

Titel der Drucksache:

**Strukturziele Theater Erfurt –  
Richtungsentscheidungen  
Theatertransformation**

Drucksache

**0852/25**

Stadtrat

Entscheidungsvorlage

öffentlich

Beratungsfolge	Datum	Behandlung	Zuständigkeit
Dienstberatung OB	03.04.2025	nicht öffentlich	Vorberatung
Ausschuss für Kultur und Theatertransformation	28.04.2025	öffentlich	Vorberatung
Werkausschuss Theater Erfurt	28.04.2025	öffentlich	Vorberatung
Stadtrat	07.05.2025	öffentlich	Entscheidung

#### Beschlussvorschlag

01

Der beigefügte Bericht der PwC Legal (Anlage 1) und die Dokumentation des Theatertransformationsprozesses (Anlagen 2, 3 und 4) werden zur Kenntnis genommen

02

Der Stadtrat bestätigt die Führungsstruktur eines kooperativen künstlerischen Leitungsteams, dem die Werkleitung geschäftsführend vorsteht. Die Werkleitung besteht mindestens aus

- a. einem künstlerischen Werkleiter  
und
- b. einem kaufmännischen Werkleiter.

Die weiteren Kompetenzen von Werkleitung und dem Leitungsteam sind in der Geschäftsordnung der Werkleitung zu definieren.

03

Dem zuständigen Werkausschuss ist bis zum 31.12.2025 eine überarbeitete Geschäftsordnung der Werkleitung vorzulegen.

04

Die Stelle des künstlerischen Werkleiters ist unverzüglich unter Beachtung des Phasenmodells zur Intendanzfindung des Deutschen Bühnenvereins (Anlage 5) auszuschreiben. Aufbauend auf den Ergebnissen des Theatertransformationsprozesses ist vorausgehend ein Anforderungsprofil zu erarbeiten und dem Stadtrat bis spätestens 25. Juni 2025 vorzulegen.

05

Für das Auswahlverfahren ist eine Auswahlkommission zu bilden. In diese sind neben Vertretern

der Stadtverwaltung, Vertreter der beiden Personalräte (Theater Erfurt und Stadtverwaltung Erfurt), Vertreter des Stadtrats, ein Vertreter des Freistaats Thüringen und mindestens zwei externe Sachverständige zu berufen (siehe Anmerkungen zu IV.). Dem Stadtrat ist bis zum 25. Juni 2025 die Benennung der Mitglieder vorzulegen.

06

Die Eigenbetriebssatzung des Theaters ist unter Beachtung des Theatertransformations-prozesses, des Handlungsleitfadens von PWC Legal und der Ergebnisse der Prüfungen des Rechnungsprüfungsamtes zu evaluieren und dem Stadtrat bis zum 31.12.2025 eine überarbeitete Fassung nach folgenden Prämissen vorzulegen: Das Theater dient der Pflege von Kunst und Kultur. Es ist ein Ort der kulturellen Bildung, der Unterhaltung und der sozialen und kulturellen Kommunikation der Stadtgesellschaft. Dabei stützt es sich insbesondere auf die künstlerischen Sparten "Musiktheater", "Konzertwesen", "Schauspiel" und "Tanz".

07

Dem Stadtrat ist bis zum 31.12.2025 ein Entwurf der ausformulierten Eigentümerziele vorzulegen. Diese sind jährlich im Rahmen des Jahresabschlusses zu evaluieren und mindestens alle drei Jahre fortzuschreiben und durch Beschluss des Stadtrates zu bestätigen.

03.04.2025, gez. A. Horn

Datum, Unterschrift

<b>Nachhaltigkeitscontrolling</b> <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, siehe Anlage	<b>Demografisches Controlling</b> <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, siehe Anlage			
<b>Finanzielle Auswirkungen</b> <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja → ↓	<b>Nutzen/Einsparung</b> <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, siehe Sachverhalt Personal- und Sachkosten (in EUR) / Personalkosteneinsparung (in VbE)			
<b>Deckung im Haushalt</b> <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Ja	<b>Gesamtkosten</b> <b>EUR</b>			
↓				
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Verwaltungshaushalt Einnahmen	EUR	EUR	EUR	EUR
Verwaltungshaushalt Ausgaben	EUR	EUR	EUR	EUR
Vermögenshaushalt Einnahmen	EUR	EUR	EUR	EUR
Vermögenshaushalt Ausgaben	EUR	EUR	EUR	EUR
<input type="checkbox"/> <b>Deckung siehe Entscheidungsvorschlag</b>				

#### Fristwahrung

Ja  Nein

#### Anlagenverzeichnis

Anlage 1 - Handlungsleitfaden PwC legal

Anlage 2 - Dokumentation zum Beteiligungsprozess im Theatertransformationsprozess – Teil I

