

Stadtvertretung der Landeshauptstadt

Schwerin

Datum: 21.10.2020

Dezernat: I / Büro der
Stadtvertretung
Bearbeiter/in: Herr Nemitz
Telefon: 545-1021

Informationsvorlage Drucksache Nr.

00352/2020/B

öffentlich

Beratung und Beschlussfassung

Stadtvertretung

Betreff

Berichts Antrag | Leitungscoaching und Intendantenwechsel am Mecklenburgischen
Staatstheater (MST)

Beschlussvorschlag

Die Stadtvertretung nimmt das Ergebnis zur Kenntnis.

Begründung

Die Stadtvertretung hat in ihrer 10. Sitzung am 15.06.2020 unter TOP 47.3 zu Drucksache 00352/2020 Folgendes beschlossen:

Neben einer allgemeinen Darstellung der Situation sollen im Zuge des Berichtes folgende Fragen beantwortet werden:

1. Die Leistungen der Beraterfirma zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung müssten mittlerweile abgerechnet worden sein.
 - a. Welche Kosten sind durch die Befragung entstanden?
 - b. Welche konkreten Maßnahmen wurden aus der Befragung abgeleitet und was wurde davon bisher wie praktisch umgesetzt?
2. Es wurde ebenfalls ein Leitungscoaching durch die Gesellschafterversammlung als Sofortmaßnahme zur Verbesserung des Betriebsklimas beauftragt, nachdem sich die Mitarbeitervertreter an den Aufsichtsrat wandten und der so genannte „Maulkorberlass“ Landtag und Stadtvertretung beschäftigten.
 - a. Wessen Aufgabe ist es, den Erfolg des Coaching-Prozesses zu beurteilen?
 - b. Hat das Leitungscoaching messbar zur beabsichtigten Verbesserung des Betriebsklimas geführt?
 - c. Wird das eingeplante Budget zur Führungskräfteentwicklung von 100.000 Euro für einen Zeitraum von zwei Jahren zu Lasten der Gesellschafter eingehalten?
 - d. Bewerten die Gesellschafter eine Weiterführung der Führungskräfteentwicklung als sinnvoll? Wenn ja, mit welcher Begründung?
3. Es wurde ebenfalls eine Beratungsfirma mit der Erstellung einer Bedarfsplanung und eines Betriebsorganisationskonzeptes beauftragt. Die Bedarfsplanung liegt mittlerweile

vor.

- a. Welche Kosten entstehen durch diesen Auftrag und wer hat sie zu tragen?
- b. Liegt mit dieser Bedarfsplanung eine verwendbare Grundlage für weitere Entwicklungsschritte am MST vor?
4. Intendant und Gesellschafter haben sich in gegenseitigem Einvernehmen darauf verständigt, den Vertrag des Intendanten Lars Tietje zum Sommer 2021 auslaufen zu lassen. Herr Tietje soll ab 2021 Intendant des Stadttheaters Bremerhaven werden und arbeitet dort bereits an der Spielzeitvorbereitung (NDR 24.04.), was sicher ein hohes Maß an Zeit, Verantwortung und Engagement erfordert.
 - a. Ist aus Sicht der Landeshauptstadt die Doppelbeanspruchung durch beide Führungspositionen sinnvoll und machbar?
 - b. Wer leitet das MST in der Spielzeit 2020/21?
 - c. Ist mit einer Interimslösung zu rechnen?
5. Mit der Ausschreibungsvorbereitung der Intendantenposition wurde abermals eine Beratungsfirma beauftragt. Diese soll auch die Findung moderieren und dokumentieren.
 - a. Welche Kosten sind durch die Beratungsleistung zu erwarten? Wer hat sie zu tragen?
 - b. Wie und nach welchen Kriterien wurde die Intendantenfindungskommission berufen?
 - c. Wie wird die Mitsprache der Gesellschafter und Mitarbeitervertreter, wie zum Beispiel Orchestervorstand und Betriebsrat abgesichert?
 - d. Welche Sachverständigen beraten die Gesellschafter?
 - e. Wann ist mit einem Ergebnis im Findungsprozess zu rechnen?
 - f. Wann ist mit dem Ergebnis der ausgeschriebenen Position des Kaufmännischen Direktors zu rechnen.
6. In einem Interview mit dem Branchenportal „Nachtkritik“ zu seiner Studie zu Machtmissbrauch am Theater beschreibt Prof. Thomas Schmidt die gegenwärtige Praxis der Intendantenfindung als strukturelles Problem:

