

# ***Personalentwicklung im Theater***

***Zur bedarfsorientierten, prozessbegleitenden Weiterbildung und  
Förderung von Kunstschaffenden in der Sparte Tanz***

**Inaugural-Dissertation**  
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)  
der Ludwig-Maximilians-Universität  
München

vorgelegt von

Jaš Otrin

aus

Maribor, Slowenien

2020

**Erstgutachterin:**  
Prof. Dr. Katja Schneider – Institut für Theaterwissenschaft München  
**Zweitgutachter:**  
Prof. Dr. Ingo Weller – Institute for Human Capital Management

Tag der mündlichen Prüfung: 22.11.2019

Diese Forschungsarbeit ist meinen Eltern gewidmet, die ihr ganzes Leben der  
Institution Theater verschrieben haben

Mein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Katja Schneider und Herr Prof. Dr. Ingo Weller. Mein interdisziplinäres und vor allem neues Thema ist zunächst nicht auf breite Zustimmung gestoßen. Dem Gegenwind trotzend, sind mir beide von Anfang an durch die Höhen und Tiefen meines Promotionsweges gefolgt und mit Rat und Tat zur Seite gestanden.

Mein herzlicher Dank geht an Reid Anderson, Tamas Dietrich und Katarzyna Kozielska sowie den Tänzern des Stuttgarter Balletts, Ricardo Fernando und den Tänzern des Balletts Augsburg, Tobias Ehinger und Xin Peng Wang sowie den Tänzern des Balletts Dortmund für die offenen Ohren bzw. Türen und somit das Ermöglichen der Feldforschungen. Es kann nicht oft genug betont werden, dass es ein Privileg ist bei einem Kreationsprozess ‚Mäuschen spielen‘ zu dürfen.

Dr. med. Elisabeth Exner-Grave, Priv.-Doz. Dr. Dr. Eileen M. Wanke, Sabrina Sadowska und Soraya Bruno möchte ich für die Experteninterviews danken, die sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der persönlichen Ebene mehr als bereichernd waren.

Zudem danke ich Tarek Assam sowie Oliver Königsfeld von der Bundesdeutschen Ballett- und Tanztheaterdirektoren Konferenz (BBTK), Friedrich Pohl vom dancersconnect sowie allen Leitungen und Theatertänzern der deutschen staatlichen und städtischen Bühnen für die Beantwortung der beiden Umfragen. Ada Forster und Andreas Kahnenbach danke ich für die technische Unterstützung.

Für die Redaktion der Doktorarbeit möchte ich mich bei Yvette Michelfelder bedanken.

Last but not least gilt der innigste Dank meiner Familie, allen voran meiner Frau Bojana, die auch ihre Berufung im Theatertanz gefunden hat. Ohne ihrer Geduld und ihres Verständnisses für meine Zielsetzung sowie der fachlichen Sparringpartnerschaft, wäre die vorliegende Forschungsarbeit nie möglich gewesen.

# Inhaltsverzeichnis

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 1       | Einleitung .....   | 1   |
| 1.1     | Zum Thema .....  | 1   |
| 1.2     | Problemstellung .....  | 3   |
| 1.3     | Aufbau und Methodik .....  | 8   |
| 1.4     | Zielsetzung und Zielgruppe .....   | 10  |
| 2       | Personalentwicklung aus der Perspektive der<br>wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur .....       | 13  |
| 2.1     | Geschichte der Personalorganisation .....  | 15  |
| 2.2     | Aspekte der Personalentwicklung als Teil<br>des Human Ressource Managements .....                      | 19  |
| 2.3     | Personalentwicklungsmaßnahmen .....  | 24  |
| 2.3.1   | Weiterbildung .....  | 31  |
| 2.3.2   | Karriere(-planung) .....   | 33  |
| 2.3.3   | Mitarbeitergespräch .....  | 36  |
| 2.3.4   | Motivation .....   | 39  |
| 3       | Personalentwicklung aus der Perspektive eines<br>künstlerischen Betriebs – Status quo am Theater ..... | 42  |
| 3.1     | Zum Spannungsfeld zwischen Management<br>und Kunst .....   | 42  |
| 3.2     | Methodik der Umfragen .....  | 47  |
| 3.3     | Auswertung der Umfragen und Diskussion – Teil 1 .....  | 51  |
| 3.3.1   | Organisationale und demografische<br>Dimensionen .....   | 52  |
| 3.3.1.1 | Vertragliche Struktur .....  | 52  |
| 3.3.1.2 | Sprache – Transnationalität –<br>,Diversity‘ .....   | 59  |
| 3.3.1.3 | Ausbildung .....   | 62  |
| 3.3.2   | Selektion .....  | 64  |
| 3.3.3   | Wettbewerb .....   | 70  |
| 3.3.4   | Belastung der Tänzer .....   | 74  |
| 3.3.5   | Effizienz .....  | 78  |
| 3.3.6   | Personalentwicklung .....  | 82  |
| 3.3.6.1 | Personalkosten .....   | 84  |
| 3.3.6.2 | Entwicklungsbezogene Inter-<br>aktionskonstrukte .....   | 88  |
| 3.3.6.3 | Mitarbeitergespräch .....  | 93  |
| 3.3.6.4 | Bedarfsermittlung .....  | 103 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4       | ,On the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen –                                 |     |
|         | Kreationsprozesse am Theater .....   | 110 |
| 4.1     | Stand der Probenforschung .....  | 112 |
| 4.2     | Methodik der Feldforschungen .....   | 125 |
| 4.3     | Katarzyna Kozielska und das Stuttgarter Ballett .....                        | 136 |
| 4.3.1   | Inspiration als Motor des schöpferischen<br>Prozesses .....                  | 137 |
| 4.3.2   | Atmosphäre als Instrument des schöpfe-<br>rischen Prozesses .....            | 138 |
| 4.3.3   | Führungsstil und Erwartungen .....   | 140 |
| 4.3.4   | Prozessetappen und Zeitmanagement .....                                      | 141 |
| 4.3.5   | Auswahl der Tänzer .....   | 143 |
| 4.4     | Ricardo Fernando und das Augsburger Ballett .....                            | 144 |
| 4.4.1   | Inspiration als Motor des schöpferischen<br>Prozesses .....                  | 144 |
| 4.4.2   | Atmosphäre als Instrument des schöpfe-<br>rischen Prozesses .....            | 145 |
| 4.4.3   | Führungsstil und Erwartungen .....   | 146 |
| 4.4.4   | Prozessetappen und Zeitmanagement .....                                      | 147 |
| 4.4.5   | Auswahl der Tänzer .....   | 148 |
| 4.5     | Xin Peng Wang und das Dortmunder Ballett .....                               | 149 |
| 4.5.1   | Inspiration als Motor des schöpferischen<br>Prozesses .....                  | 151 |
| 4.5.2   | Atmosphäre als Instrument des schöpfe-<br>rischen Prozesses .....            | 152 |
| 4.5.3   | Führungsstil und Erwartungen .....   | 153 |
| 4.5.4   | Prozessetappen und Zeitmanagement .....                                      | 154 |
| 4.5.5   | Auswahl der Tänzer .....   | 156 |
| 4.6     | Auswertung der Beobachtungen und Diskussion .....                            | 156 |
| 4.6.1   | Inspiration als Motor des schöpferischen<br>Prozesses .....                  | 159 |
| 4.6.2   | Atmosphäre als Instrument des schöpfe-<br>rischen Prozesses .....            | 163 |
| 4.6.3   | Führungsstil und Erwartungen .....   | 168 |
| 4.6.3.1 | Lehr- und Lernprozess .....  | 170 |
| 4.6.3.2 | Kreativität im Spannungsfeld<br>zwischen Choreograf und Tänzer .....         | 173 |
| 4.6.3.3 | Funktionalisierung der Kamera .....  | 177 |
| 4.6.4   | Prozessetappen und Zeitmanagement .....                                      | 181 |
| 4.6.4.1 | Zwei Ebenen der Effizienz in einer Probe .....                               | 187 |
| 4.6.4.2 | Wiederholungen als Mittel zum Er-<br>schließen neuer Ausdrucksbereiche ..... | 193 |
| 4.6.4.3 | Bühnenproben – Der Blick aus der<br>Perspektive des Zuschauers .....         | 200 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 5       | ,Near the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen –   |     |
|         | Tanzmedizin .....  | 204 |
| 5.1     | Der Körper als Instrument .....  | 204 |
| 5.2     | Auswertung der Umfragen und Diskussion – Teil 2 .....  | 207 |
| 5.2.1   | Verletzung als immanenter Teil der<br>körperlichen Erfahrung des Berufs-<br>profils Tänzer ..... | 208 |
| 5.2.2   | Prävention .....   | 212 |
| 5.2.2.1 | Periodisierung .....   | 226 |
| 5.2.2.2 | Ernährung .....  | 230 |
| 6       | ,Out of the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen –   |     |
|         | Transition .....   | 235 |
| 6.1     | Berufswechsel als immanenter Teil der Karriere-<br>planung des Berufsprofils Tänzer .....        | 236 |
| 6.2     | Auswertung der Umfragen und Diskussion – Teil 3 .....  | 240 |
| 6.2.1   | Chronobiologische und administrative<br>Grenzen im Theatertanz .....                             | 240 |
| 6.2.2   | Berufliche Neuorientierung innerhalb<br>der Institution Theater oder extern? .....               | 247 |
| 7       | Schlussbetrachtung .....   | 254 |
| 7.1     | Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse .....  | 254 |
| 7.2     | Ausblick .....   | 261 |
| 7.3     | Fakt und Plädoyer .....  | 266 |
|         | Literatur- und Quellenverzeichnis .....  | 267 |
|         | Literaturverzeichnis .....   | 267 |
|         | Quellenverzeichnis .....   | 300 |
|         | Internet .....   | 300 |
|         | Weitere Quellen .....  | 308 |

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Grafische Darstellung der drei Beziehungswege ..... 123

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Auflistung der Tanzcompagnien ..... 53  
Tabelle 2: Die untersuchten choreografischen Konzepte und Strukturen ..... 135

## **Diagrammverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Diagramm 1 - Falls Sie nicht deutschsprachig sind, für wie gut halten Sie Ihre Deutschkenntnisse?.....   | 60 |
| Diagramm 2 - Berechtigt Sie Ihr Schulabschluss zu einem universitären Studium? .....   | 63 |
| Diagramm 3 - Ist es Ihrer Meinung nach in den letzten drei Jahren schwieriger geworden, ein festes Engagement zu bekommen? .....   | 65 |
| Diagramm 4 - Ist es in den letzten drei Jahren schwieriger geworden, für Ihr Repertoire adäquat ausgebildete Tänzerinnen und Tänzer zu gewinnen? ....  | 65 |
| Diagramm 5 - Fühlen Sie sich über die gesamte Spielzeit betrachtet physisch eher überfordert, unterfordert oder ausgewogen belastet? .....   | 77 |
| Diagramm 6 - Fühlen Sie sich über die gesamte Spielzeit betrachtet psychisch eher überfordert, unterfordert oder ausgewogen belastet? .....  | 78 |
| Diagramm 7 - Angenommen, Sie könnten durch effektivere Proben (oder andere Maßnahmen) freie Zeiträume oder Kapazitäten schaffen. Könnten Sie sich vorstellen, diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu füllen? .....   | 83 |
| Diagramm 8 - In der Wirtschaft sind Onboarding-Programme, eine strukturierte und systematische Integration neuer Mitarbeiter, bereits etabliert (wie z. B. „Willkommenspaten“). Wie wichtig wären solche Programme Ihrer Meinung nach für eine Theaterinstitution? ..... | 89 |
| Diagramm 9 - Haben Sie so ein solches ‚Onboarding-Programm‘ bereits? .....   | 89 |
| Diagramm 10 - Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach ein jährliches Beurteilungsgespräch? .....  | 93 |
| Diagramm 11 - Sind in Ihrer aktuellen Compagnie Mitarbeitergespräche üblich? .....   | 94 |
| Diagramm 12 - Wurden Sie über die Struktur des Mitarbeitergesprächs und die eventuell damit einhergehende Vorbereitung informiert? .....   | 95 |
| Diagramm 13 - Wurden innerhalb der Mitarbeitergespräche auch Ihre evtl. auch außerhalb des Berufes liegenden Interessenfeldern angesprochen? .....   | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| Diagramm 14 - Sind sie zufrieden mit dem Führungsverhalten der Leitung Ihrer Compagnie? .....   | 100 |
| Diagramm 15 - Was würde Sie dazu motivieren, sich beruflich weiterzuentwickeln? .....   | 102 |
| Diagramm 16 - Wurde nach der krankheitsbedingten Abstinenz ein Rückkehrgespräch bezüglich der kurzfristigen individuellen Zielsetzung mit Ihnen geführt? .....  | 211 |
| Diagramm 17 - Gibt es in Ihrer Compagnie einen Physiotherapeuten/ Masseur, der den Tänzerinnen und Tänzern mindestens einmal wöchentlich zur Verfügung steht? .....   | 217 |
| Diagramm 18 - Wie regelmäßig wären Sie zu einem solchen Angebot bereit? .....   | 218 |
| Diagramm 19 - Angenommen, Sie könnten durch effektivere Proben (oder andere Maßnahmen) freie Zeiträume oder Kapazitäten schaffen. Könnten Sie sich vorstellen, diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu füllen? ..... | 219 |
| Diagramm 20 - Wären Sie bereit, an einer regelmäßigen tanzmedizinischen Präventionsmaßnahme teilzunehmen? .....   | 220 |
| Diagramm 21 - Wären Sie bereit, an einer regelmäßigen tanzmedizinischen Präventionsmaßnahme teilzunehmen, wenn diese außerhalb der Arbeitszeit stattfände? .....  | 221 |
| Diagramm 22 - Wie stehen Sie zu organisierten regenerativen Maßnahmen unmittelbar nach einer Vorstellung? .....   | 222 |
| Diagramm 23 - Wie stehen Sie zu organisierten regenerativen Maßnahmen unmittelbar nach einer Vorstellung? .....   | 223 |
| Diagramm 24 - Bietet Ihre Theaterkantine Ihrer Meinung nach ausreichend Auswahl im Hinblick auf die tänzerischen Ernährungsbedürfnisse? .....   | 233 |
| Diagramm 25 - Sollten Ihrer Ansicht nach die Tänzerinnen und Tänzer bereits während ihrer Karriere Weiter- bzw. Fortbildungsangebote wahrnehmen? .....  | 251 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Das Thema

Im Zentrum der vorliegenden Dissertation stehen die Künstler als Mitarbeiter<sup>1</sup> eines Theaters, die von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und die ästhetische Ausrichtung einer Produktion verkörpern.<sup>2</sup> Damit übernehmen die Künstler eine zentrale Funktion, die – jenseits von Intendanz, Regiekult und Starsystem – einer besonderen Betrachtung bedarf. Die Frage, der die vorliegende Arbeit nachgehen möchte, basiert auf dem Gedanken, ob eine gezielte und standardisierte Entwicklung der künstlerischen Mitarbeiter Konsequenzen auf die ästhetischen Ausdrucksformen einer Inszenierung haben kann. Ausgangspunkt für diese Sichtweise ist, dass das Theater nicht nur von der Inszenierung auf der Bühne her betrachtet und analysiert werden kann, sondern als vielschichtiger sozialer und ästhetischer Prozess aufgefasst werden sollte. Deshalb fokussiert sich die Untersuchung auf die Personalentwicklung – samt ihren Mechanismen und ihren jeweiligen konkreten Prozessen – am Theater. Die Institution Theater setzt sich nach Christopher Balme aus verschiedenen Theaterformen zusammen, die sich in vier Gattungen einordnen lassen: dem Sprechtheater, dem Musiktheater, dem Theatertanz und dem Figurentheater.<sup>3</sup> Der Bedarf einer strategischen Personalentwicklung dürfte in allen Sparten vorliegen, der Fokus dieser Arbeit wird aber im Detail vorrangig auf die Personalentwicklung der Tänzer und deren künstlerisch-gestalterischer Prozesse gelegt werden.

Bereits Max Herrmann (1865–1942), der deutsche Literaturhistoriker und Mitbegründer der Theaterwissenschaft als eigenes Fachgebiet, hat sich dafür ausgesprochen, dass der Forschungshorizont der Theaterwissenschaft über die Aufführung hinausgehen sollte, weswegen er zu einem interdisziplinären Diskurs unter Einbezie-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden im Text überwiegend männliche Personenbezeichnungen verwendet. Gemeint sind jedoch stets Frauen und Männer gleichermaßen. Dies soll keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

<sup>2</sup> Selbstverständlich gestalten neben dem künstlerischen Ensemble auch andere Abteilungen und Mitarbeiter den Theateralltag. Deren Bedeutung soll an dieser Stelle ausdrücklich hervorgehoben werden, trotz oder vor allem aufgrund der Tatsache, dass die Untersuchungsfrage ihre Aufmerksamkeit lediglich auf die Künstler legt.

<sup>3</sup> Vgl. Balme, Christopher (2014): *Einführung in die Theaterwissenschaft*, Berlin: Erich Schmidt, 2014, S. 30.

hung von Theatersoziologie und Theaterrecht aufrief.<sup>4</sup> In diesem Sinne ist auch die vorliegende Arbeit darum bemüht, unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen wie die Theaterwissenschaft, die Betriebswirtschaftslehre mit ihrem Forschungszweig Human Capital Management, sowie in Ansätzen die Tanzmedizin, die Psychologie, die (Tanz-)Pädagogik und die Soziologie miteinander zu verbinden. Dabei soll offengelegt werden, inwiefern sich die Verfahren und Methoden aus anderen Disziplinen auf das Theater anwenden lassen bzw. ob es zu einer Fiktion in der Übertragung kommt. Hierin ist bereits das vielschichtige Handlungsfeld der Personalentwicklung zu erkennen, das nach Ingo Weller et al. auf die Essenz, die richtigen Leute zur richtigen Zeit in die richtigen Rollen zu bringen, heruntergebrochen werden kann, wobei der prozessuale Charakter der Entwicklung betont werden muss, bei dem es vordergründig darum geht, die Passung zwischen Mensch und Situation zu beeinflussen („Matching“).<sup>5</sup>

Gute Personalentwicklung, so wird in einschlägigen Publikationen gefordert, solle kein reiner „HR-Prozess“<sup>6</sup> sein, sondern vielmehr als Teil der Unternehmens-DNA verstanden werden, weshalb eine Verankerung der Personalentwicklung im Kontext der täglichen Arbeit notwendig werde.<sup>7</sup> Die Entwicklung eines Künstlers folgt anderen Zielsetzungen als z.B. die eines Ingenieurs, aber auch wenn die Fluktuation am Theater mitunter relativ hoch ist – auf deren Ursachen im späteren Verlauf der Arbeit noch eingegangen wird – dürfte es auch für diese Institution unverzichtbar sein, alle Mitarbeiter zu fördern, um auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber angesehen zu werden und langfristig überlebensfähig zu bleiben.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Nix, Christoph (2016): *Theater Macht Politik*, Berlin: Theater der Zeit, 2016, S. 21 f. und die dort angegebene Quelle Herrmann, Max (1981): „Über die Aufgaben eines theaterwissenschaftlichen Institutes“, Vortrag vom 27.06.1920 (nach Stenogramm), in: Helmar Klier [Hg.]: *Theaterwissenschaft im deutschsprachigen Raum*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1981, S. 19.

<sup>5</sup> Vgl. Weller, Ingo/Hymer, Christina B./Nyberg, Anthony J./Ebert, Julia (2019): “How Matching creates Value. Cogs and Wheels for Human Capital Resources Research“, in: *The Academy of Management Annals*, 13(1), S. 188 ff.

<sup>6</sup> Human resource, auch Humanvermögen genannt, ist die „Summe aller Leistungspotentiale/(-reserven), die einem Unternehmen durch ihre Organisationsmitglieder zur Verfügung gestellt werden.“, vgl. Knauf, Jürgen (1994): *Gabler-Fremdwörterbuch Wirtschaft*, Wiesbaden: Gabler, 1994, S. 94.

<sup>7</sup> Vgl. Haufe: *Personalentwicklung-Software & Kompetenzmanagement – Mitarbeiter fördern*, <<https://www.umantis.com/personalentwicklung>>, letzter Zugriff am 16.01.2019.

<sup>8</sup> Vgl. Kuschnik, Melanie (2014): *Personalentwicklung. Motivation oder Kompetenzaufbau*, Unveröffentl. Diplomarbeit, Technische Hochschule Wildau, 2014, S. 7; Zaugg, Robert J. (2008): „Nachhaltige Personalentwicklung. Von der Schulung zum Kompetenzmanagement“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 33.

Diese Sichtweise stellt nicht nur an die Vorgesetzten und Personalverantwortlichen hohe Anforderungen, sondern auch an die Künstler selbst, die – wie die Arbeit auch zeigen wird – noch ein Bewusstsein für diese Thematik entwickeln müssen. Grundsätzlich setzt die Personalentwicklung eine Bereitschaft zu lebenslangem Lernen voraus bzw. beinhaltet ein Verständnis für die Notwendigkeit dieses Ansatzes. Dieser Aspekt ist insbesondere für Theatertänzer von großer Bedeutung, da sie durch ihr Berufsprofil dazu gezwungen sind, einen Berufswechsel vorzunehmen und eine neue Qualifizierung damit eine Bedingung für die weitere (berufliche) Existenz darstellt.

## 1.2 Die Problemstellung

„The struggle for the technical mastery of our environment fascinates the spectator to such degree that the importance of individual effort is often forgotten.“<sup>9</sup>

Bei immer wiederkehrenden Anlässen wird die Bedeutung der Kunst und damit die Anstrengung und Leistung jedes einzelnen beteiligten Künstlers für eine Gesellschaft hervorgehoben. Dass das nicht nur in Deutschland so ist, zeigt die Begrüßungsrede des Vorstandsvorsitzenden der *Prešeren-Stiftung*, Vinko Möderndorfer, im Rahmen der Verleihung des *Prešeren-Preises* 2018.<sup>10</sup> Möderndörfer zitierte des Öfteren Ivan Cankar, einen der bedeutendsten slowenischen Schriftsteller und Dichter der Moderne, der in seinem Werk *Pohujšanje v dolini Šentflorjanski* („Ärgernis im St. Floriantal“, 1908), über die Bewohner des Tals schrieb, die die Kunst und die Künstler verachteten.<sup>11</sup> Cankar schrieb vor ungefähr 100 Jahren bereits gesellschaftskritisch, dass die Kultur für die damaligen Menschen nutzlos und damit überflüssig erscheine, was laut Möderndorfer für einige Verantwortliche auch heute noch zu gelten scheine. Er

<sup>9</sup> Laban, Rudolf/Lawrence, F. C. (1974): *Effort. Economy of human movement*, 2. Aufl., London: MacDonald&Evans Ltd., 1974, S. 1. Hier wird die Bedeutung eines Einzelnen in Bezug auf die gesamte Gesellschaft hervorgehoben. In der vorliegenden Arbeit soll der Fokus auf den Bezug zwischen dem einzelnen Künstler und der Auswirkung seiner Handlung auf den Kunst- und Kultursektor eingengt werden.

<sup>10</sup> Der *Prešeren-Preis* ist der bedeutendste Kulturpreis Sloweniens, der jährlich am 7. Februar, dem Vorabend des slowenischen Kulturtages (8. Februar), stattfindet, der gleichzeitig ein gesetzlicher Feiertag ist, was einmalig auf der Welt zu sein scheint.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu und für das folgende Gb/STA: „Der slowenische Tag der Kultur. Nicht nur ein feierlicher, sondern auch ein trauriger Tag“ [in Slowenisch], in: *Dnevnik*, 08.02.2018, <<https://www.dnevnik.si/1042800971/kultura/splosno/slovenski-kulturni-praznik-ne-samo-slovesen-ampak-tudi-zalosten-dan>>, letzter Zugriff am 10.02.2018. Zitate aus fremdsprachigen Quellen und Werken der Sekundärliteratur wurden vom Verfasser der vorliegenden Arbeit übersetzt.

fuhr mit der Feststellung fort, dass die Kunst das Gewissen der Gesellschaft sei und der Künstler die einzige wahre und unideologische Opposition zu der Einfältigkeit der Obrigkeit darstelle, weswegen die Künstler immer einen Störfaktor bildeten.

Auf eine ähnliche Art und Weise haben das in Deutschland die Mitglieder der *Initiative kulturelle Integration*, die nach eigener Aussage ein breites Spektrum an Institutionen und Organisationen verschiedener politischer Ebenen und Interessen vertreten, angesichts der aktuellen Debatten unter dem Schirm des *Kulturrates Deutschland e.V.* im Jahr 2017 in ihren *15 Thesen zu gesellschaftlichem Zusammenhalt und zur kulturellen Integration* festgehalten:

„Kultur trägt [...] wesentlich zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei. Kulturinstitutionen vermitteln Geschichte und Gegenwart Deutschlands und ermöglichen eine Auseinandersetzung mit den Werten der Gesellschaft – wir setzen auf die Vermittlungskraft von Kultur [...] Der UNESCO-Kulturbegriff stellt darauf ab, dass [...] die Kultur in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden kann, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen.[‘] [...] Die Künste ermöglichen die Auseinandersetzung mit philosophischen, gesellschaftlichen und politischen Grundfragen. Sie weisen über das unmittelbare Erleben hinaus und eröffnen neue Sinnhorizonte. In der Fähigkeit, Kunst zu schaffen und zu interpretieren, überschreitet der Mensch, wie die UNESCO formuliert, seine eigene Begrenztheit. Die im Grundgesetz verankerte Kunstfreiheit sichert die Entfaltung der Künste.“<sup>12</sup>

Während der Ansatz der *Initiative kulturelle Integration* sich mit dem gesellschaftlichen Zusammenhalt und der kulturellen Integration, die u.a. durch die Kunst gewährleistet werde, beschäftigt, konzentriert sich die Begrüßungsrede Möden-dorfers im Kern auf die drohenden Schließungen bzw. finanziellen Kürzungen und somit auf die damit einhergehende Marginalisierung der Kunst- und Kulturlandschaft. Beiden Ansätzen ist jedoch neben den äußeren Umständen auch die Abhängigkeit von den beteiligten künstlerischen Mitarbeitern gemein, deren strategische zielgerichtete Weiterentwicklung grundlegende Argumente für den Erhalt dieses Sektors liefern könnte. Dass diesbezüglich ein Defizit in der Praxis des Theateralltags besteht, kann auch aufgrund der persönlichen europaweiten Erfahrungen des Verfassers der vorliegenden Arbeit bestätigt werden. So wie sich Wirtschaftsunternehmen ständigen Marktveränderungen ausgesetzt sehen, auf die sie, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen, reagieren müssen, befindet sich auch die Theaterland-

---

<sup>12</sup> Initiative kulturelle Integration/Kulturrat Deutschland e.V [Hg.]: *Zusammenhalt in Vielfalt. 15 Thesen zu kultureller Integration und Zusammenhalt*, <<http://kulturelle-integration.de/thesen/>>, Berlin, 2017, letzter Zugriff am 10.02.2018; UNESCO (1983): *Weltkonferenz über Kulturpolitik. Schlussbericht des von der UNESCO vom 26. Juli–6. August 1982 in Mexiko-Stadt veranstalteten internationalen Konferenz*, München: Saur, 1983.

schaft aufgrund der komplexen und veränderbaren Umwelt, bedingt z.B. durch Globalisierung, Digitalisierung, Informatisierung, Migration und Klimawandel, in einem ständigen Wandel. Einige Literatur- und Diskussionsbeiträge gehen sogar einen Schritt weiter und sprechen von einer gegenwärtigen Theaterkrise, die sowohl die Strukturen als auch die Produktionsweisen und Unternehmenskultur involvieren.<sup>13</sup>

„Deutschlands darstellenden [sic] Künste stehen nicht erst in jüngster Zeit, aber momentan scheinbar verdichtet im Zeichen von Krisenphänomenen.“<sup>14</sup>

Aus diesem postulierten Reformbedarf heraus hat sich bereits Anfang der 1990er-Jahre in Deutschland eine neue „gestaltende Instanz“<sup>15</sup> entwickelt, das Kulturmanagement, welches laut Birgit Mandel u.a. eine inhaltliche Steuerung, die organisatorische Umsetzung sowie die Vermarktung von öffentlichen, gemeinnützigen und privatwirtschaftlich getragenen Kulturbetrieben gewährleisten und darüber hinaus den neu aufkommenden Finanzierungsfragen entgegentreten soll.<sup>16</sup> Oder anders ausgedrückt, neben der umfangreichen und fachübergreifenden wissenschaftlichen Forschung des ‚Audience-‘, und ‚Institutional Developments‘ wird das ‚Human Resource Development‘ bzw. die Personalentwicklung, wie im Anschluss deutlich hervorgehoben wird, nachrangig behandelt. Wie Andrea Hausmann, die auf diesem Gebiet eine Vorreiterrolle spielt, treffend feststellt, ist Kulturmanagement mittlerweile

---

<sup>13</sup> Unter dem Titel *Systemische Krisen im europäischen Theater* wurde im April 2018 eine zweitägige internationale Konferenz in London veranstaltet, vgl. Balme, Christopher: *Systemische Krisen im europäischen Theater*, <[https://www.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/aktuelles/termine/krisen\\_goethe\\_london/index.html](https://www.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/aktuelles/termine/krisen_goethe_london/index.html)>, letzter Zugriff am: 19.07.2018; im November 2018 wurde auf der Jahrestagung der DFG-Forschungsgruppe zum Thema „Krisengefüge der Künste“ ein Zwischenstand der Forschung vorgestellt (Ludwig-Maximilians-Universität München: *Jahrestagung 2018: „Krise als Motor? Theater zwischen Stillstand und Wandel“*, <[https://www.krisengefugee.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/news\\_events/jahrestagung\\_2018/index.html#programmuebersicht#programmuebersicht](https://www.krisengefugee.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/news_events/jahrestagung_2018/index.html#programmuebersicht#programmuebersicht)>, letzter Zugriff am 08.11.2018; vgl. weitere Quellen bei Schmidt, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*, Wiesbaden: Springer VS, 2017; Schneider, Wolfgang (2013) [Hg.]: *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*, Bielefeld: transcript, 2013; Klein, Armin et al. (2012): *Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention*, München: Albrecht Knaus, 2012; Röper, Henning (2006): *Handbuch Theermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle*, Köln: Böhlau, 2006.

<sup>14</sup> Balme, Christopher: *Krise im Theater*, <[https://www.uni-muenchen.de/forschung/news/2017/balme\\_dfgforschergruppe.html](https://www.uni-muenchen.de/forschung/news/2017/balme_dfgforschergruppe.html)>, letzter Zugriff am 06.10.2018.

<sup>15</sup> Badura, Jens/Mokre, Monika (2011): „Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement. Anmerkungen zu einem Paradigmenwechsel“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 60.

<sup>16</sup> Vgl. Mandel, Birgit (2011): „Vom ‚paternalistischen Kulturstaat‘ zur kooperativen Gestaltung des gesellschaftlichen Kulturlebens durch Kulturpolitik und Kulturmanagement“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 27; Mandel, Birgit (2009): „Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 13.

relativ gut empirisch erforscht und die Begründung der Forschung des Theatermanagements bzw. der Entwicklung der Kulturökonomie auf die Abhandlung *Performing Arts, The economic Dilemma* von William J. Baumol und William G. Bowen aus dem Jahr 1966 zurückzuführen.<sup>17</sup> Innerhalb dieses wissenschaftlichen Zweiges ist aber ein Forschungsdefizit in einzelnen Bereichen des Personalmanagements auszumachen und dabei vor allem in der Personalentwicklung als einem Teil des Human Ressource Managements.<sup>18</sup>

Dass sich diese fehlende Auseinandersetzung mit dem Thema auch innerhalb der Praxis negativ bemerkbar macht beschreibt Maurice Lausberg. Nach seiner Feststellung bewege sich die Personalentwicklung als strategischer Ansatz an Theatern immer noch „auf dem Level der 80-er Jahre“, wodurch ein erheblicher Aufholbedarf im Vergleich zu den etablierten Modellen vorzuliegen scheint.<sup>19</sup> Im modernen Management innerhalb der Wirtschaft wird Personal nicht als Kostenfaktor, sondern als Leistungspotenzial angesehen, wobei es nicht von Bedeutung zu sein scheint, wie das jeweilige Unternehmen die kollektiven Ordnungen und Prozesse gestaltet – der Mensch ist in der Regel die entscheidende Ressource.<sup>20</sup>

In einem Theater scheint das noch mehr auf der Hand zu liegen, da die Künstler im Mittelpunkt des ‚Herstellungsvorganges‘ stehen und, wie es George Tabori ausgedrückt hat, nicht die Vorstellung das Produkt der Theaterarbeit sein dürfe, sondern der Mensch.<sup>21</sup> Diese Kernleistung verdient es, besonders wertgeschätzt und

---

<sup>17</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Schmidt (2017), S. 12; vgl. zudem Hausmann, Andrea (2013): „Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(2), 2013, S. 111, 113; vgl. Kleine, Andreas/Hoffmann, Steffen (2014): *Dynamische Effizienzbewertung öffentlicher Dreispartentheater mit der Data Envelopment Analysis. Diskussionsbeitrag Nr. 488*, Hagen: FernUniversität in Hagen, 2014, S. 3 und dort die angegebene Quelle Vorwerk, Christopher (2012): *Qualität im Theater. Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management*, Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012, S. 12.

<sup>18</sup> Vgl. Hausmann (2013), S. 111, 113, 115; Schmidt, Thomas (2013): „Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater. Entwicklung neuer Instrumente und ihre Grenzen“, in: Andrea Hausmann/Laura Murzik [Hg.]: *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 2013, S. 186 f.; Süß, Stefan (2013): „Personalmanagement in Kulturbetrieben. Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends“, in: Andrea Hausmann/Laura Murzik [Hg.]: *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS-Verlag, 2013, S. 17 f.

<sup>19</sup> Lausberg, zitiert nach Schuster, Veronika: „Konzepte müssen gewollt sein“, in: *KM Kulturmanagement Network*, 2018 (136), Weimar, 2018, S. 9, <[https://www.actori.de/fileadmin/PDF\\_PPT\\_DOC\\_XLS/kmn1809\\_Interview\\_ML.pdf](https://www.actori.de/fileadmin/PDF_PPT_DOC_XLS/kmn1809_Interview_ML.pdf)>, letzter Zugriff am 06.09.2018.

<sup>20</sup> Vgl. Kappler, Ekkerhard (1993): „Gegenwartsfähigkeit als zentrales Thema von Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 65 f.

<sup>21</sup> Vgl. Matzke, Annemarie (2012): *Arbeit am Theater. Eine Diskursgeschichte der Probe*, Bielefeld: transcript, 2012, S. 40; Kurzenberger, Hajo (2009): *Der kollektive Prozess des Theaters. Chorkörper – Probengemeinschaften – theatrale Kreativität*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 149. Ob mit einer Premi-

dementsprechend untersucht zu werden, denn ohne die Künstler, die jeden Abend auf der Bühne stehen, gäbe es kein Theater.<sup>22</sup> Oder anders ausgedrückt – in dieser Lesart zählt, im Gegensatz zu der Untersuchung von Clifford Geertz, nicht das Dargestellte, sondern der Darsteller.<sup>23</sup> Rudi Laermans hat darüberhinaus in diesem Zusammenhang die These aufgestellt, dass der Erfolg einer Produktion zu 95 Prozent von der Besetzung abhinge.<sup>24</sup> Obwohl diese Aussage kritisch hinterfragt werden könnte, untermauert sie die Dringlichkeit eines Paradigmenwechsels bezüglich einer strategischen Personalentwicklung der Künstler.

Vollständigkeitshalber sei angemerkt, dass Personalentwicklungsmaßnahmen am Theater nicht grundsätzlich unbekannt sind, nur werden sie regelmäßig auf die Bereiche Verwaltung und Technik<sup>25</sup> begrenzt und grenzen somit das künstlerische Personal<sup>26</sup> aus. Dabei ist klarzustellen, dass die Personalentwicklung qua Definition Ausdruck einer Unternehmenskultur sein dürfte, was selbstverständlich auch impliziert, dass der Künstler sich nicht aus seiner eigenen Verantwortung stehlen kann und für seine Entwicklung mitverantwortlich ist.<sup>27</sup>

Das Forschungsdefizit überrascht aber vor allem, wenn man bedenkt, dass sich der Tänzer, Choreograf und Tanztheoretiker Rudolf von Laban (1879–1958), Protagonist des modernen Tanzes, bereits Mitte des letzten Jahrhunderts mit der Ökonomie der Bewegung beschäftigte und zusammen mit dem Industriellen F. C. Lawrence

---

ere ein abgeschlossenes Ergebnis des Produzierens vorliegt, oder es ‚nur‘ auf ein jeweils vorläufiges szenisches Endprodukt hinausläuft, soll an dieser Stelle bewusst ausgeklammert werden.

<sup>22</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 399.

<sup>23</sup> Vgl. Geertz, Clifford (1999): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, 6. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999, S. 298.

<sup>24</sup> Laermans, Rudi (2015): *Moving Together. Theorizing and Making Contemporary Dance*, Amsterdam: Valiz, 2015, S. 338.

<sup>25</sup> Vgl. Kuschnik (2014), S. 40 ff. In der Untersuchung von Melanie Kuschnik konnte in einem mehrjährigen Untersuchungszeitraum eines Einspartentheaters kein einziger Schauspieler ermittelt werden, der eine Personalentwicklungsmaßnahme besucht hat. Aus dem künstlerischen Bereich hat lediglich ein Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit und Dramaturgie ein Seminar zum Thema „Urheberrecht, Regelsammlung und Aufführungsverträge“ besucht. Vollständigkeitshalber muss erwähnt werden, dass zusätzlich die Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit eine mehrjährige Ticketsoftwareschulung absolviert haben, wobei sich die Frage stellt, ob dies unter den künstlerischen Bereich zu zählen ist, vgl. ebd.

<sup>26</sup> Es existieren verschiedene Ansätze in Bezug auf die Personalentwicklung beim Orchester, wobei auch hier ein Bedarf an (empirischen) Untersuchungen festgestellt werden konnte, vgl. Mertens, Gerald (2010): „Kommunikation und Personalentwicklung“, in: *Orchestermanagement*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien, 2010, S. 118 und die dort angegebenen Quellen Scherz-Schade, Sven (2009): „Zum Erfolg führen – Orchesterintendanten, -direktoren und -manager über ihre Sicht von «guter Führung»“, in: *Das Orchester*, 11, 2009, S. 19; Fischer, Walter Boris (2008): *Künstler & Co. Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen*, Zürich/Chur: Rüegger, 2008, S. 153.

<sup>27</sup> Vgl. Sattelberger, Thomas (1995d): „Kulturarbeit und Personalentwicklung. Ansätze einer integrativen Verknüpfung“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 256 ff.

u.a. die Entwicklung der britischen Industrie und deren Mitarbeiter nach dem Zweiten Weltkrieg vorantrieb.<sup>28</sup> Darüber hinaus hat bereits Jean Georges Noverre (1727–1810) in seinen *Lettres sur la danse et sur les ballets* (1760) die Tänzer angewiesen, sich an den Schauspielern ein Beispiel zu nehmen, um ihre eigene geistige Entwicklung, simultan zur Entwicklung der Rolle, voranzutreiben.<sup>29</sup>

Nach der vorgenommenen Schilderung wird ersichtlich, dass die Personalentwicklung im Theater sowohl in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung als auch in der Praxis ein Desiderat bildet, weshalb sich die vorliegende Forschungsarbeit der Entwicklung des Künstlers als ‚dem‘ Stakeholder innerhalb des Theaterbetriebs widmet.

### 1.3 Der Aufbau und die Methodik

Zwecks einer angemessenen Einführung der Zielgruppe in die Thematik, die sich aus den Trägern und Leitungen der Theaterhäuser sowie der Künstler zusammensetzt, wird zunächst auf die geschichtliche Entwicklung der Personalorganisation eingegangen und die unterschiedlichen Sichtweisen der relevanten Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Perspektive der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zusammengefasst, da diese im Gegensatz zu der theaterwissenschaftlichen bzw. Literatur des Kulturmanagements viel umfangreicher erscheint (Kapitel 2).

Mit der Frage, wie viel Management und wie viel Kultur im Kulturmanagement enthalten sein sollen, wird zum einen auf das Spannungsverhältnis der zwei Bereiche aufmerksam gemacht und zum anderen eine Brücke zwischen den verschiedenen Wissenschaftszweigen geschlagen (Kapitel 3). Daraufhin wird die Perspektive auf den künstlerischen Betrieb gelenkt und mit den Techniken und Methoden der empirischen Forschung der Status quo am Theater evaluiert. Relevante Forschungsergebnisse werden mittels zweier breit angelegter Umfragen erhoben, in denen sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren angewendet werden. Mit der ersten Umfrage werden alle in der Bundesdeutschen Ballett- und Tanzdirektoren-Konferenz (BBTK) organisierten, öffentlich getragenen Tanzcompanien bzw. deren

---

<sup>28</sup> Laban und Lawrence haben ein System der industriellen Arbeitsökonomie entwickelt, vgl. Laban/Lawrence (1974).

<sup>29</sup> Vgl. Noverre, Jean Georges (2010): *Briefe über die Tanzkunst. Neu editiert und kommentiert von Ralf Stabel*, Henschel: Berlin, 2010.

Leitungsteams angesprochen und in Bezug auf die für die Personalentwicklung relevanten Themen befragt. Im Zentrum des qualitativen Forschungsprozesses steht das Ziel, die Forschungszielgruppe möglichst selbst zu Wort kommen zu lassen, um auch deren subjektive Sichtweise – Meinungen, Auffassungen – erfassen zu können, weshwegen die zweite Umfrage auf die Tänzer der identischen, öffentlich getragenen Tanzcompagnien zielt. Dabei stellt die hohe Heterogenität der zu Befragenden, mit jeweils eigenen Zielen, Motiven und Bedürfnissen, eine große Herausforderung für die Auswertung der Daten dar. Ein wichtiges methodisches Prinzip der beiden Umfragen wird sein, möglichst beide Blickwinkel aggregiert zu erfassen, weshalb die Fragen zumindest teilweise einen Bezug zueinander aufweisen.

Ein weiterer Aspekt sollen die Entwicklungspotenziale innerhalb der alltäglichen künstlerischen Arbeit und somit die Probe – *die „spezifisch theatrical[e] Arbeitssituation“*<sup>30</sup> – als eine „on the job“<sup>31</sup> durchgeführte Personalentwicklungsmaßnahme sein (Kapitel 4). Dafür wird vorab durch eine Literaturrecherche der Stand der Probenforschung dargestellt. Die (neuen) Produktionsweisen am Theater bilden innerhalb der Theaterwissenschaft den Ausgangspunkt für die Probenprozessforschung, die sich nicht nur für die Inszenierung als fertiges Produkt, sondern vor allem für den prozessualen Charakter ihrer Entstehung interessiert, die auch einen Fokus auf die Entwicklung der Fertigkeiten und Fähigkeiten der Künstler setzt.<sup>32</sup> Um die Gewohnheiten und Bedürfnisse sowie das Verhalten und die sozialen Beziehungen der Tänzer in dieser theatralen Praxis unter natürlichen Bedingungen zu untersuchen, werden Feldbeobachtungen von drei verschiedenen Kreationsprozessansätzen an drei unter-

---

<sup>30</sup> Matzke (2012), S. 87.

<sup>31</sup> Zu den Bezeichnungen „on-, near-, und out of the job-Personalentwicklungsmaßnahmen“ vgl. z.B. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2017): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017, S. 545 ff.; Scholz, Christian (2014): *Grundzüge des Personalmanagements*, 2. Aufl., München: Vahlen, 2014, S. 580; Wien, Andreas (2013): „Personalentwicklung im Unternehmen“, in: Andreas Wien/Normen Franzke: *Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzeptes*, Wiesbaden: Springer, 2013, S. 19 ff.; Kolb, Meinulf (2008): *Personalmanagement. Grundlage, Konzepte, Praxis*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, S. 465; Rothwell, William J./Kazanas, Hercules C. (2004): *Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*, 2. Aufl., San Francisco: Pfeiffer, 2004; Jacobs, Ronald L. (2003): *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*, 2. Aufl., San Francisco: Berret/Koehler, 2003; Mühlmeyer, Peter/Clarke, Maxine (1997): „The competitive factor. Training and development as a strategic management task“, in: *Journal of Workplace Learning*, 9(1), 1997, S. 4 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Wessel, Anna: *Texterarbeitungsverfahren in Probenprozessen zeitgenössischer deutschsprachiger Inszenierungen (AT)*, <[http://www3.germanistik.uni-halle.de/massenphaenomene/texte/promotionsstudiengang/promoventen/Wessel\\_Exposé\\_Promotionsstudiengang%20Sprache-Literatur-Gesellschaft\\_IP.pdf](http://www3.germanistik.uni-halle.de/massenphaenomene/texte/promotionsstudiengang/promoventen/Wessel_Exposé_Promotionsstudiengang%20Sprache-Literatur-Gesellschaft_IP.pdf)>, letzter Zugriff am 08.04.2017.

schiedlichen Theaterhäusern, die auch an den Umfragen teilgenommen haben, durchgeführt und anhand des Probenprotokolls analysiert. Darüber hinaus liefern die Experteninterviews mit den dazugehörigen Choreografen eine zentrale Erkenntnis zum Thema Personalentwicklung.

Theatertänzer sind nicht nur Künstler. Sie vollbringen täglich körperliche Höchstleistungen, weshalb die Tanzmedizin als eine „near the job“-Personalentwicklungsmaßnahme verstanden werden kann (Kapitel 5). Mithilfe von zwei Experteninterviews mit Fachvertretern aus diesem Bereich und der Fortsetzung der Auswertung der beiden Umfragen werden entscheidende Themen, wie Verletzungen und Prävention derselben, aufgegriffen und mittels relevanter Literatur diskutiert.

Im Anschluss daran wird auf die dem Berufsprofil Tänzer immanente professionelle Neuorientierung nach der aktiven Tanzkarriere eingegangen (Kapitel 6). Auch wenn dieser Prozess der Loslösung vom aktiven Tanz sogenannte „out of the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen beinhaltet, sollte die Entscheidungsfindung für einen neuen Weg möglichst nicht erst mit der Aufgabe des Berufs Theatertänzer verfolgt werden. Anhand von Fachliteratur und einem Experteninterview sowie der abschließenden Auswertung der beiden Umfragen wird die Auseinandersetzung der Betroffenen mit diesem Thema und die Umsetzung von konkreten Ideen auf diesem Feld beleuchtet.

## 1.4 Zielsetzung und Zielgruppe

„Methods of selection and training have been devised, but individual effort has never really been investigated.“<sup>33</sup>

Eric Bentleys nicht unumstrittene Minimalformel eines theatralen Vorgangs von „A verkörpert B, während C zusieht“ wirft die Frage auf, wodurch A in die Lage versetzt wird, B für C aufzuführen?<sup>34</sup> Dieser Frage geht diese Arbeit nach und will klären, ob ein Handlungsbedarf für das Feld Personalentwicklung am Theater besteht und wenn ja, einen möglichen Weg ausmachen, auf dem die wachsenden Anforderungen an die

---

<sup>33</sup> Laban/Lawrence (1974), S. 1.

<sup>34</sup> Vgl. Bentley, David (1967): *Das lebendige Drama. Eine elementare Dramaturgie*, Velber: Friedrich Verlag, 1967, S. 149.

künstlerischen Mitarbeiter zumindest ansatzweise angegangen werden können. Die Bedeutung der Personalentwicklung für die Motivation und den Kompetenzaufbau bei Mitarbeitern der Verwaltung und Technik eines Theaterbetriebes wurde in der Untersuchung von Melanie Kuschnik belegt.<sup>35</sup> Auch wenn der künstlerische Bereich am Theater als betriebsspezifisch angesehen wird, darf das jedoch nicht zum Vorwand dienen, die Schauspieler, Sänger und vor allem Theatertänzer unter dem Aspekt der Personalentwicklung auszuklammern und nicht zu untersuchen.

Zudem will die vorliegende Arbeit auch als ein Plädoyer verstanden werden, die Träger der Theater und Theaterleitungen dazu zu bewegen, sich mit der Personalentwicklung grundlegender auseinanderzusetzen. Dazu ist u.a. auch eine Sensibilisierung der künstlerischen Mitarbeiter, der Theatertänzer, für das Problem notwendig, da der Dreh- und Angelpunkt des bisherigen Denkmusters der Künstler die laufende bis maximal die nächstfolgende Spielzeit und die damit zusammenhängenden Rollen zu sein scheinen (Stichwort ‚Lernkultur‘), d.h., dass die Tänzer auch sich selbst und den Wandel ihrer Arbeit reflektieren lernen sollten. Daran anknüpfend ist es von Bedeutung, dass man sich mit der Forschungsfrage nicht nur theoretisch auseinandersetzt, sondern mit der Einbeziehung der betroffenen Künstler die Forschung selbst um eine praktische Dimension erweitert. Vor dem Hintergrund der oben erwähnten Theaterkrise sowie der steigenden Interdisziplinarität in der Gestaltung der künstlerischen Arbeit stellt sich die Frage, inwieweit die bestehenden Ensemblestrukturen noch tragfähig sind bzw. verändert werden müssen, oder ob eine Anpassung der Theaterstrukturen an den Wandel ausreichen würde.

Als einer der zentralen Beweggründe des innerstrukturellen Wandels scheint sich die immer weiter vordringende Auflösung der klassischen Sparten bzw. der Zerfall der Kategorisierung in einzelne künstlerische Disziplinen, durch welche eine Einordnung der darstellenden Kunst bisher erfolgte, abzuzeichnen. Der Verlust der Diversität an Theatergattungen hat zur Folge, dass damit neue Herausforderungen an die Tänzer verbunden sein dürften, weil sie mit interdisziplinären Anforderungen konfrontiert werden, für die sie teilweise nicht ausgebildet wurden. Bei dieser Untersuchung soll im Unterschied zu den üblichen Probenforschungen vor allem hinterfragt werden, ob und wenn ja, wie stark der Faktor Mensch die Wechselwirkungen zwischen dem Produkt und dem Prozess beeinflusst. Ist allein der Choreograf für die

---

<sup>35</sup> Vgl. Kuschnik (2014), S. 54.

Ästhetik verantwortlich, oder ist der Künstler in dieser Hinsicht ein bisweilen unterschätztes Glied in der Kette? Aus diesem Blickwinkel würde zwangsläufig der „War for Talents“, wie eine McKinsey-Studie bereits im Jahr 1997 dieses Phänomen bezeichnete, auch Einzug in das Theater halten.<sup>36</sup> Darüber hinaus soll auf die Effektivität (Machen wir die richtigen Proben?) und die Effizienz der Proben eingegangen werden (Machen wir die Proben richtig?).<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001): *War for Talent*, Boston: Harvard Business Press, 2001.

<sup>37</sup> Vgl. Drucker, Peter Ferdinand (1963): „Managing for Business Effectiveness“, in: *Harvard Business Review*. 3, Mai/Juni, 1963, S. 53 ff.

## 2 Personalentwicklung aus der Perspektive der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur

Das Forschungsdefizit im Bereich des Personalmanagements in Kulturbetrieben ist laut Hausmann gravierend, denn in ihrer 2013 veröffentlichten Bestandsaufnahme zum Status quo der Personalforschung im Kulturbereich wurden insgesamt (nur) 23 Untersuchungen identifiziert, wobei das Teilgebiet der Personalentwicklung mit lediglich zwei Studien vertreten war und die für die vorliegende Arbeit relevante Sparte Theatertanz in nur einer einzigen Studie behandelt wurde.<sup>38</sup> Außerdem behandelt diese ausschließlich das Thema ‚Transition der Tänzer‘<sup>39</sup>, das sich aber naturbedingt nur einem sowohl zeitlich als auch inhaltlich begrenzten Teil der Personalentwicklung widmet. Eine ähnliche Sichtweise hinsichtlich des Forschungsbedarfs in der Personalentwicklung in Kulturinstitutionen bestätigten auch Thomas Schmidt und Stefan Süß.<sup>40</sup>

Die Herausforderungen im Theater dürften vielschichtiger als in einem Wirtschaftsunternehmen sein – und sicherlich können nicht alle Erfahrungswerte der Wirtschaftsunternehmen in einen künstlerischen Betrieb übernommen werden –, dennoch müssen auch im Kunst- und Kultursektor die Potenziale erkannt, ausgeschöpft und erweitert werden. Die Repertoireauswahl dient bisher als einziges bekanntes probates Mittel, das – unter bestimmten Voraussetzungen – als Instrument der Personalentwicklung am Theater betrachtet werden kann, da jede neue künstlerische Auseinanderstzung eine Weiterentwicklung bedeutet. Die Repertoiregestaltung als notwendiger Bestandteil der Theaterplanung ist unbestritten wirkungsvoll, ob sich diese (Personal-)Entwicklung jedoch lediglich unbewusst vollzieht und darüber hinaus nur auf ‚on the job‘-Entwicklungsmaßnahmen begrenzt ist, soll die weitere Untersuchung offenlegen.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Hausmann (2013), S. 111, 113.

<sup>39</sup> Hier und im Anschluss handelt es sich beim Begriff ‚Transition‘ um den Übergang der Tänzer von der aktiven Karriere in ein anderes Berufsfeld, was in der Regel zwischen den Lebensjahren 30 und 35 stattfindet.

<sup>40</sup> Vgl. Hausmann (2013), S. 115; Schmidt (2013), S. 186 f.; Süß (2013), S. 17 f.

<sup>41</sup> Vgl. Bartölke, Klaus/Grieger, Jürgen (1993): „Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung. Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 98.

Die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit der Personalentwicklung im künstlerischen Bereich des Theaters sowie dem Herausfiltern von Parallelen und Unterschieden zwischen einem Betrieb in der Wirtschaft und im Kunst- und Kultursektor soll im Folgenden herausgearbeitet werden. Zunächst ist es jedoch im Hinblick auf die anvisierte Zielgruppe und die geringe Forschungsbasis der theaterwissenschaftlichen Literatur bzw. des Kulturmanagements erforderlich, eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur vorzunehmen, da der Forschungsstand im wirtschaftswissenschaftlichen Zweig fundiertere Fachliteratur vorweist.

Durch diese Analyse der Literatur konnte herausgefiltert werden, dass es keine allumfassende, allgemein anerkannte Theorie der Personalentwicklung gibt.<sup>42</sup> Es kann aber festgehalten werden, dass die Aufgabe der Personalentwicklung zum einen im Erkennen von verschiedenen Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter liegt und zum anderen im Befähigen der Mitarbeiter durch Lernen, ihren Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele so effektiv wie möglich zu leisten, d.h., deren Handlungskompetenz zu steigern bzw. weiterzuentwickeln, womit die Metapher vom lebenslangen Lernen die Praxis der Personalentwicklung in hohem Maße zu bestimmen scheint.<sup>43</sup> Daran anknüpfend ist erwiesen, dass die Personalentwicklung nicht nur Einfluss auf die Entwicklung des Mitarbeiters ausübt, sondern auch als zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung angesehen werden kann, d.h., dass Organisations- und Personalentwicklung einander bedingen.<sup>44</sup> Für Niklas Luhmann besteht eine Organisation sinngemäß aus Kommunikation über Arbeit, wobei es einerseits darum geht, „[...] einem bestimmten Kreis von Leuten ein Arbeit genanntes, anforderungsreiches Verhalten zuzumuten; und andererseits darum, dieses Arbeiten

<sup>42</sup> Vgl. Zaugg (2008), S. 23 und die dort angegebenen Quellen Gerber, Ernst: *Aktueller Stand und neuere Tendenzen in der Personalentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen – Literatur Analyse*, Bern: Institut für Organisation und Personal, 2001, <[http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/pe\\_gerber\\_bern\\_2001.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/pe_gerber_bern_2001.pdf)>, letzter Zugriff am 03.10.2017; Felsch, Anke (1999): *Personalentwicklung und Organisationales Lernen. Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung*, 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 1999, S. 1 ff.; Hanft, Anke (1995): *Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“*, München/Mering: Rainer Hampp-Verlag, 1995, S. 46; Mayer, Bernt (1993): *Personalentwicklung für Führungskräfte. Eine Fallstudie in der Software-Industrie*, München: Univ., Diss., 1993, S. 15; Oechsler, Walter A./Strohmeier, Stefan (1993): „Widersprüche und Probleme von theoretischen Ansätzen zur Personalentwicklung. Auf dem Weg zur Theorie der Personalentwicklung“, in: Stephan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 75 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Becker, Manfred (2008): „Die neue Rolle der Personalentwicklung. Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 43.

<sup>44</sup> Vgl. Salas, Eduardo/Cannon-Bowers, Janis A. (2001): „The Science of Training. A Decade of Progress“, in: *Annual Review of Psychology*, 52(1), 2001, S. 474.

so zu gestalten, dass es als Vollzug von Entscheidungen beobachtet und variiert werden kann.“<sup>45</sup> Da sich die vorliegende Arbeit auf die Entwicklung der Künstler fokussiert, soll im Anschluss jedoch nicht auf die Perspektive der Unternehmensentwicklung im Detail eingegangen werden.

Um einen fundierten Überblick über die konzeptionelle Verankerung der Personalentwicklung zu gewährleisten, ist es an dieser Stelle notwendig, vorab ihre geschichtliche Entwicklung innerhalb des Personalmanagements in Kurzform und ohne den Anspruch auf Vollständigkeit aufzuzeigen. Damit soll in der Untersuchung nicht nur das Spannungsfeld der Personalentwicklung zwischen dem ökonomischen und künstlerischen Bereich im Theater aufgezeigt werden, sondern auch innerhalb des Personalmanagements selbst, da sich hier der Sinn und Zweck (der Personalentwicklung) und die Gewichtung in der Geschichte grundlegend verändert haben.

## 2.1 Geschichte der Personalorganisation

Dieser straffe geschichtliche Überblick liegert keine detaillierte Auseinandersetzung der unterschiedlichen Betrachtungsweisen über die Evolution der Personalentwicklung, da dies den Umfang der Arbeit überschreiten würde. Vielmehr dient als Vorgabe der Zielgruppe die zentralen Aspekte und die Bedeutung der Personalentwicklung als einem zentralen Teil des Human Ressource Managements aufzuzeigen, sowie ihr vielschichtiges Handlungsfeld hinsichtlich der Steuerung „kollektiver Reflexions-, Lern- und Qualifikationsprozesse“<sup>46</sup> darzustellen.

In der Literatur finden sich zwar unterschiedliche Ansatzpunkte, es scheint jedoch Konsens darüber zu herrschen, dass die Grundhaltungen für die Personalentwicklung stets zeitlich und situativ hinterfragt werden müssen und somit jeder Versuch, diese endgültig festzulegen, als unvollständig scheitern muss.<sup>47</sup> Trotz oder ge-

---

<sup>45</sup> Baecker, Dirk (2009): „Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 31 und die dort angegebene Quelle Luhmann, Niklas (1984): „Organisation“, in: Joachim Ritter/Karlfried Gründer [Hg.]: *Historisches Wörterbuch der Philosophie*, Bd. 6, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1984, Sp. 1326 ff.

<sup>46</sup> Heintel (1993), S. 21.

<sup>47</sup> Vgl. Gabriel-Ritter, Angelika (1993): „Personalentwicklung als Grundhaltung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 111.

rade aufgrund dieser Tatsache erscheint es ratsam, die Evolution innerhalb der Personalorganisation in Bezug auf die Personalentwicklung zu durchleuchten.

„Die einen verstehen unter PE nicht viel mehr als traditionelle Personalverwaltung, die anderen reduzieren PE auf funktionale Fachausbildung und Weiterbildung und halten von sonstiger Bildung nicht allzu viel. Wieder andere meinen, es genüge ein Beurteilungs-Jahresgespräch mit einer gewissen Transparenz von Karriereaussichten usw.“<sup>48</sup>

Diese Aussage von Peter Heintel skizziert immer noch treffend die sich stetig weiter verändernde Gewichtung der Personalentwicklung innerhalb des Human Resource Managements in den vergangenen hundert Jahren. In der Literatur liegt eine Reihe von Klassifikationen vor, welche auf verschiedene Art und Weise die Abfolge bzw. Phasen sowie die Besonderheiten der Entwicklung zu erklären versuchen. Hartmut Wächter hat im nationalen Kontext die Entwicklung der Personalorganisation und die damit einhergehenden unterschiedlichen Aufgabenfelder und Instrumente zusammengefasst und dabei die Differenzierung der Personalentwicklung wie folgt historisch verortet:<sup>49</sup> Auch wenn es nachweislich bereits seit dem Anfang des 20. Jahrhunderts elaborierte Personalorganisationen gab,<sup>50</sup> fängt die Evolution der Geschichte des Personalmanagements in den 1950er-Jahren an, da die Personalarbeit bis dahin ausschließlich auf die Verwaltungstätigkeiten begrenzt war, d.h., dass sich die Abteilung auf die Einhaltung der Regelwerke, Gesetze und Betriebsvereinbarungen konzentrierte oder z.B. für die Abrechnung verantwortlich zeichnete und somit (noch) keinen Einfluss auf unternehmensstrategische Entscheidungen hatte.

Der in den 60er-Jahren erfolgte Bruch mit der Tradition brachte die Einführung der sogenannten ‚funktionalen Personalorganisation‘, bei der die Institutionalisierung

---

<sup>48</sup> Heintel, Peter (1993): „Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 19.

<sup>49</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Bartscher, Thomas/Nissen, Regina (2017): *Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*, 2. Aufl., Hallbergmoos: Pearson, 2017, S. 26 ff; Gaugler, Eduard (2004): „Geschichte des Personalwesens“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 837 ff.; Wächter, Hartmut (1999): „Personalorganisation in Deutschland“, in: Christian Scholz [Hg.]: *Innovative Personal-Organisation. Center-Modelle für Wertschöpfung. Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Neuwied/Krifel: Luchterhand, 1999, S. 3 ff; Sofern keine weiteren Literaturvermerke angegeben sind, liegt den entsprechenden Aussagen dieses Unterkapitels die Auswertung eigener Aufzeichnungen zugrunde, vgl. Haselhorst, Alexander (2017): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Online-Seminars PM003 an der Allensbach University am 23.03.2017.

<sup>50</sup> Vgl. Homburg, Heidrun (1983): „Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprise 1918-1939. The Case of Siemens“, in: Howard F. Gospel/Craig R. Littler [Hg.]: *Managerial Strategies and Industrial Relations. An historical and comparative study*, Aldershot: Gower, 1983, S. 137 ff.

und Professionalisierung der Personalarbeit eine maßgebliche Rolle gespielt hat. Durch die neue Wahrnehmung sowie die Möglichkeit, das Fachwissen zu vertiefen und dieses durch das gestiegene Ansehen im Unternehmen auch zu nutzen, konnte zum ersten Mal eine Identität der Personalabteilung entwickelt und ihre Kernkompetenzen sichtbar dargestellt werden. Darüber hinaus erkannte man die Notwendigkeit einer langfristigen Personalabdeckung, woraus sich eine notwendig gewordene langfristige Personalplanung entwickelte, d.h., es musste zum einen eruiert werden, wieviel Personal das Unternehmen benötigt und zum anderen, wo man zu den unterschiedlichen Anforderungen jeweils entsprechendes Personal akquirieren konnte. Der Bedarf an einer Personalstrukturierung wurde dadurch offensichtlich. Der Zeitraum geht mit dem sogenannten ‚Deutschen Wirtschaftswunder‘ einher, wo aufgrund der gestiegenen Nachfrage ein Bedarf an Arbeitern festgestellt worden ist, den man ausschließlich aus dem nationalen Arbeitsmarkt nicht mehr decken konnte und daraufhin auf Arbeiter aus dem Ausland zurückgegriffen werden musste.<sup>51</sup>

Daraus ableitend hat sich spätestens ab den 1970er-Jahren der Trend etabliert, das Personal bewusst und systematisch weiterzuentwickeln. In diesem Zeitraum wurde – geprägt u.a. durch die Politik Willy Brandts („Mehr Demokratie wagen“<sup>52</sup>) – die Mitbestimmung und Mitverantwortung der Unternehmensmitarbeiter vorangetrieben. Nicht zuletzt durch das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) aus dem Jahr 1976, durch das die Verpflichtung der Einrichtung eines Vorstandsressorts ‚Personal‘ eingeführt wurde, wurde die Personalabteilung als ein kompetenter Verhandlungs- partner etabliert.

Darüber hinaus waren – dem Wandel geschuldet – nicht mehr der Schulabschluss oder die berufliche Ausbildung der Mitarbeiter alleine über ihre Entwicklungsmöglichkeiten bestimmend. Um den gestiegenen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern decken zu können, wurden Fachhochschulen gegründet, welche die Mitarbeiter weiterschulen konnten. Hier trifft man zum ersten Mal auf die Herausforderung, die Mitarbeiter für Entwicklungsmaßnahmen motivieren zu müssen und sie von der Notwendigkeit der angebotenen Weiterbildungen zu überzeugen. Damit einhergehend haben die Unternehmen angefangen, den Mitarbeitern die Möglichkeit

---

<sup>51</sup> Vgl. Weber, Ingrid (2004): „Arbeitnehmer, ausländische“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 94 f.

<sup>52</sup> Vgl. Brandt, Willy: *Regierungserklärung von Bundeskanzler Willy Brandt vor dem Deutschen Bundestag in Bonn am 28. Oktober 1969*, <[https://www.willy-brandt.de/fileadmin/brandt/Downloads/Regierungserklaerung\\_Willy\\_Brandt\\_1969.pdf](https://www.willy-brandt.de/fileadmin/brandt/Downloads/Regierungserklaerung_Willy_Brandt_1969.pdf)>, letzter Zugriff am 20.09.2017.

einer internen Karriereentwicklung aufzuzeigen, was zur Folge hatte, dass man in der Lage sein musste, die Karriere langfristig zu planen. In den 80er-Jahren wurde – bedingt u.a. durch den ersten wirtschaftlichen Rückgang nach dem Zweiten Weltkrieg – die Anfertigung einer langfristigen Planung und damit einer Personalstrategie notwendig, woraus hervorgehen sollte, auf welche Art und Weise mit dem Personal und der Personalarbeit die geforderte Wertschöpfung realisiert werden könnte.

Spätestens jetzt beinhaltete die Personalarbeit nicht mehr eine rein verwaltende Tätigkeit, sondern war durch die entsprechenden Personalplanungs- und -entwicklungsmaßnahmen auch in die Lage versetzt, einen beweisbaren und zahlenbasierten Wertschöpfungsbeitrag sicherzustellen. Daraus hat sich auch ein neues System, das ‚Personalreferentensystem‘, entwickelt. Die Personalreferenten bündelten die unterschiedlichen Personalaufgaben vor Ort und wurden so explizit zum Gesprächspartner für die Fachabteilung und deren Personal („Objekt“<sup>53</sup>), wobei die Aufgabenkompetenz funktions- und bereichsübergreifend konzipiert wurde. Daran anlehnd sprechen Fred Becker und Michael Fallgatter hierbei nicht mehr über Aufgaben, sondern über Prozesse, oder dezidiert gesagt, „von objektorientierter Durchführung von Prozessen“<sup>54</sup>. Die neu entstandene Aufgabenverteilung, die auch eine strategisch relevante Verantwortung beinhaltete, führte dazu, dass die Personalabteilung in den 90er-Jahren von anderen Abteilungen als ein strategischer Partner vermehrt akzeptiert wurde, was daran lag, dass die Personalstrategie zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens in einem globaler werdenden Markt führen sollte.

Ab dem Jahr 200 sollte die Personalarbeit dann so verstanden werden, dass bestimmte Personalkompetenzen auf allen Führungsebenen des Unternehmens integriert werden, d.h., dass die Bereiche, die personalintensiv sind, eine Professionalisierung erfahren mussten. Das führte dazu, dass man anfang, die Kompetenzen innerhalb der Organisation zu verteilen und somit auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern. Diese Personalarbeit der letzten Jahrzehnte hatte eine kontinuierliche Steigerung der durchschnittlichen Qualifikation der Mitarbeiter zur Folge. Dadurch wurde ein zusätzlicher Effekt sichtbar: Ist das Unternehmen in der Lage, dem Mitarbeiter seine Vision und Kultur langfristig so zu vermitteln, dass er sie mit-

---

<sup>53</sup> Becker, Fred G./Fallgatter, Michael J. (1999): „Die Personalabteilung als Referentensystem“, in: Christian Scholz [Hg.]: *Innovative Personal-Organisation. Center-Modelle für Wertschöpfung. Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Neuwied/Krifel: Luchterhand, 1999, S. 220.

<sup>54</sup> Ebd., S. 218.

trägt, ist er nachweislich motivierter, Leistung für das Unternehmen zu erbringen und zusätzlich dazu, seine eigenen Bedürfnisse zu definieren (‘Personal-Vision’).

## **2.2 Aspekte der Personalentwicklung als Teil des Human Ressource Managements**

In diesem Kapitel sollen die für den Forschungsgegenstand als relevant<sup>55</sup> anzusehenden Bereiche der Personalentwicklung vorgestellt werden. Es muss daher konzediert werden, dass u.a. nicht jede bestehende Maßnahme genannt wird und die genannten nicht bis ins letzte Detail diskutiert werden.

Aus der vorangegangenen knappen Schilderung ist ersichtlich, dass die traditionelle Personalentwicklung eher reaktiv auf die Planung und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ausgerichtet war. Dem diametral entgegen steht die Rolle der ‚modernen‘ Personalentwicklung als ‚HR Business-Partner‘, d.h., dass sie in den strategischen Kontext des Unternehmens eingebunden werden muss, um in der Lage zu sein, die benötigten Konzepte, Methoden, Beratungen oder Trainings den unterschiedlichen Abteilungen zur Verfügung zu stellen.<sup>56</sup> Außerdem hat eine nachhaltige Personalentwicklung die Funktion, mit bestimmten Maßnahmen eine langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmäßige Entwicklung des Mitarbeiters sicherzustellen.<sup>57</sup> Damit müsste die Personalentwicklung (nach Schmidt) nicht nur aus der Betrachtungsweise eines wirtschaftlichen, sondern auch aus der Perspektive eines künstlerischen Betriebes zu dem zentralen Bereich des Human Ressource Managements gezählt werden.<sup>58</sup>

Vorab ist nochmals zu betonen, dass es laut der Literatur keine einheitliche Auffassung der für wesentlich erachteten Charakteristika einer Personalentwicklung zu geben scheint und daraus ableitend auch nicht über ihre Zielsetzung, ihren Inhalt, ihre Bezugsgruppen oder ihre Methoden, was bedeutet, dass die Personalentwicklung

---

<sup>55</sup> Die Relevanzkriterien ergeben sich zum einen aus der Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘ und ‚Umfrage-Tänzer‘ sowie zum anderen aus den einschlägigen Eigenschaften des Berufes eines Tänzers und werden in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich dargelegt.

<sup>56</sup> Vgl. Becker (2008), S. 56.

<sup>57</sup> Vgl. Zaugg (2008), S. 21.

<sup>58</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 400.

weder strukturell noch funktional völlig widerspruchsfrei determiniert ist.<sup>59</sup> Es haben sich allerdings durchaus wiederkehrende und systematisch geplante Elemente und Tendenzen bzw. Begriffe im Kontext der Personalentwicklung herauskristallisiert.<sup>60</sup> Die Personalentwicklung lässt sich nach Oswald Neuberger in zwei Perspektiven unterteilen: Einerseits beinhaltet ihre Betrachtungsweise die sogenannte technische Dienstleistung, zu der Planung, Realisation sowie Evaluation ökonomischer Effizienzkriterien zählen, andererseits muss sie auch moralischen und ästhetischen Geltungsansprüchen genügen.<sup>61</sup>

Laut Peter Hablützel geht es bei der Personalentwicklung in betriebswirtschaftlicher Sicht darum, die Leistungsfähigkeit und das Potenzial der Mitarbeiter so weiterzuentwickeln, dass das Know-how mit dem Wandel Schritt halten kann, was wiederum bedeutet, dass das Human Capital als Träger dieser Expertise mit Abstand der bedeutendste Produktionsfaktor ist.<sup>62</sup> Dieser Denkansatz gilt auch bzw. vor allem für das Theater, da die Künstler auf der Bühne das Endprodukt sind, welches – im betriebswirtschaftlichen Jargon – zum Konsum bestimmt ist.<sup>63</sup> Laut Klaus Bartölke und Jürgen Grieger sollten sich die instrumentellen Komponenten dieses ökonomischen Zwecks der Personalentwicklung auf die Beziehung zwischen Anforderung und Eignung konzentrieren.<sup>64</sup> Das zentrale Problem hierbei scheint zu sein, dass die Kosten für die Personalentwicklung in der Regel leicht, der Nutzen hingegen nicht oder kaum erfassbar ist, weswegen die Personalentwicklungsmaßnahmen in der Vergangenheit in ‚Schlechtwetterphasen‘ relativ schnell von finanziellen Kürzungen betroffen waren.<sup>65</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Auer, Manfred et al. (1993): „Mikropolitische Perspektiven der Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 163; Bartscher/Nissen (2017), S. 460.

<sup>60</sup> Vgl. Bartscher/Nissen (2017), S. 460; Mayrhofer, Wolfgang (1993): „»Rites de passage« in internationalen Karriereübergängen. Versuch eines Beitrags zu einer Theorie der (internationalen) Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 272.

<sup>61</sup> Vgl. Neuberger, Oswald (1993): „Das ist doch keine Kunst!: zur Ästhetik der Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 195.

<sup>62</sup> Vgl. Hablützel, Peter (2008): „Verwaltungsmodernisierung und Personalentwicklung. Vom New Public Management zum kulturellen Lernprozess“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 347.

<sup>63</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 40; Kurzenberger (2009), S. 149.

<sup>64</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993), S. 96, 105 und die dort angegebene Quelle Drumm, Hans Jürgen (1982): „Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung“, in: Hugo Kossbiel [Hg.]: *Personalentwicklung*, ZfbF-Sonderheft Nr. 14, Wiesbaden: Springer Gabler, 1982, S. 51.

<sup>65</sup> Vgl. Auer et al. (1993), S. 164 und dort die angegebene Quelle Neuberger, Oswald (1991) [Hg.]: *Personalentwicklung*, Stuttgart: Enke, 1991, S. 308.

Die Literaturrecherche konnte im Hinblick auf diese Sicht- und Handlungsweise einen Paradigmenwechsel identifizieren. So widerlegten Wolfram von Schneyder und Bernd Jahnke mit ihrer Arbeit den bis dahin (international) vorgebrachten Vorwand, die Personalentwicklung befasse sich mit dem Umgang und der Förderung von Menschen und sei nicht sinnvoll durch quantitative Methoden erfassbar.<sup>66</sup> Zusätzlich dazu identifizierte Uwe D. Wucknitz einen Trend, welcher dem Indikatorenansatz eine zunehmende Akzeptanz und Verbreitung attestiert.<sup>67</sup> Ungeachtet einer zeitgleich mit dem wirtschaftlichen Aufschwung sprunghaft angestiegenen Zahl der Veröffentlichungen im Bereich des ‚Human-Capital-Managements‘ scheint sich keines der Modelle zur Personalbewertung als Standard durchgesetzt zu haben.<sup>68</sup> Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass zwar der Wert des Personals („Human-Economic-Value“) einerseits relativer und andererseits subjektiver Natur ist, jedoch einzelne, aber gewichtige Aspekte der Personalentwicklung sehr wohl messbar sein können.<sup>69</sup>

Vollständigkeitshalber soll noch auf den rechtlichen Aspekt der Personalentwicklung eingegangen werden, da die Regelungsdichte personalmanagementbezogener Inhalte – unabhängig davon, ob es sich um einen wirtschaftlichen oder einen künstlerischen Betrieb handelt – einen bedeutenden Teil der operativen Ebene darstellen, wobei festzuhalten ist, dass hier konkrete Begriffe wie z.B. „berufliche Fortbildung“ (§§ 53 ff. BBiG) oder „berufliche Umschulung“ (§§ 58 ff. BBiG) zu gebrauchen sind, da Personalentwicklung als Oberbegriff, hier im juristischen Sinne, nicht explizit genannt wird.<sup>70</sup> Vorab soll an dieser Stelle betont werden, dass eine nachhaltige Personalentwicklung nicht nur auf die Einhaltung aller rechtlichen Vorschriften setzen muss, sondern darüber hinaus auch eine ethisch-moralische Grundhaltung ausweisen sollte.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Schneyder, Wolfram von/Jahnke, Bernd (2006): *Kennzahlen für die Personalentwicklung*, Aachen: Shaker Verlag, 2006, S. 2.

<sup>67</sup> Vgl. Wucknitz, Uwe D. (2009): *Handbuch Personalbewertung. Messgrößen – Anwendungsfehler – Fallstudien für das Human Capital Management*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. V. Die drei weiteren Bewertungsansätze sind der Input-, Output- und Vergleichswertansatz, ebd.

<sup>68</sup> Vgl. Wucknitz (2009), S. V; von Schneyder/Jahnke (2006), S. 28.

<sup>69</sup> Vgl. Wucknitz (2009), S. 43. Zur Human Capital-Theorie siehe z.B. Gillies, Donald (2017): „Human Capital Theory in Education“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Vol. 2, Singapore: Springer, 2017, S. 1053 ff.; Nafukho, Fredrick Muyia/Hairston, Nancy R./Brooks, Kit (2004): „Human Capital Theory. Implications for Human Resource Development“, in: *Human Resource Development International*, 7(4), S. 545 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Scholz (2014), S. 208.

<sup>71</sup> Vgl. Zaugg (2008), S. 29.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass nach herrschender Meinung gem. § 81 BetrVG ein absoluter Rechtsanspruch des Arbeitnehmers auf Umschulung nicht besteht.<sup>72</sup> Die vordergründige Frage, die hierbei zu stellen wäre, ist, ob die Maßnahmen Teil des Kollektiv-Tarifvertrages sind, denn daraus können Ansprüche des Mitarbeiters sowie Pflichten des Arbeitgebers resultieren. Daraus ergibt sich die Unterscheidung zwischen dem Individualarbeitsrecht und dem Kollektivarbeitsrecht.<sup>73</sup> Zwar sind Weiterbildungsklauseln in Tarifverträgen relativ selten vorzufinden, allerdings werden sie aufgrund des branchenspezifischen, flächendeckend einheitlichen Weiterbildungsbedarfs wahrscheinlich in der Zukunft eine bedeutendere Rolle spielen, denn durch eine Betriebsvereinbarung ergibt sich die Möglichkeit, Qualifizierungsziele und -notwendigkeiten transparent zu vereinbaren und gleichzeitig die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens wie auch die beruflichen Interessen des Mitarbeiters gleichmäßig zu berücksichtigen.<sup>74</sup>

Neben kollektivarbeitsrechtlichen Aspekten tangiert das BetrVG auch individualarbeitsrechtliche Aspekte der Personalentwicklung, die u.a. das Ziel hat, die Mitarbeiter sowohl für den internen als auch für den externen Arbeitsmarkt zu qualifizieren. So ist in § 112 Abs. 5 Nr. 2a BetrVG fest vorgeschrieben, dass die im SGB III vorgesehenen Fördermöglichkeiten zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit berücksichtigt werden sollen.<sup>75</sup> Darüber hinaus sind im BetrVG (insbesondere in den Regelungen §§ 96–99) verschiedene Beratungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates von Bedeutung, denn der dort genannte Begriff „Umschulung“ umfasst „[...] jede Form der Weiterbildung, sei es die betriebliche, überbetriebliche oder außerbetriebliche Aus- und Fortbildung, Umschulung oder eine sonstige Bildungsmaßnahme [...]“<sup>76</sup>.

Generell gesehen sollte das Interesse des Arbeitgebers darin liegen, Weiterbildungsprozesse gezielt, aber möglichst konfliktfrei zu gestalten, weshalb es am besten

---

<sup>72</sup> Vgl. Pulte, Peter (2010): „Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalentwicklung“, in: Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S. 65 und die dort angegebene Quelle Fitting, Karl et al. (2004): *Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar*, 22. Aufl., München: Franz Vahlen, 2004, Rn. 14.

<sup>73</sup> Vgl. Scholz (2014), S. 186 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Kämper, Christian (2008): „Arbeitsrecht und Personalentwicklung“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 371 f.

<sup>75</sup> Vgl. ebd., S. 373, 375.

<sup>76</sup> Pulte (2010), S. 68.

ist, wenn die Kostenübernahme im Arbeitsvertrag ausdrücklich geregelt ist.<sup>77</sup> Ist das nicht der Fall, übernimmt in der Regel der Arbeitgeber die Kosten, sofern die Maßnahme unmittelbar der (vertraglich geschuldeten) Tätigkeit oder einem vereinbarten Fortkommen dient, in anderweitigen Fällen hat der Mitarbeiter diese aus eigenen Mitteln zu decken.<sup>78</sup> Wird mit dem Arbeitgeber eine Vereinbarung über eine anteilige Finanzierung abgeschlossen oder muss der Mitarbeiter bei vorzeitigem Ausscheiden aus dem Unternehmen die übernommenen Kosten ganz oder teilweise zurückerstatten, ist in der Rückzahlungsklausel neben den gesetzlichen Vorgaben sowie tarifvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen darauf zu achten, dass eine Abwägung zwischen der Bindungsdauer bzw. den Interessen stattfindet und dass die Rückzahlung für den Arbeitnehmer zumutbar ist, denn sonst wäre die Klausel generell unwirksam.<sup>79</sup>

Thomas Metz schreibt in seiner bereits 1995 erschienenen Dissertation, dass die Theorie des Personalwesens im Schnittpunkt von Organisationstheorie und Personalwirtschaftslehre zu verorten sei und aufgrund der Spezifität des „Faktors Arbeit“ einen akteursorientierten Rahmen aufweist, welcher das Personal nicht auf das bloße Objekt von Personalarbeit reduziert.<sup>80</sup> Ungeachtet diesen bereits zwei Jahrzehnte zurückreichenden Denkansatzes konnte festgestellt werden, dass sich noch keine Kultur der Personalentwicklung in künstlerischen Betrieben etabliert hat. Wie noch zu erläutern sein wird, weisen die Auswertungen der beiden Umfragen<sup>81</sup> einen Mangel an Personalentwicklungsmaßnahmen auf, weshalb im Folgenden auf bestehende Maßnahmen aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eingegangen wird, um der betroffenen Zielgruppe die bisherige Handhabung näher zu bringen. Die Selektion der möglichen Maßnahmen, die für eine Übernahme und Implementierung in einem Theaterbetrieb in Frage kämen, richten sich nach den Übertragungsmöglichkeiten der Vorgehensweise der in der Wirtschaft vorherrschenden Modelle. Dementsprechend werden diese in der folgenden Ausführung detailliert vorgestellt.

---

<sup>77</sup> Vgl. Kämper (2008), S. 379.

<sup>78</sup> Vgl. ebd., S. 375.

<sup>79</sup> Vgl. ebd., S. 388.

<sup>80</sup> Vgl. Metz, Thomas (1995): „Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung. Ansätze einer institutionellen Theorie des Personalwesens“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 9(3), 1995, S. 237.

<sup>81</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3, 5.2 und 6.2 der vorliegenden Arbeit.

## 2.3 Personalentwicklungsmaßnahmen

Bei der Ausgestaltung der Personalentwicklung in einem Unternehmen sind laut Marc Solga Aspekte wie Reichweite und Nutzung von Personalentwicklungsmaßnahmen, Unterstützung der Mitarbeiter durch die Personalentwicklungsabteilungen, systematische Erfassung des Lernbedarfs, systematische Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen und unternehmensstrategische Einbettung der Personalentwicklung von großer Bedeutung.<sup>82</sup> Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ist man sich einig, dass zur Entwicklung konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen die Schrittfolge idealerweise die folgende sein sollte: Bedarfssanalyse, Zielsetzung, kreatives Gestalten, Realisierung, Erfolgskontrolle und schlussendlich Transfersicherung.<sup>83</sup> Die dargestellte Schrittfolge lässt sich in ihren übergeordneten Kategorien reibungslos auch auf einen Theaterbetrieb übertragen, lediglich die Inhalte, mit denen sie gefüllt werden, müssen den spezifischen Bedürfnissen angepasst werden.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden somit erforderlich, wenn ein Personalentwicklungsbedarf, d.h. eine Differenz zwischen dem Soll und Ist der vorhandenen Qualifikationen, Leistungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters festgestellt worden ist und zwar nicht nur am gegenwärtigen, sondern auch am möglichen zukünftigen Arbeitsplatz. Die Frage, die sich dabei seltener zu stellen scheint, ist die nach den Akteuren, d.h., wer den Bedarf feststellt, wer die Förderungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen ausführt bzw. vermittelt und wer die Bedingungen schafft, damit das Gelernte auch angewendet werden kann.<sup>84</sup> Dieses Desiderat zeugt von der Notwendigkeit weiteren Forschungsbedarfs, auf das im Zuge der Arbeit nur im Hinblick auf den relevanten Bereich gesondert eingegangen wird. Dabei scheint von großer Bedeutung zu sein, ob dem verantwortlichen Organ die Fähigkeit gegeben ist, zwischen den sogenannten „akzeptierbaren Schwachstellen“<sup>85</sup> und „veränderungsnotwendigem Bedarf“ zu unterscheiden.

---

<sup>82</sup> Vgl. Solga, Marc (2008): „Förderung des Lerntransfers“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Matzenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 317.

<sup>83</sup> Vgl. Bartscher/Nissen (2017), S. 468 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Berthel/Becker (2017), S. 513 ff.; Schneider, Ursula (1993): „Die Evolution kennt kein Subjekt: „PE“ scheint aber auf das Subjekt zu setzen. Zu den Widersprüchen in der PE-Theorie und Praxis“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 51.

<sup>85</sup> Hierzu und für das Folgende Stiefel, Rolf Th. (1995): „Erarbeitung von Vorgaben und Bedarfen im Rahmen strategiumsetzender Personalentwicklung“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 54.

Grundsätzlich kann zwischen verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen unterschieden werden, die laut Norbert Thom in drei Hauptkategorien zu unterteilen sind: die (1) informatorischen Maßnahmen, welche in der Regel die Grundlage für die Wahl der (2) bildungsbezogenen Maßnahmen darstellen, die eine explizite Qualifizierungsabsicht aufweisen, und die (3) stellenbezogenen Maßnahmen, die eine implizite Qualifizierungsabsicht beinhalten.<sup>86</sup>

ad (1): Der informatorischen Grundlage wird eine zentrale Bedeutung zugesiesen, da die Informationen die Basis für die zu treffenden Ziele und Inhalte der Personalentwicklung darstellen und nur anhand dieser Informationen laut Thom „[...] die Wozu-, Wer-, Was-, Wann- und Wo-Entscheidungen bei der Bestimmung der bildungs- und stellenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen begründet werden können“<sup>87</sup>.

ad (2): Zu der bildungsbezogenen Kategorie gehören neben der Ausbildung, Weiterbildung und Umschulung u.a. auch die Einarbeitung, Integration und das Anlernen neuer Mitarbeiter sowie die für die Untersuchungsfrage relevanten Felder der beruflichen Neuorientierung als auch des Outplacements.<sup>88</sup> Die letztgenannten sogenannten ‚out-of-the-job‘-Maßnahmen, welche in der Regel Ruhestandsvorbereitungen oder Maßnahmen des gleitenden Ruhestands und Outplacements beinhalten – aber auch generell zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Vorbereitung auf ein Verlassen des Unternehmens dienen – scheinen immer mehr an Bedeutung zu gewinnen.<sup>89</sup> Darüber hinaus werden sie auch in der vorliegenden Untersuchung eine übergeordnete Rolle spielen.<sup>90</sup> Bezuglich der bildungsbezogenen Maß-

---

<sup>86</sup> Vgl. Thom, Norbert (2008): „Trends in der Personalentwicklung“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 5 ff.; Thom, Norbert (2007): „Personalentwicklung“, in: Richard Köhler/Hans-Ulrich Küpper/Andreas Pfingsten [Hg.]: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, S. 1354 ff.; Thom, Norbert (1992): „Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung“, in: Eduard Gaugler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992, S. 1676 ff.; Thom, Norbert (1987): *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien*, Stuttgart: Poeschel, 1987, S. 6 ff.

<sup>87</sup> Bartölke/Grieger (1993), S. 96 f. sowie die dort angegebenen Quellen Thom (1987), S. 18 ff., 350; Mentzel, Wolfgang (1985): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden*, 3. Aufl., Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe, 1985, S. 43.

<sup>88</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen, Michael (2010): „Struktur und Strategie der Personalentwicklung“, in: Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S. 8.

<sup>89</sup> Vgl. Becker, Manfred (2013): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, S. 713.

<sup>90</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit.

nahmen ist auch festzuhalten, dass größere Wirtschaftsunternehmen auf die gestiegenen Anforderungen reagiert haben und daher z.B. bereits seit einiger Zeit ihre Lehrlingsausbildung bzw. Schulung jenseits der sogenannten Monopolberufe ansiedeln, um somit die bereits bestehenden Qualifikationen ihrer Mitarbeiter mit den Fertigkeiten und Anforderungen anderer Berufe zu ergänzen, was einen Berührungs punkt zum Untersuchungsgegenstand darstellen könnte.<sup>91</sup> Diese Aussage dürfte ebenfalls eine große Relevanz hinsichtlich der eventuellen Maßnahmengestaltung bei Theater tänzern haben.

ad (3): Im Gegensatz zu den bildungsbezogenen Maßnahmen geht es bei den stellenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen nicht vordergründig um das Vermitteln von Wissen, sondern v.a. um spezifisch fördernde, unterstützende und entwickelnde Angebote und Maßnahmen, d.h., um die Motivation und Pflege der Mitarbeiter.<sup>92</sup> In der Regel enthalten diese Maßnahmen u.a. die Erstellung eines Anforderungsprofils, die Auswahl und Einarbeitung des Mitarbeiters, strukturierte Mitarbeitergespräche, Potenzialanalyse, Nachfolge- und Karriereplanung, Coaching, Mentoring und Zielvereinbarungssysteme.<sup>93</sup>

Allen geschilderten Maßnahmen ist gemein, dass das Ziel einer umfassenden Personalentwicklung die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen tangieren soll.<sup>94</sup> Es ist aber durchaus auch festzuhalten, dass der Begriff „elitäre Entwicklung von Eliten“<sup>95</sup> in der Praxis immer noch eine weit verbreitete Sichtweise darstellt (Stichwort „Führungskräfteentwicklung“). Auch Hartmut Wächter spricht über eine festgestellte, aber zu korrigierende Einseitigkeit der Personalentwicklung, d.h., dass sich die Maßnahmen in der Regel auf die Management-Ebene, allenfalls Spezialisten mit einbe griffen, konzentrieren und nicht auf Mitarbeiter der tieferen hierarchischen Ebene.<sup>96</sup> Dass sich das immer noch nicht grundlegend geändert hat, zeigt die Untersuchung von Ruth Stock-Homburg, worin die mangelnde Führungsqualität als die zweitwich-

---

<sup>91</sup> Vgl. Thom (2008), S. 6.

<sup>92</sup> Vgl. ebd., S. 7 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Becker, Manfred/Bührnheim, Dieter (2002): „Engpassfaktor motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Personalentwicklung bei der B/A/S Berliner Abrechnungs- und Servicegesellschaft für Ver- und Entsorgung mbH“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 136.

<sup>94</sup> Vgl. Zaugg (2008), S. 22.

<sup>95</sup> Auer et al. (1993), S. 165.

<sup>96</sup> Vgl. Wächter, Hartmut (1993): „Qualifizierung in der Tätigkeit – leicht gesagt, aber wie getan?“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 403.

tigste personalbezogene Problematik identifiziert wird.<sup>97</sup> Auch Christiana Nicolai konstatiert, dass der Entwicklung der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte eine besondere Bedeutung zukommt.<sup>98</sup> Bezug nehmend auf den Forschungsgegenstand und die Transition nach der aktiven Tanzkarriere, von der Tänzer aller Hierarchiestufen an einem öffentlich getragenen Theater betroffen sind, soll an dieser Stelle vorab betont werden, dass die systematische Personalentwicklung am Theater alle hierarchischen Ebenen innerhalb eines Tanzensembles mit einbeziehen soll.<sup>99</sup>

Zusätzlich zu der behandelten Kategorisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen hat sich in den letzten Jahren eine weiter gefasste Sichtweise etabliert, die neben den bereits genannten Säulen Bildung und Förderung auch den Bereich der Arbeitsstrukturierung involviert.<sup>100</sup> Unter dieser ist „[...] die Gestaltung von Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit auf der Ebene eines Arbeitsplatzes bzw. -feldes innerhalb einer konkreten Arbeitssituation zu verstehen“<sup>101</sup>. Diesbezüglich erinnert Michael Müller-Vorbrüggen daran, dass bereits seit der italienischen Pädagogin Maria Montessori im 19. Jahrhundert der Einfluss der „gestalteten Umgebung“ bekannt sei, was nichts anderes bedeutet, als dass die Veränderung der Struktur der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes auch in das Ressort der Personalentwicklung zu zählen sein müsse, denn mit jeder neuen Arbeitssituation sind ohne Frage neue Fertigkeiten und Fähigkeiten verbunden, die zusätzlich dazu, aber nicht notwendigerweise nur für den aktuellen Arbeitsplatz von Bedeutung sein dürften.<sup>102</sup> In empirischen Studien wurde bereits in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts bewiesen, dass das Arbeitsumfeld einen Effekt auf den Transfer des Gelernten hat, wobei Scott Tannenbaum anfänglich nicht nur die geringe Anzahl dieser Studien bemängelte, sondern auch die Tatsache, dass eine eventuelle Änderung der Arbeitsumgebung nicht in die Betrachtung mit einbezogen wurde.<sup>103</sup>

In einem ähnlichen Ansatz nach Manfred Becker und Volker Schwarz wird die dritte Säule der Personalentwicklungs Inhalte in einem breit ausgelegten Sinne als

---

<sup>97</sup> Vgl. Stock-Homburg, Ruth (2013): *Personalmanagement. Theorien-Konzepte-Instrumente*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, S. 205.

<sup>98</sup> Vgl. Nicolai, Christiana (2018): *Personalmanagement*, 5. Aufl., Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2018, S. 350.

<sup>99</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit.

<sup>100</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen (2010), S. 9.

<sup>101</sup> Berthel/Becker (2017), S. 551.