Anlage 3 - Dokumentation zum Beteiligungsprozess im Theatertransformationsprozess – Teil II

Anlage 4 - Dokumentation zum Beteiligungsprozess im Theatertransformationsprozess – Teil III

Anlage 5 – Phasenmodell Intendantzfindung

*[Die Anlagen sind aufgrund des Umfangs nur in den Informationssystemen und im Bereich OB einsehbar.]*

#### Sachverhalt

Ziel des seit Anfang 2022 laufenden Theatertransformationsprozesses ist es, die zukünftige Ausrichtung des Theaters Erfurt unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Beteiligungsprozesses auf den Weg zu bringen. Sowohl Vertreterinnen und Vertreter des Stadtrates, als auch Mitarbeitende des Theaters Erfurt, Akteure aus dem Kulturbereich sowie zahlreiche Interessierte standen über zwei Jahre im regelmäßigen Austausch, um das Potenzial der Gestaltungsmöglichkeiten und die Bedürfnisse zum inhaltlichen wie strukturellen Anforderungsprofil des Theaters Erfurt ab dem Jahr 2027 gemeinsam auszuloten.

Überschattet wurde dieser Prozess durch die seit 2023 öffentlichen Vorwürfe von Machtmissbrauch, sexuellen Übergriffen und organisatorischer wie wirtschaftlicher Fehlsteuerung des Theaters. Neben der Beteiligung der o. g. Akteure wurden die Geschehnisse am Theater daher durch das Rechnungsprüfungsamt und externe Prüfer eingehend und ausführlich

untersucht. Über die Ergebnisse wurde im zuständigen Ausschuss berichtet bzw. wurde den Stadtratsmitgliedern die Möglichkeit der Einsichtnahme in entsprechende Gutachten gegeben.

Dieser Prozess der Aufklärung hat den Transformationsprozess nicht nur begleitet, sondern auch überlagert, partiell verdrängt bzw. zu zeitlichen Verzögerungen geführt.

Die im Transformationsprozess genannten zeitlichen Ziele erscheinen daher zum jetzigen Zeitpunkt nicht mehr fristgerecht umsetzbar. Zudem fehlt das handelnde Personal, da die Werkleitung zeitlich knapp befristet besetzt ist.

Ebenfalls ergibt sich aus den vorliegenden Untersuchungsergebnissen die grundsätzliche Notwendigkeit,

1. das Theater organisatorisch und wirtschaftlich
2. und dann (!) künstlerisch neu aufzustellen.

Der Stadtrat ist bei einem Eigenbetrieb insbesondere zuständig für:

- die Beschlussfassung über die Eigenbetriebssatzung,
- die Bestellung der Werkleitung,
- die Zustimmung zur Einstellung von Beschäftigten in der Entgeltgruppe 15 oder außertariflich Beschäftigten
- die Beschlussfassung über Wirtschaftsplan und Jahresabschluss.

Für die Organisation des Eigenbetriebs, die künstlerische Ausgestaltung oder den Spielplan besteht prinzipiell keine Zuständigkeit. Dies ist Aufgabe der Werkleitung, ggf. zusammen mit einem zu bildenden kooperativen Leitungsgremiums. Eine (indirekte) Steuerung kann jedoch über die Bestellung geeigneter Personen als Werkleitung, den Wirtschaftsplan, formulierte Ziele in der Eigenbetriebssatzung oder, wie im Handlungsleitfaden der PwC Legal vorgeschlagen, durch die Formulierung von Eigentümerzielen erfolgen.

### **Entscheidungsvorlage**

Diese einleitenden Überlegungen und die beigefügten Unterlagen zusammengefasst, sind folgende Entscheidungen zu treffen.

- I. Entscheidung über die Rechtsform (Zuständigkeit: Stadtrat)
- II. Entscheidung über die Führungsstruktur (Zuständigkeit: Stadtrat)
- III. Formulierung von Eigentümerzielen (Zuständigkeit: Stadtrat und Oberbürgermeister)
- IV. Besetzung der Werkleitung (Zuständigkeit: Oberbürgermeister, Stadtrat, Personalräte, Freistaat, Externe)
- V. Einführung/Weiterentwicklung eines modernen Complyancemanagements, Risikofrüherkennungssystems und Berichtwesens (Zuständigkeit: Werkleitung)

#### **Zu I.**

Die Rechtsform als Eigenbetrieb sollte beibehalten werden. Die Steuerungsmöglichkeiten zwischen Eigenbetrieb und GmbH werden von PwC Legal als gleichwertig eingeschätzt. Lediglich im Hinblick auf das Insolvenz- und Haftungsrisiko und den damit einhergehenden Druck bzgl. der Wirtschaftlichkeit als auf die Möglichkeit der Einbeziehung des Betriebsrates in den Aufsichtsrat ergeben sich hervorzuhebende neue Steuerungsmöglichkeiten. Eine Umwandlung der Rechtsform wird also nicht gänzlich abgelehnt, im Hinblick auf die Handlungsnotwendigkeiten bzgl. III., IV. und V. erscheint diese aber derzeit nachrangig. Es ist anzunehmen, dass sich eine entsprechende Umwandlung als langjähriger Prozess gestaltet.

