

DEZEMBER 2013

METRUM Managementberatung GmbH

Baaderstraße 56c · 80469 München

Fon 089-8563856-0 · Fax 089-8563856-22

Mail [team@metrum.de](mailto:team@metrum.de) · Web [www.metrum.de](http://www.metrum.de)

# WIE WIRKEN SICH MEGA-TRENDS AUF UNSER KULTURELLES LEBEN AUS? VERSUCH EINES ZUKUNFTSBILDES.

[ 2 ]

In einem Artikel<sup>1</sup> zum 50-jährigen Jubiläum des Wiederaufbaus des Nationaltheaters in München entwirft Intendant Nikolaus Bachler für die Oper der Zukunft zwei Szenarien: Eines für Pessimisten und eines für Optimisten. Während in dem pessimistischen Szenario der kollektive Konsens, Kunst und Oper sei Ausdruck des Gemeinwohls, zerbrochen ist und aufgrund wichtigerer wirtschaftlicher und materieller Ziele keine Unterstützer mehr findet, leben in dem optimistischen Szenario alle Menschen ihr kulturelles Grundrecht auf Oper aus. Theater werden erhalten oder neu gebaut, keiner zweifelt am Sinn staatlicher Finanzierung.

[ 3 ]

Welches der beiden Szenarien wird sich durchsetzen? Wovon hängt das ab? Wir wagen am Schluss eine eigene Prognose.

---

<sup>1</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 16.11.2013

## **Megatrends bilden sich nicht in bestimmten Märkten ab, sondern beeinflussen das sozio-kulturelle Verhalten von Menschen.**

Wie in anderen Märkten auch werden die Entwicklungen von kulturellen Veranstaltungen von Veränderungen der Gesellschaft, nennen wir sie vereinfacht Trends, beeinflusst. „Kulturtrends“ sind auf den ersten Blick nicht als solche erkennbar, sondern unterliegen vielmehr Einflussgrößen, die von Zukunftsforschern als *Megatrends* und (daraus abgeleitet) von Freizeit- und Konsumforschern als *Freizeit- und Konsumtrends* beschrieben werden. Aber zunächst lohnt sich ein Blick zurück.

### **„Wer in der Zukunft lesen will, muss zuerst in der Vergangenheit blättern!“ (André Malraux)**

[ 4 ]

Die Geschichte der Kulturveranstaltungen begann vor etwa 2600 Jahren in Athen mit der „Geburt der Tragödie“, wie Friedrich Nietzsche es nannte. Die Tragödie entstand aus einem Opfer- und Fruchtbarkeitsritus für den Gott Dionysos: Eine Gemeinde steht mit einem Priester um eine Opferstätte. Der Priester spricht und das Volk antwortet im Chor. Ein Tier, vielleicht ein Ziegenbock, wird geopfert. Angesichts des Todes des Opfertieres wird dem Volk die eigene Vergänglichkeit offenbart. Dionysos wird angerufen. Es wird gesungen und getanzt, möglicherweise bis zur Ekstase.

Aus diesem Ritus entwickelt sich die erste Stufe der Tragödie. Wörtlich bedeutet Tragödie „Bocksgesang“ entstanden aus Tragos „Ziegenbock“ und Ode (Zauber-)Gesang. Irgendwann im 6. Jahrhundert v. Chr. wird der Priester durch Schauspieler ersetzt, die verschiedene Masken tragen und ein Trauerspiel

vom Scheitern oder Tod eines Helden längst vergangener Zeiten nachahmen. Aus der singenden Gemeinde wird der Chor. Aristoteles spricht in seiner berühmten Definition der Tragödie von Mimesis (Nachahmung) der Handlung. Beim Zuschauer soll durch die Angst (phobos) vor dem Schicksal Mitleid (eleos) mit dem Helden erzeugt werden. Dadurch kommt es zur Reinigung (Katharsis) von den Gefühlen der Angst und des Schreckens vor dem Schicksal. Es ging also nicht um originalgetreue Aufführungen der Stoffe, sondern um möglichst große emotionale Wirkung beim Zuschauer.