<sup>102</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen (2010), S. 8.

<sup>103</sup> Vgl. Tannenbaum, Scott I./Yukl, Gary (1992): „Training and Development in Work Organisations“, in: *Annual Review of Psychology*, 43, 1992, S. 421.

Organisationsentwicklung beschrieben, die auch die zwei übrigen Säulen Bildungs- und Förderungsmaßnahmen mit einbezieht.<sup>104</sup>

Neben der sogenannten strukturorientierten Personalentwicklung, die sich am Besetzungsbedarf orientiert, wurde vor allem durch Thomas Sattelberger die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung im deutschsprachigem Raum etabliert, wobei er davon ausging, dass jede gravierende Veränderung im Lebenslauf eines Mitarbeiters seinen Lebensraum umgestalte und damit Einfluss auf seinen Lebensstil, seine Einstellungen, Handlungen und Verhaltensweisen habe.<sup>105</sup> In der Regel umfasst die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung die gesamte Verweildauer des Mitarbeiters, d.h. vom Eintritt bis zum Austritt aus der Organisation (bzw. des Betriebs oder der Stelle), wobei sie u.a. auch zur Identitätsfindung und -stabilisierung, vor allem in kritischen Übergangsphasen des Mitarbeiters, beitragen soll.<sup>106</sup>

Im Falle des Untersuchungsgegenstands der vorliegenden Arbeit, der sich der Entwicklung der Tänzer an einem Theater widmet, sollte jedoch auf eine organisations- bzw. betriebsoffene lebenszyklusorientierte Personalentwicklung gesetzt werden, da die Fluktuation in fachfremden Tätigkeitsfeldern doch erheblich zu sein scheint. Darauf aufbauend sollte die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und die Arbeitsmarktfähigkeit der Künstler nachhaltig gefördert werden.<sup>107</sup> Darüber hinaus sind auch die allgemein bekannten Phasenaufteilungen mit der üblichen Entwicklung eines professionellen Tänzers in der Regel nicht gleichzusetzen. Bei der Phasenaufteilung nach Gail Sheehy, die vorrangig biologische und soziale Faktoren untersucht, findet z.B. zwischen den Jahren 32 und 39 die Dimension „Wurzeln schlagen“, d.h. das Setzen von langfristigen Zielen und die Etablierung im beruflichen (und privaten) Bereich statt oder nach Edgar H. Schein die Verwirklichung der (davor) getroffenen Entscheidungen, zu der u.a. die „Halbzeit-Krise“ zählt.<sup>108</sup> Da der

---

<sup>104</sup> Vgl. Becker (2013), S. 4, 722; Becker, Manfred/Schwarz, Volker (2002): „Personalentwicklung in Theorie und Praxis. Forschungsstand und weiterführende Forschungsfragen“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 25. Die zwei Säulen Bildungs- und Förderungsmaßnahmen sind mit den Bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen von Thom vergleichbar und sollen an dieser Stelle nicht noch einmal vertieft werden.

<sup>105</sup> Vgl. Papalia, Diane E./Martorel, Gabriela (2015): *Experience Human Development*, 13. Aufl., New York: McGraw-Hill, 2015; Stock-Homburg (2013), S. 207 ff; Sattelberger, Thomas (1995e): „Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 287.

<sup>106</sup> Vgl. Sattelberger (1995d), S. 239; Sattelberger (1995e), S. 295.

<sup>107</sup> Vgl. Zaugg (2008), S. 27.

<sup>108</sup> Vgl. Sattelberger (1995e), S. 289 ff. und die dort angegebene Quelle Sheehy, Gail (1978): *Passages, Predictable Crises of Adult Life*, New York: Dutton, 1978; Schein, Edgar H. (1978): *Career Dy-*

Beruf des Theatertänzers v.a. körperlich sehr intensiv ist und aus diesem Grund in der Regel um Mitte 30 beendet werden muss, kann die übliche Lebensphaseneinteilung hier nicht angewendet werden. Ob es sich dabei lediglich um eine Verschiebung der ‚Lebensdekade‘ oder weiterreichende Unterschiede handelt, wird die weitere Untersuchung aufzeigen. Feststeht aber, dass es sich nicht um einen rein individuellen Unterschied handeln dürfte, sondern um ein Gruppenphänomen.<sup>109</sup> Was jedoch grundlegend für die weitere Untersuchung zu sein scheint, ist die Tatsache, dass die Personalentwicklung, die sich an dem privaten und/oder beruflichen Lebenszyklus des Mitarbeiters orientiert, in der Regel längere Entwicklungsspannen einbezieht sowie – und das scheint hier besonders wichtig zu sein – den Fokus nicht ausschließlich auf die unternehmens- bzw. aufgabenbezogenen Rollen des Mitarbeiters setzt, sondern Lernprozesse erlaubt, die sich am Mitarbeiter als einem Individuum orientieren.<sup>110</sup> Damit dürfte eine Basis für die Zukunftsplanung der Tänzer auch außerhalb ihrer aktuellen Tanzcompagnie geschaffen werden.

Den wahrgenommenen persönlichen Nutzen, den ein Mitarbeiter durch eine bestimmte Personalentwicklungsmaßnahme zieht, nennt man Trainingsvalenz.<sup>111</sup> Je ausgeprägter dieser ist, desto höher ist die Trainings- und Lerntransfermotivation des Mitarbeiters.<sup>112</sup> Neben der gesteigerten Motivation ist von besonderer Bedeutung, dass die sogenannte Arbeitsmarktfähigkeit des Mitarbeiters mit der jeweiligen Maßnahme erhalten bzw. im optimalen Fall sogar gesteigert wird.<sup>113</sup> So haben Untersuchungen ergeben, dass sich das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters nachweislich steigert, wenn er aus freien Stücken in der Lage ist, einen anderen Arbeitgeber zu finden. Aus Sicht der Ökonomen dürfte ein derartiger Ansatz schwer nachvollziehbar sein, da in ihrer Argumentation die Investition in Bildung vermutlich als problematisch anzusehen wäre, wenn sie damit einen Wechsel des Arbeitgebers ermöglichen würde. Mit Blick auf den zu untersuchenden Bereich muss an dieser Stelle jedoch festgehalten werden, dass die Fluktuation an Theatern häufig bzw. teilweise sogar erwünscht ist und darüber hinaus allein durch die unvermeidliche Transition der

---

*namics. Matching Individual and Organizational Needs*, Reading/Massachusetts: Addison-Wesley, 1978, S. 27 ff.

<sup>109</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit.

<sup>110</sup> Vgl. Sattelberger (1995e), S. 294.

<sup>111</sup> Vgl. Solga (2008), S. 323; Colquitt, Jason A./LePine, Jeffrey A./Raymond A. Noe (2000): „Toward an Integrative Theory of Training Motivation. A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research“, in: *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, S. 678 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Solga (2008), S. 323.

<sup>113</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Friedli (2008), S. 250.

Wechsel des Arbeitgebers eine Art von Bedingung für diese Berufsgruppe darstellt.<sup>114</sup> Darüber hinaus trüge ein Umdenken in diese Richtung dazu bei, das gesamte System nach oben zu schrauben, indem jeder Arbeitgeber (Ballett- bzw. Tanztheaterdirektor) seine Mitarbeiter (Tänzer) weiterentwickelt, die sodann möglicherweise weiterziehen, und im Gegenzug ebenfalls andernorts bereits weiterentwickelte Mitarbeiter (Tänzer) neu einstellen kann. Dank dieser Spirale stellte die Fluktuation keinen nennenswerten Grund zum Ausbleiben einer systematischen Personalentwicklung dar.

Nach gängiger Auslegung beinhaltet die berufliche Kompetenz eine Kombination aus der sogenannten Befähigung, welche sowohl Wissen als auch Können beinhaltet, sowie der Bereitschaft zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen.<sup>115</sup> Martin Wöhr schreibt darüber hinaus in Bezug auf die Kompetenzentwicklung, dass diese erst aus der „wertschätzenden Perspektive des Handlungssubjekts“<sup>116</sup> entsteht. Somit ist Kompetenz(-entwicklung) kein Selbstzweck, denn sie muss sich daran messen lassen, inwieweit mit ihrem Erwerb die individuellen und betrieblichen Ziele zu realisieren sind, d.h., die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit geht mit der Wettbewerbsfähigkeit linear einher, was wiederum zur Folge hat, dass die Zielsetzung sowohl eine individuelle als auch betriebliche und damit auch eine gesellschaftliche Dimension aufweist.<sup>117</sup>

Darüber hinaus ist die Abstimmung der Personalpolitik auf die Personalstrategie von besonderer Bedeutung, wobei diejenigen Bereiche näher betrachtet werden sollen, die den größten Nutzen für das Unternehmen bringen.<sup>118</sup> So ist in der Regel die Voraussetzung für eine erfolgreiche Aufstellung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen der substantielle Beitrag zur strategischen Zielerreichung

---

<sup>114</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>115</sup> Vgl. Richter, Falk/Pohlandt, Andreas (2008): „Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S: 131; Bergmann, Bärbel (2000): „Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung“, in: Bärbel Bergmann et al. [Hg.]: *Kompetenzentwicklung und Berufswelt*, Münster: Waxmann, 2000, S. 11 ff.

<sup>116</sup> Wöhr, Martin (2001): „Bewerberverhalten als Grundlage des Personalmarketing zur langfristigen Erschließung externer Mitarbeiterpotentiale beim kaufmännischen Fach- und Führungsnachwuchs in Großunternehmen. Dargestellt am Beispiel der Robert Bosch GmbH“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 15(4), 2001, S. 399.

<sup>117</sup> Vgl. Weiß, Reinhold (2002): „Kompetenzentwicklung als strategische Herausforderung der betrieblichen Weiterbildung“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 77.

<sup>118</sup> Vgl. Klingler, Urs (2008): „Performance Management. Ein internationaler Vergleich“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 109.

der Organisation, was gleichzeitig ihre Relevanz verdeutlicht und die Akzeptanz sowie Lern- und Lerntransfervmotivation steigern dürfte.<sup>119</sup> Dabei stellt sich die Frage nach dem strategischen Ziel einer Tanzensembles bzw. nach der Zielsetzung des Theaters. Die gängigen Beispiele einer Zielsetzung wie Repertoireplanung, Gastspiele, Stellenplanung etc. dürften zum sogenannten Tagesgeschäft gehören. Aber wie sieht es mit langfristigen strategischen Zielen aus? Auf diese Frage wird die Auswertung der Umfrage eine Information liefern, die neben dem Berufsprofil des Theater-tänzers ebenfalls als Grundlage für die Auswahl der dargestellten Maßnahmen dienen soll, da sie vorhandene Defizite aufzeigen konnte.<sup>120</sup>

### 2.3.1 Weiterbildung

Nach dem oben bereits zitiertem Berufsbildungsgesetz (§1 Abs. 3 und 4 BBiG) vereint der Begriff ‚Weiterbildung‘ alle Aktivitäten, die der „Erhaltung, Erweiterung, und Anpassung beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten dienen und es ermöglichen beruflich aufzusteigen.“<sup>121</sup> Die Gestaltung einer Weiterbildung kann von unterschiedlichen Perspektiven geleitet sein und zwar der individuellen, der betrieblichen und der gesellschaftlichen, wobei die Verfolgung eines der Ziele die anderen behindern, fördern oder ihnen auch neutral gegenüberstehen kann.<sup>122</sup> Darüber hinaus unterscheidet man laut Ruth Stock-Homburg verschiedene Formen der Weiterbildung: die Anpassungs- und Aufstiegsweiterbildung sowie die Umschulung.<sup>123</sup> Die Maßnahmen der ersten beiden bauen – anders als Umschulung – auf bereits bestehenden Qualifikationen des Mitarbeiters auf und sollen diesen befähigen, auch unter geänderten Anforderung bzw. Bedingungen der Arbeitstätigkeit gerecht zu werden bzw. eine hierarchisch höhere und somit besser bezahlte Position zu bekommen.<sup>124</sup> Wie die Auswertung der beiden Umfragen zeigen wird, können hierzu z.B. die Beförderung des Tänzers innerhalb der hierarchischen Struktur des Ensembles

<sup>119</sup> Vgl. Solga, Marc/Ryschka, Jurij/Mattenkrott, Axel (2008): „Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 28.

<sup>120</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3, 5.2 und 6.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>121</sup> Becker (2013), S. 306; vgl. zudem Stock-Homburg (2013), S. 225.

<sup>122</sup> Vgl. Becker (2013), S. 322.

<sup>123</sup> Vgl. ebd., 306 ff.; vgl. zudem Stock-Homburg (2013), S. 225.

<sup>124</sup> Vgl. Becker (2013), 306 ff.; vgl. zudem Stock-Homburg (2013), S. 225.

oder auch die Einführung der Tänzer in den Beruf eines Ballettmeisters gezählt werden. Es muss aber festgehalten werden, dass es sich hierbei nicht um eine formelle „interne Weiterbildung“ im engeren Sinne handelt, da dies in der Regel keine strukturierte Bildungsmaßnahme darstellt.<sup>125</sup>

In den bereits am Anfang der Arbeit zitierten *15 Thesen zu kultureller Integration und Zusammenhalt* wird bezüglich der Bildung postuliert, dass sie „eine entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung der Persönlichkeit und Teilhabe an Gesellschaft und Arbeitswelt“<sup>126</sup> sei. In diesem Zusammenhang und aufgrund der unausweichlichen Transition der Tänzer nach der aktiven Karriere soll der Fokus auf die (externe) Umschulung gelegt werden. Da die Ziele einer solchen Weiterbildungsmaßnahme ausschließlich individuell festgelegt werden, hat es wenig Sinn, auf die zahlreichen Angebote im Bildungsbereich einzugehen.<sup>127</sup> Was aber sinnvoll erscheint, ist die Vorstellung einiger methodischer Konzepte, die im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand relevant erscheinen und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Hierzu sind die formalen Lernformen<sup>128</sup> (1) Präsenzveranstaltungen, (2) E-Learning und (3) Blended Learning zu zählen.

ad (1): Unter Präsenzveranstaltungen werden traditionelle Lernarrangements verstanden, die zum einen die persönliche Anwesenheit des Tutors und zum anderen die des Teilnehmers voraussetzen, wie es z.B. beim regulären (berufsbegleitenden) Studium an Hochschulen der Fall ist.<sup>129</sup>

ad (2): Unter E-Learning werden alle elektronisch unterstützte Lernformen gezählt, die ausschließlich ein sogenanntes IT-gestütztes Lernen ermöglichen.<sup>130</sup> Diese

---

<sup>125</sup> Lediglich eine Tanzcompagnie hat in der „Umfrage-Leitung“ angegeben, mit einem externen Partner eine formelle Weiterbildungsmaßnahme anzubieten (siehe Unterkapitel 3.3.6.2 der vorliegenden Arbeit).

<sup>126</sup> Initiative kulturelle Integration/Kulturrat Deutschland: *Zusammenhalt und Vielfalt*; UNESCO (1983).

<sup>127</sup> Zur ausführlichen Auseinandersetzung hinsichtlich des Themas Weiterbildung anhand von unterschiedlichen Beispielen aus der Praxis siehe z.B. Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (2016) [Hg.]: *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2017*, Freiburg: Haufe/Lexware, 2016.

<sup>128</sup> Formale Lernformen finden im Gegensatz zu informellen in Institutionen bzw. eigens dafür geschaffenen Umfeldern statt, führen zu Zertifizierung, also formaler Anerkennung und sind strukturiert hinsichtlich Lernzielen und Lerninhalten, Ritzenhoff, Steffan/Ortmeyer, Hermann (2016): „Informelles Lernen mit E-Learning“, in: Schwuchow/Gutmann (2016), S. 268 f.

<sup>129</sup> Vgl. Mudra, Peter (2016): „Berufsbegleitende Studiengänge“, in: Michael Müller-Vorbrüggen/Jürgen Radel [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2016, 383 ff. Zum Vergleich zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor der Weiterbildung siehe z.B. Börjesson, Mikael (2017): „Private and Public in European Higher Education“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Vol. 3, Singapore: Springer, 2017, S. 1963 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Nicolai (2018), S. 389 f; Becker (2013), S. 403.

Form der Weiterbildung, bei der sowohl Fach- wie auch Methodenkompetenz vermittelt werden kann, ermöglicht eine zeitliche und räumliche Unabhängigkeit sowie eine hohe Individualität bei der Auswahl der Maßnahme.<sup>131</sup> Der Teilnehmer kann darüber hinaus das Lerntempo selbst bestimmen.

ad (3): Blended Learning kombiniert die Präsenzveranstaltungen und selbstgesteuertes Lernen mit elektronischen Medien.<sup>132</sup> Zwar wird hierbei teilweise eine persönliche Anwesenheit vorausgesetzt, was zwar die Flexibilität mindert, durch die persönliche Betreuung vor Ort können jedoch u.a. soziale Konstrukte aufgebaut werden, die der Motivation der Teilnehmer dienlich sein können, sowie Lerninhalte besprochen und eingeübt werden.

Die Auswahl eines Weiterbildungswegs beruht auf individuellen Interessen, weshalb es schwer ist, eine eindeutige Präferenz für eines der vorgestellten Konzepte auszusprechen. Aufgrund der Arbeitsstruktur von Tänzern, die sowohl zeitlich als auch in der Art und Weise des Arbeitsansatzes festen Regeln unterliegt, kann lediglich die Vermutung aufgestellt werden, dass ein Modell mit persönlicher Begleitung seitens eines Tutors von Vorteil wäre.<sup>133</sup> Diese Mutmaßung stützt sich auf die Tatsache, dass Tänzer mit dem Eintritt in die Ausbildung bis hin zur Beendigung ihrer aktiven Tanzkarriere in eine permanente strukturelle Führung und Begleitung durch einen Tanzpädagogen bzw. Ballettmeister (Coach) eingebettet sind.

### 2.3.2 Karriere(-planung)

Dieser Absatz widmet sich der Karriere(-planung) des Mitarbeiters detaillierter, da sie einen weiteren wichtigen Aspekt innerhalb der Personalentwicklung darstellt. In der Karriereforschung wurde seit dem Ende des letzten Jahrhunderts ausführlich darüber diskutiert, ob der traditionelle Karriereweg, der einen hierarchischen Aufstieg innerhalb nur einer Organisation vorsieht, durch ein modernes Verständnis ersetzt

---

<sup>131</sup> Zu E-Learning siehe z.B. Hayes, Sarah (2017): „Digital Learning, Discourse, and Ideology“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Singapore: Springer, 2017, S. 571 ff. und Macleod, Hamish/Sinclair, Christine (2017): „Digital Learning and the Changing Role of the Teacher“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Singapore: Springer, 2017, S. 566 ff.

<sup>132</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Nicolai (2018), S. 389 f.; vgl. zudem Becker (2013), S. 403.

<sup>133</sup> Zu Weiterbildungstechnologien siehe z.B. Chaves, Eduardo (2017): „Educational Technology (I)“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Singapore: Springer, 2017, S. 680 ff.

werden soll.<sup>134</sup> Hierbei wird die Karriere als ein wert- und selbstbestimmtes Handeln gesehen, welches sich primär auf Marktbeobachtungen und Nutzenerwägungen stützt und damit sowohl einen räumlichen als auch einen aufgabenbezogenen Wechsel des Mitarbeiters implementiert, d.h. unternehmensübergreifend und -unabhängig ist.<sup>135</sup> Von einer „one size fits all“-Karriere, die sich offenbar auch in anderen Bereichen des Arbeitslebens durchgesetzt hat, kann nicht erwartet werden, dass sie die beste Lösung darstellt, vielmehr sollten Karrieren individuell mit dem einzelnen Mitarbeiter und nicht stellvertretend für ihn gestaltet werden.<sup>136</sup> Denn „Karrieren entstehen durch das Zusammenspiel von entscheidungs- und situationsabhängigen betrieblichen Gelegenheiten einerseits und individuellen Verhaltensweisen andererseits“<sup>137</sup>, wobei die Motivation eine übergeordnete Funktion aufweist.

In der Literatur wurde seit dem Ende des letzten und Anfang dieses Jahrtausends vermehrt über die sinkende Motivation in die eigene Karriere innerhalb eines Unternehmens zu investieren berichtet, was hauptsächlich darauf zurückgeführt wird, dass keine Perspektive ersichtlich ist, seine gesamte Laufbahn in nur einem Unternehmen verbringen zu können und/oder zu wollen.<sup>138</sup> Wolfgang Staehle spricht sogar von einer „Perspektivlosigkeit des individuellen Werdegangs“<sup>139</sup>. Andererseits sprechen andere Quellen über sich nun auftuende grenzenlose Karrieremöglichkeiten.<sup>140</sup> Aufgrund der scheinbaren Überbedeutung der Motivation soll darauf im Anschluss

<sup>134</sup> Vgl. Olbert-Bock, Sibylle/Mannsky, Alexandra/Martin, Roger (2014): „Karrierekonzepte. Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und -handelns“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(4), 2014, S. 433; Arnold, John/Cohen, Laurie (2008): „The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings. A Critical But Appreciative Analysis“, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2008, Vol. 23, 2008; Briscoe, Jon P./Hall, Douglas T./Frautschy De-Muth, Rachel L. (2006): „Protean and boundaryless careers. An empirical exploration“, in: *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 2006; Sullivan, Sherry E. (1999): „The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda“, in: *Journal of Management*, 25(3), 1999, S. 457 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Olbert-Bock et al. (2014), S. 433; Arnold/Cohen (2008).

<sup>136</sup> Vgl. Olbert-Bock et al. (2014), S. 448.

<sup>137</sup> Berthel, Jürgen (1995): „Karriere und Karrieremuster von Führungskräften“, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer [Hg.]: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, Sp. 1285.

<sup>138</sup> Vgl. Ryschka, Jurij/Tietze, Kim-Oliver (2008): „Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 122 und die dort angegebene Quelle Becker, Fred G. (2004): „Karrieren und Laufbahnen“, in: Georg Schreyögg/Axel v. Werder [Hg.]: *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 579 ff.

<sup>139</sup> Staehle, Wolfgang H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., München: Vahlen, 1999, S. 888.

<sup>140</sup> Vgl. Ryschka/Tietze (2008), S. 122 und die dort angegebene Quelle Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M. (1996): „The Boundaryless Career as a new employment principle“, in: Michael B. Arthur/Denise M. Rousseau [Hg.]: *The Boundaryless Career. A new Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press: New York, 1996, S. 3 ff.

noch näher eingegangen werden, an dieser Stelle kann aber festgehalten werden, dass eine der wichtigen Prämissen zu sein scheint, die Ziele des Unternehmens mit den Zielen des einzelnen Mitarbeiters so weit wie möglich in Einklang zu bringen.<sup>141</sup>

Laut Andreas Klug gibt es prinzipiell drei Gründe, weswegen es zu einer Diskrepanz zwischen gewünschter und realer Performanz kommt: die Barrieren im Bereich der Motivation des Mitarbeiters, Kompetenzdefizite und Barrieren in der Organisation.<sup>142</sup> Darüber hinaus haben Untersuchungen ergeben, dass für die Schlüsselmitarbeiter, den sogenannten ‚High Potentials‘ – also Mitarbeiter mit einer hohen Erfüllung der derzeitigen Stellenanforderung sowie hohem Potenzial für die Wahrnehmung komplexer zukünftiger Aufgaben oder Stellenanforderungen –, nicht allein der finanzielle Anreiz ausschlaggebend ist. Vielmehr gehören dazu genauso ein angemessener Führungsstil, die Unternehmensstruktur und die Karriereaufstiegsmöglichkeiten wie der Arbeitsinhalt, die Verantwortung, die Kompetenz und die Selbstorganisation in Bezug auf die Arbeitsstelle.<sup>143</sup>

Auch bedingt durch den Wandel in der Wirtschaft (Stichwort ‚Globalisierung‘) und damit in der Gesellschaft wechseln mittlerweile sehr viele Mitarbeiter bewusst und geplant nicht nur ihr Aufgabenfeld innerhalb des Unternehmens, sondern auch das Unternehmen selbst.<sup>144</sup> Damit bekommt die Karriereplanung eine ganz neue Gewichtung innerhalb der Personalentwicklung allgemein, die bezüglich der Tänzer als künstlerischem Personal eines Theaters somit einen noch höheren Stellenwert einnimmt. Dies liegt darin begründet, dass die langfristige Karriereplanung eines aktiven Tänzers in der Regel mehrere Wechsel zu unterschiedlichen Theaterhäusern mit einbezieht, wobei die Transition nach der aktiven Tanzkarriere hier noch ausgeklammert wird.<sup>145</sup>

An vorangegangener Stelle wurde auf die Kernmaßnahmen einer Personalentwicklung hingewiesen, unter denen neben den berufs- und stellenbezogenen Maßnahmen auch die Informationsgewinnung fällt. Ein zentrales Element der Informationsgewinnung ist die Personalbeurteilung, die üblicherweise in strukturierten Mitar-

---

<sup>141</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 2.2.1.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>142</sup> Vgl. Klug, Andreas (2008): „Analyse des Personalentwicklungsbedarfs“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 82.

<sup>143</sup> Vgl. Thom (2008), S. 10 f.

<sup>144</sup> Vgl. Friedli, Vera (2008): „Betriebliche Karriereplanung“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg, [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 254.

<sup>145</sup> Vgl. Zaugg (2008), S. 31; vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 3.3.1 der vorliegenden Arbeit.

beitergesprächen stattfindet.<sup>146</sup> Diese scheinen in Bezug auf die Theatertänzer und Ballett- bzw. Tanztheaterdirektoren als Teile des Untersuchungsgegenstands eine überdurchschnittlich hohe Relevanz aufzuweisen. Aus diesem Grund soll im Folgenden auch detaillierter auf sie eingegangen werden.

### 2.3.3 Mitarbeitergespräch

Ein (strukturiertes) Mitarbeitergespräch ist ein aufgabenbezogenes Förder- und Führungsinstrument und ein wesentliches Element kooperativer Führung und Zusammenarbeit.<sup>147</sup> Dieser Prozess sollte die individuelle Kompetenzentwicklung des Beurteilten fördern und nicht in erster Linie eine Entscheidung über Fragen der Beförderung oder Entlohnung beinhalten.<sup>148</sup> Ein strukturiertes Mitarbeitergespräch hat laut Manfred Becker die formalisierte Mitarbeiterbeurteilung bei bestimmten Aufgabenfeldern abgelöst.<sup>149</sup>

In der Regel beinhalten Mitarbeitergespräche Aspekte der Leistung, der Entwicklung und der Motivation des Mitarbeiters und sollten periodisch in vorab festgelegten zeitlichen Abständen stattfinden.<sup>150</sup> Durch das Mitarbeitergespräch sollen sowohl die Sicht des Arbeitgebers auf die Leistung als auch die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters offengelegt werden (Ist-Abgleich), woraus sich im optimalen Fall auch eine von beiden Seiten akzeptierte Zielsetzung ableiten lässt (Soll-Abgleich), welche wiederum die Maßnahmen zur Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung beinhaltet kann.<sup>151</sup> Aufgrund der direkten Interaktion zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten kann darüber hinaus auch eine Entwicklung des Unternehmens

---

<sup>146</sup> Vgl. Becker (2013), S. 596 ff.; Zaugg (2008), S. 24; Becker, Manfred (1994): „Strukturierte Mitarbeitergespräche“, in: Karlheinz von Schwuchow et al. [Hg.]: *Jahrbuch Weiterbildung*, Düsseldorf: Handelsblatt, 1994, S. 90 ff.

<sup>147</sup> Vgl. Becker, Manfred (2002): „Vom Wissenshamster zum Kompetenzwiesel. Reformansätze in der Personalentwicklung“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 132.

<sup>148</sup> Vgl. Klug (2008), S. 70.

<sup>149</sup> Vgl. Becker/Schwarz (2002), S. 26.

<sup>150</sup> Vgl. Gonin, Nicolas/Fahrni, Daniel/Knecht, Rahel (2008): „Management-Development-Systeme. Assessmentverfahren zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 91.

<sup>151</sup> Vgl. Becker/Schwarz (2002), S. 26.

und seiner Kultur stattfinden.<sup>152</sup> Darüber hinaus haben Untersuchungen ergeben, dass durch ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch das Gefühl der Fremdbestimmung, das in der Regel als negativ angesehen wird, größtenteils vermieden werden kann.<sup>153</sup>

In vielen Untersuchungen wurde ebenso festgestellt, dass Vorgesetzte Schwierigkeiten haben, mit Mitarbeitern offen über ihre Leistung zu sprechen, weswegen sich über das ‚traditionelle‘ Mitarbeitergespräch hinaus in der Wirtschaft und großen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in den 1990er-Jahren das 360-Grad-Feedback-System etabliert hat, welches neben der üblichen vertikalen Linie (Vorgesetzter–Mitarbeiter) auch eine horizontale Linie ausweist.<sup>154</sup> Unter die horizontale Linie fallen sowohl Beurteilungen durch die Peers, wie auch u.U. Kunden und Lieferanten, d.h. Personen, die zwar im regelmäßigen Austausch mit dem Mitarbeiter stehen, jedoch außerhalb des Unternehmens angesiedelt sind. Wenn zusätzlich dazu auch eine Bottom-up-Kommunikation erfolgt, liegt die gesamte Bandbreite der Informationen zur Verfügung. 360-Grad-Feedbacks, auch ‚multi-source-feedbacks‘ genannt, können als Einzelmaßnahmen eingesetzt werden oder flächendeckend im gesamten Unternehmen zum Einsatz kommen, was sich insbesondere bei einer anvisierten Kulturveränderung innerhalb der Organisation eignet.<sup>155</sup>

Neben dem sogenannten reflexiven Teil des Mitarbeitergespräches, welcher in der Regel u.a. ein generelles Feedback über die vergangene Zusammenarbeit sowie eine detaillierte Beschreibung der erbrachten Leistung beinhaltet, ist die Zielvereinbarung ein weiteres Instrument der Personalentwicklung und von enormer Wichtigkeit, da sie einen einheitlichen und gültigen Handlungsrahmen schafft.<sup>156</sup> Diesbezüglich wurde in empirischen Studien bestätigt, dass spezifische, konkrete und damit klar formulierte Ziele nachweislich eine höhere Leistung ermöglichen als unspezifische, vage oder gar keine Zielvereinbarungen bzw. -setzungen.<sup>157</sup> Zusätzlich konnte nachgewiesen werden, dass schwer zu erreichende, aber realistische Ziele zu einer höheren Leistung führen. Howard Klein et al. haben diesbezüglich festgestellt, dass ein

---

<sup>152</sup> Vgl. Gonin/Fahrni/Knecht (2008), S. 91.

<sup>153</sup> Vgl. Schneider (1993), S. 52.

<sup>154</sup> Vgl. Bartscher/Nissen (2017), S. 465; Schein, Edgar H. (2010): *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*, 3. Aufl., Bergisch Gladbach: EHP-Edition Humanistische Psychologie, 2010, S. 59 f.

<sup>155</sup> Vgl. Ryschka/Tietze (2008), S. 115 f.

<sup>156</sup> Vgl. Büser, Tobias/Gülpén, Barbara (2010): „Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche“, in: Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S. 688 f.

<sup>157</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Richter/Pohlandt (2008), S. 155.

höher gesetztes Ziel darüber hinaus auch einen förderlichen Einfluss auf die Motivation hat.<sup>158</sup> Dabei dienen Zielvereinbarungen in der Regel zwar vorrangig der Umsetzung von leistungsbezogenen Unternehmenszielen, sind aber auch bezüglich der Kompetenzentwicklung von Relevanz.<sup>159</sup> Darüber hinaus haben Untersuchungen ergeben, dass die alleinige Analyse jener Unternehmensziele nicht ausreichend ist, da es praktisch nicht vorkommt, dass die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens gänzlich übereinstimmen, wodurch die Wahrscheinlichkeit von Zielkonflikten steigen dürfte.<sup>160</sup>

Die Akzeptanz von Zielen ist von grundlegender Bedeutung, denn die Ziele, die in Abstimmung mit dem Mitarbeiter festgelegt und nicht nur vom Unternehmen vordiktieren worden sind, steigern nicht nur die Bindung des Mitarbeiters an das Ziel, sondern auch an das Unternehmen sowie seine Leistungserbringung an sich.<sup>161</sup> Aus diesem Grund muss zusätzlich zu den Unternehmenszielen auch eine Analyse der individuellen Ziele der Mitarbeiter durchgeführt werden.<sup>162</sup> Daran anschließend sind die beiden Dimensionen so weit wie möglich in Einklang zu bringen, was eine wesentliche Führungsaufgabe darstellt.<sup>163</sup>

Das *Management by Objectives (MbO)* ist ein wichtiges verhaltensorientiertes personalpolitisches Instrument zur zielorientierten Unternehmensführung, das von Peter F. Drucker in den 60er- und 70er-Jahren entwickelt worden ist und welches vor allem Motivation, Integration, Teilnahme am Entscheidungsprozess und Entwicklung der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt.<sup>164</sup> Darüber hinaus schaffen klar formulierte Ziele eine Transparenz und damit eine Basis für zeitgerechte und effiziente

---

<sup>158</sup> Vgl. Aguinis, Herman/Kraiger, Kurt (2009): „Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society“, in: *The Annual Review of Psychology*, 60, 2009, S. 461 sowie die dort angegebene Quelle Klein, Howard J./Noe, Raimond A./Wang, Chonwei (2006): „Motivation to learn and course outcomes. The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers“, in: *Journal of Personnel Psychology*, 59(3), 2006, S. 665 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Richter/Pohlhardt (2008), S. 155.

<sup>160</sup> Vgl. Klug (2008), S. 38.

<sup>161</sup> Vgl. Richter/Pohlhardt (2008), S. 156.

<sup>162</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>163</sup> Vgl. Klug (2008), S. 38; Drucker, Peter Ferdinand (2007): *The practice of management*, Amsterdam: Elsevier, 2007; Jetter, Frank/Skrotzki, Rainer (2000) [Hg.]: *Handbuch Zielvereinbarungsgespräche*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.

<sup>164</sup> Vgl. Scherwolfe, Alexander (2008): *Management by Objectives als Führungsinstrument. Kritische Auseinandersetzung mit der praktischen Umsetzung*, Bielefeld/München: GrinVerlag, 2008 und die dort angegebene Quelle Carroll, Stephen J./Tossi, Henry L. (1973): *Management by objectives. Applications and Research*, New York: Collier Macmillan, 1973, S. 5 ff.; vgl. zudem Drucker (2007); Baldegger, Rico J. (2007): *Management. Strategie-Struktur-Kultur*, Fribourg/Bern/New York: Growth, 2007, S. 239.

Kontrolle, was auch eine Betrachtung des *Management by Objectives* als ein Koordinationsinstrument ermöglichen würde.<sup>165</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine gemeinsame Zielsetzung von Mitarbeiter und Unternehmensleitung den Mitarbeiter dahingehend motiviert, sich selbstgesteuert und eigenverantwortlich weiterqualifizieren zu wollen und darüber hinaus auch Sorge dafür trägt, dass die Rahmenbedingungen des Unternehmens, ihm den notwendigen Handlungsspielraum dafür geben (Stichwort: ‚Wollen, Können, Dürfen‘).<sup>166</sup> Das hier beleuchtete Mitarbeitergespräch stellt eine Personalentwicklungsmaßnahme dar, die man ohne größere Schwierigkeiten auch in einem Theaterbetrieb systematisch übernehmen könnte. Hinsichtlich der finanziellen Organisation erfordert eine derartige Maßnahme keinerlei zusätzliche Kosten, lediglich die zeitliche Organisation bedarf einer strategischen Planung für die Termine eines solchen Gesprächs innerhalb des Aufgabengebiets der Führungsposition. Dennoch wird die Auswertung der Umfrage zeigen, dass die Informationsgewinnung über Mitarbeitergespräche zwar an einigen Theatern angewendet wird, die Gespräche allerdings, sofern sie denn überhaupt stattfinden, nicht als ein Instrument zum Abgleich der gemeinsamen Ziele benutzt werden.<sup>167</sup>

### 2.3.4 Motivation

Wie oben bereits angedeutet, scheint der Motivation eine besondere Bedeutung zukommen, weshalb die Tatsache überrascht, dass die Personalentwicklung als ein zentrales Element der Mitarbeitermotivation und damit erwiesenermaßen entscheidend für den Erfolg sowohl von Individuen als auch von Teams und Organisationen, im Kulturbereich in Frage gestellt wird.<sup>168</sup> Aber was ist Motivation? Ein Konsens

---

<sup>165</sup> Vgl. Scherwolfe (2008) und die dort angegebene Quelle Humble, John (1972): *Praxis des Management by Objectives*, München: Verlag moderne Industrie, 1972, S. 14 ff.; vgl. zudem Baldegger (2007), S. 238;

<sup>166</sup> Vgl. Lowack, Wolf-Rainer (2002): „Eigenverantwortliches Lernen – vom Schlagwort zur betrieblichen Realität“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 156.

<sup>167</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>168</sup> Vgl. Kehr, Hugo M./Strasser, Matthias/Paulus, Andrea (2018): „Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz“, in: Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen [Hg.]: *Motivation und Handeln*, 5. Aufl., Berlin: Springer, 2018, S. 594 ff.; Hausmann, Andrea/Süß, Stefan (2012): „Personelle Vielfalt in der Kultur. Zur Bedeutung von Diversity-Management für Theaterbetriebe“, in: *Zeitschrift für*

dürfte zunächst einmal darüber herrschen, dass es nicht einfach ist, eine schlüssige Antwort auf diese Frage zu liefern, denn ein integratives Konzept, welches die verschiedenen Inhalts- und Prozesstheorien der Arbeitsmotivation zusammenfasst, scheint es nicht zu geben.<sup>169</sup> Melanie Kuschnik hat in ihrer Untersuchung die Inhalts- den Prozesstheorien gegenübergestellt und ist zu der Überzeugung gelangt, dass zwar keine der anderen überlegen sei, jedoch beide verbesserungswürdig erschienen.<sup>170</sup> Es scheint, als ob die Dimension Wollen unter den genannten Kategorien Wollen, Können und Dürfen ein deutliches Forschungsdefizit aufweist.<sup>171</sup> Es kann jedoch festgehalten werden, dass Motivation sehr individuell determiniert ist.<sup>172</sup>

Dennoch haben Untersuchungen empirische Beweise dafür geliefert, dass selbst in Anbetracht der Bildungsunterschiede der Mitarbeiter eine positive Beziehung zwischen Motivation und Lernergebnis besteht, wobei u.a. drei Kernfelder ausgemacht werden konnten: Lernmotivation (z.B. vergrößertes Interesse am Thema), Karriereentwicklung (z.B. Beförderung) und psychosoziale Entwicklung (z.B. gesteigertes Selbstbewusstsein). Infolgedessen bringt eine bewusste, an die Zielsetzung gekoppelte Erwartungsstellung ein besseres Ergebnis hervor bzw. steigert eine Erhöhung der Leistungserwartung die Effektivität in einem erstaunlichen Maße.<sup>173</sup>

Auch die Theatertänzer stützen ihre beruflichen Erfolge auf die Motivation, die wie in der oben geschilderten Darlegung auf klare Zielsetzungen zurückzuführen sind. Aus diesem Grund kann die Motivation auch im Hinblick auf das Theater zu einer Zielsetzung und -verfolgung instrumentalisiert werden. Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass die Motivation auch biologischen Prozessen unterliegt und eine Betrachtung der Motivation aus neurophysiologischem Blickwinkel aus Gründen der berufsbedingten körperlichen Anforderungen interessant erscheint, da die

---

*öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. ZögU/Journal for Public and Nonprofit Services*, 35. Jahrg., H. 4, 2012, S. 411; Wolf, Karin (2010): „Personalentwicklung in Kulturbetrieben“, in: *Kulturmanagement Magazin*, Nr. 47, September 2010, S. 13 f.

<sup>169</sup> Vgl. Kressler, Herwig W. (2013): *Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme. Motivation – Vergütung – Incentives*, München: Redline, 2013, S. 9, 17; Weinert, Ansfried B./Scheffer, David (2004): „Arbeitsmotivation und Motivationstheorien“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 326, 338.

<sup>170</sup> Vgl. Kuschnik (2014), S. 19. Kuschnik betont die Gewichtung der Prozesstheorien auf die Praxis, da ihrer Meinung nach die Inhaltstheorien lediglich die Bedürfnisse der Mitarbeiter erläutern, ohne dabei Handlungsempfehlungen zu geben, vgl. ebd.

<sup>171</sup> Vgl. Tannenbaum/Yukl (1992), S. 414.

<sup>172</sup> Vgl. Kressler (2013), S. 19.

<sup>173</sup> Vgl. Tannenbaum/Yukl (1992), S. 414 f. und die dort angegebene Quelle Nordhaug, Odd (1989): „Reward Functions of Personnel Training“, in: *Human Relations (Journal)*, 42(5), S. 373 ff.

Ausschüttung bestimmter Hormone durch körperliche Bewegung beeinflusst wird.<sup>174</sup> Laut Alexander Paufler steht die Lern- und Leistungsfähigkeit in starker Abhängigkeit zu der Wechselwirkung von Hormonen (wie z.B. Oxytocin, Dopamin und Endorphin), denn „[h]ervorragende Leistung ist nur mit einer Hormonmischung möglich, die gute Stimmung, kluges Verhalten und beste Leistung einstellt“<sup>175</sup>.

---

<sup>174</sup> Vgl. Kiselka, Anita (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *tamed* am 14./15.11.2015 in München.

<sup>175</sup> Paufler, Alexander (2019): „Kleine Hormonfibel“, in: Alexander Paufler: *Führung – Kreativität – Innovation. Ein Leitfaden mit Denkstrategien und Denktaktiken für innovative Köpfe*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019, S. 355 ff.

### **3 Personalentwicklung aus der Perspektive eines künstlerischen Betriebs – Status quo am Theater**

Die Ensembles an den deutschen öffentlich getragenen Spielstätten sind von einer großen stilistischen Vielfalt geprägt, die darüber hinaus einem steten Wandel unterworfen ist. Auf den Spielplänen der Tanzcompagnien stehen von den Ballettklassikern der Romantik bis hin zu zeitgenössischen Choreografien Werke unterschiedlicher Stile in verschiedenen Tanztechniken oder Verschmelzungen derselben, wodurch sich auch gestiegene technische Anforderungen an die Tänzer stellen, die es innerhalb der strategischen Planung zu berücksichtigen gilt.<sup>176</sup> Auch bedingt durch die hohe körperliche Beanspruchung stehen die Tänzer am Ende ihrer Karriere vor einem Übergang in einen neuen Beruf, der sogenannten Transition. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Auseinandersetzung sowohl der Tänzer als auch der Leitungen mit (außer-)disziplinären Bereichen nicht nur notwendig, sondern unausweichlich. Die vorliegende Arbeit untersucht die Möglichkeiten der Personalentwicklung als möglichen Lösungsansatz für die dargestellten Herausforderungen, um damit eine Schnittstelle zwischen den Zielen des Unternehmens, d.h. der strategischen Planung des Theaters und den individuellen Zielen der Mitarbeiter, d.h. der Tänzer zu finden, sowie das Bewusstsein für eine notwendige Horizonterweiterung für beide Seiten zu schärfen.

#### **3.1 Zum Spannungsfeld zwischen Management und Kunst**

Das Theater als Unternehmen befindet sich immer mehr in einem Spannungsfeld zwischen künstlerischen und wirtschaftlichen Denk- und Handlungsstrukturen. Durch diese Dichotomie hat sich in den 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts das Feld des Kulturmanagements eröffnet, das bis heute in seinem Aufgabengebiet nicht vollständig definiert ist. Um allerdings die Zielgruppe der vorliegenden Arbeit anzusprechen, die nicht nur die aktuellen, sondern auch eventuell zukünftige Leitungspositionen am Theater im Visier hat, wird im Folgenden auf die unterschiedlichen Verortungen der dem Kulturmanagement zugeteilten Aufgaben eingegangen.

---

<sup>176</sup> Vgl. Wanke, Eileen M. (1996): *Das Leistungsprofil im klassischen Tanz. Eine experimentelle Studie an einem professionellen Ballettensemble*, Kiel: Univ., Diss., 1996, S. 1, 53.

In der kontroversen Debatte, die in der einschlägigen Literatur bezüglich des Kulturmanagements und seinen Aufgaben geführt wird, wird immer wieder hervorgehoben, dass es professionelle Manager bzw. deren professionelle Managements bedarf, damit u.a. die Ressourcen des Kunst- und Kultursektors am effizientesten eingesetzt werden können, was sicherlich auch mit dem (keineswegs friktionsarmen) Übergang von staatlicher Kulturpolitik zu (im weitesten Sinne) marktfähiger Kultur zusammenhängt.<sup>177</sup> Doch steht die „experimentell-improvisatorische Logik“<sup>178</sup> eines Inszenierungssprozesses, oder einfacher ausgedrückt der Theateralltag, der laut Birger Priddat keine Effizienzmanager, sondern Wagnisunternehmer benötigt, dem nicht diametral entgegen?<sup>179</sup> Ist die klassische Funktionsbeschreibung des Kulturmanagements noch zeitgemäß?<sup>180</sup>

Auf der einen Seite wird immer wieder eine prinzipielle Unvereinbarkeit zwischen Kreativität und Organisation postuliert, da Kreativität als Ausdruck von Antidisziplin verstanden werden soll, Organisation aber zur Disziplin auffordert.<sup>181</sup> Auf der anderen Seite werden nach Nancy Richter und Matthias Maier jedoch auch Grundpositionen und Vorstellungen vertreten, in denen „die Kreativität als neue Wertigkeit von Individuen und Organisationen in Erscheinung (tritt)“<sup>182</sup>. Peter Bendixen und Annemarie Matzke relativieren unabhängig voneinander die Problematik der Unvereinbarkeit mit der Aussage, dass „Kunst [...] zwar nicht planbar, aber auf verlässlich erzeugte Rahmenbedingungen angewiesen ist, die ein Künstler nicht oder

---

<sup>177</sup> Vgl. Badura/Mokre (2011), S. 58 ff.

<sup>178</sup> Ebd., S. 61.

<sup>179</sup> Vgl. Priddat, Birger P. (2011): „Kulturmanagement als Organisation agonaler Kompetition“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 91.

<sup>180</sup> Für eine eingehendere Auseinandersetzung mit der Funktion sowie den Perspektiven aus Theorie und Praxis siehe Lewinski-Reuter, Verena/Lüddemann, Stefan (2008) [Hg.]: *Kulturmanagement der Zukunft: Perspektiven aus Theorie und Praxis*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, 2008.

<sup>181</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Richter, Nancy/Maier, Matthias (2011): „Kreativität, Organisation und Management“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 300.

<sup>182</sup> Ebd., S. 300 f. Richter und Maier beziehen sich dabei u.a. auf die Arbeit der Sozialwissenschaftler Luc Boltanski und Ève Chiapello, die in ihrem rekonstruierten *Neuen Geist des Kapitalismus* eine prinzipielle Vereinbarkeit von Kreativität und Organisation möglich erscheinen lassen. Ihnen zufolge hat die Künstlerkritik die Wertigkeiten des kapitalistischen Wirtschaftssystems beeinflusst, wobei sich etwa die Forderung nach Einzigartigkeit, Individualität und Flexibilität mit den neuen Wertigkeiten verbindet. „Management und Kreativität wären demnach als Disziplinen mit ihren eigenen Repräsentationsformen aufzufassen und gelten als gleichermaßen produktiv und restriktiv,“ ebd.

nur bedingt selbst schaffen kann“<sup>183</sup>. Von einem ähnlichen Ansatz ging Franz von Akáts bereits im 19. Jahrhundert aus, als er die Notwendigkeit hervorhob, sich bei einem Probenprozess nicht nur mit ästhetischen Fragestellungen auseinanderzusetzen, sondern auch mit ökonomischen.<sup>184</sup>

An die letzte Aussage anschließend ist bereits belegt, dass die Entwicklung auch im sogenannten Kunst- und Kultursektor, wie schon im Wissenschaftssektor – wo Faktoren wie bibliometrische Scores oder Patent-Output zu Leitkriterien wurden –, zu einer generellen Quantifizierung des Qualitativen strebt und sich dementsprechend handhabbare Bewertungsgrößen wie Auslastungsgrade und Künstler-ratings langsam aber sicher durchsetzen.<sup>185</sup> Jedoch macht Bendixen darauf aufmerksam, dass diese Ansicht kritisch hinterfragt werden sollte, denn eine reine Rationalität dürfte als Methodologie im Kulturmanagement wahrscheinlich nicht ausreichen.<sup>186</sup> Eine ähnlich kritische Betrachtung der engen Sichtweise des Management-begriffs und seiner Codierung ausschließlich durch die Denkgrammatik der Betriebswirtschaftslehre vertreten auch Jens Badura und Monika Mokra, indem sie die Abkehr vom (absoluten) Effizienzkriterium hin zum Relevanzkriterium fordern.<sup>187</sup> Damit wird an dieser Stelle ein Aspekt verdeutlicht, auf welchen auch Dirk Baecker eingegangen ist und zwar, dass die Spezifizierung des Arbeitens und Entscheidens durch die Organisation nicht mit jenen Zielsetzungen identisch sein müsse, von denen die Betriebswirtschaftslehre spricht.<sup>188</sup> In der theaterwissenschaftlichen Proben-forschung wurde bis jetzt naturgemäß weniger auf die Effizienz der Proben eingegangen. Was allerdings überrascht ist, dass auch die Relevanz der verschiedenen Aktivitäten innerhalb des Probenprozesses bisher kaum Interesse bei den Forschern geweckt hat.<sup>189</sup>

Die Bestrebungen, Kulturmanagement als eine eigene Disziplin im wissen-schaftlichen Kanon zu verorten, und die damit zusammenhängenden kritischen Aus-

---

<sup>183</sup> Bendixen, Peter (2009): „Kulturmanagement als Handwerk“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 181; vgl. zudem Matzke (2012), S. 28, 39, 76.

<sup>184</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 166 und die dort angegebene Quelle Akáts, Carl Franz von (1841): *Kunst der Scenik in ästhetischer und ökonomischer Hinsicht. Kunst der Scenik in ästhetischer und ökonomischer Hinsicht theoretisch, praktisch und mit Plänen, wie auch als Beispiel des Verfahrens durch eine ganz scenirte Oper „Iphigenia in Tauris“*, Wien: Anton Mausberger, 1841, S. 33.

<sup>185</sup> Vgl. Badura/Mokre (2011), S. 61.

<sup>186</sup> Vgl. Bendixen (2009), S. 180.

<sup>187</sup> Vgl. Badura/Mokre (2011), S. 61.

<sup>188</sup> Vgl. Baecker (2009), S. 32 f.

<sup>189</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

einandersetzungen führen nach Patrick Föhl und Patrick Glogner in die Polarisierung zwischen „Praxisbaukasten“<sup>190</sup> und „Akademisierung“. Mitverantwortlich dafür sei laut Heimo Konrad die überwiegende Sicht aus dem Blickwinkel der Wirtschaftswissenschaften, der darauf zurückführende, möglichst direkte Praxisbezug sowie das Erlernen und Anwenden einfacher betrieblicher Werkzeuge, was jedoch der Komplexität und Tragweite der Herausforderungen im Kulturmanagement nicht gerecht wird.<sup>191</sup> Darüber hinaus dürfte erschwerend hinzukommen, dass durch die notwendige und grundlegende Einbeziehung von anderen Fachbereichen die Profilierung vom Kulturmanagement als Disziplin (bislang) versäumt wurde.<sup>192</sup>

Daran anknüpfend behauptet Christiane Schnell, dass die unterschiedlichen Aufgabenbereiche des Kulturmanagements am besten durch eine feldtheoretische Betrachtung sichtbar gemacht werden, da nur diese scheinbar eine analytisch präzise und problemsensible Hintergrundfolie liefere.<sup>193</sup> Die Vermittlung zwischen den ergänzenden Wertlogiken, die zwischen dem Kunstfeld und dem ökonomischen Feld und ihrer Bedeutung in der Gesellschaft liegen, erweist sich als schwierig und kontrovers. Dennoch erscheint es nicht unplausibel, dass in hochsubventionierten Bereichen wie dem Theater das Management an Bedeutung gewinnt, denn die Verwendung von Steuermitteln im sogenannten ‚freiwilligen Bereich‘<sup>194</sup> gerät immer

---

<sup>190</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Föhl, Patrick S./Glogner, Patrick (2009): „Vom Kopf auf die Füsse. Kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion um das Forschungs- und Wissenschaftsverständnis des Faches Kulturmanagement“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 189.

<sup>191</sup> Vgl. Konrad, Heimo (2009): „Die (Weiter-)Entwicklung des Kulturmanagements aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Disziplinen. Ein Versuch“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 199 f.

<sup>192</sup> Vgl. Höhne, Steffen (2009): „Neue Rollenmodelle und Theorien im Kulturmanagement. Tagung des Fachverbandes für Kulturmanagement an der Zeppelin University“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 209.

<sup>193</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Schnell, Christiane (2010): „Der Kulturbetrieb bei Pierre Bourdieu“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010*, Bielefeld: transcript, 2010, S. 49.

<sup>194</sup> Der Gesetzgeber hat den Begriff ‚freiwilliger Bereich bzw. Leistung‘ nicht definiert. Auch wenn Kultur- und Sportförderung allgemein als unstrittig gelten, sind sie im Gegensatz zu den Pflichtaufgaben hinsichtlich ihrer Art und ihres Umfangs nicht gesetzlich geregelt, vgl. von Klaeden, Sandra von: *Praxishilfe. Pflichtaufgabe oder Freiwillige Leistung? Abgrenzung und Handlungsoptionen*, S. 7, 9, <<https://www.lrh.niedersachsen.de/download/122410>>, letzter Zugriff am 14.11.2018. Eine Ausnahme hierzu ist das Sächsischen Kulturräumgesetz, vgl. Magdowski, Iris Jana/Rößler, Matthias: *Pflichtaufgabe oder Selbstverpflichtung. Kulturförderung in Krisenhaushalten*, Wesseling: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., 2003, <[https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=bd4366e8-f23c-f026-ee8e-9ebc3def5299&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=bd4366e8-f23c-f026-ee8e-9ebc3def5299&groupId=252038)>, letzter Zugriff am 14.11.2018.

stärker unter einen Legitimationsdruck bzw. wird von den staatlichen Stellen bei jeder sich bietenden Möglichkeit gekürzt oder gar gestrichen werden.<sup>195</sup>

Umsomehr bedarf es eines strategisch und strukturell durchdachten Konzepts, das nicht nur Teile der Stakeholder in Betracht zieht (Publikum, Politik, Intendant), sondern auch die Mitarbeiter mit einbezieht und das darüber hinaus auch objektiv begründbar sein sollte. Auch aus diesem Grund wird vom Management öffentlicher Kultureinrichtungen zu Recht erwartet, dass wirtschaftliche Prinzipien berücksichtigt werden.<sup>196</sup> Daraus schlussfolgernd fordert Mandel eine Erweiterung der Rolle der Kulturmanager. Während sich scheinbar bis zuletzt die meisten als ‚Rationalisierer‘ verstanden haben, welche die Professionalisierung des Kulturbetriebs im wesentlichen mit mehr Effizienz zu erreichen suchten, kommt künftigen Generationen von Kulturmanagern die Aufgabe zu, zu gestalten, unternehmerisch zu handeln und Bildungsfragen oder politische Aspekte stärker in ihr Handeln zu integrieren.<sup>197</sup> Damit wächst Kulturmanagement deutlich über das Managen im Kulturbetrieb hinaus, was automatisch zu neuen beruflichen Chancen in anderen Sektoren führt, denn der Kulturmanager tritt zum einen immer häufiger als Selbstständiger und nicht als Festangestellter auf und ist zum anderen nicht ‚nur‘ für die Rahmenbedingungen zuständig, sondern auch kuratorisch tätig.<sup>198</sup>

Berücksichtigt man also die Tatsache, dass die Unternehmenskultur einer Theaterinstitution zwar rein theoretisch auf der allgemeinen Organisationslehre und Betriebspychologie fußt, sie aufgrund ihrer Spezifität aber ein Alleinstellungsmerkmal aufweist, ist es verwunderlich, dass die kulturwissenschaftliche Forschung auf diesem Gebiet einen enormen Nachholbedarf aufweist, den auch Thomas Schmidt und Birgit Mandel in ihren Untersuchungen mehrmals ausmachten und dokumentierten.<sup>199</sup>

Die Ergebnisse der Recherche der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bzw. der Vergleich mit der Praxis des künstlerischen Betriebs in diesem Abschnitt können eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur des Theaters nicht ersetzen, vorrangig dienen sie vielmehr dazu, die wesentlichen Merkmale und

---

<sup>195</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 163.

<sup>196</sup> Vgl. Mandel (2011), S. 29.

<sup>197</sup> Vgl. Mandel (2009), S. 14 f.

<sup>198</sup> Vgl. ebd., S. 16 f. und die dort angegebene Quelle Berg, Karen van den (2007/2008): *Vom kunstbezogenen Handeln zum Management of Meaning. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement*, in: *spiel plan*, Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2007/2008, S. 75 ff.

<sup>199</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 179 f; Mandel (2009), S. 19 f.

Friktionen darzustellen.<sup>200</sup> Diese zeigen sich u.a. im Verständnis des Berufsprofils eines Theaterintendanten oder Ballett- und Tanztheaterdirektors. Beide werden kulturpolitisch in der Regel aufgrund ihrer künstlerischen Fähigkeiten zu diesen Postionen als Regisseur oder Choreograf berufen, wobei der künstlersiche Aspekt ihrer Funktion sowohl für sie selbst als auch für die Kulturpolitik im Vordergrund steht, während die hier dargelegten Fähigkeiten eines Kulturmangers als Verantwortlicher eines Betriebs eine sekundäre Position einnehmen. Die Reibung, die diesbezüglich entsteht, definiert sich in der eventuellen Diskrepanz der Zielsetzung der Funktion eines Intendanten bzw. Direktors gegenüber der Funktion eines Regisseurs bzw. Choreografen innerhalb ein und derselben Führungsperson. Denn sollte sich die betreffende Führungsperson vorwiegend auf die eigenen künstlerischen Ambitionen konzentrieren, wird das Interesse an Themengebieten wie der Personalentwicklung eher gering ausfallen und dementsprechend vermutlich nicht oder nur marginal verfolgt werden. Inwiefern es tatsächlich zu Friktionen zwischen Management und Kunst kommt, sollen die im Folgenden ausgewerteten Umfragen ermitteln.

### 3.2 Methodik der Umfragen

Zur Erhebung von Forschungsergebnissen wird mit zwei breit angelegten Umfragen – „Umfrage-Leitung“ und „Umfrage-Tänzer“ – gearbeitet, wobei sowohl ein qualitatives als auch ein quantitatives Verfahren angewendet wurde. Die Befragung gilt laut Rainer Schnell et al. „nach wie vor als das Standardinstrument empirischer Sozialforschung bei der Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen im sozialwissenschaftlichen Anwendungsbereich“<sup>201</sup>, wobei im vorliegenden Fall eine sogenannte „internetgestützte Befragung“ vorliegt.

Durch die Auswertung der beiden Fragebogen soll zum einen der vorherrschende Stand bezüglich der Personalentwicklung am Theater aufgezeigt werden. Zum anderen soll die Bedeutung der Personalentwicklung innerhalb des Theateralltags verortet sowie der Bedarf an verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen ermittelt werden. Das vordergründige Ziel der Umfragen richtet sich auf die Ermitt-

---

<sup>200</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 193.

<sup>201</sup> Schnell, Rainer/Hill, Paul Bernhard/Esser, Elke (2018): *Methoden der empirischen Sozialforschung. Lehrbuch*, 11. Aufl., Berlin/Boston: Walter de Gruyter, 2018, S. 293.

lung der Maßnahmen an den deutschen Theatern wie z.B. Mitarbeitergespräche, Weiterbildungen usw. sowie auf die Frage, inwieweit sie überhaupt flächendeckend durchgeführt werden, ob eine dokumentierte HR-Strategie vorliegt oder ob Ballett- bzw. Tanztheaterdirektoren speziell für ein Mitarbeitergespräch geschult werden. Um ein größtmöglichen Spektrum abdecken zu können, bezieht die gewählte Vorgehensweise zwei sich gegenüberstehende Zielgruppen ein, weswegen mittels zwei unabhängig voneinander durchgeföhrter Umfragen sowohl die Leitungsebene als auch die Theatertänzer befragt wurden. Die Ergebnisse beider Umfragen werden koinzident ausgewertet und diskutiert, wodurch bestehende Parallelen oder Gegensätze ermittelt werden sollen.

Um die Objektivität zu wahren und eine willkürliche Auswahl der Umfrageadressaten zu vermeiden, wurden am 3. November 2017 auf der 38. Tagung der BBTK in Leipzig beide Umfragen von ihrem Sprecher Tarek Assam vorgestellt. Die BBTK ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Ballett- und Tanztheaterdirektoren, wobei die Tagungen vordergründig dem Zweck des gegenseitigen Informationsaustauschs und der Zusammenarbeit dienen.<sup>202</sup> Die Struktur der Mitglieder bildet sich aus Ballett- und Tanztheaterdirektoren der überwiegend öffentlich getragenen bundesdeutschen Theater, wie auch aus den deutschsprachigen Nachbarländern, was exakt der gewünschten Zielgruppe der Umfrage entspricht.

Um auch in Bezug auf die Adressaten der ‚Umfrage-Tänzer‘ Objektivität zu wahren, wurde bei der Auswahl der Befragten darauf geachtet, dass zu Compagnien gehören, die in der BBTK organisiert sind. Aufgrund des anfangs zu geringen Rücklaufs wurde zusätzlich dazu *Network Dance* bzw. *dancersconnect*<sup>203</sup> unter der Schirmherrschaft vom *Dachverband Tanz* als Ansprechpartner kontaktiert. Das *dancersconnect* ist vordergründig eine jüngere Interessenvertretung der Tänzer in den Ballett- und Tanzensembles in Deutschland und repräsentiert somit für die vorliegende Arbeit flächendeckend das ‚Gegengewicht‘ zu den Ballett- und Tanzdirektoren.<sup>204</sup>

Als erste Umfrage wurde die ‚Umfrage Leitung‘ direkt im Anschluss an die Tagung in Leipzig online gestellt. Eine ‚internetgestützte Befragung‘ in Form eines ‚Web-Surveys‘ wurde aus dem Grund gewählt, da dieses Verfahren keine Intervie-

---

<sup>202</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende BBTK: <[www.bbtk.de](http://www.bbtk.de)>, letzter Zugriff am 21.11.2017.

<sup>203</sup> *Network Dance* ist aus der Konferenz der Ballett- und Tanzensemblesprecher hervorgegangen und firmiert seit Juni 2018 unter *dancersconnect*.

<sup>204</sup> Networkdance: <<http://www.networkdance.de/home/>>, letzter Zugriff am 21.11.2017.

wer benötigt, die erhobenen Daten gleichzeitig auch erfasst werden und die finanziellen Kosten im Vergleich zu anderen Erhebungsmodi minimiert werden. Darüber hinaus bietet es die notwendigen Tools zur Auswertung der Fragen und ermöglicht eine effektivere Weiterverarbeitung, d.h. die Auswertung von Hypothesen und die Erstellung von Statistiken. Dafür wurde die Umfrageplattform *SurveyMonkey®* genutzt. Die Zugangsdaten (Link und QR-Code) wurden in Form eines kurzen Einladungstextes schriftlich in Leipzig vor Ort verteilt, zu deren Informationen auch der Kontakt (E-Mail, Telefonnummer) des Auftraggebers zählte, der bei Verständnisfragen herangezogen werden konnte. Um einen höheren Rücklauf zu erreichen, wurde am 20. November 2017 ein Reminder per E-Mail an die Geschäftsstelle der BBTK geschickt, die über den E-Mail-Verteiler die BBTK-Mitglieder erreicht hat. Diese Mail enthielt als Anhang das gleiche kurze Vorstellungsschreiben, inklusive der Zugangsdaten, welches in Leipzig physisch verteilt wurde. Mit dieser Rundmail konnten auch die Mitglieder der BBTK erreicht werden, die nicht persönlich in Leipzig anwesend waren, wodurch eine Grundgesamtheit von 42 Compagnien angesprochen wurde.<sup>205</sup>

Um eine mögliche Beeinflussung und Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden, wird in der Regel eine gleichzeitige Befragung der verschiedenen Gruppen unternommen. In diesem Fall wurde jedoch eine Abweichung von der Regel vorgenommen, damit eventuelle interne Unstimmigkeiten in den Ensembles vermieden und ein hoher Rücklauf gewährleistet werden konnte. Da für diese Zusammenarbeit die Befürwortung der Leitungen unentbehrlich ist, wurde diese zunächst über den Inhalt der Umfrage in Kenntnis gesetzt und daraufhin die ‚Umfrage Tänzer‘ bewusst zeitlich versetzt geschickt. Mithilfe des gleichen Verfahrens wurde die zweite Umfrage am 22. Januar 2018 per E-Mail an die Geschäftsstelle der BBTK verschickt. Wie bereits erwähnt, war der Rücklauf erschreckend gering, weswegen nach einer telefonischen Präsentation die Umfrage am 12. März 2018 (und durch einen Reminder am 6. Juni 2018) zusätzlich auch an Friedrich Pohl vom *Network Dance* bzw. *dancersconnect* per E-Mail verschickt worden ist.

Auch wenn empirische Analysen hervorgebracht haben, dass ein nicht anonymes Feedback in der Regel zu beschönigten Antworten und/oder zu einer personenbezogenen Interpretation führt, wurde zwecks einer aggregierten Auswertung auf eine komplette Anonymität verzichtet, d.h., die Zugehörigkeit zur aktuellen Tanz-

---

<sup>205</sup> BBTK: *Mitglieder*, <<http://www.bbtk.de/mitglieder/>>, letzter Zugriff am 29.11.2017.

compagnie wurde nachgefragt.<sup>206</sup> Daran anknüpfend haben Untersuchungen ergeben, dass sofern die Antworten nicht anonym abgegeben werden, die Befragten dem Instrument (der Umfrage) und dem Feedback (Antwort) offener gegenüberstehen, wenn zudem ausschließlich der Entwicklungsaspekt Gegenstand der Rückmeldung ist und nicht zusätzlich Beurteilung, Selektion oder Vergütung als Ziele hineinfließen.<sup>207</sup> Deswegen wurde nur in begründeten Fällen um eine beurteilende Stellungnahme gebeten.

Um einen roten Faden im Aufbau zu ermöglichen, waren die Themenbereiche der Fragen in beiden Umfragen so weit wie möglich einheitlich gestaltet und beinhalteten folgende Themenblöcke: allgemeine persönliche Informationen, das Repertoire, eventuell bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen, Probengestaltung, tanzmedizinische Aspekte und die Transition in einen neuen Berufsabschnitt nach der aktiven Tanzkarriere. Diese einheitliche Aufteilung beider Umfragen wurde ausgewählt, um einen Vergleich der Antworten zu ermöglichen, weswegen die Umfragen simultan ausgewertet und diskutiert werden konnten.

Um den Rücklauf nicht zu gefährden, wurde lediglich die erste Frage – betreffend der Zugehörigkeit zur aktuellen Compagnie – als Pflichtfrage gestellt. In allen weiteren Fragen wurde darüber hinaus bewusst auf die Antwortoption „keine Angabe“ verzichtet, da die Möglichkeit bestand, trotz einer unbeantworteten Frage die Umfrage weiterzuführen. Der letzte Punkt der Umfrage bat die Teilnehmer um ihre Stellungnahme bezüglich der Vollständigkeit bzw. Verbesserungsfähigkeit der Umfrage, wodurch eine Steigerung der Analyse erreicht werden sollte.

Im Gegensatz zu der ‚Umfrage Leitung‘, welche nur ein deutschsprachiges Dokument beinhaltete, wurde die Umfrage für Tänzer sowohl in Deutsch als auch in Englisch gestellt. Dies hat den Hintergrund, dass die ‚Arbeitssprache‘ an den Compagnien in der Regel Englisch und die Anzahl junger ausländischer Tänzer hoch ist,

---

<sup>206</sup> Vgl. Blum, Adrian/Zaugg, J. Robert (2008): „360-Grad-Feedback. Komplexe Arbeitsbeziehungen erfordern differenzierte Feedbacksysteme“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 70.

<sup>207</sup> Vgl. Ryschka/Tietze (2008), S. 115 und die dort angegebene Quellen Bettenhausen, Kenneth L./Fedor, Donald B. (1997): „Peer and Upward Appraisals. A Comparison of their Benefits and Problems“, in: *Group & Organization Management*, 22, 1997, S. 236 ff.; Bernadin, H. John/Dahmus, Sue A./Redmon, Gregory (1993): „Attitudes of first-line supervisions toward subordinate appraisals“, in: *Human Resource Management*, 32, 1993, S. 315 ff.

was folglich dazu führt, dass viele der deutschen Sprache nicht mächtig sind und dementsprechend die Umfrage weder lesen noch beantworten können.<sup>208</sup>

Der Fragebogen ‚Leitung‘ war bis zum 30. April 2018 online, der Fragebogen ‚Tänzer‘ bis zum 30. Juni 2018. Zu diesem Zeitpunkt sind 27 Eingänge der ‚Umfrage Leitung‘ verzeichnet worden, was bei einer Grundgesamtheit von 42 angefragten Tanzcompagnien eine (hohe) Rücklaufquote von 64 Prozent<sup>209</sup> bedeutet. Leider haben sich auf der anderen Seite relativ wenige Tänzer an der Umfrage beteiligt (59 Antworten ergeben bei einer Grundgesamtheit von 1.048 eine sechsprozentige Rücklaufquote), sodass kein repräsentatives und vor allem belastbares Datenmaterial vorliegt. Scheinbar ist das kein Einzelfall, denn auch andere, an die Tänzer gerichtete Umfragen hatten in der Vergangenheit Schwierigkeiten mit dem Rücklauf.<sup>210</sup> Trotzdem wurde nicht von einer Auswertung der Antworten abgesehen, da ein so geringer Rücklauf auch eine Aussage bedeutet und es darüber hinaus davon zeugt, dass eine Sensibilisierung bezüglich des Themas eine hohe Dringlichkeit aufweist.

### **3.3 Auswertung der Umfragen und Diskussion – Teil 1**

„Das professionelle deutschsprachige Theater hat in seiner historischen Entwicklung und Ausprägung als Stadt- und Staatstheater eine Fülle von Abläufen innerhalb einer hoch arbeitsteiligen Institution festgelegt, nicht selten bürokratisch zementiert, von den unterschiedlichen Zuständigkeiten für ein Requisit bis zum prozess- und kunstwidrigen Schichtwechsel der Techniker. [...] Theater machen ist Einlassung und Wechselwirkung vieler am Theaterprozess Beteiligter. Dieser Prozess ist labil und gefährdet, aber auch belebend und dynamisierend.“<sup>211</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. ausführlicher das Unterkapitel 3.3.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>209</sup> Hier und im weiteren Verlauf des Kapitels wurden im Mengentext aus Gründen der besseren Lesbarkeit alle ermittelten Dezimalzahlen bis 0,49 auf ganze Zahlen abgerundet und ab 0,50 aufgerundet.

<sup>210</sup> Vgl. Fenner, Sören: *Vergütungsumfrage am Theater – Wer verdient die NV-Bühne-Mindestgage?*, Theapolis, 2013, <[https://umfrage.theaterblogs.de/gehalt\\_vergutung\\_gage/tanz/](https://umfrage.theaterblogs.de/gehalt_vergutung_gage/tanz/)>, letzter Zugriff am 22.05.2018.

<sup>211</sup> Kurzenberger (2009), S. 13 f., 16.

### 3.3.1 Organisationale und demografische Dimensionen

An den Umfragen haben Tanzcompagnien teilgenommen, die zwischen 10 und 81 Tänzer beschäftigen.<sup>212</sup> Wenn man die Karrieren innerhalb eines Ensembles betrachtet, muss man zuallererst die Vertragsstruktur der Compagnien untersuchen bzw. den gegebenen hierarchischen Status sowie die Art und Dauer der Beschäftigungsverhältnisse.

#### 3.3.1.1 Vertragliche Struktur

Auch wenn sich in der Gesellschaft eine Trendwende abzeichnet, setzt die Kultur innerhalb der Tanzcompagnien ihren Schwerpunkt immer noch sehr auf Hierarchie und ist von der Tradition geprägt. Die Auswertung hat ergeben, dass bei 52 Prozent der Compagnien, die ‚klassische‘ hierarchische Karriere durchaus noch vorzufinden ist, die sich auch in tarifvertraglichen Unterschieden widerspiegelt. Der Tarifvertrag NV Bühne ‚Tanz‘ gilt für Tänzer der Karrierestufen Praktikant (manchmal auch ‚Eleve‘ genannt), Gruppentänzer und Gruppentänzer mit Soloverpflichtung (manchmal auch ‚Demi-Solo‘ genannt). Der Tarifvertrag NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘ gilt bei Verträgen Solo mit Gruppenverpflichtung, Solo und bei den Ersten Solisten. Diese hierarchische Aufteilung wird von 48 Prozent der Tanzcompagnien durchbrochen, da sie ausschließlich den Tarifvertrag NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘ anbieten. Es ließe sich annehmen, dass sich eine derartige Struktur vor allem für kleinere Tanzcompagnien anbietet, da diese seltener Inszenierungen kreieren, bei denen eine klassische Dramaturgie, die eine hierarchische, d.h. solistische und gruppenbesetzte Rollenstruktur vorweist, zum Einsatz kommt. Die Auswertung zeigt, dass die Vertragsstruktur nicht von der Größe der Tanzcompagnie abhängt, denn bei einem ermittelten Medianwert von 24 Tänzern bieten 45 Prozent der Compagnien der Kategorie 1 (mit 24 bzw. weniger Tänzern) ausschließlich den Tarifvertrag NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘ an. Bei den Compagnien der Kategorie 2 (mit 24 bzw. mehr Tänzern) bieten 55 Prozent das ‚hierarchische Modell‘ an.

---

<sup>212</sup> Zwei Antworten der ‚Umfrage-Leitung‘ wurden gelöscht, da sie entweder zu viele Missings oder offensichtlich falsche/unrealistische Antworten enthielten. Aus diesem Grund wurden nur 25 Antworten aus der ‚Umfrage-Leitung‘ ausgewertet.

Dennoch ist festzuhalten, dass im Falle der flachen Hierarchie die Tänzer ‚nur‘ formell ‚vereinheitlicht‘ werden, denn in den Kreationen werden wohl auch in Zukunft Solos, Pas de Deuxs oder Duette sowie Gruppensequenzen choreografiert, woraus sich eine hierarchische Stellung ergeben kann.

| Name der Tanzcompagnie<br>(Stand 2017/18)           | Anzahl<br>Tänzer | Vertragsstruktur                       |
|---|------------------|--|
| Theater Regensburg Tanz                             | 10               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Dance Company Theater Osnabrück                     | 11               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Ballett Mainfranken Theater Würzburg                | 12               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Theater Trier Tanz                                  | 12               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Tanzcompagnie Giessen                               | 14               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Ballett im Revier Gelsenkirchen                     | 14               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Ballettkompanie des Mecklenburgischen Staatstheater | 14               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Ballett des Theater Koblenz                         | 16               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Bayerisches Junior Ballett München                  | 16               | k. A.                                  |
| Ballett Augsburg                                    | 17               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Ballett Rosa – Oper Halle                           | 19               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| tanzmainz   | 21               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Staatstheater Nürnberg                              | 24               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Ballett Chemnitz                                    | 24               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Ballett Dortmund                                    | 25               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Ballett der Staatsoper Hannover                     | 30               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Aalto Ballett Theater                               | 37               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Leipziger Ballett                                   | 39               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Ballett am Rhein Düsseldorf Duisburg                | 45               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Friedrichstadt-Palast                               | 60               | k.A.                                   |
| Hamburg Ballett                                     | 60               | NV Bühne ‚Sonderregelung Solo‘         |
| Semperoper Ballett                                  | 62               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Stuttgarter Ballett                                 | 62               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Bayerisches Staatsballett                           | 75               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |
| Staatsballett Berlin                                | 81               | NV Bühne ‚Tanz‘+, Sonderregelung Solo‘ |

Tabelle 1: Auflistung der Tanzcompagnien unter Berücksichtung deren Größe und Vertragsstruktur

Eine Besonderheit in der Vertragsgestaltung der Tänzer ist die Vertragsbefristung, die innerhalb des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (§ 14 TzBfG) geregelt wird. Dadurch wird eine langfristige Bindung an das Theater praktisch unmöglich gemacht und darüber hinaus eine hohe Fluktuation der Tänzer<sup>213</sup> begünstigt, weshalb an dieser

<sup>213</sup> Thomas Schmidt hat eine 10 bis 15 %-Fluktuation der künstlerischen Mitarbeiter p.a. und Theater ermittelt, vgl. Schmidt 2017, S. 196.

Stelle detailliert auf diese Thematik eingegangen werden soll. Erst nach Ablauf von fünfzehn ununterbrochenen Jahren bzw. Spielzeiten bei derselben Bühne kann gem. § 61 Abs. 3 UAbs. 1 Tarifvertrag NV Bühne – SR Solo „der Arbeitgeber eine Nichtverlängerungsmittelung nach Abs. 2 nur aussprechen, um das Arbeitsverhältnis unter anderen Vertragsbedingungen [...] fortzusetzen“, womit es de facto zu einer unbefristeten Anstellung käme, die jedoch scheinbar in den seltensten Fällen eintritt.<sup>214</sup> In der Regel und gemäß § 61 Abs. 2 des Tarifvertrags NV Bühne – SR Solo verlängert sich „[e]in mindestens für ein Jahr (Spielzeit) abgeschlossener Arbeitsvertrag [...] zu den gleichen Bedingungen um ein Jahr (Spielzeit), es sei denn, eine Vertragspartei teilt der anderen bis zum 31. Oktober der Spielzeit, mit deren Ablauf der Arbeitsvertrag endet, schriftlich mit, dass sie nicht beabsichtigt, den Arbeitsvertrag zu verlängern (Nichtverlängerungsmittelung).<sup>215</sup>

Gemäß § 61 Abs. 3 UAbs. 3 Tarifvertrag NV Bühne – SR Solo besteht die Möglichkeit einer vertraglichen Vereinbarung zwischen dem Arbeitnehmer und dem Solotänzer, der bei derselben Bühne ununterbrochen mehr als acht Jahre (Spielzeiten) festangestellt war, „dass bis zu vier Spielzeiten der nachfolgenden Spielzeiten auf die 15 Jahre nach Unterabsatz 1 und 2 nicht angerechnet werden“, womit das Arbeitsverhältnis über die 15-jährige Betriebszugehörigkeit hinaus fortgeführt werden kann, ohne es unter anderen Vertragsbedingungen fortzusetzen.<sup>216</sup> Diese Aussetzungsklausel ist mit Wirkung vom 01.01.2003 in Kraft getreten und soll eine weitere begrenzte Beschäftigung an der jeweiligen Bühne ermöglichen, wenn „keine Möglichkeit des Übergangs in ein dauerndes Beschäftigungsverhältnis nach mehr als fünfzehnjähriger Zugehörigkeit besteht.“<sup>217</sup>

Dass diese Situation der befristeten Verträge nicht nur auf die Tanzsparte begrenzt ist, sondern auch mit anderen Sparten des Theaters vergleichbar ist, zeigt Clive Barker in seinen Untersuchungen, in denen er belegt, dass Schauspieler auch selten eine längere Zeit an einem Haus verbleiben.<sup>218</sup> Gay McAuley berichtet über die

---

<sup>214</sup> Kranz, Lisa: „Bühne frei. Für mehr Arbeitsschutz am Theater“, in: *Magazin für Beamten und Beamte*. Deutscher Gewerkschaftsbund, 4/2017, <<http://www.dgb.de/themen/++co++8095e318-29b8-11e7-9a52-525400e5a74a>>, letzter Zugriff am 04.06.2018.

<sup>215</sup> Deutscher Bühnenverein (2016) [Hg.]: *Theater- und Musikrecht. Texte der Künstlertarifverträge und der urheberrechtlichen Vereinbarungen*, Heidelberg et al.: r. v. decker, 2016, S. 44.

<sup>216</sup> Ebd., S. 45.

<sup>217</sup> Vgl. Nix, Christoph/Hegemann, Jan/Hemke, Rolf C. (2012) [Hg.]: *Normalvertrag Bühne. Handkommentar*, 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos, 2012, S. 31 f.

<sup>218</sup> Vgl. Barker, Clive (1988): *Theatre Games. A New Approach to Drama Training*, 7. Aufl., London: Methuen, 1988, S. 143; Es bleibt aber festzuhalten, dass dieses Phänomen nicht alle Sparten bzw. Abteilungen tangiert. So sind „[...] Orchester, Bühnentechnik, Verwaltung und Kollektive in anderen

Erfahrung, dass als sie ein Jahr nach dem Projektende von *Toy Symphonie* der *Company B Belvoir* wieder einen Besuch abstattete, das gesamte Produktionsteam, inklusive des Stage Managers nicht mehr angestellt waren, da sie entweder an anderen Theatern im Lande oder gar im Ausland neue Arbeit gesucht und gefunden hatten.<sup>219</sup> Laut Christoph Nix et al. liegt das an der trotz der Institutionalisierung des Theaters im 19. Jahrhundert stattgefundenen, geschichtlichen und immer noch aktuellen Wahrnehmung des Berufes eines Künstler als Wanderer.<sup>220</sup>

Einer der Gründe für diese Vertragsstruktur bei Theatertänzern und die daraus folgende Fluktuation wäre in der hohen körperlichen Belastung zu suchen. Ähnlich wie z.B. im Fußball ist die erwartete und laut Vertrag geschuldete (physische) Höchstleistung im Theatertanz nicht bis ins Rentenalter zu erbringen. Zu dem ermittelten Durchschnittsalter der Tänzer der befragten Tanzcompagnien von 26 Jahren bietet das Durchschnittsalter der 32 Fußballnationalmannschaften in der Hauptgruppe der Weltmeisterschaft 2018 in Russland mit 28 Jahren<sup>221</sup> einen Vergleichswert an. Selbst ein deutsches Gericht hat im medial stark kommentierten ‚Fall Müller‘ entschieden, dass der Fußballer nicht in der Lage sei, seine Leistung bis ins Rentenalter zu erbringen.<sup>222</sup> Nur ist der Unterschied u.a. in der Höhe der Gehälter und persönlichen Sponsorengelder erheblich, denn ein Tänzer an einem deutschen Stadt-, Staats- oder Landestheatern verdient laut dem *Deutschen Bühnenverein* durchschnittlich 2.147 € brutto pro Monat<sup>223</sup>, was darüber hinaus eine abermals weitere Senkung im Vergleich zu den letzten Jahresstatistiken darstellt.<sup>224</sup>

---

Intervallen den jeweiligen Theatern arbeitsrechtlich, sozial und organisatorisch verbunden“ (Nix et al., 2012, S. 33).

<sup>219</sup> Vgl. McAuley, Gay (2012): *Not magic but work. An ethnographic account of a rehearsal process*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2012, S. 210.

<sup>220</sup> Vgl. Nix et al. (2012), S. 34.

<sup>221</sup> Vgl. Statista: *Durchschnittliches Alter der Nationalspieler bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland nach Teilnehmerländern*, <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/788622/umfrage/wm-russland-durchschnittliches-alter-der-spieler/>>, letzter Zugriff am 16.07.2018.

<sup>222</sup> Die Befristung des Arbeitsvertrages von Heinz Müller wurde aufgrund der besonderen Umstände des professionellen Spitzfußballs als wirksam erachtet, vgl. DFL: „*Fall Müller*“ entschieden, <<https://dfl.de/de/home/fall-mueller-entschieden.html>>, letzter Zugriff am 01.03.2018.

<sup>223</sup> Das Brutto-Monatsgehalt wurde anhand der ermittelten ‚pro Kopf‘-Personalausgaben der Theater für den Bereich „Tänzer“, für das Rechnungsjahr 2015 und den darauffolgenden Abzug der Arbeitgeberausgaben (KrankenV 7,30 %, PflegeV 1,275 %, RentenV 9,30 %, ArbeitslosenV 1,5 % Lohnfortzahlung wg. Krankheit ca. 0,9 %, Mutterschutzaufwendungen ca. 0,24 %, Insolvenzumlage 0,06 %) sowie unter der Annahme von 13 Monatsgehältern ausgerechnet, vgl. Deutscher Bühnenverein [Hg.]: *Theaterstatistik 2015/2016. 12 Summentabellen*, Köln, 2017, <<http://www.buehnenverein.de/de/publicationen-und-statistiken/statistiken/theaterstatistik.html>>, letzter Zugriff am 22.05.2018. Die Gehaltsbreite an Deutschen Bühnen liegt laut Nix et al. zwischen der Mindestgage von 1.600 € und 6.000 € pro Monat; vgl. zudem Nix et al. (2012), S. 241.

<sup>224</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein: *Theaterstatistik 2015/2016* sowie frühere Theaterstatistiken.

Aber kann Theatertanz bzw. der professionelle Tänzer mit Hochleistungssportler verglichen werden? Zum einen lässt sich die Beziehung zwischen Sport und Theater laut Charles Guillaume schon seit der Antike nachweisen und „im weiteren Verlauf der Geschichte kommt es immer wieder zu Berührungen sportlich-theatraler Natur, bis hin zur Entwicklung des Leistungssports und der gleichzeitig einsetzenden Theater- und Tanzreformbewegungen in der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert“.<sup>225</sup> Zum anderen trug das im Jahr 2000 erschienene Jahrbuch der Zeitschrift *ballett international – tanz aktuell*<sup>226</sup> den Titel *Tanz ist Sport*. Aber was definiert einen Hochleistungssportler? Laut Andreas Weiler ist das Folgendes:

„Er ist ein Sportler, der ein tägliches Training absolviert, um überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen und wettkampftauglich zu sein. Beim Leistungssportler geht es primär nicht um die Gesundheit und den Spaß, sondern nur um die Leistung. [...] Was für den Spitzensportler der Wettkampf ist, ist für den Tänzer die Aufführung.“<sup>227</sup>

Während sich Experten in sportwissenschaftlichen und in tanzmedizinischen Kreisen einig zu sein scheinen, wird dieser Vergleich in den künstlerischen Kreisen immer noch kontrovers diskutiert, auch wenn laut Mary Clarke und Clement Crisp bereits Maurice Béjarts Choreografien v.a. aus der Beziehung zum Sport, den er als eine Darstellung des Körperlichen bezeichnete, resultieren.<sup>228</sup> Nur langsam scheint sich auch hier ein Wandel durchzusetzen, zumindest deuten Ergebnisse aktuellerer Untersuchung darauf hin.<sup>229</sup>

Aber auch ein anderer Vergleich zeigt, dass eine Analogie mit dem Hochleistungssport bzw. in diesem Fall dem Fußball mit der Theaterkunst nicht an den Haa- ren herbeigezogen ist. Der Durchschnittsumsatz der Mannschaften der deutschen

---

<sup>225</sup> Guillaume, Charles (2004): *Das Bild des sportlichen Körpers: Erscheinungsformen des Körpers bei Antonin Artaud, den „Ballets Russes“ und der Eröffnungsfeier der Olympischen Spiele 1936 in Berlin*, unveröfftl. Diplomarbeit, Justus-Liebig-Universität Gießen, 2004, S. 87.

<sup>226</sup> Friedrich, Erhard/Oenthal, Johannes (2000): *Dance is Sport with no rules. Ballet international/Tanz aktuell. Jahrbuch 2000*, Berlin: Der Theaterverlag Friedrich Berlin, 2000. Vgl. zum Thema ausführlicher z.B. Thurner, Christina (2009): „Virtuosinnen am Limit. Zum Sport des weiblichen Körpers im zeitgenössischen Tanz“, in: *Geschlechter. Bewegungen. Sport*, FGS, 15(23), 2009, S. 157 ff. und Guillaume (2004).

<sup>227</sup> Andreas Weiler, zitiert nach Luzina, Sandra: „tänzer sind hochleistungssportler“, in: *tanz*, Juni 2011, S. 68, <<https://www.der-theaterverlag.de/tanz/archiv/artikel/interview-andreas-weiler-taenzer-sind-hochleistungssportler/>>, letzter Zugriff am 26.09.2018.

<sup>228</sup> Vgl. Clarke, Mary/Crisp, Clement (1985): *Tänzer*, 2. Aufl., Köln: Verlagsgesellschaft Schulfernsehen, 1985, S. 201; vgl. zudem ausführlicher Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>229</sup> Mehrere Leiter von Tanzcompagnien haben in der Untersuchung von Katja Kelping bestätigt, dass die gestiegenen physischen Anforderungen des Tänzerberufes immer mehr denen des Hochleistungssportes gleichen, vgl. Kelping, Katja (2014): *Studie zu den gegenwärtigen Einstellungsvoraussetzungen für Tänzer an öffentlich subventionierten deutschen Theatern mit Rückschlüssen auf die pädagogische Praxis an Ausbildungsinstituten für professionellen Bühnentanz*, unveröfftl. Masterarbeit, Palucca Hochschule für Tanz Dresden, 2014, S. 54.

*Fußball-Bundesliga* liegt bei 120 Mio. €, was mit der ‚1. Liga‘ der Theaterhäuser bzw. der größten Theaterkomplexe wie in Dresden und Stuttgart oder bei der Opernstiftung Berlin durchaus vergleichbar ist.<sup>230</sup> Zusätzlich dazu liefern die Zuschauerzahlen einen Vergleichswert: In der Spielzeit 2015/16 haben 21.040.535 Zuschauer am Live-Erlebnis Theater und Konzert teilgenommen.<sup>231</sup> Demgegenüber stehen 18.799.915 Zuschauer, die in der Saison 2015/16 in die Stadien gegangen sind.<sup>232</sup>

An die oben geschilderte prekäre Situation anschließend, stellt sich für Sören Fenner, dem Geschäftsführer des Internetportals *Theapolis*, vor allem eine Frage:

„[Die] Theaterleute verdienen wenig, haben unsichere Beschäftigungsverhältnisse und Frauen verdienen deutlich weniger als Männer. Gleichzeitig werden auf dieser Basis Inszenierungen produziert, die ethische Grundwerte wie Gleichheit, Gerechtigkeit und Verantwortung an ihr Publikum vermitteln. Wie passt das zusammen?“<sup>233</sup>

Fenner hat mit seiner Fragestellung sicherlich einen Nerv getroffen, denn wie auch Jens Badura und Monika Mokre hervorheben, ist eine angemessene Bezahlung „nicht nur mit Blick auf das faktische Erwerbseinkommen von Bedeutung, sondern auch hinsichtlich der damit zum Ausdruck gebrachten Anerkennung für das, was getan wird“<sup>234</sup>. Ob die hohe Fluktuation damit zusammenhängt, konnte aus den Umfragen jedoch nicht ermittelt werden. Es wäre wahrscheinlich falsch zu glauben, dass jene alleine mit dem Finanziellen begründet werden könnte, zumal die Rahmenbedingungen an allen (deutschen) Stadt-, Staats- oder Landestheatern gleich sind. Mit an Sicherheit grenzenden Wahrscheinlichkeit dürfte die kurze Karrieredauer und die damit verbundene Angst, in der Zeit nicht die Rollen getanzt zu haben, die man sich erträumt hat, als Grund schwerer wiegen. Auch hier ist der Vergleich mit dem Fußball nicht abwegig, denn Spieler wechseln u.U. den aktuellen Fußballclub, wenn sie das Gefühl haben, dass sie mit einem anderen Club z.B. die *UEFA Champions League* eher gewinnen könnten. Vorausgesetzt dabei natürlich, dass sie auf so einem Niveau spielen, dass sie sich den Arbeitgeber ‚aussuchen‘ können. Diese Annahme

---

<sup>230</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 409.

<sup>231</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein: *Theaterstatistik 2015/2016*.

<sup>232</sup> Vgl. DFL: *Pressemitteilung*, <[https://www.dfl.de/dfl/files/pressemitteilungen/2016-pressemitteilungen/2016\\_Pressemitteilung\\_33-Zuschauerzahlen.pdf](https://www.dfl.de/dfl/files/pressemitteilungen/2016-pressemitteilungen/2016_Pressemitteilung_33-Zuschauerzahlen.pdf)>, letzter Zugriff am 23.05.2018. Die Aussagekraft von Zuschauerzahlen ließe sich mit dem Addieren der Zuschauer, die zusätzlich von zuhause aus die Fußballspiele verfolgen, selbstverständlich nicht aufrechterhalten. Zum anderen müsste die Anzahl von 67.257 kulturellen Veranstaltungen, vgl. Deutscher Bühnenverein: *Theaterstatistik 2015/2016*, zu 306 Fußballspielen zusätzlich ins Verhältnis gestellt werden, vgl. DFL: *Pressemitteilung*. Dennoch zeugt der Vergleich von einer hohen Gewichtung des Kunst- und Kultursektors in der Gesellschaft.

<sup>233</sup> Fenner, Sören: *Vergütungsumfrage am Theater*.

<sup>234</sup> Badura/Mokre (2011), S. 66.

wird durch die Auswertung bestätigt, wobei ermittelt werden konnte, dass für 52 Prozent der befragten Tänzer die Repertoirezusammensetzung die Hauptmotivation<sup>235</sup> dafür darstellt, sich weiterzuentwickeln.

Auf die Frage „In wie vielen Compagnien (inkl. der jetzigen) haben Sie bisher gearbeitet?“ wurden Angaben zwischen eins und sieben ermittelt sowie ein arithmetisches Mittel von drei Compagnien. Bei der zur Zeit der Umfrage aktuellen Tanzcompagnie waren die befragten Tänzer im Mittelwert bereits fünf Jahre angestellt. Aufgrund der bei den Angaben sehr hohen Spannweite mit Werten zwischen einem Jahr<sup>236</sup> und 16 Jahren wurde auch der Medianwert ermittelt, der jedoch mit fünf Jahren exakt dem abgerundeten Mittelwert entspricht. Am häufigsten wurden drei Jahre bzw. Spielzeiten angegeben.

