Megatrends und ihre Auswirkungen auf eine Veränderung unserer Esskulturen. In: Ploeger, Angelika / Hirschfelder, Gunther / Schönberger, Gesa [Hrsg.]: Die Zukunft auf dem Tisch: Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. Wiesbaden. VS. S. 77-88.

- Report of the World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future. United Nations. Verfügbar unter: [http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf) (Download 01.08.2013).
- Ris, Daniel (2012): Unternehmensethik für den Kulturbetrieb: Perspektiven am Beispiel öffentlich-rechtlicher Theater, Wiesbaden: Springer VS.
- Rohlfing, Maja (2010): Ökologische Bekleidung: Eine Multiagentensimulation der zukünftigen Marktentwicklung. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Samii, Inga (2008): Der Sponsoringvertrag der Zukunft in steuerlicher Hinsicht. In: Lewinski-Reuter, Verena u. Lüddemann, Stefan [Hrsg.]: Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis. Wiesbaden. VS. S. 268-290.
- Schavan, Annette (2004): Kulturelle Bildung, Lesefähigkeit für die Zeichen der Zeit. In: Lammert, Norbert [Hrsg.]: Alles nur Theater? Beiträge zur Debatte über Kulturstaat und Bürgergesellschaft. Köln. DuMont. S. 251-265.
- Schenkel, Werner (2002): Kultur, Kunst und Nachhaltigkeit? In: Kurt, Hildegard u. Wagner, Bernd [Hrsg.]: Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung. Essen. Klartext-Verlag. S. 31-42.
- Scherz-Schade, Sven (2011a): Luxus? Umweltschutz kostet. Wie viel ist leistbar? In: das Orchester. Magazin für Musiker und Management. 59 Jg. Heft 1. S. 14-16.
- Scherz-Schade, Sven (2011b): Green Orchestras, Die Situation in den USA und Großbritannien. In: das Orchester. Magazin für Musiker und Management. 59 Jg. Heft 1. S. 19-20.
- Scherz-Schade, Sven (2011c): Grüne Orchester? Ökologische Verantwortung im Orchesterbereich. In: das Orchester. Magazin für Musiker und Management. 59 Jg. Heft 1. S. 11-13.
- Scheytt, Oliver (2001): Wo bleiben die Ideale? Ästhetik und Ethik in Kunst und Kulturpolitik. In: Heinrichs, Werner u. Klein, Armin [Hrsg.]: Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement, Baden-Baden: Nomos Verlag. S. 11-29.
- Scheytt, Oliver (2008): Aktivierendes Kulturmanagement. In: Lewinski-Reuter, Verena u. Lüddemann, Stefan [Hrsg.]: Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis. Wiesbaden. VS. S. 121-136.
- Schmidt, Thomas (2013): Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater – Entwicklung neuer Instrumente und ihrer Grenzen. In: Hausmann, Andrea u. Murzik, Laura [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden. Springer. S. 185-197.

- Schneider-Roos, Katharina (2012): Wie nachhaltig ist der chinesische Film? In: Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Nr. 64. Februar 2012. S. 12-14. Verfügbar unter:  
[http://www.kulturmanagement.net/km\\_magazin/archiv/prm/65/chi\\_ia\\_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf](http://www.kulturmanagement.net/km_magazin/archiv/prm/65/chi_ia_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf) (Download 01.08.2013).
- Scholz, Christian (2013): Darwiportunistische Hochleistung in Kulturbetrieben, Das 5-Sekunden-Modell. In: Hausmann, Andrea u. Murzik, Laura [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden. Springer. S. 73-90.
- Schulenburg, Sophie (2006): Die Rolle der Besucher und anderer Kunden für Kulturbetriebe. In: Hausmann, Andrea u. Helm, Sabrina [Hrsg.]: Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Wiesbaden. VS. S. 31-49.
- Schuster, Veronika (2012): Interview mit Josef Mackert. Chefdramaturg vom Freiburger Theater. In: Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Nr. 64. Februar 2012. S. 20-23. Verfügbar unter:  
[http://www.kulturmanagement.net/km\\_magazin/archiv/prm/65/chi\\_ia\\_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf](http://www.kulturmanagement.net/km_magazin/archiv/prm/65/chi_ia_1/www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202.pdf) (Download 01.08.2013).
- Schwencke, Olaf (2010): Die Kunst, gemeinsam in die Zukunft zu handeln. In: Holzinger, Hans u. Spielmann, Walter [Hrsg.]: Sustainable Mozart: Kunst, Kultur, Nachhaltigkeit. Salzburg. Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen. S. 53-59.
- Serviceplan Gruppe (2013): Sustainability Image Score 2013. Verfügbar unter  
[http://www.serviceplan.com/presse/pressemitteilungen/detail.html?no\\_cache=1&tx\\_sppresse\\_pi1\[pressID\]=9384](http://www.serviceplan.com/presse/pressemitteilungen/detail.html?no_cache=1&tx_sppresse_pi1[pressID]=9384) (Download 31.07.2013).
- Sitter-Liver, Beat (2011): Kulturmanagement eine ethisch-politische Herausforderung, in: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid / van den Berg, Karen / Höhne, Steffen / Keller, Rolf / Mandel, Birgit / Tröndle, Martin / Zembylas, Tasos [Hrsg.]: Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2011. Bielefeld. transcript. S. 117-127.
- Söndermann, Michael (2004): Zur Empirie des Kultursektors, Struktur und Finanzierung des Kultursektors in Bund, Ländern und Gemeinden. In: Lammert, Norbert [Hrsg.]: Alles nur Theater? Beiträge zur Debatte über Kulturstaat und Bürgergesellschaft. Köln. DuMont. S. 189-208.
- Süß, Stefan (2013): Personalmanagement in Kulturbetrieben, Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends. In: Hausmann, Andrea u. Murzik, Laura [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer. S. 9-24.

