

## **Abschlussbericht und Empfehlung der Strukturkommission für eine Leistungsstruktur am Badischen Staatstheater**

### **Die Zukunft des Badischen Staatstheaters**

Vor dem Hintergrund der Führungskrise im Badischen Staatstheater hat der Verwaltungsrat am 30. November 2020 die Einsetzung einer Strukturkommission beschlossen und ihr den Auftrag erteilt, auf der Basis umfassender Anhörungen grundsätzliche Empfehlungen für ein künftiges Leitungsmodell des Badischen Staatstheaters zu formulieren und diese dem Verwaltungsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

*In der Sitzung des Verwaltungsrats des Badischen Staatstheaters Karlsruhe am 23. März 2022 soll auf der Grundlage der von der Strukturkommission durchgeführten Anhörungen und Beratungen sowie ihrer Schlussfolgerungen eine Kursbestimmung für die Entscheidung über die zukünftige Struktur des Theaters vorgenommen werden.*

Diese Weichenstellung dient der Vorgabe für die Suche eines/einer neuen Intendanten/Intendantin ab der Spielzeit 2024/25. Dementsprechend legt die Strukturkommission dem Verwaltungsrat ihren Bericht mit Bestandsaufnahme und Beschlussempfehlung vor:



### **I. Auftrag und Zusammensetzung der Strukturkommission**

Der Verwaltungsrat hat am 30. November 2020 beschlossen:

- Einsetzung einer Strukturkommission, bestehend aus Land (Leitung) und Stadt (Stv. Leitung), vier Verwaltungsräten, je zwei aus Land und Stadt, sowie externer Expertise.

- Anhörung von Theaterleitung (GI bzw. Vertretung und GD) sowie weiterer Angehörige des Staatstheaters aus den künstlerischen und betrieblichen Bereichen, Personalrat, Reformgruppen sowie ggf. weitere Expertinnen und Experten.

Von Seiten des Verwaltungsrats wurden für die Strukturkommission benannt:

Herr MdL Alexander Salomon

Herr MdL Joachim Kößler

Frau StR Renate Raststätter

Herr StR Tom Høyem.

Die Strukturkommission hat sich am 9. Februar 2021 in folgender Zusammensetzung konstituiert:

Leitung: Frau Staatssekretärin Petra Olschowski MdL

Stv. Leitung: Herr BM Dr. Albert Käuflein

Herr MdL Alexander Salomon

Herr MdL Joachim Kößler (bis 9. Juni 2021)

in Nachfolge: Herr Dr. Alexander Becker (ab 10. Juni 2021)

Frau StR Renate Raststätter (bis 28. September 2021)

in Nachfolge: Herr StR Thorsten Frewer (ab 29. September 2021)

Herr StR Tom Høyem.

Sie hat am 9. Februar 2021 beschlossen, Herrn Bolwin, Rechtsanwalt und ehemaliger Geschäftsführer des Deutschen Bühnenvereins als externen Berater hinzuzuziehen.

Die Geschäftsführung für die Strukturkommission lag beim Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst.

Auftrag der Strukturkommission ist laut Beschluss des Verwaltungsrats vom 30. November 2020:

- vor dem Hintergrund der betrieblichen Gegebenheiten des Badischen Staatstheaters
- die Vor- und Nachteile des bestehenden Leitungsmodells (Generalintendanz, abgestufte Doppelspitze)
- unter Berücksichtigung anderer Modelle (u.a. Stuttgarter Intendantenmodell)

zu analysieren und sich dabei auch mit den Maßnahmenvorschlägen des Personalrats zu befassen.

Bis zur Sommersitzung 2021 sollte eine grundsätzliche Empfehlung für den Verwaltungsrat zur Beschlussfassung ausgesprochen werden.