Um einen Vergleich zwischen öffentlich getragenen Unternehmen wie Theatern und privatwirtschaftlichen Unternehmen zu ermöglichen, stellt sich die Frage, wie Wirtschaftsunternehmen mit der relativ kurzen Verweildauer von Mitarbeiter hinsichtlich der Personalentwicklung umgehen würden. Bei bekannten Fällen führt sie in der Regel zu einer kurzfristigen HRM-Praxis und einem Fokus ausschließlich auf die „Einhaltung und Übereinstimmung der vertraglich festgelegten Leistungs-Entgelt-Relationen“<sup>237</sup>. Becker attestierte zudem bereits zu der Jahrtausendwende eine erkennbare Tendenz zur Auslagerung bestimmter Personalentwicklungsaufgaben, d.h., dass für die Stammbelegschaft die Personalentwicklung als eine betriebliche Verantwortung angesehen, während für die befristet bzw. projektbezogen Beschäftigten die Personalentwicklung zunehmend in die individuelle Eigenverantwortung delegiert wurde.<sup>238</sup> Die Frage, die sich hierbei stellt ist, ob sich dieses ‚traditionelle Paradigma‘ des Karrieremusters in der Wirtschaft aufrechterhalten lässt und ob es auch auf das Theater angewandt werden kann.

Trotz oder gerade aufgrund der gegebenen Unfreiwilligkeit ist die Gestaltung des individuellen Karrierewegs eines Tänzers bzw. eines zukünftig ehemaligen Tänzers von grundlegender Bedeutung. Daraus ließe sich ableiten, dass die Personalbindung innerhalb des Personalmanagements eine eher untergeordnete Rolle spielen

---

<sup>235</sup> Siehe das Diagramm 15 der vorliegenden Arbeit.

<sup>236</sup> Bei eventuellen Monatsangaben wurde in der Auswertung auf das volle Jahr/Spielzeit aufgerundet.

<sup>237</sup> Ridder, Hans-Gerd (2002): „Strategisches Personalmanagement. Architekturen und Strukturen“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 109.

<sup>238</sup> Vgl. Becker/Schwarz (2002), S. 11; Weiß (2002), S. 75 ff.

sollte, die Personalentwicklung aber dafür eine umso höhere. Daraus ist ersichtlich, dass die Forschung die organisationsgestaltete Karriere zusammen mit der individuellen Karriere untersuchen und diese nicht voneinander getrennt behandeln sollte.<sup>239</sup>

### 3.3.1.2 Sprache – Transnationalität – „Diversity“

Bezogen auf die große personelle Vielfalt und die sich dadurch ergebenden Unterschiede zwischen den Mitarbeitern, ist die „Diversity“-Thematik in den Tanzcompagnien besonders ausgeprägt.<sup>240</sup> Die Auswertung hat ergeben, dass nur 11 Prozent der Tänzer aus Deutschland stammen, aber 47 Prozent aus dem EU-Ausland und 42 Prozent aus dem übrigen Ausland.

Bezüglich der alltäglichen verbalen Kommunikation innerhalb der Tanzcompagnien<sup>241</sup> ist eine Auswertung von besonderer Bedeutung: Bedingt durch die an oberer Stelle behandelte non-verbale Kommunikationsart, haben lediglich 30 Prozent der nicht deutschsprachigen Befragten angegeben, die deutsche Sprache sehr gut zu beherrschen. Das kann dadurch erklärt werden, dass die Kommunikationssprache in den Ensembles Englisch ist. Hier kann sich jedoch ein Problem spätestens bei der Transition nach der Tanzkarriere ergeben, denn bei einem Studium im deutschsprachigen Raum bzw. bei einem neuen Arbeitgeber außerhalb des künstlerischen Sektors kann sich das Sprachdefizit entscheidend negativ auf die Akquise auswirken.

---

<sup>239</sup> Vgl. Olbert-Bock et al. (2014), S. 433; Cohen, Laurie/Duberley, Joanne/Mallon, Mary (2004): „Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach“, in: *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 2004, S. 407 ff.

<sup>240</sup> Vgl. Hausmann/Stüß (2012), S. 401.

<sup>241</sup> Siehe auch das folgende Unterkapitel 3.3.1.3 der vorliegenden Arbeit.

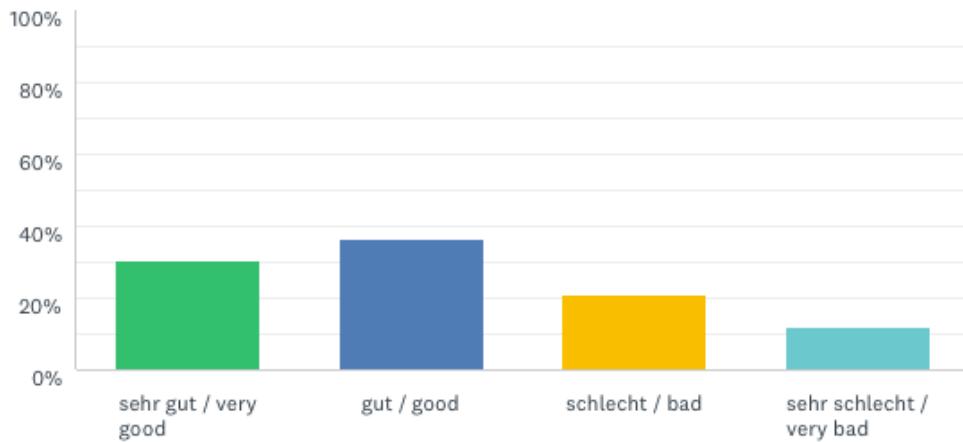


Diagramm 1: Falls Sie nicht deutschsprachig sind, für wie gut halten Sie Ihre Deutschkenntnisse?<sup>242</sup>

Eine mögliche Erklärung für die Interkulturalität liegt laut Andrea Hausmann und Stefan Süß in der Transnationalität des Tanzes selbst, welche häufig Probleme personeller Vielfalt induziert, da sich zum einen Sprachbarrieren und Verständigungsschwierigkeiten ergeben können und zum anderen die jeweils unterschiedlichen (impliziten und expliziten) kulturellen Gepflogenheiten mitunter schwer in Einklang gebracht werden können.<sup>243</sup>

Da Kultur grundsätzlich eine Gruppeneigenschaft ist und darüber hinaus die Hauptquelle der Identität darstellt, verfügt jede Tanzcompagnie über eine ihr eigene Kultur, wodurch sich natürlich auch unterschiedliche „national settings“<sup>244</sup> ergeben.<sup>245</sup> Untersuchungsergebnisse haben hervorgebracht, dass eine Kultur u.a. aufgrund von gemeinsamer Sprache, Ethnie, Religion oder Erfahrung konstituiert wird. Schein betont jedoch gleichzeitig, dass sich aufgrund einer längeren Zugehörigkeit zu einem Umfeld eine gemeinsame Kultur entwickeln kann und dadurch die zuvor genannten Faktoren eine weniger dominante Rolle spielen.<sup>246</sup>

Dennoch ist im Theatertanz eine andere Besonderheit gegeben, da weder Faktoren wie Sprache und Ethnie noch ein längerer gemeinsam verbrachter Zeitraum vorliegen. Eine Mutmaßung für dieses Phänomen ist die Dominanz des körperlichen Ausdrucks, der mögliche aufkommende Sprachbarrieren, wie sie z.B. in der Wirt-

<sup>242</sup> Sehr gut: 30,30 %, gut: 36,36 %, schlecht: 21,21 %, sehr schlecht: 12,12 %.

<sup>243</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 407.

<sup>244</sup> Wulff, Helena (1998): *Ballet Across Borders. Career and Culture in the World of Dancers*, Oxford/New York: Berg, 1998, S. 19.

<sup>245</sup> Vgl. Schein (2010), S. 27, 29; vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 3.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>246</sup> Vgl. Schein (2010), S. 29.

schaft oder auch im Schauspiel vorzufinden sind, unberücksichtigt lässt. Wulff schreibt hierzu: „The audience need not know the language of the dancers to enjoy their dancing.“<sup>247</sup> Das Tanzvokabular (des klassischen Tanzes) ist mit unerheblichen Abweichungen überall auf der Welt gleich und beruht seit dem ‚Sonnenkönig‘ Ludwig XIV. auf französischen Ausdrücken.<sup>248</sup> Dadurch ist ein relativ unkomplizierter Wechsel zwischen Ländern und Kontinenten im Tanz möglich, womit u.a. auch der Arbeitgeberwechsel erleichtert wird und mit anderen Branchen außerhalb der Kultur nur bedingt vergleichbar ist. Ähnlich der Situation in der Wirtschaft ist er teilweise sogar erwünscht, wobei man in diesem Fall fast ausschließlich von einer selbstinitiierten Expatriation sprechen muss, da die Tänzer in der Regel selbstinitiativ wechseln.<sup>249</sup>

Die Leitungen der Tanzcompagnien sprechen eher selten von sich aus eine Nichtverlängerung des Vertrages aus, was die Auswertung der Umfrage belegt, denn in 59 Prozent der ermittelten Antworten wurde in der Spielzeit 2016/17 keine einzige Nichtverlängerung seitens des Hauses artikuliert. Ohne in der vorliegenden Arbeit auf die künstlerischen Entscheidungen bzw. Gründe eingehen zu wollen, ist es an dieser Stelle notwendig – im Hinblick auf die Auswertung der Fluktuation – das kontrovers diskutierte Phänomen des Intendantenwechsels anzusprechen. Tatsächlich wurde ein solcher Fall im Zuge des Rücklaufs der Umfrage identifiziert, wobei hier für 80 Prozent der Tänzerbelegschaft seitens des Hauses eine Nichtverlängerung des Vertrages ausgesprochen wurde. Inklusive dieses Ausreißers wurde ein arithmetisches Mittel der Fluktuation von 18 Prozent ermittelt.

Bezüglich der gegebenen Internationalität innerhalb der Tanzcompagnien und der damit einhergehenden ‚Diversity‘ müssen in der Strategie der Personalentwicklung die Unterschiede von Mitarbeitern berücksichtigt werden, wodurch auch deren Zufriedenheit und Motivation gesteigert werden können.<sup>250</sup>

---

<sup>247</sup> Wulff (1998), S. 37.

<sup>248</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 4.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>249</sup> Vgl. Suutari, Vesa/Brewster, Chris (2000): „Making their own way. International experience through self-initiated foreign assignments“, in: *Journal of World Business*, 35(4), 2000, S. 417 ff.

<sup>250</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 402.

### 3.3.1.3 Ausbildung

Eine weitere Begründung für die Transnationalität liefert die Analyse der Fachliteratur, die regelrecht eine Sichtweise zu erzwingen versucht, bei welcher laut Dorion Weickmann der Missstand durch die unausgewogene Repräsentanz der Nationalitäten in Tanzcompagnien am Ausbildungssystem auszumachen wäre.<sup>251</sup> Die persönliche Erfahrung des Verfassers der vorliegenden Arbeit sowie die Tatsache, dass deutsche Ausbildungsstätten z.T. durchaus ein hohes Renommee aufweisen, stehen dieser Aussage diametral entgegen. Es muss aber festgehalten werden, dass die Internationalität bereits an Ausbildungseinrichtungen, d.h. an Ballettakademien zu verzeichnen ist, bei denen der Anteil der deutschen Studenten bei nur etwa 25 Prozent liegt.<sup>252</sup> Auf die Frage, wieso sich so wenige deutsche Tänzer entscheiden, diesen Beruf zu ergreifen, soll hier nicht näher eingegangen werden.

Laut Hausmann/Süß verfügen Tänzer sowie andere Mitarbeiter aus dem künstlerischen Bereich am Theater „typischerweise über eine erstklassige (und langwierige) Ausbildung“.<sup>253</sup> Aufgrund des hohen Konkurrenzdrucks<sup>254</sup> um einen festen Arbeitsplatz haben sie regelmäßig ihre Fähigkeiten von frühester Jugend an trainiert, um sie an einer renommierten Akademie bzw. Hochschule zu vervollkommen und am Theater unter Beweis zu stellen.<sup>255</sup> An dieser Stelle soll aber nicht auf die einschlägige Ausbildung als einer ‚into the job‘-Personalentwicklungsmaßnahme eingegangen werden, sondern – aufgrund der unausweichlichen Transition nach der aktiven Tanzkarriere – auf die allgemeine Schulbildung. Aus diesem Grund wurde in den Umfragen nach dem Schulabschluss der Teilnehmer gefragt bzw. ob er zu einem universitären Studium berechtigt. Maja Langsdorff konstatiert, dass etwa die Hälfte der von ihr interviewten (ehemaligen) Tänzer einen höheren Schulabschluss vorweisen kann, wobei diese Aussage dahingehend relativiert werden muss, dass die be-

---

<sup>251</sup> Vgl. Weickmann, Dorion (2002): *Der dressierte Leib. Kulturgeschichte des Balletts (1580–1870)*, Frankfurt am Main: Campus, 2002, S. 148.

<sup>252</sup> Tadeusz Matacz (Direktor der John-Cranko-Schule) bezieht sich an dieser Stelle auf die John-Cranko-Schule, vgl. Langsdorff, Maja (2005): *Ballett – und dann? Lebensbilder von Tänzern, die nicht mehr tanzen*, Norderstedt: Books on Demand, 2005, S. 98. Die einschlägige Erfahrung des Verfassers der vorliegenden Arbeit erlaubt jedoch die Schlussfolgerung, dass dieser Prozentsatz eine allgemein gültige Wertigkeit besitzt.

<sup>253</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 406.

<sup>254</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>255</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 406.

troffenen Befragten diesen Abschluss in ihrem jeweiligen außerdeutschen Heimatland erworben haben.<sup>256</sup>

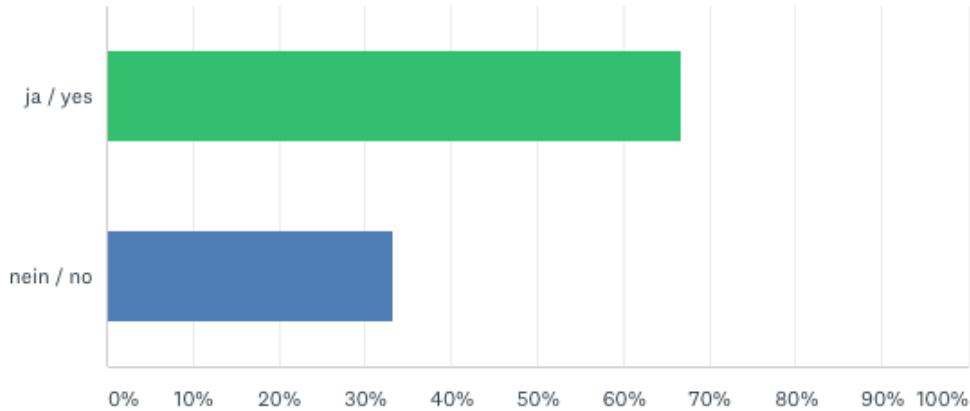


Diagramm 2: Berechtigt Sie Ihr Schulabschluss zu einem universitären Studium?<sup>257</sup>

Es gibt einige wenige Tanzakademien bzw. -hochschulen, die einen Bachelor- bzw. Master of Arts-Abschluss anbieten, wobei nicht das Abitur, sondern ein Vortanzen als Zugangskriterium gilt. Dieser Abschluss ermöglicht beispielsweise in Bayern gemäß Art. 45 Abs. 2 BayHSchG und § 30 QualV ohne Abitur, aber durch seine einerseits fachlich verwandte Berufsausbildung und die andererseits darauffolgende fachlich verwandte Berufserfahrung als Voraussetzung eine fachgebundene Hochschulzugangsberechtigung bzw. erteilt gemäß Art. 43 Abs. 5 und 6 BayHSchG die Zulassung zu einem Masterstudiengang oder zu sonstigen postgradualen Studiengängen und postgradualen Modulstudien.

Aus der konsultierten Literatur geht hervor, dass der Fokus der einschlägigen Ausbildungsstätten vor allem auf die Weitergabe tänzerischer Standards gelegt wird und daraus ein „Bildungsnotstand“ resultiert, was unter der Berücksichtigung der Tatsache, dass die Tanzkarrieren in der Regel 20 Jahre nicht überschreiten, bereits im 19. Jahrhundert von Beobachtern wie Auguste Bournonville oder Arthur Saint-Léon mit „großer Sorge“ bemängelt wurde.<sup>258</sup> Darauf beruhend, dass die Tänzer der damaligen Zeit regelmäßig aus unerprivilegierten Schichten oder Theaterfamilien ent-

<sup>256</sup> Vgl. Langsdorff (2005), S. 23.

<sup>257</sup> Ja: 66,67 %, nein: 33,33 %.

<sup>258</sup> Laut Weickmann stellte die Akademie der russischen Zaren, die ein gutes Allgemeinwissen vermittelte, eine Ausnahme dar, vgl. Weickmann (2002), S. 213.

stammten<sup>259</sup>, die von Haus aus keine Bildung vermitteln konnten, war auch damals der soziale Abstieg vieler Tänzer nach der Tänzerkarriere unvermeidlich.<sup>260</sup>

Auch Langsdorff hebt die „Kehrseite der Spezialisierung“ hervor, indem sie feststellt, dass die wenigsten (deutschen) Tänzer mit einem Abschluss der Mittleren Reife das Abitur im Anschluss an die Tanzkarriere nachholen.<sup>261</sup> Aus diesem Grund wäre es ratsam, die Personalentwicklungsmaßnahmen für Tänzer im Hinblick auf dieses Defizit auszurichten.

### 3.3.2 Selektion

Der Grundstein der oben dargestellten Berufsausbildung eines Tänzers ist die Selektion, die jedes Kind an der Schwelle zum zukünftigen Tänzer durchlaufen muss. Diese Selektion intensiviert sich immer mehr, je höher die Betroffenen in ihrer Ausbildung aufsteigen und zieht sich nach der Ausbildung weiter in die nächsthöhere Stufe: die Arbeitsfindung. Vor dem Hintergrund jüngster Untersuchungen soll an dieser Stelle einmalig erwähnt werden, dass mehrere Ballett- bzw. Tanztheaterdirektoren im Interview die Aussage getroffen haben, dass zu häufig junge Menschen ihre Ausbildung zwar erfolgreich an den jeweiligen Instituten absolvieren, dabei jedoch nur geringe Aussichten aufweisen, in ihrem gelernten Beruf arbeiten zu können.<sup>262</sup> Aus diesem Grund appellieren sie an die Leitungen der Ballettakademien, bereits innerhalb der Ausbildung „weniger Qualifizierten früh zu signalisieren, dass sie sich auf dem ‚falschen‘ Weg befinden“<sup>263</sup> und ferner bei schlechten Leistungen ehrlicher zu den Schülern und Studenten zu sein und folgerichtig einen anderen Berufsweg zu empfehlen. Daraus lässt sich schließen, dass entweder die Selektion in der Ausbildung nicht streng genug betrieben wird oder die falsche Auswahl getroffen wird.

Dieses Unterkapitel befasst sich daher mit der Frage der Arbeitsmarktverhältnisse im Tänzerberuf bzw. mit der Nachfrage an Tänzern seitens der Theater. Dies-

<sup>259</sup> „[D]ie professionelle Zurschaustellung des Körpers, die weder Prestige noch verlässliche Einkommensverhältnisse versprach, [war] mit den Wertvorstellungen der Bourgeoisie unvereinbar“, Weickmann (2002), S. 216.

<sup>260</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 216; vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>261</sup> Vgl. Langsdorff (2005), S. 24.

<sup>262</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Kelping (2014), S. 46.

<sup>263</sup> Meyer, Axel: „Exzellenz, einmal wörtlich“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27.09.2018, <<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/hoch-schule/wissenschaftspolitik-exzellenz-einmal-woertlich-15805111.html>>, letzter Zugriff am 28.09.2018.

bezüglich verdeutlicht die folgende Grafik die Ergebnisse der ‚Umfrage Tänzer‘ im Hinblick auf mögliche Veränderungen bei der Arbeitssuche in den letzten drei Jahren.

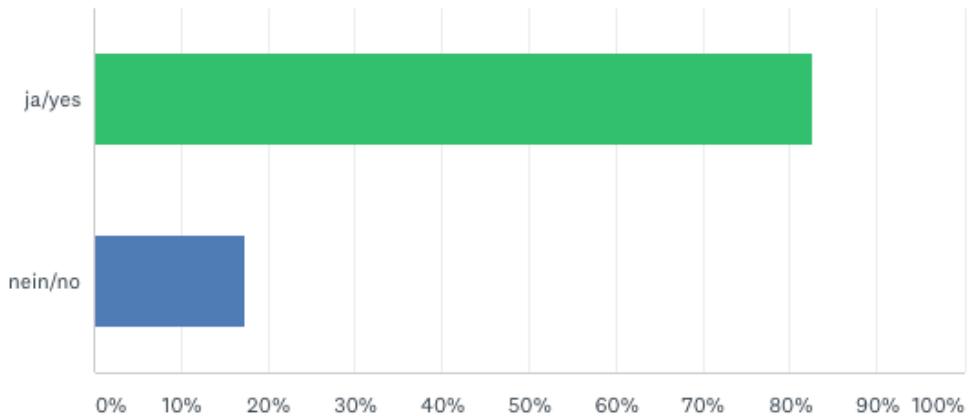


Diagramm 3: Ist es Ihrer Meinung nach in den letzten drei Jahren schwieriger geworden, ein festes Engagement zu bekommen?<sup>264</sup>

Die Tabelle verdeutlicht, dass mehr als vier Fünftel der befragten Tänzer es in den letzten drei Jahren als schwieriger empfanden, ein festes Engagement zu bekommen. Diese subjektiv empfundene Meinung wird durch die Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘ dahingehend unterstützt, dass die relative Mehrheit der Leitung es als nicht besonders schwierig erachtet, adäquat ausgebildete Tänzer für sich zu gewinnen, wodurch sich schlussfolgern lässt, dass das Angebot an qualifizierten Tänzern die Nachfrage übersteigt, was durch die folgende Grafik belegt wird.

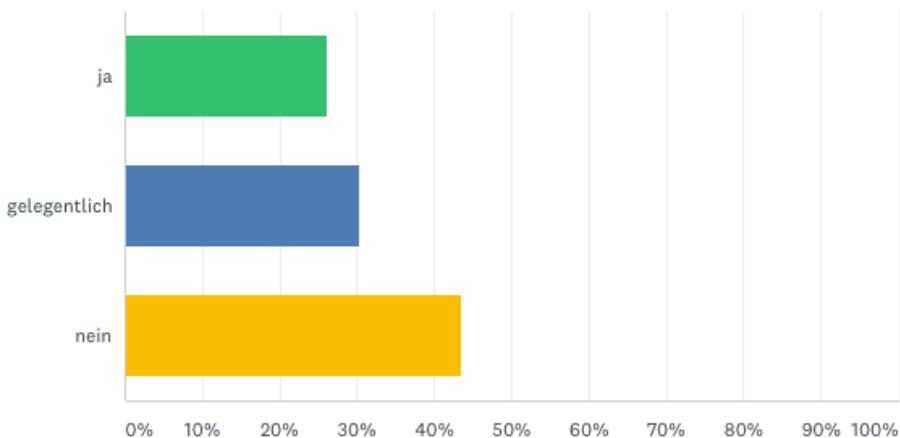


Diagramm 4: Ist es in den letzten drei Jahren schwieriger geworden, für Ihr Repertoire adäquat ausgebildete Tänzerinnen und Tänzer zu gewinnen?<sup>265</sup>

<sup>264</sup> Ja: 82,69 %, nein: 17,31 %.

<sup>265</sup> Ja: 26,09 %, gelegentlich: 30,43 %, nein: 43,48 %.

Dieses Resultat wird auch durch die Untersuchung von Katja Kelping bestätigt, in der sie feststellt, „dass das technische Niveau der Bewerber in den letzten Jahren massiv angestiegen sei“.<sup>266</sup> Hieraus könnte abgeleitet werden, dass eventuell überhaupt kein Bedarf besteht, in eine Personalentwicklung zu investieren. Die folgenden Kapitel 4 und 5 werden jedoch aufzeigen, dass dieser Denkansatz lediglich eine kurzfristige Planung berücksichtigt und z.B. nicht auf die weitere Selektion hinsichtlich der Besetzung der Tänzer innerhalb des Repertoires nach der erfolgten Anstellung eingeht.<sup>267</sup> Darüber hinaus geht Kapitel 6 auf die hohe Dringlichkeit hinsichtlich der Fortbildungsmaßnahmen in Bezug auf die notwendige Transition nach der aktiven Tanzkarriere ein.

Sowohl die Oper als auch das Schauspiel kennen zwar ähnliche Auswahlverfahren, doch legt keine der ‚Schwesterkünste‘ des Theatertanzes die Protagonisten so grundlegend auf die physische Erscheinung fest, da keine der genannten Sparten den Körper in dem Maße als dasjenige Instrument nutzt, an dem sich der Tänzer messen lassen muss.<sup>268</sup> In Bezug auf die Selektion haben Rudolf Laban und F. C. Lawrence festgestellt, dass eine gewisse „all-roundness“ der Leistungskapazitäten des Einzelnen von Anfang an gegeben sein müsse, um in der Lage zu sein, auf die gegebene Nachfrage reagieren zu können und die ‚geeignetste‘ Fähigkeit ausfindig zu machen, was andererseits zur Folge habe, dass eine Überspezialisierung als ein Hindernis für die weitere Entwicklung erscheint.<sup>269</sup> Dass diese Vorgehensweise nicht ein Phänomen der neueren Zeit ist, belegt die Literaturrecherche: Bereits in einer der ersten Schriften, in der die Regeln der Tanzpraxis formuliert wurden, hat der italienische Tänzer, Tanzmeister und Tanztheoretiker Guglielmo Ebreo (1420–1484) zwischen besser geeigneten Körpern und solchen mit schlechteren Voraussetzungen unterschieden, die seiner Meinung nach vom Tanzen auszuschließen seien.<sup>270</sup> Ungefähr drei Jahrhunderte später verfolgte Carlo Blasis (1797–1878), ein weiterer italienischer Tänzer, Choreograf und Tanztheoretiker, das klassizistische Bemühen – die Form und den Inhalt zur Deckung zu bringen – mit der Verknüpfung des Körpers

---

<sup>266</sup> Kelping (2014), S. 32.

<sup>267</sup> Axel Haunschild unterscheidet diesbezüglich konsequenterweise zwischen „Recruitings- und Besetzungsentscheidung“, Haunschild, Axel (2009): „Ist Theaterspielen Arbeit?“, in: Franziska Schößler/Christine Bähr [Hg.]: *Ökonomie im Theater der Gegenwart. Ästhetik, Produktion, Institution*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 147.

<sup>268</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 112.

<sup>269</sup> Vgl. Laban/Lawrence (1974), S. 49.

<sup>270</sup> Vgl. Ebreo da Pesaro, Guglielmo (1993): *De Practica Seu Arte Tripudii. On the Practice or Art of Dancing*, Oxford: Clarendon Press, 1993, S. 99.

und des Genres.<sup>271</sup> Den Hintergrund des schon in der Ausbildung begonnenen Prozesses der Selektion beschreibt Axel Meyer in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* wie folgt: „[...] Exzellenz bedeutet schließlich, dass nicht jeder exzellent sein kann. Es bedeutet Qualität und eröffnet Chancen.“<sup>272</sup> Die Notwendigkeit von konkreten Ausschlusskriterien ist somit über mehrere Epochen dokumentiert, wodurch festgehalten werden kann, dass „Tanzkunst [...] beileibe nicht jedermanns Sache“ ist und die sogenannte ‚Spreu vom Weizen‘ getrennt werden muss.<sup>273</sup>

In der heutigen Zeit wird die Selektion im professionellen Umfeld einer Tanzcompagnie in den meisten Fällen durch ein Gruppenvortanzen organisiert. Nach vorheriger Sichtung von Bild- und Videomaterial der nicht selten über tausend Bewerbungen werden in der Regel immer noch mehr als hundert Tänzer eingeladen. Dieses persönliche Vortanzen, das auch als ein performance-basiertes Selektionstool zur Evaluierung von Toptalenten angesehen werden kann, beginnt in den untersuchten Tanzcompagnien immer mit einem umgangssprachlich genanntem ‚Ballett-Training‘.<sup>274</sup> Die Trainingsmethode des klassischen Tanzes enthält klar definierte Rahmenbedingungen, wodurch quantitative Kriterien entstehen, weshalb auch jene befragten nicht klassisch angesiedelten Tanzcompagnien die erwähnte Art des Trainings (auch in ihren täglichen Arbeitsablauf) integrieren.<sup>275</sup> Üblicherweise wird nach den Übungen an der Stange die erste Selektion vorgenommen und eventuell auch zwischen den Übungen in der Mitte. Danach wird mit einzelnen, möglicherweise

---

<sup>271</sup> Die Rollenfächer – seriös, *demi-caractère* oder komisch – wurden in der Zeit anhand der physischen Prädisposition der Tänzer zugeteilt, vgl. Weickmann (2002), S. 154.

<sup>272</sup> Meyer: „Exzellenz, einmal wörtlich“.

<sup>273</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 121.

<sup>274</sup> Laut Katja Kelping hat die Mehrheit der in ihrer Untersuchung befragten Leiter der Tanzsparte die Technik des klassischen Tanzes als die wichtigste zu beherrschende Tanztechnik angegeben. „Der klassische Tanz sei [...] die Basis für alle anderen Techniken und ohne fundierte Körperbeherrschung in diesem Bereich könne der Tänzer niemals die für die zu erlernenden Choreografien nötigen Fähigkeiten aufbringen.“, Kelping (2014), S. 28. Darüber hinaus ist laut Alice Wanke belegt, dass diese Art von ‚Vorbereitung des Tanzkörpers‘ einen wirksamen Schutz vor Verletzungen darstellt, vgl. Wanke, Alice et al. (2011): „Arbeitsunfall im professionellen Bühnentanz“, in: *Trauma und Berufskrankheit*, 13(2), 2011, S. 132.

<sup>275</sup> Jutta Drewniok konstatiert in Ihrer Dissertation, dass auch bei „[...] Ausbildungsstätten, die eine theatralische und kreative Ausbildung anbieten (wie die „Folkwang-Schule“ in Essen), der klassische Tanz zur Grundlage der Tanzausbildung [gehört].“, Drewniok, Jutta (2008): *Zum Selbstverständnis der Tänzerin in der Tanzgeschichte*, Dortmund: Univ., Diss, 2008, S. 179. Auch „Gregory“ berichtet in der Abhandlung von Maja Langsdorff über sein Vortanzen an der modern ausgerichteten Tanzcompagnie *Dansgezelschap Jazzex*, wo die Teilnehmenden bereits an der Stange „ausselektiert“ worden sind, sowie über das Training „im streng russischen Stil“, auch wenn das Repertoire mehrheitlich „modernes Tanztheater“ war, vgl. Langsdorff (2005), S. 118. Kelping berichtet in ihrer Untersuchung davon, dass an einer deutschen Tanzcompagnie in der Vergangenheit der Versuch unternommen wurde, regelmäßiges zeitgenössisches Training zu etablieren, was jedoch nach Aussage des Ensembleleiters nach der festgestellten negativen körperlichen Reaktion der Tänzer wieder verworfen wurde, vgl. Kelping (2014), S. 22.

noch in Frage kommenden Tänzern ein Teil des bestehenden Repertoires einstudiert bzw. eine Improvisation verlangt, um im Anschluss daran in einem persönlichen Gespräch mit dem Tänzer ein vollständiges Bild des Bewerbers zu generieren. Die ausschlaggebenden Bewertungskriterien beziehen sich neben den koordinativen und konditionellen Fähigkeiten<sup>276</sup> des Bewerbers v.a. auf die Geschwindigkeit der Aufnahmefähigkeit, den eigenen kreativen Input und die Stressresistenz des Tänzers, oder anders ausgedrückt sowohl auf die sogenannten ‚hard skills‘ als auch auf die ‚soft skills‘.

Im Zuge der Ökonomisierung der menschlichen Leistung und ihrer effizienteren Gestaltung fanden Laban/Lawrence neben der Selektion noch einen weiteren bedeutenden Faktor: die Instruktion. Dabei beziehe sich die Selektion in dem Fall darauf, dass die ‚richtigen‘ Menschen die ‚richtige‘ Aufgabe delegiert bekämen, während die Instruktion die Ausbildung der Menschen hinsichtlich der Benutzung ihres Körpers – „bodily engine“ –, d.h. Bewegung auf die ‚richtige‘ Art und Weise, anstrebe.<sup>277</sup> Das Talent scheint dabei einen maßgeblichen Einfluss auf die Effizienz der jeweiligen Ausübung der Bewegung aufzuweisen. Aber was ist Talent und wie bringt man es zum Ausdruck?

Das Talent eines Menschen steht immer in Bezug zu den aufgestellten Kriterien innerhalb des zu erlernenden Bereichs. Dabei unterstützt das Talent eine möglichst reibungslose Koordination der Bewegung, wodurch mit minimalem Aufwand ein maximales Ergebnis erzielt werden kann, mit anderen Worten: Talent begünstigt eine effiziente Arbeit. Allerdings reicht bloßes Talent nicht aus, wie auch Anatoly Efros in seinen Überlegungen aufzeigt, in denen er darlegt, dass es viele Künstler auf der Welt gibt, die über ein ausgeprägtes Talent verfügen, sie aber nicht in der Lage sind, es zu offenbaren, da eine ganze Reihe an Bedingungen erfüllt werden muss, um sich auszudrücken.<sup>278</sup> Eine derartig aufgebaute Struktur auf der Grundlage von Auswahlkriterien impliziert eine Hierarchie, da es einen oder mehrere Entscheidungsträger geben muss, die darüber bestimmen, wer den festgelegten Kriterien am ehesten entspricht. Das Talent eines Tänzers liegt selbstverständlich ebenfalls den Kriterien der Selektion zugrunde. Seine Bedeutung offenbart sich sowohl beim Berufseinstieg

<sup>276</sup> Zur ausführlichen Auseinandersetzung hinsichtlich der koordinativen und konditionellen Fähigkeiten siehe z.B. Bauersfeld, Karl-Heinz et al. (2016): *Grundlagen der Leichtathletik. Das Standardwerk für Ausbildung und Praxis*, 6. Aufl., Aachen: Meyer & Meyer Verlag, 2016, S. 46 ff., 73 f., 78 ff.

<sup>277</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Laban/Lawrence (1974), S. 8.

<sup>278</sup> Vgl. Efros, Anatoly (2007): *The Craft of Rehearsal. Further Reflections of Interpretation and Practice*, New York: Peter Lang, 2007, S. 196.

als auch bei der täglichen Arbeit, z.B. hinsichtlich der Gabe, Bewegungsabläufe unterschiedlicher choreografischer Stile schnell aufzufassen, umzusetzen und zu verinnerlichen.

Dem diametral gegenüber scheint die Erklärung von Regisseurin Ariane Mnouchkine in Bezug auf die Form und die Institutionalisierung von Arbeitskollektiven zu stehen, bei denen die Grundlage des Theaterverständnisses nicht mehr das individuelle Talent oder Können bzw. die Spezialisierung der Künstler sei, sondern der gemeinsame Arbeitsprozess jenseits der Differenzierungen in berufliche Spezialisierungen.<sup>279</sup> Dabei stellt sich die Frage, ob die individuellen Fähigkeiten und die Erfahrung wirklich keinen künstlerischen Nutzen stiften sollten? Matzke relativiert Mnouchkines Utopie der Gleichstellung als Gründungsgeste, indem sie ihr vorhält, damit etwaige Machtansprüche innerhalb des Kollektivs im Keim ersticken zu wollen, was Matzke in Mnouchkins Beanspruchung der Funktion der Regisseurin als übergeordnete Position gegenüber dem restlichen Kollektiv entlarven würde.<sup>280</sup> Als Folge dieser These ließe sich ableiten, dass selbst für Mnouchkine Talent einen bedeutenden Faktor in der künstlerischen Verwirklichung spielt. Matzke schreibt darüber hinaus, dass die Arbeit am Theater ein Bekenntnis zum Glauben an die eigenen Fähigkeiten sowie die Fähigkeiten der anderen voraussetze.<sup>281</sup>

Die Selektion, der ein Tänzer seit seiner Ausbildung unterworfen ist, begünstigt eine konzentrierte und disziplinierte Arbeit an sich selbst, da sich das Individuum seiner eigenen Fähigkeiten im Vergleich mit der ihn umgebenden Umwelt immer stärker bewusst wird, wodurch der Wettbewerb dezidierter in den Vordergrund rückt. Im Hinblick auf mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen wäre es von Vorteil, die Perspektive auf die Förderung einer breitgefächerten Aktivierung der persönlichen Fähigkeiten (auch außerhalb des Tanzbereichs) auszurichten, die eine höhere Anpassungsfähigkeit an gesuchte Anforderungen gewährleisten würden.

---

<sup>279</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 273.

<sup>280</sup> Vgl. ebd., S. 274 ff.

<sup>281</sup> Vgl. ebd., S. 288.

### 3.3.3 Wettbewerb

Bedingt durch die in Unterkapitel 3.3.1 behandelte ständige Fluktuation, hat sich ein weiterer bedeutender Aspekt herauskristallisiert. Laut Helena Wulff dürfte das Gruppenbewusstsein aufgrund der Fluktuation labil sein und es in der Regel auch immer bleiben, weil u.a. die Zugehörigkeit und damit die Zusammensetzung der Gruppe immer wieder aufs Neue in Frage gestellt werde.<sup>282</sup> Dabei darf nicht ausgeblendet werden, dass ein Tanzensemble per definitionem eine Gruppe ist. Auch hier erscheint ein Vergleich mit dem Sport plausibel, denn laut Loic Wacquant bietet das Boxen „das Paradoxon einer ultra-individuellen Sportart, deren Erlernen grundsätzlich kollektiv erfolgt“.<sup>283</sup>

Dieses Paradoxon gilt auch für den Theatertanz. Es stellt sich aber die Frage, ob alle Mitglieder der Gemeinschaft sich bewusst bzw. mit dem gleichen Ausmaß der Gruppe zugehörig fühlen. John Matthews hat diesbezüglich die Signifikanz der Beziehungen zwischen einem Individuum und einer Gruppe von Individuen innerhalb einer sozialen Organisation untersucht.<sup>284</sup> Aufgrund der intensiven gemeinsamen Probenprozesse und speziellen Arbeitszeiten entsteht oft eine Gemeinschaft, die an eine Familie erinnert bzw. sich oft auch tatsächlich zu einer Familie entwickelt, wie Wulff in ihrer Feldstudie feststellt.<sup>285</sup>

Die Künstler werden dennoch regelmäßig als Einzelkämpfer und hochqualifizierte sowie sensible Individualisten wahrgenommen, wobei die Zusammenarbeit sozusagen aufgrund der Choreografie und/oder Musik „verordnet“ wird. Laut Hausmann/Süß berge diese (aufgezwungene) Teamorientierung der Proben- und Aufführungspraxis u.a. auch ein erhöhtes Konfliktpotenzial.<sup>286</sup> Diese Annahme wird darauf gestützt, dass nur Einzelleistungen im Sinne der Rollenzuteilung oder Beförderung bewertet und belohnt werden, denn Tänzer, die z.B. mutmaßlich eine ausgezeichnete Arbeit erledigen, die aber dennoch nicht für eine Beförderung vorgesehen sind, haben wenig Möglichkeiten, die Anerkennung ihrer Arbeit einzufordern, da sie prak-

<sup>282</sup> Vgl. Kurzenberger (2009), S. 23.

<sup>283</sup> Wacquant, Loïc (2003): *Leben für den Ring. Boxen im amerikanischen Ghetto*, Konstanz: UVK, 2003, S. 103.

<sup>284</sup> Vgl. Matthews, John (2011): *Training for performance. A meta-disciplinary account*, London: Methuen Drama, 2011, S. 5.

<sup>285</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 89. Wulff belegt mit Ihrer Feldstudie eine verbreitete Existenz von (Ex-)Ehepartnern, (Ex-)Verlobten, (Ex-)Liebesbeziehungen und (Ex-)Freunden, was sie als „multiplex network link“ bezeichnet, ebd.

<sup>286</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 407.

tisch „unsichtbar“ sind. Das kann einen großen Nachteil darstellen und begünstigt Unzufriedenheit und Demotivation des Tänzers.

Aufgrund der Tatsache, dass bei Tänzern bereits seit der Ausbildung der Fokus auf die Perfektionierung des individuellen künstlerischen Ausdrucks gelegt wird, rückt der Einzelne regelmäßig in seiner Wahrnehmung in den Vordergrund. Laermans geht in seiner Untersuchung der ‘Freien Szene‘ noch ein Schritt weiter, wenn er über Rivalität und „destructive effects of narcissism“<sup>287</sup> in der berichtet und das Wort „co-opetition“ instaliert. Interessanterweise hat die Auswertung gezeigt, dass die Gruppenzugehörigkeit in der Selbstreflexion der Theatertänzer einen hohen Stellenwert hat, denn 61 Prozent der Tänzer haben angegeben, sich als ein Teil der Gruppe zu identifizieren, während 39 Prozent sich als einen individuellen Künstler einstufen.

Hier tritt ein Phänomen zu Tage, über welches auch Matzke in Bezug auf Konstantin Stanislavskij's<sup>288</sup> Arbeit mit dem Schauspieler gesprochen hat, nämlich, dass jeder Tänzer individuell arbeitet, „diese Arbeitsform [aber] einem klar formulierten moralischen Kodex [unterliegt], der alle auf das gleiche Ziel verpflichtet“<sup>289</sup>. Ähnliches konstatiert auch Wulff, wenn sie sich auf die „camaraderie“<sup>290</sup> in einer Umgebung bezieht, die eigentlich „structured by competition“ ist. Vorstellungen im Theatertanz sind eine kollektive Arbeit und Tänzer sind (auf der Bühne) voneinander abhängig, nichtsdestotrotz ist der Wettbewerb um Anerkennung und Belohnung zwischen den einzelnen Tänzern offensichtlich:<sup>291</sup>

„Dance is often used as a symbolic arena in which men compete for power. [...] Not only is dance a setting for communicating who is most powerful, but dance is vehicle for earning wealth, one of few bases of leadership.“<sup>292</sup>

Auch wenn sich Judith Lynne Hanna mit diesen Aussagen auf die ritualen Tänze bezieht, hat die Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘ belegt, dass das Leben innerhalb der Tanzcompagnien kompetitiv geprägt ist, was auch Überlieferungen aus dem 18. Jahrhundert unterstreichen und deren Aktualität bis heute Gültigkeit be-

---

<sup>287</sup> Hierzu und für das Folgende Laermans (2015), S. 278.

<sup>288</sup> Namen slavischer Herkunft werden in Anlehnung an die wissenschaftliche Transliteration des Instituts für Slavistik an der Ludwig-Maximilians-Universität München transliteriert.

<sup>289</sup> Matzke (2012), S. 175.

<sup>290</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Wulff (1998), S. 59.

<sup>291</sup> Vgl. ebd., S. 33 f.

<sup>292</sup> Hanna, Judith Lynne (1987): *To Dance is Human. A Theory of Nonverbal Communication*, Chicago/London: The University of Chicago Press, 1987, S. 136 f.

sitzt.<sup>293</sup> So zitiert Weickmann den Schriftsteller, Theaterkritiker und Librettisten<sup>294</sup> Théophile Gautier (1811–1872) mit dessen Aussage über das Selbstwertgefühl der Gruppentänzer und das ‚Missverständnis‘, durch welches Minderwertigkeitsgefühle entstehen und deshalb alle Gruppentänzer bestrebt seien, sich aus der Gruppe zu lösen und das Augenmerk auf sich zu ziehen.<sup>295</sup>

Vordergründig ist das Wettbewerbsverhalten beim täglichen Training sichtbar, wobei sogenannte „power rituals“<sup>296</sup> und „status rituals“ zu beobachten sind. Auf der einen Seite will man die Aufmerksamkeit des Ballettmeisters, Ballettdirektors mit technischer Brillanz (die Fähigkeit, das Bein noch höher zu heben, mehr *Pirouetten* zu drehen oder länger auf *balance* zu stehen), auf sich lenken.<sup>297</sup> Auf der anderen Seite spielt das Erkämpfen der geeigneten Platzierung im Saal während des Trainings, das als eine Übung zur individuellen körperlichen Konditionierung fungiert, eine maßgebliche Rolle, da man hierbei den Fokus auf seinen eigenen Körper und somit auf die Individualität des Tänzers legt. Neben der Perfektionierung der eigenen Technik ermöglicht diese Vorgehensweise gleichzeitig auch die Schulung des Durchsetzungsvermögens sowie des Selbstbewusstseins, die beide für ein souveränes Auftreten auf der Bühne unerlässlich sind. Darüber hinaus entwickelt sich dadurch auch eine soziale Struktur unter den Tänzern, deren kommunikatives Miteinander abermals non-verbal über die Positionierung des Körpers im Raum erfolgt. Genau diese soziale Struktur ist die Grundbedingung für die Entstehung einer Kreation am Theater, denn wie Laermans richtigerweise postuliert:

„Without this collective activity, presupposed standards and various kinds of knowledge or skills, [...] neither art works nor artists can exist.“<sup>298</sup> Art works are not

---

<sup>293</sup> Die Rivalität an der Pariser Oper, v.a. zwischen Marie Camargo (1710–1770) und Marie Sallé (1707–1756), war sogar von Voltaire überliefert worden, vgl. Angermayer, Erwin et al. (1987) [Red.]: *Grosse Frauen der Weltgeschichte. Tausend Biographien in Wort und Bild*, Klagenfurt: Neuer Kaiser, 1987, S. 92; Wulff und Weickmann verweisen auf die Konkurrenz zwischen Marie Taglioni (1804–1884) und Fanny Elssler (1810–1884) v.a. an der Pariser Oper, vgl. Weickmann (2002), S. 160 ff., 297 ff; Wulff (1998), S. 80; vgl. zudem Angermayer et al. (1987), S. 457.

<sup>294</sup> Im Programmheft der Uraufführung von *Giselle* am 28.06.1841 wurde neben Gautier auch Jules Henri Vernoy de Saint-Georges (1799–1875) genannt, vgl. Liechtenhan, Rolf (1993): *Vom Tanz zum Ballett. Geschichte und Grundbegriffe des Bühnentanzes*, 2. Aufl., Stuttgart/Zürich: Belser, 1993, S. 94.

<sup>295</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 231 und die dort angegebene Quelle Gautier, Théophile (1845): „Opéra: les petites danseuses viennoises“, in: *Histoire de l'Art dramatique en France depuis vingt-cinq ans*, Bd. 4, Paris: Edition Hetzel, 1859, S. 34.

<sup>296</sup> Hierzu und für das Folgende Collins, Randall (2004): *Interaction Ritual Chains*, Oxford: Princeton University Press, 2004, S. 112, 115.

<sup>297</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 80.

<sup>298</sup> Laermans (2015), S. 277.

only fabricated by talented author-subjects but indeed always testify to a multi-faceted interaction with others.“<sup>299</sup>

Dass der Wettbewerb über die betroffenen Akteure hinausgehen kann, kennt man heute vom Beispiel der Fußballmannschaften und ihrer Anhänger, doch gab es derartige Beispiele auch im Tanz des 19. Jahrhunderts, als ‚Aktivitäten‘ dokumentiert wurden, bei denen es nicht um ein Hervorstechen des Tänzers durch eine ‚besondere‘ eigene Leistung ging. Gautier gab seine Verblüffung über die „Feinheiten, Talent, Geduld, Tricks [und] Machenschaften“<sup>300</sup>, über welche die Künstler verfügten, „um eine Rolle an sich zu reißen und sie vor allem einer Rivalin zu rauben“ zum Ausdruck, wobei sich nach Weickmann dieses Gebaren mitnichten nur auf die weibliche Seite beschränke und sogar das unmittelbare Umfeld mit einbezogen wurde.<sup>301</sup> So ist belegt, dass es bei der Wiederaufführung von *La Fille du Danube* im November 1838 durch eine handgreifliche Auseinandersetzung zwischen den Anhängern von Marie Taglioni und Fanny Elßler im Parkett der Pariser Oper zu einem Eklat gekommen ist.<sup>302</sup> Dass diese Konkurrenzverhältnisse von den Direktoren zum großen Teil bewusst hergestellt und genährt wurden, um damit die Verkäufe zu steigern, belegen Dokumentationen, die vor allem von Louis Véron (1798–1867) berichten, der die Pariser Oper seit 1830 auf eigene Rechnung leitete und den Spielplan diesbezüglich speziell anpasste, um die Zuschauer zu polarisieren.<sup>303</sup>

Wie jede Eigenschaft, so hat auch das Streben nach Verbesserung seine Kehrseite, auf die Judith Mackrell verweist, indem sie auf die hohe Anzahl der Tänzer aufmerksam macht, die danach streben, ihre körperliche Arbeit zu perfektionieren. Diese mündet ihrer Meinung nach nicht nur in einen positiven und gewollten Wettbewerb, sondern teilweise in „hotbeds of competitive dissatisfaction“<sup>304</sup>, woraus sich immer öfter die Notwendigkeit eines Konfliktmanagements bzw. Leaderships ergibt,

---

<sup>299</sup> Laermans (2015), S. 278 und die dort angegebene Quelle: Becker, Howard Saul (2000): *Propos sur l'art*, Paris: L'Harmattan, 2000 und Becker, Howard Saul (1982): *Art Worlds*, Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, 1982, S. 35, 38.

<sup>300</sup> Hierzu und für das Folgende Gautier, Théophile: (1845a): „Les Actrices de Paris“, in: *Histoire de l'Art dramatique en France depuis vingt-cinq ans*. Bd. 4, Paris: Edition Hetzel, 1859, S. 104, zitiert nach Weickmann (2002), S 231.

<sup>301</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 231.

<sup>302</sup> Vgl. ebd., S. 232, 308.

<sup>303</sup> Vgl. ebd., S. 193 ff., 199 ff., 285 f., 305.

<sup>304</sup> Vgl. Mackrell, Judith: „Death of the dance dictators: ballet in the wake of #MeToo“, in: *The Guardian*, 16.07.2018, <<https://www.theguardian.com/stage/2018/jul/16/dance-ballet-metoo-culture-bullying>>, letzter Zugriff am 23.07.2018.

was im Hinblick auf Personalentwicklungsmaßnahmen weitere Tätigkeitsfelder aufzeigt.<sup>305</sup>

### 3.3.4 Belastung der Tänzer

Die Weiterführung der fokussierten Arbeit des Tänzers sowie dem damit einhergehenden Wettbewerb führt zwangsläufig zur Frage nach der Belastung der Tänzer während ihrer aktiven Karriere. Dabei bezieht sich die Belastung zwar vorrangig, aber nicht ausschließlich auf den physischen Aspekt, sondern bindet z.B. auch die durch die häufigen Auftritte bedingte nervliche Anspannung mit ein. Um ein klares Bild davon zu erhalten, wie hoch die objektive Belastung an dem befragten Theater ist, wurde zunächst die konkrete Premieren- und Vorstellungsanzahl ermittelt. Vollständigkeitshalber floss hinsichtlich des Themas Belastung zusätzlich das subjektive Empfinden der Tänzer in die Umfrage mit ein.

Betrachtet man die Auswertung der Premierenanzahl aller Tanzcompagnien, die an der Umfrage teilgenommenen haben, so beträgt der errechnete aufgerundete Mittelwert in der Spielzeit 2016/17 vier Premieren. Da die Oszillation bei der Angabe zur Anzahl der Tänzer innerhalb der befragten Compagnien zwischen zehn und 81 liegt und damit sehr hoch ist, sollte eine Aufteilung der Tanzcompagnien hinsichtlich ihrer Mitgliederzahl in zwei Kategorien zu einer objektiveren Betrachtung führen. Es hat sich allerdings herausgestellt, dass es trotz dieser Aufteilung zu keiner signifikanten Veränderung des Ergebnisses kam.<sup>306</sup> Weshalb in der Kategorie 2 (24+ Tanzcompagnien) die Anzahl der Premieren niedriger ausfällt, kann nur gemutmaßt werden. Möglicherweise sind an größeren Häusern die Projekte umfangreicher und damit kostspieliger, was eine geringere Anzahl zur Folge hat. Diese Theorie findet eine erste Bestätigung in der Auswertung bezüglich der Art der Premieren, wobei hier darum gebeten wurde, zwischen Handlungsballetten und abstrakten Balletten zu unterscheiden. Die Auswertung hat gezeigt, dass die Gruppe der Tanzcompagnien mit weniger als 24 Tänzern 22 Prozent mehr Aufführungen von abstrakten Ballettaben-

---

<sup>305</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>306</sup> Bei der Kategorie 1 (bis inkl. 21. Tänzer) liegt das arithmetische Mittel bei 3,83 Tanzpremieren, bei der Kategorie 2 (ab einer Größe von 24 Tänzern) liegt es bei 3,58 (eine Tanzcompagnie hat an dieser Stelle beide Antworten übersprungen, weswegen hier nur 24 Antworten ausgewertet worden sind und die Gruppenaufteilung ausnahmsweise anders gestaltet worden ist).

den gegenüber den Tanzcompagnien der Kategorie 2 aufweist. Die Tanzcompagnien mit 24 und mehr Tänzern gaben hingegen an, mehr als 31 Prozent häufiger Handlungsballette aufzuführen.<sup>307</sup> Diese sind regelmäßig aufwendiger gestaltet und verlangen daher ein höheres Budget.

Durch die Erweiterung der Premierenanzahl auf die gesamte Anzahl der Tanzvorstellungen<sup>308</sup> in der gleichen Spielzeit (2016/17), ergab die Auswertung aller befragten Tanzcompagnien den Mittelwert von 69 Vorstellungen. Unter Beibehaltung der Kategorienaufteilung zeigt sich hinsichtlich der Vorstellungsanzahl im Gegensatz zu der ermittelten Premierenanzahl eine gravierende Veränderung, denn bei der Kategorie 1 liegt das arithmetische Mittel bei 47 und bei der Kategorie 2 hat es sich mit 90 Tanzvorstellungen fast verdoppelt.

Ohne ins Detail der hierarchischen Struktur einer größeren Compagnie zu gehen, ist es an dieser Stelle notwendig, darauf hinzuweisen, dass in größeren Compagnien mehrere Besetzungen für eine solistische Rolle vorgesehen sind, wodurch die nicht aktiven Besetzungen frei sind und damit nicht auf die Anzahl von 90 Vorstellungen pro Spielzeit kommen. Die Solisten stellen jedoch einen kleineren Teil der Gesamtheit eines Ensembles dar. Die Gruppentänzer hingegen wechseln normalerweise nicht. Hier kommen erfahrungsgemäß Mehrbesetzungen lediglich dann vor, wenn der betreffende Tänzer in bestimmten Vorstellungen solistisch eingesetzt wird, wodurch er an dem konkreten Abend trotzdem auf der Bühne steht.

Zu Fehlzeiten kommt es in der Regel nur bei einer Verletzung oder Krankheit. Selbstverständlich verfügen auch Compagnien der Kategorie 1 über mehrere Besetzungen, allerdings zeigt der Erfahrungswert, dass hier zwischen den verschiedenen Partien innerhalb eines Stücks rotiert wird, sodass in diesen Fällen regelmäßig alle Tänzer durchschnittlich auf die Gesamtanzahl von 47 Vorstellungen pro Spielzeit kommen, denn auch hier kommt es lediglich bei Verletzung oder Krankheit zu Fehlzeiten.

Die weitere Auswertung<sup>309</sup> soll Aufschluss darüber liefern, ob die in der einschlägigen Literatur angeprangerte ‚Ausbeutung‘ der Künstler in Bezug auf die Überproduktion und die damit einhergehenden geforderten ‚entschleunigten Produk-

---

<sup>307</sup> Bei den abstrakten Ballettabenden ergibt sich folgende Struktur: Kategorie 1 = 2,50; Kategorie 2 = 2,0. Bei den Handlungsballetten ergibt sich folgende Struktur: Kategorie 1 = 1,25; Kategorie 2 = 1,64.

<sup>308</sup> Eine eventuelle Anzahl der Opern- und Operettenvorstellungen ist nicht in die Untersuchung mit eingeflossen.

<sup>309</sup> Vgl. ausführlicher nachfolgendes Unterkapitel 3.3.5 der vorliegenden Arbeit.

tionsprozesse“<sup>310</sup> sowie ein „bewussterer Umgang“ mit der Human Ressource die erwartete und geforderte hohe Qualität sicherstellen können. Zumindest kann davon ausgegangen werden, dass eine nicht an die Bedürfnisse angepasste Personalentwicklung die Situation noch verschlimmern kann.<sup>311</sup> Nach dem ersten Teil der Umfrage, deren Ausrichtung vordergründig quantitativ war, folgt nun der Fokus auf qualitative Messgrößen, wie z.B. Meinungen und Einstellungen der Beteiligten, um dadurch das menschliche Verhalten sowie das gesellschaftliche Phänomen Künstler/Tänzer zu untersuchen. Die hier erhobenen Daten ermöglichen eine Auswertung der subjektiv wahrgenommenen physischen und psychischen Belastungen der Tänzer, denn „[d]ie Ausübung des Berufs als Bühnentänzer stellt eine chronische physische und psychische Belastungssituation dar.“<sup>312</sup>

In der Literatur wird der künstlerische Beruf am Theater in der Regel als ein sehr anspruchsvoller betrachtet, da man sich „den Künstler als einen genialen, zwischen Verzweiflung und Übermut oszillierenden Einzeltäter vor[stellt], der vom Kulturbereich nichts anderes erwartet als eine sich wiederum aus der Sache selbst ergebende Präsentation der Ergebnisse seines Schaffens“<sup>313</sup>. Das folgende Zitat von Stanislavskij bezieht sich zwar auf die Arbeit des Schauspielers, könnte jedoch kongruent auch auf einen Tänzer übertragen werden:

„Der Schauspieler arbeitet am Tag und selbst in der Nacht, wenn alle Leute sich ausruhen. Ihm fehlen Luft und Licht, er isst nicht genügend, spielt, obwohl er krank ist, und überanstrengt sich. Seine Arbeit ist Nervensache. Von ihm verlangt man nicht selten unmögliches, er ist der Ungerechtigkeit von Presse und Publikum wehrlos ausgesetzt. Er hat seine Ideale in der Kunst und bringt ihr große Opfer.“<sup>314</sup>

Wie eingangs festgestellt, ist die Aussagekraft der ‚Umfrage-Tänzer‘ aufgrund des geringen Rücklaufs nicht belastbar. Dennoch überrascht das Ergebnis der Auswertung, bei dem 34 Prozent der an der Umfrage teilgenommenen Tänzer die physische Belastung in einer Tanzcompagnie als ausgewogen und somit weder über- noch unterfordernd wahrnehmen. Darüber hinaus empfinden 24 Prozent der Tänzer eine physische Überforderung, während 42 Prozent der Tänzer sich physisch unterfordert

---

<sup>310</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Schmidt (2017), S. 359.

<sup>311</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>312</sup> Wanke, Eileen M. et al. (2012): „Rehabilitation nach Arbeitsunfällen im professionellen Bühnentanz. Empfehlungen unter Berücksichtigung tanzmedizinischer Gesichtspunkte“, in: *Rehabilitation*, 51, 2012, S. 222.

<sup>313</sup> Baecker (2009), S. 39.

<sup>314</sup> Stanislawski, Konstantin (1988): *Ausgewählte Schriften*, Bd. 1, Dieter Hoffmeier [Hg.], Berlin: Henschel, 1988, S. 168.

fühlen. Durch die geringe Rücklaufquote ist es schwierig, eine objektive Begründung für die ermittelte Tendenz abzugeben. Nichtsdestotrotz soll zumindest festgehalten werden, dass die ermittelten Werte einen Widerspruch zu dem fest verankerten Bild der ‚Ausbeutung‘ der Tänzer liefern, den es eventuell zu überdenken gilt.

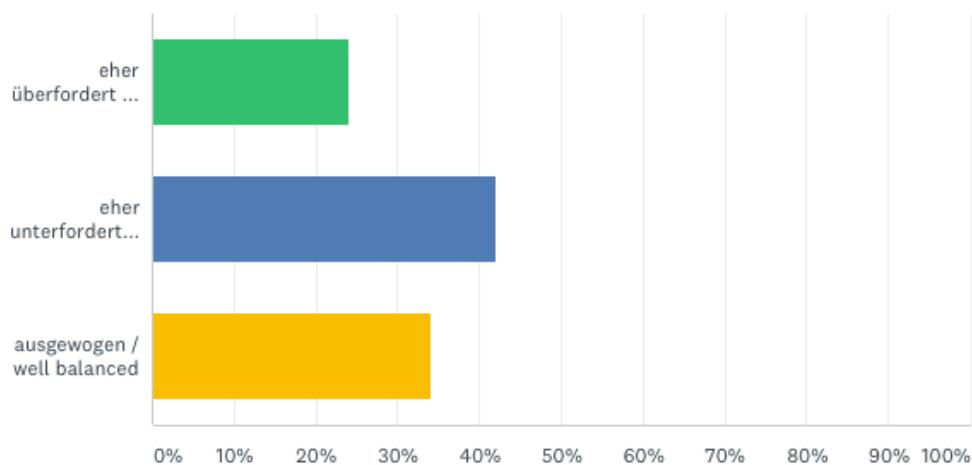


Diagramm 5: Fühlen Sie sich über die gesamte Spielzeit betrachtet physisch eher überfordert, unterfordert oder ausgewogen belastet?<sup>315</sup>

Eine fast ausgeglichenen Auswertung hat die Frage nach der psychischen Belastung ergeben. Eine ausgewogene psychische Belastung empfinden 33 Prozent, unterfordert sehen sich 33 Prozent und 35 Prozent sind der Meinung, dass ihre Arbeit sie psychisch überfordert. In Anbetracht der Fragestellung lässt sich nur schwer herausfiltern, welcher Art die psychische Belastung ist. Im Allgemeinen kann sie als Stress ausgemacht werden, dessen Ursache in einem umfangreichen Arbeitsumfeld liegen kann. Schließt man nun die Antwortblöcke ‚ausgewogen‘ und ‚unterfordert‘ zusammen, so ergibt sich, dass lediglich etwa ein Drittel der Tänzer sich als psychisch überfordert betrachtet.

---

<sup>315</sup> Eher überfordert: 24 %, eher unterfordert: 42 %, ausgewogen: 34 %.

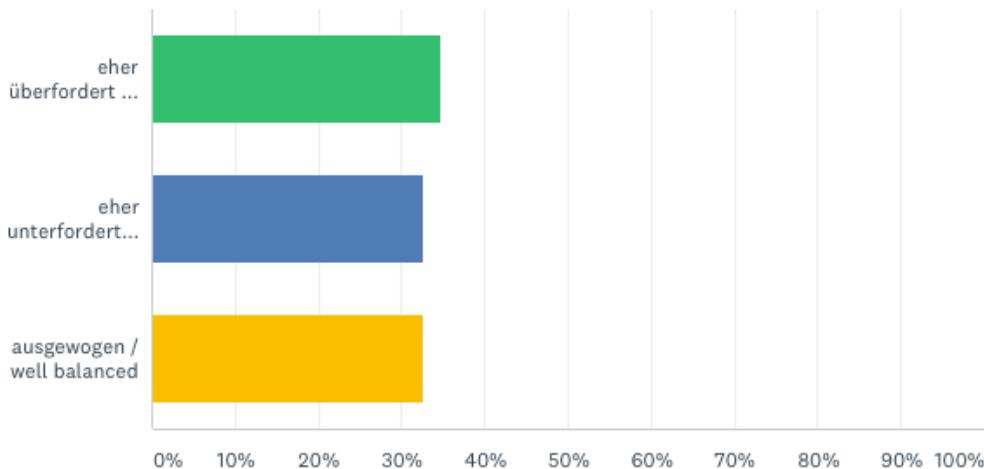


Diagramm 6: Fühlen Sie sich über die gesamte Spielzeit betrachtet psychisch eher überfordert, unterfordert oder ausgewogen belastet?<sup>316</sup>

In Bezug auf die Belastung bei Tänzern ist festzuhalten, dass das Auftreten vor Publikum immer einen Stressfaktor beinhaltet. Zusätzlich dazu kommt die physische Belastung durch die hohe körperliche Arbeit zustande, wobei ersichtlich wurde, dass einzelne Tänzer damit besser und andere schlechter zureckkommen. Im Hinblick auf die Personalentwicklung sollten sich die Maßnahmen in Richtung eines individuellen Ausgleichs zum Belastungswert entwickeln und ebenso eine Überlegung hinsichtlich effizienter gestalteter Proben anregen, wodurch mehr Zeit für unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden könnte.

### 3.3.5 Effizienz

Im Kapitel 3.1 wurde bereits auf den in der Literatur kontrovers geführten Diskurs bezüglich der „experimentell-improvisorischen Logik“<sup>317</sup> eines Inszenierungsprozesses und der damit vermeintlichen Unvereinbarkeit von Kreativität und Organisation bzw. Effizienz verwiesen. Schmidt ist bei seinen Untersuchungen zu dem Schluss gekommen, dass die Theater in Deutschland mit dem höchstmöglichen Ressourceneinsatz ihre Zuschauerzahlen zu steigern versuchen, wodurch der Ressourceneinsatz ab einem bestimmten Punkt keine „annehmbaren Leistungen“ mehr er-

---

<sup>316</sup> Eher überfordert: 34,69 %, eher unterfordert: 32,65 %, ausgeglichen: 32,65 %.

<sup>317</sup> Badura/Mokre (2011), S. 61.

bringen kann.<sup>318</sup> Dies bedeutet gleichzeitig, dass in diesem Fall die Skaleneffekte (*Economies of Scale*) auch im Theater außer Kraft gesetzt werden. Bei seiner Untersuchung stand die wirtschaftliche Ausstattung und Effizienz der Theater im Vordergrund, die ein klares Ergebnis hervorgebracht hat, nämlich, dass die großen Opernhäuser und Mehrspartentheater am uneffektivsten mit ihren Ressourcen umgehen.<sup>319</sup> Einer der Grundgedanken der Effizienz sei die Bestrebung, dass „[d]ie Arbeitslast durch eine bessere und genauere Kalkulation der tatsächlich anfallenden Arbeiten ermittelt werden [kann].“<sup>320</sup>

Bereits in der Vergangenheit ließen sich Bestrebungen nach einer effizienteren Arbeitsweise ausfindig machen. Neben der bereits erwähnten Arbeit von Labans gab es eine solche auch in der Schauspielsparte, denn „[a]usgehend von der Frage, wie der Schauspieler lernen kann, seine Bewegungen nicht nur zu kontrollieren, sondern [...] hinsichtlich Energieaufwand und zeitlicher Organisation [...] auch effizient einzusetzen“<sup>321</sup>, hat Vsevolod Mejerhold sein Trainingsprogramm *Biomechanik* entwickelt, wobei ‚effizient‘ an dieser Stelle als „[...] mit möglichst geringem Energieaufwand und in möglichst kurzer Zeit eine möglichst große Reaktion beim Publikum [...] erreichen“ definiert wird.

Auch wenn es sich laut Matzke hierbei nicht ausschließlich um eine Körpertchnik im Sinne einer Optimierung von Bewegungsfunktionen handelt, ist ein Vergleich mit der Kampfkunst *Aikido* oder dem leistungsorientierten Sport im Allgemeinen nicht abwegig, denn auch hier bestehen Übungen aus mehreren aneinandergereichten Bewegungen, deren reibungsloser Ablauf nur durch permanente Wiederholung verinnerlicht werden kann.<sup>322</sup> Der Grundgedanke dabei ist, dass trotz der Zerlegung der Bewegungskette jede Bewegung als schnelle Reaktion auf die vorausgegangene Bewegung gedacht werden kann, wobei der reibungslose Ablauf der koordinierten Bewegung von Bedeutung ist, damit keine Energie verschwendet werde.<sup>323</sup>

---

<sup>318</sup> Hierzu und für das Folgende Schmidt (2017), S. 258.

<sup>319</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 258.

<sup>320</sup> Ebd., S. 283.

<sup>321</sup> Hierzu und für das Folgende Matzke (2012), S. 211 f.

<sup>322</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Matzke (2012), S. 212; vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 4.6.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>323</sup> Im Zusammenhang mit diesem analytischen Zerlegen ist interessant, dass die Akademisierung des Tanzes und die Professionalisierung des Militärs vom Ludwig XIV. zur gleichen Zeit implementiert wurden und darüber hinaus, dass die Tanzkunst anfänglich den militärischen Künsten zugerechnet wurde, vgl. Müller, Sophie Merit (2016): *Körperliche Un-Fertigkeiten. Ballett als unendliche Perfection*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 2016, S. 52 ff.

Laut der *Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung* (DGUV) sind im Verlauf des 20. Jahrhunderts stetig steigende physische und psychische Anforderungen an die Theatertänzer zu beobachten, was einerseits im Hinblick auf technische Fertigkeiten und Virtuosität, gekoppelt an ein körperliches Idealbild, zu erklären ist, andererseits durch den Druck, den Konkurrenzsituationen und die individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Arbeitsplätze mit sich bringen.<sup>324</sup> Der Arbeitsalltag mit Training, Proben- und Vorstellungsplanung ist allerdings zum größten Teil immer noch auf althergebrachten Strukturen aufgebaut. Tanz- oder sportmedizinische und vergleichbar zweckdienliche wissenschaftliche Erkenntnisse fließen nur spärlich ein.

In der einschlägigen Literatur finden sich vermehrt Aufforderungen, die übliche Probenplanung bzw. -prozesse an Stadt- und Staatstheatern zu überdenken, da sie aufgrund der Einführung bereits nach dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr kompatibel mit der zeitgenössischen Denkweise seien.<sup>325</sup> An dieser Stelle soll nicht bewertet werden, ob die, in der erwähnten Literatur vorgeschlagene Art und Weise der Handhabung von Projekten der ‚Freien Szene‘ auf die Stadt- und Staatstheater übertragbar wäre, sondern der Frage nachgegangen werden, ob z.B. sport- oder tanzmedizinisches Wissen eine effektivere Probenplanung ermöglichen könnte und welche Konsequenzen dieser Ansatz für die Weiterbildungsmaßnahmen der Verantwortlichen nach sich ziehen würde.<sup>326</sup>

In der Umfrage wurde nach der subjektiven Wahrnehmung sowohl seitens der Leitung als auch seitens der Tänzer bezüglich der Effizienz der Arbeitsprozesse gefragt. Die Beantwortung der Frage, ob es möglich wäre, die Probenplanung effektiver zu gestalten, verwundert insoweit, als 65 Prozent der Leitungen angegeben haben, dass sie das nicht für möglich hielten. Demgegenüber stehen 82 Prozent der Tänzer, die das für möglich hielten. Damit wird in der Umfrage nicht nur auf die effiziente Ausführung („Machen wir die Bewegungen bzw. Proben richtig?“<sup>327</sup>),

---

<sup>324</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Wanke, Eileen M. (2014): *Prävention von Unfällen im professionellen Bühnentanz. Rahmenempfehlungen*, 2. Aufl., Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), 2014, S. 57.

<sup>325</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 333. Der Tarifvertrag NV Bühne regelt lediglich die täglich maximal mögliche Dauer der Proben und die Ruhezeit zwischen zwei Proben. Nicht jedoch die Gestaltung des Probenplanes bzw. die Probeneinteilung, die dem Arbeitgeber obliegt, vgl. Deutscher Bühnenverein (2016), S. 66 ff. Es ist jedoch üblich, dass die Tanzcompagnien an vorstellungsfreien Tagen mit kleineren Abweichungen die Arbeitszeit zwischen 10.00 und 14.00 Uhr und 15:00 und 18:00 Uhr festgelegt haben. Einige Tanzcompagnien haben die Probeneinteilung in gesonderten Betriebsvereinbarungen verbrieft.

<sup>326</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>327</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Drucker (1963).

sondern auch auf die effektive Planung („Machen wir die richtigen Proben?“) Bezug genommen. Bereits Mejerhold hat aufgrund der dadurch erhofften besseren Effektivität hinsichtlich des Handlungsablaufs chronologische Arbeit an der Inszenierung verworfen und sie mit den Proben an einzelnen, voneinander unabhängigen Sequenzen ersetzt, was in der konsultierten Literatur mit einer Montage verglichen wird.<sup>328</sup> Bertolt Brecht, der von mehreren Inszenierungsphasen gesprochen hat, scheint einen ähnlichen Arbeitsaufbau bevorzugt zu haben, bei welchem die einzelnen Sequenzen getrennt gedacht und am Schluss als eine Einheit verschiedener Einzelteile „zusammenmontiert“ werden.<sup>329</sup>

Dem diametral entgegen steht die dokumentierte Probenprozesspraxis von jüngeren Regisseuren wie z.B. Michael Thalheimer, der streng nach der chronologischen Reihenfolge probiert, was John von Düffel mit der Tatsache in Verbindung bringt, dass er unvorbereitet bzw. ohne ein vorgefertigtes System arbeite.<sup>330</sup> Scott Tannenbaum und Gary Yukl haben festgestellt, dass maximale Performance drei charakteristische Merkmale aufweist: „[1] an explicit awareness of being evaluated, [2] an acceptance of explicit instructions to maximize effort, and [3] a short enough measurement period to allow focused attention on the goal.“<sup>331</sup>

Im Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit wird die Untersuchung der Kreationsprozesse mit drei unterschiedlichen Choreografen auch unter dem Gesichtspunkt der Effizienz in der Probenarbeit begutachtet. Die Ergebnisse der Umfrage haben durchaus noch Entwicklungspotenzial in Richtung effizienterer Probenführung angedeutet, wobei im Sinne von Personalentwicklungsmaßnahmen sowohl die Probenleitung als auch die Tänzer für eine effizienter gestaltete Probe in die Verantwortung gezogen werden müssten.

---

<sup>328</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 214.

<sup>329</sup> Vgl. ebd., S. 180.

<sup>330</sup> Vgl. Düffel, John von (2011): „Michael Thalheimer – Das Bauchsystem“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 65 f.

<sup>331</sup> Tannenbaum/Yukl (1992), S. 426.

### 3.3.6 Personalentwicklung

Wie im Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit bereits erläutert, wird Personalentwicklung prinzipiell als eine geplante Steigerung der Handlungskompetenz der Mitarbeiter verstanden. Die Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘ hat ergeben, dass abgesehen von der Repertoirezusammensetzung, die als eine („on the job“)-Entwicklungsmaßnahme angesehen werden kann, 100 Prozent der Befragten die Entwicklung und Förderung der Tänzer als ein strategisches Ziel ihrer Arbeit auffassen. Betrachtet man jedoch die Angabe der bereits aktuell getätigten Maßnahmen, werden fast ausschließlich künstlerische bzw. pädagogische Maßnahmen genannt wie z.B. solistische Aufgaben, choreografische Plattformen, tanzpädagogische Ausbildung und/oder Praxis, Gasttrainingsleiter und Gastchoreografen. Einige wenige haben Sprachkurse oder die Freistellung für Weiterbildungen als Maßnahmen angegeben und nur zwei Tanzcompagnien haben konkrete individuelle Personalentwicklungskonzepte und Einzelforderungen angegeben wie z.B. das ‚Healthdepartment‘. Zusätzlich wird die 100 Prozent-Aussage dadurch relativiert, dass 65 Prozent der Leitungen bei einem hypothetisch angenommenen Bestehen von freien Zeiträumen diese lediglich gelegentlich mit Personalentwicklungsmaßnahmen füllen würden, was gegen eine kontinuierliche Implementierung der Maßnahmen spräche. Diese Tatsache erlaubt die Vermutung, dass es sich bei den ermittelten Antworten um politisch korrekte Meinungen handelt, die sich zu der hohen Dringlichkeit und Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen zwar bekennen, ohne jedoch auch einer systematischen Umsetzung nachzugehen.

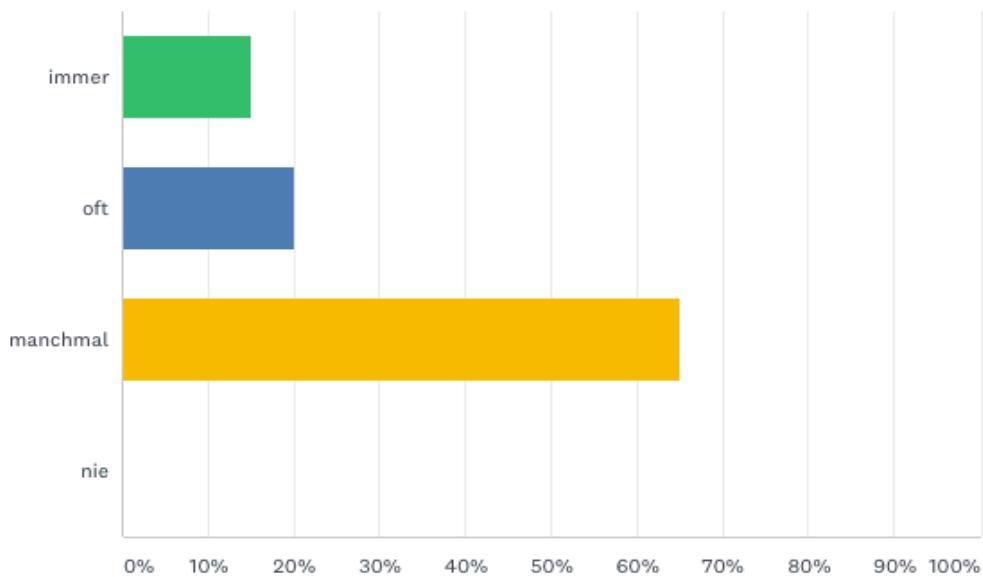


Diagramm 7: Angenommen, Sie könnten durch effektivere Proben (oder andere Maßnahmen) freie Zeiträume oder Kapazitäten schaffen. Könnten Sie sich vorstellen, diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu füllen?<sup>332</sup>

So darf es nicht überraschen, dass die Frage, ob die Compagnien ein strukturiertes Mentorenprogramm anbieten, mit 87 Prozent verneint wurde. Dabei existieren im Theater bereits etablierte Praktiken wie z.B. in Russland, wo die lehrenden Kräfte an den Universitäten die einzelnen Studenten auch nach dem Eintritt in die Professionalität weiterhin begleiten und individuell betreuen (z.B. St. Petersburg Academy of Theatre Arts).<sup>333</sup> Aus diesen Erfahrungswerten sollten auch Tanzcompagnien profitieren können, die einen anderen künstlerischen Stil bevorzugen.

„Einmal losgelassene Schauspieler haben überhaupt nichts, was ihnen bei der Entwicklung ihrer Talente helfen könnte.“<sup>334</sup>

Peter Brook bezog sich hier zwar auf den Schauspieler, doch lässt sich das Zitat auch auf einen Tänzer übertragen. Laut der von Kelping durchgeföhrten Studie liegt die Begründung für diesen Missstand im scheinbar immer größer werdenden Mangel an Zeit und Human Ressourcen wie z.B. Ballettmeister, die das nötige intensive Rollenstudium gewährleisten.<sup>335</sup>

<sup>332</sup> Immer: 15 %, oft: 20 %, manchmal: 65 %, nie: 0 %.

<sup>333</sup> Vgl. Shevtsova, Maria (2005): „Lev Dodin“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 200.

<sup>334</sup> Brook, Peter (1975): *Der leere Raum. Möglichkeiten des heutigen Theaters*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1975, S. 38.

<sup>335</sup> Vgl. Kelping (2014), S. 30 f.

In den folgenden Unterkapiteln soll daher näher auf die Umstände der bestehenden Personalentwicklungsmaßnahmen eingegangen werden. An dieser Stelle genügt es anzumerken, dass sich gezeigt hat, dass die Leitungen sich zwar durchaus bewusst über ihre Verantwortung gegenüber den Tänzern als ihrem Personal sind, der Rahmen jedoch, indem sie die Förderung zu Tage fördern, sehr eng gezogen ist. Die Tänzer bleiben nach ihrer aktiven Karriere oft auf dem ihnen bekannten Gebiet – entweder als Pädagoge oder als Choreograf – und wissen regelmäßig gar nicht um die Vielzahl der Möglichkeiten, die ihnen noch offen stünden.

Um die Gewichtung der Personalentwicklungsmaßnahmen zu untersuchen, ist es notwendig, vorab die Personalkosten strukturiert darzulegen.

### 3.3.6.1 Personalkosten

Laut Uwe D. Wucknitz sind Personalkosten „alle finanziellen bzw. kostenwirksamen Aufwendungen“<sup>336</sup>, die ein Unternehmen für das Personal tätigt. Wie an oberer Stelle bereits hingewiesen, hat die Umfrage bestätigt, dass Tanzcompagnien – wie Theater generell – sehr personalintensive Dienstleistungsbetriebe sind, in welchen der ermittelte Medianwert der Personalkosten in Bezug auf das Gesamtbudget 76 Prozent beträgt.<sup>337</sup>

Das überrascht nicht, denn Personalkosten machen seit der Professionalisierung der Theater im 17. Jahrhundert den größten Anteil am Gesamtbudget der Theaterhäuser aus.<sup>338</sup> So verschlangen die Personalkosten an der Pariser Oper Mitte des 19. Jahrhunderts bereits 50 Prozent des Etats.<sup>339</sup> Auch in der konsultierten Literatur wird darüber berichtet, dass sich die Personalkosten eines Theaters in der heutigen Zeit in der Spurze auf bis zu 85 Prozent des Gesamtbudgets belaufen.<sup>340</sup> In Bezug auf die übrigen 15 Prozent des Budgets und der damit einhergehenden chronischen Un-

---

<sup>336</sup> Wucknitz (2009), S. 99.

<sup>337</sup> Bei dieser Antwort konnte ein Zuwachs an verweigerten Antworten festgestellt werden. Von 25 Befragten haben 13 die Frage übersprungen und 4 mit „unbekannt“ oder mit „keine Angaben“ geantwortet. Eine Antwort wurde bei der Auswertung nicht berücksichtigt, da sie unglaublich erschien.

<sup>338</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 219.

<sup>339</sup> Vgl. ebd., S. 220 und die dort angegebene Quelle Boigne, Charles de (1857): *Les Petits Mémoires de l'Opéra*, Paris: Librairie Nouvelle, 1857, S. 300.

<sup>340</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein: *Theaterstatistik 2015/2016*; Schmidt (2013), S. 182; Schmidt, Thomas (2011): „Theater im Wandel. Vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 162.

terfinanzierung für das sogenannte Kerngeschäft eines Theaters – die Produktionen – sind laut Schmidt die verantwortlichen Intendanten und Geschäftsführer mit einer Verdichtung und Überproduktion entgegengetreten:

„Der jüngste Veränderungsprozess lässt sich wie folgt skizzieren: In beinahe ebenso vielen Theater und Orchestern – insgesamt etwa 150 – wie noch vor 20 Jahren finden wir heute doppelt so viele Spielstätten vor, 1991 waren es etwa 450, heute sind es beinahe 900. Die Zahl der Vorstellungen ist von 57.000 auf 65.000 pro Spielzeit gewachsen, mit ihr auch die Zahl der einzelnen Produktionen, die sich fast verdoppelt hat, von einst 3.400 auf nun knapp 6.000 pro Saison. Während die Zahl der Zuschauer um 5 % gesunken ist, derzeit sind es 23,5 Mio. Menschen, haben die Theater 7.000 Mitarbeiter verloren, im Rahmen von Spartenschließungen, Fusionen, Zwangskooperationen und Kürzungen, die unter das Spardiktat der Zuwendungsgieber fielen.“<sup>341</sup>

Laut Schmidt führt diese Arbeitsweise aber vor allem an kleineren und mittleren Theatern, denen die Ressourcen für eine Zweit- und Drittbesetzungen fehlen, v.a. zu überlasteten Ensembles, die als Konsequenz am Rande einer chronischen Erschöpfung produzieren.<sup>342</sup> Diese Annahme wurde durch die Auswertung zwar widerlegt,<sup>343</sup> doch stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach der in der Literatur oft proklamierten Theaterkrise und der vermehrt artikulierten Aufforderung nach der Entschleunigung und der damit zusammenhängenden Verlangsamung der Prozesse innerhalb des Theateralltags.<sup>344</sup> Die dadurch erhoffte Steigerung der künstlerischen Qualität sowie die Kostensenkung wären an dieser Stelle jedoch abzuwägen, da nicht immer eine längere Vorbereitungsphase auch notwendigerweise die Qualität erhöht, wobei festzuhalten ist, dass die subjektiv empfundene Überforderung der Tänzer durch die Auswertung nicht einwandfrei bestätigt werden konnte.<sup>345</sup> Nichtsdestotrotz liegt es auf der Hand, dass auch bzw. gerade bei Tanzcompagnien mit einem geringeren personellen und finanziellen Budget die Personalentwicklungsmaßnahmen eine besonders hohe Relevanz aufweisen, denn die Personalentwicklung kann, wenn sie systematisch betrieben wird, auch der Überlastung entgegentreten.<sup>346</sup>

Daraus ableitend darf festgehalten werden, dass die Wertschöpfung am Theater in erster Linie durch Personen – hier Tänzer – geschieht, was folglich zum Schluss führen müsste, dass der Human Ressource ‚Tänzer-Bühnenkünstler‘ das höchste Gewicht beigemessen werden müsste. Es ist verständlich, dass aufgrund der immer

---

<sup>341</sup> Schmidt (2011), S. 163.

<sup>342</sup> Vgl. Schmidt (2011), S. 163.

<sup>343</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>344</sup> Vgl. Schmidt (2017).

<sup>345</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>346</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

knapper werdenden Finanzmittel das Finanzmanagement stärker in den Mittelpunkt gestellt wird.<sup>347</sup> Wenn man die Wahl einiger aktueller Vorstandsvorsitzender in der Wirtschaft betrachtet, zeugt das nicht nur von einem Phänomen der Kunst- und Kulturbranche.<sup>348</sup> Es scheint jedoch schwer nachvollziehbar, dass die Bühnenkünstler, zumindest vertraglich gesehen, auf der unteren Skala noch hinter der Technik, der Verwaltung und des Orchesters rangieren und laut Schmidt durchschnittlich 10–20 Prozent weniger Gehalt beziehen.<sup>349</sup>

Nach Andrea Back stehen Institutionen, die Investitionen in Lernen und Wissensentwicklung unterstützen und sich für deren Einbindung in die Unternehmensstrategie einsetzen, unter einem enormen öffentlichen Rechtfertigungsdruck.<sup>350</sup> Ein weiterer Punkt ist, dass die Finanzierung der Staats- und Stadttheater zu wesentlichen Teilen über öffentliche Fördermittel erfolgt und ihre Tätigkeit strukturell von einem nachhaltig nicht durch Eigenerträge gedeckten Aufwandsüberhang geprägt ist. Die Verpflichtung zur Förderung der Kunst ist dabei vor allem von der im Grundgesetz verankerten Freiheitsgarantie für die Kunst ableitbar (Art. 5 Abs. 3 GG), denn die Unabhängigkeit der Kunst ist nur durch die Abkopplung von Marktprinzipien gewährleistet.<sup>351</sup> Somit wird auch der Aufwand für die Personalentwicklungsmaßnahmen zu einem großen Teil aus Steuergeldern finanziert.

Christoph Nix et al. verweisen darüber hinaus darauf, „[...] wie gewaltig sich der gesellschaftliche Druck auf die Theaterorganisationen verlagert hat.“<sup>352</sup> Öffentliche Theater werden aufgrund ihres Kultur- und Bildungsauftrags staatlich bzw. städtisch finanziert, wobei der Kulturauftrag die Pflege und Weiterentwicklung der Kul-

---

<sup>347</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 277.

<sup>348</sup> Der aktuelle Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, Joe Kaeser, war vor der Berufung Finanzvorstand, vgl. Siemens: *Siemens-Management: Vorstand*, <<https://www.siemens.com/global/de/home/unternehmen/ueber-uns/management.html>>, letzter Zugriff am 18.06.2018. Der aktuelle Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bahn AG, Dr. Richard Lutz, war vor seiner Berufung zum Vorsitzenden für das Ressort Finanzen/Controlling im Vorstand verantwortlich, vgl. Deutsche Bahn: *Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG*, <<https://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/vorstand/finanzencontrolling-1187678?contentId=1187668>>, letzter Zugriff am 18.06.2018. Der aktuelle Vorstandsvorsitzende der thyssenkrupp AG, Guido Kerkhoff, war vor der Bestellung zum Vorsitzenden CFO, vgl. Thyssenkrupp: *Management*, <<https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/management/guido-kerkhoff/>>, letzter Zugriff am 01.10.2018.

<sup>349</sup> Vgl. Schmidt (2017). Auf dieses strukturelle Ungleichgewicht ist Schmidt (2017) sehr ausführlich eingegangen, sodass dieses an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden soll.

<sup>350</sup> Vgl. Back, Andrea (2008): „E-Learning strategisch verankern“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 211.

<sup>351</sup> Vgl. Mandel (2011), S. 25.

<sup>352</sup> Nix et al. (2012), S. 34.

tur als Gut beinhaltet.<sup>353</sup> Der Bildungsauftrag ergibt sich u.a. durch die These des Deutschen Bühnenvereins, dass das Theater als „eine[r] der wenigen noch vorhandenen kommunalen öffentlichen Versammlungsorte de[n] am Gemeinwesen interessierten Bürgerinnen und Bürger [...] ein[en] Denk- und Erlebnisraum“<sup>354</sup> bietet. So gesehen haben Bund, Länder und Gemeinden laut dem Kulturfinanzbericht 2018 des Statistischen Bundesamtes von den insgesamt 10,4 Milliarden Euro, die für Kultur im Jahr 2015 ausgegeben worden sind, den größten Anteil dem Bereich Theater und Musik (35 Prozent), gefolgt von Museen, Sammlungen, Ausstellungen (18 Prozent) und Bibliotheken (14 Prozent) zugesprochen.<sup>355</sup>

Hinsichtlich des ermittelten Medianwerts des Personalaufwands von 76 Prozent des Gesamtbudgets der deutschen Tanzcompagnien ist die in der konsultierten Forschnugsliteratur vorgefundene Aufforderung, dass ein insgesamt höherer Personalaufwand auch höhere Personalentwicklungsaufwendungen nach sich ziehen sollte, auch für Theaterhäuser überlegenswert.<sup>356</sup> Diese Arbeit soll aber nicht ausschließlich als ein Plädoyer missverstanden werden, möglichst viel in die Personalentwicklung zu investieren, sondern einen möglichen Weg aufzeigen, ein Maximum an Nutzen aus diesen Maßnahmen zu erzielen.<sup>357</sup> Aufgrund der Verpflichtungen der öffentlichen Theater gegenüber der Gesellschaft tragen diese auch eine Verantwortung für ihr eigenes Personal, durch welches sie in die Lage versetzt werden, qualitative Vorstellungen am Puls der Zeit anzubieten und somit die Erwartungen aller Stakeholder zu erfüllen.

---

<sup>353</sup> Vgl. Kleine/Hoffmann (2014), S. 16 und die dort angegebene Quelle Ossadnik, Wolfgang (1987): „Rahmenbedingungen und Effizienzprobleme öffentlicher Theater“, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 39. Jahrgang, Heft 3, 1987, S. 275.

<sup>354</sup> Deutscher Bühnenverein (1993) [Hg.]: „Theaterpolitisches Thesenpapier des Deutschen Bühnenvereins“, in: *Die Deutsche Bühne*, 64(3), 1993, S. 7.

<sup>355</sup> Statistisches Bundesamt: *Öffentliche Kulturausgaben 2015. Über 10 Milliarden Euro*, Pressemitteilung Nr. 504, 19.12.2018, <[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/12/PD18\\_504\\_216.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/12/PD18_504_216.html)>, letzter Zugriff am 20.12.2018.

<sup>356</sup> Vgl. Havighorst, Frank (2006): *Personalkennzahlen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2006, S. 42.

<sup>357</sup> Vgl. Zaugg (2008), S. 34.

### 3.3.6.2 Entwicklungsbezogene Interaktionskonstrukte

Laut Hausmann/Süß steht in den Kulturbetrieben neben dem Training und dem Coaching,<sup>358</sup> als geeignete Personalentwicklungsinstrumente vor allem das Mentoring aufgrund der knappen Ressourcen von Theatern in der Diskussion, bei dem die Vernetzung innerhalb der Organisation eine bedeutende Rolle zu spielen scheint.<sup>359</sup> Wie aber z.B. Polly Parker et al. auch feststellen, soll vor der anschließenden Auswertung und Diskussion darauf verwiesen werden, dass die Termini Mentoring und Coaching sowohl in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis teilweise synonym bzw. als gleichbedeutend verwendet werden.<sup>360</sup> Deswegen soll in der Folge nicht auf die eventuellen fachlich definierten semantischen Unterschiede zwischen den beiden Wörtern eingegangen werden, sondern der Fokus auf die allumfassenden „developmental interaction constructs“<sup>361</sup> gelegt werden.

Berücksichtigt man die ermittelten Werte aus der bereits behandelten Transnationalität der Belegschaft einer Tanzcompagnie, erhält vor allem die Heranführung der neuen Mitarbeiter durch erfahrenere Kollegen eine besondere Gewichtung. Es dürfte nicht überraschen, dass in Wirtschaftsunternehmen ‚Onboarding-Programme‘ mittlerweile etablierte Praktiken zur strukturierten und systematischen Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen sind. Im Theaterbetrieb scheint das (noch) nicht der Fall zu sein, denn laut der ‚Umfrage-Leitung‘ befindet ca. jeder zweite Befragte die ‚Onboarding-Programme‘ als wichtig, aber nur jeder Vierte (26 Prozent) hat eines an seinem Haus implementiert.

---

<sup>358</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>359</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 411; Gurtner, Hans/Habermayr, Jürg/Schmid, Barbara Saskia (2008): „Mentoring bei der Schweizerischen Post. Erfahrene Führungskräfte als Türöffner für den Kadernachwuchs“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 162.

<sup>360</sup> Vgl. Parker, Polly/Hall, Douglas T./Kram, Kathy E. (2008): „Peer Coaching. A Relational Process for Accelerating Career Learning“, in: *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 2008, S. 488.

<sup>361</sup> D’Abate, Caroline P./Eddy, Erik R./Tannenbaum, Scott. I. (2003): „What’s in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions“, in: *Human Resource Development Review*, 2(4), 2003, S. 361.

