

## Protokoll: Öffentliche Veranstaltung "Zwischenergebnisse zum Beteiligungsprozess"

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

**Ort und Zeit:** Theater Erfurt, studio.box am 12.06.2023 um 19 Uhr bis 21 Uhr

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

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

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

### 1. Zwischenergebnisse des Beteiligungsprozesses und weitere Vorgehensweise

Tobias J. Knoblich eröffnete die Veranstaltung mit einer Zusammenfassung zum bisherigen Stand des Theatertransformationsprozesses und den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses. So wurden seit Februar 2022 durch Gespräche, Veranstaltungen und Workshops Ideen und Vorschläge gesammelt, die in fünf Handlungsfelder kategorial eingeordnet wurden. Tobias J. Knoblich betonte, dass die damit verbundenen konkreten Ideen in den kommenden Monaten vor allem Bestandteil der politischen Auseinandersetzungen in den Ausschüssen und im Stadtrat sein werden.

Es wurde in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass wesentliche Kerngedanken unter [https://www.erfurt.de/ef/de/erleben/kunst/darstellende\\_kunst/143667.html](https://www.erfurt.de/ef/de/erleben/kunst/darstellende_kunst/143667.html) öffentlich zugänglich sind.

Die nächsten Schritte im Theatertransformationsprozess insgesamt werden sein, dass ab September 2023, gemeinsam mit Mitgliedern der Fraktionen, ein Konzept erarbeitet wird, das auch wesentliche Grundlinien weiter definiert und Vorschläge für eine Änderung der Satzung des Eigenbetriebes Theater umfasst. Eine hieraus resultierende entsprechende Entscheidungsvorlage soll dem Werkausschuss des Theaters Ende Oktober (25.10.) vorgelegt werden und als Beschlussvorlage Mitte November (15.11.) Eingang in den Stadtrat finden. Parallel hierzu finden im kommenden Sommer weiterhin Gespräche zur Finanzierungsvereinbarung mit dem Land Thüringen statt, die ebenfalls bis Oktober dem Werkausschuss vorgelegt wird.

Auf die Rückfrage, weshalb die konkrete Ausarbeitung der Ideen bzw. eines Konzeptes nicht weiterhin Bestandteil des öffentlichen Beteiligungsformates sei, erläuterte Tobias J. Knoblich, dass es wichtig sei, genau abzuwägen, welchen Grad inhaltlicher Konkretion man den Mitgliedern der Ausschüsse und des Stadtrates vorlegen könne. Hintergrund hierfür ist, dass den politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern die notwendigen demokratischen Handlungsspielräume einerseits ermöglicht werden sollen und in der immanenten Folge Ergebnisse der öffentlichen Debatten nicht dadurch gefährdet werden, dass man demokratisch legitimierte Gremien zu spät berücksichtigt. Hier sei die Balance aus beteiligter Öffentlichkeit und zuständigen politischen Gremien wichtiger Bestandteil für das Gelingen des Prozesses.

## 2. Aktualisierte Zeitschiene:

### **-02. August →**

Vorlage Finanzierungsvereinbarung und Theatertransformationsprozess als Zwischenbericht / Informationsdrucksache im Werkausschuss Theater

### **-bis Ende August 2023 →**

Einrichtung einer Arbeitsgruppe "AG Theatertransformation" mit den Fraktionen

### **-ab Mitte September – Mitte Oktober 2023: →**

"AG Theatertransformationsprozess" + Beginn der Erarbeitung zur Satzungsänderung (geplant sind mindestens zwei bis drei Treffen)

### **-25. Oktober 2023: →**

Vorlagen FVB & TTP (mit angepasster Satzung) im Werkausschuss Theater

**-am 15. November 2023: →** Beschlussvorlagen zum Theatertransformationsprozess (inklusive Satzungsänderung und neues Leitungsmodell) sowie zur Finanzierungsvereinbarung im Stadtrat

**Im Anschluss:** Abstimmung zu den Ausschreibungsmodalitäten für die neue Theaterleitung, Findungskommission

Beschluss im Stadtrat zu den Ausschreibungsmodalitäten / Bestätigung der Findungskommission

## 3. Vertiefungsthema: „Führungsstrukturen an Theaterbetrieben“

Prof. Hanns-Dietrich Schmidt und Marc Grandmontagne stellte im Folgenden überblicksartig Möglichkeiten für ein neues Führungsmodell im Bereich der innerbetrieblichen Organisation des Theaters vor, betonte aber auch, dass hier noch eine deutliche Feinjustierung erfolgen und ein prozessual einzubindendes Übergangsmanagement eingerichtet werden müsse.

So besteht momentan ein Kernvorschlag darin, dass das Theater Erfurt ab Mitte 2027 nicht mehr von einem Generalintendanten bzw. einer -intendantin, sondern von einem kooperativen Leitungsgremium geführt wird.

Ein solches Leitungsgremium könnte verschiedene Verantwortlichkeitsbereiche gleichberechtigt auf die möglichen Verantwortungsbereiche verteilen, beispielsweise wie folgend:

"Geschäftsführende Leitung", "Leitung der Verwaltung", "Leitung Oper / Generalmusikdirektor", "Leitung Schauspiel", "Leitung Kulturelle Bildung", "Leitung der Technik"

**→ siehe auch Veranschaulichung / Darstellung in der Präsentation der Veranstaltung vom 12.06.2023**

Marc Grandmontagne betont ebenfalls, dass eine bloße "Verbreiterung an der Spitze" nicht ausreichen wird, sondern die Aufgabenverteilung in ihren unterschiedlichen **Organisationslogiken** berücksichtigt werden müssten.

Grundsätzlich gehe es um Führungskompetenz in den unterschiedlichen Bereichen, wobei "Führung" vorrangig als Gestalten von Rahmenbedingungen sowie der Beziehungen innerhalb von Teams für die Ziele des Theaters verstanden werden muss.

Die mit der Organisation einer Leitung verbundene Komplexität der Frage ergibt sich unter anderem daraus, dass Im Theaterbetrieb alle drei bekannten Organisationslogiken nebeneinander Anwendung finden:

<b>Kunst</b>	→ Projektlogik
<b>Technik</b>	→ Prozesslogik
<b>Verwaltung</b>	→ Funktionale Differenzierung

Hieraus ergeben sich unter anderem folgende Fragen: Wer trifft die Entscheidungen und trägt die Konsequenzen in den unterschiedlichen Verantwortungsbereichen? Wie werden die Einnahmen gewährleistet? Wer arbeitet auf welche Weise zusammen? Wie wird mit abweichenden Meinungen und drohenden Konflikten umgegangen? Wie ist das jeweilige Rollen(selbst)verständnis? Wer hütet das Repertoire?

In der Umsetzung neuer Modelle seien auch (Teil-)Erfahrungen aus anderen Betrieben zu berücksichtigen, wie beispielsweise im "Theaterhaus Jena" oder den "Kammerspielen München", in denen geteilte Führungen in Ansätzen teils erfolgreich erprobt werden.

#### 4. Diskussion und Rückfragen:

Auf Rückfrage wurde durch Thomas Grysko erläutert, dass die im Frühjahr realisierte Umfrage des Theaters unabhängig vom Theatertransformationsprozess besteht, daraus resultierende Ergebnisse aber für den Fortgang inhaltlich auch von Interesse sein können.

Marc Grandmontagne erläuterte, dass es für die Implementierung einer neuen Leitungsstruktur eines Übergangsprozesses bedarf. Ein neues Führungsteam müsse konzeptionell vorbereitet werden und sich innerhalb des Betriebes auch abstimmen. Der Prozess der Findung einer neuen Leitung sei komplex und muss begleitet werden.

Auf Rückfrage zum Thema "neue Leitungsstrukturen", wurde in der Diskussion darauf hingewiesen, dass bei einem kooperativen Modell die Gefahr bestehe, dass in Ermangelung von zuständigen VerantwortungsträgerInnen, Unmut zwischen Sparten aufkommen könnte und Zwist vorprogrammiert sei. Marc Grandmontagne erläuterte hierauf, dass nicht die Struktur selbst das Problem löse, sondern die Regelung der Abstimmungsprozesse sowie die klare Aufgabenverteilung; Eine Struktur müsse zudem innerhalb eines Anpassungsprozesses weiter entwickelt werden.

Diskutiert werden könne auch, ob eine Art "Mediator" oder "Changemanager" im Übergangsprozess eine Vermittlerfunktion übernehmen sollte. Marc Grandmontagne

ergänzte, dass neue Führungsmodelle im Theaterbereich bisher noch ungewöhnlich und ohne Vorbild seien.

Tobias J. Knoblich ergänzte, dass eine geteilte Verantwortlichkeit in ihrer Tätigkeit messbar sein müsse und bloße Stimmenverhältnisse eher nachrangig sind. Abstimmungsprozesse müssten so organisiert sein, dass sie gemeinsame Ziele finden und verfolgen und nicht zu einer Arbeit "gegeneinander" einladen.

Der Personalrat des Theaters Erfurt ergänzte, dass im Schaubildschema der Präsentation die Position des Personalrates selbst fehlen würde. Zu den Schaubildern der Präsentation wurde an dieser Stelle daher nochmal darauf hingewiesen, dass es sich nur um eine schematische Annäherung ohne Anspruch auf Vollständigkeit handelt.

Ergänzend wurde aus dem Auditorium der Hinweis gegeben, dass die Bereiche "Marketing / Vertrieb" als wichtige Schnittstelle in der Darstellung Berücksichtigung finden müssten und auch der Bereich "Kulturelle Bildung" als starke Position in Erscheinung treten soll.

Auf weitere Rückfrage aus dem Auditorium zu den geplanten Sparten wurde seitens Marc Grandmontagne mitgeteilt, dass das Schauspiel als neu zu implementierende Sparten nach bisherigem Stand und den Rückmeldungen auch aus dem politischen Raum für die strukturelle Anpassung gesichert sei.

Weiterhin wurde gefragt, ob sich zukünftig vor dem Hintergrund der Digitalisierungsprozesse die Bereiche "Kunst" und "Technik" in angemessener Weise werden verbinden lassen. Hierauf wurde entgegnet, dass diese Fragen zukünftig im Verantwortungsbereich einer neuen künstlerischen Leitung liegen werden.

