

**Europa-Universität Viadrina
Frankfurt (Oder)**

Kulturwissenschaftliche Fakultät
Master of Arts
Kulturmanagement und Kulturtourismus

Irina Castillo

Nach der Tänzerkarriere – who cares?

Masterarbeit

Erstgutachterin: Frau Prof. Dr. Andrea Hausmann
Zweitgutachterin: Frau Katharina Scheuten

30.07.2014

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Forschungsstand	2
1.3 Methoden und Aufbau der Arbeit	5
2. Theoretische Grundlagen	9
2.1 Spezifische Merkmale des Tänzerberufs	9
2.2 Arbeitsmarkt für Tänzer	13
2.3 Herausforderungen und Potentiale für den Berufswechsel	16
2.4 Post-Transition Berufe	19
3. Personalentwicklung im Kulturbetrieb Theater	20
3.1 Begriffserklärung: Personalmanagement und Personalentwicklung	20
3.2 Innerbetriebliche Maßnahmen am Theater	24
3.3 Herausforderungen der Personalentwicklung am Theater für künstlerisches Personal	25
4. Hilfestellende Institutionen für Tänzer beim Berufswechsel	28
4.1 Stiftung TANZ – Transition Zentrum Deutschland	28
4.2 Alternative Modelle aus dem Ausland	31
4.2.1 Stichting Omscholingsregeling Dansers (SOD)	32
4.2.2 Dancers' Career Development (DCD)	32
5. Das Leben nach dem Tanz: Fallbeispiele	34
5.1 Der Requisiteur	34
5.2 Die Soziologie-Studentin und Tänzerin	37
5.3 Die Grinberg-Therapeutin	38
6. Handlungsempfehlungen und Hilfestellungen für den Berufswechsel vom Tanz in einen neuen Beruf	42
7. Fazit	48

Anhang:

- Literaturverzeichnis
- Abbildungsverzeichnis
- Abkürzungsverzeichnis

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Was passiert nach der Tanzkarriere und wer trägt Sorge für einen erfolgreichen Übergang aus dem Tanz in einen neuen Beruf? In dieser Arbeit wird der Begriff „Transition“ verwendet, um die Phase zu beschreiben, in der ein Tänzer aus Krankheits- oder Altersgründen die aktive Tanzkarriere beenden muss und einen Berufswechsel anstrebt. Da der Umfang dieser Arbeit es nicht erlaubt, auf alle Arten von Tanz und Tänzerkarrieren einzugehen, beschränkt sich diese Arbeit auf Tänzer im klassischem Ballett und dem zeitgenössischen Tanz. Ausgangspunkt und Gegenstand ist das bekannte Problem der kurzen Karriere von Tänzern in ihrem erlernten Beruf. Tanz ist eine Kunstform, die Disziplin, Engagement und Leidenschaft erfordert. Diese Anforderungen und die prekäre finanzielle Situation teilen Tänzer auch mit anderen professionellen Künstlern. Auch sie beginnen in jungen Jahren ihre Kunst zu perfektionieren. Ein Tänzer aber verfolgt wissentlich eine Karriere, die durch eine Verletzung frühzeitig beendet oder aus Altersgründen nicht weiter ausgeführt werden kann. Viele Tänzer sind darauf gar nicht oder nicht ausreichend vorbereitet und so hat die Transition tiefgreifende Auswirkungen auf ihr restliches Leben (J. Jeffri 2005, S. 341). Heutzutage ist ein Berufswechsel gesamtgesellschaftlich nichts Außergewöhnliches mehr. Da kaum ein Tänzer über das 40. Lebensjahr hinaus in seinem hochqualifizierten und hochspezialisierten Beruf tätig sein kann, ergibt sich für diese Berufsgruppe in besonderem Maße die Frage, wie der Übergang vom Tanz in einen neuen Beruf erfolgreich vollzogen werden kann. Vor allem ist zu klären, wer für diese Art der Transition Verantwortung trägt und Hilfestellung leisten sollte. Ausgehend von diesen Überlegungen verfolgt die Arbeit drei Ziele:

1. Besondere Herausforderungen des Tänzerberufs mit Blick auf das Karriereende sollen benannt werden.
2. Es soll erörtert werden, wer für den beruflichen Übergang Sorge tragen könnte oder sollte.
3. Die in Deutschland bereits vorhandenen Hilfsangebote sollen genannt und knapp vorgestellt werden. Daran anknüpfend ergibt sich die Frage, welche Maßnahmen der Personalwicklung am Theater

beim Übergang einer Tanzkarriere in ein neues Berufsfeld unterstützend wirken könnten, sowie welche weitere Unterstützung Tänzer in Deutschland bei der Transition aus der Tanzkarriere in ein neues Berufsfeld zukünftig noch erhalten könnten.

Es sollen also sowohl das Problem des Berufswechsel als auch die damit verbundenen Herausforderungen und Möglichkeiten herausgearbeitet werden. Die Probleme ergeben sich aus den spezifischen Merkmalen des Tänzerberufs, auf die später in dieser Arbeit im Detail eingegangen wird. Abschließend sollen im letzten Schritt der Arbeit und auf Basis der bis dahin erarbeiteten Ergebnisse Kriterien für eine erfolgreiche Transition benannt werden.

1.2 Forschungsstand

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements im betriebswirtschaftlichen Bereich ist in zahlreichen Studien beschrieben und untersucht worden. Die dabei erarbeiteten Handlungsvorschläge werden in der betriebswirtschaftlichen Praxis bereits häufig umgesetzt. Im Gegensatz dazu steht die praktische Umsetzung von Theorien und Erkenntnissen zur Personalentwicklung im Kulturbetrieb in nicht wenigen Bereichen eher noch am Anfang. So weist Andrea Hausmann darauf hin, dass zwar ein positiver Aufschwung in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema stattfindet, es dennoch wenig fundierte Studien gibt, auf die Kulturbetriebe zurückgreifen können (A. Hausmann 2013, S. 12): In dem von Andrea Hausmann und Laura Murzik herausgegeben Buch *Erfolgsfaktor Mitarbeiter* setzen sich Stefan Süß, Armin Klein, Andrea Hausmann selbst und weitere Experten mit dem Personalmanagement und der Personalentwicklung auseinander. Ebenfalls unverzichtbar für die hier anzustellenden Untersuchungen sind *Der exzellente Kulturbetrieb* von Armin Klein und *Theatermanagement. Eine Einführung* von Thomas Schmidt. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network – *Kultur und Management im Dialog* befasst sich mit dem Thema in seiner Ausgabe Nr. 82 September 2013 mit dem Titel *Personalentwicklung* eingehend. Durchaus wird in der genannten Literatur die Herausforderung betont, welche die heterogene Zusammensetzung der Mitarbeiter aus künstlerischem und nicht-künstlerischem Personal an die

Personalentwicklung stellt. Dennoch werden keine spezifischen Maßnahmen der Personalentwicklung für rein künstlerisches Personal, konkret für Tänzer, vorgeschlagen. Wenn in der Literatur Beispiele mit künstlerischem Personal genannt werden, so wird vereinzelt auf Sänger, Schauspieler und meist auf Orchestermusiker verwiesen, Tänzer werden hingegen nicht genannt. Am Theater sind sich Tänzer und Schauspieler in Bezug auf Vertragsarten und allgemeiner beruflicher Laufbahn innerhalb des Theater wohl am ähnlichsten. Dennoch weisen diese beiden Berufsgruppen zwei unterscheidende Merkmale auf: Die körperlichen Anforderungen an einen Schauspieler sind in der Regel weitaus geringer als die Anforderungen, die durch tägliches Training, Proben und den Vorstellungsbetrieb an einen Tänzer gestellt werden. Schauspieler – im Gegensatz zu Tänzern – können bis ins hohe Alter für spezifische Rollen besetzt werden und sind in jedem Theater selbstverständlicher Bestandteil des altersmäßig gut durchmischten Schauspielensembles. Der zweite Aspekt betrifft die Sprache. Die überwiegende Mehrheit der Tänzer an deutschen Theatern kommt aus dem Ausland (Statistiken folgen im Verlauf der Arbeit). Die gängige Arbeitssprache ist Englisch. Dadurch erlernen viele Tänzer die Landessprache nur oberflächlich, spät oder gar nicht. Für einen Schauspieler ist es hingegen selbstverständlich und Voraussetzung, dass er der Landessprache mächtig sein muss, um seinen Beruf ausführen zu können. Die Sprachbarriere spielt im späteren Berufswechsel eine wichtige Rolle. Natürlich stellen die befristete Anstellung und die künstlerische Tätigkeit ganz andere Anforderungen an die Personalentwicklung, als dies bei nicht-künstlerischem Personal der Fall ist.

Berufswechsel Transition

Die Transition ist für professionelle Tänzer unumgänglich. Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen müssen Tänzer nach einer relativ kurzen Zeit auf der Bühne in einen neuen Beruf wechseln.

Es gibt keine Monographie, die sich ausschließlich diesem Thema widmet. Gleichwohl ist der Prozess der Transition wiederholt Gegenstand in wissenschaftlichen Untersuchungen, Masterarbeiten, Aufsätzen und Zeitschriftenartikeln gewesen. 2005 etwa dokumentierte Maja Langsdorff in *Ballett - und dann? 27* Lebensgeschichten von ehemaligen Tänzern. Des

weiteren befasst sich Cornelia Dümcke im Sammelband *Wissen in Bewegung* mit dem Thema und es wurden einige Studien im angloamerikanischen Sprachraum veröffentlicht.

Eine aufwändige Studie, die das Thema Transition im Tanz umfassend untersucht, wurde 2000 von der *International Organization for the Transition of Professional Dancers* (IOTBD) in Auftrag gegeben und in elf Ländern von William J. Baumol, Joan Jeffri und David Throsby durchgeführt. Untersuchungsziel dieser Studie war es, detailliert den Umfang und das Besondere der Herausforderungen des Berufswechsels zu benennen und zu bewerten. In Australien, der Schweiz und den Vereinigten Staaten wurden stichprobenhaft Erhebungen durchgeführt, um aus der Perspektive des Tänzers die Herausforderungen der beruflichen Neuorientierung zu veranschaulichen. Die Tanzformen wurden in fünf Kategorien eingeteilt: 1) klassisches Ballett, 2) moderner/zeitgenössischer Tanz, 3) Folklore Tanz, 4) Musical oder kommerzieller Tanz, 5) „Sonstige“. Diese letzte Kategorie umfasst alle Tänzer, die für Film, Fernsehen, in Revuen, Fashion-Shows, auf Kreuzfahrtschiffen etc. arbeiten. Viele Tänzer haben im Laufe ihrer Karriere parallel in allen fünf der genannten Kategorien gearbeitet (J. Jeffri, D. Throsby 2006, S. 20).

Karriereberatung und Informationen über die Herausforderungen der Transition können das Bewusstsein der Tänzer für diesen einschneidenden Lebensabschnitt erhöhen. Für einen Großteil der befragten Tänzer war das Bewusstsein über diese Herausforderungen sehr hilfreich und resultierte nach der Transition in einer Steigerung ihres Einkommens und in höherer Zufriedenheit im neuen Beruf (J. Jeffri, D. Throsby 2006, S. 7-8). Dennoch zeigt die Studie, dass die Mehrheit der befragten Tänzer keine Transition-Angebote genutzt haben. Gründe dafür wurden nicht genannt (J. Jeffri, D. Throsby 2006, S. 4). Die Ergebnisse der Studie erlaubten es Jeffri und Throsby, Handlungsempfehlungen für Ausbildungsstätten, Tanzkompanien und unterstützende Institutionen zu formulieren.

Die für Deutschland wichtigste Studie führte 2008 Cornelia Dümcke durch. Mit finanzieller Unterstützung des *Fonds Darstellende Künste* gab die *AG Transition und soziale Aspekte Ständige Konferenz Tanz e.V.* die Studie „*Transition Zentrum Tanz in Deutschland (TZTD) – Projektstudie zur*

Modellentwicklung“ in Auftrag. Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie konnte 2010 das erste Transition-Zentrum für Tanz in Deutschland gegründet werden. (Im Detail wird in Kapitel 4 auf die Arbeit der Stiftung eingegangen.) Schon vor Beendigung der genannten Studie hat die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* unter Verwendung von Texten der Autorin in ihrem Abschlussbericht dem Bund und den Ländern eine Unterstützung zur Einrichtung des Transition-Zentrums empfohlen.

Insgesamt wurden 940 von 3.800 freiberuflichen und angestellten Tänzern für diese Studie befragt. 80 Prozent der festangestellten und ca. 60 Prozent der freischaffenden Tänzer sehen sich jährlich mit der Herausforderung des Berufswechsel konfrontiert, 45 Prozent von den Befragten haben die zu dem Zeitpunkt vorhandenen Hilfestellungen und Rahmenbedingungen als mangelhaft bewertet und 90 Prozent dringenden Bedarf an einem Transition-Zentrum angegeben. Die Befragten beurteilten die Aussicht auf eine Weiterbeschäftigung in einem anderen Theaterberuf am gleichen Theater als negativ. Ca. 75 Prozent der befragten Tänzer an Staats- und Stadttheater kommen aus dem Ausland, folglich würden verbesserte Bedingung zur Unterstützung der Transition auch zur Integration beitragen (C. Dümcke 2008, S. 4-14).

1.3 Methoden und Aufbau der Arbeit

Angesichts des Fehlens breiter wissenschaftlicher Literatur im Bereich Personalentwicklung für künstlerisches Personal am Theater ebenso wie zum Thema Transition im deutschsprachigen Raum, wendet diese Arbeit die Methoden der Qualitativen Sozialstudie an. Somit erzielt diese Arbeit keine repräsentativen, sondern explorative Ergebnisse. Der explorative Ansatz basiert auf dem qualitativen Verfahren. Grundlage der Studie sind spezifisch für diese Arbeit geführte Gespräche: einerseits Experteninterviews, andererseits narrative Interviews.

Methode

Das narrative Interview

Das narrative Interview wurde Ende der 70er Jahre vom Soziologen Fritz Schütz entwickelt. Diese Interviewform soll den Befragten Freiheit in der Ausgestaltung der Beantwortung der Interviewfrage geben, so dass gleichzeitig heikle Themen und Informationen preisgegeben werden können. Der Befragte ist in einer „Erzählsituation“ und soll so das Geschehene wieder erleben. Dies wird dadurch erreicht, dass der Interviewer eine Einstiegsfrage stellt und den Interviewten frei seine Geschichte erzählen lässt. Erst wenn der Interviewte seine Erzählung beendet hat, werden Rückfragen gestellt. Diese Vorgehensweise sollte zu weiterem Erzählfluss anregen. Ähnlich wie in einem alltäglichen Gespräch, soll der Zuhörer das Geschehene miterleben und so ein Verständnis für die Thematik entwickeln (I. Küsters 2009, S. 18-22).

Wichtig ist, dass der Interviewer „erzählenregend“ schweigt. Durch zustimmendes Nicken und Halten des Blickkontaktes der Erzähler im Erzählen bestärkt und so der Redefluss in Gang gehalten werden. In Abweichung vom alltäglichen Gespräch muss der Interviewer lange Pausen des Interviewten aushalten, ohne die Sprechrolle zu übernehmen. Allenfalls wenn die Pause zu lang wird, kann gefragt werden, wie die Geschichte weiter ging (I. Küsters 2009, S. 58-59). Erst nach Beendigung des gesamten Interviews sollten anhand einer Checkliste einige Personaldaten erfragt werden, wie z.B. unter anderem Geburtsjahr und Bildungsabschluss.

Im Fall dieser Arbeit wurden die Interviewten nach Alter, Schulabschluss und nach den Jahren freiberuflicher und festangestellter Tätigkeit befragt. Einige dieser Fragen wurden bereits im Laufe des Erzählens beantwortet, andere erst anhand der Checkliste.

Experteninterview

Experten sind Personen, die in einem bestimmten Feld über fundiertes Wissen oder Erfahrung verfügen. Experteninterviews werden generell als leitfadengestützte Interviews geführt und verfolgen das Ziel, soziale Zusammenhänge zu rekonstruieren. Jörg Gläser erklärt, dass das Leitfadeninterview nicht standardisiert ist, Basis des Gesprächs sei ein Katalog offener Fragen

(der Leitfaden). Das Leitfadeninterview erscheint auf den ersten Blick wie ein alltägliches Gespräch zwischen Freunden und Bekannten, dennoch folgt es anderen Kommunikationsmustern. Die wichtigsten Merkmale sind:

- Der Befragte hat das Recht, eine Frage nicht zu beantworten, ohne dafür sanktioniert zu werden.
- Es gibt eine klare Rollenverteilung zwischen Interviewer und Interviewten, die von beiden Seiten beachtet wird.
- Der Fragende führt stets die Befragung durch, diese sieht die Erfragung von gezielten Informationen vor.