## **II. Sitzungen der Strukturkommission**

Im Jahr 2021 und 2022 hat die Strukturkommission, die sich mit der Zukunft des Badischen Staatstheaters befasst hat, in 7 halbtägigen Sitzungen beraten:

9. Februar, 26. März, 15. April, 29. September, 25. November, 20. Januar 2021 und 10. Februar 2022.

Zur Anhörung in diesen Sitzungen wurden eingeladen:

- am 26. März 2021  
Sonja Anders (Schauspielintendantin des Staatstheaters Hannover) und Marc Oliver Hendriks (Geschäftsführender Intendant der Württembergischen Staatstheater Stuttgart)
- am 15. April 2021  
Peter Spuhler (seinerzeitiger Generalintendant des Badischen Staatstheaters), Johannes Graf-Hauber (Geschäftsführender Direktor des Badischen Staatstheaters) und Uta Christine Deppermann (Künstlerische Betriebsdirektorin des Badischen Staatstheaters);  
der Personalrat des Badischen Staatstheaters  
sowie Vertreter und Vertreterinnen des Geschäftsbereichs I des Badischen Staatstheaters: Dorothea Becker (Orchesterdirektorin), Nicole Braunger

(Operndirektorin), Bridget Breiner (Ballettdirektorin), Anna Bergmann (Schauspieldirektorin), Stefanie Heiner (Leiterin Junges Staatstheater und Volkstheater), Sonja Walter (Chefdramaturgin) und Ulrich Wagner (Chordirektor)

- am 29. September 2021  
Prof. Georg Fritsch (Generalmusikdirektor), Caroline Steinhage (Leitung Maske), Elisabeth Richter (Kostümdirektorin), Nico Enger (Leiter Kommunikation und Marketing), Bettina Meier (Leiterin Personal) und Ivica Fulir (Technischer Direktor)
- am 25. November 2021  
Judith Blumberg (Agentin für Diversität)  
die Arbeitsgruppe Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Badischen Staatstheaters  
und erneut der Personalrat des Badischen Staatstheaters  
sowie Dr. Ulrich Peters (Intendant)
- am 20. Januar 2022  
die Theaterleitung, insbesondere zu den Vorschlägen der AG-Struktur.

### **III. Theaterinterne Prozesse**

Im Rahmen des internen Zukunftsprozesses haben die Theaterleitung, der Personalrat und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Badischen Staatstheaters parallel zur Strukturkommission einen umfassenden internen Beteiligungsprozess initiiert. In Reform- bzw. Arbeitsgruppen wurden Empfehlungen und Maßnahmenvorschläge erarbeitet, die zu einer Verbesserung der Kommunikations- und Beteiligungskultur, sowie der Aufbau- und Ablaufstrukturen am Badischen Staatstheater beitragen sollen.

Im Theater wurde im Sinne einer betriebsintern transparenten und offenen Kommunikation ein „Runder Tisch“ konstituiert und von einer externen Beraterin begleitet. Drei Kernthemen wurden bearbeitet: 1) Interimslösung skizzieren; 2) Stimmige Leitungsstruktur entwickeln und 3) Interne Organisations- und Strukturentwicklung. Ergänzend wurde eine interne Fortbildungsreihe durchgeführt,

und in Ringvorlesungen mit externen Experten wichtige Themen aufbereitet und zur Diskussion gestellt. In den monatlichen Sitzungen des „Runden Tisches“ zwischen Januar und Juli 2021 sowie in 8 Arbeitsgruppen mit über 80 beteiligten Beschäftigten wurden ein über 60 Punkte umfassender Maßnahmenkatalog erarbeitet, der in einem Steuerungsgremium seit Oktober 2021 beraten wird. Dabei wurden Maßnahmen schon teilweise umgesetzt bzw. befinden sich in der Umsetzung.

Der gegenseitige Austausch und die zugewandte Bereitschaft der Interimstheaterleitung hat zu einem besseren Verständnis für die mitunter sehr unterschiedlichen Blickwinkel, Sichtweisen und Bedürfnisse innerhalb des komplexen Theaterbetriebs geführt.

Die Theaterleitung sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Badischen Staatstheater haben mit ihrem außergewöhnlichen Engagement einen wichtigen Beitrag für die Zukunft des Badischen Staatstheaters geleistet. Die Positionspapiere von Reformgruppe und Personalrat vom 15. Oktober 2021 sind als Anlage Teil des Berichts.

Die vom Verwaltungsrat eingesetzte Strukturkommission hat die interne Struktur AG ebenso wie den Personalrat des BST angehört und sich mit den Empfehlungen auseinandergesetzt.

#### **IV. Inhalt der Anhörungen**

Im Zentrum der Anhörungen stand neben Fragen zur persönlichen Einschätzung unterschiedlicher Leitungsmodelle auch die Erwartungen an die innere Organisation des Theaters sowie Erwartungen an Führungsverhalten. Gleichzeitig wurden mit den Anhörungen die Ergebnisse aus dem internen Prozess (siehe III) in die Strukturkommission getragen.