Im Auditorium wurden anschließend die Fragen aufgeworfen, welche Art von BewerberInnen und Bewerber die neuen Positionen besetzen sollen und wie die Auswahl funktionieren könne. Soll man alle Leitungspositionen, als gesamtes Team, zusammen besetzen oder eine andere Art der Organisation bestimmend sein?

Tobias J. Knoblich antwortete hierauf, dass die Personalrekrutierung auf die Balance aus Varianz und Konstanz setzen werde und hier im Übergang Prozesse parallel laufen sollen. Die Ausschreibung zu einer neuen Leitung solle prinzipiell an neues Leitungsmodell gekoppelt werden.

Aus dem Auditorium heraus wurde der Hinweis gegeben, dass die Gefahr des Machtmissbrauchs durch Einzelpositionen erst einmal ins Verhältnis zu den Gefahren einer wechselnden Führung gesetzt werden müssten. Tobias J. Knoblich entgegnete darauf, dass für eine kooperative Leitung eine enge Abstimmung aus den unterschiedlichen Verantwortungsbereichen notwendig ist, die beiden Gefahren begegnet. Eine Konsenskultur im Führungsbereich kann auch als besondere Chance für die Freiheiten Einzelner gesehen werden, die aber als Struktur im Sinne einer "Akzeptanzkultur" erst wachsen müsse.

Weiterhin wurde im Auditorium die Gegenfrage aufgeworfen, ob nicht die inhaltlichen Ergebnisse aus dem Theatertransformationsprozess auch mit einem Generalintendanten durchgeführt werden könnten. Explizit wurde ebenfalls gefragt, wie hoch die Chance sei, dass man beim klassischen Modell bleibe? Hierauf wurde seitens Tobias J. Knoblich entgegnet, dass dies zwar prinzipiell denkbar sei, aber es nach

dem bisherigen Stand der Diskussion und Ergebnissen nicht vordergründiges Ziel sei, am alten Modell einfach festzuhalten, zumal die grundlegende Diskussion darüber nicht nur eine für Erfurt spezifische sei. Ausgangspunkt ist auch ein Ungenügen, das in vielen Theaterbetrieben aufgekommen sei, so dass der Vorschlag zudem aus einer artikulierten bundesweit diskutierten Problemlage zu neuen Leitungsprozessen und Leitungsstrukturen resultiere

Eine weitere Rückfrage aus dem Auditorium bezog sich auf bestehende Vorbilder für neue Führungsstrukturen in Unternehmen und Verwaltungen. Mit Verweis auf Erfahrungen aus anderen Theaterbetrieben, wurde als Antwort hierauf nochmals betont, dass eine kooperative Leitung in jedem Falle neuer Regeln der Aushandlung und Verantwortung bedarf. Tobias J. Knoblich ergänzte, dass zukünftig auch die Schnittstelle zur Stadt neu organisiert und geregelt werden müsse, bspw. als Annex an den Werkausschuss o.ä. Es müssten Regeln gefunden werden, die die Arbeit einerseits im Rahmen einer Mitsprache ermöglichen und andererseits Entscheidungsklarheit generieren.

Der Lösungsansatz für neue Strukturen muss sich in einer prozessualen Bewegung entfalten, die auch, zumindest zeitweise und vorübergehend, "Sackgassen" zulässt. Die gesamte Frage sei nicht nur theoretischer Natur, sondern eine der praktischen Erprobung.

Die Diskussion hierüber und auch die nachfolgenden Abstimmungen sollten vor allem als Chance begriffen werden. Das Dezernat wird in Zusammenarbeit mit den Fraktionen eine Empfehlung erarbeiten, die dem Stadtrat zur Abstimmung vorgelegt wird.

Protokoll: gez. Thomas Grysko (Erfurt, 13.06.2023)

# Die Zukunft der Theaterlandschaft Erfurt

## Fünf Thesen & Diskussion

Dezernat Kultur und Stadtentwicklung  
Stadtverwaltung Erfurt

# Gliederung

1. Einleitung: Aktuelle Entwicklungen & Rückfragen
2. Präsentation von fünf Thesen und Diskussion
  - I. Für „Theater und Stadtgesellschaft“
  - II. Für „Produktionsweise und Inhalt“
  - III. Für „Räume und Infrastruktur“
  - IV. Für „Struktur- und Leitungsfragen“
  - V. Für „Politik und Governance“
3. Ausblick und nächste Schritte
4. Informeller Austausch

Einleitung

Aktuelle Entwicklungen und Rückfragen

# Fünf Thesen

# These I

*Das Theater Erfurt soll Projekte und Aufführungen an Orten außerhalb des Theaters initiieren und sich der freien Szene in Erfurt und Thüringen weiter öffnen.*

## These I - Einordnung

Der Austausch zwischen Theater, seinen Mitarbeiter\*innen und der Stadtgesellschaft soll eine zentrale Rolle spielen.

### Unbestritten ist:

- Räumliche Zugänglichkeit soll erhöht werden (Foyer, Werkstätten etc.)
- Theatervorplatz soll genutzt werden

# These I - Einordnung

## Angestrebt wird:

- Mitnutzung künstlerischer Räume für Künstler\*innen der Freien Darstellenden Künste
- Größeres Engagement des Theaters an anderen Spielorten / Stadtteilen
- Jüngeres sowie bisher theaterfernes Publikum gewinnen

Freie Szene &  
Kooperationspartner

Wirksamkeit nach  
außen

Mitnutzung Foyer,  
Werkstätten,  
Theatervorplatz

Theater  
Erfurt

Dritte Orte /  
Stadtteile

Koproduktionen

Gewinnung  
theaterfernen  
Publikums

## These II

*Das Theater Erfurt soll seine  
Spartenvielfalt erweitern und neue  
spartenübergreifende  
Kooperationsmodelle entwickeln.*

## These II - Einordnung

Das Musiktheater wird auch zukünftig erhalten bleiben. Trotzdem gibt es deutliche Forderungen nach einer Erweiterung der Genres bzw. Sparten, teilweise auch nach einem „anderen“ Programm (im Sinne von Zugänglichkeit und Relevanz) sowie nach neuen Formen und Formaten.

### Unbestritten ist:

- Kernensemblestruktur Musiktheater soll erhalten werden

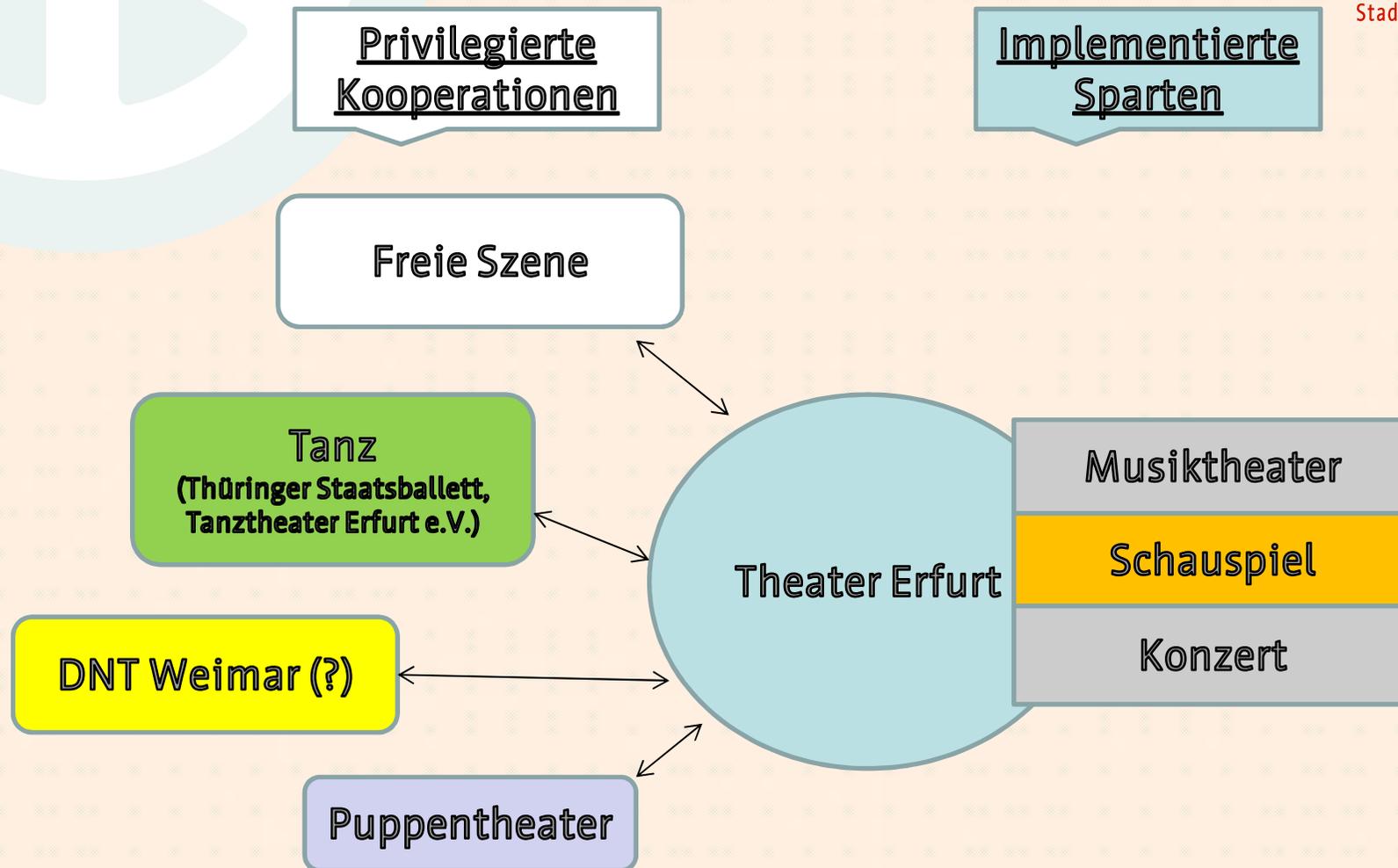
### Angestrebt wird:

- Forderung: Wiedereinführung der 2003 geschlossenen Schauspielsparte.

