Kultur in Corona-Zeiten

Wie das Gewandhaus in Leipzig seine Zukunft vorausdenkt ...

Die Pandemie hat nicht jede Branche gleich getroffen. Während Onlinehändler, Lieferdienste oder die Hersteller von Fitnessgeräten und Tierfutter profitierten, gehört die Kultur ganz eindeutig zu den Bereichen, die am stärksten betroffen waren. Auf 22,4 Milliarden Euro belief sich der Umsatzverlust der Kultur- und Kreativwirtschaft allein im Jahr 2020. Das Gewandhaus zu Leipzig, dessen Orchester als das älteste bürgerliche Sinfonieorchester der Welt gilt, beließ es nicht beim operativen Corona-Management, sondern nutzte die Zeit (und die Post-Corona-Szenarien der ScMI AG), um selbst einen Blick in die Zukunft zu werfen und sich strategisch robuster aufzustellen.

Viele Grüße aus dem zur Zeit leider sehr stillen Gewandhaus Leipzig ...« **Mit dem etwas traurigen Gruß meldete sich nach Projektabschluss eines unserer Lieblingsprojekte des vergangenen Jahres. Kaum eine Branche ist durch die Beschränkungen der Covid19-Pandemie so sehr beeinträchtigt wie die Kultur. Theater, Museen und Ausstellungen und natürlich klassische ebenso wie Pop-Konzerte sind von Abstandsregeln, 2Gplus und Veranstaltungsverboten hart getroffen.**

Das war nicht der einzige Grund, aus dem die Leitung des Gewandhauses zu Leipzig im Frühjahr 2021 Kontakt mit der ScMI aufgenommen hat. Aufmerksam geworden war man durch die Post-Corona-Szenarien auf die Szenarioexperten aus Paderborn, und das Führungsteam war sich einig: Durch die Pandemie ausgelöst oder zumindest beschleunigt werden einige gesellschaftliche Veränderungen bestehen bleiben. Wie sollte ein klassisches Konzerthaus agieren? Was zieht das Publikum der Zukunft in das Gewandhaus – und wer ist das eigentlich, dieses Publikum der Zukunft? Wie stellt man sich zukunftsfest auf, ohne dabei seinen traditionellen Nukleus zu verlieren? Diese und weitere spannende Fragen wurden in drei intensiven Workshops vor Ort in lebhafter Runde diskutiert und vom Team der ScMI zu Zukunftsszenarien und strategischer Stoßrichtung verdichtet.

> ***»Diese Zukunftsoffenheit wollen wir uns bewahren und sie als einen Gestaltungsraum begreifen.«***
>
> ***Prof. Andreas Schulz***
> ***Gewandhausdirektor***

Im Gewandhaus zu Leipzig beschäftigt man sich intensiv mit strategischen Fragen. So konnte während des Szenarioprozesses auf fundierte Vorarbeiten aufgesetzt werden. Die offene Gesprächskultur des Führungskreises machten die Workshops zu Terminen, auf die sich das Expertenteam der ScMI bald besonders freute.

Methodisch hatte man den Prozess so aufgesetzt, dass die bewährten Post-Corona-Szenarien der ScMI als Basis genutzt wurden. Viele grundlegende Fragestellungen dieser in einem offenen Online-Prozess entwickelten Zukunftsbilder haben auch große Relevanz für einen Betreiber eines Sinfornieorchesters und eines klassischen Konzerthauses. So konnten mehrere Schlüsselfaktoren wie zum Beispiel »Leben, Alltag und Kommunikationsverhalten« oder das »Sicherheitsempfinden« übernommen werden. Einige Treiber wie »Lebensstile und Diversität der Gesellschaft« wurden mit den spezifischen Herausforderungen des Kulturbetriebs betrachtet und überarbeitet. Doch das Szenarioteam gab sich nicht mit den