„In Findungskommissionen finden sich ja selbst meist Intendanten, die vom Bühnenverein entsandt werden. Dort wird nach bestimmten, oft subjektiven Indikatoren und Fragen entschieden: Wie gut kennt man den Kandidaten. Wie ähnlich ist er den eigenen Leitmotiven. Passt er in die Bühnenvereins-Policy. Und wie stark lässt sich der zu wählende Intendant mit dem eigenen Netzwerk verbinden. Dieser Mechanismus muss durchbrochen werden.“

www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=17226:interview-mit-thomas-schmidt-ueber-seine-studie-zu-macht-und-machtmissbrauch-an-deutschen-theatern&catid=101&Itemid=84

- a. Was hat die Landeshauptstadt Schwerin als Gesellschafterin unternommen, um dieses strukturelle Problem bei der Findung zu durchbrechen?
- b. Werden auch zeitgemäße Leitungsformen und Teambewerbungen berücksichtigt?

Hierzu wird mitgeteilt:

1. **Die Leistungen der Beraterfirma zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung müssten mittlerweile abgerechnet worden sein.**
 - a. **Welche Kosten sind durch die Befragung entstanden?**

Die Kosten betragen ca. 105.000,00 Euro

- b. **Welche konkreten Maßnahmen wurden aus der Befragung abgeleitet und was wurde davon bisher wie praktisch umgesetzt?**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden bereits am 11. September 2019 in einer Mitarbeiterversammlung allen Beschäftigten vorgestellt.

Ausweislich der Ergebnisse der Befragung mit einer überdurchschnittlich hohen Beteiligung der Beschäftigten dokumentiert sich unter den Teilnehmenden eine relativ verbreitete Unzufriedenheit zu einzelnen Aspekten der Arbeit im Theater.

In der Auswertung der Befragung ergeben sich zahlreiche Anregungen und Verbesserungsbedarfe hinsichtlich der Regelungen der Verantwortlichkeiten, Aufgabenzuteilung in der Leitungsebene, dem Umgang mit Vorschlägen und Wünschen aus der Belegschaft und der besseren Organisation von Arbeitsprozessen. Die mangelhafte Kommunikation und Transparenz zwischen den Bereichen innerhalb des Hauses wurde kritisiert. Angeregt wurde ferner, das Mitarbeiterpotenzial zukünftig besser zu nutzen und das künstlerische Profil zu schärfen. Die Leitungstätigkeit der Führungsebene soll effizienter und transparenter werden. Wichtig ist vielen Mitarbeitern der Bedarf nach einer Veränderung der künstlerischen Ausrichtung des Theaters auch im Hinblick auf die Zufriedenheit des Publikums und die Abwägung zwischen künstlerischen und wirtschaftlichen Zielen, auch hinsichtlich der Besucherzufriedenheit. Hier stellt sich auch die Frage nach Möglichkeiten für breitere Angebote, wie mobile Theaterprojekte, Ausbildung und Theaterpädagogik.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 22. September 2020 erneut über die Schwerpunkte und Handlungsempfehlungen, die aus der Mitarbeiterbefragung abgeleitet wurden, beraten sowie die weitere Umsetzung der Maßnahmen im Interesse des Mecklenburgischen Staatstheaters angeraten.