Den angehörten Personen und Gruppen wurde strukturierte Fragen vorgegeben (siehe Anlage 1), die als Orientierung für die Anhörung dienten und nicht zwangsläufig abgearbeitet wurden. Von den angehörten Personen und Gruppen wurden sehr unterschiedliche Positionen vertreten. Dadurch wird deutlich, wie

schwierig es ist, ein Leitungsmodell für das Badische Staatstheater zu entwickeln, das den unterschiedlichen Erwartungen und Rahmenbedingungen gerecht wird. Im Einzelnen sind nach Auffassung der Strukturkommission folgende Positionen besonders hervorzuheben und in die weiteren Überlegungen einzubeziehen:

- Die Aufgabe eines Theaterbetriebs ist und bleibt die Kunstproduktion und muss mit dem Primat der Kunst organisiert und geführt werden.
- Die Verantwortung ist so zu verteilen, dass ein Machtmissbrauch möglichst ausgeschlossen wird (Stichwort: checks and balances).
- Die Konzentration von möglichst weitreichenden Entscheidungsbefugnissen auf eine Person ist auszuschließen.
- Entscheidungsbefugnis und Verantwortung sind untrennbar miteinander verbunden.
- Entscheidende Faktoren einer verantwortlichen Theaterleitung sind Kommunikation auf Augenhöhe, Partizipation des gesamten Betriebes, Transparenz, persönliche Integrität sowie Führungsqualifikation und Fortbildung.
- Die kommenden Jahre werden rasche Entscheidungen und klare Zuständigkeiten erfordern, da die Folgen der Corona-Pandemie sowie Bau- und Sanierungsmaßnahmen auch kurzfristige Umplanungen und Entscheidungen erfordern. (schriftlicher Kommentar MdL Becker)
- Kommunikation, Partizipation und Entscheidungsfindung sind so auszugestalten, dass der Theaterbetrieb seinen Anforderungen gerecht werden kann. Eine zu große Fülle von internen Gremien und Sitzungen ist kontraproduktiv. Dennoch ist der Prozess der Kommunikation, Partizipation und Entscheidungsfindung zu strukturieren. Es bedarf der Instrumente der inneren Führung.
- Jegliche Form von Diskriminierung ist zu vermeiden. Dazu bedarf es sowohl eines inneren Verhaltenskodex (Compliance Regelungen) als auch verantwortlicher Personen im Personalbereich (Stichwort: Personalabteilung als Stelle „Human Ressource“).
- Neben Klarheit über die entsprechende Beschwerdestelle/n und das Wissen um ein gesichertes Beschwerdeverfahren im Falle von Diskriminierung und anderem Fehlverhalten ist vielmehr eine intakte

Vertrauensbasis zwischen Theaterleitung und Mitarbeiterschaft bis hin zum Verwaltungsrat für den Betriebsalltag unabdingbare Grundvoraussetzung.

- Die Rechtsträger müssen bei der Auswahl von Leitungspersonal (Intendant, Geschäftsführende Direktion) neben den primären Auswahlkriterien der künstlerischen oder wirtschaftlichen Kompetenz auch Kriterien wie Führungs-, Kommunikations- und Diversitätskompetenz prüfen.
- In die Auswahl von neuem Führungspersonal müssen die Erwartungen des Betriebs einbezogen werden. Für die Beteiligung der Belegschaft (z.B. über den Personalrat) ist ein Verfahren festzulegen. Dies gilt umso mehr, als mit dem Intendantenwechsel auch die künstlerische Leitung der Sparten und die Beschäftigung anderer künstlerischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechselt.
- Das Stuttgarter Modell sowie das Mannheimer Modell stoßen aus unterschiedlichen Gründen eher auf Ablehnung und sind wegen des Ineinandergreifens der Sparten, wie sie beim Badischen Staatstheater vorherrscht, auf dieses kaum übertragbar. Im Gegensatz zu den Württembergischen Staatstheatern Stuttgart, wo (fast) alle Sparten eigene Ressourcen – wie z.B. Spielstätten, Technik, Maske, Kostüm, Kommunikation und Werbeauftritt (CI) – und somit größere Dispositionsfreiheit haben, müssen am Badischen Staatstheater alle Sparten im Wesentlichen auf eine zentrale Ressource zugreifen.
- Die einzelnen Sparten sind in ihrer Funktionsweise sehr unterschiedlich. Musiktheater und Ballett haben schon tarifvertraglich bedingt einen sehr strukturierten Probenbetrieb und arbeiten mit großen Kollektiven, während das Schauspiel nahezu ausschließlich mit Individualleistungen arbeitet und der Probenbetrieb weit offener gestaltet ist. Das macht vor allem im Musiktheater einen sehr viel höheren Koordinierungsaufwand erforderlich.
- Eine zu verzweigte Verteilung von Entscheidungsbefugnissen kann zu Mehrfachstrukturen mit erhöhten Kosten führen und ist zu vermeiden.
- Die Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung auf die Spartenleitungen und die Reduzierung des Intendantenpostens auf die Rolle eines Moderators und Sprechers nach außen wird gefordert und