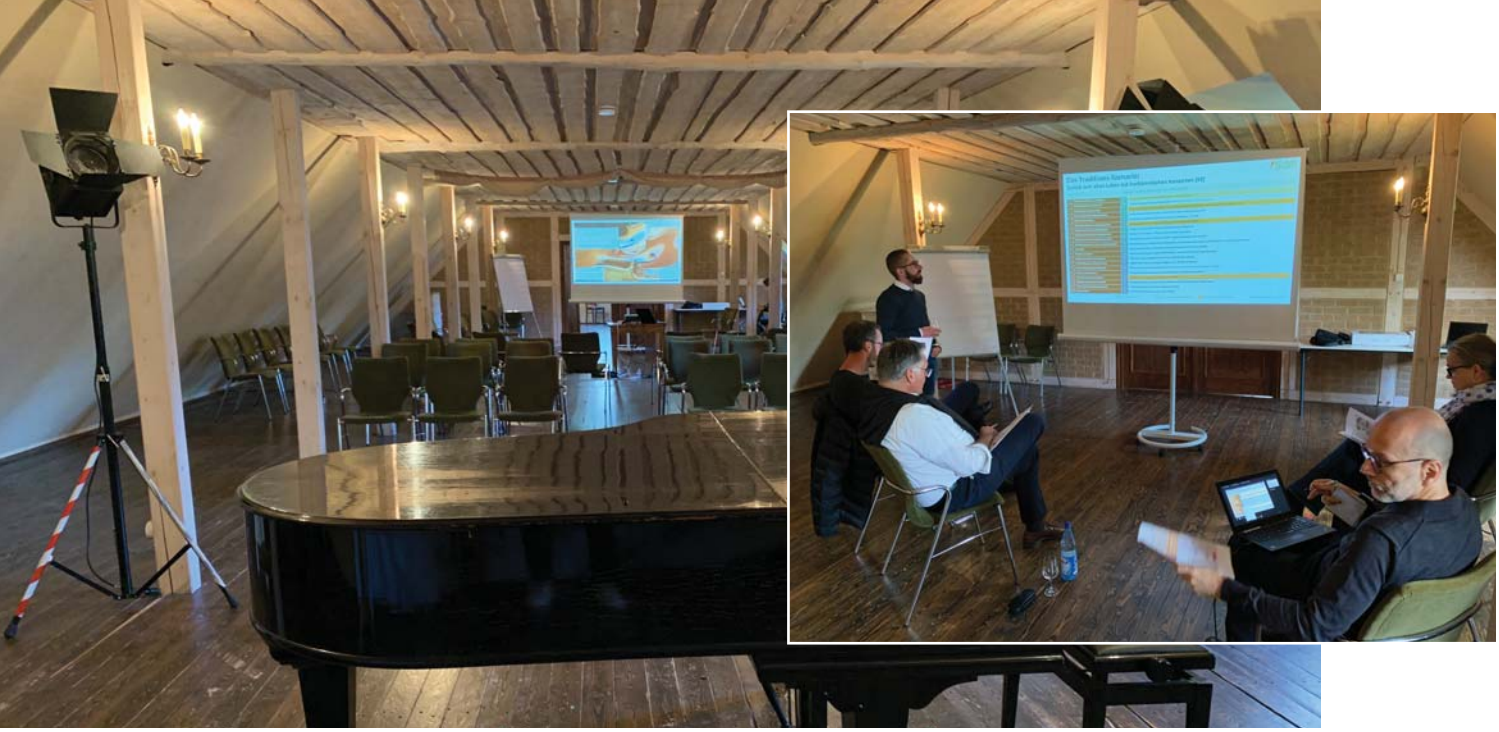


Gewandhaus Orchester

Es kommt vor, dass Leipzig-Besucher vor dem Konzerthaus am Augustusplatz stehen und sich verwirrt fragen: Das soll das jahrhundertealte Leipziger Gewandhaus sein? Hier sollen Felix Mendelssohn Bartholdy, Arthur Nikisch und Wilhelm Furtwängler dirigiert haben? Nein, denn das Haus am Augustusplatz ist bereits das dritte Leipziger Gewandhaus, das allerdings wie schon das zweite mit dem namengebenden Zweck nichts mehr zu tun hat. Dieses dritte Gewandhaus ist der einzige Konzerthausneubau der DDR, der auf eine Initiative des Gewandhauskapellmeisters Kurt Masur zurückgeht und 1981 eröffnet wurde.

Das Gewandhausorchester gehört international zu den führenden Sinfonieorchestern und gilt mit derzeit etwa 185 Berufsmusikern und seinen drei parallelen Spielstätten – dem Gewandhaus, der Oper Leipzig und der Thomaskirche – als weltweit größtes Berufsorchester. Zugleich ist es das älteste bürgerliche Konzertorchester im deutschsprachigen Raum. Seinen Ruf erwarb es sich durch die herausragende musikalische Qualität, die durch namhafte Kapellmeister geprägt wurde, und auch durch zahlreiche Gastspiele und Tourneen weltweit, vor allem in Japan und Nordamerika.