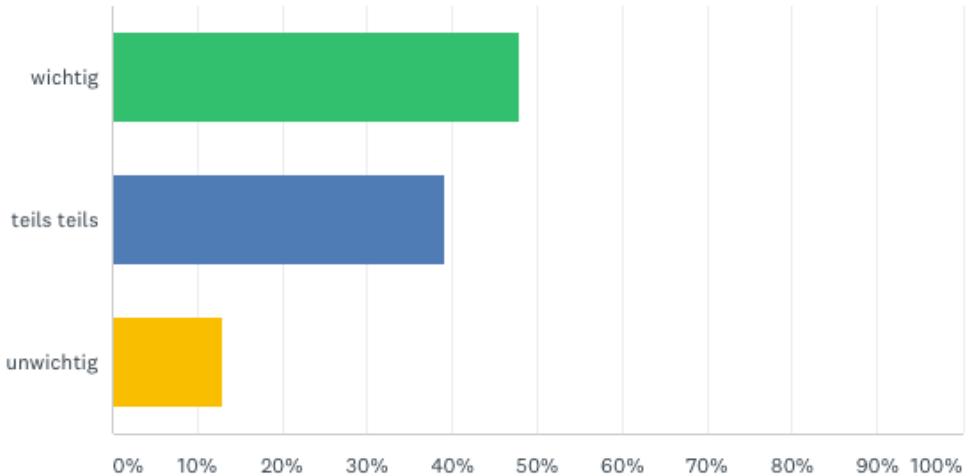


Diagramm 8: In der Wirtschaft sind Onboarding-Programme, eine strukturierte und systematische Integration neuer Mitarbeiter, bereits etabliert (wie z. B. „Willkommenspaten“). Wie wichtig wären solche Programme Ihrer Meinung nach für eine Theaterinstitution?<sup>362</sup>

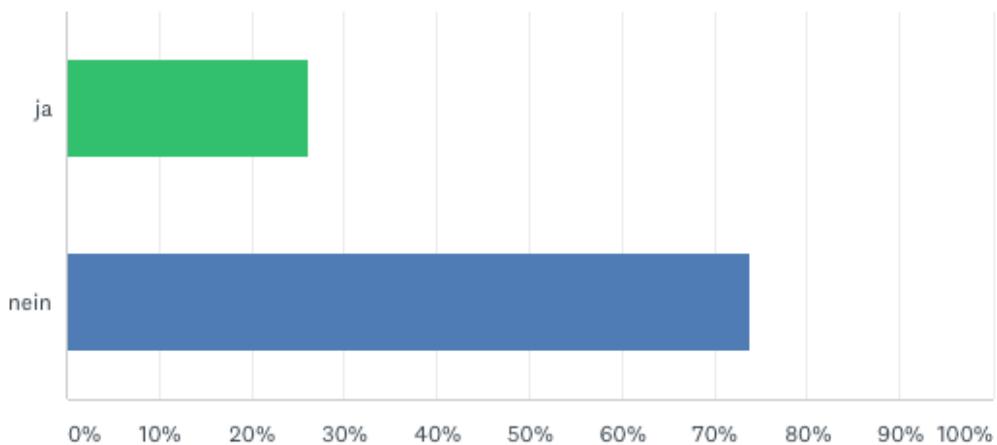


Diagramm 9: Haben Sie so ein solches „Onboarding-Programm“ bereits?<sup>363</sup>

Da es in einer Tanzcompagnie mitunter aufgrund der Sprachproblematik zusätzliche Verständigungsprobleme geben kann, wäre ein systematisches Kennenlernen der neuen Umgebung und der Spezifika bei der Zusammenarbeit eine enorme Erleichterung. Dies hatte bereits der Regisseur Stanislavskij begriffen:

„[A]n ihrem ersten Tag im Theater, werden die jungen Schauspieleschüler durch das gesamte Gebäude geführt, beginnend im Foyer, vorbei an Werkstätten, Büro, Arbeitsräumen, der Kantine, der Bibliothek, der Wäscherei, zu Lagern der Technik, auf den Schürböden und die Unterbühne, hin zu den Probenräumen bis auf die Bühne, um dort einen Vortrag über ihre speziellen Aufgaben als Schauspieler zu hören. Bei dieser

<sup>362</sup> Wichtig: 47,83 %, teils teils: 39,13 %, unwichtig: 13,04 %.

<sup>363</sup> Ja: 26,09 %, nein: 73,91 %.

Führung wird der Theaterbetrieb als hochkomplexes Arbeitsszenario entworfen, eine »Maschine«, die nur über das Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen am Laufen gehalten wird: ein »komplizierter und gewaltiger Apparat«.<sup>364</sup>

Jedoch lässt sich dieser dialektische und interaktive Prozess nicht auf den ersten Tag begrenzen, denn wie bereits Alfred Kieser et al. in ihrer Untersuchung festgestellt haben, wird die Phase, in der die Übertragung von Aufgaben, Regeln und Werten einer Organisation oder kurz: organisationale Sozialisation stattfindet, als besonders kritisch angesehen.<sup>365</sup> Deshalb ist es überraschend, dass Thomas Gers in einer aktuelleren empirischen Untersuchung zu dem Schluss gekommen ist, dass selbst privatwirtschaftlich getragene Institutionen der Integration neuer Mitarbeiter immer noch zu wenig Bedeutung beimessen und somit im Grunde genommen gegen eigene Interessen agieren.<sup>366</sup>

In Bezug auf die Theater wäre es deshalb ratsam, dass sich die Tanzcompagnien selbst dazu verpflichten, junge Tänzer sorgsam und verantwortungsvoll in die Alltagsprozesse zu integrieren, indem sie ihnen dienstältere Kollegen als Mentoren an die Seite stellen.<sup>367</sup> Als Ausnahmeerscheinung ist im Theatertanz ein Phänomen erkennbar, dass zumindest laut Wulff in anderen Branchen in der Art und Weise – laut Laermans selbst in der ‘Freien Szene’<sup>368</sup> – nicht so ausgeprägt vorzufinden sei: das ‚Peer-Coaching‘.<sup>369</sup> Der Unterschied liegt darin, dass es sich hierbei nicht um eine bewusste Anwendung dieses Phänomens als strategischem Konzept des Unternehmens handelt und es laut Tracey Hooker aus diesem Grund auch keine universelle Definition des ‚Peer-Coaching‘ als Begriff und Programm geben kann.<sup>370</sup> Im Theatertanz nehmen sich erfahrenere und regelmäßig in der Hierarchie höher stehende Kollegen (selbstinitiativ) der jüngeren Tänzer an, um ihnen bei z.B. unterschiedli-

---

<sup>364</sup> Matzke (2012), S. 174 und die dort angegebene Quelle Stanislawski, Konstantin (1986): *Die Arbeit des Schauspielers an sich selbst im schöpferischen Prozess des Erlebens*, Bd. 2, Berlin: Henschel, 1986, S. 203.

<sup>365</sup> Vgl. Kieser, Alfred et al. (1980): „Stellenwechsel als Folge von Schwierigkeiten im Prozess organisationaler Sozialisation. Bericht über eine qualitative Untersuchung“, in: *Die Unternehmung*, 34(2), 1980, S. 85.

<sup>366</sup> Vgl. Gers, Thomas (2006): *Integrationsbemühungen von Organisation und Individuum. Eine empirische Untersuchung integrativen Verhaltens*, unveröfftl. Masterarbeit, Fernuniversität Hagen, 2006, S. 69.

<sup>367</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 298.

<sup>368</sup> Vgl. Laermans (2015), S. 300.

<sup>369</sup> Wulff (1998), S. 59.

<sup>370</sup> Vgl. Hooker, Tracey (2013): „Peer coaching. A review of the literature“, in: *Waikato Journal of Education*, 18(2), 2013, S. 129, 136.

chen Einstudierungen und/oder beim Training – d.h. kontextgebunden und aufgabenorientiert – unterstützend und lösungsorientiert zur Seite zu stehen.<sup>371</sup>

Neben diesem auch „expert peer coaching“<sup>372</sup> genannten Verfahren gibt es auch das „reciprocal peer coaching“, bei dem beide Parteien einen gleichen Status innehaben. Im Theater ist eine vergleichbare Beziehung vorzufinden, in der es jedoch zu einem zeitlich äußerst begrenzten kollegialen Austausch kommt, der an eine bestimmte Besetzung und dabei oftmals an die technische Ausführung der Partnerarbeit gekoppelt ist.

Das (vor allem Expert-)Peer-Coaching erfüllt regelmäßig zwei unterschiedliche Funktionen, welche bereits Kathy E. Kram in ihren Untersuchungen festgestellt hat:<sup>373</sup> (1) die psychosoziale Funktion, bei der das Coaching und die Beratung dem jungen Tänzer eine höhere Akzeptanz ermöglichen und dessen Motivation steigert. Darüber hinaus wird ein junger Tänzer durch dieses Coaching sowohl innerhalb der Gruppe als auch bei der Leitung bewusster wahrgenommen, wodurch sich (2) die Karriere-Förderungsfunktion ergibt. Die grundlegende Charakteristik des Peer-Coachings ist das Vertrauen zwischen den Peer-Coach-Partnern, da erst dieses eine offene Kommunikation ermöglicht, woraus sich auch ableiten lässt, dass das Peer-Coaching einen längerfristig bestehenden Prozess darstellt.<sup>374</sup>

Laut Parker et al. ist Peer-Coaching freiwillig und nutzbringend, weswegen auch immer wieder unterstrichen werden muss, dass sich zum einen beide Seiten durch den Prozess weiterentwickeln können, zum anderen aber auch die dazu notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten vorhanden sein müssen.<sup>375</sup> Durch die Auswertung der Frage nach den aktuell getätigten Entwicklungsmaßnahmen hinsichtlich des Peer-Coaching an den Tanzcompagnien konnte lediglich eine ermittelt werden, die solch eine, mit externen Partnern geführte Weiterbildung anbieten wür-

---

<sup>371</sup> Vgl. Parker et al. (2008) S. 489; Schneider, Ursula (2004): „Coaching“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 652.

<sup>372</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Hooker (2013), S. 130.

<sup>373</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Tannenbaum/Yukl (1992), S. 418, 430 und die dort angegebene Quellen Noe, Raymond A. (1988): „An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships“, in: *Personnel Psychology*, 41(3), S. 457 ff. und Kram, Kathy E. (1985): *Mentoring and Work. Development Relationships in Organizations*, Glenview: Scott/Foresman, 1985.

<sup>374</sup> Vgl. Hooker (2013), S. 130.

<sup>375</sup> Vgl. Hooker (2013), S. 132; Parker et al. (2008), S. 490.

de<sup>376</sup>, weswegen davon auszugehen ist, dass sich die beim Peer-Coaching-Prozess beteiligten Personen ausschließlich selbstinitiativ zusammenfinden und seitens der Leitung verhältnismäßig selten strategisch aufgebaut, (mit-)geplant und (mit-)koordiniert werden. Diese Annahme wird durch die Tatsache untermauert, dass nur einmal in der ‚Umfrage-Leitung‘ explizit auf die Form „Tänzer unterrichten Tänzer“ als eine Entwicklungs-, bzw. Förderungsmaßnahme verwiesen wurde. Auch andere Quellen bestätigen, dass Peer-Coaches trotz des gelieferten Mehrwerts regelmäßig nicht für diese Rolle ausgebildet werden.<sup>377</sup>

Vollständigkeitshalber soll an dieser Stelle auf eine weitere Form des (Expert-) Coachings verwiesen werden: die Arbeit des Ballettmeisters. Das bereits angesprochene widersprüchliche und confuse Verständnis der einzelnen Begriffe ‚Mentoring‘ und ‚Coaching‘ führt teilweise auch hier dazu, dass sogenannte ‚on-the-job‘-Coachings<sup>378</sup> mit dem Mentoring gleichgesetzt werden, was laut Caroline D’Abate et al. berechtigterweise bereits zu heftigen Kontroversen geführt hat.<sup>379</sup> Auch wenn es teilweise in der Praxis anders gehandhabt wird,<sup>380</sup> soll in der vorliegenden Arbeit der Begriff ‚(Expert-)Coaching‘ explizit nicht als die alltägliche Arbeit des Ballettmeisters mit den Tänzern verstanden werden. Vielmehr bezieht es sich auf das Einzelcoaching von jüngeren, noch unerfahreneren Tänzern, deren Begleitung eine längerfristige Zielsetzung verfolgt und nicht mit dem Rahmen einer üblicherweise kurzfristigen Zielsetzung wie der Vorbereitung einer in Kürze anstehenden Vorstellung kollidiert. Aufgrund vorliegender Erfahrungswerte muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass eine stringente Trennungslinie zwischen angesetzten Proben und Einzelcoaching nicht immer gezogen werden kann.

Es bleibt festzuhalten, dass ein Fehlen strategischer Ansätze zum Ausbau von Interaktionskonstrukten besteht, durch welche zum einen die Einbindung neuer Mitglieder effektiver vollzogen werden könnte und zum anderen die weitere Begleitung der Tänzer während ihrer professionellen Entwicklung gewährleistet wäre. Wie bereits erläutert, begründen die Leiter der Tanzcompagnien das Fehlen mit der Ent-

---

<sup>376</sup> Durch eine Kooperation der Royal Academy of Dance gGmbH® mit dem Staatsballett Berlin können Tänzer des Staatsballetts Berlin ein tanzpädagogisches Studienprogramm absolvieren (Professional Dancers’ Postgraduate Teaching Certificate, PDPTC).

<sup>377</sup> Vgl. Schneider (2004), S. 654.

<sup>378</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>379</sup> Vgl. D’Abate et al. (2003), S. 361.

<sup>380</sup> Hier wurden Angaben wie „Gruppentänzer auch in Solopartien“, „Einzelförderung“, „Einzeltraining“, „individuelles Coaching“ und „gezieltes Coaching bei Rollen“ sowohl sinngemäß als auch missverständlich dazu gerechnet.

schuldigung, dass sie immer weniger Ressourcen zur Verfügung hätten, um unerfahrene Tänzer einzuarbeiten und diese an die Arbeit in der professionellen Tanzkompanie heranzuführen.<sup>381</sup> Laut Kelpings Aussage fehlen in der Regel vor allem kompetente Mitarbeiter, um das nötige intensive Rollenstudium mit jungen Tänzern zu leisten, wodurch engagierte Mitarbeiter unverzüglich in der Lage sein müssen, in bestehende Produktionen einzusteigen und in aktuell einzustudierenden Stücken schnell aufführungsreife Leistungen zu erbringen.

Dass es auch anders geht, zeigen die zu Beginn dieses Unterkapitels erwähnten Systeme an Theatern in Russland sowie in ähnlicher Form auch in Frankreich.<sup>382</sup>

### 3.3.6.3 Mitarbeitergespräch

Die Kommunikation bzw. das direkte Gespräch wird als eines der wichtigsten Managementinstrumente und somit als ein integraler Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung angesehen.<sup>383</sup> Durch eine solch systematische Personalentwicklung wird zudem die Beziehung zwischen Leitung und Mitarbeiter durch das gegenseitige Feedback positiv mitgestaltet.<sup>384</sup> Die Bedeutung des Dialogs wird auch durch die Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘ bestätigt.

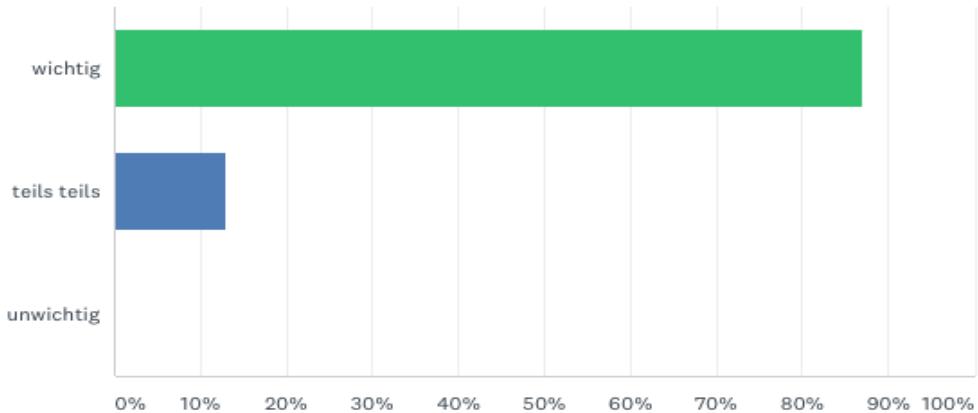


Diagramm 10: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach ein jährliches Beurteilungsgespräch?<sup>385</sup>

<sup>381</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Kelping (2014), S. 30 f.

<sup>382</sup> Das System des „petite mère“ und „petit père“, wie es an der Pariser Oper existiert, ist ähnlich aufgebaut, legt den Fokus jedoch auf die Ausbildungszeit. Die Quelle beruht auf ‚oral history‘.

<sup>383</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 288.

<sup>384</sup> Vgl. ebd., S. 279.

<sup>385</sup> Wichtig: 86,96 %, teils teils: 13,04 %, unwichtig: 0,00 %.

Stellt man die Ergebnisse aus der ‚Umfrage-Tänzer‘ dem gegenüber, wird eine ambivalente Wahrnehmung der Mitarbeitergespräche und deren Bedeutung sichtbar. Denn immerhin haben 49 Prozent der Tänzer angegeben, dass Mitarbeitergespräche an ihrem Haus unüblich sind.

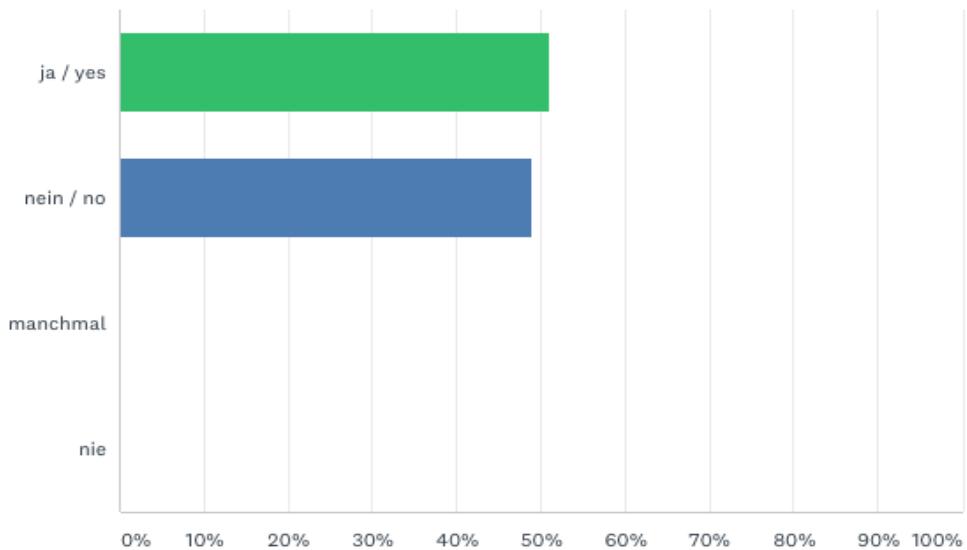


Diagramm 11: Sind in Ihrer aktuellen Compagnie Mitarbeitergespräche üblich?<sup>386</sup>

Auch andere Untersuchungen haben ergeben, dass Mitarbeitergespräche an vielen Theatern keine Selbtsverständlichkeit sind.<sup>387</sup> Betrachtet man die Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘, scheint es, als ob es sich bei dem Mitarbeitergespräch eher um ein ‚lästiges Ritual‘ als um eine Entwicklungsmaßnahme handelt. Dass dies nicht nur auf Theater zutrifft, hat John P. Kotter in seinen Untersuchungen festgestellt, denn auch in der Wirtschaft bekommen scheinbar die Mitarbeiter innerhalb der Mitarbeitergespräche zu wenige Informationen über ihre eigene Leistung, die Leistung ihrer Gruppe bzw. Abteilung und die ihres Unternehmens.<sup>388</sup> Dadurch lässt sich laut Schein, die wohl häufigste Klage von Mitarbeitern erklären: „Ich weiß nicht, ob ich gut bin. Ich bekomme kein vernünftiges Feedback.“<sup>389</sup> Eine Begründung für diesen Missstand findet sich im Mangel an Informationen über die Struktur eines solchen

<sup>386</sup> Ja: 51,11 %, nein: 48,89 %.

<sup>387</sup> Vgl. Schmidt (2013), S. 177.

<sup>388</sup> Vgl. Kotter, John P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München: Franz Vahlen, 2011, S. 138.

<sup>389</sup> Schein (2010), S. 59.

Gesprächs seitens beider Gesprächspartner, weshalb im Folgenden detailliert darauf eingegangen werden soll.

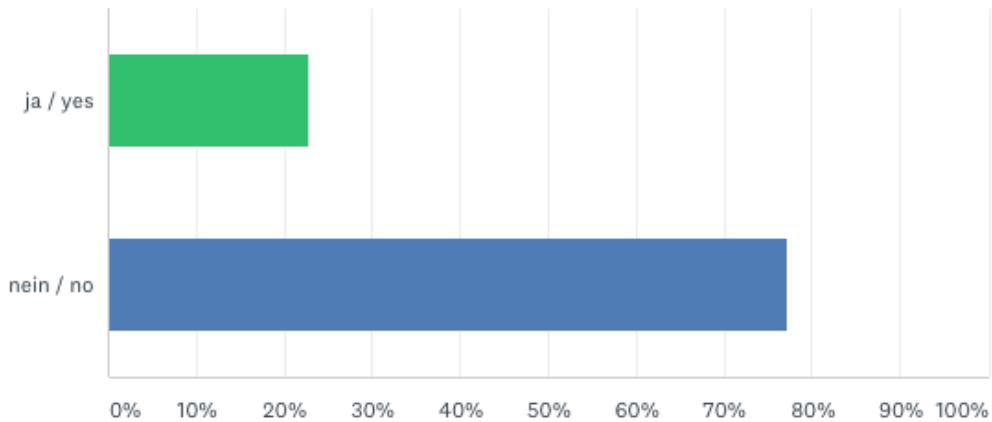


Diagramm 12: Wurden Sie über die Struktur des Mitarbeitergesprächs und die eventuell damit einhergehende Vorbereitung informiert?<sup>390</sup>

Da ein Mitarbeitergespräch viele inhaltliche Beweggründe aufweisen kann (z.B. als Feedback- oder Zielgespräch etc.), liegt es auf der Hand, dass es von grundlegender Bedeutung ist, den Rahmen des Gespräches vorab zu kennen, also zu klären, was das Thema ist, um sich somit auch auf das Gespräch vorbereiten zu können. Durch unterschiedliche Erwartungen an das Gespräch entstehen regelmäßig Missverständnisse bzw. Konflikte, weshalb es besonders wichtig ist, dass vor allem die Leitung als weisungsgebende Instanz einer klaren Informationsweitergabe nachkommt.<sup>391</sup> Darüber hinaus ist es notwendig, zwei Arten von Intentionen zu unterscheiden: Zielintentionen vs. Durchführungsintentionen/Vorsätze, denn dadurch wird der Fokus auf die Selbstregulationsstrategien gelegt, die „es einer Person erleichtern, die verschiedenen Aufgaben im Handlungsverlauf<sup>392</sup> effektiv zu lösen.“<sup>393</sup>

Neben der bereits angesprochenen Feedback- bzw. Zielbestimmungsfunktion des Mitarbeitergesprächs ist die Ansprache der Interessenfelder des jeweiligen Mitarbeiters ein weiterer bedeutsamer Aspekt der Funktion des Mitarbeitergesprächs.

<sup>390</sup> Ja: 22,73 %, nein: 77,27 %.

<sup>391</sup> Vgl. Schein (2010), S. 101.

<sup>392</sup> Laut dem „Rubikon-Modell“ besteht der Handlungsverlauf aus den folgenden Phasen: Abwägen (Motivation, prädezisional), Planen (volitional, präaktional), Handeln (volitional, aktional) und Beurteilen (Motivation, postaktional), vgl. Achtziger, Anja/Gollwitzer, Peter M. (2018): „Motivation und Volition im Handlungsverlauf“, in: Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen [Hg.]: *Motivation und Handeln*, 5. Aufl., Berlin: Springer, 2018, S. 358.

<sup>393</sup> Ebd., S. 385.

Kotter hat in vielen betreuten Beratungsfällen des *Change Managements*<sup>394</sup> erforscht, dass vorab nicht sorgfältig genug durchdacht wird, welche neuen Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Einstellungen bei einer größeren Veränderung sowohl innerhalb als auch außerhalb des aktuellen Arbeitsbereiches notwendig sein werden.<sup>395</sup>

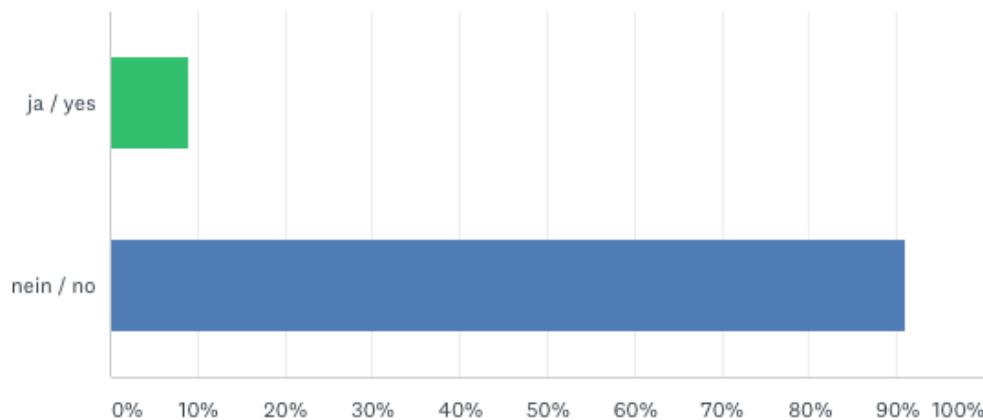


Diagramm 13: Wurden innerhalb der Mitarbeitergespräche auch Ihre evtl. auch außerhalb des Berufes liegenden Interessenfeldern angesprochen?<sup>396</sup>

Diese Problematik bestätigt auch die Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘, denn lediglich bei neun Prozent der geführten Mitarbeitergespräche wurden die Interessensfelder der Tänzer angesprochen. Diese Situation birgt die Gefahr einer falschen Einschätzung bzw. Auswahl an internen und externen Weiterbildungsangeboten, sollten diese seitens des Arbeitgebers überhaupt vorliegen. Damit lässt sich festhalten, dass sich dieses ‚Übersehen‘ von latentem Wissen und Können zu einem Nachteil sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Arbeitgeber entwickeln kann, da bereits von Laban und Lawrence festgestellt haben, dass nicht entwickelte, da verborogene Qualitäten das Gegenteil von rationalem und ökonomischem Handeln sind.<sup>397</sup>

Das von Erich Gutenberg als Eignungsbegriff definierte Wissen und Können des Mitarbeiters lässt sich auf drei verschiedene Ebenen unterteilen: (1) die realisierte Eignung oder anders ausgedrückt das beanspruchte Eignungspotential, (2) die la-

<sup>394</sup> Change Management impliziert laut Klaus Doppler und Christoph Lauterburg Entwicklungs- und Veränderungsprozesse innerhalb einer Organisation und wird u.a. als die Kunst, den Unternehmenswandel planmäßig zu gestalten, bezeichnet. Aus der Organisationsentwicklung konstruiert, wird das Change Management als ein ganzheitlicher und integrierter Ansatz des Veränderungsmanagements verstanden, vgl. Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 12. Aufl., Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2008, S. 94.

<sup>395</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 92.

<sup>396</sup> Ja: 9,09 %, nein: 90,91 %.

<sup>397</sup> Vgl. Laban/Lawrence (1974), S. 9.

tente, aber jederzeit realisierbare Eignung bzw. der nicht genutzte Teil des betrieblichen Eignungspotentials und (3) das latente, aber nicht jederzeit realisierbare Eignungspotential, welches erst durch Schulung und Ausbildung angeeignet werden kann.<sup>398</sup>

Gutenbergs Grundgedanke zielt auf eine mögliche Diskrepanz zwischen der Arbeitsverrichtung und Eignung, die mit einer Personalentwicklungmaßnahme zu beseitigen wäre. Vor diesem Hintergrund standen in der Vergangenheit die für den Betrieb relevanten Eignungen als Untersuchungsgegenstand der Personalentwicklung im Vordergrund und nicht die auf den Mitarbeiter bezogene Eignungen.<sup>399</sup> Selbstverständlich hat die strategische Personalentwicklung noch heute die Funktion, die Kompetenzen der Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie auch zukünftigen Anforderungen, denen sich das Unternehmen zu stellen hat und die aus der Vision und der Strategie abgeleitet werden, gerecht werden können. Der Blickpunkt auf die individuell zielgerichtete Entwicklung von Mitarbeitern gewinnt jedoch immer mehr an Bedeutung. Auch aus diesem Grund unterteilen Frauke Bilger et al. die Weiterbildung in drei verschiedene Segmente und zwar in die „betriebliche“, die „individuell berufsbezogene“ und die „nicht berufsbezogene“, wobei die letztgenannte mittlerweile ein Fünftel aller Weiterbildungsaktivitäten umfasst und somit auf zweiter Stelle rangiert.<sup>400</sup>

Gerade im Hinblick auf die unvermeidliche Transition in eine zweite Berufskarriere sollten die Tänzer nicht ausschließlich auf das aktuell relevante Arbeitsvermögen reduziert werden, sondern auch im Hinblick auf ihre Interessen und ihr implizites Wissen gefördert werden, denn jede Maßnahme bedeutet auch einen nicht unerheblichen Aufwand. Daher müssen alle Parteien die jeweils formulierten Ziele ausreichend realisiert sehen. Dieses ‚Empowerment‘ hat vordergründig die Aufgabe, die Tänzer zu mehr Entscheidungsspielraum zu verhelfen, denn der Wandel in der Umwelt sollte einen organisatorischen Wandel, auch im Theater, nach sich ziehen.<sup>401</sup> Folglich wäre es ratsam, die Künstler operativ mehr in den Mittelpunkt zu rücken

---

<sup>398</sup> Vgl. Ridder, Hans-Gerd (1993): „Umweltschutz als neue Aufgabe der Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 359.

<sup>399</sup> Vgl. ebd., S. 360.

<sup>400</sup> Vgl. Bilger, Frauke et al. [Hg.]: *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey (AES)*, Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG, 2017, S. 18, 90, <<https://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildungsforschung-01.pdf>>, letzter Zugriff am 04.07.2018.

<sup>401</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 87.

und sie die Lerninhalte und -methoden aktiv mitdefinieren zu lassen, denn „Personalentwicklung ist weniger direkte Fremdbestimmung als Rahmenbestimmung. Die Eigenleistung ist essenziell.“<sup>402</sup> Die Verwirklichung eigener Werte als höchste Entwicklungsstufe des eigenen Willens setzt ein selbstverantwortliches Handeln voraus, das von Selbstsicherheit und Selbstvertrauen geleitet ist.<sup>403</sup>

Vor diesem Hintergrund ließe sich auch der geringe Rücklauf der ‚Umfrage-Tänzer‘ erklären, da mutmaßlich der fehlende Fokus auf die Interessen der Tänzer diesen ein Gefühl der Machtlosigkeit in Bezug auf Partizipation an den Veränderungen aufkommen lässt, das auch Kotter in seinen (kunstfernen) Untersuchungen anspricht.<sup>404</sup> Im Nachfolgenden soll nun der Arbeitgeber als Gesprächspartner im Mitarbeitergespräch näher untersucht werden.

Um den Tänzer in den Mittelpunkt zu rücken, müssen durch unterschiedliche Maßnahmen die Kommunikation und das Konfliktmanagement, die unter der Personalführung zusammengefasst werden, erlernt und angeeignet werden, denn nur so wird die Leitungsebene in die Lage versetzt, die Personalentwicklung ihrer Weisungsgebundenen verwirklichen zu können.<sup>405</sup>

An oberer Stelle wurde bereits darauf eingegangen, dass Personalentwicklung eine nicht delegierbare und durch nichts ersetzbare Hauptaufgabe einer jeder Führungskraft sein müsste. Da diese Feststellung regelmäßig nicht mit der Realität in Unternehmen konform geht, sollte die Praxis diesbezüglich kritisch hinterfragt werden.<sup>406</sup> So schreibt z.B. Angelika Gabriel-Ritter, dass weder bei der Besetzung von Führungsstellen Sensibilität oder Kompetenz in Personalentwicklungsfragen eine entscheidende Rolle spielt, noch bei der späteren Leistungsbeurteilung der Leitung. Der Mangel an Informationen über die Zusammenhänge seitens der Leitung führt laut Hartmut Wächter oftmals zum Scheitern von Personalentwicklungskonzepten („Defizit an Informiertheit“).<sup>407</sup>

Dieses Defizit scheint immer noch aktuell zu sein, denn die Auswertung der Umfrage bestätigt, dass 73 Prozent der befragten Leitungsmitglieder z.B. keinerlei Schulung über die Führung der (Beurteilungs-)Gespräche durchfahren haben. Diese Aussage ist ernüchternd, da Ballettintendanten oder -direktoren ebenfalls auf ihre

---

<sup>402</sup> Neuberger (1993), S. 211.

<sup>403</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993), S. 103.

<sup>404</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 87.

<sup>405</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 418.

<sup>406</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Gabriel-Ritter (1993), S. 125.

<sup>407</sup> Vgl. Wächter (1993), S. 406.

neue Rolle als Führungskraft vorbereitet werden müssten.<sup>408</sup> Dabei haben bereits Tannenbaum und Yukl in ihren Untersuchungen festgestellt, dass die Weiterbildung zum Manager aufgrund des komplexen Tätigkeitsprofils zu den aufwendigsten gehört.<sup>409</sup> Das wesentliche Kriterium bei der Auswahl zum Ballettintendant bzw. -direktor scheint aber regelmäßig die Erfahrung als Choreograf zu sein, was eine Parallele zu der Berufung zum Theaterintendanten aufweist, bei dem ermittelt wurde, dass die Leitungserfahrung bei nur 40 Prozent der Besetzungen eine Rolle gespielt hat, die Erfahrung als Regisseur jedoch bei 70 Prozent der Besetzungen relevant war.<sup>410</sup>

Auch bei Besetzungen anderer Führungspositionen innerhalb des Theaters stellt die fachliche Nähe bzw. Ferne ein Kriterium dar. Bereits Norris Houghton verweist in seiner Untersuchung auf die 60er-Jahre in Russland, in denen jeder seiner Gesprächspartner die Meinung vertrat, dass nur derjenige die Aufgabe eines Regisseurs wahrnehmen könne, der mindestens soviel Kenntnisse über den Beruf des Schauspielers habe, wie man sie sich in einem Schauspielstudium aneignen kann, wohingegen die Situation in den USA dem diametral entgegen stand.<sup>411</sup> Mit Blick auf diese Problematik liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Leitungsteams ihre primäre Aufgabe darin sehen, Entscheidungen bezüglich der Repertoireplanung, Verlängerung, Nichtverlängerungen etc. zu treffen und nicht die Künstler bzw. im behandelten Fall die Tänzer zu führen. Dies wird auch von Karin Wolf bestätigt:

„In vielen Fällen fühlen sich Führungspersonen eher dem künstlerischen Auftrag [...] verpflichtet, als den MitarbeiterInnen, Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Führungsposition selbst KünstlerIn ist.“<sup>412</sup>

Dieser Problematik lässt sich laut Wolf-Rainer Lowack entgegenhalten, dass die betroffenen Personen eine zeitnahe Qualifizierung vor der Übernahme einer Führungsposition erhalten, bei der außer der Vermittlung von Kenntnissen über Personalentwicklungsinstrumente weitere erforderliche Fähigkeiten geschult werden, wie beispielsweise die Äußerung einer Rückmeldung (Feedback).<sup>413</sup> Um ein optimales Ergebnis zu erzielen, schlägt Lowack einen modularen Aufbau der Schulung vor, bei

<sup>408</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>409</sup> Vgl. Tannenbaum/Yukl (1992), S. 427.

<sup>410</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 288.

<sup>411</sup> Vgl. Houghton, Norris (1962): *Moscow Rehearsals. The Golden Age of the Soviet Theatre*, New York: Grove Press, 1962, S. 47.

<sup>412</sup> Wolf (2010), S. 14 f.

<sup>413</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Lowack (2002), S. 162.

dem zwischen den Trainingseinheiten Gelegenheit dazu besteht, das theoretisch erlernte Wissen gleich umzusetzen und in der Praxis anzuwenden, wobei diese Handlung auch reflektiert und beaufsichtigt werden sollte, damit das Gelernte nachhaltig im Gedächtnis bleibe. Daraus lässt sich ableiten, dass die Führungskräfte in der Regel nicht den neuen Aufgaben entsprechend weitergebildet werden oder wie Armin Klein schreibt, eine weitere Anomalie zu Tage tritt, indem vereinzelte Betroffene die Defizite regelmäßig in ihrer Freizeit und selbstfinanzierend ausgleichen müssen.<sup>414</sup> Dieser Missstand zeigt, dass es einer Sensibilisierung für das Thema Weiterbildung auch auf der Leitungsebene und das nicht nur bei den Betroffenen, sondern auch bei denjenigen bedarf, die befugt sind, eine neue künstlerische Leitung zu berufen: bei der Kulturpolitik. Die mangelnde Führungskenntnis lässt sich auch mithilfe der Auswertung der nächsten Frage aus der ‚Umfrage-Tänzer‘ erklären, bei der lediglich 17 Prozent der befragten Tänzer angegeben haben, mit dem Führungsverhalten der Leitung zufrieden zu sein.

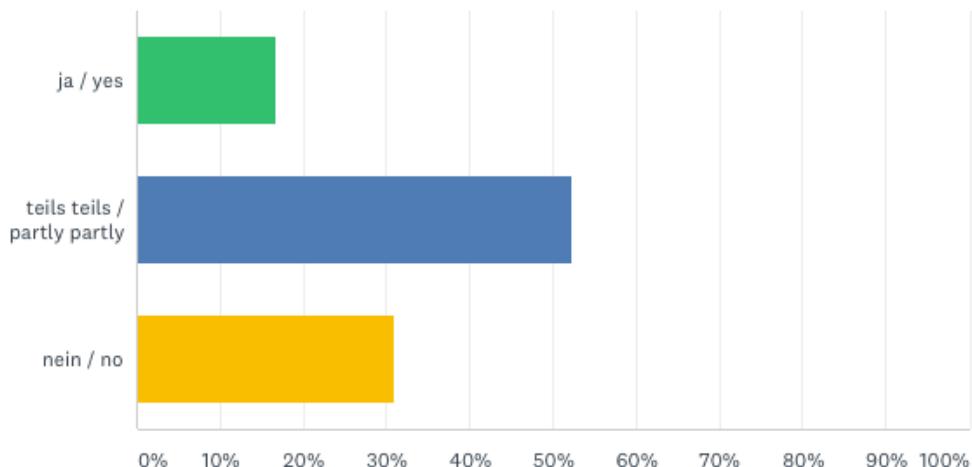


Diagramm 14: Sind sie zufrieden mit dem Führungsverhalten der Leitung Ihrer Compagnie?<sup>415</sup>

Dieses Resultat deckt sich im Übrigen mit der *Untersuchung zur Situation der Bühnenkünstler*<sup>416</sup>, die ebenfalls ergab, dass die Bühnenkünstler nicht mit der Personalarbeit und dem Leadership-Verhalten der jeweiligen Leitung zufrieden sind.

<sup>414</sup> Vgl. Klein, Armin (2009): *Leadership im Kulturbetrieb*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, 2009, S. 11.

<sup>415</sup> Ja: 16,67 %, teils teils: 52,38 %, nein: 30,95 %.

<sup>416</sup> Schmidt (2017), S. 465.

Neben all der bisher geäußerten und aufgrund der Belege berechtigten Kritik an den Führungsqualitäten der künstlerischen Leiter im Bereich Theatertanz, soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass es durchaus Ballettintendanten, -direktoren als auch Choreografen gibt, die sich mit dem Thema auseinandersetzen. In einem Interview mit Sarah Crompton in *The Guardian* schrieb William Forsythe, dass eines seiner Ziele das Modell des bestmöglichen Leaderships sei, wobei er bestrebt sei, solch eine (Führungs-)Person zu sein, „who I wish my own children would encounter at work“.<sup>417</sup>

Der Choreograf und Direktor des Scottish Ballet's Christopher Hampson verweist in Judith Mackrells Artikel in *The Guardian* u.a. darauf, dass das Zuhören und Fördern die Schlüsselkompetenzen eines jeden Managers sind, die auch erlernt und geübt werden müssen, was eine ganze Reihe von Direktoren und Intendanten, die direkt von der Bühnenkarriere „ins Büro“ wechseln, scheinbar nicht berücksichtigen.<sup>418</sup> Wie Weickmann treffend konstatiert, zeigt sich als Folge dieses Wissensmangels, dass Mediation oder Supervision als Instrument des Personalmanagements im Theaterbetrieb selten vorzufinden ist und sich dieses deshalb auf den Kreislauf von Training, Probe und Vorstellung beschränke.<sup>419</sup>

Das fehlende Interesse der Leitungsebenen für Leadership-Kompetenzen lässt sich möglicherweise auch anhand der Ergebnisse der „Umfrage-Tänzer“ erklären, in der lediglich 39 Prozent der befragten Tänzer den Führungsstil als eine Motivationskomponente angegeben haben und dadurch das Leadership den letzten Platz unter den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten belegt. Unter Berufung auf die Untersuchungen von Jason A. Colquitt et al., in denen die identifizierte Motivation als facettenreich beschrieben wurde und sie darüber hinaus sowohl von individuellen als auch von situationsbedingten Charakteristiken beeinflusst werde, lässt sich möglicherweise auch das Desinteresse der Tänzer am Leadership erläutern.<sup>420</sup>

---

<sup>417</sup> Vgl. Forsythe, William: „Ballet demands strength that few would be willing to muster“, in: *The Guardian*, 11.04.2018, <<https://www.theguardian.com/stage/2018/apr/11/choreographer-william-forsythe-enb-ballet-voices-of-america>>, letzter Zugriff am 12.04.2018.

<sup>418</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Mackrell: *Death of Dance Dictators*; vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>419</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Weickmann, Dorion: „Tanz und sexuelle Übergriffe. Selber denken, Giselle!“, in: *Süddeutsche Zeitung*, 02.04.2018, <<https://www.sueddeutsche.de/kultur/tanz-und-sexuelle-uebergriffe-selber-denken-giselle-1.3928381>>, letzter Zugriff am 23.07.2018.

<sup>420</sup> Vgl. Salas/Cannon-Bowers (2001), S. 480 und die dort angegebene Quelle Colquitt et al. (2000).

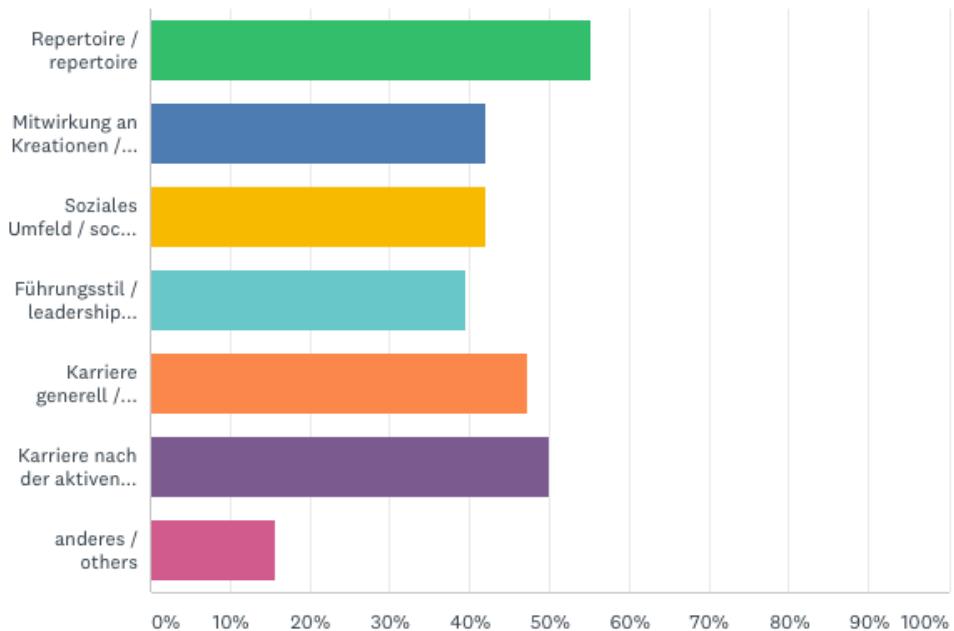


Diagramm 15: Was würde Sie dazu motivieren, sich beruflich weiterzuentwickeln? (Mehr-fachnennung möglich)<sup>421</sup>

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass obwohl es naheliegend erscheint, die Führungsforschung mit den Erkenntnissen der Motivationspsychologie in Verbindung zu setzen, bislang die Motivations- und Führungsforschung, abgesehen von einzelnen Ausnahmen, weitestgehend isoliert voneinander entwickelt wurde.<sup>422</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass sich ein weiterer Zweig beim Forschungsbedarf am übergeordneten Thema Personalentwicklung ausmachen ließe. Ähnliches suggeriert auch Jana Leidenfrost in ihrer Forderung nach einer zusammenhängenden Untersuchung von möglichen Synergien zwischen der Qualifikation, der Förderung und dem organisationalen Verständnis des Lernens, die in der Regel in der Vergangenheit getrennt untersucht wurden.<sup>423</sup>

<sup>421</sup> Repertoire: 55,26 %, Mitwirkung an Kreationen: 42,11 %, soziales Umfeld: 42,11 %, Führungsstil: 39,47 %, Karriere generell: 47,37 %, Karriere nach der aktiven Tanzkarriere: 50,00 %, anderes: 15,79 %.

<sup>422</sup> Vgl. Kehr et al. (2018), S. 610.

<sup>423</sup> Vgl. Leidenfrost, Jana (2006): *Kritischer Erfolgsfaktor Körper? Leistung neu denken: Ressourcenpflege im Management*, München/Mering: Rainer Hampp, 2006, S. 352 f.

### 3.3.6.4 Bedarfsermittlung

Sowohl aus der Auswertung der Umfrage als auch anhand der Literaturrecherche ergibt sich das Bild, dass es Theatern eher schwerfällt, strategische Ziele und langfristige Visionen sowie Organisationswerte und -normen zu formulieren und/oder zu dokumentieren.<sup>424</sup> Aus mehreren unterschiedlichen Befragungen und Interviews geht hervor, dass eine schriftlich festgehaltene und transparent kommunizierte Personalpolitik einen nachhaltigen Mehrwert erzielt und somit den Erfolg des Unternehmens nachweislich positiv beeinflusst.<sup>425</sup> Diesbezüglich überrascht die Feststellung von Urs Klingler, der sich auf den von Pricewaterhouse Coopers ausgeführten Report *Sustaining value through people* bezieht, umso mehr, da aus ihm hervorgeht, dass 42 Prozent der befragten Unternehmen weder über eine formulierte noch dokumentierte HR-Strategie verfügen.

Die Theater befinden sich damit in vertrauer Umgebung. Die fehlende langfristige Strategie wird in der Theaterpraxis insbesondere mit dem sogenannten ‚Intendantenkarussell‘ begründet, welches sich regelmäßig alle maximal zehn Jahre weiterdreht und aufgrund der dadurch ausgelösten einschneidenden personellen Veränderungen im künstlerischen Bereich zu einem vollständigen (künstlerischen) Neustart am betroffenen Haus führen kann.<sup>426</sup> Zusätzlich kann es problematisch sein, wenn Personalentwicklung (nur) als ein Instrument zur Verfolgung unternehmenspolitischer Ziele verstanden wird, d.h., dass sich die generellen Leitlinien, welche die nachgeordneten Schritte der Personalentwicklung steuern, aus der Unternehmenspolitik ergeben.<sup>427</sup> Der individuelle Bildungsbedarf bzw. der Bedarf der Mitarbeiter innerhalb einer Gruppe kann und soll jedoch nicht (mehr) vorrangig nur aus der Perspektive des Arbeitgebers ermittelt werden, sondern muss die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter integrieren. Dabei ist sowohl die Personenanalyse von Bedeu-

---

<sup>424</sup> Wie im Unterkapitel 3.3.6 der vorliegenden Arbeit erläutert wurde, haben 100 % der befragten Leitungen angegeben, dass, abgesehen von der Repertoirezusammensetzung, die Entwicklung und Förderung der Tänzer ein strategisches Ziel Ihrer Arbeit sei. Bei der Nachfrage bezüglich einer konkreten Umsetzung haben jedoch z.B. 86,96 % angegeben, kein strukturiertes Mentoren-Programm und 73,91 % kein Onboarding-Programm zu betreiben. Bei den erfolgten Mitarbeitergesprächen wurden laut der Tänzer z.B. in 77,27 % der Fälle die beruflichen Ziele nicht klar angesprochen und in 70,45 % der Fälle die zurückliegende erbrachte Leistung der Tänzer nicht evaluiert; vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>425</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Klingler (2008), S. 105 f.

<sup>426</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 416; Schmidt (2011), S. 77.

<sup>427</sup> Vgl. Auer et al. (1993), S. 155.

tung, da hierbei der Fokus darauf gelegt wird, welche Fertigkeiten und/oder Fähigkeiten für eine bestimmte Arbeit notwendig sind bzw. wer entwickelt werden soll (z. B. „Job/Task Analysis“<sup>428</sup>), als auch das Trainingsdesign, wobei die Methoden individuell an den jeweiligen Adressaten angepasst werden können.<sup>429</sup> Abhängig davon, ob der Adressat der individuelle Mitarbeiter oder aber der Mitarbeiter als Teil einer Gruppe bzw. eines Teams ist, ist es für die Effektivität von großer Bedeutung, die optimale Konfiguration zwischen dem individuellen und dem Gruppen-Bedarf zu ermitteln.<sup>430</sup>

Aufgrund der Evaluierung der einschlägigen Literatur kann es nicht oft genug betont werden, dass die Personalentwicklung nicht nur ein Instrument zur Besetzung von Führungspositionen ist, sondern auch den Auftrag hat, die Absicherung einer ausgewogenen Weiterbildung und Entwicklung – im vorliegenden Fall des gesamten Ensembles – zu gewährleisten.<sup>431</sup> Mit Blick auf die Transition der Theatertänzer nach ihrer aktiven Tanzkarriere in ein neues berufliches Umfeld, wird die Notwendigkeit breit aufgestellter Personalentwicklungsmaßnahmen noch erhöht. Eine derartige Vorgehensweise hätte den weiteren positiven Effekt, dass die Mitarbeiter dazu motiviert werden würden, eigenverantwortlich und selbststeuernd bezüglich ihrer Weiterentwicklung zu agieren. Dabei sollte diese Herangehensweise nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Arbeitgeber eine Mitverantwortung trägt und sich im Klaren darüber sein sollte, dass zahlreiche individuelle Einzelmaßnahmen nicht automatisch ein integriertes Gesamtkonzept ergeben. Dieses aber sollte die Leitung im Blick behalten, denn das Personalentwicklungskonzept muss u.a. mit der allgemeinen Strategie bzw. der Unternehmenskultur kompatibel sein. Davon ist es letztendlich abhängig, ob die Theater solche Anstöße annehmen und umsetzen werden, da jede Maßnahme nur so gut ist wie ihre Umsetzung.

In der Literatur wird eine zum Teil heftige Diskussion bezüglich der Auswahl der sogenannten Entwicklungsadressaten geführt, wobei ihre Auswahl in der Regel als notwendig erachtet wird, da die für die Entwicklung zur Verfügung stehenden Ressourcen als Aufwendung angesehen werden (müssen).<sup>432</sup> Daran anknüpfend scheint laut Eduardo Salas und Janis A. Cannon-Bowers die noch immer überschau-

---

<sup>428</sup> Salas/Cannon-Bowers (2001), S. 476.

<sup>429</sup> Vgl. Aguinis/Kraiger (2009), S. 462; Tannenbaum/Yukl (1992), S. 403.

<sup>430</sup> Vgl. Aguinis/Kraiger (2009), S. 466; Tannenbaum/Yukl (1992), S. 432.

<sup>431</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 285.

<sup>432</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993), S. 97.

bare Anzahl der empirischen Untersuchungen bezüglich des Bedarfs der Weiter- und Fortbildung ein grundlegendes Problem zu sein.<sup>433</sup> Eine fehlende oder inadäquate (Personen-)Analyse kann jedoch entweder einen falschen Adressaten ermitteln oder die Entwicklung auf einem falschen Niveau ansetzen lassen.<sup>434</sup>

„Da die Erzeugung und Stützung von Qualifikationen mit Aufwand verbunden ist, erscheint es ökonomisch rational, diese Qualifikationen nicht allen Mitarbeitern in gleicher Weise, sondern aufgabenbezogen differenziert zukommen zu lassen.“<sup>435</sup>

Daraus ableitend stellen Bartölke und Grieger fest, dass nur derjenige entwicklungswürdig erscheint, für den ein Entwicklungsbedarf ermittelt worden ist, der Entwicklungspotenzial aufweist und der sich selbst entwickeln möchte.<sup>436</sup> Die Frage, die daraus resultiert, ist, wer Entwicklungsbedarf und Potenzial für eine Tätigkeit bewerten soll, wenn die betroffenen Arbeitnehmer von den Ergebnissen der Weiterentwicklung regelmäßig erst nach einem Arbeitgeberwechsel schöpfen können, sei es im selben Beruf oder in einer anderen beruflichen Tätigkeit.<sup>437</sup>

Wenn man die Tänzer nicht über die ‚Risiken‘ des Tänzerberufs aufklärt, begreifen sie die Notwendigkeit neuer verantwortlicher Verhaltensmuster nicht bzw. zu spät und die Entwicklungsprogramme brauchen daher trotz pädagogischer Bemühungen mehr Zeit und Energie.<sup>438</sup> Darüber hinaus ist laut der ausgewerteten Literatur die Meinung, dass Personalentwicklungsmaßnahmen den alltäglichen Rhythmus stören und daher oft abgelehnt werden, noch sehr vertreten.<sup>439</sup> Das dürfte auch damit zu begründen sein, dass bis vor kurzem lebenslanges Lernen nur für einen geringen Prozentsatz der Bevölkerung relevant war, wobei seine Bedeutung in nächster Zeit zweifellos signifikant steigen wird, da es heutzutage in unterschiedlichen Berufsfeldern durchaus üblich ist, sowohl seinen Arbeitgeber als auch sein Arbeitsfeld als solches im Laufe der Karriere zu wechseln.<sup>440</sup>

---

<sup>433</sup> Vgl. Salas/Cannon-Bowers (2001), S. 477.

<sup>434</sup> Vgl. Tannenbaum/Yukl (1992), S. 403.

<sup>435</sup> Niederfeichtner, Friedrich (1987): „Qualifikation als Führungsproblem“, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer [Hg.]: *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Poeschel, 1987, S. 1754, zitiert nach Bartölke/Grieger (1993), S. 97.

<sup>436</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993), S. 97 und die dort angegebene Quelle Bartölke, Klaus/Grieger, Jürgen (1993a): „Leistungs- und Potentialbeurteilung zur Ermittlung des individuellen Entwicklungsbedarfs“, in: Jürgen Berthel/Horst Groenewald [Hg.]: *Personalmanagement. Zukunftsorientierte Personalarbeit*, 9. Nachlieferung, Landsberg/Lech: Loseblatt-Ausgabe, 1993, S. 1 ff.

<sup>437</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>438</sup> Vgl. Schein (2010), S. 119; vgl. zudem ausführlicher Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit.

<sup>439</sup> Vgl. Heintel (1993), S. 21.

<sup>440</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 154.

Bereits Walter A. Oechsler und Stefan Strohmeier haben betont, dass das Ziel einer Personalentwicklung seit ihren Anfängen, einen „emanzipierten, selbstständig handelnden Mitarbeiter zu entwickeln, dem Gestaltungskompetenz im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe vermittelt wird und die er in selbstorganisatorischen Freiräumen bewusst nutzen kann“<sup>441</sup> ist. Wie an oberer Stelle bereits angeführt, geht aus der Auswertung hervor, dass es vereinzelt eine systematische HR- bzw. Präventionsarbeit an Theatern gibt. Das moderne Personalmanagement und nachgelagert damit auch die Personalentwicklung ist jedoch in den (deutschen) Tanzcompagnien noch nicht flächendeckend eingezogen, denn auch wenn in der Regel zumindest ein Ansprechpartner für den Bereich existiert, ist eine gesonderte Stelle für einen HR-Verantwortlichen oder gar eine eigenständige Abteilung laut Schmidt immer noch nicht in allen Theatern vorzufinden.<sup>442</sup>

In Bezug auf den Theatertanz scheinen das Australian Ballet und das Scottish Ballet eine Vorreiterrolle zu spielen. Aus der kürzlich veröffentlichten Stellenanzeige geht hervor, dass die Ballettcompagnie aus Glasgow (zumindest) eine Teilzeitstelle für einen „Head of People and Wellbeing“ ausgeschrieben hat, der als Teil der Leitung mutmaßlich auch einen Einfluss auf die Strategie des Hauses nehmen kann.<sup>443</sup> Auch das medizinische Team des Australian Ballet ist in die künstlerische Leitung integriert.<sup>444</sup> Dies ist auch notwendig, denn nur im Falle eines sogenannten Business Partners kann gewährleistet werden, dass die methodische Gestaltung der Personalentwicklung sowohl aus der Bedarfsanalyse und der Zielsetzung als auch aus der kreativen Gestaltung, der Realisation, der Erfolgskontrolle sowie der Transfersicherung besteht.<sup>445</sup>

---

<sup>441</sup> Oechsler/Strohmeier (1993), S. 88.

<sup>442</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 277.

<sup>443</sup> Vgl. Scottish Ballet: <<https://www.scottishballet.co.uk/actions/supercoolTools/>> downloadFile?id=24866>, letzter Zugriff am 26.01.2018.

<sup>444</sup> The Australian Ballet: *Injury Management and Prevention Programme*, <[https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/tabc-website-images/content-images/Medical\\_Team/InjuryManagementandPreventionProgramme.pdf](https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/tabc-website-images/content-images/Medical_Team/InjuryManagementandPreventionProgramme.pdf)>, letzter Zugriff am 14.12.2018; vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 5.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>445</sup> Vgl. Kuschnik (2014), S. 3 und die dort angegebene Quelle Becker, Manfred (2005): *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005, S. 17 ff; Becker/Schwartz (2002), S. 29. Für eingehendere Informationen bezüglich des Wandels des Personalmanagements vom Dienstleister zum Businesspartner siehe z.B. auch Speck, Peter/Wagner, Dieter (2004) [Hg.]: *Personalmanagement im Wandel. Vom Dienstleister zum Businesspartner*, Wiesbaden: Gabler, 2004.

Schon Salas und Cannon-Bowers haben vor allem darauf hingewiesen, dass die Zielsetzung einen Einfluss auf das Lernergebnis und die Leistung hat.<sup>446</sup> Damit die Personalentwicklung als effektiv und sinnvoll gelten kann, darf sie nicht nur praktikabel, sondern muss auch systemkompatibel sein, denn sie sollte sich an den Zielen der Organisation orientieren, d.h., es sollte ihr gelingen, strategisch relevante Prozesse zu optimieren und somit zur Zielerreichung des Unternehmens beizutragen.<sup>447</sup> Als eine der wichtigsten Ziele des Unternehmens Theater sind sicherlich der Erhalt bestehender sowie die Akquise neuer Zuschauer(-schichten) zu erwähnen. Die Frage, die sich dabei aufdrängt, lautet: Wird durch die Personalentwicklungsmaßnahmen die Qualität der Produktionen gesteigert und/oder wird dadurch die Zuschaueranzahl ansteigen?

Laut Becker sind Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung die grundlegenden Teilebereiche der Personalentwicklung.<sup>448</sup> Die betriebliche (Erstaus-)Bildung der Tänzer wird nicht von Theatern, sondern von Fachhochschulen oder anderen externen Bildungsinstitutionen übernommen bzw. in der letzten Zeit teilweise zusätzlich auch durch Juniorcompagnien. Um die Wettbewerbsfähigkeit sowohl der Tänzer als auch dadurch bedingt der Tanzsparten zu sichern, reicht auch in einer Tanzcompagnie die berufliche Erstausbildung nicht aus, d.h., um dem ständigen Wandel Rechnung zu tragen, ist eine Fort- und Weiterbildung unumgänglich.<sup>449</sup>

Dort, wo hoher Wettbewerbs- und Innovationsdruck herrschen, sind die Investitionszahlen beeindruckend. Im weltweiten Vergleich und mit Bezug auf Konzepte im Kulturmanagement hat Lausberg das Unternehmen *Amazon* hervorgehoben, das im Jahr 2017, mit dem Ziel, neues Wissen zu erwerben, rund 20 Milliarden US-Dollar in die Forschung und Entwicklung investiert hat.<sup>450</sup> Das Investitionsvolumen der Unternehmen in Deutschland für die betriebliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter belief sich im Jahr 2016 auf 33,5 Milliarden Euro.<sup>451</sup> Laut der IW-

---

<sup>446</sup> Vgl. Salas/Cannon-Bowers (2001), S. 479.

<sup>447</sup> Vgl. Seeling, Dirk/Solga, Marc (2008): „Bedarfsanalyse für ein FK-Entwicklungsprogramm“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 419.

<sup>448</sup> Vgl. Becker (2002), S. 4 ff.

<sup>449</sup> Vgl. Bellmann, Lutz (2002): „Arbeitsmarktforschung und Personalentwicklung“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 54.

<sup>450</sup> Vgl. Schuster (2018), S. 10.

<sup>451</sup> Vgl. Seyda, Susanne/Placke, Beate: „IW – Weiterbildungserhebung 2017. Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung“, in: *IW – Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 44(4), Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2017, S. 3,

Weiterbildungserhebung beteiligen sich rund 85 Prozent der Unternehmen in Deutschland an der betrieblichen Weiterbildung, wobei ähnlich anderen Erhebungen festgestellt wurde, dass die Weiterbildungsbeteiligung mit der Unternehmensgröße zunimmt.<sup>452</sup> Erstaunlich dabei ist die Tatsache, dass sich die Entwicklung der aggregierten Kosten der betrieblichen Weiterbildung von 1.127 € pro Mitarbeiter im Jahr 1998 zu 1.067 € pro Mitarbeiter im Jahr 2016 fast gar nicht verändert hat.<sup>453</sup> Was sich jedoch verändert hat, ist die Gewichtung der Kosten zwischen der sogenannten informellen Weiterbildung und den Kosten für Weiterbildungspersonal sowie sonstigen Kosten.<sup>454</sup>

Ein weiterer wichtiger Faktor, der sich ebenfalls im Laufe der Zeit nicht verändert hat, ist der Blick auf die Dimension des Begriffs ‚Personal‘ im Wort ‚Personalentwicklung‘. Wie Schneider bereits in den 90er-Jahren festgestellt hat, wird in der Personalentwicklung zwar allgemein von ‚Personal‘ gesprochen, dies aber nicht in differenzierter Weise, obwohl Untersuchungen ergeben haben, dass der größte Anteil des Personalentwicklungsbudgets in die oberen Hierarchien fließt, was damit begründet wird, dass Investition in die sogenannten ‚High Potentials‘ in der Regel rentabler seien.<sup>455</sup> Abgesehen davon, dass das ermittelte (durchschnittliche) Investitionsvolumen in die Personalentwicklung dadurch relativiert wird, ist es von Bedeutung hervorzuheben, dass in Bezug auf das untersuchte Unternehmen Theater die Gewichtung der Personalentwicklungskosten gleichmäßig auf alle Tänzer verteilt werden sollte und nicht nur die aufgrund der gegebenen Hierarchie ranghöheren Tänzer. Einer der Gründe dafür liegt – wie bereits mehrfach oben dargelegt wurde – darin, dass unabhängig von den individuellen künstlerischen Anforderungen der einzelnen Tänzer allen am Ende ihrer aktiven Tanzkarriere ein Berufswechsel bevorsteht.

Generell gesehen können Ziele einer bereichsbezogenen Bildungsarbeit die Verbesserung der Qualifikationsstruktur des Tanzensembles und Einführung von

---

<[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends\\_2017-04\\_Seyda\\_Placke.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf)>, letzter Zugriff am 22.06.2018.

<sup>452</sup> Vgl. Seyda/Placke: *IW – Weiterbildungserhebung 2017*, S. 5.

<sup>453</sup> Vgl. ebd; vgl. zudem Statista: *Entwicklung der Kosten in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland von 1992 bis 2013*, <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/387102/umfrage/kosten-je-mitarbeiter-der-betrieblichen-weiterbildung-nach-weiterbildungsform/>>, letzter Zugriff am 19.10.2017.

<sup>454</sup> Im Jahr 1998 betragen die Kosten für die formelle Weiterbildung 777 € (719 € im Jahr 2013), für die informelle Weiterbildung 186 € (345 €) und für das Weiterbildungspersonal und sonstige Kosten 164 € (68 €) pro Mitarbeiter, vgl. Statista: *Entwicklung der Kosten in der betrieblichen Weiterbildung*.

<sup>455</sup> Vgl. Schneider (1993), S. 51.

neuen Methoden und Techniken sein.<sup>456</sup> Dabei stellt die (regelmäßige) Erfassung des Bildungsbedarfs ein entscheidendes Fundament dar, auf Basis dessen Ergebnisse die ausgewählten Maßnahmen kritisch überprüft bzw. bei Bedarf angepasst werden können.<sup>457</sup> Anhand der vorliegenden Ergebnisse der beiden Umfragen<sup>458</sup> geht allein aus der Tatsache, dass die Personalentwicklung nicht als strategisches Element in die Unternehmensplanung einbezogen ist, der Bedarf nach einer ausgereiften Konzeption in diese Richtung hervor, die sowohl eine Entwicklung der Leitung als auch eine Entwicklung der Tänzer umfasst, wodurch sich das Unternehmen, hier das Theater, selbst weiterentwickeln würde.

Die Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘ hat ergeben, dass in den deutschen Ballett- und Tanzcompagnien in der Spielzeit 2016/17 durchschnittlich zwei Prozent des gesamten Personalaufwands auf die Personalentwicklungsmaßnahmen entfallen sind. Im Vergleich mit der konsultierten wirtschaftswissenschaftlichen Literatur stellen diese zwei Prozent einen positiven Wert dar, denn abhängig von der Größe des Unternehmens und der Branche bewegt sich das Investitionsvolumen in die Personalentwicklung zwischen einem und neun Prozent des gesamten Personalaufwands.<sup>459</sup> Trotz dieses positiven Werts ergab jedoch die gleiche Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘, dass ungeachtet der attestierten Dringlichkeit und Bedeutung des Themas Personalentwicklung die Investitionsströme *nicht* in die konkreten und in diesem Kapitel behandelten Maßnahmen floss. Allerdings muss an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass die thematisch dazugehörigen Kapitel 5 und 6 noch nicht analysiert wurden und ggf. Aufschluss darüber liefern werden, in welche Maßnahmen konkret die Investitionen geflossen sind bzw. ob an einer anderen Stelle noch Bedarf besteht.<sup>460</sup>

---

<sup>456</sup> Vgl. Sattelberger, Thomas (1995c): „Lernen in der Organisationsfamilie“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 176.

<sup>457</sup> Vgl. Sattelberger (1995c), S. 178.

<sup>458</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>459</sup> Vgl. Milanowski, Alexandros (2006): *Humankapitalbewertung über Informationen aus öffentlich zugänglichen Quellen. Das Beispiel europäischer Luftfahrtunternehmen*, Siegen/Hamburg: Diplomica, 2006, S. 80.

<sup>460</sup> Die Auswertung der Antworten beider Umfragen mit Bezug auf die Tanzmedizin und die Transition nach der aktiven Tanzkarriere folgen in separaten Unterkapitel 5.2 und 6.2 der vorliegenden Arbeit.

## 4 „On the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen – Kreationsprozesse am Theater

Im Gegensatz zu einer großen Anzahl von Aufführungsanalysen stellt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Theaterprobe ein junges und (noch) sehr überschaubares Forschungsfeld dar.<sup>461</sup> Abgesehen von wenigen Beiträgen, die sich vor allem mit dem Schauspiel bzw. der spartenübergreifenden Performance Art beschäftigen<sup>462</sup>, wurde der Sparte Theatertanz bislang kaum Aufmerksamkeit gewidmet.<sup>463</sup> Der Autor der ethnografischen Studie über die Welsh National Opera, Paul Atkinson, konstatiert sogar ein „kollektives Versagen“, denn die Arbeit in (kreativen) Kollektiven, wie es das Theater ‚par excellence‘ darstellt, sollte in Bezug auf die soziale Organisation und die damit einhergehende Interaktion von großer Bedeutung sein.<sup>464</sup>

Keine Tanzcompagnie gleicht der anderen und trotzdem muss ein Versuch, sie nach organisatorischen, künstlerischen und unternehmenskulturellen Maßstäben zu vergleichen, nicht notwendigerweise scheitern, denn der Kern und wichtigste Baustein eines jeden Theaters ist immer der gleiche: sein Ensemble.<sup>465</sup> Aus diesem Grund widmet sich das vorliegende Kapitel der täglichen Arbeit der Theatertänzer, die sich in Verfahren und Techniken ‚hinter der Bühne‘ manifestiert.<sup>466</sup> Dabei wird die Arbeitsweise der Tanzcompagnien während des zeitintensivsten Teils ihrer

---

<sup>461</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 29 f.; Hanna (1987), S 232; In Bezug auf die späte Entwicklung der anthropologischen Forschung über den Tanz im Allgemeinen, vgl. auch Hanna (1987), S. 8 ff.

<sup>462</sup> Husel z.B. schreibt diesbezüglich über „ein vormals unbekanntes Interesse an dem sogenannten postdramatischen devised theatre“, Husel (2014), S. 271 f.

<sup>463</sup> Im Zuge der umfangreichen Literaturrecherche über die Probenforschung im Theatertanz wurde lediglich eine unveröffentlichte Masterarbeit gefunden, vgl. Mitchell, Robert (2010): *Im Panopticon der Bewegung. Eine ethnographische Betrachtung von Ballettproben*, unveröfftl. Magisterarbeit, Univ. Mainz, 2010. Das Thema der Thesis, die ethnografische Betrachtung von Ballettproben, wurde im Rahmen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in der Sektion Soziologie des Körpers und des Sports: „Grenzen überschreiten? Körper- und Bewegungskulturen zwischen Trans- und Renationalisierung“ in Form eines kurzen Beitrags veröffentlicht, vgl. Mitchell, Robert (2013): „Im Panopticon der Bewegung. Eine ethnographische Betrachtung von Ballettproben“, in: Hans-Georg Soeffner [Hg.]: *Transnationale Vergesellschaftungen. Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010*, CD-ROM, Wiesbaden: Springer VS, 2013. Die anthropologische Feldstudie von Wulff mit den Beobachtungen beim Royal Swedish Ballet, dem Royal Ballet London, dem American Ballet Theatre und dem Frankfurter Ballett beschreibt und analysiert vorrangig die soziale Organisation und die Kultur innerhalb der Tanzcompagnien und nicht die Probenarbeit im Detail, Wulff (1998).

<sup>464</sup> Vgl. McAuley (2012), S. 3 und die dort angegebene Quelle Atkinson, Paul (2004): „Performance and rehearsal. The ethnographer at the opera“, in: Clive Seal et al. [Hg.]: *Qualitative Research Practice*, London: Sage Publications, 2004, S. 94.

<sup>465</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 185.

<sup>466</sup> Vgl. Kurzenberger (2009), S. 30.

Arbeit, der Probe, untersucht.<sup>467</sup> Diese Arbeit findet in der Regel im Verborgenen und abseits der Öffentlichkeit statt. Sinngemäß und mit Bezug auf das Thema der Arbeit, Personalentwicklung (der Künstler) im Theater, bietet sich eine Lesart des Kreationsprozesses als einer ‚on the job‘-Personalentwicklungsmaßnahme an. Anschließend an den im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit ermittelten Konsens – bezüglich der Funktion der Personalentwicklung – kann festgehalten werden, dass zum einen zu Beginn jeder Kreation die Passung zwischen Mensch und Situation, sprich dem Tänzer und seiner Aufgabe nicht adequat ist.<sup>468</sup> Dieses angestrebte Matching wird prozessual so lange beeinflusst, bis die Tänzer in die Lage versetzt werden sich in der ‚neu gelernten Sprache‘ auf der Bühne auszudrücken oder wie es Laermans in einem anderen Kontext ausgedrückt hat: „[...] the dancing body takes over the role of the human voice in the speech act or, rather, in the realm of song.“<sup>469</sup> Zum anderen ist bei der Probe im Theatertanz, im Sinne einer vertraglich zu erbringende Arbeitsleistung, noch eine andere Besonderheit gegeben, durch welche die Probe als eine Personalentwicklungsmaßnahme definiert werden könnte: die Tänzer werden – unabhängig davon, ob es sich um eine Kreation, eine Wiederaufnahme oder eine laufende Vorstellung handelt – über den gesamten Zeitraum des Prozesses von einem Choreografen, choreografischen Assistenten oder Ballettmeister, als eine Art Coach bzw. Mentor begleitet.

Cole beschreibt diesen Prozess als dynamisch, der während der ‚Arbeit der Proben‘ genährt, gepflegt und großgezogen wird und in der Aufführung als dem ‚Nachbild‘ dieses Prozesses gipfelt.<sup>470</sup> Er ist aber nicht nur dynamisch, sondern auch wechselseitig: der Choreograf stellt Anforderungen, die von Tänzern befolgt werden,

---

<sup>467</sup> Geht man von 249 Arbeitstagen (bundesweiter Durchschnitt) und den durch die ‚Umfrage-Leitung‘ ermittelten Mittelwert von 69 Vorstellungen aus, ergibt das 180 Probentage. Ein regulärer Arbeitstag setzt sich aus 1 Stunde 15 Minuten Training und 5 Stunden 30 Minuten Repertoireproben zusammen, vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2019): *Deutschland in Zahlen*, <<https://www.deutschlandzahlen.de/tab/deutschland/arbeitsmarkt/arbeitszeit/arbeitsstage>>, letzter Zugriff am 06.03.2020.

<sup>468</sup> Auch Müller beschreibt den Prozess zur Perfektionierung der Bewegungen als eine Passung, die durch die Arbeit am Körper erzielt werden kann, vgl. Müller (2016), S. 89, 128.

<sup>469</sup> Laermans (2015), S. 110. Laermans ist jedoch nicht der einzige, der Parallelen zwischen Tanz, als Medium der Kommunikation und Sprache zieht, denn bereits Ann Hutchinson Guest betrachtet den Tanz aus einer linguistisch-semiotischen Perspektive und spricht von einer ‚kinetic logic‘, die sie als eine Grammatik des Balletts versteht, vgl. Guest, Ann Hutchinson (1984): *Dance Notation, the Process of Recording Movement on Paper*, New York: Dance Horizons, 1984, S. 3. Darüber hinaus entlehnt Martin Puttke den Begriff Morphem aus der Linguistik und gliedert damit die Bewegungsmöglichkeiten des menschlichen Körpers, im Rahmen seines Bewegungssystems ‚dance native motion system (DANAMOS®)‘, vgl. Puttke, Martin (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *danamos* von 26.04.2014–21.02.2015 in Berlin.

<sup>470</sup> Vgl. Cole (1992), S. 2.

die Tänzer wiederum reagieren darauf und steuern zudem individuelles Wissen bei. Angesichts dieser Gemengelage kommt der Probe, insbesondere vor dem Hintergrund eines Kreationsprozesses, eine zentrale Bedeutung innerhalb der ‚on the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen bei, da Fähigkeiten und Fertigkeiten gefördert, aber auch geweckt und weiterentwickelt werden können. In Kreationsprozessen wird Wissen generiert, entwickelt und weitergegeben. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob ‚nur‘ ein neues Stück vom Choreografen kreiert, geprobt und anschließend zur Aufführung gebracht wird, oder die Tänzer sehr intensiv in der Inszenierung mit einbezogen sind. In beiden Fällen findet bei den Beteiligten ein Zugewinn an Qualifikationen und Kompetenzen während des Prozesses statt, der über den Zeitpunkt der Aufführung hinaus erhalten bleibt.

Für die vorliegende Arbeit steht der Prozess der Probe im Fokus der Untersuchung, der auch den Transfer des Erreichten auf die Bühne als Bühnenprobe mit einbezieht, jedoch den öffentlichen Moment der Vorstellung ausklammert.

#### **4.1 Stand der Probenforschung**

Was ist Tanz? Dazu liegen in der einschlägigen Literatur mehrere Definitionen vor. Laut Gabriele Brandstetter und Christoph Wulf gehören Tänze „zu den wichtigsten Darstellungs- und Ausdrucksformen der Menschen“<sup>471</sup>. Für Hanna kann der Tanz je nach Betrachtungsweise sowohl ein „physical [...], [als auch] cultural [...], social [...], psychological [...], economic [...], political [...] [und] communicative behaviour“<sup>472</sup> sein und wird wie folgt definiert:

„Dance can be most usefully defined as human behaviour composed, from the dancer’s perspective, of (1) purposeful, (2) intentionally rhythmical, and (3) culturally patterned sequences of (4a) nonverbal body movements (4b) other than ordinary motor activities, (4c) the motion having inherent and aesthetic value.“<sup>473</sup>

Daran anschließend und ergänzend ist auch der Tanz innerhalb der in der vorliegenden Arbeit behandelten klassischen Sparte des Theaters, Theatertanz, eine darstellende und damit ephemer Kunsgattung, die sich in einem Augenblick vollzieht,

<sup>471</sup> Wulf, Christoph (2010): „Anthropologische Dimension des Tanzes“, in: Margrit Bischof/Claudia Rosiny [Hg.]: *Konzepte der Tanzkultur. Wissen und Wege der Tanzforschung*, Bielefeld: transcript, 2010, S. 31.

<sup>472</sup> Hanna (1987), S. 3 f.

<sup>473</sup> Ebd., S. 19.

um im nächsten schon wieder verflossen zu sein und weder die unterschiedlichen Notationssysteme<sup>474</sup>, noch moderne Video-Dokumentationen sind in der Lage, sie in ihrer Gesamtheit festzuhalten.<sup>475</sup> Zusätzlich sieht man sich heute mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Tanzformen und -stilen konfrontiert, die ebenfalls diesem transitorischen Moment unterliegen und die sich zum einen durch eine ähnliche Raumnutzung wie der Wahl von bestimmten Wegen oder der Verwendung eines bestimmten Körperteils charakterisieren und zum anderen eine Wahl von bestimmten dynamischen Betonungen der ausführenden Bewegung beinhalten.<sup>476</sup>

Aufgrund dieses breit gefächerten Verständnisses von Tanz und den dazu gehörigen Aspekten begrenzt sich der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf den Tänzer als Teil eines (festen) Ensembles, wie er in den deutschen öffentlich getragenen Mehrpartenhäusern vertreten ist.<sup>477</sup> Zum Beispiel spricht Houghton in *Moscow Rehearsals* von einem „orchestrated ensemble“<sup>478</sup>, in dem die Beteiligten künstlerisch untereinander in Einklang zu bringen sind. Dabei verweist er darauf, dass wohl niemand das regelmäßige gemeinschaftliche Üben eines Orchesters in Frage stellen würde, wonach schließlich die Konzerte durch ein Kollektiv aufgeführt werden und dessen Mitwirkenden nicht lediglich einige Wochen vor dem Auftritt zusammengezettet werden.<sup>479</sup> Er gesteht ein, dass der Vergleich eines Orchesterstücks mit einem Schauspielstück, bei dem in der Regel Solisten auf der Bühne stünden, ungerechtfertigt wäre, da hierbei alle Mitwirkenden den gleichen Rang einnähmen. Handle es sich jedoch um ein Ensemble, bei dem es darum ginge, die einzelnen Aktionen der Mitwirkenden künstlerisch miteinander in Einklang zu bringen, so könnte man durchaus von einem „orchestrated ensemble“ sprechen.

Aus der aufgezeigten Erläuterung böte sich ein Vergleich zwischen einem Tanzensemble nach Maßstäben eines festen Theaters mit einem Orchester als Instrumentalensemble an, da es dort ähnliche Bedürfnisse und Merkmale gibt. Nicht

---

<sup>474</sup> Auch wenn es früher bereits schriftliche Fixierungen der Schritte gab, gilt als der erste Versuch eines (Bewegungs-)Notationssystems Thionot Arbeaus *Orchésographie* (1588), vgl. Weickmann (2002), S. 58, 62. Die heute anerkannten und genutzten Systeme sind vordergründig die *Labanotation* und *Benesh Movement Notation*, vgl. Liechtenhan (1993), S. 194 f; vgl. zudem Laermans (2015), S. 113 ff.

<sup>475</sup> Vgl. Kieser, Klaus/Schneider, Katja (2015): *Reclams Ballettführer*, 16. Aufl., Stuttgart: Reclam, 2015, S. 7; vgl. zudem Hanna (1987), S. 10, 12.

<sup>476</sup> Vgl. Laban, Rudolf von (1991): *Choreutik. Grundlagen der Raumharmonielehre des Tanzes*, Wilhelmshafen: Noetzel/Heinrichshofen-Bücher, 1991, S. 37.

<sup>477</sup> Freie Tanzcompagnien werden wie bereits in Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit bewusst nicht berücksichtigt, da sie naturbedingt anderen, nicht vergleichbaren Strukturen unterliegen.

<sup>478</sup> Houghton (1962), S. 259.

<sup>479</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende ebd.

einzelne Schauspieler, wie bei einem Sprechtheaterensemble, stehen hier im Fokus, sondern ein Kollektiv, nämlich das ‚Orchester‘, das spezifischen Probenanforderungen und -prozessen unterliegt. In dieser Hinsicht könnte man eine Tanzcompagnie mit einem Orchester vergleichen, bei dem z.B. einheitliche Informationen im Hinblick auf das gemeinsame Ziel (Partitur/Choreografie), Organisation von Probenzeit und -raum und klare Aufgabenverteilung und hierarchische Gliederung vorzufinden sind. Auch die innere Gliederung des auszuführenden künstlerischen Werks orientiert sich in beiden Fällen in vergleichbarer Weise an einem musikalischen Zeitmaß.

Im Unterschied zum Orchester kommt im Theatertanz die Nutzung des Raums als wesentlicher charakterisierender Faktor des Genres hinzu. Hier wäre wiederum zwischen dem Schauspiel und dem Musiktheater zu unterscheiden. In der Regel ist die Proxemik in Bühnentanzstücken komplexer und detaillierter als in der räumlich-visuellen Organisation der Akteure in Musiktheater- oder Schauspielproduktionen. Aus diesem Grund macht die Regulierung der Raumwege einen hohen Anteil an der Probe aus.

Ein alle Theatersparten umfassendes Kriterium ist der künstlerische Ausdruck des Einzelnen innerhalb seines Ensembles, der gleichzeitig das gesamte künstlerische Niveau beeinflusst, was bereits Aristoteles durch seinen Satz „Das, was aus Bestandteilen so zusammengesetzt ist, dass es ein einheitliches Ganzes bildet, nicht nach Art eines Haufens, sondern wie eine Silbe, das ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile.“<sup>480</sup> zum Ausdruck gebracht hat. Durch immer wiederkehrende, sich wiederholende Übungsprozesse am Theater, bei denen die einzelnen Künstler sich und einander vervollständigen, wird die gegenseitige künstlerische Zusammenarbeit ständig weiter optimiert und dabei gleichzeitig die gemeinsamen künstlerischen Prinzipien festlegt.<sup>481</sup>

Eine Definition des Probenprozesses liefert McAuley mit folgender Aussage: „[T]he rehearsal process brings together a number of people and materials, choices are made and the performance is constructed [...].“<sup>482</sup> Der Aussage kann zwar in vollem Umfang zugestimmt werden, doch ist wie eingangs festgestellt, der Stand der

<sup>480</sup> Aristoteles: *Metaphysik*, 1041 b 10, VII. Buch (Z), <[https://www.uni-erfurt.de/fileadmin/public-docs/Philosophie/TheoPhil/Silvere\\_Schutkowski/Aristoteles/Aristoteles\\_Metaphysik\\_BuchVII\\_Kapitel10\\_17.pdf](https://www.uni-erfurt.de/fileadmin/public-docs/Philosophie/TheoPhil/Silvere_Schutkowski/Aristoteles/Aristoteles_Metaphysik_BuchVII_Kapitel10_17.pdf)>, letzter Zugriff am: 20.03.2019.

<sup>481</sup> Vgl. Houghton (1962), S. 259 f.

<sup>482</sup> McAuley, Gay (2000): *Space in Performance: Making Meaning in the Theatre*, Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press, 2000, S. 16.

Probenforschung sehr übersichtlich. Wieso ist das so? Aufgrund der augenscheinlichen Fragilität des Probenprozesses, wobei die Künstler immer weiter und immer tiefer in den Charakter ihrer Rolle eintauchen, ist es zwingend notwendig, dass sie sich während des Inszenierungsprozesses sicher, geborgen und von Fremden unbeobachtet fühlen. Deshalb kommt es auch oft vor, dass Außenstehende nicht zum Probenprozess zugelassen werden, was bis zu einem gewissen Punkt die geringe Anzahl der Feldforschung erklärt.<sup>483</sup> Dies scheint kein Phänomen der heutigen Zeit und seiner Regisseure bzw. Choreografen zu sein, denn bereits Molière schrieb über diese ‚Theatertradition‘, indem er betonte, dass kein Außenstehender den Probenprozess beobachten sollte und dass keine Anweisungen an Schauspieler in deren Beisein ausgesprochen werden sollten, denn die Proben seien heilig und absolut vertraulich.<sup>484</sup> Später hat Goethe den Ausschluss des Zuschauers während der Proben sogar in seinen *Regeln für Schauspieler* verbrieft.<sup>485</sup>

Nicht anders scheinen die Bemühungen des ‚Verbergens‘ auch in der Welt des Tanzes zu sein. Wulff schreibt in ihrer anthropologischen Studie über die „closed world“<sup>486</sup> im Tanz, dass die Veröffentlichung der Verletzungsschmerzen, der permanenten Erschöpfung und der angespannten Nerven, die allesamt den Alltag des Künstlers begleiten, das ätherische Bild und die angestrebte Illusion der Schwerelosigkeit zerstören würden.<sup>487</sup>

Dieser Ansicht steht jedoch beispielsweise der Fall Mejerholds<sup>488</sup> gegenüber, bei dem durchaus eine sogenannte „Régisseur-Brigade“ minutiös, fast stenografisch, den Inszenierungsprozess aufzeichnete und alle relevanten Informationen niederschrieb.<sup>489</sup> Diese auch ‚Regiebücher‘ genannten Reportdokumentationen würden Außenstehenden nachträglich eine Rekapitulation der Probenprozesse ermöglichen, doch müssten sie wie z.B. im Fall von Reinhardt oder Brecht so gestaltet sein, dass

<sup>483</sup> Vgl. McAuley (2012), S. 6 f.

<sup>484</sup> Vgl. Cole, Susan Letzler (1992): *Directors in rehearsal. A hidden world*, New York/London: Routledge, 1992, S. 2 f. und die dort angegebenen Quellen Molière (1964): *L'Impromptu du Versailles*, in: *One-Act Comedies*, Cleveland: World, 1964, S. 107; Cole, Toby/Chinoy, Helen Krich (1962) [Hg.]: *Actors on Acting*, New York: Crown Publishers, 1962, S. 197; Shaw, George Bernard (1922): *The Art of Rehearsal*, London: Arts League of Service Annual, 1922.

<sup>485</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 147.

<sup>486</sup> Wulff (1998), S. 11

<sup>487</sup> Vgl. ebd.

<sup>488</sup> Im Hinblick auf den geschichts-politischen Hintergrund zu Mejehrolds Lebzeiten (1874-1940) liegt es nahe Vermutungen über die Beweggründe dieser Aufzeichnungen anzustellen, doch würde ein Exkurs an dieser Stelle sowohl den Rahmen sprengen als auch an der Forschungsfrage vorbei gehen.

<sup>489</sup> Vgl. Mitter, Shomit (2005a): „Max Reinhardt“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 24; Houghton (1962), S. 106 f.

sie nicht ‚nur‘ Informationen über die „intendierte Bühnengestalt“<sup>490</sup> – Auftritte und Abgänge der Künstler, Design, Beleuchtung- und Toneinsätze –, sondern auch detaillierte Aufzeichnungen über den Prozess beinhalten.<sup>491</sup> Darüber hinaus werden diese „Inszenierungsdokumentationen“ selten öffentlich zugänglich gemacht, was eine Rekapitulation erschwert.<sup>492</sup>

Die Probe markiert für den Künstler einen sicheren und geschützten Ort, an dem er seinen Part künstlerisch entwickelt, weshalb die Probenforschung als ein Störfaktor dieses intimen Prozesses betrachtet werden kann. Diese These würde auch erklären, warum sich die untersuchte Literatur zum Thema Probenforschung vorrangig dem etymologischen Begriff der Probe zuwendet. So hat Matzke in ihrer Untersuchung festgestellt, dass die Betrachtungsweise eines Herstellungsprozesses einer Inszenierung im europäischen Kontext zwei sich gegenüberstehende Begriffsfelder beinhaltet: zum einen die Perspektive des Versuchs bzw. einer Prüfung und zum anderen die Perspektive der Wiederholung.<sup>493</sup> Diese zwei Ansätze spiegeln sich auch in den unterschiedlichen Gebräuchen innerhalb unterschiedlicher Sprachen wider, denn während es im Deutschen (*proben*) oder Italienischem (*fare le prove*) mehr auf die Perspektive des Versuchens geht und im Spanischen (*ensayar*) der Gebrauch je nach Bedarf beides meint, steht im Englischen (*rehearsal*) sowie im Französischen (*répéter*) und Russischen (репетиция) der Aspekt der Wiederholung, also das Üben, im Vordergrund.<sup>494</sup> McAuley stellt fest, dass die Wortherkunft der englischen Bezeichnung *rehearsal* auf das alte französische Wort *re-herser* zurückzuführen sei, welches den Vorgang des ‚Wieder-Eggens‘ bezeichnet, den sich ständig wiederholenden Prozesses der Vorbereitung des Erdbodens mit einem Pflug für die Saat.<sup>495</sup>

Christoph Nix et al. legen in ihrem Kommentar zu dem Tarifvertrag NV Bühne die Probe folgendermaßen aus:

<sup>490</sup> Dickhoff, Claudia (1984): *Probenarbeit. Dokumentation und Analyse eines künstlerischen Prozesses. Dargestellt am Beispiel der Münchner Inszenierung von Niccoló Machiavellis „Mandragola“*, München: Kommissionsverlag J. Kitzinger, 1984, S. 3 und die dort angegebene Quelle Kleindiek, Jürgen (1971): *Zur Methodik der Aufführungsanalyse. Dargestellt an einer Aufführung von Becketts „Endspiel“ am Residenztheater München*, München: Univ., Diss., 1971, S. 101 f.

<sup>491</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 108, 176; Mitter (2005a), S. 24.

<sup>492</sup> Eine Ausnahme stellt hierbei das Archiv der Akademie der Künste in Berlin dar, welches seit 1990 sogar für das gesamte Bundesgebiet zuständig ist. Es erfasst und sammelt systematisch die Materialien des Herstellungsprozesses sowie der Rezeption der Aufführungen, stellt aber laut Kuberski eher einen Erfahrungswert und damit eine Hilfestellung für zukünftige Theaterleute dar, als dass es sich für eine wissenschaftliche Analyse eignen würde, vgl. Matzke (2012), S. 107 f.

<sup>493</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 94.

<sup>494</sup> Vgl. ebd.

<sup>495</sup> Vgl. ebd.; vgl. zudem McAuley (2012), S. 1 f; Cole (1992), S. 4.

„Eine Probe steht immer in einem Sachzusammenhang mit einer Aufführung, ist aber von dieser abzugrenzen, folglich ist sie eine (Ein-)Übung, eine (Ein-)Studierung vor der Aufführung oder aber auch (Nach-)Übung, wenn eine weitere Aufführung folgt, für die Fehler abgestellt werden sollen. Es kann sich um eine (Wiederaufnahme-)Übung handeln, wenn das Stück lange lag und wird dann Wiederaufnahmeprobe genannt.“<sup>496</sup>

Nachdem mehrere Einzelteile eines neuen Werks kreiert wurden, werden sie mittels eines Durchlaufs chronologisch miteinander verbunden, womit man auf eine weitere sprachliche Besonderheit innerhalb der Theaterpraxis stößt. Das Wort „Durchlauf“ im Deutschen sowie die Begriffe in verschiedenen anderen Sprachen, wie *run/run-through* (engl.) oder *filage* (franz.), kommen sowohl als Verb als auch als Substantiv vor, wobei die Konnotation mit dem physischen Bewegen besonders im Tanz relevant sein dürfte, da der zeitliche Ablauf sowohl der eingeübten Bewegungssequenzen als auch der Ablauf der aufeinanderfolgenden Szenen einen Einblick in den Stand der physischen Kondition der Tänzer in Bezug auf sich selbst sowie in der Interaktion mit anderen Tänzern gewährt.<sup>497</sup>

Geschichtlich betrachtet dürften die ersten Ansätze des Übens bzw. Einübens beim Tanz durch die Kanonisierung der Bewegungen<sup>498</sup> in der Renaissance liegen, als „[d]er Körper [...] fortschreitend in seine Einzelteile zerlegt, verschriftet und maschinengleich diszipliniert [wurde]“<sup>499</sup>. Diese Annahme stützt sich auf die Tatsache, dass sich zu jener Zeit das Weltbild des Menschen veränderte und dies zur Folge hatte, dass nicht mehr Gott, sondern eben der Mensch als Individuum, durch die Wiederentdeckung des Weltbilds der Antike in das engere Blickfeld rückte bzw. seine Gefühle, Leidenschaften, Sitten und Handlungen. Durch diese „Rückbesinnung“ und den Blick auf den Einzelnen wurde das Bedürfnis nach Messbarkeit und schließlich nach Virtuosität erweckt. Aus der damit einhergehenden Professionalisierung der Tanzkultur bildeten sich auch neue Berufsbilder heraus: das des Berufstänzers

---

<sup>496</sup> Nix et al. (2012), S. 66.

<sup>497</sup> Vgl. McAuley (2012), S. 116 f.

<sup>498</sup> Der Bewegungskanon beinhaltet sowohl damals als auch heute – für den klassischen Tanz – „[...] ein festes Repertoire von Gesten, Schrittfolgen, Mienenspielen, das Vokabular einer Körpertechnik, die bis ins 19. Jahrhundert hinein ständig verfeinert wurde.“, Weickmann (2002), S. 10.

