

# Theatertransformationsprozess - Dokumentation

---

Dokumentation zum Beteiligungsprozess - Februar 2022 bis September 2024



Unter: [Theatertransformationsprozess | Erfurt.de](https://www.erfurt.de/ef/de/erleben/kunst/darstellende_kunst/143667.html)

[[https://www.erfurt.de/ef/de/erleben/kunst/darstellende\\_kunst/143667.html](https://www.erfurt.de/ef/de/erleben/kunst/darstellende_kunst/143667.html)]

## Verantwortlich:

Dezernat für Kultur, Stadtentwicklung und Welterbe, Landeshauptstadt Erfurt

## Initiierung und Federführung:

Dr. Tobias J. Knoblich, Beigeordneter Kultur, Stadtentwicklung und Welterbe der Landeshauptstadt Erfurt

## Externe Beratung und fachliche Einordnung im Beteiligungsprozess:

Marc Grandmontagne (Kulturberater), Prof. Hanns-Dietrich Schmidt (Kulturberater)

## Projektleitung und Kontakt:

Thomas Grysko, Projektleiter und Referent für Theater und Kultur der Landeshauptstadt Erfurt



Diskussionsrunde innerhalb des Workshop am 7.12.2022 – Richtungsimpulse zu einer Theatertransformation

**Zusammenfassung zur Auftaktveranstaltung 2022 "Theatertransformationsprozess"  
am 08.02.2022 im Theater Erfurt**

# **Impulse für eine Theatertransformation**

**Dr. Tobias J. Knoblich**

Beigeordneter für Kultur und Stadtentwicklung, Dezernat 06

**Thomas Grysko**

Referent Theater und Kultur, Dezernat 06

### **Ziel des Transformationsprozesses:**

Die zukünftige Ausrichtung des Theaters Erfurt unter Anhörung aller relevanten Gruppen zu klären und auf den Weg zu bringen.

### **Formale Wegmarken für den Transformationsprozess:**

1. Ausgangspunkt: Grundsatzbeschluss des Erfurter Stadtrates
2. ab 2023: Finanzierungsvereinbarung zwischen Stadt Erfurt, Land Thüringen und Theater Erfurt
3. ab 2024/2025: Festlegung der Ausschreibungsziele für die Theaterleitung (neue Leitung ab 2027)

### **Auftaktveranstaltung 2022 am 08. Februar:**

In der Präsentation der Auftaktveranstaltung 2022 im Theater Erfurt wurden unterschiedliche inhaltliche und organisatorisch-technischen Bereiche in einer Präsentation überblicksartig vorgestellt und einzelne Grundbegriffe zur Institution Theater näher erläutert (siehe auch Anhang *PDF* → *Transformation "Grundbegriffe Theater"*).

Hieraus wurden verschiedene Themenbereiche abgeleitet, die in einer Diskussion zu transformativen Prozessen als **potentielle Transformationsfelder** eine Rolle spielen können:

1. **Spartenstruktur (und damit verbundene inhaltliche Schwerpunkte)**
2. **Leistungs- und Organisationsstruktur**
3. **Ensemble und Besetzungsfragen**
4. **formale Arbeitsbedingungen und Arbeitsverträge**
5. **Rechtsform und Satzung**
6. **Kooperationen / Interaktionen / Fusionen**
7. **Produktionsquantität und -qualität**
8. **Spielstätten und Bühnenräume**

## **Diskussion:**

In der anschließenden Diskussion kamen unterschiedliche Fragen und Wünsche für den weiteren Fortgang sowie zu Themenschwerpunkten auf. So wurden die Frage der "Sparten" und die Frage der "Rechtsform" sowie "Kooperationsmöglichkeiten" oder auch die "Führungsstrukturen" der Institution im Besonderen thematisiert und von unterschiedlichen Akteuren als potentielle Transformationsfelder hervorgehoben. Auch grundsätzliche Modellvorschläge können in der weiteren Diskussion Berücksichtigung finden sowie der umgekehrte Ansatz einer prinzipiellen Beibehaltung wesentlicher Strukturen. Zugleich wurde der Wunsch geäußert, an die Frage einer Transformation möglichst offen und ohne "Denkverbote" heranzugehen.

## **Zum weiteren Vorgehen wurden unterschiedliche Instrumente benannt:**

- "Werkstattgespräche" zu spezifischen Themenfeldern
- Expertise und fachliche Wegbegleitung
- Regelmäßige Treffen der Lenkungsgruppe zur Konkretisierung und Bürgerbeteiligung
- Externe Bestandsanalyse mithilfe externer Partner (wie der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar)

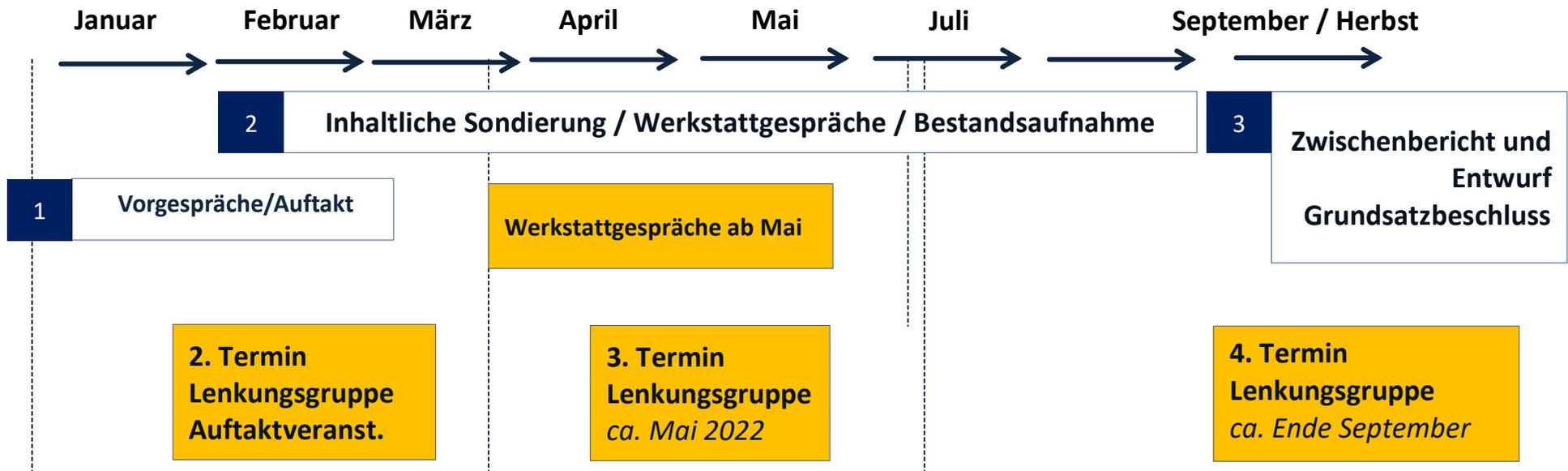
## **Nächste Schritte im Frühjahr 2022:**

In den kommenden Monaten werden die Fachbegleitung sowie die Möglichkeiten einer externen Bestandsanalyse geprüft, Gespräche mit potentiellen Beratungspartnern geführt und bis April 2022 hierzu eine Auswahl getroffen.

