

Protokoll: Expertengespräch "Organisations- und Führungsstrukturen"

Projekt / Vorhaben: Theatertransformationsprozess der Stadt Erfurt

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

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

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

Moderation und Protokoll: Thomas Grysko, Projektleiter Theater und Kultur

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

1. Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Austausch und Diskussion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

https://www.erfurt.de/ef/de/erleben/kunst/darstellende_kunst/143667.html 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)