





ZUR  
FREUDE  
UND ZUM  
TROST:  
MUSIK

# MUSIKVERMITTLUNG MUSS ZUR DNA EINES ORCHESTERS GEHÖREN

Das sagt der »oberste Musikvermittler« des Gewandhauses:  
Wir sprachen mit Gewandhausdirektor Andreas Schulz.

*Herr Professor Schulz, die Corona-Pandemie scheint mittlerweile eingedämmt zu sein. Gibt es im Gewandhaus ein großes Aufatmen nach den zweieinhalb Jahren Ausnahmezustand?*

**Andreas Schulz:** Es war keine Zeit aufzuatmen. Vor etwa einem Jahr wähten wir uns in einer positiven Perspektive hinsichtlich der Pandemie. Dann kam am 24. Februar der Einmarsch Russlands in die Ukraine. Dass plötzlich in Europa Krieg herrschte, hat uns alle sehr beschäftigt. Schnell haben sich damit andere Themen aufgetan, von der Hilfe für Geflüchtete aus der Ukraine über Inflation und Energiekrise bis hin zu Lieferengpässen. Wir waren wie viele andere auf eine solche Menge neuer Probleme gar nicht gefasst. Eben noch hatte es eine verhaltene Freude über das Abflachen der Pandemie gegeben. Plötzlich bäumte sich diese Polykrise vor uns auf, so dass gar keine Zeit zum Durchatmen blieb.

*Sie haben in den 25 Jahren als Gewandhausdirektor schon etliche kritische Situationen erlebt. Haben Sie jemals mit einer solchen Mehrfachkrise gerechnet?*

**Schulz:** Niemals. Wir haben einige schwierige Themen gehabt, wenn ich etwa an die Rückgewinnung des Publikums zu Beginn meiner Amtszeit, an die Neuaufstellung des Gewandhaus-Chors ab 1999 oder an das große Finanzdefizit von 2014 denke. Aber ich habe mir nie ausgemalt, einmal eine so intensive Krise zu erleben – die sich noch dazu nicht nur punktuell auswirken, sondern unsere Arbeit in vielen

Bereichen über mehrere Jahre hinweg beherrschen wird.

*Wie zufrieden sind Sie mit dem Krisenmanagement des Gewandhauses während der Pandemie?*

**Schulz:** Da gab es etliches zu lernen. Vieles war für uns schlichtweg neu, Kurzarbeit zum Beispiel. Wir haben uns um eine gute Kommunikation innerhalb des Hauses bemüht, was nicht einfach war. Denn der größte Teil unserer Belegschaft sind die Musiker und Musikerinnen des Gewandhausorchesters. Als wir über Monate hinweg Veranstaltungsverbot hatten, waren sie alle zu Hause. Das hat die Kommunikation erschwert. Ich bin umso dankbarer, dass wir uns in der Runde der Führungskräfte regelmäßig austauschen konnten und dass es mit dem Personalrat und dem Orchestervorstand ein sehr gutes Miteinander gab. Explizit erwähnen möchte ich unseren Technischen Direktor Bernd Schöneich, der die vielen neuen Verordnungen intensiv gelesen und für uns »übersetzt« hat – nicht um uns vor allem zu sagen, was wir alles nicht tun dürfen, sondern um aufzuzeigen, was trotz aller Untersagungen möglich ist.

Für mich selbst war insbesondere die Anfangszeit der Krise schwierig. Mein Vater starb unerwartet, das hat mich persönlich belastet. Dazu gab es für unser Haus in den ersten Monaten wenig Orientierung von der Stadt, die selbst am Suchen war. In dieser Situation den richtigen Weg für die eigene Institution zu finden, das war anspruchsvoll.

*Was ist durch die Pandemie auf der Strecke geblieben?*

**Schulz:** Viel Persönliches. Kolleginnen und Kollegen befanden sich im Homeoffice, und man begegnete sich nur in Videokonferenzen. Viele CD-Aufnahmen, die geplant waren, konnten nicht realisiert werden. Projekte wie etwa die Gründung einer Förderstiftung für das Gewandhaus oder die Vorbereitungen für den Gewandhaus-Campus, den wir vornehmlich für unsere Mendelssohn-Orchesterakademie schaffen wollen, sind alle liegengeblieben.