## Zu II.

Der Vorschlag der Stadtverwaltung belässt es bei einer Werkleitung, bestehend aus künstlerischer und kaufmännischer Leitung. Die Argumentation von PwC Legal zeigt auf, dass eine größere Werkleitung zwar möglich ist, aber zu Lasten der Wirtschaftlichkeit geht. Ein Macht- bzw. Kräfteungleichgewicht ist durch eine Neufassung der Geschäftsordnung der Werkleitung, durch eine Überarbeitung des Berichtswesens und des Compliancemanagements, aber auch durch eine konsequente Umsetzung der Kontrollfunktion von Werkausschuss und Stadtverwaltung zu begegnen. Insbesondere wird vorgeschlagen, die Geschäftsordnung dahingehend zu überarbeiten, dass künstlerische und kaufmännische Leitung gleichrangig sind. Insbesondere sollten Personalkompetenzen neu abgegrenzt und die kaufmännische Leitung stärker einbezogen werden.

Im Rahmen der Geschäftsordnung der Werkleitung ist auch eine Einbeziehung des über die Werkleitung hinaus erweiterten, kooperativen künstlerischen Leitungsgremiums denkbar und möglich. Das Zusammenwirken bzw. die konkreten Kompetenzen von Leitungsteam und Werkleitung werden hier zu beschreiben sein. So kann z. B. der Spielplan durch dieses Leitungsgremium vorbereitet und beschlossen werden.

Zu beachten ist aber, dass eine rechtliche Schwächung der Stellung der künstlerischen Intendanz zu einem regulären Arbeitsverhältnis mit entsprechenden Auswirkungen führen kann. Dieses unterliegt dann den arbeitsrechtlichen Regelungen, insbesondere den Bestimmungen des TzBfG und des KüSchG. Konkret bedeutet das, dass unter Umständen die Möglichkeit der Befristung des künstlerischen Werkleiters entfällt. Hier ist zu überlegen, ob Stadt und Stadtgesellschaft, gerade auch nach den Erfahrungen der letzten Jahre, eine unbefristet angestellte künstlerische Leitung anstreben. Andererseits ist ein kooperatives Team, dem eine Werkleitung geschäftsführend vorsteht, eher im Bereich gelebter Betriebskultur/Führungspraxis zu verorten, die nicht notwendig eine "Schwächung" bedeutet. Hier ist im Rahmen der Erarbeitung des Auswahlprofils sowie der Ausschreibung und vor Abschluss des Arbeitsvertrags eine rechtlich abschließend geprüfte Verfahrensweise vorzunehmen. Ziel ist die Aufrechterhaltung der befristeten künstlerischen Werkleitung bei möglichst umfangreichen kooperativen Führungselementen.

## Zu III.

Erarbeitung von Eigentümerzielen aufbauend auf den Ergebnissen des Theatertransformationsprozesses/Beteiligungsprozesses

In dem mehrjährigen Prozess wurden der Ist-Zustand evaluiert und unter fachkundiger externer Begleitung zahlreiche Wünsche, Kritiken und Veränderungsvorschläge benannt oder in gemeinsamen Workshops erarbeitet. Der Drucksache beigelegt sind die Protokolle und Unterlagen der Veranstaltungen. Zusammengefasst können darin folgende zentrale Ziele benannt werden:

- a) Etablierung einer Sparte Schauspiel
- b) moderner Führungsstil mit einem kooperativen, gleichberechtigten künstlerischen Leitungsgremium unterhalb der Werkleiterebene
- c) Öffnung des Theaters für die Stadtgesellschaft und andere Kunstformen
- d) Ausbau des Theaters als Bildungsort.