Der Interviewer ist in der Verantwortung, das Gespräch zu lenken und Sorge dafür zu tragen, die gewünschten Informationen zu erhalten. Die gestellten Fragen sind offen formuliert und geben somit dem Befragten die Möglichkeit, nach seiner eigenen Ansicht zu antworten. Die zentrale Problematik dieser Interview-Methode liegt darin, dass der Interviewer seine Fragen in einem wissenschaftlichen Zusammenhang stellt, der Befragte aber seine Erfahrungen wissenschaftsfern wahrnimmt. Um die notwendigen Informationen zu erhalten, muss das „Erkenntnisinteresse“ in den kulturellen Kontext des Befragten übertragen werden. Um dies wissenschaftlich umzusetzen, werden zu Beginn Leitfragen formuliert. Im Anschluss wird ein Leitfaden entwickelt und es sollte möglich sein, während des Interviews spontan auf den Befragten eingehen zu können. Durch die Befragung eines Experten möchte der Interviewer Wissen erlangen, das in der Wissenschaft noch nicht aufgearbeitet ist. Daher ist es notwendig, dass der Interviewer seine Fragen dem kulturellen Kontext des Befragten anpasst und ein positives „Gesprächsklima“ herstellt. Auf diesem Wege können die benötigten Informationen vom Befragten erhalten werden. Denn es gilt: Je angenehmer das Gesprächsklima, desto leichter fällt es dem Befragten, sich an Geschehenes zu erinnern und dieses Wissen zu teilen. Vertrauensbildende Schritte müssen bereits zu Beginn mit der ersten Kontaktaufnahme eingeleitet und bis zum Interview kontinuierlich fortgesetzt werden (J. Gläser 2004, S. 107-111).

Aufbau der Arbeit

In einem ersten Schritt werden in Kapitel 2 die spezifischen Merkmale des Tänzerberufs festgehalten. Die Ausbildung, die körperlichen Voraussetzungen und der Arbeitsmarkt der Tänzer sollen einen Einblick in die Besonderheiten dieses Berufes geben. Anschließend werden in einige von Tänzern häufiger gewählte Post-Transition-Berufe aufgezählt. Durch die verschiedenen und sehr individuellen Berufswege der einzelnen Tänzer ergeben sich auch verschiedene Wege zu Post-Transition-Berufen. Entweder können die Post-Transition-Berufe noch mit dem Tanz- und Theaterumfeld verbunden sein oder der neue Beruf setzt sich bewusst von der alten Tätigkeit und dem alten Berufsfeld ab.

In Kapitel 3 werden weiter das Personalmanagement im Allgemeinen und die Personalentwicklung am Theater im Speziellen und dessen Rolle im Berufswechsel der Tänzer besprochen. Eine Einführung soll allgemein die Personalentwicklung am Theater, also ihre Zuständigkeiten, ihre Aufgaben und Möglichkeiten beschreiben und eventuelle Grenzen und Hindernisse aufzeigen. In Kapitel 4 folgt die Vorstellung externer Institutionen, die beim Berufswechsel unterstützend wirken. Im Besonderen wird hier die *Stiftung TANZ – Transition Zentrum Deutschland* (kurz: *Stiftung TANZ*) vorgestellt, die bislang die einzige öffentlich getragene Institution ist, die bundesweit in diesem Themenfeld agiert. Ein weiterer Abschnitt soll alternative Hilfsmodelle und Institutionen aus dem Ausland vorstellen. Zwei Organisationen zur Unterstützung bei der Transition werden ausführlicher beleuchtet.

Das 5. Kapitel stellt drei Fallbeispiele von Tänzern aus dem klassischen Ballett und dem zeitgenössischen Tanz vor. Anhand der Fallbeispiele sollen verschiedene Karriereverläufe und unterschiedliche Berufswechsel gezeigt werden. Handlungsempfehlungen und Hilfestellungen für den Berufswechsel vom Tanz in einen neuen Beruf werden schließlich im 6. Kapitel zusammengestellt. (Um den Umfang dieser Arbeit nicht zu übersteigen, beschränken sich die Handlungsempfehlungen dabei auf solche für staatlich geförderte Theater.) Die Ausführungen werden schließlich in einem Fazit zum Abschluss der Arbeit zusammengeführt.

2. Theoretische Grundlagen

Die Tänzerin Etoile Chaville stellt fest, dass es verschiedene Arten von Tanz, verschiedene Tänzer sowie verschiedene Produktionen gibt (W. Hartewig 2013, S. 15). Entsprechend unterschiedlich sind auch der Werdegang und Berufsalltag verschiedener Tänzer. Deshalb ist es kaum möglich, eine einheitliche Beschreibung des Tänzerberufs mit seinen Voraussetzungen, Aufgaben, Merkmalen und mit seinem Verlauf zu geben. Der Tanz ist interdisziplinär geworden. Es vermischen sich Stile wie Jazztanz und Kampfsport, Breakdance und Ballett. Der Tänzer führt häufig nicht nur Bewegungen aus, sondern spricht, singt und spielt Instrumente auf der Bühne. Auch arbeiten immer mehr Choreographen spartenübergreifend mit anderen Künstlern (W. Hartewig 2013, S. 15-17). Immer mehr klassische Ballettkompanien nehmen moderne bzw. zeitgenössische Choreographien in ihr Repertoire auf; den typischen Balletttänzer gibt es in Hinblick auf die aufgeführten Stücke nicht mehr. Ein Merkmal, das dennoch einheitlich genannt werden kann und den Tänzer auszeichnet, ist, dass der Tänzer nicht nur Künstler ist, sondern auch Hochleistungssportler. In dieser Arbeit wird im Allgemeinen über den Bühnentanz gesprochen und im Speziellen über das klassische Ballett und den modernen/zeitgenössischen Tanz.

2.1 Spezifische Merkmale des Tänzerberufs

Ausbildung

Schon der Verlauf einer typischen klassischen Ballettausbildung zeigt Unterschiede zu einer rein modernen/zeitgenössischen Tanzausbildung. In folgender Abbildung werden beide im Bezug auf Ausbildungsbeginn, Dauer und Berufseinstieg verglichen.

Typischer Verlauf einer klassisch-akademischen Ausbildung	Typischer Verlauf einer zeitgenössischen Ausbildung
Kindertanzklassen / Bewegungserfahrung: ab ca. 6 bis 10 Jahre	Bewegungserfahrung: Beginn mit dem Tanzen oder anderen Bewegungsformen ab ca. 6 Jahren, möglichst vor der Pubertät; bis zum Abschluss der allgemeinbildenden Schule mit 16 bzw. 18/19 Jahren
Grundausbildung: 10 bis 16 Jahre	
Berufsfachschulen / Hochschulen für klassischen Tanz: 16 bis 18–20 Jahre	Tanzhochschulen: 16 bis 19–21 Jahre bzw. 18/19 (z.T. später) bis 21–26 Jahre
Berufseinstieg: zwischen 18 und 20 Jahren	Berufseinstieg: zwischen 19 und 26 Jahren

*Abb. 1: Ausbildung klassisches Ballett & zeitgenössischer Tanz
(W. Hartewig 2013, S. 57)*

Auch hier sei angemerkt, dass Ausbildungsverläufe variieren und sich überkreuzen können. Die genannten Angaben können allenfalls als Beispiel, aber nicht als Regelfall gesehen werden. So kann ein Tänzer sich auch spät für eine Tanzausbildung entscheiden, aber bringt bereits Bewegungserfahrung aus anderen Sportarten mit. Oder ein klassisch ausgebildeter Tänzer wechselt zum zeitgenössischen Tanz (W. Hartewig 2013, S. 57). Schon in der Ausbildung und später im Beruf besteht der Alltag eines Tänzers aus körperlichem Training, Proben und Aufführungen. Meist stehen zehn Jahren Tanzausbildung nur zwanzig Jahre aktiver Tanzkarriere gegenüber (M. Langsdorff 2005, S. 11). Jeder Tänzer weiß, dass eine nur wenige Wochen dauernde Pause vom Training die Muskulatur erschlaffen lässt. Die doppelte Zeit an Training ist dann notwendig, um wieder fit für die Bühne zu werden. Wer sich für den Tänzerberuf entscheidet, verzichtet schon in der Kindheit, wenn die Ausbildung beginnt, auf ein „normales“ Leben. Auch später im Berufsleben bleibt wenig Zeit für private Interessen und soziale Kontakte außerhalb des Berufes (M. Langsdorff 2005, S. 11).

„Lern erst einmal etwas Vernünftiges, und dann kannst du Tänzer werden! – das eben ist keine Option. Bei Gesang, Schauspiel oder Instrumentalunterricht hingegen funktioniert das zumindest teilweise, da viele Schritte in der Ausbildung nebenher absolviert werden können“, so Ulrike Schmidt, Betriebsdirektorin und stellvertretende Intendantin des *Hamburg Ballett* (H. Regitz 2012, S. 67). Tänzer unterliegen ab ihrer ersten professionellen Voll-

zeitausbildung bis zu ihrem letzten Engagement einem immensen Konkurrenzdruck. Zunächst müssen die Bewerber eine Aufnahmeprüfung bestehen, die sich zum größten Teil aus einem Training, dem Erlernen einer Choreographie und Improvisationsaufgaben zusammensetzt, um einen Ausbildungsplatz zu erhalten. Während seiner beruflichen Laufbahn wird der Tänzer immer wieder für Projekte oder eine Stelle am Theater vortanzen müssen. Auch hier ist der Ablauf des Vortanzes vergleichbar mit der Aufnahmeprüfung für einen Ausbildungsplatz. Auf wenige Ausbildungsplätze oder Stellen bewerben sich hunderte Interessenten. „[...] von den durchschnittlich 11 bis 20, die pro Jahrgang an staatlichen Schulen ein Vollstudium beginnen, findet im ungünstigsten Fall nur ein Drittel im Anschluss ein Engagement als Tänzer“ (W. Hartewig, S. 95)

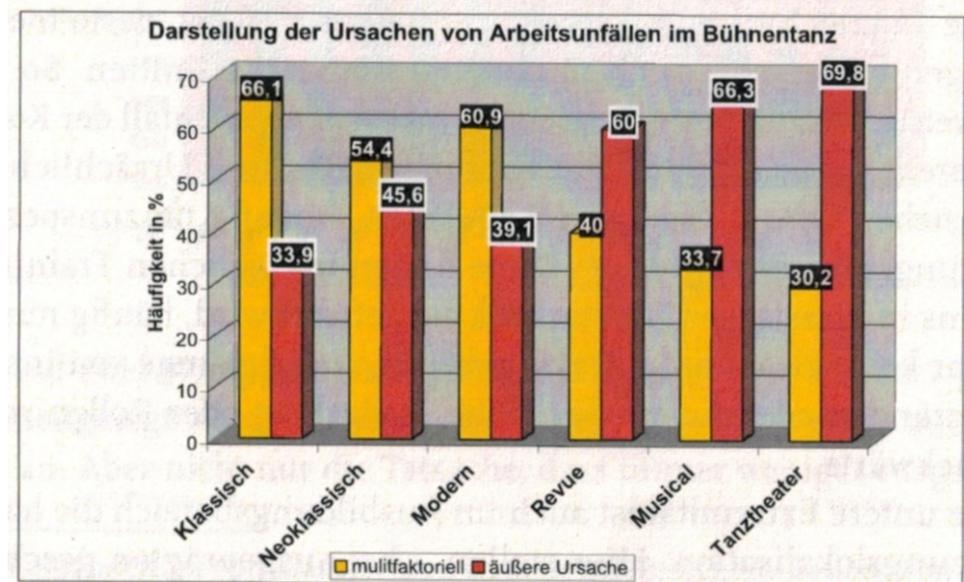
Körperliche Anforderungen

Ein Tänzer verbringt im Durchschnitt 10-12 Std. täglich am Theater, kurze Ruhepausen inbegriffen. Wissenschaftler der Schlafmedizin vergleichen den Beruf des professionellen Balletttänzers mit Berufen der Schichtarbeit; dies in Bezug auf ihr Arbeitspensum, regelmäßiges Training, aber unregelmäßige Abendvorstellungen, einen unregelmäßigen Wochenrhythmus und hoher körperlicher und geistiger Belastung (I. Fietze 2012, S. 27). Das Arbeitsinstrument des Tänzers ist sein gesamter Körper und daher ist eine Berufsausübung als professioneller Tänzer im Normalfall nur mit einem funktionierendem Körper möglich. Gering erscheinende gesundheitliche Beeinträchtigungen können zu Einschränkungen in der Berufsausübung bis gar zur Berufsunfähigkeit führen. Aufgrund des hohen körperlichen Einsatzes ist es nicht verwunderlich, dass viele Tänzer aufgrund von Verletzungen frühzeitig mit Mitte/Ende Zwanzig ihren Beruf aufgeben müssen. Einige wenige, vor allem Tänzer im zeitgenössischen Tanz, stehen noch lange Jahre nach ihrem 40. Lebensjahr auf der Bühne und bilden eine Ausnahme (W. Hartewig 2013, S. 95). Das Tanztheater Wuppertal von Pina Bausch sei an dieser Stelle als eine der prominentesten Ausnahmekompanien in Bezug auf ihren Altersdurchschnitt genannt. In dieser Kompanie sind Tänzer im Alter von 50 und sogar 60 Jahren auf der Bühne zu sehen. Ein weiteres Beispiel aus der freien Szene ist Deborah Hay, eine Tänzerin, die noch mit 70 Jahren als äl-

teste Künstlerin bei *Tanz im August* 2013 auf der Bühne stand und vorerst nicht daran denkt, etwas anderes zu tun (K. Grawinkel 2013).

Die körperliche Hochleistung, welche dem Tänzer heutzutage abverlangt wird, entwickelte sich im 20. Jahrhundert durch ein verändertes ästhetisches Verlangen hin zu mehr Sportlichkeit und Akrobatik vor allem im klassischen Tanz (E. Wanke 2007, S. 163).

Auch „multifaktorielle Einflüsse“ können Verletzungen verursachen etwa die „Art des Vertrages, die Rolle in der Gruppe, Ernährungsverhalten, Trainings- und Vorstellungsplanung“ (E. Wanke 2007, S.164). Hierbei lassen sich, wie in der untenstehenden Abbildung auszumachen, Unterschiede in Tanzstilen erkennen.



Wanke, Wolff 2005

Abb.2: Darstellung der Ursachen von Arbeitsunfällen im Bühnentanz
(E. Wanke 2007, S. 164)

Elisabeth Exner-Grave erklärt, dass sich statistisch gesehen jeder zweite Tänzer mindestens ein mal pro Spielzeit verletzt und dass 15 bis 20 Prozent dieser Verletzungen karrieregefährdend sind (E. Exner-Grave 2014, S. 27). Dabei beanspruchen verschiedene Stile den Körper auf unterschiedliche Weise. Und abhängig von der Stilrichtung verletzen sich Tänzer zu 50-70 Prozent an Beinen und Füßen. Durch den Einsatz von Requisiten und durch für Tänzer unübliche Bewegungen – zum Beispiel im Tanztheaterbereich –

verletzt sich jeder dritte Tänzer am Kopf, Halsbereich oder Armen. Da auch im Tanztheater und dem zeitgenössischen Tanz das Aufwärmtraining oft auf klassischen Tanztechniken basiert, wird der Körper in der Aufwärmphase häufig nicht adäquat auf diese speziellen, ungewohnten Bewegungen vorbereitet (E. Wanke 2007, S. 163).

Eine 2008 veröffentlichte Studie von Cornelia Dümcke offenbart, dass jeder fünfte Tänzer in einer festen Kompanie in Deutschland aus Verletzungsgründen seinen Beruf aufgeben muss (C. Dümcke 2008, S. 24).

2.2 Arbeitsmarkt für Tänzer

Im Unterschied zu den meisten Arbeitsstellen muss der Tänzer zusätzlich zu seiner schriftlich eingereichten Bewerbung ein Vortanzen bestehen, sozusagen einen Nachweis seines Könnens geben. Nicht selten bewerben sich „über 250 Tänzer aus der ganzen Welt“ auf zwei freie Stellen, so berichtet der Choreograph Walter Bickmann über sein letztes Projekt, zu dessen Vortanzen letztlich nur 25 Tänzer eingeladen wurden. Anhand der schriftlichen Bewerbungen wird im Vorfeld selektiert. Bei der Auswahl eines Tänzers spielen verschiedene, vorher festgelegte Kriterien eine Rolle. Diese Kriterien können zum Beispiel sein: 1. Aussehen (Größe, Haarfarbe, Körperbau etc.), 2. technisches Niveau und Stilsicherheit, 3. Eignung zum Gruppen- oder Solotänzer. Verlässt ein dunkelhaariger kleiner Tänzer die Kompanie, so wird höchstwahrscheinlich wieder genau dieser Typ Tänzer engagiert, auch wenn ein Tänzer mit anderen äußerlichen Merkmalen andere Kriterien besser erfüllt. Sehr speziell ist der Katalog der Auswahlkriterien im klassischen Tanz. Für diese Stilrichtung sind die anatomischen Kriterien maßgebend: Die Auswahl erfolgt unter anderem nach der Überprüfung der 180° Ausdrehung der Hüftknochen, Körpergröße und Gewicht. Darüber hinaus sind auch Alter und Erfahrung ein wichtiges Kriterium. (W. Hartewig 2013, S. 119-122).