- Thorwesten, Klaus (2011): Soziokultur. In: Lewinski-Reuter, Verena u. Lüddemann, Stefan [Hrsg.]: Glossar Kulturmanagement. Wiesbaden. Springer. S. 335-339.
- TransFair (2012): Absatz Fair Trade-Produkte im Einzelnen. Verfügbar unter: <http://www.fairtrade-deutschland.de/produkte/absatz-fairtrade-produkte/> (Download 31.07.2013).
- TransFair (2013): Kampagne Fair Trade-Towns. Verfügbar unter: <http://www.fairtrade-towns.de/> (Download 02.08.2013).
- Tröndle, Martin (2006): Entscheiden im Kulturbetrieb. integriertes Kunst- und Kulturmanagement. Bern. Hep.
- Ulrich, Peter (1991): Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion? In: Steinmann, Horst u. Löhr, Albert [Hrsg.]: Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl. Stuttgart. Poeschel. S. 189-210.
- Ulrich, Peter (2008): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Aufl. Bern. Haupt Verlag.
- Urselmann, Michael (2007): Fundraising. professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen. 4.Aufl. Bern, Stuttgart, Wien. Haupt Verlag.
- Verdi, Laura (2008): From Art & Fashion to Homo Civicus. In: Kagan, Sacha u. Kirchberg, Volker (Hrsg.): Sustainability: a new frontier for arts and cultures. Frankfurt am Main. VAS. S. 498-528.
- Voegen, Hermann (2005): What makes sense? Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape. ENCATC. Dresden. Alinea Digitaldruck.
- Voegen, Hermann (2011): Kulturarbeit und Klimawandel. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid / van den Berg, Karen / Höhne, Steffen / Keller, Rolf / Mandel, Birgit / Tröndle, Martin [Hrsg.]: Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011. Bielefeld. transcript. S. 181-197.
- von Bismarck, Beatrice (2001): Die Grenzen des Museums: Institutionelle Kritik des Öffentlichen und nachhaltige Entwicklung. In: Altner, Günther u. Michelsen, Gerd [Hrsg.]: Ethik und Nachhaltigkeit. Grundsatzfragen und Handlungsperspektiven im universitären Agendaprozess. Frankfurt am Main. VAS. S. 265-274.
- von Hasselt, Jutta (2001): Kultur für Entwicklung - Querschnittsaufgabe für eine zukunftsfähige Politik. In: Jerman, Tina [Hrsg.]: Zukunftsformen: Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag. S. 32-42.
- von Matuschka, Johannes (2013): Theatermanagement: Der Mensch im Fokus? In: Henze, Raphaela [Hrsg.]: Kultur und Management. Eine Annäherung. Wiesbaden. Springer. S. 37-49.

- Vosse, Corinna (2012): Nachhaltige Entwicklung als Gestaltungsaufgabe in Kulturbetrieben. In: Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Nr. 64. Februar 2012. S. 37-41. Verfügbar unter:  
[http://kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202\\_Langfassung\\_Beitrags\\_Vosse.pdf](http://kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1202_Langfassung_Beitrags_Vosse.pdf) (Download 01.08.2013).
- Wagner, Bernd (2001): Ökologische Nachhaltigkeit und Entwicklungszusammenarbeit. Kulturpolitik im Agenda-Prozess. In: Jerman, Tina [Hrsg.]: Zukunftsformen: Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext-Verlag. S. 43-55.
- Wagner, Bernd (2002): Nachhaltige Kultur? Aufgaben einer ökologisch orientierten Kulturpolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen. Nr. 97. S. 34-37.
- Wenzel, Eike / Kirig, Anja / Rauch, Christian (2007): ZIELGRUPPE LOHAS. Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Zukunftsinstitut. Kelkheim.
- Wieland, Josef (1994): Warum Unternehmensethik? In: Forum für Philosophie Bad Homburg. S. 215-239.
- Wüllenweber, Walter (2006): Absurdes Theater. In: Stern-Onlineredaktion. (29.07.2006) <http://www.stern.de/kultur/film/deutsche-buehnen-absurdes-theater-565600.html> (Download 31.07.2013).
- Zimmermann, Hans-Christoph (2013): Partizipation und Kannibalisierung. Ob in Hamburg, Düsseldorf oder Bonn – Partizipation ist das Verfahren der Stunde und die Theater geraten unter den Druck der Konsensmaschine. In: die deutsche bühne. schauspiel musiktheater tanz. 84. Jg. Heft 2. S. 27-29.

- [1] Vgl. Föhl, P. S. (2011) : S. 30.
- [2] Vgl. Haley, D. (2008): S. 200.
- [3] Die Vorsilbe „öko“ weist auf Lebensmittel nach der EG-Öko-Basisverordnung, die in ökologischer, biologischer Produktion erzeugt wurden, hin. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass sich aus Gründen der Lesbarkeit in diesem Band bei Berufsbezeichnungen und dergleichen auf die männliche Form beschränkt wird. Es sind damit ebenso die weiblichen Vertreterinnen gemeint.
- [4] Es handelt sich um eine quantitative repräsentative Verbraucherbefragung. Grundgesamtheit waren 1000 Personen im Alter zwischen 14 – 74 Jahren. In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse mit Experten in Interviews ausgewertet. Vgl. Otto Group Trendstudie (2011), o. S.
- [5] Vgl. Reiter, W. u. Rützler, H. (2011): S. 86.
- [6] Zu finden in vielen Werken zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, exemplarisch sei hier genannt: Vgl. Krobath, T. u. Heller, A. (2010): S. 13.
- [7] Zum Weiterlesen: TransFair (2013): Kampagne Fairtrade-Towns. Über die Ernsthaftigkeit der Motive der Industrie und der öffentlichen Einrichtungen vermag die Autorin an dieser Stelle keine Wertung vorzunehmen.
- [8] Vgl. Hausmann, A. (2006): S. 92.
- [9] Vgl. Haderlapp, T. u. Trattnigg, R. (2010): S. 354.
- [10] Scheytt, O. (2001): S. 24.
- [11] Vgl. Fenner, D. (2013): S. 33f.
- [12] Vgl. Lissek-Schütz, E. (2011): S. 504.
- [13] Vgl. Hausmann, A. (2006): S. 105.
- [14] Ris, D. (2012): S. 5.
- [15] Vgl. Knopp, R. (2003): S. 53.
- [16] Eine ausführliche Herleitung und Darstellung aller Forschungsfragen findet sich in Kapitel 2.2. dieses eBooks.
- [17] Vgl. Parodi, O, u. a. (2010): S. 9.
- [18] Baecker, D. (2001): S. 33.
- [19] Luhmann, N. (1998): S. 398.
- [20] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 31.
- [21] Vgl. Eagleton, T. (2001): S. 8.
- [22] Vgl. Schavan, A. (2004): S. 251.
- [23] Vgl. Eagleton, T. (2001): S. 7.
- [24] Vgl. Klein, A. (2011): S. 95.
- [25] Konrad, E. D. (2010): S. 31.
- [26] Vgl. Klein, A. (2011): S. 95.
- [27] Klein, A. (2011): S. 95.
- [28] Vgl. Klein, A. (2011): S. 95.
- [29] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 32. Einige Kulturwissenschaftler halten die Abgrenzung zwischen Massen- und Hochkultur nicht mehr tragbar, so zum Beispiel Scheytt, O. (2001): S. 23.
- [30] Vgl. Klein, A. (2011): S. 98.
- [31] Kopfmüller, J. (2010): S. 43.
- [32] Vgl. Hauser, R. u. Banse, G. (2010): S. 21.
- [33] Vgl. Hauser, R. u. Banse, G. (2010): S. 25.