stößt aber bei andern angehörten Personen auf Ablehnung (nicht praktikabel).

- Eine zu weit personell aufgefächerte Theaterleitung hat unter anderem ein zufälliges Abstimmungsverhalten oder Gefälligkeitsabstimmungen zur Folge, was je nach Betroffenheit der einzelnen Sparten zu großer Unzufriedenheit führen kann.
- Ein Problem des heutigen Theaterbetriebs ist seine Überlastung. Sie entsteht aus dem teils durch die Öffentlichkeit formulierten, teils aber auch in der empfundenen Selbstverpflichtung liegenden immer größeren und differenzierteren Anforderungen.
- Gerade im Bereich der Technik ist eine Kapazitätskontrolle bei Ausgestaltung des Spielplans von großer Bedeutung.
- Es bedarf gegebenenfalls eines Leitbildes und der Zielvereinbarungen, um den Betrieb besser steuern zu können.
- Nicht alles, was zur inneren Führung des Theaters zu regeln ist, muss durch den Verwaltungsrat vorgegeben werden. Er ist und bleibt ein über dem Theater stehendes Verwaltungsgremium. Selbstorganisation des Betriebes unter Beachtung der Beteiligungsrechte des Personalrats ist ein Gebot der Stunde, auch zur Wiederherstellung des Vertrauens zwischen Belegschaft und Theaterleitung.
- Die Definition der Rolle des Personalrats ergibt sich vorrangig aus dem Baden-Württembergischen Landespersonalvertretungsgesetz. Dessen klare Unterscheidung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpositionen ist zu beachten. Es verbietet sich deshalb eine Vermischung der Kontrolle von unten (Personalrat) und der Kontrolle von oben (Verwaltungsrat).

Die Positionspapiere von Reformgruppe und Personalrat vom 15. Oktober 2021 sind in der Anlage 2 beigefügt.

## **V. Übergangstatut: Umsetzung von Impulsen aus den Anhörungen**

Erkenntnisse aus den Anhörungen sind bereits in das Übergangstatut für das Badische Staatstheater eingeflossen, das der Verwaltungsrat am 25. Juni 2021

verabschiedet hat und das mit Wirkung zum Beginn der Spielzeit 2021/22 in Kraft gesetzt wurde. Dieses Übergangstatut konstituiert auf der Grundlage des geltenden Betriebsstatuts die Arbeit der Übergangs-Theaterleitung.

Die Übergangs-Theaterleitung besteht entsprechend den Beschlüssen des Verwaltungsrats aus dem für die Spielzeiten 2021/22 bis 2023/24 bestellten Intendanten Dr. Ulrich Peters, dem Geschäftsführenden Direktor Johannes Graf-Hauber sowie der Künstlerischen Betriebsdirektorin Uta-Christine Deppermann.

In dem Übergangstatut wird die Leitung des Theaters mit unterschiedlichen Zuständigkeiten auf die genannten drei Personen verteilt. Von der Festlegung einer Spitzenposition (Generalintendant) wird abgesehen.