Im internationalen Vergleich ist Deutschland mit seinen vielen Theatern und der staatlich geregelten Förderung ein „Tänzerparadies“. Deutschland hat 143 staatliche Theaterunternehmen, 218 private Theater und 150 staatliche und private Theater- und Spielstätten ohne festes Ensemble. In der Spielzeit 2011/2012 waren ca. 39.187 Mitarbeiter an Theatern festangestellt,

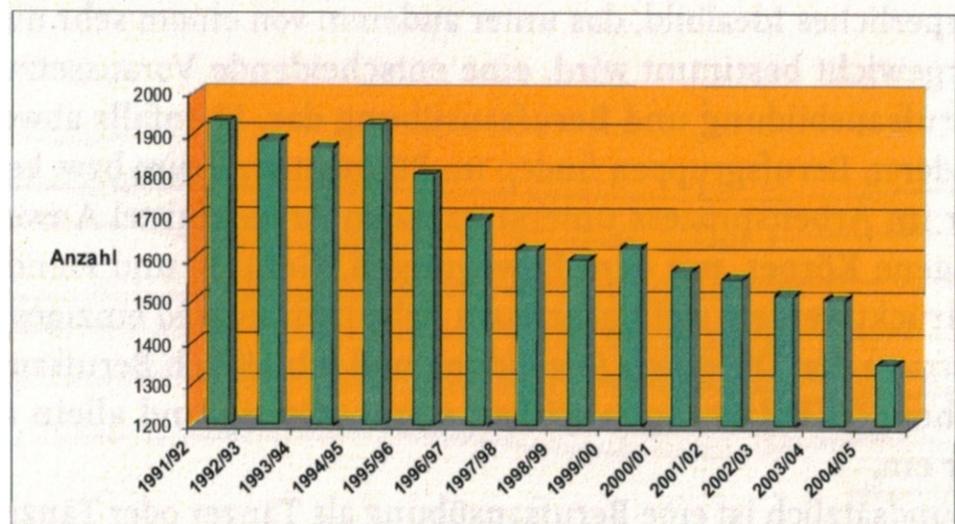
davon waren 1.389 als abhängig beschäftigte Tänzer tätig (Theaterstatistik 2011/2012, S. 258, S.255, S.264).

Tänzer arbeiten in Deutschland in der Regel im festangestellten Verhältnis an Theatern oder freiberuflich in Projekten. Sie arbeiten in nationalen Tanzkompanien, öffentlichen Theatern, privaten und freien Theatern, privaten und freien Tanzkompanien, Kabarett-, Operetten- und Musicalproduktionen, Film, Werbung und Fernsehen. Diese sind nach einer Studie aus dem Jahr 2011 von der *International Federation of Actors* (FIA) die Hauptarbeitgeber (W. Hartewig 2013, S. 100). Da es in Deutschland keine freien Ballettkompanien gibt, sind Balletttänzer überwiegend an Theatern angestellt. Zeitgenössische Tänzer können sowohl freiberuflich als auch festangestellt tätig sein, wobei im zeitgenössischen Bereich die freiberufliche Tätigkeit überwiegt. Freiberuflich arbeitende Tänzer haben die Möglichkeit, sich über die Künstlersozialkasse (KSK) freiwillig abzusichern (M. Langsdorff 2005, S. 14). Die KSK übernimmt den Arbeitgeberanteil an Sozial-, Kranken-, und Rentenversicherung, der Arbeitnehmeranteil wird vom Tänzer monatlich abhängig von seinem Jahreseinkommen an die KSK gezahlt. Festangestellte Tänzer sind über das Theater sozialversichert und zahlen automatisch Beiträge an die Bayerische Versorgungskammer (Rentenversicherung für künstlerisches Personal).

Für darstellende Künstler am Theater, Tänzer inbegriffen, gilt der befristete Tarifvertrag NV Bühne. Das Modell, einen Künstler befristet anzustellen, ergibt sich aus der gesetzlichen Regelung der Kunstfreiheit. Dies bedeutet, dass die künstlerische Leitung die Möglichkeit erhalten muss, ihre künstlerische Arbeit mit einem von ihr gewünschten Ensemble umzusetzen. Die Vertragsform NV Bühne erlaubt eine flexible Lohngestaltung, nur für Chorsänger und Gruppentänzer gibt es eine Rahmenvorgabe mit festgelegter Mindest- und Höchstgage. Für das rein künstlerische Personal wird meist auf die Festlegung einer wöchentlichen Arbeitszeit verzichtet. (R. Bolwin, 2005, S. 124-125). Des Weiteren enthält der Vertrag Angaben zur Dauer des Beschäftigungsverhältnisses (meist eine Spielzeit), Regeln zur Beendigung (Nichtverlängerung bzw. Vertragsauflösung), Verlängerung des Vertrages sowie zur Unkündbarkeit (Unkündbarkeit nach 15 Jahren Beschäftigung an einem Haus) und die Ruhezeiten-Regelung (vgl. A. Haunschild 2002, S. 582).

Der zeitgenössische Tanz erlangte Ende der 80er, Anfang der 90er in Deutschland größere Anerkennung. Nach und nach etablierten sich neben den großen Tanzfestivals wie *Tanz im August* in Berlin auch Festivals in kleineren Städten. Diese Anerkennung und die zunehmende städtische Unterstützung freier Projekte förderte die Vielfalt und Selbstverständlichkeit der immer zahlreicher werdenden, frei arbeitenden zeitgenössischen Kompanien. Der zeitgenössische Tanz fand immer mehr Einzug in die städtischen Theater und ersetzte zunehmend die klassisch ausgerichteten Ballettensembles (M. Gradinger 2005, S. 71-72). Eine Ballettkompanie kann aus 32 bis 80 festangestellten Tänzern bestehen. Zeitgenössische Tanzkompanien bestehen meist nur aus maximal 18 festangestellten Tänzern.

Gegenwärtig hat sich die Situation des professionellen Bühnentanzes dramatisch geändert. Auf Grund der immer prekärer werdenden Finanzlage der Städte, Länder und des Bundes zeichnet sich deutschlandweit ein Rückgang der bisher etablierten Anzahl von Tänzern in einem Ensemble ab (s. Abb. 3)



*Abb. 3 : Entwicklung der Anzahl der angestellten Tänzern in Deutschland
(E. Wanke 2007 S. 162)*

Gleichzeitig zum allgemeinen Stellenabbau an den Theatern nimmt der internationale Konkurrenzkampf jährlich zu und immer mehr ausgebildete Tänzer drängen auf den Markt (W. Hartewig 2013, S. 54). Dies bedeutet, dass in Deutschland ausgebildete Tänzer nicht nur in direkter Konkurrenz

zueinander stehen, sondern mit Tänzern aus aller Welt um die begehrten Arbeitsplätze oder Fördergelder kämpfen. So waren in der Spielzeit 2011/2012 von insgesamt 1.366 festangestellten Tänzern nur 196 deutsche Tänzer (H. Regitz 2012, S. 65). Generell lässt sich feststellen, dass sich festangestellte Tänzer im Durchschnitt ein Mal im Jahr nach einer neuen Anstellung umsehen müssen, ein Tänzer der Freien Szene hingegen mehrmals im Jahr gezwungen ist, sich neue Projekte zu suchen .

2.3 Herausforderungen und Potential für den Berufswechsel

In vielen Fällen kann ein Tänzer nach einer Verletzung seinen Beruf sehr plötzlich nicht mehr aktiv ausüben. Allzu oft ist es eine körperliche Beeinträchtigung, die die Tänzerkarriere beenden kann. Eine mentale und langfristige, strukturierte Vorbereitung auf einen Berufswechsel ist in diesem Fall gar nicht oder nur schwer möglich. Erleidet ein Tänzer während einer Produktion in Festanstellung einen Berufsunfall, dann wird im Normalfall zunächst das Theater tätig und die Krankenkasse übernimmt die Kosten für die Reha-Maßnahmen, die im Idealfall auf eine vollständige Genesung und die Rückkehr auf die Bühne abzielen. Für viele Anbieter von Unfallversicherungen allerdings ist ein Tänzer mit seinem hohen Unfallrisiko ein eher unbeliebter Kunde (W. Hartewig 2013, S. 132). Dies ist besonders für freiberufliche Tänzer ein gravierendes Problem: Erleiden sie einen Arbeitsunfall im Rahmen eines nicht versicherten Projektes, und sind auch sie ihrerseits nicht eigenständig versichert, droht eine umfangreiche Eigenbeteiligung an Kosten für die Krankenbehandlung und vor allem für Reha-Maßnahmen (dies ist nicht der Fall, wenn der Tänzer in der KSK ist). Wie bereits erwähnt, sind festangestellte Tänzer über das Theater gesetzlich krank- und pflegeversichert, hingegen müssen freiberufliche Tänzer sich eigenständig über die KSK versichern. Der Tänzer muss einen Antrag auf Aufnahme in die KSK stellen, bewilligt wird dieser erst, wenn eine regelmäßige professionelle künstlerische Arbeit und ein jährlicher Gewinn von über 3.900 Euro vom Tänzer nachgewiesen werden kann. Leider ist eine Versicherung für Künstler über die KSK, gerade in der finanziell prekären freien Szene, nicht als selbstverständlich zu sehen. (K. Knieß 2011, S. 21) Falls einem Künstler der Eintritt in die KSK verwehrt bleibt, muss dieser sich z.B. regulär über

die gesetzliche Krankenkasse versichern. Da die Sätze sich an höheren Einkommensstufen von selbstständig Tätigen (etwa Architekten, Ärzten etc.) orientieren, ist es vielen Tänzern finanziell kaum möglich, eine Krankenversicherung abzuschließen. So kommt es nicht selten vor, dass freiberufliche Tänzer weder unfall- noch krankenversichert sind. Eine Verletzung kann in diesem Fall verheerende Folgen für den weiteren Verlauf der Tänzerkarriere bedeuten (W. Hartewig 2013, S. 131-132). Je nach Alter, Lebenslage und finanziellen Umständen des freiberuflichen Tänzers kann ein Wiedereinstieg in den Tanz nach einer Verletzung folglich erheblich erschwert sein. Zusätzlich sind freie Tänzer, anders als festangestellte, in hohem Maße selbst dafür verantwortlich, immer neue Projekte zu finden oder zu entwickeln, in denen sie bezahlte Arbeit finden. Um den Unterschied zwischen einem festangestellten Tänzer und einem Tänzer der Freien Szene hinsichtlich seiner zusätzlichen Aufgaben zu nennen, ist der freie Tänzer auch für nicht-künstlerische Belange verantwortlich. Es müssen Verwaltungsaufgaben übernommen, Förderanträge gestellt, Marketing und Pressearbeit übernommen werden. Der Künstler muss als Produktionsmanager fungieren, sich selbst vermarkten und wenn er auch als Choreograph tätig sein will, auch Proberäume, Kostüme und das Set-Design organisieren (W. Hartewig 2013, S. 103-104). Ein Arbeitsunfall mindert dabei nicht nur während der Verletzung die Verdienstmöglichkeiten und ist mit hohem Kostenrisiko verbunden, sondern schränkt auch die Fähigkeit des Tänzers ein, sich für die Zeit nach der Verletzung bezahlte Arbeit in seinem Berufsfeld zu sichern. Es gibt keine „Theaterfamilie“, in die man zurückkehren kann: Der Rückhalt und die Sicherheit des Theaters fehlt. Tänzer sind so hinsichtlich ihrer Absicherung im Krankheitsfall, ihrer Rente oder der Unterstützung bei Umschulungsmaßnahmen mit spezifischen Problemen konfrontiert. Die existierenden Sicherungs- und Fördermaßnahmen sind hingegen kaum auf die Besonderheiten des Ausbildungs- und Berufsweges von Tänzern zugeschnitten (W. Hartewig 2013, S. 130).

Zusätzlich zu den körperlichen Gründen können auch psychische Gründe zu einer Beendigung der Tänzerkarriere führen. Gerade freiberufliche Tänzer stehen unter immensem finanziellen Druck, immer auf der Suche nach dem nächsten Projekt, um das sie mit vielen anderen Tänzern konkur-

rieren. Parallel dazu muss der Unterhalt meist durch einen Nebenjob gesichert werden. Eben diese Doppelbelastung kann sich negativ sowohl physisch als auch psychisch auf den Körper auswirken. Mit zunehmendem Alter wird der Tänzer mit seinen eigenen veränderten Bedürfnissen konfrontiert, etwa dem Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit, nach einer eigenen Familie mit Kindern, dem Wunsch nach Stabilität und Sesshaftigkeit, oder das Halten eines bestimmten Lebensstandards. Diese Konflikte können ausschlaggebend sein, sich aktiv um einen Berufswechsel zu bemühen und sich den sich dadurch ergebenden Herausforderungen zu stellen.

Im sehr speziellen Berufsbild eines Tänzers gibt es jedoch auch einige Eigenschaften und Fähigkeiten, die in vielen nicht-tänzerischen Berufen von Vorteil sein können und zum Erfolg im neuen Beruf in nicht unwesentlichem Maße beitragen. Diese Potenziale sollen im folgenden genannt werden. Der Direktor des Hamburger Balletts, John Neumeier, sagt treffend auf der Internetseite der *Stiftung TANZ - Transition Zentrum Deutschland*, dass Tänzer nach Beendigung ihrer Tänzerkarriere Qualitäten in eine Gesellschaft tragen, die Wert auf „Kreativität, Spontaneität, Disziplin und Ausdauer“ legt. „Dieses Potential darf nicht ungenutzt bleiben. Fördern wir sie mit all unseren Kräften. Und engagieren wir uns für unsere Tänzer, um uns auch für unsere Gesellschaft zu engagieren“ (John Neumeier). So kann man Tänzern wohl Eigenschaften wie zum Beispiel Disziplin, Durchhaltewillen, Leidenschaft und Teamfähigkeit zuschreiben. Außerdem erlangen sie durch jahrelanges Training und Arbeiten mit ihrem Körper ein umfangreiches Wissen über die Anatomie des menschlichen Körpers. In Hinblick auf einen reibungslosen Berufswechsel haben freiberufliche Tänzer im Gegensatz zu festangestellten Tänzern Vorteile, da diese wie bereits erwähnt möglicherweise schon Nebentätigkeiten nachgegangen sind, sie selbstständiger in ihrer Eigenorganisation sind und sich nicht erst von einem stark fremdstrukturierten Arbeitsalltag verabschieden müssen. Hingegen leben viele festangestellte Tänzer in ihrer Berufslaufbahn vor allem innerhalb des Theaters, so dass der Wechsel in einen neuen Beruf ein radikaler Einschnitt sein kann (W. Hartewig 2013, S. 134-136). Die „Theaterfamilie“ ist Fluch und Segen zugleich, da sie zwar Rückhalt bei der Rückkehr auf die Bühne nach einer Verletzung bietet, aber wiederum die Verdrängung des unumgänglichen

Thema Berufswechsel begünstigt. Es liegt bei jedem einzelnen Tänzer, die oben aufgezählten Potenziale zu erkennen und für den Berufswechsel und den neuen Beruf zu nutzen. Einige Tänzer sind sich dieser Fähigkeiten bewusst, andere benötigen Unterstützung dabei, diese unspezifischen Potentiale optimal zu nutzen. Unterstützende Maßnahmen, wie zum Beispiel Workshops, bietet die *Stiftung TANZ* an, auf welche später in dieser Arbeit im Detail eingegangen wird.

2.4 Post-Transition Berufe

Als naheliegende berufliche Alternativen nach dem Karriereende als aktiver Tänzer auf der Bühne gelten hauptsächlich der Beruf des Ballettmeisters am Theater, der des Choreographs oder Tanzlehrers, wobei viele selbstständige Tänzer bereits während ihrer aktiven Tänzerkarriere als Tanzlehrer arbeiten. Darüber hinaus orientieren sich nicht wenige Tänzer nach dem Ende ihrer Karriere in die Richtung der Berufsfelder, in denen Teilbereiche ihrer Kompetenz, also das Arbeiten mit dem Körper oder anatomisches Wissen noch einzusetzen sind: Physiotherapie, Ergotherapie, Fitness-, Wellness- und Gesundheitsbereich, zum Beispiel als Yoga- und Pilates-Lehrer. Für den Gesundheitssektor sind die Berufe des Tanztherapeuten (Therapeuten, die zur Behandlung von Patienten Tanz einsetzen,) oder des Tanzmediziners (Mediziner, die sich auf Tänzer spezialisiert haben) zu nennen. Naheliegend ist womöglich auch ein Wechsel in die Tanzwissenschaft durch Studiengänge der Theaterwissenschaft, des Kulturmanagements oder des Journalismus. Konkret können die ehemaligen Tänzer dann als Dramaturgen, Tanzkritiker, als Produktionsmanager und in leitender Funktion in Kultur- und Tanzinstitutionen tätig werden. Viele Tänzer, die weiterhin am Theater bleiben wollen und eine Festanstellung in ihrem neuen Beruf anstreben, wechseln in die Maskenbildnerei, die Schneiderei, zur Technik, oder Requisite, in das Künstlerische Betriebsbüro (KBB) und die Verwaltung. Dabei ist für die meisten der genannten Berufe stets eine gesonderte Berufsausbildung vonnöten, ein direkter Wechsel kann also meist nicht erfolgen. So mancher Tänzer findet seine berufliche Zukunft auch etwa im Bereich des Modedesign: Der Kontakt zur Kostümabteilung und die für den Tänzerberuf notwendige ästhetische Sensibilität mag diese Orientierung befördert haben. Entschei-

dend aber sind hier zweifellos weniger die Kernqualifikationen des Tänzers als individuelle Neigungen und Talente. Es ist ebenso denkbar, dass viele Tänzer bewusst in Berufsfelder wechseln, die keine Berührungspunkte mit Tanz, Theater und Kultur gemeinsam haben, um für sich mit dem bisherigen Tänzerleben durch größtmöglichen Abstand abzuschließen zu können (W. Hartewig 2013, S. 136).

