Beschluss zur Drucksache Nr. 0852/25 der Sitzung des Stadtrates vom 17.09.2025

Strukturziele Theater Erfurt – Richtungsentscheidungen Theatertransformation

Genaue Fassung:

01
Der beigefügte Bericht der PwC Legal (Anlage 1) und die Dokumentation des Theatertransformationsprozesses (Anlagen 2, 3 und 4) werden zur Kenntnis genommen.

02
Dem zuständigen Werkausschuss ist bis zum 31.12.2025 eine überarbeitete Geschäftsordnung der Werkleitung vorzulegen.

03
Dem Stadtrat ist bis zum 05.11.2025 eine Beschlussvorlage über die überarbeitete Eigenbetriebssatzung vorzulegen. Die Eigenbetriebssatzung des Theaters ist dabei vorausgehend unter Beachtung des Theatertransformationsprozesses, des Handlungsleitfadens von PWC Legal und der Ergebnisse der Prüfungen des Rechnungsprüfungsamtes zu evaluieren.

04
Die Stellen der Werkleitung des Theaters sind 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 zum 05.11.2025 vorzulegen.

05
Die künstlerische und die kaufmännische Werkleitung des Theaters Erfurt werden unter Beachtung des Phasenmodells zur Intendanzfindung des Deutschen Bühnenvereins ausgeschrieben. Vorausgehend erarbeitet die für das Verfahren zuständige Kommission ein Anforderungsprofil für beide Werkleitungen. Die Kommission besteht aus 7 Personen:

- dem Oberbürgermeister (vertreten durch den für den Eigenbetrieb Theater zuständigen Beigeordneten, Herr Linnert)
- der stellv. Vorsitzenden des Werksausschuss Theater (Frau Polster)
- dem Vorsitzenden des Ausschusses für Kultur und Theatertransformation (Herr Präger)
- einem Vertreter des Freistaats Thüringen
- einem Vertreter des Personalrates Theater Erfurt
- einem Mitglied einer externen Theaterleitung
- einem externen Fachexperten

06

Handlungsleitfaden

betreffend die künftige organisatorische Ausgestaltung des Theaterbetriebes der Landeshauptstadt Erfurt

PricewaterhouseCoopers Legal
Aktiengesellschaft
Rechtsanwaltsgesellschaft

Querstraße 13
04103 Leipzig

Datum: 19.12.2024

Auftrag: DEE0012477.1.0

pwc

Inhaltsverzeichnis

A. Ausgangslage 1

B. Zusammenfassung und Ergebnis 3

C. Theaterstruktur – Status Quo 4

1. Stellung des Generalintendanten 4
2. Kontrollorgane und Kontrollbefugnisse 5

D. Handlungsempfehlungen 7

I. Rechtsform: Eigenbetrieb oder GmbH? 8

1. Die GmbH 9
   a) Struktur der GmbH 9
   b) Maßnahmen in Bezug auf die einzelnen Organe 10
      aa) Gesellschafterversammlung 10
      bb) Aufsichtsrat 11
      cc) Geschäftsführung 11
2. Der Eigenbetrieb 12
   a) Struktur des Eigenbetriebs 12
   b) Maßnahmen in Bezug auf die einzelnen Organe 13
      aa) Werkausschuss 13
         (1) Kontrollbefugnisse 13
         (2) Zusammensetzung des Werkausschusses 15
         (3) Organisation der Sitzungen 17
         (4) Schulungen der Mitglieder des Werkausschusses 17
      bb) Werkleitung 17
3. Vergleich Eigenbetrieb und GmbH 17
   a) Zusammensetzung des Aufsichtsrats 18
   b) Haftung der Geschäftsführung 18
   c) Kommunaler Einfluss 19
   d) Haftung und Insolvenzfähigkeit 20

e) Sonstiges 20
f) Tabellarische Zusammenfassung Vergleich Eigenbetrieb und GmbH 21
g) Fazit 22

II. Leitung des Theaters: modifiziertes Generalintendantenmodell oder kollegiales Leitungsgremium? 23

1. Modifizierung des gegenwärtigen Generalintendantenmodells 23
a) Rechte und Funktion des Generalintendanten 23
b) Anpassung des Intendantenvertrages 24
c) Auswahlverfahren betreffend die Werkleitung 25
aa) Einstellungsverfahren betreffend die Intendanz 25
bb) Einstellungsverfahren betreffend die 2. Werkleitung 26
2. Einführung eines Leitungsgremiums 26
a) Struktur 26
b) Maßnahmen in Bezug auf die einzelnen Organe 27
aa) Stadtrat und Oberbürgermeister/Gesellschafterversammlung 27
bb) Werkausschuss/Aufsichtsrat 28
cc) Werkleitung/Geschäftsführung 28
3. Fazit 29

III. Allgemeine Maßnahmen 30

1. Wirtschaftsplanung und Reporting 30
a) Festlegung von Eigentümerzielen 30
b) Wirtschaftsplanung 31
c) Internes Rechnungswesen (Controlling) 31
d) Quartalsberichterstattung 32
e) Zielvereinbarung 33
f) Risikofrüherkennungssystem 33
2. Compliance 33
3. Sonstiges 35

Anlagen

Allgemeine Mandatsbedingungen in der Fassung vom 01. Juli 2018

A. Ausgangslage

Beim Theater Erfurt handelt es sich um einen Theaterbetrieb in öffentlicher Trägerschaft der Landeshauptstadt Erfurt. Seit seiner Errichtung im Jahr 1877 hat sich das Theater Erfurt in über 125 Jahren zu einem kulturellen Ankerpunkt der Stadt entwickelt. Heute ist das Theater nach seinem Neubau am Standort Brühl am Mainzerhofplatz für seinen Fokus auf Musiktheater und Konzertwesen bekannt.

Das Theater Erfurt beschäftigt rund 300 Mitarbeiter*innen und wird bei der Landeshauptstadt Erfurt als Eigenbetrieb geführt. Auf diesen Eigenbetrieb finden die Thüringer Kommunalordnung (ThürKO), die Thüringer Eigenbetriebsverordnung (ThürEBV) und - auf deren Grundlage - die Eigenbetriebssatzung der Landeshauptstadt Erfurt für das Theater Erfurt vom 13.07.2015 Anwendung (im Folgenden: „**Eigenbetriebssatzung**“ genannt).[1] Zu den zuständigen Organen für die Angelegenheiten des Eigenbetriebs gehören nach § 3 Eigenbetriebssatzung die Werkleitung, der Werkausschuss sowie der Stadtrat und der Oberbürgermeister[2] der Landeshauptstadt Erfurt. Die Werkleitung besteht aus zwei Mitgliedern: Dem 1. Werkleiter, welcher die Bezeichnung „Generalintendant“ führt sowie die 2. Werkleiterin mit der Dienstbezeichnung „Verwaltungsdirektorin“ (§ 4 Eigenbetriebssatzung).[3]

In der jüngeren Vergangenheit wurden diverse Vorfälle betreffend die Betriebsorganisation und Interna des Theaters öffentlich, die letztlich in der Freistellung des langjährigen Generalintendanten und der kommissarischen Übernahme der künstlerischen Leitung durch den stellvertretenden Generalintendanten sowie der Freistellung der Verwaltungsdirektorin und der

---

[1] Eigenbetriebssatzung der Landeshauptstadt Erfurt für das Theater Erfurt vom 13.07.2015 in der Fassung vom 22.05.2021.

[2] Im Folgenden bezieht sich die Bezeichnung Oberbürgermeister auf das Kommunalorgan und nicht auf eine bestimmte Person weshalb die maskuline Bezeichnung verwendet wird. Gemeint können mit der Bezeichnung auch Personen anderer Geschlechter sein. Aufgrund des Sachzusammenhangs und aus Gründen der Einheitlichkeit wird die Bezeichnung jedoch geschlechterspezifisch zugeschnitten. Das hat keine exkludierende Wirkung, außerhalb dessen bemüht sich das Gutachten bewusst um geschlechter- und identitätsinklusive Sprache.

[3] Im Folgenden bezieht sich die Bezeichnung Werkleitung, 1. Werkleiter/Generalintendant und 2. Werkleiterin/Verwaltungsdirektorin auf das Organ des Eigenbetriebs und nicht auf eine bestimmte Person. Gemeint können mit den Bezeichnungen auch Personen aller Geschlechter sein. Aufgrund des Sachzusammenhanges und aus Gründen der Einheitlichkeit des Gutachtens werden diese Bezeichnungen jedoch geschlechterspezifisch zugeschnitten. Das hat keine exkludierende Wirkung, außerhalb dessen bemüht sich das Gutachten bewusst um geschlechter- und identitätsinklusive Sprache.

kommissarischen Übernahme dieser Aufgabe durch eine andere kaufmännische Führungskraft gemündet haben. Mit der Untersuchung und der rechtlichen Bewertung der Vorfälle wurden bereits Rechtsanwaltskanzleien beauftragt, deren Untersuchungsberichte vorliegen. Zudem wurde das Rechnungsprüfungsamt der Landeshauptstadt Erfurt mit einer Prüfung beauftragt.

In der Sitzung des Stadtrates vom 07.02.2024 wurde des Weiteren die schnellstmögliche Veröffentlichung der zusammengefassten Untersuchungsergebnisse beschlossen (Beschluss-Nr. 0196/24). Außerdem wurde die Beauftragung einer Kanzlei zur Untersuchung des Handelns der Stadtverwaltung in Bezug auf die Vorfälle am Theater sowie die Beauftragung eines Wirtschaftsprüfers und des Rechnungsprüfungsamts mit einer Sonderprüfung der finanziellen Verhältnisse am Theater beschlossen. Der damalige Oberbürgermeister Andreas Bausewein wurde mit der Reformierung der Strukturen des Theaters beauftragt, um eine sichere und respektvolle Arbeitsatmosphäre für alle Beschäftigten zu gewährleisten und um eine effektivere Kontrolle der Theaterleitung zu ermöglichen.

Wir, die PricewaterhouseCoopers Legal AG Rechtsanwaltsgesellschaft (im Folgenden: „**PwC Legal**“ oder „**Wir**“ genannt), wurden beauftragt, auf der Grundlage der vorliegenden Untersuchungsberichte eine Überprüfung des Umgangs sowie der Aufarbeitung der Vorfälle beim Theater seitens der Stadtverwaltung sowie der maßgeblichen Organe des Eigenbetriebes durchzuführen. Darüber hinaus soll die Zukunftsfähigkeit des Theaters unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten einschließlich der Compliance-Strukturen untersucht werden.

Die Untersuchungsergebnisse zum Umgang mit und der Aufarbeitung der Vorfälle beim Theater seitens der maßgeblichen Organe des Eigenbetriebes teilten wir Ihnen bereits im Rahmen unseres Gutachtens „Rechtliche Begutachtung betreffend die Aufarbeitung der Vorfälle am Theater Erfurt“ vom 13.12.2024 (im Folgenden „**Gutachten**“) mit.

Nach dem Ergebnis dieser Prüfung lässt sich festhalten, dass die Ereignisse am Theater durch die historisch begründeten strukturellen Defizite im Hinblick auf Informations- und Kontrollrechte begünstigt wurden. Insbesondere hat sich gezeigt, dass die Kenntnisnahme des Werkausschusses, des Stadtrats und des Oberbürgermeisters von den in unserem Gutachten behandelten innerbetrieblichen Vorgängen stark verzögert erfolgt ist.

Im Folgenden wird daher zunächst der derzeitige Status Quo der Theaterstruktur am Theater Erfurt beschrieben. Anschließend werden mögliche Maßnahmen dargestellt, durch welche die Organisationsstruktur, die Kontrollprozesse und das Risikomanagement des Theaterbetriebs

effektiver gestaltet werden können, um insbesondere Risiken zu minimieren und eine frühere Kenntnisnahme interner Abläufe durch die Organe des Theaterbetriebs zu ermöglichen.

Ziel der folgenden Ausführungen ist es, mögliche Optionen für die künftige Betriebsleitung und die rechtliche Strukturierung des Unternehmens zu erörtern. Auf dieser Grundlage ist eine weitere Abstimmung und Entscheidung durch die Landeshauptstadt Erfurt über die Neuausrichtung des Theaters erforderlich. Diese beinhaltet auch die Festlegung, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Wenn diese grundlegenden Entscheidungen getroffen wurden, sind in einem nächsten Schritt die konkreten Maßnahmen in einem Gesamtkonzept aufeinander abzustimmen.

B. Zusammenfassung und Ergebnis

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass der Generalintendant nach der geltenden Rechtslage die zentrale Leitungsfunktion des gesamten Theaterbetriebs innehat und dementsprechend mit weitreichenden Befugnissen ausgestattet ist. Ansatzpunkt für mögliche Handlungsmaßnahmen sind daher die Rolle und Machtstellung des Generalintendanten.[4] In einem ersten Schritt sollte daher entschieden werden, in welcher Rechtsform das Theater in Zukunft organisiert werden soll und ob im Hinblick auf die Führungsstruktur das Generalintendantenmodell durch ein Kollegialorgan ersetzt werden soll oder ob am Generalintendantenmodell weiterhin festgehalten wird. Erst auf Grundlage dieser Entscheidung können konkrete Maßnahmen wie bspw. die Anpassung der Eigenbetriebssatzung bzw. die Erstellung eines Gesellschaftsvertrages, die Überarbeitung bzw. Neufassung des Intendantenvertrages als Dienst- oder Arbeitsverhältnis, Schulungen der Werkausschuss- bzw. Aufsichtsratsmitglieder sowie die Etablierung eines Risikofrüherkennungs- und Compliance-Management-Systems durch Erstellen von Richtlinien und Verfahren vorgenommen werden.

[4] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 47.

C. Theaterstruktur – Status Quo

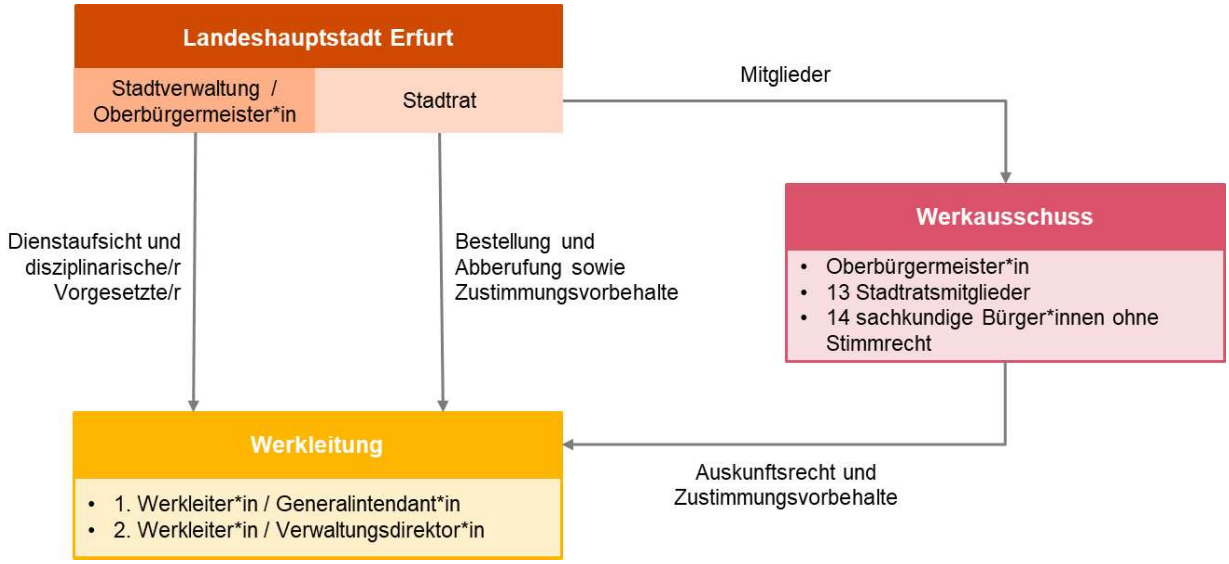


Abb. 1: Überblick aktuelle Struktur des Theaters als Eigenbetrieb

1. Stellung des Generalintendanten

Nach § 4 Eigenbetriebssatzung besteht die Werkleitung aus dem Generalintendanten sowie der Verwaltungsdirektorin, die nach § 2 Abs. 2 S. 1 der Geschäftsordnung und des Geschäftsverteilungsplans für die Werkleitung des Theater Erfurt vom 21.10.2002 (im Folgenden „**GO Werkleitung**“) gemeinschaftlich die Verantwortung für die Betriebsführung tragen. Demnach wird der Eigenbetrieb im Ausgangspunkt durch eine Doppelspitze geführt. Allerdings sind die beiden Werkleiter*innen nicht gleichgestellt, was sich insbesondere darin zeigt, dass bei unterschiedlichen Auffassungen im Rahmen einer gemeinsamen Beschlussfassung, die Stimme des 1. Werkleiters (Generalintendant) den Ausschlag gibt, § 8 Abs. 3 S. 1 GO Werkleitung. Die 2. Werkleiterin (Verwaltungsdirektorin) hat zwar nach § 8 Abs. 3 S. GO Werkleitung die Möglichkeit, eine Entscheidung des Werkausschusses herbeizuführen. Allerdings dürfte der Beschluss bis zu einer Entscheidung des Werkausschusses wirksam sein, sodass die Position der 2. Werkleiterin in solchen Konstellationen deutlich geschwächt ist.

Die herausgehobene Stellung des Generalintendanten zeigt sich des Weiteren in der Vorschrift des § 6 Nr. 1 GO Werkleitung, wonach dem Generalintendanten insbesondere die federführende Behandlung grundsätzlicher Fragen obliegt. Er übernimmt demnach die Hauptverantwortung für die Bearbeitung und Klärung wesentlicher und grundlegender Fragen, was seine zentrale Rolle bei der strategischen Ausrichtung und der Steuerung des Eigenbetriebs unterstreicht.

Aber auch im Hinblick auf das Personal nimmt der Generalintendant eine bedeutende Rolle ein. So entscheidet die Werkleitung zwar gemeinsam über Personaleinstellungen, § 5 Abs. Nr. 11 GO Werkleitung. Allerdings obliegt dem Generalintendanten die Begründung, Auflösung, Verlängerung und Unterbrechung der Bühnennormalverträge, der Verträge nach Bühnentarif und der Einzelverträge im künstlerischen Bereich, § 6 Abs. 1 Nr. 8 GO Werkleitung. Eine Mitwirkung der 2. Werkleitung besteht entsprechend Ziff. 5.3 des Intendantenvertrages allenfalls in Form eines Mitzeichnungsrechts, wobei Unklarheiten dahingehend bestehen, ob dieses Mitzeichnungsrecht der 2. Werkleitung allein für die Begründung oder aber zusätzlich für die Beendigung von Arbeits- oder Dienstverträgen gilt. Dass dem Generalintendanten weitreichende Entscheidungsbefugnisse auch in Personalangelegenheiten übertragen sind, zeigt sich überdies auch in § 6 Abs. 2 Spiegelstrich 2 GO Werkleitung, wonach der 1. Werkleiter disziplinarischer Vorgesetzter aller Beschäftigten des Unternehmens ist und Disziplinarmaßnahmen durchführt.

Schließlich fungiert der Generalintendant als Hauptansprechpartner für die Belange des Theater Erfurt, was seine hervorgehobene Stellung und zentrale Bedeutung innerhalb des Eigenbetriebs weiter verdeutlicht. So hat er einerseits intern eine rechtzeitige und umfassende Information des Werkausschusses sicherzustellen (vgl. § 6 Abs. 1 Nr. 4 GO Werkleitung). Andererseits fungiert er nach § 6 Abs. 2 Spiegelstrich 1 GO Werkleitung auch als Repräsentant des Eigenbetriebes. In dieser Funktion vertritt er das Theater gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien. Das verdeutlicht seine Rolle auch für die Außenwahrnehmung und das Ansehen des Theaters.

2. Kontrollorgane und Kontrollbefugnisse

Nach § 76 Abs. 1 S. 1 ThürKO erledigt die Werkleitung in eigener Zuständigkeit die laufenden Angelegenheiten im Sinne des § 29 Abs. 2 Nr. 1 ThürKO, die den Eigenbetrieb betreffen. Dies beinhaltet insbesondere Angelegenheiten der laufenden Verwaltung sowie der laufenden Betriebsführung, vgl. § 5 Abs. 3 Eigenbetriebssatzung.

Die aktuelle Rechtslage ermöglicht eine Kontrolle der Werkleitung lediglich auf Grundlage von Auskunftspflichten der Werkleitung. Dies betrifft nach § 17 Abs. 1 Eigenbetriebssatzung zunächst die regelmäßige Unterrichtung des Oberbürgermeisters sowie des Werkausschusses zu wirtschaftlichen Themen. Darüber hinaus besteht eine Berichtspflicht bzgl. aller wichtigen Angelegenheiten des Eigenbetriebs gegenüber dem Oberbürgermeister und dem Werkausschuss, vgl. § 17 Abs. 2 Eigenbetriebssatzung und § 10 GO Werkleitung. Kontrollorgane sind demnach der Oberbürgermeister und der Werkausschuss.

Allerdings sind die genannten auskunftsberechtigten Organe für eine umfangreiche Kenntnisnahme der relevanten Prozesse im Eigenbetrieb darauf angewiesen, dass die Auskünfte vollständig erfolgen. Denn bislang ist keine Kontrollbefugnis normiert, die dem Werkausschuss oder dem Oberbürgermeister die Möglichkeit gibt, sich selbst ein Bild von der Lage des Eigenbetriebs verschaffen zu können, bspw. durch Einsichtsrechte in Bücher, Verträge usw.

Darüber hinaus sind die Reaktionsmöglichkeiten auf erlangte Erkenntnisse oder auf verspätete oder ausgebliebene Berichterstattung lediglich eingeschränkt bzw. hinsichtlich des Werkausschusses überhaupt nicht normiert. Allein der Oberbürgermeister hat als Dienstvorgesetzter dem Grunde nach die Möglichkeit disziplinarische Maßnahmen bei Pflichtverletzungen gegenüber der Werkleitung zu ergreifen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es sich bei dem Vertragsverhältnis mit dem 1. Werkleiter um einen freien Dienstvertrag und nicht um ein Arbeitsverhältnis handeln dürfte. Dementsprechend sind disziplinarische Maßnahmen, wie sie für ein Arbeitsverhältnis typisch sind (z.B. Abmahnung, Versetzung usw.), nur bedingt auf das Dienstverhältnis mit dem 1. Werkleiter übertragbar. Ebenso bezieht sich das Weisungsrecht des Arbeitgebers nach § 106 Gewerbeordnung (GewO) seinem Wortlaut nach allein auf Arbeitsverhältnisse. Im Ergebnis sind daher auch die Reaktionsmöglichkeiten des Oberbürgermeisters eingeschränkt.

Wie in unserem Gutachten vom 13.12.2024 bereits dargestellt, handelt es sich bei dem Werkausschuss des Eigenbetriebs Theater Erfurt um ein verkleinertes Gremium der Gemeindevertretung, ergänzt um sachkundige Bürger*innen, in dem sich der Wille der Bürgerschaft auf die Betriebsführung des Eigenbetriebs auswirkt.[5] Er setzte sich bislang zusammen aus dem Oberbürgermeister, 13 Mitgliedern des Stadtrates sowie 14 sachkundigen Bürger*innen ohne Stimmrecht.[6] Soweit er die Interessen der Gemeindevertretung als demokratischer Repräsentant des Eigentümers wahrnimmt, entspricht seine Rolle dem eines Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft. Allerdings sind ihm, im Gegensatz zum Aufsichtsrat (vgl. § 111 Abs. 1 AktG), nach der aktuellen Rechtslage lediglich Auskunftsrechte eingeräumt.

Der Ablauf der jeweiligen Ausschusssitzungen richtet sich nach der Geschäftsordnung für den Stadtrat der Landeshauptstadt Erfurt und seiner Ausschüsse vom 01.07.2024 (im Folgenden „**GO Stadtrat**“). Angabegemäß wurde in der Vergangenheit für die Sitzungen des Werkausschusses wenig Zeit eingeplant, sodass die Sitzungen regelmäßig unter Zeitdruck stattgefunden hätten.

---

[5] *Brummer* in: Öffentlich-rechtliche Unternehmen der Gemeinden, 6. Auflage, Rn. 624.

[6] Vgl. § 25 Abs. 1 lit. j) GO Stadtrat vom 14.07.2020.

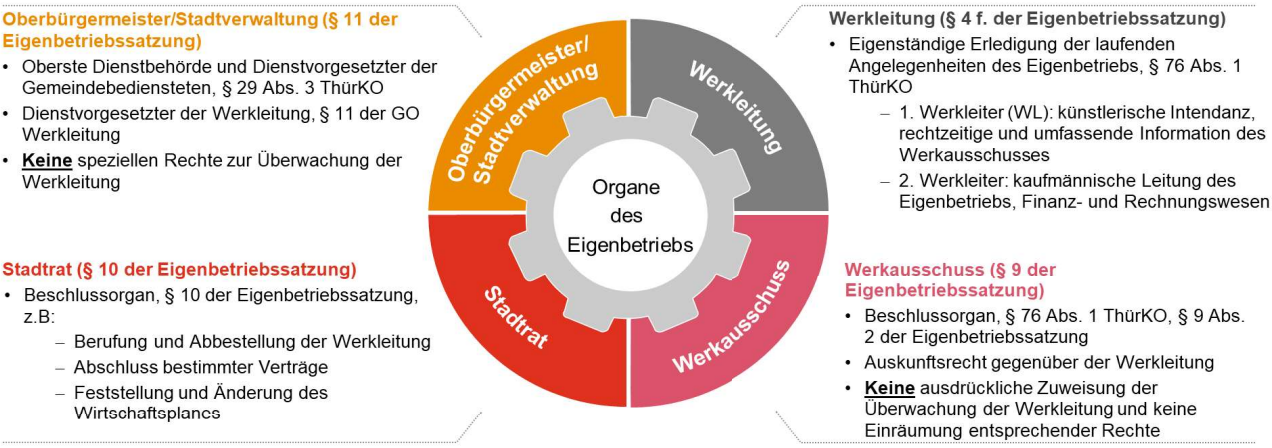


Abb. 2: Überblick aktuelle Funktionen der Organe

D. Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass der Generalintendant nach der geltenden Rechtslage die zentrale Leitungsfunktion des gesamten Theaterbetriebs innehat und dementsprechend mit weitreichenden Befugnissen ausgestattet ist. Ansatzpunkte für mögliche Handlungsmaßnahmen sind daher die Rolle und Machtstellung des Generalintendanten.[7] Das Risiko künftiger in unserem Gutachten vom 13.12.2024 beschriebener Vorfälle kann daher insbesondere auch durch eine Anpassung der Rolle und Funktion des Generalintendanten minimiert werden.[8]

Die Position des Generalintendanten und die damit verbundenen Rechte können durch verschiedene Konstellationen und Maßnahmen angepasst werden. Dabei müssen sich in einem ersten Schritt zwei Grundsatzfragen gestellt werden, von dessen Beantwortung alle weiteren möglichen Maßnahmen und Handlungsempfehlungen abhängen:

1. In welcher Rechtsform soll das Theater Erfurt zukünftig organisiert werden? In Betracht kommt eine Organisation als Eigenbetrieb oder GmbH (siehe dazu I.).

2. Wie soll die Führungsebene des Theaters Erfurt strukturiert werden? Möglich sind hierbei die Einführung eines kollegialen Leitungsgremiums (Direktorium oder Leitungsteam)

[7] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 47.

[8] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 47.

oder das Beibehalten des Generalintendantenmodells in modifizierter Form (siehe dazu II.).

Im Folgenden werden wir daher zunächst die Charakteristika und Unterschiede der einzelnen Varianten erläutern und anschließend mögliche Maßnahmen aufzählen, die für die Ausgestaltung der jeweiligen Variante in Betracht kommen.

Im III. Abschnitt haben wir zudem „allgemeine“ Maßnahmen aufgenommen, die unabhängig von der ausgewählten Grundstruktur ergriffen werden könnten und sollten.

Es wird darauf hingewiesen, dass es sich bei der nachfolgenden Aufzählung lediglich um eine beispielhafte Darstellung möglicher Ansatzpunkte handelt. Konkrete Maßnahmen und Regelungen wie bspw. die Anpassung der Eigenbetriebssatzung bzw. die Erstellung eines Gesellschaftsvertrages, die Überarbeitung bzw. Neufassung des Intendantenvertrages als Dienst- oder Arbeitsverhältnis, Schulungen der Werkausschuss- bzw. Aufsichtsratsmitglieder sowie die Etablierung eines Risikofrüherkennungs- und Compliance-Management-Systems durch Erstellen von Richtlinien und Verfahren können hingegen erst ergriffen werden, wenn eine Entscheidung im Hinblick auf die Ausrichtung des Theaters getroffen wurde.

I. Rechtsform: Eigenbetrieb oder GmbH?

Alternativ zur derzeitigen Organisation in Form eines Eigenbetriebes, könnte das Theater Erfurt auch in eine GmbH überführt werden.

1. Die GmbH

a) Struktur der GmbH

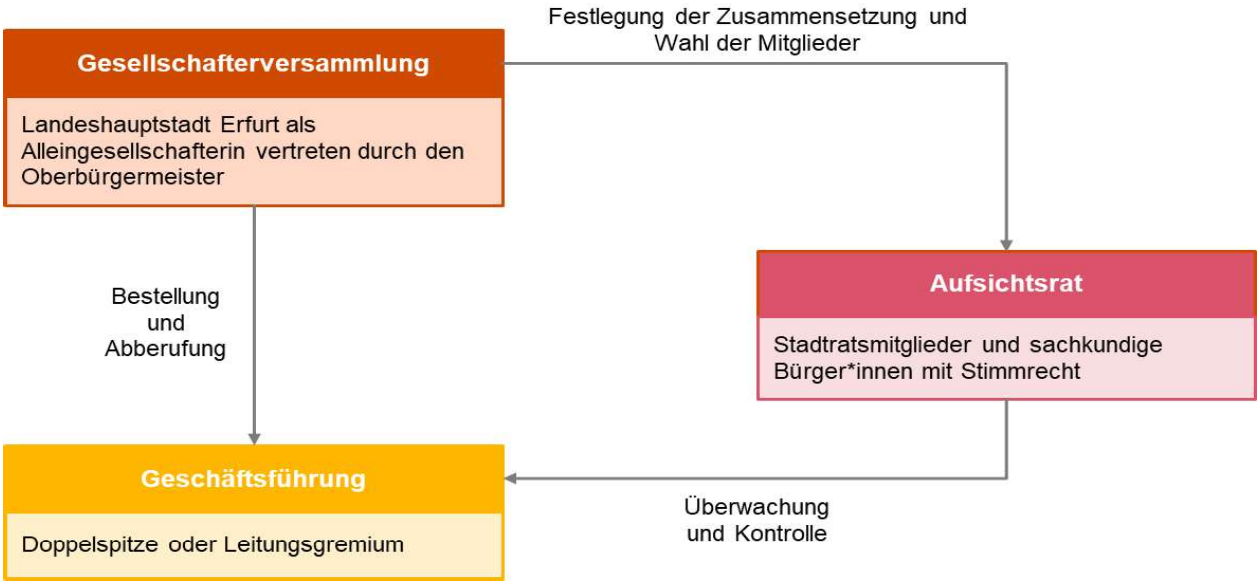


Abb. 3: Überblick Organe der GmbH

Die grundsätzliche Organstruktur in einer GmbH ist mit der eines Eigenbetriebs vergleichbar, wobei bei einer GmbH die Rechte und Pflichten der einzelnen Organe zum einen gesetzlich umfassender geregelt sind und zum anderen durch Gesellschaftsvertrag flexibel ausgestaltet werden können (sog. Satzungsfreiheit).[9] Hier sind jedoch auch die organisations- und haushaltsrechtlichen Normen sowie die Voraussetzungen für eine Beteiligung an Unternehmen in privater Rechtsform für die öffentliche Verwaltung zu beachten.[10]

In der Rechtsform der GmbH wäre die Landeshauptstadt Erfurt Alleingesellschafterin des Theaters und würde die **Gesellschafterversammlung** (§§ 45 ff. GmbHG) bilden. In der Gesellschafterversammlung würde die Landeshauptstadt Erfurt gem. § 31 Abs. 1 ThürKO vom Oberbürgermeister vertreten werden. Als gesetzlicher Vertreter der Landeshauptstadt Erfurt kann der Oberbürgermeister aber auch einen Dritten, z. B. einen Beigeordneten oder ein Gemeinderatsmitglied, mit seiner Vertretung dauerhaft beauftragen.[11] Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Organ der Gesellschaft und hat in letzter Instanz über Fragen von grundsätzlicher Bedeutung und

[9] MHdB GesR III/*Grziwotz,* 6. Aufl. 2023, § 18 Rn. 18a ff..
[10] MHdB GesR III/*Grziwotz,* 6. Aufl. 2023, § 18 Rn. 6.
[11] PdK Thüringen/*Strobel*, 9. Fassung 2020, § 74 Nr. 1.2.

die Zukunft der Gesellschaft zu befinden.[12] Ähnliche Rechte und Pflichten wie die der Gesellschafterversammlung werden im Eigenbetrieb durch den Stadtrat und den Oberbürgermeister ausgeübt.

Die GmbH wird von der **Geschäftsführung** vertreten (§§ 6, 35 ff. GmbHG). Der Geschäftsführung sind vergleichbare Aufgaben wie der Werkleitung im Eigenbetrieb zugewiesen.

Zudem kann bei einer GmbH nach § 52 GmbHG ein **Aufsichtsrat** bestellt werden (sofern nicht bereits eine gesetzliche Verpflichtung zur Bestellung eines Aufsichtsrates besteht, z. B. nach DrittelBG). Der Aufsichtsrat nimmt im Wesentlichen Kontroll- und Aufsichtsfunktionen gegenüber der Geschäftsführung wahr, ihm können jedoch darüber hinaus durch die Gesellschaftsversammlung eine Vielzahl von Kompetenzen zugwiesen werden.[13] Im Eigenbetrieb am ehesten mit einem Aufsichtsrat vergleichbar ist der Werkausschuss.

b) Maßnahmen in Bezug auf die einzelnen Organe

Um zukünftigen Vorfällen präventiv entgegenzuwirken, wären auch in der GmbH entsprechende Rechte und Pflichten der einzelnen Organe im Rahmen des Gesellschaftsvertrages oder etwaiger Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und die Geschäftsführung zu regeln.

aa) Gesellschafterversammlung

Das Gesetz sieht in § 46 GmbHG bereits einen Katalog von Aufgaben vor, die der Bestimmung der Gesellschafter und damit der Gesellschafterversammlung unterliegen. Dazu zählen bspw. die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Entlastung (§ 46 Nr. 5 GmbHG) sowie die Maßregeln zur Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung (§ 46 Nr. 6 GmbHG). Mit § 46 Nr. 6 GmbHG einher geht das umfassende Weisungsrecht der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsführung gem. § 37 Abs. 1 GmbHG.[14]

Aufgrund dieser gesetzlichen Regelungen kann die Gesellschafterversammlung in der Satzung bspw. bestimmte Handlungen der Geschäftsführung von ihrer Zuständigkeit abhängig machen oder geeignete Prüfungs- und Überwachungsmaßnahmen wie z. B. die Einsichtnahme und

---

[12] MAH GmbHR/*Römermann*, 5. Aufl. 2023, § 15, Rn. 1.
[13] MAH GmbHR/*Kautzsch*, 5. Aufl. 2023, § 18 Rn. 9.
[14] MHdB GesR III/*Wolf,* 6. Aufl. 2023, § 37 Rn. 30.

Prüfung von Büchern und Schriften, die Prüfung der Gesellschafterkasse (vgl. § 111 Abs. 2 S. 1 AktG) oder auch den Einsatz von Sonderprüfern (vgl. §§ 142 ff. AktG) vorsehen.[15]

bb) Aufsichtsrat

Die zuvor beschriebenen Möglichkeiten der Kontrolle und Überwachung der Geschäftsführung durch die Gesellschafterversammlungen können im Rahmen der Satzung auch auf den Aufsichtsrat verlagert werden, vgl. § 45 Abs. 2 GmbHG.[16]

Die Übertragung der Kontroll- und Überwachungsbefugnisse auf den Aufsichtsrat ist insbesondere dann ratsam, wenn der Aufsichtsrat mit Aufsichtsratsmitgliedern besetzt wird, die eine besondere fachliche Expertise vorweisen. So kann die Überwachungsfunktion effektiv ausgeübt werden. Im Gesellschaftsvertrag oder einer eigenständigen Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat wären dann entsprechende Zustimmungsvorbehalte, Maßregeln bei Verstößen sowie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats insbesondere hinsichtlich der sachlichen und persönlichen Voraussetzungen an die Aufsichtsratsmitglieder zu normieren.

cc) Geschäftsführung

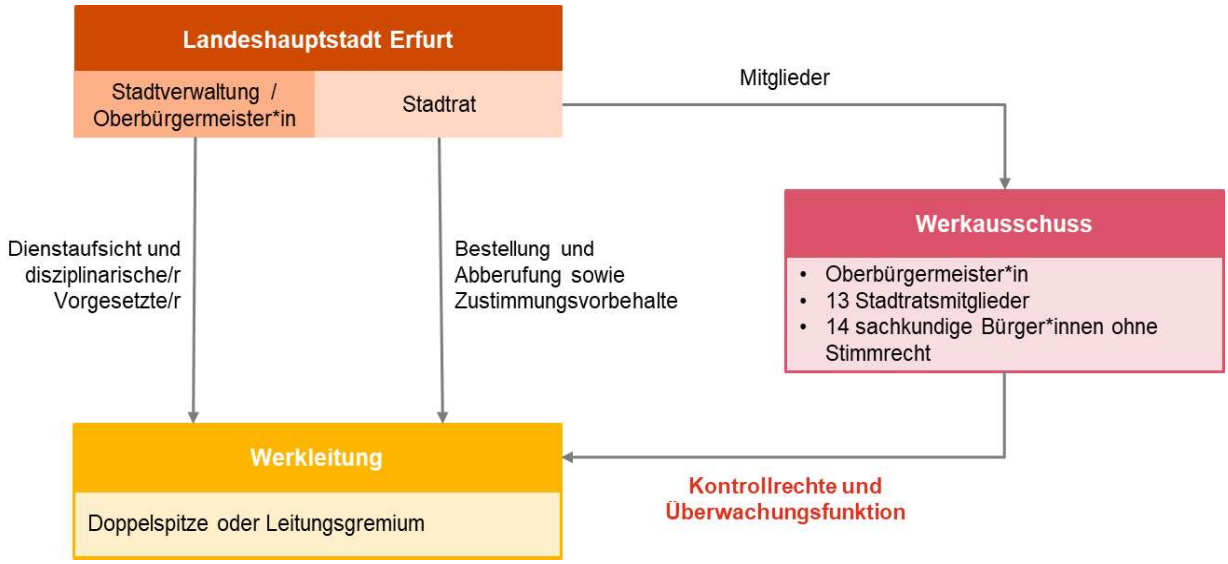
Auch auf Ebene der Geschäftsführung gibt es mehrere Gestaltungsvarianten. Zuerst sollte entschieden werden, wie viele Geschäftsführer*innen die Geschäftsführung bilden sollen (siehe II.). Den einzelnen Geschäftsführern können dann im Rahmen des Gesellschaftsvertrages oder einer entsprechenden Geschäftsordnung für die Geschäftsführung oder im jeweiligen Anstellungsvertrag bestimmte Geschäfts- bzw. Aufgabenbereiche zugewiesen werden. Darüber hinaus könnte bspw. geregelt werden, dass alle Geschäftsführer*innen in wesentlichen Angelegenheiten nur gemeinsam eine Entscheidung treffen können und dabei gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Welche Aufgaben wesentlich sind, kann ebenfalls in der Satzung oder in der Geschäftsordnung vorgegeben werden. Daneben können auch entsprechende Pflichten der Geschäftsführung wie Offenlegungs-, Informations-, und Berichtspflichten festgelegt werden.