*Welche Dinge hat die Pandemie stärker als zuvor in den Fokus gerückt?*

**Schulz:** Corona hat einen expliziten Spot auf das Thema Digitalisierung gesetzt. Wir mussten sehr schnell die Möglichkeit mobiler Arbeit schaffen und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befähigen, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Aber das ist ja nur eine Facette von Digitalisierung. Wir haben jetzt unsere mittelfristige Finanzplanung so umgeschichtet, dass wir in den nächsten Jahren verstärkt diesen Bereich angehen können.

Stärker in den Fokus gerückt sind auch die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Ich bin dankbar, dass unser Orchestermanager Marco Eckertz eine Weiterbildung zum Transformationsmanager gemacht und eine Arbeitsgruppe gegründet hat, in der Kolleginnen und Kollegen aus Orchester und Haus spezifizieren, was Klimaschutz für unsere Institution bedeutet.



Wir haben uns auch noch einmal unsere strategischen Ziele bis 2030 vorgenommen, und zwar vor dem Hintergrund verschiedener Zukunftsszenarien, die wir mit wissenschaftlicher Begleitung in mehreren Workshops während der Pandemie entwickelt haben.

*Was ist während der Pandemie an Neuem entstanden?*

**Schulz:** Da sind mehrere kleine Formate zu nennen. Als die Menschen nicht zu uns kommen durften, haben wir uns auf den Weg zu ihnen gemacht. Das ist mit dem »Gewandhausorchester-Bus« geschehen, mit dem einige Blechbläser in der Adventszeit durch Leipzig gefahren sind und an verschiedenen Stationen Spontankonzerte gegeben haben. Andere Musiker und Musikerinnen sind in Altenheime, in Wohnstätten für Behinderte, in Migrantenunterkünfte oder Kinderheime gefahren und haben dort vor den Türen und Fenstern, in Innen- und Hinterhöfen gespielt – ganz im Sinne unserer Mission, wo es heißt: »Wir vermitteln Musik zur Freude und zum Trost der Menschen.« Das ist in dieser Zeit in einer Weise aufgegangen wie vielleicht noch nie zuvor.

*Was davon wird bleiben und künftig zum Alltag des Gewandhausorchesters gehören?*

**Schulz:** Im Alltag des Orchesters mit seiner Arbeitsintensität in den drei Spielstätten Oper, Gewandhaus und Thomaskirche bleibt kaum Raum dafür. Dennoch möchte ich, dass der Gewandhausorchester-Bus an den vier Adventssonntagen wieder in der Stadt unterwegs ist. Die anderen Formate sind eher in den wärmeren Monaten denkbar. Das wird nicht gleich im kommenden Jahr möglich sein, weil das

Mahler-Festival viele Kapazitäten binden wird. Aber für die Folgejahre müssen wir genau schauen, was wir uns von dieser guten Idee erhalten können, denn wir haben gemerkt, wie positiv die Menschen darauf reagieren.

Positiv reagiert haben unsere Gäste auch darauf, dass wir in der Corona-Zeit viele Konzerte auf die Dauer von einer Stunde begrenzt haben. Das ist sehr gut angenommen worden. Jetzt



sind wir zwar in den normalen Konzertbetrieb mit seiner vom Stadtrat festgelegten Abonnement- und Preisstruktur zurückgekehrt. Aber wir haben gelernt, dass diese Stundenkonzerte ein Format sind, auf das sich die Menschen gern einlassen. Wie wir das in unser Angebot einbinden können, müssen wir sehen.

*Eine Folge der Corona-Pandemie ist die Entwöhnung des Publikums: Es bleibt zu großen Teilen den Konzerten fern. Vor welche Herausforderungen stellt Sie das?*

**Schulz:** Wider Erwarten haben wir eine recht gute Nachfrage nach Abonnements. Vor der Pandemie hatten wir 12200 Abonnenten, in der Pandemie hat sich die Zahl nahezu halbiert auf 7000, und jetzt sind wir bei 9800. Das ist eine Summe, über die ich mich erst einmal sehr freue. Dem entgegen steht, dass die Besucher und Besucherinnen, die für einzelne Konzerte Karten kaufen, sich noch zurückhalten. Vor einem

