

Stand: November 2025

Praktische Handlungsempfehlungen zum Intendanzwechsel

Ergänzung zum Phasenmodell Intendanzfindung

Präambel

Leitungswechsel an Theatern sind komplexe und sensible Prozesse. Sie markieren sowohl eine künstlerische als auch eine strukturelle Entwicklung der Häuser. Sie fördern inhaltliche und ästhetische Innovationen und tragen kreative Impulse in die Stadtgesellschaft. Gleichzeitig beeinflussen sie die Arbeits- und Lebensrealitäten der Beschäftigten an den Theaterhäusern. Der Intendanzwechsel liegt in der gemeinsamen Verantwortung der Trägerschaft, amtierender und zukünftiger Intendanz sowie der Geschäftsführung. Die Mitwirkung der Belegschaft ist wesentlicher Bestandteil des gesamten Prozesses. Diese Empfehlungen richten sich an alle genannten Parteien.

1. Planung des Wechsels, Übergabeprozess & Ressourcen

Um das transformative Potenzial eines Leitungswechsels auszuschöpfen, sind eine Analyse des Bestehenden und eine fundierte Planung erforderlich. Bedingungen, Ressourcen und Zeitplanung für Übergang und Übergabe müssen im Vorfeld gemeinsam mit Rechtsträgervertreter:innen, der amtierenden und zukünftigen Intendanz sowie der Geschäftsführung definiert werden.

- *Zur Abstimmung gehören die Planungen und Ressourcenverteilungen für die letzte und erste Spielzeit sowie die klare Disposition von Zeitfenstern für Gespräche mit Mitarbeiter:innen, Vorbereitungstreffen und Übergaben.*
- *Die Übergabe wird auf Leitungsebene moderiert und soll nicht auf andere Arbeitsebenen delegiert werden.*
- *Zur Übergabe gehören die gemeinsame Sichtung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie Strukturprogrammen (z.B. zu Diversität, Inklusion, Nachhaltigkeit, Digitalisierung).*

2. Kommunikation

Wesentlich für das Gelingen eines Intendantenwechsels ist eine transparente, respektvolle und verantwortungsvolle Kommunikation, welche die Interessen der unterschiedlichen Beteiligten planvoll einbezieht. Sowohl die zeitliche, kommunikative und budgetäre Strukturierung des Wechselprozesses wie auch die Veränderungen im künstlerischen Profil sollen für alle Beteiligten nachvollziehbar werden.

- Die Kommunikation im Zuge der Berufung erfordert Detailplanung. Diese stellt sicher, dass die amtierende und zukünftige Intendanz ausreichend Gelegenheit hat, Mitarbeiter:innen und aktuelle Arbeitgeber zu informieren, bevor die Öffentlichkeit informiert wird. Dies dient der Wahrung der Loyalität gegenüber dem jeweiligen Haus und berücksichtigt das Informationsbedürfnis der Belegschaft.
- Der Inhalt einer Vollversammlung zur Präsentation der neuen Intendanz sollte neben der persönlichen Vorstellung nach Möglichkeit auch eine erste Perspektive auf das künstlerische Programm sowie eine Skizze des bevorstehenden Prozesses umfassen. Die Anwesenheit einer Vertretung der Trägerschaft und eine Abstimmung mit der amtierenden Intendanz ist unverzichtbar.
- Zur weiteren internen Kommunikation gehört die klare Benennung von Kontaktmöglichkeiten und Ansprechpartner:innen. Die Vermittlung der künstlerischen Perspektive der zukünftigen Intendanz bedarf des gegenseitigen Kennenlernens - zum Beispiel in Gesprächen mit Personalvertretungen, Vorständen, Abteilungen, Ensembles und 2 einzelnen Beschäftigten. Dies ermöglicht zugleich die Analyse von bestehenden Strukturen und Arbeitsprozessen des Theaters.
- **Kommunikation mit den Beschäftigten im NV-Bühne:** Eine künstlerische Neuausrichtung kann auf das Mittel der Nichtverlängerung bei Intendantenwechsel zurückgreifen. Mit diesem tarifvertraglichen Recht der zukünftigen Intendanz ist eine besondere Verantwortung verbunden. Dazu gehören Sensibilität und das Bewusstsein für persönliche Belange der einzelnen Beschäftigten. In die Entscheidungsfindung sollte ein gegenseitiges Kennenlernen einfließen. Dies sollte als klares Angebot von der zukünftigen Intendanz initiiert werden. Der Austauschprozess kann allen Beteiligten helfen, zu eruieren, ob eine künstlerische Zusammenarbeit fruchtbar würde. Die Ausgestaltung bedarf einer Abstimmung auf die Arbeitsfelder und Berufsgruppen. Es eignen sich Einzelgespräche, Arbeitstreffen oder Arbeitsproben.

3. Budget für den Intendanzwechsel

Ein Wechsel der künstlerischen Leitung ist mit Kosten verbunden. Die realen Kosten sind auch bei sorgfältiger Betrachtung der jeweiligen Rahmenbedingungen abstrakt schwer zu planen, weil sie von wesentlichen Entscheidungen der neu berufenen Intendanz abhängig sind. Konzeptionelle Vorstellungen sollten von Rechtsträger und neuer Intendanz gemeinsam formuliert und transparent mit den Budgetrealitäten abgeglichen werden, um dann vorausschauend alle zwingenden und erwartbaren Aufwendungen des Wechsels zu erfassen und in eine Relation zur Gesamtfinanzierung des Theaters zu setzen. Zielführend ist die obligatorische Erwirtschaftung eines dafür zweckgebundenen Budgets. Dazu bedarf es der gemeinsamen Abstimmung mit dem Rechtsträger.

Kostenbereiche:

- Gegebenenfalls fallen rechtlich verpflichtende **Abfindungen** für NV-Bühne-Beschäftigte an, deren Vertrag durch den Intendanzwechsel nicht verlängert wurde.
- Zur neuen Leitung gehören neben der Intendanz weitere verantwortlich Beteiligte, mit denen **Vorverträge und Verträge** abgeschlossen werden müssen (Dramaturgie, Planung, Künstler:innen), um die notwendigen Abstimmungsplanungen zu realisieren.
- Mit der Berufung einer neuen künstlerischen Leitung fallen **Reise- und Unterkunftskosten** an (Leitung, zukünftige Beschäftigte, künstlerische Gäste).
- Kosten leiten sich auch aus der notwendigen **Anmietung von Räumen** ab (Büros, Proberäume).
- Von der Büroausstattung und Möblierung bis hin zur möglichen Umgestaltung von Spielstätten können weitere **Sachkosten** entstehen.
- Die Um- oder Neugestaltung der **Corporate-Identity (CI)** gehört ebenfalls in die Kostenerfassung für einen Intendanzwechsel.

Diese Handlungsempfehlung stützt sich auf einen gemeinsamen Austausch zwischen dem dramaturgie-netzwerk und dem Vorstand der Intendant:innengruppe des Deutschen Bühnenvereins sowie mit Vertreter:innen der Gruppe der Rechtsträger im Deutschen Bühnenverein.