[15] MHdB GesR III/*Wolf,* 6. Aufl. 2023, § 37 Rn. 31.

[16] MHdB GesR III/*Wolf,* 6. Aufl. 2023, § 37 Rn. 31.

2. Der Eigenbetrieb

a) Struktur des Eigenbetriebs



In der Organisation als Eigenbetrieb würde die derzeitige Struktur des Theaters grundsätzlich erhalten bleiben. Neben Stadtrat, Oberbürgermeister und Werkausschuss gäbe es weiterhin die Werkleitung bestehend entweder aus einer Doppelspitze (1. Werkleiter*in (Generalintendant*in) und 2. Werkleiter*in (Verwaltungsdirektorin)) oder aus einem Leitungsgremium. Allerdings müssten die Rechte und die Rolle des Generalintendanten angepasst und effektivere Kontrollmechanismen eingeführt werden.

Nach § 76 Abs. 1 ThürKO erledigt die **Werkleitung** in eigener Zuständigkeit die laufenden Angelegenheiten i.S.d. § 29 Abs. 2 Nr. 1 ThürKO, die den Eigenbetrieb betreffen.

Im Übrigen beschließt über die Angelegenheiten des Eigenbetriebs der **Werkausschuss**, soweit nicht der Gemeinderat sich die Entscheidung allgemein vorbehält oder im Einzelfall an sich zieht (§ 26 Abs. 3 S. 2 ThürKO). Der Werkausschuss berücksichtigt bei seiner Zusammensetzung[17] die Mehrheitsverhältnisse des Stadtrats, ergänzt um sachkundige Bürger*innen. Er nimmt an der Beschlussfassung über wichtige Angelegenheiten des Eigenbetriebs teil.[18] Soweit er die Interessen der Gemeindevertretung als demokratischer Repräsentant des Eigentümers wahrnimmt, entspricht seine Rolle dem eines Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft (AG). Allerdings ist ihm, im

[17] Vgl. § 26 Abs. 1 ThürKO i.Vm. § 25 Abs. 1 lit. j) GO Stadtrat 14.07.2020.

[18] *Brummer* in: Öffentlich-rechtliche Unternehmen der Gemeinden, 6. Auflage, Rn. 624.

Gegensatz zum Aufsichtsrat (vgl. § 111 Abs. 1 Aktiengesetz (AktG)), nicht ausdrücklich die Überwachung der Betriebsleitung übertragen und er hat keine entsprechenden Rechte kraft Gesetzes.

Der **Oberbürgermeister** ist nach § 29 Abs. 3 ThürKO oberste Dienstbehörde und Dienstvorgesetzter der Gemeindebediensteten und somit auch Dienstvorgesetzter der Werkleitung. Maßgeblich sind dafür auch die einzelnen Regelungen im Anstellungsvertrag des jeweiligen Werkleiters.

Dem **Stadtrat** können Beschlüsse über bestimmte Entscheidungen vorbehalten werden, wie bspw. in § 10 Eigenbetriebssatzung. Als oberstes Organ der Gemeinde überwacht er zudem die Betriebsführung des Eigenbetriebs.[19] Ihm stehen dabei jedoch keine Weisungsrechte zu, weshalb er in die Betriebsführung nicht unmittelbar eingreifen kann.[20] Vielmehr ist der durch die Gemeindeordnung vorgegebene Weg einzuhalten.[21] Nach § 22 Abs. 3 ThürKO überwacht der Stadtrat die Ausführung seiner Beschlüsse, weshalb der Oberbürgermeister dem Stadtrat hierüber regelmäßig Bericht zu erstatten hat.

b) Maßnahmen in Bezug auf die einzelnen Organe

aa) Werkausschuss

(1) Kontrollbefugnisse

Wie zuvor bereits dargestellt, sind die Kontrollbefugnisse in ihrer aktuellen Ausgestaltung wenig effektiv im Hinblick auf eine rechtzeitige und vollständige Kenntniserlangung der relevanten Vorgänge innerhalb des Eigenbetriebs durch den Werkausschuss und den Oberbürgermeister.

Da die Rolle des Werkausschusses grundsätzlich dem eines Aufsichtsrats entspricht,[22] wären bei Beibehaltung des Eigenbetriebs die bisherigen Rechte des Werkausschuss unter Wahrung der Zuständigkeitsordnung der ThürKO entsprechend zu erweitern. Hierbei kann sich an den Rechten und Pflichten eines Aufsichtsrates orientiert werden.

Allgemein nimmt der Aufsichtsrat in zahlreichen Kapitalgesellschaften die Rolle des zentralen Kontrollorgans ein. Zu seinen Hauptaufgaben gehören insbesondere die Überwachung und

---

[19] *Brummer* in: Öffentlich-rechtliche Unternehmen der Gemeinden, 6. Auflage, Rn. 774.
[20] *Brummer* in: Öffentlich-rechtliche Unternehmen der Gemeinden, 6. Auflage, Rn. 774.
[21] *Brummer* in: Öffentlich-rechtliche Unternehmen der Gemeinden, 6. Auflage, Rn. 774.
[22] Siehe S. 26 unseres Gutachtens vom 13.12.2024.

Beratung der Geschäftsführung (vgl. § 111 AktG). Zum Zwecke einer effektiven Kontrolle hat die Geschäftsführung dem Aufsichtsrat regelmäßig Bericht zu erstatten (vgl. § 90 AktG). Des Weiteren hat der Aufsichtsrat die Befugnis zur Einsichtnahme in Bücher, Schriften sowie Vermögensgegenstände (vgl. § 111 AktG). Dieses Recht auf Einsichtnahme ist für eine effiziente Überwachung unerlässlich, da sich der Aufsichtsrat ansonsten blindlings auf die Berichte des Vorstands verlassen müsste.[23]

Vor diesem Hintergrund würde bei dieser Variante zunächst empfohlen, dem Werkausschuss im Rahmen der Eigenbetriebssatzung in Zukunft ebenfalls Einsichtsrechte in Bücher, Schriften, Verträge und Vermögensanlagen einzuräumen. Hierdurch würde dem Werkausschuss bspw. ermöglicht, finanzielle Schwierigkeiten, aber auch den Abschluss von Verträgen, ohne die erforderliche Zustimmung des Werkausschusses bzw. des Stadtrates zu erkennen. Im Gegensatz zur bisherigen Regelung wäre der Werkausschuss dann auch nicht mehr auf die Mitwirkung der Werkleitung angewiesen, sondern könnte selbst direkt auf die relevanten Unterlagen zugreifen.

Des Weiteren bestünde die Möglichkeit, dem Werkausschuss innerhalb der Eigenbetriebssatzung ein Recht auf Fristsetzung zu gewähren, sofern die Werkleitung ihren Berichtspflichten nicht rechtzeitig nachkommt. So hätte der Werkausschuss jedenfalls die Möglichkeit, auf entsprechende Nachlässigkeiten reagieren zu können.

Schließlich wäre auch denkbar, dass dem Werkausschuss die Möglichkeit gegeben wird, gegenüber der Stadtverwaltung und dem Stadtrat Empfehlungen auszusprechen und Stellungnahmen abgeben zu können (z.B. Empfehlung zur Abberufung der Werkleitung bei entsprechenden Pflichtverletzungen, Beschwerderecht bei Pflichtverletzungen etc.). Dies könnte dazu beitragen, die derzeit eher passive Überwachungsfunktion des Werkausschusses zu einer aktiveren Kontrollinstanz auszubauen.

Außerdem könnten die bereits in § 9 Eigenbetriebssatzung angelegten Zustimmungsvorbehalte bspw. auf die Zustimmung bei Einstellung leitender Angestellter erweitert oder die vorgesehenen Wertgrenzen/Vertragslaufzeiten entsprechend angepasst werden.

Darüber hinaus sollte auch die bereits in § 17 Eigenbetriebssatzung vorgesehene Berichtspflicht beibehalten und erweitert werden. Neben der Verpflichtung zur Berichterstattung einmal im Monat an den Oberbürgermeister und vierteljährlich an den Werkausschuss sollte auch eine Pflicht

[23] *Spindler/Veil* in: BeckOGK, AktG, Stand 01.06.2024, § 111, Rn. 49.

zur unverzüglichen Berichterstattung in dringenden Fällen, die spätestens innerhalb von z. B. 2 Wochen zu erfolgen hat, geregelt werden. Daneben könnten die Berichtspflichten mit etwaigen disziplinarischen Maßnahmen oder Schadensersatzansprüchen gegen die Werkleitung verknüpft werden. Diese wären dann vorrangig im Dienst-/Arbeitsvertrag des/der jeweiligen Werkleiter*in zu regeln. Derzeit bezieht sich die Berichtspflicht in § 17 Eigenbetriebssatzung lediglich auf wirtschaftliche Themen. Die Pflicht zur Berichterstattung könnte jedoch auch auf folgende Bereiche ausgeweitet werden:

- Spielbetrieb (Künstlerischer Stand und Entwicklung),
- Finanzielle Situation,
- Personalangelegenheiten,
- Sonstige Themen (anlassbezogen): insbesondere Compliance, Nachhaltigkeit, weitere öffentlichkeitswirksame Themen,

In welcher Detailtiefe über die einzelnen Themen berichtet werden soll, ist noch abzustimmen und kann ebenfalls durch eine entsprechende Regelung in die Eigenbetriebssatzung aufgenommen werden.

(2) Zusammensetzung des Werkausschusses

Damit der Werkausschuss bei Umsetzung dieser Variante seine Funktion als Kontrollorgan möglichst effizient wahrnehmen kann, sollte eine entsprechende fachliche Expertise seiner Mitglieder angestrebt werden. Da im Werkausschuss nach aktueller Rechtslage lediglich der Oberbürgermeister sowie die Mitglieder des Stadtrates mit einem Stimmrecht ausgestattet sind, müssten die Experten aus diesem Personenkreis stammen, vgl. § 27 ThürKO.[24] Zwar gehören dem Werkausschuss Theater Erfurt derzeit bereits sachkundige Bürger*innen an, durch welche ebenfalls entsprechende Expertise in den Werkausschuss eingebracht werden kann. Allerdings können sie diese nur mittelbar in Abstimmungen einbringen, da sie nicht über ein eigenes Stimmrecht verfügen, vgl. § 27 Abs. 5 ThürKO.

[24] Vgl. *Rücker* in: PdK Th B-1, ThürKO, § 27, Rn. 17 f.

Sofern das Theater Erfurt weiterhin als Eigenbetrieb organisiert werden soll, ist eine Anpassung der Besetzung des Werkausschusses dahingehend, dass auch Dritte mit entsprechender Fachexpertise stimmberechtigte Mitglieder des Werkausschusses sein können, nicht möglich. Denn der Werkausschuss ist ein Untergremium des Gemeinderats und entsprechend dem Stärkeverhältnis der Parteien des Stadtrates zu besetzen, § 27 Abs. 1 S. 2 ThürKO. Nach § 27 Abs. 5 ThürKO können sachkundige Bürger*innen lediglich beratend neben den Gemeinderatsmitgliedern in die Ausschüsse berufen werden. Damit steht der Berufung von stimmberechtigten Dritten in die Ausschüsse § 27 Abs. 5 S. 2 ThürKO entgegen.

Dies gilt gleichfalls für die Errichtung eines Unterausschusses oder eines Beirats. Grundsätzlich steht der Gemeinde aufgrund der ihr durch Art. 28 Abs. 2 GG eingeräumten Organisationshoheit das Recht zu, beratende Gremien (z.B. Unterausschuss, Beirat etc.) einzurichten.[25]

Soll das Gremium als Unterausschuss gebildet werden, so gelten im Hinblick auf die Besetzung die Ausführungen zum Werkausschuss selbst. Denn bei dem Unterausschuss handelt es um ein Untergremium des Werkausschusses.[26] Vorteile im Hinblick auf die Besetzung sind gegenüber der des Werkausschusses damit nicht ersichtlich.

Im Gegensatz hierzu ist die Gemeinde bei der Errichtung eines Beirats in der Zusammensetzung seiner Mitglieder freier, da es sich hierbei nicht um einen Ausschuss der Gemeindevertretung, sondern um ein Gremium unterhalb der Ausschussebene handelt.[27] Allerdings kann einem Beirat ausschließlich eine rein beratende Funktion übertragen werden, da die Entscheidungszuständigkeit stets bei den demokratisch legitimierten Organen verbleiben muss.[28] Im Hinblick auf die Besetzung ist daher kein nennenswerter Vorteil im Vergleich zu den sachkundigen Bürger*innen des Werkausschusses ersichtlich. Zudem ist zu berücksichtigen, dass ein weiteres Gremium ggf. zu Verfahrensverzögerungen führen kann und möglicherweise zusätzliche Kosten hervorrufen (z.B. Aufwandsentschädigung). Sofern dennoch die Einrichtung eines Beirats gewünscht ist, sollte vor dessen Einrichtung eine Kosten-Nutzen-Kalkulation durchgeführt werden.

---

[25] *Schulz/Tischler*, Institutionalisierte Beteiligung von Partikularinteressen im kommunalen Bereich, KommJur, 2012, 281 (284).

[26] OVG Nordrhein-Westfalen, Beschluss v. 26.04.2011 – 15 A 693/11, Rn. 8, juris.

[27] *Schulz/Tischler*, Institutionalisierte Beteiligung von Partikularinteressen im kommunalen Bereich, KommJur, 2012, 281 (282).

[28] Vgl. *Faber* in: PdK NW B-1, GO NRW, § 57, Ziff. 5.

Zusammenfassend ist daher im Eigenbetrieb keine rechtlich zulässige Konstellation ersichtlich, in der Dritte mit fachlicher Expertise als stimmberechtigte Mitglieder in das Kontrollgremium berufen werden könnten.

(3) Organisation der Sitzungen

Damit das Kontrollgremium Werkausschuss Theater seine Überwachungsfunktion wie zuvor beschrieben in Zukunft erfüllen kann, wäre ihm in zeitlicher Hinsicht entsprechende Kapazitäten einzuräumen. Auskunftsgemäß wurde in der Vergangenheit für die Sitzungen des Werkausschusses regelmäßig wenig Zeit eingeplant. Dementsprechend empfiehlt es sich, zukünftig ausreichend Zeit für die Sitzungen des Werkausschusses einzuplanen.

(4) Schulungen der Mitglieder des Werkausschusses

Schließlich regen wir an, die Mitglieder des Werkausschusses regelmäßig hinsichtlich ihrer Rechte, Pflichten und Handlungsmöglichkeiten zu schulen. Hierdurch kann verhindert werden, dass mögliche Kontrollmaßnahmen mangels Kenntnis nicht wahrgenommen werden.

bb) Werkleitung

Auch auf Ebene der Werkleitung gibt es mehrere Gestaltungsvarianten. Zuerst sollte entschieden werden, wie viele Werkleiter*innen eingesetzt werden sollen (siehe II.). Den einzelnen Werkleitern können dann im Rahmen der Eigenbetriebssatzung oder einer entsprechenden Geschäftsordnung oder im jeweiligen Anstellungsvertrag bestimmte Geschäfts- bzw. Aufgabenbereiche zugewiesen werden. Darüber hinaus könnte bspw. geregelt werden, dass alle Werkleiter*innen in wesentlichen Angelegenheiten nur gemeinsam eine Entscheidung treffen können und dabei gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Welche Aufgaben wesentlich sind, kann ebenfalls in der Satzung oder in der Geschäftsordnung vorgegeben werden. Daneben können auch entsprechende Pflichten der Werkleitung wie Offenlegungs-, Informations-, und Berichtspflichten festgelegt werden.

3. Vergleich Eigenbetrieb und GmbH

Die folgenden Ausführungen sollen zunächst Unterschiede zwischen dem Eigenbetrieb und einer GmbH darstellen, um zu verdeutlichen welche Vor- und Nachteile ein Rechtsformwechsel hätte.

Die anschließende Aufzählung erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr konzentriert sie sich auf die wesentlichen Unterschiede und Rechtsfolgen.

a) Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Ein wesentlicher Vorteil der GmbH liegt darin, dass die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats flexibler ist als beim Eigenbetrieb. Denn es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, bspw. Dritte mit entsprechender Expertise in den Aufsichtsrat zu berufen und mit einem Stimmrecht auszustatten.[29] Ebenso kann der Gesellschaftsvertrag die Wählbarkeit der Aufsichtsratsmitglieder an bestimmte persönliche oder sachliche Voraussetzungen (z.B. besondere Geschäftserfahrung, berufliche Qualifikationen, (steuer-)rechtliche Kompetenzen etc.) knüpfen.[30] Dies dürfte für eine effizientere Wahrnehmung der Kontroll- und Beratungsfunktion vorteilhaft sein. Allerdings ist der Gemeinde nach § 73 Abs. 1 Nr. 2 ThürKO ein angemessener Einfluss im Aufsichtsrat einzuräumen.

b) Haftung der Geschäftsführung

Ein weiterer Unterschied zwischen der Organisation des Theaters als Eigenbetrieb und als GmbH besteht darin, dass die Geschäftsführung nach § 43 Abs. 1 GmbHG in Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden hat. Dies beinhaltet zum einen die sog. Legalitätspflicht, wonach die Geschäftsführung sowohl zur Einhaltung interner Vorgaben (sog. interne Pflichtenbindung) als auch zu rechtmäßigem Verhalten im Außenverhältnis (sog. externe Pflichtenbindung) verpflichtet ist.[31] Darüber hinaus verlangt die sog. Treuepflicht von der Geschäftsführung, sich gegenüber der Gesellschaft loyal zu verhalten und in Angelegenheiten, die das Gesellschaftsinteresse betreffen, dem Gesellschaftswohl den Vorrang vor dem Privatinteresse einzuräumen.[32] Verstößt die Geschäftsführung gegen diese Pflichten, so macht sie sich nach § 43 Abs. 2 GmbHG gegenüber der Gesellschaft haftbar. Auf diese Weise wird eine verantwortungsvolle und gesetzeskonforme Unternehmensführung gefördert und die Interessen der Gesellschaft, ihrer Gesellschafter*innen und Gläubiger*innen geschützt.

---

[29] MHdB GesR III/*Diekmann,* 6. Aufl. 2023, § 48 Rn. 20.

[30] MHdB GesR III/*Diekmann,* 6. Aufl. 2023, § 48 Rn. 21; MAH GmbHR/*Kautzsch*, 5. Aufl. 2023, § 18 Rn. 62.

[31] *Bayer/Ceesay* in: BeckOGK, GmbHG, Stand: 15.04.2024, § 43, Rn. 26.

[32] *Bayer/Ceesay* in: BeckOGK, GmbHG, Stand: 15.04.2024, § 43, Rn. 45.

Im Vergleich hierzu sehen weder die ThürKO, die Eigenbetriebssatzung noch die GO Werkleitung ausdrücklich die Haftung der Werkleitung für Pflichtverletzungen vor. Daher hängt die Haftung von den mit den Werkleiter*innen jeweils bestehenden Rechtsverhältnissen ab. Bzgl. der Person des 1. Werkleiters ergeben sich aus dem Intendantenvertrag keine spezifischen Haftungsregelungen, sodass sich dessen Haftung bei Pflichtverletzungen nach den allgemeinen Regeln des BGB richtet. Der Vorteil der Haftung der Geschäftsführung nach § 43 Abs. 2 GmbHG liegt darin, dass sie aufgrund ihres Umfangs ggf. weiter reichen kann als die Haftung aus einem Dienstvertrag. Bei einem Dienstvertrag bezieht sich die Haftung auf die im Vertrag definierten Aufgaben und Verantwortungen und kann daher enger gefasst sein als der Haftungstatbestand des § 43 Abs. 2 GmbHG. Zudem besteht bei einem Dienstvertrag die Gefahr, dass aus dem Vertragstext nicht eindeutig hervorgeht, welche Aufgaben und Verantwortungen auf den Vertragspartner jeweils übertragen wurden. Eine solche Rechtsunsicherheit besteht aufgrund der gesetzlichen Regelung des § 43 Abs. 2 GmbHG im Hinblick auf den Umfang der Geschäftsführerhaftung nicht.

c) Kommunaler Einfluss

Zu beachten ist ferner, dass sich die Art und Weise des kommunalen Einflusses auf einen Eigenbetrieb und auf eine GmbH unterscheiden. Dies zeigt sich dadurch, dass der Stadtrat als Organ des Eigenbetriebs **unmittelbaren** Einfluss auf den Eigenbetrieb hat und ihm auch nach der Eigenbetriebssatzung (§ 10) besondere Zuständigkeiten zugewiesen sind. Bei einer GmbH ist der Stadtrat hingegen lediglich **mittelbar** über die Gesellschafterversammlung beteiligt. In der Gesellschafterversammlung wird die Landeshauptstadt Erfurt durch den Oberbürgermeister oder seinem Vertreter vertreten.[33] Der Stadtrat kann dem Oberbürgermeister als Vertreter der Landeshauptstadt Erfurt Weisungen erteilen, an die er im Innenverhältnis gebunden ist.[34] Im Außenverhältnis ist eine Entscheidung des Stadtrates jedoch nur in den im Gesetz vorgesehenen Fällen (z.B. nach § 74 ThürKO) erforderlich.[35] In allen anderen Fragen ist der Oberbürgermeister kommunalrechtlich nicht gebunden, sondern entscheidet grundsätzlich eigenverantwortlich. [36]

Im Ergebnis ist daher der Eigenbetrieb einem stärkeren kommunalen Einfluss ausgesetzt als die GmbH, wodurch eine Vielzahl der Entscheidungen des Eigenbetriebes im politischen Raum diskutiert werden. Dabei wird oftmals bemängelt, dass dies zu wirtschaftlichen Nachteilen der

[33] PdK Thüringen/*Strobel*, 9. Fassung 2020, § 74 Nr. 1.2.
[34] PdK Thüringen/*Strobel*, 9. Fassung 2020, § 74 Nr. 1.2.
[35] PdK Thüringen/*Baum/Meier*, 9. Fassung 2020, § 73 Nr. 3.3.1.
[36] PdK Thüringen/*Baum/Meier*, 9. Fassung 2020, § 73 Nr. 3.3.1.

Eigenbetriebe führe. Aus diesem Grund werden Stadtwerke bspw. eher als GmbH statt als Eigenbetrieb organisiert. Bei einem überwiegend durch Zuschüsse des Trägers finanzierten Eigenbetriebs wie dem Theater Erfurt ist diese Thematik jedoch deutlich weniger relevant.

d) Haftung und Insolvenzfähigkeit

Des Weiteren unterscheidet sich der Eigenbetrieb und die GmbH auch im Hinblick auf die Haftung sowie die Insolvenzfähigkeit.

Da Eigenbetriebe keine eigene Rechtspersönlichkeit haben, haftet die Kommune unbeschränkt für die Verbindlichkeiten des Eigenbetriebs.[37] Zudem ist der Eigenbetrieb aufgrund seiner rechtlichen Unselbständigkeit wie die Gemeinde selbst nicht insolvenzfähig, vgl. § 12 Abs. 1 Nr. 2 Insolvenzordnung (InsO) i.V.m. § 1 Thüringer Gesamtvollstreckungsvermögensgesetz (ThürGesVVG).[38]

Im Gegensatz hierzu ist die Haftung der GmbH zunächst auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt, § 13 Abs. 2 GmbHG. Darüber hinaus gilt für eine gemeindliche GmbH unabhängig von der Höhe der gemeindlichen Beteiligung die Regelung des § 11 Abs. 1 InsO, sodass über ihr Vermögen das Insolvenzverfahren eröffnet werden kann.[39]

e) Sonstiges

Eine Änderung der Rechtsform könnte von den Mitarbeiter*innen des Theaters als Zeichen der Neuausrichtung des Theaters aufgenommen werden. Allerdings dürfte eine Änderung der Rechtsform für eine solche Neuausrichtung allein nicht ausreichend sein. Maßgeblich ist vielmehr, ein effektives Überwachungsorgan zu etablieren, welches seine Aufsichts- und Kontrollbefugnisse in dem erforderlichen Umfang tatsächlich wahrnimmt. Dies muss nicht zwangsläufig der Aufsichtsrat einer GmbH sein. Alternativ kann auch der Werkausschuss mit den notwendigen Rechten ausgestattet werden (siehe dazu II.1.b).aa)). Daneben ist auch die Vermittlung der ethischen Grundsätze (ggf. durch einen Code of Conduct) (siehe dazu III.2.) sowie die Kenntnis der entsprechenden Rechte und Pflichten von essenzieller Bedeutung.

---

[37] Vgl. *Wolfer* in: BeckOK, Insolvenzrecht, 37. Edition, Stand: 01.11.2024, § 12 InsO, Rn. 5.
[38] Vgl. *Wolfer* in: BeckOK, Insolvenzrecht, 36. Edition, Stand: 15.07.2024, § 12 InsO, Rn. 5.
[39] Vgl. *Wolfer* in: BeckOK, Insolvenzrecht, 36. Edition, Stand: 15.07.2024, § 12 InsO, Rn. 5.

Sofern eine Überführung des Theaters in eine GmbH gewünscht ist, wird schließlich eine vertiefte Auseinandersetzung mit Strukturkosten, steuerlichen Folgen sowie mit vergaberechtlichen Themen empfohlen.

f) Tabellarische Zusammenfassung Vergleich Eigenbetrieb und GmbH

	Eigenbetrieb	GmbH
Organe	• Stadtrat und Oberbürgermeister • Werkausschuss • Werkleitung	• Gesellschafterversammlung • Aufsichtsrat • Geschäftsführung
Überwachungsorgan	• Werkausschuss	• Aufsichtsrat
Zusammensetzung Überwachungsorgan	• Stadtratsmitglieder • Sachkundige Bürger*innen ohne Stimmrecht	• Stadtratsmitglieder • Sachkundige Bürger*innen mit Stimmrecht
Rechte und Pflichten Überwachungsorgan	• Im Rahmen des geltenden Rechts durch Eigenbetriebssatzung festzulegen • Zustimmungsvorbehalte • Auskunfts- und Einsichtsrechte • Maßregeln gegenüber der Werkleitung	• gesetzlich geregelt, Konkretisierung in Gesellschaftsvertrag • Zustimmungsvorbehalte • Auskunfts- und Einsichtsrechte • Maßregeln gegenüber der Werkleitung
Leitungsorgan	• Werkleitung	• Geschäftsführung
Zusammensetzung Leitungsorgan	• Doppelspitze oder Gremium	• Doppelspitze oder Gremium

Pflichten Leitungsorgan	• Durch Eigenbetriebssatzung und Anstellungsvertrag • Offenlegungspflichten • Berichts- und Informationspflichten • Sorgfaltspflichten	• Gesetzlich, durch Gesellschaftsvertrag und Anstellungsvertrag • Offenlegungspflichten • Berichts- und Informationspflichten • Sorgfaltspflichten
Haftung Leitungsorgan	• Nur iRd Anstellungsvertrages	• Gesetzliche Geschäftsführerhaftung § 43 GmbHG • Haftung iRd Anstellungsvertrages
Haftung	• Unbeschränkte Haftung der Kommune	• Auf Gesellschaftsvermögen beschränkt
Insolvenzfähigkeit	• Nicht insolvenzfähig	• insolvenzfähig
Sonstiges		• Strukturkosten durch Gründung und Betrieb einer weiteren Gesellschaft

g) Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass beide Rechtsformen grundsätzlich in Frage kommen und ihre individuellen Vor- und Nachteile bieten, die allerdings aus unserer Sicht nicht zwingend überwiegend für die eine oder die eine Rechtsform sprechen. In einer GmbH sind die in der Vergangenheit fehlenden strukturellen Kontrollmechanismen durch entsprechende Aufsichts- und Überwachungsrechte zwar bereits gesetzlich angelegt. Allerdings können diese auch in einem Eigenbetrieb, insbesondere durch die Ausgestaltung des Werkausschusses als echtes Überwachungsorgan, weitestgehend inhaltsgleich hergestellt werden. Insofern ist die Umwandlung in eine GmbH insbesondere dann zu empfehlen, wenn diese zwingend zur Symbolisierung eines „Neuanfangs“ gegenüber dem Personal und der Öffentlichkeit erforderlich ist.

II. Leitung des Theaters: modifiziertes Generalintendantenmodell oder kollegiales Leitungsgremium?

Im zweiten Schritt ist zu überlegen, ob am gegenwärtigen Intendantenmodell grundsätzlich festgehalten werden oder die Leitung des Theaters an ein Leitungsgremium übertragen werden soll.

1. Modifizierung des gegenwärtigen Generalintendantenmodells

Das aktuelle Generalintendantenmodell ist v.a. dadurch problematisch, dass es die Leitungsmacht in der Person des 1. Werkleiter/Generalintendanten konzentriert und dadurch Machtmissbrauchsmöglichkeiten begünstigt. Trotzdem wäre es grundsätzlich denkbar, am gegenwärtigen Generalintendantenmodell festzuhalten. In diesem Fall müssten zur Vermeidung von Machtkonzentration in einer Person neben den bereits unter I. 2. b) dargestellten Maßnahmen zur Etablierung eines effektiven Kontrollgremiums weitere Anpassungen in Bezug auf die Rolle des Generalintendanten vorgenommen werden.

a) Rechte und Funktion des Generalintendanten

Wie bereits dargestellt, ist der Generalintendant nach der aktuellen Rechtslage mit umfassenden Befugnissen ausgestattet, die ihm eine herausgehobene Stellung am Theater Erfurt verleihen. Diese Konzentration von Macht in einer Position erhöht jedoch auch das Risiko von Machtmissbrauch. Um dem zu begegnen, sollten die Rechte des Generalintendanten bei Beibehalten des Generalintendantenmodells jedenfalls teilweise angepasst werden.

Dies gilt insbesondere für die Regelung des § 8 Abs. 3 GO Werkleitung, wonach bei unterschiedlicher Auffassung des Generalintendanten und des/der Verwaltungsdirektor*in im Rahmen der Beschlussfassung die Stimme des Generalintendanten den Ausschlag gibt. Um das Stimmengleichgewicht wiederherzustellen, könnte eine Regelung in die GO Werkleitung aufgenommen werden, wonach bei unterschiedlichen Auffassungen direkt eine Entscheidung des Werkausschusses herbeigeführt werden muss. Auf diese Weise kann auch vermieden werden, dass der/die Verwaltungsdirektor*in von dem Generalintendanten dazu gedrängt wird, es zu unterlassen, eine Entscheidung durch den Werkausschuss bei unterschiedlicher Auffassung herbeizuführen.

Des Weiteren würde sich empfehlen, die federführende Behandlung grundsätzlicher Tätigkeiten aus dem Verantwortungsbereich des Generalintendanten herauszulösen (vgl. § 6 Abs. 1 Nr. 1 GO

Werkleitung) und der Werkleitung als gemeinsame Aufgabe zu übertragen. Gleiches bietet sich im Hinblick auf die rechtzeitige und umfassende Information des Werkausschusses gem. § 6 Abs. 1 Nr. 4 GO Werkleitung an.

Hinsichtlich der Personalverantwortung sollte dann zunächst klargestellt werden, ob der/die Verwaltungsdirektor*in allein bei der Personaleinstellung oder aber auch bei der Beendigung von Arbeits- und Dienstverträgen zu beteiligen ist. Die aktuellen Regelungen der §§ 5 Abs. 1 Nr. 11, 6 Abs. 1 Nr. 8 GO Werkleitung sowie Ziff. 5.3 des Intendantenvertrages sind insofern uneindeutig. Es würde sich jedoch empfehlen, eine Beteiligung des/der Verwaltungsdirektor*in auch bei Fragen der Beendigung von Verträgen festzulegen, um diese für die betroffenen Mitarbeiter*innen weitreichende Entscheidung auf eine breitere Grundlage zu stellen. Denn die Einbindung des/der Verwaltungsdirektor*in könnte dazu beitragen, rechtliche Risiken zu minimieren und die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorschriften sicherzustellen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass der NV-Bühne eine Nichtverlängerungsklausel enthält, sodass die Anforderungen an eine Beendigung der entsprechenden Verträge als eher niedrig einzustufen sein dürften. Auch aus diesem Grund sollte die Entscheidung über die Beendigung von Arbeits- und Dienstverträgen von der Werkleitung jedenfalls gemeinschaftlich erfolgen. Dies könnte möglicherweise auch das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in Gerechtigkeit und Angemessenheit der Personalentscheidungen stärken.

b) Anpassung des Intendantenvertrages

Eine weitere Stärkung erfährt der Generalintendant außerdem durch die Laufzeitregelung des Intendantenvertrages. Es dürfte sich hierbei um einen befristeten Dienstvertrag[40] mit einer Laufzeit von 5 Jahren handeln. Der für eine bestimmte Laufzeit abgeschlossene Dienstvertrag endet grundsätzlich mit dem Ablauf der vereinbarten Laufzeit. Eine Kündigung ist mit Ausnahme einer außerordentlichen Kündigung nach § 626 BGB ausgeschlossen,[41] sodass die Anforderungen an eine frühzeitige Beendigung des Intendantenvertrages hoch sind. Hierdurch wird dem Generalintendanten eine gewisse Sicherheit vermittelt, die auf der anderen Seite für die Landeshauptstadt zu einer Einschränkung ihrer Reaktionsmöglichkeiten insbesondere bei Schwierigkeiten und Herausforderungen führt. Auch wird das Risiko von Fehlentscheiden erhöht, wie wenn sich

[40] Ob es sich um einen Dienst- oder Arbeitsvertrag handelt, ist Gegenstand des rechtshängigen Kündigungsschutzprozesses i.S. Montavon.

[41] *Sutschet* in: BeckOGK, BGB, Stand: 01.07.2024, § 620, Rn. 57, 59 f.

bspw. im Nachhinein herausstellt, dass die Arbeitsweise und die Visionen des Generalintendanten nicht mit denen der Landeshauptstadt Erfurt in Einklang stehen.

Um dieses Spannungsverhältnis zu entschärfen, sollte bei Beibehalten des Intendantenmodells in Zukunft das Recht auf eine ordentliche Kündigung in den Intendantenvertrag aufgenommen werden.[42] Hierdurch würden die Anforderungen an eine Beendigung des Intendantenvertrags erleichtert werden, ohne den Generalintendanten schutzlos zu stellen. Zudem könnten kürzere Amtszeiten sowie eine Begrenzung der Amtsperioden insbesondere eine Neuausrichtung des Theaters fördern sowie die Machtkonzentration in der Person des Generalintendanten verhindern.

Um das Bewusstsein des Generalintendanten für die wirtschaftliche Lage des Theaters zu erhöhen, könnte zudem über die Aufnahme von Zielvorgaben oder die Vereinbarung eines erfolgsbasierten Bonus im Dienstvertrag nachgedacht werden.

Zudem könnten auch stärkere Vorgaben in Bezug auf die Dokumentation von Urlaub, Arbeitszeiten und Dienstreisen in den Intendantenvertrag aufgenommen werden.

Schlussendlich sollten im Intendantenvertrag und der GO Werkleitung die Rechte und Pflichten der Werkleitung eindeutig geregelt werden.

Zu beachten ist jedoch, dass einschränkendere und engere Regelungen im Intendantenvertrag tendenziell zur Annahme eines Arbeitsverhältnisses führen könnten. Sollte der Generalintendant weiterhin als Dienstnehmer angestellt bleiben, wäre dies bei einer Anpassung des Intendantenvertrages entsprechend zu berücksichtigen.

c) Auswahlverfahren betreffend die Werkleitung

aa) Einstellungsverfahren betreffend die Intendanz

Die vielfältigen Aufgaben des Generalintendanten erfordern ein breites Kompetenzspektrum, weshalb empfohlen wird, dem Auswahlverfahren besondere Aufmerksamkeit zu schenken und dieses sorgfältig zu dokumentieren. Denn es hat sich gezeigt, dass die Persönlichkeit des Generalintendanten insbesondere für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit mit der 2. Werkleitung sowie der Vermeidung von Machtmissbrauch von großer Bedeutung ist. Es bietet sich daher an,

[42] Vgl. *Sutschet* in: BeckOGK, BGB, Stand: 01.07.2024, § 620, Rn. 58.

potenzielle Bewerber*innen einer umfassenden Prüfung zu unterziehen, wobei besonderes Augenmerk auf die Überprüfung der Führungs- und Sozialkompetenz gelegt werden sollte. Als Grundlage für die Durchführung des Bewerbungsverfahrens kann das „Phasenmodell zur Intendanzfindung“ des Deutschen Bühnenvereins[43] herangezogen werden. Um Transparenz zu schaffen und getroffene Entscheidungen rückblickend nachvollziehen zu können, empfehlen wir zudem, sämtliche Bewerbungsverfahren einschließlich der getroffenen Entscheidungen umfassend und sorgfältig zu dokumentieren.

bb) Einstellungsverfahren betreffend die 2. Werkleitung

Auch im Hinblick auf das Einstellungsverfahren der 2. Werkleitung empfehlen wir die Durchführung eines umfangreichen Bewerbungsverfahrens mit entsprechender Dokumentation. Aufgrund der gemeinsamen Leitung des Eigenbetriebs dürften auch bzgl. dieser Position die fachliche Expertise sowie Teamfähigkeit und Sozialkompetenz die Schwerpunkte des Auswahlverfahrens bilden.

2. Einführung eines Leitungsgremiums

Neben einer auf die Person des Generalintendanten ausgerichteten Doppelspitze könnte die Etablierung eines Direktoriums oder Leitungsteams in Erwägung gezogen werden.

a) Struktur

Die Einführung eines Leitungsgremiums ist sowohl in der Rechtsform des Eigenbetriebs als auch in einer GmbH möglich. Die grundsätzliche Organstruktur würde sich hierdurch nicht ändern. Im Eigenbetrieb gäbe es weiterhin die Organe Stadtrat, Oberbürgermeister, Werkausschuss und Werkleitung; in der GmbH die Gesellschafterversammlung, den Aufsichtsrat und die Geschäftsführung. Allerdings würde sich die Zusammensetzung, die Verteilung der Aufgaben und die Stimmberechtigung der Werkleitung/Geschäftsführung verändern. Das kleinstmögliche Leitungsgremium würde wie bisher aus zwei Personen bestehen. Hierbei sollten dann u.E. die unter II. 1. genannten Anpassungen vorgenommen werden. Statt 1. Werkleiter*in und 2. Werkleiter*in gäbe es jedoch auch die Möglichkeit, dass drei oder mehr

[43] Phasenmodell zur Intendanzfindung des Deutschen Bühnenvereins, Stand: Oktober 2023, abrufbar auf der Website des Deutschen Bühnenvereins unter https://www.buehnenverein.de/de/verband/ziele-und-aufgaben.html, zuletzt abgerufen am 17.12.2024.