Jahr haben wir überlegt, ob wir unseren Spielplan in dieser Saison eher zum Geschmack des Publikums hin ausrichten sollten, um die Menschen mit mehr Beethoven, Brahms und Bruckner wieder ins Haus zu holen. Wir haben uns bewusst dagegen entschieden. Selbst auf die Gefahr hin, dass bestimmte Konzerte schlechter besucht sind, bleiben wir unserem künstlerischen Anspruch treu und bieten einen qualitätvollen Spielplan. Ziel muss sein, das Vertrauen des Publikums zurückzugewinnen: »Wenn ich das Gewandhausorchester höre, bekomme ich erstklassige Qualität mit hervorragenden Dirigenten und spannenden Solisten. Und ich habe ein Gemeinschaftserlebnis, das kein noch so tolles digitales Format bieten kann.«

Dieses Vertrauen neu aufzubauen und den Wert eines gemeinschaftlichen Kunsterlebnisses wieder zu vermitteln, das wird noch einen recht langen Atem brauchen. Wir waren in vorpandemischer Zeit bei den Konzerten des Gewandhausorchesters im Großen Saal eine durchschnittliche Auslastung von 96 Prozent gewohnt. Jetzt sind wir glücklich, wenn wir 85 Prozent erreichen.

*Wie hilfreich kann die Musikvermittlung bei der Rückgewinnung des Publikums sein?*

**Schulz:** Sehr. Im Grunde ist ja alles, was wir tun, Musikvermittlung. Aber Ihre Frage zielt auf die Musikvermittlung im engeren Sinne ab. Da gibt es in unserem Haus ein breites Spektrum an Veranstaltungen, das von Zwergen- und Familienkonzerten über Instrumentenstraßen bis hin zu Angeboten für Erwachsene wie etwa den »Perspektivwechsel« im Anschluss an Konzerte des Gewandhausorchesters reicht. In Zukunft wollen wir einen stärkeren Fokus darauf setzen, mit der Musikvermittlung ausgewählte Programme zu begleiten, die wir im Gewandhaus spielen. Zum Beispiel sollte unser nächster Gewandhauskomponist Thomas Adès auch außerhalb der Konzerte erlebbar werden.

*Im Programmbuch der aktuellen Saison wird das Angebot der Gewandhaus-Musikvermittlung ausführlich wie nie zuvor dargestellt, inklusive mehrerer Neuerungen. Was war der Anlass für diese Neuausrichtung?*

**Schulz:** Wir hatten viele Diskussionen, wie wir uns in den nächsten Jahren strategisch aufstellen wollen. Dabei spielte das Thema der Vermittlung von Musik an Menschen egal welchen Alters, welcher Nation und welcher Herkunft eine große Rolle. Unser Musikvermittlungs-Team hat schon sehr viel gemacht, aber ich hatte die Kolleginnen und Kollegen gebeten, einmal im Sinne einer Tiefschärfung zu prüfen, welche Projekte wir beibehalten sollten, welche Projekte uns fehlen und worauf wir uns die nächsten Jahre konzentrieren sollten. Wir haben eben nicht 27 Musikvermittler wie die Elbphilharmonie in Hamburg, sondern nur drei, die sich zwei Planstellen teilen. Umso besser müssen wir mit den Mitteln und Möglichkeiten haushalten, über die wir verfügen können. Unsere Stadtteilprojekte waren große Erfolge, aber sehr aufwendig. Hätten wir zwei Musikvermittler mehr, hätte ich diese Projekte gern weitergeführt. So aber haben wir stärker in den Mittelpunkt gerückt, was wichtig ist: Mu-

sikvermittlung darf kein populistisches Feigenblatt zum Zwecke sein, das bloße Überleben eines Orchesters zu sichern. Musikvermittlung muss heute zur DNA eines Orchesters gehören – als Nonplusultra, mit dem wir das, was wir tun, so lebendig wie möglich an Dritte herantragen. Das kann analog sein, was meiner Meinung nach die schönste Form ist. Das kann aber auch digital sein, wie die großartig gelungene Serie »Sound & Science« zeigt, die wir in der pandemischen Zeit produziert haben. Entscheidend ist, dass alles auf das einzahlt, was wir mit dem Gewandhausorchester hier tun.