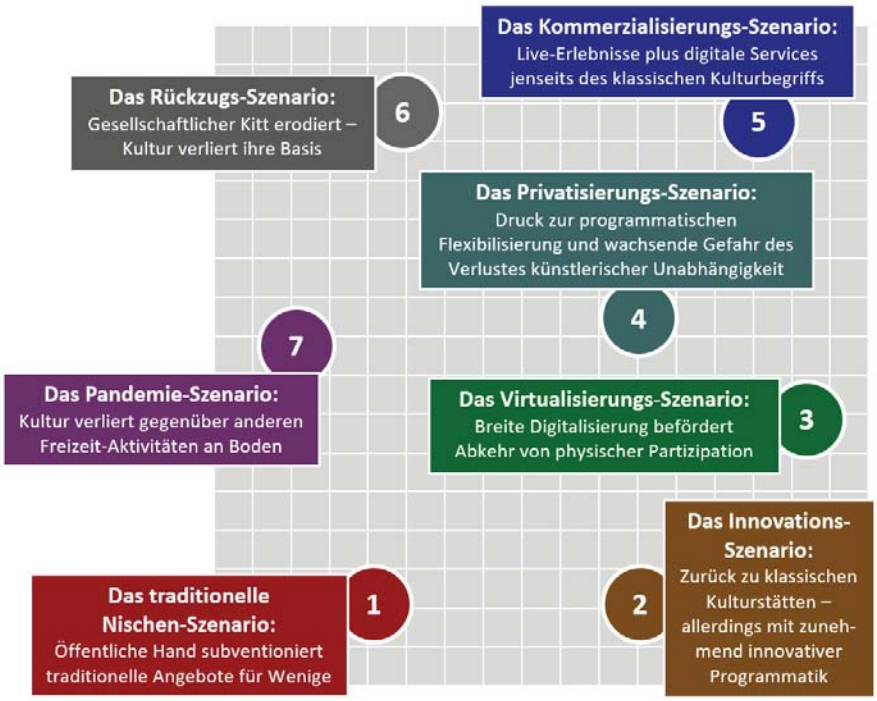
Ungefähr 800 Veranstaltungen verschiedenster Art gibt es jährlich im Gewandhaus. An herausragender Stelle stehen dabei die Sinfoniekonzerte des Gewandhausorchesters wie auch die Gewandhaus-Orgelkonzerte im Großen Saal. Im Mendelssohn-Saal finden neben der Gewandhaus-Kammermusik Kongresse, Symposien, Vorträge und anderes mehr statt – beispielsweise auch Szenario-Workshops.



umfangreichen Vorarbeiten zufrieden, sondern trug im Vorfeld des ersten Workshops zusätzlich über dreißig spezifische Einflussgrößen zusammen, die Unsicherheiten für den zukünftigen Betrieb des Gewandhauses und des Gewandhausorchesters beschreiben. Am Ende dieses ersten Prozessschrittes stand eine umfangreiche Sammlung von Einflussfaktoren, die aus den Post-Corona-Faktoren, den Ergänzungen aus dem reichen Erfahrungsschatz der Beteiligten sowie zusätzlichen Recherchen entstanden war.

Auf dieser Grundlage kam das Szenarioteam zu einem ersten Workshop in Leipzig zusammen, wo die Vorarbeiten gemeinsam weiterentwickelt wurden. Während der Spielpause des Gewandhauses nahm sich das Szenarioteam die Zeit, die Zwischenergebnisse zu reflektieren und zu bewerten. Außerdem wurde die Zeit genutzt, um alle Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen zu bewerten. So lagen nun spezifische Zukunftsbilder für das Umfeld des Gewandhauses vor, die neben den allgemeinen Post-Corona-Optionen auch sehr spezifische Entwicklungsmöglichkeiten der Kultur, und hier insbesondere der klassischen Konzertveranstaltungen beschrieben.

Diese sieben Umfeldszenarien unterscheiden sich in zahlreichen Aspekten. Mal sind es die ökonomischen Rahmenbedingungen, mal gesellschaftliche Interessen und Trends und dann wiederum die digitalen Möglichkeiten, die bestimmen, wie stark klassische Konzertangebote zukünftig nachgefragt werden. Nach eingehender Betrachtung und Beschreibung der Szenarien (»Was wäre, wenn …«) wurde, der ScMI-Methodik folgend, die Frage gestellt, welche Szenarien sich der Führungskreis des Gewandhauses eigentlich wünscht – und welche erwartet werden. Dabei wurde nach eingehender Analyse deutlich, dass sich generelles Umfeld und Kulturbranche anscheinend unterschiedlich entwickeln: Schon bei der Einordnung der Gegenwart zeigte sich, dass sich das generelle Umfeld eher in virtualisierten oder privati-



Landkarte der Zukunft:
Wie könnte das Umfeld des Gewandhaus in der Zukunft aussehen? Welche Rahmenbedingungen sollten frühzeitig durchdacht werden?





sierten Welten befindet, während der hier betrachtete Kulturbereich auch aufgrund seines Markenkerns überwiegend traditionelle Nischen besetzt und eher mit eigenen Innovationen innerhalb des gewohnten Umfeldes liebäugelt. Die Transformation in Richtung immer stärkerer Kommerzialisierung, verbunden mit einer starken Digitalisierung und Flexibilisierung eines vielschichtiger werdenden Angebots, ist im Umfeld kaum noch aufzuhalten.