- [34] Vgl. Hauser, R. u. Banse, G. (2010): S. 24. Luhmann, ebenfalls Systemtheoretiker, hingegen bezeichnet Kunst als ebendiesen Teilbereich der Gesellschaft. Nachzulesen in: Luhmann, N. (1998).
- [35] Vgl. Brocchi, Davide (2008): S. 26.
- [36] Vgl. Gottschalk, I. (2011): S. 370.
- [37] Heinrichs, W. (1993): S.190, zitiert nach: Tröndle, M. (2006): S. 14.
- [38] Vgl. Tröndle, M (2006): S. 14.
- [39] Vgl. Heinrichs, W. u. Klein, A. (2001): S. 193.
- [40] Vgl. Bendixen, P. (2006): S. 112.
- [41] Heinrichs, W. (2006): S. 9.
- [42] Vgl. Bode, O. F. (2008): S. 39f.
- [43] Vgl. Lammert, N. (2004): S. 18.
- [44] Vgl. Enquete Kommission (2007): S. 101f. Hinzukommt eine Reihe von freien Theatern, insgesamt circa 1000 zusätzlich. Vgl. ebenfalls Enquete Kommission (2007): S. 106.
- [45] Vgl. Lammert, N. (2004): S. 15.
- [46] Vgl. Söndermann, M. (2004): S. 189.
- [47] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 45.
- [48] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 35f.
- [49] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 35f.
- [50] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 38. In der Literatur gibt es unterschiedliche Angaben zur Beschäftigtenzahl. Die Enquete-Kommission geht beispielweise von 800.000 Beschäftigten aus, während die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung von bis zu einer Million Beschäftigten im Kultursektor ausgeht. Werden ebenso die geringfügig Beschäftigten und geringfügig Tätigen berücksichtigt, geht die Initiative von 1.7 Millionen Personen im Kultursektor aus. Während beispielsweise Werner Heinrichs sich auf eine Erhebung von 2003 des statistischen Bundesamtes bezieht, die den Kulturbegriff enger fasst und von 682.000 Beschäftigten ausgeht. Nachzulesen in: Heinrichs, W. (2006).
- [51] Vgl. Lammert, N. (2004): S. 14.
- [52] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 21.
- [53] Vgl. Hausmann, A. (2011): S. 61.
- [54] Vgl. Klein, A. (2008): S. 211ff.
- [55] Vgl. Lammert, N. (2004): S. 15. Die Anzahl der Kulturbetriebe beruht auf dem Kulturfinanzbericht von 2012 der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder. Die 11.397 Kultureinrichtungen bestehen aus 144 Theater, 8400 Bibliotheken, 2802 Museen und 51 Kunsthochschulen. Wobei öffentlich-rechtliche Mischformen, bspw. bei Museen ausgeklammert wurden. Ebenso wie Angaben zur Denkmalschutzpflege und Ausgaben für kulturelle Aufgaben im Ausland aufgrund der Relevanz für diese Studie. Vgl. Kulturfinanzbericht der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2012): o. S.
- [56] Vgl. Scheytt, O. (2008): S. 122f.
- [57] An dieser Stelle widersprechen sich die Angaben der Autoren mit denen des Statistischen Bundesamtes. Letzteres gibt einen Anstieg bis 2010 auf circa 9.6 Milliarden Euro öffentliche Kulturförderung an (Kulturfinanzbericht (2012): S.

- 27), während beispielsweise Armin Klein im Werk Kompendium Kulturmanagement angibt, dass bis 2010 die öffentlichen Aufwendungen für den öffentlichen Kulturbereich nicht über 8 Milliarden Euro stiegen. Folglich sinken sie gemäß der Angaben des statistischen Bundesamtes seit 2005 nicht mehr.
- [58] Vgl. Lammert, N. (2004): S. 15.
- [59] Vgl. Fenner, D. (2013): S. 34.
- [60] Vgl. Hausmann, A. (2006): S. 93.
- [61] Kolland, D. (2002): S. 74.
- [62] Vgl. Föhl, P. S. (2011): S. 29.
- [63] Klein, A. (2008): S. 16.
- [64] Eine genaue Anzahl von privaten Kulturbetrieben kann leider nicht gegeben werden. Stützt man sich auf Zahlen von der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung kommt man auf knapp 220.000 Kulturunternehmen, wobei hier 1. nicht die gemeinnützig-organisierten Kultureinrichtungen mit aufgeführt werden und 2. ebenso der Presse-, Werbe-, Software- und Games-Bereich mit aufgeführt wird, der bei dieser Studie eine untergeordnete Rolle einnimmt.
- [65] Vgl. Klein, A. (2008): S. 39. Andere Einnahmen sind beispielsweise Spenden von Stiftungen oder Privatpersonen, ebenso Einnahmen durch Sponsoring etc.
- [66] Vgl. Bendixen, P. (2006): S. 112.
- [67] Vgl. Scheytt, O. (2008): S. 121.
- [68] Vgl. Enquete Kommission (2007): S. 340.
- [69] Enquete Kommission (2007): S. 333.
- [70] Vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2013a): S. 3 und Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2013b): o. S.
- [71] Nachzulesen beispielsweise in der Branchenentwicklung von 2009-2011. Hier verzeichnete die Software-Games-Industrie eine doppelt so hohe Umsatzentwicklung wie der zweitgrößte wachsende Teilmarkt die Rundfunkwirtschaft. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2013b): o. S.
- [72] Vgl. Klein, A. (2008): S. 9.
- [73] Vgl. Klein, A. (2005): o. S.
- [74] Vgl. Glockner-Pilz, P. (2011): S. 100.
- [75] Vgl. Schmidt, T. (2013): S. 185.
- [76] Vgl. Klein, A. (2008): S. 39f.
- [77] Vgl. Klein, A. (2008): S. 23. Er bezieht sich auf den Zeitungsartikel von Henk, M. (2006): S.11.
- [78] Vgl. Heinrichs, W. (2006): S. 33f.
- [79] Vgl. Klein, A. (2008): S. 23. Er bezieht sich auf den Zeitungsartikel von Henk, M. (2006): S. 11.
- [80] Vgl. Süß, S. (2013): S. 16.
- [81] Vgl. Hausmann, A. (2013): S. 42. In der Deutschen Oper beispielsweise machen die Personalkosten 85 % aus.
- [82] Vgl. Klein, A. (2008): S. 29.
- [83] Vgl. A.T. Kearney (2010): o. S. oder alternativ auch Scholz, C. (2013): S. 74.
- [84] Vgl. Lissek-Schütz, E. (2011): S. 502.