<sup>499</sup> Eichberg, Henning (2004): *Rezension. Dorion Weickmann: Der dressierte Leib*, Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 91. Band, Heft 1, Stuttgart: Franz Steiner, 2004, S. 49; vgl. zudem Weickmann (2002), S. 117. *Il Ballerino* (1581) von Marco Fabritio Caroso enthielt „eine erste Tanzwegbezeichnung sowie Regeln über Tanzkunst, Abbildungen und Stellungen und die Musik im Lautensatz.“, Liechtenhan (1993), S. 26. Die Verschriftlichungen der späten Renaissance, wie auch noch *Orchésographie* (1589) von Thoinot Arbeau und später *Apologie de la Danse* (1623) von Frédéric de Lauze, haben ausschließlich den Gesellschaftstanz behandelt und noch nicht den Theater-tanz, vgl. Weickmann (2002), S. 66.

und vor allem das des Tanzmeisters bzw. später des Ballettmeisters.<sup>500</sup> Das handwerkliche Können, welches ein Üben voraussetzte, wurde im Barock noch bedeutender. Der Gesellschaftstanz des Barocks (und des Rokokos) war das Menuett, welches man auch ‚König des Tanzes‘ nannte.<sup>501</sup> Es galt über hundert Jahre als der schönste und schwerste Tanz.<sup>502</sup> Wer Menuett tanzen wollte, benötigte eine vollendete Körpertechnik und Beherrschung, die man nur durch jahrelangen Tanzunterricht erreichen konnte.<sup>503</sup>

Der nächste und wahrscheinlich für die untersuchte Sparte Theatertanz folgenreichste Meilenstein war die Gründung der *Académie Royale de la Danse* in Paris unter dem ‚Sonnenkönig‘ Ludwig XIV. (1638–1715) im Jahr 1661 und deren erstem Leiter Pierre Beauchamp (1631–1705), der die neuen Regeln systematisch dokumentierte und auf dieser Grundlage hin die Tänze exakt ausgeführt und somit geprobt werden mussten.<sup>504</sup> Diese Kodifizierung, deren „Ziel [...] die Fixierung objektiver Maßstäbe zur Perfektionierung der Tanzkunst“<sup>505</sup> war, bildet die Grundlage der Technik des akademischen Tanzes, die sich bis heute nicht grundlegend verändert hat.<sup>506</sup> Rund zwanzig Jahre nach der Gründung der Akademie hat ihr Mitglied Claude-François Ménestrier (1631–1705) im Jahr 1682 sein Traktat *Des Ballets Anciens et Modernes selon les Règles du Théâtre* veröffentlicht, das eine weitere Zäsur bezüglich des Balletts als selbstständige Kunstform darstellt.<sup>507</sup> Dies hatte zur Folge, dass zum einen die Bühne, auf der im Sinne einer ausschließlichen theatralischen Unterhaltung ausnahmslos zur Umsetzung eines Sujets getanzt werden durfte, in den Mittelpunkt gerückt wurde und zum anderen erstmals offiziell auch Tänzerinnen am Theater in Frankreich zugelassen wurden.<sup>508</sup> Schließlich hat Jean-Georges Noverre

<sup>500</sup> Vgl. Langeloh, Heinrich (2011): *Renaissance-Tänze der Orchésographie nach Thoinot Arbeau*, Reichelsheim: Spielleute Hofmann & Co. KG, 2011, S. 8; vgl. zudem Liechtenhan (1993), S. 24, 44.

<sup>501</sup> Vgl. Schoch, Agnes (1998): *Die alten Tänze – 800 Jahre Höfischer Tanz*, München: Kastell, 1998, S. 19.

<sup>502</sup> Vgl. ebd., S. 109; vgl. zudem Koegler, Horst/Günther, Helmut (1984): *Reclams Ballettlexikon*, Stuttgart: Reclam, 1984, S. 300.

<sup>503</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 40; Schoch (1998), S. 110.

<sup>504</sup> Vgl. Kieser/Schneider (2015), S. 22.

<sup>505</sup> Koegler/Günther (1984), S. 9.

<sup>506</sup> Vgl. Kieser/Schneider (2015), S. 22.

<sup>507</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 40, 67, 152.

<sup>508</sup> Vgl. ebd., S. 73, 82, 316 ff.; vgl. zudem Liechtenhan (1993), S. 48; Die Hofballettentwicklung lies zuerst patriarchale Tendenzen erkennen. Auch wenn es Belege gibt, dass bereits 1661 eine Berufstänzerin aufgetreten ist, gilt die Aufführung *Le Triomphe de l'Amour* im Jahr 1681 als der Wendepunkt, denn bis dahin war eine professionelle Karriere im kunstfertigen Tanz (auf der Bühne) ausschließlich das Vorrecht der Herren. Seit der Zeit wurde das Tanzen sukzessiv als eine Domäne der Frauen angesehen, was wiederum ab dem 18. Jahrhundert zu einer Dominanz der Ballerinen führte, sodass die Männer an Ausstrahlung und dramaturgischer Bedeutung seitdem verloren haben. Dieses ästhetische

(1727–1810) mit seinen dramaturgischen Bemühungen und den im Jahr 1760 herausgebrachten fünfzehn *Lettres sur la Danse et les Balletts* Ähnliches vollbracht, was Gotthold Ephraim Lessings (1729–1781) *Hamburgische Dramaturgie* für das Schauspiel und Christoph Willibald Glucks (1714–1787) Reformbemühungen für die Oper erreicht haben, nämlich, dass der Theater- und Gesellschaftstanz seitdem sukzessiv entkoppelt voneinander wahrgenommen werden.<sup>509</sup>

Trotz der fehlenden Dokumentation der Probenprozesse im Theatertanz der darauffolgenden Zeit lässt sich anhand der Oral History<sup>510</sup> die Vermutung aufstellen, dass sich im Zuge der geschichtlichen Entwicklung des Theatertanzes die Probedauer immer wieder verändert hat, das Einüben der vorgegebenen Schritte<sup>511</sup> jedoch als Grundbestandteil der Probe im Saal unverändert blieb.<sup>512</sup>

Im Gegensatz zu der Sparte Theatertanz lassen sich erste Definitionen der Probe im Schauspiel erst Ende des 18. bzw. im 19. Jahrhundert finden.<sup>513</sup> Diese stellen jedoch nicht die Arbeit an einem Werk, den Herstellungsprozess, dar, sondern lediglich seine Überprüfung. Erst im 20. Jahrhundert, mit der Einführung des sogenannten Regietheaters, hielt der geleitete Probenprozess Einzug in die tägliche Theaterarbeit und damit auch seine Trennung von der Aufführung, wobei sich diese Arbeit im Grunde anfangs noch auf die Organisation der Raumwege und die Einübung von

---

Profil des Tanzes sollte sich erst im 20. Jahrhundert v.a. durch Vaslav Fomic Nižinskij wieder teilweise angleichen, vgl. Weickmann (2002), S. 152, 246, 292 f., 317; vgl. zudem Liechtenhan (1993), S. 53.

<sup>509</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 112; vgl. zudem Liechtenhan (1993), S. 61 ff.

<sup>510</sup> Die Wissenschaft bedient sich der Oral History, wenn keine schriftlich überlieferten Quellen zur Verfügung stehen, wobei die Erinnerungen und Emotionen der Sprecher dabei im Mittelpunkt der Vorgehensweise stehen. Im Fall der Entwicklung des Probenprozesses umfasst die Oral History eine längere Zeitspanne von mündlichen Überlieferungen von einer Generation in die nächste und ist dadurch in höherem Maße als üblich von lückenhaften und subjektiven Empfindungen gefärbt. Aus diesem Grund bildet dieses Verfahren keine wissenschaftlich sachliche Grundlage, bietet allerdings aufgrund der fehlenden Dokumentationen eine substitutive Stütze.

<sup>511</sup> Zum Teil autobiografische und teilweise nicht veröffentlichte Dokumentationen des täglichen Trainings berichten von „tausenden [Wiederholungen, Anm. des Verf.] dieser Übungen, bevor man zu einer gewissen Perfektion gelangt.“, Taglioni, Marie (BO/Fonds, R 20) (1822–24): „Souvenirs de Marie Taglioni“, Version 2, machinenschriftlich, Wien, 1822–1824, S. 35.

<sup>512</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 228 ff. Die bei Weickmann angegebene Quelle Albert Smith beschreibt einen einzelnen Probentag, vgl. Smith, Albert (1847): *The Natural History of the Ballet-Girl*, London: D. Bogue, 1847.

<sup>513</sup> In einigen Literaturbeiträgen wird z.B. Goethe als der Begründer des probenintensiven Regietheaters aufgeführt. Dass diese Auffassung kritisch zu hinterfragen ist, zeigt die Anzahl der üblichen Probenzeit der Zeit. Im 19. Jahrhundert betrug die übliche Probenzeitpraxis ca. drei Theaterproben, was für eine eher prüfende und keine schöpferische Instanz spricht. Beim Probenprozess für die Brecht-Inszenierung *Die Mutter* sind es 136 Proben ausschließlich für die Schauspieler, ohne die technischen bzw. Orchesterproben mitzuzählen, vgl. Matzke (2012), S. 97, 130, 157 f. und die dort angegebene Quelle Sartori-Neumann, Bruno Thomas (1922): *Die Frühzeit des weimarerischen Hoftheaters unter Goethes Leitung 1791–1798*, Berlin: Selbstverlag der Gesellschaft für Theatergeschichte, 1922, S. 272.

Spezialeffekten beschränkte, denn die Schauspieler hatten ihren Text in der Regel in ihrer privaten Umgebung und Zeit gelernt und eingeübt.<sup>514</sup>

Trotz der dokumentierten Erhöhung der Probenanzahl und der damit einhergehenden stärkeren Gewichtung der Probe selber bleibt die Frage offen, ob sich auch die Art und Weise der Arbeit in den Probenprozessen verändert hat. Cole beobachtete während ihrer Untersuchung u.a. die Regisseurin Elisabeth LeCompte, wie sie zu ihren Schauspielern über die gewünschte Art und Weise des Verhaltens während einer Vorstellung sagte, dass sie sich so verhalten sollen, als ob es ‚nur‘ eine Probe wäre, bei der sie lediglich für die Regisseurin (LeCompte) so spielen sollen, wie sie dies in einer Probe tun würden.<sup>515</sup> Dementsprechend wurde die Vorstellung also nicht als ein Endprodukt der Probenarbeit angesehen. Demgegenüber steht die Aussage des Schauspielers Kevin Kline, der betont, dass eine Probe für ihn sämtliche potentiellen Möglichkeiten beinhaltet, nicht nur die mutmaßlich für die Vorstellung geeignete und dass die Proben ein Findungsprozess dafür seien, wie man nicht spielen möchte, wodurch zusätzlich die Interaktion zwischen den Schauspielern virulent wird und nicht nur die zwischen dem Regisseur und den Schauspielern.<sup>516</sup>

Cole konnte durch den vergleichenden Modus ihrer Untersuchung und anhand der dadurch ermittelten verschiedenen Regiestile<sup>517</sup> darüber hinaus auch die Probenprozesse sichtbar machen: so scheint es (1) Regisseure zu geben, die ihren Fokus auf das Erforschen legen und (2) solche, die auf eine effiziente „Entwicklung und Zusammenstellung“ setzen.<sup>518</sup> So bezeichnete sie die Regiestile von LeCompte und Lee Breuer als „Improvisationsproben“, in denen die Schauspieler sich ausprobieren konnten und experimentieren durften, wohingegen sich der festgestellte Eigenanteil der Schauspieler bei Richard Foreman und Robert Wilson in der Verwirklichung der explizit kommunizierten Aufgabenstellung vom Regisseur widerspiegelt.<sup>519</sup> Für Wilson scheint es charakteristisch zu sein, dass z.B. sogar das Zerreißen eines Blattes auf

---

<sup>514</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 12, 100; McAuley (2012), S. 4 und die dort angegebene Quelle Stern, Tiffany (2000): *Rehearsal from Shakespeare to Sheridan*, Oxford: Clarndon Press, 2000.

<sup>515</sup> Vgl. Cole (1992), S. 96.

<sup>516</sup> Vgl. ebd., S. 32.

<sup>517</sup> Eine ähnliche binäre Einteilung nahm bereits Robert E. Porter vor, wobei er gleichzeitig auch darauf verwiesen hat, dass die Regisseure in der Regel eine Kombination der beiden Methoden nutzen, weswegen die Benennungen „authoritarian“- und „laissez-faire“-Methoden mitunter zu Missverständnissen führen können, vgl. Porter, Robert E.: „Analyzing Rehearsal Interaction“, in: *Empirical Research in the Theatre*, V, S. 5, <[https://files.eric.ed.gov/fulltext/ ED127649.pdf](https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED127649.pdf)>, letzter Zugriff am 17.03.2019.

<sup>518</sup> Vgl. Cole (1992), S. 76.

<sup>519</sup> Vgl. ebd., S. 140.

eine bestimmte Art und Weise erledigt werden muss und zwar in einer bestimmten Geschwindigkeit und einem bestimmten Geräuschpegel, was einer Reproduktion der physischen Demonstration Zentimeter für Zentimeter oder anders ausgedrückt einer Choreografie gleichkommt.<sup>520</sup> Es wäre aber falsch zu glauben, dass ein solcher Regiestil den Schauspieler als Individuum einengt, was anhand des folgenden Zitats verdeutlicht werden soll:

„It may be that controlling movement and gesture while liberating individual interpretation on the part of both actor and audience is Wilson’s way of participating in and rejecting what he considers the dictatorial aspects of the directorial role. [...] In a paradoxical way, Wilson is the most actor-centered of all directors I observe in that the individual actor’s presence is the only character his scripts ever legitimate.“<sup>521</sup>

Eine ähnliche Unterscheidung findet man bei Houghton, der Anfang des 20. Jahrhunderts bei seinem halbjährigen Probenbesuch in Russland vor allem Stanislavskij und Mejerhold bzw. deren Arbeitsprozess verglich, wobei er feststellen konnte, dass Stanislavskij dem Künstler (in diesem Fall Schauspieler) eher eine Hilfestellung leistete, damit dieser ‚seine richtige‘ Ausführung fände (er selbst gab nichts vor), woingegen Mejerhold im Gegensatz dazu vom Künstler erwartete, dass er seinen Vorgaben so genau wie möglich folge, wofür er natürlich auch exakte Anweisungen hinsichtlich Geschwindigkeit und Intonation jedes einzelnen Wortes geben musste, die er allerdings unter dem Ruf des besten Schauspielers seiner Zeit auch präzise und konkret vorzeigen konnte.<sup>522</sup> Kurz gesagt: Stanislavskij folgte eher den Künstlern, während die Künstler Mejerhold folgen mussten.

Im Gegensatz zu Cole kam Barker zu dem Schluss, dass es (in den USA) keine allgemein anerkannte Methode des Schauspielens bzw. der Theaterphilosophie gäbe, wie dies bei Stanislavskij der Fall war. Daher sollte der Regisseur immer von den technischen Mitteln und dem Verständnis des Schauspielers ausgehen, denn alleine durch diese Vorgehensweise würde eine Vertrauensbasis aufgebaut, die es dann anschließend ermögliche, die aufkommenden Probleme zu bewältigen.<sup>523</sup> Barker unterscheidet darüber hinaus die „rehearsal situation“ von der „teaching situation“, da seiner Meinung nach erstere, also das Ziel einer Probe, in der Regel die Frage beinhaltet „[...] what does and what doesn’t ‘work’ and how to put it right [...]\“, d.h., dass

---

<sup>520</sup> Vgl. Cole (1992), 168 f., 173.

<sup>521</sup> Ebd., S. 159.

<sup>522</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Houghton (1962), S. 109 f., 114.

<sup>523</sup> Vgl. Barker (1988), S. 7.

das bestehende Vermögen (Ressourcen) des Schauspielers „lediglich ausgenutzt“ wird, wohingegen letztere eine Weiterbildung des Schauspielers als Ziel vorgibt bzw. das Ziel die Beseitigung der Hindernisse ist, um so den Schauspieler in die Lage zu versetzen, sein volles Potenzial von Geist, Stimme und Körper auszunutzen.<sup>524</sup>

Aufgrund seiner Unterscheidung zwischen „rehearsal situation“ von der „teaching situation“ kommt es zu einer Trennung von der Zielsetzung. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit von einer Weiterbildung im Probenprozess gesprochen werden kann, wenn es sich um das Nutzen der bestehenden Ressourcen, also der „rehearsal situation“ handelt. Die nachfolgenden Beobachtungen sollen Aufschluss darüber geben, ob eine weiterbildende Funktion innerhalb eines Probenprozesses nicht per se mit inbegriffen ist.

An die erwähnte Bedeutung des Künstlers als aktiven Mitgestalter anschließend, zeigten laut McAuley mehrere Beobachtungen der Probenprozesse und der Interaktion zwischen dem Regisseur und dem Schauspieler, dass die gestalterischen Kräfte nicht nur vom Schriftsteller und vom Regisseur ausgehen, sondern auch vom Schauspieler selbst, der einen offensichtlichen Einfluss auf die Erfindung seiner Figur und somit konsequenterweise auch auf die gesamte Produktion hat.<sup>525</sup> Bezeichnend ist die Schlussfolgerung von Cole, die sich auf die Beobachtung der amerikanischen Regisseurin Elinor Renfield und deren Verständnis der Rolle des Regisseurs bezieht. Nach Renfields Überzeugung, dass ein vorzeitiges und vorsätzliches Eingreifen das zerbrechliche künstlerische Momentum zerstören könnte, soll sich der Regisseur in bestimmten Momenten von dem Probenprozess entkoppeln und ihn hin und wieder auch treiben lassen.<sup>526</sup> Eine weitere Dimension der Beeinflussung des Regisseurs konnte McAuley in ihren Untersuchungen dahingehend feststellen, dass sich die Schauspieler auch gegenseitig beeinflussen, wodurch ggf. eine neue Situation entstehen kann, mittels derer die Gruppe der Schauspieler als Kollektiv Einfluss auf die künstlerischen Entscheidungen des Regisseurs ausüben kann.<sup>527</sup>

Zusammenfassend ergeben sich folgende Beziehungswege, die in einem Kreationsprozess – unabhängig von der Gattung – zum Tragen kommen: Zum einen ist die Beziehung zwischen dem Regisseur/Choreograf und dem Schauspieler/Tänzer erkennbar, bei der der Einzelne den Weg des Prozesses alleine bestimmen kann, zum

---

<sup>524</sup> Vgl. Barker (1988), S. 7.

<sup>525</sup> Vgl. McAuley (2012), S. 172.

<sup>526</sup> Vgl. Cole (1992), S. 23.

<sup>527</sup> Vgl. McAuley (2012), S. 185, 230.

anderen ist die Beziehung zwischen den Schauspielern/Tänzern untereinander als gegeben anzusehen, bei der der Einzelne nicht den Weg des Prozesses alleine bestimmt. Letztere Beziehung hat wohl für sich allein jedoch keine praktische Relevanz, denn sie gewinnt ihre Bedeutung erst durch die Rückkopplung zum Regisseur/Choreograf.

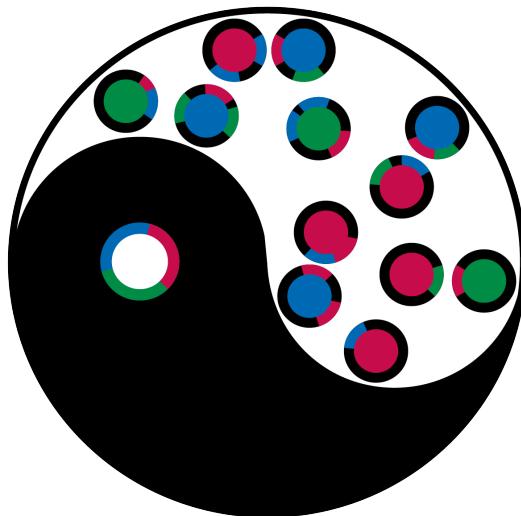


Abbildung 1: Grafische Darstellung der drei Beziehungswege<sup>528</sup>

Im Hinblick auf die Autorenschaft ist es an dieser Stelle notwendig, zunächst den Aspekt der künstlerischen Darbietung auf der Bühne auszuklammern<sup>529</sup> und die für die anstehenden Beobachtungen der Kreationsprozesse relevante Frage zu stellen, inwieweit der Tänzer an der kreativen Erschaffung seines Schrittmaterials in Hinsicht auf die geistige Urheberschaft im Zuge des Probenprozesses beteiligt ist. In der Vergangenheit wurde eine strikte Trennung zwischen einem Choreografen, der ausschließlich über die Kenntnis von „grammar, relational rules for using a motor lexicon or corpus of movements and semantics“<sup>530</sup> verfügen muss und einem „imitator-dancer“, welcher ‚lediglich‘ dieses „motor lexicon“ erlernen muss, gezogen. Ist diese Trennung immer noch realitätsnah? Matzke verweist in ihrer Beobachtung auf Heiner Müller und dessen Auffassung, dass er kein Regisseur sei und dass er „nur mit Leuten arbeiten [kann], denen selber etwas einfällt“, er aber trotzdem und selbstver-

<sup>528</sup> Die grafische Darstellung wurde in Zusammenarbeit mit Ada Forster erstellt.

<sup>529</sup> Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Thema *Autorschaft* siehe etwa Schafffrick, Matthias/Willand, Marcus (2014) [Hg.]: *Theorien und Praktiken der Autorschaft*, Berlin/Boston: de Gruyter, 2014.

<sup>530</sup> Hierzu und für das Folgende Hanna (1987), S. 35.

ständlich als (einiger) Regisseur der Inszenierung im Programmheft angeführt wird.<sup>531</sup>

So überrascht es nicht, dass laut Kate Rossmannith mehrere Feldforschungen die „tension between collaborative approaches to performance and the practice and discourse of sole authorship“<sup>532</sup> untersucht haben. Inwiefern bzw. in welchem Ausmaße das auch auf die Sparte Theatertanz zutrifft, darüber sollen die anstehenden Beobachtungen der Probenprozesse Aufschluss geben. Es wurden jedoch bereits einzelne Fälle dokumentiert, in denen die Choreografen durchaus die Mitarbeit der Tänzer an der Inszenierung im Programmheft anerkannt haben und dadurch die Tänzer nicht „nur“ als ihre „re-creators“<sup>533</sup> im Zuge der Aufführung wahrnahmen, sondern als „co-constructors“.<sup>534</sup> Einige andere gehen dabei noch ein Schritt weiter, wenn sie ‚per se‘ davon ausgehen, dass „the creator and instrument of dance“<sup>535</sup> immer eins sind. Die Analyse seiner Beobachtungen führte Laermans zu dem Schluss, dass nicht zuletzt die individuelle Bewegungsfertigkeit und Vorstellungskraft der einzelnen (ausführenden) Tänzer immer bis zu einen gewissen Grad Einfluss auf den performativen Effekt haben<sup>536</sup>, auch wenn er richtigerweise konstatiert, dass „the operative fiction called ‘author’ remains powerful despite its many deconstructions“<sup>537</sup>.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Einheit des Probenprozesses sich auf zwei gleichwertige, jedoch in ihrer Anwendung vom künstlerischen Ansatz abhängige Teile aufteilen lässt: dem Ausprobieren und dem Üben von Elementen,

---

<sup>531</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 267 und die dort angegebene Quelle Müller, Heiner (1990): Aufgezeichnetes Gespräch mit Dieter Kranz nach einem Durchlauf von Hamlet/Hamletmaschine am 05.03.1990. ID 677 [Inszenierungsdokumentation im Archiv der Akademie der Künste].

<sup>532</sup> Rossmannith, Kate (2009): “Making Theatre-Making: Fieldwork, rehearsal and performance-preparation”, in: *Reconstruction. Studies in Contemporary Culture*, Vol. 9(1), 2009, S. 14.

<sup>533</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Barker (1988), S. 48.

<sup>534</sup> William Forsythe, zitiert nach Wulff (1998), S. 124. William Forsythe dürfte der erste diesbezüglich bekannte Fall sein, der z.B. bei *Edios: Telos* (1995) als ein Stück des *Balletts Frankfurt*; Konzept und Organisation: William Forsythe „in choreografischer Zusammenarbeit mit dem Ensemble“, betitelte. Bei anderen Stücken wurden die Tänzer sogar namentlich aufgeführt, z.B. in *Sleepers Guts* (1996), *Hypothetical Stream II* (1997) usw., vgl. Driver, Senta (2016): *William Forsythe*, London/New York: Routledge, 2016, S. 122 ff. und Huschka, Sabine (2004): „Weder Zeichen noch Bilder, allein Pfade. Das Wissen vom Tanz“, in: Natascha Adamovsky/Peter Matussek [Hg.]: *Auslassungen. Leerstellen als kulturwissenschaftliches Movens. Festschrift für Hartmut Böhme*, Würzburg: Königshausen&Neumann, 2004, S. 304. In neuerer Zeit hat man beim Ballett des Staatstheaters am Gärtnerplatz zur Premiere *Arsen* neben Jo Strømgren auch die Tänzer als Choreografen im Programmheft angegeben, vgl. Staatstheater am Gärtnerplatz (2014) [Hg.]: *Arsen*. Programm, München: Staatstheater am Gärtnerplatz, Spielzeit 2013/2014, Premiere am 20.03.2014; vgl. zudem Laermans (2015), S. 302.

<sup>535</sup> Vgl. Hanna (1987), S. 3. An einer späteren Stelle verweist Hanna dennoch auf die Beziehung zwischen dem Choreografen als dem „creator of dance“ und dem Imitator als dem „recreator of dance choreographed by another.“, ebd., S. 7.

<sup>536</sup> Vgl. Laermans (2015), S. 347.

<sup>537</sup> Ebd., S. 237.

die zwar wieder verworfen werden können, aber nur mit dem Ziel, den Künstler zum finalen Punkt zu führen, an dem für den Choreografen sämtliche Rädchen ineinandergreifen.<sup>538</sup>

## 4.2 Methodik der Feldforschungen

Um die sogenannte „hidden world“<sup>539</sup>, wie Susan Letzler Cole den nicht öffentlichen Probenprozess bezeichnet, näher beleuchten zu können, wurde die nicht-teilnehmende Beobachtung als die adäquateste qualitative Datenerhebungstechnik identifiziert, um bestimmte Ansätze der Probenphasen im Theatertanz – die den Alltag der Zielgruppe darstellen – systematisch untersuchen und analysieren zu können. Kreationen stellen laut dem Deutschen Bühnenverein zwar nur 32 Prozent<sup>540</sup> der choreografischen Einstudierungen dar<sup>541</sup>, bieten im Gegensatz zur Übernahme eines bereits bestehenden Werks aber eine intensivere Auseinandersetzung mit sämtlichen, den Arbeitsprozess betreffenden Aspekten, wozu auch eine tiefer greifende Organisation der Probenarbeit zählt. Diese intensivere Auseinandersetzung geschieht in der Regel sowohl seitens des Choreografen in Bezug auf die ausführenden Tänzer als auch seitens der Tänzer in Bezug auf die Anforderungen des Choreografen, da sich beide auf unbekanntem Terrain treffen. Für die Tänzer stellt das Unbekannte das zu erlernende Schrittmaterial bzw. die Koordination und die Anforderungen an den künstlerischen Ausdruck dar, für den Choreografen, sofern er nicht Hauschoreograf<sup>542</sup> ist, sind in der Regel die Tänzer und ihre Fähigkeiten das Unbekannte.

Betrachtet man den Kreationsprozess als eine Personalentwicklungsmaßnahme, so muss an dieser Stelle wiederholt betont werden, dass es nicht *die* Wunderwaffe innerhalb der Personalentwicklung gibt, ebenso wie die Personalentwicklung selber keine Wunderwaffe darstellt. In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand bietet eine

---

<sup>538</sup> Vgl. Cole (1992), S. 139.

<sup>539</sup> Cole bezeichnete den Probenprozess aufgrund der in der Regel gewünschten Abschirmung von der Außenwelt als „the hidden world“, vgl. Cole (1992), S. 224.

<sup>540</sup> Hier und im weiteren Verlauf des Kapitels der vorliegenden Arbeit wurden im Mengentext aus Gründen der besseren Lesbarkeit alle ermittelten Dezimalzahlen bis 0,49 auf ganze Zahlen abgerundet und ab 0,50 aufgerundet.

<sup>541</sup> Deutscher Bühnenverein (2018) [Hg.]: *Werkstatistik des Deutschen Bühnenvereins 2016/2017. Wer spielte was? Werke, Inszenierungen, Aufführungszahlen, Zuschauerzahlen*, Köln/Hamburg: Inspiring Network, 2018, S. 226.

<sup>542</sup> Ein Hauschoreograf ist ein (in der Regel über mehrere Spielzeiten) festangestelltes Mitglied der jeweiligen Tanzcompagnie, woraus sich eine Vertrautheit mit dem Ensemble per definitionem ergibt.

Kreation im Theatertanz die notwendige Grundvoraussetzung für das Lernen bzw. eine Veränderung im weitesten Sinne, wobei es entscheidend ist, die üblichen Vorgehensweisen beim Erlernen zu verstehen und zu prüfen, um gezieltere Maßnahmen konzipieren und anwenden zu können.<sup>543</sup> Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass das Lernen an konkreten Aufgabenstellungen die wirksamste Möglichkeit beruflicher Qualifizierung sei.<sup>544</sup> Diesbezüglich liegt die Vermutung nahe, dass die Probe, in der es nicht nur konkrete sondern auch immer wieder neue Aufgabenstellungen zu erfüllen gilt, damit eine der wichtigsten Kriterien erfüllt, um als eine berufliche Qualifizierung gelten zu können. Daran anschließend soll die weitere Untersuchung der vorliegenden Arbeit auch Aufschluss darüber liefern, inwieweit der Führungsstil in einer Tanzcompagnie Einfluss auf die Probeneffizienz (Machen wir die Proben richtig?) und -effektivität (Machen wir die richtigen Proben?) ausüben kann oder soll.<sup>545</sup> Die Beleuchtung der Probe im Hinblick darauf könnte u.a. darauf verweisen, ob eventuell dadurch neu entstandene Zeitressourcen in konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen investiert werden könnten bzw. inwieweit die Probe als Personalentwicklungsmaßnahme bewusst und konkret zur Weiterentwicklung der Tänzer genutzt werden könnte.

An dieser Stelle scheint es notwendig, die hier vorliegende Lesart der Theaterprobe als einer Personalentwicklungsmaßnahme insofern einzugrenzen, als dass nicht grundsätzlich jede Theaterprobe als eine Personalentwicklungsmaßnahme betrachtet werden kann. Unter der Prämisse, dass Lernen an konkreten Aufgabenstellungen, wie oben bereits erwähnt, die wirksamste berufliche Qualifizierung sei, ließe sich daraus ableitend eine Grundlage für mögliche Differenzierungen und Abgrenzungen innerhalb der unterschiedlichen Arten von Theaterproben ziehen. Mittels der hier dargelegten Sichtweise erfüllen die Kriterien von Proben zu einer Wiederaufnahme – unter Ausschluss eines eventuellen Rollendebüts<sup>546</sup> – nicht oder zumindest nicht in vollem Umfang die Bedingungen, um als eine Personalentwicklungsmaßnahme gelten zu können, da die notwendige Passung zwischen dem Tänzer und der

---

<sup>543</sup> Vgl. Leidenfrost (2006), S. 15.

<sup>544</sup> Vgl. Sattelberger, Thomas (1995a): „Innovative Förderprogramme benötigen innovative Architekturen“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 91.

<sup>545</sup> Vgl. Drucker (1963), 53 ff.

<sup>546</sup> Ein Rollendebüt impliziert sowohl das Aneignen der technischen Anforderungen als auch die Auseinandersetzung mit der künstlerischen Interpretation der darzustellenden Figur, wodurch eine Erweiterung der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Tänzers entsteht. Deshalb wird es an dieser Stelle ebenfalls als eine mögliche Personalentwicklungsmaßnahme betrachtet.

darzustellenden Charakterfigur samt ihren Herausforderungen bereits zu einem früheren Zeitpunkt hergestellt wurde und dieses Wissen und Können im Fall einer Wiederaufnahme lediglich neu aufgerufen werden muss, obwohl es auch bei diesem Prozess zu einer Verfeinerung in der Ausführung kommen kann bzw. soll. Mit anderen Worten könnte eine Probe zu einer Wiederaufnahme, als eine reine Vollführung der vertraglich festgelegten Leistungen und nicht als eine Personalentwicklungsmaßnahme angesehen werden. Eine ähnliche Sichtweise ließe sich ebenfalls auf Proben zu einer Produktion bei einer Tournee und/oder einem Gastspiel anwenden, bei denen die Choreografie an die neuen räumlichen Bedingungen angepasst werden muss. Trotz der Tatsache, dass sich die Tänzer in einem solchen Fall den neuen situativen Rahmenbedingungen anpassen müssen, erfordert dieser Umstand einen Aufwand, der im Rahmen der üblichen Arbeitsleistung anzusiedeln wäre.

Diffiziler erscheint jedoch die Eingliederung des täglichen Trainings zu sein, das als eine geschlossene Einheit einen weiteren Teil des Tagesablaufs eines jeden Theatertänzers darstellt. Zwar ist die Teilnahme am Training im § 84 des Tarifvertrags NV Bühne unter Punkt 1 explizit als eine besondere Mitwirkungspflicht verbrieft, was gegen eine (in der Wirtschaftsliteratur übliche) Einstufung des Trainings als eine Personalentwicklungsmaßnahme sprechen würde.<sup>547</sup> Auch Müller spricht in diesem Zusammenhang von einer „[...] ausbildungsorientierten Aufgabe“<sup>548</sup>, die dem Training zukommt. Folgt man aber z.B. der Auffassung von John Matthews, involvieren die darin enthaltenen Bewegungsabläufe nicht nur die Festigung bereits früher (in der Ausbildung) erlangter Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten. Vielmehr handelt es sich seiner Meinung nach beim Training um einen Prozess, bei dem die Tänzer u.a. signifikante und nachhaltige Veränderungen erfahren, die Aspekte betreffen, welche teilweise über die exerzierten Übungen hinausgehen und sowohl Kraft als auch Ausdauer, Schnelligkeit und Beweglichkeit trainieren.<sup>549</sup> Ferner ist von Bedeutung, dass zwar die klassische Struktur des täglichen Trainings (bestehend aus zunächst Übungen an der Stange, Übungen in der Mitte und zum Schluss Sprüngen) an den Tanzcompagnien grundsätzlich immer unverändert eingehalten wird, es jedoch nicht unüblich ist, dass eine Nuancierung innerhalb der Bewegungsfolgen erfolgt, die auf die Anpassung an das jeweilige aktuelle Repertoire zurück geführt werden kann.

---

<sup>547</sup> Vgl. Nix/Hegemann/Hemke (2012).

<sup>548</sup> Müller (2016), S. 66.

<sup>549</sup> Vgl. Matthews (2011), S. 152.

So gesehen hätte die Sichtweise von Tannenbaum und Yukl bezüglich der Trainingskurse in Unternehmen auch in Tanzcompagnien Bestand, bei denen die Trainingsziele mit den Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden und somit das Training die strategische Ausrichtung der Organisation unterstützen soll, wodurch es gleichzeitig auch als eine Personalentwicklungsmaßnahme qualifiziert werden könnte.<sup>550</sup> Unter diesem Prisma des Übens im Hinblick auf Verbesserung und somit auf eine Entwicklung, könnte sowohl das tägliche Training – als ein Programm, angepasst an alle Teilnehmenden –, als auch die Theaterprobe – als ein Programm, angepasst an die jeweilige individuelle Besetzung bzw. deren Können – als eine Personalentwicklungsmaßnahme fungieren.

Für die vorliegende Arbeit wurde der Moment des Lernens als das Wesensmerkmal der Personalentwicklungsmaßnahme herausgefiltert, weshalb der Fortlauf der Untersuchung den Forschungsgegenstand auf die Theaterproben einengt, somit das Training bewusst ausklammert und sich dabei ausschließlich Kreationsprozessen widmet, bei denen sich professionelle und damit ausgebildete Tänzer in Situationen begeben, in denen weder eine vorhandene, noch eine latent schlummernde Passung zwischen den Tänzern und der zu darstellenden Choreografie besteht. Dabei richtet sich der Fokus der Analyse der vorgenommenen Probenbeobachtungen zum einen auf die Frage, ob und wenn ja, in welchem Umfang der Kreationsprozess einen Einfluss auf die Entwicklung der Tänzer hat, und zum anderen, welchen Einfluss die Tänzer auf die Choreografie und damit auf die Ästhetik der Produktion haben.

Daran anschließend, soll von der Annahme ausgegangen werden, dass die Tänzer (sowie die Künstler anderer Sparten) die im Theater stattfindenden Prozesse und dadurch bedingt auch das Theater als Institution beeinflussen.<sup>551</sup> Auch wenn die Wahrscheinlichkeit groß sein dürfte, dass sie indirekt in einer Beziehung hierzu steht, soll an dieser Stelle nicht im Detail auf die in den letzten Jahren kontrovers behandelte Diskussion über die Krise des Theaters und seiner eventuell überholten Struktur eingegangen werden. Der Fokus wird auf die Arbeitsweise im Theater gelegt, wobei (1) genau zwischen der Gestaltung der Proben und dem Einfluss der Künstler durch den Probenprozess auf das (ästhetische) Endresultat, die Vorstellung, differenziert und (2) der Probenprozess mit Tänzern und deren eventuell unterschiedlichem künstlerischem Beitrag und handwerklichen Kenntnissen sowie die von

---

<sup>550</sup> Vgl. Tannenbaum/Yukl (1992), S. 401.

<sup>551</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 25.

McAuley angesprochene Entfesselung und Kanalisierung der kreativen Energien mit und durch den Choreografen analysiert werden sollen.<sup>552</sup> Aus diesem Grund sollen weder die eventuelle Vorbereitungsphase des Choreografen noch die technischen Proben (Bauproben, Lichtproben etc.) hier untersucht werden. Trotz der Tatsache, dass die Produktionsprozesse im Theater sowohl räumlich als auch zeitlich Interdependenzen innerhalb des Inszenierungsprozesses aufweisen, sollen sie an dieser Stelle unberücksichtigt bleiben und auf Kostüme und Bühnenbild soll zudem nur dann eingegangen werden, wenn diese im direkten Zusammenhang mit den Tänzern und deren Tanz als relevant erscheinen.<sup>553</sup>

In Bezug auf den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit hat Houghton konstatiert, dass – auch wenn man seine Zeit so organisieren könnte, den Probenprozess von Anfang bis zum ‚Ende‘ zu verfolgen – man immer noch nicht behaupten könne, dass man ordentlich beobachtet habe.<sup>554</sup> Ergänzend ist anzumerken, dass nach Matzke ein „Verhältnis der Gegenwart des Prozesses und der Nachträglichkeit der Beschreibung“<sup>555</sup> immer auch eine Auswahl und einen Ausschluss beinhaltet, welche als problematisch einzustufen wären.<sup>556</sup> Auch Schnell et al. verweisen in Bezug auf die Aufzeichnungen eines Beobachters auf die Selektivität von Beobachtungen, da sich diese „immer nur auf einen Ausschnitt des ablaufenden Gesamtvorgangs beziehen“<sup>557</sup>. Dennoch wird die Beobachtung „als die ‚ursprünglichste‘ Datenerhebungs-technik betrachtet, da hier die Nähe zu alltäglichen Techniken zur Erlangung von Informationen besonders deutlich wird“, sie aber, um den wissenschaftlichen Anspruch gerecht zu werden, kontrolliert und systematisch ablaufen muss.<sup>558</sup> Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass die einschlägigen Untersuchungen in der Probenforschung in der Regel zwei unterschiedliche Ansätze verfolgen, wobei der Beginn, aber vor allem das Ende des Inszenierungsprozesses unterschiedlich wahrgenommen werden: (1) es wird ein einzelnes Projekt von der ersten Vorbereitungssituation bis zur oder gar über die Premiere hinaus begleitet (z.B. Dickhoff 1984 oder McAuley 2012) oder (2) es werden mehrere, z.T. gänzlich unterschiedliche Projekte innerhalb eines bestimmten Zeitraums bis zur Premiere untersucht und teilweise anhand des

---

<sup>552</sup> McAuley (2012), S. 58.

<sup>553</sup> Vgl. ebd., S. 131 f.

<sup>554</sup> Vgl. Houghton (1962), S. 62 f.

<sup>555</sup> Matzke (2012), S. 113.

<sup>556</sup> Vgl. ebd., S. 113 f.

<sup>557</sup> Schnell/Hill/Esser (2018), S. 358.

<sup>558</sup> Ebd., S. 355.

Probenprotokolls miteinander verglichen (z.B. Cole 1992 und Harvie/Lavender 2010). Beide Untersuchungsansätze haben zwar ihre Berechtigung, aber der Tatsache Rechnung tragend, dass es auf dem Gebiet des Theatertanzes nach heutigem Stand noch überhaupt keine derartigen (veröffentlichten) Untersuchungen gibt sowie unter der Annahme, dass erst die Summe der Einzeluntersuchungen dem Prozesscharakter einer Kreationsphase am ehesten gerecht werden dürfte, lehnt sich die vorliegende Arbeit an die zweite Vorgehensweise nach Cole an.

Unter dieser Prämisse werden im Folgenden unterschiedliche Probenprozesse exemplarisch untersucht und eine „analytische Dokumentation“ der Trends und Muster erstellt.<sup>559</sup> Der Schwerpunkt der Beobachtungen soll jedoch nicht wie im Falle von Cole auf den jeweiligen Choreografen und deren (theoretischen) Methoden liegen, sondern auf einer qualitativen Untersuchung des kommunikativen Aktes bzw. der Art und Weise der Teilhabe der Teilnehmenden am Kreationsprozess. Bereits Laermans befasste sich in seiner Arbeit mit den Fragen: Was erwartet der Choreograf von den Tänzern? Was benötigen die Tänzer von ihm? um den Kreationsprozess innerhalb der ‘Freien Szene‘ zu erforschen und zu dokumentieren.<sup>560</sup> In Anlehnung an seine Vorgehensweise soll auch die vorliegende Arbeit an die obenstehenden Fragen anknüpfen. Dabei sollen die Beobachtungen die Forschungsarbeit im Hinblick auf neue Erkenntnisse unterstützen, die einerseits den Kreationsprozess innerhalb der institutionellen Szene beleuchten und andererseits auch mögliche Hinweise auf Bedarf nach Personalentwicklungsmaßnahmen aufdecken. Darüber hinaus findet auch eine Erhebung quantifizierbarer Werte statt, die sich jedoch hauptsächlich auf die Probenzeit bezieht. Dieser Methodenpluralismus ist grundsätzlich auf einen angestrebten Erkenntniszuwachs zurückzuführen, auch wenn innerhalb der vorliegenden Triangulation die unterschiedlichen Perspektiven nicht, wie von Uwe Flick gefordert, „gleichberechtigt und gleichermaßen konsequent behandelt und umgesetzt werden“<sup>561</sup>, denn die quantifizierbaren Werte stehen nicht im Vordergrund der Auswertung der Ergebnisse. Die Beobachtungen zielen auf empirische Erkenntnisse und eine präzise Beschreibung komplexer Zusammenhänge des Probenprozesses.

<sup>559</sup> Vgl. Dickhoff (1984), S. 9, 278 und die dort angegebene Quelle Steinbeck, Dietrich (1970): „Probleme der Dokumentation von Theaterkunstwerken“, in: Helmar Klier [Hg.]: *Theaterwissenschaft im deutschsprachigen Raum. Text zum Selbstverständnis*, Darmstadt: Wiss. Buchges., 1981, S. 185.

<sup>560</sup> Laermans analysiert in seiner Untersuchung ausschließlich das Feld der ‘Freien Szene‘ und im konkreten vordergründig die Arbeit von Anne Teresa De Keersmaeker, vgl. Laermans (2015).

<sup>561</sup> Flick, Uwe (2011): „Triangulation“, in: Gertrud Oelerich/Hans-Uwe Otto [Hg.]: *Empirische Forschung und Soziale Arbeit*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011, S. 324.

Um diese Komplexität empirisch zugänglicher zu machen, kommen – unter dem Gesichtspunkt der komplementären Verknüpfung unterschiedlicher methodischer Zugänge – in der vorliegenden Feldforschung zusätzlich zu den dominierenden Beobachtungen auch gezielte Befragungen von Experten, als eine weitere qualitative Datenerhebungsmethode, zum Einsatz. Mithilfe der (systematisierenden<sup>562</sup>) Experteninterviews mit den, an den beobachteten Kreationsprozessen beteiligten Choreografen, sollen einerseits die biographischen und sozialen Prozesse nachvollzogen werden.<sup>563</sup> Andererseits sollen zusätzliche Erkenntnisse im zu untersuchenden spezifischen Handlungskontext eines Kreationsprozesses gewonnen sowie mögliche Bezüge zu bestehenden bzw. notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Anschließend daran werden im Kapitel 4.6 *Auswertung der Beobachtungen und Diskussion* die hinzugewonnenen Ergebnisse aggregiert mit den Beobachtungen analysiert. Um sicherzustellen, dass alle relevanten Themen gleichwertig behandelt werden, unterliegen alle Interviews demselben Leitfaden, der thematisch in folgende Unterkategorien aufgeteilt wird: Inspiration als Motor des schöpferischen Prozesses, Atmosphäre als Instrument des schöpferischen Prozesses, Führungsstil und Erwartungen, Prozessetappen und Zeitmanagement sowie Auswahl der Tänzer. Mit Blick auf die Problematik von restriktiven Vorgaben, als Ausgangspunkt dieser Methode – die laut Flick die Perspektive „des Subjekts eher verstellen, als eröffnen“<sup>564</sup> –, wurde dabei genügend Spielraum eingeräumt um fokussiertes Nachfragen bzw. ausholende Ausführungen sowohl aktiv als auch permissiv zu ermöglichen. Die Interviews wurden für die spätere Auswertung sprachlich aufgenommen und für die Analyse transkribiert.

Ein wesentliches Kriterium bei der Auswahl der zu beobachtenden Tanzcompagnien war die Teilnahme der Häuser an der Umfrage zur vorliegenden Forschungsarbeit. Vorab soll hervorgehoben werden, dass es sich bei den erfolgten Beobachtungen, wie oben erwähnt, um ein sogenanntes nicht-teilnehmendes Verfahren

---

<sup>562</sup> Alexander Bogner und Wolfgang Menz haben eine Typologie des Experteninterviews mit drei Alternativen vorgeschlagen: (1) Zum Zwecke der Exploration bzw. der Orientierung im Feld, (2) um Kontextinformationen zu gewinnen (systematisierendes Interview) und (3) das theoriegenerierende Experteninterview, vgl. Flick, Uwe (2019): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 2019, S. 216 und die dort angegebene Quelle Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002): „Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion“, in: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz [Hg.]: *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Opladen: Leske&Budrich, 2002, S. 36 ff.

<sup>563</sup> Vgl. Flick (2019), S. 23.

<sup>564</sup> Ebd. S. 223.

handelt, wodurch ein „möglichst geringer Einfluss auf die ablaufenden Interaktionen“<sup>565</sup> genommen werden und darüber hinaus eine höchstmögliche Objektivität gewahrt bleiben soll. Wulff hat in ihrer bereits angesprochenen Studie in Bezug auf die Objektivität im Zusammenhang mit der persönlichen Erfahrung auf dem zu bearbeitenden Gebiet die Thesen von Renato Rosaldo<sup>566</sup> und Alfred Schütz<sup>567</sup>, die ihre Interessen auf die multiplen Identitäten bzw. Realitäten sowie die Übertretung ihrer Grenzen gelegt haben, in ihre Überlegungen mit einfließen lassen.<sup>568</sup> Diesbezüglich schreibt sie von einer problematischen Konfusion von Zeit und Raum, die sich durch die Synchronisierung ihrer „previous life-world“<sup>569</sup> und ihrer „present life-world“ in Relation mit dem Untersuchungsfeld notwendigerweise ergibt. Daher muss an dieser Stelle auf die Lebenserfahrung des Verfassers der vorliegenden Arbeit sowohl als Theatertänzer als auch als künstlerischer Leiter verwiesen werden, die eine Objektivität von vornherein beeinträchtigt, auch wenn eine „presence of foreignness“<sup>570</sup> nach Gary Tomlinson simuliert wird, bei der es darum geht, das vorherige Fachwissen weitestgehend auszuklammern und nicht während der Beobachtung in Interpretationen des Gesehenen zu verfallen, die auf Fachwissen gründen.<sup>571</sup>

---

<sup>565</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2018), S. 365.

<sup>566</sup> Nach Rosaldo, einem amerikanischen Kulturanthropologen, verfügt das Leben eines Individuums über multiple kulturelle Verzweigungen, durch welche ebenfalls multiple und oftmals gegensätzliche Narrative fließen. Dadurch suggeriert er, dass jeder Einzelne, der dieser Vielfalt an kulturellen Einflüssen ausgesetzt ist, trotzdem individuelle Bezüge zu dem Kontext des eigenen Lebens herstellt, wodurch die Wechselseitigkeit zwischen Individuum und sozialem Umfeld verdeutlicht wird, vgl. Winslade, John/Monk, Gerald (2008): *Practicing Narrative Mediation. Loosening the Grip of Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass, 2008, S. 105.

<sup>567</sup> Schütz, der Begründer der phänomenologischen Soziologie, definiert das Individuum nicht über sein Ego, sondern vielmehr über die Interaktion mit seinem sozialen Umfeld. Dieses „life-world“-Konzept setzt sich aus multiplen Realitäten zusammen, deren jeweiliger kontextueller Zusammenhang seine eigenen Werte, Normen und Anforderungen aufweist, vgl. Santiago-Delefosse, Marie/Río Carral, María del (2015): „The Life-World and Its Multiple Realities. Alfred Schütz's Contribution to the Understanding of the Experience of Illness“, in: *Psychology*, 6, 2015, S. 1266.

<sup>568</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 16, 23 und die dort angegebenen Quellen Rosaldo, Renato (1989): *Culture and Truth*, Boston: Beacon Press, 1989, S. 194 und Schütz, Alfred (1967): *Collected Papers I*, Den Haag: Martinus Nijhoff, 1967.

<sup>569</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Wulff (1998), S. 23.

<sup>570</sup> Tomlinson, Gary (1993): *Music in Renaissance Magic. Toward a Historiography of Others*, Chicago/London: The University of Chicago Press, 1993, S. 23, zitiert nach Rossmanith (2009), S. 13.

<sup>571</sup> Zur ausführlichen Auseinandersetzung siehe Rossmanith (2009), S. 12 f. und die dort angegebene Quelle Zarrilli, Phillip B. (1998): *When the Body Becomes All Eyes. Paradigms, Discourses and Practices of Power in Kalarippayattu, a South Indian Martial Art*, Oxford: Oxford University Press, 1998, S. 11 und Lewis, J. Lowell (1992): *Ring of Liberation. Deceptive Discourse in Brazilian Capoeira*, Chicago/London: University of Chicago Press, 1992.

Der Typologie Raymond L. Golds folgend<sup>572</sup> läge im vorliegenden Fall der Typ eines vollständigen Beobachters vor. Jedoch ist bereits James P. Spradley differenzierter vorgegangen, in dem er eine nicht-teilnehmende Beobachtung mit einem gänzlichen physischen Fehlen des Beobachters vor Ort bedingt und – wie Flick ausführt – mit Zuhilfenahme einer Videoaufnahme des Geschehenen analysiert.<sup>573</sup> Daraus schlussfolgernd läge im vorliegenden Fall eine „passiv teilnehmenden Beobachtung“ vor. Laut der Literatur läge eine Möglichkeit der Kombination von Präsenz des Beobachters und seiner nicht teilnehmenden Vorgehensweise bei einer sogenannten verdeckten Beobachtung vor, die ein Verschweigen der Zielsetzung des Beobachtens beinhaltet.<sup>574</sup> Obwohl diese Vorgehensweise eine höchstmögliche Authentizität der Situation suggeriert – da die Zielsetzung der Beobachtung nicht offen kommuniziert wird – ist sie ethisch nicht tragbar, weswegen darauf verzichtet wurde.

Einige Quellen präferieren die Methode einer (aktiv) teilnehmenden Beobachtungen, da damit der Zugang zu dem sogenannten inneren Kreis der Arbeitswirklichkeit, der nur Insidern gewährt wird, ermöglicht wird, weswegen laut Flick diese Methode auch verbreiteter erscheint.<sup>575</sup> Er argumentiert dies mit der Notwendigkeit, dass nicht ‘nur‘ die „Wirklichkeit [...] die Außenseitern präsentiert [...]“<sup>576</sup> wird, sondern die „[...] andere, die für Eingeweihte reserviert bleibt“ einsehbar wird. Diese interne Perspektive definiert Flick als *das* Ziel der qualitativen Sozialforschung. Bedingt durch die oben dargelegte einschlägige Berufserfahrung des Verfassers und der damit verbundenen Rolle als bereits vorab Eingeweihter – der die Aushandlung der Nähe und Distanz selbst bestimmen kann und die Innenperspektive bereits kennt, wird bei der vorliegenden Beobachtung das beschriebene Ziel erreicht, ohne den Beobachter aktiv in den Kreationsprozess involvieren zu müssen. Sowohl aus diesem Grund als auch aus der wissenschaftlich notwendigen Wahrung der Distanz und methodischen Standards wurde in der vorliegenden Felduntersuchung bewusst von einer höheren Involvierungen abgesehen.

---

<sup>572</sup> Gold unterscheidet zwischen vollständigem Teilnehmer, dem Teilnehmer als Beobachter, dem Beobachter als Teilnehmer und einem vollständigen Beobachter, Vgl. Gold, Raymond L. (1958): „Roles in Sociological Field Observations“, in *Social Forces*, 36(2), 1958, S. 217 ff.

<sup>573</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Spradley, James P. (1980): *Participant Observation*, Long Grove: Waveland Press, 1980, S. 58 und Flick (2019), S. 283.

<sup>574</sup> Vgl. Flick (2019), S. 283.

<sup>575</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende ebd., S. 287.

<sup>576</sup> Hierzu und für das Folgende Flick (2019), S. 150 und die dort angegebene Quelle Adler, Patricia A. / Adler, Peter (1987): *Membership Roles in Field Research*, Beverly Hills: Sage, 1987, S. 21.

Trotz der erfolgten Vorgehensweise einer nicht-teilnehmenden bzw. passiv-teilnehmenden Beobachtung sollen mögliche Reaktivitätseffekte nicht ausgeschlossen werden. Empirische Befunde haben jedoch ergeben, dass die Anwesenheit eines Beobachters zwar einen minimalen, lediglich auf den Anfang des Prozesses begrenzten Effekt auf die Verhaltens- und Handlungsweisen der Beobachteten habe, dieser Einfluss aber für das Ergebnis der Untersuchung bedeutungslos sei.<sup>577</sup> Schnell et al. stützen diese These darauf, dass der Fokus des Beobachteten – trotz des Bewusstseins Ziel von Forschungsinteressen zu sein –, anders als beim Interview auf den Arbeitsablauf und nicht auf den Beobachtenden gerichtet ist, was auch durch die Erfahrungswerte des Verfassers der vorliegenden Arbeit bestätigt werden kann.

Wie jede Gegebenheit hat auch der Umstand, dass der Verfasser in seiner Vergangenheit eine intensive Interaktion mit vielen Teilnehmern des Felds hatte, sowohl positive als auch negative Seiten. So kann es ggf. dazu führen, dass aufgrund von vorangegangenen gemeinsamen Erfahrungen ein Nachteil für die Untersuchung entsteht, da sich laut Schnell et al. auch mögliche Fehlerquellen daraus ergeben können, andererseits begünstigt diese Lage das notwendige Vertrauen, nicht nur seitens der zu Beobachtenden (Stichwort „Zugang zu Einzelpersonen“<sup>578</sup>) sondern auch von Schlüsselpersonen, über die ein Zugang zum Untersuchungsfeld erst ermöglicht wird (Stichwort „Zugang zu Institutionen“). Diese unterschiedlichen Facetten subsumiert Flick als das „Problem des Zugangs“.<sup>579</sup>

Bezüglich der Auswahl der Compagnien und der Choreografen soll aus diesem Grund darauf hingewiesen werden, dass das erläuterte nicht- bzw. nur passiv teilnehmende Beobachten (immer noch) eine privilegierte Situation darstellt und es noch immer nicht selbstverständlich ist, als (momentan) Außenstehender zu Proben eingeladen bzw. zugelassen zu werden. Unter der Berücksichtigung dieses Privilegs konnten mithilfe des bestehenden einschlägigen Netzwerks des Verfassers folgende drei Ensembles für die Feldforschung gewonnen werden – die darüber hinaus unterschiedliche Parameter aufweisen: das Stuttgarter Ballett und die Choreografin Katarzyna Kozielska, das Ballett Augsburg und der Choreograf Ricardo Fernando und das Ballett Dortmund mit dem Choreografen Xin Peng Wang.

---

<sup>577</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Schnell/Hill/Esser (2018), S. 366.

<sup>578</sup> Hierzu und für das Folgende Flick (2019), S. 142, 145, 147.

<sup>579</sup> Vgl. auch Schnell/Hill/Esser (2018), S. 365.

Sie differieren sowohl hinsichtlich der Anzahl der Tänzer bzw. der Größe der Compagnien als auch bezüglich der unterschiedlichen choreografischen Konzepte. Darüber hinaus ist es von Bedeutung hervorzuheben, dass sich die drei Choreografen untereinander hinsichtlich ihrer choreografischen Erfahrung dahingehend unterscheiden lassen, dass einer am Anfang seiner choreografischen Karriere steht, ein weiterer bereits etabliert ist und einer sich wahrscheinlich im letzten Abschnitt seines choreografischen Schaffens befindet. Zusätzlich stellen die unterschiedlichen formellen Aufstellungen der Theater eine weitere Differenz dar. Zum einen sind mit Stuttgart und Dortmund zwei Theater mit jeweils eigenständigen Ballettsparten vertreten, die eine dezentrale Leitung mit einem eigenständigen Ballettintendanten bzw. Ballettdirektor vorweisen. Zum anderen ist in Augsburg ein Staatsintendant als zentrale Leitungsposition dem Ballettdirektor übergeordnet. Dadurch wird sichergestellt, dass eine größtmögliche Breite, sowohl bezüglich der verschiedenen Strukturen als auch hinsichtlich der künstlerischen Konzepte und Stile innerhalb der Staats- und Stadttheater, dargestellt und untersucht wird.

|  |   |  |
|--|---|--|
| Handlungsballett                                       | Choreografisches Werk, welches auf einer eigenständigen Musikkomposition beruht | Choreografisches Werk, bei welchem eine Auswahl an unterschiedlichen, bereits bestehenden Musikstücken getroffen wurde |
| Das Konzept folgt explizit einer dramaturgischen Linie | Das Konzept folgt der musikalischen Dramaturgie                                 | Die Musikauswahl passt sich dem inhaltlichen Konzept der Choreografin an   |
| Ballett Dortmund                                       | Ballett Augsburg  | Stuttgarter Ballett  |
| Stadttheater   | Staatstheater   | Staatstheater  |
| eigenständige Sparte                                   | nicht eigenständige Sparte  | eigenständige Sparte   |

Tabelle 2: Die untersuchten choreografischen Konzepte und Strukturen

Die vorliegenden Beobachtungen wurden, beruhend auf Feldnotizen, in Verlaufsprotokollen festgehalten, weshalb zu Beginn jeder Probe eine tabellarische Aufstellung der Angaben Zeit, Ort und beteiligte Personen notiert wird. Aus Gründen der

Wahrung der Anonymität werden die Namen der beteiligten Tänzer nicht öffentlich gemacht und auch nicht durch Synonyme ersetzt, wodurch auch der u.a. von Flick angesprochenen Ethik in der Sozialforschung Rechnung getragen wurde.<sup>580</sup> Ähnlich der Studie von Wulff werden die Beteiligten einander identifizieren können, für einen Außenstehenden ermöglichen die gesammelten Informationen jedoch keine persönliche Zuordnung.<sup>581</sup>

Die Auswertung der Feldforschungsergebnisse am Ende des Kapitels (Unterkapitel 4.6) dient dazu, die Parallelen, Abweichungen und Tendenzen der einzelnen Choreografen während des jeweiligen Kreationsprozesses und der geführten Experteninterviews zueinander in Bezug zu setzen und sie unter Einbezug der konsultierten Literatur zu diskutieren, ohne dabei wertende Kriterien aufzustellen. Das bewusst offen gehaltene theoretische und methodologische Verständnis ist – wie Flick auch treffend argumentiert – der Komplexität im untersuchten Gegenstand geschuldet, weswegen die Diskussion Literaturbeiträge miteinbezieht, die sowohl im Hinblick auf den geschichtlichen Rückblick als auch im Hinblick auf das Register verschiedener künstlerischer Sparten des Theaters, ein sehr breites Spektrum an Quellen umfasst. Dadurch sollen die Resultate der Untersuchung besser kontextualisiert und damit eingeordnet werden können.<sup>582</sup>

### 4.3 Katarzyna Kozielska und das Stuttgarter Ballett

*Take your Pleasure seriously* stammt von der polnischen Choreografin Katarzyna Kozielska und ist Teil der Premiere des Stuttgarter Balletts *Die fantastischen Fünf*, die ihre Uraufführung am 23. März 2018 in Stuttgart feierte.

Die Ballettausbildung führte Katarzyna Kozielska über die Staatliche Ballettschule im heimischen Bytom zu der John Cranko Schule in Stuttgart, wo sie im Jahr 2000 ihren Abschluss machte.<sup>583</sup> Im Anschluss daran wurde sie von Reid Anderson zum Stuttgarter Ballett geholt, wo sie sich seitdem ein breites Repertoire an klassischen, neoklassischen und zeitgenössischen Stücken von verschiedenen Choreogra-

---

<sup>580</sup> Vgl. Flick (2019), S. 65f.

<sup>581</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 15.

<sup>582</sup> Vgl. Flick (2019), S. 27, 73, 79.

<sup>583</sup> Die Quelle der Biografie-Angaben hier und im Folgendem ist die Homepage des Stuttgarter Balletts, vgl. Stuttgarter Ballett: <<https://www.stuttgarter-ballett.de/compagnie/taenzer/halbsolistinnen/katarzyna-kozielska/>>, letzter Zugriff am 21.02.2018.

fen wie George Balanchine, John Cranko, Glen Tetley, John Neumeier, Mauro Bigonzetti und Marco Goecke erarbeitete und in der Spielzeit 2006/07 auch zur Halbsolistin befördert wurde. Im Juli 2011 schuf Katarzyna Kozielska im Rahmen der Veranstaltung Noverre-Gesellschaft: *Junge Choreographen 2011* eine erste eigene Choreografie namens *Der richtige Ort* für vier Tänzerinnen und Tänzer des Stuttgarter Balletts. Gleich im Jahr darauf wurde sie als bemerkenswerte Nachwuchschoreografin in der Fachzeitschrift *Tanz* genannt.<sup>584</sup> Die erste Choreografie, die in das Repertoire des Stuttgarter Balletts übernommen wurde, war in der Spielzeit 2013/14 das Ballett *Symp*, welches sie im Jahr 2013 für die Noverre-Gesellschaft: *Junge Choreographen* kreiert hatte. Danach folgten Auftragsarbeiten des Theaters Augsburg, des *Deutschen Tanzpreises*, des Tschechischen National Balletts sowie mehrere des Stuttgarter Balletts.

Dieses hat sich durch sein stilistisch breites Repertoire und dadurch bedingtes hohes technisches Niveau nach eigenen Angaben zu einer der weltweit führenden Ballett-Compagnien entwickelt.<sup>585</sup> 61 Tänzer aus 23 Nationen tanzen sowohl in den heimischen Spielstätten in Stuttgart, nämlich am Opernhaus, Schauspielhaus und Kammertheater, als auch auf zahlreichen nationalen und internationalen Gastspielen.

#### 4.3.1 Inspiration als Motor des schöpferischen Prozesses

Im Experteninterview, das im Zuge der Beobachtung mit der Choreografin geführt worden ist, hat diese die Inspiration und die Vorbereitung zu der Entstehung ihrer Choreografie erläutert.<sup>586</sup> Anlässe für den oben angeführten Abend gibt es demzufolge zwei: Zum einen ist es die letzte Premiere in der Intendanz von Reid Anderson, der sich u.a. auch einen Namen als Choreografen-Förderer gemacht hat, weswegen fünf seiner ‚Entdeckungen‘ den krönenden Abschluss inszenieren und zum anderen

---

<sup>584</sup> Vgl. o.A. (2012): „die saison 2011/12. the winners are ...“, in: *tanz. Zeitschrift für Ballett, Tanz, Performance. Das Jahrbuch 2012*, Berlin: Friedrich Berlin Verlagsgesellschaft mbH, 2012, S. 152.

<sup>585</sup> Die Quelle der Angaben über das Stuttgarter Ballett hier und im Folgenden ist die offizielle Homepage der Compagnie, vgl. Stuttgarter Ballett: <<https://www.stuttgarter-ballett.de/compagnie/>>, letzter Zugriff am 21.02.2018.

<sup>586</sup> Kozielska, Katharzyna (2018): Persönliches Interview, geführt am 08.02.2018. Das Interview wurde im Staatstheater Stuttgart in englischer Sprache geführt.

ist es auch die letzte Spielzeit von Katarzyna Kozielska beim Stuttgarter Ballett.<sup>587</sup> Der Abschied von der Bühne, zumindest als aktive Balletttänzerin, war für Kozielska die treibende Kraft bei der Konzeption dieses Balletts, weswegen auch autobiografische Züge mit eingeflossen sind und wichtige Ereignisse der 18-jährigen Lebensreise der Tänzerin und Person Katarzyna Kozielska beim Stuttgarter Ballett verarbeitet wurden. So wird z.B. der Anfang bzw. die Ankunft im Staatstheater und das erste Aufeinandertreffen mit der „Crowd“ nachgezeichnet, bei dem sie niemandem im Weg stehen durfte, aber dennoch auf sich aufmerksam machen musste: „At the moment that you get the chance, you need to be there.“ Einzug findet aber auch das Ungleichgewicht in der Geschlechterverteilung auf dem Gebiet der Choreografie.

Als ‚Endprodukt‘ nach außen ist das Ballett jedoch abstrakt gehalten, die Erinnerungen liefern eine Basis für die Erstellung der Choreografie. Mit anderen Worten finden die positiven und negativen persönlichen Erfahrungswerte und Gefühle durchaus Eingang in das Konzept des Stücks von Kozielska, es gibt aber keine Handlung. Dass zudem nostalgische Emotionen eine wichtige Rolle zu spielen scheinen, ist auch aus dem Gesamtkonzept des Abends ablesbar, denn auch die anderen vier Choreografen sind gewissermaßen heimisch: Sie waren Tänzer beim Stuttgarter Ballett, was laut Kozielska zum einen eine gewisse Intimität unter ihnen ermöglicht und zum anderen Freude darüber aufkommen lässt, etwas getrennt im Sinne von selbstständig, aber doch gemeinsam auf die Bühne zu bringen.

#### 4.3.2 Atmosphäre als Instrument des schöpferischen Prozesses

Daran anknüpfend ist das Streben nach guter Atmosphäre innerhalb des Prozesses einer der Hauptansprüche bei einer Inszenierung von Kozielska. Sie selbst erzählt im Experteninterview, dass die Stimmung in den Proben manchmal sogar zu vertraut zu sein scheint. Die Vermutung liegt nahe, diese Aussage dahingehend zu interpretieren, dass das tatsächliche kollegiale Verhältnis zwischen ihr als Tänzerin und den anderen Tänzern in dem Moment, in dem sie die Rolle der Choreografin gegenüber den gleichen Tänzern einnimmt, mit in diesen Kreationsprozess hineinschwingt. Dies

---

<sup>587</sup> Neben der Inspiration, die für die Entstehung der Inszenierung ausschlaggebend war, besitzt auch die Handhabung der Entwicklung der Tänzer beim Stuttgarter Ballett bzw. die Gewichtung der ermöglichten Transition zum Choreografen eine hohe Relevanz.

führt dazu, dass sich die Kommunikation im Arbeitsprozess nicht grundlegend verändert, was u.a. auch darauf beruht, dass sie aus ihrer bisherigen choreografischen Erfahrung mit den Tänzern des Stuttgarter Balletts sagen kann, dass die Tänzer „wenn es darauf ankommt, liefern“.

An dieser Stelle ist jedoch erforderlich anzumerken, dass Kozielska in ihrer Position als Choreografin durchaus auch Führungsqualität beweist, indem sie klare Anweisungen bezüglich ihres Bewegungsvokabulars gibt. Ähnlich der an oberer Stelle indirekt zitierten Aussage von Cole im Hinblick auf die Arbeitsweise von Renfield, ist für Kozielska die Balance zwischen fordern und ziehen lassen ein elementarer Bestandteil der Arbeit. Diese Balance ‚diktieren‘ die Tänzer: „When a person is super tired, because he had five run-throughs yesterday, we let it go easy on today. We can slow down, we will speed up the next time.“ Es kann davon ausgegangen werden, dass die Erfahrung als noch immer aktive Tänzerin eine nicht unerhebliche Rolle bei dem ‚Aufeinandereinlassen‘ spielt, weil sie das Konditionsniveau der Compagnie nicht nur empathisch, sondern auch auf physischer Ebene nachempfindet.

Darüber hinaus misst sie sich selbst an den eigenen positiven Erfahrungen mit Choreografen und Ballettmeistern, die ständig bemüht waren, ihre Tagesform soweit wie möglich zu berücksichtigen. Kozielska lässt den Tänzern tatsächlich viele Freiheiten, immer das Datum der Premiere als zeitliches Ziel im Blickfeld, an dem alles buchstäblich auf seinem Platz sein muss. Das setzt ein Verständnis dafür voraus, dass sie zusammen etwas Neues erschaffen, aber auch die Erkenntnis, nicht mit aller Kraft die Machtstellung auszunutzen, die ein Choreograf qua Profession einnimmt. Zum Zeitpunkt des Interviews äußerte sich Kozielska im Hinblick auf das zeitliche Voranschreiten der Kreation eher verhalten: „Es geht relativ langsam voran.“, da die Tänzer kurz vor der Premiere von *La Fille mal gardée* stehen.<sup>588</sup> Andererseits würde es sie selbst ebenso sehr wie die Tänzer behindern, in einer ‚schlechten‘ Atmosphäre schöpferisch tätig sein zu müssen, die eventuell durch ein forciertes Arbeiten entstehen könnte.

---

<sup>588</sup> Für eine eingehendere Erläuterung der Bedingungen der Arbeitsprozesse innerhalb eines Repertoirebetriebs siehe Unterkapitel 4.6 *Auswertung der Beobachtungen und Diskussion*.

#### 4.3.3 Führungsstil und Erwartungen

Obwohl die Vertrautheit und Nähe zu den Mitmenschen bzw. Mitarbeitern oftmals positiv konnotiert wird, überrascht die Aussage, dass für Kozielska das Gegenteil der Fall zu sein scheint. Eine Erklärung hierfür findet sie in dem starken Gefühl der Vertrautheit und Verbundenheit zwischen ihr und den Tänzern, das ein Loslösen und ein neutrales Arbeiten erschwert, da sie die Tänzer nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Umfeld kennt und sie darüber hinaus, außerhalb des Inszenierungsprozesses von *Take your Pleasure seriously*, ihre Kollegin ist. Um keine falschen Schlüsse zuzulassen, präzisiert sie postwendend, dass der Respekt, den ihr die Tänzer entgegenbringen, sehr hoch sei, aber es scheint etwas wie mit Freunden zu sein, die man teilweise 18 Jahre lang kennt: Man sei sich vertraut. Bei Kreationsprozessen an anderen Häusern scheint die Erwartung der Tänzer eine andere zu sein, da sie Kozielska zum ersten Mal sehen. Sie wirken gierig darauf, Neues kennenzulernen, obwohl sie wahrscheinlich genau so müde von anderen Proben sind, es jedoch nicht offen zeigen.

Darüber hinaus wollen sich die Tänzer auswärts explizit im besten Licht präsentieren, da der erste Eindruck eine maßgebliche Rolle bei der Besetzung spielt, während das Auswahlverfahren ‚zu Hause‘ in Stuttgart aufgrund der gegenseitigen Vertrautheit wegfällt. Ferner empfindet Kozielska laut eigener Aussage einen Unterschied in der Probenintensität bei einem choreografischen Auftrag als Gast und einem Auftrag am eigenen Haus. Bei Gastaufträgen, ist aus Gründen der Organisation und Kostenplanung die Kreationsphase in einem kompakten Zeitraum anberaumt, was nicht bedeutet, dass die zur Verfügung stehende Zeitspanne in absoluten Zahlen kürzer ausfällt. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein, denn gerade wegen dieser zeitlichen Fokussierung kann die Probenphase schneller abgeschlossen werden. Da die einzelnen Proben in der Regel drei Stunden dauern, können sich sowohl die Tänzer als auch die Choreografin der Ausarbeitung der Partien sowie deren Details intensiv widmen. Die um einiges kürzer angesetzten Proben, die ihr im beobachteten Fall zur Verfügung gestellt wurden, erwiesen sich für Kreationsproben als eher schwierig, da sie den konzentrationsbedingten Vertiefungsprozess in die Materie zu schnell unterbrechen, weshalb sie von Kozielska oftmals als „vergeudete Zeit“ beschrieben werden.

#### 4.3.4 Prozessetappen und Zeitmanagement

In der Regel hört sich Kozielska das ausgewählte Musikstück, das z.B. acht Minuten lang ist, zwischen zwanzig und dreißig Mal an. Die Musikauswahl wurde in Abhängigkeit von der nur ungefähr festgelegten Dauer des Balletts getroffen, wobei der Fokus bei der Auswahl auf die verschiedenen atmosphärischen Einflüsse der jeweiligen Musik gesetzt wurde, denn die Musik liefert bei Kozielska die Initiative für die Choreografie. Diese einleitende Arbeit im Zuge der Kreation findet außerhalb des Ballettsaals statt und zwar wie sie sagt „vorzugsweise z.B. im Auto oder auf der heimischen Couch“. Diese Aussage lässt vermuten, dass sich die Arbeit des Choreografen zeitlich nur sehr schwer auf reguläre Arbeitszeiten beschränken lässt und dass ein derartig kreativer Prozess immerwährend weiterläuft und einen ständig beansprucht.<sup>589</sup> Üblicherweise kristallisieren sich klare Visionen mit Bewegungen und Formationen (ob Solo, ‚Pas de deux‘<sup>590</sup>, Duett oder ‚Gruppenteil‘) bereits nach dem dritten oder vierten Hören des Musikstücks heraus. Sollten keine Imaginationen während des Hörens entstehen, sortiert sie das Musikstück aus. Das bedeutet, dass die ersten Schritte sehr konkret, aber nur in der Fantasie entstehen: „I don't stand up and create the steps, I let the brain do it for me.“ Anders als bei den Untersuchungen des Probenprozesses im Rahmen des Literaturtheaters von Matzke kann Kozielska in dem untersuchten Fall als die genuine Schöpferin einer Inszenierung angesehen werden, da sie nicht auf einen Dramentext oder einen anderen Text als Vorlage zurückgreift.<sup>591</sup> Zwischen diesen zahlreichen imaginären Bewegungssequenzen bestehen Lücken im Raum-Zeit-Kontinuum des Bewegungsablaufs in ihrer Choreografie, die sie dann an Ort und Stelle bei den Proben im Ballettsaal ausfüllt. Auf diese Art und Weise werden die vorbereiteten Teilsequenzen verbunden und es entsteht eine komplette Sequenz. In diesem Vorgang, den sie „scratching the piece“ nennt, werden in der Regel die Orientierung und die Bewegungsrichtung im Raum nicht in Frage gestellt und somit nicht mehr verändert, wohingegen einzelne Schritte aus den Bewe-

---

<sup>589</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 33.

<sup>590</sup> Von einem ‚Pas de deux‘ (franz. „Schritt zu zweit“) spricht man im Ballett üblicherweise als von einer Tanznummer, welche von einem Mann und einer Frau gemeinsam getanzt wird, wobei es von Bedeutung ist, dass der Tänzer die Tänzerin dabei unterstützt. Von einem Duett spricht man dagegen, wenn die Tanzenden gleichgeschlechtlich sind oder wenn das Moment der Unterstützung fehlt, vgl. Koegler/Günther (1984), S. 343.

<sup>591</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 186.

gungsabläufen selber durch den Input der Tänzer angepasst oder auch verändert werden.

Nachdem die Besetzung festgelegt wurde, wird üblicherweise eine erste Probe anberaumt, bei der die gesamte Besetzung anwesend ist. Dabei wird eine verbale Vorstellung des Konzepts, als Einführung in den Prozess im Ballettsaal, veranstaltet. Bei *Take your Pleasure seriously* konnte, bedingt durch die Probenplanung, zum ersten Mal nicht die gesamte Besetzung bei der ersten Probe anwesend sein. Durch die fehlende Einführung bot sich Kozielska allerdings die interessante Möglichkeit, den Kreis der Vertrautheit zwischen ihr und den Tänzern aufgrund der begrenzten Informationen zu durchbrechen. In Anlehnung an das Konzept des Choreografen John Cranko konnte sie die Tänzer als eine Art weißes Blatt behandeln, auf das sie lediglich Grundinformationen und Eckdaten des Konzepts aufschrieb, wodurch die Tänzer nicht in der Lage waren, ein gewisses Schrittmaterial antizipierend anbieten zu können, da sie den Stil der Choreografin bereits kannten.<sup>592</sup>

Das in der Vorstellungskraft ruhende Schrittmaterial ist eine „fifty-fifty“-Symbiose aus Bewegungen ihrer Fantasie, das sich einerseits aus dem eigenen Stil der Choreografin Kozielska – ihrer natürlichen Koordination und ihrem eigenen Können – und andererseits aus den gegebenen technischen und körperlichen Möglichkeiten der Tänzer zusammensetzt. Sie zeigt die Schritte in der Regel immer als erste selbst ‚full-out‘ vor, wodurch sie am eigenen Körper erfährt, wie organisch der Bewegungsfluss tatsächlich abläuft und erläutert dabei zudem exakt die einzelnen Bewegungsabläufe. In diesem Augenblick findet die erste Konfrontation zwischen der ideellen Bewegung und ihrer materiellen Ausführung statt. Sie beharrt aber nicht auf dieser Vision im Detail. Wenn die Bewegungen von den Tänzern nachgemacht werden, passt sie diese, falls notwendig, den unterschiedlichen Proportionen der verschiedenen Tänzer an. Die Tänzer sind diejenigen, die den Plan des Choreografen realisieren (müssen), weswegen sie bewusst die kreative Eigeninitiative der Tänzer fördert. Anders ausgedrückt bildet die Choreografin eine Keimzelle, die sie den Tänzern über gibt. Dabei kommt es oft vor, dass verschiedene Tänzer die Bewegungen im Detail unterschiedlich ausführen, woraufhin Kozielska den Bewegungsfluss nach ihren eigenen ästhetischen Kriterien auswählt, wobei sie selbstverständlich auch den Fortlauf in die folgenden, nur in ihrer Vorstellung bestehenden Bewegungen im Au-

---

<sup>592</sup> Clarke/Crisp (1985), S. 124.

ge behält. Durch den Austausch mit den Tänzern stellt sie sicher, dass sich die Tänzer auch selbst wohlfühlen und nicht gegen ihre Choreografie ankämpfen: „I am not going to risk that they look bad in my creation.“ Dabei unterscheidet sie sehr wohl Stellen, an denen die Tänzer absolut einheitlich tanzen müssen von den Stellen, wo diese sogar während einer Vorstellung einen gewissen Freiraum ausleben können.

Wie geht Kozielska vor, ein neues Stück entstehen zu lassen? Sie kommentiert im Experteninterview, dass sie in dem ihr vorgegebenen Probenplan nie ausreichend Zeit bekommt, um im Ballettsaal zu experimentieren, weswegen sie bereits vorbereitet im Saal erscheint. Dieses Konzept liegt in der hohen logistischen Anforderung der jeweiligen Tanzcompagnie begründet, bei der die Probenpläne aufgrund von anderweitigen Verpflichtungen der Tänzer im Voraus festgelegt sind und in der Regel nur bei Ausnahmesituationen, wie z.B. Verletzungen, angepasst werden. Darüber hinaus steht der Premierentermin fest und kann nicht, zumindest nicht ohne Weiteres, wie z.B. im Falle der von Houghton observierten Fällen bis zum Zeitpunkt verschoben werden, an dem die Proben im Auge des Regisseurs bzw. im vorliegenden Fall der Choreografen tatsächlich abgeschlossen erscheinen.<sup>593</sup>

#### 4.3.5 Auswahl der Tänzer

Als eine letzte Besonderheit beim Vorgehen Kozielskas in Bezug auf ein ihr bekanntes und unbekanntes Terrain erweist sich das Vortanzen, das zu Beginn des Probenprozesses durchgeführt wird und bei dem der Choreograf Sequenzen aus seinen bereits bestehenden Balletten mit der Compagnie in einer Art Workshop durchexerziert, damit er im Zusammenspiel mit der jeweiligen künstlerischen Leitung die Besetzung festlegen kann. Hier in Stuttgart fiel dieses Vortanzen als Einleitung in den Inszenierungsprozess aus den bereits geschilderten Gründen aus.

---

<sup>593</sup> Vgl. Houghton (1962), S. 64 f., 144 ff., 253 f.

## **4.4 Ricardo Fernando und das Augsburger Ballett**

Der Ballettabend *Die Vier Jahreszeiten* stammt vom Choreografen Ricardo Fernando und feierte seine Premiere am Staatstheater Augsburg am 27.10.2018. Der brasilianische Choreograf Ricardo Fernando ist bereits seit 25 Jahren Leiter unterschiedlicher Tanzcompagnien in Deutschland.<sup>594</sup> Darunter zählen die Theater in Bremerhaven, Chemnitz, Pforzheim, Regensburg und Hagen. Stilistisch umfassen seine Werke Inszenierungen von Handlungsballetten über neoklassische Tanzabende bis hin zu zeitgenössischen Werken und Musicals. Als Gastchoreograf wurde er bereits häufig an renommierte Compagnien in Japan, Brasilien, Österreich, Italien, Türkei und der Schweiz eingeladen. Er war auch der Gründer einer der ersten jährlich stattfinden AIDS-Benefiz-Galas in Deutschland. Im Jahr 2015 erhielt er den Anerkennungspreis des *Deutschen Tanzpreises*. Seit der Spielzeit 2017/18 ist Fernando Ballettdirektor und Chefchoreograf des *Ballett Augsburg*.

Dessen Fokus liegt im zeitgenössischen Tanz.<sup>595</sup> 16 Tänzer unterschiedlicher Nationalitäten präsentieren ein umfangreiches Repertoire von Ricardo Fernando, Mauro Bigonzetti, Cayetano Soto, Marguerite Donlon, Young Soon Hue, Ihsan Rustem, Gustavo Ramirez Sansano und vielen mehr.

### **4.4.1 Inspiration als Motor des schöpferischen Prozesses**

Im Experteninterview, das im Rahmen der Probenbeobachtung mit dem Choreografen geführt wurde, erläutert Ricardo Fernando, welche Inspiration der Entstehung seiner Choreografie zugrunde liegt und welche Aspekte in der Vorbereitung eine Rolle spielen.<sup>596</sup> Die Hauptinspiration für diesen Ballettabend kann wohl an der Musikauswahl festgelegt werden. Die Epoche von Vivaldis Musik, dem Barock, weist eine Parallele zur Stadt Augsburg und ihrer barocken Architektur auf, die dem Choreografen eine bestimmte Stimmung vermittelt, von der er inspiriert wird. Darüber

---

<sup>594</sup> Die Quelle der Biografie-Angaben hier und im Folgenden ist die Homepage des Augsburger Balletts, vgl. Theater Augsburg: *Ricardo Fernando*, <[https://staatstheater-augsburg.de/ricardo\\_fernando](https://staatstheater-augsburg.de/ricardo_fernando)>, letzter Zugriff am 18.10.2018.

<sup>595</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Theater Augsburg (2018): Eigendarstellung Ballett Augsburg, unveröfftl. Marketing-Material.

<sup>596</sup> Fernando, Ricardo (2018): Persönliches Interview, geführt am 24.07.2018. Das Interview wurde im Theater Augsburg in englischer Sprache geführt.

hinaus findet sich eine weitere Inspirationsquelle im Zielgedanken Fernandos an das Publikum, für das er seine Werke schafft und von dem er überzeugt ist, dass es Vivaldi ebenso begeistert aufnehmen wird, wie er es selbst und auch seine Tänzer es bereits getan haben. Diese überwältigende Musik brachte in der Vorbereitungsphase gleichzeitig die Frage mit sich, mit welchem weiteren Werk man sie in einem Abend zusammenlegen könnte, da die *Vier Jahreszeiten* alleine für ein abendfüllendes Werk zu kurz sind. Üblicherweise werden derartig kurze Stücke in einem ‚Double‘- oder ‚Triple-Bill‘-Abend verbunden, an dem durchaus verschiedene musikalische Stilrichtungen variieren können.

Nachdem der Fokus seitens des Choreografen auf Vivaldi gelegt wurde, erschien ihm nicht jede Musik passend für eine solche Vereinigung. Im Zuge der Recherche nach kompatiblen Partituren stieß Fernando auf *Concerto for Violin and Orchestra No. 2 „The American Four Seasons“* von Philip Glass und fand damit die ideale Ergänzung zu *Le quattro stagioni* aus *Il cimento dell’armonia e dell’inventione, op. 8* von Vivaldi. Diese musikalische Korrelation führte zu einer weiteren theaterinternen Entscheidung, die es ermöglichte, den Tanzabend unter orchesterlicher Begleitung auf die Bühne zu bringen und nicht wie üblicherweise mit dem Tonband, wodurch nach Ansicht des Choreografen die Atmosphäre für das Publikum noch intensiver spürbar sein würde.

#### 4.4.2 Atmosphäre als Instrument des schöpferischen Prozesses

Fernando verweist darauf, dass jeder, der etwas erschaffen möchte – wobei es nicht um ein einmaliges Erlebnis geht, sondern um das Erschaffen neuer Werke –, häufig von äußeren Faktoren angeregt oder inspiriert wird. Für manche Choreografen dient dafür als Vorlage eine Dichtung, ein Film oder auch ein Buch, für ihn selbst jedoch spielt die Musik in seinem Schaffen eine übergeordnete Rolle, weil sie diejenige ist, welche die Fantasiebilder in seinem Kopf erzeugt. Dabei lässt er sich bewusst immer wieder aufs Neue von der Musik leiten: „That’s why music comes first.“ Durch diese sehr emotionale Auseinandersetzung schafft er es, seinen künstlerischen Stil stetig im Wandel zu halten, was seiner Aussage nach dazu führte, dass einige Kritiker seinen Werken eine besondere Musikalität bescheinigen. Dieser Respekt, den der Choreograf gegenüber der Musik aufweist, lässt die Choreografie auf verschiedene Wei-

se darauf reagieren. Sie kann entweder harmonisch in den Musikrhythmus eingegliedert werden oder als Kontrapunkt eine Gegenposition einnehmen – in jedem Fall baut sich eine tiefgreifende Beziehung zwischen der Musik und der Bewegung auf.

In Fernandos Anfangsjahren lag die Intensität des künstlerischen Schaffens jedoch nicht auf der Musik. Trotzdem beeinflusste sie seine Werke dahingehend, dass er oftmals die Musik als einen Konkurrenten betrachtete, den er zu dominieren versuchte. Erst mittels der Beobachtung fremder Werke und damit der Arbeitsweise anderer Choreografen setzte ein Lernprozess ein, bei dem er erkannte, dass es nicht nötig ist, ständig mit der Musik zu konkurrieren. In Abhängigkeit von der Musikauswahl und selbstverständlich auch von der choreografischen Idee, räumt Fernando heute musikalischen Sequenzen in seinen Choreografien durchaus auch nicht getanzte Bilder ein, deren Stimmung von wenigen, aber höchst intensiven Bewegungen getragen werden.

Durch die Tatsache, dass Fernando bewusst offen unterschiedlichen Musikstilen gegenübersteht, trägt seine anschließende ebenso offene Kommunikation mit den Tänzern entscheidend zur Arbeitsatmosphäre im Saal bei. Diesen partizipativen Ansatz innerhalb des schöpferischen Prozesses verfolgt der Choreograf bewusst und mit Überzeugung, was sich in seinem Kommentar „they are all creators“ widerspiegelt.

#### 4.4.3 Führungsstil und Erwartungen

Auch wenn Fernando der Improvisation durch die Tänzer eine besondere Bedeutung beimisst, werden die Rahmensetzungen sowohl bezüglich der Stilrichtung als auch hinsichtlich der Raumorientierung klar und deutlich kommuniziert. Unabhängig davon, ob er an seinem Haus choreografiert oder als Gastchoreograf an anderen Theatern arbeitet, unterliegt seine Arbeit diesem Vorgehensmuster. Diese Reziprozität zwischen ihm als Choreografen und den Tänzern im Hinblick auf das kreative Einbringen während des Entstehungsprozesses soll ein Gefühl der Zugehörigkeit hervorrufen und es dadurch den Tänzern ermöglichen, sich zu 100 Prozent mit dem Stück zu identifizieren. Dabei führt er die Tänzer mittels pädagogisch ermutigender Ansätze behutsam in die Richtung seiner Vision. Er bestärkt sie darin, selbst weiterhin kreative Vorschläge zu unterbreiten, weil er sich selbst als offen und experimentierfreudig beschreibt.

Durch den ständigen kommunikativen Austausch entwickeln sich laut Fernando die Tänzer zu eigenständigen Künstlerpersönlichkeiten. Zwar kann nicht jeder mit so viel Freiraum umgehen, doch gibt es Tänzer, die ein spezielles Talent für die Improvisation an den Tag legen. Nach Meinung Fernandos sind diese prädestiniert dafür, später selbst einmal als Choreografen zu arbeiten. Sein Führungsstil wird durch eine Kombination gegensätzlicher Führungsansätze gekennzeichnet. Dabei zeigt sich, dass sowohl der ‚laissez faire‘-Stil als auch ein autoritativer Stil in seinem Leadership vertreten sind.

#### 4.4.4 Prozessetappen und Zeitmanagement

„My work always starts with the music.“ Nach der Wahl des Musikstücks hört sich Fernando in seiner privaten Zeit – auf langen Autobahnfahrten oder zu Hause – verschiedene Aufnahmen an und betreibt dieses in einer exzessiven Art und Weise. Bei diesem Hören steigen Bilder der dazu passenden Choreografie auf und es entstehen Rahmensituationen, in denen bereits rudimentär feststeht, ob es sich bei der bestimmten musikalischen Sequenz um einen Pas de Deux handelt oder ein Solo für eine Tänzerin oder einen Tänzer bzw. eine oder mehrere Gruppenteile, wobei hier sowohl die Anzahl der Gruppen als auch die Anzahl der Tänzer innerhalb der Gruppensequenzen durchaus variieren kann. Aufbauend auf dem ‚Grundgerüst‘ der Vision, wird anfangs die Gewichtung auf die Improvisation gelegt, wobei der Choreograf immer wieder eingreift und die Richtung vorgibt. Im späteren Verlauf zieht er den Improvisationsrahmen immer enger, indem er genaue Raumweisungen oder bestimmte Elemente vorgibt, mittels derer die Tänzer den Raum ausfüllen sollen, wie z.B. mittels einer Hebung. Die Art und Weise der Ausführung unterliegt zu diesem Zeitpunkt immer noch der künstlerischen Ausdrucksfreiheit der Tänzer. Dieser Arbeitsweise kommt ein weiterer Ansatz des Choreografen hinzu, bei dem er die Führung der Bewegungsabläufe vollkommen übernimmt und die Tänzer seine auch physisch minutiös vorgezeigten Vorgaben reproduzieren lässt. Diese Prozessetappen unterliegen weder einem chronologischen Ablauf innerhalb des Kreationsprozesses noch stellen sie stringent voneinander abgetrennte Muster seines Führungsansatzes dar. Vielmehr realisiert er seine Visionen durch das Vermischen dieser Ansätze.

Der deutsche Staats- oder Stadttheaterbetrieb unterliegt üblicherweise sehr straffen Zeitplänen, was sich auch auf die Probenplanung auswirkt. Dass morgens ein anderes Stück geprobt als abends auf der Bühne aufgeführt wird, stellt die Regel und nicht die Ausnahme dar.

Die ersten Proben für die neue Inszenierung basieren auf der Improvisation, die als Teil des Prozesses jedoch zeitlich begrenzt ist. Eine klare Linie und eine erkennbare Struktur seitens der verantwortlichen Person, sowohl während des Probenprozesses als auch innerhalb der Choreografie selbst, stellen für Fernando die tragenden Säulen seiner Arbeit dar. Er ist der Überzeugung, dass die konsequente Verfolgung dieser von ihm gesetzten Maßstäbe auch einen positiven Wiederhall beim Publikum findet, was er durch die ermittelten Zuschauerzahlen bestätigt sieht.

Dieses Prinzip unterstützt ihn in seinem Bestreben, den Kreationsprozess so schnell wie möglich abzuschließen, da er einem enormen Zeitdruck unterliegt. Dieser setzt sich einerseits aus den tarifvertraglichen Probenzeiten und andererseits aus den betrieblichen Meetings zusammen, an denen Fernando in seiner Funktion als Ballettdirektor teilnehmen muss. Mithilfe dieses strukturierten Rahmens versucht er seine Arbeit effektiv zu gestalten und dadurch seine vielfältigen Aufgaben zeitgerecht zu erledigen.