3. Personalentwicklung im Kulturbetrieb Theater

Die Personalentwicklung ist ein Handlungsfeld des Personalmanagements. Daher wird nachfolgend in einem ersten Schritt das Personalmanagement im allgemeinen, in einem zweiten Schritt jedoch die Personalentwicklung im Detail besprochen.

3.1 Begriffserklärung: Personalmanagement und Personalentwicklung

Personalmanagement

In Bezug auf das Personalmanagement werden alle Mitarbeiter als Personal bezeichnet, die in einem festangestellten Verhältnis am Theater arbeiten. Hierbei wird nicht zwischen einer dauerhaften und befristeten Beschäftigung unterschieden (A. Hausmann 2011, S. 65/66). Die Definition von Andrea Hausmann liefert die wichtigsten Handlungsfelder des Personalmanagements: „Das Personalmanagement stellt die Summe sämtlicher mitarbeiterbezogener Maßnahmen zur Verwirklichung des Organisationszwecks eines Kulturbetriebs dar. Hierzu gehören Aktivitäten der Bedarfsplanung sowie der Beschaffung, Führung, Entwicklung und Freisetzung von Mitarbeitern.“ (A. Hausmann 2011, S. 66). Laut Stefan Süß wird der Begriff Personalmanagement in der Regel in der Wissenschaft und Praxis verwendet, ist aber keiner theoretischen Richtung zuzuordnen (S. Süß 2013, S. 10). Wie in Abbildung Nr. 4 zu sehen ist, besteht das Personalmanagement aus den Handlungsfeldern Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, -führung, -entwicklung und -freisetzung (T. Schmidt 2012, S. 101).

Aufgabe	Umsetzung im Theater
Bedarfsplanung	Stellenbeschreibungen, Stellenplan, Organigramm
Einstellung	Interner Aufstieg; externe Ausschreibungen, Neueinstellungen, Vertragsverlängerungen
Führung	Klare Zuordnungen durch Organigramm, Abteilungsbesprechungen, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Gehaltserhöhungen, Leistungsentgelt
Entwicklung	Weiterbildung, interne und externe Qualifikation, Aufstiegschancen
Vertragsbeendigung	Kündigung, Nichtverlängerung bei Künstlern

*Abb. 4: Modernes Personalmanagement am Theater
(T. Schmidt 2012, S. 101)*

Der Kulturbetrieb soll mit Hilfe des Personalmanagements bei der Durchführung seiner künstlerischen, inhaltlichen und kulturpolitischen Ziele unterstützt werden, um auf diesem Weg dessen Erhalt zu sichern (A. Hausmann 2011, S. 66). Die angestrebten Ziele des Personalmanagements sind sowohl wirtschaftlich wie auch sozial orientiert. Die Erreichung wirtschaftlicher Ziele, die in einem ersten Schritt dem Eigentümer/Träger eines Betriebes zugute kommen, haben durch beispielsweise die Sicherung der Arbeitsplätze auch positive Auswirkung auf den Mitarbeiter. Soziale Ziele verfolgen die direkte Zufriedenheit des Mitarbeiters. So sollte den Wünschen, Erwartungen und Bedürfnissen des Mitarbeiters nachgekommen werden. Eine positive Beeinflussung der Motivation kann sich in der Zufriedenheit des Mitarbeiters reflektieren und kommt so wiederum dem Theaterbetrieb zugute (S. Süß 2013, S. 11).

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, waren laut der Theaterstatistik für die Spielzeit 2011/2012 insgesamt ca. 39.187 Mitarbeiter an Theatern in Deutschland festangestellt. Im Rechnungsjahr 2011 verfügten öffentlich getragene Theater über rund 2,25 Milliarden Euro. Die Kosten an den Theatern werden in zwei Sektoren geteilt, Sachkosten und Personalkosten. 2,054 Milliarden Euro der gesamten Kosten wurden allein für das Personal verwendet. Das Personal ist somit der kostenintensivste Faktor am Theater. Dennoch sollten bei der Verfolgung der wirtschaftlichen Ziele die sozialen Ziele nicht vernachlässigt werden, da das Personal zwar teuer, aber durch seine Arbeit auch maßgeblich am künstlerischen und daraus folgend am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt ist.

Es mag für einige „Intendanten und Museumsdirektoren, Orchesterlei-

ter, Galeristen oder Kulturreferenten schockierend sein“ (Anonymus 2013, S. 3). Einzig und allein der Beitrag zur Realisierung eines künstlerische Ergebnis kann nicht ausschließlich als Motivation der Mitarbeiter verstanden werden. Sicherlich ist es motivierend für den Mitarbeiter, ein kulturelles Projekt erfolgreich mitzugestalten und das Publikum zu begeistern. Dennoch ist dieser Faktor allein nicht ausreichend, um sich in einem Kulturbetrieb motiviert einzubringen. „Eigene Fort- und Weiterbildung, die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, Menschen führen und motivieren zu können und Karriere zu machen, Mitspracherecht zu erhalten, sich aktiv einbringen zu dürfen oder auch nur Feedback zu erhalten, haben sicher eine ähnlich wichtige Bedeutung für Menschen in Kulturorganisationen und auch ihre Berechtigung“ (Anonymus 2013, S. 3). Ausreichende Kompetenz und Kapazität der Personalverwaltung erweisen sich als Basis für die Umsetzung von professionellen Personalmanagement-Maßnahmen (R. Knappe 2010, S. 192).

Personalentwicklung

Primäres Ziel der Personalentwicklung ist die Vermittlung von Kompetenzen, um das berufliche Potenzial und die Qualifikation des Mitarbeiters zu steigern und dessen persönliche Entwicklung zu fördern. Knappe betont entsprechend: „Die Säulen der Personalentwicklung sind Aus- und Weiterbildung, qualitative Kompetenzerweiterung (Job Enrichement), quantitative Tätigkeitsanreicherung (Job Enlargement) und Umschulung (Mehrfachqualifizierung, auch durch Job Rotation). Diese sollen gewährleisten, dass das betriebsnotwendige Aktivitäts- und Qualitätsniveau erreicht werden kann. Die Ziele und Entfaltungswünsche des Mitarbeiters sind mit den betrieblichen Interessen in Einklang zu bringen“ (R. Knappe 2010, S. 100). Die Ziele der Personalentwicklung aus Sicht des Kulturbetriebes und aus Sicht des Mitarbeiters skizziert Andrea Hausmann in ihrem Artikel *Erfolgsfaktor Personalentwicklung*. Diese sind „aus Sicht des Kulturbetriebs:

- Erhöhung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter,
- Steigerung der Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter,

- Stärkung der Identifikation von Mitarbeitern mit dem Kulturbetrieb und seinen Zielen,
- Erhöhung der Attraktivität von Kulturbetrieben als Arbeitgeber (Employer Branding).
aus Sicht des Mitarbeiters:
- Steigerung von Motivation und Zufriedenheit,
- Erweiterung von persönlichen und fachlichen Kenntnissen,
- Selbstverwirklichung,
- Realisierung von Karriere- und Aufstiegschancen,
- Erhöhung der individuellen Attraktivität für den (internen und externen) Arbeitsmarkt“ (A. Hausmann 2013, S. 11)

Es kann sein, dass ein Betrieb aufgrund von Einsparungen Stellen streichen und dass daher das vorhandene Personal zusätzliche Aufgaben übernehmen muss. In dieser Situation sollte einem ersten Schritt das Potenzial der Mitarbeiter in ihrer gegenwärtigen Position analysiert werden. So kann geklärt werden, ob diese geeignet sind, andere oder weitere Aufgabenfelder zu übernehmen. Dennoch kann und sollte eine derartige Analyse auch dann durchgeführt werden, wenn eine Streichung oder das Freiwerden einer Stelle nicht geplant sind. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Personalentwicklung, die frei von unvorhersehbaren externen Faktoren ist (A. Klein 2011, S. 63).

In vielen Kulturbetrieben stehen das Arbeitspensum, die unregelmäßigen Arbeitszeit und Überstunden der Mitarbeiter nicht in angemessener Relation zu den „Benefits“ und dem Gehalt. Die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter werden von vielen Arbeitgeberern als selbstverständlich angesehen – was durchaus demotivierende Wirkungen zeigen kann. Ein weiteres spezifisches Problem in Kulturbetrieben kommt hinzu, wie Wolf betont hat: „In vielen Fällen fühlen sich Führungspersonen eher dem künstlerischen Auftrag und den KünstlerInnen verpflichtet, als den MitarbeiterInnen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Führungsposition selbst KünstlerIn ist“ (K. Wolf 2013, S. 14). Eine derartiges Verhalten der Führungsperson führt mitunter dazu, dass eine geplante und strukturierte Personalentwicklung nicht erfolgt: Es wird unter diesen Voraussetzungen zwar meist den Belangen des künstlerischen Personals hohe Aufmerksamkeit ge-

schenkt, doch wird diesen häufiger nicht hinreichend mit strukturierten Tools der Personalentwicklung begegnet.

Wie in den meisten Unternehmen tragen auch in Kulturbetrieben vorrangig Menschen zum Erfolg des Hauses und seines künstlerischen Produkts bei. Es ist daher unerlässlich zu betonen, dass das Arbeitsklima durch folgende Faktoren beeinflusst wird: „Qualifikation, Betriebs- und Verwaltungskultur, Selbstverständnis, Arbeitsweise und -gewohnheiten, Klima innerhalb der Belegschaft und Motivation“ (R. Knapp, S. 83). Wolf rät, sowohl innerbetrieblich als auch im öffentlichen Diskurs einen größeren Fokus auf den Aspekt des „gesellschaftspolitischen Auftrags von Kunst- und Kulturbetrieben“ zu legen. Nach wie vor stehen vorrangig Themen „der Finanzierung, Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Publikumserfolg“ im Mittelpunkt (K. Wolf 2013, S. 7).

3.2 Innerbetriebliche Maßnahmen am Theater

Das Personalmanagement am Theater ist der Personal-Sachbearbeitung angegliedert. Diese besteht an fast allen Theater aus dem Personalleiter, dem Verwaltungsdirektor oder einem Geschäftsführer, dem Personal-Team und der Personal-Verwaltung, die die Personal-Sachbearbeitung für arbeitsrechtliche Angelegenheiten und Mitbestimmungs-Angelegenheiten regeln. Entscheidungen trifft der Personalleiter in enger Abstimmung mit dem Geschäftsführer. Jeder Bereich, wie z.B. die Sachbearbeitung, und die Personalbuchhaltung, hat seine speziellen Aufgabenfelder (s. Abb. 5).

Personalleitung	Koordination des Personalmanagements, Ansprechpartner für die Theaterleitung in allen Personalfragen; Leitung der Abteilung; Entwicklung von Personalkonzepten und -entwicklungsplänen
Personalassistentz/ Sachbearbeitung	Verwaltung der Stellenpläne, Ansprechpartner für alle Mitarbeiter des Theaters, Neueinstellungen, Entlassungen, Vorbereitung von Dienstverträgen
Personalbuchhaltung	Verwaltung der Mitarbeiterkonten, Auszahlungen von Löhnen und Gehältern, Tarifrfragen, Versicherungsfragen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteile an den Sozial- und Rentenversicherungen
Gästemanagement	Management aller Gäste eines Theaters in den verschiedenen Produktionen (Regisseure, Dirigenten, Bühnen- und Kostümbildner, Solisten), Vertragsvorbereitung, Finanzanweisungen

Abb. 5: Aufgaben der Personalabteilung am Theater

(T. Schmidt 2012, S. 102)

Für künstlerische Belange wird der Generalintendant hinzugezogen. Eine andere Struktur könnte an Städtischen Theatern oder Theatern in einer privaten Betriebsform wie der GmbH vorgefunden werden (EI2, Min. 01:54).

Johannes Ellrott betont, dass es unumgänglich sei, die Leistung und Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters am Theater zur Kenntnis zu nehmen, diese zu fördern und positiv Einfluss auf sie zu nehmen. Dennoch stellt er fest, dass in der Realität etwa das Instrument Feedback vernachlässigt wird, obwohl es sich dabei im Wesentlichen um einen kontinuierlichen Prozess der Evaluation handelt, der zu Handlungsempfehlungen wie zu positiver, konstruktiver Kritik führen kann. Wenn „abteilungs- und institutionsübergreifende Denkprozesse“ stattfinden, kann dies ein professionelles Personalmanagement am Theater ermöglichen und verbessern (J. Ellrott 2013, S. 24).

3.3 Herausforderungen der Personalentwicklung am Theater für künstlerisches Personal

Durch die Heterogenität der Belegschaft und ihrer vertraglichen Verhältnisse sowie durch die komplexe Spielzeitplanung (Disposition), muss sich die Personalentwicklung am Theater als Teil des Personalmanagements großen Herausforderungen stellen. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die verschiedenen Personalgruppen am Theater und deren Unterschiede in Bezug auf Verweildauer, Vertragsart und Auswahl des Mitarbeiters.

Gruppe	Bereiche	Verträge	Auswahl/ Mitbestimmung
Intendant, Generalmusik- direktor, Ge- schäftsführer	Künstlerische, Musi- kalische und Admini- strative Leitung	Befristete Sonderverträge mit dem Aufsichts- oder Verwaltungsrat, i.d.R. 5 Jahre mit Option der Verlängerung	Zustimmung durch die Gesellschafter erforderlich (Stadt, Land)
Direktoren	Spartendirektoren, Verwaltungsdirektor, Technischer Direktor, Betriebsdirektor, Marketingleiter	Befristete Verträge nach Normalvertrag Bühne, i.d.R. an die Dauer des Intendantenvertrages gekoppelt	Auswahl durch Intendant und Geschäftsführer, Zustimmung des Auf- sichts- oder Verwaltungs- rates zumeist erforderlich
Künstlerische Angestellte	Schauspieler, Sänger (Tendenzträger)	Normalvertrag Bühne, i.d.R. für zwei Spielzeiten mit der Option der Verlän- gerung	Auswahl durch Intendant und Spartenchefs
Künstlerisch, künstl.-techn. Angestellte	Assistenten, Werkstätten	NV-Bühne, i.d.R. zwei Spielzeiten mit der Option der Verlängerung	Betriebsrat oder Personalrat
Chor	Chorsänger	NV-Bühne, wie oben	Chorvorstand sowie Betriebsrat oder Personalrat
Kultur- orchester	Musiker	Probespiel, Probejahr, anschließend unkündbare Festanstellung, Tarifvertrag Kultur-orche- ster (TVK)	Stimmgruppe, Orchestervorstand, Betriebsrat
Verwaltung	Finanzen, Personal, Recht, Marketing, Besucher	Probejahr, Festanstellung, Tarifvertrag für den öffent- lichen Dienst (TVöD)	Betriebs- oder Personalrat
Technik	Bühnen-, Licht- und Tontechniker	Wie oben	Wie oben
Gäste	Regisseure, Bühnen- und Kostümbildner, Autoren, Kompo- nisten	Gast-/Honorarverträge Werkverträge	Keine
Aushilfen	Technik Besucherdienste Statisten	Pauschalhonorare	Keine

Abb. 6: Mitarbeitergruppen am Theater (T. Schmidt 2013, S. 189)

Weiterbildungsmaßnahmen, so Knappe, „gelten als selbstverständlich und werden entsprechend durchgeführt, wenn technischer Fortschritt (z.B. Softwareapplikationen) oder die Anschaffung neuer Anlagen (z.B. IT-gesteuerte Beleuchtung) dies durch veränderte Arbeitsabläufe erfordern“. So gehören hierzu auch vorgeschriebene Fortbildungen im Bereich Arbeitssicherheit – etwa „regelmäßige Nachweise von Berechtigungsscheinen“ bei Waffenmeistern und Pyrotechnikern – oder vereinzelt Englisch-Sprachkurse. Die Hauptadressaten sind das nicht-künstlerische Personal (R. Knappe 2010, S. 187).

Für die genannten Weiterbildungsmaßnahmen lässt sich erkennen, dass weitestgehend externe Gegebenheiten bzw. Gründe impulsgebend für ihre

Durchführung sind. Sie resultieren zudem meist in direktem Nutzen für das jeweilige Theater. Im Umkehrschluss könnte man behaupten, dass Maßnahmen, die dem Mitarbeiter primär persönlichen Nutzen bringen, vorerst hinten anstehen. Wie aber bereits zu Beginn dieses Kapitels betont wurde, wirken sich die Zufriedenheit und intrinsische wie auch extrinsische Motivation des Mitarbeiters immer auf positive Weise auf den Theaterbetrieb aus. So ist umso schockierender, wenn Andrea Hausmann feststellt, dass die Personalentwicklung in vielen Kulturbetrieben noch ein Tabuthema ist. Viele Mitarbeiter führen daher eigentlich „gewünschte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen“ ohne Kenntnis des Arbeitgebers noch der Kollegen oft auf Eigeninitiative und auf eigene Kosten durch. Sie fürchten offenbar, dass eine solche Maßnahme als negativ bewertet wird und als Zeichen einer Leitungsschwäche missdeutet wird (A. Hausmann 2013, S. 12).