- [85] Vgl. Haibach, M. (2012): S. 19.
- [86] Urselmann, M. (2007): S. 11.
- [87] Vgl. Lissek-Schütz, E. (2011): S. 504.
- [88] Vgl. Lissek-Schütz, E. (2011): S. 504.
- [89] Vgl. Klein, A. (2008): S. 244.
- [90] Ihre Schätzungen beruhen auf einer EMNID-Umfrage von 2001, die von einem Spendengesamtvolumen von 2.5 Milliarden Euro ausgeht, von denen ca. 3 % auf den Kulturbereich entfallen. Laut Klein sind es fälschlicherweise 750 Millionen, in: Klein, A. (2008): S. 244f.
- [91] Vgl. Lissek-Schütz, E.(2011): S. 506.
- [92] Vgl. Lissek-Schütz, E.(2011): S. 505.
- [93] Vgl. Haibach, M. (2012): S. 421.
- [94] Vgl. Haibach, M. (2012): S. 156.
- [95] Weiterführende Informationen Kapitel 4 und 5 in Fundraising Akademie (2006).
- [96] Vgl. Kopp, A. (2011): S.17.
- [97] Vgl. Kopp, A. (2011): S.17.
- [98] Vgl. Krefner, T. (2011): S. 360. Laut einer Studie von TNS Infratest von 2008. Siehe ebenso obere Abbildung folgende Seite. Krefner, T. (2011): S. 361.
- [99] Zum Weiterlesen: Lissek-Schütz, E.: (2011): S. 512.
- [100] Vgl. Litzel, S. (2004): S. 245.
- [101] Vgl. Samii, I. (2008): S. 269.
- [102] Vgl. Bendixen, P. (2006): S. 263.
- [103] Vgl. Urselmann, M. (2007): S. 17.
- [104] Vgl. Litzel, S. (2004): S. 247.
- [105] Vgl. Lissek-Schütz, E. (2011): S. 504.
- [106] Vgl. Föhl, P. S. / Glockner-Pilz, P. / Lutz, M. / Pröbstle, Y. (2011): S. 14.
- [107] Vgl. Kurz, P. (2013): S. 18.
- [108] Exemplarisch: Vgl. Scholz, C. (2013): S. 74.
- [109] Vgl. Mertens, G. (2013): S. 70.
- [110] Vgl. Konrad, E. D. (2010): S. 50f.
- [111] Vgl. Mertens, G. (2013): S. 70.
- [112] Vgl. Hausmann, A. u. Helm, S. (2006a): S. 14.
- [113] Görtz, G. (2008): S. 95.
- [114] Vgl. Hausmann, Andrea u. Helm, Sabrina (2006b): S. 7. Es gibt erste Ansätze. Das Thalia Theater in Hamburg hat sein Publikum in der vergangenen Spielzeit aufgerufen per Internetvoting beim Spielplan mitzubestimmen. Nachzulesen inklusive weitere Beispiele in Zimmermann, H. C. (2013): S. 27f.
- [115] Vgl. Hausmann, Andrea u. Helm, Sabrina (2006a): S. 18.
- [116] Vgl. Lutz, M. (2011): S. 119.
- [117] Vgl. Freie Universität (2013). o. S.
- [118] Vgl. Lutz, M. (2011): S. 119.
- [119] Vgl. Lutz, M. (2011): S. 122.
- [120] Vgl. Schulenburg, S. (2006): S. 40.
- [121] Als Negativbeispiel sei hier das Düsseldorfer Produktionshaus Forum Freies Theater aufgeführt, das seinen Spielplan von einem Zuschauerkuratorium

- festlegen lässt. Nachzulesen in: Zimmermann, H. C. (2013): S. 27ff.
- [122] Vgl. Fischer, J. / Gruden, S. / Imhof, E. / Strub, J.-D. (2008): S. 24f.
- [123] Vgl. Fischer, J. / Gruden, S. / Imhof, E. / Strub, J.-D. (2008): S. 24f.
- [124] Vgl. Fischer, J. / Gruden, S. / Imhof, E. / Strub, J.-D. (2008): S. 20.
- [125] Vgl. Fischer, J. / Gruden, S. / Imhof, E. / Strub, J.-D. (2008): S. 20.
- [126] Vgl. Großmaß, R. u. Perko, G. (2011): S. 20.
- [127] Härle, W. (2011): S. 12.
- [128] Vgl. Härle, W. (2011): S. 12.
- [129] Vgl. Marstine, J. (2011): S. 27.
- [130] Vgl. Fischer, J. / Gruden, S. / Imhof, E. / Strub, J.-D. (2008): S. 90.
- [131] Vgl. Fischer, J. / Gruden, S. / Imhof, E. / Strub, J.-D. (2008): S. 94.
- [132] Vgl. Großmaß, R. u. Perko, G. (2011): S. 29.
- [133] Vgl. Großmaß, R. u. Perko, G. (2011): S. 22.
- [134] Vgl. Ris, D. (2012): S. 9. Es wird sich hierbei hauptsächlich auf die deutsche Perspektive beschränkt, da Deutschland über ein sehr spezielles Kultursystem verfügt, was beispielsweise spezielle Anforderungen an eine Arbeitsethik für Kulturmanager erfordert.
- [135] Exemplarisch: Vgl. Sitter-Liver, B. (2011): Kulturmanagement – eine ethisch-politische Herausforderung, S. 117-127. Ein umfangreiches Werk, das sich mit den Werten und deren Auswirkungen im Kulturmanagementbereich auseinandersetzt ist: Voegen, Hermann (2005): What makes sense? Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape.
- [136] Vgl. Sitter-Liver, B. (2011): S. 117.
- [137] Als erste Studie hierzu gilt die Erhebung von Paul DiMaggio „careers and opinions of senior administrators of U.S. art museums, symphony orchestras, resident theaters, and local arts agencies“ 1987. Diese und weitere Studien dargestellt in: Kirchberg, V. (2010): S. 97ff.
- [138] Nachzulesen: Scheytt, O. (2001): S. 11 – 29.
- [139] Scheytt, O. (2001): S. 24. Die Verbindung zwischen Ästhetik und Ethik wird auch von anderen Autoren gesehen, zum Beispiel sieht Laura Verdi diese in „responsible fashion objects“. Nachzulesen in Verdi, L. (2008): S. 517.
- [140] Vgl. hierfür den Abschnitt ‚Exkurs in die Wirtschaftsethik‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [141] Hierzu weiterführend: Baecker, D. (2001): S. 181ff. Er stellt den Zusammenhang zwischen Kultur, Kunst und Moral dar.
- [142] Vgl. Fenner, D. (2013): S. 7.
- [143] Vgl. von Bismarck, B. (2001): S. 265.
- [144] Vgl. Marstine, J. (2011): S. xxiii. oder von Bismarck, B.(2001): S. 267.
- [145] Vgl. Fenner, D. (2013): S. 36.
- [146] Zum Weiterlesen: Messner, J. (1954).
- [147] Quelle zum Zitat: Scheytt, O. (2001): S. 14.
- [148] Vgl. Aßländer, M. S. (2011b): S. 377.
- [149] Auch in Bezug auf die Umweltthematik kann dies zu Glaubwürdigkeitsproblemen führen. So fragt zum Beispiel Sven Scherz-Schade: Ist die Aufführung von Beethovens 6. Symphonie, der „Pastorale“, noch glaubwürdig, wenn auf der Bühne die Schönheit der Natur nachklingen soll, das

Konzert aber auf Papier beworben wurde, das Spuren irreparabler Naturzerstörung hinterlassen hat? Nachzulesen in: Scherz-Schade, S. (2011c): S. 12.