#### 4.4.5 Auswahl der Tänzer

Als Ballettdirektor trifft Fernando – bei einem Vortanzen – die Auswahl der Tänzer, denen er ein festes Engagement an seinem Haus anbietet. Dabei sucht er nach tänzerischen Qualitäten, die sowohl den Anforderungen seiner Choreografien als auch denen der von ihm eingeplanten Gastchoreografen entsprechen. Seiner Überzeugung nach ist ein guter Tänzer wichtiger als ein guter Choreograf, da er das Endergebnis entscheidend beeinflusst. Dabei hat er die Erfahrung gemacht, dass klassisch ausgebildete Tänzer am ehesten die notwendigen Voraussetzungen erfüllen, u.a. deshalb, weil durch das klassische Training die koordinative Basis eines Tänzers ein solides Bewegungsfundament aufgestellt wird, auf welchem er als Choreograf am besten weiterbauen kann: „[...] I do believe a ballet dancer, who is open minded and is ready

to experiment, can be the best dancer you can have.”<sup>597</sup> Geleitet von diesem Grundsatz stellt das klassische Training die erste Phase seines Vortanzens dar. Daran anschließend erfolgt der nächste Schritt, bei dem die Tänzer ihr improvisatorisches Können unter Beweis stellen müssen. Vor dem Hintergrund des partizipativen Ansatzes vieler Choreografen, reicht es Fernando nicht aus, schnell aufnahmefähig zu sein und die vorgezeigten Bewegungen präzise nachahmen zu können. Die Tänzer müssen ihre eigene Kreativität mit einbringen können und wollen.

Obwohl Fernando dementsprechend die von ihm ausgewählten Tänzer bereits kennt, gestaltet er dennoch die ersten Proben immer als eine Art inoffizielles Vortanzen für das jeweilige Stück. Die Besetzungsliste wird erst ausgehängt, nachdem die einzelnen choreografischen Sequenzen festgelegt wurden. Von seinen Tänzern erwartet er dabei Eigeninitiative in der Umsetzung seiner Anweisungen, von der er sich beeinflussen lassen möchte.

Zwar kommt der Choreograf zu Beginn der Proben mit einer Vorahnung, wer was tanzen könnte, aber erst im Zuge des Probenprozesses selbst wird festgelegt, wer die erste Besetzung für eine Solo- oder Demi-Solo-Aufgabe sein wird. Dabei ist es seiner Aussage nach schon des Öfteren dazu gekommen, dass sich die Vorahnung nicht bewahrheitet hat, sondern er von Tänzern positiv überrascht wurde und dementsprechend die Besetzung geändert hat. Auch wenn die Tanzcompagnie mit 16 Tänzern zu den kleineren Compagnien gehört und trotz des vorgestellten Auswahlprozesses hat seiner eigenen Aussage nach jede Vorstellung drei Besetzungen, wodurch gesichert werden soll, dass dennoch alle die Möglichkeit erhalten, sich auf der Bühne zu zeigen.

#### **4.5 Xin Peng Wang und das Dortmunder Ballett**

*Die göttliche Komödie I: INFERO* ist ein Ballett von Xin Peng Wang, das er nach der Vorlage von Dante Alighieri kreiert hat. Die Uraufführung des ersten Teils fand am 3.November 2018 in Dortmund statt und markierte gleichzeitig den Auftakt zu einer Dante-Trilogie, die sich dementsprechend über drei aufeinanderfolgende Spielzeiten erstrecken wird, wobei im dritten Jahr nicht der Teil *PARADISO* separat auf

---

<sup>597</sup> Dass diese Annahme unter Choreografen kein Alleinstellungsmerkmal besitzt, bestätigt auch Müller in ihrer Untersuchung, vgl. Müller (2016), S. 90.

die Bühne gebracht, sondern das „epochale Gesamtwerk“<sup>598</sup> an einem Abend zusammengefasst wird. Die ausgewählte Musik für das *INFERNO* stammt von den Komponisten Kate Moore (Cello-Solo *Whoever You Are Come Forth*) und Michael Gordon (*Decasia*).

Xin Peng Wang wurde in Dalian in China geboren und erhielt seine tänzerische Ausbildung an der dortigen Kunsthochschule.<sup>599</sup> Seine Fortbildung absolvierte er mit einem Choreografiestudium an der Peking Dance Academy sowie einem Zusatzstudium für Modernen Tanz an der Essener Folkwang Hochschule bei Pina Bausch. Als Tänzer war Wang Solist an der Peking Central Dance Company und am Aalto Ballett Theater Essen, für das er seine ersten Choreografien schuf. Seit 1996 ist er weltweit als freier Choreograf tätig, u.a. für das Hong Kong Ballet, das National Ballet of China Beijing, das Contemporary Dance Festival in New York, das Ballett der Semperoper Dresden, das Het Nationale Ballet Amsterdam und das Royal Ballet van Vlaanderen Antwerpen. 2000 arbeitete er mit dem bekannten Regisseur Yimou Zhang zusammen. Seit 2003 ist Xin Peng Wang Ballettdirektor am Theater Dortmund.

Das Ballett Dortmund umfasst derzeit 21 Tänzer aus 18 Nationen.<sup>600</sup> Zudem ist ihm seit 2014 das zwölf Tänzer umfassende NRW Juniorballett angeschlossen, ein Projekt, das jungen Tänzern die Möglichkeit bietet, zwei Jahre lang in professionellem Rahmen Berufs- und Bühnenerfahrungen zu sammeln, bei Produktionen mitzuwirken und eigenständige Tanzprojekte zu entwickeln und zu realisieren. Unter der Direktion von Wang hat sich das Ballett Dortmund laut eigener Aussage zu einer der innovativsten und führenden Tanzcompagnien Deutschlands entwickelt. Wang, künstlerisch selbst Vertreter einer auf neoklassischer Basis aufbauenden Bewegungssprache, setzt in der Regel auf die Entdeckung neuer (literarischer) Stoffe und Komponisten für abendfüllende Handlungsballette.

---

<sup>598</sup> Riese, Susanne: „Ballett lädt ein zum Tanz durch die Hölle“, in: *Ruhr Nachrichten*, 27.05.2018, <<https://www.ruhrnachrichten.de/Nachrichten/Dortmund/Web-Artikel-1288592.html>>, letzter Zugriff am 12.08.2018.

<sup>599</sup> Die Quelle der Biografie-Angaben hier und im Folgenden ist die Homepage des Dortmunder Balletts, vgl. Theater Dortmund: *Xin Peng Wang*, <[https://www.theaterdo.de/biografie/person/xin-peng-wang/?no\\_cache=1](https://www.theaterdo.de/biografie/person/xin-peng-wang/?no_cache=1)>, letzter Zugriff am 15.06.2018.

<sup>600</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Theater Dortmund (2016): Eigendarstellung Ballett Dortmund, unveröfftl. Marketing-Material.

#### 4.5.1 Inspiration als Motor des schöpferischen Prozesses

Im Experteninterview, das im Zuge der Probenbeobachtung mit dem Choreografen geführt wurde, hat dieser die Inspirationsquelle und die Vorbereitung zu der Entstehung seiner Choreografie erläutert.<sup>601</sup> Dabei erwies sich, dass sich der Schwerpunkt der Beweggründe für das Kreieren eines Werks während seiner choreografischen Laufbahn verändert hat. Dieser Wandel war durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst worden, von denen einer sicherlich die grundlegende Haltung gegenüber der Repertoirezusammensetzung war. Am Anfang lag, bedingt durch seine choreografische Ausbildung, der Fokus auf der Musik bzw. ihrem inspirativen Einfluss auf die Bewegungsfindung. Nach diesem Ansatz galt es, der Musik oder vielmehr ihrer Ausdruckskraft eine visuelle Form durch den Tanz zu verleihen und einen Einklang zwischen Musik und Bewegung zu erreichen. Der Wandel, auf den Wang hier anspielt, bezieht sich darauf, dass seine frühen Werke hauptsächlich abstrakte Produktionen waren, bei denen dieser ‚audio-visuelle‘ Faktor potenziert wurde.

Mit seinem Wechsel an das Theater in Dortmund wurde zum ersten Mal die Gewichtung auf die Produktion von Handlungsballetten gelegt, was einen Perspektivenwechsel in seiner bisherigen Herangehensweise herbeiführte. Dabei zeigte sich, dass Musik und Schritte keine ausreichenden Maßstäbe für diese Aufgabe darstellten. Die Bewegungen mussten die Geschichte erzählen, weshalb sein Konzept von musikalischen Bewegungen um die Dimension des Inhalts der Geschichte erweitert werden musste. Wang hebt hervor, dass die Musik immer noch die primäre Inspirationsquelle für seine choreografischen Visionen darstellt, weshalb sich sein choreografischer Stil nicht verändert hat. Allerdings musste die Bewegung an inhaltlicher Bedeutung hinzugewinnen, wodurch die dramaturgische Handlungslinie zu einer weiteren Inspirationsquelle heranwuchs. Es geht ihm darum, die Essenz der Handlung durch den Tanz zu übertragen, wobei er die Bilder non-verbal aufschlüsseln muss. Allen voran müssen die ausgewählten Zeichen, mittels derer er die Geschichte übersetzt, für die Zuschauer verständlich und wiedererkennbar sein. Das hat zur Folge, dass er sich mit der Zeit zwischen der Musik und der Geschichte als Leitbilder der zu erschaffenden Bewegung entscheiden und das jeweils sekundäre Element nachträg-

---

<sup>601</sup> Wang, Xin Peng (2018): Persönliches Interview, geführt am 28.08.2018. Das Interview wurde im Ballettzentrum Westfalen in englischer Sprache geführt.

lich in die Gesamtkomposition eingliedern musste. Seiner Meinung nach kann sich der Sinn des Werks erst dann erschließen, wenn alles miteinander harmoniert.

#### 4.5.2 Atmosphäre als Instrument des schöpferischen Prozesses

Wang stellte im Experteninterview klar, dass er keinen allzu großen Wert auf ein ausgiebiges Einführungsgespräch<sup>602</sup> legt, mit dem er den Start in die Probenphase markiert, vielmehr unterbreitet er den Tänzern nur einige grundsätzliche Informationen dar. Seiner Erfahrung nach ist es sinnvoller, ihnen währenddessen immer wieder neue inhaltliche Informationen zu geben, um die Rolle gestalten zu können, denn jeder ist mit sich selbst beschäftigt und übernimmt größere Verantwortung, wenn er direkt angesprochen wird. Während des Kreationsprozesses appelliert er an die Lebenserfahrung der Tänzer, die ihnen helfen soll, ihre Gefühle mittels ihres künstlerischen Ausdrucks zu kanalieren. Dabei unterbreitet er ihnen im Grunde nur die Gedanken zu den Gefühlen und rät ihnen, sich zusätzlich mit bestimmten Filmen oder Büchern auseinanderzusetzen. Im Interview betonte er, dass man dafür nicht unbedingt in der Fiktion suchen müsse, denn das reale Leben böte genügend Beispiele, in denen Gefühle ausgedrückt werden. Es gäbe genügend Menschen auf der Straße, denen man nicht unbedingt ansehen kann, wie viel Leid sie erfahren mussten, sie aber trotzdem Verluste erlitten haben. Daraus wird ersichtlich, dass Wang vor allem diese tieferen, nicht vordergründigen Gefühle interessieren. Deswegen sollten seiner Meinung nach die Tänzer, wie jeder andere Künstler, der etwas aus dem Leben erzählen soll, die Menschen um sie herum beobachten und versuchen, ihre Mimik und Gestik zu deuten und zu entschlüsseln.

Vor allem geht es bei einem Kreationsprozess des Choreografen Wang aber um die Frage der Energie bzw. des Energieaustauschs zwischen den Tänzern und ihm, der die Atmosphäre als einen der Instrumente des schöpferischen Prozesses ausmacht. Wenn er negative Schwingungen empfange, sei er der Überzeugung, niemanden motivieren, geschweige denn inspirieren zu können. Während der Kreationsphase wird etwas Neues erschaffen und in dieser Zeit ist jeder automatisch offener für

---

<sup>602</sup> Vollständigkeitshalber muss erwähnt werden, dass im Falle von *Die göttliche Komödie I: INFERNO* der Chefdramaturg ausnahmsweise ein ausführliches Vorstellungsgespräch veranstaltet hat. Vgl. ausführlicher Unterkapitel 4.6.4 der vorliegenden Arbeit.

Einflüsse aus seiner Umwelt. Es kann jedoch passieren, dass weder die Musik noch die Tänzer alleine die notwendige Atmosphäre herstellen können, weswegen es in bestimmten Fällen auch zum Einsatz von Requisiten kommen kann – wie bei dem konkreten Beispiel aus *Die göttliche Komödie I: INFERNO* –, bei dem die betreffende Szene nicht nur visuell, sondern auch akustisch aufgewertet wurde. Mit der Zugabe von Ketten hatten sie ein Requisit, mit dessen Hilfe bestimmte Geräusche wie Schläge oder Rascheln erzeugt werden konnten, die eine geisterhafte Atmosphäre aufkommen ließen. Diese sei für die Tänzer wichtig, um die adäquate Energie aufbringen zu können, damit das Stück schließlich authentisch wirke.

#### 4.5.3 Führungsstil und Erwartungen

Während der Probe konnte beobachtet werden, dass Wang eine sehr präzise Vorstellung davon hat, wie die Bewegung aussehen soll. An dieser Vision hält er hartnäckig fest und arbeitet mit den Tänzern solange, bis diese die Bewegungen beherrschen. Das ist nur in der Zusammenarbeit mit Tänzern möglich, weil durch sie die Visionen verwirklicht werden und die Durchführbarkeit ersichtlich wird. Dennoch ist die Grundlage des Bewegungsausdrucks immer sein eigenes Körpergefühl, seine eigene Koordination, weswegen er dezidiert die kreierten Bewegungen vorzeigt. Diesbezüglich muss er im Experteninterview zugeben, dass sich seine körperliche Verfassung nicht mehr mit einem 20-Jährigen messen kann, weshalb es die Aufgabe des Tänzers sei, seine Bewegung bis hin zu Extremen weiterzuentwickeln. Dafür werde das Schrittmaterial zuerst in Slow Motion eingeübt und solange wiederholt und stufenweise schneller exerziert, bis sich die Tänzer darin sicher fühlen. Dabei verändere der Choreograf höchstens die Formation, seine Art und Weise der Bewegung sowie die Dynamik der Ausführung bleiben jedoch meistens unverändert.

Auch wenn die Schrittkombinationen grundsätzlich vorgegeben werden, ist die Kommunikation zwischen dem Choreografen und den Tänzern dennoch unerlässlich. Aufgrund seiner jahrelangen Erfahrung hat er ein Gespür dafür entwickelt, welcher Führungsstil im gegebenen Moment der geeignetste erscheint, um mit Tänzern effektiv zu arbeiten, wobei er oftmals festgestellt habe, dass den Tänzern die Schritte als alleinige Information nicht ausreichen. Sie würden verstehen und den tieferen Sinn in der Bewegung erfahren wollen. Dieses tiefere Verständnis hilfe ihnen dabei, die

Bewegungen über das Aneignen hinaus zu ihren eigenen Bewegungen zu machen, wobei sie die eigentliche Bewegung sogar verbessern bzw. verschönern können. Nur so könnten – seiner Meinung nach – die Tänzer aus sich herausgehen. Die technischen Qualitäten der heutigen Tänzer überträfen frühere Generationen um ein Weites, womit dies also nicht der ausschlaggebende Punkt sei. Die Technik sei Voraussetzung aber kein Selbstzweck, sie diene lediglich dazu, sich künstlerisch frei ausdrücken zu können. Jede Geste stünde im Zeichen der Figur, die man auf der Bühne interpretiert. Darüber hinaus gehe es um die Hingabe zur Bewegung, um die Bereitschaft, an Details solange zu feilen, bis sie diese wirklich verinnerlichen. Das Nachahmen der Bewegung des Choreografen reiche heute nicht mehr aus, die Tänzer müssten eine schnelle Auffassungsgabe mitbringen und müssten deshalb alle sehr schnell lernen. Er hilfe ihnen dabei, sich in eine Rolle hineinzufühlen und in keinem Moment ins Private zu rutschen. Dieser Prozess brauche aber seine Zeit und erfordere eine Bereitschaft für eine hohe Eigenarbeit seitens der Tänzer.

#### 4.5.4 Prozessetappen und Zeitmanagement

Bevor es an den eigentlichen Kreationsprozess im Ballettsaal geht, läuft die Vorbereitung laut Christian Baier, dem Chefdrdramaturgen des Dortmunder Balletts, regelmäßig über zwei Jahre hinweg.<sup>603</sup> Als Musikwissenschaftler kennt er das breite Repertoire und kann Vorschläge unterbreiten, die er Wang zur Diskussion stellt, wobei von grundlegender Bedeutung ist, dass die Musik den dramaturgischen Bogen der Handlung unterstützt. Da Wang sein Stück auf einer literarischen Vorlage aufbaut, ist sein dramaturgischer Bogen bis zu einem gewissen Grad bereits vorgegeben, weshalb es sich in diesem Fall eher um ein intermediales Verfahren handelt, das seinem Werk zugrunde liegt. Nach der Musikfindung liegt die nächste Herausforderung in der Kreation des Schrittmaterials, wobei die Musik oftmals bereits Bilder in sich hat, welche die Fantasie des Choreografen anregen. Diese Bilder beinhalten noch keine konkreten Formen oder Schritte. Die Schritte entstehen zum ersten Mal im Ballettsaal, wenn der Choreograf den Tänzern die Schritte vormacht. Daraus lässt sich schließen, dass der Kreationsprozess des Moments der Konfrontation zwischen

---

<sup>603</sup> Baier, zitiert nach Riese: *Ballett lädt ein zum Tanz durch die Hölle*.

einer visuellen Bewegung und ihrer materiellen Ausführung entbehrt, wodurch das Entstehungsmoment der Inszenierung bei Wang in Verbindung mit der ersten Probe zusammen mit den Tänzern liegt.

Während der Beobachtung entstand jedoch der Eindruck, dass die vorgezeigten Schritte bereits zeitlich und räumlich organisiert und nicht erst im Begriff des Entstehens waren. Da zwischen den aus dem Interview entnommenen Aussagen und der Beobachtung der Probe in Bezug auf die Formierung der Choreografie eine Diskrepanz liegt, lässt sich schlussfolgern, dass die Quelle des choreografischen Vokabulars in seiner eigenen Koordination begründet liegt. Dabei ist es Wang wichtig, eine Aussagekraft in die Schritte hineinzulegen, die das Stück tragen soll, weshalb es nicht darauf ankommt, viele Schritte zu choreografieren, sondern ihrer Qualität den notwendigen Wert beizumessen. Die Intention der Bewegung unterliegt dem geschriebenen Wort als literarischer Vorlage für die Dramaturgie. Stellt Wang während des Prozesses fest, dass ihn bestimmte Momente der Choreografie nicht fesseln, ändert er sie sofort. Allerdings betont er im Experteninterview sich bewusst zu sein, dass es sich hierbei um einen Prozess handelt, d.h., dass die Tänzer Zeit benötigen, um in die Rolle hineinzuwachsen und die Gefühle wirklich zum Ausdruck zu bringen, was durchaus mehrere Proben in Anspruch nehmen kann. Innerhalb dieser Zeit müssen die Tänzer jeden Tag Topleistungen erbringen. Sie müssen an ihren Ausdrucksmöglichkeiten arbeiten und diese weiterentwickeln, denn auch hier gilt die Zeit bis zur Premiere, während der ein überzeugender Grad an künstlerischem Ausdrucksvermögen erreicht werden muss, der sich später trotzdem noch weiterentwickeln kann und soll, als wesentlich.

Wie an einem Staats- bzw. Stadttheater üblich, ist die Vorbereitungszeit im Ballettsaal knapp bemessen und beträgt im Grunde nur sechs Wochen, weswegen der Choreograf auch in diesem Fall sämtliche Vorarbeit bezüglich der musikalischen Strukturierung außerhalb dieser Zeit erledigt. Sobald die Tänzer hinzukommen, legt er den Fokus ausschließlich auf das Erlernen der Schritte, wobei er versucht, diese so schnell wie möglich zu vermitteln. Erst daraufhin wendet er sich den Details zu, welche die Geschichte eigentlich tragen. Dabei geht der Choreograf nicht chronologisch vor, sondern beginnt mit der musikalischen Sequenz, die ihn am meisten anspricht, um anschließend nach diesem Muster Teilstück für Teilstück der Reihe nach vorzugehen. Erst zu einem späteren Zeitpunkt werden diese Einzelteile mit Zwischenpassagen zu einem Ganzen zusammengefügt.

#### 4.5.5 Auswahl der Tänzer

Aufgrund der Tatsache, dass Wang nicht nur Choreograf der Inszenierung, sondern gleichzeitig auch Direktor des Dortmunder Balletts ist, wählt er seine Tänzer mittels eines offiziellen Vortanzens für die gesamte Spielzeit aus. Bei diesem Vortanzen für ein festes Engagement sind sowohl die körperlichen Voraussetzungen und die Technik als auch der Charakter des jeweiligen Tänzers zu gleichen Maßen von Bedeutung. Vor allem in Bezug auf den Charakter verlässt er sich laut eigener Aussage auf seine jahrelange Erfahrung als Choreograf und Direktor, wodurch er sich sicher ist, auch latente Eigenschaften erahnen zu können. Bedingt durch diese längere Zusammenarbeit kennt er die Tänzer gut genug, um in der Lage zu sein, die Besetzung ohne weiteres Vortanzen festlegen zu können. Der offizielle interne Aushang der Besetzungsliste ist von Anfang des Probenprozesses an definiert und wird nur ad hoc bedingt durch einen eventuellen Krankheits- bzw. Verletzungsfall geändert. Wangs heutige Vorgehensweise unterscheidet sich von der zu Beginn seiner Karriere auch insoweit, als er im Experteninterview zugibt, früher Veränderungen noch kurz vor der Premiere veranlasst zu haben, was er jedoch mittlerweile den Tänzern gegenüber als nicht korrekt ansieht. Aufgrund des relativ homogenen Niveaus der Tänzer sind die qualitativen Unterschiede zwischen den Besetzungen zwar nicht gravierend, doch hat Wang immer Gründe für eine bestimmte Auswahl und trägt dementsprechend auch persönlich die Verantwortung dafür, dass alle Besetzungen individuell genügend vorbereitet sind.

### 4.6 Auswertung der Beobachtungen und Diskussion

In Wirtschaftunternehmen ist neben den angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen das Lernen zu einem nicht unerheblichem Anteil bereits in der Arbeitssituation („on the job“) angelegt oder anders ausgedrückt, der Prozess des „learning by doing“ ist dort in unterschiedlichen Ausprägungen vorzufinden.<sup>604</sup> Ein ähnlicher Ansatz findet sich auch im Tanzensemble eines Theaters, in dem das Vor- und Nachmachen der gewünschten Bewegungen und die Unterweisungen der Ballettmeister eine bewährte

---

<sup>604</sup> Vgl. Weiß (2002), S. 86.

Lernform darstellen. Bereits Uwe Grünwald et al. haben in ihrer Studie Schnittstellen zwischen den arbeitsintegrierten Formen der betrieblichen Weiterbildung und dem Prozess der (eigentlichen) Arbeitsaufgabe untersucht und dabei treffend festgestellt, dass sich dabei die Grenzen von Arbeiten und Lernen zusehends vermischen.<sup>605</sup>

Matzke konstatiert, dass jegliche Dokumentation der Probenpraxis im Spannungsverhältnis mit der Aufführung als dem veröffentlichten Werk steht.<sup>606</sup> Dagegen sprechen Dokumentationen, in denen z.B. Mejerhold die Ansicht vertritt, dass Regisseure eine „Experimentierbühne“ zur Verfügung gestellt bekommen müssten, in der sie „arbeiten können, aber nicht verpflichtet sind, an die Öffentlichkeit zu gehen“, was mit einem Experiment aus den Naturwissenschaften vergleichbar wäre.<sup>607</sup> In der Schauspielsparte kommt es sogar vor, dass Organisationen den Fokus ausschließlich auf eine (längere) Probenphase legen und darüber hinaus keine Verpflichtung zu einer Aufführung eingehen, d.h. die Probenphase keine Vorbereitung für eine öffentliche Vorstellung darstellt.<sup>608</sup> In solchen Fällen ist die Zielsetzung des Probenprozesses eine andere als bei den beobachteten Staats- bzw. Stadttheatern, die einem Druck unterliegen, der sich u.a. aus dem anvisierten Premierentermin (Zeit, in der die Aufgabe fertiggestellt werden muss), aus der Aufgabenstellung (Inszenierung) sowie den gegebenen räumlichen Bedingungen zusammensetzt, wodurch ein nicht zu unterschätzender Aspekt in diese Arbeitsphase mit einfließt.<sup>609</sup>

---

<sup>605</sup> Vgl. Weiß (2002), S. 86; vgl. zudem Grünwald, Uwe et al. (1998): *Formen arbeitsintegrierten Lernens. Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung* (QUEM-report. 53), Berlin: Arbeitsgemeinschaft QUEM, 1998.

<sup>606</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 25 f.

<sup>607</sup> Vgl. Meyerhold, Wsewolod (1979): *Schriften. Schriften: Aufsätze, Briefe, Reden, Gespräche. Band 2 1917-1939*, Berlin: Henschel, 1979, S. 442 f.

<sup>608</sup> Der Regisseur Joseph Chaikin hat z.B. mit dem *Open Theatre* zwischen 1963 und 1966 einen Probenprozess ohne eine Aufführungsverpflichtung veranstaltet, vgl. Mitter, Shomit (2005c): „Joseph Chaikin“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 124. Ein weiterer ähnlicher Fall sind der Regisseur Shimizu mit der Performance-Gruppe *Gekidan Kaitaisha*, bei denen sich die Mitglieder regelmäßig treffen und proben, auch wenn keine Vorstellungen anvisiert sind, nur um die körperliche Verfassung aufrechtzuerhalten, vgl. Broinowski, Adam (2010): „Gekidan Kaitaisha – Bye Bye: The New Primitive (2001) – Theatre of the body and cultural deconstruction“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2010, S. 142.

<sup>609</sup> Vgl. Hinz, Melanie/Roselt, Jens (2011): „Poetik des Probierens“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 8; Lavender, Andy (2010): „The Builders Association – Super Vision (2005) – Digital dataflow and the synthesis of everything“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2010, S. 21.

Die Kunstrechte in Deutschland, hat durch das im Grundgesetz verbrieft entsprechende Grundrecht Verfassungsrang. Ohne auf die Beweggründe des Artikels 5 Absatz 3 GG näher einzugehen, kann anhand der erfolgten Beobachtungen hervorgehoben werden, dass die Proben im Theatertanz einem bestimmten Zweck dienen und man sie von bestimmten Regeln nicht „frei sprechen darf“.<sup>610</sup> Diese Aussage unterstreicht Clive Barkers Zitat: „The core of the theater performance is not mystery or magic, but technical discipline.“<sup>611</sup> und die Tatsache, dass daran anschließend auch heute noch jeder Choreograf seinen eigenen künstlerischen Stil und damit auch seine Regeln für die Ausführung der Choreografie hat, die man erst durch den Arbeitsprozess kennenlernen und sich aneignen muss.

Darüber hinaus erfordert das kreative Arbeiten, wie in Unterkapitel 3.1 der vorliegenden Arbeit bereits ausführlicher entwickelt, eine geregelte Struktur im Sinne eines Handwerks, um in der Lage zu sein, zielgerichtete Ergebnisse zu erreichen. Matzke stellt bezüglich des Tagesgeschäfts am Theater fest, dass dieses einen sehr arbeitsintensiven Prozess darstellt, der vor den Zuschauern versteckt werden muss, damit das Ergebnis als „schöne Kunst“ anerkannt wird.<sup>612</sup> Durch das bereits erwähnte strikte Abschirmen des Probenprozesses zum Schutz sowohl der Künstler als auch des Theaters als Organisation, ist es auch heute noch unüblich, den Arbeitsprozess der Tanzcompagnien als Außenstehender zu beobachten.<sup>613</sup> Einen Zwischenweg beschreiten einige Performance-Gruppen, die bewusst eine noch „unfertige“ und als „open process“ (oder „work-in-progress“ oder „work-in-process“) titulierte Vorstellung der Öffentlichkeit präsentieren, was aber u.a. laut Robert Lepage mitunter zu Unmut sowohl beim Publikum als auch bei den Rezensenten geführt hat.<sup>614</sup>

In den Fällen, die in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, war die Zielsetzung eine abschließende Veröffentlichung der Inszenierung mittels einer Auffüh-

---

<sup>610</sup> Kant, Immanuel (1974): *Kritik der Urteilskraft*, Wiesbaden, Suhrkamp: 1974, S. 245.

<sup>611</sup> Barker (1988), S. 163.

<sup>612</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 82.

<sup>613</sup> Der allgemeinbekannte „Tag der offenen Tür“, an dem die Theaterhäuser für Besucher geöffnet werden, ist eine organisierte und teilweise inszenierte Veranstaltung – ähnlich einem Schaulaufen – und kann nicht zum authentischen Arbeitsprozess gezählt werden. Ähnlich ist auch die „World Ballet Day“-Veranstaltung konzipiert, auf der Ausschnitte aus den Trainings- und Probenarbeiten live ins Internet übertragen werden.

<sup>614</sup> Lepage begründet das mit der Annahme, dass sich seine Arbeit zu diesem Zeitpunkt in einem unrichtigen Zyklus befindet und dementsprechend nicht bereit ist, sich einem Publikum und Kritikern zu präsentieren, die ein fertiges Produkt erwarten, vgl. Dundjerović, Aleksandar Saša (2010): „Robert Lepage and Ex Machina – Lipsynch (2007) – Performance transformations and cycles“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/ New York: Manchester University Press, 2010, S. 175.

itung, wodurch das von Matzke postulierte Spannungsverhältnis bei den erfolgten Beobachtungen nicht geleugnet werden kann. Nicht zuletzt durch diese Zielsetzung, liegt der Fokus während der Kreationsprozesse auf der zu erreichenden Kongruenz der Passung zwischen den Tänzern und ihrer Aufgabe, wodurch der Probenprozess die Funktion einer Personalentwicklungsmaßnahme übernimmt.

Im Hinblick auf den Forschungsgegenstand muss festgehalten werden, dass der übende Charakter der Probe auch nach der Premiere beibehalten wird, unabhängig davon, ob es sich um einen Haus- oder einen Gastchoreografen handelt. Nichtsdestotrotz wurde der Versuch unternommen, die Kreationsphase als eigenständigen Prozess zu untersuchen und nicht den nachfolgenden Transfer in die Öffentlichkeit mit einzubeziehen, weswegen die Premiere explizit nicht mehr Teil der Feldforschung ist.

#### 4.6.1 Inspiration als Motor des schöpferischen Prozesses

Untersucht man die aktuelle Repertoireplanung der Tanzcompagnien, findet man oftmals (auto-)biografische Ansätze, die jedoch im Endergebnis keiner dramaturgischen Handlung unterliegen.<sup>615</sup> Einen ähnlichen Ansatz beschreibt Kazuko Matsuoka bei Yukio Ninagawa, einem japanischen Theaterregisseur, der, obwohl er für seine japanischsprachigen Produktionen von Shakespeare-Stücken und griechischen Tragödien bekannt ist, seine Konzepte regelmäßig auf einer Verbindung zwischen der dramatischen Situation und dem realen Leben (der Schauspieler) aufbaut, die er mit Eindrücken aus seinem eigenen Leben, seinem erlebten „anger, rage, restraint, pleasure, or sorrow“ bereicherte.<sup>616</sup> So konnte beobachtet werden, dass die Inspiration für den dramaturgischen Aufbau der Inszenierung des Stuttgarter Balletts nicht durch einen äußeren Einfluss, sondern aus der Lebenserfahrung der Choreografin und der ihr immanenten Empfindungen gegenüber einzelnen Lebenssituationen entstanden ist, die sie in abstrakter Form konzipiert und ausgestaltet hat. Hajo Kurzenberger

<sup>615</sup> Weitere Beispiele für aktuelle Inszenierungen, die biografische Aspekte (Studienjahre, Herkunftsland usw.) beinhalten, sind Goyo Monteros *Imponderable* und Hofesh Shechters *Disappearing Act* innerhalb des „Triple-Bill-Abends“ *Powerhouse*, vgl. Staatstheater Nürnberg: *Powerhouse*, <<https://www.staatstheater-nuernberg.de/spielplan-18-19/powerhouse/02-11-2018/2000>>, letzter Zugriff am 18.03.2019.

<sup>616</sup> Vgl. Matsuoka, Kazuko (2005): „Yukio Ninagawa“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/ New York: Routledge, 2005, S. 137.

spricht diesbezüglich von der Texthermeneutik, welche die Anwendung des Textes auf die eigene Lebenserfahrung, auf die eigene Lebenssituation, auf die eigene Körperllichkeit und auf die eigenen Darstellungsmöglichkeiten sei.<sup>617</sup> Im Zuge der Auswertung der drei unterschiedlichen Experteninterviews, die mit den Choreografen geführt wurden, konnte festgestellt werden, dass die Inspirationsquelle jedes Einzelnen sehr individuell ist und sowohl inneren als auch äußeren Faktoren unterliegt. Im oben beschriebenen Fall von Kozielska bot der biografische Hintergrund der Künstlerin sowie die Konstellation des Abends die erste Richtungsweisung für die weitere Entwicklung des Stücks, auf die dann weitere Faktoren folgten.

In Bezug auf Fernando lieferte die Musik den Antrieb und die Inspiration für die Umsetzung seiner Choreografie, womit ein bereits bestehendes künstlerisches Werk durch eine andere Kunstdisziplin neu interpretiert wird. In ähnlicher Weise verhält es sich mit dem Choreografen Wang, dessen Ballettabend auf Dantes literarischer Vorlage basiert. In den beiden letzten Fällen bedienen sich die Künstler der Intermedialität – bzw. streng genommen eines Medienwechsels – als einem bewährten Verfahren zur Erschaffung neuer Werke in der Kunst. Nichtsdestotrotz bleibt ihre Arbeitsweise immer im Einklang mit der künstlerischen Aussage, die sie für sich aus dem ersten künstlerischen Medium entnommen haben, um es daraufhin in ihrer eigenen Ausdrucksweise zu interpretieren.

Durch die Beobachtungen konnte außerdem festgestellt werden, dass obwohl die Musik – auch wenn sie nicht in allen untersuchten Fällen die primäre Inspirationsquelle darstellt – von allen Befragten als ein dominanter Faktor im Kreationsprozess hervorgehoben wurde, keiner der Choreografen mit einem Komponisten zusammengearbeitet hat. Da in sämtlichen beobachteten Probenprozessen das ausgewählte Musikstück bereits als abgeschlossenes Werk vorhanden war und die Musik nach der primären Vorlage – wie der Autobiografie, dem literarischen Werk bzw. einer Epoche mit ihrem berühmten musikalischen Vertreter – gewählt wurde, wurden dementsprechend Musikstücke ausgesucht, deren Stimmung die Bewegung und ihre zu vermittelnden Aussagen unterstützen. Mit dieser konkreten Vorgabe durch die Musik errichtet der Choreograf einen expliziten Rahmen, innerhalb dessen er seine Kreativität entfaltet bzw. ihn im Dienste eines künstlerischen Ausdrucks vielleicht auch bewusst sprengt. Durch die Wahl der Anzahl der Tänzer, des Bühnenbilds und

---

<sup>617</sup> Vgl. Kurzenberger (2009), S. 166.

der Kostüme bzw. unterschiedlicher Ressourcen wird dieser Rahmen immer enger gezogen und fordert durch seine Begrenzung die Kreativität des Choreografen immer weiter heraus. Bei der Beobachtung einer der Proben des Stuttgarter Balletts betraf eine der erwähnten Begrenzungen u.a. ebenfalls die zeitliche Komponente, allerdings nicht mit Blick auf den Premierentermin, sondern dahingehend, dass sich die Choreografin bedingt durch den äußeren Einfluss der Musik gezwungen sah, ihre Schrittfolge zu ändern bzw. im dargestellten Fall zu kürzen, um innerhalb des gegebenen musikalischen Zeitrahmens zu bleiben.

Vor diesem Hintergrund der inspirationsbildenden äußeren Einflüsse lässt sich auch die Vermutung aufstellen, dass die Wahl der Musik für Dantes *Inferno* einen weitreichenderen Zweck verfolgt. Aufgrund ihrer postminimalistischen Kompositionssart, u.a. voller Dissonanzen, elektronisch verstimmten Instrumenten und fehlenden Phrasierungen, ist sie sowohl für die Tänzer als auch vermutlich für das durchschnittliche Publikum beim ersten Hören schwer zu verstehen und erweckt unangenehme Empfindungen, wodurch der Klang der Hölle, zumindest laut Baier auf den Zuschauer übergehen soll und die Musik damit zu einem interaktiven Glied der Vorstellung funktionalisiert wird.<sup>618</sup>

Ein weiteres Merkmal, das für das Werk von Fernando in vollem Umfang gilt, für die Werke von Kozielska und Wang – aufgrund der autobiografischen Züge bzw. der literarischen Vorgabe – jedoch nur teilweise zu erkennen ist, bezieht sich auf die abstrakte Umsetzung ihrer Vision. Abstrakte Tanzvorstellungen werden regelmäßig als handlungslos definiert, wobei diese Sichtweise auch aufgrund der Beobachtungen kritisch zu hinterfragen wäre.<sup>619</sup>

Geschichtlich gesehen dürfte George Balanchine (1904–1983) der erste weltweit anerkannte Vertreter der abstrakten Handlung im Theatertanz gewesen sein, wobei sich nicht nur die Stücke durch eine fehlende Handlung auszeichneten, son-

---

<sup>618</sup> Vgl. Baier, Christian (2018): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Publikumsgesprächs vor der Premiere *Die göttliche Komödie – INFERNO* am 03.11.2018 in Dortmund.

<sup>619</sup> Auch wenn der Begriff ‚Abstraktes Ballett‘ weit verbreitet ist, wird er, vor allem von den Künstlern selbst, kritisch betrachtet. Uwe Scholz (1958–2004), ein deutscher Choreograf, hat teilweise vehement das Konzept der handlungslosen Aufführungen verteidigt, sich vom Begriff des Abstrakten aber distanziert. „Wenn Tänzer mit ihren Körpern zu den Impulsen der Musik und in den Bewegungsformen eines Uwe Scholz auf ihr Gegenüber auf der Bühne reagieren, sind sie nie abstrakt. Im Gegenteil: Sie wirken auf intensive Weise sinnlich.“, Franzen, Hajo: „Sinnliche Körper-Architektur von Uwe Scholz“, in: *Berliner Morgenpost*, 25.06.2003, <<https://www.morgenpost.de/printarchiv/wwbm/article104435186/Sinnliche-Koerper-Architektur-von-Uwe-Scholz.html>>, letzter Zugriff am 14.05.2018. Dies trifft auch auf andere Kunstgattungen zu. Liechtenhan zitiert den Maler Joan Miró (1893–1983), der sagte: „Für mich ist immer ein Mann, ein Vogel oder sonst etwas im Spiel. Für mich ist Malerei nie nur Form der Form halber.“, Liechtenhan (1993), S. 210.

dern auch das Bühnenbild und die Kostüme spartanisch ausfielen.<sup>620</sup> Der wahrscheinlich renommierteste aktuelle Vertreter dieser Arbeitsweise ist Forsythe, der in seinen Inszenierungen u.a. Emotionen erforscht und sie zu „existential and entertaining themes“<sup>621</sup> macht.

Diesen Inszenierungsansatz findet man auch im Schauspiel, wo der bekannteste Vertreter Robert Wilson sein dürfte, der sich folgendermaßen äußerte: „You just enjoy the scenery, the architectural arrangements in time and space, the music, the feelings they all evoke. Listen to the pictures“.<sup>622</sup> Shomit Mitter erklärt die Anziehung Wilsons zu der Form auf Kosten einer (dramatischen) Handlung mit seiner Herkunft aus der Malerei und seinem Hang, eher visuell als semantisch zu denken, daher lässt sich auch leicht erklären, dass ‚Licht‘ für Wilson „the most important actor on stage“<sup>623</sup> ist.<sup>624</sup> Ein ähnlicher Ansatz lässt sich auch hinsichtlich der untersuchten Inszenierung des Dortmunder Balletts beobachten, bei der die eigentliche Handlung trotz oder gerade wegen ihrer literarischen Vorgabe nicht als kontinuierlicher Erzählstrang erkennbar war, sondern einen sekundären Rang gegenüber den ausdrucksstarken Bildern der Inszenierung einnahm. Aus dem Interview geht hervor, dass sich auch Kozielska bewusst für diese Vorgehensweise entschied, indem sie ihre auf die Bühne gebrachten Lebenssituationen dem Publikum nicht konkret mitteilt, sondern sich für eine Entfremdung der erlebten Wirklichkeit entscheidet. Mithilfe dieser Abstraktion innerhalb der künstlerischen Aussage eröffnen die Choreografen dem Zuschauer eigene Assoziations- und Interpretationsmöglichkeiten. Abschließend trifft die Aussage von Mitter, dass die Bewegung den Plot ersetzt, auf zeitgenössische Tanzinszenierungen besonders zu.<sup>625</sup>

Bezüglich der Inspiration als dem Motor des schöpferischen Prozesses kann somit festgestellt werden, dass alle drei Choreografen auf Bezugspunkte zurückgreifen, die als abgeschlossene Einheiten bereits vorhanden sind und durch die Inszenierung neu interpretiert werden. Damit geben sie den Tänzern Instrumente an die

---

<sup>620</sup> Vgl. Liechtenhan (1993), S. 210.

<sup>621</sup> Wulff (1998), S. 46.

<sup>622</sup> Mitter, Shomit (2005d): „Robert Wilson“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 186 und die dort angegebene Quelle Shyer, Laurence (1990): *Robert Wilson and his Collaboration*, New York: Theatre Communications Group, 1990, S. xv.

<sup>623</sup> Holmberg, Arthur (1996): *The Theatre of Robert Wilson*, Cambridge: Cambridge University Press, 1996, S. 128.

<sup>624</sup> Vgl. Mitter (2005d), S. 186.

<sup>625</sup> Vgl. ebd., S. 187.

Hand, mit deren Hilfe diese sowohl eine gruppendifamische als auch eine selbstständige Auseinandersetzung mit der Grundlage, auf der ihre künstlerische Interpretation basieren soll, bewältigen können.

#### 4.6.2 Atmosphäre als Instrument des schöpferischen Prozesses

„Rehearsal periods tend to be a process of initial expectation followed by monotony, with elements of chaos and creativity blocks that sooner or later develop into progress, whether it is a new production that is being made up as the choreographers and the dancers go along, or a revival of an old production.“<sup>626</sup>

Wie Wulff es treffend beschrieben hat, besitzt die Beziehung zwischen einem Tänzer und den Choreografen immer noch eine vitale Funktion für das ‚Outcome‘. Die Atmosphäre, die sich zu Beginn der Inszenierung einstellt, ist ausschlaggebend für den weiteren Verlauf des Prozesses. Der Probenbeginn markiert für Kurzenberger sogar „die wahre Premiere“.<sup>627</sup>

An vorheriger Stelle wurde bereits darauf eingegangen, dass es sich beim Tanz um eine non-verbale Kunstform handelt, oder – mit Plutarch gesprochen – (sei Ballett) eine „stumme Poesie“, die sich „ohne zu reden durch Gesten und Bewegungen“ artikuliere und zu den Augen spreche.<sup>628</sup> Aufgrund der bereits beschriebenen Sonder situation, die sich zum einen aus dem großen Anteil an nicht deutschsprachigen Mitarbeitern und zum anderen aus der Tatsache, dass man Tanz schwer mit Worten erklären kann<sup>629</sup> zusammensetzt, behilft man sich bei der täglichen und notwendigen Kommunikation zwischen dem Choreografen und den Tänzern mit Metaphern (z.B. „du bist wie eine gekochte Spaghetti“). Umso interessanter war es zu beobachten, dass darüber hinaus eines der Instrumente zur Erzeugung von Atmosphäre das Ausdenken von Namen (Begriffen) ist, die assoziativ eine Bewegung oder eine Sequenz darstellen und die in diesem Zusammenhang nur von Eingeweihten verstanden werden können. So konnten choreografische Elemente ausgemacht werden, die aufgrund der visuellen Ähnlichkeit an große Ballettklassiker erinnern und damit als Referenz-

---

<sup>626</sup> Wulff (1998), S. 71.

<sup>627</sup> Kurzenberger (2009), S. 158.

<sup>628</sup> Weickmann (2002), S. 68 und die dort angegebene Quelle Ménestrier, Claude-François (1682): *Des Ballets Anciens et Modernes selon les Règles du Théâtre*, Paris: René Guignard, 1682, S. 153 f.

<sup>629</sup> Wulff vergleicht an dieser Stelle die Schwierigkeit, eine aufwendige Bewegung in Worten auszudrücken, mit der Fuge von Bach, da beides non-verbale Kunstformen seien, vgl. Wulff (1998), S. 61.

begriff instrumentalisiert werden, wie in der Probe zu *Inferno* mit der ‚Bayadere-Hebung‘ oder ‚Spartacus-Schritt‘ deutlich wurde.

„[...] [T]he nicknaming of ballets and variations of steps is even more important in a cultural analysis of a ballet company. They are obviously unique to the ballet world, and they, too, are of social significance in displaying belonging, hierarchy and, occasionally, hidden resistance.“<sup>630</sup>

Damit betont auch Wulff die Bedeutung der Spitznamen für den Proben- bzw. Lernprozess, die sie bei Probenbeobachtungen von Forsythe und seinem Ballett Frankfurt betrachten konnte.<sup>631</sup> Eine Vergabe von Spitznamen konnte man auch in den Proben des Augsburger Balletts erkennen, bei denen Fernando eine bestimmte Körperhaltung bei unterschiedlichen Hebungen mit einem Tier assoziierte und diese mittlerweile ein Erkennungsmerkmal für den Stil des Choreografen geworden ist („der Frosch“). Bei Kozielska hingegen wurde z.B. ein wiedererkennbarer Ton als Referenz für eine Sequenz definiert und erhielt deshalb den Spitznamen die ‚Bonk-Stelle‘.

Durch die Konsultation der Forschungsliteratur konnte, im Gegensatz zu Wulff, die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Bezeichnung von einzelnen Sequenzen mit einem Spitznamen ein über Sparten hinaus bestehendes Phänomen zu sein scheint, den auch Stefanie Husel bei der *Forced Entertainment* beobachten konnte. Dort sind die wichtigen oder hervorzuhebende Stellen mit „the Chairs“ oder „the Bach“ benannt worden, wobei diese Kodierung auch hier anfangs nur für die Künstler, aber nicht für die Beobachterin Sinn ergeben haben.<sup>632</sup> Husel vergleicht diese Herangehensweise mit der Ethnomethodologie, wobei die Teilnehmer eine „accountability“ herstellen, d.h., dass „zuvor nur praktisch Gewusstes bzw. Gekonnutes oder ‚Geahntes‘ [...] zurechenbar, beobachtbar und ‚erzählbar‘ [wird]“.<sup>633</sup>

---

<sup>630</sup> Wulff (1998), S. 90.

<sup>631</sup> William Forsythe und der Komponist Thom Willems haben in *Sleepers Guts* eine Musiksequenz „HighLow“ genannt, da sie nur aus hohen und tiefen Tönen bestand, eine andere „Figaro“, da sie ihrer Meinung nach Ähnlichkeit mit der Hochzeitsmusik hatte etc., vgl. Wulff (1998), S. 159. Vgl. zum Thema symbolische Formen ausführlich Geertz, Clifford (1999).

<sup>632</sup> Vgl. Husel, Stefanie (2014): *Grenzwerte im Spiel. Die Aufführungspraxis der britischen Kompanie „Forced Entertainment“ – Eine Ethnografie*, Bielefeld: transcript, 2014, S. 292.

<sup>633</sup> Husel (2014), S. 292 und die dort angegebene Quelle Garfinkel, Harold/Sacks, Harvey (1976): „Über formale Strukturen praktischer Handlungen“, in: Elmar Weingarten/Fritz Sack/Jim Schenkein [Hg.]: *Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1976, S. 130 ff.

Axel Haunschild ist in seinen Untersuchungen zu dem Schluss gekommen, dass Spiel und Arbeit am Theater verwoben sind.<sup>634</sup> Auch Matzke stellt in Ihrer Untersuchung u.a. die Frage, ab wann die Probe zur Arbeit wird?<sup>635</sup> Zeugt Gelächter, Bewegungen des Regisseurs vom Regietisch auf die Bühne oder gar Essen von Pausenbroten mehr von einer Pause oder kann all das mitunter auch Teil einer Probe sein? Unter den untersuchten Proben wurde zwar nie ein Essen des Pausenbrotes in den Probensälen oder auf der Bühne beobachtet, aber die teilweise sehr ausgeprägt lockere Stimmung kann durchaus als ein sehr produktiver Teil einer Probe angesehen werden. Durch forciertes Arbeiten kann es zu einer schlechten Atmosphäre kommen, bei der die Kreativität gehemmt wird, weshalb bei Kozielska die positive Arbeitsatmosphäre einen der Hauptansprüche in ihrem Probenprozess darstellt. Der Choreograf Wang unterstreicht die Beeinflussbarkeit aller Teilnehmer bei den Proben und hebt die Bedeutung des Energieaustauschs hervor, da innerhalb dieser intensiven Zeit jeder automatisch offener für Einflüsse aus seiner Umwelt ist. Auch bei Fernando ist eine entspannte Atmosphäre ein wichtiger Bestandteil seiner Arbeitsweise. Davon zeugen vor allem die zahlreichen kurzen improvisierten und/oder spielerischen Abschnitte während des gesamten Probenprozesses, bei denen die Tänzer durch scherzhafte Ergänzungen die Choreografie vervollständigten.

Mit diesem Ansatz, kleine Streiche mit aufzunehmen, gehen sie den bewährten Weg der *jeux de théâtre*, den bereits Molière und Mejerhold eingeschlagen haben.<sup>636</sup> In der konsultierten Literatur wird es auch unter ‚jokes‘ oder ‚games‘ subsummiert. Aber was ist ein ‚Spiel‘ und kann die Definition auf das Feld der Probenforschung angewandt werden? Auch wenn das Zitat schon etwas älter ist, ist die anthropologische Definition des ‚Spiels‘ von George Leonard für die vorliegende Untersuchung immer noch zutreffend und muss folgende Merkmale miteinbeziehen: (1) „organized play“, (2) „competition“, (3) „two or more sides“, (4) „criteria for determining the winner, and [5] agreed-upon rules“.<sup>637</sup> Andere, rekreative Aktivitäten, die nicht diese Kriterien erfüllen, wie z.B. Schwimmen außerhalb eines Wettkampfes, „top-spinning, and string making“, werden als Vergnügen definiert. Darüber hinaus sind bei einem ‚Spiel‘ sowohl die Zeit (Anfang, Ende) und der Raum (ein bestimmter) als

<sup>634</sup> Vgl. Haunschild (2009), S. 141 ff.

<sup>635</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Matzke (2012), S. 237.

<sup>636</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 42 ff.; Houghton (1962), S. 100.

<sup>637</sup> Hierzu und für das Folgende Leonard, George (1975): *The Ultimate Athlete. Re-Visioning Sports, Physical Education, and the Body*, New York: The Viking Press, 1975, S. 153.

charakteristische Limitierungen einer Probe am Theater ähnlich sowie das „social grouping“<sup>638</sup>, das auch nach der Beendigung des Spiels Fortbestand hat und sich zwischen Bewunderung und Neid pendelnd vollzieht.<sup>639</sup>

Unter diesem Aspekt des (sozialen) Spiels kann vor allem der Anfang des Kreationsprozesses des Augsburger Balletts betrachtet werden, bei dem die Improvisation die grundlegend kreative Komponente war und ähnlich dem Spiel klaren Regeln und Zielsetzungen unterlag, innerhalb derer die Tänzer ihre Fantasie benutzen konnten und sollten. Dem ähnlich hatte auch der Regisseur Simon McBurney das ‚Spiel‘ zu Beginn eines Probenprozesses benutzt, indem er besonderen Wert auf die Einrichtung des Raumes gelegt und unterschiedliche ereignisbasierte Praktiken für die individuelle und kollektive Erforschung involviert hat.<sup>640</sup>

Eine ähnliche Art der Erzeugung einer produktiven Arbeitsatmosphäre durch ‚jokes‘ wurde auch in den Beobachtungen festgestellt. So konnte festgestellt werden, dass in allen drei Tanzcompagnien die Stimmung in den allermeisten Fällen sehr locker war. Vor allem beim Stuttgarter Ballett stach ein Tänzer durch seine fortwährenden scherhaften Beiträge hervor. Durch diese gelösten Arbeitsmomente wird die Routine während der Arbeit aufgebrochen. Efros unterstreicht, dass ein guter Witz oder eine amüsante Anekdote eine notwendige Ablenkung schafft, ohne jedoch den Grundgedanken einer Probe als einen Arbeitsprozess zu unterbrechen.<sup>641</sup>

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, die Unterscheidung der ‚jokes‘ nach Robert E. Porter zwischen denjenigen, die ‚nur‘ eine Anspannung lösen und denjenigen, die ein Verhalten bzw. Auftreten verändern sollen, vorzunehmen.<sup>642</sup> Bereits Stanislavskij arbeitete mit solchen ‚Tricks‘, um eine authentische schauspielerische Darstellung zu erreichen.<sup>643</sup> Unter dem Begriff ‚Trick‘ versteht man dabei das Schaffen von Situationen, in denen ein Überraschungseffekt auf die Schauspieler einwirkt. Als Beispiel hierfür führt Matzke das aufgesetzte Gehen eines Schauspielers auf der Bühne an, das mithilfe von zusätzlichen komplexeren Aufgaben plötzlich nicht mehr im Fokus des Geschehens stand und dadurch natürlicher wurde. Das Prinzip einer Verschiebung der Aufmerksamkeit soll dazu beitragen, die gestellte

---

<sup>638</sup> Leonard (1975), S. 155 f.

<sup>639</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 123.

<sup>640</sup> Williams, David (2005): „Simon McBurney“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 249.

<sup>641</sup> Efros (2007), S. 145.

<sup>642</sup> Vgl. Porter: *Analyzing Rehearsal Interaction*, S. 11.

<sup>643</sup> Vgl. hierfür und für das Folgende Matzke (2012), S. 222.

Aufgabe leichter und in der geforderten Bewegungsqualität auszuführen. In diesem Zusammenhang hat auch Kozielska darüber berichtet, dass für eine bestimmte, jedoch nicht beobachtete Probe eine andere Musik gespielt wurde, um die Qualität der Bewegung zu verändern. Die anwesende Tänzerin hatte eine Art Blockade und konnte mit der Originalmusik nicht die gewünschte Bewegungsqualität erzeugen. Durch den Musikwechsel wurde eine Veränderung der Bewegungsdynamik hervorgerufen, die auch nach der Rückkehr zur Originalmusik erhalten blieb.

Die in diesem Unterkapitel exponierte Arbeitsatmosphäre soll jedoch keinesfalls über die hohen Anforderungen dieses Berufs hinwegtäuschen, denen die Tänzer sowohl hinsichtlich der körperlichen als auch der psychischen Belastungen täglich ausgeliefert sind. Das Theater ist ein permanentes Assessment-Center, denn die Künstler befinden sich nicht nur bei jeder neuen Premiere, sondern fortwährend in einer Präsentation ihres Könnens bzw. ihrer Leistung.<sup>644</sup> Vollständigkeitshalber soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Literatur auch Beispiele anführt, in denen negative Emotionen als Grundton der Probe dominieren. Dieter Wedel beispielsweise erzeugt laut John von Düfel eine Situation der Angst, um die Alltäglichkeit der Probe zu durchbrechen.<sup>645</sup> In Bezug auf die Beobachtung konnte nur ansatzweise eine ähnliche Situation ausgemacht werden, in welcher der Choreograf seine Unzufriedenheit über die Leistung der Tänzer deutlich geäußert hat, um eine Leistungssteigerung zu erwirken. Trotz dieses einmaligen Atmosphärenumschwungs konnte grundlegend festgestellt werden, dass die Probenprozesse bei allen drei beobachteten Compagnien nach einer harmonischen Atmosphäre strebten. Diese Erkenntnis würde einigen Literaturbeiträgen widersprechen, in denen der institutionelle Bereich und seine hierarchische Struktur als Symbol für Macht- und Autoritätsmissbrauch dargestellt wird.<sup>646</sup> Vielmehr scheint es auch hier Kongruenzen mit dem Führungsstil innerhalb der ‘Freien Szene’ zu geben.<sup>647</sup>

---

<sup>644</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 285.

<sup>645</sup> Vgl. Düfel (2011), S. 56 f.

<sup>646</sup> Vgl. Laermans (2015), S 354.

<sup>647</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.2. der vorliegenden Arbeit.

#### 4.6.3 Führungsstil und Erwartungen

Ergänzend zu dem oben behandelten Thema der Atmosphäre reiht sich der Führungsstil an, der ein grundlegendes Element zur Stimmungsbildung darstellt. Hierzu ist es von elementarer Bedeutung, wie gut die Tänzer ausgebildet sind, mit denen der Choreograf arbeitet. Seit dem Anfang des 18. Jahrhunderts, als im pädagogischen Diskurs die Tänzerkörper abstrahiert und die Kostüme und Perücken ‚weggedacht‘ wurden, wurde jedes Körpersegment für sich selbst betrachtet und dementsprechend auch trainiert.<sup>648</sup>

„Ein klassischer Tänzer ist darauf trainiert, jede kleinste Bewegung, die ihm aufgegeben ist, zu beobachten und zu verfolgen. Er hat den Körper darauf trainiert, zu gehorchen, seine Technik ist sein Diener, so daß [sic] er, statt von der Ausführung der Bewegung völlig in Anspruch genommen zu werden, die Bewegung im intimen Zusammenspiel mit der Musik sich entwickeln lassen kann.“<sup>649</sup>

Alle drei beobachteten Choreografen haben selbst eine klassische Ausbildung genossen und sind professionelle Tänzer gewesen. Aus diesem Grund ist ein Vergleich mit einer Kontrollgruppe nicht möglich, weshalb nur gemutmaßt werden kann, dass es an der Ausbildung liegt, dass alle Choreografien, mal expliziter, mal impliziter, mit den Tänzern kommunizierten und die Aufgabenstellungen regelmäßig selbst vorzeigten. So kam im Probenprozess das physische Engagement der Choreografen deutlich zum Ausdruck. Denn dank ihres körperlichen Einsatzes war es ihnen möglich, zunächst die Umsetzbarkeit der Choreografie und daraufhin die notwendigen Korrekturen für die Tänzer präzise weiterzugeben. Die Ausführung der Bewegungen mit dem eigenen Körper bot den Choreografen sowohl im technischen als auch im künstlerischen Sinne eine Quelle schöpferischer Inspiration, die sie durch das Vorzeigen der gewünschten Bewegungen zu dem unverfälschten Ergebnis führte, das durch die Tänzer exerziert wurde. Dabei bedienten sie sich ihrer eigenen Koordination als einer Grundlage, auf der die Tänzer die Bewegungen weiterentwickelten. In der analysierten Literatur werden der Fall des Choreografen Auguste Bournonville und die Tatsache behandelt, dass sich die sogenannte dänische Schule noch heute vor allem durch flinke Beinarbeit und ausgedehnte ‚Adages‘, aber weniger durch ‚Pirou-

---

<sup>648</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 154.

<sup>649</sup> Brook (1975), S. 67.

etten‘ auszeichnet, was Weickmann darauf zurückführt, dass Bournonville nach eigenem Bekunden bei ‚Pirouetten‘ Schwierigkeiten hatte.<sup>650</sup>

Um diese koordinativen Voraussetzungen erfüllen zu können, sehen es alle Choreografen als eine Notwendigkeit an, unabhängig von ihrem Alter täglich an ihrer körperlichen Kondition zu arbeiten, damit sie sich innerhalb ihrer Kunstform auch weiterhin präzise ausdrücken können.<sup>651</sup> Durch diese Konditionierung ihres eigenen Körpers sind die Choreografen nicht nur besser in der Lage das geforderte Bewegungsmaterial vorzuzeigen, sondern bieten den jungen Tänzern damit auch ein Beispiel an Disziplin und Professionalität, dem diese nacheifern können bzw. sollen. In diesem beispielhaften Vorangehen liegt auch ein Aspekt des Führungsstils der beobachteten Choreografen begründet. Dass diese Kondition auch Voraussetzung für die Arbeit als Ballettmeister bzw. Tanzpädagoge ist, unterstreicht auch Langsdorff: „[...] als Trainer muss er natürlich auch Sprünge, Drehungen, Schrittfolgen vorführen“<sup>652</sup>.

Dass dies ein zeit- und fachübergreifendes Phänomen ist, beweist Houghton, laut dem Stanislavskij noch als 75-Jähriger seinen Körper und seine Stimme täglich trainierte, um in der Lage zu sein seine Vorgaben echt zu demonstrieren.<sup>653</sup> Larissa Schindler beschreibt eine ähnliche Transferpraktik auch beim Ninjutsu-Training, der Kampfkunst der Ninjas, wobei der Trainer, ähnlich dem Fall der Choreografen, eine bestimmte Bewegung erst einmal vorführt (Phase der Demonstration) und der Schüler versucht, die beobachtete Bewegung auszuführen (Phase des Übens).<sup>654</sup> Melanie Hinz schreibt über das Vorspielen als eine Probenmethode, die ebenfalls im Schauspiel geläufig ist, wobei der Regisseur mittels seines eigenen Körpers zur Findung eines szenischen Vorgangs beiträgt.<sup>655</sup> Darüber hinaus sprach bereits Porter über das Paradigma einer Probe als einem „teaching-learning process“ und einer explizit re-

---

<sup>650</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 135.

<sup>651</sup> Diesbezüglich kann festgehalten werden, dass zu dem beobachteten Zeitpunkt die Choreografin Kozielska sich noch in ihrer aktiven Tänzerkarriere befand, Fernando regelmäßig das Compagnie-Training entweder selber leitetete oder mittrainierte und Wang täglich alleine die Übungen an der Stange exerzierte.

<sup>652</sup> Langsdorff (2005), S. 126.

<sup>653</sup> Vgl. Houghton (1962), S. 58; vgl. zudem ausführlicher Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>654</sup> Vgl. Husel (2014), S. 296 und die dort angegebene Quelle Schindler, Larissa (2011): *Kampffertigkeit. Eine Soziologie praktischen Wissens*, Stuttgart: Lucius&Lucius, 2011, S. 150 ff.

<sup>655</sup> Brecht scheint durch das äußerst detaillierte Vorspielen den Darstellern regelmäßig „die Show gestohlen zu haben“, vgl. Hinz, Melanie (2011): „Vorspiel und Nachahmung auf Probe“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 77 ff.

ziproken Zusammenarbeit zwischen Regisseur und Schauspieler, wobei Lernen zeitgleich auch eine Veränderung im Verhalten bedeutet.<sup>656</sup>

Übertragen auf den Tanz würde das bedeuten, dass ein gegenseitiger Lernprozess zwischen Tänzer und Choreografen stattfindet, was auch Laermans in seinen Beobachtungen feststellte.<sup>657</sup> Die, im Zuge der vorliegenden Untersuchung vorgenommene Feldforschung konnte dieses wechselseitige Lernverhältnis zwischen Tänzern und Choreografen als einem Modus Operandi bei allen drei beobachteten Choreografen bestätigen. Trotz der Heterogenität in den Erfahrungswerten der Choreografen, entspricht diese Reziprozität einem Führungsstil, der von allen angewendet wird.

#### 4.6.3.1 Lehr- und Lernprozess

Die permanente pädagogische Unterstützung von Kindesbeinen an bis zum Ende der aktiven Tänzerkarriere durchzieht die tägliche Arbeit des Tänzers wie ein rotes Band und impliziert damit eine ständige Qualitätskontrolle der Akteure. Daraus lässt sich ableiten, dass Übungen immer auch eine pädagogische Funktion aufweisen.<sup>658</sup> Bei der Betrachtung der Proben kristallisierte sich ein bemerkenswerter Aspekt des Probenverfahrens heraus. Dieser basiert auf der Tatsache, dass die Tänzer doch täglich aufs Neue in ihrer Koordination gefordert werden und diese durch neues Erlernen weiterentwickeln müssen, obwohl sie eine so anspruchsvolle und langjährige Ausbildung durchlaufen haben, wie sie die klassische Tanzausbildung von ihnen abverlangt.<sup>659</sup> Dabei erweist sich das Prinzip der Geschwindigkeitsreduktion als häufig verwendetes und bewährtes Mittel zur Zielerreichung.

Alle drei Choreografen bedienten sich der Reduktion als Lehr- und Lernmittel, indem sie Schrittfolgen zunächst ohne Musik und deutlich langsamer einüben ließen, bevor die Tänzer sie in originaler Geschwindigkeit ausführten. Eine Erklärung dafür liegt vermutlich in der eigenen Koordination der Choreografen als ihrer schöpferi-

<sup>656</sup> Vgl. Porter: *Analyzing Rehearsal Interaction*, S. 5.

<sup>657</sup> Vgl. Laermans (2015), S. 322.

<sup>658</sup> Vgl. Barba, Eugenio (1997): "An Amulet Made of Memory. The Significance of Exercises in the Actor's Dramaturgy", in: *TDR*, 41(4), 1997, S. 129.

<sup>659</sup> Ein Tänzer muss in der Regel ein Studium von neun Jahren erfolgreich absolvieren, bevor er im professionellen Umfeld sein Können prüfen darf. Zudem beginnen die Ballettschüler ihre Berufsausbildung in der Regel bereits im Kindesalter, bei einem ungefähren Alter von zehn Jahren.

schen Quelle, die nicht den Kodifizierungen des klassischen Tanzes unterliegt und aus diesem Grund neue Vernetzungen der Bewegungen erfordert. Die Beobachtungen haben gezeigt, dass die körpersprachlichen Codes, welche seit der *danse d'école*<sup>660</sup> das Posieren, das Einnehmen und das Halten vorbestimmter Stellungen zum verbindlichen Standard erklärt und dadurch die Kommunikation zwischen dem Tänzer und dem Choreografen erleichtert haben, immer mehr an Bedeutung verlieren, auch wenn alle der beobachteten Choreografen eine klassische Ausbildung ihrer Tänzer als eine Grundvoraussetzung erachten.<sup>661</sup> Durch die fehlende Kodifizierung der Bewegungen sind die Tänzer gezwungen, sich neue Bewegungsmuster nach dem bewährten Lernprinzip der Reduktion sowie des Vorzeigens und Nachahmens anzueignen, was jedoch aufgrund ihrer Ausbildung einen insgesamt kürzeren Zeitraum in Anspruch nimmt, als würden sie es von Grund auf neu erlernen müssen.

In einer empirischen Forschung über das 3R-Axiom von Timo Senger wurde festgestellt, dass eine Kombination aus Reduktion, Repetition und Reflexion eine erfolgreiche Methode ist, Wissen im Langzeitgedächtnis abzuspeichern.<sup>662</sup> Die Repetition ist beim Erlernen von Tanzbewegungen, insbesondere im klassischen Tanz, ein elementarer Bestandteil der Übungseinheit.<sup>663</sup> Das Gehirn arbeitet durch neuronale Vernetzung. Informationen werden mit bereits vorhandenen Strukturen vernetzt oder es werden neue Strukturen geformt. Je häufiger dabei ähnliche Muster aktiviert werden, desto größer wird das entsprechende Gehirnareal, da durch die Wiederholung die Information im Gehirn als bedeutsam gewertet wird.<sup>664</sup>

Ähnliche Vorgehensmuster finden sich auch in anderen körperlichen Disziplinen, in denen das Aufbauen und die Sicherung von Informations- und Handlungswissen unbedingt einen Lehrer erfordern. Die Beherrschung der Kampfkunst *Aikido*, so Leonard, sei ein langer und langsamer Prozess, der nach einem qualifizierten Lehrer, einem Übungsraum und engagierten Menschen, mit denen man üben kann, verlangt.<sup>665</sup> Dabei bestünde die Besonderheit darin, dass diese Kunst weder aus einem

---

<sup>660</sup> *Danse d'école* ist definiert als geschultes Tanzen, das sich an altehrwürdige und strenge Regeln für die Ausführung bestimmter Posen und Schritte hält, vgl. Lee, Carol (2002): *Ballet in Western Culture: A History of Its Origins and Evolution*, New York/London: Routledge, 2002, S. 77 f.

<sup>661</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 135.

<sup>662</sup> Vgl. Senger, Timo: *Die Theorie des 3R-Axioms®. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der mindsetter AG*, <[http://www.mindsetter.com/pdf/axiom\\_research\\_paper\\_german.pdf](http://www.mindsetter.com/pdf/axiom_research_paper_german.pdf)> S.17>, letzter Zugriff am 21.11.2018, S. 18.

<sup>663</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 4.6.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>664</sup> Vgl. Aamodt, Sandra/Wang, Samuel (2008): *Welcome to your brain*, München: C.H. Beck, 2008, S. 38.

<sup>665</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Leonard (1975), S. 60.

Buch noch ausschließlich durch die Beobachtung der Ausführenden gelernt werden könne. Diese Aussage kann vollumfänglich auf den Lernprozess sowohl während der (klassischen) Tanzausbildung als auch in die beobachteten Inszenierungssphasen übertragen werden.<sup>666</sup> Selbstverständlich gibt es auch andere Künstler, wie Musiker, Sänger oder auch Leistungssportler, die alle ständig üben und einen strengen Trainingsplan einhalten müssen. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie die gesamte Karriere hindurch dem bewertenden Blick des Lehrers/Trainers bzw. des Choreografen ausgesetzt sind, wobei nicht unterschieden wird, ob es sich um einen etablierten Künstler oder um einen Anfänger handelt – der Kritik an der körperlichen Leistung sind sie alle ausgesetzt – was u.a. gleichzeitig ein Wesensmerkmal dieses Berufsprofils darstellt, wodurch sich der Probenprozess als eine permanente Personalentwicklungsmaßnahme definieren ließe.<sup>667</sup>

Anschließend an diese Feststellung kann die These aufgestellt werden, dass der Choreograf im Zeitraum einer Kreation den Generierungsprozess der Informationen in einer ähnlichen Art und Weise begleitet, wie das ein Tanzpädagoge tut, indem er Bedingungen wie Musikauswahl bzw. -bestimmung, Schritt kombinationenauswahl usw. schafft.<sup>668</sup> Auch Laermans berichtet in seinen Beobachtungen über die breiten Aufgabenfelder eines Choreografen innerhalb des Kreationsprozesses, in dem er auf die Supervision sowie Inspiration und Ermutigung eingeht, die für die Überschreitung der eigenen Grenzen der Tänzer und die Erkundung von neuen Bewegungsmustern und somit bis zu diesem Zeitpunkt unerforschten künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten verweist.<sup>669</sup> Im Vergleich zwischen einem Choreografen und einem Tanzpädagogen ist noch eine weitere wichtige Erkenntnis hervorzuheben, die nicht nur für den klassischen Tanz gilt, bei dem ein (persönlicher) Pädagoge nicht nur einen akzeptierten, sondern auch einen reputationssteigernden Fall des Coachings bedeutet.<sup>670</sup> So war z.B. Aleksandr Puškin *der Mentor* von Mihail Baryšnikov und Rudolf Nuriev bzw. sie waren ‚Puškins Tänzer‘. Eine ähnliche Konnotation gibt es durchaus

---

<sup>666</sup> Auf den Umstand, dass Tänzern keine „*Handlungsanleitung*“ als Hilfestellung vorliegt, verweist auch Müller, vgl. Müller (2016), S. 94.

<sup>667</sup> Vgl. Clarke/Crisp (1985), S. 84.

<sup>668</sup> Vgl. Barker (1988), S. 48.

<sup>669</sup> Vgl. Laermans (2015), S. 350.

<sup>670</sup> Wulff verweist auf die „master-apprentice relationships“ in der Kunstszene, vgl. Wulff (1998), S. 60 und die dort angegebene Quellen Gardner, Howard E. (1993): *Creating Minds. An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*, New York: Basic Books, 1993 und John-Steiner, Vera (1985): *Notebooks of the Mind. Explorations of Thinking*, New York: Harper&Row, 1985.

auch in der Beziehung Choreograf zu Tänzer (Balanchines Ballerina<sup>671</sup>, Forsythes Tänzer usw.). Durch dieses Phänomen erhält die Beziehung zwischen der lehrenden und der lernenden Person einen länger dauernden und aufwertenden Charakter und beinhaltet gleichzeitig Qualitätsmerkmale, die auf die Leistung der Tänzer schließen lassen.

#### 4.6.3.2 Kreativität im Spannungsfeld zwischen Choreograf und Tänzer

Wie in den vorherigen Kapiteln bereits erwähnt, zeichnet sich die Arbeit der Choreografen durch eine explizite Kommunikation der Aufgabenstellung aus, sei es durch die Nachahmung der vorgegebenen Bewegung oder durch die klaren Rahmenbedingungen innerhalb der Improvisation.<sup>672</sup> Es konnte beobachtet werden, dass mittels dieser Arbeitsmethoden die Kreativität der Tänzer gefördert wurde und dadurch wechselseitig den jeweiligen Choreografen inspirierte. Laut Auswertung der Interviews mit den Choreografen verfolgen sie damit eine größtmögliche Identifikation der Tänzer mit dem entstehenden Werk.

Die Beobachtungen ermöglichten es, zwei bedeutende Aspekte innerhalb des Probenprozesses auszumachen. Zum einen ragte in unterschiedlicher Gewichtung die Bedeutung der freien Kommunikation unter allen Mitwirkenden hervor, die seitens der Choreografen unterstützt wurde. Sowohl den Tänzern als auch den Ballettmeistern war es möglich, jederzeit konstruktive Gedanken und Vorschläge in die aktuelle Arbeit einzubringen. Daraus folgt der zweite Aspekt, nämlich, dass auch ein einzelner Tänzer aufgrund seiner Erfahrung und der ihm eigenen Bewegungskoordination die Choreografie an dafür offenen Stellen maßgeblich mit beeinflussen konnte.

Eine der grundlegenden Erkenntnisse aus den Beobachtungen ist, dass die Beziehung zwischen dem Choreografen und dem Tänzer eine wechselseitige darstellt, denn der Choreograf ist in hohem Maße von den Tänzern und ihren Fähigkeiten abhängig. Die Tänzer sind diejenigen, welche die Vision des Choreografen realisieren (müssen), weswegen alle drei Choreografen – zwar in unterschiedlichen Ausprägungen

---

<sup>671</sup> Tänzerinnen, die mit George Balanchine gearbeitet haben, waren bekannt dafür, hochgewachsen und schlank gewesen zu sein. Trotz der proportional längeren Beine waren sie dennoch berühmt dafür, in der Lage gewesen zu sein, eine enorme Geschwindigkeit von Bewegungen aufzubauen, vgl. Wulff (1998), S. 43.

<sup>672</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 4.1 der vorliegenden Arbeit.

gen, aber – bewusst die kreative Eigeninitiative der Tänzer förderten. So gingen auch die Überprüfung und Ermöglichung des choreografischen Konzeptes während der Probe fließend ineinander über. Bereits Houghton konstatierte: „The form of the performance must also correspond to the creativeness of the collective and its contemporaneous ideas.“<sup>673</sup>

Dieses Wechselverhältnis und den sich daraus ergebenden Einfluss der Tänzer bzw. im zitierten Fall der Schauspieler auf das ästhetische Endprodukt haben bereits Stanislavskij und Vakhtangov zu nutzen gewusst.<sup>674</sup> Dieses Vorgehen wurde in den 1970er-Jahren durch das ‚Mittbestimmungstheater‘<sup>675</sup> formalisiert und bei der Performance (Art) und dem ‚devised theatre‘<sup>676</sup> in den Vordergrund gerückt. Die ermittelten Fakten lassen jedoch den Schluss zu, dass das Attribut des kollaborativen und forschenden Prozesses in einem Kollektiv nicht wie es die konsultierte Literatur nahelegt, ausschließlich dem postdramatischen Theater bzw. ‚devised theatre‘ der zeitgenössischen Tanzes der ‘Freien Szene’ zuzuordnen, sondern dass die Tendenz durchaus auch im Theatertanz des institutionellen Sektors vorzufinden war und ist.<sup>677</sup> Wobei Laermans während seinen Beobachtungen eines Probenprozesses von Anne Teresa De Keersmaeker korrekterweise feststellen konnte, dass sich die beiden Führungsstile „directive“<sup>678</sup> und „semi-directing“ auch in der ‘Freien Szene’ abhängig vom Stand des Prozesses abwechseln und vor allem in der Endphase des Prozesses „(the) dance maker’s artistic power ... manifestly comes into view“<sup>679</sup>.

Die Vorgehensweise von Joan Littlewood, die auf die Improvisation setzt, da ihrer Meinung nach nur diese die Schauspieler in die Lage zu versetzen scheint, sowohl in den Proben als auch in den Vorstellungen „original, intuitive, responsive and real“ zu sein, konnte in ähnlicher Weise beim Probenprozess in Augsburg beobachtet

---

<sup>673</sup> Houghton (1962), S. 129.

<sup>674</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Houghton (1962), S. 132. Über die kooperative Arbeitsweise des Regietheaters sprach auch Kurzenberger, der glaubte, Belege für die These des Schauspielers André Jung gefunden zu haben, wonach das gängige Bild des Regietheaters in der Folie der kooperativen Arbeitsweise falsch sei, vgl. Kurzenberger (2009), S. 169.

<sup>675</sup> In den 1970er-Jahren kam es am *Schauspiel Frankfurt*, an der *Schaubühne am Halleschen Ufer* und am Frankfurter *Theater am Turm* zu einer Modellform – auch als das „Frankfurter Modell“ bekannt –, welche eine demokratische Leitung eines Theaters vorsah, vgl. z. B. Kurzenberger (2009), S. 181 ff.

<sup>676</sup> Das ‚devised theatre‘ ist eine postdramatische Methode des (kollektiven) Kreierens, wobei es erst durch einen gemeinsamen Improvisationsprozess zu einer Konzepterarbeitung kommt, vgl. Husel (2014); Walton, John: *Devised theatre. Ten tips for a truly creative collaboration*, in: *The Guardian*, 16.12.2014, <<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/2014/dec/16/devised-theatre-ten-tips-collaboration>>, letzter Zugriff am 21.04.2018.

<sup>677</sup> Vgl. Laermans (2015), S. 35 ff, 75; Vgl. Husel (2014), S. 271, 301.

<sup>678</sup> Hierzu und für das Folgende ebd., S. 295.

<sup>679</sup> Ebd., S. 349, 371.

werden.<sup>680</sup> Vor allem am Anfang des Prozesses spielte die Improvisation eine dominante Rolle, mittels derer Fernando die gewünschte Authentizität zu erreichen suchte. Die Improvisation blieb im Werk von Fernando auch als Teil in der Vorstellung erhalten. Im Falle von Wang bestand die Eigenarbeit darin, individuelle Wege für die Ausarbeitung der vorgegebenen Choreografie zu finden, die latenten Emotionen an die Oberfläche zu bringen und dadurch den persönlichen künstlerischen Ausdruck freizusetzen. Nichtsdestotrotz bedienten sich sowohl in Dortmund als auch in Stuttgart die Choreografen der Vorschläge seitens der Tänzer für bestimmte Über- oder Ausgänge.

Ähnlich wie die konsultierte Literatur dies nahelegt, die sich mit der Sparte Schauspiel beschäftigt, konnten von den Tänzern unterbreitete Versuche, so genannte ‚Angebote‘, auch während der beobachteten Probenprozesse v.a. in Augsburg und Stuttgart wahrgenommen werden.<sup>681</sup> Dabei ging es beispielsweise darum, das Thema ‚Eisberge‘ oder ‚Fötus‘ tänzerisch zu gestalten, wobei der Choreograf immer wieder neue Angebote von den Tänzern erwartete bzw. selber Vorschläge machte und Lösungswege eröffnete. Wie Thomas Oberender konstatiert, sind „[d]iese Angebote [...] die eigentliche Währung des Probenprozesses. Wo sie versiegen, stirbt die Produktion.“<sup>682</sup>

Neben dem Phänomen der Improvisation wurde im Zuge der Beobachtung eine Vielzahl an sogenannten ‚Fehlern‘ ermittelt, die von den Choreografen in die Choreografie integriert wurden. In der konsultierten Literatur gibt es bedingt durch die unterschiedlichen Entwicklungen auch unterschiedliche Meinungen zu dem Thema ‚Fehler bei der Arbeitsausübung‘.

Klassische Herstellungsprozesse der Industiekultur waren teuer, weshalb jeder Produktionsfehler einen möglichen Ruin in sich barg, was sich v.a. bei Gebrauchsgütern – die hohe Qualitätsstandards erfüllen müssen – in einer bis heute andauernden Null-Fehler-Kultur manifestieren. Digitale Produkte dahingegen akzeptiert man aufgrund ihrer ständigen Verbesserung und Weiterentwicklung niemals als fertiggestellt. Peter M. Senge, *der* Vordenker der lernenden Organisation, hat Ed Land, den Gründer und jahrzehntelangen Leiter von *Polaroid*, mit dem Satz zitiert: „Ein Fehler

<sup>680</sup> Vgl. Holdsworth, Nadine (2005): „Joan Littlewood“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 76 f.

<sup>681</sup> Vgl. Oberender, Thomas (2009): *Leben auf Probe. Wie die Bühne zur Welt wird*, München: Carl Hanser, 2009, S. 103.

<sup>682</sup> Ebd.

ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.“<sup>683</sup> Diese These ist ein interessanter Ansatz, da es eine Interpretation ermöglicht, mit der man annehmen kann, dass der Leistungsdruck während des Entstehungsprozesses dadurch verringert werden könnte. Darüber hinaus haben Herman Aguinis und Kurt Kraiger erforscht, dass Mitarbeiter, denen explizit die Möglichkeit zum Fehlermachen gegeben wurde, eine viel höhere Performance lieferten, als die Versuchsgruppe, welche Fehler vermeiden sollte, da auf erstere Art und Weise die Gründe für das Fehlverhalten besser verstanden werden konnten und dadurch Lehren und Schlüsse für die Fehlervermeidung gezogen werden könnten.<sup>684</sup>

Wie verhält sich diese Beobachtung in einem künstlerischen Kreationsprozess? Macht der Tänzer, der die Ausführung der Schritte nicht ‚nach Maß‘ präzise und klar ausführt, die Probe zu einer schlechten Probe?<sup>685</sup> Gibt es überhaupt schlechte Proben? Es erscheint plausibel, dass man aus vermeintlich weniger erfolgreichen Proben mehr lernt, da man gezwungen ist, die Fehler zu analysieren.<sup>686</sup> Dennoch war es bei den Analysen bemerkenswert, festzustellen, wie die Tänzer nach einem langen Arbeitstag – der in der Regel um 10.00 Uhr anfängt – gegen 17.00 Uhr noch immer kreativ und aufnahmebereit waren. Hierbei bestätigt sich das Konzept, die Ideen der Tänzer in die Inszenierung mit einfließen zu lassen, bei allen drei beobachteten Choreografen durchgängig.

Dass solche ‚Fehler‘ nicht nur innerhalb des Probenprozesses in die Kreation Eingang finden, berichtet Wulff, die sich auf ein Vorkommnis beim Ballett Frankfurt bezieht.<sup>687</sup> Die Stage-Managerin hatte Wulff erzählt, dass sie bei der ersten Vorstellung von *Artifact* einen Bedienungsfehler mit dem Vorhang machte, woraufhin sie ihn mitten in der Vorstellung schloss bzw. senkte, was Forsythe anscheinend so gefiel, dass er dies fortan nicht nur in dieser Vorstellung beibehielt, sondern auch in anderen Inszenierungen, woraus sich eine Art Markenzeichen entwickelt hat.

Vollständigkeitshalber sei an dieser Stelle angemerkt, dass die in diesem Unterkapitel behandelten ‚Fehler‘ nicht mit einer dauerhaften inkorrekten Ausführung oder absichtlichen Fehlleistung bzw. Nachlässigkeit verwechselt werden dürfen, da

---

<sup>683</sup> Ed Land, zitiert nach Senge, Peter M. (2017): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Systemisches Management)*, 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017, S. 169 f.

<sup>684</sup> Vgl. Aguinis/Kraiger (2009), S. 462 f.

<sup>685</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Efros (2008), S. 163.

<sup>686</sup> Vgl. Barker (1988), S. 68.

<sup>687</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Wulff (1998), S. 125.

diese „bad habits“ die Entwicklung nachweislich hemmen.<sup>688</sup> Das bestätigt auch die ehemalige Erste Solistin des American Ballet Theater, Xiomara Reyes: „Because once you learn it the wrong way, it is extremely hard to take it back.“<sup>689</sup> Das Verinnerlichen bzw. Speichern dieser Bilder der Bewegung erzeugt gleiche Aktivitätsmuster im Gehirn, so wie bei der tatsächlichen Ausführung.<sup>690</sup> Daraus wird abgeleitet, dass falsche Bewegungsabläufe oft Ergebnisse falscher Bilder im Kopf sind und zuerst dort verändert werden müssen, bevor die Ausführung verändert werden kann.

Neben den bereits an oberer Stelle vorgestellten, von außen diktierten Rahmenbedingungen wie der Premierenterminierung, dem Einfluss der Musik, der Anzahl der Tänzer, der Verfügbarkeit der Säle usw. konnte durch die Beobachtungen einer der Proben am Stuttgarter Ballett ein kreatives Spannungsfeld zwischen der Choreografin und der Tänzer ganz besonderer Art ermittelt werden: Es betrifft die verletzungsbedingte körperliche Bewegungseinschränkung der Choreografin, wodurch eine neue Art und Weise des Vermittelns der Kreation angewendet werden musste. Die kollegiale Unterstützung und Zusammenarbeit war ein hervorzuhebendes Merkmal während dieser Probe, denn ohne die hierarchische Ordnung in Frage zu stellen, übernahmen die Tänzer eine Art Mentoring untereinander, um neben der Choreografin und dem Ballettmeister ihren Kollegen bei notwendigen Stellen helfend zur Seite zu stehen.

#### 4.6.3.3 Funktionalisierung der Kamera

Als eine Disziplin der darstellenden Künste basiert der Tanz – im Gegensatz zur Musik – auf der Sinneswahrnehmung des Auges und ist somit immer auf einen externen Betrachter angewiesen. Zur Eigenwahrnehmung und -kontrolle dient dem Theater-tänzer auch heute noch der Spiegel, auf den im Verlauf des Kapitels noch eingegangen wird, allerdings ermöglicht er dem Tänzer nicht den transitorischen Augenblick der Ausdrucksqualität seiner Bewegungen in vollem Umfang zu sehen. Mithilfe der

<sup>688</sup> Vgl. Tannenbaum/Yukl (1992), S. 405.

<sup>689</sup> Brice-Saddler, Michael: „For these ballet students, nothing comes before dancing“, in: *The Washington Post*, 20.07.2018, <[https://www.washingtonpost.com/local/for-these-ballet-students-nothing-comes-before-dancing/2018/07/19/08178516-8ac1-11e8-a345-a1bf7847b375\\_story.html?noredirect=on&utm\\_term=.e8976c4f313f](https://www.washingtonpost.com/local/for-these-ballet-students-nothing-comes-before-dancing/2018/07/19/08178516-8ac1-11e8-a345-a1bf7847b375_story.html?noredirect=on&utm_term=.e8976c4f313f)>, letzter Zugriff am 15.09.2018.

<sup>690</sup> Vgl. Rizzolatti, Giacomo/Craighead, Laila (2004): „The Mirror-Neuron System“, in: *Annual Review of Neuroscience*, 27(1), 2004, S. 169 ff.

Kamera findet ein weiteres Medium Eingang in die Probenarbeit des Tänzers, mittels dessen er (zeitlich versetzt) „zwischen der Innenperspektive des Darstellens und der Außenperspektive des Beobachtens“<sup>691</sup> wechseln kann.

Videodokumentationen von Proben (und Vorstellungen) werden spätestens seit den 1990er-Jahren extensiv genutzt und das nicht nur bei dem genuinen Prozess einer Inszenierung, sondern auch, um Schritt-kombinationen aus bereits bestehenden Vorstellungen zu erlernen oder sich an sie zu erinnern, sowie um eventuelle Fehler in einer Vorstellung nachvollziehbar und somit behebbar zu machen.<sup>692</sup> Diesbezüglich wird der Eindruck erweckt, dass in der heutigen Zeit der Digitalisierung das Notizheft mit Kommentaren, wie aus den Zeiten von Mejerhold, Brecht oder Palucca, ausgedient hat, denn in den beobachteten Fällen wurde nichts aufgeschrieben. Vor allem die Ermöglichung des wiederholten Betrachtens der aufgenommenen Stellen scheint ein wesentlicher Aspekt dieser Arbeitsweise zu sein. Alle drei Choreografen bzw. deren Assistenten verwendeten die Kamera bei jeder der angesetzten Proben, ihr nachträglicher Gebrauch des dokumentierten Materials wurde jedoch auf unterschiedliche Weise vollzogen.

Kozielska benutzte die Kamera teilweise dazu, den Tänzern ihre Leistung während der Probe bzw. von der vorangegangenen Probe mittels der Aufnahme vorzuhalten und anschließend zu bewerten. Hauptsächlich jedoch verwendete sie die Kameraaufzeichnungen, um sich mit ihrer Hilfe für die nächste Probe vorzubereiten, indem sie die choreografische Weiterentwicklung der räumlichen Struktur analysierte. Fernandos Gebrauch der Kamera – trotz ihres täglichen Einsatzes – beschränkte sich auf die Dokumentation des erarbeiteten Materials, wie z.B. vor der langen Sommerpause, durch die er erhebliche Vorarbeit vor Beginn der Proben in der neuen Spielzeit leisten konnte. Seine Assistentin hingegen benutzte die Kamera regelmäßig während bzw. nach der Probenarbeit, um ggf. Fehler auszuwerten und Verbesserungen herauszuarbeiten. Wang seinerseits verwendete die täglichen Aufzeichnungen kaum selbst, sondern schickte die aktuellste Version z.B. als Lernmaterial an die Gasttänzer, die daraufhin mithilfe der Probeaufnahmen die neue Choreografie lernten. Wangs Assistent dokumentierte die laufenden Veränderungen bzw. Verbesse-

---

<sup>691</sup> Matzke, Annemarie (2015): „Das Theater auf die Probe stellen. Kollektivität und Selbstreflexivität in den Arbeitsweisen des Gegenwartstheaters“, in: Beate Hochholdinger-Reiterer et al. [Hg.]: *Arbeitsweisen im Gegenwartstheater* (itw.: im Dialog – Forschungen zum Gegenwartstheater. Bd. 1), Berlin: Alexander, 2015, S. 27.

<sup>692</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 150.

rungen mittels der Kamera, um die Vielzahl der unterschiedlichen individuellen Raum- und Bewegungsmuster der Tänzer mit einem außenstehenden Gedächtnis zu speichern und es zur Vorbereitung für die folgende Probe zu nutzen. Inwiefern die Kamera den künstlerischen Blick des Schöpfers beeinflusst, soll mithilfe der konsultierten Literatur näher beleuchtet werden.

Neben der oben bereits angesprochenen Reduktion und der später noch eingehender behandelte Repetition<sup>693</sup> hat die Reflexion eine elementare Bedeutung für die Entwicklung des Proben- bzw. Kreationsprozesses. In allen drei observierten Fällen hatten Videoaufzeichnungen von einzelnen Proben mit hoher Wahrscheinlichkeit das ästhetische Produkt mit beeinflusst, da sich, wie auch Matzke und Husel hervorheben, durch den Medienwechsel ein Perspektivwechsel ermöglichen lässt.<sup>694</sup> Matzke spricht dabei von einem Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbeobachtung, denn der Kamerablick bekommt eine doppelte Funktion und kann neben der Inszenierungsinstanz, wie sie z.B. bei Luk Perceval oder David Pledger, die in ihrer Arbeit verschiedene Formen des Filmens unterscheiden und nutzen, anzutreffen ist, auch eine Kontrollinstanz darstellen.<sup>695</sup> In den vorliegenden beobachteten Fällen scheint die Kontrollfunktion eine gewichtigere Rolle einzunehmen, denn die Videomitschnitte gehören nicht zum künstlerischen Konzept und werden deshalb nicht in der Vorstellung gezeigt, sondern ermöglichen Kozielska, Fernando und Wang sowie ihren Assistenten eine nachträgliche Beobachtung der erbrachten Leistung und somit Rückschlüsse auf Verbesserungen oder ggf. Veränderungen sämtlicher Faktoren, wie z.B. eine räumliche und zeitliche Aufteilung des Stückes vorzunehmen. An dieser Stelle findet sich abermals eine Deckung in den Arbeitsprozessen zwischen dem institutionellen Bereich und der ‘Freien Szene’, bei der laut Laermans die Videoaufzeichnung auch als eine Stützfunktion während des Kreationsprozesses fungiert.<sup>696</sup>

---

<sup>693</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 4.6.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>694</sup> Vgl. Husel (2014), S. 291 und dort die angegebene Quelle Matzke, Annemarie (2011): „Versuchsballs und Testreihen. Wie auf Theaterproben Wissen hervorgebracht und standarisert wird“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 142. Vgl. zudem Eckersall, Peter (2010): „Not Yet It’s Difficult – Blowback (2004) – Unmaking Blowback – a visceral process for a political theatre“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2010, S. 216 f.; Irmer, Thomas (2005): „Intensität. Ein Nachwort“, in: Luk Perceval/Thomas Irmer [Hg.]: *Theater und Ritual*, Berlin: Alexander Verlag, 2005, S. 235 ff.

<sup>695</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 115, 235; Matzke (2011), S. 147.

<sup>696</sup> Vgl. Laermans (2015), S. 195.

Darüber hinaus verhilft sie zu einer präziseren Kommunikation, die es auch den jeweiligen Tänzern ermöglicht, eine klare Erkenntnis hinsichtlich der eigenen Ausführung zu erreichen, wodurch es zu einer introspektiven Kontrollinstanz kommt, welche eine erhöhte Intensität und damit ein zielführenderes Weiterproben ermöglicht.<sup>697</sup> Dadurch kommt es auch laut Kurzenberger unweigerlich zu dem bereits erwähnten Spannungsfeld zwischen Selbstbeobachtung vs. Fremdbeobachtung, da die „Singularität des Regieblicks“<sup>698</sup> aufgehoben wird.