Werkleiter*innen/Geschäftsführer*innen bestellt werden, denen jeweils ein bestimmtes Aufgabengebiet zugewiesen ist und die gleichberechtig nebeneinanderstehen.[44] Dadurch würde das Risiko eines Über-/Unterordnungsverhältnisses verringert und die wechselseitige Kontrolle der Entscheidungen begünstigt.[45] Ab einer dritten Person im Leitungsgremium würde die Konzentration von Macht und ethischen Fehlverhalten eingeschränkt, in dem sie auf mehrere Personen aufgeteilt wird.[46] Hierdurch könnten auch die zahlreichen Aufgaben des Generalintendanten sinnvoll aufgeteilt, vertieft, neu strukturiert und wieder miteinander verknüpft werden.[47] Zudem würden sich mehr Kenntnisse und Kompetenzen in der Theaterleitung versammeln, die sich ergänzen und sich auch positiv auf den Erfolg des Theaters auswirken könnten.[48]

Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass sich die Bestellung weiterer Personen als Werkleiter*innen/Geschäftsführer*innen auf die Wirtschaftlichkeit des Theaters auswirken und zu viele Personen im Leitungsgremium die Arbeitsfähigkeit und Effizienz schmälern können.[49] Die Anzahl und Besetzung des Leitungsgremiums sollte daher an die Größe, die finanzielle Situation, die konkreten Bedingungen und den Bedarf des Theaters angepasst werden.[50]

b) Maßnahmen in Bezug auf die einzelnen Organe

aa) Stadtrat und Oberbürgermeister/Gesellschafterversammlung

Ebenso wie in den anderen beiden beschriebenen Varianten wären für den Stadtrat und den Oberbürgermeister bzw. die Gesellschafterversammlung entsprechende Befugnisse in der Eigenbetriebsatzung/Gesellschaftsvertrag zu normieren. Insoweit kann auf die obigen Ausführungen verwiesen werden.

---

[44] Vgl. *Schmidt,* Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 413.
[45] Vgl. *Schmidt,* Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 413.
[46] Vgl. *Schmidt,* Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 413.
[47] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 418.
[48] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 418.
[49] Vgl. *Schmidt,* Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 413.
[50] Vgl. *Schmidt,* Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 413.

bb) Werkausschuss/Aufsichtsrat

Auch in Bezug auf das Kontrollgremium sind entsprechende Kontrollbefugnisse und -pflichten in der Eigenbetriebsatzung/Gesellschaftsvertrag festzulegen. Insoweit kann ebenfalls auf die obigen Ausführungen verwiesen werden.

cc) Werkleitung/Geschäftsführung

Der wesentliche Unterschied im Vergleich zum klassischen Generalintendantenmodell liegt hier in der Verteilung der Kompetenzen und Leitungsaufgaben auf Ebene der Werkleitung/der Geschäftsführung. Denkbar wäre bspw. eine Aufteilung der künstlerischen sowie der Planungs-, Produktions- und Managementaufgaben, wobei jeder dieser Bereiche durch ein erfahrenes Leitungsmitglied (Direktor*in) auf der ersten Leitungsebene vertreten sein sollte.[51]

Beispielsweise könnte man ein Direktorium bestehend aus 3 Direktor*innen einrichten. Ein/e Direktor*in wäre für Management-Aufgaben, insbesondere betreffend die Verwaltung und Administration, zuständig. Ein/e zweite/r Direktor*in könnte die künstlerische Leitung innehaben, während ein/e dritte/e Direktor*in für die Produktion verantwortlich wäre.[52] Man könnte die Aufgaben auch auf 4 oder 5 Personen aufteilen: Management, Leitung Programm, Leitung Planung, Leitung Produktion und Leitung Marketing und Kommunikation, Leitung Personal.[53] Hierbei ist ebenfalls die Wirtschaftlichkeit des Theaters zu berücksichtigen, wodurch es sich im Zweifel eher anbieten könnte, eine 2. Leitungsebene unterhalb die Werkleitung/Geschäftsführung zu etablieren. Das Pfalztheater Kaiserslautern wird z. B. von einem Direktorium aus 3 Direktor*innen jeweils verantwortlich für den künstlerischen, den kaufmännischen und den Betriebsbereich geleitet.[54] Beim Schauspielhaus Zürich besteht die Geschäftsleitung aus einem Intendanten, einem kaufmännischen Direktor, einer künstlerischen Betriebsdirektorin und einem technischen Direktor.[55] Die Leitung des Theaters Bielefeld setzt sich sogar aus insgesamt 7 Personen zusammen: 2

---

[51] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 417.

[52] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur am Theater, 2019, S. 37.

[53] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur am Theater, 2019, S. 37.

[54] Vgl. öffentliche Website des Pfalztheaters Kaiserslautern, abrufbar unter https://pt-kl.de/direktorium/, zuletzt abgerufen am 26.11.2024.

[55] Vgl. öffentliche Website der Schauspielhaus Zürich AG, abrufbar unter https://www.schauspielhaus.ch/de/31620/mitarbeiter-innen-24-25, zuletzt abgerufen am 26.11.2024.

Intendant*innen, eine Verwaltungsdirektorin, ein Generalmusikdirektor, ein Operndirektor, ein Schauspieldirektor und ein Chefchoreograf und künstlerischer Leiter TANZ.[56]

Die einzelnen Bereiche sollten in allen wesentlichen Entscheidungsprozessen gleichberechtigt nebeneinanderstehen, was insbesondere eine gleichwertige Stimmverteilung zwischen den Direktor*innen im zukünftigen Leitungsgremium einschließt.[57] In diesem Leitungsgremium sollten alle wesentlichen Fragen, Themen und Entscheidungen des Theaters behandelt und beschlossen werden.[58] Zudem könnte über die Wahl einer rotierenden Sprecher*in für Kontakte nach außen und eine/n Ansprechpartner*in für die interne Kommunikation nachgedacht werden.[59]

Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig. Welche Anzahl an Direktor*innen und welche Aufgabenverteilung konkret für das Theater Erfurt in Betracht kommt, ist abhängig von den aktuellen Gegebenheiten sowie den spezifischen Anforderungen des Theaters und sollte mit der derzeitigen Theaterleitung abgestimmt werden.

3. Fazit

Im Ergebnis gibt es auch hier in beiden Varianten Gestaltungsmöglichkeiten, die einerseits das Risiko künftiger Vorfälle minimieren und anderseits das Theater Erfurt in Bezug auf den Spielbetrieb und die Wirtschaftlichkeit zukunftsfähig gestalten können. Die Effektivität der jeweiligen Variante ist jedoch auch in diesem Fall maßgeblich von der konkreten Ausgestaltung abhängig. Allerdings ist bei einer Doppelspitze das Risiko einer Beherrschung des Organs Werkleitung/Geschäftsführung durch eine/n Werkleiter*in/Geschäftsführer*in entsprechend höher als bei einem Leitungsgremium. Ab einer dritten Person im Leitungsgremium würde die Konzentration von Macht und ethischen Fehlverhalten eingeschränkt, in dem sie auf mehrere Personen aufgeteilt wird.[60] Dadurch würde das Risiko eines Über-/Unterordnungsverhältnisses verringert und die wechselseitige Kontrolle der Entscheidungen begünstigt.[61] Aus diesem Grund erscheint die Etablierung eines Leitungsgremiums mehr Potentiale zur Vermeidung künftiger Vorfälle zu bieten.

---

[56] Vgl. öffentliche Website des Theaters Bielefeld, abrufbar unter https://theater-bielefeld.de/presse/leitung-spielstaetten.html, zuletzt abgerufen am 26.11.2024.

[57] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 417.

[58] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 417.

[59] Vgl. *Schmidt*, Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 417.

[60] Vgl. *Schmidt,* Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 413.

[61] Vgl. *Schmidt,* Macht und Struktur im Theater, 2019, S. 413.

III. Allgemeine Maßnahmen

Im Folgenden stellen wir mögliche allgemeine Maßnahmen dar, die unabhängig von der gewählten Rechtsform berücksichtigt werden sollten.

1. Wirtschaftsplanung und Reporting

In unserem Gutachten wurden neben Mängeln in der Organisationsstruktur auch Defizite im Bereich Wirtschaftsplanung und Reporting festgestellt.[62] Auf der Grundlage unserer Prüfungsergebnisse empfehlen wir daher folgende Maßnahmen:

a) Festlegung von Eigentümerzielen

In Anlehnung an den Public Corporate Governance Kodex des Freistaats Thüringen, Teil A, Punkt 2 „Strategisches Zielsystem und Zielcontrolling“ sollte die Steuerung der städtischen Beteiligungen und somit auch die Steuerung des Eigenbetriebes Theater Erfurt über unternehmensspezifische Zielsysteme erfolgen. Ausgangspunkt zur Festlegung der Ziele bildet § 2 Eigenbetriebssatzung und der hier festgelegte Gegenstand des Eigenbetriebes. Hierauf aufbauend sind unternehmensspezifische Eigentümerziele festzulegen, für deren Umsetzung die Werkleitung verantwortlich ist.

Der Betriebszweck „Förderung der darstellenden Kunst und des Konzertwesens“ sollte konkretisiert und z.B. festgelegt werden, wie viele Sinfoniekonzerte und Veranstaltungen des Konzertwesens der Eigentümer erwartet, wie viele Premieren, an wie vielen und welchen Wochentagen am Theater etwas angeboten werden sollen, wie viele zahlende Besucher erreicht werden sollen, was in Sachen kultureller Bildung/Angebote an Schulen und Kindergärten erwartet wird (Bildungsauftrag), wie viele Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit anderen Thüringer Kultureinrichtungen (Deutsches Nationaltheater Weimar, Theater Altenburg Gera, Theater Waidspeicher) zur Umsetzung der Finanzierungsvereinbarung es geben soll, welche Ansprüche an die überregionale Ausstrahlung des Theaters bestehen (Auswirkungen auf den Tourismus) und ob die Pflege und Bewahrung des kulturellen Erbes oder die Förderung moderner Kunst (Uraufführungen) im Vordergrund stehen sollen.

---

[62] Siehe hierzu S. 82 ff. unseres Gutachtens vom 13.12.2024.

Nach Festlegung der Eigentümerziele soll die Werkleitung hieraus ein Unternehmenskonzept entwickeln, welches die Eigentümerziele weiter konkretisiert und vorrangige Handlungsfelder sowie daraus abgeleitete Projekte und Maßnahmen festlegt. Das Unternehmenskonzept ist dem entsprechenden Überwachungsorgan vorzulegen.

Dieses strategische Unternehmenskonzept wiederum dient als Grundlage der jährlichen Wirtschaftsplanung.

b) Wirtschaftsplanung

In der Wirtschaftsplanung sollten die Planungsprämissen - z.B. Annahmen zu Tarifsteigerungen, sonstigen Preissteigerungen, Anzahl der Vorstellungen, Auslastung - wertmäßig dargestellt und begründet werden. Die wesentlichen Posten der Ertragsplanung sind mit Wertangaben in ihrer Zusammensetzung zu erläutern. Die Gliederung und Untersetzung sollte dabei identisch sein zur Ist-Rechnung im Jahresabschluss (Gewinn- und Verlustrechnung). Die einzelnen Teile des Wirtschaftsplanes (Erfolgs-, Finanz-, Investitions- und Personalplanung) sind miteinander zu verknüpfen und die Zusammenhänge nachvollziehbar darzustellen. Insbesondere sollte die Personalplanung (Stellenplan) mit dem Ansatz der Personalaufwendungen im Erfolgsplan abstimmbar sein. Aufwendungen für Gäste und Aushilfen sind gesondert darzustellen.

c) Internes Rechnungswesen (Controlling)

Zu den Aufgaben des internen Rechnungswesens (Controlling) gehört es, unterjährig zeitnah aktuelle Daten zur Verfügung zu stellen, die den Stand der Umsetzung des Wirtschaftsplanes zeigen und eine detaillierte Abweichungsanalyse ermöglichen. Grundvoraussetzung ist eine zeitnahe Erfassung sämtlicher Geschäftsvorfälle durch die Buchhaltung. Es ist eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung einzurichten. Hieraus sind der Werkleitung, aber auch Sparten-/Geschäftsbereichsleiter*innen und anderen Budgetverantwortlichen monatlich Auswertungen zur Verfügung zu stellen, um Abweichungen analysieren und bei Bedarf Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Entsprechende Budgetverantwortungen und Informationspflichten (z.B. Meldung Besucher*innenzahlen) sind festzulegen. Darüber hinaus hat die Werkleitung gemäß § 17 Eigenbetriebssatzung monatlich dem Oberbürgermeister über die Entwicklung der Erträge und der Aufwendungen des Erfolgsplanes sowie über die Abwicklung des Vermögensplanes schriftlich zu berichten.

Hierzu sollten sowohl die zeitliche Abfolge der im Rahmen der Monatsabschlusserstellung vorzunehmenden Tätigkeiten als auch die Verantwortlichkeiten intern klar geregelt werden. Des Weiteren sind die Vorgaben des Beteiligungsmanagements der Stadt Erfurt hinsichtlich Form und Frist der Datenübermittlung an den Oberbürgermeister eindeutig und schriftlich zu regeln. Die Einhaltung der Fristen ist zu überwachen.

d) Quartalsberichterstattung

Die Werkleitung hat den Werkausschuss vierteljährlich über die Entwicklung der Erträge und der Aufwendungen des Erfolgsplanes sowie über die Abwicklung des Vermögensplanes schriftlich zu unterrichten. Auch hier sollten die Inhalte und die Meldewege eindeutig geregelt werden. „Das Überwachungsorgan hat seinerseits sicherzustellen, dass es angemessen und rechtzeitig informiert wird. Zu diesem Zweck soll das Überwachungsorgan die Informations- und Berichtspflichten der Geschäftsleitung näher festlegen." (Text 120 des Public Corporate Governance Kodex des Freistaats Thüringen). Die Quartalsabschlüsse sollten dem Werkausschuss u. E. auch unabhängig von den Sitzungsterminen schriftlich im Folgemonat nach Abschluss des Quartals übermittelt werden. Die bisherige Praxis des Berichtsweges über das Beteiligungsmanagement der Stadt zur Dienstberatung des Oberbürgermeisters zum Werkausschuss führt zu großen Verzögerungen. Insbesondere, wenn die Rolle des Werkausschusses als Überwachungsorgan gestärkt werden soll, halten wir eine unmittelbare Berichterstattung an den Werkausschuss für erforderlich.

Die Quartalsabschlüsse sollten identisch zur Wirtschaftsplanung und zur Ist-Rechnung gegliedert werden. In den Erläuterungen zum Quartalsbericht sollten die Posten weiter untersetzt werden (ebenfalls übereinstimmend zum Wirtschaftsplan).

Der Quartalsabschluss enthält auch eine Hochrechnung auf die Erlöse und Aufwendungen für das gesamte Wirtschaftsjahr. Um die Prognosegüte zu verbessern, sollten die der Hochrechnung zugrunde gelegten Annahmen dargestellt werden. Ebenfalls ist darzulegen, wie sich die der Wirtschaftsplanung zu Grunde gelegten Annahmen verändert haben. Bei wesentlichen Abweichungen sollte – wie in § 15 Abs. 3 Eigenbetriebssatzung vorgesehen – die Wirtschaftsplanung fortgeschrieben werden.

In Anlehnung an den Public Corporate Governance Kodex des Freistaats Thüringen sollten Inhalt und Umfang der Quartalsberichterstattung um Fragen der Risikolage, des Risikomanagements,

Vorkehrungen zur Korruptionsprävention und der Compliance (Einhaltung gesetzlicher Regelungen) erweitert werden.

e) Zielvereinbarung

Ein Instrument, welches für die Erreichung der Eigentümerziele förderlich sein kann, ist der Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Mitgliedern der Werkleitung. Die Eigentümerziele einschließlich der Konkretisierung im Rahmen des strategischen Unternehmenskonzeptes und die jährliche Wirtschaftsplanung bilden die Basis für die periodischen Zielvereinbarungen.

f) Risikofrüherkennungssystem

Die Analyse der Plan-Ist-Abweichungen der Erfolgspläne für 2019, 2022 und 2023 hat gezeigt, dass eine hohe Risikokonzentration auf die Sonderveranstaltung Domstufenfestspiele im Hinblick auf die Erreichung der geplanten eigenen Einnahmen besteht. Da deutlich mehr als die Hälfte der geplanten eigenen Einnahmen auf die Sonderveranstaltungen entfallen und hier neben einem Kinderprogramm jeweils nur ein Stück angeboten wird, sollte eine Risikominimierung in Bezug auf die Auslastung dieser Veranstaltung angestrebt oder über Möglichkeiten der Risikostreuung nachgedacht werden.

Bisher hat der Eigenbetrieb kein Risikofrüherkennungssystem eingerichtet. Es sollten ein Risikokatalog und Maßnahmen der Risikofrüherkennung und Gegensteuerung erarbeitet werden. Dabei sind auch Vorkehrungen zur Korruptionsprävention zu berücksichtigen.

Mit der Quartalsberichterstattung sollte auch eine Risikoberichterstattung verbunden sein.

2. Compliance

Auch im Bereich Compliance konnten wir Verbesserungspotenziale identifizieren.

Compliance meint die unternehmerischen Strategien zur Verhinderung von Verstößen gegen Gesetz, Satzung und unternehmensinterne Geschäftsführungsregelungen durch organisatorische Maßnahmen.[63]

---

[63] ArbG Berlin Urteil v. 18.02.2010 – 38 Ca 12879(09, ZIP 2010, 119 (1193).

Neben den in diesem Handlungsleitfaden bereits dargestellten Handlungsmöglichkeiten kann als Mittel zur Einhaltung von gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen sowie internen Richtlinien auch auf die Einrichtung eines sog. Compliance Management Systems zurückgegriffen werden. Dabei handelt es sich um ein ganzheitliches, in sich konsistentes Rahmenwerk, das zum Ziel hat, rechtliche Risiken zu minimieren, die Integrität des Unternehmens zu wahren und das Vertrauen von Geschäftspartner*innen sowie der Öffentlichkeit zu stärken.

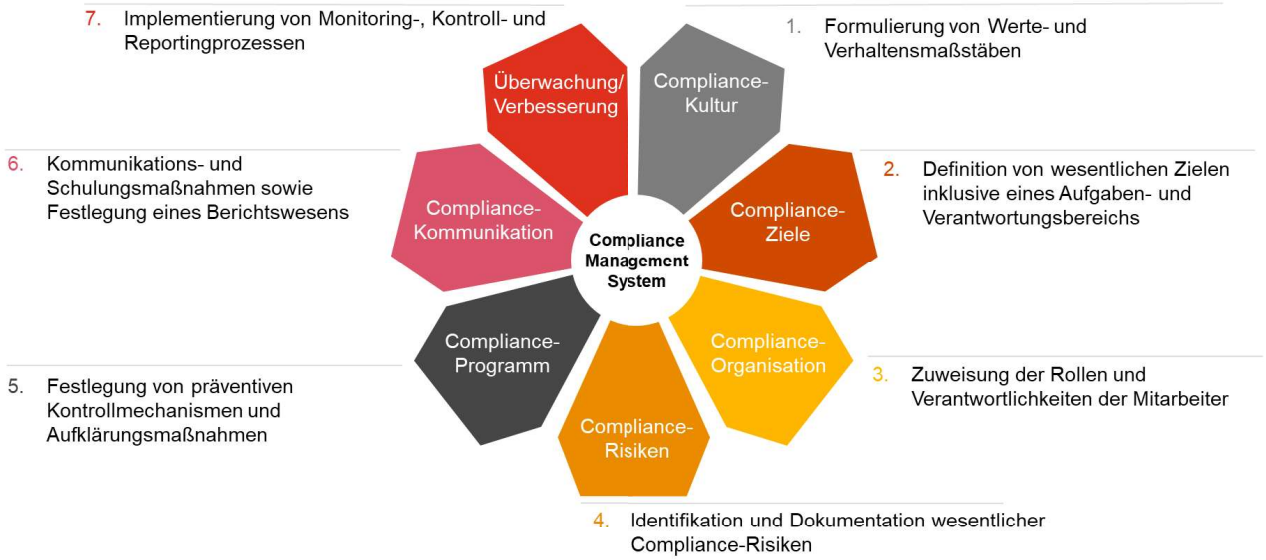


Abb. 4: Inhalte eines Compliance-Management-Systems

In Betracht könnten hier bspw. eine Verbesserung der Kommunikation durch regelmäßige Berichterstattung, Monatsgespräche etc. kommen.

Zudem bietet sich die Durchführung einer umfangreichen Risikoanalyse (Intendanz, technischer Bereich, Finanzmanagement etc.) an, um die entsprechenden Risiken zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zu entwickeln.

Des Weiteren sollte sichergestellt werden, dass den Mitarbeiter*innen und den Mitgliedern der Theaterorgane der Ablauf (z.B. Ausgestaltung des Verfahrens, Ansprechpartner, voraussichtliche Dauer, Information über Ergebnis) des Beschwerdewesen bekannt ist. Außerdem sollte in regelmäßigen Abständen die Funktionalität des Beschwerdeverfahrens überprüft werden (z.B. anonyme Befragung der Mitarbeiter*innen). Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass unserer Kenntnis nach bei dem aktuellen Hinweisgebersystem noch keine Hinweise eingegangen sind.

Überdies könnten bereits teilweise bestehende punktuelle Compliance-Reglungen in internen Richtlinien als ganzheitliche Werte- und Verhaltensmaßstäbe in einem sog. Code of Conduct festgehalten werden, wobei darauf geachtet werden sollte, dass diese verständlich formuliert werden. Zudem erfordert die Umsetzung dieser normierten Werte im Theaterbetrieb regelmäßige Schulungen für alle Mitarbeitenden, einschließlich der Führungsebene.

Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass es sich bei den genannten Handlungsmöglichkeiten um eine beispielhafte Aufzählung handelt. Für die Entwicklung eines wirksamen Compliance Management Systems bedarf es zunächst einer Entscheidung im Hinblick auf die Neuausrichtung des Theaters. Anschließend können auf Grundlage dieser Entscheidungen konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen und in einem Gesamtkonzept aufeinander abgestimmt werden. Hier können auch bestehende Richtlinien (beispielsweise die bestehende Richtlinie gegen Machtmissbrauch) integriert werden.

3. Sonstiges

Auch betreffend die übrigen Mitarbeitenden des Theaters sollte aus Gründen der Transparenz eine umfangreiche Dokumentation des Verfahrens sowie sämtlicher getroffener Entscheidungen erfolgen. Unter Umständen bietet es sich auch an, einen Leitfaden für die Werkleitung/Geschäftsführung zu entwickeln, in dem die im Laufe des Bewerbungsverfahrens vorzunehmenden Schritte entsprechend dargestellt werden. Dieser sollte außerdem die einzuhaltenden Rechte des Personalrats im Rahmen des Einstellungsverfahrens enthalten, wie bspw. § 68 Abs. 2 S. 6 ThürPersVG wonach dem Personalrat bei Einstellungen die Bewerbungsunterlagen einschließlich der der Mitbewerber*innen vorzulegen sind.[64]

[64] Siehe S. 35 f. unseres Gutachtens vom 13.12.2024.

PricewaterhouseCoopers Legal
Aktiengesellschaft
Rechtsanwaltsgesellschaft



Sebastian Babbe
Rechtsanwalt



Jörg Hübner
Rechtsanwalt

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]

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. **Leitungs- 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)

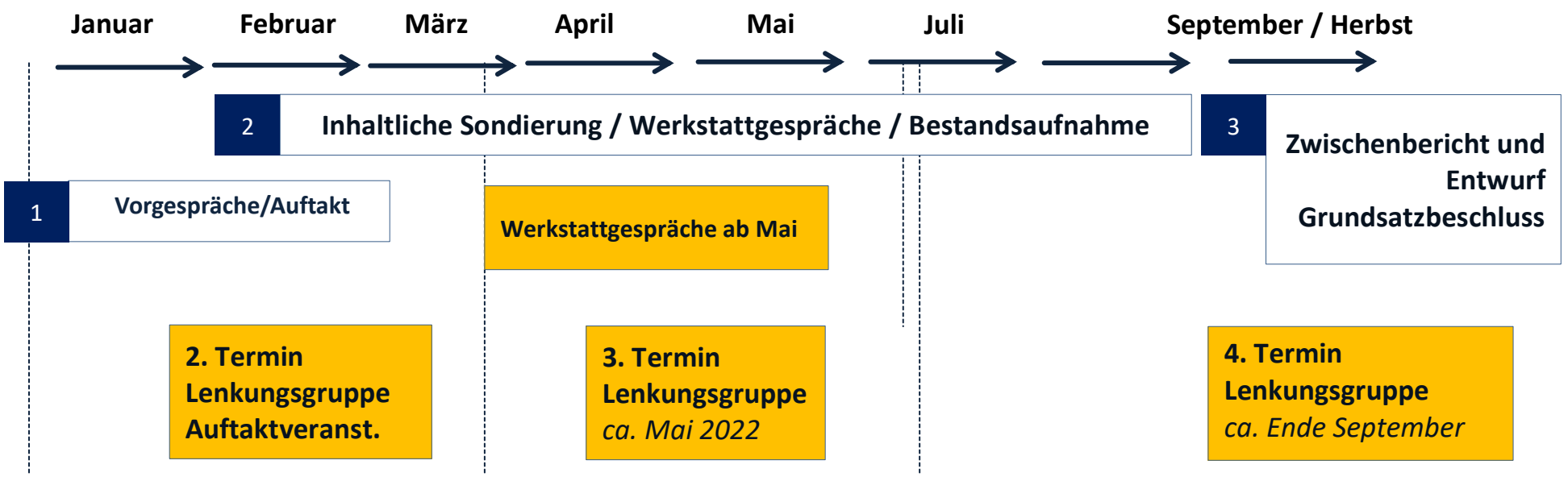
Nächste Schritte im Frühjahr 2022:

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.

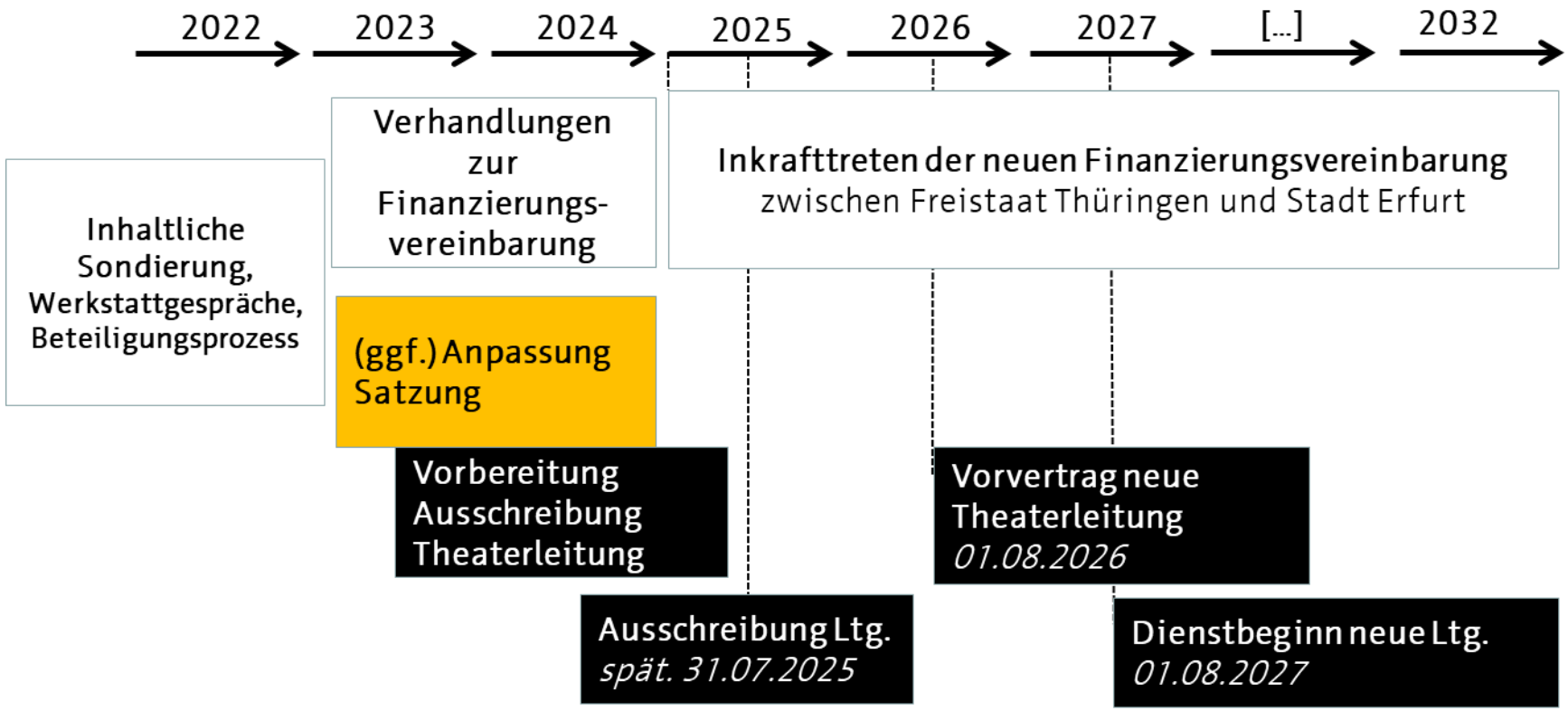
Ab dem späteren Frühjahr 2022 sollen auch die Werkstattgespräche beginnen. Als weiterer "Meilenstein", um erste inhaltliche Ergebnisse vorzustellen, werden Termine der Lenkungsgruppe sowohl im Juli 2022 (Bestandsanalyse) als auch in der gezielteren Festlegung und Schärfung von Themenschwerpunkten des 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	Stadtrat Erfurt
Dezernat Kultur und Stadtentwicklung Kulturdirektion	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

Begleitung Freie Szene:

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

Stadtbevölkerung Erfurt

über Bürgerbeteiligungsformate

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 solle. 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 solle. 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 Rechtform 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:

Protokoll Theatertransformationsprozess vom 15.09.2022 (Studiobox Theater Erfurt)

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

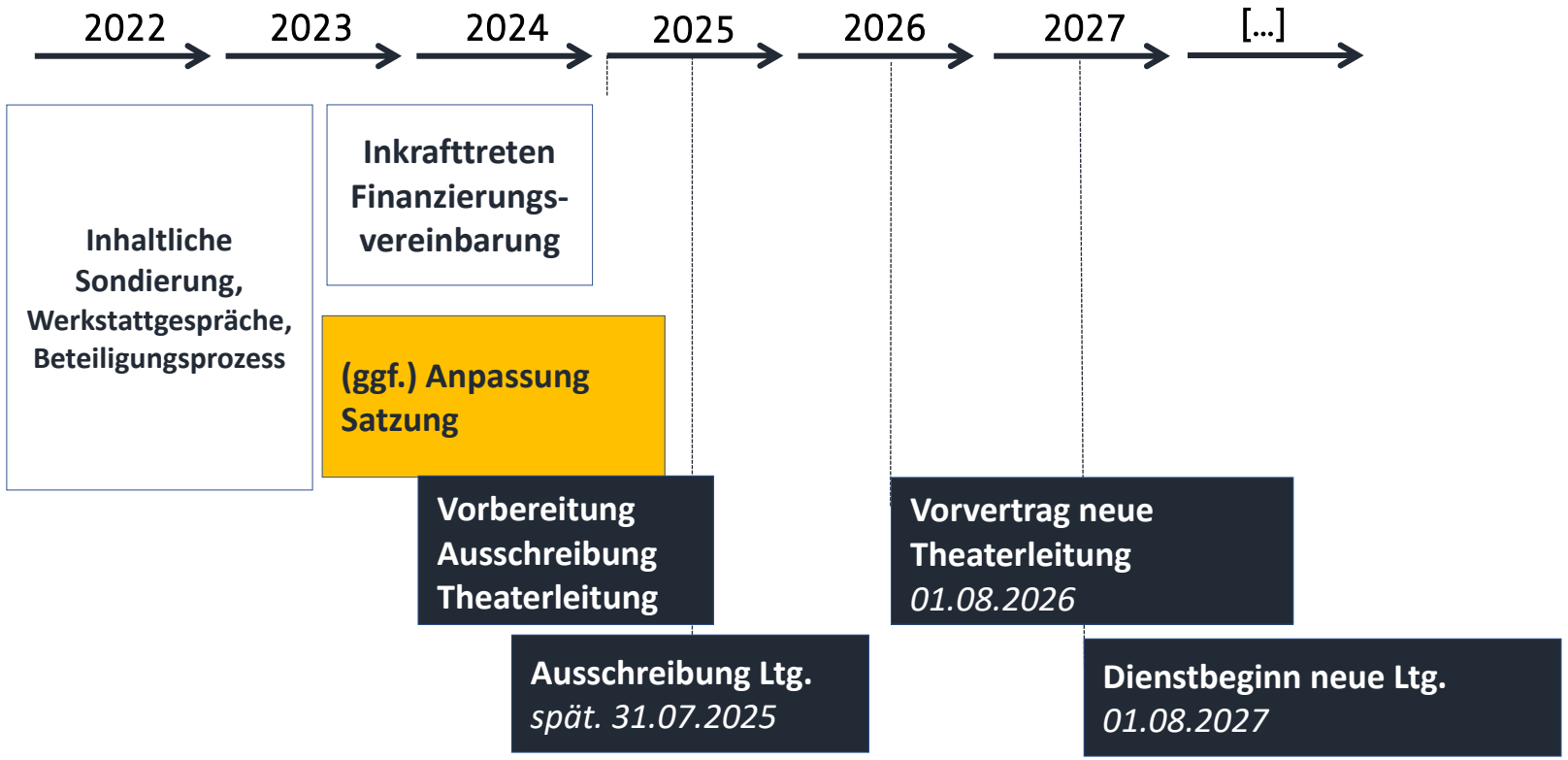
Protokoll Theatertransformationsprozess vom 15.09.2022 (Studiobox Theater Erfurt)

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:



Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Richtungsimpulse zu einer Theatertransformation

Dezernat Kultur und Stadtentwicklung
Stadtverwaltung Erfurt

Gliederung

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

2. Ergebnisse der Rückmeldungen

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Zusammenfassung der Einreichungen und Einzelgespräche …

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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

3. Fünf Themen- & Handlungsfelder

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

THEATER & STADTGESELLSCHAFT

I. Tischvorlage: „Theater & Stadtgesellschaft“

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Stadt-gesellschaft	• Öffnung des Theaters für die Stadtgesellschaft und ihre Interessengruppen im Programm, der Produktion und in Räumlichkeiten • Teilhabe bestimmter Gruppen • Ehrenamtsstrukturen • Publikum	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.). 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?

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

PRODUKTIONSWEISE UND INHALT

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

II. Tischvorlage: „Produktionsweise und Inhalt“

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Produktions-weise / Inhalt	• Sparten / Genres • Genrefluidität • Spartenübergreifend/ Produktionsweise • frei/institutionalisiert • kooperativ/ko-produzierend/Ko-Kreation • Kooperation/Fusion mit anderen Standorten in Thüringen • Idee eines Produktionshauses	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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

III. „Gemeinsame Infrastrukturen schaffen Synergien und Möglichkeiten.“

RÄUME UND INFRASTRUKTUR

III. Tischvorlage: „Räume und Infrastruktur“

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Räume / Infrastruktur	• Künstlerische Nutzung von Räumen im Stadttheater und in der ganzen Stadt • Mitnutzung künstlerischer Räume • Mitnutzung von nicht künstlerisch genutzten Gebäudeflächen • Idee eines Produktionshauses	Welche künstlerischen und nichtkünstlerischen Räume sollen Künstler*innen in der Stadt offenstehen? Unter welchen Bedingungen soll die freie Szene das Stadttheater mitnutzen? Wie kann erreicht werden, dass die Infrastruktur des Theaters auch anderen Gruppen zugänglich ist? Wie können Foyer und Theatervorplatz Orte der lebendigen Stadtgesellschaft werden? Wie kann das Theater Dritter Ort für die Stadtgesellschaft, auch am Tag, werden? Lassen sich unsichtbare Barrieren für die kulturelle Teilhabe auch im Theater abbauen? Wie kann das Theater anderer Räume nutzen? („Theater in der Stadt“)

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

STRUKTUR- UND LEITUNGSFRAGEN

IV. Tischvorlage: „Struktur- & Leitungsfragen“

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Leitthema	Einordnung	Themen (beispielhaft)
Struktur- und Leitungsfragen	• Intendanzprinzip vs. kollektive Leitungsstrukturen • Hierarchie- und Kommunikationsfragen • Transparenz-, Rechenschafts- und Kommunikationsstrukturen im Verhältnis zum Rechtsträger • Modellhaftigkeit für die Theaterlandschaft • Rechtsform	Soll es eine Einzelintendanz oder ein Leitungsteam (etwa ein Direktor*innenmodell) geben? Welche Verantwortungsbereiche müssen abgedeckt werden? Welche Kompetenzen in künstlerischer und leitender Hinsicht werden erwartet? Welche Mitsprachemöglichkeiten sollen für die Mitarbeiter*innen des Theaters vorgesehen werden? In welchem Verhältnis stehen diese zum gesetzlichen Mitbestimmungsrecht? Welche strukturellen Ankerpunkte braucht das neue Haus im Hinblick auf die Ergebnisse des Theatertransformations-prozesses? Welche Konsequenzen müssen im Hinblick auf den städtischen Eigenbetrieb gezogen werden, v.a. was Transparenz und Kommunikation in die Stadtpolitik angeht?