## These II - Einordnung

### Offen ist:

- Puppentheater und Tanztheater können noch näher an das Theater heranrücken (Kooperationen)
- Kooperationen mit der Freien Szene stärken
- Einwerbung von Drittmitteln und Entwicklungsoffenheit als Ziele
- Idee eines Produktionshauses möglich und zielführend?



Themenfeld 2: Beispiel Modellvorschlag I Sparten

## These III

*Das Theater Erfurt soll seine Räume und Infrastrukturen für künstlerische Experimente mit anderen kulturellen Einrichtungen sowie für andere künstlerische Betriebe öffnen und Synergien erzeugen.*

## These III - Einordnung

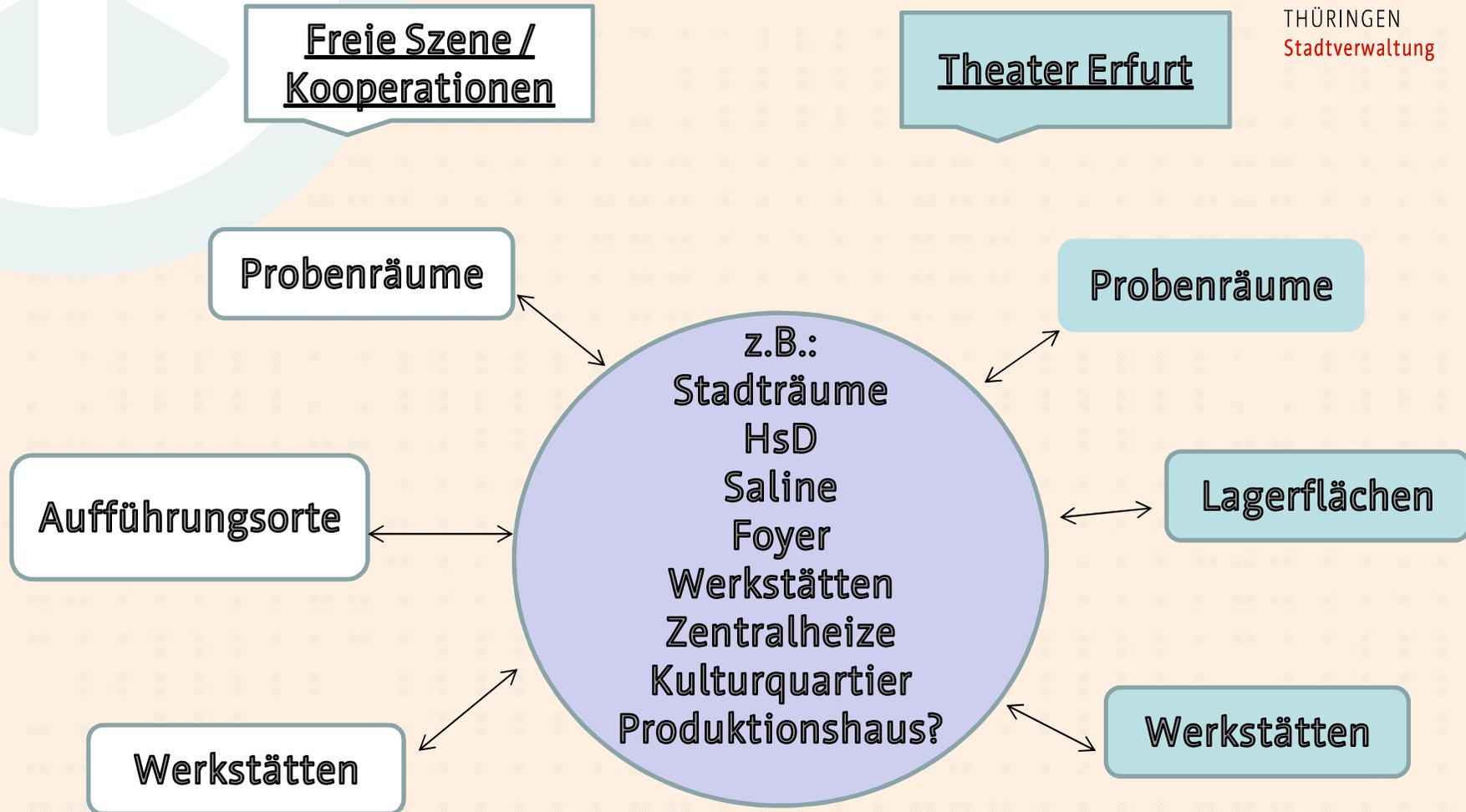
Es gibt ein Ungleichgewicht zwischen Möglichkeiten und Bedürfnissen des Theaters Erfurt als Raumressource.

### Offen ist:

- Räumliche Kapazitäten für erweiterte Ensemblestrukturen schaffen
- Es fehlen für Künstler\*innen von außerhalb Proben- und Produktionsmöglichkeiten.

## These III - Einordnung

- Probenbedingungen sowohl für interne als auch für externe Akteure optimieren
- Inwiefern kann die Infrastruktur, namentlich Ladeflächen oder Werkstätten, von anderen Akteuren mitgenutzt werden?
- Welche Potentiale können im Kulturquartier, im weiteren Stadtraum oder im HsD gefunden werden?



## These IV

*Das Theater Erfurt soll eine neue  
Leistungsstruktur etablieren.*

## These IV - Einordnung

Angestrebt wird, das Theater nicht mehr im "klassischen Stil" mit einer Generalintendanz zu führen. Auch im Sinne der oben geschilderten Ansprüche an Öffnung und Transparenz ist es geboten, andere Strukturen zu finden, die mehr in der Wissensgesellschaft, mit eigener Verantwortung aller Mitwirkenden, verortet sind.

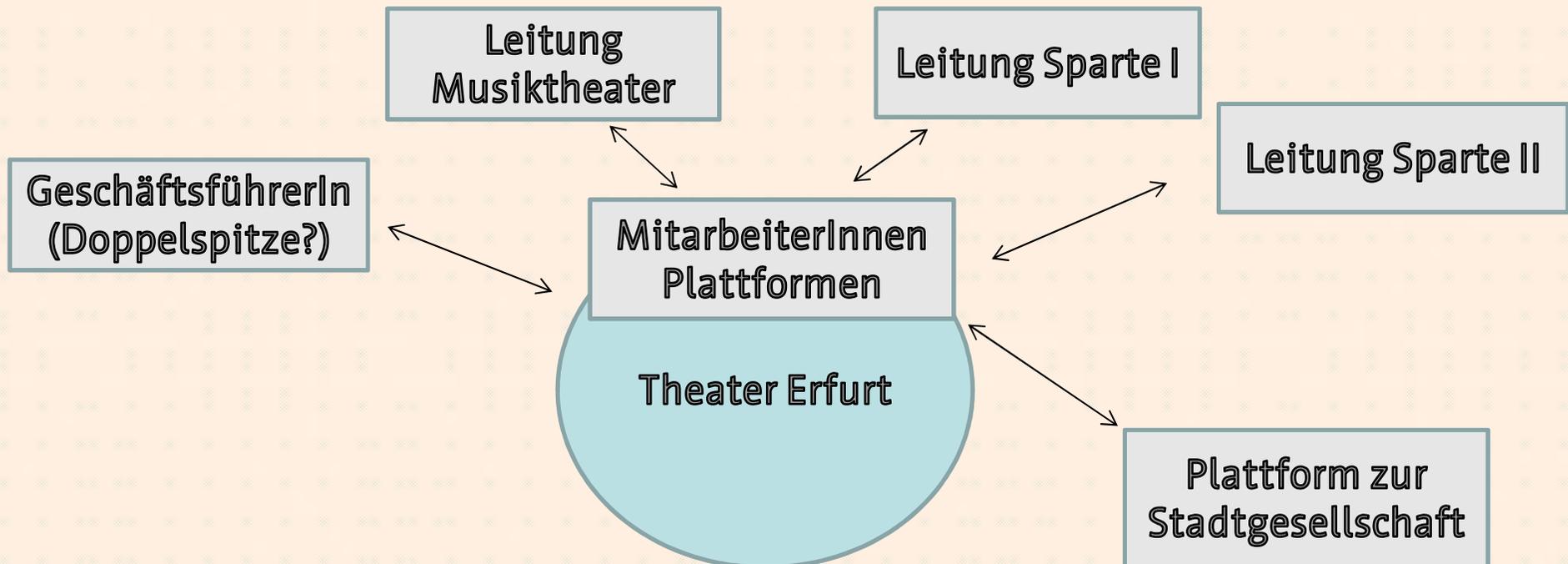
### Angestrebt wird:

- Ein neues Modell von Verantwortungsstruktur soll diskutiert werden
- Modus der Kommunikation innerhalb des Theater verbessern

## These IV - Einordnung

- Welches Leitbild ist für Führungskräfte des Theaters bestimmend?
- Ziel: Spätestens 2024 ein offener und transparenter Prozess der Personalsuche für eine neue Theaterleitung
- Neu gedacht werden soll auch die Schnittstelle zwischen Öffentlichkeit und Politik

Beispiel:  
Leistungsstrukturen



## These V

*Das Theater Erfurt soll die kulturelle Bildungsarbeit stärken und sich als öffentlicher Ort nicht nur für die gesamte Stadtgesellschaft sondern auch darüber hinaus verstehen.*

## These V- Einordnung

Ein Betrieb mit erweiterten Ansprüchen muss seine Mittel dennoch aus dem bestehenden finanziellen Rahmen heraus decken. Kostensenkungen durch weniger Produktionen oder andere Kooperationsmodelle sind daher unverzichtbar.

Dagegen sollen Bildungsformate am Theater zukünftig als gleichwertiger Bestandteil fungieren und kooperativ auch mit Bildungsträgern außerhalb wirksam werden.