**Wesentliche Regelungen und inhaltliche Elemente des Übergangstatus sind:**

- Abschaffung der Generalintendanz.
- Eine Theaterleitung, die neben der/dem Intendanten/Intendantin und dem/der Geschäftsführenden Direktor/in den/die Künstlerische/n Betriebsdirektor/in umfasst.
- Zuweisung konkreter Aufgabenfelder an die Mitglieder der Theaterleitung:
  - I. Geschäftsbereich Künstlerische Sparten (Intendant)
  - II. Geschäftsbereich Künstlerische Betriebsorganisation (Künstlerische Betriebsdirektorin)
  - III. Geschäftsbereich Kommunikation und Marketing (Intendant mit Beteiligung Geschäftsführender Direktor)
  - IV. Technisch produzierender und betreuender Geschäftsbereich (Geschäftsführender Direktor mit Ausnahme künstlerische Befugnisse)
  - V. Geschäftsbereich Administration (Geschäftsführender Direktor mit Ausnahme künstlerische Befugnisse)

im Detail siehe Ziffer 1.2 und 1.3 der Übergangsgeschäftsordnung und das

Organigramm.

- Gesamtverantwortung der Theaterleitung für den ganzen Theaterbetrieb,
- Klärung der Personalzuständigkeiten,
- kooperative Vertragsunterzeichnung,
- konstruktive Einbeziehung vor allem der Spartenleiter/innen und des/der Generalmusikdirektor/in in die Spielplangestaltung,
- Zuständigkeitsregelung für die Spartenleiter/innen.

Damit wurden Anregungen und Impulse aus den Anhörungen bereits in der Interimsphase umgesetzt. Die Erkenntnisse aus dieser Leitungsstruktur sollten nach Auffassung der Strukturkommission auch in der neuen Struktur ab 2024/25 berücksichtigt und ggfls. weiterentwickelt werden.

## **VI. Übergangsgeschäftsordnung**

Auf der Grundlage dieses Übergangstatuts und der Beratungen in der Strukturkommission hat das Büro stadtpunkt-kultur Anfang Dezember 2021 in Abstimmung mit dem Ministerium, der Stadt Karlsruhe sowie der Theaterleitung den Entwurf einer Übergangsgeschäftsordnung für die Theaterleitung entworfen. In diese Übergangsgeschäftsordnung sind bereits zahlreiche Anregungen aus den Anhörungen sowie Beiträge der Theaterleitung eingeflossen. Sie koordiniert die in den Anhörungen und Beratungen der Strukturkommission geäußerten Auffassungen zu einer möglichst weitgehend diesen Anforderungen genügenden inneren Struktur des Badischen Staatstheaters.

Die Übergangsgeschäftsordnung verfasst die Theaterleitung dementsprechend als Dreiergremium im Sinne einer Corporate Governance, also eingebunden in eine organisierte Form der Kommunikation und Partizipation (kollektives Dreiermodell).

## **Im Einzelnen wird in der Übergangsgeschäftsordnung festgeschrieben:**

- Regelmäßige Sitzungen der dreiköpfigen Theaterleitung mit Abstimmungen in wesentlichen Fragen
- Klare Zuständigkeitsregelungen für die einzelnen Geschäftsbereiche
- Regelmäßige Sitzungen mit den in der Verantwortung stehenden Personen der zweiten Ebene (Spartenleiter/innen, GMD, Technische/r Direktor/in, Leiter/innen von Maske und Kostüm, Chefdramaturg/in)
- Einberufung von Sitzungen und deren Abwicklung
- Beschlussfassung und Stimmrechte der Theaterleitung
- Entwurf des Spielplans durch die Spartenleiter/innen und Abstimmung in der Theaterleitung mit Begründung bei Ablehnung von Vorschlägen
- klare Personalbefugnisse
- Zeichnungs- und Vertretungsbefugnis
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit der Theaterleitung mit den Spartenleitern/Spartenleiterinnen und Bereichsleitern/Bereichsleiterin
- Eine gute Führungskultur durch Beachtung des Werte-Kodex des Deutschen Bühnenvereins.

Damit werden am Badischen Staatstheater erstmalig - zum Teil bereits bestehende - Kommunikations-, Entscheidungs- und Teilhabeprozesse schriftlich und festgeschrieben. Sie werden damit für alle Beteiligten – auch für die Spartenleitungen - verbindlich und zum Gegenstand ihrer arbeits-/dienstvertraglichen Verpflichtungen. In die Übergangsgeschäftsordnung sind Anregungen der AG Struktur eingeflossen.