### **Von der Tragödie zur Komödie**

In der zweiten Stufe, im 5. Jahrhundert v. Chr., erlebt die Tragödie in Athen einen bemerkenswerten Aufschwung und seine Blüte. Aischylos, Sophokles, Euripides und viele andere professionelle Dichter schreiben und inszenieren alljährlich Tragödien. Nur wenige werden von einer Kommission ausgewählt. Die werden dann auf den fünf Festen pro Jahr zu Ehren des Gottes Dionysos und seiner begleitenden Satyrn einmal aufgeführt vom Publikum prämiert. Das Dionysos-Theater südlich der Akropolis verfügte über 17.000 Sitzplätze. Man kann also davon ausgehen, dass ein großer Teil der freien Bürger Athens, der ersten Demokratie der Welt, die Aufführungen der jeweils drei Tragödien und des Satyrspiels sah und tief bewegt über mehrere Tage verfolgte. Das Musiktheater – und um genauer zu sein – Musikfestspiele wurden entwickelt, bevor Schauspiel und Konzert erfunden wurden. Die „Nachfrage“ nach dem „Format“ Tragödie, wie wir heute sagen würden, war wohl auch deshalb so hoch, weil sich Athen schon wenige Jahrzehnte nach dem glorreichen Sieg über die Perser von 431 bis 404 v. Chr. im Peloponnesischen Krieg einen grausamen und verlustreichen Machtkampf mit den Spartanern lieferte. Die Athener waren

[ 5 ]

zwar noch frei, aber vom Schrecken des Krieges umgeben. Am Ende des Krieges war Athen geschlagen und damit ging auch die große Zeit der Tragödie zu Ende. Sie überlebte in der dritten Stufe als unterhaltendes Schauspiel. Als neue Aufführungsform entwickelte sich die Komödie.

Die Tragödie entwickelte sich im Athen des 5. Jahrhunderts als öffentliche Kunst- und Veranstaltungsform innerhalb nur weniger Jahrzehnte. Der Nährboden für die Blüte dieser Kunstform bestand aus

- einer Gesellschaft freier Bürger, die von außen bedroht wurde
- dem Bedürfnis der Bürger nach einer modellhaften Reflexion ihrer eigenen Situation
- gemeinschaftlichen emotionalen Erlebnissen und Katharsis
- der Auswahl der besten Stücke<sup>2</sup>

[ 6 ]

Genauso schnell ging die Blütezeit dieser Kunstform aufgrund veränderter gesellschaftlicher Bedingungen wieder zu Ende, obwohl die Theater, die Stücke und Autoren blieben. Daher unsere These: Neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen verändern die Nachfrage nach Veranstaltungsformen und Inhalten und nicht umgekehrt.

Um ein Bild von der Zukunft zu erhalten, interessiert uns, welche Megatrends unser Leben in rund 20 bis 30 Jahren verändern werden, wie sie zustande kommen und welche gesellschaftlichen Veränderungen sie auslösen werden.

---

<sup>2</sup> Der Archon, der höchste Beamte der Stadt, wählte gemeinsam mit seinen Beratern Stücke aus, die professionell zur Aufführung gebracht wurden. Wie in einem Wettbewerb wurden ihnen von vielen Dichtern vorab Tragödien vorgelegt.

## Welche Megatrends werden unsere Gesellschaft nachhaltig beeinflussen?

Megatrends sind langfristig, langsam und unaufhaltbar: Sie sind in ihrem Verlauf messbar und entwickeln sich mit einer Durchschnittsgeschwindigkeit von rund einem Prozent pro Jahr.<sup>3</sup> Ihr Verlauf zeigt meist eine lange Anlaufzeit, eine Beschleunigung in der mittleren Phase und eine Entschleunigung gegen Ende. Sie sind mindestens ein Jahrhundert lang aktiv. Und: Sie tragen stets einen Gegentrend in sich, die sogenannte „Rekursion“, die Wirkung auf sich selbst. Weil zum Beispiel der Megatrend Globalisierung Identitäten und räumliche Bindungen auflöst, werden Heimat, Zugehörigkeit, Konstanz umso wichtiger. So entsteht das „glokale Lebensgefühl“ als eigener Trend, der beide Pole miteinander vereint.