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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	• Kulturpolitische Fragen in Erfurt und auf Landesebene • Interkommunale Zusammenarbeit • bildungs-, jugend- und sozialpolitische Schnittstellen und Fördermaßnahmen	Förderfragen für das Stadttheater und die restliche Szene – kulturpolitische Konditionierung, Schaffung von Anreizen (auch struktureller Art) zur Beteiligung des Landes Thüringen, Synergiebildung im künstlerischen und nicht-künstlerischen Bereich zwischen Ensembles und Städten, Schnittstellen-themen wie Kulturelle Bildung, Jugend- und Sozialarbeit, Strukturfragen

Überblick zu den Arbeitsgruppen:

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

I. 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.“*

4. Diskussion in den Arbeitsgruppen

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

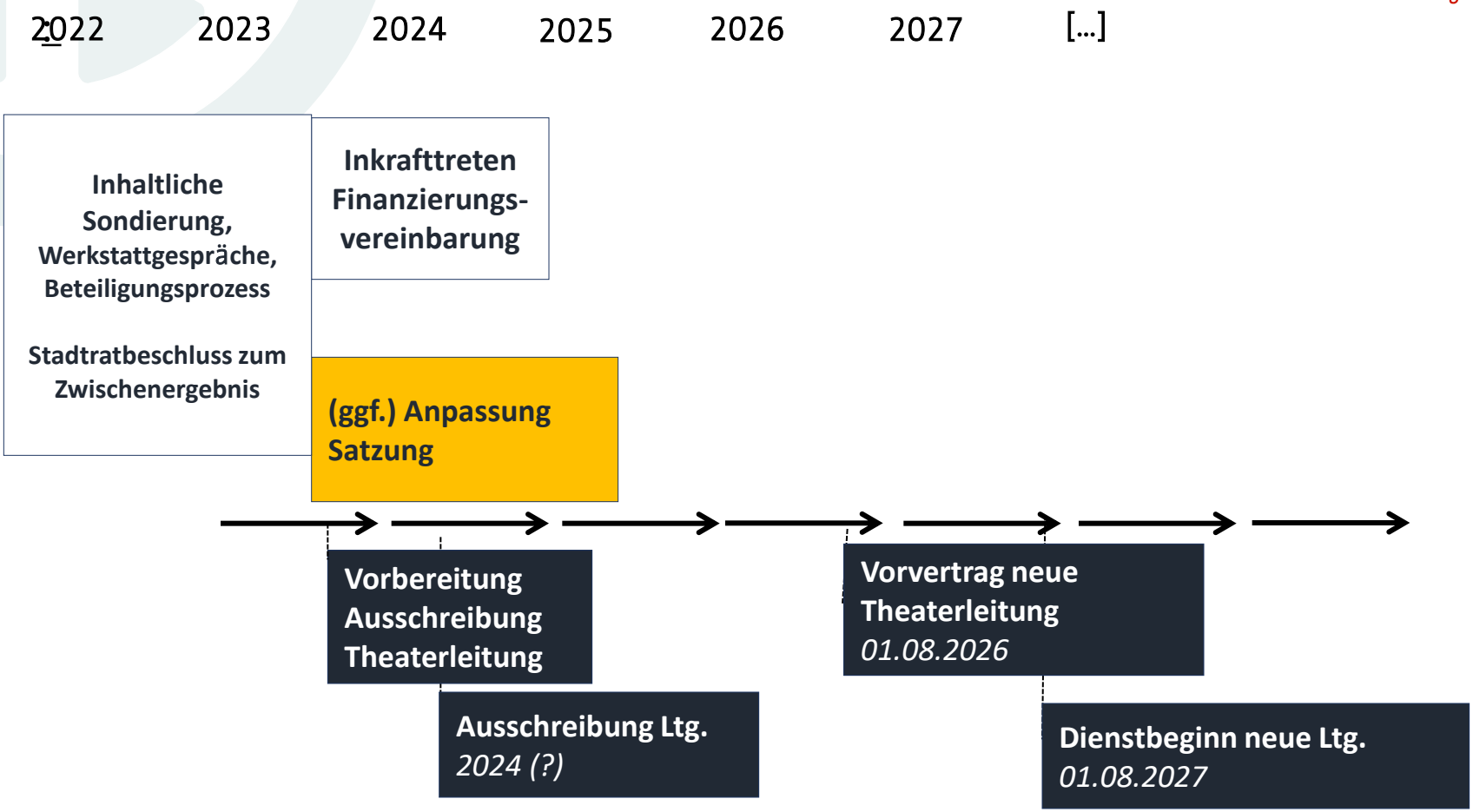
Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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



Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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, Kooperations-veranstaltungen 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 jüngeren 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 Berührungsängste 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"[1] erwähnt, eine Möglichkeit, bei der sich freie Szene und festes Ensemble ergänzen und gegenseitig stärken. Die vom Thüringer Theaterverband e.V. verfolgte Idee zu 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 Probeprozesse 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).

[1] 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

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 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:

Kunst	→ Projektlogik
Technik	→ Prozesslogik
Verwaltung	→ 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 besetzten 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 antworte 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 Werkauschuss 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)

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Die Zukunft der Theaterlandschaft Erfurt
Fünf Thesen & Diskussion

Dezernat Kultur und Stadtentwicklung
Stadtverwaltung Erfurt

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Einleitung

Aktuelle Entwicklungen und Rückfragen

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Fünf Thesen

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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 - Einordung

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

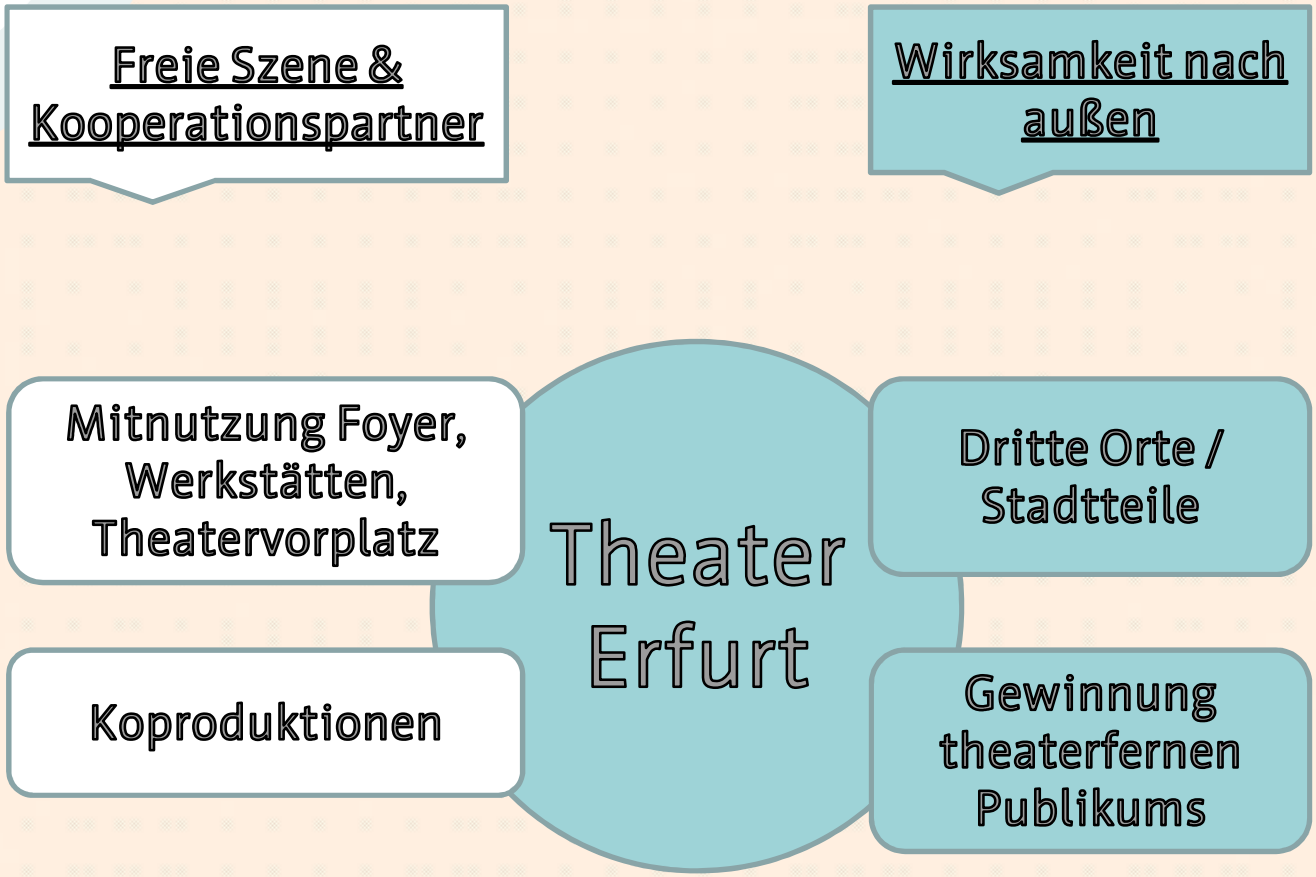
These I - Einordung

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung



Themenfeld 1: Verbindung zur Stadtgesellschaft

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

These II

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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

These II - Einordung

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.

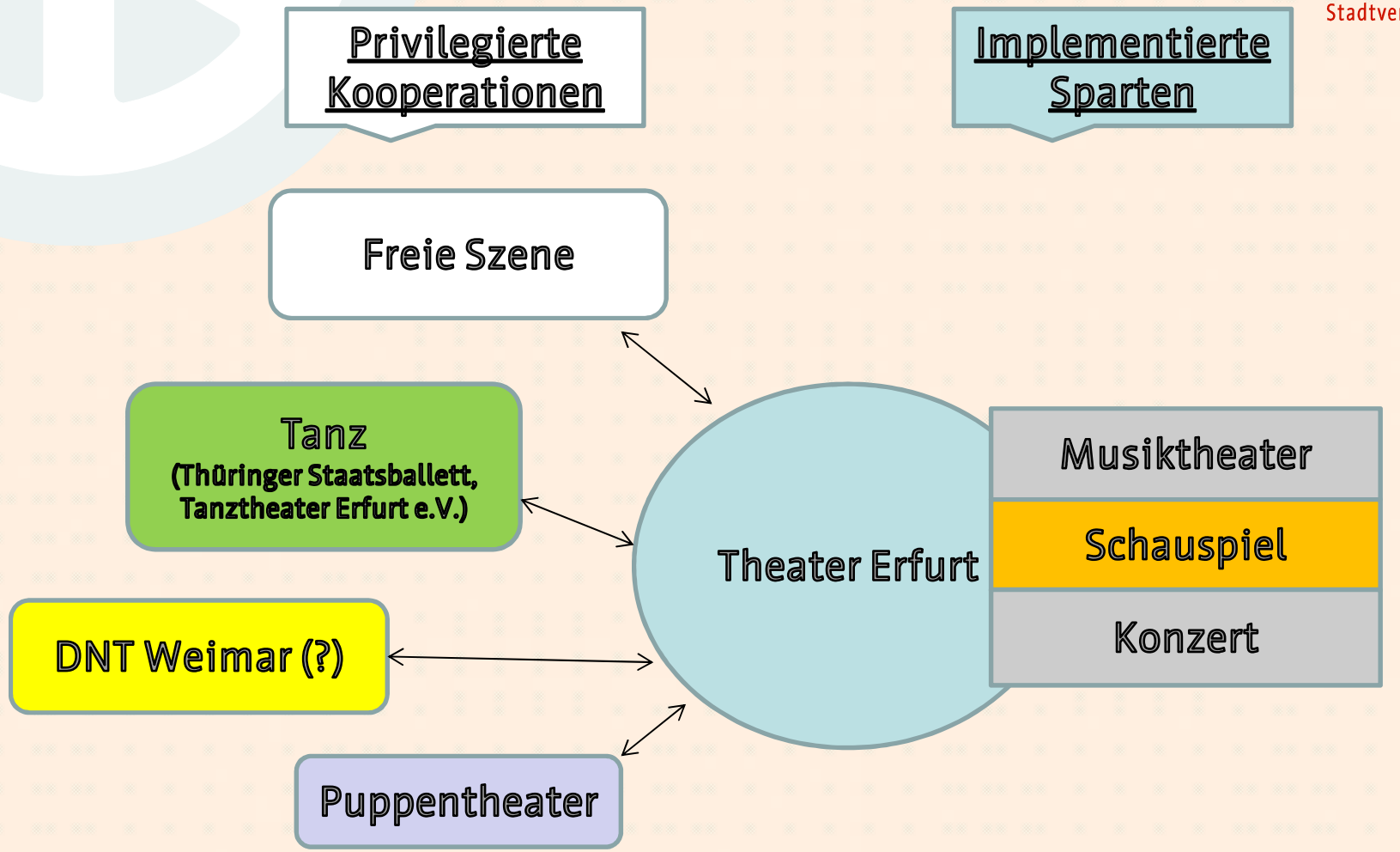
These II - Einordung

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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?

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung



Themenfeld 2: Beispiel Modellvorschlag I Sparten

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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:

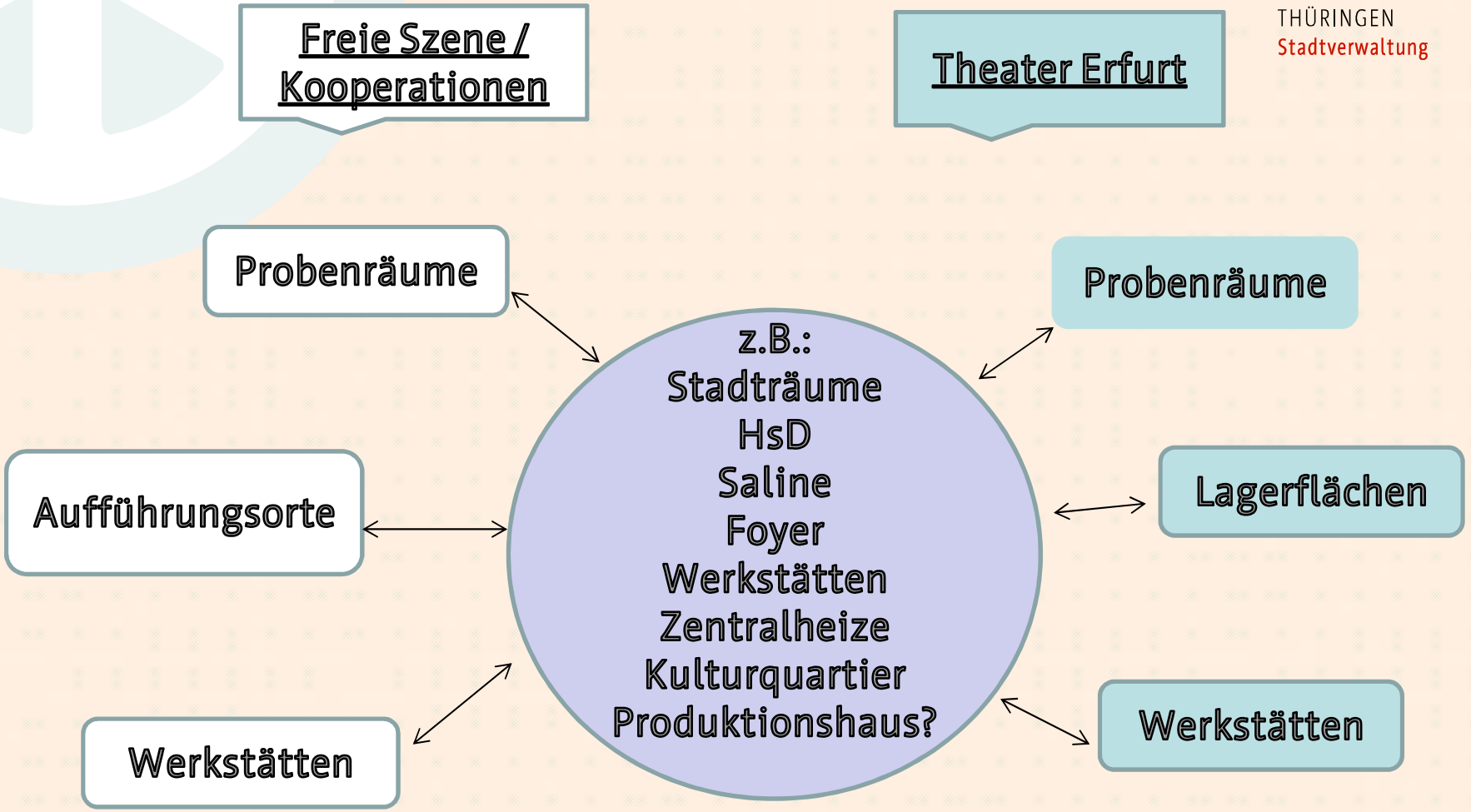
- Räumliche Kapazitäten für erweiterte Ensemblestrukturen schaffen
- Es fehlen für Künstler*innen von außerhalb Proben- und Produktionsmöglichkeiten.

These III - Einordnung

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

- 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?

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung



Themenfeld 3: Räume und Infrastrukturen

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

These IV

Das Theater Erfurt soll eine neue Leitungsstruktur etablieren.

These IV - Einordung

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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:

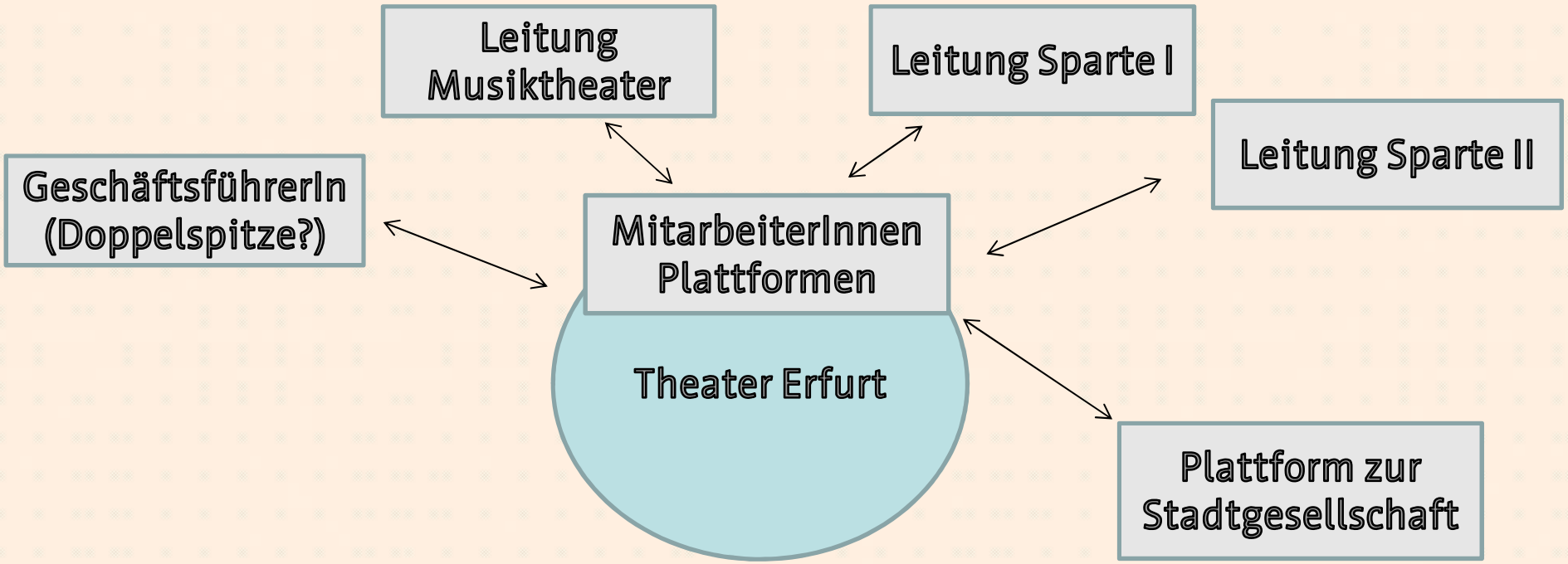
- Ein neues Modell von Verantwortungsstruktur soll diskutiert werden
- Modus der Kommunikation innerhalb des Theater verbessern

These IV - Einordung

- Welches Leitbild ist für Leitungskräfte 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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Beispiel: Leitungstrukturen



Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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)

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

These V - Einordnung

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

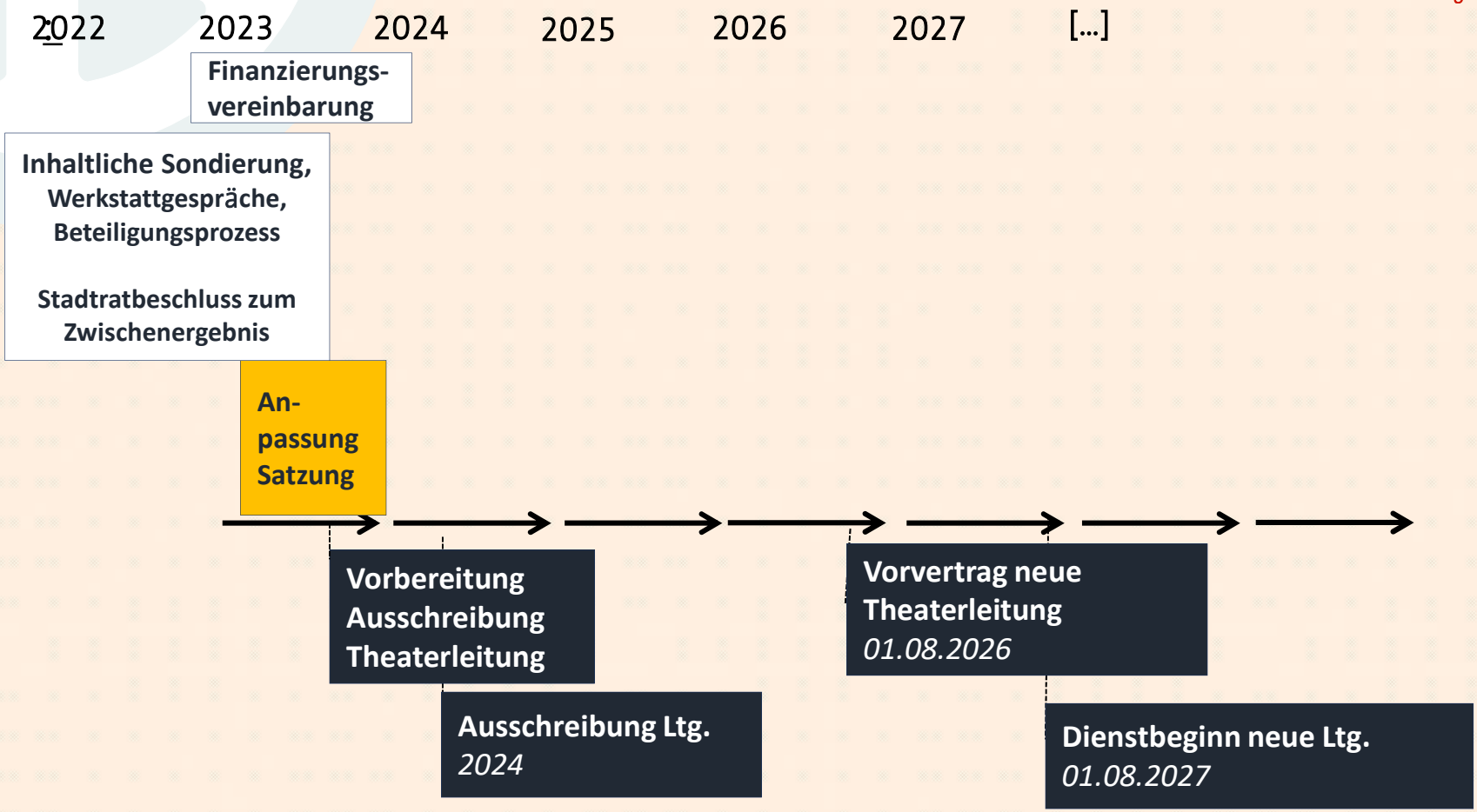
Offen ist:

- Realisierung von Bereichen der Darstellenden Künste (Tanz/Schauspiel/…) durch überregionale Kooperationen?

- Bundesprogramme, wie „Kultur macht stark“ einbeziehen

Allgemeiner Zeitstrahl

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung



Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

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 solle 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 solle.

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

   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 Stadteilen (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 beträfe 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 Raummöglichkeiten 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 Finanzierungmöglichkeiten 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):

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

Website zum Theatertransformationsprozess: Theatertransformationsprozess | Erfurt.de

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 Studiengangsleiter 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 Theatertransformations-prozesses 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 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)

Erfurt
LANDESHAUPTSTADT
THÜRINGEN
Stadtverwaltung

Die Zukunft des Theaters Erfurt

Aktueller Stand und Ergebnisse zum Beteiligungsprozess

DEZERNAT KULTUR, STADTENTWICKLUNG UND WELTERBE
STADTVERWALTUNG ERFURT

Gliederung

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

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

2. **Aktualisierte Zeitschiene**

3. **Diskussion und Rückfragen**

(A) Basis: Finanzierungsvereinbarung 2025 bis 2032

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

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

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 Ausstattungsassistenz)

Werk-/Honorarverträge:

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

Spartenvielfalt Schauspiel

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

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

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

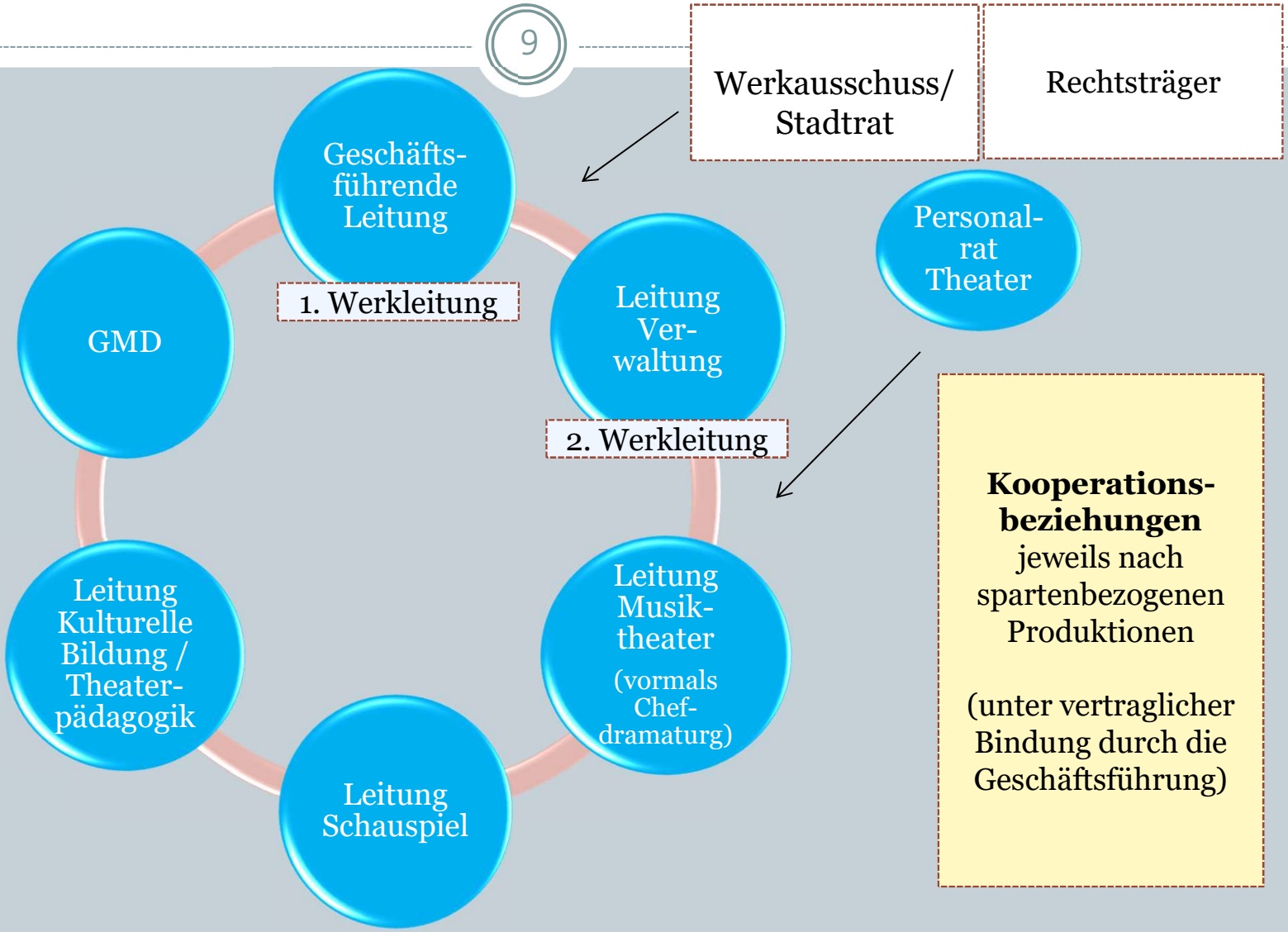
-Wie hält man eine funktionierende Kommunikationskultur im Theaterbetrieb lebendig?

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

-Wie regelt man Entscheidungsprozesse und Zeichnungsbefugnis?

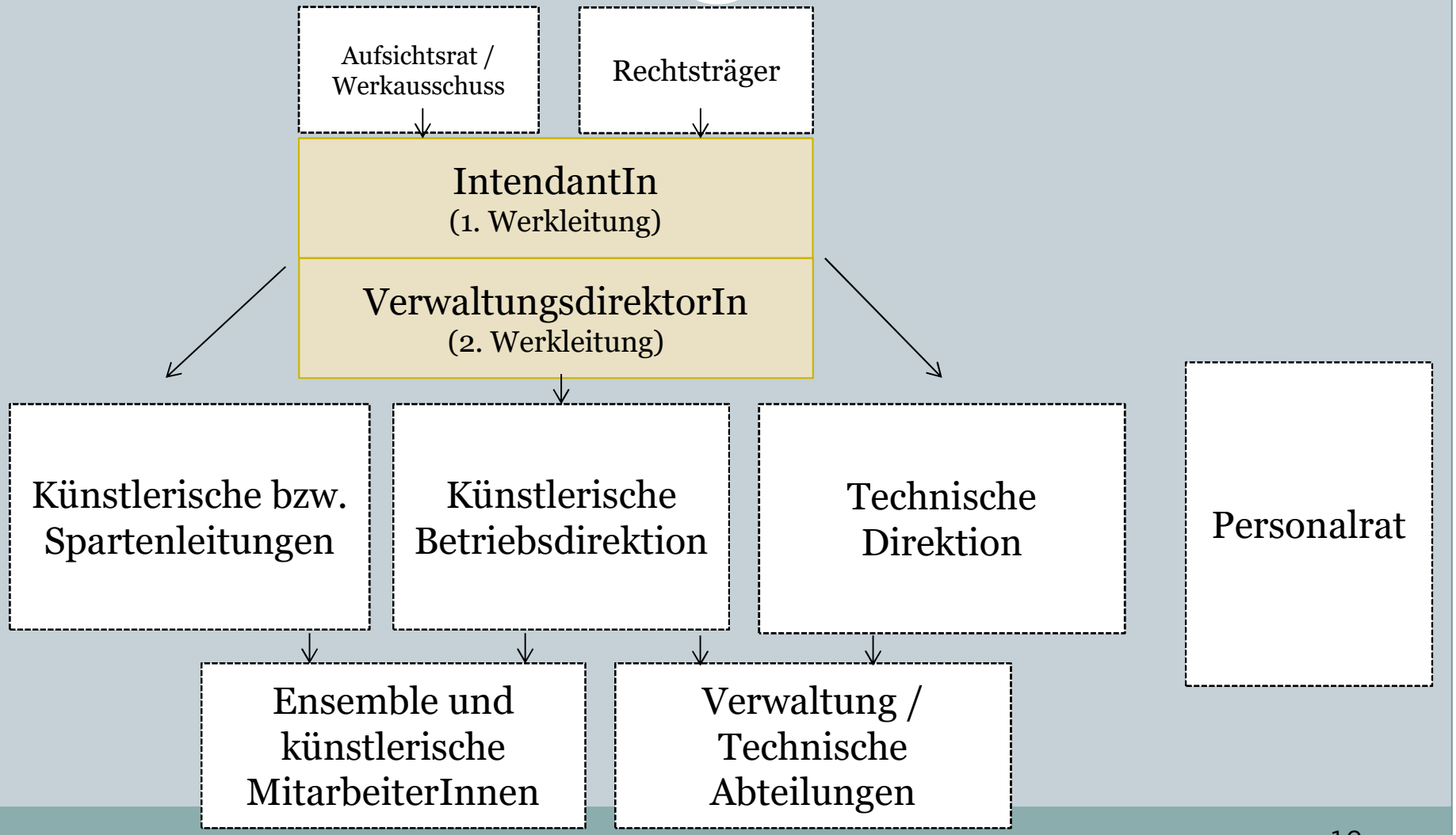
→ wird detailliert geregelt über Satzung und Geschäftsordnung

Kooperative Führungsstrukturen



VERGLEICH: Modell „Klassische Intendanz“

11



Öffnung Stadtgesellschaft

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

- **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

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

- **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

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

- 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

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

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

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

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

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:	**Ausschreibungsverfahrungen bis Oktober 2025**

3. Diskussion und Rückfragen

Danke für Ihre Beteiligung!

Hochschule für Musik
Franz Liszt Weimar

Bestandsanalyse - Theater Erfurt

durchgeführt von Studierenden des Kurses “Projektmanagement 2022” (M. Behrmann)
der *HfM Franz Liszt* Weimar

OUTLINE

1. Struktur
    a. Organigramm
    b. Personal

2. Menschen
    a. Herkunft
        i. alle festangestellten Beschäftigten
        ii. Schwerpunkt: Orchester
    b. Geschlecht
        i. gesamtes Theater
        ii. Verwaltungsbereich
        iii. künstlerischer Bereich
            1. Gesamt
            2. Orchester
            3. Darstellende Personen
3. Inhalte
    a. Gespielte Komponisten, Besetzungen - Orchester und Produktionen
    b. Auslastung/Umsatzerlöse

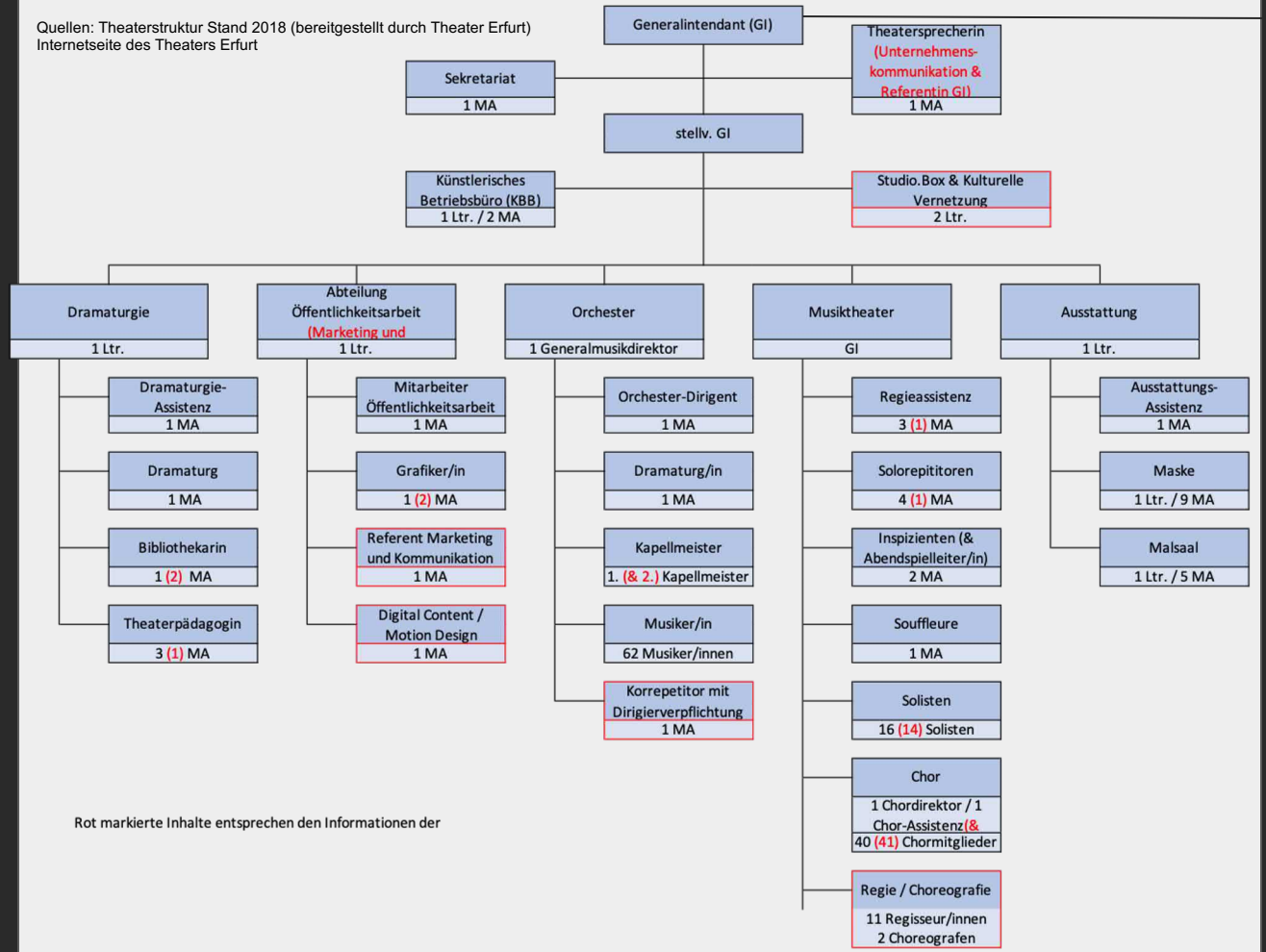
4. Außenwahrnehmung



1. Struktur

Neue Strukturen braucht die Kunst?!