Eine Abwägung der Umsetzbarkeit, eine Aufstellung und Bewertung von Zielkonflikten und die Erarbeitung eines konkreten Umsetzungsfahrplans erfolgte dagegen nur eingeschränkt, war aber zunächst auch nicht primäres Ziel des Beteiligungsprozesses. Auch ist die dargestellte monetäre Bewertung mit Ungenauigkeiten und Risiken verbunden. So werden, ausgehend von früher gültigen Mindestgagen, bspw. 3.000,00 Euro als Durchschnittsgehalt für die Sparte Schauspiel angenommen. Die Mindestgage (!) beträgt aber seit dem 1. Februar bereits 3.285,00 Euro. Es wird

daher angenommen, dass die Gesamtkosten um mindestens (!) 25 % nach oben korrigiert werden müssen. Inwieweit diese durch Einsparungen an anderer Stelle finanziert werden können, erscheint ungewiss. Da die geltende Finanzierungsvereinbarung mit dem Land bis in das Jahr 2032 gilt, müssten Mehrausgaben komplett durch die Stadt finanziert werden, u. U. zu Lasten anderer kultureller Einrichtungen. Dies gilt es zu vermeiden. Anzustreben wäre vielmehr, durch geeignete Umstrukturierungen mit dem vorhandenen Budget auszukommen (auch, indem man sich an vergleichbaren Mehrspartenhäusern mit ähnlichem Budget orientiert). Dies im Gesamtgefüge des Wirtschaftsplans und unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit sowie der finanziell gegebenen Rahmenbedingungen darzustellen, ist Aufgabe der neuen Leitung.

Vor einer konkreten Umsetzung sind daher die verschiedenen möglichen Varianten finanziell zu bewerten und dann zu vergleichen. Zudem sind mit dem Freistaat Thüringen rechtzeitig die Gespräche aufzunehmen, um über das Jahr 2032 eine zusätzliche finanzielle Beteiligung des Landes sicherzustellen. Zumindest für die finanzielle Bewertung und Vorschläge zur Umstrukturierung ist eine etablierte Werkleitung erforderlich, da nur diese in der Lage ist, die notwendigen Zahlen vollständig zu beschaffen.

Als Voraussetzung für Tätigkeit der neuen Werkleitung werden bis Ende dieses Jahres die Eigenbetriebssatzung des Theaters Erfurt sowie die Eigentümerziele unter Beachtung der Ergebnisse und formulierten Prämissen des Theatertransformationsprozesses sowie den Empfehlungen des Handlungsleitfadens von PWC Legal anzupassen bzw. zu erarbeiten sein.

#### **Zu IV.**

Auswahlprofil und Auswahlverfahren für die neue künstlerische Werkleitung sind unter Beachtung der Ergebnisse des Transformationsprozesses und des Phasenmodells zur Intendanzfindung des Deutschen Bühnenvereins zu gestalten. Der künstlerische, aber auch der wirtschaftliche Erfolg hängt maßgeblich von den handelnden Personen ab. Bei der Besetzung wird dem Stadtrat, wie bei der Besetzung von Geschäftsführungen, die Möglichkeit gegeben, in der Auswahl- und Findungskommission durch die Ausschussvorsitzenden des Werkausschusses Theater Erfurt sowie des Ausschusses für Kultur und Theatertransformation seine Vorstellungen und Ideen einfließen zu lassen. Zudem sind auch der Freistaat Thüringen, als Zuwendungsgeber, und die Beschäftigten in den Findungsprozess einzubeziehen. Die Hinzuziehung von externen Mitgliedern der Kommission ermöglicht die Beteiligung inhaltlich neutraler Fachberater, aber auch von Beratern aus der freien Kulturszene der Stadt Erfurt.

Eine Kommission von acht Personen könnte folgendermaßen besetzt sein:

- der für den Eigenbetrieb Theater Erfurt zuständige Beigeordnete
- die Vorsitzenden der zuständigen Ausschüsse (Werkausschusses Theater Erfurt und des Ausschusses für Kultur- und Theatertransformation)
- ein Vertreter des Freistaats Thüringen
- ein Vertreter des Personalrats Theater Erfurt
- ein Vertreter des Personalrats der Stadt Erfurt
- ein Mitglied einer externen Theaterleitung
- ein externer Fachexperte aus dem Beteiligungsprozess.

Das Verfahren zur Besetzung der kaufmännischen Werkleitung läuft schon mit dem Ziel der Besetzung der Stelle zum 01.07.2025.

#### **Zu V.**

Wenn dann eine neue Werkleitung bestellt ist, muss diese die weitere Transformation des Theaters zusammen mit den Mitarbeitern des Theaters, den Stadträten und der Stadtgesellschaft sukzessive umsetzen und gestalten. Maßgebend sind dabei nicht nur der Handlungsleitfaden der

PwC Legal und die Ergebnisse des Theatertransformationsprozesses, sondern auch die ausformulierten Eigentümerziele, das heißt, die quantifizierte Vorstellung des politischen Entscheidungsgremiums, des demokratisch legitimierten Stadtrats. (s. III.)

---