Die Übergangsgeschäftsordnung wird im Einvernehmen aller Mitglieder der Theaterleitung beschlossen und nach Zustimmung von Ministerium und Stadt Karlsruhe dem Verwaltungsrat am 23. März 2022 zur Kenntnis gebracht. Sobald die Übergangsgeschäftsordnung beschlossen ist, soll sie bis zum Ende der Spielzeit 2023/24 gelten und auf ihre Praktikabilität hin einer Prüfung unterzogen werden.

## **VII. Die neue Theaterleitung ab der Spielzeit 2024/25**

Das Badische Staatstheater muss sich ab dem Frühjahr 2022 mit der Besetzung der Intendanz für die Zeit ab Beginn der Spielzeit 2024/25 befassen. Die Intendantensuche ist Aufgabe des Verwaltungsrats. Damit steht die Frage im Raum, für welche strukturellen Rahmenbedingungen ein/e Intendant/in gesucht werden soll.

Es stehen folgende Modelle zur Debatte:

### 1. Generalintendantenmodell

In diesem Modell liegen letztlich die künstlerische und wirtschaftliche Gesamtverantwortung bei einer Person.

#### Bewertung:

Auch wenn damit nicht automatisch eine autoritäre Führungskultur einhergehen muss, so ist stark zu bezweifeln, ob ein Unternehmen in der Größe des Badischen Staatstheater und mit den Besonderheiten des Theaterbetriebs, seinen komplexen und ausdifferenzierten Anforderungen und Erwartungen, von einer Person gut geführt werden kann.

#### Empfehlung der Strukturkommission:

Mit Rücksicht auf die bisherigen Erfahrungen und das Ergebnis der Anhörungen ist die Strukturkommission der Auffassung, dass für die Zeit ab der Spielzeit 2024/25 eine Rückkehr zum Generalintendantenmodell nicht in Frage kommt. Ein Generalintendantenmodell ist für die

Komplexität der Führungsaufgaben des Badischen Staatstheaters keine zukunftsfähige Leitungsstruktur.

## 2. „Echte“ Doppelspitze (Intendanz/Geschäftsführende Direktion)

Die Intendanz ist grundsätzlich ausschließlich für künstlerische Angelegenheiten und die Geschäftsführende Direktion grundsätzlich für Finanzen und Verwaltung zuständig und verantwortlich. Dieses Modell ist an vielen Theatern üblich, besonders an Theatern die als GmbH organisiert sind.

### Bewertung:

Die „echte“ Doppelspitze ist an den Theatern – insbesondere in der Rechtsform einer GmbH – eine oft gewählte und auch für das Badische Staatstheater Leitungsstruktur. Sie beruht im Kern zum einen auf dem (angeblichen) Gegensatz zwischen Kunst und Ökonomie und zum anderen auf den zwei wesentlichen fachlichen Bereichen eines Theaterbetriebs. Sie wäre aus sachlichen Gründen eine mögliche Option, würde aber die bisherigen positiven Erfahrungen mit einem Dreier-Gremium ignorieren. Siehe dazu auch Bewertung Kollektives Leitungsmodell.

### Empfehlung der Strukturkommission:

Die „echte Doppelspitze“ kann, sollte aber wegen den Vorteilen des kollektiven Leitungsmodells und der Entwicklungsgeschichte im Rahmen des Zukunftsprozesses nicht als künftiges Leitungsmodell gewählt werden.

## 3. Kollektives Leitungsmodell

Bei einem kollektiven Leitungsmodell (s. z.B. oben „kollektives Dreiermodell“) werden mehrere Personen an der Theaterleitung beteiligt. Dabei ist aus Praktikabilitätsgründen darauf zu achten, dass der Personenkreis begrenzt bleibt.

In einem klassischen Dreipartienbetrieb wie dem Badischen Staatstheater bietet es sich an, dass grundsätzlich Personen Mitglied der Theaterleitung sind, die eine Querschnittsfunktion haben, damit eine Sparte nicht

dominant in der Theaterleitung vertreten ist. Damit scheidet etwa die Übernahme des/der Generalmusikdirektors/in oder einzelner Spartenleiter/innen in die Theaterleitung aus. Für die Übergangs-Theaterleitung wurde dementsprechend der/die Künstlerische Betriebsdirektor/in in die Theaterleitung aufgenommen; grundsätzlich sind auch andere Querschnittsfunktionen als Mitglied einer dreiköpfigen Theaterleitung relevant.