### Angestrebt wird:

- Überprüfung von bestehenden und weiteren Kooperationsmodellen
- Eine stärkere Arbeit im Bereich der Kulturellen Bildung wird angestrebt (Formate, Bildungsmanagement der Stadt Erfurt)

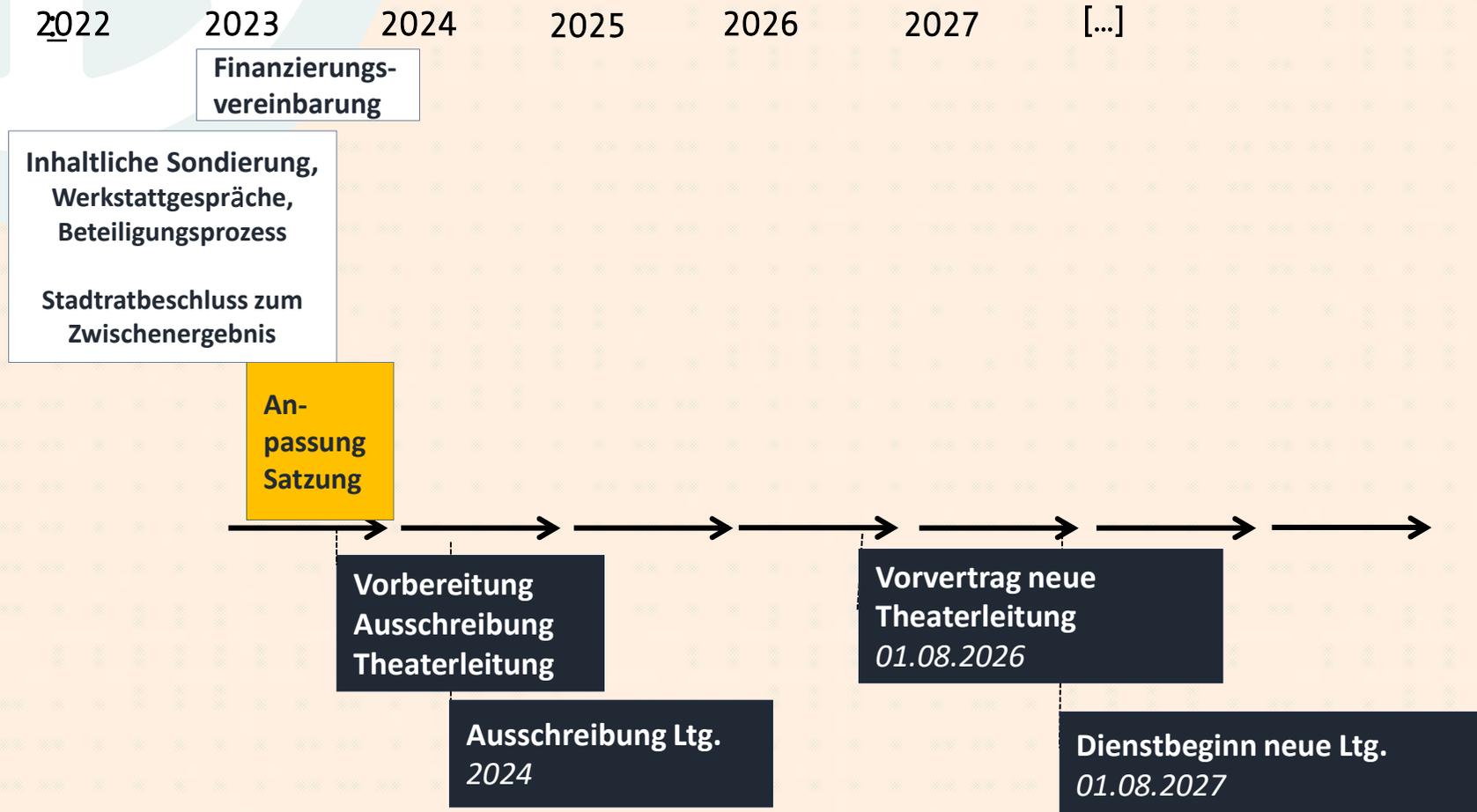
## These V - Einordnung

- Das Theater Erfurt kann durch Versorgung weiterer Teile von Thüringen mittels Gastspielen und mobilen Angeboten Leistungen erbringen

### Offen ist:

- Realisierung von Bereichen der Darstellenden Künste (Tanz/Schauspiel/...) durch überregionale Kooperationen?
- Bundesprogramme, wie „Kultur macht stark“ einbeziehen

# Allgemeiner Zeitstrahl



Danke für Ihre Beteiligung!

## Protokoll zur öffentlichen Veranstaltung "Fünf Thesen & Diskussion"

**Projekt / Vorhaben:** Theatertransformationsprozess der Stadt Erfurt (VH 08/21)

**Ort und Zeit:** Klub "Kalif Storch" in Erfurt am 13.03.2023, 19:00 Uhr – 22:00 Uhr

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

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

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

Die Veranstaltung 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 Montag, den 13.03.2023 im Klub Kalif Storch, mit insgesamt ca. 70 Teilnehmenden, statt.

### **Protokollmitschrift:**

Im Rahmen einer kurzen Einführung zum aktuellen Stand des laufenden Theatertransformationsprozesses durch den Beigeordneten Tobias J. Knoblich, verwies dieser nochmals auf die schwierige Situation im Hinblick auf das Theater Waidspeicher. Der Beigeordnete machte deutlich, dass die Eigenständigkeit des Theaters Waidspeicher unangetastet bleiben sollte und das Thema im Rahmen des Transformationsprozesses nicht weiter verfolgt werde. Gleichzeitig warb er dafür, dass Vorschläge zu Veränderungen zukünftig als Chancen wahrgenommen werden sollten, die die Theaterlandschaft im Ganzen stärken und qualitativ ausbauen sollen. Eine ernstzunehmende Reform könne nicht nur "kosmetisch" wirksam werden, sondern sollte auch grundlegende Neuansätze zur Umsetzung beinhalten. Diese aus den bisherigen Vorschlägen der Diskussionen zu eruieren und entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten, werde Aufgabe der kommenden Monate sein.

Im Folgenden fasste Thomas Grysko im Rahmen einer Präsentation die Ergebnisse des Workshops vom 07.12.2022 in Form von fünf Thesen zusammen, die auch bisherige Vorschläge zu strukturellen Änderungen umfassen:

1. Das Theater Erfurt soll Projekte und Aufführungen an Orten außerhalb des Theaters initiieren und sich der freien Szene in Erfurt und Thüringen weiter öffnen.
2. Das Theater Erfurt soll seine Spartenvielfalt erweitern und neue spartenübergreifende Kooperationsmodelle entwickeln.
3. Das Theater Erfurt soll seine Räume und Infrastrukturen für künstlerische Experimente mit anderen kulturellen Einrichtungen sowie für andere künstlerische Betriebe öffnen und Synergien erzeugen.
4. Das Theater Erfurt soll eine neue Leitungsstruktur etablieren.
5. Das Theater Erfurt soll die kulturelle Bildungsarbeit stärken und sich als öffentlicher Ort nicht nur für die gesamte Stadtgesellschaft sondern auch darüber hinaus verstehen.

Die Thesen korrespondieren hierbei direkt mit den Arbeitsfeldern, wie sie im öffentlichen Workshop am 7. Dezember 2022 Ausgangspunkt waren:

- I. Theater und Stadtgesellschaft
- II. Produktionsweise und Inhalt
- III. Räume und Infrastruktur
- IV. Struktur- und Leitungsfragen
- V. Politik und Governance

**Nach Vorstellung der Thesen (siehe Präsentation als PDF) wurden wesentliche Aspekte hieraus öffentlich zur Diskussion gestellt. Diese Diskussion ergänzte somit die Arbeitsergebnisse aus den Workshoprunden vom 7.12.2022 wie folgend (siehe auch Protokoll vom Dezember 2022):**

***1. Das Theater Erfurt soll Projekte und Aufführungen an Orten außerhalb des Theaters initiieren und sich der freien Szene in Erfurt und Thüringen weiter öffnen.***

Ein Vertreter der SKV berichtete zunächst aus dem "Roundtable" vom 9.3.2023 und den dort zusammengetragenen Arbeitsergebnissen. Unter anderem sollen zukünftig Hemmnisse und soziale, finanzielle wie psychologische Schwellen für ein (noch) theaterfernes Publikum abgebaut werden. Zur Gewinnung eines jüngeren Publikums sollten zukünftig vor allem zusätzliche Angebote für und mit Schulen geschaffen werden. Auch darüber hinaus sollen Institutionen der Stadt anderweitig verstärkt in Formate und Kooperationen eingebunden sein. Der an der Diskussion beteiligte Leiter einer Schule ergänzte diese Aspekte um den Wunsch, dass finanzielle Schwellen für SchülerInnen möglichst abgebaut werden müssten. Dies diene langfristig auch der Sicherung der Auslastungszahlen, sei also für beide Seiten von Vorteil. Ergänzt wurde, dass der Abbau weiterer Barrieren (Dresscode, Fahrtstrecken etc.) mitberücksichtigt werden sollte.

Folgende weitere Aspekte / Wünsche / Anregungen tauchten in den Wortmeldungen auf:

Generell solle das "Willkommensgefühl" am Haus gestärkt werden und das Theater ein Ort des Verweilens sein, mit offenem wie einladenden Foyer, niedrigen Getränkepreisen und der Möglichkeit des längeren Aufenthaltes nach Veranstaltungen oder auch Aftershowpartys (wie dies beispielsweise am DNT Weimar stattfindet). Kooperationen mit der Erfurter Kulturszene, sowie erleichterte Einmietungen könnten diese Verbindung weiter intensivieren. Generell sollten Kooperationsangebote für Projekte ausgebaut werden.

Theater solle zudem nicht nur *im* Theater stattfinden, sondern auch an ungewöhnlichen Orten Platz finden. Die Präsenz von Theater in anderen Stadtteilen (bspw. Südosten und Erfurter Norden) mit Künstlerinnen und/oder Theaterpädagogik wäre hier von besonderer Bedeutung. Auch mobile Lösungen für Aufführungen seien zukünftig vermehrt zu etablieren, nicht zuletzt, um auf diese Weise deutlicher in die Stadtgesellschaft hineinzuwirken.