Hier ein (unvollständiger) Überblick über die Megatrends, die derzeit von Zukunftsforschern diskutiert werden:

[ 7 ]

### Globalisierung

Die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft schafft neue und wachsende Zukunftsmärkte. Das Wirtschaftswachstum in der „Alten Welt“ wird sich verlangsamen und dort Auswirkungen auf den Wohlstand zeigen. Die globale Arbeitsteilung wird zunehmen und die gewohnte Arbeitswelt auf den Kopf stellen. Das Verhältnis des Einzelnen zu Nähe und Distanz weicht auf und es entsteht eine neue Kultur der (medialen) Überreiztheit und einer ständigen Informationshandlungskrise: Wo liegen die Grenzen meines Tuns? Was geht mich etwas an? Die Sehnsucht nach Grenzenlosigkeit kollidiert mit der Sehnsucht nach Abgrenzung. Wir können Globalisierung aus-

---

<sup>3</sup> Vgl. Matthias Horx, Das Megatrendprinzip

halten, wenn wir uns auf neue Weise auf das Lokale beziehen.

### **Demografischer Wandel**

Parallel zu einer wachsenden Weltbevölkerung steigt jedes Jahr die statistische Lebenserwartungszeit im Durchschnitt um acht bis zwölf Wochen – weltweit (mit wenigen Ausnahmen in den sog. „failed states“)! Der demografische Wandel ist das Ergebnis wachsenden Wohlstands und erfolgreichen Alterns. Damit verschiebt sich auch das Lebensgefühl in den einzelnen Lebensabschnitten: Ältere Menschen sind glücklicher als Jüngere, denn Jugend ist häufig mit Zukunftsangst verbunden während im mittleren Alter eine biografische Stressphase („die Rushhour des Lebens“) bewältigt werden muss. Die Wertesysteme der Älteren verjüngen sich, die individuellen Bedürfnisse werden kompromissloser durchgesetzt, Selbstfindung steht im Vordergrund. Die freizeitorientierte Bildung wird zu einem wichtigen Bedürfnis und schafft neue Nachfrage. Multi-Optionalität, die Freiheit, aus verschiedenen Angeboten auf dichtem Raum wählen zu können, wird zur selbstverständlichen Übung.

### **Urbanisierung**

Die Zunahme der Verstädterung beschleunigt sich und auf ihre Infrastrukturen kommen neue Herausforderungen zu. Bis zum Jahr 2030 werden 59% der Weltbevölkerung in Städten leben, 8,5% mehr als heute. Der Anteil der städtischen Bevölkerung wird in entwickelten Ländern mit 81% besonders hoch sein und in Entwicklungsländern bei 51% liegen.

### **Globale Wissensgesellschaft**

Seit die Online-Enzyklopädie Wikipedia 2001 ins Leben gerufen wurde, ist die Zahl der englischsprachigen Artikel auf knapp 4 Millionen gestiegen. Die Leistung einer global zugänglichen Wissens-Datenbank wird

sich in den nächsten 20 Jahren erheblich steigern und eine fast komplette Transparenz verfügbarer Informationen erzeugen. Diese Konnektivität, der interaktive Austausch von Informationen und Innovationen entwickelt sich zum Netzwerk, das nicht nur unterschiedliche Kulturen miteinander verknüpft, sondern auch deren Gewohnheiten langsam einander angleichen lässt.