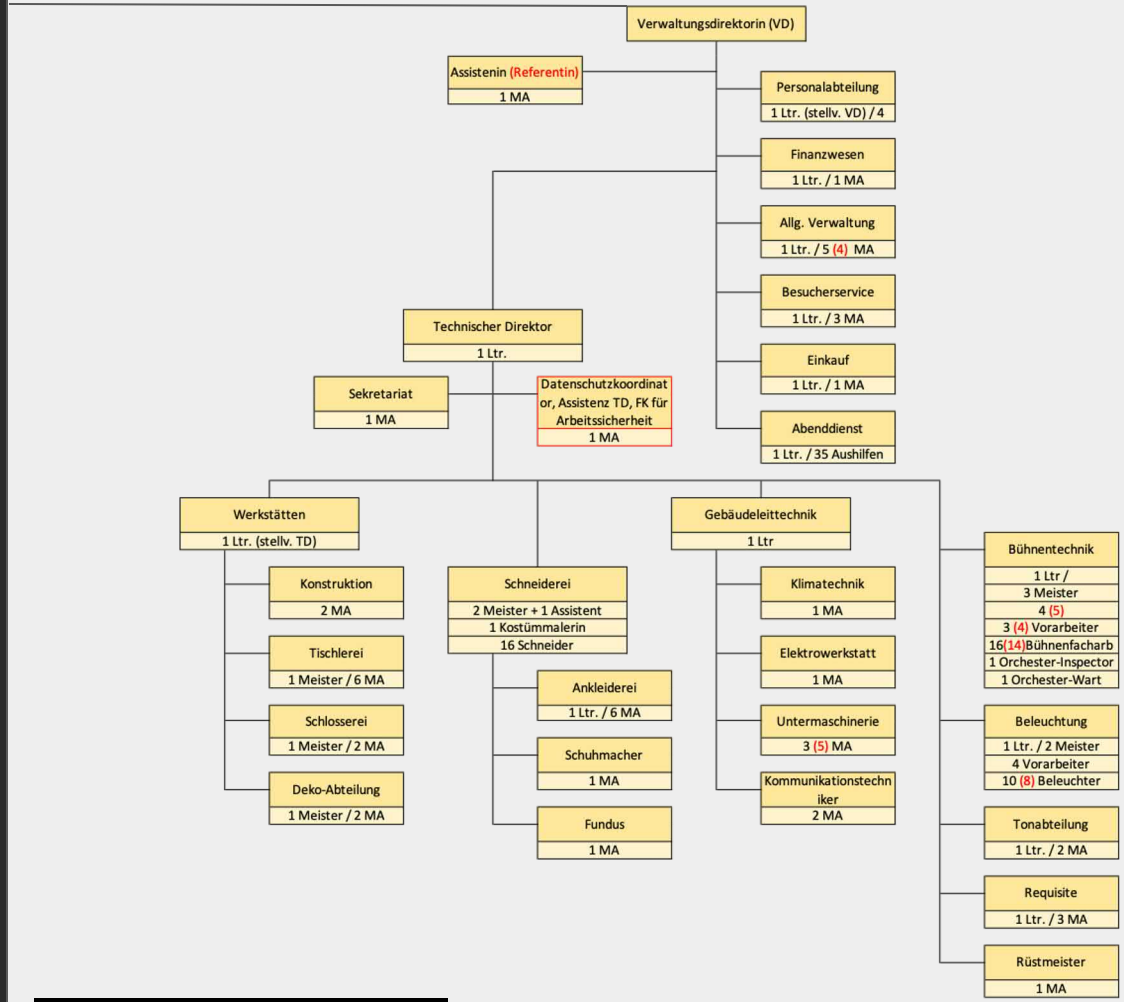
Quellen: Theaterstruktur Stand 2018 (bereitgestellt durch Theater Erfurt)
Internetseite des Theaters Erfurt



Rot markierte Inhalte entsprechen den Informationen der

rot markierte Inhalte entsprechen den Informationen auf der Website

©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

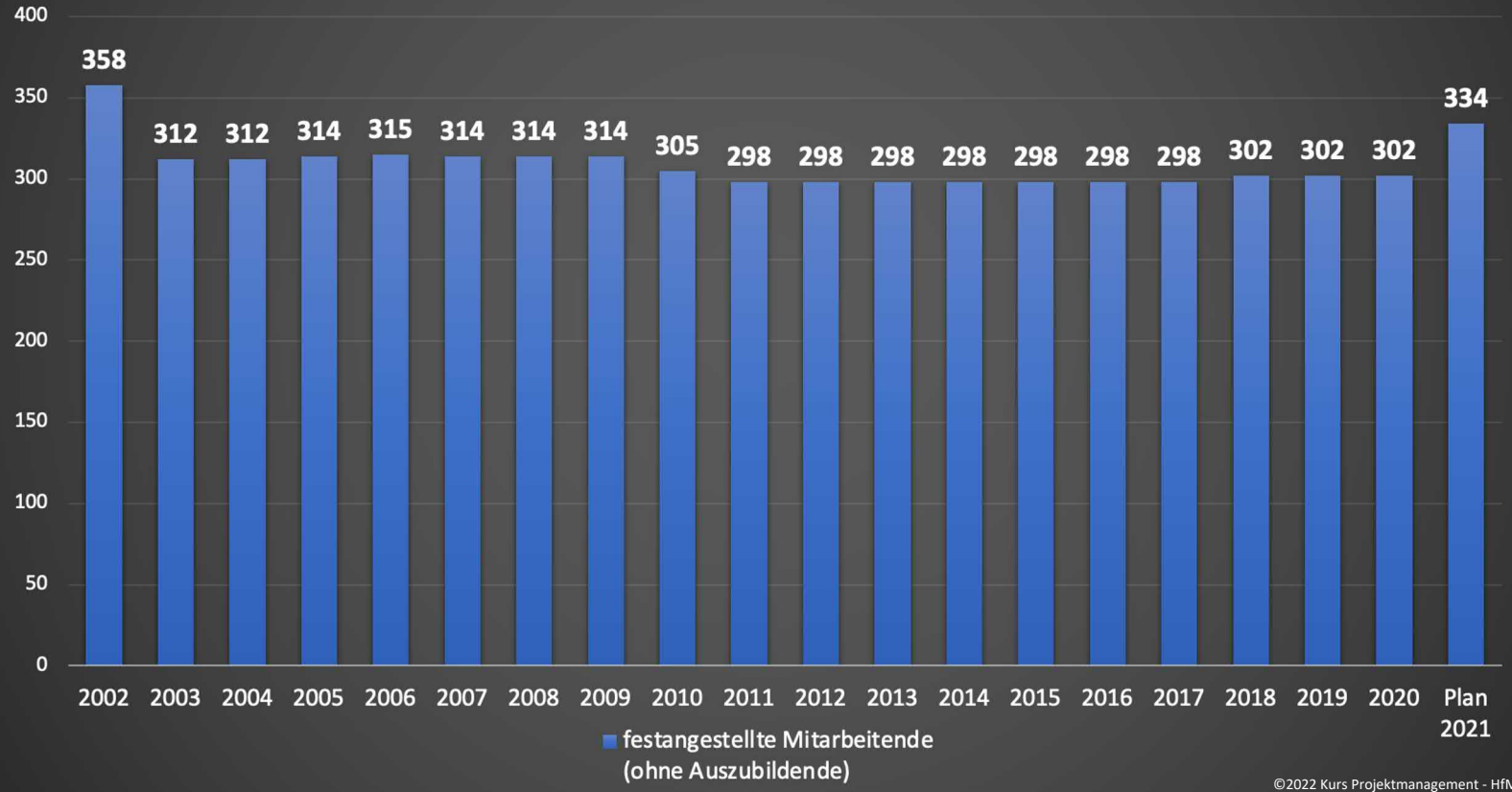


rot markierte Inhalte entsprechen den Informationen auf der Website

©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Festangestellte Mitarbeitende

Quellen: Jahresabschlussberichte Theater Erfurt 2010-2020 (durch Theater bereitgestellt)
Haushaltssatzung und Haushaltsplan der Stadt Erfurt 2021 (öffentlich zugänglich)

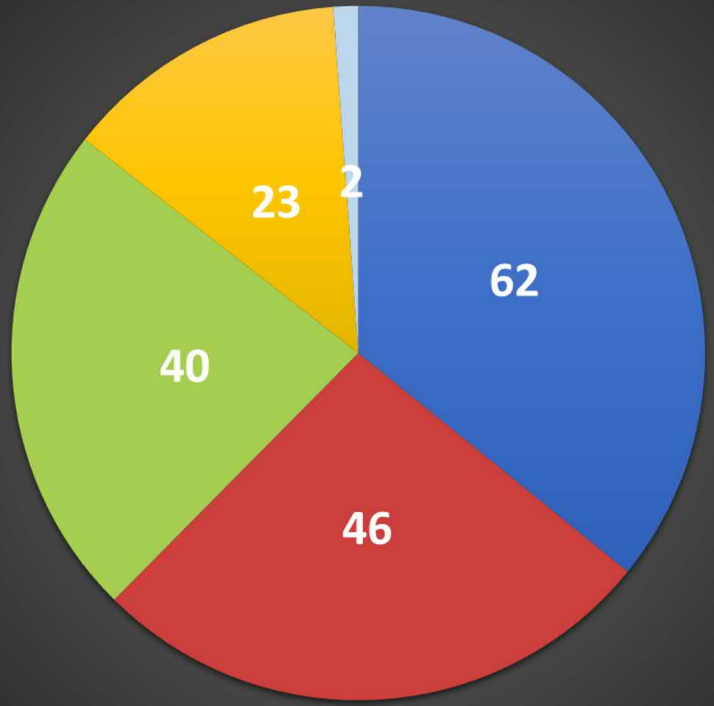


©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Quelle: Haushaltssatzung und Haushaltsplan der Stadt Erfurt 2021 (öffentlich zugänglich)

Tatsächlich besetzte Stellen 2020

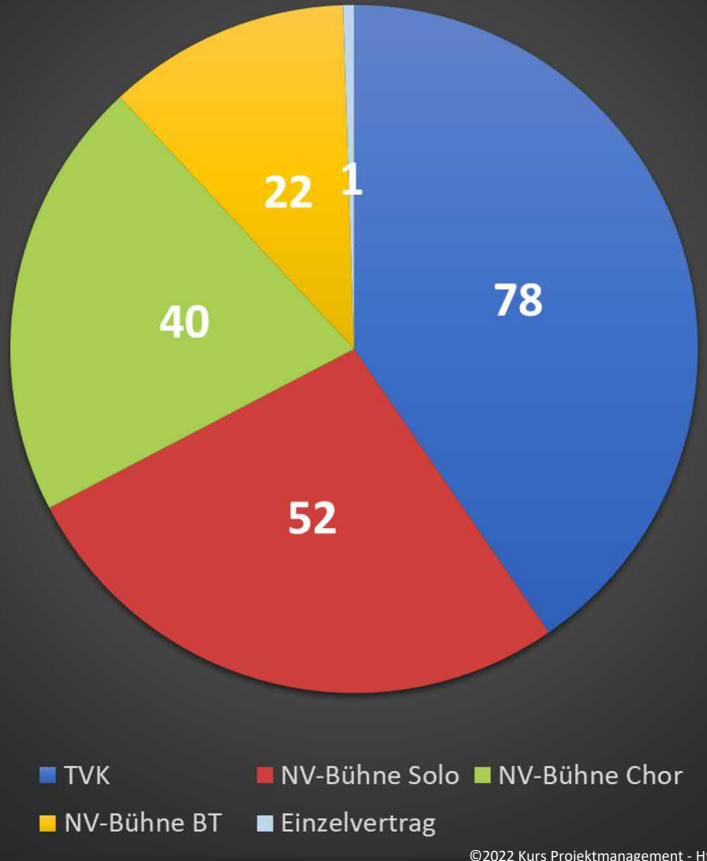
TVK, NV-Bühne, Sonderverträge



Geplante Stellen 2021

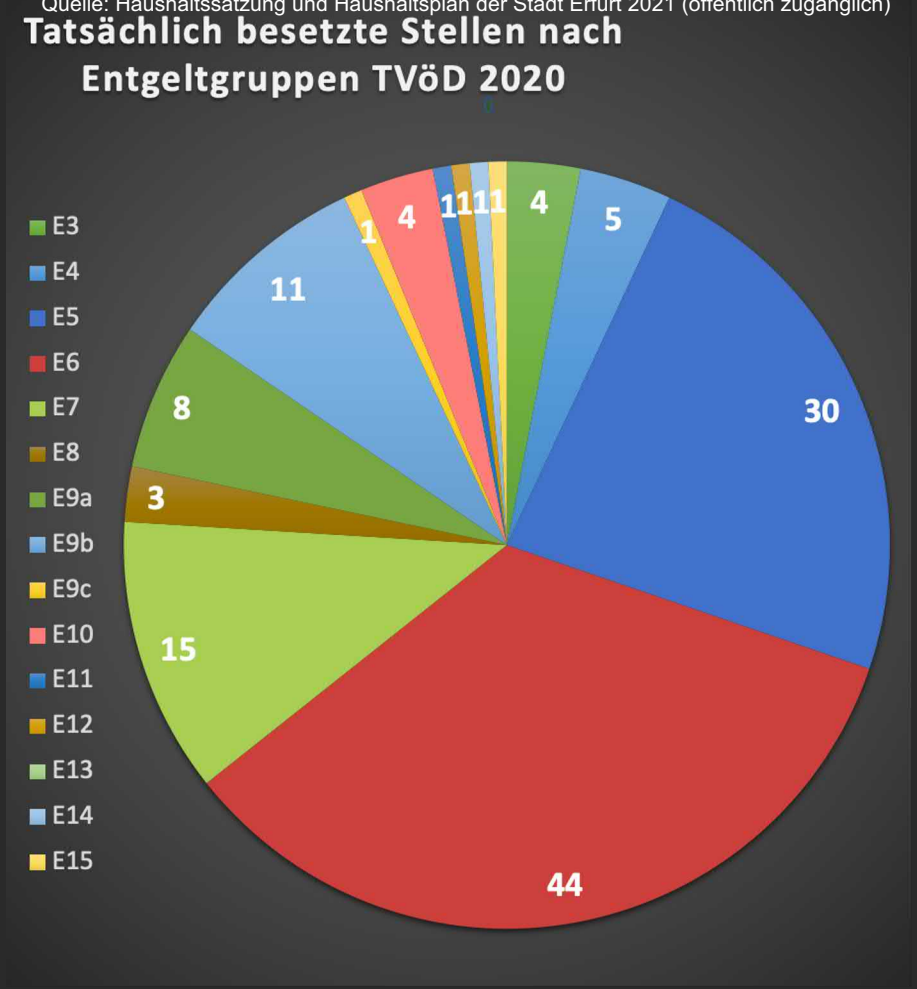
TVK, NV-Bühne, Sonderverträge

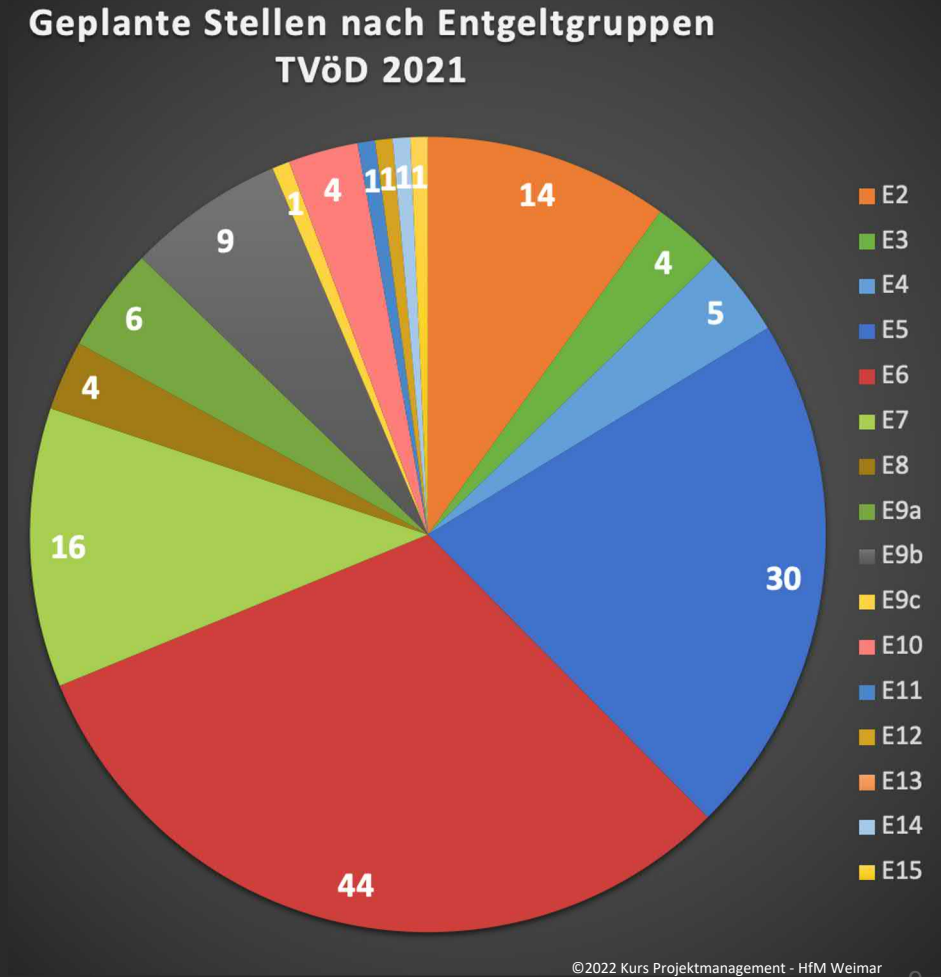
Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar



©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Quelle: Haushaltssatzung und Haushaltsplan der Stadt Erfurt 2021 (öffentlich zugänglich)

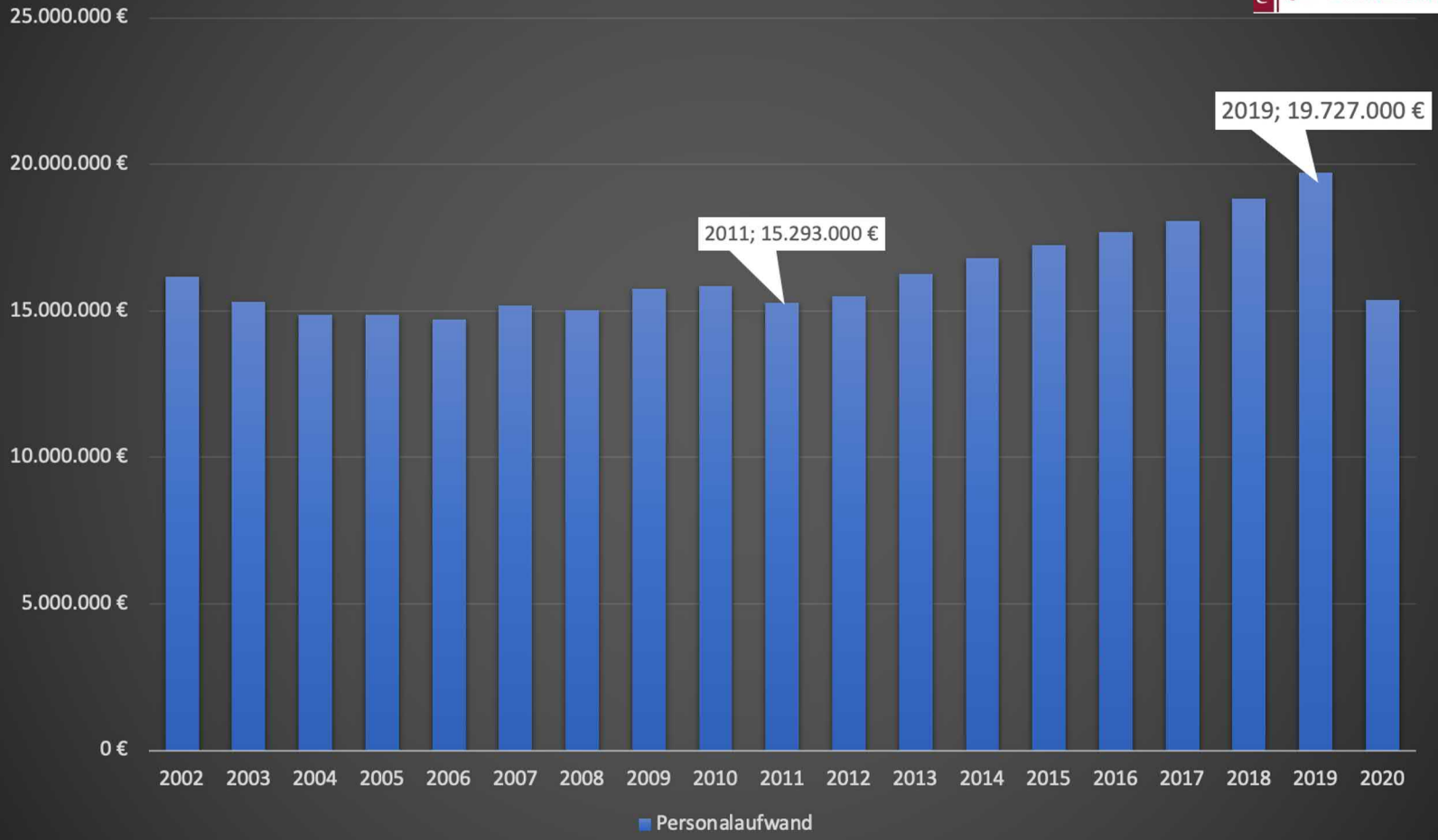




©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Quelle: Jahresabschlussberichte Theater Erfurt 2010-2020
(durch Theater bereitgestellt)

Personalaufwand



©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

„Kann das Theater politische Kraft für sich reklamieren, wenn es in seiner eigenen Praxis zuhauf Geschlechtergerechtigkeit praktiziert, wenn es SchauspielerInnen im Produktionsprozess regelmäßig an die Grenzen der physischen und psychischen Belastbarkeit führt?“

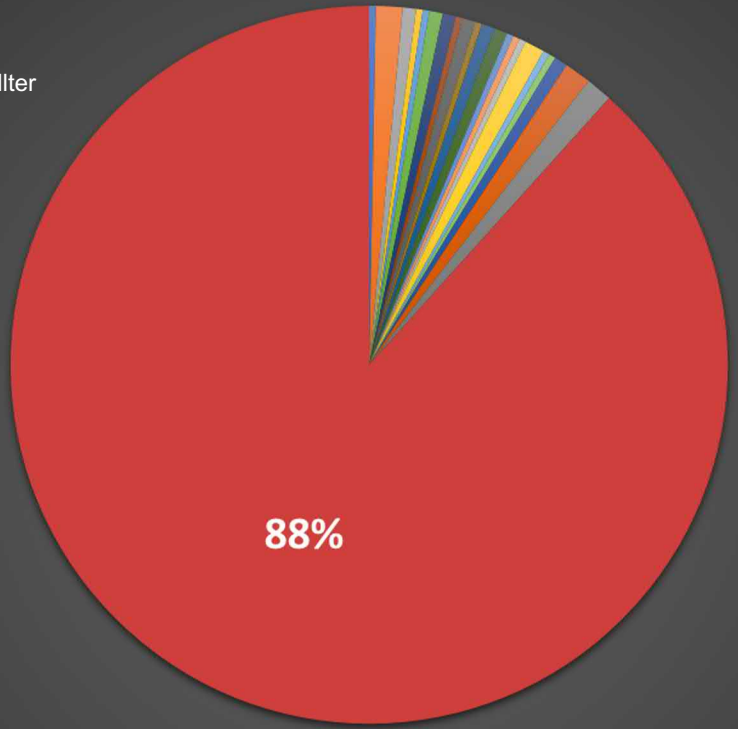
Sibylle Berg, aus der Rede vor dem *Deutschen Bühnenverein*, Januar 2018


2. Menschen

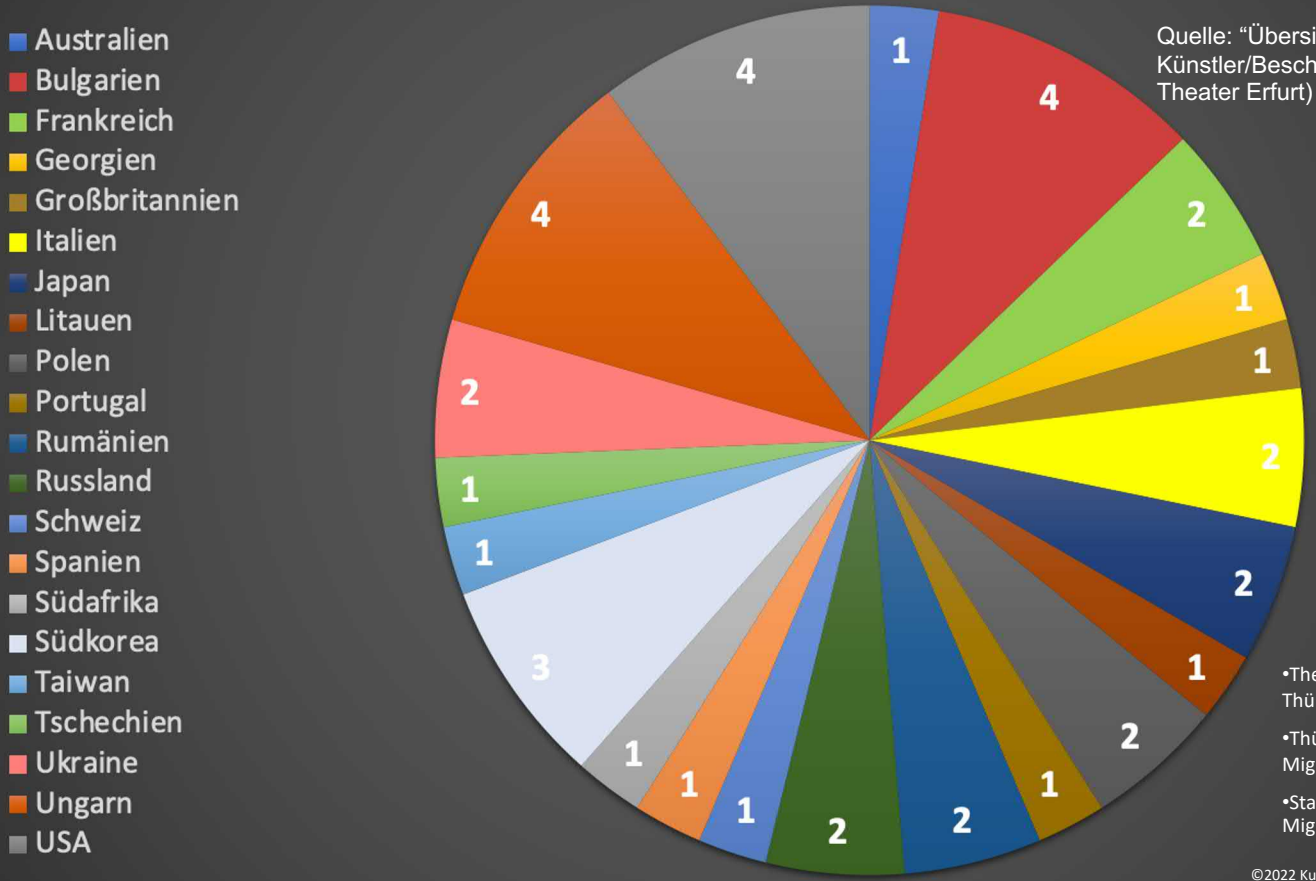
Nationalitäten festangestellter Beschäftigter

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Quelle: “Übersicht Nationalitäten festangestellter Künstler/Beschäftigter (bereitgestellt durch Theater Erfurt)



Anzahl der Person(en) mit anderer Nationalität (11,68%)



Quelle: “Übersicht Nationalitäten festangestellter Künstler/Beschäftigter (bereitgestellt durch Theater Erfurt)

- Theater Erfurt liegt damit über dem Thüringer und Erfurter Durchschnitt
- Thüringen: Anteil Bevölkerung mit Migrationshintergrund: 5,8% (2021)
- Stadt Erfurt: Anteil Bevölkerung mit Migrationshintergrund: 9,7% (2021)

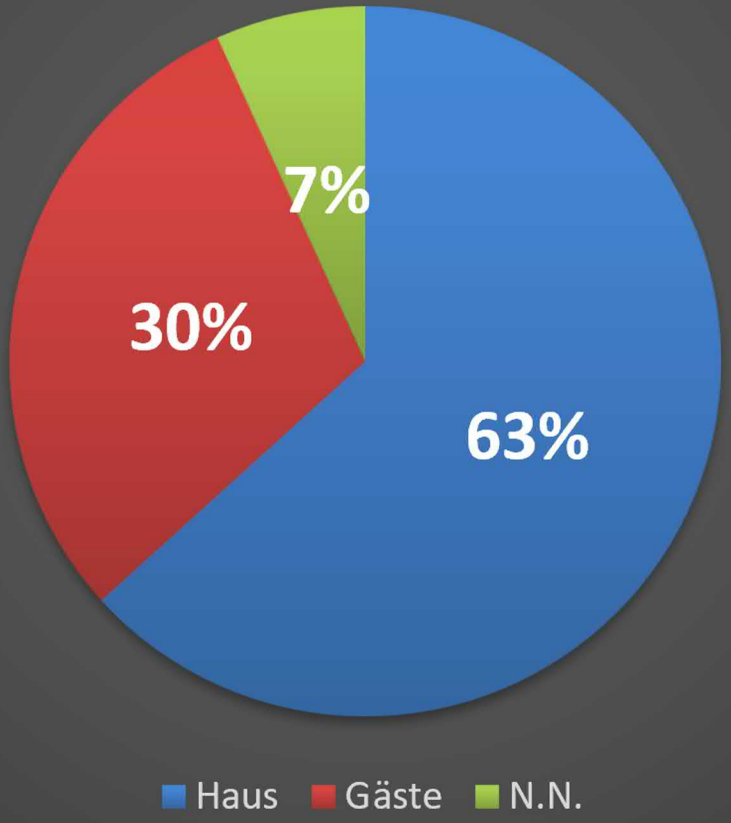
©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

„Ist das Theater ein Ort von Identitätsbildung?“

Peter Kurz, Oberbürgermeister Mannheim, 2016

Sinfoniekonzerte

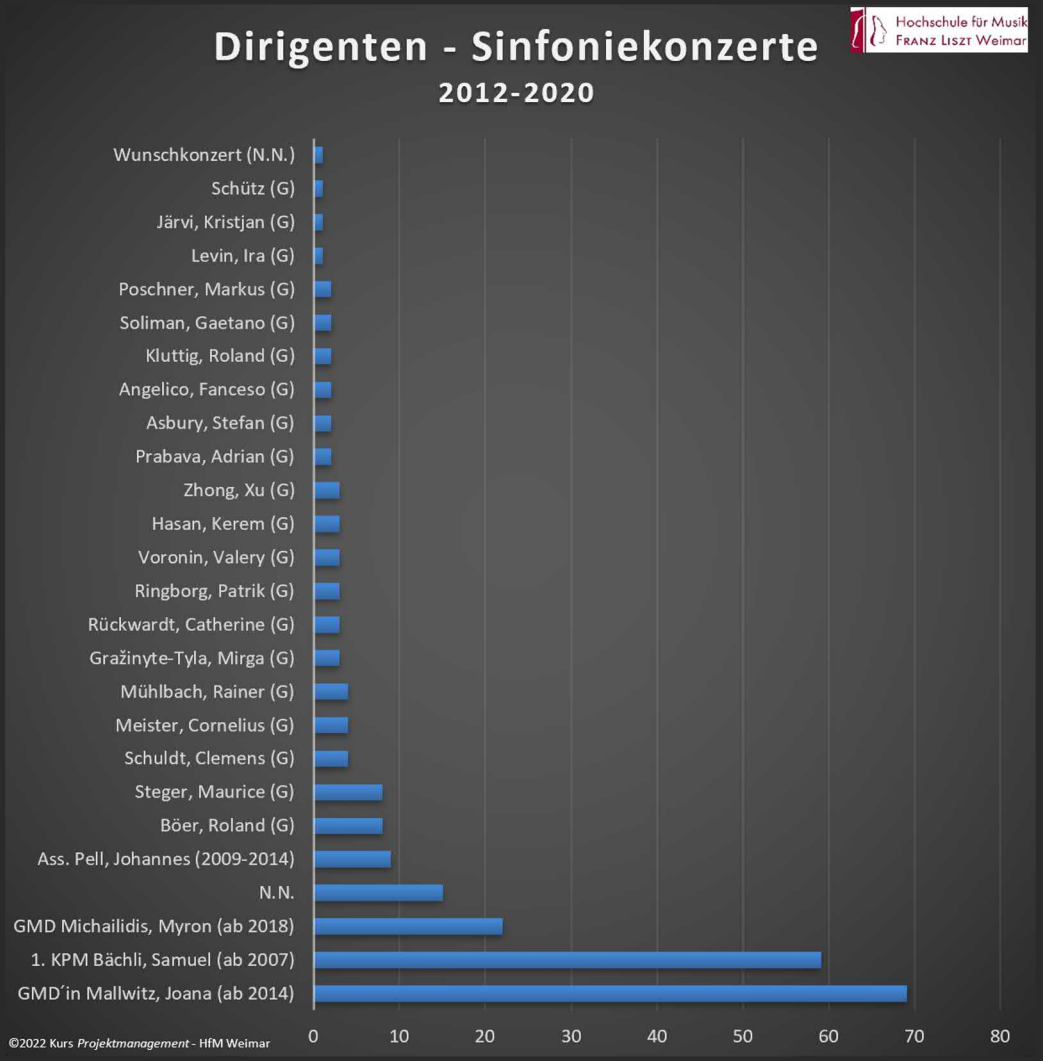
Zugehörigkeit Dirigenten
2012-2020



(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt – Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

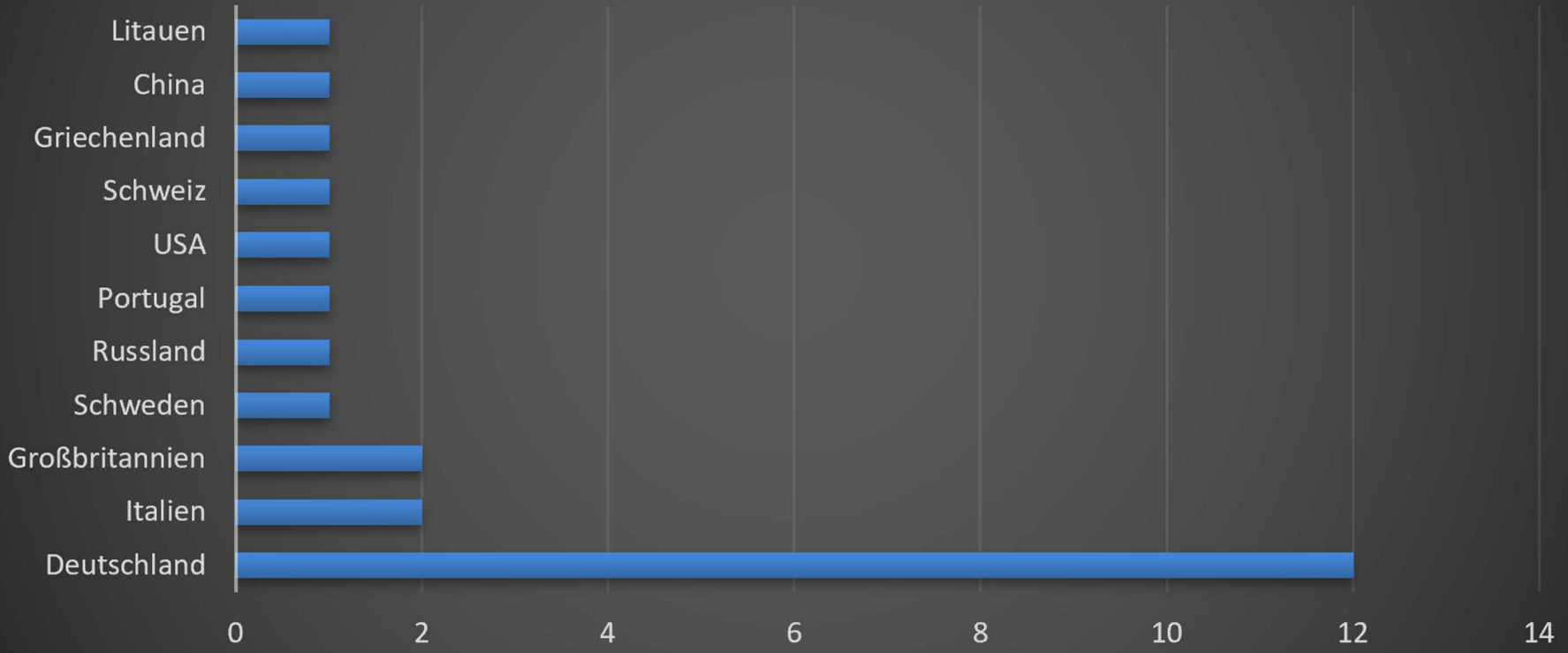
©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Sinfoniekonzerte



(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt – Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

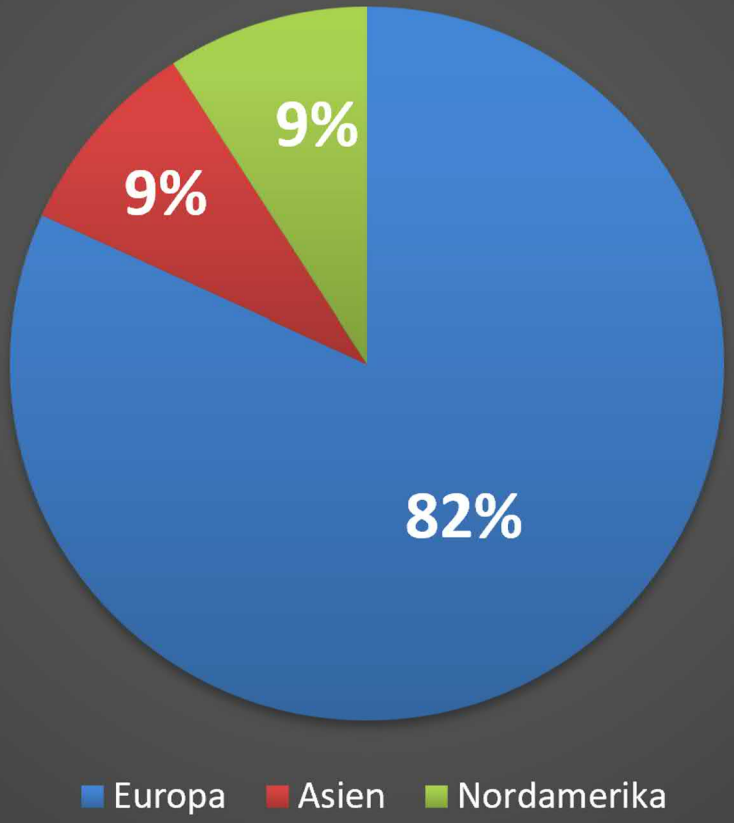
Herkunft Dirigenten (nach Ländern) 2012-2020



(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt – Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Herkunft Dirigenten (nach Kontinenten) 2012-2020

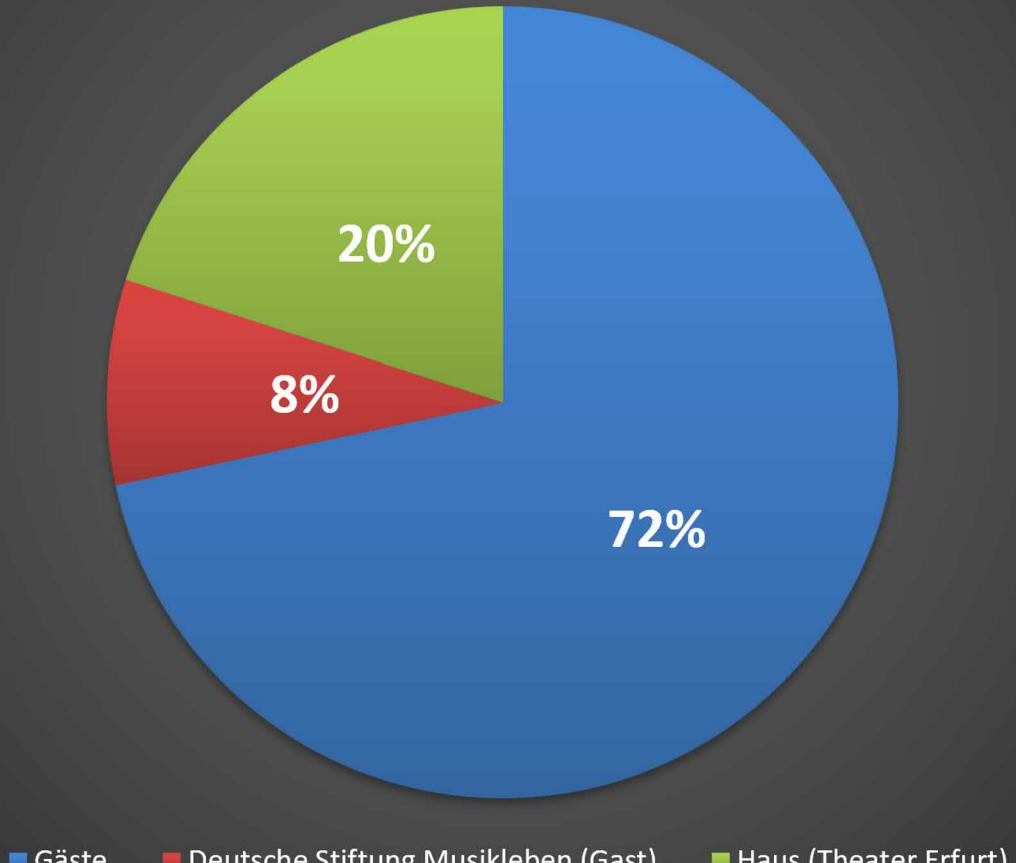


(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt – Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Sinfoniekonzerte