- [150] Ris, D. (2012): S. 5.
- [151] Klein, A. (2008): S. 11.
- [152] Vgl. Süß, S. (2013): S. 14.
- [153] Vgl. Hausmann, A. (2013): S. 43.
- [154] von Bismarck, B. (2001): S. 265.
- [155] Vgl. Klein, A. (2008): S. 22. Klein bezieht sich hierbei auf Willenweber, W. (2006): o. S.
- [156] Vgl. Mertens, G. (2013): S. 67.
- [157] Vgl. Klein, A. (2008): S. 22, Klein bezieht sich hierbei auf Willenweber, W. (2006): o. S.
- [158] Vgl. Hausmann, A. u. Süß, S. (2013): S. 95.
- [159] Tröndle, M. (2006): S. 139f.
- [160] Vgl. Kliemann, T. (2013), o. S.
- [161] Vgl. von Matuschka, J. (2013): S. 39.
- [162] Dies geschieht dadurch, dass bei öffentlichen Kultureinrichtungen Werte wie Gleichberechtigung und Gerechtigkeit in Konflikt mit der künstlerischen Freiheit und Entscheidung gerät. Bei diesem Konflikt wird der künstlerischen Entscheidung Vorrang gegenüber anderen Werten eingeräumt. Die Folgen für den Mitarbeiter müssen aus vernunftethischer Sicht ertragen werden.  
Nachzulesen in: Ris, D. (2012): S. 78f.
- [163] Vgl. Hausmann, A. (2013): S. 43.
- [164] Vgl. Kuhn, T. u. Weibler, J. (2011): S. 97.
- [165] Lütge, C. (2012): S. 12f.
- [166] Vgl. Küpper, H. U. u. Schreck, P. (2011): S. 1.
- [167] Vgl. Scholz, C. (2013): S. 73f. Aus dem Grund der zunehmenden Ökonomisierung im Kulturbereich und aufgrund der Tatsachen eines einschränkenden Forschungsrahmens werden Aufsätze zur Ethik in Nonprofit-Organisationen ausgeklammert. Die Literatur zur Wirtschafts- und Unternehmensethik ist vielfältiger als die im Nonprofit-Bereich und so werden sich bei der Analyse mehr Ergebnisse erhofft. Im englischsprachigen NPO-Bereich geht es in einem Großteil der Werke um spezifische ethische Fragen in den einzelnen Arbeitsbereichen, wie zum Beispiel in der Entwicklungszusammenarbeit, die für den Kulturbereich nicht von Belang sind.
- [168] Vgl. Fischer, J. / Gruden, S. / Imhof, E. / Strub, J.-D. (2008): S. 92.
- [169] Ulrich, P. (1991): S. 193 zitiert nach: Küpper, H. U. (2006): S. 27.
- [170] Vgl. Küpper, H.-U. (2006): S. 26.
- [171] Vgl. Ris, D. (2012): S. 9.
- [172] Vgl. Lin Hi, N. u. Suchanek, A. (2011): S. 86.
- [173] Vgl. Aßländer, M. S. (2011b): S. 321.
- [174] Vgl. Hentze, J. u. Thies, B. (2012): S. 84.
- [175] EU-Kommission (2011): S. 4.
- [176] Vgl. EU-Kommission (2011): S. 4.
- [177] Vgl. Hartmann, K. (2009): S. 134. Diese Zunahme wird mitunter nicht von der

Bevölkerung wahrgenommen. Gemäß einer Studie des Bundesverbandes Deutscher Banken von 2005, die als eine der größten Erhebung zur CSR-Thematik gilt, glaubt mehr als die Hälfte der Befragten (51%), dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen abgenommen hat. Nachzulesen in Lütge, C. (2012): S. 8.

- [178] 6000 Unternehmen, Stand 2011. Vgl. Aßländer, M. S. (2011b): S. 332.
- [179] Vgl. Hartmann, K. (2009): S. 241.
- [180] Als Beispiel der ersten ethisch-ökologischen oder auch sozialökologischen Bank gilt die GLS Bank. Mehr Infos: Vgl. Pufé, I. (2012): S. 178.
- [181] Vgl. Lin Hi, N. u. Suchanek, A. (2011): S. 64.
- [182] Zu den einzelnen innerbetrieblichen Maßnahmen vertiefend: Vgl. Karmasin, M. (2010): S. 236ff.
- [183] Vgl. Albert, M. (2011): S. 7.
- [184] Vgl. Aßländer, M. S. (2011b): S. 391ff.
- [185] Vgl. Kuhn, T. u. Weibler, J. (2011): S. 96f. oder vgl. mitunter auch: OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2011): S. 17. Ebenso stand auf der Internetseite von United Nations and Business „In the current context competitive advantage for business is not only based on economic variables, to be able to guarantee the ethics of ones productive cycle is increasingly becoming a differentiation factor among competitors“, Vgl. Verdi, L. (2008): S. 509.
- [186] Wieland, J. (1994): S. 228 zitiert nach Ulrich, P. (2008): S. 453.
- [187] Vgl. Ulrich, P. (2008): S. 454.
- [188] Vgl. Baumast, A. (2012b): S. 17.
- [189] Vgl. Scherz-Schade, S. (2011c): S. 12.
- [190] Vgl. Kuhn, T. u. Weibler, J. (2011): S. 99 und 102.
- [191] Vgl. Ulrich, P. (2008): S. 455.
- [192] Vgl. Hentze, J. u. Thies, B. (2012): S. 88f.
- [193] Vgl. Aßländer, M. S. (2011b): S. 324. Green- oder Bluewashing bezeichnet den Umstand, dass Unternehmen die vorgestellten Ansätze und Maßnahmen lediglich als Reputationsgrund benutzen und beispielsweise ihre Wertschöpfungsprozesse nicht dahingehend umgestellt werden.
- [194] Ein anderer ganzheitlicher Ansatz wäre die ökosoziale Marktwirtschaft, die in das Konzept der sozialen Marktwirtschaft die ökologische Komponente miteinfügt. Eine Initiative, die sich für eine weltweite Implementierung einer ökosozialen Marktwirtschaft einsetzt ist Global Marshall Plan Initiative, Mehr Informationen unter: Global Marshall Plan Foundation (2013): o. S. Ebenso weitere Informationen in Aßländer, M. S. (2011b): S. 447–449.
- [195] Vgl. Aßländer, M. S. (2011a): S. 378.
- [196] Vgl. Aßländer, M. S. (2011a): S. 379.
- [197] Reiter, W. u. Rützler, H. (2011): S. 86.
- [198] Vgl. Reiter, W. u. Rützler, H. (2011): S. 86f.
- [199] Vgl. Aßländer, M. S. (2011b): S. 323
- [200] Vgl. Rohlfing, M. (2010): S. 12.
- [201] Vgl. Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (2011).
- [202] Vgl. Reiter, W. u. Rützler, H. (2011): S. 86.
- [203] Die Datengrundlage der Studie erhebt die GfK über drei Jahre hinweg mit