Formate, wie die "Theatrale" gemeinsam mit anderen Erfurter Theatern oder Musikveranstaltungen, die auch weitere Zielgruppen einbinden, wären ebenfalls zu überlegen.

Jedes Format, das geeignet ist, Hemmschwellen zu senken und Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen, kann Bestandteil einer Neukonzeption in Richtung Stadtgesellschaft sein.

Ebenfalls, wie bereits in der letzten Veranstaltung angesprochen, wurde der Wunsch artikuliert, regelmäßige Ausstellungen im Foyer mit Vernissagen auch regionaler KünstlerInnen zu etablieren.

In der Diskussion wurde ergänzt, dass bei den genannten Vorschlägen und Ansätzen dennoch darauf geachtet werden müsse, dass das professionelle Kerngeschäft des Theaters nicht aus dem Blick gerate.

→ siehe auch Protokoll vom 07.12.2022, Themenfeld "Theater und Stadtgesellschaft"

## ***2. Das Theater Erfurt soll seine Spartenvielfalt erweitern und neue spartenübergreifende Kooperationsmodelle entwickeln.***

Zu dem in der Präsentation als Beispielmodell gegebenen Spartenentwurf (siehe Grafik in der Präsentation, Seite 12), der aus Diskussionen aus den letzten Veranstaltungen resultiert, wurde die Frage aufgeworfen, ob nicht auch eine bewegliche Sparte, mit Kooperationen flexibel gehaltenen Sparte denkbar wäre.

Als Alternative zur Schaffung einer festen Sparte Schauspiel, so die Rückmeldung, sollten auch Überlegungen zur verstärkten Zusammenarbeit mit dem DNT weitergeführt werden.

In der Diskussion um das klassische Spartenmodell wurde des Weiteren nachgefragt, ob es eine Option sei, das klassische Spartenmodell neu zu denken bzw. strukturell zu überwinden. Hier entgegnete Prof. Hanns-Dietrich Schmidt, dass man sich von diesem Gedanken mehr verspräche, als die Idee letztlich einlösen könne. Ein "Denken in Sparten", auch in der Frage der jeweils künstlerischen Verantwortlichkeit, sei organisatorisch-strukturell zielführender, selbst wenn man inhaltlich in der Folge vermehrt spartenübergreifende Projekte realisieren würde. Ergänzt wurde dies um den Hinweis, dass jeder Kunstform ein anderes etabliertes Handwerk zugrundliegt, das die Qualität der Arbeit gewährleisten soll.

Ebenfalls Teil der Diskussion war die Frage, ob unter der Voraussetzung, dass es weiterhin feste Sparten oder auch zusätzliche Sparten gäbe, die Bereiche "Tanztheater" oder "Schauspiel" beide als feste Sparte etabliert werden könnten oder aber umgekehrt jeder zusätzliche Inhalt per se als privilegierte Partnerschaft gedacht werden sollte.

Folgende weitere Aspekte / Wünsche / Anregungen tauchten in den Wortmeldungen auf:

Gesellschaftliche Themen der Stadt könnten zukünftig als gesonderte Aufträge (Stückaufträge etc.) eine Rolle spielen. Interdisziplinäre Projekte dürften nicht nur "Worthülsen" bleiben, sondern sollten langfristig als Konzept funktionieren. In spartenübergreifenden Projekten sollte man erwägen, die KünstlerInnen selbst in den Prozess der Projektfindung einbeziehen. Eine mobile Produktion pro Spielzeit könnte als Auftrag formuliert werden. Es wurde zudem die Idee einer Vernetzungsplattform von Kultur im Allgemeinen und von TheatermacherInnen im Speziellen geäußert.

→ siehe auch Protokoll vom 07.12.2022, Themenfeld "Produktionsweise und Inhalt"

**3. *Das Theater Erfurt soll seine Räume und Infrastrukturen für künstlerische Experimente mit anderen kulturellen Einrichtungen sowie für andere künstlerische Betriebe öffnen und Synergien erzeugen.***

In der Diskussion zu Räumen und Infrastrukturen wurde nochmals darauf aufmerksam gemacht, dass ein dringender Raumbedarf auch im Theater selbst bestehe. So äußerte sich ein Musiker des Orchesters des Theaters Erfurt, dass die Probensituation auch für die Musiker unbefriedigend sei. Kritisch wurde seitens des Auditoriums nachgefragt, wie Synergieeffekte aussehen könnten, wenn im Theater Erfurt selbst gewisse Raumstrukturen nicht zur Verfügung stehen. Dem wurde entgegnet, dass man das Theater nochmals genauer in Hinblick auf eine neue Raumnutzungssituation untersuchen solle, um hier ggf. Kapazitäten zu gewinnen oder neu zu ordnen. Des Weiteren wurde nochmals die erweiterte Nutzung anderer Flächen, wie Werkstätten oder das Foyer sowie des Theatervorplatzes aufgegriffen. Die Frage der räumlichen Nutzung betreffe nicht nur Proben, sondern auch Möglichkeiten der Aufführung sowohl für interne als auch für externe Akteure. Die entsprechende Ertüchtigung von Räumen, wie der "Saline" oder die Mitnutzung der "Zentralheize" und dem "Kulturquartier" solle entsprechend zukünftig mitbetrachtet werden. Weitere Räumlichkeiten sollen gesucht werden.

Folgende weitere Aspekte / Wünsche / Anregungen tauchten in den Wortmeldungen auf:

Die Begegnungsräume / Austauschmöglichkeiten innerhalb des Theaters sollten gestärkt werden, um einen produktiven Austausch auch unter den MitarbeiterInnen zu schaffen. Fehlende Probenräume für Gruppen ohne festen Standort bzw. Mittel für Probenorte sollten Teil einer gesamtkonzeptionellen Überlegung sein. Lässt sich bestehender Leerstand für die Ermöglichung von Kultur und Theater ertüchtigen? Sind räumliche Erweiterungen am Theater selbst denkbar? Können mobile Lösungen, die das gesamte Stadtgebiet erreichen auch von anderen TheatermacherInnen genutzt werden können?

→ siehe auch Protokoll vom 07.12.2022, Themenfeld "Räume und Infrastruktur"

**4. *Das Theater Erfurt soll eine neue Leitungsstruktur etablieren.***

Die Diskussion wurde seitens einer Wortmeldung aus dem Auditorium mit dem zugespitzten Hinweis eröffnet, dass es eine prinzipielle Herausforderung sei, zwischen "Generalintendanz" und "Elferrat" eine geeignete Form zu finden. Tobias Knoblich erläuterte, dass es gut vorstellbar sei, einen nicht-künstlerisch arbeitenden Manager bzw. eine Managerin für die Belange der Geschäftsführung und wirtschaftlicher Fragen neben gleichrangige künstlerische Spartenleitungen zu stellen. In diesem Zusammenhang gelte es auch, die innerbetrieblichen Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen neu zu denken, so dass eine höhere Identifizierung der MitarbeiterInnen mit ihrem Theater möglich sei. Auch Amtszeitenbegrenzungen oder Turnusregelungen sind zu prüfen.

→ siehe auch Protokoll vom 07.12.2022, Themenfeld "Struktur- und Leitungsfragen"

**5. *Das Theater Erfurt soll die kulturelle Bildungsarbeit stärken und sich als öffentlicher Ort nicht nur für die gesamte Stadtgesellschaft sondern auch darüber hinaus verstehen.***

In der Diskussion zur 5. These wurde nochmals über den Stellenwert der Bildungs- und Vermittlungsarbeit diskutiert. Es sollen langfristige Möglichkeiten der Verzahnung geprüft werden, des Weiteren zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten aus dem Bereich Bildung.

Inhaltlich wurde der Wunsch ausgesprochen, mobile pädagogische Angebote, wie sie bereits an anderen Theatern praktiziert werden, zu schaffen.

Die Frage der regionalen Kooperationen mit anderen geförderten Theatern und Orchestern, beispielweise bei der Zusammenarbeit mit dem Theater Gera-Altenburg (Staatsballett) oder dem DNT Weimar, wurde als relevant angesprochen.

In einer kurzen Diskussion zur Frage der Rechtsform erläuterte Marc Grandmontagne, dass es möglich sei, Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen zu prüfen, diese Frage aber eher von untergeordneter Bedeutung sei, da Strukturen nur dienende Funktion hätten und man die bisher ins Auge gefassten Veränderungen problemlos auch mit der Struktur eines Eigenbetriebs leisten könne.

→ siehe auch Protokoll vom 07.12.2022, Themenfeld "Politik und Governance"

**Zeitplan nach aktuellem Stand (21.03.2023):**

<b>April – Juni 2023:</b>	Feedback und weiterer Austausch in Einzelgesprächen
<b>Juni 2023:</b>	Finale öffentliche Veranstaltung (geplant für 12.06.2023)
<b>September 2023:</b>	beschlussfähiges Zwischenergebnis für den Stadtrat
<b>Frühherbst 2023:</b>	Öffentliche Präsentation der Ergebnisse des Beteiligungsprozesses und Erarbeitung des Konzeptes sowie Anpassung der Satzung des Eigenbetriebes
<b>November 2023:</b>	Stadtratsbeschluss über Konzept und angepasste Satzung
<b>Anfang 2024:</b>	Beginn der Abstimmung zu den Modalitäten für die Ausschreibung der neuen Theaterleitung ab 2027, Zusammenstellung der Findungskommission
<b>April-Mai 2024:</b>	Abstimmung im Stadtrat zu den Ausschreibungsmodalitäten / Bestätigung der Findungskommission
<b>September 2024:</b>	Veröffentlichung der Ausschreibung für die neue Werkleitung

Website zum Theatertransformationsprozess: [Theatertransformationsprozess | Erfurt.de](https://www.erfurt.de/aktuelles/theatertransformationsprozess)

Erfurt, 21.03.2023

Protokoll: gez. Thomas Grysko

## Protokoll: Expertengespräch "Organisations- und Führungsstrukturen"

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

**Ort und Zeit:** Theater Erfurt, Probebühne am 24.04.2024 um 17:30 Uhr bis 19:30 Uhr

**Federführung / Einführung:** Dr. Tobias J. Knoblich, Beigeordneter des Dezernats für Kultur, Stadtentwicklung und Welterbe

**Gast/Fachexperte:** Professor Ludger Engels (Akademie der darstellenden Kunst Baden Württemberg)

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

**Hintergrund:** Für diese Veranstaltung im Vorfeld eingeladen wurden die Fraktionen des Stadtrates und die Mitarbeitenden des Theaters Erfurt, um das Schwerpunktthema sowohl politisch als auch aus Perspektive des Theaters vertiefend zu betrachten und zu diskutieren.