- 2. Es wurde ebenfalls ein Coachingscoaching durch die Gesellschafterversammlung als Sofortmaßnahme zur Verbesserung des Betriebsklimas beauftragt, nachdem sich die Mitarbeitervertreter an den Aufsichtsrat wandten und der so genannte „Maulkorberlass“ Landtag und Stadtvertretung beschäftigten.**

Die Gesellschafterversammlung hatte Maßnahmen zur „Führungskräfteentwicklung“ beschlossen.

Dieser Beschluss stand in Zusammenhang mit der in Teilen sehr öffentlich geführten Auseinandersetzungen über das Betriebsklima innerhalb der Belegschaft des Theaters und Aufforderungen durch den Geschäftsführer, diese Diskussionen nur noch intern zu führen.

- a. Wessen Aufgabe ist es, den Erfolg des Coaching-Prozesses zu beurteilen?**

Der Aufsichtsrat begleitet die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Gesellschafterbeschluss vom 11. Dezember 2018

- b. Hat das Coachingscoaching messbar zur beabsichtigten Verbesserung des Betriebsklimas geführt?**

Dies ist momentan noch schwer zu beurteilen. Das Coaching soll die Führungskräfte befähigen, ihren Aufgaben besser nachzukommen und ihre Rolle als Leiter/-in zu optimieren. Dies kommt jedoch letztlich der ganzen Belegschaft im Unternehmen zugute mit dem Ziel der Etablierung einer (personenunabhängigen) nachhaltigen Führungskultur im Mecklenburgischen Staatstheater.

- c. Wird das geplante Budget zur Führungskräfteentwicklung von 100.000 Euro für einen Zeitraum von zwei Jahren zu Lasten der Gesellschafter eingehalten?**

Bisher wird von der Einhaltung der Kosten ausgegangen. Es war im Wirtschaftsplan dafür kein Budget festgelegt.

- d. Bewerten die Gesellschafter eine Weiterführung der Führungskräfteentwicklung als sinnvoll? Wenn ja, mit welcher Begründung?**

Ja, es wird weiterhin erforderlich sein, Führungskräfte, die eher fachlich spezialisiert sind, als Führungskompetenzen mitzubringen, entsprechend zu schulen. Solche Schulungen fördern letztlich auch das Betriebsklima und verbessern die Arbeitsqualität und -zufriedenheit. Gerade die in den letzten Jahren geführten öffentlichen Diskussionen über Führungsverständnis im Theaterbereich mahnen besonders hier generelle regelmäßige und wirksame Instrumente für eine nachhaltig moderne Führungskultur an.

3. Es wurde ebenfalls eine Beratungsfirma mit der Erstellung einer Bedarfsplanung und eines Betriebsorganisationskonzeptes beauftragt. Die Bedarfsplanung liegt mittlerweile vor.

Die Bedarfsplanung und das Betriebsorganisationskonzept liegen derzeit noch nicht vor. Die Fertigstellung wird voraussichtlich noch mehrere Monate in Anspruch nehmen.

a. Welche Kosten entstehen durch diesen Auftrag und wer hat sie zu tragen?

Die Kosten werden ca. 60.000,00 Euro betragen, diese trägt die Gesellschaft.

b. Liegt mit dieser Bedarfsplanung eine verwendbare Grundlage für weitere Entwicklungsschritte am MST vor?

Die Bedarfsplanung soll in die Planungen zur weiteren Entwicklung des Theaters einfließen bzw. die Bedarfsplanung spiegelt die weitere Entwicklung des Theaters.

4. Intendant und Gesellschafter haben sich in gegenseitigem Einvernehmen darauf verständigt, den Vertrag des Intendanten Lars Tietje zum Sommer 2021 auslaufen zu lassen. Herr Tietje soll ab 2021 Intendant des Stadttheaters Bremerhaven werden und arbeitet dort bereits an der Spielzeitvorbereitung (NDR 24.04.), was sicher ein hohes Maß an Zeit, Verantwortung und Engagement erfordert.

a. Ist aus Sicht der Landeshauptstadt die Doppelbeanspruchung durch beide Führungspositionen sinnvoll und machbar?

Die Vorbereitungstätigkeit ist keine Führungstätigkeit. Die Übergangszeit ist üblich und machbar.