- zwei verschiedenen Verbraucherpanels mit 20.000 und 13.000 Haushalten. Vgl. Buder, F. (2011): S. 125.
- [204] Vgl. TransFair (2012): o. S.
- [205] Weitere Anzeichen und Veränderungen in den Märkten und im Konsum sind zu finden in: Wenzel, E. / Kirig, A. / Rauch, C. (2007).
- [206] Mora, E. (2008): S. 553.
- [207] Vgl. Gahmann, Hartmut (2009): S. 67 u. 106.
- [208] Vgl. Wenzel, E. / Kirig, A. / Rauch, C. (2007): S. 46.
- [209] Vgl. Buder, F. (2011): S. 2.
- [210] Vgl. Häußler, A. (2011): S. 107.
- [211] Köhn-Ladenburger, C. (2013): S. 2.
- [212] Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013): S. 2.
- [213] Vgl. Häußler, A. (2011): S. 109.
- [214] Vgl. Häußler, A. (2011): S. 120.
- [215] Vgl. Wenzel, E. / Kirig, A. / Rauch, C. (2007): S. 6.
- [216] Wenzel, E. / Kirig, A. / Rauch, C. (2007): S. 6.
- [217] Zum Beispiel ‚Green and Ethical Fashion‘ und ‚Socially Responsible Investment‘ Vgl. Rohlfing, M. (2010): S. 2.
- [218] Verdi, L. (2008): S. 499.
- [219] Nachzulesen in: Wenzel, Eike / Kirig, Anja / Rauch, Christian (2007).
- [220] Vgl. Lütge, C. (2012): S. 169.
- [221] Vgl. Aßländer, M. S. (2011b): S. 394.
- [222] Vgl. Brocchi, D. (2008): S. 43.
- [223] Vgl. Karmasin, M. (2010): S. 228.
- [224] Vgl. Ulrich, P. (2008): S. 357.
- [225] Im Rahmen dieser Studie wurden 8000 Personen von Facit Research befragt. Nachzulesen in: Service Plan Gruppe (2013): o. S.
- [226] Vgl. Gahmann, Hartmut (2009): S. 67. oder Reiter, W. u. Rützler, H. (2011): S. 86.
- [227] Vgl. Baumast, A. (2012b): S. 17.
- [228] Vgl. Altner, G. u. Michelsen, G. (2001): S. 13.
- [229] Kolland, D. (2002): S. 69.
- [230] Vgl. Pufé, I. (2012): S. 28f.
- [231] Report of the World Commission on Environment and Development (1987): S.37.
- [232] Vgl. Schenkel, W. (2002): S. 32.
- [233] Vgl. Altner, G. u. Michelsen, G. (2001): S. 14.
- [234] Vgl. Griefahn, M. (2002): S. 63.
- [235] Vgl. Pufé, I. (2012): S. 96.
- [236] Pufé, I. (2012): S. 97.
- [237] Vgl. Föhl, P. S. (2011): S. 23. Im Fortlauf der Studie wird die ökonomische Perspektive, aufgrund des Forschungsfokus auf soziale und ökologische Ansätze, vernachlässigt.
- [238] Vgl. Pufé, I. (2012): S. 99.
- [239] Vgl. Baumast, A. (2012a): S. 18.
- [240] Vgl. Pufé, I. (2012): S. 117.

- [241] Vgl. Pufé, I. (2012): S. 117.
- [242] Vgl. von Hasselt, J. (2001): S. 33.
- [243] Vgl. Pufé, I. (2012): S. 47.
- [244] Vgl. Parodi, O. (2010): S. 113.
- [245] Vgl. Kurt, H. u. Wagner, B. (2002): S. 15.
- [246] Vgl. Baumast, Annett (2012c): S. 6.
- [247] Vgl. Kurt, H. u. Wagner, B. (2002): S. 15. oder alternativ Vgl. Haley, D. (2008): S. 196. In anderen Ländern wurde der Zusammenhang zwischen Kultur und Nachhaltigkeit ebenso erörtert. Vgl. Kagan, S. (2013a): S. 345.
- [248] Vgl. Kurt, H. u. Wehrspaun, M. (2001): S. 82.
- [249] Vgl. Klein A. (2005): o. S.
- [250] Vgl. Föhl, P. S. (2011): S. 39.
- [251] Vgl. Föhl, P. S. (2011): S. 40.
- [252] Kirchberg, V. (2008): S. 101.
- [253] Vgl. Kurt, H. u. Wagner, B. (2002): S. 18.
- [254] Vgl. Wagner, B. (2002): S. 34.
- [255] Vgl. Wagner, B. (2001): S. 43.
- [256] Vgl. Kopfmüller, J. (2010): S. 52.
- [257] Vgl. Föhl, P. S. / Glockner-Pilz, P. / Lutz, M. / Pröbstle, Y. (2011): S. 9.
- [258] Föhl, P. S. (2011): S. 41.
- [259] Vgl. Föhl, P. S. (2011): S. 38.
- [260] Zum Beispiel mit der Unterstützung für Publikationen wie: Goehler, A. u. Prüss, Jaana (2013).
- [261] Als internationaler Sammelband wird: Kagan, S. u. Kirchberg, V. (2008) empfohlen.
- [262] Vgl. Kopfmüller, J. (2010): S. 54.
- [263] Vgl. Heller, V. (2006): S. 51ff.
- [264] Vgl. Kurt, H. u. Wagner, B. (2002): S. 15.
- [265] Vgl. Baumast, A. (2012b): S. 1.
- [266] Vgl. Föhl, P. S. / Glockner-Pilz, P. / Lutz, M. / Pröbstle, Y. (2011): S. 10.
- [267] Exemplarisch seien genannt: Dr. Annett Baumast (2012a), (2012b), (2012c).  
Des Weiteren gibt sie hierzu regelmäßig einen Newsletter heraus und Dr. Corinna Vosse (2012): S. 37-41. Letztgenannte Autorin wirft am Schluss die Frage auf, warum die Kulturbetriebe den Nachhaltigkeitsdiskurs nicht entscheidend mitprägen - ob es an Ressourcen oder Umsetzungskompetenz mangelt? In ihrem Beitrag stellt sie mehrere Instrumente und Ansätze vor, wie nachhaltige Entwicklung im Kulturbetrieb umgesetzt werden kann.
- [268] Vgl. Baumast, A. (2012b): S. 1.
- [269] Vgl. Dieleman, H. (2008): S. 125f.
- [270] Klein A. (2008): S. 11.
- [271] Vgl. Föhl, P. S. (2011): S. 42.
- [272] Vgl. Voesgen, H. (2011): S. 183.
- [273] Vgl. Voesgen, H. (2011): S. 181.
- [274] Vgl. Föhl, P. S. / Glockner-Pilz, P. / Lutz, M. / Pröbstle, Y. (2011): S. 7f.  
Beitrag von Klein, A. (2005): o. S.
- [275] Es finden sich eine Reihe von Praxisbeispielen, auch aus dem Ausland, wie