### **Neue Elite**

Eine zunehmende Unabhängigkeit der Eliten in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur von ihren ursprünglichen regionalen Standorten löst einen verschärften Wettbewerb um die besten Köpfe („war for talent“) aus. Die Vereinigten Staaten müssen ihren Talent-Pool bis zum Jahr 2030 um 26 Millionen gut ausgebildete Mitarbeiter aufstocken, um ihr durchschnittliches Wirtschaftswachstum der letzten 20 Jahre aufrecht zu erhalten. Westeuropa braucht 46 Millionen neue qualifizierte Mitarbeiter. Allein in Deutschland werden 4,4 Millionen Mitarbeiter fehlen, wobei die Hälfte von ihnen (2,4 Millionen Menschen) in hoch qualifizierten Berufen in Forschung, Beratung, Gesundheitsversorgung und Bildung gebraucht wird.<sup>4</sup>

### **Globale Verantwortung**

Die globale Zusammenarbeit wird neue Herausforderungen sichtbar machen, für die Menschen über ihre Grenzen hinweg Verantwortung übernehmen wollen. Die Macht der sog. NGOs wird wachsen, die Philosophie des Non-Profit-Bereichs sich weiter verändern. Der Einsatz für das Gemeinwohl wird eine neue Qualität erhalten und sich weg von der konventionellen Philanthropie (Unterstützung großer Organisationen) entwickeln. Die finanzielle, intellektuelle und personelle Unterstützung sozialer und kultureller

<sup>4</sup> Roland Berger Strategy Consultants

Projekte wird sich durchsetzen, Unterstützer werden sich auch als Mentoren oder Berater für messbare Wirkung von Kampagnen engagieren.

### **Neue Knappheiten**

Auslöser der großen wirtschaftlichen Aufschwünge seit dem 18. Jahrhundert waren Wellen der Produktivitätssteigerung, die auf die Anwendung von Dampfmaschine und Textilverarbeitung, Eisenbahn und Telegrafie, Elektrizität und Chemie, Petrochemie und Auto sowie Computer und Informationstechnologie zurückzuführen sind (sogenannte Kondratieff-Zyklen). Was wird den nächsten großen „Boom“ auslösen? Zukunftsforscher sind sich einig, dass der nächste Produktivitätsschub durch den Umgang mit knappen Gütern ausgelöst werden wird: Energie, Rohstoffe sowie Gesundheit (im Sinne von psychosozialer Gesundheit) und Bildung werden zu den knappen Ressourcen gehören. Während die technische Weiterentwicklung und die Investitionen in Forschung und Wissenschaft mit abnehmenden Grenznutzen rechnen müssen, wird der „kreativen Kooperation“ hierbei die entscheidende Rolle zugesprochen: Neue Organisations- und Kooperationsformen, die unsere Wandlungsfähigkeit trainieren, die Fähigkeit zur Selbständigkeit stärken und das Sozialkapital auf breiter Front vermehren. Die Freisetzung von Produktivität durch neue Geschäftsmodelle, optimierte Abläufe, neue Kombination von vorhandenen Technologien, dem flexiblen Zukauf von Kompetenzen und die gemeinsame Entwicklung von innovativen Lösungen.

### **Neue Arbeitswelt**

Das klassische Lohnarbeitsverhältnis und die abhängige Beschäftigung werden sich zu neuen Formen der Selbständigkeit wandeln. Menschen werden gesucht, die Kompetenzen bilden, Wissen akkumu-

lieren und Verantwortung übernehmen. Nicht die linear erworbenen Qualifikationen alleine werden entscheiden, sondern auch Charakter und „skills“. Tausende neuer Berufsformen und Tätigkeitsvarianten werden entstehen, Hierarchien als Organisationsmodell aufgrund hoher „Transaktionskosten“ an ihre Grenzen stoßen und die Anforderungen an Abstimmung und Kommunikation steigen. Letztlich wird es darum gehen, Beruf und Talent in Einklang zu bringen – und dabei flexibel zu bleiben. Eine Erwerbswelt, die nicht in den Verlust von Lebenssicherheit sondern in die Zunahme von Chancen mündet, das Eigene zu leben. Kreative Kooperation (s.o.) ist im statischen Abhängigkeitssystem der Lohnarbeit nur schwer zu realisieren.