### 1. Einleitung

Begrüßung durch Thomas Grysko: Nachdem ein entsprechender Termin im Winter leider nicht zustande kam, wird der Theatertransformationsprozess für das Lenkungsgremium nunmehr wieder aufgenommen. Herr Grysko gibt einen kurzen Überblick zum bisherigen Stand des Theatertransformationsprozesses und den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses. So wurden seit Februar 2022 durch Gespräche, Veranstaltungen und Workshops Ideen und Vorschläge gesammelt, die in fünf Handlungsfelder kategorial eingeordnet wurden.

Herr Thomas Grysko begrüßt den für den heutigen Termin eingeladenen Fachexperten, Herrn Professor Ludger Engels.

Herr Professor Ludger Engels ist Künstlerischer Direktor und Geschäftsführer der Akademie der Darstellenden Kunst Baden Württemberg und wird aus seiner langjährigen berufspraktischen Erfahrung zu verschiedenen Führungsmodellen an Theaterbetrieben berichten. Zugleich möchte er mit den Teilnehmenden hierzu ins Gespräch kommen. An der Akademie war er zunächst als Studiengangleiter und Professor für Regie tätig und ist seit 2022 Künstlerischer Direktor und Geschäftsführer. Er verfügt zudem über umfassende Theaterpraxis, nicht zuletzt auch als ehemaliger Chefregisseur und stellvertretender Intendant des Theaters Aachen.

Der heutige Austausch schließt dabei inhaltlich nahtlos an die letzte Veranstaltung im Juni 2023 an, bei der das Thema "Organisations- und Führungsstrukturen" den Schwerpunkt bildete.

Herr Tobias J. Knoblich umreißt zu Beginn des Austausches wesentliche hiermit in Verbindung stehende Fragen:

- Wie hält man eine funktionierende Kommunikationskultur im Theaterbetrieb lebendig?
- Wie kann eine Aufgabenverteilung sinnvoll geregelt werden, wenn größere Mitspracherechte eine Rolle spielen sollen?
- Bildet das Theater, auch in seiner Struktur, noch die heutige Gesellschaft ab?

In den zurückliegenden Gesprächen des Theatertransformationsprozesses wurde die Frage nach einem kooperativen Leitungsgremium in den Fokus gerückt und seine Vor- und Nachteile diskutiert, vor allem aber die Rolle eines mit umfassenden Machtbefugnissen ausgestatteten Generalintendanten, wie er in der Vergangenheit an Theaterbetrieben als Norm vertreten war, kritisch beleuchtet.

Demgegenüber sollen neue Ansätze gestärkt werden, die einen demokratischeren Umgang innerhalb des Theaterbetriebes ermöglichen.

## 2. Austausch und Diskussion

Herr Professor Engels berichtet zu Beginn des Austausches aus seiner Erfahrung an der Akademie, dass heutige Studierende sich in ihren Vorstellungen zum Theater eher an der Freien Szene orientieren würden und ein gespaltenes Verhältnis zu hierarchischen Strukturen hätten. Es gebe ein neues Selbstverständnis zum Thema Mitbestimmung und zur Work-Life-Balance.

Die Diskussion werde derzeit sowohl regional als auch überregional bedeutsam und auch vielerorts geführt.

Herr Professor Engels deutet an, dass selbst die Architektur auch neuerer Theatergebäude immer noch imperiale Leitungsstrukturen repräsentiere. In Deutschland sei diese Idee vom Generalintendanten zudem noch mit dem "Geniebegriff" des 19. Jahrhunderts verbunden und entsprechend tradiert. Allerdings sei in der Wahrnehmung der jüngeren Generation das Kollektiv statt einzelner Künstlerpersönlichkeiten maßgebend und hier entsprechender Handlungsbedarf gegeben. Die Frage laute also, wie die Politik Strukturen schaffen und entsprechend reagieren könne.

Er äußert weiterhin, dass er mit künstlerischen Leitungsteams positive Erfahrungen gesammelt habe, auch wenn dies naturgemäß mit Herausforderungen verbunden sei. Maßgeblich sei hier die Frage der Zuständigkeit in ihrer globaleren Ausrichtung.

Hieran gekoppelt sei auch die Frage der Zusammenarbeit und Verschränkung der verschiedenen Sparten. In dieser Verschränkung könne eine Chance liegen, neue Projektformate zu finden und neue Zuschauerschichten zu gewinnen. Kollektive seien eher bereit, die inhaltlichen Verschränkungen zu forcieren.

Ein neues Leitungsteam bedürfe aber einer Vision als Grundvoraussetzung, die sowohl die Anforderungen der innerbetrieblichen Organisation als auch eine künstlerische Betrachtung im Umgang mit den Sparten berücksichtige (etwa in der Wahl entsprechender Werke und Formate, die spartenübergreifend funktionieren), aber auch eine Öffnung zur Stadtgesellschaft durch entsprechende Bildungsformate zu gewährleisten.

Die Chance liegt dabei auch darin, Publikum zurückzugewinnen und somit dem Bildungsauftrag gerecht zu werden.

Herr Knoblich betont, dass in Fragen der Finanzierung Möglichkeiten vor allem durch die Steuerung des Budgets seitens einer neuen Leitung möglich würden. Weitere Möglichkeiten lägen in der Art und Weise der Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen.

Herr Professor Engels ergänzt, dass es wichtig sei, Routinen aufzubrechen, neue Spielräume zu finden und gegebenenfalls hierbei Kostentreiber ausfindig zu machen.

Herr Stark (Technischer Direktor des Theaters) äußert, dass vieles von dem, was in diesem Gespräch beschrieben würde, in der Studiobox bereits seine Umsetzung finde.

Frau van Daag (Leiterin der Studiobox des Theaters Erfurt) ergänzt, dass dies auf Basis eines "Mikrobudgets" passiere und über Kooperationen einlösbar sei.

Herr Professor Engels betont, dass diese Art der künstlerischen Arbeit und Umsetzung ihren Weg in das große Haus finden müsse. Auch für die Oper ergeben sich bei dieser Art des Ansatzes neue Möglichkeiten.

Herr Stark wirft die Frage auf: Welches Leitungsmodell ist mit welchen Menschen für welches Haus von Interesse und durchführbar? Dies müsse erst geklärt werden.

Herr Professor Engels berichtet aus seiner Erfahrung in einem Team mit drei Leitungspersonen. Hier sei vor allem die Klärung der Frage der Zeichnungsberechtigung zentral gewesen, wobei man aufpassen müsse, keine "imperiale Struktur durch die Hintertür" zu schaffen. Gleichberechtigung bedürfe einer klaren Kommunikationsregelung und Aufgabenverteilung. Feinheiten, wie eine geklärte Zeichnungsberechtigung, seien hier zentral.

Dennoch ergeben sich daraus Konfliktfelder. In Zürich beispielsweise sei das Mitbestimmungsmodell gescheitert. Es bräuchte zur Vermeidung klare Regeln zu allen möglichen auch detaillierten Absprachen, klare Verabredungen und eine entsprechende Compliance-Kultur.

Der Ausstattungsleiter des Theaters Erfurt, Herr Kittel, merkt an, dass eine tragende Vision wichtig sei, da die Oper in ihrem Grundverständnis immer noch im 18. und 19. Jahrhundert verhaftet sei. Herr Professor Engels ergänzt, dass diese Vision fundiert sein müsse, zugleich aber mutig und man das Publikum hier nicht unterschätzen dürfe.

Herr Stark betont, dass man auch bei der zukünftigen Gewinnung von Publikum ansetzen müsse, etwa bei Studierenden, um diese für das Theater zu gewinnen. Er sehe auch Potential darin, noch mehr aus dem Haus herauszugehen. Die jüngere Generation müsste dem Theater wieder näher gebracht werden.

Frau Büchner (Geschäftsführerin der Fraktion Bündnis 90 / Die Grünen) ergänzt, dass das Thema "Kulturelle Bildung" im Beteiligungsprozess des Theatertransformationsprozesses bereits eine wesentliche Rolle gespielt habe und hier viele gute Vorschläge gesammelt wurden.

Herr Weckesser (Leiter der Studiobox des Theaters Erfurt) sieht allein in einer gut geregelten Form der Zeichnungsbefugnis mit entsprechenden Vertreterregeln bereits

ein zweckmäßiges Instrument, kooperativ Verantwortung zu übernehmen und Routinen aufzubrechen.

Herr Professor Engels betont, dass hier, gemäß seiner Erfahrung, (Stichwort "Zeichnungsbefugnis") die Detailfragen wichtig erscheinen und oft auch unterschätzt würden. Der Trick liege im Detail. Er plädiert dafür, möglichst viele Details bereits im Vorhinein bereits in die Ausschreibung zu implementieren.

Herr Stark ergänzt, dass sich auch praktische Fragen und Probleme ergeben: bei einer größeren Vielfalt der künstlerischen Produktion etwa in Hinblick auf Proberäume und bei der Zusammenarbeit zwischen Freier Szene und Theater durch unterschiedliche Arbeitsstile und Erwartungen sowie zeitliche Bedarfe in den Abläufen. Auch die Spartenfluidität sei letztlich an die Zusammenarbeit von Akteuren mit teils unterschiedlichen Tarifverträgen gebunden, was Probleme ergeben könnte.

Im Auditorium wird nochmals generell konstatiert, dass es ein Problem sei, wenn die Personalhoheit maßgeblich bei einer Person liege und diese Person alle anderen entlassen könne.

Auch an dieser Stelle wird noch einmal auf die Unterschriftsberechtigung verwiesen, durch die Kontrolle und Balance geschaffen werden müsse und sich etwa die Leitungsakteure auch gegenseitig überstimmen könnten (etwa in einer einfachen Mehrheit).