Man kann sich für den gesamten Kultursektor vorstellen, digitale Zusatzangebote zu schaffen und die Programmatik weiterzuentwickeln – und eine gewisse Abkehr physischer Teilhabe ist ebenfalls im Erwartungsraum enthalten. Die Beschneidung künstlerischer Unabhängigkeit oder das Verlassen des klassischen Kulturbegriffs kann oder mag man sich für die Welt in zehn Jahren jedoch nicht vorstellen. Man erkennt die Notwendigkeit mit der Zeit zu gehen und Programme sowie (digitale) Angebote zu entwickeln, ohne dabei jedoch spezifische Alleinstellungsmerkmale und Historie zu verleugnen. Somit ist verständlich, dass die Umfeldveränderungen drastischer erscheinen als die erwarteten und gewünschten Entwicklungen im eigenen Segment der klassischen Musik.

Im Anschluss an die Erkenntnisse der Umfeldbetrachtungen folgte der intensivste Teil der Zusammenarbeit: Der Führungskreis nahm sich zwei volle Tage Zeit, um die eigenen zukünftigen Handlungsoptionen zu beleuchten. Ohne enge Denkgrenzen wurden Alternativen diskutiert, die zu neun Kombinationen verdichtet wurden. Die so entstandene Strategie-Landkarte verdeutlicht die wesentlichen eigenen Stellschrauben und visualisiert Veränderungsbedarfe und Grenzen des Vorstellbaren eindrücklich.

Im Abgleich mit der im Gewandhaus bereits bestehenden Unternehmensvision und präferierter Strategie ergab sich eine Schnittmenge, die als strategische Stoßrichtung näher unter die Lupe genommen wurde. Besonders interessierte natürlich die Frage, ob diese Ausrichtung auch zu den erwarteten Umfeldentwicklungen passt. In verschiedenen Querchecks wurden sowohl die derzeitigen strategischen Ziele als auch die identifizierten Zukunftsthemen abgeprüft. Der Kern des Strategieraums zeigt sich robust und mit der Identität des Gewandhauses im Einklang. Aber die bestehende Strategie wurde mit den neuen Erkenntnissen auch an mehreren Punkten ergänzt, weiterentwickelt und umformuliert. Die Überarbeitung auf Basis fundierter Zukunftsanalysen hinterlässt bei allen Prozessbeteiligten das Gefühl, viel diskutiert, weit gedacht und die wichtigen Themen kritisch und zukunftsoffen hinterfragt zu haben. Außerdem werden zur Absicherung der Strategie besonders die Risikoszenarien der »Landkarte der Zukunft«, aber auch die eigenen Handlungsmöglichkeiten regelmäßig hinterfragt werden.

„Viele Zukunftsfragen sind sehr konzentriert und wohlstrukturiert auf den Tisch gekommen, offen und lebhaft diskutiert, aber dennoch nicht abschließend beantwortet worden. Diese Zukunftsoffenheit wollen wir uns bewahren und sie als einen Gestaltungsraum begreifen“, resümmiert Gewandhausdirektor Professor Andreas Schulz. *„Die Szenarien und vor allem der intensive Prozess der gemeinsamen Szenarioentwicklung und -interpretation hat geholfen, in unserem nicht nur durch Corona unsicheren Umfeld, die Orientierung zu behalten und auf wieder belebtere Zeiten hinzuarbeiten.“* ergänzt Verwaltungsdirektor Dr. Gereon Röckrath.

Wir freuen uns sehr auf positive Nachrichten aus einem Gewandhaus voller Musik, Applaus und begeisterter Zuschauer – hoffentlich in naher Zukunft!



Nähere Informationen:

Hanna Jürgensmeier
+49 (0)5251 150 581
juergensmeier@scmi.de

© ScMI Scenario Management International AG, Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn, E-Mail: info@scmi.de
Quelle: Jahresbericht 2021, www.scmi.de/images/downloads/dateien/scmi_jahresbericht-2021.pdf, Bilder: Adobe Stock, DeshaCAM