*Die Professionalisierung der Musikvermittlung hat in Deutschland vor etwa 25 Jahren begonnen. Zu Anfang hieß es oft: Weil die Schulen den Musikunterricht vernachlässigen, müssen die Orchester, Opern- und Konzerthäuser die Sache selbst in die Hand nehmen. Vorausgesetzt, das hat jemals gestimmt – stimmt es heute noch?*

**Schulz:** Warum wir Musikvermittlung betreiben, das hat sich im Laufe der Jahre immer weiterentwickelt. Ein Thema ist nach wie vor, dass die musische Ausbildung in den Schulen zu wünschen übriglässt, aber das würde ich nicht mehr als alleinigen Grund nennen. Heute geht es darum, das Publikum von übermorgen heranzubilden. Und das heißt, in die Herzen junger Menschen ein Saatkorn zu legen zu einer Begeisterung für die Musik und ihre Schwesterkünste. Es kann sein, dass später gar nicht wir davon profitieren, sondern etwa die Hamburger Kunsthalle. Dafür kommen dann vielleicht Gäste zu uns, die ihre erste Begegnung mit klassischer Musik bei einem Workshop in der Elbphilharmonie hatten. Dass überhaupt alle kulturellen Institutionen Vermittlungsangebote haben, ist heute eine Selbstverständlichkeit. Aber die haben wir uns mühsam erarbeiten müssen in Deutschland. Das war lange Zeit nicht so. Man genügte sich in dem, was man tat, und Vermittlung fand bestenfalls durch Einführungsvorträge statt.

*In Leipzig gibt es seit Jahrzehnten Schulkonzerte. Was tut das Gewandhaus, um die heute 40- oder 50-jährigen Nichtbesucher anzusprechen, die als Kind ein solches Konzert erlebt haben?*

**Schulz:** Diese Menschen können wir heute viel zielgerichteter als früher erreichen, um ihnen unsere Veranstaltungen anzubieten – sei es über E-Mails, Newsletter, soziale Medien oder anderes mehr. Da haben wir eine Menge Instrumente, die wir einsetzen. Und wenn die Adressaten das einst Erlebte in guter Erinnerung haben, dann ist meist schon ein Anknüpfungspunkt gegeben.

*Haben Sie als Kind Schulkonzerte erlebt?*

**Schulz:** Nein. Aber ich bin zu Hause mit Musik großgeworden. Mein Vater, Pastor von Beruf, hat Klavier gespielt. In manchen Gemeinden, wo es keinen Organisten gab, übernahm er neben den liturgischen Aufgaben und dem Predigen auch noch das Orgelspiel. Oft habe ich ihn gehört, wenn er auf dem Klavier für den Sonntag übte. Später war auch ich an der Kirchenmusik beteiligt, erst auf der Tuba, dann auf einer Posaune. So bin ich ganz selbstverständlich mit Musik aufgewachsen, in maßgeblicher Weise auch gefördert durch meinen Orgellehrer Helmut Perl.

*Sie haben einmal geschildert, wie Ihre erste Unterrichtsstunde bei ihm völlig anders als erwartet verlief.*

**Schulz:** Genau, wir sind erst einmal in die Orgel gekrochen, und er hat mir alles erklärt.

*Das, erzählten Sie, sei ein Erweckungserlebnis für Sie gewesen. Fehlen der Musikvermittlung nicht oft solche überraschenden, unerwarteten Dinge?*

**Schulz:** Mal gelingt das und mal auch nicht. Wir haben vor einiger Zeit von der Firma Wegscheider ein Modell bauen lassen, anhand dessen sich gut erklären lässt, wie eine Orgel funktioniert. Ich glaube, das kann Kinder und Jugendliche faszinieren und etwas in ihnen auslösen. Die Frage ist nur, ob sich solche Dinge eher in individuellen

Begegnungen erreichen lassen als in einer größeren Gruppe.