Dass diese Selbst- und Fremdbeobachtungsmöglichkeit nicht nur die Akteure, die Tänzer und den Choreografen mit einbezieht, wurde mehrfach beobachtet, denn zum einen sind nicht nur Kollegen und/oder Vorgesetzte die mitprüfende und helfende Instanz, sondern auch der Spiegel. Die kalte Reflexion des Spiegels, der Gelingen oder Scheitern dokumentiert, tut dies im Unterschied zu der Videokamera fortdauernd.<sup>699</sup> Seit Pierre Rameau (1674–1748), der als erster den Tänzerleib ausschließlich nach instrumentellen Kriterien beurteilt und einen Kosmos kontrollierter Bewegungen entworfen hat, in welchem keine spontanen Bewegungen zugelassen waren, wird der Spiegel als die konsultative Instanz eingeführt und nicht als die bis dahin übliche intuitive Selbstkontrolle.<sup>700</sup> Der Effekt des Spiegels liegt – ähnlich der Videokamera – darin, dass dem Betrachter die Perspektive, die sonst anderen vorbehalten ist, ermöglicht wird.<sup>701</sup> Diese selbstbeobachtende Möglichkeit prägt sich in der Ausbildung kontinuierlich als eine prüfende Komponente ein, die zuweilen aber auch kritisch zu betrachten ist, denn diese kontinuierliche Selbstbeobachtung behindert die natürliche Koordination der Bewegung, weswegen es nicht selten passiert, dass in den Proben die Raumorientierung weg vom Spiegel ausgerichtet oder der Spiegel mit einem Vorhang verdeckt wird. An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass die Ausrichtung der Bewegungen zum Spiegel mit der Tatsache verbunden ist, dass der Spiegel dort hängt, wo das Publikum während der Vorstellung sitzen wird. In Anleh-

---

<sup>697</sup> Vgl. Baumbauer, Frank (2005): „Ein Glücksfall, auf den wir lange warten mussten. Thomas Irmer im Gespräch mit Frank Baumbauer“, in: Luk Perceval: *Theater und Ritual*, Thomas Irmer [Hg.], Berlin: Alexander Verlag, 2005, S. 211; Dam, Hans van (2005): „Ohne Scheu erzählten alle, was sie zu sagen hatten. Ein Essay über Luk Perceval“, in: Luk Perceval/Thomas Irmer [Hg.]: *Theater und Ritual*, Berlin: Alexander Verlag, 2005, S. 109.

<sup>698</sup> Kurzenberger (2009), S. 35.

<sup>699</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 138.

<sup>700</sup> Vgl. ebd., S. 152.

<sup>701</sup> Vgl. Müller (2016), S. 73.

nung an diese Ausrichtung steht demzufolge auch die Kamera an dieser Stelle und nimmt in der Aufnahme die Perspektive des Zuschauers ein.<sup>702</sup>

Die Beobachtungen haben die allgemeinübliche Meinung bestätigt, dass Tänzer extrem selbstkritisch sind, weshalb sie auch außerhalb der offiziellen Proben viel Zeit mit der Betrachtung von ihren eigenen Videomitschnitten verbringen. Darüber hinaus haben die Analysen gezeigt, dass Videoaufnahmen von den Proben unterschiedlich genutzt und wahrgenommen werden. Manchmal liefern sie eine Retrospektive für die Choreografen, damit diese auch außerhalb der offiziellen Proben an der Inszenierung arbeiten können und manchmal bieten sie eine Reflexionsmöglichkeit für die Tänzer. Aus diesem Grund lässt sich sagen, dass die Kamera unterschiedliche Funktionen innerhalb der untersuchten Inszenierungen aufweist und für alle Beteiligten als Assistenzmedium fungiert.

#### 4.6.4 Prozessetappen und Zeitmanagement

„Die Probenarbeit diskursfähig zu machen, heißt zuallererst, das theatrale Tun, also die Herstellung eines Raumes, das Arrangieren einer Szene, die performativen Akte des Darstellens zu beobachten und zu beschreiben.“<sup>703</sup>

So hat Kurzenberger die Bestrebung und den Weg, die Probenarbeit zu untersuchen, vorgeschlagen. Aber wie lassen sich Theaterproben am besten untersuchen? Laut Matzke lassen sie sich als Prozesse der Generierung, Sicherung und Verfügbarmachung von Wissen untersuchen, wobei die Überprüfung und Ermöglichung des Materials während der Probe Hand in Hand gehen und die Zielsetzung ist, das Gefundene möglichst genau und in jeder Aufführung wiederholbar zu machen.<sup>704</sup> Die Frage, die es vorab zu beantworten galt, ist die Frage nach dem Anfang dieser Prozesse, fangen sie im Saal an oder bereits vorher? Wann steht ein choreografisches Konzept? Aus den Experteninterviews ging bei allen drei Choreografen hervor, dass sich jeder einzelne bereits im Vorfeld detailliert mit dem Konzept auseinandergesetzt hatte und – zumindest bis zu einem gewissen Grad – vorbereitet zum Anfang des Probenprozesses erschienen ist. Auch Matzke spricht in diesem Zusammenhang von einem „unermüdlich Schaffende[n], [...] der jederzeit bereit ist, sich von seinem

---

<sup>702</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 7 f.

<sup>703</sup> Kurzenberger (2009), S. 15.

<sup>704</sup> Vgl. Matzke (2011), S. 133.

künstlerischen Einfall überraschen zu lassen.“<sup>705</sup> Die Untersuchung blendet diesen Teil der Vorbereitung aber vor dem Hintergrund der Personalentwicklung der Künstler bewusst aus und konzentriert sich vorrangig auf die Arbeit mit Theatertänzern.

Eine, dem vorliegenden Forschungsgegenstand näher liegende Auslegeung stammt von Efros, der die vorherige Vorbereitung zwar explizit anspricht und damit nicht verleugnet, für den die kreative Arbeit aber erst mit der Arbeit im Saal beginnt.<sup>706</sup> Er begründet das damit, dass die vorbereitete (Fantasie-)Arbeit etwas Unangenehmes an sich hat, denn die Hürden der Verwirklichung müssen erst in der Arbeit mit den Künstlern aus dem Weg geschafft werden. Anders argumentiert hier Laermans, der seine Aussage auf Erfahrungswerte der von ihm befragten Tänzer stützt, welche die Überzeugung zum Ausdruck gebracht haben, dass die Vorbereitung signifikant den Erfolg des Prozesses erhöht und durch eine nicht erfolgte Vorbereitung viele Möglichkeiten (auch aus Zeitgründen) unerforscht bleiben.<sup>707</sup>

Eine Schlüsselrolle in der Organisation der unterschiedlichen Etappen innerhalb des Kreationsprozesses spielt somit zweifellos der abgesteckte zeitliche Rahmen für das gesamte Projekt vom Probenbeginn bis zur Premiere. Der Zeitumfang für diese Periode ist abhängig von der Trägerschaft und/oder von den finanziellen Mitteln. In der konsultierten Literatur wird über Fälle berichtet, in denen dieser Zeitraum zwischen drei Jahren – z. B. bei Jerzy Grotowski und Eugenio Barba am Odin Teatret, oder bei Robert Lepage, der nach mehreren ‚work-in-progress‘-Vorstellungen z.T. erst nach 18 Monaten seine ‚fertige‘ Version, in manchen anderen Fällen sogar erst nach drei Jahren präsentiert hat<sup>708</sup> – und wenigen Wochen für eine Produktion variierte. Der Regisseur Perceval z.B. beanspruchte für die Regie von *Aars!* zwölf Wochen für die Vorbereitung vor Ort, allerdings unter der Voraussetzung, dass die betroffenen Schauspieler keine anderweitigen Verpflichtungen in diesem Zeitraum annehmen durften.<sup>709</sup> Genau diese Voraussetzung stellt jedoch innerhalb des laufenden Repertoirebetriebs an einem staatlichen bzw. städtischen Theater nicht nur für die zeitliche Organisation der schöpferischen Arbeit an einer Aufführung ein nicht zu unterschätzendes Problem dar.

---

<sup>705</sup> Matzke (2012), S. 239.

<sup>706</sup> Vgl. Efros (2007), S. 73.

<sup>707</sup> Vgl. Laermans (2015), S. 348.

<sup>708</sup> Vgl. Dundjerović (2010), S. 176 f.

<sup>709</sup> Vgl. Irmer (2005), S. 239.

Die Choreografin Crystal Pite ist im Interview mit dem *Dance Magazine* auf die notwendige tagtägliche körperliche Anpassung eines Tänzers mit unterschiedlichen Tanzstilen eingegangen. Probten die Tänzer vor ihrer Probe bereits ein zeitgenössisches Stück, war die Aufnahmefähigkeit scheinbar gesteigert:

„I always benefit from being at a company during or right after the dancers have been immersed in contemporary work. [...] I noticed that there was an openness, a willingness, a kind of articulation and understanding in their bodies that maybe would not have been there otherwise. Dancers just keep growing, keep gaining more information and dimension; the more people they work with, the better they get. It really is that simple.“<sup>710</sup>

Die Thematik, die Pite hier anspricht, ist zwar evident, jedoch steht die Reperoireplanung diesem Ansatz des Öfteren im Weg, weswegen es v.a. während der Beobachtungen in Stuttgart nicht selten vorgekommen ist, dass Tänzerinnen noch in Spitzenschuhen von der vorherigen Probe im Stil des klassischen Tanzes in die nächste Probe einer zeitgenössischen Choreografie hereingerannt gekommen sind, schnell die Socken angezogen haben und „[...] sliding into the center of the room into some deep, deep position, with their weight completely dropped and a rounded spine.“<sup>711</sup> Der Grund dafür basiert vermutlich auf der Tatsache, dass der gesamte Kreationsprozess sich über fast sechs Monate erstreckte, in denen unterschiedliche weitere Stücke geprobt und aufgeführt wurden. Die tatsächliche Probenzeit fiel jedoch aufgrund der zerstückelten Probendisposition im Vergleich zu den üblichen Projekten von Kozielska geringer aus. Darüber hinaus fiel der Kreationsprozess in Stuttgart in die laufende Spielzeit, während er an den Theatern in Augsburg und Dortmund im Grunde genommen unmittelbar zu Beginn der Spielzeit stattfand. Dadurch war der gesamte Prozess auf ca. zwei Monate begrenzt, wobei Wang im Experteninterview ausdrücklich darauf hinwies, dass er aufgrund von Proben des Werks *Schwanensee*, die z.T. zeitgleich stattfanden, eine reale Probenzeit von sechs Wochen zur Verfügung hatte.

Dass es auch zu nicht künstlerischen bedingten Zeitplankollisionen kommen kann, konnte sowohl durch die konsultierte Literatur als auch durch Oral-History (Quellen) belegt werden. So beschreibt z.B. Gabrielle Wohmann Fälle, in denen aufgrund von Fußballspielen Proben verschoben worden sind oder einzelne Schauspie-

---

<sup>710</sup> Pite, zitiert nach Whittenburg, Zachary: *Even Crystal Pite Gets Nervous Before a First Rehearsal*, in: DANCE Magazine, 30.04.2018, <<https://www.dancemagazine.com/crystal-pite-2561823226.html>>, letzter Zugriff am 02.05.2018.

<sup>711</sup> Whittenburg: *Even Crystal Pite Gets Nervous Before a First Rehearsal*.

ler deswegen ‚entschuldigt‘ waren.<sup>712</sup> Da es während der einzelnen Beobachtungszeiträume keine bedeutenden Wettbewerbe wie Olympische Spiele oder Weltmeisterschaften gab, lässt sich nur mutmaßen, ob es im Theatertanz noch heute zu solchen Fällen kommen kann. Jedoch konnte im Rahmen der Beobachtungen festgestellt werden, dass ein Tänzer für einen Probentag freigestellt wurde, da bei ihm zu Hause der Techniker eines Telekommunikationsunternehmens die Internetverbindung angeschlossen hatte, was für die Probenterminierung jedoch keinerlei Folgen hatte.

Nachdem der zeitliche Rahmen definiert ist, stellt sich die Frage nach dem Beginn des Kreationsprozesses als dem Übergang der rein geistigen Idee des Choreografen in ihre materielle Verwirklichung durch die Tänzer.

„It is necessary to read not what is written in the text, but what is revealed behind the text. In addition, taking into account the need for sharp action. Not merely conversation, even very interesting conversation, but sharp action, which is not only interesting at the moment it occurs, but also contains the possibility of *sharp development*.“<sup>713</sup>

Die im Schauspiel sich abspielenden Tischgespräche als Eingangsprobe, bei der die einzelnen Charaktere herausgearbeitet werden, haben im Theatertanz keine Bedeutung.<sup>714</sup> Ähnlichkeiten sind bei der ersten (richtigen) Probe, die Peter Brook situativ als die Führung eines Blinden durch einen Blinden beschreibt, zu finden.<sup>715</sup> Bei diesem auch ‚Einführungsprobe‘ genannten Start des Entwicklungsprozesses ist regelmäßig die gesamte Besetzung anwesend. Der Choreograf hält zuweilen eine formelle Ansprache, in der das Konzept erläutert und teilweise Modelle oder Kostümskizzen, Bücher, Fotos usw. gezeigt werden.

Der Probenbeginn beim Stuttgarter Ballett hatte aufgrund der internen Probeplanung, die es verhinderte, dass alle beteiligten Tänzer bei der ersten Probe anwesend sein konnten, keine derartige Einführung. Nach Kozielskas eigener Aussage hatte das jedoch keine negative Konsequenz, was auch erklären würde, wieso diese Art des Prozessbeginns im Schauspiel gar nicht so unüblich zu sein scheint. Laut Barker behindern nämlich externe und vordefinierte Informationen den Kreationsprozess.<sup>716</sup>

---

<sup>712</sup> Vgl. Wohmann, Gabrielle (1966): *Theater von innen. Protokoll einer Inszenierung*, Olten/Freiburg im Breisgau: Walter, 1966, S. 70 ff. Wohmann protokollierte die Inszenierung der Uraufführung „Der Sommer“ von Romain Weingarten am Landestheater Darmstadt.

<sup>713</sup> Efros (2007), S. 96.

<sup>714</sup> Vgl. Dickhoff (1984), S. 114 ff.

<sup>715</sup> Vgl. Brook (1975), S. 115.

<sup>716</sup> Vgl. Barker (1988), S. 48.

„To give the actor a load of instructions too early in rehearsal, about his part and the situation, is destructive, because, until he has had time to digest the information and let it sink in, and turn it into active projects, one is simply emphasising the distance between what he can do, and what he ought to do.“<sup>717</sup>

Auch Stanislavskij schien gegen Ende seiner Karriere die Auffassung zu vertreten, dass selbst der Regisseur bei der ersten Probe nur ein beschränktes ‚Roadmap‘ besitzen solle, da eine gegenseitige kreative Erkundung die stärkste Kraft des Theaters sei.<sup>718</sup> Wenn der Regisseur den ‚Fehler‘ macht, seine Karten aufzudecken und sein Endziel preiszugeben, erstickt die affektive Arbeit der Schauspieler und sie erstarren innerlich und äußerlich.<sup>719</sup> Auch viele berühmte und anerkannte Schauspieler behaupten laut Barker, dass sie ihre Arbeit instinktiv bzw. intuitiv erledigen und dass sie diese Art und Weise in der Regel nicht in Frage stellen wollen, da sie glauben, in diesem Fall ihre Arbeit zu blockieren.<sup>720</sup> So liegt tatsächlich die These nahe, dass bei (erfahrenen) Schauspielern die Methode des Kreierens nicht mit den bereits erlangten Fähigkeiten in Kollision gebracht werden darf, auch wenn Barker selbst gestehen muss, dass der zeitgenössische Ansatzpunkt der Arbeitsweise eventuell ein Umlernen verlangt.<sup>721</sup>

Obwohl die Beweggründe andere sind, kann man die aus der Situation heraus erzwungene Herangehensweise der Choreografin Kozielska mit der von Stanislavskij zum Ende seiner Karriere bevorzugten Methode vergleichen, wobei die Vorbereitung zu einer Kreation, auch wenn sie vermeintlich eine größere Gewichtung hat, nicht alleine aus der Intuition heraus geschehen kann, sondern sie zuallererst auf einer bewussten Handlung fußen muss, wie im vorliegenden Fall der Lebenserfahrung.<sup>722</sup> Ähnlich wird in der Literatur auch die Arbeit von Vakhtangov umschrieben, der auf einen ähnlichen Ansatz zurückgriff und seine Lebenserfahrung in seine Kreationen einfließen ließ: „Look at life [...] and make that your guide in creation.“<sup>723</sup>

Bei der Beobachtung des Augsburger Balletts konnte festgestellt werden, dass Fernando zu seinen Tänzern eine kurze einführende Rede hielt, ohne jedoch Skizzen der Kostüme bzw. des Bühnenbilds vorzustellen. Darin erläuterte er sein choreogra-

---

<sup>717</sup> Barker (1988), S. 49.

<sup>718</sup> Vgl. ebd., S. 48.

<sup>719</sup> Vgl. Stanislavski (1988), S. 193.

<sup>720</sup> Vgl. Barker (1988), S. 23.

<sup>721</sup> Vgl. ebd., S. 26.

<sup>722</sup> Vgl. Houghton (1962), S. 126 f.

<sup>723</sup> Ebd., S. 133.

fisches Konzept: die Rahmenbedingungen und die Struktur des Abends. In Dortmund hingegen fand eine umfangreiche Vorstellung des Projekts durch den Chef-dramaturgen statt, welche jedoch nicht den Probenbeginn markierte, da sie erst am vierten Probentag stattfand. Dadurch waren drei unterschiedliche Ansätze des Kreati-onbeginns zu vernehmen.

Hierbei lässt sich schlussfolgern, dass jeder Künstler im Vorfeld seines Kreati-onsprozesses einen Rahmen abstecken muss, der ihm als Leitfaden und Orientierung dient. Wie bereits erwähnt finden die, in der vorliegenden Arbeit befragten Choreografen ihre Inspiration in unterschiedlichen Bereichen, die einen mehr auf emotiona- len Ebenen, die anderen eher analytisch (musikalisch), allen ist jedoch gemein, dass sie nicht orientierungslos ‘herum-choreografieren‘ sondern bei ihrer Suche nach be-wegten Ausdrucksmöglichkeiten stets ihrem Leitfaden folgen.

Hinsichtlich der Etappen des Kreationsprozesses konnte jedoch festgestellt werden, dass es auch viele Parallelen im Ablauf dieser Phase zwischen den drei beo-bachteten Choreografen gab. Neben den bereits erwähnten äußeren Umständen, de-nen sich alle drei unterordnen mussten, stellt die ‚Dramaturgie‘ des Probenprozesses eine weitere wesentliche Parallelle dar. Auffallend war, dass der Probenaufbau aus jeweils unterschiedlichen Gründen in keinem der drei Fälle dem chronologischen Ablauf des Endresultats folgte. Darüber hinaus verfolgten Kozielska und Fernando ähnliche Ansätze hinsichtlich des komplexen Wechselverhältnisses von Vorzeigen, Improvisation, Kollaboration und Wiederholung in den Proben, während Wang zu-nächst das Ziel verfolgte, ein grobes Bild der Inszenierung fertigzustellen, bevor er die Details herausarbeitete.<sup>724</sup> Infolge des mit Wang geführten Interviews wurde die-se Vorgehensweise nachvollziehbar, da er, auch bedingt durch die literarische Vorla-ge, großen Wert auf die Entwicklung der künstlerischen Ausdruckskraft der Tänzer legt, die ihrerseits selbst prozessualen Charakter hat und somit eine Zeit in Anspruch nimmt, die innerhalb des Kreationsprozesses berücksichtigt werden muss. Zusam-menfassend ist an dieser Stelle festzuhalten, dass alle drei Inszenierungen im Prozess ihrer Entstehung dem Verhältnis von Eigenkreation und Reproduktion seitens der Tänzer unterliegen, auf die, neben weiteren Schwerpunkten wie Wiederholung und Effizienz, im Folgenden eingegangen wird.

---

<sup>724</sup> Verschiedene Arbeiten haben ähnliche Beobachtungen festgestellt, vgl. Husel (2014), S. 273 und die dort angegebene Quellen Matzke (2012), S. 227. Vgl. zudem Hinz/Rosselt (2011), S.8; Sack, Mira (2011): *Spielend denken. Theaterpädagogische Zugänge zur Dramaturgie des Probens*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 16.

#### 4.6.4.1 Zwei Ebenen der Effizienz in einer Probe

„The great artistry of these two dancers [Fred Astaire und Ginger Rogers, Anm. des Verfassers], like the great artistry of other masters of dance, reflected years of practice. As dancers and other practitioners of physical and artistic expression get better and better at what they do, they learn to plan and control their movements more and more effectively.“<sup>725</sup>

Dieses Kapitel setzt sich mit der binären Struktur der Effizienz auseinander, die als wesentlicher Bestandteil der Probe innerhalb des Inszenierungssprozesses ausgemacht werden kann. Einerseits bezieht sich die Effizienz auf die zeitliche Aufteilung und Organisation der die Inszenierung beeinflussenden Faktoren. Andererseits bezieht sie sich auf den Aspekt der Bewegungsausführung bei den Tänzern, auf deren Grundlage die Choreografen ihre Kreation realisieren.

Bedingt durch die Erhöhung der durchschnittlichen Probenzeit am Theater, wurde die Effizienz der Proben seit dem 19. Jahrhundert kritisch erforscht.<sup>726</sup> Bereits 1822 bemängelte u.a. André Deshayes den Umstand der nicht effizienten Proben, in dem er einen Verlust der Aktualität der Werke sah, betrachtete allerdings die überwuchernde Bürokratie der Arbeitsabläufe dafür als verantwortlich und nicht das Streben nach hohem Qualitätsstandard. Trotz dieser relativ langen Historie der Diskussion hält sich dennoch beharrlich die Auffassung, dass Kunstschaffen und Effizienz unvereinbar sind.<sup>727</sup> Diesbezüglich hat sich auch Bertolt Brecht geäußert, der klarstellen wollte, dass das Theater keine Produktionsstätte im Sinne einer Bäckerei sei, sondern ein „Ort des Experimentierens“<sup>728</sup> sein solle, wo die Proben nicht möglichst reibungslos ablaufen sollten und damit effizient sein müssten, sondern ein „Prozess des Suchens“ zu sein hätten.

---

<sup>725</sup> Rosenbaum, David (2010): „Shall we dance? Action researchers and dancers can move together“, in: Bettina Bläsing/Martin Puttker/Thomas Schack [Hg.]: *The Neurocognition of Dance. Mind, Movement and Motor Skills*, Hove/New York: Psychology Press, 2010, S. 41.

<sup>726</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Weickmann (2002), S. 230 und die dort angegebenen Quellen Castil-Blaze, François Henri Joseph (1855) [Hg.]: *L'Académie Impériale de Musique. Histoire Littéraire, Musicale, Chorégraphique, Pittoresque, Morale, Critique, Politique et galante de ce théâtre de 1645 à 1855*. 2 Bände, Paris: Castil-Blaze, 1855, S. 249, 270 und Deshayes, André Jean Jacques (1822): *Idées générales sur l'Académie royale de musique, et plus spécialement sur la danse*, Paris: Mongie, 1822, S. 27 ff.

<sup>727</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>728</sup> Hierzu und für das Folgende Matzke (2012), S. 9, 176 und die dort angegebenen Quellen Brecht, Bertolt (1967): „Über eine nichtaristotelische Dramatik“, in: Bertolt Brecht: *Gesammelte Werke*, Bd. 15, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1967, S. 254 und Brecht, Bertolt (1967a): „Kleines Organon für das Theater“, in: Bertolt Brecht: *Gesammelte Werke*, Bd. 16, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1967, S. 671.

Wie im vorherigen Kapitel jedoch festgestellt werden konnte, passiert dieser Prozess unter bestimmten äußereren Bedingungen bzw. Ressourcen, die endlich sind und was es daher sinnvoll macht, den Grad der effizienten Nutzung dieser Ressourcen dennoch zu hinterfragen. In diesem Zusammenhang drängt sich sofort die Frage nach der Überproduktion auf, die Schmidt anprangerte.<sup>729</sup> Über den historischen Wandel der Gewichtung der Effizienz können hierzu Vergleichswerte aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur einen ersten Ansatzpunkt liefern. So stellte z.B. Kotter in seinen Untersuchungen einen rasanten Anstieg der Effizienz in der Produktion fest.<sup>730</sup>

Darüber hinaus mutmaßt er, dass man vor 30–40 Jahren für eine Forderung z.B. nach einer Erhöhung der Produktivität über einen bestimmten Zeitraum um 20 bis 50 Prozent oder nach der Verbesserung der Qualität um 30 bis 100 Prozent bzw. nach der Reduktion der Entwicklungszeit für neue Produkte um 30 bis 80 Prozent vermutlich ausgelacht worden wäre, denn damals hätten diese Forderungen die Vorstellungskraft der Manager gesprengt. Bedingt durch die heutigen veränderten Herausforderungen, werden diese Aufforderungen als legitim bzw. notwendig angesehen. Auch am Theater wurden bestimmte Arbeitsprozesse zwar verbessert, doch muss es sich als Institution heute anderen Herausforderungen stellen als vor 40 Jahren. Es gilt noch immer die allgemeine Auffassung der Leitungen, dass die Proben nicht effizienter gestaltet werden können.<sup>731</sup>

Um die Dringlichkeit einer Veränderung des Status quo zu erhöhen, müssen die Ursprünge der Selbstgefälligkeit eliminiert werden, was durchaus Mut und Risikobereitschaft voraussetzt.<sup>732</sup> Wie könnte eine Untersuchung der Effizienz im Theatertanz aufgestellt werden? Der folgende Absatz nähert sich dieser Frage zunächst unter dem Aspekt der Bewegung, die auf die Effizienz ihrer Ausführung hin untersucht werden soll.

Hinsichtlich des Aspekts der Bewegungseffizienz lässt sich zunächst Folgendes festhalten: Die Bewegung allgemein ist grundsätzlich immer mit einer Veränderung des Körpers im Raum im Vergleich zu seiner Umgebung verbunden.<sup>733</sup> Ebenso ist die Bewegung untrennbar mit den Komponenten Zeit und Energie verbunden.

---

<sup>729</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>730</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Kotter (2011), S. 15.

<sup>731</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>732</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 37.

<sup>733</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Bösenberg, Alexander (2008): *Zur Aufklärung des Zusammenhangs von körperlicher Bewegung und Lernen*, München: GRIN Verlag, 2008.

Tänzer unterscheiden sich in diesem wichtigen Punkt von anderen Künstlern. Sie drücken sich durch die Bewegung ihres Körpers in Zeit und Raum aus.<sup>734</sup> Dass in der Vergangenheit nicht nur die Effizienz der Proben ein Thema war, sondern bereits die Effizienz der Bewegung untersucht wurde, bezeugt die Forschung von Labans hinsichtlich der Bewegungsharmonie, in der er die Notwendigkeit feststellte, sich mit der Beziehung zwischen der Architektur des menschlichen Körpers und der Raumstruktur der Kinesphäre<sup>735</sup> auseinanderzusetzen.<sup>736</sup> Ungefähr zeitgleich wurden in Russland unter Agrippína Jakovlevna Vagánova die bestehenden Bewegungen des klassischen Tanzes aus verschiedenen Tanzschulen wie der italienischen und der französischen Schule von ihr analysiert und auf ihre Effizienz im Hinblick auf die Ästhetik als Zielsetzung selektiert und anschließend in ihre Methodik aufgenommen.<sup>737</sup> Für den klassischen Tanz musste die Bewegung überhöht und entfremdet werden, damit eine Vereinheitlichung stattfinden konnte, wodurch sie eine Abstraktion erfuhr. Das Ergebnis der Entfremdung und Vereinheitlichung eröffnet dem Körper mehr Möglichkeiten zur Bewegung. Das Verfahren, mittels dessen die Technik des Tanzes gelehrt wurde und auch heute noch wird, führte zu Möglichkeiten, das Ausgeführte quantifizierbar zu machen, was zwangsläufig dem Prinzip der Effizienz unterliegt.

Das Thema Effizienz war innerhalb der Beobachtungen für die vorliegende Arbeit ebenfalls ein Kriterium, unter welchem sowohl die zeitliche Organisation der Probe als auch der Lernaufwand der Bewegung seitens der Tänzer untersucht wurde. Für Letzteres konnte das Können und die Erfahrung als die Essenz von Effizienz, aber auch von Kreativität herausgefiltert werden. Das Können und die Erfahrung aller Mitwirkenden steigerten die Effizienz innerhalb jedes beobachteten Kreationsprozesses, der in diesem Fall mit dem Arbeitsprozess gleichgesetzt werden kann. So passt z.B. Kozielska in Abhängigkeit des Erfahrungsgrads des Tänzers die Choreografie sowohl technisch als auch künstlerisch den vor ihr stehenden Tänzern an bzw. verändert sie, wodurch die Inszenierung obwohl in ihren Umrissen festgelegt, offen und wandelbar bleibt.

---

<sup>734</sup> Vgl. Cross, Emily S./Ticini, Luca F. (2012): „Neuroaesthetics and beyond. New horizons in applying the science of the brain to the art of dance“, in: *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 11(1), 2012, S. 5 ff.

<sup>735</sup> Bei Laban ist Kinesphäre „die Raumkugel um den Körper, deren Peripherie mit locker gestreckten Gliedmaßen erreicht werden kann, ohne daß man den Platz verlässt“, vgl. Laban (1991), S. 21.

<sup>736</sup> Vgl. ebd., S. 109.

<sup>737</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Puttke, Martin (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *danamos* von 26.04.2014–21.02.2015 in Berlin.

Beim Dortmunder Ballett konnte während der Probe zur Rolle des *Charon* ein erkennbarer Unterschied im Bewegungsfluss zwischen der ersten und der zweiten Besetzung beobachtet werden, der auf die unterschiedliche Koordination sowohl des Ober- mit dem Unterkörper als auch der einzelnen Extremitäten der zwei Tänzer zurückzuführen war. Beim ersten der zwei observierten Beispiele innerhalb dieser Probe handelte es sich um ein ausdrucksvolles Schreiten *Charons* über die Bühne, bei dem das Abrollen des Fußes von der Spitze zur Ferse hin geschehen sollte, damit mehr Gewicht auf das aufsetzende Bein verlagert werden und dadurch der Oberkörper mehr Dominanz ausstrahlen konnte. Die Gewichtsverlagerung während des Abrollens gestaltete sich für den jungen Tänzer (zweite Besetzung) als koordinativ anspruchsvoll, weshalb der Figur noch nicht der gewünschte Ausdruck verliehen werden konnte. Es stellte sich heraus, dass der Schlüsselmoment im Timing des Ansetzes der Gewichtsverlagerung war, der bei ihm zu früh stattgefunden hatte, wodurch er das Ausgreifen seiner Beinlänge nicht ausnutzen konnte und die Bewegung verkürzte. Die erste Besetzung des *Charon* war der Ballettmeister, dessen Koordination auf einer langjährigen Erfahrung beruht, die dem Prinzip der Effizienz unterliegt und deshalb für den Zuschauer harmonisch wirkt, da das Timing der unterschiedlichen Bewegungen seiner Gliedmaßen abgestimmt ist.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf das Schwingen des Ruders, das in einem Abschnitt der Inszenierung an choreografischer Bedeutung gewinnt. Auch in diesem Fall ging es darum, das richtige Timing für das Wenden des Ruders und des Oberkörpers sowie das Abstimmen weiterer Bewegungen physisch zu erspüren, um den Fluss der Bewegung nicht zu unterbrechen. Dabei zeigte sich, dass der effizienteste Weg der Bewegungsführung – zumindest für den Betrachter – das harmonischste Bild formte. Dieser Gedanke wird durch von Labans Forschungen unterstützt, der konstatiert, dass es in der Natur der lebenden Organismen begründet liegt, den einfachsten und leichtesten bzw. effizientesten Weg zu gehen und dass diese Arbeitsökonomie in allen Formen der körperlichen Fortbewegung zu finden ist.<sup>738</sup>

Das Einüben der effizienten Bewegungsabfolge stellt einen wesentlichen Bestandteil der Proben dar. Dieser bezieht sich jedoch nicht nur auf das individuelle Bewegungsmuster des einzelnen Tänzers, sondern erstreckt sich über das breite Wirkungsspektrum der gesamten Choreografie aus. Darunter fällt zunächst das Organi-

---

<sup>738</sup> Vgl. Laban (1991), S. 53.

sieren der Schrittfolge innerhalb des musikalischen Zeitrahmens, das auf das Verinnerlichen der Choreografie folgt. Hierbei konnte beobachtet werden, dass die Musik beim Erlernen der Schritte für die Tänzer oftmals zu schnell war, weshalb die betreffenden Abschnitte häufig ohne Musik und nur mithilfe der Zählzeiten eingeübt wurden. Auf diese Weise gliederte sich die Probe zu einem bedeutenden Teil aus dem Ausarbeiten einzelner Sequenzen, die erst später zusammengefügt wurden, wie es Matzke sinngemäß im folgenden Zitat anführt: „Die verschiedenen theatralen Mittel – Text, Musik, Gestik – werden getrennt bearbeitet, um sie dann im szenischen Ablauf wieder zusammenzusetzen.“<sup>739</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass eine präzise Probenkoordination zur produktiveren Gestaltung beiträgt, indem ein und dieselbe musikalische Sequenz in unterschiedlichen Proben sowie mit unterschiedlichen Parts kreiert danach eingeübt und erst anschließend zusammengefügt wird.

Die Hingabe und Ausdauer, sich in einzelne Abfolgen zu vertiefen und dem Choreografen in seiner Vision zu folgen, zeichnete alle im Zuge dieser Untersuchung beobachteten Tänzer aus, vor allem jedoch fiel die rege Zusammenarbeit zwischen den Tänzern hinsichtlich der Ausarbeitung der Zwischen- und Verbindungsschritte auf, bei der sie in allen beobachteten Fällen eine hohe Bereitschaft aufwiesen, dem Choreografen ‚Angebote‘ zu unterbreiten. Dass diese ‚Angebote‘ wiederum von den Choreografen bereitwillig akzeptiert wurden, trug wesentlich zur effizienten Proben gestaltung bei, da die optimierte Bewegungseffizienz als Grundlage für die übergeordnete Effizienzstruktur der Zeit dienen konnte.

Improvisation und Nachahmung – die je nach Stil des Choreografen in unterschiedlichen Verhältnissen vertreten waren – stellten die zwei Säulen dar, auf denen sich der Kreationsprozess stützte.<sup>740</sup> Dabei trug in beiden Arbeitsweisen die Vorbereitung der Choreografen maßgeblich zu einer effizient geleiteten Probe bei. Bedingt durch die äußerer – zeitlich bereits komprimierten – Bedingungen, waren die drei Künstler gezwungen, sich im Vorfeld mit der Struktur der Probe auseinanderzusetzen, weshalb festgestellt werden konnte, dass jede Probe eine klare Zielvorgabe hatte, die auch deutlich an die Tänzer kommuniziert wurde.<sup>741</sup>

---

<sup>739</sup> Matzke (2012), S. 246.

<sup>740</sup> Diese Reziprozität („authorial“ und „authorizing“) stellte auch Laermans in seinen Beobachtungen fest, Laermans (2015), S. 302.

<sup>741</sup> Im Gegensatz zu den drei beobachteten Fällen wurde in der konsultierten Literatur festgestellt, dass Regisseure oftmals die Verantwortung bezüglich der Zielsetzung und damit die Produktivität der Probe an die Schauspieler delegieren, vgl. Düfel (2011), 52 ff.

Ein abschließendes Urteil über die Effizienz von Proben kann anhand der vorgenommenen Beobachtung an dieser Stelle nicht gegeben werden. Seit Anbeginn der Probenbeobachtung wird versucht diese Frage zu beantworten und es ist fraglich, ob es überhaupt möglich ist, einen kreativen Prozess mittels quantitativer Messkriterien zu erfassen. Es läge näher, diesen Versuch der Effizienzmessung bei einer Probe zu einem laufenden Stück des Repertoires zu unternehmen, da hierbei das Augenmerk auf die Präzision der Ausführung gelegt wird, während bei einer Kreation das Moment der schöpferischen Entstehung außerhalb quantifizierbarer Werte liegt.

Houghton hat die Probenprozesse von Schauspielproduktionen in New York und Moskau verglichen und dabei auch die Länge der Vorbereitungsphase untersucht. Er stellte fest, dass auf der einer Seite eine Produktion in Russland bis zu viermal mehr Zeit in Anspruch nimmt als in New York, dabei die Qualität subjektiv gesehen zwar durchaus besser war, aber nicht viermal so gut.<sup>742</sup> Auf der anderen Seite postuliert er weiter, dass die Produktionen in New York auch nicht besser wären, wenn mehr Zeit zur Verfügung stünde. Seiner Meinung nach würden sie vielleicht sogar schlechter ausfallen, da die Mentalität und damit die Arbeitsweise der amerikanischen Schauspieler intuitiver sei und damit weniger analytisch als die der russischen Kollegen.

Die Dauer des Kreationsprozesses im Ballettsaal von einem Jahr und mehr ist in einer staatlichen oder städtischen Tanzcompagnie nicht realistisch, da keiner der Träger dies zulassen würde. Aber ist die in der Literatur vermehrt geforderte Senkung der Anzahl an Produktionen eine adäquate Alternativlösung? In den Interviews mit den Choreografen kristallisierte sich ein Zeitfenster von etwa zwei Monaten für eine neue Premiere als erforderlich heraus, innerhalb dessen die Proben jedoch komprimiert angesetzt werden sollten, damit die Intensität der Kreationsphase nicht durch weitere Unterbrechungen an Zeit und Kraft verloren geht, da jeder neue Anlauf mehr Energieaufwand erfordert als eine kontinuierliche Arbeit. Auf diese Weise könnte in Zukunft einer ineffizienten Arbeitsweise vorgebeugt werden. Ohne Frage existieren unterschiedliche Formate von Inszenierungen, die mittlerweile auch Einzug in die institutionelle Theaterszene gehalten haben. Schlussendlich dürfte es an der Kultur der jeweiligen Institutionen liegen, ob die Produktion als ausgearbeitetes Endresultat, als Arbeitsprozess oder als Experiment auf die Bühne gebracht wird.

---

<sup>742</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Houghton (1962), S. 253.

Die Auseinandersetzung mit den Ressourcen und ihrem effizienten Einsatz sollte jedoch in jedem Fall eines der Leitkriterien einer jeden Produktion darstellen.

#### 4.6.4.2 Wiederholen als Mittel zum Erschließen neuer Ausdrucksbereiche

„Wiederholen ist eine der grundlegenden Techniken zur Einübung und Vervollkommenung einer Tätigkeit, sei es beim wiederholten Durchführen eines Experiments im Chemielabor, dem täglichen Training auf der Eisfläche, dem Üben eines Instruments oder eben beim Proben von Szenen zur Hervorbringung einer Aufführung, also zur Vorbereitung einer Premiere.“<sup>743</sup>

Wie am Anfang des Kapitels beschrieben, wird der Begriff ‚Probe‘ in unterschiedlichen Sprachen unterschiedlich verortet, wobei er, zumindest für Matzke, im Deutschen ausschließlich im Bereich des Experimentellen zu verorten sei.<sup>744</sup> Ähnlich berichtet über das Verständnis einer Probe (im Schauspiel) auch Gabrielle Wohmann: „Hier heißt proben «probieren», man inszeniert ein Stück nicht, sondern man macht es [...].“<sup>745</sup> Diesen Aussagen kann nach den erfolgten Beobachtungen nur bedingt zugestimmt werden, denn der zielgerichtete Arbeitsprozess überschneidet sich zwar ständig mit der offenen Suche, aber ein viel bedeutender Aspekt im Begriffsverständnis der beobachteten Probenprozesse scheinen die Wiederholung und die Wiederholbarkeit zu sein, welche auch Patrice Pavis und Peter Brook als unabdingbare Bestandteile festgemacht haben.<sup>746</sup> Dadurch und auch durch die ermittelten Umstände, dass teilweise bis zu der Premiere kreiert wurde, konnte zudem auch keine trennscharfe Abgrenzung zwischen einer forschenden und einer übenden Phase festgestellt werden. Dies bestätigt auch die Aussage von Hausmann/Süß, die postulieren, dass im Kulturbereich vor allem drei Instrumente der Personalentwicklung in der Diskussion stünden, das Training, das Coaching und das Mentoring.<sup>747</sup> Mittlerweile ist ausführlich dokumentiert, dass das Training und die Übung eine notwendige Bedingung zum Erwerb von Fertigkeiten sind bzw. einen positiven Einfluss auf die

---

<sup>743</sup> Risi, Clemens (2011): „Encore! Oper wiederholen. Wiederholen als strukturelle und ästhetische Praxis der Probe und der Oper“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 97.

<sup>744</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 94.

<sup>745</sup> Wohmann (1966), S. 9.

<sup>746</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 94 und dort die angegebene Quelle Pavis, Patrice (1980): „Répétition“, in: Patrice Pavis: *Dictionnaire du théâtre*, Paris: Editions Sociales, 1980, S. 301.

<sup>747</sup> Vgl. Hausmann/Süß (2012), S. 411.

Performance sowohl von Individuen als auch von Gruppen und Institutionen ausüben.<sup>748</sup>

Dass das Wiederholen ein angeborener Drang beim Erlernen ist, sieht man bereits bei Kleinkindern, die darum bemüht sind, neue Fertigkeiten zu erlangen. Walter Benjamin spricht über ein großes „[...] Gesetz, das über allen einzelnen Regeln und Rhythmen die ganze Welt der Spiele regiert: dem Gesetze der Wiederholung. Wir wissen, dass sie dem Kind die Seele des Spiels ist; dass nichts es mehr beglückt, als »noch einmal«.“<sup>749</sup> Somit zeigt sich das Wiederholen als Mutter allen Lernens und kommt in den Bereichen zum Tragen, wo die eigenen Grenzen erweitert werden sollen. Diese Erweiterungen können sich auf unterschiedliche Aspekte beziehen, wie beispielsweise dem Erlangen von Technik oder von Ausdauer, in jedem Fall erhöht die Wiederholung die Sicherheit der Ausführung bestimmter Vorgehensmuster und erlaubt damit z.B. eine größere Ausdrucks- oder Bewegungsfreiheit der ausführenden Person in dem jeweils geübten Bereich.

Es ist nicht zu leugnen, dass die Wiederholung als eine vermeintlich langweilige Tätigkeit empfunden werden kann und deshalb sehr viel Disziplin erfordert.<sup>750</sup> Sie tagtäglich zu vollziehen, bringt jedoch – wie jeder leistungsorientierter Athlet weiß – schließlich den Wandel. Die Wiederholung dient dabei nicht nur dem Erwerb neuer Fertigkeiten, sondern findet auch im Gebet oder in der Meditation Anwendung, wo durch das wiederholende Muster ein Trancezustand hervorgerufen werden soll und dadurch eine Bewusstseinserweiterung angestrebt wird.<sup>751</sup> Ein im Ansatz ähnlicher Vorgang findet sich auch bei der künstlerischen Arbeit, bei dem die Wiederholung, mit Brook gesprochen, den Kreationsprozess unterstützen kann: „[...] an ein Ziel gezäumt, von einem Willen getrieben, ist die Wiederholung schöpferisch.“<sup>752</sup>

Die Beobachtungen der drei untersuchten Inszenierungen zeigten, dass über die Unterbrechung, zwecks einer Verbesserung und Präzisierung, hinaus auch hier die

---

<sup>748</sup> Vgl. Aguinis/Kraiger (2009), S. 453; Salas/Cannon-Bowers (2001), S. 480.

<sup>749</sup> Husel (2014), S. 306 und die dort angegebene Quelle Benjamin, Walter (1972): „Spielzeug und Spielen“, in: Walter Benjamin: *Gesammelte Schriften Band III. Kritiken und Rezensionen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1972, S. 131 f.

<sup>750</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Brook (1975), S. 148 f.

<sup>751</sup> Vgl. Mathews (2011), S. 162 und die dort angegebene Quelle Llewelyn, Robert (1986): *A Doorway to Silence. The Contemplative Use of the Rosary*, Norwich: Darton/Longman&Hodge, 1986, S. ix.

<sup>752</sup> Brook (1975), S. 148 f.; Auch Efros verweist auf die Symbiose von Technik und Kreativität als Resultat der Wiederholung; „Innovation and craftsmanship (novelty and skill) should live together in friendship.“, Efros (2007), S. 82.

Wiederholung eine dominante Rolle während des Probenprozesses spielte.<sup>753</sup> Die Auswertung der Beobachtung hat ergeben, dass die Wiederholungen sowohl eine Präzisierung der Bewegungsabläufe als auch die Ausführbarkeit der Choreografie sicherstellen, wobei der Prozess nicht zwangsläufig linear ablaufen muss, sondern in der Regel dynamisch und mit Peripetien gespickt ist.<sup>754</sup> Auch Wohmann berichtet in ihrem Protokoll über ständig neue Anregungen, die dauernd den (ersten) Auftritt unterbrechen und der unaufhörlich wiederholt wird.<sup>755</sup>

Während der Beobachtungen der drei Kreationsprozesse stellte die Wiederholung außerdem ein Verfahren dar, mittels dessen unterschiedliche Stadien der Kreation gleichermaßen erarbeitet wurden. So kam sie zu Beginn beim Erlernen und An-eignen des Schrittmaterials zum Einsatz, ebenso wie später im Prozess zur Bestimmung der musikalischen Ausführung oder noch weiter fortschreitend zur Erkundung von individuellen künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten bei der Interpretation einer bestimmten Rolle. Es konnte beobachtet werden, dass die Tänzer die Schrittsequenzen selbst dann weiter übten, als sie die Sequenz bereits scheinbar beherrschten. Dieses Vorgehen ist darauf zurückzuführen, dass die Wiederholung eine Automatisierung der Ausführung begünstigt und dadurch die präzise Ausführung der Sequenz auch in belastenden Stress-Situationen (Premieren, Vorstellungen) gewährleistet.<sup>756</sup>

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass sich durch das Wiederholen auch die physischen Bewegungsabläufe präzisierten, wodurch die Tänzer nach und nach weniger Muskelkraft in Anspruch nahmen und ihre Effizienz im Hinblick auf die Bewegungsausführung steigerten.<sup>757</sup>

Selbstverständlich könnte an dieser Stelle auch Kritik an der Gewichtung der Wiederholung geübt werden, die sich auf eine Eingrenzung des schöpferischen Moments aufgrund der – sich dadurch ergebenden – Automatisierung der Bewegung

---

<sup>753</sup> Dieser Punkt stellt in allen drei Inszenierungen das Fundament der Probe dar, weshalb die vorgenommenen Beobachtungen für alle untersuchten Tanzcompagnien gelten und nicht einzeln bearbeitet werden.

<sup>754</sup> Vgl. Barba (1997), S. 129.

<sup>755</sup> Vgl. Wohmann (1966), S. 34 f.

<sup>756</sup> Vgl. Demmerle, Christina et al. (2008): „Basistechniken der Personalentwicklung“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 271. Michel Foucault hat die Wiederholung bzw. Übung als einen Modus des Testens interpretiert: „Zu ihr gehören Übungen, durch die das Subjekt in eine Situation versetzt wird, durch die es überprüfen kann, ob es mit Ereignissen fertig zu werden [...] vermag. Es geht um die Erprobung der Vorbereitung.“, Foucault, Michel et al. (1993): *Technologien des Selbst*, Stuttgart: S. Fischer, 1993, S. 47.

<sup>757</sup> Dieser Ansatz scheint (zumindest im vorliegenden Fall) diametral dem Arbeitsansatz der ‘Freien Szene‘ entgegen zu stehen, wo die Zielsetzung der Wiederholung laut Laermans explizit nicht eine Vervollkommenung der Bewegung impliziert, vgl. Laermans (2015), S. 196.

bezieht. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass wie an oberer Stelle bereits erwähnt, das Gehirn erst mithilfe der Automatisierung von Bewegungsabläufen in die Lage versetzt wird, ohne größere gedankliche Anstrengung Bewegungen auszuführen, wodurch sich die betreffende Person auf künstlerische und/oder schöpferische Gedanke konzentrieren kann.<sup>758</sup>

„The issue of *habit* is a complicated one in art. It both gladdens the soul and hampers the possibility of opening that same soul and apprehending something with genuine new force.“<sup>759</sup>

Laut Eugenio Barba stellt dies solange kein Problem dar, wie man in der Lage ist, die Aufgabe mit einer immer größeren Präzision zu erfüllen und die Eintönigkeit mit immer neuen Details zu vermeiden.<sup>760</sup> Im Fall von Hannas Untersuchung der Folklore-Tänze wird dabei die Notwendigkeit der Übung nicht nur als ein Kriterium für den Schwierigkeitsgrad angesehen, sondern auch als Qualifizierung von Kunst.<sup>761</sup> Bereits Stanislavskij war der Überzeugung, dass die Technik die Emotionen aufweckt.<sup>762</sup> Somit ist festzuhalten, dass Wiederholung ein komplexer Prozess ist und es sich dabei nicht um eine reine Kopie des davor Exerzierten handelt („practice vs. task repetition“).<sup>763</sup>

Dabei ist die Zielsetzung, durch das Wiederholen eine Präzision zu erreichen, nicht auf den Theatertanz begrenzt, sondern findet sich in unterschiedlichen Disziplinen und epochenübergreifend, wie die folgenden Beispiele belegen. Für Denis Diderot (1713–1784) stellt das Üben eine Lebenseinstellung dar, mittels derer ein Schauspieler seine eigenen Grenzen erweitert und sich an den Rand der Belastbarkeit bringt und dadurch zu einer anderen Form der Produktivität gelangt.<sup>764</sup> Nähert man sich dem Üben mit dieser Einstellung, so arbeitet der Schauspieler an seinen körperlichen und geistigen Widerständen und verbessert dadurch seine Selbstbeherrschung, wodurch sich mit jeder Wiederholung die Qualität der Ausführung bzw. Darstellung

---

<sup>758</sup> Vgl. Matthews (2011), S. 187 und die dort angegebene Quelle Williams, A. M./Davids, Keith/Williams, John Garrett (1999): *Visual Perception and Action in Sport*, London: E & FN Spon, 1999, S. 43. Vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 4.6.3.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>759</sup> Efros (2007), S. 95.

<sup>760</sup> Vgl. Barba (1997), S. 129.

<sup>761</sup> Vgl. Hanna (1987), S. 54 und die dort angegebene Quelle Kealiinohomoku, Joann Wheeler (1972): „Folk Dance“, in: Richard M. Dorson [Hg.]: *Folklore and Folklife. An Introduction*, Chicago: University of Chicago Press, 1972, S. 385.

<sup>762</sup> Vgl. Shevtsova (2005), S. 201.

<sup>763</sup> Salas/Cannon-Bowers (2001), S. 480.

<sup>764</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Matzke (2012), S. 229 und die dort angegebene Quelle Diderot, Denis (1968): *Ästhetischen Schriften*. Bd. 2, Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 1968, S. 493.

steigt. Houghton berichtet beispielsweise, dass Stanislavskij bei einer Probe von *Carmen* (letzter Akt, *Carmen* ist alleine mit *Escamillo*) mit der Hauptprotagonistin 15 Minuten lediglich den einen Satz „Ty zdyes?“ (Du hier?) in allen nur erdenklichen Intonationen probierte.<sup>765</sup> Brook schreibt darüber, wie der Schauspieler Laurence Olivier (1907–1989) seine Dialogzeilen so oft wiederholte, „bis er die Zungenmuskel zu absolutem Gehorsam“ brachte, wodurch er eine vollkommene Freiheit in der Aussprache und Interpretation gewann.<sup>766</sup> Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Verweigerung der Wiederholung in dem geschilderten Sinne zur Folge hat, dass gewisse Ausdrucksbereiche für den Darsteller verschlossen bleiben.

Kurzenberger zitiert den Regisseur und Theatermusiker Christoph Marthaler (\*1951), der treffend feststellte, dass mehrstimmiges Singen ein harter Drill sei, bis wirklich ein Chor entstehen könne.<sup>767</sup> Clemens Risi spricht vom Wiederholen als einer strukturellen und ästhetischen Praxis der Probe in der Oper.<sup>768</sup> Darüber hinaus definiert er den Weg zum festgelegten Ziel über das Wiederholen immer gleicher Abfolgen von Körper- und Vokalapparatbewegungen, das nur durch eine langjährige Übung erreicht werden könne.

Während der Recherche für die vorliegende Arbeit war der Aspekt der sich wiederholenden Übungseinheiten auch im Sportbereich ein Thema. Der deutsche Fußballnationalspieler Toni Kroos und sein verwandelter Freistoß gegen Schweden in der Vorrunde der FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2018 in Russland wurde medial diskutiert. In der Nachspielzeit hat Kroos ein viel beachtetes und kommentiertes Tor durch einen direkt verwandelten Freistoß erzielt. Diesbezüglich ging der Deutsche Fußball-Bund auf seiner Internetseite auf das Üben von Freistößen ein und äußerte sich dabei auch über die Kreativität der Umsetzung: „Vor allen Dingen in puncto kreativen [sic] Ausführungsvarianten lassen sich im Training messbare Fortschritte erzielen“.<sup>769</sup> Laut Katrin Figge ist der Fortschritt in der Ausführung der Freistöße auf die Zeit von Hansi Flick zurückzuführen, als „er darauf bestanden [hat], dass die deutsche Mannschaft verstärkt die Standardsituationen trainiert und übt.“<sup>770</sup>

---

<sup>765</sup> Vgl. Houghton (1962), S. 65.

<sup>766</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Brook (1975), S. 148 f.

<sup>767</sup> Vgl. Kurzenberger (2009), S. 86.

<sup>768</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Risi (2011), S. 97.

<sup>769</sup> DFB: *Erfolg mit Köpfchen. Kreative Standards bringen Gefahr*, <<https://www.dfb.de/trainer/seminar-ue-35/artikel/erfolg-mit-koepfchen-kreative-standards-bringen-gefahr-2176/>>, letzter Zugriff am 25.06.2018.

<sup>770</sup> Figge, Katrin (2015): *An Tagen wie diesen*, Norderstedt: BoD – Books on Demand, 2015, S. 123.

Durch diese angeführten Beispiele soll aufgezeigt werden, dass das Wiederholen eine allgegenwärtige Kraft zur Verbesserung und Erweiterung der eigenen Möglichkeiten ist, was auch die erfolgten Beobachtungen in hohem Maße bestätigten. Trotzdem gibt es im Theatertanz auch kritische Stimmen zu diesem Konzept der Qualitätssteigerung. Stefanie Husel zitiert Robert Mitchell, der die durch das Üben erreichte exakte Wiederholbarkeit in Ballettproben zwar als eine wichtige Zielsetzung aufzeigt, aber fortführt, dass dieses Streben nach Kontrolle „auf Kosten der Tänzerkörper, [...] die »rabiat« zugerichtet werden, [...] passiert.“<sup>771</sup>

Diese allgemeine Aussage soll an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden<sup>772</sup>, denn zum einen kommentierte bereits Forsythe, dass Theatertänzer Athleten auf olympischem Niveau seien und dass der (klassische) Tanz Kraftreserven und eine Fokussierung verlangt, welche nur wenige Menschen aufbringen.<sup>773</sup> Somit sind Tänzer ähnlich den Hochleistungssportlern sowohl physisch als auch psychisch höchsten Belastungen ausgesetzt. Zum anderen sind genau die körperliche Stärke, das Leistungsvermögen und deren gezielte Verfeinerung die grundlegenden Voraussetzungen der Kunst eines Tänzers, was Leonard wie folgt ausdrückte: „I can't say that a dancer is the Ultimate Athlete. I am quite certain, however, that the Ultimate Athlete is a dancer.“<sup>774</sup> Dabei verweist er auf eine, am *Institute of Sports Medicine and Trauma* in New York City durchgeführte Studie, in welcher die individuelle physische Beanspruchung in verschiedenen Sportarten im Vergleich zum klassischen Tanz in zehn unterschiedlichen Kategorien untersucht wurde, wobei sich herausstellte, dass der klassische Tanz anspruchsvoller als alle in der Untersuchung einbezogenen Sportarten ist.<sup>775</sup>

Ohne auf die Definition, was ein „Ultimate Athlete“<sup>776</sup> sei, im Detail einzugehen, handelt es sich laut Leonard um jemanden, der „*beyond the limits*“ agiert. Eine eingehende Auseinandersetzung mit dem sehr kontrovers behandelten Thema, ob ein Tänzer mehr ein Künstler oder ein Athlet ist, soll an dieser Stelle bewusst ausge-

---

<sup>771</sup> Husel (2014), S. 297 und die dort angegebene Quelle Mitchell (2013), S. 8 f.

<sup>772</sup> Auch Müller verweist in ihrer Untersuchung diesbezüglich kritisch auf Mitchell in dem sie hervorhebt: „[...] dass das endlose übende Wiederholen [...], das für den zuschauenden Beobachter oft wie ein stupides Einschleifen wirkt, auf Mikroebene unter Umständen einen hochkomplexen ›Forschungsprozess‹ darstellt [...]\“, Müller (2016), S. 181.

<sup>773</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Forsythe: *Ballet demands strength that few would willing to muster*; vgl. zudem Clarke/Crisp (1985), S. 60.

<sup>774</sup> Leonard (1975), S. 238, zitiert nach Clarke/Crisp (1985), S. 8.

<sup>775</sup> Vgl. Leonard (1975), S. 238. In dieser Studie wurden „strength, endurance, body type, flexibility, coordination, speed, agility, balance, intelligence and creativity“ untersucht, ebd.

<sup>776</sup> Hierzu und für das Folgende Leonard (1975), S. 152 f.

klammert werden<sup>777</sup>, vielmehr wird der Fokus explizit auf den Probenprozess und die dazugehörenden physischen und psychischen Bedingungen gelegt.

Nichtsdestotrotz ist festzuhalten, dass die oben angesprochenen Wiederholungen innerhalb des Probenprozesses, die grundsätzlich zwecks einer steigenden Kontrollierbarkeit der Bewegung und ihrer damit einhergehenden zuverlässigen Reproduktion gemacht werden, in medizinischer Hinsicht generell mit Abnutzungerscheinungen im weitesten Sinne zu tun haben. Der Ausdruck ‚rabiāt‘ scheint hier jedoch nicht passend zu sein, da dieser mit brutalen und rücksichtslosen Handlungen assoziiert wird, ein derartiges Vorgehen allerdings unweigerlich zu einer noch kürzeren Tänzerkarriere führen würde.<sup>778</sup> Matzke geht hier einen scheinbar plausibleren Weg, indem sie den Wiederholungsprozess mit der Überschrift des „Testens“ akzentuiert.<sup>779</sup> Selbst für erfahrene Musiker, das hebt auch Houghton hervor, sind die „Scales and études [...] as important as concertos.“<sup>780</sup> Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Proben bzw. das Üben, welches eine Wiederholung notwendig macht und eine Wiederholbarkeit gewährleisten muss, unabdingbar für eine künstlerische Entwicklung ist. Dabei ist dieser „genuine produktive und kreative Charakter des Wiederholens“ auch laut Müller soziologisch bisher unzureichend erforscht.<sup>781</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass die Wiederholung, die in diesem Kapitel beschrieben wurde, sich auf eine bewusste Ausführung richtet, mit dem Ziel, durch die Perfektionierung der Mechanik der Bewegung neue Ausdrucksräume zu erschließen.

„Spezialisierung, Selbsterweiterung und Selbstprüfung bilden das Spannungsfeld, in den sich das Proben als Üben konstituiert.“<sup>782</sup>

Sie darf an dieser Stelle nicht mit der leeren Wiederholung einer sinnlosen Tradition verwechselt werden, auf deren Gefahr bereits Brook aufmerksam gemacht hat.<sup>783</sup> Diese Art der Wiederholung ist der Untergang jeder künstlerischen Entwicklung. Aufgrund der Ambivalenz des Begriffs soll abschließend nochmals hervorgehoben werden, dass der zyklische Kreislauf der Natur ebenfalls einer Wiederholung

---

<sup>777</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.1.1 und Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>778</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>779</sup> Vgl. Husel (2014), S. 297 und die dort angegebene Quelle Matzke (2011).

<sup>780</sup> Houghton (1962), S. 62.

<sup>781</sup> Müller (2016), S. 182. Müller begreift das „Repetieren“ – angelehnt an John Dewey – als einen integralen Teil des kreativen Problemlösens, ebd.

<sup>782</sup> Matzke (2012), S. 230.

<sup>783</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Brook (1975), S. 148 f.

unterliegt, deren Vollzug jedesmal eine Erneuerung mit sich bringt und in diesem Sinne ist auch die Wiederholung als eine Erneuerung in der künstlerischen Darstellung zu verstehen.

#### 4.6.4.3 Bühnenproben. Der Blick aus der Perspektive des Zuschauers

„Die Probebühne kann die Bedingungen des Bühnenraums nur andeuten, aber niemals nachstellen.“<sup>784</sup>

In der konsultierten Literatur findet man Hinweise darauf, dass die Übertragung des Erlernten in einen neuen Raum, wie es beim Transfer der Choreografie vom Ballettsaal auf die Bühne geschieht, eine Schwierigkeit darstellt, die gelöst werden muss.<sup>785</sup>

Die Ballettsäle verfügen in der Regel über geringere räumliche Kapazitäten (Dimensionen) als die Bühne und Probebühnen stehen dem Ballett aufgrund der internen Disposition nur in Ausnahmen zur Verfügung – auch wenn Matzke in ihrem Zitat richtig konstatiert, dass Probebühnen die Bühne nicht ersetzen können. Aus diesem Grund dienen die Bühnenproben dazu, allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, sich an die neue Umgebung anzupassen. Die Veränderung der räumlichen Situation hat zur Folge, dass eben die räumliche Aufteilung der erlernten Choreografie die elementarste Aufgabe einer solchen Bühnenprobe darstellt. Aus diesem Grund deuten die Tänzer oftmals die Choreografie ohne Musik zunächst nur an, um sich entsprechend zu orientieren.<sup>786</sup>

Auch die Beobachtung der Bühnenprobe in Stuttgart ließ erkennen, dass die Betonung der ersten Bühnenprobe auf der räumlichen Aufteilung der Choreografie lag, obwohl diese Probe stellenweise mit den bis dahin observierten Saalproben vergleichbar war, da auch auf die Qualität der Ausführung geachtet wurde. Im Vergleich dazu sah Fernando die Bühne als Ort des Experimentierens an, sowohl hinsichtlich

---

<sup>784</sup> Matzke (2012), S. 251.

<sup>785</sup> Vgl. Matzke (2012), S. 252; Barker (1988), S. 143; Selbourne, David (1982): *The Making of „A Midsummer Night’s Dream“: An Eye-Witness Account of Peter Brook’s Production From First Rehearsal to First Night*, London: Methuen, 1982, S. 169.

<sup>786</sup> In der Regel handelt es sich bei einem Wechsel vom Ballettsaal auf die Bühne um eine Vergrößerung der räumlichen Ausmaße, deren Anpassung mithilfe von ‚Spacings‘ vorgenommen wird. Es soll an dieser Stelle jedoch angemerkt werden, dass es auch zu umgekehrten Fällen kommen kann, in denen ein Stück beispielsweise bei einem Gastspiel an eine kleinere Bühne angepasst werden muss. Der Vorgang des ‚Spacings‘ bleibt dabei gleich.

der Bewegungen als auch der Führung der im Stück verwendeten Objekte (Würfel), was er seinen Tänzern auch zu Beginn der Probe ankündigte. Die Probe wurde auf der Bühne weitergeführt und der Choreograf selbst blieb währenddessen bei den Tänzern auf der Bühne. Damit konnte zunächst keine hervorstechende Veränderung zu den bisherigen Saalproben beobachtet werden. Erst bei der Bühnenorchesterprobe nahm Fernando im Zuschauerraum Platz, wodurch er einen besseren Überblick über das Bühnengeschehen gewann.

Wang hingegen betrachtete fast alle Bühnenproben aus dem Zuschauerraum aus und ging nur selten zu den Tänzern auf die Bühne, sondern ließ die Ballettmeister die Korrekturen an die Tänzer weitergeben. Als Grundmotiv der choreografischen Arbeit Wangs lässt sich die Einheitlichkeit der Tänzer auf der Bühne ausmachen, weshalb der hinzugewonnene Abstand zwischen Zuschauerraum und Bühne wie ein Vergrößerungsglas auf alles wirkt, was aus dieser Einheitlichkeit herausspringt. Jede falsche Platzierung, ungleiche Dynamik oder Musikalität zwischen den Tänzern ist von dieser Distanz aus auffälliger als im Saal, weshalb der Fokus dieser Probe v.a. auf der Korrektur solcher Fehler lag. Allerdings konnte auch in Dortmund festgestellt werden, dass die Verlagerung des Probenorts von Saal zu Bühne keine gravierenden Einschnitte in den Probenprozess darstellte, was u.a. durch die Probe der zweiten (Gast-)Besetzung bestätigt wurde, welche die Bühne als primären Ort zum Erlernen der Choreografie nutzte.

Der konsultierten Literatur lässt sich entnehmen, dass es unterschiedliche Ansätze zu Bühnenproben gibt. Efros schlägt vor, sämtliche Proben vor externen ‚Beobachtern‘ zu veranstalten, denn er hat die Erfahrung gemacht, dass sich seine Schauspieler in solchen Situationen effizienter verhielten, als bei Proben, bei denen man ‚unter sich‘ war.<sup>787</sup> Insbesondere die Generalprobe als letzte Probe vor der Premiere dient häufig dazu, hausintern gezeigt zu werden, was auch die Vorgehensweise in allen drei beobachteten Theatern war. Zu den Generalproben waren neben hausinternem Publikum auch Außenstehende zugelassen, die jedoch im weitesten Sinne mit der Tanzcompagnie in Verbindung standen (z.B. örtliche Ballettakademie oder Freundeskreis der Tanzcompagnie).

Ein extremeres Beispiel der Auffassung von öffentlichen Proben bietet die Arbeitsweise von Forsythe, der laut Wulff nicht immer zwischen dem Probenprozess

---

<sup>787</sup> Vgl. Efros (2007), S. 115.

und der Vorstellung unterschied.<sup>788</sup> Wulff beobachtete während ihrer Felduntersuchung beim Ballett Frankfurt innerhalb des reinen Arbeitsprozesses von Forsythe eine offene Struktur dergestalt, dass dieser zusammen mit seinem Komponisten Thom Willems im Zuschauerraum gesichtet wurde, wo er bestückt mit einem Headset während der laufenden Vorstellung Einfluss auf das Geschehen auf der Bühne nahm.<sup>789</sup> Die Auswertung der Beobachtungen hat allerdings ergeben, dass alle drei Choreografen ihren Suchprozess mit der Generalprobe abgeschlossen haben.

Abschließend lässt sich ein gemeinsames Merkmal bei allen drei analysierten Choreografien festhalten. Durch den vergrößerten Abstand zwischen dem Betrachter und dem Bühnengeschehen, der durch die Verlagerung der Choreografie vom Saal auf die Bühne erwirkt wurde, sind die Zusammenhänge des Geschehens deutlicher erkennbar. Diese neue Perspektive ermöglicht dem Beobachter die auszuführende Choreografie als eine Einheit klarerer zu definieren. Als Beleg dafür dienen die eigeninitiativ wiederholten Sequenzen seitens einzelner Tänzer vor dem offiziellen Beginn der Probe – oder in einer Ecke der Bühne während eine andere Probe lief –, die als solche auch im Saal stattfanden, für den außenstehenden Beobachter auf der Bühne jedoch dominanter zum Vorschein traten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Probe – unter den genannten Voraussetzungen – als eine der relevantesten „on the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen angesehen werden kann, da innerhalb des Probenprozesses Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht nur gefördert, sondern auch geweckt und weiterentwickelt werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass die genannten Aspekte fließend ineinander übergehen und sich komplementieren. Die Beobachtungen haben zudem gezeigt, dass die Kreationsprozesse an einem Stadt- oder Staatstheater sehr unterschiedlich und vielschichtig sind und ein Modell theatricaler Arbeit ständig neu entworfen wird, das sich durch Kollektivität und Reflexivität auszeichnet. Um der Generierung von neuem Wissen den notwendigen Raum bieten zu können, bedienten sich die angeführten Choreografen unterschiedlicher Ansätze zur künstlerischen Umsetzung ihrer Visionen und Vorgaben. Im Gegensatz zu den in der

---

<sup>788</sup> William Forsythe ist bekannt dafür, dass er ein Bewegungsvokabular kreiert, das im Gegensatz zu Laban, der die Bewegungen innerhalb der ‚eigenen Kinesphäre‘ verortet, diejenigen Bewegungen untersucht, die aus diesem ‚Kubus‘ ausbrechen, vgl. Laban, Rudolf von (1995): *Kinetografie – Labanotation. Einführung in die Grundbegriffe der Bewegungs- und Tanzschrift*, Claude Perrotte [Hg.], Wilhelmshaven: Noetzel, 1995; Laban (1991); vgl. zudem Wulff (1998), S. 45.

<sup>789</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 45, 124.

Literatur beschriebenen Probenprozessen wurde das Material, das es zu inszenieren galt, nicht erst beim Kreationsprozess generiert, sondern vom Choreografen bereits zuvor, zumindest ansatzweise, erarbeitet.<sup>790</sup>

Die Beobachtung hat darüber hinaus zeigen können, dass die Arbeit an einer Kreation auf einem Zwei-Säulen-System basiert. Eine der beiden Säulen stellt die Nachahmung dar, die sich neben der Imitation des Vorgezeigten in der Wiederholung der Choreografie manifestiert, deren qualitatives Merkmal mehr auf das Üben – im Sinne einer Entwicklung – als auf ein ritualartiges Wiederholen der Tradition bzw. Vertiefung bereits bestehenden Wissens und Könnens ausgerichtet ist. Vor diesem Hintergrund bildet die Wiederholung u.a. ein optimales Mittel, um die Passung von Mensch und Aufgabe (hier: Tänzer und Figur) zu beeinflussen. Die zweite Säule bildet die Improvisation, welche die Kreativität der Tänzer anspricht sowie fördert und ihnen dadurch die Möglichkeit bietet, einen individuellen künstlerischen Abdruck auf dem Gesamtwerk zu hinterlassen. Aus diesem Grund lässt sich sagen, dass die kreative Mitarbeit der Tänzer sich in jedem beobachteten Fall auf die Ästhetik der Produktion niedergeschlagen hat.

---

<sup>790</sup> Vgl. Matzke (2015), S. 22.

## **5 „Near the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen – Tanzmedizin**

„The instrument of dance is the human body.“<sup>791</sup>

An das Zitat von Hanna anschließend kann festgehalten werden, dass der menschliche Körper das Medium des Tanzes ist.<sup>792</sup> In diesem Kapitel soll der Fokus nicht auf die kommunikative und ästhetische Hochleistung eines Theatertänzers gelegt werden, sondern auf den Körper als solchen, denn damit der Körper seine Funktion als Medium ausführen kann, bedarf es eines individuellen Körperwissens. Tänzer sind – nach Müller gedacht – Entrepreneure ihres Körperkapitals, wodurch die Relevanz des Körpers für die Identität des Tänzers und dadurch seine Arbeit *am* und *mit dem* Körper deutlich aufgezeigt wird.<sup>793</sup> Der intensive körperliche Leistungsanspruch des Tänzerberufs erfordert besondere Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Steigerung der körperlichen Kondition. Die tägliche Arbeit am und mit seinem Körper stellt den Tänzer vor die Notwendigkeit, u.U. individuell auf ihn zugeschnittene zusätzliche Entwicklungsmaßnahmen anzuwenden, um ggf. dem Aufreten von Verschleißerscheinungen oder Verletzungen vorzubeugen bzw. diese so schnell wie möglich zu kurieren. Diese „near the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen stehen im direkten Bezug zu der täglichen Arbeit des Tänzers, gehören jedoch nicht zu seinen primären (genuine) Aufgaben.

### **5.1 Der Körper als Instrument**

Beim Tänzer ist die Überschneidung von Subjekt und Objekt, d.h. von Künstler und Instrument am größten unter den darstellenden Künstlern. Wie jeder Künstler muss auch der Tänzer sein Instrument stimmen und an ihm arbeiten, nur kann er nicht mittels eines Musikinstruments oder eines vorgegebenen Texts eine Distanz „zwischen dem darstellenden Körper und der eigenen Person schaffen.“<sup>794</sup> Müller spricht dies-

---

<sup>791</sup> Hanna (1987), S. 19.

<sup>792</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Wulf (2010), S. 33.

<sup>793</sup> Vgl. Müller (2016), S. 9 und 15.

<sup>794</sup> Simmel, Liane (2009): *Tanzmedizin in der Praxis. Anatomie, Prävention, Trainingstipps*, Leipzig: Henschel, 2009, S. 189.

bezüglich über eine „fortlaufend(e) [...] Selbstinstrumentierung“<sup>795</sup>. Weickmann berichtet, dass eine Diskussion darüber, dass das Instrument, das man fleißig spielt, irgendwann Abnutzungerscheinungen aufzeigt, bereits im 19. Jahrhundert vor allem durch Léopold G. Adice angestoßen wurde.<sup>796</sup> In diesem Diskurs wird nicht zwischen den verschiedenen Instrumenten unterschieden, weshalb dieser in Abhängigkeit vom ausführenden Künstler gleichermaßen sowohl für die Geige als auch für den Körper gilt. Die Dauer der möglichen Ausübung des Tänzerberufes ist aufgrund der extrem hohen körperlichen Belastungen und des damit verbunden körperlichen Verschleißes sehr begrenzt.<sup>797</sup>

Sowohl in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung als auch in der Praxis wird eine kontroverse Diskussion über die Wahrnehmung des (eigenen) Körpers geführt. Wenn auch in einem anderen Zusammenhang, geht Wiebke Hüster in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* darauf ein, dass Körper Instrumente sind und dass Biofeedback<sup>798</sup> keine Theorie, sondern einen empirisch überprüfbaren Vorgang darstellt.<sup>799</sup> Leidenfrost, die sich mit der (Human) Ressourcenpflege im Management beschäftigt, stellt die Frage in den Raum, inwiefern der Körper nur auf ein funktionsfähiges und angepasstes Instrument bzw. auf die Ware, welche die Arbeitskraft liefert, reduziert werden kann.<sup>800</sup> Unter anderem hat sie in ihrer Umfrage ermittelt, dass 73 Prozent<sup>801</sup> der Befragten die Bedeutung eines funktionstüchtigen und daher gesunden Körpers unterstreichen, was im Umkehrschluss bedeuten würde, dass nur derjenige erfolgreich sein kann, der sich keine körperliche Schwäche leistet.

---

<sup>795</sup> Müller (2016), S. 26 f.

<sup>796</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Weickmann (2002), S. 148.

<sup>797</sup> Vgl. Wanke et al. (2011), S. 131 ff.

<sup>798</sup> „Biofeedback ist ein Sammelbegriff für verschiedene therapeutische Prozeduren [...]. Biofeedback baut auf der Fähigkeit des Menschen auf, durch Lernprozesse körperliche Funktionen zu verändern. [...] Biofeedback zählt zu den nebenwirkungsärmsten Behandlungsmethoden [...].“, Rief, Winfried/Birbaumer, Niels (2006): „Grundsätzliches zu Biofeedback“, in: Winfried Rief/Niels Birbaumer [Hg.]: *Biofeedback. Grundlagen, Indikationen, Kommunikation, praktisches Vorgehen in der Therapie*, Stuttgart/New York, Schattauer, 2006, S. 1 f.; „Heart rate variability (HRV) biofeedback (BFB) is a relatively new approach for helping athletes to regulate competitive stress.“, Lagos, Leah et al. (2008): „Heart Rate Variability Biofeedback as a Strategy for Dealing with Competitive Anxiety: A Case Study“, in: *Biofeedback, Association for Applied Psychophysiology & Biofeedback*, 36(3), 2008, S. 109).

<sup>799</sup> Vgl. Hüster, Wiebke: „Missbrauchsvorwürfe im Tanz. Voller Körpereinsatz in Kunst und Leben“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 18.09.2018, <<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/belaestigungsvorwuerfe-gegen-fabre-koerpereinsatz-in-kunst-und-leben-15792790.html>>, letzter Zugriff am 19.09.2018.

<sup>800</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Leidenfrost (2006), S. 59, 170, 181.

<sup>801</sup> Hier und im weiteren Verlauf des Kapitels wurden im Mengentext aus Gründen der besseren Lesbarkeit alle ermittelten Dezimalzahlen bis 0,49 auf ganze Zahlen abgerundet und ab 0,50 aufgerundet.

Bezieht man diese Ergebnisse auf den Theatertanz, so bezeugen zahlreiche Interviews mit Tänzern die Wahrnehmung des eigenen Körpers als ein athletisches Instrument. Reyes z.B., spricht im Interview mit dem Journalisten Michael Brice Saddler darüber, dass der Körper des Tänzers sein Instrument sei, dessen Grenzen tagtäglich neu ausgetestet werden. Diese Grenzerweiterung beziehe sich ihrer Meinung nach nicht nur auf das Körperliche, sondern umschließe sowohl das Geistige als auch das Emotionale und umfasse damit den Menschen als Ganzes.<sup>802</sup> Auch Tigran Mikayelyan, damaliger Erster Solist beim Bayerischen Staatsballett, beschreibt sich im Interview mit Vesna Mlakar als „Teil einer Hochleistungsszene“, mit der Begründung, dass die körperlichen Anforderungen denen eines Athleten glichen.<sup>803</sup>

Eine Weiterführung dieses Gedankens könnte eine Zusammenführung der Trainingsmethoden des Tanzes mit denen des Leistungssports einbeziehen.<sup>804</sup> Die Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Bereich beinhalten auch die Vermittlung der tänzerischen Technik unter der Berücksichtigung der individuellen physischen Möglichkeiten der Tänzer, die es effektiver auszustalten gilt. Zielführend wäre in diesem Zusammenhang eine Kollaboration zwischen den Instituten für Sportmedizin und anderen entsprechenden Forschungsstätten sowie den Tanzensembles und Ausbildungsinstituten für angehende Tänzer, was auch durch die bereits oben behandelte Untersuchung von Kelping bestätigt wurde.

Neben den berufsbedingten Besonderheiten, wie dem frühen Ausbildungsbeginn und der Parallele zum Hochleistungssport, verweist Wanke auf weitere berufspezifische Bedingungen, die sie in exogene und endogene Faktoren unterteilt.<sup>805</sup> Die exogenen Faktoren implizieren sämtliche Aspekte, die von außen auf den Tänzer einwirken, wie beispielsweise die räumlichen Gegebenheiten (Böden, Beleuchtung u.ä.), Arbeitsverträge und Bedingungen des Arbeitsmarktes sowie Gestaltung der Vorstellungssaison, tägliche Probenplanung, Art des Trainings, psychologische Gruppendynamiken und vieles mehr.

Demgegenüber stehen die endogenen Faktoren, die der Tänzer maßgeblich selbst beeinflussen kann. Darunter fallen diejenigen Aspekte, die durch Selbstbe-

<sup>802</sup> Brice-Saddler: *For these ballet students, nothing comes before dancing.*

<sup>803</sup> Mlakar, Vesna: „Die Zukunft wartet. Interview mit Tigran Mikayelyan“, in: *Dance for you Magazine*, 09.07.2018, <<https://www.danceforyou-magazine.com/2018/07/09/auf-wiedersehen-tigran-mikayelyan/>>, letzter Zugriff am 06.12.2018.

<sup>804</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Kelping (2014), S. 55. Vgl. zudem Kapitel 4.

<sup>805</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Wanke, Eileen M. (2008): „Pathophysiologie des Tanzens. Kar diopulmonale Leistungsfähigkeit“, in: *TanzMedizin. Die medizinische Versorgung professioneller Tänzer*, Stuttgart: Schattauer, S. 43 ff.

stimmung direkte Auswirkungen auf die eigene körperliche Verfassung, also den Gesundheits- und Trainingszustand haben. Hierzu zählen beispielsweise eine zielführende Ernährung sowie die qualitative Gestaltung der Erholungszeit. Die Möglichkeiten des Tänzers zur Ausgestaltung der endogenen Faktoren steht in großer Abhängigkeit zu den exogenen Faktoren und wird durch diese beeinflusst. Dies zeigt sich u.a. in einer Friktion der strukturellen Gegebenheiten zwischen Theatertanz und Hochleistungssport. Die professionellen Sportler fokussieren sich auf einen Wettbewerb, eine Weltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele und bereiten sich intensiv darauf vor.<sup>806</sup> Nach der erreichten Leistungsspitze beim Wettbewerb fällt die Kurve in der darauffolgenden Regenerationsphase wieder ab.

Der Tänzer innerhalb eines Theaterbetriebs kennt ebenfalls eine derartige Vorbereitungsphase beispielsweise vor einer Premiere, allerdings kann sein Körper danach die empfohlene Regenerationsphase nicht antreten, da der Theaterbetrieb konsekutiv weiterläuft und weitere Vorstellungen und Proben unterschiedlicher Stücke anstehen.

Mit Blick auf das erörterte Kapitel eröffnet die Tanzmedizin trotz der ermittelten und möglicher weiteren Friktionen einen Bereich für mögliche Fusionen zwischen den Erkenntnissen aus der Sportmedizin und -wissenschaft sowie v.a. dem körperlichen Aspekt des Tänzerberufs, wodurch sich Entwicklungsmaßnahmen, die in einem indirekten Bezug zur Arbeitsausübung der Tänzer stehen, ableiten lassen. Aus diesem Grund war der Bereich Tanzmedizin auch in beiden Umfragen<sup>807</sup> vertreten, dessen Ergebnisse im Folgenden ausgewertet werden.

## **5.2 Auswertung der Umfragen und Diskussion – Teil 2**

Betrachtet man die verlangte physische Hochleistung in der Kunstform Theatertanz u.a. als eine körperliche Grenzerweiterung, so lässt sich über sie sagen, dass sie nicht schmerzfrei verwirklicht werden kann. Jedes Erlangen neuer körperlicher Fertigkeiten birgt das Risiko von Verletzungen in sich, weil dadurch bis dahin unbekanntes Gebiet erobert wird. Aus diesem Grund ist das Thema Verletzung bei Tänzern omnipräsent. Aufgrund der individuellen Fälle von Verletzungen wird im Folgenden nicht

---

<sup>806</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Wulff (1998), S. 103.

<sup>807</sup> Die Fragen mit Bezug auf die Prävention/Rehabilitation bzw. Tanzmedizin waren Teil der gleichen Umfragen, die auch in den Unterkapiteln 3.3 und 6.2 der vorliegenden Arbeit behandelt werden.

auf die Rehabilitation eingegangen, da die Darlegung zahlreicher Möglichkeiten und Eventualitäten an Verletzungen und ihrer Behandlung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Stattdessen wird der Fokus der Diskussion nach dem Exkurs über die Verletzung und der Auswertung der beiden Umfragen auf die Prävention als noch jungem Feld in der Tanzmedizin gelegt.

### 5.2.1 Verletzung als immanenter Teil der körperlichen Erfahrung des Berufsprofils Tänzer

Ungeachtet der gegebenen hierarchischen Stellung des Tänzers innerhalb der Tanzcompagnie, trägt jeder in gleicher Weise ein erhöhtes Risiko eines Unfalls bzw. einer Verletzung. Glücklicherweise sind einige der für den Theatertanz größten Risiken der Vergangenheit nicht mehr gegeben, wie z.B. die Verbrennungen, die bedingt durch die Gasbeleuchtung im Theaterbetrieb des 19. Jahrhunderts eine immense Rolle gespielt haben.<sup>808</sup> Bezuglich der heutigen (orthopädischen) Verletzungen ist festzuhalten, dass sich der Fokus – in der breiten Gesellschaft und nicht nur im Theater – von einer Art ‚Reparatur-Medizin‘ zur Prävention gewandelt hat.<sup>809</sup>

Aufgrund der im Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit beschriebenen Vielzahl von unterschiedlichen Tanzformen und -stilen innerhalb des Theatertanzes ist die Auswertung von Yiannis Koutedakis et al. von besonderem Interesse, da sie die Häufigkeit von Verletzungen und die Fitness zwischen klassischen und modernen Tänzern untersucht haben und dabei keine nennenswerten Unterschiede feststellen konnten.<sup>810</sup> Auch die im Jahr 2011 veröffentlichten Ergebnisse einer Achtjahresstudie von Sheyi Ojofeitimi und Shaw Bronner belegen die These, dass die einschlägigen Verletzungen in Tanzcompagnien über verschiedene Tanzstile hinweg vergleichbar sind.<sup>811</sup> Auch laut Weiler kommen bei Theatertänzern v.a. Überbelastungsverletzungen häu-

<sup>808</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 235. Bis zum Jahr 1786 wurde die Bühne mit Wachskerzen und bis 1822 mit Öllampen beleuchtet, vgl. Weickmann (2002), S. 247.

<sup>809</sup> Vgl. Leidenfrost (2006), S. 92.

<sup>810</sup> Vgl. Koutedakis, Yiannis et al. (2010): *Is Fitness Necessary for Dancers?*, in: *Dance Research*, Dez. 2010, 14(2), S. 115.

<sup>811</sup> Sheyi Ojofeitimi und Shaw Bronner haben in einer Langzeitstudie u.a. die Verletzungsarten der Tänzer in der Tanzcompagnie Alvin Ailey American Dance Theater untersucht. Die Verletzungen betrafen auch hier hauptsächlich die unteren Extremitäten, gefolgt von Knie- und Wirbelsäulenverletzungen, und waren somit mit denen einer ballettbasierten Tanzgruppe vergleichbar, vgl. Ojofeitimi, Sheyi/Bronner, Shaw (2011): „Injuries in a Modern Dance Company Effect of Comprehensive Management on Injury Incidence and Cost“, in: *Journal of Dance Medicine&Science*, 15(3), 2011, S. 116 ff.

fig vor, wobei bei Tänzerinnen die sogenannte Stressfraktur im Mittelfuß oder an der Fußwurzel im Vordergrund stehen und bei Tänzern, die viel Sprungarbeit leisten, das sogenannte Springerknie – das Patellaspitzensyndrom, d.h. eine Entzündung der Kniescheibensehnen.<sup>812</sup> Über diese individuellen Schwachstellen eines jeden Menschen wird auch außerhalb des Theaters berichtet: „[D]er Stress sucht nach der Schwachstelle [...]“<sup>813</sup>. Aus diesem Grund ist die Investition in eine präventive Arbeit auf diesem Gebiet von besonderer Bedeutung, um derartige Schwachstellen, welche die Ausübung des Tänzerberufs hindern, zu schließen.

Anders liegt es hingegen bei den traumatischen Verletzungen, bei diesen laut Weiler bei Männern der Kreuzbandriss mit Meniskusverletzung und bei Frauen Bandrupturen am Fuß an erster Stelle stehen.<sup>814</sup> Der Erfahrungswert, dass sowohl bei Überbelastungs- als auch bei traumatischen Verletzungen vor allem die unteren Extremitäten betroffen sind, deckt sich mit den Ergebnissen der Langzeitstudie von Prem M. Ramkumar et al., bei der in 37 Prozent der ermittelten Fälle Verletzungen am Fuß, Fußknöchel bzw. am Lendenwirbelsäulenbereich vorkamen.<sup>815</sup>

Wurde in der Vergangenheit die Meinung vertreten, dass Maßnahmen zur Erhaltung der psychischen und physischen Gesundheit der Mitarbeiter nicht mit einer ökonomischen Zielsetzung konform gehen können, ist es hier zu einem Umdenken gekommen.<sup>816</sup> Betrachtet man sich die Evaluation der ‚Umfrage-Leitung‘, wurde in der Spielzeit 2016/17 eine Durchschnittsquote von 126 verletzungsbedingten Fehltagen pro Tanzcompagnie ermittelt. Diese Angabe darf nur bedingt in die Bewertung einfließen, denn lediglich zehn Tanzcompagnien haben die Frage konkret beantwortet und mehr als einmal wurde die Antwort „Angaben liegen nicht vor“ oder „Es wird nicht registriert“ angegeben.

Einerseits bieten solche nicht belastbaren Ergebnisse Anlass zu Vermutungen und Spekulationen, andererseits bietet die Anzahl der Fehltage nichtsdestotrotz eine

---

<sup>812</sup> Vgl. Luzina: *tänzer sind hochleistungssportler*, S. 69.

<sup>813</sup> Leidenfrost (2006), S. 37 und die dort angegebene Quelle manager magazin (1/1999).

<sup>814</sup> Vgl. Luzina: *tänzer sind hochleistungssportler*, S. 69.

<sup>815</sup> Vgl. Ramkumar, Prem N. et al. (2016): „Injuries in a Professional Ballet Dance Company: A 10-year Retrospective Study“, in: *Journal of Dance Medicine & Science*, 20(1), 2016, S. 30 ff. Ramkumar et al. haben in einer der größten bekannten Untersuchung über einen Zeitraum von zehn Jahren Tänzer einer einzigen Tanzcompagnie beobachtet. In diesem Zeitraum wurden bedingt durch die Fluktuation Jahre und nicht Tänzer bewertet, was eine Gesamtheit von 520 Tänzer-Jahren hervorbrachte. Demgegenüber standen 574 ermittelte Verletzungen.

<sup>816</sup> Vgl. Wolff, Rolf (1993): „Von PE durch politische Reform zu reformerischer Praxis durch PE. Die Zukunft der schwedischen Organisationsentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 293.

bestimmte Aussagekraft über die Gefährlichkeit des Arbeitsplatzes sowie über die physische Belastung der Tänzer. Diese Zahlen haben durchaus eine ökonomische Komponente, da zum einen mit Fehltagen nicht nur finanzielle Einbußen des Theaters und regelmäßig auch des betroffenen Tänzers verbunden sind<sup>817</sup>, sondern auch die zusätzlichen Probenzeiten, die aus der Besetzungsänderung resultieren, veranschlagt werden müssen.

Zudem sind Krankenstand und Fluktuation aussagekräftige Indikatoren für die Zufriedenheit der Tänzer und das damit zusammenhängende Engagement in dem und für das Ensemble.<sup>818</sup> Die Auswertung der „Umfrage-Tänzer“ brachte das Ergebnis mit sich, dass sich 68 Prozent der befragten Tänzer mindestens einmal in den letzten drei Spielzeiten verletzt haben, wobei von den 53 ermittelten Verletzungen 29 Arbeitsunfälle bzw. traumatische Verletzungen und 24 chronische Überlastungsschäden waren.

Auch Wanke ist in der Studie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. und der Unfallkasse Berlin zu einem ähnlichen Ergebnis gekommen, nämlich dass im Durchschnitt jeder zweite Tänzer innerhalb einer Saison mindestens eine akute Verletzung im Sinne eines Arbeitsunfalles erleidet.<sup>819</sup> Es existieren allerdings auch Studien, die eine weitaus höhere Verletzungshäufigkeit ermittelten, wie z.B. Helen Laws, die eine 85-prozentige Verletzungshäufigkeit nachweisen konnte.<sup>820</sup>

Bezüglich der Verletzungshäufigkeit und hinsichtlich der Auswertung im Kapitel 3.3.6.3 der vorliegenden Arbeit ist v.a. die Angabe, dass nach krankheitsbedingter Abstinenz bei 71 Prozent der Fälle kein Rückkehrgespräch bezüglich der kurzfristigen, individuellen Zielsetzung mit dem Tänzer geführt worden ist, kritisch zu betrachten.

---

<sup>817</sup> Seitens des Theaters wären hier z.B. die Kosten für eventuelle Engagements von Gästen für den erkrankten Tänzer zu nennen. Seitens der Tänzer beträfe es z.B. finanzielle Einbußen nach einer mehr als sechs Wochen dauernden Arbeitsunfähigkeit. Dies liegt darin begründet, dass der Arbeitgeber bis zu einer Frist von 6 Wochen die Engeltfortzahlung übernimmt, ab diesem Zeitpunkt aber die jeweilige gesetzliche Krankenkasse nur 70 Prozent des bisherigen Bruttoeinkommens zahlt (mit weiteren Einschränkungen), vgl. Verbraucherzentrale Bundesverband: *Krankengeld. Ab wann Sie es bekommen und wie Sie es beantragen*, <<https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/gesundheit-pflege/krankenversicherung/krankengeld-ab-wann-sie-es-bekommen-und-wie-sie-es-beantragen-38939>>, letzter Zugriff am 11.03.2020.

<sup>818</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 177.

<sup>819</sup> Vgl. Wanke (2014).

<sup>820</sup> Vgl. Laws, Helen (2005): *Fit to dance 2. Report of the second national inquiry into dancers' health and injury in the UK*, London: Dance UK, 2005.

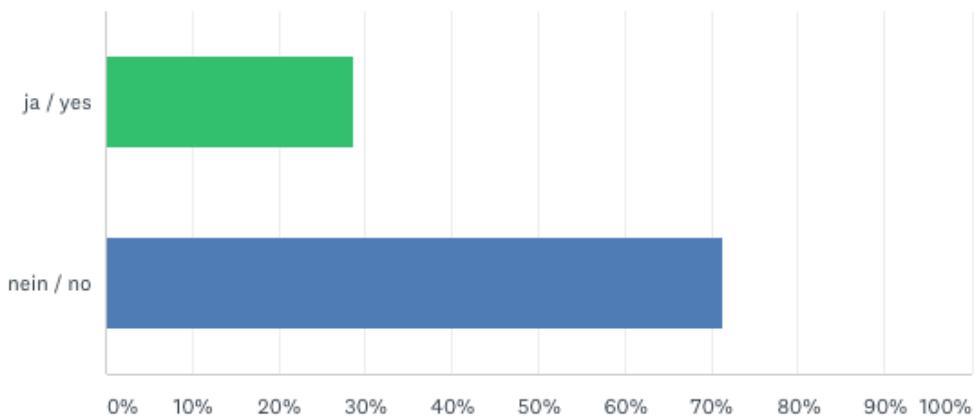


Diagramm 16: Wurde nach der krankheitsbedingten Abstinenz ein Rückkehrgespräch bezüglich der kurzfristigen individuellen Zielsetzung mit Ihnen geführt?<sup>821</sup>

Wulff konstatiert, dass die Anzahl und Häufigkeit von Verletzungen im Theatertanz in den letzten Dekaden des vergangenen Jahrhunderts ein inakzeptables Niveau erreicht hat, was sie mit der erhöhten technischen Anforderung an die Tänzer zu erklären versucht.<sup>822</sup> Die Auswertung der konsultierten Literatur zeigt, dass im tanztechnischen Fortschritt nach der Professionalisierung der Tänzer bereits im 19. Jahrhundert eine weitere (beschleunigte) Entwicklung der Tanztechnik dokumentiert wurde, wobei bereits damals nicht ‚nur‘ auf die motorische Ausführung geachtet wurde – etwa Anzahl der *Pirouetten* oder die Erweiterung des Bewegungsvokabulars –, sondern wie im Falle von Philippe Taglioni, Auguste Vestris und François-Ferdinand Decombe alias Albert Unterrichtsmethoden entwickelt wurden, die z.B. das Lungenvolumen kräftigten, sodass eine Erhöhung der allgemeinen Kondition der Tänzer einen indirekten Einfluss auf die Qualität der Bewegungsausführung hatte.<sup>823</sup>

Sowohl durch dieses erhöhte technische Niveau der Tänzer als auch durch die gestiegene Produktionsdichte innerhalb der einzelnen Spielzeiten ist die Notwendigkeit einer regelmäßigen medizinischen (orthopädischen) Untersuchung und eventueller individueller Trainingsprogramme zur Vermeidung von Verletzungen virulent geworden. Wulff bezeichnet in diesem Zusammenhang das National Ballet of Cana-

---

<sup>821</sup> Ja: 28,57 %, nein: 71,43 %.