Es wird in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass wesentliche Kerngedanken des Beteiligungsprozesses unter

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

zugänglich sind.

Ein wesentlicher nächster Schritt im Theatertransformationsprozess wird sein, dass ab September 2024 eine Entscheidungsvorlage erarbeitet wird, die auch wesentliche Vorschläge für eine Änderung der Satzung des Eigenbetriebes Theater sowie Modalitäten für die Ausschreibung umfasst.

**Protokoll:** gez. Thomas Grysko (Erfurt, 25.04.2024)



---

# Die Zukunft des Theaters Erfurt

## Aktueller Stand und Ergebnisse zum Beteiligungsprozess

DEZERNAT KULTUR, STADTENTWICKLUNG UND WELTERBE  
STADTVERWALTUNG ERFURT

# Gliederung

2

## **1. Aktueller Stand & Ergebnisse zur Theatertransformation**

- A.** Basis: Finanzierungsvereinbarung 2025 bis 2032
- B.** Ergebnisse des Beteiligungsprozesses: Strukturanpassungen
- C.** Ausschreibung für eine neue Werkleitung (Intendantzfindung)
- D.** Offene Elemente zur Neuausrichtung

## **2. Aktualisierte Zeitschiene**

## **3. Diskussion und Rückfragen**

# (A) Basis: Finanzierungsvereinbarung 2025 bis 2032

3

**Laufzeit von 2025 bis 2032**

**Festbetragsfinanzierung in den Jahren 2025 bis einschließlich 2030 (nach Prüfung bis 2032)**

unter Berücksichtigung tariflicher Aufwüchse und des Theatertransformationsprozesses. Die Finanzierungsquote ist hierbei wie folgend geregelt: Freistaat Thüringen 43 % / Stadt Erfurt 57 %.

**Beendigung der pflichtigen Kooperation**

mit der Thüringen Philharmonie Gotha-Eisenach

## (B) Ergebnisse des Beteiligungsprozesses

4

### Handlungsfelder:

- 1. Spartenvielfalt / Inhaltliche Balanceverschiebung
- 2. Neuorganisation der Führungsstrukturen (kooperativ)
- 3. Öffnung zur Stadtgesellschaft / Kulturelle Bildung
- 4. Kooperationen

hinzugekommen:

- 5. Compliance-Management und Optimierung des Betriebes

***folgend* → Satzungsanpassung / Ausschreibung Theaterleitung**

# Spartenvielfalt Schauspiel

5

## **Tarifbeschäftigte:**

- 8 Stellen für Schauspiel (festangestellt nach NV Bühne) mit unterschiedlicher Altersstruktur und 1 Spartenleitung mit Inszenierungsverpflichtung
- 3 Stellen für Assistenzen (1 Regie-, 1 Produktions- und 1 Assistenz)

## **Werk-/Honorarverträge:**

- Produktionsbezogene Gäste (hier Regieteams): 10
- Produktionsbezogene Gäste (Schauspieler) sind mit 9 Stellen punktuell (projektweise) vorgesehen

# Spartenvielfalt Schauspiel

6

## **Produktionen Schauspiel pro Spielzeit:**

- 3 Eigenproduktionen Schauspiel pro Spielzeit
- 1 Jugendtheaterproduktion (ggf. in Kooperation mit "Die Schotte") pro Spielzeit
- 1-2 hausinterne Ko-Produktionen zwischen Musiktheater und Schauspiel (z. B. Musical, Familien- und Weihnachtsstück) pro Spielzeit
- Gastspiele „Junge Perspektiven“ (ggf. auf der Schauspielbühne des KulturQuartiers, je 3 Aufführungen) pro Spielzeit

# Spartenvielfalt Schauspiel

7

**In dem zur Berechnung herangezogenen Budgetentwurf sind enthalten:**

- 1. Personalkosten für festangestellte Schauspieler/innen
- 2. Personalkosten für produktionsbezogene Gäste (Schauspiel und Regie)
- 3. Sachkosten / Sonstige Kosten

-Personalkosten „Tarif“ → 783.000,00 € plus AG-Anteil (21 %) = 947.430,00 €

-Personalkosten „Werkverträge / Honorarverträge“ → rund 100.000,00 EUR

-Sachkosten → 400.000,00 EUR

**GESAMTKOSTEN: ca. 1,5 Mio. EUR**

# Kooperative Führungsstrukturen

8

Ab 2027 ist eine neue Leitung des Theaterbetriebes als kooperatives Leitungsmodell geplant; damit verbundene Fragen sind:

**-Wie hält man eine funktionierende Kommunikationskultur im Theaterbetrieb lebendig?**

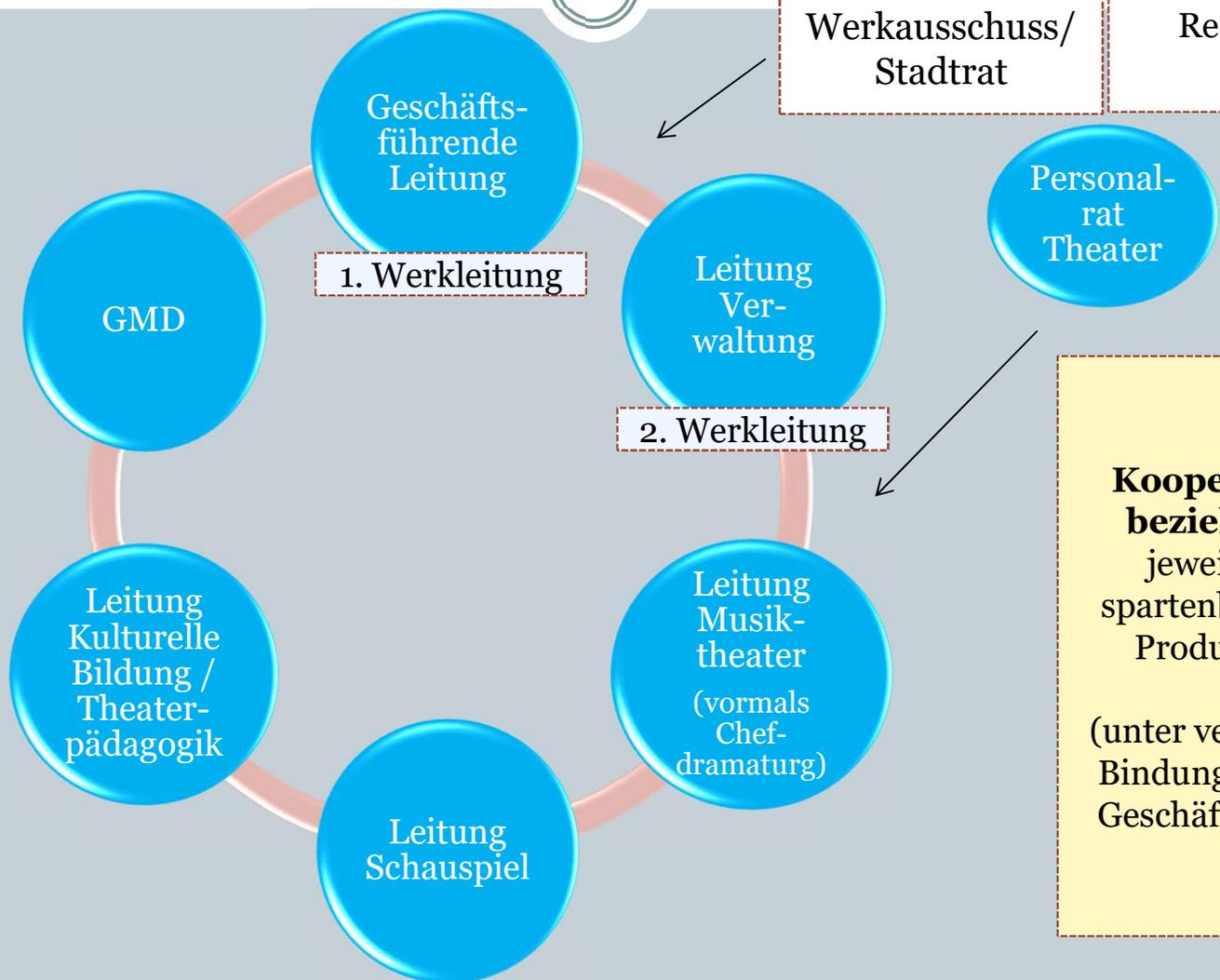
**-Wie kann eine Aufgabenverteilung sinnvoll geregelt werden, wenn größere Mitspracherechte eine Rolle spielen sollen?**