- Ausstellungen zu Themen wie Nachhaltigkeit und Ökologie, z. B. „Beyond Green: toward a sustainable art“, detailliert beschrieben in: Kagan, S. (2013a): S. 364ff.
- [276] Environmental und Ecological Art entstanden in den späten 1960ern. Vertiefende Informationen über den Ursprung, verschiedene Vertreter und Strömungen von Ecological Art in: Kagan, S. (2013a): S. 269ff.
- [277] Vgl. Baumast, A. (2012b): S. 6.
- [278] Vgl. Kurt, H. u. Wagner, B. (2002): S. 25
- [279] Vgl. Pallenberg, A. (2002): S. 128.
- [280] Vgl. Kulturstiftung des Bundes (2013): o. S.
- [281] Vgl. Baumast, A. (2012b): S. 1.
- [282] So zum Beispiel das Heidelberger Theater und die Laeiszhalle in Hamburg.
- [283] Gerade in Bezug auf viele Auslandsauftritte relevant. Vgl. Scherz-Schade, S. (2011a): S. 15.
- [284] Mehr Informationen in: Blackwell, A. (2007): S.127ff.
- [285] Mehr Informationen vgl. Green Operations Europe (2013): o. S.
- [286] Zum Beispiel Grüne Bühne für den Theaterbereich oder Grüne Drehpass für die Filmbranche. Mehr Informationen im Beitrag: Baumast, A. (2012b): S. 9f.
- [287] Vgl. Scherz-Schade, S. (2011a): S. 14.
- [288] Vgl. von Bismarck, B. (2001): S.265.
- [289] Scherz-Schade, S. (2011a): S. 14.
- [290] Vgl. Kolbe, C. (2011b): S. 18.
- [291] Vgl. Kolbe, C. (2011a): S. 21.
- [292] Vgl. Kurt, H. u. Wagner, B. (2002): S. 29.
- [293] Vgl. Scherz-Schade, S. (2011b): S. 19.
- [294] Exemplarisch seien genannt: Kulturmanagement Network Monatsmagazin (2012), mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit oder Informationsdienst Soziokultur (2005), oder Kulturpolitische Mitteilungen (2002).
- [295] Vgl. Schneider-Roos (2012): S. 13.
- [296] Vgl. Baumast, A. (2012a): S. 18.
- [297] Vgl. Baumast, A. (2012a): S. 18. und vgl. dafür auch den Abschnitt ‚Ethische Konflikte im Kulturbetrieb‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [298] Als Best-Practice-Beispiele können die Gruppen Wochenklausur und Olodum genannt werden. Letzteres beispielsweise ist eine Musikgruppe mit Kulturverein, die sich für soziale Belange von Afrobrasilianern einsetzt, um so den Drogenkartellen ihren Nachwuchs zu entziehen. Zum Weiterlesen: Dieleman, H. (2008): S. 130.
- [299] Vielfältige Literatur existiert zum Beispiel zur Theaterpädagogik.
- [300] Vgl. Kurt, H. (2005): S. 3.
- [301] Vgl. Knopp, R. (2003): S. 6.
- [302] Vgl. Jacomet, C. / Kissling, M. / Knecht-Kaiser, U. / Murbach, F. (2008): S. 24.
- [303] Vgl. Knopp, R. (2003): S. 44.
- [304] Vgl. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2009a): o. S.
- [305] Vgl. Husmann, U. u. Steinert, T. (1993): S. 13.
- [306] Vgl. Husmann, U. u. Steinert, T. (1993): S. 13.

- [307] Vgl. Jacomet, C. / Kissling, M. / Knecht-Kaiser, U. / Murbach, F. (2008): S. 24.
- [308] Vgl. Husmann, U. u. Steinert, T. (1993): S. 13f.
- [309] Thorwesten, K. (2011): S. 335.
- [310] Vgl. Husmann, U. u. Steinert, T. (1993): S. 9.
- [311] Vgl. Thorwesten, K. (2011): S. 337.
- [312] Husmann, U. u. Steinert, T. (1993): S. 26.
- [313] Vgl. Husmann, U. u. Steinert, T. (1993): S. 17.
- [314] Vgl. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2011): S. 3.
- [315] Enquete Kommission, S. 135.
- [316] Vgl. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2011): S. 3.
- [317] Vgl. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2011): S. 5.
- [318] Vgl. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2013): S. 20.
- [319] Vgl. Knopp, R. (2003): S. 53.
- [320] Vgl. Thorwesten, K. (2011): S. 336.
- [321] Griefhahn, M. (2005): S. 12.
- [322] Exemplarisch: Informationsdienst Soziokultur (2005).
- [323] Vgl. Kurt, H. (2005): S. 3.
- [324] Vgl. Kämpf, A. u. Ziller, C. (2005): S. 5.
- [325] Vgl. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2013): S. 13.
- [326] Angelehnt daran, dass moralischen Strategien eine fundamentale Entscheidung für die Übernahme von Verantwortung gegenüber Stakeholdern vorangestellt wird. Vgl. Göbel, E. (2010): 169f.
- [327] Vgl. Hentze, J. u. Thies, B. (2012): S. 10.
- [328] Vgl. Großmaß, R. u. Perko, G. (2011): S. 22.
- [329] Detaillierte Herausforderungen und Möglichkeiten werden gegebenenfalls von den Ergebnissen der Interviews erwartet – sofern die Experten eine ethische Kulturstätte als umsetzbar einschätzen.
- [330] Vgl. Scheytt, O. (2001): S. 15.
- [331] Einige mögliche Beispiele sind in den Abschnitten ‚Ökologische Ansätze‘ und ‚Soziale Ansätze‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks zu finden.
- [332] Schuster, V. (2012): Interview mit Josef Mackert, S. 21.
- [333] Umweltethik: „Den Umgang des Menschen mit der von ihm in immer größerem Umfang erschlossenen und verfügbar gemachten Natur“ Korff, W. (1999): S. 209, zitiert nach Küpper, H.-U. (2006): S. 24. Die Umweltethik, auch Ökologie- oder Naturethik genannt, ist eine Bereichsethik der angewandten Ethik.
- [334] „Der Ökologische Fußabdruck zählt alle Ressourcen, die für den Alltag benötigt werden, und zeigt auf, wie viel Fläche benötigt wird, um all die Energie und Rohstoffe zur Verfügung zu stellen. Anschließend wird dieser Flächenverbrauch auf alle Menschen hochgerechnet und mit den auf der Erde real verfügbaren Flächen verglichen.“ Vgl. BUNDjugend: Der ökologische Fußabdruck.
- [335] Vgl. Baumast, A. (2012a): S. 18.
- [336] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Herausforderungen des Kultursektors‘ in Kapitel 1.1. dieses eBooks.