Die genannten Aufgaben und Maßnahmen der Personalentwicklung beziehen sich allgemein auf das Personal im Theater, aber nicht speziell auf die Künstler. Dafür könnte es mehrere Gründe geben. Aus dem einleitenden Teil der Arbeit geht hervor, dass bis jetzt wenig Studien zur Personalentwicklung im Kulturbetrieb erschienen sind, und dass sich die vorhandene Forschung in der Vergangenheit bis heute vorrangig an Studien aus der Wirtschaft orientiert. Ein Grund liegt offensichtlich darin, dass sich nicht-künstlerische Tätigkeitsbereiche am Theater gut mit Arbeitsgebieten aus der Wirtschaft vergleichen lassen. Die künstlerische Tätigkeit allerdings kann nur bis zu einem bestimmten Grad mit einem in der Wirtschaft wiederzufindenden Beruf verglichen werden.

Es könnte vier Hauptgründe für das Fehlen eines intensiven Personalmanagements für künstlerisches Personal und besonders für Tänzer geben. Zum einen haben Tänzer in der Regel nur eine befristete Verweildauer am Theater. Sie werden meist nur mit Einjahresverträgen eingestellt (s.o.). Das Theater fühlt sich daher oft nicht verpflichtet, Tänzern Angebote zur Weiterbildung über den Beruf hinaus und mit Blick auf einen Berufswechsel nach dem Karriereende zu machen. Zudem sind viele Theater finanziell und aufgrund nicht vorhandener Stellen nicht in der Lage, künstlerischem Personal längerfristige Anstellungen am eigenen Haus nach dem Ende ihrer Karriere überhaupt anbieten zu können.

Drittens orientieren sich Weiterbildungsmaßnahmen im Tanzbereich heute meist an den konkreten Bedürfnissen laufender oder anstehender Produktionen: Diese werden vom Choreographen bzw. Ballettmeister bestimmt und in Abstimmung mit der Finanzabteilung umgesetzt. Wenn z.B. die Choreographie vorsieht, dass Tänzer neben ihrer tänzerischen Tätigkeit im Stück singen müssen, wird ein Stimmencoach eingeladen, der über mehrere Monate mit den Tänzern eine gesangliche Basis erarbeitet. Soll in einer neuen Produktion ein den Tänzern bisher unbekannter Tanzstil verwendet werden, so wird ein Trainer eingeladen, der diesen Tanzstil mit den Tänzern trainiert.

Schließlich haben, wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, Tänzer ein „strafes“ Arbeitspensum. Es bleibt kaum Zeit für das eigene Privatleben, umso weniger für eine Weiterbildungsmaßnahme, die nicht in direkter Verbindung mit der laufenden Produktion steht.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass Tänzer in ihrer Verweildauer am Theater nur wenig oder kaum Berührungspunkte mit der Personalverwaltung und keine Kenntnisse über das Vorhandensein des Personalmanagements haben. Des weiteren ist eine Weiterbeschäftigung am Theater von künstlerischem Personal in anderen kunstfernen Arbeitsfeldern aus Stellenmangel und finanziellen Gründen problematisch. Werden Tänzer für eine Weiterbildung und spätere Weiterbeschäftigung innerhalb des Theaters berücksichtigt, so müsste auch das ganze künstlerische Personal berücksichtigt werden. Eine Weiterbildungsmaßnahme, die zu einer Weiterbeschäftigung am Theater in einem anderen Bereich führt, kann auch für Tänzer nur bedingt und abhängig von verfügbaren Stellen erfolgen. Im Detail soll später im Kapitel 6 darauf eingegangen werden.

4. Hilfestellende Institutionen für Tänzer beim Berufswechsel

4.1 Stiftung TANZ – Transition Zentrum Deutschland

Die in Deutschland bislang einzige staatlich unterstützte Institution, die Tänzer beim Berufswechsel berät, ist die *Stiftung TANZ*. Die *AG Transition und soziale Aspekte des Dachverbandes Tanz– Ständige Konferenz e.V. und der Ballett– und Tanztheaterdirektorenkonferenz* (BBTK) erkannte schon vor einigen Jahren den Bedarf an Aufklärung und Hilfestellung für die Tänzer während des Berufswechsels. Durch dessen Impuls und der Unterstüt-

zung des *Fonds Darstellende Künste e.V.*, erscheint 2008 die Projektstudie „Modellentwicklung Transition Zentrum Tanz Deutschland“ zur Ermittlung des Bedarfs zur Gründung eines Transition-Zentrums für den professionellen Tanz in Deutschland“ von Cornelia Dümcke. In einem weiteren Schritt fand ein von *Tanzplan Deutschland*, einer Initiative der Kulturstiftung des Bundes, organisierter Workshop mit den für Transition relevanten Ministerien und Institutionen statt. Am 19. Januar 2010 wurde mit privaten Mitteln die *Stiftung TANZ* gegründet. Mitglieder des Vorstandes und des Kuratoriums sind aus den Bereichen Tanz, Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Vorsitzender des Kuratoriums ist der renommierte Ballettdirektor und Chefchoreograph des *Hamburg Ballett*, John Neumeier. Die gemeinnützige Stiftung unterstützt Tänzer während der Ausbildung und Karriere, aber vor allem beim Berufswechsel. Die Geschäftsstelle wurde im August 2010 in Berlin eröffnet. Die ersten neun Monate wurden von *Tanzplan Deutschland* finanziert, die darauf folgenden zwei Jahre von der *Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien* (BKM). Bis heute wird die Geschäftsstelle durch die Kulturstiftung der Länder finanziell unterstützt (EI1, Min. 10:22-10:54). Durch Beratung und finanzielle Maßnahmen soll dem Tänzer mit Hilfe der *Stiftung TANZ* ein fließender Übergang in ein neues Berufsfeld ermöglicht werden. „Die *Stiftung TANZ – Transition Zentrum Deutschland* fördert somit die Perspektive und Attraktivität des künstlerischen Tanzberufes für den Nachwuchs und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Vielfalt und Leistungsfähigkeit des künstlerischen Tanzes in Deutschland“ (Stiftung TANZ 2014). Hiermit soll die Lobby des Tanzes gestärkt und dessen gesellschaftliche Anerkennung gefördert werden.

Seit der Eröffnung der Geschäftsstelle in Berlin ist die Diplom-Psychologin Heike Scharpff als Projektleiterin tätig. Durch das Sammeln und Bereithalten von relevanten Informationen – etwa über Regelungen für Finanzierungsmaßnahmen, Umschulungsangeboten und Weiterbildungsmaßnahmen – können Tänzer tagesaktuell beraten werden. Ein monatlich erscheinender Newsletter ergänzt das individuelle Beratungsangebot. Zur Sensibilisierung der Tänzer und Tanzkompanien hält Scharpff außerdem bundesweit mehrmals im Jahr einen Vortrag über die Transition.

Um auch in der freien Szene die Sichtbarkeit der Stiftungsarbeit zu er-

höhen, werden einmal im Jahr Beratungstage in freien Tanzhäusern wie dem *Tanzhaus NRW Düsseldorf*, auf *Kampnagel Hamburg* oder im *Künstlerhaus Mousonturm Frankfurt* angeboten (E11, Min. 00:30-1:43). Diese Vorträge sollen die Tänzer sensibilisieren und wollen auch über mögliche Selbstcoaching-Maßnahmen aufklären, um dem Tänzer eine erfolgsorientierte Herangehensweise an den Berufswechsel zu ermöglichen. Zusätzlich bietet Scharpff individuelle Beratungen in Berlin an und organisiert bundesweit drei Workshops im Jahr. Das angebotene Beruf coaching soll Aufschluss über die emotionale Situation, Interessen, Kompetenzen und Ziele des Tänzers geben. In Zusammenarbeit mit dem Tänzer wird ein realistischer Zeit- und Finanzplan für den Berufswechsel konzipiert.

Insgesamt führt Heike Scharpff jährlich ca. 160 persönliche Beratungsgespräche und etwa ebenso viele Beratungen via E-Mail oder Telefon durch (E11, Min. 00:12-1:59). Bei privater Beratung übernimmt die Stiftung 90 Prozent der Kosten von 5 Beratungssitzungen (E11, Min. 2:25-6:33). Die Tänzer können zudem eine finanzielle Unterstützung in Form eines Stipendiums beantragen. Dieses umfasst eine Einmalzahlung und kann mehrfach beantragt werden. Professionelle Tänzer, die eine mindestens siebenjährige Berufserfahrung als Angestellter oder Freiberufler nachweisen, können einen Antrag auf eine einmalige Förderung für z.B. Kurs- oder Studiengebühren, Fahrtkosten oder Kinderbetreuung während einer Ausbildung stellen. Ergänzend zum eigenen Angebot finden sich auf der Internetseite der Stiftung Links zu alternativen Stipendien sowie Informationen zu staatlich anerkannten Ausbildungsberufen (Stiftung TANZ).

Die Stiftung kooperiert unter anderem mit Initiativen wie *Tanzmedizin Deutschland* (tamed), *Tanzbüro Berlin* und weiteren Initiativen, die sich um das Wohlergehen der Tänzer bemühen (E11, Min. 11:40-12:20). Dennoch weist Scharpff darauf hin, dass weiterhin Entwicklungsbedarf bei der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen besteht. Vor allem mit der Agentur für Arbeit ist die Kooperation zur Zeit noch komplex, wobei insbesondere die Dezentralisierung der Arbeitsagentur eine kontinuierliche Kommunikation mit allen Sachbearbeitern kaum oder nur schwer möglich macht (EX1, Min. 6:54-10:18).

Darüber hinaus erschweren Rahmenbedingungen wie gesetzliche Vorlagen die Arbeit der Stiftung. Ein nicht unerhebliches Problem stellt etwa die uneinheitliche Wertigkeit der Tanzabschlüsse dar: Vor dem Bachelor- und Master-System war die Vergabe der Abschlüsse uneinheitlich. Einige staatliche Ausbildungsstätten vergaben bereits nach zwei statt nach drei Jahren den Titel des staatlich geprüften Bühnentänzers. Basierend auf dem Diplom-Abschluss Bühnentanz wird in den meisten Fällen keine staatliche finanzielle Unterstützung für einen Masterstudiengang angeboten. Problematisch sind weiter das festgelegte Höchstalter zur Beantragung von BAföG sowie die Regel, dass BAföG nur für das Erststudium beantragt werden kann, so Scharpff (EI1, Min. 04:24-05:00).

4.2 Alternative Modelle aus dem Ausland

Auf internationaler Ebene wurde die Problematik der Transition schon in den frühen 70er Jahren erkannt und führte in den 80er Jahren zur Gründung erster Strukturen zur Unterstützung von Tänzern beim Berufswechsel.

- 1985 in Kanada gegründete *Dance Transition Resource Centre (DTRC)*
- 1985 in den USA gegründete *Career Transition For Dancers Inc. (CTFD)*
- 1986 in den Niederlanden gegründete *Stichting Omscholingsregeling Dansers (SOD)*
- 2000 in Großbritannien gegründete *Dancers' Career Development (DCD)*
- 2006 in der Schweiz gegründete Verein *Réseau Danse Suisse* (vgl. Deutscher Bundestag 2007, S. 318).

Nachfolgend sollen die niederländische und die in Großbritannien gegründeten Organisationen mit ihren Angeboten und finanziellen Strukturen vorgestellt werden.

4.2.1 Stichting Omscholingsregeling Dansers (SOD)

Die in den Niederlanden durchgeführte Untersuchung zur sozialen Situation von Tänzern, gab 1973 den ersten Impuls Weiterbildungsprogramme für Tänzer anzubieten. 1979 gründete sich erstmals das *Soziale Institut für Tänzer* welches Hilfestellung beim Berufswechsel anbot. Durch die finanzielle Unterstützung des niederländischen Kulturministeriums der Vereinigung der holländischen Tanzkompanien wurde die Gründung des *SOD* ermöglicht. Finanziert wird das Institut durch eine von Tänzern und Kompanien geleistete Beitragszahlung. Darüber hinaus wird es seit 2000 durch das Bundesministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft, das Sozialministerium und weiteren Organisationen unterstützt. Die meisten Tänzer, die an staatlich finanzierten Theatern angestellt sind, zahlen automatisch einen Beitrag an die *SOD*. Dabei orientiert sich der Beitrag an der Höhe des Gehaltes. Für festangestellte Tänzer beträgt der Beitrag 1,5 Prozent ihres Gehaltes, der Arbeitgeberanteil beträgt 2,5 Prozent des Arbeitnehmergehaltes und freischaffende Tänzer führen 4 Prozent ihres Einkommens an die *SOD* ab (Enquete-Kommission 2007, S. 318). Unabhängig von geleisteten Beitragszahlungen ist es jedem Tänzer möglich, eine Berufsberatung zu erhalten. Abhängig von der Höhe der geleisteten Monatsbeiträge übernimmt das *SOD* Weiterbildungs- und Studiengebühren, Zuwendungen zum Arbeitslosengeld bis hin zu finanzieller Unterstützung bei Unternehmensgründungen (Stichting Omscholingsregeling Dansers 2014).

4.2.2 Dancers' Career Development (DCD)

1973 wurde die Organisation *Dancers' Resettlement Fund* mit Hilfe eines Startkapitals des *Arts Council* gegründet. Das Ziel des Funds war es, die Tänzer der fünf Tanzkompanien, die vom *Arts Council* finanziert werden, beim Berufswechsel zu unterstützen. Der Fund bietet heute Tänzern, die mindestens fünf von acht Jahren mit einer oder mehreren der acht Kompanien (*Birmingham Royal Ballet, English National Ballet, Northern Ballet Theater, Phoenix Dance Theatre, Rambert Dance Company, Richard Alston Dance Company, Scottish Ballet und The Royal Ballet*) gearbeitet haben, beratende wie auch finanzielle Unterstützung beim Berufswechsel an. Unter dem Namen *Independent Dancers' Trust* wurde in den 80er Jahren dann das

Angebot auch für die kleineren Kompanien, freischaffenden Tänzer, Musical- und Fernsehtänzer in Großbritannien ausgeweitet. Der Trust (Stiftung) unterstützt alle professionellen Tänzer, die mindestens fünf von acht Jahren in Großbritannien gearbeitet haben. Der Fund und der Trust sind 2000 zur *Dancers' Career Development Organisation* verschmolzen. Seit dem Zusammenschluss zum *DCD* wurden mehr als tausend Tänzer beim Berufswechsel unterstützt (Stiftung TANZ 2014). Die acht beteiligten Tanzkompanien zahlen Beiträge in den Fund ein und für den Trust werden Spenden akquiriert. Das *DCD* bietet psychologische und finanzielle Unterstützung sowie weitere Beratungsangebote zum Berufswechsel an. Je nach Notwendigkeit werden Fahrtkosten und Studiengebühren erstattet und Zuschüsse zum Kauf von Lehrmaterial, Computern, Büromaterial und zur Unternehmensgründung geleistet (Enquete-Kommission 2007, S. 318). Zusätzlich zu den Angeboten der Einzelberatung möchte das *DCD* durch Aufklärungs- und Workshop-Programme in Tanzschulen und Theatern Tänzer für das Thema Transition sensibilisieren.

So entstand z.B. die geplante Kooperation zwischen der *Royal Ballet School* und dem *DCD*. Die *Royal Ballet School* wird das Thema der Transition zukünftig in ihren Lehrplan aufnehmen. Durch die Zusammenarbeit mit dem *DCD* sollen die Schüler in ihren letzten drei Studienjahren die Möglichkeit erhalten, sich schon während der Tanzausbildung mit dem Ablauf eines Berufswechsels auseinanderzusetzen und die Beratungsangebote des *DCD* kennenzulernen. Darüber hinaus wird Studenten die Gelegenheit gegeben, sich mit ehemaligen Tänzern, die Leistungen vom *DCD* in Anspruch nahmen, zu vernetzen. Christopher Powney, künstlerischer Leiter der *Royal Ballet School*, betont hierzu: „Dancers' Career Development will give them the support they need to understand how the life skills they learn during their training will one day serve them in other disciplines“ (Dancers' Career Development 2014).

5. Das Leben nach dem Tanz: Fallbeispiele

Es gibt dennoch viele Tänzer, die aus dem einen oder anderen Grund die von den genannten Institutionen angebotenen Hilfestellungen bei der Transition nicht in Anspruch nehmen. Dieses Kapitel soll anhand persönlicher Erfahrungsberichte dreier Tänzer die verschiedenen Lebensläufe und verschiedenen Stadien der Transition beschreiben. Der Leser soll ein besseres Verständnis darüber erlangen, wie unterschiedlich Berufslaufbahnen und der anschließende Berufswechsel von Tänzern verlaufen können. In der nachfolgenden Abbildung werden die verschiedenen Lebensabschnitte eines Tänzers dargestellt.