Zugehörigkeit Solisten
2012-2021



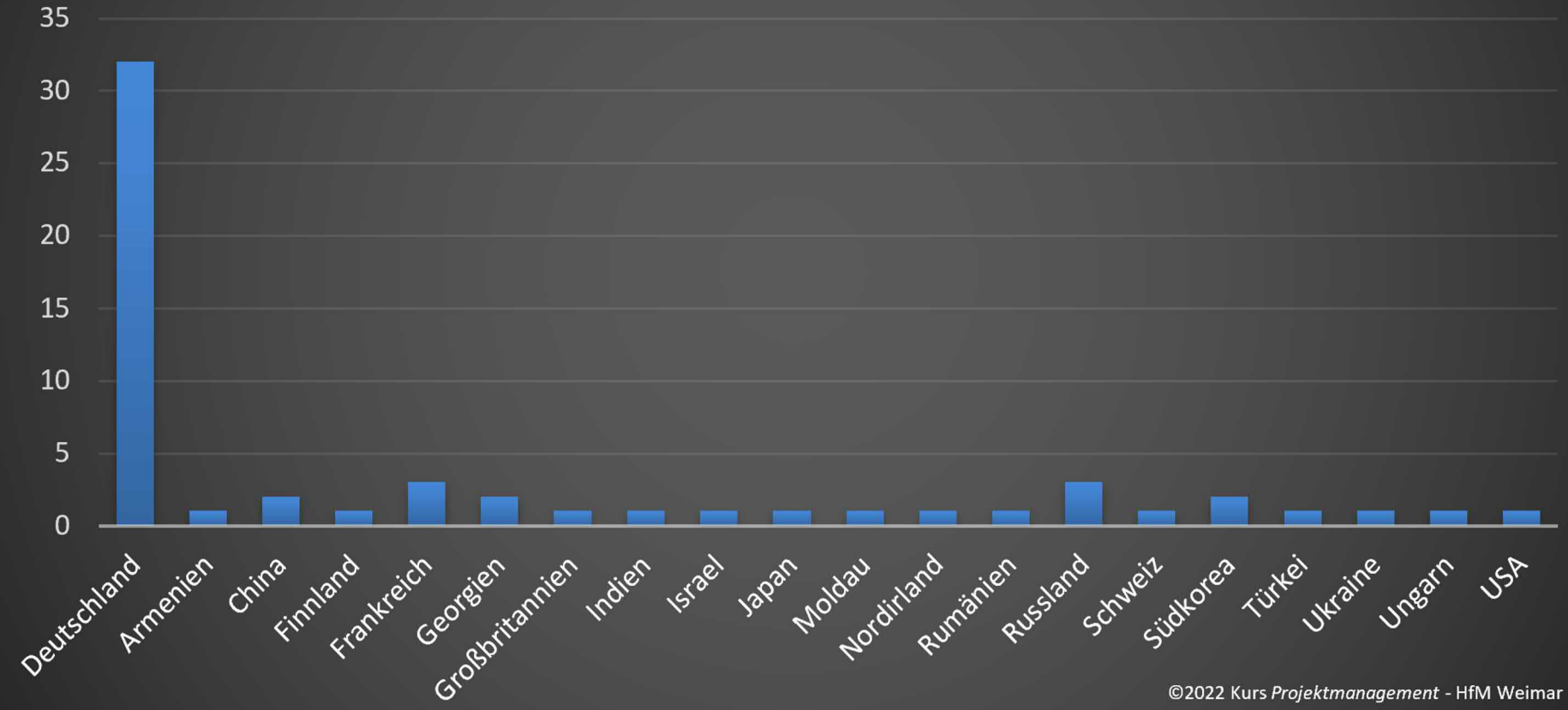
(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt – Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Sinfoniekonzerte

Herkunftsländer Solisten

2012-2021

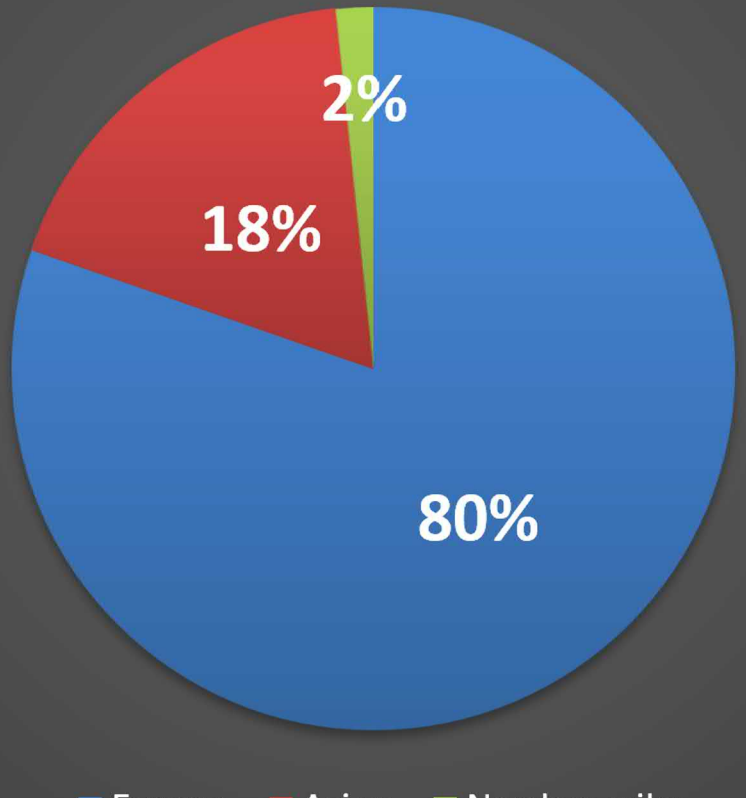


Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Herkunft Solisten (nach Kontinenten) 2012-2021



(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt – Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

OUTLINE

1. Struktur
    a. Organigramm
    b. Personal

2. Menschen
    a. Herkunft
        i. alle festangestellten Beschäftigten
        ii. Schwerpunkt: Orchester
    b. Geschlecht
        i. gesamtes Theater
        ii. Verwaltungsbereich
        iii. künstlerischer Bereich
            1. Gesamt
            2. Orchester
            3. Darstellende
3. Inhalte
    a. Gespielte Komponisten, Besetzungen - Orchester und Produktionen
    b. Auslastung/Umsatzerlöse

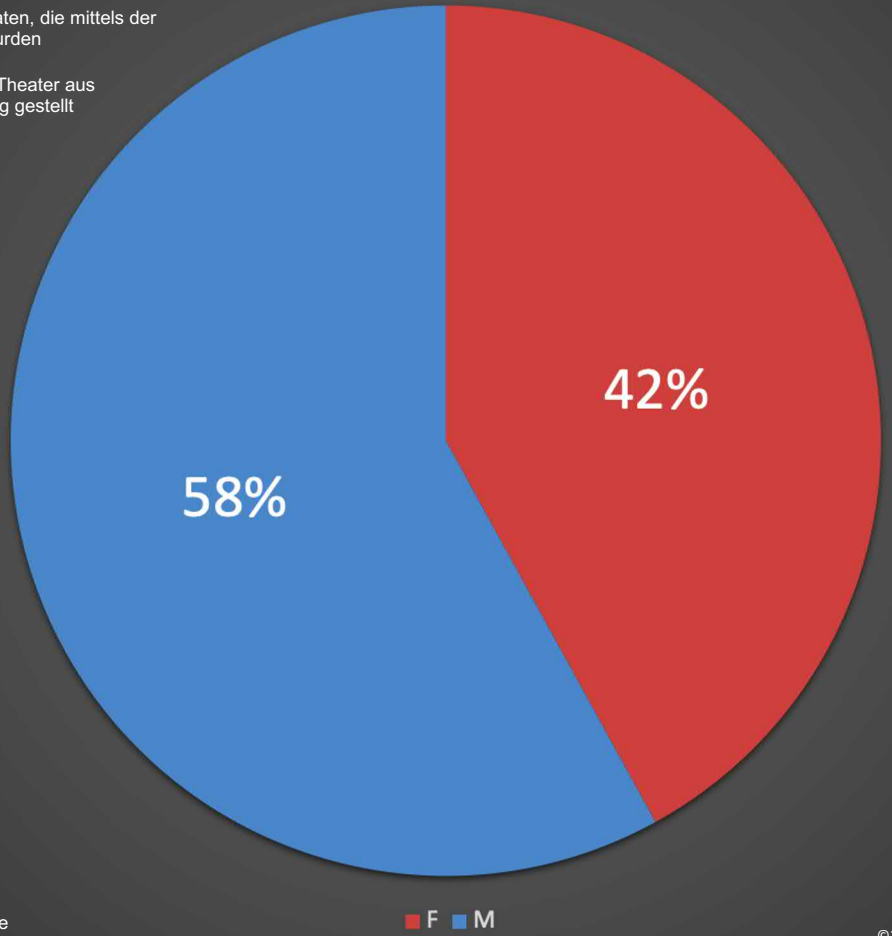
4. Außenwahrnehmung

Geschlechterverhältnis des festangestellten Personals

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Quelle: Die Zahlen beziehen sich auf Daten, die mittels der Website des Theater Erfurts ermittelt wurden

Tatsächliche Zahlen wurden durch das Theater aus Datenschutzgründen nicht zur Verfügung gestellt



bei den ermittelten Verhältnissen handelt es sich um das gelesene Geschlecht auf Basis der Website

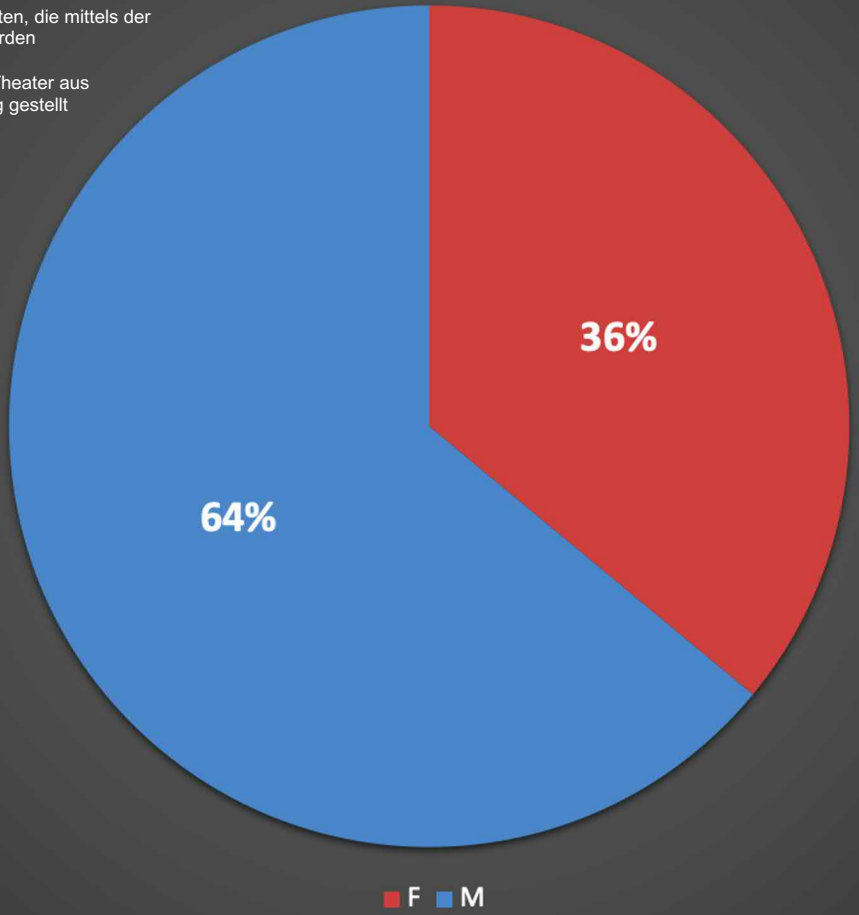
©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Geschlechterverhältnis im Verwaltungsbereich

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Quelle: Die Zahlen beziehen sich auf Daten, die mittels der Website des Theater Erfurts ermittelt wurden

Tatsächliche Zahlen wurden durch das Theater aus Datenschutzgründen nicht zur Verfügung gestellt



bei den ermittelten Verhältnissen handelt es sich um das gelesene Geschlecht auf Basis der Website

©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

„[…] Das Theater als Gegenwelt?“

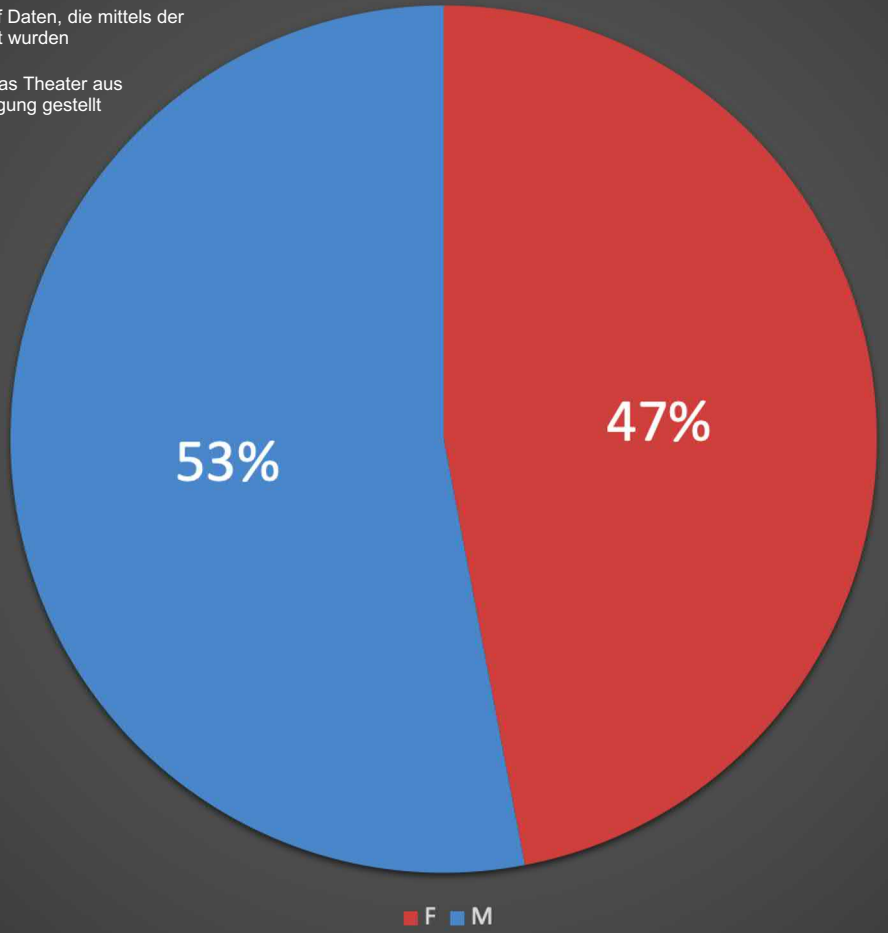
Cornelius Wüllenkemper, Deutschlandfunk Kultur, 25.01.2016

Geschlechterverhältnis im künstlerischen Bereich

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Quelle: Die Zahlen beziehen sich auf Daten, die mittels der Website des Theater Erfurts ermittelt wurden

Tatsächliche Zahlen wurden durch das Theater aus Datenschutzgründen nicht zur Verfügung gestellt



bei den ermittelten Verhältnissen handelt es sich um das gelesene Geschlecht auf Basis der Website

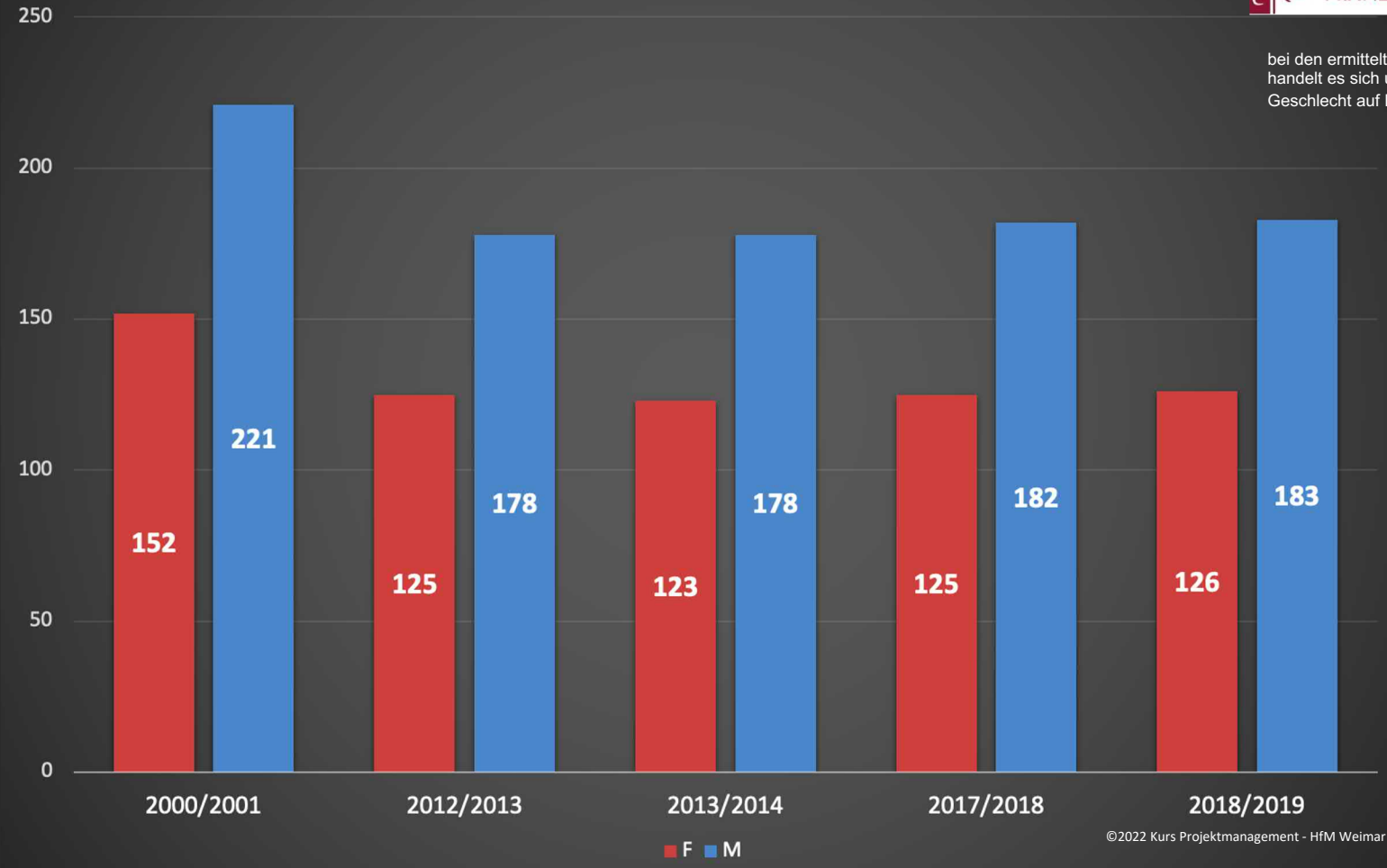
©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Quelle: Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins der angegebenen Jahre

Geschlechterverhältnis nach Spielzeiten

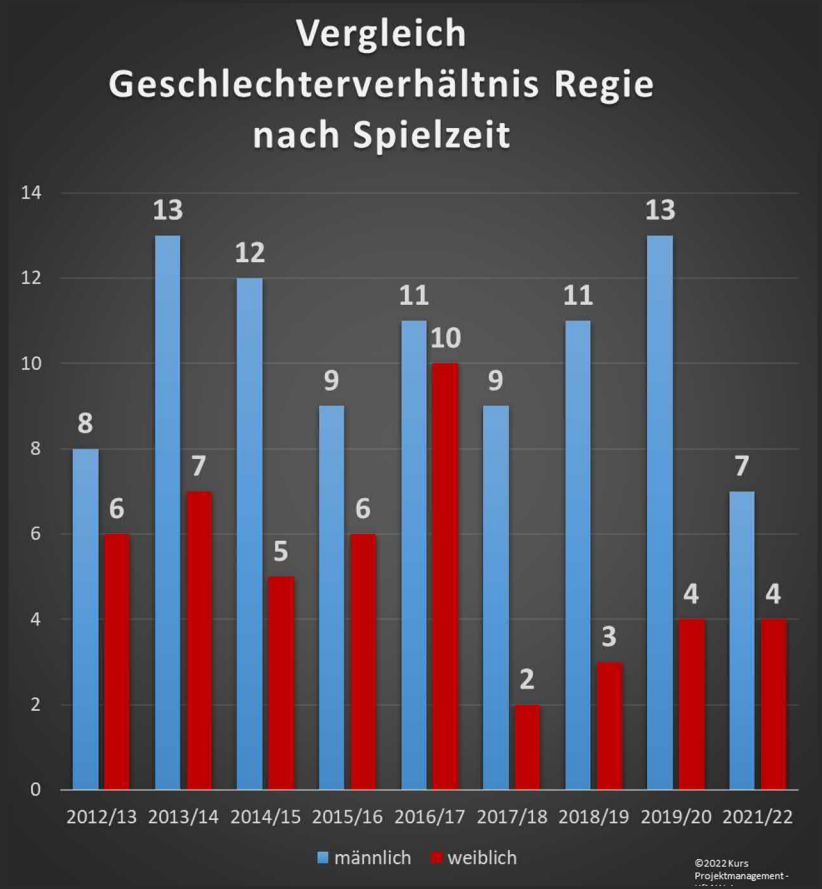
Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

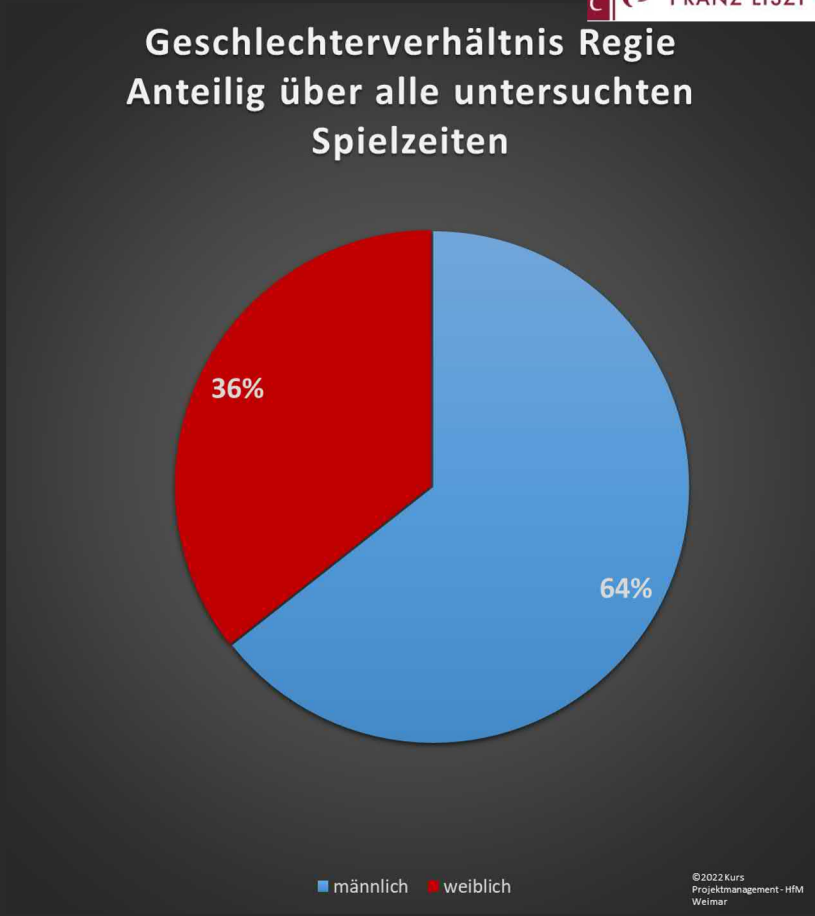
bei den ermittelten Verhältnissen handelt es sich um das gelesene Geschlecht auf Basis der Website



©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

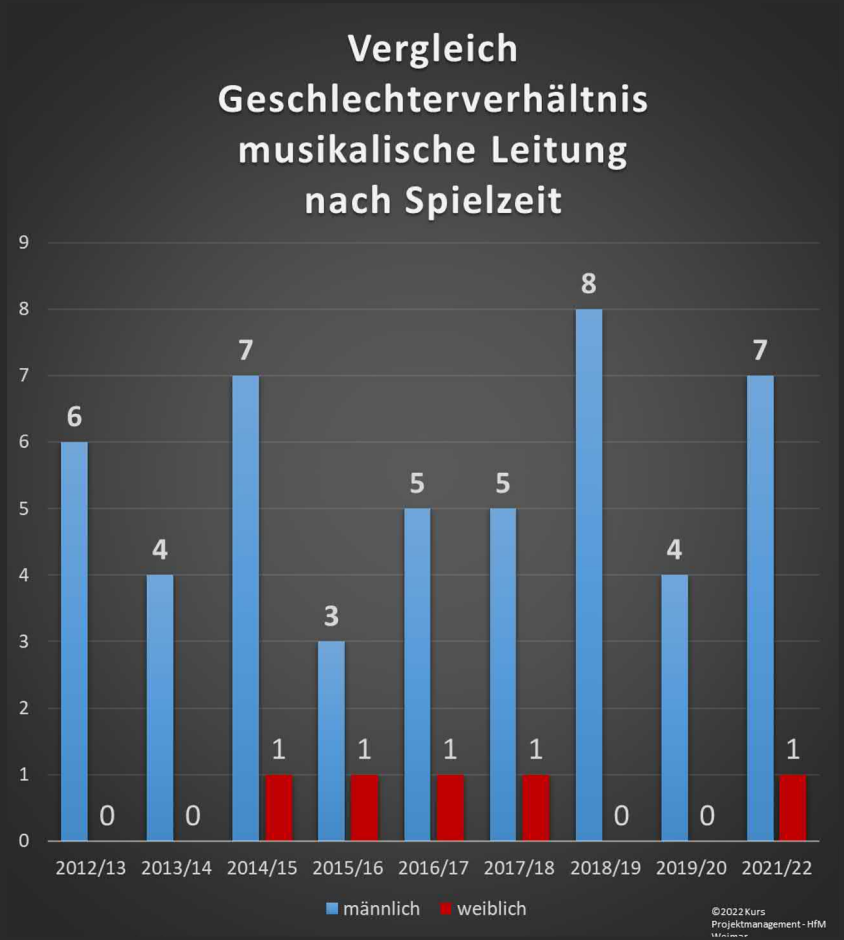


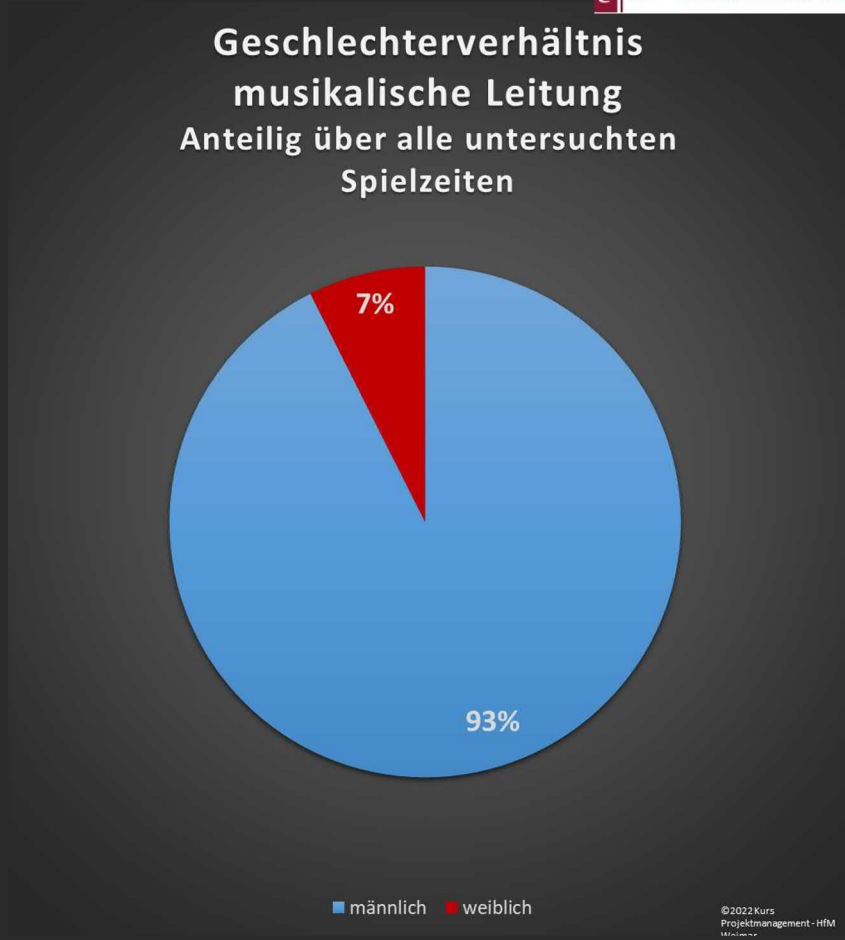


bei den ermittelten Verhältnissen handelt es sich um das gelesene Geschlecht auf Basis der Website

bei den ermittelten Verhältnissen handelt es sich um das gelesene Geschlecht auf Basis der Website

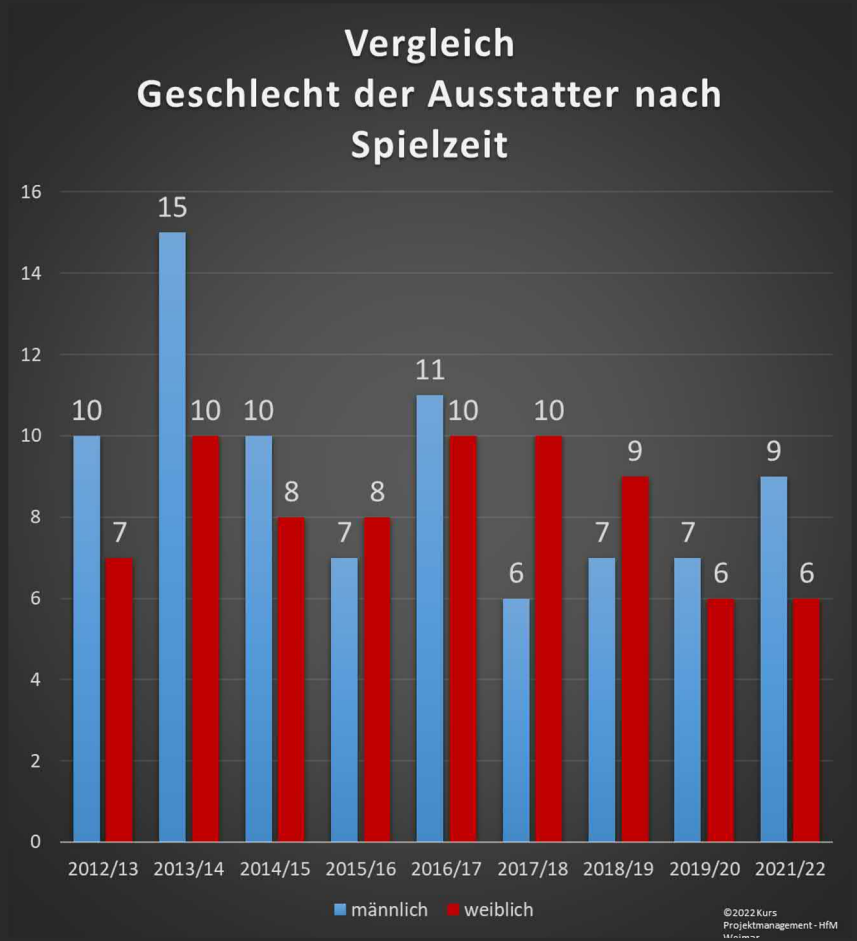
Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

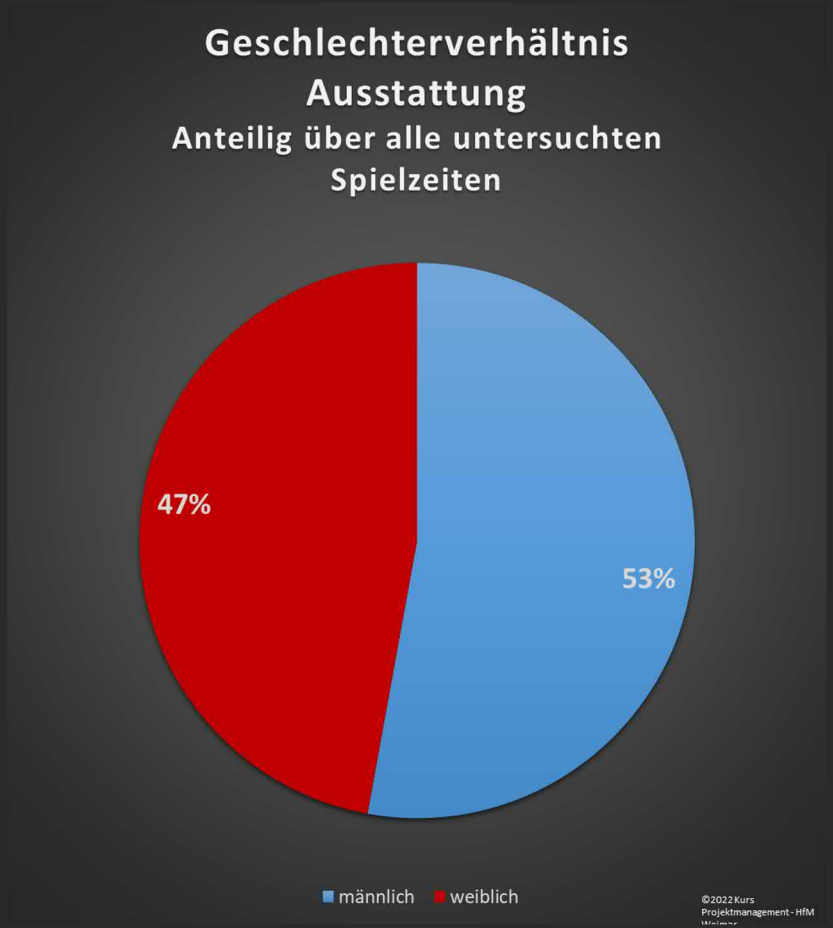




bei den ermittelten Verhältnissen
handelt es sich um das gelesene
Geschlecht auf Basis der Website

Hochschule für Musik
Franz Liszt Weimar

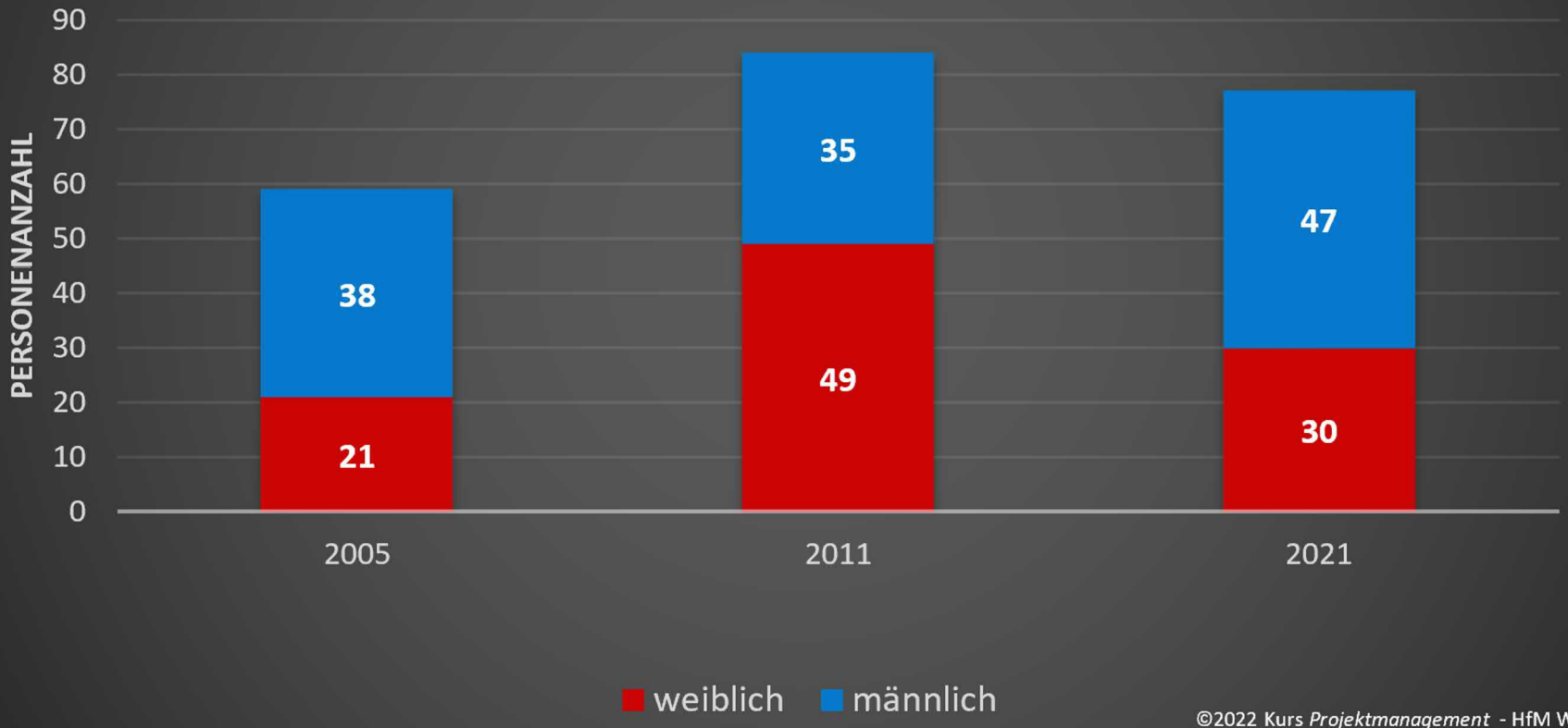




Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Philharmonisches Orchester

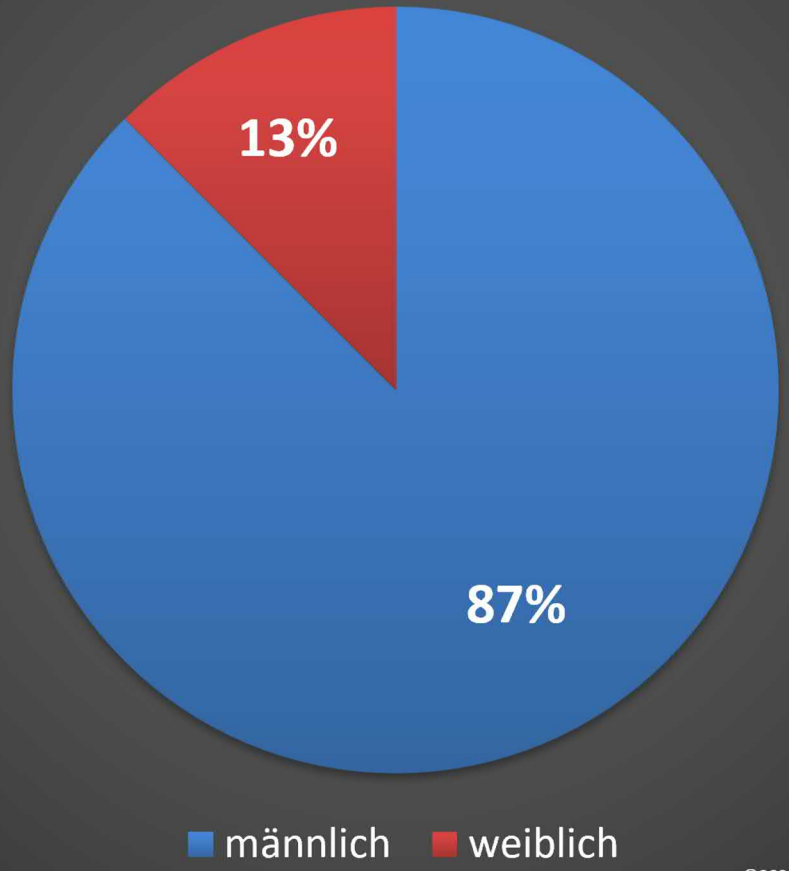
Größe und Diversität Besetzung



©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

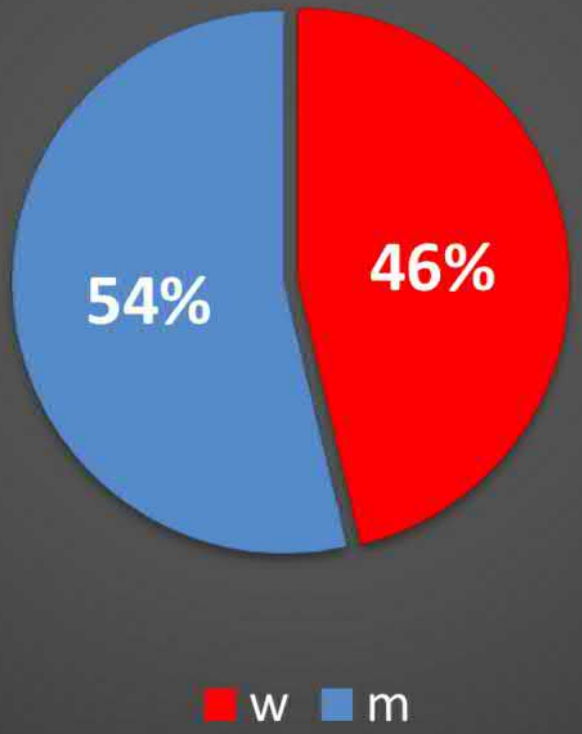
Sinfoniekonzerte

Geschlecht Dirigenten
2012-2020



©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Geschlecht - Solisten
2012-2021



Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

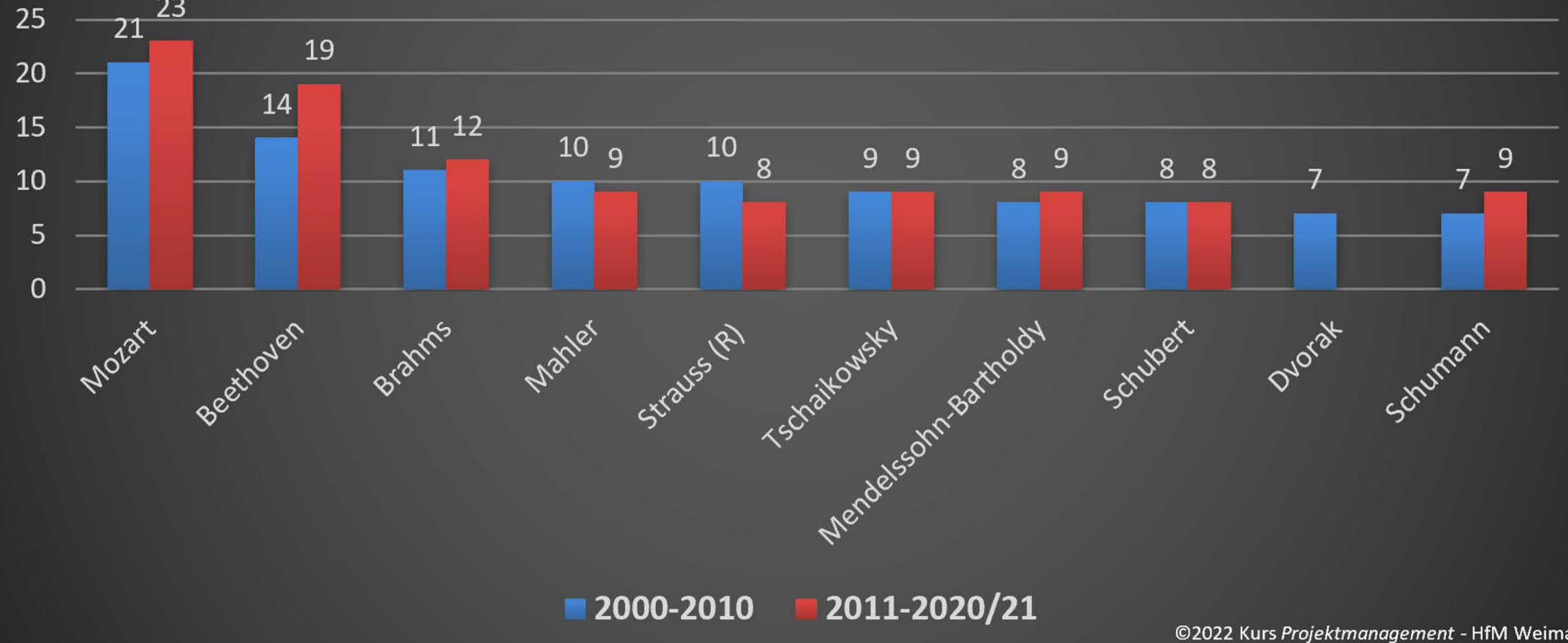
3. Inhalte

Sinfoniekonzerte

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Vergleich

TOP 10 Gespielte Komponisten



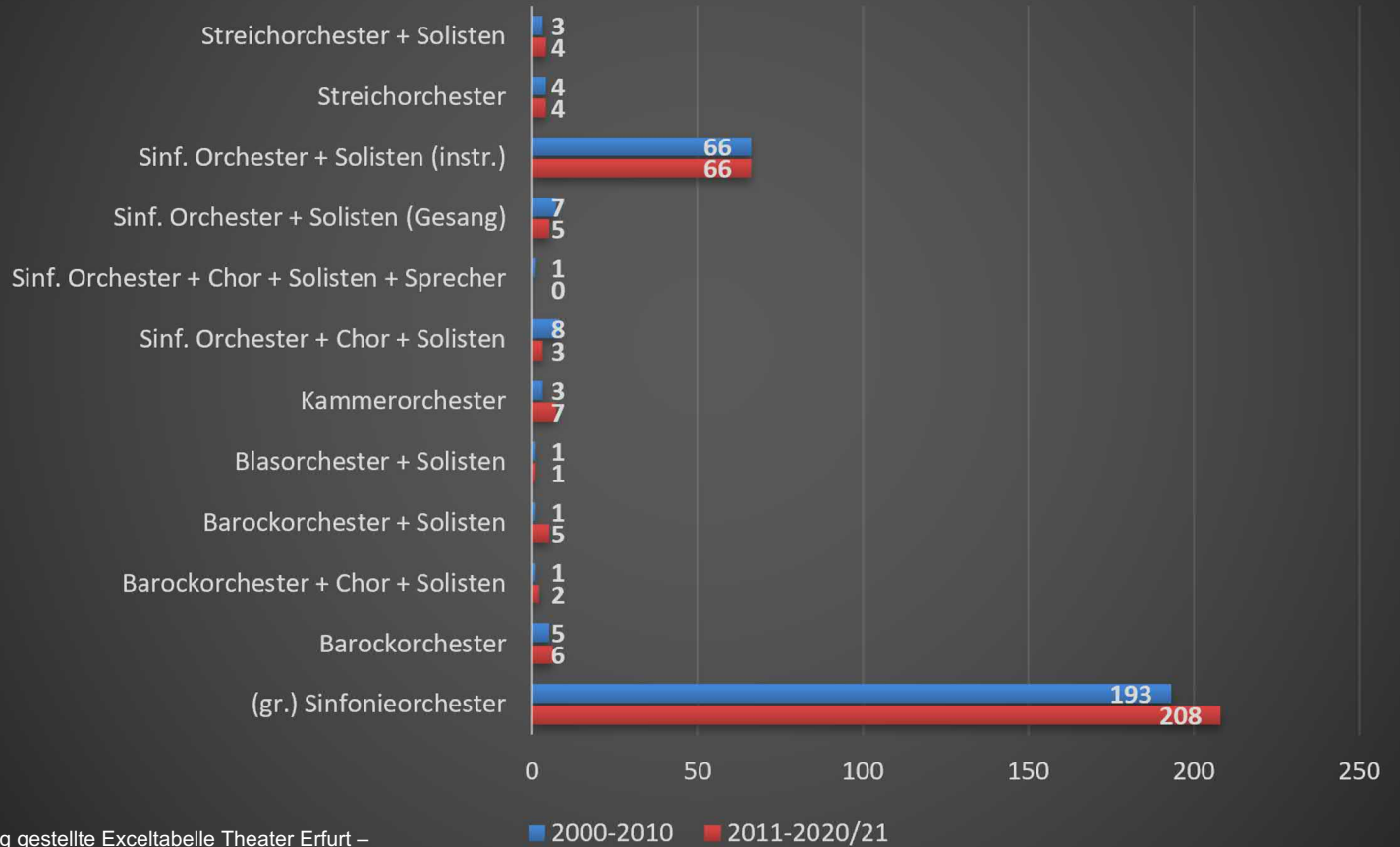
©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

(Quelle: Vom Theater Erfurt zur Verfügung gestellte Exceltabelle–Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

Welchen Auftrag hat das Theater?

Sinfoniekonzerte

Besetzungsformen
2000 - 2021



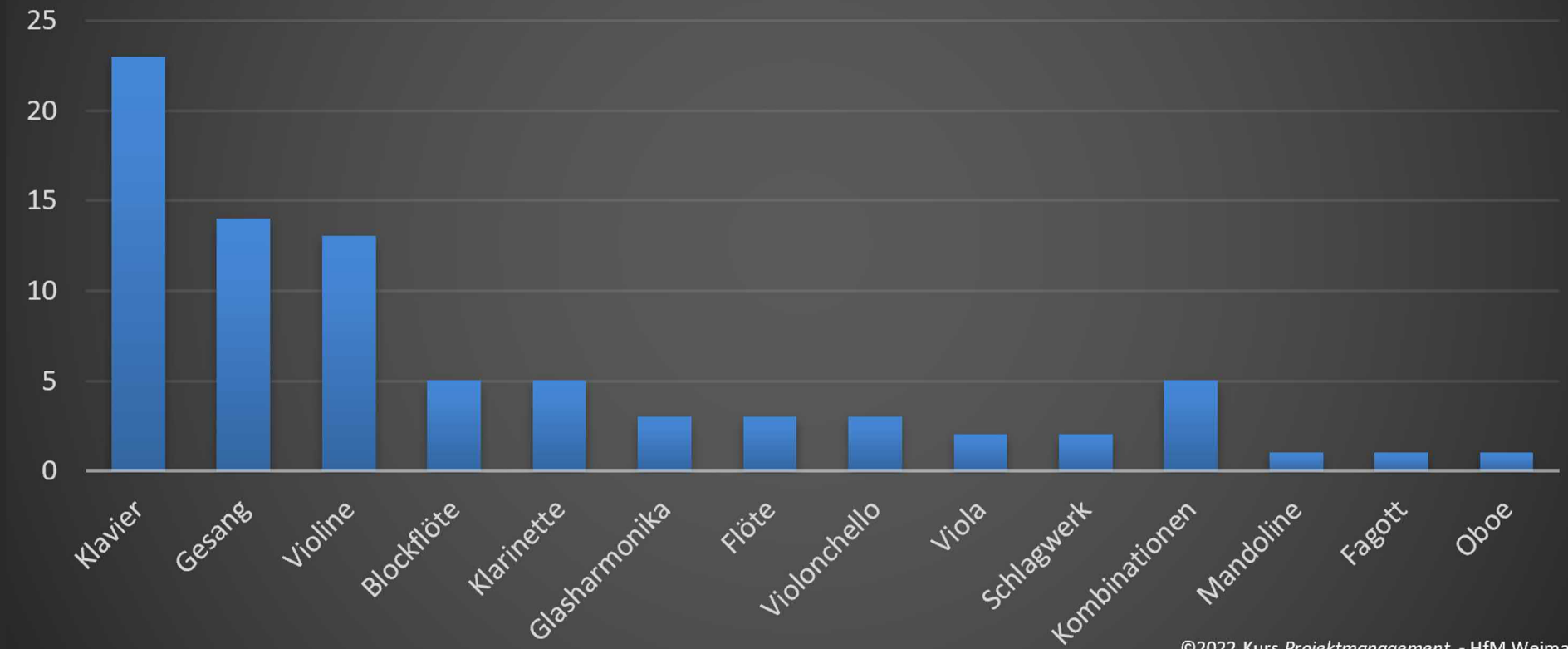
(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt – Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Sinfoniekonzerte

Solo-Instrumente
2012-2021

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

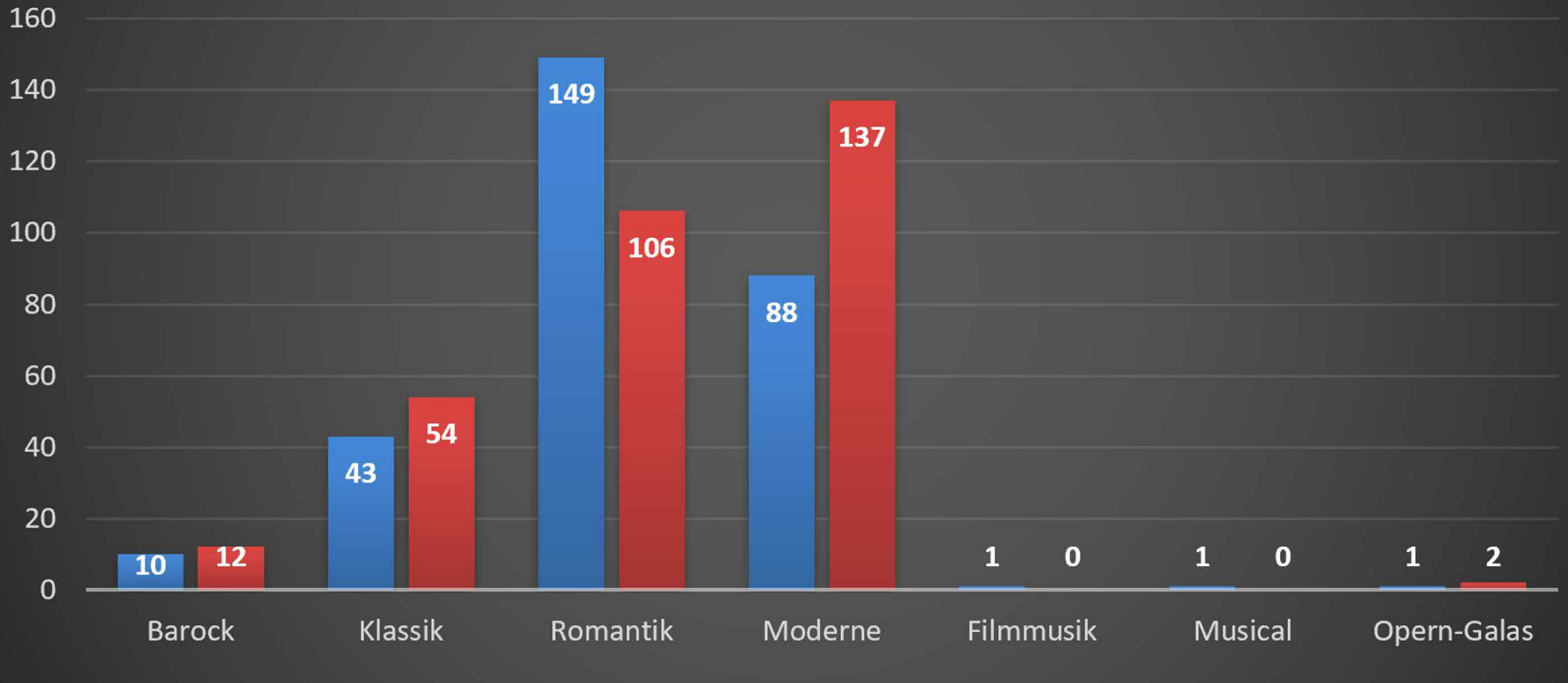


(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Sinfoniekonzerte

Vergleich Epochen



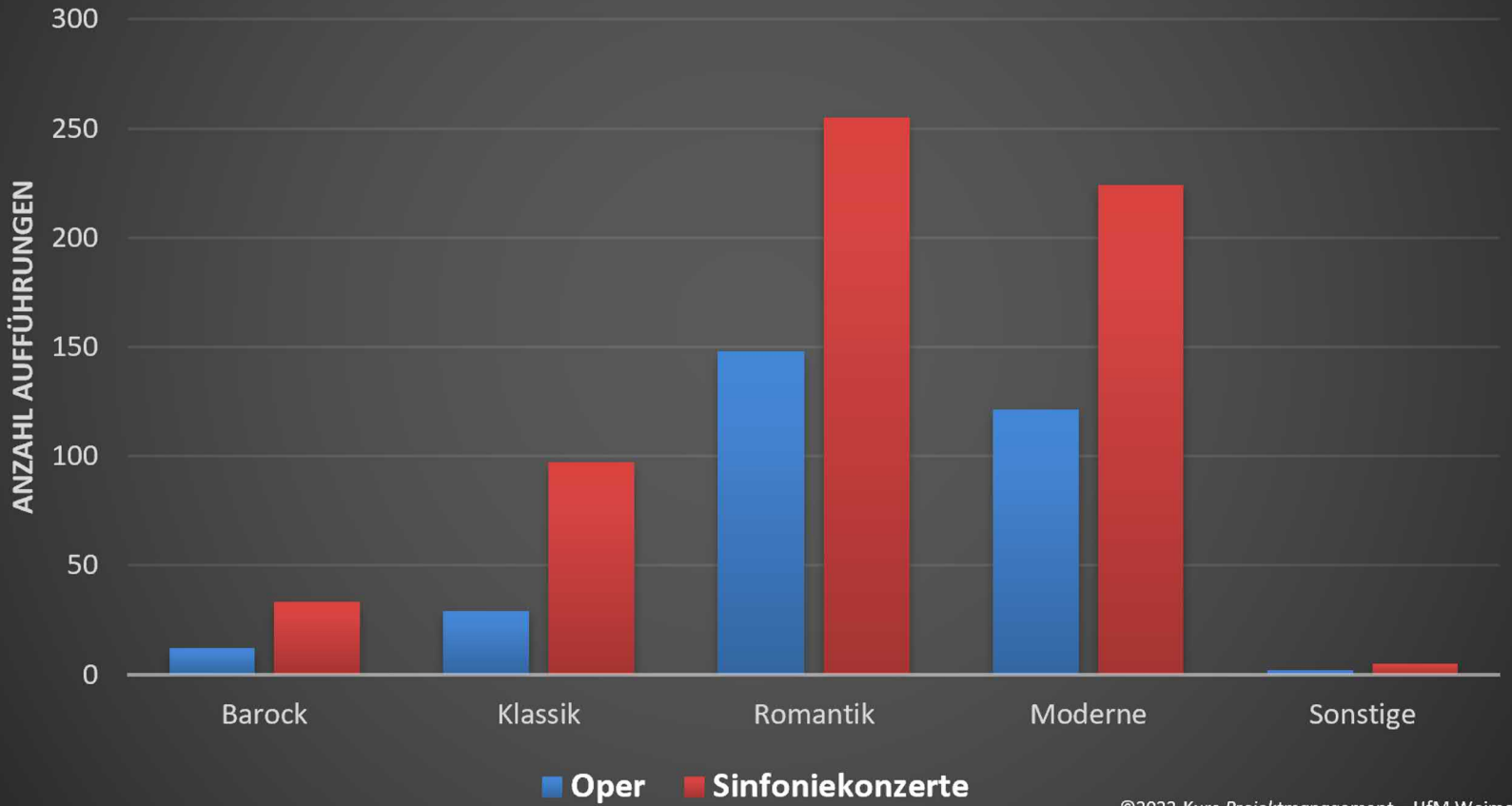
Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Gruppenvergleich Epochen

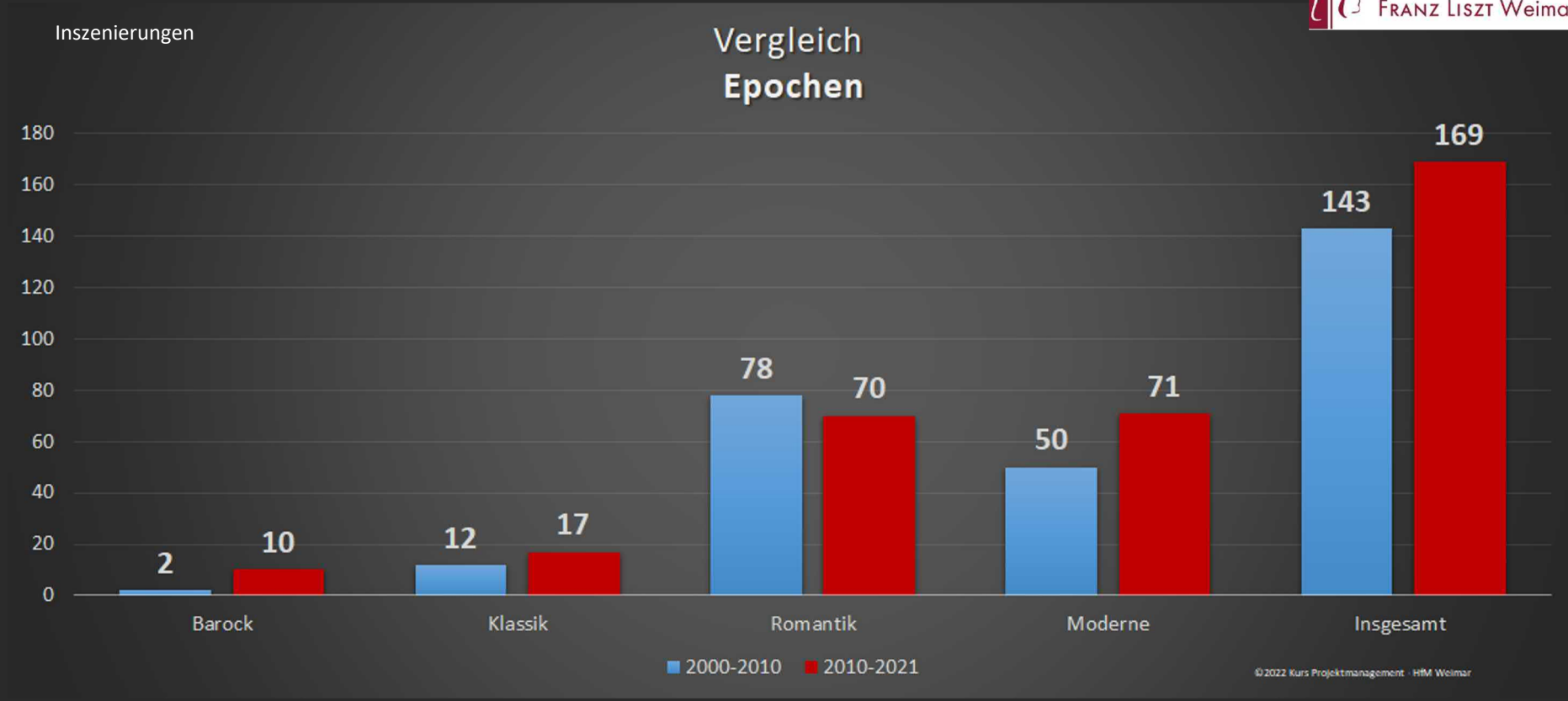
2000 - 2021



(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

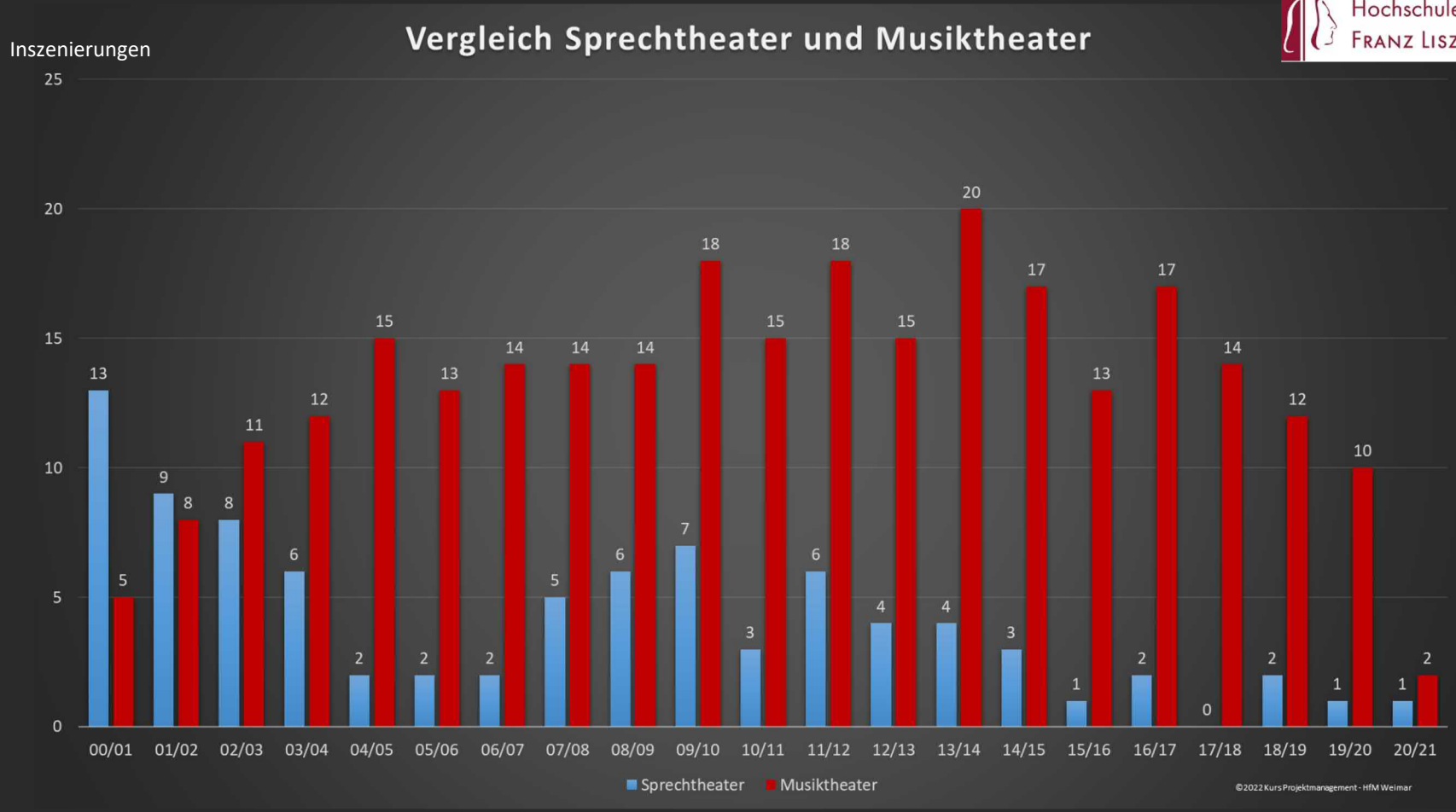
©2022 Kurs *Projektmanagement* - HfM Weimar

Inszenierungen



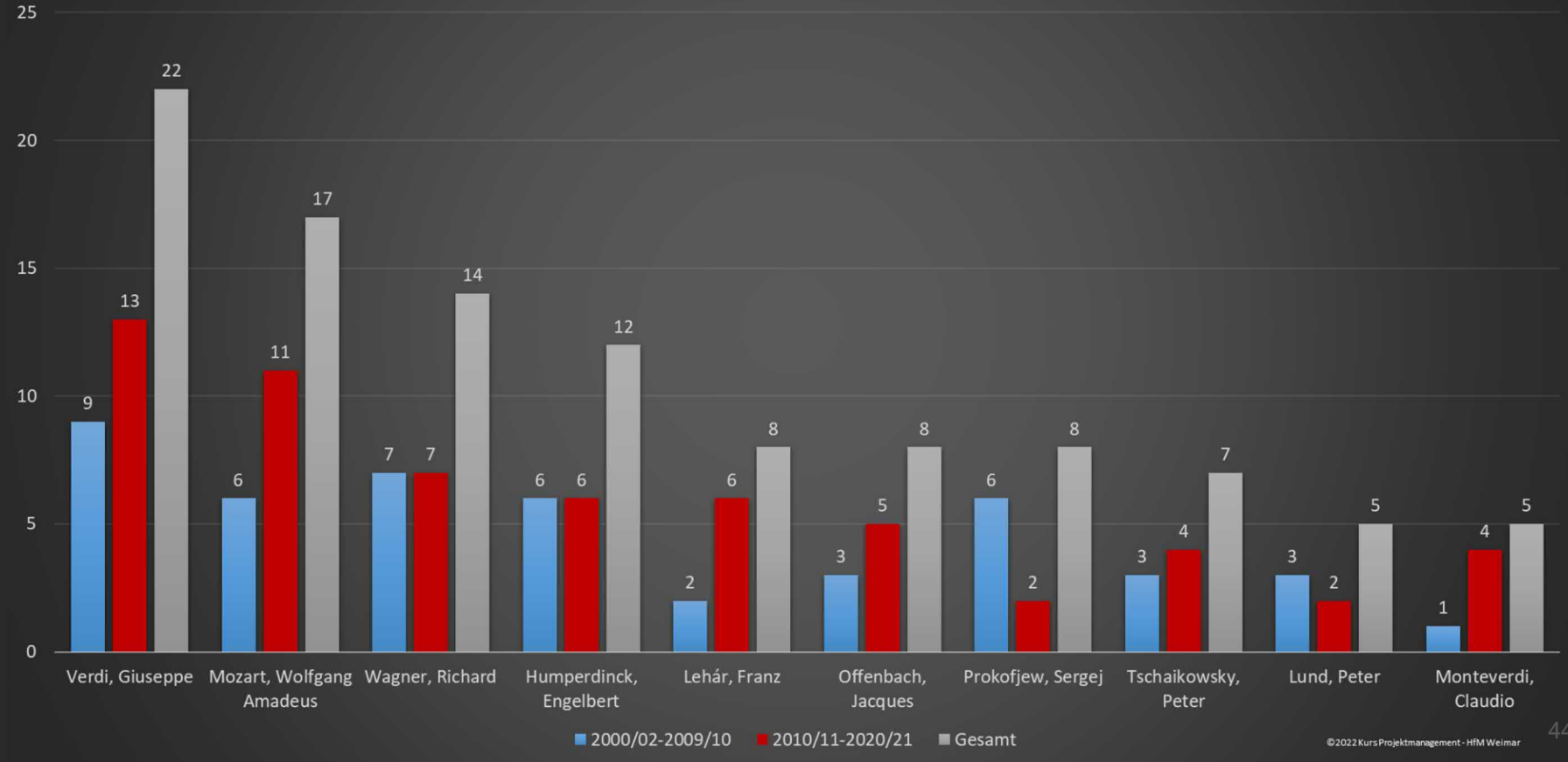
(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

Hochschule für Musik
Franz Liszt Weimar



(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

Vergleich
Top 10 der Komponisten



Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

„Anders gefragt: ‚Hat das Theater ein Anliegen?‘“

Wilfried Schulz, Theaterintendant Schauspielhaus Düsseldorf, 2016

Vergleich
Opern mit den meisten Aufführungen (ab 10/11)

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Deutschland*				Theater Erfurt		
Platz	Oper	Komponist	Anzahl	Oper	Komponist	Anzahl
1	Die Zauberflöte	Mozart, Wolfgang Amadeus	3399	Hänsel und Gretel	Humperdinck, Engelbert	6
2	Hänsel und Gretel	Humperdinck, Engelbert	2312	Die Zauberflöte	Mozart, Wolfgang Amadeus	5
3	Carmen	Bizet, Georges	1696	Carmen	Bizet, Georges	4
4	La traviata	Verdi, Giuseppe	1687	Triumph der Liebe	Bach, J. S./Bächli, Samuel (Bearb	4
5	La bohème	Puccini, Giacomo	1468	Der Ring des Nibelungen (WA)	Wagner, Richard	3
6	Le nozze di Figaro	Mozart, Wolfgang Amadeus	1455	Der Freischütz	Weber, Carl Maria	2
7	Tosca	Puccini, Giacomo	1372	Die Heimkehr des Odysseus [Il ritorno d'Ulisse in patria]	Monteverdi, Claudio	2
8	Don Giovanni	Mozart, Wolfgang Amadeus	1298	Die Krönung der Poppea (WA)	Monteverdi, Claudio	2
9	Il barbiere di Siviglia	Rossini, Gioacchino	1208	Die Meistersinger von Nürnberg	Wagner, Richard	2
10	Rigoletto	Verdi, Giuseppe	1121	Die Zauberin [Čarodejka]	Tschaikowsky, Peter	2
11	Madame Butterfly	Puccini, Giacomo	900	König Arthus [King Arthur]	Purcell, Henry	2
12	La Cenerentola	Rossini, Gioacchino	677	Macbeth	Verdi, Giuseppe	2
13	Les Contes d'Hoffmann	Offenbach, Jacques	646	Nabucco	Verdi, Giuseppe	2
14	Un ballo in maschera	Verdi, Giuseppe	583	Orpheus und Eurydike	Gluck, Christoph Willibald	2
15	Fidelio	Beethoven, Ludwig van	575	Roméo et Juliette	Gounod, Charles	2
16	Nabucco	Verdi, Giuseppe	574	Rufen Sie Herrn Plim	Spoliansky, Mischa	2
17	Der Rosenkavalier	Strauss, Richard	471	Otello	Verdi, Giuseppe	2
18	Falstaff	Verdi, Giuseppe	365			
19	Orpheus und Eurydike	Gluck, Christoph Willibald	284			
20	Cavalleria rusticana	Mascagni, Pietro	265			

*Quelle: deutsches Musikinformationszentrum

Vergleich
Operetten mit den meisten Aufführungen (ab 10/11)

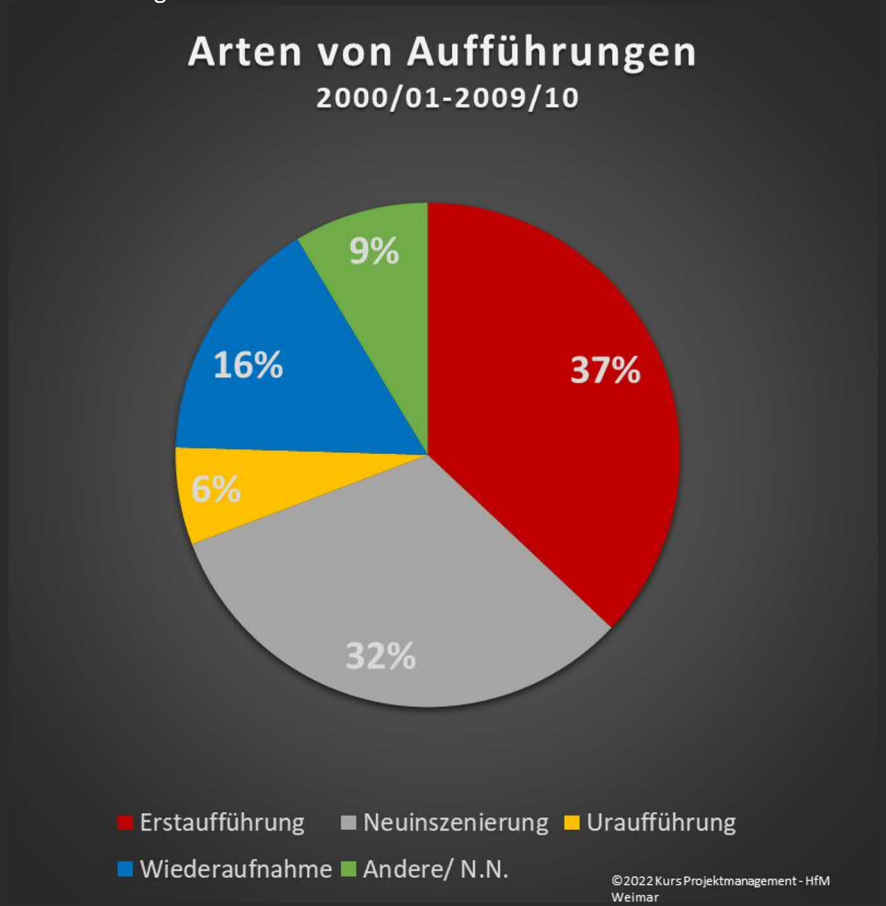
Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

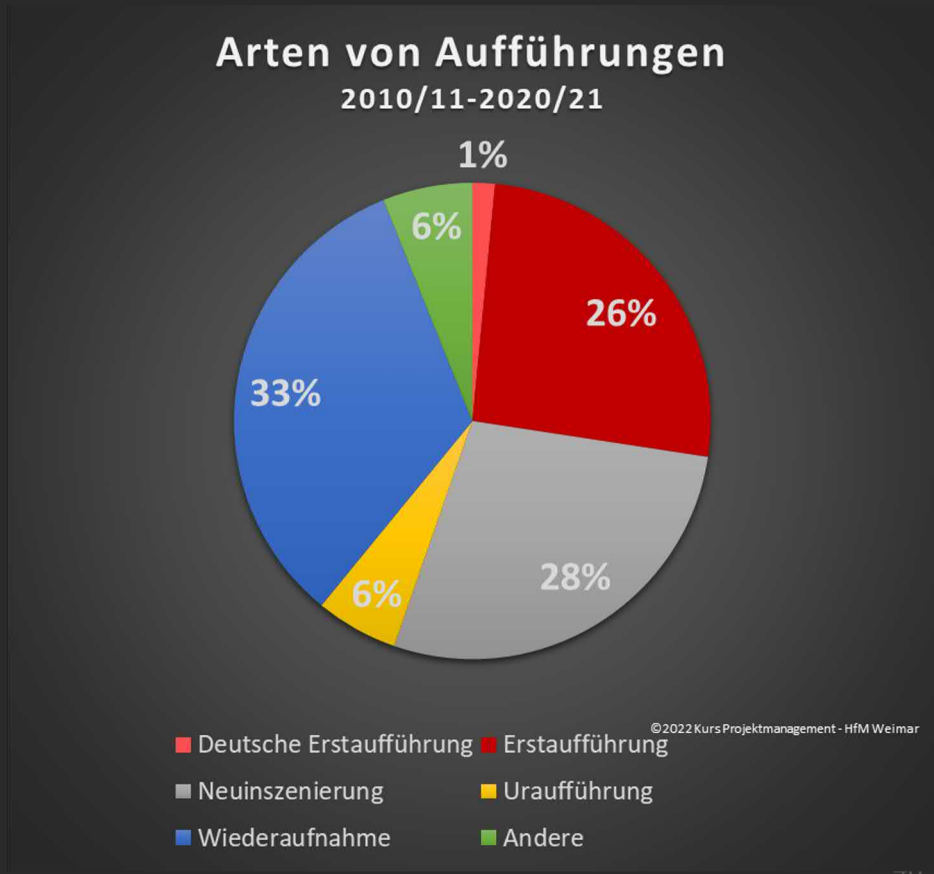
Deutschland*				Theater Erfurt		
Platz	Operette	Komponist	Anzahl	Operette	Komponist	Anzahl
1	Die Fledermaus	Strauss, Richard	1777	Pariser Leben	Offenbach, Jacques	4
2	Im weissen Rössl	Benatzky, Ralph	1594	Im weißen Rößl	Benatzky, Ralph	3
3	Die lustige Witwe	Lehár, Franz	856	Die lustige Witwe	Lehár, Franz	2
4	Die Csárdásfürstin	Kálmán, Emmerich	822	Die Fledermaus	Strauß, Johann	2
5	Der Vetter aus Dingsda	Eduard Künneke	629	Das Land des Lächelns	Lehár, Franz	2
6	Gräfin Mariza	Kálmán, Emmerich	500	Gräfin Mariza	Kálmán, Emmerich	2
7	Orphée aux enfers	Offenbach, Jacques	461			
8	Das Land des Lächelns	Lehár, Franz	429			
9	Der Vögelhändler	Zeller, Carl	398			
10	Frau Luna	Lincke, Paul	373			
11	Ein Nacht in Venedig	Strauß, Johann	352			
12	Der Bettelstudent	Millöcker, Carl	269			
13	Der Graf von Luxemburg	Lehár, Franz	263			
14	Candide	Bernstein, Leonard	187			
15	Wiener Blut	Strauss, Johann	182			
16	La belle Hélène	Offenbach, Jacques	154			
17	Der Zarewitsch	Lehár, Franz	153			
18	Die Zirkusprinzessin	Kálmán, Emmerich	140			
19	Die Schöne Galathée	Suppè, Franz von	62			
20	Märchen im Grand-Hotel	Abraham, Paul	39			