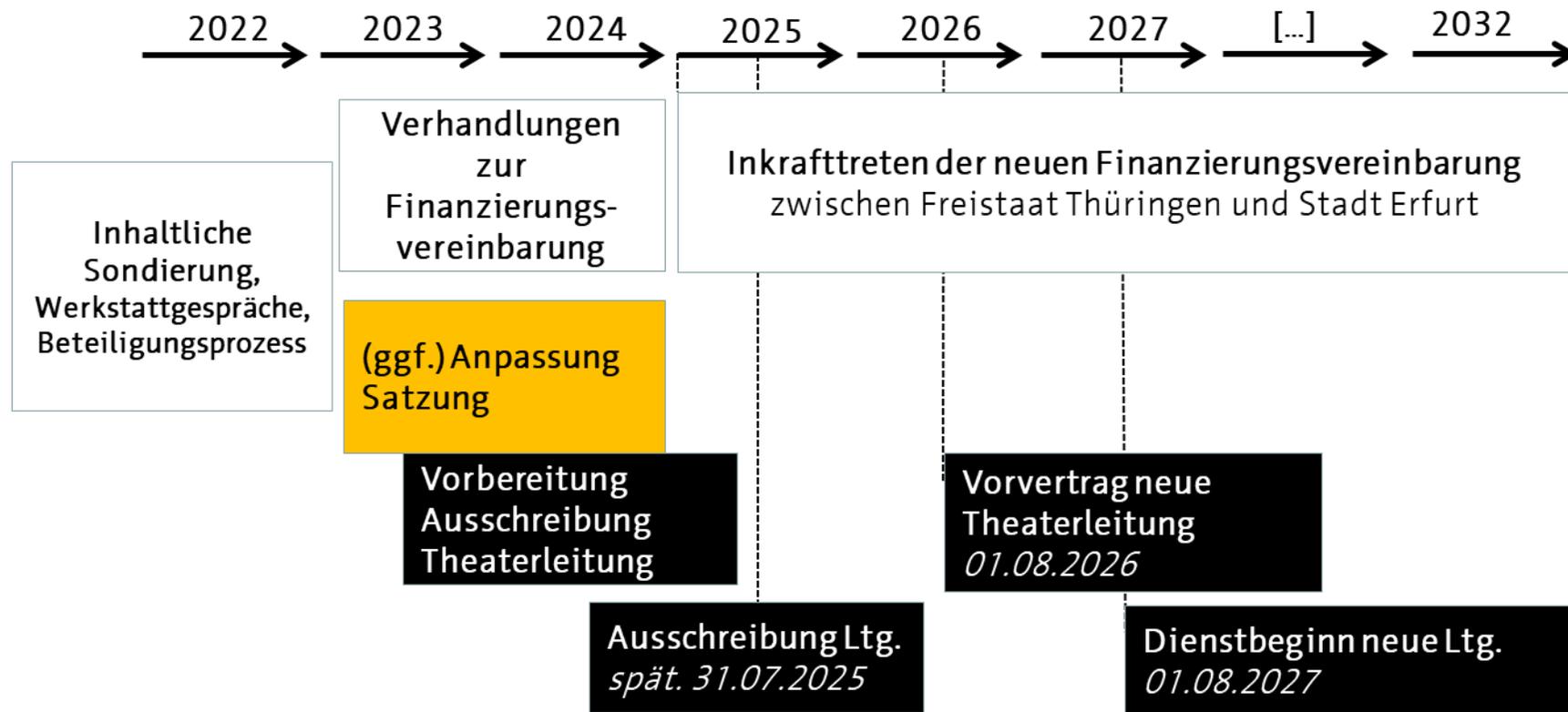
Ab dem späteren Frühjahr 2022 sollen auch die Werkstattgespräche beginnen. Als weiterer "Meilenstein", um erste inhaltliche Ergebnisse vorzustellen, werden Termine der Lenkungsgruppe sowohl im Juli 2022 (Bestandsanalyse) als auch in der gezielteren Festlegung und Schärfung von Themenschwerpunkten des Prozesses im September / Oktober 2022 stattfinden.

Eine erste öffentliche Diskussionsveranstaltung für Bürgerinnen und Bürger soll im Sommer ermöglicht werden.

**Aktualisierte Zeitschiene 2022:**



Generelle Prozesszeitschiene:



**Strukturübersicht: Arbeitsgruppen / Arbeitsebenen:**

**Stadtverwaltung Erfurt**

Dezernat Kultur und Stadtentwicklung  
Kulturdirektion

**Stadtrat Erfurt**

Alle Fraktionen  
Werkausschuss des Theaters Erfurt  
Ausschuss für Bildung und Kultur

**Theater Erfurt**

Interessengruppe bzw. Interessenvertreter des  
Theaters als "Interne Kommission"

Theater-/Werkleitung begleitet den Prozess



**Lenkungsgruppe im engeren Sinne**

**Weitere begleitende und beratende öffentliche Struktureinheiten / Gremien:**

**Freistaat Thüringen**

Thüringer Staatskanzlei > Abt. Kultur

**Begleitende Sachverständige und Verbände:**

**Verbände / Fachinstitutionen:**

LAGs – Puppenspiel, Spiel und Theater, Soziokultur  
LKJ Thüringen  
Thüringer Theaterverband e.V.  
Fonds Darstellende Künste

**Stadtbevölkerung Erfurt**

über Bürgerbeteiligungsformate

**Begleitung Freie Szene:**

phoenix theater festival  
Theater „Die Schotte“ e.V.  
Tanztheater Erfurt e.V.  
Theater Waidspeicher e.V.

**Externe Sachverständige**

Fachexpertise / Beratung

## **Literaturvorschläge**

- Joachim Viebach: Welt Theater Geschichte, Berlin 2015
- Jürgen Weintz: Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb, Wiesbaden 2020
- Erika Fischer-Lichte: Geschichte des Dramas, Tübingen 1999

## **Anhang:**

Präsentation vom 08.02.2022 (als PDF) nur zur internen Verwendung

## **Rückfragen / Ansprechpartner:**

Dezernat für Kultur und Stadtentwicklung

Thomas Grysko M.A.