#### Bewertung:

Das kollektive Leitungsmodell als Modell der geteilten Verantwortung hat gegenüber der Doppelspitze den Vorteil, dass es neben einer Mehrfachperspektive bei Entscheidungen auch eine ausgewogene und kontrollierte Verteilung der Führungsaufgaben und -befugnisse auf die an der Theaterleitung beteiligten Personen erlaubt. Dies gilt umso mehr, wenn diese Theaterleitung formal geregelt in eine innere Kommunikations- und Beteiligungsstruktur eingebunden wird, wie dies im Übergangstatut und der Übergangsgeschäftsordnung geschehen ist.

Im Übrigen kommen die aktuellen Regelungen im Übergangstatut und der Übergangsgeschäftsordnung im Verhältnis der Befugnisse Intendant/in zu Geschäftsführender/m Direktor/in einer echten Doppelspitze sehr nahe.

#### Empfehlung der Strukturkommission:

Die Strukturkommission hält eine kollektive, dreiköpfige Theaterleitung, die auf der Grundlage von klar definierten Entscheidungs-, Kommunikations- und Beteiligungsbefugnissen agiert - wie sie in dem aktuellen Übergangstatut und der Übergangsgeschäftsordnung geregelt sind -, für das geeignete Modell der Leitung des Badischen Staatstheaters.

Die Suche nach einer neuen künstlerischen Intendanz soll deshalb auf der Grundlage des praktizierten Übergangstatuts und der entsprechenden Übergangsgeschäftsordnung stattfinden. An dem kollektiven Dreiermodell der Theaterleitung mit den jetzt festgelegten Verantwortungen der

einzelnen Mitglieder der Theaterleitung soll also im Sinne einer Corporate Governance prinzipiell festgehalten werden.

Modifikationen sind künftig in Bezug auf die in der Theaterleitung vertretene Querschnittsaufgabe möglich; auch weitere (inhaltliche, nicht personelle) Weiterentwicklungen können in einem angepassten, ab der Spielzeit 2024/25 geltenden Betriebsstatut vorgenommen werden. Das bedeutet aber jedenfalls, dass für die Intendanz ab der Spielzeit 2024/25 eine Persönlichkeit zu suchen ist, die sich in die Verantwortungsteilung dieses „Theatermodell Karlsruher“ einfindet und dies als Chance für einen strukturellen Neuanfang für das Badische Staatstheater sieht und nutzt.

## VIII. Beschlussvorschlag:

Die Strukturkommission empfiehlt dem Verwaltungsrat des Badischen Staatstheaters:

- 1. Der Verwaltungsrat nimmt zur Kenntnis, dass die aktuelle Übergangs-Theaterleitung bestehend aus dem Intendanten, dem Geschäftsführenden Direktor und der Künstlerischen Betriebsdirektorin das Badische Staatstheater bis zum Ende der Spielzeit 2023/24 auf der Grundlage des Übergangstatuts und der von der Theaterleitung beschlossenen Übergangsgeschäftsordnung leitet.*
- 2. Der Verwaltungsrat beschließt auf dieser Basis als künftige Leitungsstruktur des Badischen Staatstheaters **das „Theatermodell Karlsruher“** einer kollektiven, dreiköpfigen Theaterleitung, die auf der Grundlage von klar geregelten Entscheidungs-, Kommunikations- und Beteiligungsbefugnissen agiert.*
- 3. Der Verwaltungsrat bittet Land und Stadt, ihm bis Herbst 2023 den Entwurf für ein angepasstes Betriebsstatut ab der Spielzeit 2024/25 zur Beschlussfassung vorzulegen.*
- 4. Für die Zeit ab der Spielzeit 2024/25 wird eine Theaterpersönlichkeit als Intendant oder Intendantin gesucht, die als Teil eines solchen kollektiven Dreiermodells die künstlerische Verantwortung übernimmt.*

**Beschlossen in der Strukturkommission am 10.02.2022**

### **Anlagen:**

Anlage 1 strukturierte Fragen für die Anhörungen

Anlage 2 Positionspapiere von Reformgruppe und Personalrat vom 15. Oktober 2021