**-Wie regelt man Entscheidungsprozesse und Zeichnungsbefugnis?**

**→ wird detailliert geregelt über Satzung und Geschäftsordnung**

# Kooperative Führungsstrukturen

9



Werkausschuss/  
Stadtrat

Rechtsträger

Personal-  
rat  
Theater

1. Werkleitung

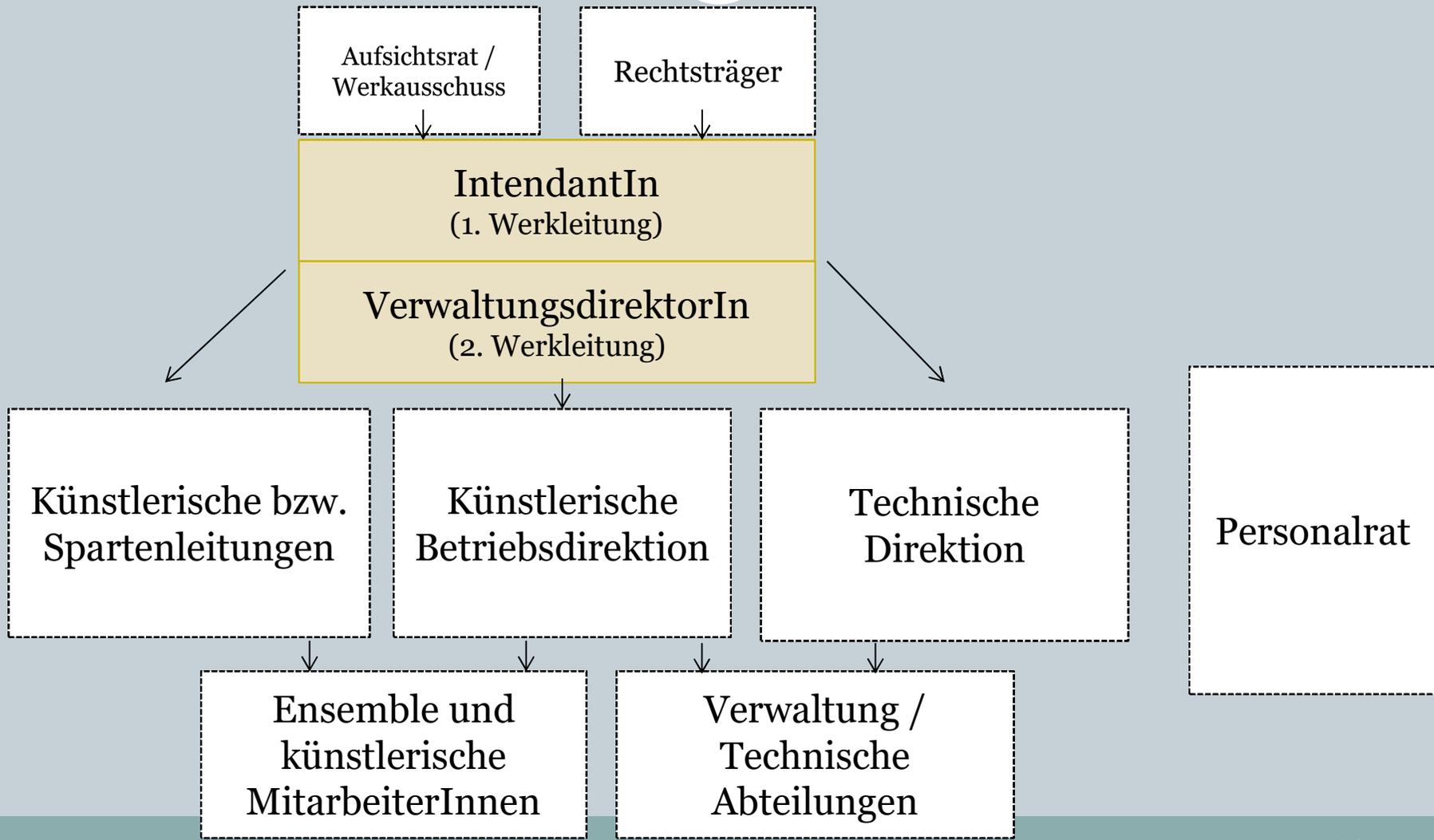
2. Werkleitung

**Kooperations-  
beziehungen**  
jeweils nach  
spartenbezogenen  
Produktionen

(unter vertraglicher  
Bindung durch die  
Geschäftsführung)

# VERGLEICH: Modell „Klassische Intendanz“

11



# Öffnung Stadtgesellschaft

11

Nutzung räumlicher wie inhaltlicher Möglichkeiten für Zusammenarbeit mit freien Akteuren und der Stadtgesellschaft:

**-Theater als Schnittstelle zur Stadt:** räumliche Ausgestaltung, z.B. Vorplatz des Theaters (Konzerte, pädagogische Angebote) oder Foyer (für Ausstellungen, Kooperationsveranstaltungen mit freien Akteuren), ungenutzte Stadträume mit eigens entwickelten Formaten

**-Neue Formate und Formatkooperationen:** z.B. Theaterpatenschaften oder Kulturbusse, die das Umland mit Angeboten versorgen;  
Frühe Kooperationen mit Bildungseinrichtungen

-Einfließen in den **konzeptionellen Bildungsrahmen** der Stadt als Teil eines größeren städtischen Bildungskonzeptes

**Ziele: Neue Zielgruppen gewinnen/Verjüngung der Audience**

# Kooperationen

12

- **Fortführung im Bereich Tanz** (Staatsballett Gera und Tanztheater Erfurt e. V.);
- **Kooperationen mit anderen Theatern** (z.B. DNT Weimar)
- **Weiterer Kooperationsausbau / -pflege** mit Bildungseinrichtungen; Zusammenarbeit mit freien Akteuren weiter stärken

# Compliance

13

## **Compliance:**

Gesamtheit der in einer Organisation eingerichteten Maßnahmen, Strukturen und Prozesse, um Regelkonformität sicherzustellen (sowohl rechtsverbindliche als auch ethische Regeln).

## **Compliance-Management:**

ein Verfahren, mit dem ein Unternehmen gewährleistet, dass sich an Regeln und Gesetze gehalten wird (rechtlich und ethisch).

# Compliance

14

- **Code of Conduct** / ganzheitliche Werte und Verhaltensmaßstäbe
- **Risikoanalyse** (Leitung, technischer Bereich, Finanzmanagement usw.)
- Verbesserung der **Kommunikation** (z.B. regelmäßige Berichterstattung)
- regelmäßige **Compliance-Schulungen** und Monatsgespräche
- **Kontrollierbares Beschwerdewesen:** Klarstellung des Beschwerdeverfahrens (Ausgestaltung des Verfahrens, Ansprechpartner, voraussichtliche Dauer, Ergebniskontrolle)
- regelmäßige, **anonyme Befragungen der Mitarbeiter/innen**
- **Compliance-Beauftragter**/Ansprechpartner

# (C) Ausschreibung für eine neue Theaterleitung

15

Empfehlungen des Deutschen Bühnenvereins (Phasenmodell zur Intendanzfindung):

- **PHASE 1:** Die VORBEREITUNG setzt spätestens mit der Entscheidung über die Beendigung einer Intendanz ein / Ausschreibg.-Kriterien benennen
- **PHASE 2:** Der START sollte ca. 24 Monate vor dem Wechsel liegen (also 2025 beginnend für 2027) / Konstituierung Findungskommission
- **PHASE 3:** Die DURCHFÜHRUNG muss sich am geplanten Zeitpunkt der Berufung/Wahl orientieren.
- **PHASE 4:** Die BERUFUNG/WAHL sollte ca. 18 Monate vor dem Wechsel finalisiert werden.
- **PHASE 5:** Die EVALUATION sollte sich direkt an den vollzogenen Findungsprozess anschließen.

→ Leitungswechsel sind Schlüsselvorgänge für zielgerichtete Transformationsprozesse

## (D) Offene Elemente zur Neuausrichtung

16

- Empfehlungen / Abschlussbericht PwC
- Berücksichtigung der Ergebnisse des Rechnungsprüfungsamtes (RPA)
- Grundlage: Auftrag durch den Stadtratsbeschluss vom 31.01.2024 (DS 0228/24) zur Aufklärung u.a. der Wirtschaftlichkeit

## (D) Offene Elemente zur Neuausrichtung

17

### Hinweise von PwC zur Struktur des Eigenbetriebs:

- In der derzeitigen Struktur des Eigenbetriebs Theater sind Informations- und Kontrollrechte nur unzureichend verankert (Nachjustierung für den Werkausschuss / Aufsichtsgremium wird angeregt)
- PwC empfiehlt organisatorische Anpassungen inklusive der Etablierung eines aktiven Compliance-Systems. Hierzu werden durch PwC diverse Maßnahmen (Informations- und Kontrollrechte, Anpassung Berichtswesen, Gremienschulung usw.) diskutiert

# (D) Offene Elemente zur Neuausrichtung

18

## Feststellungen von PwC zur Wirtschaftlichkeit:

- Abweichungen zum Planansatz lassen sich aufgrund der fehlenden Konkretisierung von Planungsprämissen im bestätigten Wirtschaftsplan 2023 nur sehr oberflächlich analysieren.
- Quartals- und Monatsabschlüsse wurden nicht in der vom Beteiligungsmanagement geforderten Frist und Qualität erstellt. Die Aussagefähigkeit und Prognosequalität der Quartalsabschlüsse ist verbesserungswürdig.
- Hauptursache für Verluste in 2023 sind maßgeblich die in Folge einer schlechteren Auslastung geringeren Erlöse aus den Domstufenfestspielen  
→ **Risikopotential**

# (D) Offene Elemente zur Neuausrichtung

19

## **Feststellungen von PwC zur Pflichtverletzungen:**

- Pflichtverletzungen der Werkleitung waren gegeben
- im Hinblick auf die übrigen Organe des Eigenbetriebes liegen keine Pflichtverletzungen vor.

Umgang: Es wurden seitens der Stadtverwaltung die gebotenen Maßnahmen ergriffen: Ausgabensperre, Freistellung Werkleitung, Beauftragung Rechnungsprüfungsamt und externe Gutachter

## **Feststellungen von PwC zur Ertragslage des Theaters:**

Die Ertragslage des Theaters entspricht im Vergleichszeitraum grundsätzlich den branchenüblichen Verhältnissen.

# (D) Offene Elemente zur Neuausrichtung

20

## Zusammenfassung der Empfehlungen (Stand Mai 2024):

1. Einrichtung adäquater Kontrollmechanismen
2. Verbesserung der Berichterstattung
3. Risikominimierung Domstufenfestspiele
4. Konkretisierung von Planungsprämissen im WiPlan
5. Einrichtung Compliance-Management
6. Zur Umsetzung entsprechende Anpassungen der Satzung des Eigenbetriebes / Entwicklung einer Geschäftsordnung

## 2. Aktualisierte Zeitschiene

21

- 09. September 2024:**      **Aktueller Stand Theatertransformationsprozess**
- Sept. – Nov. 2024:**      **Umsetzung in Form einer Beschlussvorlage und Anpassung Eigenbetriebssatzung**
- November 2024:**      **Stadtrat: Entscheidung zur Beschlussvorlage**
- Dez. 2024 – Jan. 2025:**      **Erarbeitung des Verfahrens für die Ausschreibung und Bildung der Findungskommission**
- Februar 2025:**      **Stadtrat: Beschlussvorlage zur Ausschreibung / Kommission**
- Im Anschluss:**      **Ausschreibungsverfahren bis Oktober 2025**

# 3. Diskussion und Rückfragen



**Danke für Ihre Beteiligung!**