Die Gesellschafterversammlung hat die Nebentätigkeit daher genehmigt. Darüber hinaus bereitet auch der künftige Generalintendant entsprechend seine neue Spielzeit 2021/2022 am Mecklenburgischen Staatstheater vor.

b. Wer leitet das MST in der Spielzeit 2020/21?

Die Spielzeit 2020/21 wird durch den Generalintendanten Lars Tietje und ab 1. Januar 2021 zusätzlich durch den Kaufmännische Geschäftsführer, Christian Schwandt, geleitet.

c. Ist mit einer Interimslösung zu rechnen?

Nein.

5. Mit der Ausschreibungsvorbereitung der Intendantenposition wurde abermals eine Beratungsfirma beauftragt. Diese soll auch die Findung moderieren und dokumentieren.

a. Welche Kosten sind durch die Beratungsleistung zu erwarten? Wer hat sie zu tragen?

Die Kosten waren mit ca. 57.000 Euro vereinbart, diese trägt die Gesellschaft.

b. Wie und nach welchen Kriterien wurde die Intendantenfindungskommission berufen?

Die Gesellschafter beschlossen, eine Findungskommission zu berufen mit Vertretung des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Vertretung der Kommunen, Vertretung aus der künstlerischen Theaterleitung und Vertretung aus dem Feld des Theatermanagements/Kaufmännische Leitung.

c. Wie wird die Mitsprache der Gesellschafter und Mitarbeitervertreter, wie zum Beispiel Orchestervorstand und Betriebsrat abgesichert?

Neben der Vertretung in der Findungskommission tauschten sich die Gesellschafter über den Stand des Auswahlverfahrens aus.

In der Mitarbeiterversammlung am 11. September 2019 kündigte die Kulturministerin des Landes Mecklenburg-Vorpommern an, die Beschäftigten des Mecklenburgischen Staatstheaters bei der Besetzung des neuen Führungsduos mitzunehmen. Die Gesellschafter hatten sich im Folgenden auf eine kleine Findungskommission verständigt, diese zugunsten eines hochkarätigen Teams aus Fachleuten besetzt und letztendlich selbst und für die Beschäftigtenvertretung auf Plätze verzichtet. Der Betriebsrat wurde in entscheidenden Schritten an vertraulichen Informationsprozessen beteiligt. Allerdings bremsten hierbei wiederholt die Einschränkungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie. Ganz besonders war den Gesellschaftern darüber hinaus wichtig, mit allen Beschäftigten sofort nach Votum der Fachleute der Findungskommission und Zusage aller Gesellschafter mittels einer Videokonferenz in Kontakt zu treten und diese so teilhaben zu lassen. Anders als geplant war es nicht möglich, für mehr als dreihundert Interessierte eine interaktive Plattform und somit einen Dialog mit Fragen an das neue Führungsduo einzurichten, aber dieses sicherte zu, das nachzuholen. Nach den Beschäftigten wurde sodann auch die Öffentlichkeit informiert.

d. Welche Sachverständigen beraten die Gesellschafter?

Zur Findungskommission gehörten neben der Kulturministerin des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Frau Martin, unterstützt von ihrer Staatssekretärin und ihrer Theaterreferentin, sowie Herrn Oberbürgermeister Dr. Badenschier für die kommunalen Träger als externe Mitglieder die Theaterfachleute Herr Ulrich Khuon, Intendant des Deutschen Theaters Berlin und Präsident des Deutschen Bühnenvereins, Herr Dr. Christoph Dittrich, Generalintendant der Städtische Theater Chemnitz gGmbH und Herr Jürgen Braasch, Kaufmännischer Geschäftsführer der Niedersächsisches Staatstheater Hannover GmbH und Vorsitzender des Landesverbandes Nord des Deutschen Bühnenvereins.

e. Wann ist mit einem Ergebnis im Findungsprozess zu rechnen?

Der Findungsprozess ist abgeschlossen.