Referent Theater und Kultur

Telefon: +49 (0) 361 655 1402

thomas.grysko@erfurt.de

Protokoll Theatertransformationsprozess vom 15.09.2022 (Studiobox Theater Erfurt)

### **Protokoll: Auftakttreffen zum Theatertransformationsprozess**

*"Die Zukunft der Theaterlandschaft Erfurt – Vorschläge zur Neugestaltung zwischen Spartenerweiterung und Modelltheater"*

Theater Erfurt, 15.09.2022

Begrüßung und Moderation: Thomas Grysko, Referent Theater und Kultur

Einführung: Dr. Tobias Knoblich, Dezernent Kultur und Stadtentwicklung

Fachberater: Marc Grandmontagne und Prof. Hanns-Dietrich Schmidt

---

Nach der Begrüßung der rund 60 Anwesenden im Theater Erfurt führt Dr. Tobias Knoblich in das Thema ein und skizziert kurz den Stand und die politische Entwicklung des Theatertransformations-prozess vor dem Hintergrund des Intendanzwechsels zur Spielzeit 2027/2028. Die Änderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen machen es notwendig, offen und ohne Denkverbote über die Frage nachzudenken, welche Art von Theater eigentlich für welche Stadtgesellschaft gemacht werden sollte. Diese Frage können nur gemeinsam mit den Akteuren, dem Publikum und der Politik diskutiert werden. Er selbst werde als Dezernent die politische und verwaltungsseitige Begleitung dieses Prozesses unterstützen und fördern. Zeitlich gesehen sei es notwendig, bis Ende des Jahres 2023 einen konkreten und substantiellen Vorschlag als Grundlage für die politische Beschlussfassung zu erarbeiten. Um auch eine gewisse objektive Außensicht im Verfahren sicherzustellen, habe das Kulturdezernat die beiden Theaterexperten Marc Grandmontagne, ehemaliger Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins und seit 2022 freier Berater in Wien, und Prof. Hanns-Dietrich Schmidt von der Folkwang Universität der Künste in Essen, beauftragt, die Stadt als externe Moderatoren zu begleiten.

Marc Grandmontagne und Prof. Hanns-Dietrich Schmidt führen sodann ins Thema ein (Präsentation anbei), erläutern den Transformationsbegriff und kontextualisieren die thematischen Herausforderungen der deutschen Stadttheaterlandschaft. Wichtig sei das Bewusstsein, dass es hier nicht darum gehe, nur auf bereits bekannten Pfaden zu wandeln, sondern dass echte Transformation zu etwas völlig Neuem führen könne und auch sollte. Es gehe also nicht alleine um die Frage, ob die Stadt wieder ein Schauspiel wolle, sondern darum, inwiefern Schauspiel, Musik, Oper, Tanz und Puppentheater Bestandteile eines neuen Theaters der Stadt Erfurt werden sollen, das als zukunftsgerichtete Einrichtung das Zentrum der Darstellenden Künste in der Landeshauptstadt darstellt. Erst nach dem Inhalt stellten sich dann die technischen Fragen, etwa nach der geeigneten Rechtsform oder einer notwendigen Satzungsänderung.

Nach der Präsentation eröffnet Thomas Grysko die Aussprache, aus der folgende geäußerte Punkte für den weiteren Diskussionsverlauf festgehalten werden. Zur besseren Einsortierung wurden drei Kategorien gebildet:

1. Anmerkungen das Theater direkt betreffend:

- Nicht nur Schauspiel (und Oper), sondern ein gemeinsamer, wenn nicht sogar spartenübergreifender / spartenfluider Ansatz für Schauspiel, Musiktheater, Tanz und Puppentheater; dann muss das neue „Haus“ aber auch Platz für alle Sparten bieten.
- Kann das Theater ein Produktionshaus der Darstellenden Künste werden?
- Auf Lebensweltbezug/Identifikation achten (gesellschaftliche Relevanzdebatte – Theater für Alle): Dies impliziert auch, mehr und neues Publikum zu finden, mehr Beachtung auf Nicht-Besucher\*innen zu legen und „raus in die Stadt“ zu gehen mit dem (neuen) Theater, kreative Wege finden, die Bürger\*innen einzubeziehen, etwa durch eine Verlosung von Premierenkarten
- In Zukunft fordere man ein viel stärkeres Zusammenwirken der Akteure: Das betrifft nicht nur die Bereiche Kulturpolitik und Betrieb, sondern auch die künstlerischen Gewerke untereinander, was sich auch strukturell im neuen Theater abbilden muss. Dazu gehören auch Synergieeffekte wie gemeinsame technische Betriebsstrukturen und ein Nachdenken über zukunftsfähige Leitungsstrukturen (ist die Einzelintendanz noch zeitgemäß?).

2. Anmerkungen / Wünsche zum Prozess:

- Es muss berücksichtigt werden, dass die politischen Gremien in Erfurt bis spätestens Ende 2023 einen abstimmungsfähigen Beschlussvorschlag benötigen, damit 2024 in die Operationalisierung eingetreten werden kann. Andernfalls kann nicht garantiert werden, dass bis zum Intendanzwechsel 2027/2028 alle notwendigen Vorkehrungen getroffen sind.
- Auch im Prozess sollen die Nicht-Besucher\*innen einbezogen werden, etwa durch Bürgerforen. Hier liegt eine Zusammenarbeit mit dem Bürgerbeteiligungsrat der Stadt Erfurt auf der Hand.
- Als direkt Betroffene müssen die Mitarbeiter\*innen des Theaters transparent in den Prozess mit einbezogen werden.
- Erfahrungen anderer Theater im Land mit ähnlichen Herausforderungen mit einfließen lassen