Abb. 7: Transition in der Lebenszeit © Heike Scharpff

5.1 Der Requisiteur

Der 50jährige ehemalige Tänzer Georg ist seit 16 Jahren Requisiteur an der Deutschen Oper am Rhein Düsseldorf Duisburg. Der gebürtige Münchner lebt und arbeitet seit fast 29 Jahren in Düsseldorf.

Georg begann seine klassische Ballettausbildung erst mit 13,5 Jahren an einer privaten Ballettschule. Kurz danach bestand er die Aufnahmeprüfung an der Heinz-Bosl-Stiftung. Durch die Aufnahme an der Heinz-Bosl-Stiftung erhält man den Studentenstatus an der Hochschule für Musik und Theater München und nach Beendigung ein anerkanntes Diplom im Fach Balletttanz. Vorerst absolvierte er bis zum 19. Lebensjahr eine sechsjährige Vor-Ausbildung als Teilzeitstudent parallel zur Schullaufbahn. Voraussetzung zur Aufnahme an der Stiftung als Vollzeitstudent ist die Mittlere Reife.

Es folgten weiter drei Jahre als Vollstudent an der Heinz-Bosl-Stiftung. Er schloss sein Tanzstudium 1986 mit dem Diplom der Hochschule für Musik und Theater München Abteilung Ballett ab. Sein erstes Engagement erhielt er an der Bayrischen Staatsoper, wo er ein Jahr als Tänzer tätig war. Er tanzte 12,5 Jahre an der Deutschen Oper am Rhein Düsseldorf/Duisburg unter drei verschiedenen Ballettdirektoren.

Theater versuchen es zu vermeiden, die künstlerischen Verträge in unkündbare Verträge übergehen zu lassen und das künstlerische Personal dauerhaft übernehmen zu müssen. Daher werden diese Verträge oft in der 13. Spielzeit gekündigt. Georg konnte sich generell nicht vorstellen, freischaffend zu arbeiten, und wollte somit nach der Tänzerkarriere eine Festanstellung anstreben. Wissend, dass sein Vertrag nach der 13. Spielzeit nicht verlängert werden würde, ging er auf eigene Initiative zum Arbeitsamt. Er fühlte sich „ausgestanzt“, war zufrieden mit dem, was er tänzerisch erreicht hatte, und war bereit, in einen neuen Beruf zu wechseln. „Ich hatte eine gute Zeit als Tänzer, deswegen konnte ich da auch gut Abschied nehmen, deswegen hatte ich auch nie ein Problem, dann direkt auch ein, zwei Wochen später für meine Ex-Kollegen dann die Bühne aufzubauen [...] man war dann so befriedigt und entspannt“ (FB1, Min. 35:23).

Er strebte zunächst eine Physiotherapeuten-Ausbildung an und wollte eine berufliche Rehabilitation (Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben) beantragen. Das notwendige ärztliche Gutachten, welches attestierte, dass sein Rücken nicht mehr voll funktionsfähig für das Tanzen war, aber kräftig genug für die Ausübung eines physiotherapeutischen Berufes, verhalf dazu, dass die Umschulung als berufliche Rehabilitation vom Arbeitsamt anerkannt und die Kosten übernommen wurden.

Im damaligen Ballettdirektor fand Georg einen Fürsprecher, und ihm wurde – unterstützt vom damaligen Intendanten sowie auch dem technischen Direktor – die Möglichkeit eröffnet, in einen anderen Beruf innerhalb des Theaters zu wechseln. Georg nahm das Angebot an, aber statt noch zwei Jahre bis zum Vertragsende weiter zu tanzen, wechselte Georg in die Bühnentechnik. Dort konnte er ohne eine zusätzliche Ausbildung und ohne behördliche Hürden sofort in der Position eines ungelerten Bühnenhandwerkers beginnen. Die einzige Voraussetzung, die hierfür nötig war, bestand in

handwerklichem Geschick, das er bereits seit seiner Jugend besaß.

Georg war schließlich etwa sieben Jahre als Bühnenhandwerker tätig, bis zwei Planstellen in der Requisite eingerichtet wurden und er eine davon übernehmen konnte. Wenig später machte er zusätzlich eine Waffensachkundeprüfung – und wurde stellvertretender Waffenmeister – sowie den Pyrotechniker-Schein. So ist Georg heute als Requisiteur, Waffenmeister und Pyrotechniker tätig.

Rückblickend empfindet Georg den Übergang in seinen neuen Beruf als sehr gelungen: erstens, weil der Verbleib im Theater nicht selbstredend ist, und zweitens, weil der Übergang aus seiner Sicht so fließend und ohne weitere Probleme abgelaufen ist.

„Einige werden Physiotherapeuten, das liegt einfach daran, dass man einfach mit seinem Körper gut umgehen kann und einfach die Körper besser kennt. Bewegungsabläufe und auch ein Händchen und Gefühl für Körper entwickelt in der Tänzerzeit“ (FB1, Min. 18:23). Ein befreundeter ehemaliger Tänzerkollege ist heute Hörgeräteakustiker, ein anderer organisiert Modenschauen, eine Ex-Kollegin arbeitet als Heilpraktikerin, eine andere ist Pflegerin. In Düsseldorf gab es zwei Tänzerinnen, die auf Anraten und Wunsch von Choreograph Youri Vamos in die Damenschneiderei wechselten. Andere Ex-Kollegen fanden neue Anstellungen in der Maskenbildnerei, in der Verwaltung und im KBB.

Georg ist der Meinung, dass es sicherlich sozial gerecht wäre, wenn jeder wie er eine Transition am Theater ermöglicht bekäme. Ein Modell, das seiner Meinung nach eine faire Transition-Hilfe sein könnte, ist ihm von ehemaligen Kollegen aus der ehemaligen DDR bekannt. Damals bekamen Tänzer, die bis zum 40. Lebensjahr am Theater tanzten, nach dem Karriereende eine kleine Rente. Diese war ausreichend, um die Miete und Lebenserhaltungskosten zu decken. So konnte man sich auf einen neuen Beruf vorbereiten und hatte eine finanzielle Grundsicherung.

Georg hat sich bereits zwei Jahre vor Ablauf seines Vertrages als Tänzer am Theater mit dem Thema Transition auseinandergesetzt. Durch Unterstützung des Theaters und den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen, war es Georg möglich, einen weitgehend reibungslosen Berufswechsel am Theater zu vollziehen. Als ungelerner Bühnenhandwerker und später als

Requisiteur musste er keine zusätzliche Ausbildung machen, des weiteren nahm er im Verlauf seines Berufes zusätzliche Personalentwicklungsmaßnahmen in Anspruch und erwarb Zusatzqualifikationen. Nach seinem Berufswechsel hat sich sein Gehalt verbessert und durch den für Techniker üblichen Tarifvertrag TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst), ergaben sich vertraglich geregelte Arbeitszeiten und weitere vertraglich festgelegte Vorteile wie Regelungen zu Überstunden.

5.2 Die Soziologie-Studentin und Tänzerin

Die 38jährige Tänzerin A* lebt in Berlin. Ihre Karriere als Tänzerin begann sie mit 18 Jahren. Vor sieben Jahren begann sie, berufsbegleitend an einer Fernuniversität in Tel Aviv Soziologie zu studieren.

Zwischen ihrem fünften und 15. Lebensjahr hatte A* immer wieder Tanzunterricht, davon die letzten zwei Jahre an einem Konservatorium, das sie zwei bis dreimal in der Woche nach der Schule besuchte. Mit 16 Jahren entschloss sie sich, vormittags das reguläre Gymnasium zu besuchen und am Nachmittag an drei Tanzeinheiten am angegliederten Konservatorium teilzunehmen. Nach zwei Jahren beendete sie die Schule mit dem Abitur.

Sie nahm nach dem Abitur an einem Vortanzen bei der international renommierten Tanzkompanie *Batsheva Dance Company* in Tel Aviv teil und wurde engagiert. Sie tanzte zwei Jahre in der Jung-Kompanie und fünfeinhalb Jahre in der Haupt-Kompanie von *Batsheva*. Nach 7,5 Jahren verließ sie die Kompanie, um sich künstlerisch weiterzuentwickeln. Nach einer achtmonatigen Pause führte sie eine letzte Tour als Gasttänzerin für die *Batsheva* Tanzkompanie nach Berlin. Es folgten sechs Jahre als freiberufliche Tänzerin und sechs weitere Jahre als angestellte Tänzerin bei *Sasha Waltz & Guests*. Seit 2014 ist sie wieder freiberuflich tätig.

Für A* und besonders für ihre Familie war klar, dass nach dem Leben mit dem Tanz, das nicht für immer sein konnte, etwas Neues kommen musste. 2009 war es aber ein anderer Grund, der sie dazu bewog, ein Bachelor-Studium in Soziologie an einer Fernuniversität in Israel parallel zu ihrer Tänzerkarriere zu beginnen. Sie suchte nach einer Möglichkeit, sich anderweitig intellektuell weiterzuentwickeln. Das Fernstudium ermöglicht es ihr, die intensive Arbeit als Tänzerin mit dem Studium zeitlich zu vereinbaren,

auch wenn dies bedeutete, dass sich die Dauer ihres Studiums auf sieben Jahre verlängerte. Die Entscheidung für ein Soziologie-Studium fiel, ohne ein konkretes neues Berufsziel vor Augen zu haben - vielleicht auch, weil A* weiterhin als Tänzerin arbeiten möchte. Während ihrer langjährigen Arbeit in (Tanz-)Gruppen entwickelte sie ein Interesse für die Entstehung von Gruppendynamiken und die verschiedenen äußeren Einflüsse auf diese Dynamiken, so dass der gewählte Studiengang eine logische Konsequenz dieses Interesse war.

„Letting go of dance is a big thing, it is not just having something else that excites you“ (FB2, Min. 57:31). Auch wenn sie neben dem Tanz ein anderes Interessensfeld gefunden hat, weiß sie, dass die besondere Passion für den Tanz kaum auf andere Berufsfelder übertragbar sein wird. „To be a dancer is also something that is so part of your identity“ (FB2, Min. 59:32). A* hat viele Jahre gebraucht, um sagen zu können, dass sie Tänzerin ist und nicht nur, dass sie tanzt. Und um diese Selbstverständlichkeit aufzugeben, wird ihrer Ansicht nach ein ebenso langer Prozess nötig werden. Die Suche nach einem geeigneten Studiengang und dessen Finanzierung hat A* ohne beratende Institutionen bestritten. In Israel gibt es keine vergleichbaren Transition-Organisation wie die *Stiftung TANZ*. Sie ist der Meinung, wenn staatliche Ausbildungen für Tänzer zur Verfügung gestellt werden, muss der Staat später auch für die ausgebildeten Tänzer bei der Transition Sorge tragen. Für A* wäre es wichtig, sowohl zur emotionalen Unterstützung und für Informationen zum Thema Transition einen Ansprechpartner am Theater zu haben.

A* hat sich bereits während ihrer aktiven Tänzerkarriere mit dem Thema Transition auseinandergesetzt. Sie hat keine Unterstützung für die Transition in Anspruch genommen. Das parallel zur Tanzausbildung erworbene Abitur ermöglichte ihr ein Fernstudium in Soziologie neben ihrer Tanzkarriere. Da die Fernuniversität in Israel ist, kann A* das Studium in ihrer Muttersprache absolvieren. Sie finanziert ihr Studium durch ihre Arbeit als Tänzerin. Sie hat den Berufswechsel noch nicht vollzogen, befindet sich also noch im Stadium der Transition und ist vorerst weiterhin als Tänzerin tätig.

5.3 Die Grinberg-Therapeutin

Die 32jährige Tänzerin B* lebt seit 2005 in Berlin und macht seit drei Jah-

ren eine Ausbildung zur Grinberg-Therapeutin.

Mit neun Jahren begann B* in Uruguay Ballettunterricht zu nehmen. Mit 13 Jahren wurde sie von einem Tänzerpaar entdeckt, mit dessen Unterstützung sie mit 14 Jahren zur Tanzausbildung nach Israel zog. Nach einem Intensivkurs in Hebräisch war es ihr ebenfalls möglich, parallel zur Tanzausbildung ihr Abitur zu machen. Am Vormittag ging sie aufs Gymnasium und am Nachmittag zur Tanzausbildung. Im Alter von 20 Jahren bekam sie nach einem Vortanzen eine Festanstellung an der *Batsheva* Jung-Kompanie. Nach drei Jahren wurde ihr Vertrag nicht verlängert. Die *Batsheva* Tanzkompanie ist eine der renommiertesten in Israel. Für eine andere Kompanie in Israel zu arbeiten, wäre für sie ein Rückschritt gewesen und kam nicht in Frage. „I am going forward. [...] I don't go back“ (FB3, Min. 25:43). In Europa absolvierte sie erfolgreiche Vortanzen und reiste für ein Jahr von Projekt zu Projekt. Ein Projekt mit der Berliner Choreographin Sasha Waltz brachte sie für kurze Zeit nach Berlin.

Das viele Reisen, immer wieder mit neuen Choreographen und Tänzern zu arbeiten und keine feste Basis zu haben, ermüdete sie körperlich und geistig. Auch ohne Jobangebot entschied sie sich, in Berlin zu bleiben, um als Tänzerin Fuß zu fassen. Freischaffend arbeitete sie in den nächsten Jahren kontinuierlich mit sechs verschiedenen Choreographen in Berlin. Seit einigen Jahren arbeitet sie wieder mit *Sasha Waltz & Guests* als freiberufliche Tänzerin. In der Tanzkompanie war sie an vielen Neuproduktionen und Tourneen beteiligt. Dies gab ihr sowohl künstlerische als auch finanzielle Stabilität. 2010 kam das erste Mal der Gedanke, dass die Karriere als Tänzerin nicht ewig sein würde und nun der richtige Moment sei, da sie noch jung sei und Zeit hatte, neben dem Tanz etwas Neues zu lernen. Um sich nicht ganz vom Tanz entfernen zu müssen, versuchte sie sich als Choreographin, merkte aber schnell, dass ihr dies nicht lag. Auch fühlte sie sich nicht mehr ganz in der Tanzwelt zufrieden, Tanz wurde mehr und mehr nur bloße Arbeit: „clearly something was lacking“ (FB3, Min. 40:58). Durch einen Kollegen wurde sie auf die Grinberg-Methode aufmerksam. Diese Methode ist ein in den siebziger Jahren von dem Israeli Avi Grinberg entwickeltes alternatives Heilverfahren.

Diese zertifizierte Methode ist international anerkannt, kann auch in

Deutschland in englischer Sprache erlernt werden und ist somit in vielen Ländern praktizierbar. Diese Faktoren und die Tatsache, dass es eine kommunikative Arbeit ist, bei der sie ihre anatomischen Kenntnisse aus dem Tanz einbringen kann, brachte sie zu der Überzeugung, die richtige Ausbildung gefunden zu haben. Sie hatte damals keine Kenntnis von der *Stiftung TANZ*, sie organisierte sich den Ausbildungsplatz so wie die dafür nötige Finanzierung ohne Hilfe. Das erste Jahr war finanziell noch durch ihre Arbeit bei einer Tanzkompanie abgedeckt. Auch wenn dies bedeutete, nach acht Stunden Proben noch zu lernen und Patienten zu behandeln. Sie bat die Choreographin der Kompanie, nur noch in Repertoirestücken eingesetzt zu werden. So reduzierte sich das Tanzpensum allmählich und der Fokus richtete sich auf die Grinberg-Ausbildung und das Praktizieren.

Schon nach einigen Wochen können Auszubildende die Methode in die Praxis umsetzen. Die Auszubildenden können während der Ausbildung Praxisräume in den Grinberg-Zentren mieten und zuerst kostenfreie und später bezahlte Sitzungen anbieten, um das Erlernte praktisch umzusetzen. So ist die Ausbildung zwar kostenintensiv auf Grund der hohen Gebühren, aber es besteht die Möglichkeit, schon während der Ausbildung diese teilweise zu refinanzieren. Dies erlaubt aus finanzieller Sicht eine fließende Transition. Zwei Jahre vor Ausbildungsbeginn hatte die damals 27jährige angefangen, Geld für eine eventuelle Transition zurückzulegen, da ihr klar war, dass sie früher oder später eine Umschulung finanzieren müsste. Sie ist heute im letzten Jahr der Ausbildung und tanzt weiterhin in Repertoirestücken für die Tanzkompanie. Nach Abschluss ihrer Ausbildung Ende 2014 möchte sie einen Patientenstamm in Berlin aufbauen. B* regt an, dass die *Stiftung TANZ* aktiver und sichtbarer für ihr Angebot werben müsste. Des Weiteren sieht sie es als notwendig an, dass die Arbeit der *Stiftung TANZ* im öffentlichen Diskurs mit Unterstützung der Medien an Aufmerksamkeit gewinnt. Nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch speziell bei den Tänzern sollte das Thema der Transition präsenter werden. So wäre ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch unter den Tänzern sinnvoll. Darüber hinaus hat sie durch ihre freiberufliche Erfahrung einen Mangel an Informationen in Bezug auf die Selbstorganisation des freiberuflichen Tänzers bemerkt. Ein Informationszentrum, welches Tänzer explizit mit Informationen zur freiberuflichen

Tätigkeit berät bis hin zu einer Kooperation desselben mit der *Stiftung TANZ*, sieht sie für notwendig und sinnvoll an. B* zufolge sollte der Arbeitgeber und der Staat im weitesten Sinne für den Berufswechsel Sorge tragen. So empfindet sie es als unerlässlich, dass es an jedem Theater einen Ansprechpartner zum Thema Transition für die Tänzer gibt.