### **Was können wir daraus für die Entwicklung von Veranstaltungen wie Theater und Konzert ableiten?**

#### **Neuer Kulturbegriff**

Das gebräuchliche Begriffspaar E- und U-Kultur wird sich auflösen und als neues Kulturverständnis die Interaktivität mit Gleichgesinnten etablieren. „Kultur hat viele Gesichter“ – die Hochkultur wird ihren Elitecharakter verlieren und eventgeprägten, stärker inszenierten Veranstaltungsformen weichen. Populäre Angebote wie Musicals, Pop-Rock-Konzerte oder Kino werden gleichberechtigt neben Musiktheater, Schauspiel und Konzert existieren.

#### **Gewinner und Verlierer**

Nach Meinung einiger Zukunftsforscher<sup>5</sup> werden Museen, Kunstausstellungen und Musikfestivals auf wachsendes Interesse stoßen, während das Klassik-Konzert, die Oper und das Ballett weniger Interesse finden wird. Der Kulturtourismus wird eine neue

<sup>5</sup> Vgl. H.W. Opatzowski, Deutschland 2030

Bedeutung bekommen und Publikum zu besonderen „Highlights“ führen, während die flächendeckende Versorgung bis in die entlegendsten Gebiete immer weniger erforderlich wird. Die Attraktivität einer Veranstaltung wächst mit dem live-Erlebnis – dabei sein ist alles.

### **Ich**

Das „Eigene“ wird künftig stärker im Vordergrund stehen: Die Suche nach „Mehr erleben“, aber auch „Zu sich finden“ und nach neuen Sinngehalten suchen. Der Besuch von kulturellen Veranstaltungen wird künftig freizeitbildungs-motiviert sein. Der Event- und Treffpunkt-Charakter einer kulturellen Veranstaltung wird wichtiger für die Nachfrage, trotz „Ich“ will das Kulturerlebnis mit anderen geteilt werden. „Bequem und Smart“ müssen Kulturangebote erreichbar sein: Die künftige Generation von Konzert- und Opern-Besuchern wird sich vermutlich kurzfristiger für eine Veranstaltung entscheiden. Sie ist gewohnt, ihre multiplen Freizeit-Optionen gegeneinander abzuwägen und sich für die gewinnbringendste oder komfortabelste zu entscheiden. Veranstaltungen müssen schnell und einfach buchbar sein, die Rahmenbedingungen wie Atmosphäre und Aufenthaltsqualität im Theater oder Konzertsaal stimmen.

### **Die Älteren**

Die demografische Entwicklung kommt den Kulturveranstaltern entgegen, denn die 50+ Generation stellte schon immer die Hauptnutzer von Konzert- und Operaufführungen. Es wächst also eine Zielgruppe nach. Unklar ist, wie sich die veränderte musikalische Sozialisierung dieser Generation in 10 – 15 Jahren auswirken wird. Als Folge der reduzierten musikalischen Erziehung in Elternhaus und Schule? Oder zeigen die zahlreichen Nachwuchs- und Education-Angebote der Kulturinstitutionen dann ihre Wirkung?

Der Abbau von traditionellen Schwellenängsten, das „genießende Lernen“ und zunehmende freizeit-orientierte Bildungsangebote werden ein breiteres, teilweise völlig neues Publikum erreichen und möglicherweise eine weniger vorhandene kulturelle Sozialisierung nachholen.

### **Medien**

Die Zunahme an verfügbarem Wissen wird die Medien-Nutzung verändern, die Digitalisierung weitergehen. Veranstalter, die für die Rückkopplung ihrer Arbeit auf das Feuilleton setzen, werden umdenken und neue Strategien der Wahrnehmung und des Publikum-Feedbacks entwickeln müssen. Die (live-) Übertragung von Oper, Schauspiel und Konzert in hoher Qualität wird immer selbstverständlicher erwartet werden.