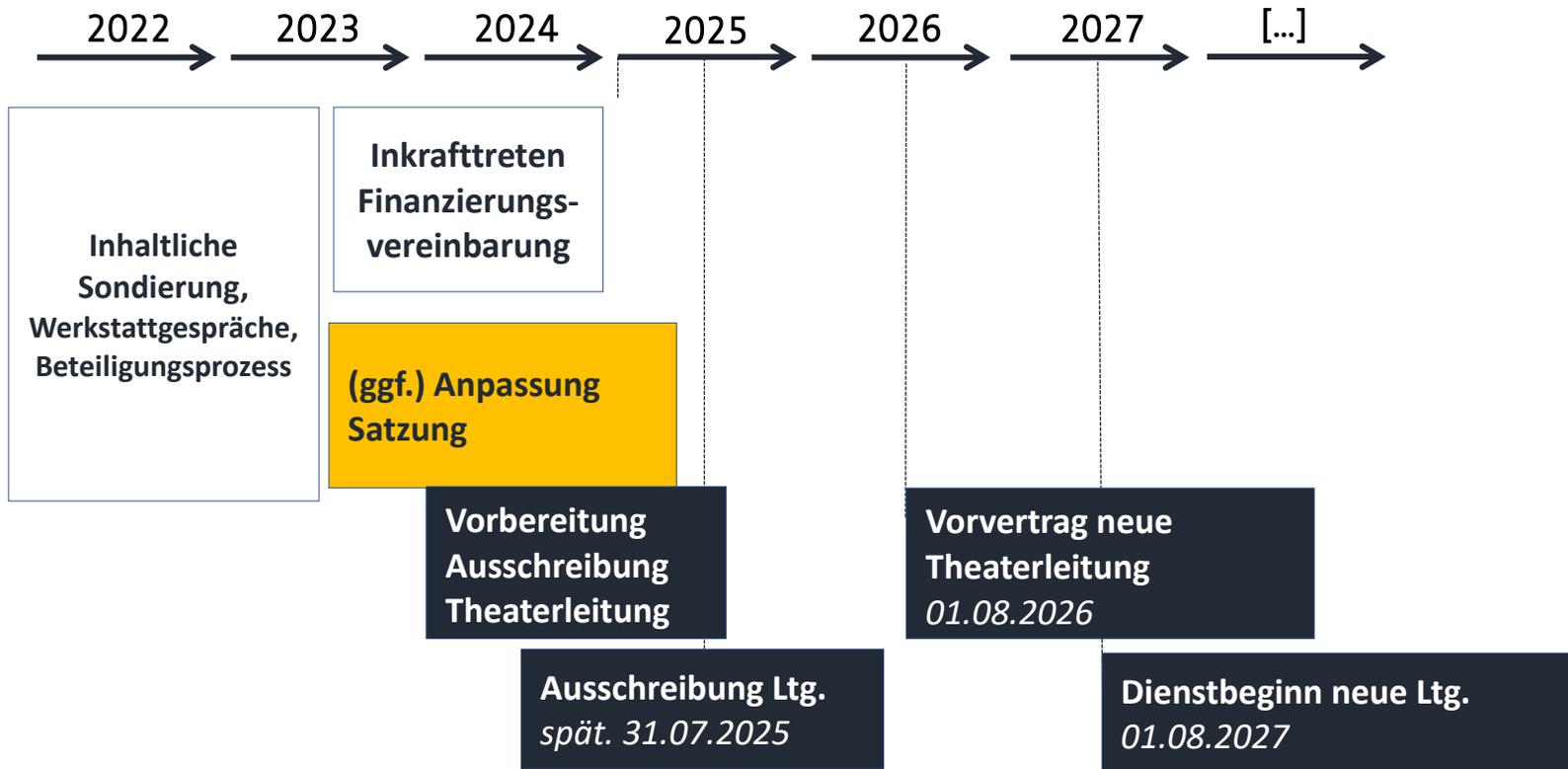
3. Anmerkungen, die Stadt Erfurt bzw. den politischen Kontext betreffend:

- Rolle Erfurts als Kulturstadt und Landeshauptstadt reflektieren
- (Kultur-)Politische Begleitung des Prozesses

**Ablauf 2023 bis zur Sommerpause:**

- Insgesamt mindestens 3 Workshoprunden mit einem Zwischenergebnis, das von der Stadtpolitik vor der Sommerpause abgestimmt werden muss  
Gesprächsformate bzw. Workshops zu spezifischen Themen (Dezember 2022 / Februar 2023 / Mai 2023)
- ggf. weitere Treffen mit der Lenkungsgruppe zur Beratung
- Anberaumung eines Bürgerforums
- Öffentlich Präsentation der Ergebnisse

**Allgemeiner Zeitstrahl:**



# Richtungsimpulse zu einer Theatertransformation

Dezernat Kultur und Stadtentwicklung  
Stadtverwaltung Erfurt

# Gliederung

1. Einleitung: Theater Erfurt in Zeiten des Wandels
2. Ergebnisse der Rückmeldungen / Feedbacks
3. Fünf Themen- & Handlungsfelder
4. Diskussion in Arbeitsgruppen

*Pause*

5. Auswertung und nächste Schritte

# 1. Einleitung: „Theater Erfurt in Zeiten des Wandels“

## 2. Ergebnisse der Rückmeldungen

### Zusammenfassung der Einreichungen und Einzelgespräche ...

- Feedback von Akteuren, Institutionen und BürgerInnen
- Perspektiven zu Strukturanpassungen (intern und extern)
- Spartenfrage/Spartenintegration/Spartenauflösung
- Kooperationsbeziehungen, Synergien und Infrastruktur

# 3. Fünf Themen- & Handlungsfelder

*1. „Theater lebt in und mit der  
Stadtgesellschaft. Was heißt das?“*

## THEATER & STADTGESELLSCHAFT

# I. Tischvorlage: „Theater & Stadtgesellschaft“

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Stadtgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffnung des Theaters für die Stadtgesellschaft und ihre Interessengruppen im Programm, der Produktion und in Räumlichkeiten</li> <li>• Teilhabe bestimmter Gruppen</li> <li>• Ehrenamtsstrukturen</li> <li>• Publikum</li> </ul>	<p>Bedeutung als „Dritter Ort“, Berücksichtigung von Kinder- und Jugendlichen, älteren Menschen oder anderen Gruppen im Programm und auf der Bühne / Bildungsformate (auch in Kooperation mit Institutionen wie der Schotte u.a.), Unterstützung ehrenamtlicher Strukturen, stärkere Einbeziehung des Publikums, Nutzung des Theatervorplatzes und der Räume (s.o.).</p> <p>Wie kann das Theater stärker als öffentlicher, d.h. als demokratisch-politischer Raum, ins Zentrum der Stadt rücken? Kann das Theater ein Ort sein, in dem akute gesellschaftspolitische Fragen künstlerisch und diskursiv verhandelt werden?</p>

*II. „Produktions- und Genrevielfalt bedingen  
Attraktivität und breite Akzeptanz.“*