- [337] Die Norm Sozialverträglichkeit wird verletzt, wenn die möglichen Folgen mit den Wertvorstellungen einer sozialen Gruppe nicht vereinbar sind, ergo in Konkurrenz zur Moral stehen. Küpper, H.-U. (2006): S. 262f.
- [338] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Exkurs in die Wirtschaftsethik‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [339] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Der ethische Konsument‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [340] Vgl. ebenso den Abschnitt ‚Der ethische Konsument‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [341] Vgl. hierzu Ausführungen in dem Abschnitt ‚Exkurs in die Wirtschaftsethik‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [342] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Kundenorientierung in Kulturbetrieben‘ in Kapitel 1.1. diese eBooks.
- [343] Vgl. Griefahn, M. (2002): S. 63.
- [344] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Nachhaltigkeit‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [345] Vgl. Altner, G. u. Michelsen, G. (2001): S. 10.
- [346] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Soziokulturelle Zentren‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [347] Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (2009b): o. S.
- [348] Vgl. Baumast, A. (2012b): S. 18.
- [349] Vgl. Haderlapp, T. u. Trattnigg, R. (2010): S. 354.
- [350] Interview von Roland und Janne Günter mit Robert Jungk: Ein Leben als Praxis einer Kulturtheorie, in: Kulturpolitische Mitteilungen (1988): S. 9-15, zitiert nach: Schwencke, O. (2010): S. 56.
- [351] Es wird sich hierbei hauptsächlich auf die deutsche Perspektive beschränkt, da Deutschland über ein sehr spezielles Kultursystem verfügt, was beispielsweise spezielle Anforderungen an eine Arbeitsethik für Kulturmanager erfordert.
- [352] Vgl. Ris, D. (2012).
- [353] Mitunter aufgegriffen in Sitter-Liver, B. (2011): S. 121ff. Wobei die Diskussion innerhalb der Extreme zwischen „Ethisch fragwürdig“ und „Tabubruch als künstlerisches Mittel“ reicht.
- [354] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Exkurs in die Wirtschaftsethik‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [355] Die Verbindung speziell bei der ethischen Kulturstätte ist einmal in dem Zwischenfazit skizziert worden. Darüber hinaus gibt es zur allgemeinen Verbindung von Ethik und Nachhaltigkeit Literatur. Zum Beispiel welche ethischen Prämissen in der Nachhaltigkeitsdebatte ausgemacht werden können. Die Autoren wurden aufgefordert die Wertentscheidungen hinter ihren Positionen in der Nachhaltigkeitsdebatte zu beleuchten. Es geht um Begründung, Stellenwert und Wirksamkeit ethischer Prämissen in der Nachhaltigkeitsforschung. Es wird erörtert welche ethischen Implikationen mit Nachhaltigkeit verbunden sind. Altner, G. u. Michelsen, G. (2001): S. 10.
- [356] Vgl. Voegen, H. (2011): S. 183.
- [357] Vgl. hierzu das Kapitel ‚Der Kultursektor und Nachhaltigkeit‘ dieses eBooks.
- [358] Vgl. Kämpf, A. u. Ziller, C. (2005): S. 5.
- [359] Vgl. Kowalski, J. S. u. Schaffer, A. J. (2010): S. 200.

- [360] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Nachhaltigkeit und Kultur‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [361] Vgl. Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 29.
- [362] Vgl. Atteslander, P. (2010): S. 6.
- [363] Vgl. hierzu das Kapitel 1.4. ‚Zwischenstand – Die ethische Kulturstätte‘ dieses eBooks.
- [364] Vgl. Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 62f.
- [365] Vgl. Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 78.
- [366] Vgl. hierzu mitunter den Abschnitt ‚Der ethische Konsument‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [367] Vgl. hierzu die Abschnitte ‚Kulturlandschaft Deutschlands‘ und ‚Öffentliche Kulturbetriebe‘ in Kapitel 1.1. dieses eBooks.
- [368] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Herausforderungen des Kultursektors‘ in Kapitel 1.1. dieses eBooks.
- [369] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Exkurs in die Wirtschaftsethik‘ in Kapitel 1.2. diese eBooks.
- [370] Vgl. hierzu die Abschnitte ‚Ökologische Ansätze‘ und ‚Soziale Ansätze‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [371] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Soziokulturelle Zentren‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [372] Vgl. Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 25.
- [373] Vgl. Atteslander, P. (2010): S. 141f.
- [374] Vgl. Lamnek, S. (2010): S. 181.
- [375] Vgl. Lamnek, S. (2010): S. 19f.
- [376] Vgl. Lamnek, S. (2010): S. 19f.
- [377] Vgl. Atteslander, P. (2010): S.S. 145.
- [378] Vgl. hierzu das Kapitel 1.4. ‚Zwischenstand – Die ethische Kulturstätte‘ dieses eBooks.
- [379] Vgl. Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 43.
- [380] Zur ausführlichen Darstellung der Methode Vgl. Mayring, P. (2010). Die Tonbandaufnahmen befinden sich in elektrischer Form bei der Autorin.
- [381] Vgl. Atteslander, P. (2010): S. 204.
- [382] Vgl. Mayring, P. (2010): S. 94.
- [383] Vgl. Atteslander, P. (2010): S.S. 213.
- [384] Vgl. Atteslander, P. (2010): S. 46.
- [385] Vgl. Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 205.
- [386] Vgl. Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 201.
- [387] Vgl. Mayring, P. (2010): S. 98.
- [388] Vgl. Mayer, H. O. (2008): S. 39.
- [389] Vgl. Pryborski, A. u. Wohlrab-Sahr, M. (2008): S. 173.
- [390] Gläser, J. u. Laudel, G. (2010): S. 12.
- [391] Aufgrund der Anonymisierung der Interviewpartner erfolgt eine Darstellung der Inhalte ohne Bezug zu den Interviewten.
- [392] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Der ethische Konsument‘ in Kapitel 1.2. dieses eBooks.
- [393] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Finanzielle Situation der Kulturbetriebe in

- Deutschland‘ in Kapitel 1.1. dieses eBooks.
- [394] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Relevanz der Thematik‘ in Kapitel 2.3. dieses eBooks.
- [395] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Nachhaltigkeit und Kultur‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [396] Vgl. hierzu die Analyse der Forschungsfrage 2 in Kapitel 2.4. ‚Analyse der Ergebnisse‘ dieses eBooks.
- [397] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Herausforderungen des Kultursektors‘ in Kapitel 1.1. dieses eBooks.
- [398] Vgl. hierzu die Abschnitte ‚Ökologische Ansätze‘ und ‚Soziale Ansätze‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [399] Vgl. hierzu den Abschnitt ‚Soziokulturelle Zentren‘ in Kapitel 1.3. dieses eBooks.
- [400] Vgl. hierzu die Analysen der Forschungsfragen 1 und 4 in Kapitel 2.4. ‚Analyse der Ergebnisse‘ dieses eBooks.
- [401] Vgl. hierzu das Kapitel 2.1. ‚Forschungsstand‘ dieses eBooks.

# Analyse der Machbarkeit einer ethischen Kulturstätte

Christin Engelbrecht

Kann eine Kulturstätte sich nachhaltig aufstellen? Und können hierbei ethische Prinzipien auf sämtlichen Ebenen berücksichtigt werden? Diese Fragen versucht die vorliegende Publikation zu klären und gibt damit einerseits einen möglichen Lösungsvorschlag zu den umfangreichen Herausforderungen, denen sich der Kulturbereich durch sinkende Subventionen und steigenden Legitimationsdruck ausgesetzt sieht. Andererseits kann die ethische und nachhaltige Kulturstätte auf die veränderten Ansprüche vieler Verbraucher reagieren und einen wegweisenden Platz in der Nachhaltigkeitsdebatte einnehmen.

**Christin Engelbrecht** (1987) hat mit der Masterarbeit "Analyse der Machbarkeit einer ethischen Kulturstätte" ihr Studium Management in Nonprofit-Organisationen an der Hochschule Osnabrück abgeschlossen.

Volume 10 in the Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability / 10. Band der Cultura21 eBooks Reihe zu Kultur und Nachhaltigkeit.

**cultura<sup>21</sup>**

ISBN 978-3-945253-16-8