

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 besetzen sollen und wie die Auswahl funktionieren könne. Soll man alle Leitungspositionen, als gesamtes Team, zusammen besetzen oder eine andere Art der Organisation bestimmend sein?

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

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

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

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

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

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

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

Protokoll: gez. Thomas Grysko (Erfurt, 13.06.2023)