B* hat sich bereits zwei Jahre vor Beginn der Ausbildung mit dem Thema Transition auseinandergesetzt. Für die Transition hat sie keine Unterstützung in Anspruch genommen, bis zum Zeitpunkt des Interviews hatte sie keine Kenntnis über die *Stiftung TANZ*. Sie finanziert ihre Ausbildung durch rechtzeitig angelegte Rücklagen, ihre Arbeit als Tänzerin und Grinberg-Therapeutin. Seit 2014 arbeitet sie überwiegend als Grinberg-Therapeutin und nimmt nur noch wenige Engagements als Tänzerin an.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwei von drei Tänzern keine Unterstützung bei der Transition in Anspruch genommen haben und in einem ersten Schritt selber Sorge für ihre Transition getragen haben. Georg wurde erst nachdem er eigenständige Schritte bei der Arbeitsagentur eingeleitet hatte, vom Theater auf das Thema Transition angesprochen. Zwei der Tänzer haben ihre Weiterbildung selbst organisiert und finanziert. A* entschied sich ein Jahr vor Gründung der *Stiftung TANZ* für ein Studium. B* hatte zum Zeitpunkt der Entscheidung eines Berufswechsels keine Kenntnis über die Arbeit der *Stiftung TANZ* und konnte somit die vorhandene Unterstützung nicht in Anspruch nehmen. Hinsichtlich einer finanziellen Unterstützung wäre eine Transition-Hilfe für B* wünschenswert gewesen. Des Weiteren ist zu bemerken, dass eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema der Transition Zeit gibt, sich darauf sowohl finanziell wie auch emotional vorzubereiten. Außerdem können frühzeitige und damit umfangreichere Überlegungen wie hier in allen drei Beispielen die Zufriedenheit mit dem neu eingeschlagenen Berufsweg steigern. Die Transition von Georg, welche Unterstützung durch das Theater fand, ist mit Hilfe und durch Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen positiv für Georg verlaufen. Finanziell, organisatorisch und emotional konnte Georg einen fließenden Übergang in den neuen Beruf durchlaufen. Alle drei Tänzer empfinden, dass

Transition-Hilfe eine soziale Verpflichtung darstellt, d.h. eine externe Institution oder der Arbeitgeber sollten in Zusammenarbeit mit dem Tänzer Sorgen dafür tragen.

6. Handlungsempfehlungen und Hilfestellungen für den Berufswechsel vom Tanz in einen neuen Beruf

Es wurden drei Experteninterviews geführt: mit Heike Scharpff, der Projektleiterin der *Stiftung TANZ*, mit dem Personalleiter eines Dreispartentheaters und mit dem Betriebsratsvorsitzenden eines weiteren Dreispartentheaters. Alle drei Experten haben Erfahrungen mit der Transition von Tänzern gemacht, erfahren diese aber auf Grund ihrer unterschiedlichen beruflichen Positionen aus verschiedenen Blickwinkeln. Heike Scharpff ist als Projektleiterin der *Stiftung TANZ* Schnittstelle zwischen Theatern, Behörden und Tänzern in der Transition. Es ist ihre Hauptaufgabe, Tänzer für die Thematik der Transition zu sensibilisieren und Tänzer bei der Transition zu unterstützen.

Der Personalleiter ist an seinem Theater unter anderem mit Personaleinstellungen und Fortbildungsmaßnahmen betraut. Dennoch muss er sich bei künstlerischen Belangen mit dem Generalintendant absprechen. Er ist seit 13 Jahren als Personalleiter beschäftigt, kam aber erst in den letzten zwei Jahren mit dem Thema Transition in Berührung. Er sieht die Unterstützung bei der Transition zwar nicht als eine generell verpflichtende Aufgabe, aber als eine Aufgabe, der man sich als Personalleiter stellen sollte, um die Tänzer, die Bedarf haben, zu unterstützen (EI2, Min. 00:43). An seinem Haus gibt es keine spezielle Person, die bei einer Transition berät.

Der Betriebsratsvorsitzende hat auf verschiedenen Ebenen Mitspracherecht, wie z.B. bei der Einstellung und Freisetzung von nicht-künstlerischem Personal. Dem Betriebsrat steht bei Entscheidungen über Einstellung und Freisetzung künstlerischen Personals dennoch kein Zustimmungsverweigerungsrecht zu, er sollte aber darüber unterrichtet werden.

Der befragte Betriebsratsvorsitzende fungiert in einigen Fällen als Berater in künstlerischen Fragen. Er selbst unterstützt Tänzer nicht nur bei Fragen der Transition, sondern auch bei alltäglichen Belangen wie Visa, Wohnungssuche etc. Aber auch er verfolgt diese Aufgaben aus Eigeninitiative

und nicht auf Grund einer Vorgabe des Theaters. Er ist der Meinung, dass an fast keinem Theater ein professionelles Personalmanagement für Künstler existiert und wenn doch, dann ist es an die Initiative einzelner Personen gebunden. Er führt dies darauf zurück, dass die Führungsebene alle paar Jahre vertragsbedingt wechselt. In den letzten Jahren hat sich die Praxis entwickelt, bei einem Intendantenwechsel auch einen Großteil oder im Extremfall das gesamte künstlerische Personal auszutauschen. Dies geschieht in den meisten Fällen ohne eine vorherige Überprüfung des Personals und dessen Bedeutung für das Theater. Ein Personalwechsel im künstlerischen Bereich ist grundsätzlich möglich, so der Betriebsratsvorsitzende, solange dieser verantwortungsbewusst gegenüber den Mitarbeitern, dem Theater und der zu produzierenden Kunst vollzogen wird. Sehr oft werden von Intendanten, die häufig aus dem künstlerischen Bereich kommen, Aufgaben der kaufmännischen Geschäftsführung übernommen, für die ihnen die spezifische Kompetenz fehlt. In manchen Theatern betreut die Verwaltung in Personalmanagement-Fragen vor allem den nicht-künstlerischen Teil des Personals und in seltenen Fällen zusätzlich auch die Mitarbeiter der Technik und der Werkstätten. „[...] im künstlerischen Bereich, da herrscht meistens ein bisschen Chaos“ (EI3, Min. 2:27). Je nach Kompetenz des Intendanten wird das Personalmanagement eingesetzt oder nicht (EI3, Min. 01:33-04:19). So beschreibt er weiterhin, dass es aber auch kaum Ballettdirektoren gibt, die im Bereich Führung und Personalmanagement ausreichend qualifiziert sind (EI3, Min. 51:41).

Im Verlauf der Interviews und der Recherche wird deutlich, dass bei der Sensibilisierung und Aufklärung zum Thema Transition bei allen Mitarbeitern des Theaters und den Führungskräften, ebenso bei den externen Entscheidungsträgern, wie der Agentur für Arbeit, großer Handlungsbedarf besteht. So betont Tobias Ehring, Manager des *Ballett Dortmund*: „Die Unkenntnis der Anforderungen des Tänzerberufes sowie die schwache Lobby führen bei vielen Entscheidungsträgern der Unfallkassen und politisch Verantwortlichen zu einem großen Desinteresse“ (T. Ehring 2012, S. 17). Des Weiteren ist deutlich geworden, dass Unterstützung bei der Transition erst geleistet wird, wenn der Tänzer auf das Theater zu geht, und dass zum anderen nur dann Interesse von Seiten des Theater besteht, wenn der Tänzer im

Theater weiterbeschäftigt werden kann.

Auf Grundlage der Rechercheergebnisse sollen an dieser Stelle drei Handlungsempfehlungen für den Berufswechsel vom Tanz in einen neuen Beruf ausgesprochen werden.

1. Sensibilisierung und Aufklärung im Theater

Seit 2010 unterstützt die *Stiftung TANZ* Tänzer bei der Transition. Wie bereits in dieser Arbeit erwähnt, werden Vorträge, Workshops und kostenfreie Beratung für Tänzer und Tanzkompanien angeboten. Diese Maßnahmen sind primär auf Tänzer zugeschnitten und dienen dazu, die Tänzer bei der Transition zu unterstützen und zu begleiten, ihnen Möglichkeiten zu eröffnen und generell die Arbeit der *Stiftung TANZ* und das Thema der Transition präsenter zu machen. Daher erscheint es wichtig, die Tänzer zunächst aufzuklären und zu ermutigen, ihr Potenzial für einen neuen Beruf zu erkennen und sich Unterstützung bei der Transition zu suchen. Ebenfalls sollte das Führungspersonal, die Verwaltungsmitarbeiter und der Betriebs- oder Personalrat, durch die *Stiftung TANZ* über das Potenzial der Tänzer und das Thema Transition aufgeklärt und dafür sensibilisiert werden. Wichtig ist, das Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen informiert sind.

Die angebotenen Vorträge sollten jeweils getrennt für Arbeitgeber (Intendanten, Ballettdirektoren, Kompaniemanager etc.) und Arbeitnehmer (z.B. Tänzer) gehalten werden. Wichtig ist, dass die Tänzer in einem geschützten Rahmen die Möglichkeit haben, uneingeschränkt Fragen stellen zu können und sich auszutauschen. Diese Maßnahme sollte Teil der Personalentwicklung sein und sowohl für Tänzer als auch für das Führungs- und Verwaltungspersonal als verpflichtende Weiterbildungsmaßnahme implementiert werden.

2. Offizieller Ansprechpartner am Theater für Tänzer

Durch die geführten Interviews ist deutlich geworden, dass das Theater von Tänzern erwartet, sich an dieses zu wenden, um Unterstützung bei der Transition zu erhalten. So sagt der Personalleiter, dass das Theater nur reagieren kann, wenn der einzelne Tänzer sich zu seinen Plänen äußert. Er bemängelt „[...] man erfährt nichts, man erhält erst recht von Leuten, die das Haus ver-

lassen kein Feedback darüber wie's [...] künftig weitergeht“ (EI2, Min. 14:37). „[...] [W]ir wissen also nicht, was Tänzerinnen und Tänzer, die altersbedingt ausscheiden, bei denen wir wissen, dass sie nicht in eine anderen Kompanie wechseln, was aus denen dann letztlich wird, da fehlt es einfach an Informationen“ (EI2, Min. 15:07). Daher ist es notwendig, dass sich Tänzer rechtzeitig an das jeweilige Haus wenden, um gemeinsam feststellen zu können, ob es Möglichkeiten der Unterstützung gibt, so der Personalleiter (EI2, min: 13:34-16:18). Aber an wen im Theater soll sich der Tänzer wenden? Wenn es am Theater einen Suchtbeauftragten, eine Frauenbeauftragten und eine Vertrauensperson für Schwerbehinderte gibt, dann sollte es auch einen Tänzerbeauftragten geben, verlangt der Betriebsratsvorsitzende (EI3, Min. 42:56). Es wird daher empfohlen, dass es an jedem Theater und jeder Kompanie einen Ansprechpartner für Tänzer gibt, der für alle bürokratischen Belange und für die Transition zuständig ist. Im Moment, so beide Experten der Dreispartenhäuser, passiert eine aktive Unterstützung entweder auf Initiative der Tänzer oder des Mitarbeiter selbst, es gibt bislang keine geeigneten Vorgaben. Für das nicht-künstlerische Personal ist es nahezu selbstverständlich, sich an die Personalabteilung oder an den Betriebsrat zu wenden. Doch der Tänzer selbst hat kaum Berührungspunkte mit der Personalabteilung. Die Tänzerverträge werden oft mit dem Choreographen, Kompaniemanager oder einem Mitarbeiter des KBBs verhandelt und abgeschlossen. Der Betriebsrat führt die vorliegende Problematik der Tänzer, sich dem Theater mitzuteilen, auf den Ausbildungs- und Berufsweg zurück. Schon während der Ausbildung, die früh beginnt „[...]verlässt man eigentlich die normale Gesellschaft“ (EI3, Min. 43:52). Während einer regulären Schul- und Hochschulausbildung, lernt man z.B. welche Aufgaben ein Betriebsrat hat und dass es das Arbeitsrecht gibt, erklärt der Betriebsratsvorsitzende (EI3, Min. 42:54-47:40). Viele Tänzer sind so sehr auf das Training fokussiert, dass sie während der Ausbildung solche Informationen entweder nicht erhalten oder schlichtweg nicht als wichtig ansehen. Hinzu kommt, dass vielen ausländischen Tänzern die deutschen Theaterstrukturen unbekannt sind.

Die interviewten Experten der beiden Dreispartenhäuser sind sich einig, dass der Ansprechpartner für Tänzer aus der Personalabteilung sein sollte und in jedem Fall für das Thema Transition geschult werden müsste. Selbst-

verständlich sollte in einem ersten Schritt sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter ausreichend Kapazität hat, diesen Bereich zu übernehmen. Er sollte eine bestimmte Affinität zum Tanz haben und ausreichend motiviert sein, sich für die Tänzer einzusetzen. Diese Person sollte sich jedem neuen Tänzer vorstellen und erläutern, welches Aufgabenfeld er betreut und welche Informationen er zur Verfügung stellen kann. Es sollte nicht darauf gewartet werden, dass sich die Tänzer selbst auf die Suche nach einem Ansprechpartner machen, erklärt die Tänzerin B* (FB3, Min. 62:43). Der Mitarbeiter wäre nicht nur Ansprechpartner für Tänzer, sondern Schnittstelle zwischen diesem, dem Kompaniemanager, der Führungsebene und den Behörden wie z.B. der Agentur für Arbeit und der *Stiftung TANZ*. Der Vorteil für das Theater wäre hierbei, dass externe Organisationen, Institutionen und Ämter sowie die *Stiftung TANZ* einen direkten Ansprechpartner am Theater für bürokratische Belange der Tänzer haben. Zunächst scheint es nicht notwendig, für den Tänzerbeauftragten eine zusätzliche Stelle zu schaffen. Dennoch sollte auch der Träger des Theaters über die neuen Aufgaben des Mitarbeiters der Personalabteilung und dessen Wichtigkeit für den Tanz und das Theater informiert werden. In einem späteren Schritt sollte evaluiert werden, ob eine zusätzliche Stelle notwendig ist, für die das Theater und dessen Träger dann gemeinsam eine Finanzierungsmöglichkeit erarbeiten müssten.

3. Praktikum für alle Tänzer

Die Empfehlung von Heike Scharpff, ein Praktikum für Tänzer einzurichten, eignet sich als dritte Handlungsempfehlung.

Heike Scharpff hält es für sinnvoll, standardmässig ein Praktikum in einer anderen Abteilung für Tänzer am Theater einzuführen, welches während der aktiven Zeit im Ensemble absolviert werden sollte. Dies würde den notwendigen späteren Berufswechsel für alle im Fokus halten und mithelfen, diesen zur Normalität werden zu lassen. Die Theater könnten Mitverantwortung für die Neuorientierung übernehmen, indem sie jedem Tänzer Einblick in einen anderen Bereich ermöglichen und dies auch in ihre Disposition integrieren. Sie stellt fest, dass das Theater wie eine kleine Stadt ist, in der man etwas über Berufe erfahren kann, die nicht ausschließlich am Theater vertreten

sind. So könnte z.B. ein Tänzer ein Praktikum in der Verwaltung absolvieren und sich später eventuell für ein BWL-Studium entscheiden. Das Praktikum soll zur Orientierung dienen und könnte im einwöchigen Block oder verteilt auf mehrere Wochen absolviert werden. Es geht hierbei eher darum, dem Tänzer zu ermöglichen, verschiedene Berufe kennenzulernen und nicht ein traditionelles Praktikum anzubieten, in dem der Praktikant eingearbeitet und voll in den Arbeitsablauf der Abteilung eingebunden wird. Hierzu wäre die Zeitspanne einer Woche unrealistisch.

Der Betriebsratsvorsitzende ist geteilter Meinung zur Implementierung eines standardmässigen Praktikums am Theater. Er erachtet die Idee als in hohem Maße sinnvoll, aber durch das intensive Arbeitspensum und die unregelmäßigen Arbeitszeiten der Tänzer schwer, das Praktikum als permanente und verpflichtende Maßnahme in den Theaterbetrieb zu integrieren. Er berichtet, dass am eigenen Haus versucht wird, auf Wunsch einzelner Tänzer eine Art Praktikum in verschiedenen Abteilungen wie z.B. der Kostümabteilung oder der Lichttechnik anzubieten. Dies wird auch von der dortigen Ballettdirektion unterstützt (EI3, Min. 12:37-15:44).