### **Städte**

Der Wettbewerb der Städte und Regionen um kreative Köpfe wird den Kulturveranstaltern eine wachsende Funktion als positives Standort-Argument bescheren. Große Städte akkumulieren Wissen und Kreativität, immer schon waren Handel, Ideen, Toleranz und Offenheit der Treibstoff für ihre Entwicklung. Die Stadt erzwingt und fördert kulturelle Integrationsleistungen, inspiriert durch Vielfalt. Sie bildet Orte der Begegnung, der großen Themen Design, Geist, Kunst. Kulturinstitutionen müssen sich deshalb künftig stärker mit der Situation ihrer wichtigsten Zuwendungsgeber und Förderer auseinandersetzen und über ihren Nutzen nachdenken. Bis 2030 wird sich die Philosophie des Non-Profit-Bereichs weiter verändern. Die Unterstützung durch private Förderer wird selbstverständliche Finanzierungssäule werden, die Auswahl der Förderprojekte allerdings selektiver und professioneller. Erfolgentscheidend für Kulturinstitutionen werden deshalb ihr Markenwert und

eine professionelle Development-Abteilung in der Organisation sein.

Wird sich die öffentliche Hand aus der Kulturförderung zurückziehen? Das ist aus den oben beschriebenen Trends nicht ableitbar und aus heutiger Sicht auch nicht realistisch. Noch vor wenigen Jahren drohten die Einnahmen der öffentlichen Hand drastisch zurückzugehen, in Folge wurde die „Schuldenbremse“ eingeführt. Das löste erhebliche Struktur-Diskussionen und -Veränderungen vor dem Hintergrund gedeckelter Haushalte und steigender Fix- und Personalkosten aus, die heute noch nicht beendet sind. Wider alle Prognosen erleben wir aber heute die höchsten Steuereinnahmen und die niedrigste Arbeitslosigkeit seit Jahrzehnten.

#### [ 14 ] **Wir wagen eine Prognose**

Wir prognostizieren, dass beide Szenarien von Nikolaus Bachler gleichzeitig und nebeneinander eintreten werden:

- Festivals, Museen, Konzerthäuser und Orchester mit Alleinstellungsmerkmalen in prosperierenden Großstädten, Metropolregionen und touristischen Anziehungspunkten werden blühen und mehr Aufmerksamkeit und finanzielle Mittel auf sich ziehen.
- Kulturinstitutionen ohne Alleinstellungsmerkmale in Städten und Regionen, die die Bedeutung der Kultur für ihre zukünftige Entwicklung nicht erkennen, werden zu den Verlierern zählen und als produzierende Standorte verschwinden.

- Das Live-Erlebnis stellt für die nächste Generation des Publikums keine „Grundversorgung“ mit kulturellen Inhalten mehr dar, sondern wandelt sich zu einer kostbaren Ergänzung der über die Medien jederzeit abrufbaren Aufzeichnungen jedes nur erdenklichen Werkes in vielfältigsten Besetzungen.
- Ein Teil der neuen globalen Wissenselite wird zum Ausgleich für die monströsen Zumutungen<sup>6</sup> einer durchdigitalisierten Welt in die digitale Abstinenz und die kleinere Zahl von Oasen der Kultur streben oder sich sogar in deren Nähe ihren Lebensmittelpunkt aufbauen. Es wird andererseits – wie heute schon in den USA und Italien – viele Großstädte und Metropolregionen ohne öffentlich geförderte Kulturangebote geben, in denen sich viele Menschen und Unternehmen wohlfühlen und keine kulturellen Oasen vermissen.

[ 15 ]

Peter Gartiser

Nicolaus Steenken

<sup>6</sup> Vgl. Peter Sloterdijk, Du musst Dein Leben ändern