*Wie viele Menschen erreichen Sie mit der Musikvermittlung des Gewandhauses? Wie ermöglichen Sie den gut 615 000 Einwohnern Leipzigs kulturelle Teilhabe, wie gestalten Sie mit den über 70 000 Ausländerinnen und Ausländern, die in der Stadt leben, den interkulturellen Dialog?*

**Schulz:** Es gibt bereits einige darauf ausgerichtete Projekte, aber noch nicht genug. Als 2015 die große Menge an geflüchteten Menschen nach Deutschland kam, haben wir ihnen kostenlose Konzertbesuche angeboten. Das war die einfachste und schnellste Möglichkeit, darauf zu reagieren. Stimmig war sie nicht in jedem Fall, denn wir haben auch Gäste etwa aus Syrien oder dem Iran gehabt, die beispielsweise mit dem Brahms-Requiem überhaupt nichts anfangen konnten. Für sie bedürfte es gesonderter Einführungen. Das Thema werden wir bei der Weiterentwicklung unserer Musikvermittlung stärker in den Blick nehmen.

*Im Grunde sei ja alles, was im Gewandhaus getan werde, Musikvermittlung, sagten Sie. Demnach wären Sie als Intendant der oberste Musikvermittler. Wie schmeckt Ihnen diese Bezeichnung, auch in Abgrenzung zum schnöden Kulturmanager?*

**Schulz:** Gut. Ein Musikvermittler zu sein, macht mir Spaß.

*Vor 25 Jahren haben Sie im Interview des Gewandhaus-Magazins Ihre Rolle definiert als »künstlerischer Anwalt des Gewandhauskapellmeisters«. Hat sich die Definition geändert?*

**Schulz:** Ja. Ich bin zwar immer noch der künstlerische Anwalt des Gewandhauskapellmeisters. Zuallererst jedoch bin ich der Gewandhausdirektor für diese Institution – für das Orchester, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für alle Themen, die von der Spielplanung bis hin zu Organisations- und Personalentwicklung reichen. Ich sehe mich dabei als jemanden, der leidenschaftlich gern im Team arbeitet. Gemeinsam in einer Runde zu sitzen und zu arbeiten, zu diskutieren, dabei auch gegensätzliche Meinungen zu respektieren, und alles mit dem Ziel, für unsere Institution das beste Ergebnis zu finden, das mag ich sehr. Der Gewandhauskapellmeister spielt eine wichtige Rolle in dem Ganzen. Die wichtigste Rolle aber spielen das Gewandhausorchester und das Gewandhaus, die wir gerade in den vergangenen Jahren durch viele Klippen hindurchmanövrieren mussten. Wir haben viele wichtige Entscheidungen gemeinsam im

Team getroffen, und das hat sehr gut funktioniert.

*Was war Ihr größter Erfolg in den 25 Jahren als Gewandhausdirektor?*

**Schulz:** In dieser Zeitspanne haben das Orchester, das Team und ich viele künstlerische und nichtkünstlerische Projekte erfolgreich anstoßen und umsetzen können, wofür ich sehr dankbar bin. Aber das vielleicht erfolgreichste »Vermittlungsprojekt«, was ich initiiert habe und das mir persönlich sehr am Herzen liegt, das sind die Open-Air-Konzerte des Gewandhausorchesters im Leipziger Rosental.

*Wie wollen Sie das toppen in der Zeit, die Ihnen bis zu Ihrem Ruhestand noch bleibt?*

**Schulz:** Die Frage ist, ob man so etwas immer toppen muss oder ob es nicht schon anspruchsvoll genug ist, das Erreichte auf hohem Niveau zu halten. Natürlich gibt es noch viele große Themen. Die Stiftungsgründung und den Gewandhaus-Campus nannte ich bereits, ebenso die Weiterentwicklung der Musikvermittlung. Auch denke ich an das große Schostakowitsch-Festival, das wir für 2025 planen. Herausforderungen gibt es also mehr als genug. Ich freue mich darauf.

*Interview: Claudius Böhm*



# DAS PHANTOM DER OPER

MUSIK: DEBORAH SASSON • MUSIKARRANGEMENTS: RYAN MARTIN • TEXT: JOCHEN SAUTTER  
BUCH: SASSON/SAUTTER • REGIE: JOCHEN SAUTTER • MUSIKALISCHE LEITUNG: PIOTR OLEKSIK

DEBORAH SASSON  
UWE KRÖGER



DI. 4. APRIL 2023 20:00 UHR  
GEWANDHAUS zu LEIPZIG

Karten: Ticketgalerie & LVZ Shops, [www.ticketgalerie.de](http://www.ticketgalerie.de), gebührenfreie Hotline: 0800 -218 1050 und bei [www.eventim.de](http://www.eventim.de)