**PRODUKTIONSWEISE UND INHALT**

## II. Tischvorlage: „Produktionsweise und Inhalt“

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Produktionsweise / Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparten / Genres</li> <li>• Genrefluidität</li> <li>• Spartenübergreifend/Produktionsweise</li> <li>• frei/institutionalisiert</li> <li>• kooperativ/ko-produzierend/Ko-Kreation</li> <li>• Kooperation/Fusion mit anderen Standorten in Thüringen</li> <li>• Idee eines Produktionshauses</li> </ul>	<p>Soll Erfurt ein eigenes Schauspiel-/ Tanzensemble bekommen?          Soll spartenübergreifend produziert werden?          Soll die freie Szene auch ins Stadttheater dürfen?          Wie kann das Musiktheater erhalten und gestärkt werden?          Welche Rolle könnte ein Produktionshaus, das vom Land finanziert würde, in der Diskussion spielen?          Bedarf es einer neuen Art und Weise, wie ein „Ensemble“ – sei es für Oper, Schauspiel oder Puppenspiel – heute aussieht, und welche Künstler*innen einbezogen werden müssten?          Welche Rollen spielen Ko-Produktionen?          Wie lässt sich in der Produktionsweise eine höhere Nachhaltigkeit erzielen?          Genres: Tanz, Puppentheater, Schauspiel, Konzert, Musiktheater</p>

*III. „Gemeinsame Infrastrukturen schaffen Synergien und Möglichkeiten.“*

**RÄUME UND INFRASTRUKTUR**

### III. Tischvorlage: „Räume und Infrastruktur“

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Räume / Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Künstlerische Nutzung von Räumen im Stadttheater und in der ganzen Stadt</li> <li>• Mitnutzung künstlerischer Räume</li> <li>• Mitnutzung von nicht künstlerisch genutzten Gebäudeflächen</li> <li>• Idee eines Produktionshauses</li> </ul>	<p>Welche künstlerischen und nichtkünstlerischen Räume sollen Künstler*innen in der Stadt offenstehen?          Unter welchen Bedingungen soll die freie Szene das Stadttheater mitnutzen?</p> <p>Wie kann erreicht werden, dass die Infrastruktur des Theaters auch anderen Gruppen zugänglich ist?</p> <p>Wie können Foyer und Theatervorplatz Orte der lebendigen Stadtgesellschaft werden?</p> <p>Wie kann das Theater Dritter Ort für die Stadtgesellschaft, auch am Tag, werden?</p> <p>Lassen sich unsichtbare Barrieren für die kulturelle Teilhabe auch im Theater abbauen?</p> <p>Wie kann das Theater anderer Räume nutzen? („Theater in der Stadt“)</p>

*IV. „Zeitgemäße Organisationsstrukturen stärken die Motivation und den Arbeitsplatz Theater.“*

**STRUKTUR- UND LEITUNGSFRAGEN**

## IV. Tischvorlage: „Struktur- & Leitungsfragen“

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Struktur- und Leitungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendanzprinzip vs. kollektive Leitungsstrukturen</li> <li>• Hierarchie- und Kommunikationsfragen</li> <li>• Transparenz-, Rechenschafts- und Kommunikationsstrukturen im Verhältnis zum Rechtsträger</li> <li>• Modellhaftigkeit für die Theaterlandschaft</li> <li>• Rechtsform</li> </ul>	<p>Soll es eine Einzelintendanz oder ein Leitungsteam (etwa ein Direktor*innenmodell) geben?</p> <p>Welche Verantwortungsbereiche müssen abgedeckt werden?</p> <p>Welche Kompetenzen in künstlerischer und leitender Hinsicht werden erwartet?</p> <p>Welche Mitsprachemöglichkeiten sollen für die Mitarbeiter*innen des Theaters vorgesehen werden?</p> <p>In welchem Verhältnis stehen diese zum gesetzlichen Mitbestimmungsrecht?</p> <p>Welche strukturellen Ankerpunkte braucht das neue Haus im Hinblick auf die Ergebnisse des Theatertransformationsprozesses?</p> <p>Welche Konsequenzen müssen im Hinblick auf den städtischen Eigenbetrieb gezogen werden, v.a. was Transparenz und Kommunikation in die Stadtpolitik angeht?</p>

*V. „Eine vorausschauende Form der Governance stärkt das Theater im regionalen wie überregionalen Kontext.“*

## POLITIK UND GOVERNANCE

## V. Tischvorlage: Politik und Governance

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Politik und Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturpolitische Fragen in Erfurt und auf Landesebene</li> <li>• Interkommunale Zusammenarbeit</li> <li>• bildungs-, jugend- und sozialpolitische Schnittstellen und Fördermaßnahmen</li> </ul>	<p>Förderfragen für das Stadttheater und die restliche Szene – kulturpolitische Konditionierung, Schaffung von Anreizen (auch struktureller Art) zur Beteiligung des Landes Thüringen,</p> <p>Synergiebildung im künstlerischen und nicht-künstlerischen Bereich zwischen Ensembles und Städten, Schnittstellen-themen wie Kulturelle Bildung, Jugend- und Sozialarbeit, Strukturfragen</p>

# Überblick zu den Arbeitsgruppen:

- I. Stadtgesellschaft: *„Theater lebt in und mit der Stadtgesellschaft. Was heißt das?“*
- II. Produktionsweise und Inhalt: *„Produktions- und Genre Vielfalt bedingen Attraktivität und breite Akzeptanz.“*
- III. Räume und Infrastruktur: *„Gemeinsame Infrastrukturen schaffen Synergien und Möglichkeiten.“*
- IV. Struktur- und Leitungsfragen: *„Zeitgemäße Organisationsstrukturen stärken die Motivation und den Arbeitsplatz Theater.“*
- V. Politik und Governance: *„Eine vorausschauende Form der Governance stärkt das Theater im regionalen wie überregionalen Kontext.“*

## 4. Diskussion in den Arbeitsgruppen

### Weitere mögliche Leitfragen für die Diskussion:

- Wie sollten Stadtgesellschaft und Theater zusammenwirken?
- Welche Inhalte sollten die Theater in Erfurt ermöglichen?
- Wo können Synergien in gemeinsam genutzter Infrastruktur entstehen?
- Wie sollte das Theater Erfurt zukünftig intern organisiert sein?
- Wie soll die überregionale Einbindung des Theaters aussehen?
- Welche Kooperationen sind zukunftsfähig oder wünschenswert?