Herr Hans-Georg Wegner wird neuer künstlerischer Leiter und Generalintendant des Mecklenburgischen Staatstheaters. Herr Christian Schwandt wird kaufmännischer Geschäftsführer.

f. Wann ist mit dem Ergebnis der ausgeschriebenen Position des Kaufmännischen Direktors zu rechnen.

Ein kaufmännischer Direktor ist nicht mehr vorgesehen, da zum 1. Januar 2021 ein Kaufmännischer Geschäftsführer bestellt ist, der bereits ab 15. September 2020 vorbereitend tätig ist.

6. In einem Interview mit dem Branchenportal „Nachtkritik“ zu seiner Studie zu Machtmissbrauch am Theater beschreibt Prof. Thomas Schmidt die gegenwärtige Praxis der Intendantenfindung als strukturelles Problem:

„In Findungskommissionen finden sich ja selbst meist Intendanten, die vom Bühnenverein entsandt werden. Dort wird nach bestimmten, oft subjektiven Indikatoren und Fragen entschieden: Wie gut kennt man den Kandidaten. Wie ähnlich ist er den eigenen Leitmotiven. Passt er in die Bühnenvereins-Policy. Und wie stark lässt sich der zu wählende Intendant mit dem eigenen Netzwerk verbinden. Dieser Mechanismus muss durchbrochen werden.“

www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=17226:inter-view-mit-thomas-schmidt-ueber-seine-studie-zu-macht-und-machtmissbrauch-an-deutschen-theatern&catid=101&Itemid=84

a. Was hat die Landeshauptstadt Schwerin als Gesellschafterin unternommen, um dieses strukturelle Problem bei der Findung zu durchbrechen?

Zusammen mit dem Beratungsunternehmen haben die Kulturministerin des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Frau Martin, sowie Herr Oberbürgermeister Dr. Badenschier bereits im Vorfeld sowohl die Ausschreibung als auch die Profile der eingegangenen Bewerbungen als auch im Folgenden die Fragen, Problemstellungen und Aufgaben an die Kandidat*innen in den Vorstellungsgesprächen gezielt an den aktuellen öffentlichen Diskussionen über Führung im Theaterbereich und insbesondere den aus der Mitarbeiterbefragung im Mecklenburgischen Staatstheater folgenden Ergebnissen, Schwerpunkten und Handlungsbedarfen ausgerichtet. Dabei sind umfängliche positive Erfahrungen und eine entsprechende Sensibilisierung der Kulturministerin und des Oberbürgermeisters aus vergleichbaren Projekten ihrer Verwaltungen sowie ihres Beteiligungsportfolios öffentlicher Institutionen und Unternehmen eingeflossen.

Den Kandidat*innen wurde während des gesamten Auswahlverfahrens die im Mecklenburgischen Staatstheater anzutreffende Situation klarstellend und ehrlich offengelegt, verknüpft mit der deutlichen Erwartungshaltung an eine nachhaltige Etablierung einer zeitgemäßen Unternehmenskultur.

Maßstab der Findungskommission war insoweit neben der fachlichen und künstlerischen eine konkret nachweisbar wirksame Kompetenz einer zeitgemäßen Führung und Kommunikation.

b. Werden auch zeitgemäße Leitungsformen und Teambewerbungen berücksichtigt?

Zeitgemäße Leitungsformen und Teambewerbungen sind eingegangen und wurden in den Vorstellungsrunden berücksichtigt.

Der Berichtsantrag ist somit umgesetzt.

über- bzw. außerplanmäßige Aufwendungen / Auszahlungen im Haushaltsjahr

Mehraufwendungen / Mehrauszahlungen im Produkt: ---

Die Deckung erfolgt durch Mehrerträge / Mehreinzahlungen bzw. Minderaufwendungen / Minderausgaben im Produkt: ---

Die Entscheidung berührt das Haushaltssicherungskonzept:

ja

Darstellung der Auswirkungen:

nein

Anlagen:

keine

gez. Dr. Rico Badenschier
Oberbürgermeister