Auch der Personalleiter hat zu diesem Thema Stellung genommen und befürwortet grundsätzlich ein Praktikum für Tänzer. Er ist zwar der Meinung, dass es aus Sicht des Einzelnen sinnvoll und sicherlich möglich wäre, dies in den Theaterbetrieb zu integrieren, dennoch hat er Bedenken: „Ich glaube der Weg [...] jemanden zwangszuverpflichten, das neben dem aktiven Einsatz in der Kompanie zu machen, dass das kaum auf Gegenliebe stoßen würde, zumal es auch nicht flächendeckend angeboten würde“ (EI2, Min. 18:11). Er führt dies darauf zurück, dass Tänzer ihren Fokus auf ihre aktive Tänzerlaufbahn legen und deshalb andere Dinge für sie zweitrangig sein können (EI2, Min. 15:50-18:24).

Die Bedenken beider Experten sind in Anbetracht des jetzigen Wissensstands aller Beteiligten berechtigt. Daher müssen, um das standardmässige Praktikum als Weiterentwicklungsmaßnahme am Theater einführen zu können, erst folgende Schritte eingeleitet werden.

1. Sensibilisierung und Aufklärung

Es muss als erstes die bereits erwähnte, erste Handlungsempfehlung erfolgreich umgesetzt werden. Wenn Führungs- und Verwaltungspersonal sowie

der Tänzer selbst zum Thema aufgeklärt und die Potenziale der Tänzer für einen neuen Beruf bekannt sind, resultiert dies im Idealfall in der Legitimierung eines Praktikums als Weiterbildungsmaßnahme. Darüber hinaus sollte das Praktikum nicht als eine „Zwangsverpflichtung“ gesehen werden, sondern als eine unterstützende Maßnahme zur Transition-Hilfe und auch als solche dem Tänzer vorgestellt werden. Um diese Maßnahme erfolgreich flächendeckend an allen Theater zu implementieren, muss von Seiten der Gesetzgebung eine verpflichtende Auflage an die Theater in Deutschland erstellt werden.

2. Organisatorische Regelungen

Damit der Tänzer nicht bei jedem Theaterwechsel erneut ein Praktikum absolvieren muss, sollte durch Vorlage eines Praktikumszeugnisses dem Tänzer die Teilnahme an einem erneuten Praktikum freigestellt werden. Um es dem Tänzer trotz des intensiven Arbeitspensums und der unregelmäßigen Arbeitszeiten zu ermöglichen, ein Praktikum zu absolvieren, muss die Phase des Praktikums zeitlich in der Disposition der Spielzeitplanung berücksichtigt werden. Somit kann vor Spielzeitbeginn ein bestimmter Zeitabschnitt während der Spielzeit für das Praktikum fixiert werden. Selbstverständlich ist diese Einbindung in die Spielzeit komplex und herausfordernd für die Disposition.

Die genannten Handlungsempfehlungen können nur erfolgreich in den Theaterbetrieb integriert werden, wenn alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind und ein professionelles Personalmanagement im künstlerischen Bereich an Theatern sichtbar durchgeführt wird.

7. Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurden Herausforderungen des Tänzerberufs und der Personalentwicklung am Theater für künstlerisches Personal mit Blick auf das Karriereende des Tänzers untersucht.

Wie gezeigt werden konnte, wird das Leben des Tänzers durch den Tanz bestimmt: Dies beginnt bereits im frühen Kindesalter mit einer körperlichen und zeitintensiven Ausbildung, auf die später das mehrstündige Training sowie Proben und Aufführungen folgen. Diese intensive Auseinandersetzung mit dem Beruf erlaubt es dem Tänzer kaum, sich frühzeitig hinsicht-

lich eines zweiten Berufs für die Zeit nach dem Ende der Tanzkarriere zu orientieren (Stiftung TANZ 2014). Was den Tänzer von anderen Künstlern unterscheidet, ist die körperliche Höchstleistung, die der Beruf dem Tänzer abverlangt, sowie eine Karriere, die im Regelfall aufgrund zunehmender körperlicher Beeinträchtigungen bereits im Alter von Mitte/Ende Dreißig zu einem frühen Ende kommt. Frühzeitiges Ausscheiden aufgrund von Verletzungen ist ebenfalls kein Einzelfall.

Tänzer ergreifen am Beginn ihrer Karriere mithin wissentlich einen Beruf, der körperlich außerordentliche Höchstleistung verlangt, außerhalb des Berufes aber nur wenige bis keine anderen Interessen erlaubt, und in dem zusätzlich mit einem frühen Karriereende zu rechnen ist. Seit 2010 steht die *Stiftung TANZ* Tänzern bundesweit mit Beratungs- und Coachingangeboten bei der Transition unterstützend zur Seite. An den Theatern, speziell in der Personalentwicklung, hat das Thema der Transition noch keinen Einzug gefunden. Wie aus den Experteninterviews hervorgeht, ist die geleistete Unterstützung personenbezogen. Jegliche Vorlage, um eine rechtzeitige, gezielte und professionelle Unterstützung von Seiten des Theaters zu gewährleisten, fehlt im Moment noch.

Die Auffassungen der befragten Experten und Tänzer, wer für den Übergang Sorge tragen sollte, sind sehr abweichend. Dies resultiert aus einem ungleichen Wissenstand zum Thema Transition und fehlendem Verständnis für die jeweilige Position des anderen. B*, eine der befragten Tänzerinnen, ist eindeutig der Meinung, die Frage stehe eng in Verbindung mit der (geringen) Lobby der Tänzer, weshalb es Aufgabe der Arbeitgeber oder des Staats sein müsse, durch geregelte Rahmenbedingungen Sorge für die Transition von Tänzern zu tragen (FB3, Min. 66:55). Der befragte Personalleiter nennt die *Stiftung TANZ* als geeignete Institution, an die sich auch festangestellte Tänzer für Unterstützung beim Berufswechsel wenden sollen. Gemeinsam mit dem Theater kann anschließend geprüft werden, ob die Möglichkeit gegeben ist, den Tänzer am Theater in einem anderen Bereich weiterhin zu beschäftigen. Er weist darauf hin, dass aber grundsätzlich die Rahmenbedingungen zur finanziellen Unterstützung nicht auf die Besonderheiten der beruflichen Umorientierung von Tänzern zugeschnitten zu sein scheinen (EI2, Min. 18:52).

Der Betriebsratsvorsitzende kommt nach dem Stand der für diese Arbeit recherchierten Ergebnisse einer Lösung sehr nah. Er empfiehlt folgende Vorgehensweisen: In erster Linie sollte der Tänzer initiativ werden, indem er sich an entsprechende Stellen wendet, um Unterstützung zu erhalten. In einem weiteren Schritt sollte der Arbeitgeber (das Theater/die Kompanie) zusammen mit der *Stiftung TANZ und der Agentur für Arbeit* unterstützend wirken. Am wichtigsten sei, dass sich die Intendanten und Geschäftsführer in der Verantwortung sähen, Sorge für die Tänzer zu tragen, deren Engagements nicht verlängert werden können. Der Leitung sollte bewusst sein, welche Vorteile es mit sich bringen könne, Tänzer, die das Haus kennen und wichtige Fähigkeiten mitbringen, im Haus weiterzubeschäftigen oder sie bei der Umschulung auf einen theaterfremden Beruf zu unterstützen. Wenn an einem Theater ein professionelles Personalmanagement praktiziert wird, werde dieses Bewusstsein automatisch geschärft, so der Betriebsratsvorsitzende (EI3, Min. 38:39-41:45).

Das Thema der Transition ist sowohl für Tänzer als auch für den Arbeitgeber (die Tanzkompanie/das Theater) mitunter fast ein Tabuthema: Beide Seiten haben Ängste, bei einer bevorstehenden Transition aufeinander zuzugehen. Der Tänzer hat innerhalb der Theaterstruktur keinen eindeutigen Ansprechpartner, und die Personalabteilung, so der befragte Personalleiter, geht davon aus, dass sich Tänzer vor dem 30. Lebensjahr nicht damit befassen möchten/können, so dass keinerlei Handlungsbedarf besteht. Abschließend kann festgestellt werden, dass erst dann, wenn alle Akteure – der Arbeitgeber, die Tänzer und Behörden – sich mit dem Thema vertraut machen und dieses nicht weiter marginalisieren, eine Aussicht auf geregelte und erfolgreiche Transitionsprozesse für die Mehrzahl der Tänzer besteht.

Literaturverzeichnis

- Anonymus: Editorial In : Kultur und Management im Dialog Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network Nr. 82 September 2013, S. 03 online-Publikation: www.kulturmanagement.net [eingesehen 15.05.2014].
- Bolwin, Rolf: Die rechtliche Struktur- Tarifverträge und Arbeitsverträge. In: Theater und Orchester in Deutschland.Hrsg. v. Deutschen Bühnenverein Bundesverband der Theater und Orchester. Köln: Deutscher Bühnenverein 2005. S. 124-129.
- Dancers' Career Development: [Statement Transition]. In: online-Publikation:<http://www.thedcd.org.uk/partnershipstheroyalballetschool.php> [eingesehen 05.07.2014].
- Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“: Schlussbericht. Drucksache des deutschen Bundestages Nr. 16/7000. Berlin 2007.
- Dümcke, Cornelia: Projektstudie zur Modellentwicklung eines Transition Zentrum Tanz in Deutschland 2008 online-Publikation: <http://stiftung-tanz.com/wissen/> [eingesehen 16.03.2014].
- Ehinger, Tobias: Statements zur Diskussionsrunde. In: tamed Begleitmagazin 12. Kongress für Tanzmedizin Berlin - Faszi/e/nation Tanz/bewegte Vernetzung, 2012. S. 17.
- Exner-Grave, Elisabeth: Das größte Defizit ist die Bewusstmachung. In : Kultur und Management im Dialog Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network Nr. 89 Mai 2014, S. 27 online-Publikation: www.kulturmanagement.net [eingesehen 01.05.2014].
- Fietze, Ingo: Die Schlafqualität von Balletttänzerinnen und -täänzern. In: tamed Begleitmagazin 12. Kongress für Tanzmedizin Berlin - Faszi/e/nation Tanz/bewegte Vernetzung, 2012. S. 26.
- Gläser, Jörg: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer VS-Verlag 2004.
- Gradinger, Malve: Ballett und Tanztheater – Deutschland tanzt. In: Theater und Orchester in Deutschland.Hrsg. v. Deutschen Bühnenverein Bundesverband der Theater und Orchester. Köln: Deutscher Bühnenverein 2005. S. 64-75.

- Grawinkel, Katja: Altern ist Tabu – ein Essay über Lebensphasen im Tanz.
In: Blog Tanz im August, 23.08.2013, online-Publikation:
<http://tanzimaugust-blog.de/altern-ist-tabu-ein-essay-uber-lebensphasen-im-tanz/> [eingesehen 02.05.2014].
- Hartewig, Wibke: Traumberuf Tänzer. Ausbildung, Einstig, Praxis. Leipzig: Henscheldverlag 2013.
- Haunschild, Axel: Das Beschäftigungssystem Theater – Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten? In: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., Heft 4, 2002, S. 577-598.
- Hausmann, Andrea: Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer VS-Verlag 2011.
- Hausmann, Andrea: Erfolgsfaktor Personalentwicklung - Wissenswertes für Kulturbetriebe. In: Kultur und Management im Dialog Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network Nr. 82 September 2013, S. 11-14
online-Publikation: www.kulturmanagement.net
[eingesehen 15.05.2014].
- Jeffri, Joan, Throsby, David, William J. Baumol : Life after Dance: Career Transition of Professional Dancers 2006 online-Publikation: http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/JeffriJ_ThrosbyD.pdf
[eingesehen 01.05.2014].
- Jeffri, Joan: After the ball is over, career transition for dancers around the world. International Journal for Cultural Policy, Vol.11, Nr.3, 2005.
- Knappe, Robert: Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe. Springer Gabler-Verlag 2010.
- Knieß, Kathrin: Den Übergang gestalten: Wie Tänzer neue Lebens- und Berufsabschnitte gelungen meistern können. In: Paul Klinger Report Nr. 38 September 2011, S. 20-21 online-Publikation: http://www.paul-klinger-ksw.de/pages/leistungen/leist_report.html [eingesehen 01.06.2014].
- Korzo Theater Den Haag: online-Publication: <http://korzo.nl/en/node/8511>
[eingesehen 20.05.2014].
- Küster, Ivonne: Narrative Interviews - Grundlagen und Anwendungen. 2.Aufl. Wiesbaden: Springer VS-Verlag 2009.
- Langsdorff, Maja: Ballett - und dann? Lebensbilder von Tänzern, die nicht mehr tanzen. Norderstedt: Books on Demand GmbH 2005.

- Neumeier, John: Für eine Karriere danach. In: Startseite Stiftung TANZ-Transition Zentrum Deutschland online-Publikation: <http://stiftung-tanz.com/> [eingesehen 01.07.2014].
- Regitz, Hartmut: Selten Deutsch. In: Tanz – Zeitschrift für Ballett, Tanz und Performance, November 2012, S. 64-67.
- Schmidt, Thomas: Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater – Entwicklung neuer Instrumente und ihre Grenzen. In: Andrea Hausmann / Laura Murzik (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS-Verlag 2013, S. 185-197.
- Schmidt, Thomas: Theatermanagement. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS-Verlag 2012.
- Süß, Stefan: Personalmanagement in Kulturbetrieben: Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends. In: Andrea Hausmann / Laura Murzik (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS-Verlag 2013, S. 9-23.
- Stichting Omscholingsregeling Dansers: online-Publikation: http://www.omscholingdansers.nl/homepage_en.htm [eingesehen 01.07.2014].
- Stiftung TANZ – Transition Zentrum Deutschland: online-Publikation: <http://stiftung-tanz.com/> [eingesehen 01.07.2014].
- Theaterstatistik 2011/2012. Hrsg. v. Deutschen Bühnenverein Bundesverband der Theater und Orchester. Köln: Deutscher Bühnenverein 2011.
- Wanke, Eileen: Zu Risiken und „Nebenwirkungen“ des Tanzens, Ausbildung und Beruf. In: Sabine Gehm, Pirkko Husemann /Katharina von Wilke (Hrsg.): Wissen in Bewegung: Perspektiven der künstlerischen und wissenschaftlichen Forschung im Tanz. Bielefeld: transcript Verlag. 2007, S. 161-167.
- Wolf, Karin: Traum oder Wirklichkeit? Personalentwicklung als Chance für zukunftsfähige Kulturbetriebe. In : Kultur und Management im Dialog Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network Nr.82 September 2013, S. 07-10 online-Publikation: www.kulturmanagement.net [eingesehen 15.05.2014].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 (S. 10): Klassisches Ballett & zeitgenössischer Tanz. In: Wibke Hartewig: Traumberuf Tänzer. Ausbildung, Einstig, Praxis. Leipzig: Henschelverlag 2013, S. 57.

Abbildung 2 (S. 12): Darstellung der Ursachen von Arbeitsunfällen im Bühnentanz. In: Eileen M. Wanke: Zu Risiken und „Nebenwirkungen“ des Tanzens. Tanzmedizin in Ausbildung und Beruf. In: Sabine Gehm / Pirkko Husemann / Katharina von Wilke (Hrsg.): Wissen in Bewegung. Perspektiven der künstlerischen und wissenschaftlichen Forschung im Tanz. Bielefeld: transcript Verlag 2007, S. 161-170, hier S. 164.

Abbildung 3 (S. 15): Entwicklung der Anzahl der angestellten Tänzern in Deutschland. In: Eileen M. Wanke: Zu Risiken und „Nebenwirkungen“ des Tanzens. Tanzmedizin in Ausbildung und Beruf. In: Sabine Gehm / Pirkko Husemann / Katharina von Wilke (Hrsg.): Wissen in Bewegung. Perspektiven der künstlerischen und wissenschaftlichen Forschung im Tanz. Bielefeld: transcript Verlag 2007, S. 161-170, hier S.162.

Abbildung 4 (S. 21): Modernes Personalmanagement am Theater. In: Thomas Schmidt: Theatermanagement. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS Verlag 2012, S. 101.

Abbildung 5 (S. 24): Aufgaben der Personalabteilung am Theater. In: Thomas Schmidt: Theatermanagement. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS Verlag 2012, S. 102.

Abbildung 6 (S. 26): Mitarbeitergruppen am Theater. In: Thomas Schmidt: Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater. Entwicklung neuer Instrumente und ihre Grenzen. In: Andrea Hausmann / Laura Muzik (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS-Verlag 2013, S. 185-196, hier S. 189.

Abbildung 7 (S. 34): Transition in der Lebenszeit © Heike Scharpff, Stiftung Tanz Transition Zentrum Deutschland.

Abkürzungsverzeichnis

- BBTK - Ballett- und Tanztheaterdirektorenkonferenz
- BKM - Bundesregierung für Kultur und Medien
- CTFD - Career Transition For Dancers Inc.
- DCD - Dancers' Career Development
- DTRC - Dance Transition Resource Centre
- EI1 - Experteninterview 1
- EI2 - Experteninterview 2
- EI3 - Experteninterview 3
- FB1 - Fallbeispiel 1
- FB2 - Fallbeispiel 2
- FB3 - Fallbeispiel 3
- FIA - International Federation of Actors
- IOTBD - International Organization for the Transition of Professional
Dancers
- KBB - Künstlerische Betriebs Büro
- KSK - Künstlersozialkasse
- NDT - Nederlands Dans Theater
- SOD - Stichting Omscholingsregeling Dansers
- TZTD - Transition Zentrum Tanz in Deutschland