# 5. Auswertung und nächste Schritte

## A. Vorstellung der Ergebnisse der Diskussionsrunden

## B. Formale Wegmarken für den Transformationsprozess:

- ab 2023: Finanzierungsvereinbarung zwischen Stadt Erfurt, Land Thüringen und Theater Erfurt

- ab 2024: Festlegung der Ausschreibungsziele / Ausschreibung für die Theaterleitung (neue Leitung ab 2027)

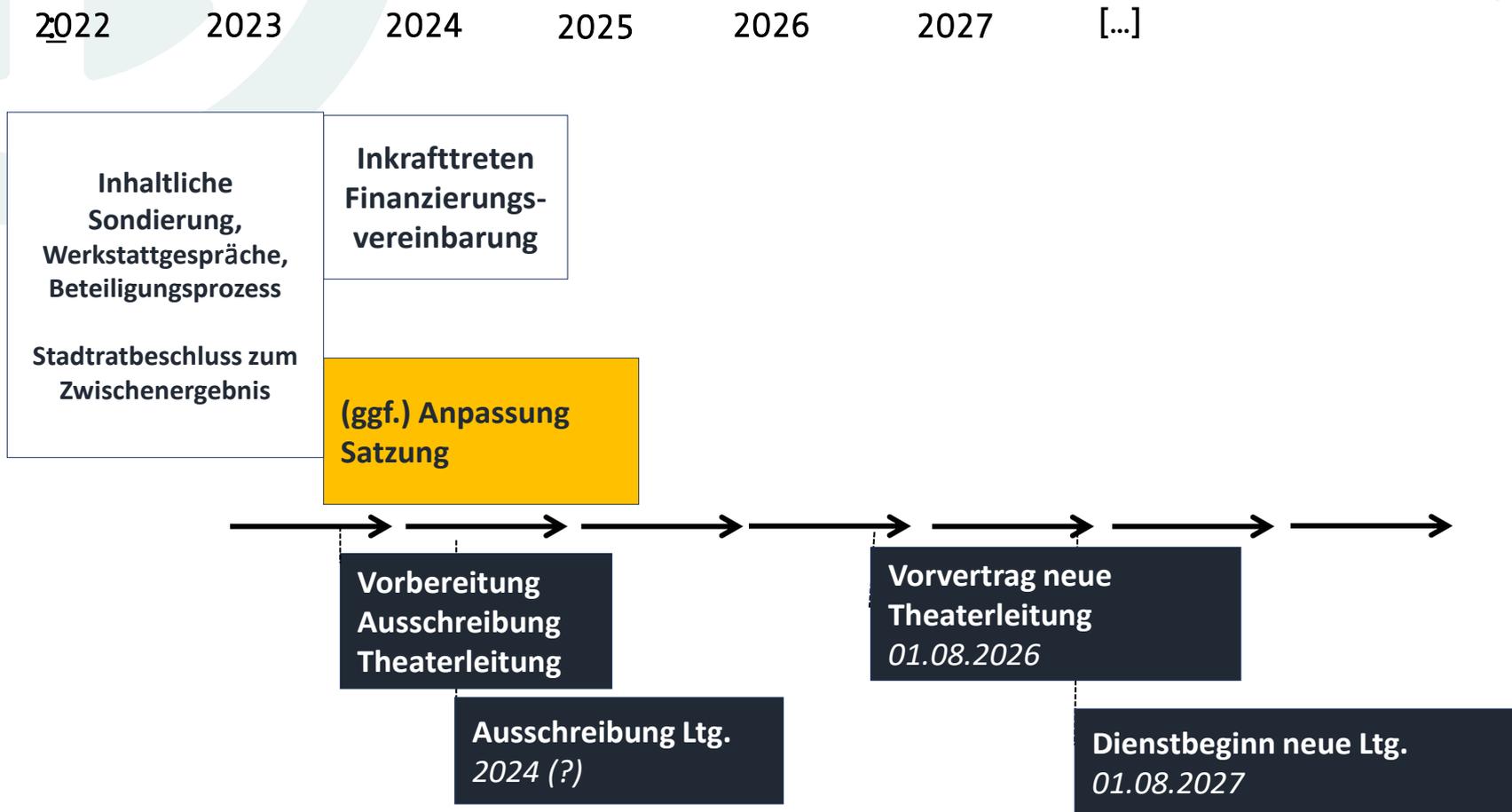
# Nächste Schritte

Bis Sommer 2023 soll es insgesamt mindestens zwei weitere Workshop-Runden mit einem Zwischenergebnis geben, das von der Stadtpolitik vor der Sommerpause abgestimmt werden soll:

**Gesprächsformate bzw. Workshops** zu spezifischen Themen  
(Februar 2023 / Mai 2023)

- weitere Treffen zur Beratung / Konkretisierung
- Öffentliche Präsentation der Ergebnisse

# Allgemeiner Zeitstrahl



**Danke für Ihre Beteiligung!**

## Protokoll: Öffentlicher Workshop "Richtungsimpulse zu einer Theatertransformation"

**Projekt / Vorhaben:** Theatertransformationsprozess der Stadt Erfurt

**Ort und Zeit:** Stadtverwaltung Erfurt, Warsbergstraße 3 am 07.12.2022, 19:30 Uhr – 22:00 Uhr

**Federführung / Einführung:** Dr. Tobias J. Knoblich, Beigeordneter Kultur und Stadtentwicklung

**Moderation und Protokoll:** Thomas Grysko, Projektleiter Theater und Kultur

**Fachliche Einordnung / Beratung:** Marc Grandmontagne und Prof. Hanns-Dietrich Schmidt, Kulturberater

Der Workshop "Richtungsimpulse zu einer Theatertransformation" zum Theatertransformationsprozess fand nach öffentlicher Bekanntmachung über das Amtsblatt, über Pressemitteilungen sowie Social Media Kanäle der Kulturdirektion und auf Einladung über den öffentlichen E-Mail-Verteiler des Dezernats am Mittwoch, den 07.12.2022 in der Warsbergstraße (Stadtverwaltung Erfurt), mit insgesamt ca. 60 Teilnehmenden statt.

### **Zum Ablauf:**

Nach einer kurzen Einführung zum aktuellen Stand des laufenden Theatertransformationsprozesses durch den Beigeordneten Tobias J. Knoblich, gab Kulturberater Marc Grandmontagne einen Überblick zu den Themen und Rückmeldungen der durch ihn im Vorfeld geführten Gespräche mit BürgerInnen, AkteurInnen der freien Szene, Mitgliedern der Fraktionen des Stadtrates sowie MitarbeiterInnen des Theaters Erfurt. Auf Basis der Rückmeldungen sowie der Vorarbeiten aus den vergangenen Veranstaltungen zum Theatertransformationsprozess wurden für den Workshop insgesamt fünf übergeordnete Themen- / Handlungsfelder eruiert, die Thomas Grysko in einer Präsentation kurz vorstellte:

**I. Theater und Stadtgesellschaft:** *„Theater lebt in und mit der Stadtgesellschaft. Was heißt das?“*

**II. Produktionsweise und Inhalt:** *„Produktions- und Genrevielfalt bedingen Attraktivität und breite Akzeptanz.“*

**III. Räume und Infrastruktur:** *„Gemeinsame Infrastrukturen schaffen Synergien und Möglichkeiten.“*

**IV. Struktur- und Leitungsfragen:** *„Zeitgemäße Organisationsstrukturen stärken die Motivation und den Arbeitsplatz Theater.“*

**V. Politik und Governance:** *„Eine vorausschauende Form der Governance stärkt das Theater im regionalen wie überregionalen Kontext.“*

Gemeinsam mit allen Anwesenden wurden nach Interessenlage im Anschluss fünf Arbeitsgruppen gebildet. Aufgabe der jeweiligen Arbeitsgruppen war es, die Themen-/ Handlungsfelder zu diskutieren, eigene Schwerpunkte zu finden und Ideen und Richtungsimpulse zu benennen. Hierfür standen jeder Gruppe ein eigener Arbeitsraum sowie ein Zeitfenster von ca. 45 Minuten zur Verfügung.