*Quelle: deutsches Musikinformationszentrum

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

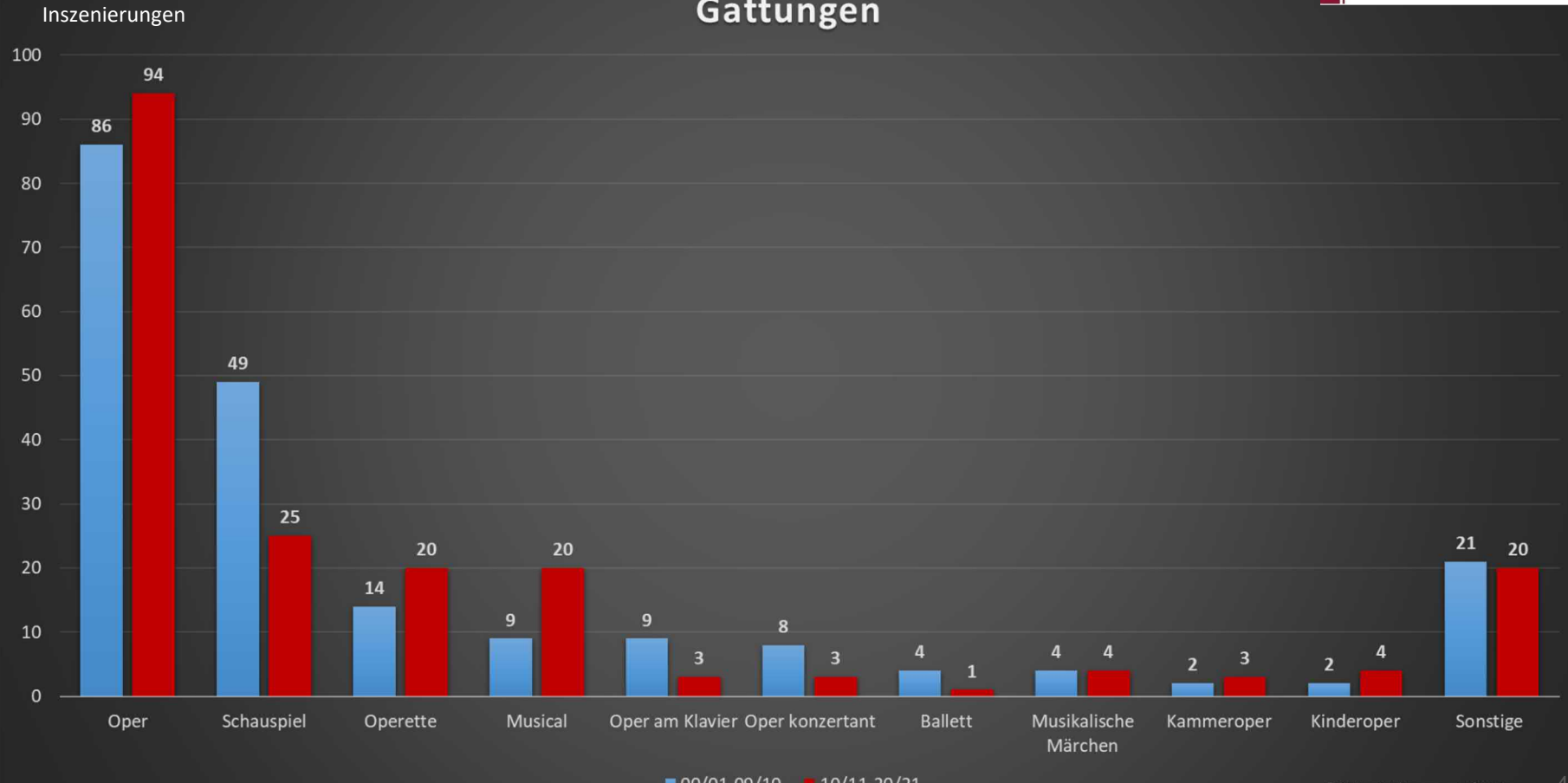
Inszenierungen





(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

Vergleich Gattungen

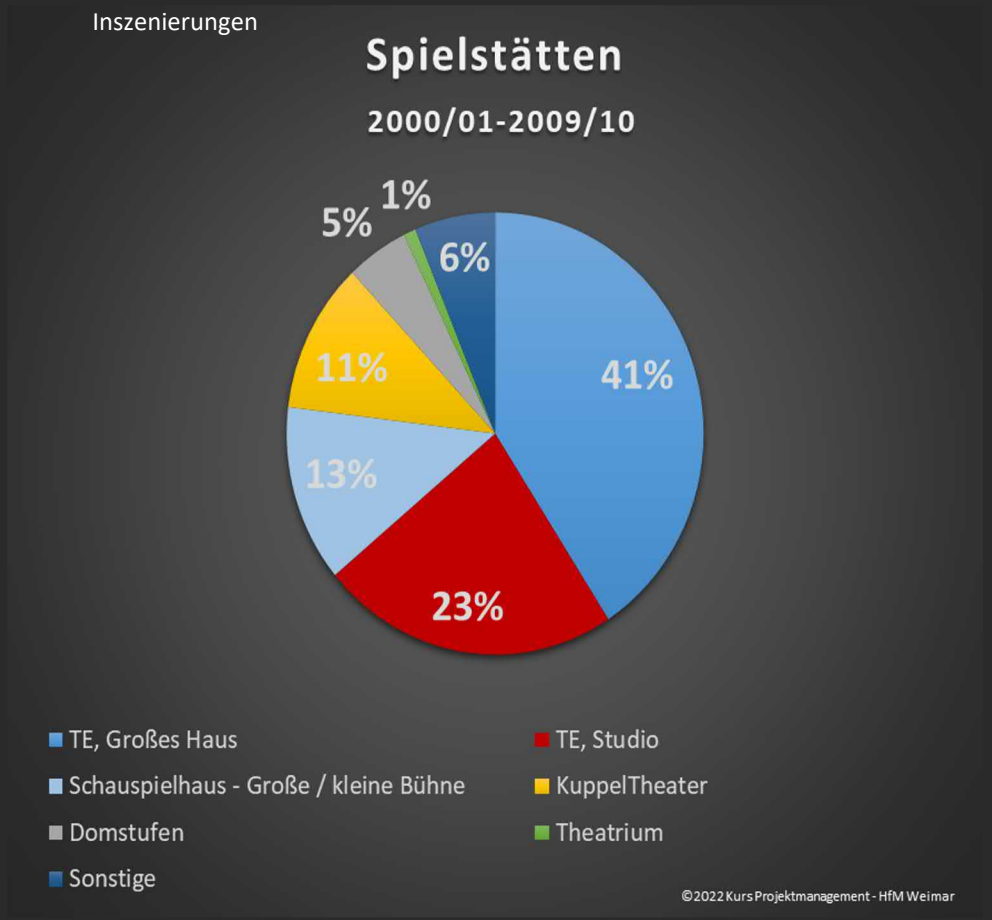


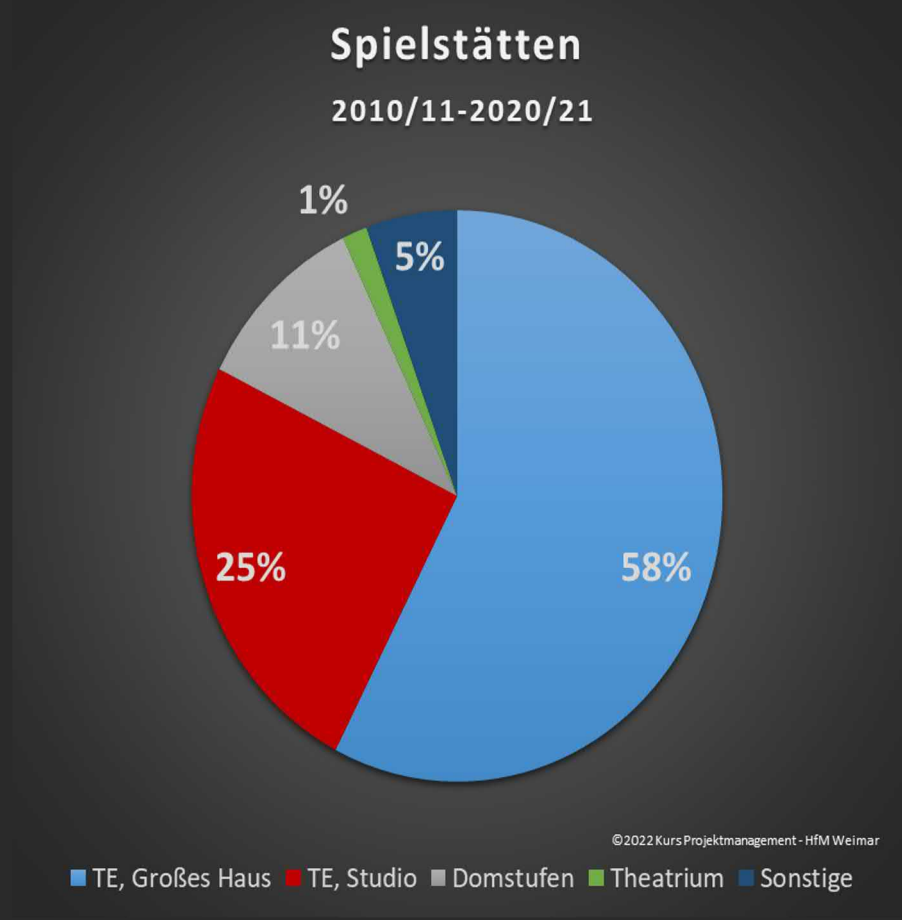
©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

(Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Inszenierungen





Quelle: Zur Verfügung gestellte Exceltabelle Theater Erfurt –Sparte: Konzerte, Stand. 05.07.2022)

OUTLINE

1. Struktur
    a. Organigramm
    b. Personal

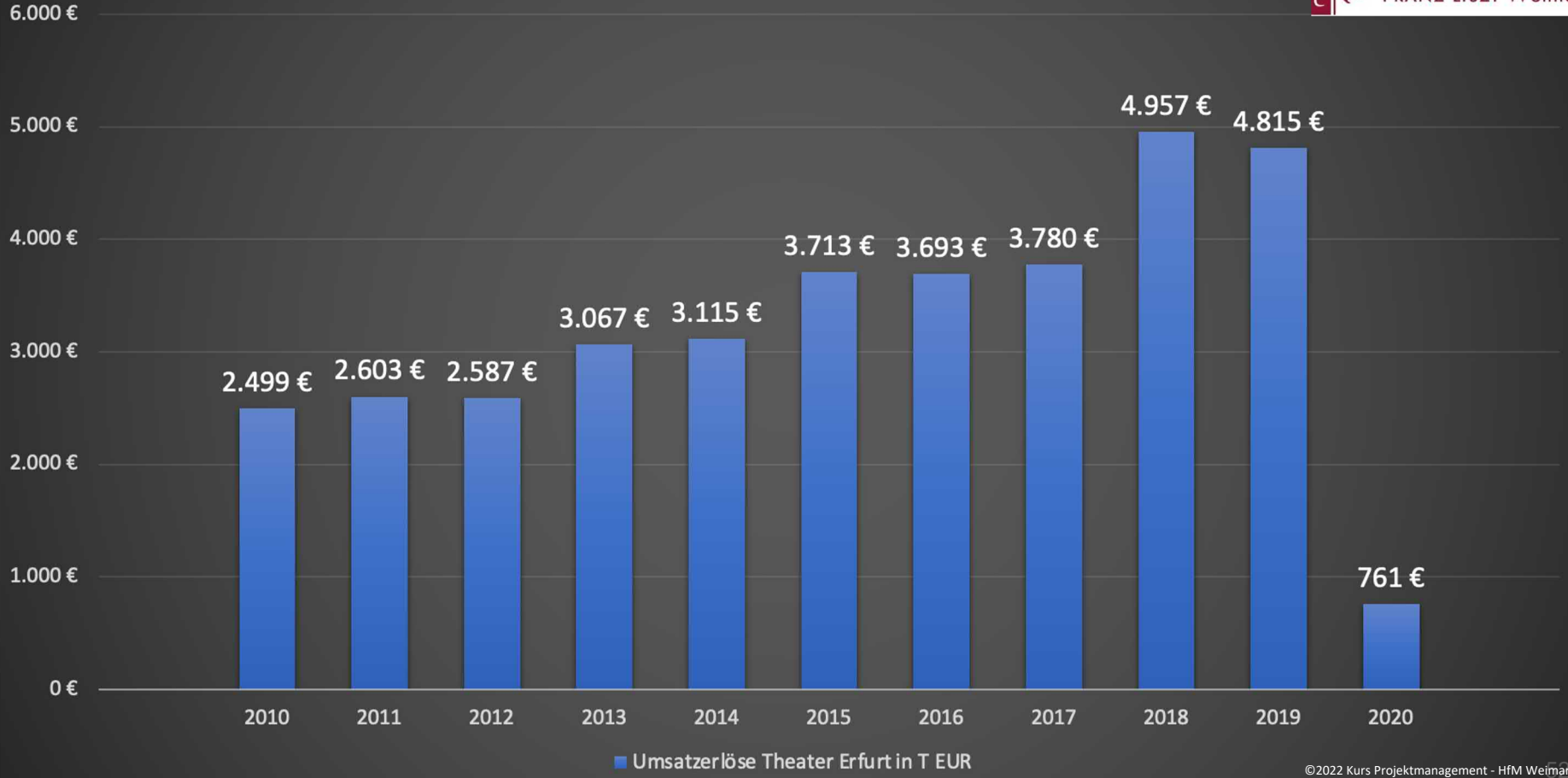
2. Menschen
    a. Herkunft
        i. alle festangestellten Beschäftigten
        ii. Schwerpunkt: Orchester
    b. Geschlecht
        i. gesamtes Theater
        ii. Verwaltungsbereich
        iii. künstlerischer Bereich
            1. Gesamt
            2. Orchester
            3. Darstellende Personen
3. Inhalte
    a. Gespielte Komponisten, Besetzungen - Orchester und Produktionen
    b. Auslastung/Umsatzerlöse

4. Außenwahrnehmung

Quelle: Jahresabschlussberichte 2020-2010
(bereitgestellt durch das Theater Erfurt)

Umsatzerlöse in TSD EUR

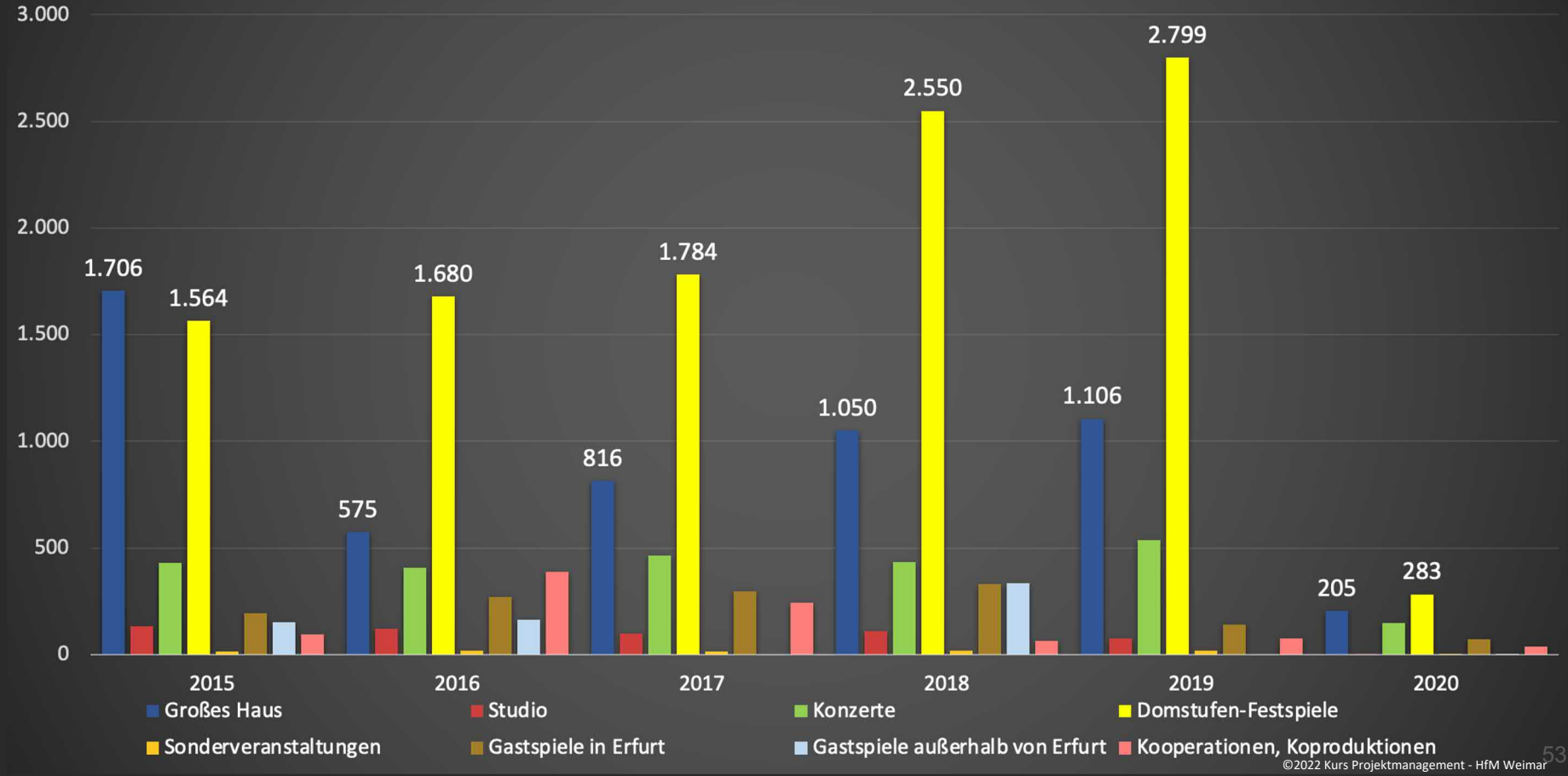
Hochschule für Musik
Franz Liszt Weimar



©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Quelle: Jahresabschlussberichte 2020-2015
(bereitgestellt durch das Theater Erfurt)

Umsatzerlöse nach Ort/Kategorie in TSD EUR



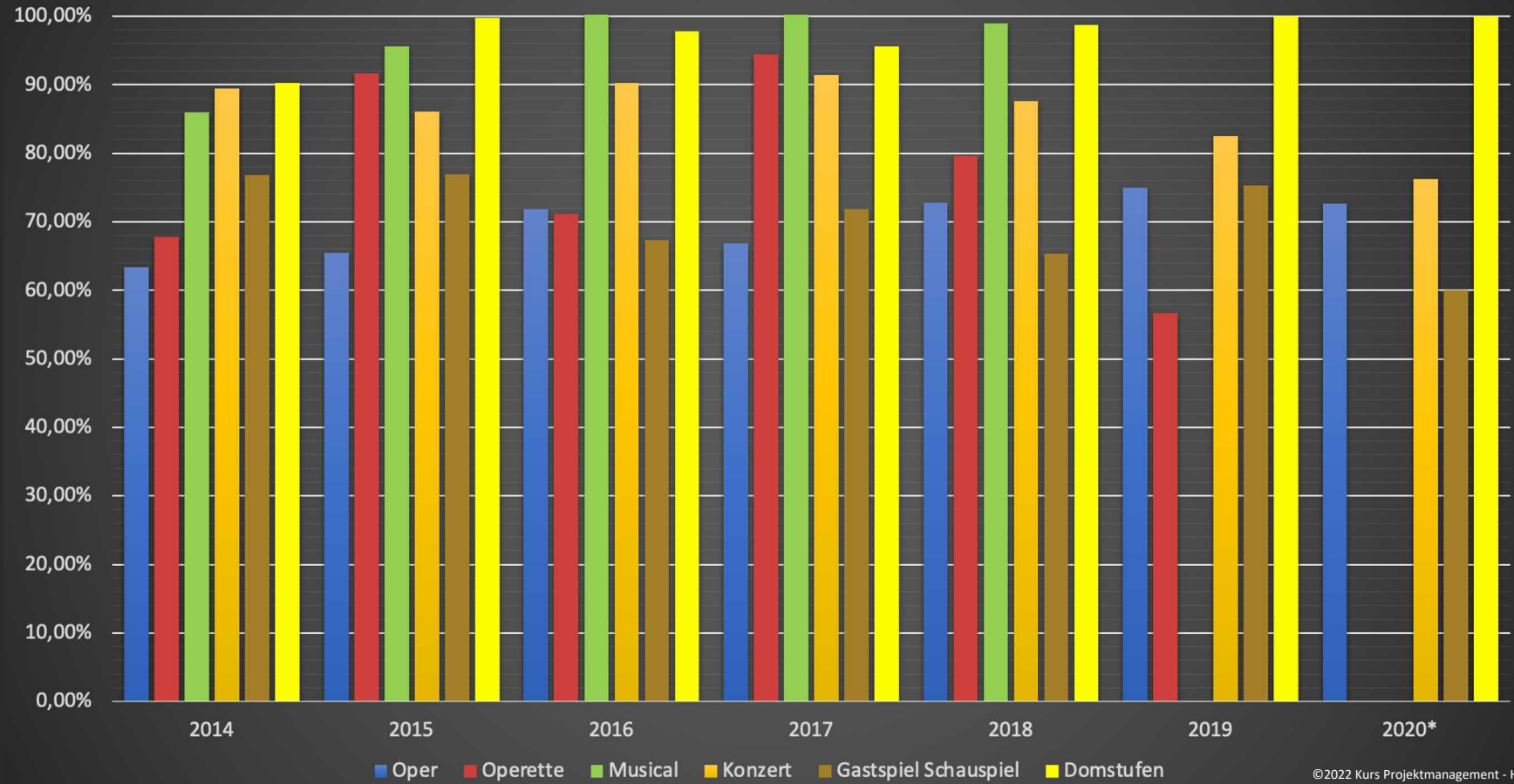
©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Quelle: Jahresabschlussberichte 2020-2015 (bereitgestellt durch das Theater Erfurt)

es wurden ausschließlich die angegebenen Veranstaltungsarten ausgewertet, nicht alle angebotenen Genre/Veranstaltungsarten ausgewertet (z.B. Tanztheater, Führungen, Vorstellungen speziell für Kinder)

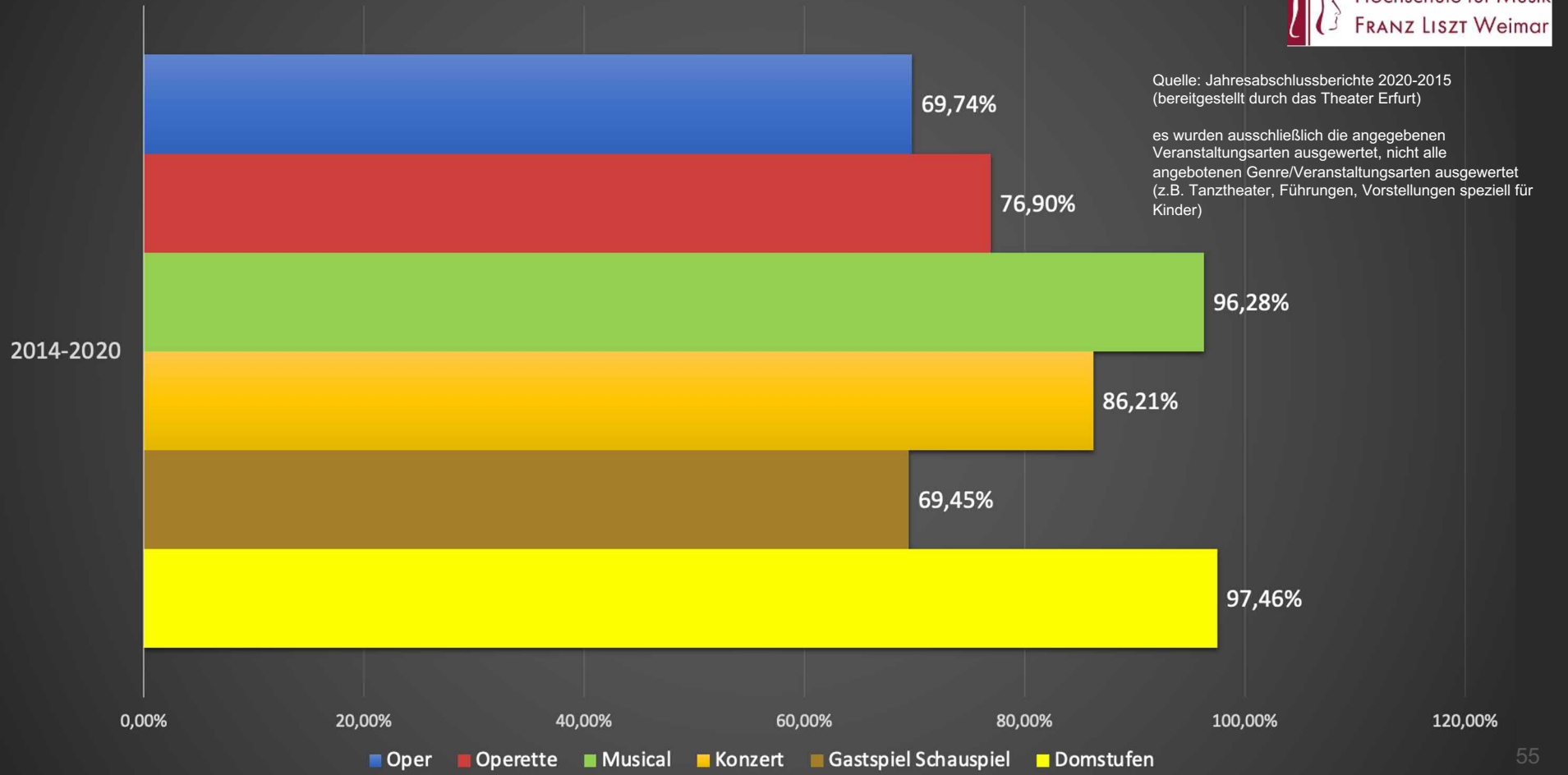
Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Auslastung der Veranstaltungen nach Art und Jahr



©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

Durchschnittliche Auslastung der Veranstaltungen 2014-2020



Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

Quelle: Jahresabschlussberichte 2020-2015 (bereitgestellt durch das Theater Erfurt)

es wurden ausschließlich die angegebenen Veranstaltungsarten ausgewertet, nicht alle angebotenen Genre/Veranstaltungsarten ausgewertet (z.B. Tanztheater, Führungen, Vorstellungen speziell für Kinder)

©2022 Kurs Projektmanagement - HfM Weimar

5. Außenwahrnehmung*



*ausgewertet wurde hier der vom Theater Erfurt erstellte und dem Projektteam zur Verfügung gestellte Pressespiegel der jeweiligen **Opernproduktionen** der angegebenen Jahre

Berichterstattung 2013/14 – 2020/21



Jahr:	Regional:	Überregional:
2013 - 2014	149	76
2014 - 2015	66	65
2015 - 2016	87	76
2016 - 2017	46	61
2017 - 2018	126	82
2018 - 2019	29	49
2019 - 2020	2	8
2020 - 2021	4	1

„Ist der Beruf der Theaterkritiker längst selbst eine Rolle geworden?”

Petra Kohse, Symposium *Was soll das Theater?*, 24.01.2016

Journalist*innen

Name	Medium	Häufigkeit der veröffentlichten Artikel
Ursula Mielke	TA, TLZ	63
Thomas Janda	Orpheus, Der Neue Merker Wien	36
Dr. Hanns Peter Mederer	ww.amusio.com	25
Wolfgang Hirsch	TA, TLZ	18
Christoph Suhre	Der Neue Merker Wien	13
Martin Moll	TA, TLZ	12
Sylvia Obst	TA, TLZ	11
Frauke Adrians	TLZ, Freies Wort	8

„Welche Rolle spielt die Kritik?
Wie diskursfähig ist Theaterkritik noch?
Welche Art von Kritik braucht das Theater heute überhaupt?”

Petra Kohse, Symposium *Was soll das Theater?*, 24.01.2016

Überregional besprochene Opern

Spielzeit	Oper	meist benutztes Medium	Häufigkeit der Erwähnungen
2013/14	Joseph Süß	Zeitung	13
	Don Carlo	Zeitung	15
2014/15	Sigurd	Zeitung	13
2015/16	Die Meistersinger aus Nürnberg	Zeitung	22
	Gutenberg	Zeitung	16
2016/17	Giulietta e Romeo	Magazin	9
2017/18	Agnes von Hohenstaufen	Online	19
2018/19	Fra Diavolo	Online	15
2019/20	-	-	-
2020/21	Der Schauspieldirektor	Zeitung	2

2013 – 2014

Opern:	Online:	Zeitung:	Magazin:	Radio / TV
Otello	0	3	10	1
Joseph Süß	2	13	3	0
Eugen Onegin	3	11	3	1
Der Krönung der Poppea	0	6	1	1
Don Carlo	8	15	3	0
La Cenerentada	0	0	4	0
Carmen	0	3	1	0
Hänsel und Gretel	0	3	0	0
Triumph der Liebe	0	4	0	0

2014 - 2015

Opern	Online	Zeitung	Magazin	Radio / TV
Andrea Chenier	2	3	3	0
Das Schwarze Blut	2	8	7	2
Die Einführung aus dem Serail	2	6	1	2
Faust	4	7	0	0
Madama Butterfly	2	7	0	0
Rigoletto	5	8	2	1
Sigurd	11	13	11	4

2015 - 2016

Opern:	Online:	Zeitung:	Magazin:	Radio / TV
Die Meistersinger aus Nürnberg	8	22	7	1
Macbeth	1	5	2	1
Gutenberg	7	16	6	2
Orpheus und Eurydike	1	11	3	0
Die Heimkehr des Odysseus	4	8	1	2
Don Giovanni	5	7	2	1

2016 - 2017

Opern	Online	Zeitung	Magazin	Radio / TV
Cosi fan tutte	4	4	6	1
Der verkaufte Braut	4	4	0	4
Giulietta e Romeo	7	3	9	3
Romeo et Juliette	3	5	2	1
Wozzeck	4	6	3	2

2017 – 2018

Opern	Online	Zeitung	Magazin	Radio / TV
Agnes von Hohenstaufen	19	8	14	10
Der fliegender Holländer	3	7	3	3
Madea	6	9	4	1
Die Zauberflöte	5	6	3	5

2018 – 2019

Opern	Online	Zeitung	Magazin	Radio / TV
Aida	3	3	2	2
Fra Diavolo	15	5	1	1
Fairy Queen	3	3	3	3
Three Tales	5	6	2	4

2019 – 2020

Opern	Online	Zeitung	Magazin	Radio / TV
Don Pasquale	1	2	1	0
Lohengrin	1	0	2	1
Zaren Soltan	0	0	2	0

2020-2021

Oper	Online	Zeitung	Magazin	Radio / TV
Der Schauspieldirektor	1	2	0	0

„Bedeutet die Reform des Theaterbetriebes bessere Kunst?“

Michael Wolf, Schauspieler, Januar 2018


Datenquellen

- Jahresabschlussberichte Theater Erfurt 2010-2020
- Haushaltssatzung 2021 und Haushaltsplan 2021 Stadt Erfurt
- Wirtschaftsplan Theater Erfurt 2019/2020
- Personalstruktur Stand 01.01.2018
- Webseite des Theaters Erfurt
- Theaterstatistiken 2000/2001, 2012/2013, 2014/2015, 2017/2018, 2018/2019, Deutscher Bühnenverein
- Vom Theater bereitgestellte Übersicht zu Nationalitäten festangestellte Künstler/Beschäftigte
- Experteninterviews: Angela Klepp-Pallas (Verwaltungsdirektorin), Wolfgang Hauke (Leiter Personalwesen/Stellv. Verwaltungsdirektor) und Dr. Arne Langer (Chefdramaturg)
- Spielplanübersicht Theater Erfurt ab 2000, vom Theater Erfurt zur Verfügung gestellte Excel-Tabelle
- Spielzeithefte ab 2012/13

Internetquellen/Website-Links

- Pressemeldung Deutscher Bühnenverein: https://www.buehnenverein.de/de/presse/pressemeldungen.html?det=643
- Tarifvertrag NV-Bühne: https://www.bffs.de/normalvertrag-nv-buehne/
- Einigung über Gagenerhöhung: https://www.swr.de/swr2/buehne/kulturmeldung-buehnenverein-vereinbart-hoehere-mindestgage-100.html
- https://miz.org/de/statistiken/opern-mit-den-meisten-auffuehrungen-in-deutschland
  https://miz.org/de/statistiken/operetten-mit-den-meisten-auffuehrungen-in-deutschland

Raphael Baader
Leonie Bachem
Klara Herschmann
Ronja Hoffmann
Susan Kammler
Lorenz Kestler
Mariana Martins (als Gast)
Sina Seidenstücker
Sayed Saeid Shafiei Afarani
Lujiang Yue

Deutscher Bühnenverein
Bundesverband der Theater und Orchester

Dramaturgie netzwerk

Stand: Oktober 2023

PHASENMODELL ZUR INTENDANZFINDUNG

Dieses Phasenmodell soll die Umsetzung zeitgemäßer Findungsprozesse für unsere Theater und Orchester unterstützen und allen Beteiligten, insbesondere den Rechtsträgern als Leitfaden dienen.

Leitungswechsel sind Schlüsselvorgänge für zielgerichtete Transformationsprozesse, in denen sich viele Theater und Orchester bereits befinden. Diese Prozesse schließen die Gestaltung interner Strukturen, die Entfaltung anspruchsvoller ästhetischer Konzeptionen sowie kulturpolitische und wirtschaftliche Aspekte gleichermaßen ein. Daraus leiten sich hohe Anforderungen an eine Theaterleitung ab. Jedes Theater ist einzigartig, deshalb sollten Findungsprozesse strukturell auf die jeweiligen Gegebenheiten ausgerichtet und als Verfahren öffentlich nachvollziehbar sein.

PHASE 1: VORBEREITUNG

Welche Weiterentwicklung des Theaters ist vorstellbar? Wer wird gesucht?

- Erfassung des aktuellen Theaterprofils und der bestehenden Organisationsstruktur
- Aktive Beteiligung der kaufmännisch Verantwortlichen, der Personalvertretungen und der Mitarbeitenden
- Austausch über Teilhabeaspekte und zukünftige Leitungsstrukturen
- Prognose zu den Rahmenbedingungen eines zukünftigen Theaterprofils
- Zielsetzung für die Findung und Definition der Anforderungskriterien
- Definition des zeitlichen Ablaufs und der einzelnen Schritte des Verfahrens
- Formulierung des Ausschreibungstextes
- Vorbereitung der Berufung einer multiperspektivischen Findungskommission

PHASE 2: START

Intendanzfindungen stehen im Blickfeld der Öffentlichkeit. Die operative Ausgestaltung der Findung sollte klar geregelt und transparent sein. Für alle beteiligten Personen ist ein diskreter Umgang zu gewährleisten.

- Konstituierung des Entscheidungsgremiums entsprechend der jeweiligen Rechtsform
- Übertragung der operativen Verantwortlichkeiten für den Findungsprozess
- Vorbereitung aktueller Unterlagen für Bewerber:innen
- Öffentliche Ankündigung des geplanten Verfahrens
- Ausschreibung und aktive Ansprache geeigneter Personen

PHASE 3: DURCHFÜHRUNG

Wer kommuniziert mit wem? Für alle Bewerber:innen müssen faire und verbindliche Bedingungen gelten. Hierfür bedarf es einer hohen Aufmerksamkeit und Sicherheit im Verfahrensablauf.

- Entwurf eines Fragenkatalogs und Formulierung entsprechender Bewertungskriterien für die Findungsgespräche
- Berufung der Findungskommission
- Konstituierung der Findungskommission:
    - Ergänzung des Fragenkatalogs und der Bewertungskriterien für die Findungsgespräche
    - Sichtung der eingegangenen Bewerbungen
    - Gleichbehandlung der Bewerber:innen, insbesondere beim Zugang zu Informationen
    - Auswahl der Einzuladenden auf Basis der Bewertungskriterien
    - Abstimmung mit dem Entscheidungsgremium

- Einladung und möglichst mehrstufige Durchführung der Bewerbungsgespräche
  - Schwerpunkte: künstlerisch-konzeptionelle Fragen, Führungs- und Sozialkompetenz sowie Aspekte des Kulturmanagements
  - Auswertung der Bewerbungsgespräche
  - Benennung möglicher Kandidat:innen und möglicher Nachrücker:innen
- Absicherung der Bereitschaft dieser Kandidat:innen und Verständigung zu Eckdaten einer möglichen Vertragsgestaltung
- Austausch über die budgetären Rahmenbedingungen des Intendanzwechsels

PHASE 4: BERUFUNG / WAHL
Die frühzeitige Klärung aller notwendigen Vertragsangelegenheiten und ein sorgsamer Umgang bei der Veröffentlichung der neuen Intendanz prägen eine erfolgreiche Berufung.

- Berufung bzw. Wahl durch die Rechtsträger
- Vertragliche Verabredung mit der berufenen Person / dem Team
- Gelegenheit für die gewählte Intendanz, ihren bisherigen Arbeitgeber und die Mitarbeitenden ihrer bisherigen Wirkungsstätte zu informieren
- Vorstellung der gewählten Intendanz vor den Mitarbeitenden
- Vorstellung der gewählten Intendanz gegenüber der Öffentlichkeit
- Vertragsunterzeichnung

PHASE 5: ABSCHLUSS
Das Wissen und die gesammelten Erfahrungen aus dem Findungsprozess sind wichtige Anhaltspunkte für zukünftige Verfahren und für die Bewertung der Arbeit der neuen Intendanz.

- Evaluation: Dokumentation, Auswertung der Findung und Feedback der am Prozess Beteiligten

ZEITRÄUME:
PHASE 1: Die VORBEREITUNG setzt spätestens mit der Entscheidung über die Beendigung einer Intendanz ein.
PHASE 2: Der START sollte ca. 24 Monate vor dem Wechsel liegen.
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 abgeschlossen sein.
PHASE 5: Die Auswertung sollte sich direkt an den vollzogenen Findungsprozess anschließen.

Für Landestheater sowie mittlere und große Opern- oder Mehrspartenhäuser sollte der Findungsprozess bereits ein bis zwei Jahre früher in Gang gesetzt werden.

Das Phasenmodell stützt sich auf einen umfassenden Austausch zwischen dem *dramaturgie-netzwerk* und dem Vorstand der Intendant*innengruppe des DBV sowie eine ausführliche Diskussion innerhalb der Gruppe der Rechtträger des DBV.

Deutscher Bühnenverein vorstand@buehnenverein.de
Intendant*innengruppe DBV intendant_innengruppe@theater-koblenz.de
dramaturgie-netzwerk dramaturgie@ensemble-netzwerk.de

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.

gez. A. Horn
Oberbürgermeister