Im Anschluss an die Arbeit der Einzelgruppen stellten VertreterInnen jeder Gruppe die (Zwischen-)Ergebnisse ihrer Diskussion dem gesamten Auditorium vor:

### **Zusammenfassung der Ergebnisse:**

#### **Gruppe I – Theater und Stadtgesellschaft**

Kernergebnis aus Gruppe I war die Erkenntnis, dass das Theater Erfurt sowohl nach außen als auch nach innen eine weitere Öffnung erfahren müsse. Hierfür sollten zukünftig erweiterte räumliche wie inhaltliche Möglichkeiten am Theater Erfurt selbst, etwa durch eigene Angebote aber auch durch Angebote in Zusammenarbeit mit freien Akteuren, geschaffen werden. Das Theater Erfurt erscheine einigen freien Akteuren als unzugänglich oder "abgeschottet", sollte aber als Schnittstelle zur Stadt die Möglichkeit inhaltlicher Mitgestaltung bieten, sichtbar auch in der räumlichen Ausgestaltung. Beispielhaft hierfür wurden der Vorplatz des Theaters (Konzerte, pädagogische Angebote) oder das Foyer (Ausstellungen, Kooperationsveranstaltungen mit freien Akteuren) benannt. Ungenutzte Potentiale werden etwa gesehen in einer öffentlichen Nutzung des Theatervorplatzes (Gastronomie, Sanitäranlagen), vor allem aber im Bereich der inhaltlichen Angebote des Theaters, etwa für Familien.

Weitere geeignete Räume in der Stadt sollen die Verbindung zwischen Theaterkultur und Stadtgesellschaft zusätzlich stärken helfen. Voraussetzung hierfür ist eine angemessene Analyse zu Bedarfen, Möglichkeiten und Grenzen jeweiliger Orte und Räume sowie vorbereitende Gespräche in den Ortsteilen. Angebote außerhalb des Theatergebäudes, zum Beispiel im Erfurter Norden oder in sogenannten Brennpunkten, sollten stärker als bisher umgesetzt werden, um Menschen zu erreichen, die bisher noch keinen Zugang zu den Darstellenden Künste haben.. Allgemein werden ungenutzte Potentiale für die kulturelle Bildungsarbeit konstatiert.

Der Kooperationswille des Theaters selbst müsse weiter an Zugkraft gewinnen. Als Dritter Ort ermöglicht derzeit die Studio.Box zwar Angebote, dies sei aber noch nicht hinreichend etabliert und dimensioniert, um eine solche Funktion als Dritter Ort dauerhaft ausüben zu können. Diese neue Anknüpfungsmöglichkeit seitens der freien Akteure an das Theater müsse sich selbst als Möglichkeit erst wieder etablieren. Durch eine engere Verbindung des Theaters mit der Stadtgesellschaft sollen auch neue Zielgruppen gewonnen werden, nicht zuletzt in der Stärkung der Zusammenarbeit beispielsweise mit Kitas, Schulen und Bildungseinrichtungen außerschulischer, non-formaler Bildung. Eine zusätzliche Gewinnung jüngerer und bisher theaterfernen Publikums über geeignete Kooperationspartner ist ebenfalls wichtige Voraussetzung für die zukünftige Rolle des Theaters in der Stadtgesellschaft. Maßnahmen zur Evaluation sollen eine Grundlage für weitere Möglichkeiten zur Mitbestimmung seitens der BürgerInnen bilden.

## Gruppe II – Produktionsweise und Inhalt

Die Erweiterung des inhaltlichen Angebotes des Theaters Erfurt um die Genres / Sparten Schauspiel und Tanz wird seitens der Arbeitsgruppe als sehr wünschenswert erachtet, auch weil dies eine deutliche Erweiterung des Publikums mit sich bringen würde. Das Theater solle den Gedanken der Teilhabe und Kooperation weiter entwickeln und im Selbstverständnis ein Haus der Darstellenden Künste mit genreübergreifendem Anspruch werden. Partizipative Modelle sollten hierfür die Grundlage bilden und den Bedürfnissen der Stadtgesellschaft Rechnung tragen. Basis hierfür sei auch eine generelle Neugier in Verbindung mit niedrigschwelligen Angeboten.

Eine feste Kernensemblestruktur wird durch die Gruppe gegenüber alternativen Modellen bevorzugt, auch um in der Stadt identitätsstiftend zu wirken. Es gehe im Ganzen auch in der Frage der Genreerweiterung nicht darum, "größer" zu denken, sondern die Veränderungen eher im Sinne höherer inhaltlicher Komplexität transdisziplinär auszuloten. Publikumsstrukturen sollten verjüngt und Berührungspunkte abgebaut werden. Des Weiteren könnten temporäre und regelmäßige Ausschreibungsverfahren von freien KünstlerInnen sowie temporäre Projekte eine entsprechende Vielfalt erzeugen helfen.

Des Weiteren wurde die Idee des "Doppelpasses"<sup>1</sup> erwähnt, eine Möglichkeit, bei der sich freie Szene und festes Ensemble ergänzen und gegenseitig stärken. Die vom Thüringer Theaterverband e.V. verfolgte Idee zur Realisierung eines Produktionshauses der (professionellen) Freien Darstellenden Künste in Thüringen könnte hierfür eine Grundlage sein, um die Rahmenbedingungen für einen Ort zu schaffen, an dem freie Akteure und Institutionen sowie das Theater Erfurt produktiv zusammenfinden.

Generell sollen auch Interkulturalität und die Möglichkeiten der Drittmittelfinanzierung zukünftig eine größere Rolle spielen.

## Gruppe III – Räume und Infrastruktur

In Gruppe III wurde die Frage der räumlichen Nutzung und der effektiven infrastrukturellen Ressourcenverteilung am Beispiel der Zusammenarbeit des Theaters Erfurt mit dem Tanztheater Erfurt e.V. exemplifiziert, wobei zusätzlich auch das Theater Waidspeicher e.V. in seinen Voraussetzungen in den Blick genommen wurde. Die derzeit vorherrschende Grundbedingung einer räumlichen Mangelsituation, mit etwa fehlenden Proberäumen, stellt sich sowohl für das Theater als auch für freie Akteure als großes Problem dar. Es wurde daher über alternative Lösungen diskutiert, wie Abhilfe erzielt werden kann, etwa in der Idee, Proberäume in anderen Gebäuden der Stadt zu suchen. Eine Idee war hierbei, das Gebäude in der Salinenstraße zu ermächtigen, deren zukünftige Nutzungsmöglichkeiten und Sanierungsbedarfe derzeit noch geprüft werden müssen. Ist eine "Utopie" denkbar, in der die Saline im Rahmen einer Genossenschaft, ähnlich des Kulturquartiers, genutzt werden könnte? Weitere Räume für Probenprozesse sollten unkonventionell eruiert werden, beispielsweise in der Überlegung, das Theaterfoyer als sichtbaren Probenort zu etablieren (welches aus Sicht des Theaters für Aufführungen selbst aus akustischen Gründen allerdings nur bedingt geeignet ist).

---

<sup>1</sup>[https://www.kulturstiftungdesbundes.de/de/projekte/buehne\\_und\\_bewegung/detail/doppelpass\\_fonds\\_fuer\\_kooperationen\\_im\\_theater.html](https://www.kulturstiftungdesbundes.de/de/projekte/buehne_und_bewegung/detail/doppelpass_fonds_fuer_kooperationen_im_theater.html)

Können Ladeflächen oder Werkstätten des Theaters partiell zur Nutzung als Probenräume freigeben oder generell umgewidmet werden? Welche Potentiale können im Kulturquartier und im HsD gefunden werden? Können Räume im weiteren Stadtraum gefunden werden?

Für letzteren Gedanken sollen Gespräche mit der Kulturlotsin (A41) im Zeichen des Kulturraumdialogs geführt werden.

Das Tanztheater Erfurt e.V. gibt den Hinweis, dass zur Entspannung der Situation bei etablierten erfolgreichen Akteuren über Möglichkeiten bzw. Optimierungen der institutionalisierten Förderung nachgedacht werden sollte.

#### **Gruppe IV – Struktur- und Leitungsfragen**

Gruppe IV konstatierte als ein Ergebnis der Diskussion, dass das Intendanzmodell klassischer Prägung als Auslaufmodell zu werten sei. Hier über strukturelle Neuansätze nachzudenken, scheint geboten. Darüber hinaus sind die Modalitäten für die Ausschreibung der Theaterleitung kritisch zu reflektieren:

Welches Leitbild ist für Leitungskräfte bestimmend? Gibt es ein "Mission Statement" (ohne bloß Feigenblatt zu sein)? Wofür soll die Institution stehen? Was wird in der Ausschreibung über Auflagen zukünftig gefordert (Aspekte der Diversität, Art und Weise der Darstellung)? Wer ist Teil der Findungskommission und auf welcher Basis wird diese zusammengestellt? An welchen Orten wird entsprechendes Personal gesucht?

Eine weitere wichtige Frage ergibt sich aus Aspekten zur "hierarchischen" Organisationsstruktur klassischer Prägung auf der gesamten Leitungsebene:

Welche Kompetenzen werden als Voraussetzung erwartet? Kann klassische Hierarchie an Einfluss verlieren gegenüber einer Leitungsstruktur der Verantwortlichkeit mit flachen Hierarchien? Inwiefern lässt sich die interne wie externe Transparenz erhöhen?

Es wurde in der Diskussion an dieser Stelle der Hinweis gegeben, dass vom 13.1. bis 15.1.2023 in Wolfenbüttel die Konferenz "*Rethinking Intendanzfindung - Oder: Die Zukunftsfähigkeit der Theater (auch) von oben sichern*" stattfindet.

Die Findung einer Theaterleitung solle sich als transparenter Prozess erweisen und nicht als verdecktes Verfahren.

Generell besteht der Wunsch, dass der Bericht zum Geschäftsjahr außerhalb des Werkausschusses für eine größere Öffentlichkeit nachvollziehbar dargestellt sein möge.

#### **Gruppe V – Politik und Governance**

Gruppe V konzentrierte sich auf das Thema (kulturelle) Bildung und Bildungskonzepte sowie eine stärkere Kollaboration mit der Stadtgesellschaft. Grundsätzliche Formate sollen einen nachhaltigen regionalen wie überregionalen Zugang zu Angeboten des Theaters schaffen. Hierzu gehören andernorts bereits etablierte Formate, wie das Format "Jedem Kind sein Instrument", aber auch Theaterpatenschaften, generationsübergreifende Patenschaften oder Kulturbusse, die den ländlichen Raum / das Umland mit Angeboten versorgen. Bildung solle am Theater neben den Produktionen als gleichwertiger Bestandteil fungieren, was auch eine

entsprechende Schwerpunktverlagerung nach sich ziehen würde (etwa mehr Bildungsarbeit und entsprechend weniger Produktionen). Frühe Kooperationen mit Bildungseinrichtungen und auch eine Spiegelung neuer Möglichkeiten im Lehrplan sollten angestrebt werden. Ein Ziel müsse es sein, die Audience zu verjüngen. Inhaltlich sollten die Möglichkeiten in den konzeptionellen Bildungsrahmen der Stadt einfließen und somit Teil eines größeren städtischen Bildungskonzeptes sein. Zudem sollte das Bildungskonzept auch an der Etat-Frage "rühren", inwiefern Bildungsangebote aus anderen "Töpfen" als jenen der Kultur mitfinanziert werden könnten. Eine angemessenere Verteilungsgrundlage der finanziellen Ressourcen zwischen kommunalem Träger und Landesmitteln sollte angestrebt werden. Das Theater sollte so zusätzliche Spielräume gewinnen. Betont wurde auch, dass es beim angestrebten Prozess nicht um eine Rekonstruktion des "alten" Theaters gehe, sondern um ein Theater "neuen Typs", das den aktuellen Bedürfnissen der Stadtgesellschaft Rechnung trägt.

**Allgemeine Hinweise der Abschlussdiskussion:**

Es wurde in der allgemeinen Diskussion erfragt, ob die Möglichkeit besteht, für den weiteren Prozess eine umfassende empirische Datengrundlage im Sinne einer BürgerInnenbefragung zu schaffen. Dem wurde seitens des Dezernats entgegnet, dass hierfür leider keine personellen und finanziellen Kapazitäten zur Verfügung stehen. Sollten sich wissenschaftliche Akteure entsprechend einbringen wollen, wäre dies natürlich zu begrüßen.

Es wurde abschließend angemerkt, dass die nächste Veranstaltung zum Theatertransformationsprozess an einem Ort der Soziokultur stattfinden könne / sollte.

Erfurt, 06.01.2023

Protokoll: Thomas Grysko