<sup>822</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 164.

<sup>823</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 245 und die dort angegebene Quelle Adice, Léopold G. (1859): *Théorie de la gymnastique de la danse théâtrale, avec une monographie des divers malaises qui sont la conséquence de l'exercice de la danse théâtrale: la crampe, les courbatures, les points de côté, etc.*, Paris: N. Chaix, 1859, S. 16 ff., 46 ff.

da in Toronto als eine Führungsinstitution auf dem Gebiet der Prävention.<sup>824</sup> Tatsächlich besteht laut der eigenen Homepage das *Dancers Wellness Programme* des National Ballet of Canada aus 19 internen und externen Mitarbeitern,<sup>825</sup> die 69 Tänzer betreuen.

Der Pionierarbeit des National Ballets folgten weitere Tanzcompagnien wie das bereits im Kapitel 3.3.6.4 der vorliegenden Arbeit erwähnte Australian Ballet. Sein medizinisches Team umfasst bei 76 Tänzern laut der eigenen Homepage zwölf interne und vier externe Mitarbeiter.<sup>826</sup> In Deutschland gibt es zeitlich begrenzte Pilotprojekte – wie das Projekt bei medicos auf Schalke oder integrierte Ausdauertrainings<sup>827</sup> –, die zwar eine Kooperation zwischen einzelnen Tanzcompagnien und sportmedizinischen Institutionen bzw. Universitäten eingegangen sind und auf die im Folgenden noch ausführlich eingegangen wird. Allerdings ist leider aus der Umfrage hervorgegangen, dass in der deutschen Theaterlandschaft bezüglich einer fest integrierten medizinischen Abteilung in den Theatern sehr wenig Bewegung wahrzunehmen ist. Als die einzige vergleichbare Initiative in Deutschland konnte das Department of Health Care and Well-Being ausgemacht werden, dass beim Staatsballett Berlin angesiedelt ist. Seine Kapazität umfassen zwei Mitarbeiterinnen, die in Teilzeit mit je zehn Stunden pro Woche aus den Spenden des Freundeskreises finanziert werden und für 81 Tänzer verantwortlich sind.<sup>828</sup>

### 5.2.2 Prävention

Die USA bzw. die dortigen Unternehmen scheinen auf dem Gebiet des sogenannten ‚corporate fitness‘ immer noch eine Vorreiterrolle zu spielen.<sup>829</sup> Ende des Jahres 2015 trat in Deutschland das *Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention* in Kraft, welches die betriebliche Gesundheitsförderung mit mehr Leistungen für die Beschäftigten unterstützen und Krankheiten langfristig verhindern soll. Laut Leidenfrost sind sich die Wirtschaftsunternehmen durchaus bewusst, dass

---

<sup>824</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 164.

<sup>825</sup> The National Ballet of Canada: *Staff*, <<https://national.ballet.ca/Meet/Staff>>, letzter Zugriff am 14.12.2018.

<sup>826</sup> The Australian Ballet: *Medical Team*, <<https://australianballet.com.au/the-artists/medical-team/meet-the-medical-team>>, letzter Zugriff am 14.12.2018.

<sup>827</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 5.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>828</sup> Vgl. Bruno, Soraya (2018): E-Mail-Interview vom 14.12.2018.

<sup>829</sup> Vgl. Leidenfrost (2006), S. 92.

die Prävention nicht nur ethisch, sondern auch wirtschaftlich notwendig ist, denn solche Programme haben nicht nur einem individuellen (verbessertes Vitalitäts- und Energieempfinden, gestiegene Lebens- und Leistungsqualität), sondern auch einem gesamtorganisatorischen (Kostenreduktion durch geringere Ausfallzeiten, Senkung der Krankheitskosten, Erhöhung der Produktivität und Leistungsfähigkeit sowie eine geringere Fluktuation) Nutzen.<sup>830</sup>

Daher überrascht die Information, dass laut der Statistikdatenbank Statista 49 Prozent der Befragten im Jahr 2017 keine betriebliche Gesundheitsförderung in ihrem Unternehmen nutzten.<sup>831</sup> Wenn man von Gesundheitsförderung spricht, wird in der Regel als erstes auf (Betriebs-)Sport und Diät verwiesen, wobei durch Untersuchungen erwiesen wurde, dass die Gesundheit auf mehreren Säulen fußen sollte: Bewegung, Ernährung, Entspannung, Beziehung, soziales Umfeld, Sinn und Spiritualität.<sup>832</sup> Dies würde jedoch voraussetzen, dass die Gesundheitsförderung in der Unternehmenskultur verankert werden müsste. Laut Leidenfrost scheint in der Wirtschaft bezüglich des Körpers und seiner Bedeutung mitunter die Auffassung verbreitet zu sein, dass der Kopf gegenüber dem Rest des Körpers eine viel intensivere Auseinandersetzung erfährt, denn der gesamte Körper tritt erst in jenen Fällen in den Fokus, wenn er an seine Substanzgrenze stößt.<sup>833</sup> Wie aber sieht die Gesundheitsförderung in einer Umgebung aus, in der die Bewegung nicht ‚lediglich‘ eine Fördermaßnahme, sondern ‚die‘ eigentliche Arbeitsleistung darstellt?

Bereits im Jahr 1996 hat Wanke in ihrer Untersuchung festgestellt, dass nicht „auf belastungsintensive Übungsteile oder Choreografien zu verzichten“<sup>834</sup> sei, sondern eine Veränderung von Erholungszeiten bzw. ein „möglichst in den täglichen Tagesablauf integriertes – praktikables ballettspezifisch gestaltetes Ausdauertraining empfohlen [wird], in dem Laktatkonzentrationen größer als zwei mmol/l erreicht werden sollten“, was dazu beiträgt, die physische Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Interessante Perspektiven eröffnen sich durch die konsultierte Literatur, die belegt, dass unter Sportlern verschiedener Disziplinen unerwartete Ergebnisse bezüglich einer allgemeinen körperlichen Fitness aufgezeigt wurden. Dass eine intensive physische Tätigkeit, was Tanz zweifellos auch ist, unterschiedliche Voraussetzungen

<sup>830</sup> Vgl. Leidenfrost (2006), S. 92.

<sup>831</sup> Vgl. Statista: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/221929/umfrage/umfrage-zur-nutzung-betrieblicher-gesundheitsfoerderung-durch-arbeitnehmer/>>, letzter Zugriff am 16.07.2018.

<sup>832</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Leidenfrost (2006), S. 97.

<sup>833</sup> Vgl. ebd., S. 183 ff.

<sup>834</sup> Hierzu und für das Folgende Wanke (1996), S. 52.

erfordert, hat bereits George Sheehan, ein Kardiologe, Internist und eine führende Persönlichkeit auf dem Gebiet der Sportmedizin, mit seiner Untersuchung belegt, durch die er feststellte, dass z.B. American Football-Spieler nur auf kurzer Distanz schnell und stark sind, bei einer Distanz von mehr als 60 Metern jedoch unterlegen sind, was eine ganz andere Sichtweise der Kompetenz zwischen sportlich und unsportlich eröffnet.<sup>835</sup>

Einen ähnlichen Blickwinkel eröffnet Weiler, der im Interview mit der Journalistin Sandra Luzina Tänzer vor allem aufgrund deren Spitzenbelastungen und der Haltearbeit als Hochleistungssportler tituliert, gleichzeitig aber darauf verweist, dass ein Fußballspieler in der Regel einer höheren Ausdauerbelastung standhält.<sup>836</sup> Auf dieses Defizit der körperlichen Kondition bei den Theatertänzern verweist auch Elisabeth Exner-Grave in ihrem Experteninterview, die laut eigener Aussage offenbar noch ausbaufähig zu sein scheint.<sup>837</sup>

Vor fünf Jahren leitete sie ein Projekt zwischen dem Ballett im Revier, dem Ballett Dortmund und medicos.AufSchalke, bei dem der Schwerpunkt auf das Koordinations- und Konditionstraining der teilnehmenden Tänzer gelegt wurde. Dabei ergab sich, dass die Tänzer sowohl in den Laborparametern als auch in den Testprotokollen der Spiroergometrie (Rampentest) eine defizitäre Ausdauerleistung vorwiesen, obwohl man in der Sportmedizin von dem trainingsmethodischen Grundsatz ausgeht, dass eine gute Ausdauer das Kapital jedes Hochleistungssportlers ist und auch als Prävention gegen Verletzungen betrachtet wird. Das akute Problem des konditionellen Mangels der Tänzer gründet darauf, dass die schweren Unfälle in der Regel zu einem Zeitpunkt stattfinden, da die Tänzer koordinativ ermüden und sie ermüden, wenn die Ausdauerleistungsfähigkeit nachlässt. Vor diesem Hintergrund stellt die Ausdauer Reserven zur Verfügung, auf welche die Tänzer in dem Moment der höchsten Leistungsforderung zurückgreifen können, ohne dass die neuromuskuläre Kontrolle dadurch gestört wird. Im Zuge des Projekts wurde diese Erkenntnis an die teilnehmenden Tänzer vermittelt, indem sie neben ihrem Balletttraining zweimal wöchentlich über einen Zeitraum von sechs Monaten an einem zusätzlichen Training teilnahmen, dessen Fokus auf die Ausdauerleistung gelegt war. Exner-Grave gibt an,

---

<sup>835</sup> Vgl. Leonard (1975), S. 141.

<sup>836</sup> Vgl. Luzina: *tänzer sind hochleistungssportler*, S. 68 f. Laut Weiler hat vor allem ein Solotänzer „eine dauerhafte Spannung im Körper und kaum einen Moment der Entspannung“, weswegen er an dieser Stelle einen Vergleich mit Turnern vornimmt, ebd., S. 69.

<sup>837</sup> Vgl. hierzu und für den gesamten folgenden Absatz Exner-Grave, Elisabeth (2018): Persönliches Interview, geführt am 04.09.2018, S. 1.

dass selbst in diesem eng bemessenen Zeitraum eine Verbesserung der Ausdauerfähigkeit bei den Probanden gemessen werden konnte.

Als ein wesentlicher Bestandteil der Prävention sind die anatomischen Voraussetzungen der Tänzerkörper zu nennen, da die körperliche Beanspruchung während der Ausbildung und Berufsausübung bestimmte körperliche Besonderheiten abverlangt, um dieser Herausforderung gewachsen zu sein. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, so spricht Exner-Grave von einem lebenslangen Kampf gegen seinen eigenen Körper.<sup>838</sup> Zu diesen anatomischen Bedingungen gehören eine hohe Plastizität der Wirbelsäule, ein vom Knochenbau vorgegebenes „en dehors“<sup>839</sup>, Flexibilität in sämtlichen Gelenken der unteren Extremität, eine stabile Beinachse etc. Diese und weitere Attribute sind das, was man unter dem Talent auf orthopädisch-traumatologischer Ebene versteht.

Weickmann stellt klar, dass bereits seit Frédéric de Lauze, und seinem Werk *Apologie de la Danse* (1623) – das zum einen die zeitliche Lücke zwischen Thoinot Arbeaus *Orchésographie* (1588) und Raoul Auger Feuillet's *Choréographie* (1700) schließt und zum anderen das Bestreben, „[...] die handwerklichen Grundlagen der Tanzkunst und ihre Ausübung zu professionalisieren“, verdeutlicht – die Selektion von geeigneten und ungeeigneten Physiognomien diskutiert wird.<sup>840</sup> Lauze selbst hat dies mit der Aussage erklärt, dass das Vergnügen, die Tanzkunst auszuführen, „harte Arbeit an sich selbst ist“ und „[es] viel Mühe [...] kostet, [sie] zu erlernen“.<sup>841</sup> Später hat auch John Weaver (1673–1760) in England den „Leib in *toto* dem Diktat metrischer Formeln“ unterstellt und damit Zufälligkeiten a priori ausgeschlossen, womit er noch einmal unterstrichen hat, dass die Arbeit an den menschlichen Physiognomien das eigentliche Zentrum, der zivilisatorischer Kern, der Tanzkunst ist.<sup>842</sup>

Ab 1713 hat man an der – von Ludwig XIV. approbierten – Académie Royale de Danse die Aufnahmeprüfung in zwei Teile gegliedert, die je-

---

<sup>838</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Exner-Grave (2018), S. 9 f.

<sup>839</sup> „Als ‘en dehors’ bezeichnet man die Außenrotation des Beines im gestreckten Hüftgelenk. Sie ist in fast allen Tanzstilen vertreten. Im klassischen Ballett wird eine extreme Ausdrehung beider Beine von insgesamt 180 Grad angestrebt. Die Ausdrehung des gesamten Beines wird durch die maximale Außenrotation im Hüftgelenk und die ossären Torsionsverhältnisse von Femur und Tibia bestimmt. Letztere sind genetisch festgelegt und unterliegen einer großen Variationsbreite.“, Simmel, Liane (2005): „Körperliche Voraussetzungen“, in: *Tanzmedizin – Ausbildung und Arbeitsplatz Tanz. Eine Einführung für Ärzte und Therapeuten*, Berlin: Unfallkasse Berlin [Hg.], 2005, S. 12.

<sup>840</sup> Weickmann (2002), S. 63; vgl. zudem ausführlicher Unterkapitel 3.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>841</sup> Weickmann (2002), S. 65 und die dort angegebene Quelle Lauze, Frédéric de (1952): *Apologie de la Danse. A Treatise of Instruction in Dancing and Deportment*, London: Frederick Muller Ltd., 1952, S. 84.

<sup>842</sup> Weickmann (2002), S. 94 f.

weils aus einer künstlerischen und einer klinischen Prüfung bestand, woraufhin diese Präliminarien auch an anderen Häusern, wie z.B. der Schule des Zaren in St. Petersburg, übernommen wurden.<sup>843</sup> So hat später auch der Direktor der Kaiserlichen Ballett Akademie in Mailand, Carlo Blasis (1797–1878), die Ausbildungskandidaten medizinisch examinieren lassen.<sup>844</sup> Dass diese Vorgehensweise noch heute in ähnlicher Form vollzogen wird, bestätigt Exner-Grave durch ihre Arbeit z.B. an der John Cranko Schule. Seit 1998 führt sie standardisierte Untersuchungen an dieser Schule durch, innerhalb derer sie Messungen der Hüftgelenke mithilfe eines Plurimeters<sup>845</sup> vornimmt, die Tibiatorsion<sup>846</sup> beurteilt, die Wirbelsäule auf Skoliose untersucht sowie die Menarche bei den Mädchen abfragt. Daraus entsteht eine große Datenreihe, die als Maßstab für den Rahmen der körperlichen Eignung genutzt werden kann.<sup>847</sup> Um einen öffentlichen Zugang zu derartigen Daten zu gewährleisten, ist Exner-Grave zusammen mit Wanke und Tobias Almasi dabei eine aktuelle Publikation über die muskuloskelettalen Eignungen für den Tanz in der Zeitschrift *Sportverletzung – Sportschaden* zu veröffentlichen.

Nichtsdestotrotz beinhalten auch diese normativen Vorgaben individuelle menschliche Körper samt ihren jeweiligen Stärken und Schwächen. Deshalb stellt sich daran anschließend die Frage, wie die unterschiedlichen körperlichen Prädispositionen der einzelnen Tänzer hinsichtlich des Leistungserhalts bzw. seiner Steigerung berücksichtigt werden können. Diesbezüglich widmete die Umfrage dem Thema medizinische Betreuung als eine ‚near the job‘-Personalentwicklungsmaßnahme einige Fragen, wie die folgenden Auswertungen zeigen:

---

<sup>843</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 209 f.

<sup>844</sup> Vgl. ebd., S. 125.

<sup>845</sup> Die einzelnen Messgeräte, die eine „genaue Bestimmung von Gelenkwinkeln und Körperachsen bei Beurteilung der Tauglichkeit für eine tänzerische Berufsausübung sowie für die Kontrolluntersuchungen während der Ausbildung und für den Vergleich beider Körperseiten“, sind auf dem *Plurimeter-System* aufgebaut, Huwyler, Joseph (1987): *Ärztliche Eignungsprüfung zu einer tänzerischen Berufsausbildung*, Sonderdruck 75 Jahre, Zurich: Balgrist, 1987, S. 47. Der Erfinder dieser Systeme ist Jules Rippstein, Rippstein, J./Gerhardt, J.J. (1992) „Das Plurimeter-Meßsystem“, in: J.J. Gerhardt [Hg.]: *Gelenk und Bewegung*, Bern/Göttingen/Seattle/Toronto: Huber, 1992, S. 66–113.

<sup>846</sup> Vgl. zum Thema Untersuchung der Größe der Tibiatorsion z.B. Klein-Vogelbach, Susanne (1984): *Funktionelle Bewegungslehre*, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 1984, S. 269.

<sup>847</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Exner-Grave (2018), S. 10.

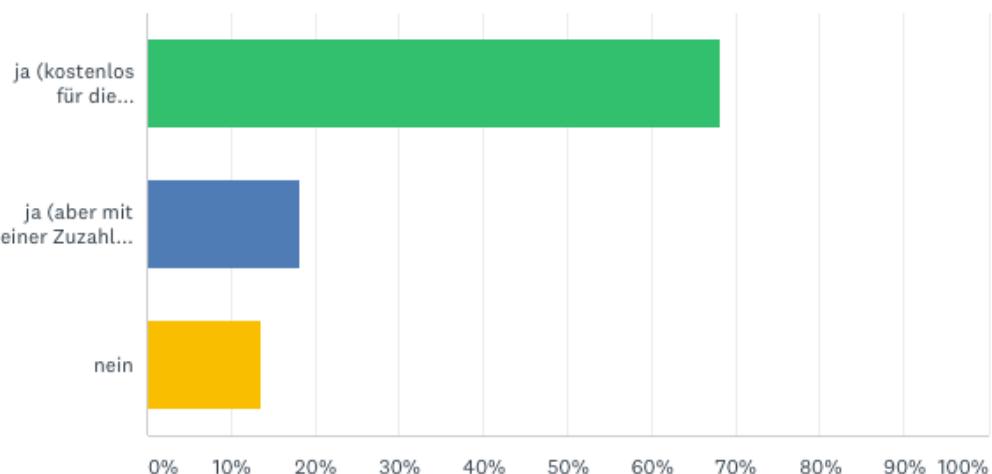


Diagramm 17: Gibt es in Ihrer Compagnie einen Physiotherapeuten/Masseur, der den Tänzerinnen und Tänzern mindestens einmal wöchentlich zur Verfügung steht?<sup>848</sup>

Mit Blick auf die oben angeführte empfehlenswerte Etablierung einer eigenständigen medizinischen Abteilung zeichnet das Ergebnis auf die obenstehende Frage eine positive Tendenz in diese Richtung ab, denn 68 Prozent der befragten Tanzcompagnien übernehmen einen Physiotherapeuten/Masseur, der den Tänzern mindestens einmal wöchentlich zur Verfügung steht, komplett durch ihre Ressourcen. Bei 18 Prozent der befragten Compagnien müssen die Tänzer allerdings für eine derartige Betreuung immer noch aus ihren privaten Mitteln eine Zuzahlung leisten und 14 Prozent müssen diese Leistung sowohl organisatorisch als auch finanziell in Eigenregie stemmen. Prozentual betrachtet ist diese Aufteilung zwar ein guter Wert, doch drängt sich die Vermutung auf, dass die eigenständige Leistung von Tänzern an sogenannten Theatern der B- oder C-Kategorie erbracht werden muss, deren Vergütungsgruppe ohnehin ein geringeres Gehalt vorsieht als es bei den Theatern der A-Kategorie der Fall ist.<sup>849</sup>

Die Auswertung liefert das Ergebnis, dass von den drei Theatern, die keine Kosten für einen Physiotherapeuten/Masseur übernehmen, alle unterhalb des Medianwerts der Tänzeranzahl von 24 liegen. Nichtsdestotrotz handelt es sich bei zwei dieser drei Fälle um Tanzcompagnien aus der Gruppe der Theater der A-Kategorie, womit die Vermutung nicht bestätigt werden kann. Wünschenswert in dieser Hinsicht wäre es, allen Tänzern der deutschen Theater eine kostenlose physiotherapeuti-

<sup>848</sup> Ja – kostenlos: 68,18 %, ja – mit Zuzahlung: 18,18 %, nein: 13,64 %.

<sup>849</sup> „Die Gagen werden nach den Gagenklassen 1a bis 2b bemessen, die sich nach der jeweiligen Vergütungsgruppe des Tarifvertrags für die Musiker in Kulturorchestern (TVK) richten, in die das Orchester derselben Bühne eingruppiert ist.“, Tarifvertrag NV Bühne § 89 Abs. 1 u. 2.

sche Betreuung anzubieten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass es sich hierbei ausschließlich um eine präventive Maßnahme handelt, da bei Rehabilitationsfällen in der Regel die Unfall- bzw. Krankenkassen zuständig sind. Auch Wanke et al. kommen in ihrer Untersuchung zu dem ernüchternden Ergebnis, dass trotz der Tatsache, dass bereits kleinste Verletzungen potenziell karrieregefährdend sein können, „[...] nur in jedem 10. Fall physiotherapeutische oder physikalische Maßnahmen bzw. Behandlungsoptionen genutzt“<sup>850</sup> werden.

Mit Blick auf die geschilderten Erkenntnisse aus der Sportmedizin befasste sich die ‚Umfrage-Leitung‘ auch mit der allgemeinen Bereitschaft, ein Präventionsangebot im Rahmen eines Programms bzw. festen Bestandteils der täglichen Arbeit anzubieten. Dabei zeigten sich 95 Prozent der befragten Tanzcompagnien prinzipiell dazu bereit, eine Schulung konditioneller und koordinativer Fähigkeiten anzubieten. Auf die Spezifizierung nach der Regelmäßigkeit eines Angebots hinsichtlich tanzmedizinischer Präventionsmaßnahmen ergab die Umfrage, dass 57 Prozent der Tanzcompagnien derartige Maßnahmen seltener als einmal die Woche bereit wären, anzubieten. Vor dem Hintergrund der geschilderten Projekte sowie ihrer notwendigen Regelmäßigkeit ist es plausibel, an dieser Stelle zu mutmaßen, dass eine so geringe Frequenzdichte nur minimale bis keine Auswirkungen auf die körperliche Kondition der Tänzer hätte.

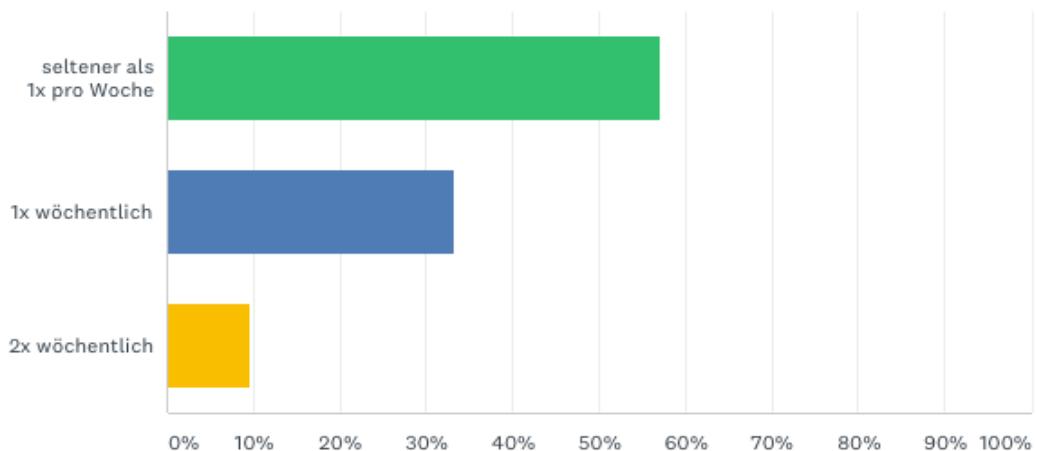


Diagramm 18: Wie regelmäßig wären Sie zu einem solchen Angebot bereit?<sup>851</sup>

<sup>850</sup> Wanke et al. (2012), S. 221.

<sup>851</sup> Seltener als 1x pro Woche: 57,14 %, 1x wöchentlich: 33,33 %, 2x wöchentlich: 9,52 %.

71 Prozent der Tanzcompagnien würden die Präventionsmaßnahmen während der Arbeitszeit nur in Abhängigkeit von der Probendisposition anbieten, während nur 10 Prozent grundsätzlich immer zu einem solchen Angebot bereit wären, wohingegen 19 Prozent es von vorne herein nicht während der Arbeitszeit anbieten würden. Obwohl 35 Prozent der Leitungen die Meinung vertreten, dass die Probenzeit effektiver gestaltet werden könnte, ist das Ergebnis, dass 65 Prozent die dazugewonnene Zeit lediglich manchmal mit Präventionsmaßnahmen füllen würden, ernüchternd.

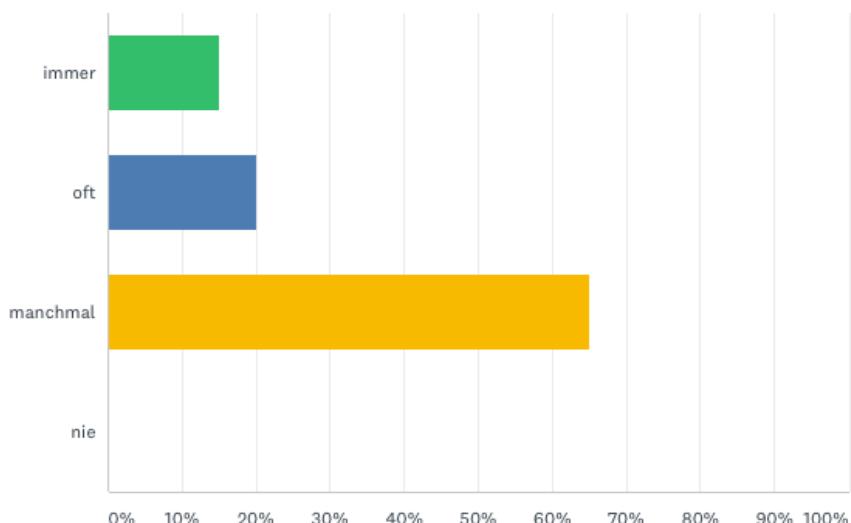


Diagramm 19: Angenommen, Sie könnten durch effektivere Proben (oder andere Maßnahmen) freie Zeiträume oder Kapazitäten schaffen. Könnten Sie sich vorstellen, diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu füllen?<sup>852</sup>

Parallel dazu wurde das Interesse an einer solchen Maßnahme seitens der Tänzer in der „Umfrage-Tänzer“ eruiert, um das Verhältnis von Angebot und Nachfrage abzuwiegen. Wie das folgende Diagramm präsentiert, zeigt auch hier die Mehrheit der Befragten eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme an derartigen Angeboten.

---

<sup>852</sup> Immer: 15,00 %, oft: 20,00 %, manchmal: 65 %, nie: 0,00 %.

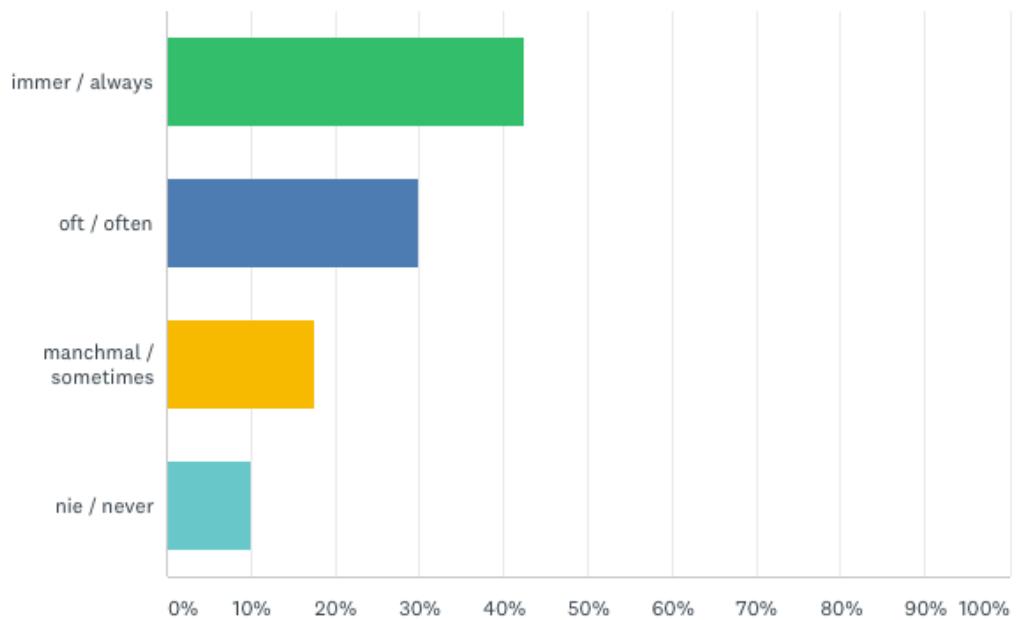


Diagramm 20: Wären Sie bereit, an einer regelmäßigen tanzmedizinischen Präventionsmaßnahme teilzunehmen?<sup>853</sup>

Allerdings verringerte sich die Bereitschaft deutlich bei der Frage, ob die Tänzer dieses Angebot auch dann wahrnehmen würden, wenn es außerhalb der Arbeitszeit läge, wie dem folgenden Diagramm zu entnehmen ist:

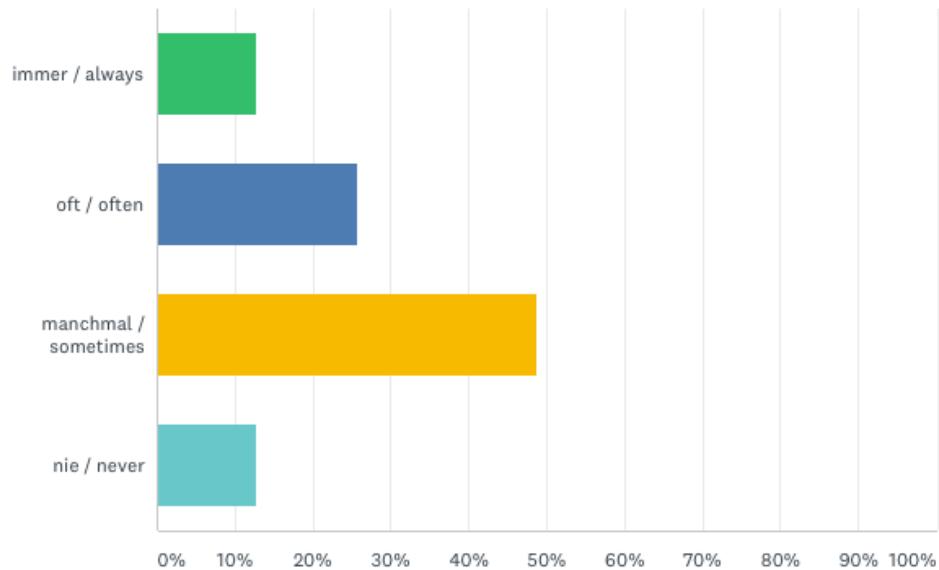


Diagramm 21: Wären Sie bereit, an einer regelmäßigen tanzmedizinischen Präventionsmaßnahme teilzunehmen, wenn diese außerhalb der Arbeitszeit stattfände?<sup>854</sup>

<sup>853</sup> Immer: 42,50 %, oft: 30,00 %, manchmal: 17,50 %, nie: 10,00 %.

<sup>854</sup> Immer: 12,82 %, oft: 25,64 %, manchmal: 48,72 %, nie: 12,82 %.

Auch wenn zu Beginn des Kapitels mehr auf die Schulung konditioneller und koordinativer Fähigkeiten als mögliche Präventionsmaßnahme eingegangen wurde und die Auswertung im Unterkapitel 3.3.4 der vorliegenden Arbeit bezüglich der Belastung der Tänzer keine belastbaren Resultate geliefert hat, soll nicht darauf verzichtet werden, zu betonen, dass auch die Regeneration als eine grundlegende Komponente der Prävention anzusehen ist.

Laut Schmidt haben Untersuchungen ergeben, dass die personellen Ressourcen, d.h. im vorliegenden Fall die Künstler, nicht mehr in der Lage sind, sich aufgrund des in den letzten Jahren gestiegenen nominellen Arbeitsumfangs zu regenerieren, was unweigerlich zu einem physischen und mentalen Verschleiß und damit zu Einbußen in der (künstlerischen) Qualität der Produktionen führt.<sup>855</sup> Auf eine bedeutende Unterscheidung diesbezüglich haben bereits von Laban und Lawrence hingewiesen und zwar auf die Differenzierung zwischen „relaxation“ und „rest“, denn bei lockeren Bewegungen ist immer noch eine, wenn auch geringere Anstrengung gegeben, während bei einer Ruhepause keine Anstrengung vorhanden sein darf.<sup>856</sup> Im Hinblick auf die ‚Relaxation-Phase‘ sollten die Befragten im Zuge der Umfrage Angaben darüber machen, inwiefern sie eine geleitete Regenerationsmaßnahme unterstützen bzw. an einer solchen teilnehmen würden.

---

<sup>855</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 97.

<sup>856</sup> Vgl. Laban/Lawrence (1974), S. 12 f.

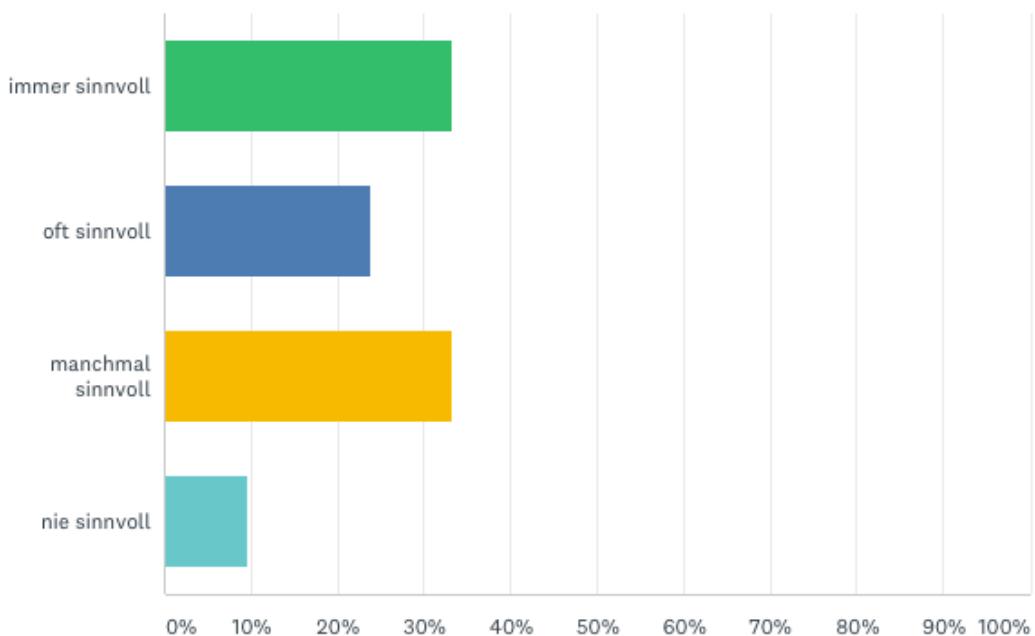


Diagramm 22: Wie stehen Sie zu organisierten regenerativen Maßnahmen unmittelbar nach einer Vorstellung?<sup>857</sup>

Aus der Sportmedizin ist bekannt, dass Regenerationsmaßnahmen wie das Auslaufen nach einem mindestens 90-minütigen Fußballspiel oder Eisbäder anerkannte ‚Cool-down‘-Strategien sind, die nachweislich die Regenerationszeit verkürzen und damit einen entscheidenden Nutzen stiften. Laut Simmel wird durch solche Maßnahmen zum einen ein „um das 6-fache schnellerer Abtransport von Stoffwechselschlacke“ erreicht und zum anderen sogar das Verletzungsrisiko reduziert.<sup>858</sup> Die Auswertung hat zwar ergeben, dass 33 Prozent der befragten Tanzcompagnien angegeben haben, solche Maßnahmen als immer sinnvoll anzusehen, doch leider werden sie – zumindest in deutschen Tanzcompagnien – nicht systematisch angeboten. Anders sieht es dagegen an den bereits erwähnten Häusern wie dem Australian Ballet aus, wo das *Injury Management and Prevention Programme* entworfen worden ist und u.a. Kneippkuren, Kompressionswäsche sowie angeleitete aktive Dehnübungen den Tänzern nach der Vorstellung zur Verfügung stehen.<sup>859</sup>

Überraschenderweise muss jedoch festgehalten werden, dass selbst die mittels der Umfrage befragten Theatertänzer eine ambivalente Haltung zu diesen Maßnahmen aufweisen. Die Aufnahme regenerativer Maßnahmen nach der Vorstellung in ein reguläres Programm betrachteten 18 Prozent als sinnvoll, während es die Mehr-

<sup>857</sup> Immer sinnvoll: 33,33 %, oft sinnvoll: 23,81 %, manchmal sinnvoll: 33,33 %, nie sinnvoll: 9,52 %.  
<sup>858</sup> Simmel (2009), S. 243.

<sup>859</sup> Vgl. The Australian Ballet: *Injury Management and Prevention Programme*.

heit von 35 Prozent lediglich für ‚manchmal sinnvoll‘ erachteten. Sowohl bezüglich des oben behandelten Angebots präventiver Maßnahmen außerhalb der Arbeitszeit als auch bezüglich regenerativer Maßnahmen nach der Vorstellung konnte mithilfe beider Umfragen festgestellt werden, dass es neben der Leitung auch einer dringenden Sensibilisierung der Tänzer für ‚near the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen bedarf. Obwohl keine grundsätzliche Ablehnung hinsichtlich des Angebots bzw. der Maßnahmen ermittelt werden konnte, so sank die Bereitschaft dennoch, solche Angebote wahrzunehmen, sobald sie außerhalb der vorgegebenen Arbeitszeit lagen. Dieses ambivalente Verhältnis zu Möglichkeiten der eigenen Leistungssteigerung sollte – vor der Transition als eine Art Hintergrundfolie einer jeden Tänzerkarriere – nochmals gründlich überdacht werden, denn es ist wohl im Interesse eines jeden Tänzers, seine körperlichen Funktionen sowohl während der aktiven Karriere als auch darüber hinaus so gesund wie möglich zu erhalten.

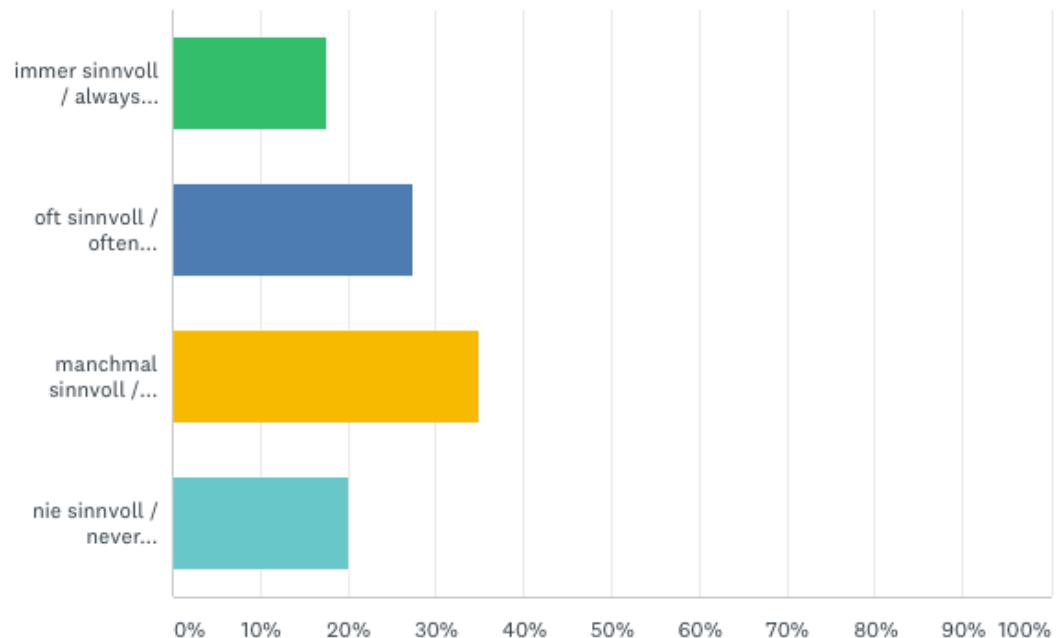


Diagramm 23: Wie stehen Sie zu organisierten regenerativen Maßnahmen unmittelbar nach einer Vorstellung?<sup>860</sup>

An dieser Stelle muss jedoch auch festgehalten werden, dass neben dem ermittelten ambivalenten Interesse zur Eingliederung von Präventionsmaßnahmen auch die finanziellen und räumlichen Ressourcen innerhalb derer solche Maßnahmen an-

<sup>860</sup> Immer sinnvoll: 17,50 %, oft sinnvoll: 27,50 %, manchmal sinnvoll: 35,00 %, nie sinnvoll: 20,00 %.

geboten werden können, ebenfalls relevant sind. 52 Prozent der Tanzcompagnien sehen sich finanziell nicht in der Lage, Investitionen in unterstützende Geräte (z.B. Gyrotonic/Pilates) zu tätigen und bei 55 Prozent der Tanzcompagnien würden die räumlichen Kapazitäten ihres Standortes eine Unterbringung solcher Geräte nicht ermöglichen.

Nachdem ausreichend auf die physischen Aspekte der Prävention verwiesen wurde, soll nun ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Gesundheitsförderung erwähnt werden, auf den auch die konsultierte Literatur ihre Aufmerksamkeit lenkt. Diese bezieht sich auf gesundheitspräventive Maßnahmen, welche über die allgemeinen Schwerpunkte wie Bewegung, Entspannung und Ernährung hinausgehen und den Menschen als Ganzes begreifen.<sup>861</sup> Doch wenn man ein ganzheitliches Verständnis vom Menschen haben möchte, müssen sowohl die geistige als auch die emotionale Ebene mit einbezogen werden. Dabei drängt sich die Frage auf, wie dieses Vorhaben in der Praxis gestaltet werden soll bzw., ob in diesem Zusammenhang nicht auch der Fokus auf eventuelle Konflikte sowie die aktuelle Lebenssituation der einzelnen Tänzer gelegt werden soll, die Einfluss auf das gesamte Befinden und damit auch auf die Leistung ausüben.

Diesbezüglich reichen die diskutierten Maßnahmen der Personalentwicklungs möglichkeiten, die sich ausschließlich auf physische Faktoren beziehen, nicht aus, sondern es müssten diese um psychische Maßnahmen erweitert werden. Das harte physische Training sollte von einem mentalen Training unterstützt werden, da dieses belegbar u.a. eine eventuelle geringere Selbstwertschätzung und Konzentrationsfähigkeit steigert, Entspannungstechniken involviert und die Rückkehr nach der Verletzung beschleunigen kann.<sup>862</sup> Im Sport, bei dem die Priorität auf einer immer höheren Leistung liegt, wurde eine Steigerung der Performance mithilfe mentalen bzw. psychischen Trainings schnell erkannt, wodurch non-physische Faktoren bereits seit Jahrzehnten eine Schlüsselrolle in der Vorbereitungsphase übernommen haben.<sup>863</sup> Das bereits erwähnte preisgekrönte *Injury Management and Prevention Programme*<sup>864</sup> des Australian Ballet ist auch in dieser Hinsicht professionell aufgestellt und verfügt über einen zwar externen, aber dennoch in der Struktur fest etablierten

---

<sup>861</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Leidenfrost (2006), S. 34.

<sup>862</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 164.

<sup>863</sup> Vgl. Leonard (1975), S. 255.

<sup>864</sup> Vgl. Australian Ballet: *Injury Management and Prevention Programme*.

Psychologen, der sich um die mentale und geistige Verfassung der Tänzer kümmert.<sup>865</sup>

Der Umgang mit dem Faktor Stress bildet im Zusammenhang mit dem psychologischen Ansatz der Vorbereitung einen wichtigen Bestandteil der gesundheitsfördernden Maßnahmen. Dabei zeigt sich eine Unterteilung des Begriffs Stress, der seine Bedeutung von hoher Belastung beibehält, in zwei emotional unterschiedlich konnotierte Varianten.<sup>866</sup> Zum einen gibt es den Eustress (positiver Stress), der trotz hoher Beanspruchung ein Gefühl des Wohlbefindens beinhaltet, da er von Anerkennung und ggf. Erfolg begleitet wird – wodurch Eustress zu einer Herausforderung wird. Im Gegensatz dazu steht der Disstress (negativer Stress), dessen Begleiterscheinungen die Belastung emotional erschweren, da sie von mangelnder Anerkennung und Wertschätzung begleitet wird – es kommt zu einer Überforderung –, wodurch laut Leidenfrost negative Emotionen die Überhand gewinnen. Diese können Simmel zufolge in Abhängigkeit vom Grad der negativen Emotionen in bestimmten Fällen sogar eine Verzögerung des Heilungsprozesses nach Verletzungen nach sich ziehen.<sup>867</sup>

Eine Zusammenfassung der bisherigen Umfragewerte zeigt, dass sowohl die Tänzer als auch die Leitungen der Tanzcompagnien ihre primären Interessen vor den Präventionsmaßnahmen verfolgen. Trotz der bewiesenen Vorteile solcher Maßnahmen, die in anderen Disziplinen weltweit bereits praktiziert werden, zeigt sich auf diesem Gebiet in der deutschen institutionellen Theatertanzszene ein großer Nachholbedarf. Selbst dort, wo bereits vereinzelt Ansätze vorhanden sind, scheint das Bewusstsein über den Nutzen dieser Maßnahmen weder bei der Leitung noch bei den Tänzern in ihrer Arbeitskultur geweckt zu sein. Aus diesem Grund bedarf es wohl noch mehr solcher Projekte, die eine Kooperation zwischen den medizinischen und kulturellen Instituten ermöglichen, denn „[d]ie Intensivierung sowie die Nutzung tanzspezifischer Behandlungsoptionen können letztlich nicht nur kostensparend sein, sondern sogar dazu beitragen, die Rehabilitationszeit nach Verletzung für den Tänzer zu verkürzen.“<sup>868</sup>

---

<sup>865</sup> Vgl. Australian Ballet: *Medical Team*.

<sup>866</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Leidenfrost (2006), S. 129.

<sup>867</sup> Vgl. Simmel (2009), S. 192.

<sup>868</sup> Wanke et al. (2012), S. 221.

### 5.2.2.1 Periodisierung

Einen Lösungsansatz für dieses komplexe Thema der Prävention bietet möglicherweise eine gezielte Implementierung der saisonalen Periodisierung, die weder zusätzliche Kosten noch zusätzliche Räumlichkeiten benötigt und in die alltägliche Arbeit integriert werden kann.<sup>869</sup> Laut Xenja Füger und Eileen M. Wanke wurde diese jedoch in Theaterbetrieben nur vereinzelt diskutiert. Bei der Periodisierung handelt es sich um eine gezielte Planung von Belastungs- und Regenerationsphasen, wie sie aus dem leistungsorientierten Sport bekannt ist. Diese Strategie verfolgt das Ziel, psychophysische Leistungssteigerung und Verletzungsprophylaxe im Sinne einer Primärprävention zu erreichen. Dazu wird die Zeit bis zu einem oder mehreren Höhepunkten innerhalb einer Saison in eine Vorbereitungs-, eine Leistungs- und eine Erholungsphase eingeteilt, die ihrerseits wiederum erneut in sogenannte Zyklen aufgeteilt werden können.

Diese ineinander geschachtelten Zyklen setzen sich zusammen aus (1) dem Makrozyklus, der eine langfristige Planung umfasst und regelmäßig auch über ein Jahr hinausgehen kann, (2) dem Mesozyklus, der sich auf eine Monatsplanung bezieht und (3) dem Mikrozyklus, der die Wochen- bzw. Tagesplanung betrifft.<sup>870</sup> Bei der Periodisierung werden innerhalb der einzelnen Teilabschnitte bestimmte Entwicklungsziele festgelegt, deren einzelne Ergebnisse am Ende wieder zusammengeführt werden. In der Sportmedizin wird diese Methode angewendet, um die Leistungsfähigkeit zu steigern, das Verletzungsrisiko zu verringern sowie die psychomotorische Konzentration zu schärfen, wodurch eine optimale Vorbereitung auf den anstehenden Höhepunkt gewährleisten werden soll.

Da dieser Aspekt für alle Bereiche von wesentlicher Bedeutung ist, in dem ein intensiver körperlicher Einsatz gefordert wird bzw. in dem der Körper als Kapital betrachtet wird, gilt er selbstverständlich auch für den Theatertanz. Oftmals reichen bereits geringe Funktionsstörungen des Bewegungssystems aus, um eine vorübergehende Arbeitsunfähigkeit oder gar ein vorzeitiges berufliches Ausscheiden aus einer

<sup>869</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Füger, Xenja/Wanke, Eileen M. (2018): „Saisonale Periodisierung als Option im betrieblichen Gesundheitsschutz am Beispiel des professionellen Bühnentanzes“, in: *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 68(5), 2018, S. 280 ff.

<sup>870</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Füger/Wanke (2018), S. 281 und die dort angegebene Quelle Issurin, Vladimir B. (2010): „New Horizons for the Methodology and Physiology of Training Periodization“, in: *Sports Med*, 40(3), 2010, S. 193; Harre, Dietrich (1973) [Hg.]: *Trainingslehre*, Berlin: Sportverlag, 1973; Matveev, Lev Pavlovič (1964): *Das Problem der Periodisierung des sportlichen Trainings* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1964.

ohnehin zeitlich begrenzten Karriere zu begünstigen. Eine Periodisierung der gewohnten Übungen an der Stange innerhalb des täglichen Tänzertrainings könnte als Instrument zur gezielten Steuerung der Belastungen und Pausen genutzt werden und damit auch innerhalb der vorhandenen Vorgaben des Theatertanzes zum Erhalt oder sogar Verbesserung der Leistungsfähigkeit beitragen. Das Ausbleiben der Integration derartig etablierter Verfahren überrascht umso mehr, als die Periodisierung innerhalb der sportmedizinischen Geschichte auf eine lange Tradition zurückblicken kann, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Ansätze der Periodisierung lassen sich bis in das antike Rom nachverfolgen, als der römische Physiker und Philosoph Galen (Claudius Aelius Galenus, ca. 130 n. Chr.–ca. 210 n. Chr.) in seiner Abhandlung *De sanitate tuendo* eine Kategorisierung der Übungen vorschlug und somit den Grundstein für die heutige Periodisierung im Kraftsport legte.<sup>871</sup> Dabei betrachtete er die Komponenten Kraft und Geschwindigkeit innerhalb des Trainings erstmals getrennt voneinander, um sie daraufhin erneut zusammenzufügen, wodurch eine Leistungssteigerung erzielt werden sollte. Durch den griechischen Wissenschaftler Flavius Philostratus (170 n. Chr.–245 n. Chr.) entstand fast zeitgleich ein Entwurf zu einer langfristigen Trainingsplanung, den er im Text *Gymnasticus* als einen zehnmonatigen Vorbereitungszeitraum für die Olympischen Spiele der Antike festhielt.<sup>872</sup> Im Zuge der Planung mit geringen, mittleren und starken Trainingsbelastungen innerhalb eines 4-Tage-Rhythmus widmete er seine Aufmerksamkeit auch der Akklimatisierung an den Austragungsort, die für eine optimale Vorbereitung einen vierwöchigen Aufenthalt vor Ort vorsah. Eine Kombination dieser Komponenten wird auch heute noch regelmäßig in der Wettkampfsvorbereitung verfolgt.

Die Sportwissenschaft sieht die Anfänge der heutigen Periodisierung jedoch in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts, deren Grundlagen auf den Erfahrungen des Hochleistungssports der ehemaligen Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken (UdSSR) basieren, deren Sportler von anerkannten sowjetischen Wissenschaftlern physiologisch betreut wurden, die wiederum ihre daraus resultierenden Ergebnisse

---

<sup>871</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Issurin (2010), S. 191 und die dort angegebene Quelle Gardiner, Norman E. (1930): *Athletics of the ancient world*, Oxford: University Press, 1930.

<sup>872</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Issurin (2010), S. 191 und die dort angegebene Quelle Drees Ludwig (1968): *Olympia, gods, artists and athletes*, New York (NY): Praeger, 1968.

veröffentlichten.<sup>873</sup> Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde die Periodisierung des Trainings konzeptuell in viele verschiedene Länder verbreitet und erlangte einen Universaltstatus hinsichtlich Trainingsplanung und -analyse.<sup>874</sup> Im Hinblick auf die Strukturen des Theaterbetriebs ist zwar eine Umsetzung des traditionellen Modells der Periodisierung aufgrund der Spielzeitplanung schwer bzw. nur unter bestimmten Voraussetzungen vorstellbar, dennoch haben die ersten Untersuchungen von Wanke bereits hervorgebracht, „[...] dass sich die Verlagerung einer Premiere am Anfang der Spielzeit positiv auf die Verletzungsinzidenz auswirkt.“<sup>875</sup> Es muss allerdings bei der Planung darauf geachtet werden, dass eine Umverteilung keine übermäßige Komprimierung der Belastung zu einem späteren Zeitpunkt während der Spielzeit herbeiführt, weswegen eine sorgfältige Planung des oben beschriebenen Makrozyklus' in Bezug auf den Spielplan vorzugsweise auch die davorliegende Spielzeit mit einbeziehen sollte.

Die sich aneinanderreichenden Vorstellungen erlauben weder den Tänzern noch der Leitung einen so großzügigen Zeitrahmen zur Vor- und Nachbereitung von körperlichen Anstrengungen. Doch handelt es sich hierbei möglicherweise nur um eine vermeintliche Friktion, denn die Literatur zeigt auch im Sport Fälle auf, in denen man mit einem ähnlichen organisatorischen Problem zu kämpfen hat. Durch Einwirkung unterschiedlicher Faktoren wie dem Anstieg der Wettbewerbsanzahl, einer engeren Zusammenarbeit zwischen den Trainern weltweit oder der Einführung fortschrittlicher Sporttechnologien und Trainingsmethoden ist man in diesen Fällen davon abgekommen, das traditionelle Modell der Periodisierung zu reformieren und hat stattdessen begonnen, nach alternativen Möglichkeiten zu forschen.<sup>876</sup>

---

<sup>873</sup> Vgl. Issurin (2010), S. 190 und die dort angegebenen Quellen Farfel, Vladimir Solomonow (1961): *Die Physiologie des Sports* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1961; Zimkin, Nikolai V. (1961): „*Stress in physical exercises and the state of unspecifically enhanced resistance of the body*“, in: *Fiziologiceskij zurnal SSSR imeni I. M. Secenova*, Vol. 47, 1961, S. 741 ff.; Jakovlev, Nikolai Nikolaevič (1955): *Aufzeichnungen nach der Biochemie des Sports* [in Russisch], Moskvá: Fizkultura i sport, 1955; Krestovnikov, Aleksej Nikolaevič (1951): *Aufzeichnungen nach der Physiologie der physischen Übungen* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1951.

<sup>874</sup> Vgl. Issurin (2010), S. 190 und die dort angegebenen Quellen Bompa, Tudor O. (1994): *Theory and methodology of training: the key to athletic performance*, 3. Aufl., Boca Raton, Florida: Kendall/Hunt, 1994; Zheliazkov, T. (1981): *Theory and methodology of sport training. Textbook for Sport University*, Sofia: Medicina i Fizkultura, 1981; Martin, Dietrich (1980): *Grundlagen der Trainingslehre II: Die Planung, Gestaltung, Steuerung des Trainings und das Kinder- und Jugendtraining*, Schorndorf: Karl Hoffmann, 1980; Harre (1973); Matveev (1964).

<sup>875</sup> Hierzu und für das Folgende Wanke, Eileen M. (2019): E-Mail-Interview vom 08.04.2019.

<sup>876</sup> Vgl. Issurin (2010), S. 195 und die dort angegebenen Quellen Suslov, Felix P.: *Annual training programs and the sport specific levels of world class athletes*, 2001, <[http://coacrh.org/annual\\_training\\_programmes\\_and\\_the\\_sport\\_specific.htm](http://coacrh.org/annual_training_programmes_and_the_sport_specific.htm)>, letzter Zugriff am

Einer dieser weltweit anerkannten Fälle, dessen Anforderungen inkompatibel mit dem traditionellen Modell sind, stellt der Mannschaftssport dar, dessen Vorbereitungsplanungen sich sehr stark von denen individueller Athleten unterscheiden.<sup>877</sup> Der Hochleistungshöhepunkt kann dort nicht an einem Wettbewerb festgemacht werden, sondern erstreckt sich in den meisten Mannschaftssportarten über die Dauer von 20–35 Wochen.<sup>878</sup> Aus diesem Grund wird in dem Bereich auch von vier unterschiedlichen Phasen („off-“, „pre-“, „in-“ und „postseason“) gesprochen, deren Inhalte auf die Bedürfnisse für den Höhepunkt ausgerichtet sind.<sup>879</sup> Allerdings ist mittlerweile im heutigen Hochleistungssport eine multiple Spitzenbelastungsvorbereitung sowohl im Mannschafts-, als auch im Individual sport durchaus charakteristisch, um durch die gesamte Saison Höchstleistungen zu erzielen.<sup>880</sup>

Als Beispiel hierfür führt Vladimir B. Issurin den Athleten Sergej Bubka an, der in einem Zeitraum von 250 Tagen an einer langen Reihe von Wettbewerben teilgenommen hat. Der Teilnahme ging eine Vorbereitungsphase von drei Monaten voraus, in denen Bubka an keinem offiziellen Turnier mitwirkte. Innerhalb von neun Monaten nahm er an zahlreichen Wettbewerben teil und erzielte dabei Ergebnisse, die zwischen 92–100 Prozent seiner persönlichen Bestleistung betragen. Diese ausgedehnte Wettbewerbspraxis bot dem Athleten eine starke Stimulation innerhalb des Trainings. Obwohl die Intervalle zwischen den Höhepunkten – von durchschnittlich 22–27 Tagen – relativ kurz waren, reichten sie zu einer aktiven Regeneration aus, was nach der traditionellen Periodisierung nicht möglich gewesen wäre.<sup>881</sup>

---

20.12.2018; Gorkin, M. J. (1962): *Big loads and basics of sport training. Theory Pract Phys Cult*, 6, 1962, S. 45 ff.

<sup>877</sup> Vgl. Issurin (2010), S. 195 und die dort angegebenen Quellen Gamble Paul (2006): „Periodization training for team sports athletes“, in: *Strength and conditioning journal*, 28(5), 2006, S. 56 ff.; Bompa, Tudor O./Carrera, Michael C. (2003): „Peak conditioning for volleyball“, in: Jonathan C. Reeser/Roald Bahr [Hg.]: *Handbook of sports medicine and science. Volleyball*, London: Blackwell Science Ltd., 2003, S. 29 ff.; Graham John M.S. (2002): „Periodization research and example application“, in: *Strength and conditioning Journal*, 24(6), 2002, S. 62 ff.; Baker, Daniel (1998): „Applying the in-season periodization of strength and power training to football“, in: *NSCA Journal*, 20(2), 1998, S. 18 ff.

<sup>878</sup> Vgl. Issurin (2010), S. 195 und die dort angegebenen Quellen Gamble (2006), S. 56 ff; Bangsbo Jens (1994): *Fitness training in football. A scientific approach*, Kopenhagen: August Krogh Institute, University of Copenhagen, 1994.

<sup>879</sup> Vgl. Issurin (2010), S. 196 und die dort angegebenen Quellen Gamble (2006), S. 56 ff.; Baker, Daniel (2001): „The Effects of an In-Season of Concurrent Training on the Maintenance of Maximal Strength and Power in Professional and College-Aged Rugby League Football Players“, in: *The Journal of Strength and Conditioning Research*, 15(2), 2001, S. 172 ff.

<sup>880</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Issurin (2010), S. 197.

<sup>881</sup> Vgl. Issurin (2010), S. 197 und die dort angegebenen Quellen Platonov, Vladimir Nikolaevič (1997): *Die allgemeine Theorie der Vorbereitung der Sportler im olympischen Sport* [in Russisch], Kiew: Olimpijskaja literatura, 1997; Matveev, Lev Pavlovič (1981): *Fundamental of sport training*,

Die Sportwissenschaft kennt offensichtlich unterschiedliche Periodisierungsmethoden und hat die Vorteile dieses Instruments für den Aufbau der körperlichen Höchstleistungen bewiesen. Im Theatertanz konnte jedoch bisher noch keine Umsetzung dieser Kenntnisse nach standardisiertem Vorgehen festgestellt werden.<sup>882</sup> Allerdings gibt es auch in diesem Bereich erste Annäherungsversuche und Ansätze, von denen manche teilweise sogar getestet wurden. Liane Simmel schlägt u.a. folgende Maßnahmen der Periodisierung vor:<sup>883</sup> (1) Eine Terminierung von frühen Premieren in der Spielzeit sollte vermieden werden, da keine ausreichende Vorbereitungszeit vorliegt. Ferner wäre es sinnvoll, (2) nach sechs Monaten eine zweiwöchige Regenerationsphase einzulegen. Hinsichtlich der Leistungssteigerung würde (3) eine kontinuierliche Steigerung der Belastung bis 14 Tage vor der Premiere, die zwischen Tag 14 und Tag 8 beibehalten werden und von Tag 7 bis zur Premiere reduziert werden sollte, zu einer Verbesserung beitragen. Simmel verweist auf Untersuchungen, in denen Tänzer sich zum Zeitpunkt der Premiere im Stadium des Übertrainings befanden und somit ein sichtbarer Leistungsabfall festgestellt werden konnte. Empfehlenswert erscheinen darüber hinaus (4) durchschnittlich 1,5 Tage Regeneration pro Woche bzw. mindestens drei trainingsfreie Wochen pro Spielzeit.

#### 5.2.2.2 Ernährung

Als Energielieferant stellt die Ernährung den wichtigsten Bestandteil der Prävention dar, weshalb ihr besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Auch wenn sich laut Simmel die Ernährungswissenschaftler bezüglich der gesunden Ernährung in regelmäßigen Abständen widersprechen, kann grundsätzlich festgehalten werden, dass „tänzerische Höchstleistung [...] nur bei optimalem Trainings- und Ernährungszustand erreicht werden [kann].“<sup>884</sup> Ein Defizit an wichtigen Mikronährstoffen, wie es z.B. Eisen, Magnesium und vor allem Vitamin D sind, kann den Körper zu Leistungseinbußen, einer langsameren Regenerationszeit sowie einer Infektanfälligkeit führen, weshalb eine Optimierung der Ernährung versuchen sollte, (eventuell) vor-

---

Moskau: Progress Publishers, 1981; Matveev, Lev Pavlovič (1977): *Die Grundlagen des sportlichen Trainings* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1977; Ozolin, Nikolaj Georgievic (1970): *Das moderne System des sportlichen Trainings* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1970.

<sup>882</sup> Vgl. Füger/Wanke (2018), S. 285.

<sup>883</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Simmel (2009), S. 249.

<sup>884</sup> Ebd., S. 195.

handene Lücken in der Nährstoffzufuhr zu schließen.<sup>885</sup> Allerdings weist Uwe Gröber darauf hin, dass eine Verbesserung sowohl sportlicher als auch mentaler Leistungsfähigkeit durch Nahrungsergänzungsmittel nur dann erwartet werden kann, wenn zuvor eine Unterversorgung bestand. Dass ein derartiger Nährstoffmangel bei Tänzern tatsächlich vorliegen kann, konnte im Zuge des oben geschilderten Projekts bei medicos auf Schalke festgestellt werden, bei dem Exner-Grave durch die Laboruntersuchungen zu der Erkenntnis kam, dass neben der bereits behandelten defizitären Ausdauerleistung bei allen teilnehmenden Tänzern ein starker Mangel an Vitamin D vorhanden war.<sup>886</sup>

Asker E. Jeukendrup, ein Sportwissenschaftler und Ironman-Triathlet, hebt hervor, dass jegliche körperliche Leistungssteigerung, die durch Übungen eingeleitet wird, mithilfe der Ernährung unterstützt werden kann.<sup>887</sup> Eine Kombination dieser Faktoren wird unter dem Begriff ‚angepasste periodisierte Ernährung‘ geführt und beeinflusst nicht nur die Muskelfunktion und -leistung, sondern übt seine Wirkung auch auf andere Gewebestrukturen im Körper aus, so z.B. auf das Gehirn, die Blutgefäße, die Aufnahme von Nahrungsbestandteilen im Darm etc. Obwohl laut Jeukendrup noch viel Forschungsarbeit auf diesem Gebiet zu leisten ist, so kann man bereits festhalten, dass keine der zahlreichen bekannten Variationen einer strukturierteren und maßgeschneiderten Ernährung, sowie das Über- oder Unterangebot an Kohlehydraten oder der Zeitpunkt der Nahrungsaufnahme als allgemeingültig zu definieren sei, sondern individuell an die Bedürfnisse des jeweiligen Athleten und seiner Ziele angepasst werden muss.

Darüber hinaus beschäftigt sich Jeukendrup mit Ermüdungserscheinungen, die hauptsächlich auf den muskulären Leistungsverlust zurückzuführen sind, bei denen der Stoffwechsel in der Muskelzelle eine besondere Rolle spielt.<sup>888</sup> Eine Manipulation dieser Prozesse kann dazu beitragen, sowohl die Ausdauer-, als auch die Schnellkraft zu steigern, wobei die Schlüsselfaktoren zu einer derartigen muskulären Stoff-

---

<sup>885</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Gröber, Uwe (2018): „Metabolic Tuning. Ausgewählte Mikronährstoffe im Leistungssport“, in: *Erfahrungsheilkunde*, 67(02), 2018, S. 78 ff.

<sup>886</sup> Vgl. Exner-Grave (2018), S. 2.

<sup>887</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Jeukendrup, Asker E. (2017): „Periodized Nutrition for Athletes“, in: *Sports Medicine*, 47, 2017, S. 51 ff.

<sup>888</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Jeukendrup, Asker E. (2012): „Performance and endurance in sport. Can it all be explained by metabolism and its manipulation?“, in: *Dialogues in Cardiovascular Medicine*, 17(1), 2012, S. 40 ff.

wechselregulierung Adenosin-tri-phosphat (ATP)<sup>889</sup>, Glykogen, Kreatinphosphat, Milchsäure und Kohlenhydrate sind. Allerdings hebt auch Jeukendrup hervor, dass multiple Faktoren für Ermüdungserscheinungen verantwortlich sein können und letztendlich eine Kombination aller Faktoren die Ursache der erbrachten Leistung sei.

Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass der Aspekt der Ernährung in der Umfrage ein Thema darstellte, welches hauptsächlich an die Tänzer gerichtet war. Dabei äußerten sich 45 Prozent, dass sie hinsichtlich der Ernährungsempfehlungen für Tänzer nicht ausreichend informiert seien. Diese Aussage überrascht, da Ernährung durchaus zu den ‚near the job‘-Themen gehört, die im Zuge der Ausbildung behandelt werden. Es gibt Ernährungswissenschaftler, die sich auf die Bedürfnisse der Tänzer spezialisiert haben, wie z.B. Eva-Maria Kraft. Ihrer Meinung nach besteht eine ideale Verteilung der Nährstoffe für Tänzer, die sich wie folgt zusammensetzen: Die Kalorienaufnahme verteilt sich zu 55–60 Prozent auf (ballaststoffreiche, komplexe) Kohlenhydrate, 25–30 Prozent auf Fette und 10–20 Prozent auf Proteine.<sup>890</sup> In dieser Aufteilung sollten nach Kraft vor allem das Frühstück und das Mittagessen kohlenhydratbetont sein, während das Abendessen proteinhaltig sein sollte. Simmel weist darauf hin, dass die Auffüllrate des Glykogenspeichers durch eine kohlenhydratreiche Kost innerhalb der ersten zwei Stunden nach dem Training bzw. der Probe um das Fünffache gesteigert werden kann.<sup>891</sup> Jürgen Weineck kommt in seinen Untersuchungen über die Gewichtung der Kohlenhydrate zu einer ähnlichen Erkenntnis. In diesen setzte er den Fokus u.a. auch auf die Glykogenspeicher, während die Versuchspersonen ein zweistündiges Training an drei aufeinanderfolgenden Tagen absolvierten.<sup>892</sup> Dabei kam er zu dem Ergebnis, dass eine Regeneration und Auffüllung der Glykogenspeicher innerhalb von 24 Stunden nur dann möglich sei, wenn der Kohlenhydratanteil 70 Prozent der Kalorienaufnahme betrage.

---

<sup>889</sup> Adenosin-tri-phosphat ist eine chemische Substanz, die durch Bindung von Phosphorsäureresten an Adenosin entsteht, vgl. Haber, Paul (2009): *Leitfaden zur medizinischen Trainingsberatung. Rehabilitation bis Leistungssport*, 3. Aufl., Wien/New York: Springer, 2009, S. 9.

<sup>890</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Kraft, Eva-Maria (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *tamed* am 14./15.11.2015 in München.

<sup>891</sup> Vgl. Simmel (2009), S. 196 f.

<sup>892</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Weineck, Jürgen (2019): *Optimales Training: Leistungsphysiologische Trainingslehre unter besonderer Berücksichtigung des Kinder- und Jugendtrainings*, 17. Aufl., Balingen: Spitta, 2019.

Zusätzlich ergab die Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘, dass 82 Prozent der Befragten der Ansicht sind, dass die Theaterkantine keine ausreichende Auswahl im Hinblick auf die tänzerspezifischen Ernährungsbedürfnisse biete.

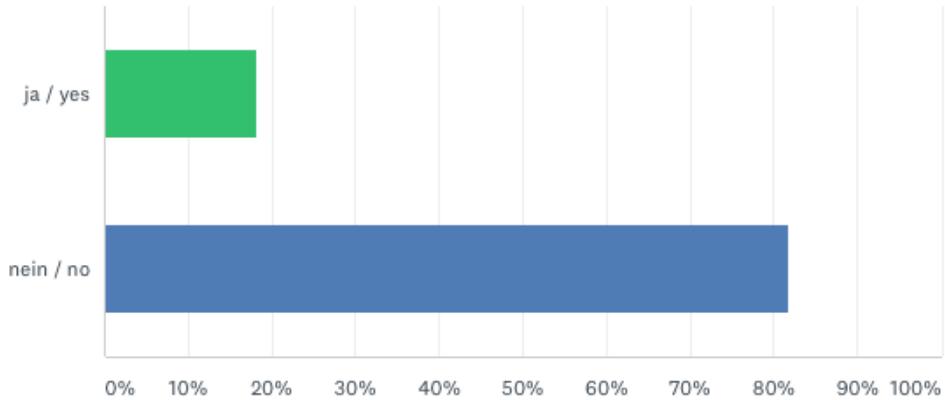


Diagramm 24: Bietet Ihre Theaterkantine Ihrer Meinung nach ausreichend Auswahl im Hinblick auf die tänzerischen Ernährungsbedürfnisse?<sup>893</sup>

Auf Grundlage der Auswertungen könnte man dieses Defizit zum Anlass nehmen, um zum einen Schulungen über Ernährung anzubieten oder zumindest einen Fachkontakt herzustellen und zum anderen die Ausrichtung des Menüplans sowie darüber hinaus die Küchenzeiten der Theaterkantine an den Vorstellungsrhythmus anzupassen, um durch die von Ernährungswissenschaftlern empfohlene Zusammensetzung der Nahrungszufuhr die schnellstmögliche Regeneration nach einer physischen Verausgabung zu gewährleisten und so systematisch eine Ernährungsoptimierung der Tänzer zu erreichen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die ‚near the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen an deutschen Ballett- und Tanzcompagnien einen relativ hohen Stellenwert innehaben und im Gegensatz zu den ‚on the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen bewusst verfolgt werden. Dies kann u.a. dadurch erklärt werden, dass die verletzungsbedingt verlorene Passung zwischen Tänzer und Aufgabe nicht nur unmittelbare Konsequenzen für den Tänzer, sondern auch für die Leitungsebene aufweisen würde. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die getätigten Maßnahmen innerhalb der untersuchten Theaterinstitutionen sowohl im internationa-

<sup>893</sup> Ja: 18,18 %, nein: 81,82 %.

len Vergleich als auch im Vergleich mit anderen Disziplinen – wie dem leistungsorientierten Sport – einen hohen Nachholbedarf aufweisen, der auf unterschiedliche Faktoren, wie beispielsweise die Finanzlage sowie Mangel an Zeit- und Raumkapazitäten zurückgeführt werden kann. Darüber hinaus konnte allerdings auch eine fehlende Bereitschaft zur Veränderung ehemals etablierter Vorgehensweisen ausgemacht werden, obwohl der Nutzen, wie oben dargelegt, durch bestimmte Anpassungen innerhalb der täglichen Arbeit mittlerweile bereits wissenschaftlich belegt wurde.

## **6 „Out of the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen – Transition**

In Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit wurde festgehalten, dass der menschliche Körper als das Medium des Tanzes angesehen wird. Die Konsequenzen für die Wahrnehmung und das Verständnis von Tänzern resultieren aus der Zeitlichkeit des menschlichen Körpers und werden durch die Dynamik von Raum und Zeit bestimmt.<sup>894</sup> In diesem Kapitel sollen nicht die Leistungen bewertet, welche die Tänzer in der Vergangenheit erbracht haben bzw. gegenwärtig erbringen, vielmehr soll der Frage nachgegangen, welche Leistungen von den Tänzern in Zukunft zu erbringen sein werden.<sup>895</sup> Dabei ist es wichtig, an dieser Stelle anzumerken, dass das Phänomen des ‚lebenslangen Lernens‘ als ein gesellschaftlicher Diskurs stetig akuter wird und er immer mehr Einzug in unterschiedliche Berufsprofile erhält, weshalb es des Öfteren zu Karrierepfaden kommt, „die sich fundamental von denjenigen unterscheiden, die wir im vergangenen Jahrhundert als typisch angesehen haben“.<sup>896</sup>

Dass diese Erscheinung in Bezug auf die Theatertänzer bereits seit langem keine Besonderheit darstellt, zeigt sich im spezifischen Berufsprofil des Tänzers. Wie bereits in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit angesprochen, ist die aktive Berufslaufbahn des Theatertänzers aus Gründen der physischen Belastbarkeit von kurzer Dauer, weshalb eine berufliche Neuorientierung bei dieser Berufsgruppe im Gegensatz zu anderen einen Teil des Berufsprofils des Theatertänzers ausmacht. Aufgrund der klaren Rahmenbedingungen des Tänzerberufs sind die Anforderungen innerhalb der aktiven Tanzkarriere strukturiert und prognostizierbar, während sie es im Hinblick auf die Transition nicht sind. Bei den als bekannt unterstellten Anforderungen hinsichtlich z.B. des zukünftigen Repertoires können die dabei eventuell ermittelten Defizite einen guten Ansatzpunkt für die Personalentwicklung liefern, wobei diese Herangehensweise in der Vergangenheit mit einer Positionierungsorientierung von Personalentwicklung beschrieben wurde.<sup>897</sup> Hier stehen vor allem die arbeitsrelevan-

---

<sup>894</sup> Vgl. Wulf (2010), S. 33.

<sup>895</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Bartölke/Grieger (1993), S. 94.

<sup>896</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 150.

<sup>897</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993), S. 94 f. und die dort angegebenen Quellen Laske, Stephan et al. (1991): *Internationale Personalentwicklung*. Projektantrag an das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Innsbruck: Universität Innsbruck, 1991, S. 7 ff.; Eckardstein, Dudo von/Schnellinger, Franz (1978): *Betriebliche Personalpolitik. WISO Kurzlehrbücher Reihe Betriebswirtschaft*, 3. Aufl., München: Vahlen, 1978, S. 239.

ten Fähigkeiten und Fertigkeiten, die auch bei einer Tätigkeit an einem Theater regelmäßig aktualisiert werden müssen und bei einem Tänzer nicht nur körperliche, sondern auch künstlerische Aspekte beinhalten, im Vordergrund.

Ganz anders sind die Anforderungen an die Personalentwicklung, wenn diese nicht oder zumindest nicht präzise genug prognostizierbar sind, wobei hier die Literatur von der Perspektive der Potenzialproduktion spricht, denn hierbei können keine Defizite ermittelt bzw. abgebaut werden, welche die Basis für die Maßnahmen stellen – vielmehr müssen die Potenziale der Mitarbeiter ermittelt werden, die einer unbestimmten Zukunft gerecht werden sollen.<sup>898</sup>

Üblicherweise beinhalten die „out of the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen Instrumente zur Ruhestandsvorbereitung bzw. zu einem gleitenden Ruhestand.<sup>899</sup> Seltener betrifft das Ziel die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und Vorbereitung auf ein Verlassen des Unternehmens. Bei einem Theatertänzer bedeutet die Transition nach der Karriere zwar einen Ruhestand als Tänzer, jedoch mitnichten das Verlassen der Arbeitswelt.

## **6.1 Berufswechsel als immanenter Teil der Karriereplanung des Berufsprofils Tänzer**

Der Abschlussbericht der Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* des Deutschen Bundestages<sup>900</sup> aus dem Jahr 2007 rückt die wirtschaftlichen und sozialen Risiken der beruflichen Laufbahn eines künstlerischen Berufs und dabei insbesondere des Tänzers in den Fokus der kulturpolitischen Diskussion.<sup>901</sup>

Als einer der dominanten identitätsstiftenden Faktoren ist der Beruf nicht nur etwas, was man jeden Tag ausübt, sondern verknüpft die Fertigkeiten und Kenntnisse, die man sich erwirbt, das Netzwerk, das man sich aufbaut und die Umgebung, in der man sich im optimalen Fall wohlfühlt. Deswegen liegt es auf der Hand, dass mutmaßlich sehr viele Theatertänzer in ihrem Umfeld, aber in einer anderen Positi-

<sup>898</sup> Vgl. Bartölke/Grieger (1993), S. 95 und die dort angegebene Quelle Laske, Stephan (1987): „Personalentwicklung als Führungsmittel“, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer [Hg.]: *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Poeschel, 1987, S. 1660.

<sup>899</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Kuschnik (2014), S. 9 und die dort angegebene Quelle Kolb (2008), S. 465.

<sup>900</sup> Vgl. Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (2007): *Kultur in Deutschland*, Schlussbericht vom 11. Dezember 2007, BT-Drucks. 16/7000, S. 320 f.

<sup>901</sup> Vgl. Nix et al. (2012), S. 354 f.

on, verbleiben möchten. Nichtsdestotrotz dürfte ein Karrierewechsel nicht nur in der Tanzsparte am Theater sondern mittlerweile für viele Berufsgruppen unausweichlich sein. Lebenslanges Lernen wurde spätestens mit der Technologieentwicklung, die eine Verschiebung der nachgefragten Fähigkeiten und Fertigkeiten nach sich zog, zur Norm und nicht zur Ausnahme.<sup>902</sup>

Aufgrund der breiteren medialen Öffentlichkeitswahrnehmung soll auch in diesem Kapitel ein Beispiel aus dem leistungsorientierten Sport herangezogen werden, das veranschaulicht, wie stark das Bild der eigenen Persönlichkeit über die erbrachte berufliche Leistung definiert wird und welche psychologischen Folgen ein Verlust dieser Tätigkeit nach sich ziehen kann.

Im Zuge der Berichterstattung über Jan Ullrich wurde aktuell auf die Problematik des Ausscheidens aus einem (erfolgreich) ausgeführten Beruf referiert. Der Berliner Psychiater Jan Kalbitzer erklärt im Interview mit Philipp Schulte, dass ein plötzliches Karriereende (üblicherweise durch Verletzungen) psychologisch sehr belastend für die betroffene Person sein kann und das insbesondere dann, wenn wie in diesem Fall ein Skandal der Auslöser für den Karriereeinbruch ist, der soziale Konsequenzen zur Folge haben kann.<sup>903</sup> Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Hochleistungssportler – bedingt durch die begrenzte Dauer ihrer Karriere – ihr Leben frühzeitig proaktiv gestalten, wie es am Beispiel des Fußballspielers Tobias Rau veranschaulicht wird, der mit 27 Jahren seine Erfolg verheißende Karriere selbstinitiativ beendete und ein Lehramtsstudium aufnahm. Kalbitzer erläutert dazu, dass ein derartiges Vorgehen in der Psychotherapie als interne Kontrollüberzeugung bezeichnet wird, bei der man die Kontrolle über das eigene Leben übernimmt. Im Gegenteil dazu kennt die Psychotherapie den Begriff externe Kontrollüberzeugung, bei der das Gefühl aufkommt, sein Leben nicht selbst bestimmen zu können. Die Bedeutung parallelaufender beruflicher Orientierungen haben mittlerweile immer mehr junge Sportler erkannt, weswegen sie sich vermehrt ein zweites Standbein aufbauen.

---

<sup>902</sup> Maja Langsdorff stellt treffend fest, dass lebenslanges Lernen keine neuzeitige Erscheinung ist, da bereits Goethe in den 1809 erschienenen *Wahlverwandtschaften* Eduard das lebenslange Lernen postulieren lässt, vgl. Langsdorff (2005), S. 273.

<sup>903</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Schulte, Philipp: „Er wirkt wie ein Held in einem klassischen Drama“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10.08.2018, <<http://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/psychiater-zum-fall-ullrich-er-wirkt-wie-ein-held-in-einem-klassischen-drama-15731840.html>>, letzter Zugriff am 15.09.2018.

Auch der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) will dieser Problematik entgegensteuern und führte 2013 ein *Zehn-Punkte-Programm*<sup>904</sup> zur Dualen Karriere ein, von dem nicht nur aktive Sportler profitieren können, sondern auch frühere Stars wie eben Ullrich, die heute mit Problemen zu kämpfen haben.<sup>905</sup> Dieses Betreuungssystem soll mithilfe von Laufbahnberatern und Sportpsychologen die notwendige Unterstützung beim Wechsel von der öffentlichen Bühne des Spitzensports ins normale Leben bieten. Das *Zehn-Punkte-Programm* soll dazu beitragen, das Leben nach der Karriere bereits während dieser mehr ins Bewusstsein der Betroffenen zu rücken. Dazu wird eine detaillierte und je nach Auswahl entsprechend geplante Vorbildung notwendig, die einen fließenden Übergang in ein weiteres Berufsleben ermöglichen soll.

Sven Baumgarten hebt hervor, dass das Ende der Sportkarriere ein Bestandteil der Sportkarriere sei und es darüber hinaus nicht ausschließlich darum gehe, nach der Karriere eine finanzielle Absicherung zu gewährleisten, sondern auch darum, eine erfüllende berufliche Tätigkeit zu finden.<sup>906</sup> Diese Überlegung bildet auch für die Theatertänzer und ihre zukünftige Neuorientierung einen Leitgedanken, den es zu berücksichtigen gilt. Eine Untersuchung des *Zehn-Punkte-Programms* auf seine Kompatibilität mit dem Tanzbereich wäre dabei einer der ersten Schritte in diese Richtung. Selbstverständlich ist das System des DOSB nicht eins zu eins mit den Institutionen der deutschen Theaterlandschaft vergleichbar, da dieses sich über seine Mitglieder (ca. 27 Mio.), über die deutsche Lotterie sowie über Bundeszuschüsse finanziert.<sup>907</sup> Eine Organisation im Bereich des künstlerischen Tanzes wie z.B. die Stiftung Tanz<sup>908</sup>, die sich in Deutschland als Wegbegleiter und Unterstützer der Tänzer positioniert, kann nicht auf derartig feste finanzielle Strukturen bauen. Trotzdem sollte man die Methoden und Verfahrensweisen bestehender Systeme eingehender untersuchen und ggf. weiterentwickeln.

---

<sup>904</sup> Vgl. zum Thema ausführlicher DOSB: *Zehn-Punkte-Programm des DOSB zur Dualen Karriere*, <[https://cdn.dosb.de/alter\\_Datenbestand/fm-dosb/downloads/Zehn-Punkte-Programm\\_Duale\\_Karriere.pdf](https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/downloads/Zehn-Punkte-Programm_Duale_Karriere.pdf)>, letzter Zugriff am 28.12.2018.

<sup>905</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Baumgarten, Sven: „Was tun nach der Karriere? Das könnte die Sportwelt aus dem Fall Ullrich lernen“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 09.08.2018, <<http://www.faz.net/aktuell/sport/sportpolitik/viele-sportler-haben-probleme-nach-der-karriere-15730098.html>>, letzter Zugriff am 15.09.2018.

<sup>906</sup> Vgl. ebd.

<sup>907</sup> DOSB: *Mitgliedsorganisationen*, <<https://www.dosb.de/ueber-uns/mitgliedsorganisationen/>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

<sup>908</sup> Vgl. Stiftung Tanz: *Förderung und Stiftungszweck*, <<https://stiftung-tanz.com/ueber-uns/>>, letzter Zugriff am 28.01.2019.

Im Experteninterview hat die Vorstandsvorsitzende und Mitstifterin der Stiftung Tanz, Sabrina Sadowska, erläutert, dass sie sich seit der Gründung der BBTK im Jahr 1998 intensiv mit dem Thema Transition beschäftigt habe.<sup>909</sup> In dieser Zeit gab es unterschiedliche Ansätze, die Tänzer auf den Übergang in einen neuen Beruf aufmerksam zu machen, z.B. Überlegungen, Workshops bei der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZVR) anzubieten, das Thema als sogenannte Kleine Anfrage aus dem Parlament an die Bundesregierung zu richten sowie nach Vernetzungen zu bereits bestehenden Transitionszentren in den Niederlanden, in Großbritannien, in den USA und in Kanada zu suchen. Aufgrund der sozialen Gesetzesänderung mit den neuen ‚Hartz-Gesetzen‘ sowie des immer aktueller werdenden Themas der Altersarmut, entschloss sich Sadowska, eigeninitiativ eine Stiftung für Transition zu gründen, um die Angst vor sozialem Abstieg, wie sie sagt, ein wenig abzufangen. Dazu initiierte sie eine Projektstudie für die *Modellentwicklung Transition Zentrum Deutschland*, die wiederum die Gründung einer Stiftung als adäquate rechtliche Struktur zur Umsetzung dieses Vorhabens mit sich brachte, da diese unabhängig und nachhaltig agieren könne. Darüber hinaus konnte im Zuge der Studie aufgezeigt werden, dass das Thema Transition trotz eines ermittelten Bedarfs bei allen Beteiligten verdrängt wurde. Zusammen mit der ehemaligen Tänzerin Inka Atassi hat Sadowska das notwendige Gründungskapital investiert und im Jahr 2010 nahm die Stiftung ihre Arbeit auf. Seitdem haben 1085 Tänzer eine persönliche Beratung erhalten und 157 Tänzer haben an unterschiedlichen Workshops teilgenommen.<sup>910</sup> Mittlerweile ist eine rege Zusammenarbeit von Tanzcompagnien, Hochschulen und Tanzhäusern mit der Stiftung zu verzeichnen. Zusätzlich dazu gibt es auch eine enge Vernetzung zwischen der Stiftung Tanz und internationalen Transitionszentren. Dass die intensive Arbeit der Stiftung beginnt Früchte zu tragen, lässt sich laut Sadowska auch daran erkennen, dass inzwischen über 50 % der Tänzer, die sich bei der Stiftung melden, Abitur oder einen B.A. oder M.A. in Tanz vorweisen können, was natürlich die Möglichkeit der weiteren Karriereplanung verbessert.

---

<sup>909</sup> Vgl. hierzu und für den gesamten folgenden Absatz Sadowska, Sabrina (2019): E-Mail-Interview vom 23.05.2019.

<sup>910</sup> Stand: Dezember 2018.

## 6.2 Auswertung der Umfragen und Diskussion – Teil 3

### 6.2.1 Chronobiologische und administrative Grenzen im Theatertanz

„Seniority is not a capital in ballet“<sup>911</sup> behauptet Wulff, wenn sie die Erfahrungswerte und ihre Bedeutung in Vergleich zu anderen Berufsbildern setzt. Madeleine Ritter gesteht, dass „die dominante Sicht auf das Alter [...] immer noch die Bedrohung durch den geistigen und körperlichen Verfall“ ist, das Altern aus Sicht der Persönlichkeitspsychologie aber nicht nur Verlust, sondern auch Wachstum und Stabilität beinhaltet.<sup>912</sup> Mit Blick auf den Theatertanz geht das Altern jedoch zwangsläufig mit dem Verlust von Leistungskraft und der damit verbundenen Verzerrung der Ästhetik des Tanzes einher. Wie geht man also mit dem Thema im Theatertanz um?

Die Auswertung<sup>913</sup> der ‚Umfrage-Leitung‘ hat ergeben, dass das Durchschnittsalter der Tänzer in den befragten Theaterhäusern 26 Jahre<sup>914</sup> beträgt.<sup>915</sup> Wie bereits ausführlich dargelegt, ist die Karriere eines Theatertänzers üblicherweise kurz und überschreitet selten das Lebensalter von 40 Jahren.<sup>916</sup> Im Vergleich zu den behandelten (Berufslebens-)Phasenaufteilungen in Kapitel 2.2.1 der vorliegenden Arbeit kann man im Theatertanz im Grunde drei Gruppen ausmachen: (1) die Anfänger (Jahre 18–25), bei denen die Optionen noch offen stehen, wobei man aber in der Regel bereits eruieren kann, ob eine Solokarriere zu erwarten sei, die dann auch innerhalb dieser Altersgruppe begonnen werden sollte, (2) die Etablierten (Jahre 25–32), bei denen der Status bereits feststeht, d.h., dass sie ihren Platz entweder im Corps de Ballet oder innerhalb der (führenden) Solisten innehaben und (3) die ‚Alten‘ (Jahre 32–40), die regelmäßig ihren Zenit bereits überschritten haben.<sup>917</sup>

Neben der künstlerischen Entwicklung jedes einzelnen Tänzers innerhalb dieser Altersgruppen, lässt sich die Altersdefinition auch mittels medizinischer Erkennt-

<sup>911</sup> Wulff (1998), S. 84.

<sup>912</sup> Vgl. Ritter, Madeleine (2018): „Älterwerden und Tanzen“, in: *Politik & Kultur Dossiers*, Regensburg/Berlin: ConBrio/Deutscher Kulturrat, 2018, S. 40.

<sup>913</sup> Die Fragen mit Bezug auf die Transition waren Teil der gleichen Umfragen, die auch in den Unterkapitel 3.3 und 5.2 der vorliegenden Arbeit behandelt werden.

<sup>914</sup> Hier und im weiteren Verlauf des Kapitels wurden im Mengentext aus Gründen der besseren Lesbarkeit alle ermittelten Dezimalzahlen bis 0,49 auf ganze Zahlen abgerundet und ab 0,50 aufgerundet.

<sup>915</sup> In den Unterkapiteln 2.2.1 und 3.3 der vorliegenden Arbeit wurde auf die übliche Altersstruktur der Tänzer eingegangen, die sich v.a. aus der hohen physischen Beanspruchung des Körpers ergibt und dadurch nicht mit allen Berufen vergleichbar ist bzw. immer wieder mit einem Leistungssportler verglichen wird, vgl. auch Hausmann/Süß (2012), S. 406.

<sup>916</sup> Langsdorff berichtet, dass Tänzer, die das Lebensalter von 35 überschritten haben, als ‚tanzende Leichnamen‘ bezeichnet werden, vgl. Langsdorff (2005), S. 11.

<sup>917</sup> Auch wenn die Jahreszahlen etwas abweichen, hat Wulff die gleichen Altersgruppen ausgemacht, vgl. Wulff (1998), S. 84.

nisse begründen, da festgestellt werden konnte, dass ein Abbau der Knochendichte sowie ein Absterben der Muskelfasern von sechs Prozent pro Lebensdekade ab dem dreißigsten Lebensjahr beginnt und somit der Alterungsprozess einsetzt, was einen Rückgang der Muskelkraft zur Folge hat.<sup>918</sup> Daraus ergibt sich die Problematik, dass ein Tänzer, im Vergleich z.B. mit einem Schriftsteller, seine (erste) Karriere beenden muss, während dieser „had yet to write word one“.<sup>919</sup> Zusätzlich dazu lässt sich dieser Vergleich sowohl mit kunstnahen Berufen wie z.B. einem Schauspieler als auch kunstfernen wie z.B. denen eines Bankers oder Arztes aufstellen und führt immer zu dem gleichen Ergebnis, nämlich, dass die Karriere eines Theatertänzers endet, bevor jene der aufgeföhrten Berufsgruppen überhaupt erst richtig begonnen hat. James Albert Michener stellte bereits 1983 treffend fest, dass ein talentierter Tänzer Mitte 30 bereits die Klimax seines Ruhms erreicht hat, die er (von vorneherein begrenzt) für eine Dekade genoss, und nun gezwungen sei, sich mit einem neuen Beruf zu identifizieren, der vielfach mit einer Anonymität behaftet ist, mit der sich der an Anerkennung gewohnte Tänzer zunächst zurechtfinden muss.

Weickmann fordert ein Umdenken auf diesem Gebiet, indem sie nicht nur die Ausbildungsschüler für das Thema des Karriereendes sensibilisieren möchte – sich frühzeitig mit Berufsalternativen auseinanderzusetzen und nach einem Schulabschluss, der zu einem universitären Studium berechtigt, zu streben<sup>920</sup> –, sondern auch hinsichtlich des Karriereendes selbst.<sup>921</sup> Ob das zwingend mit ihrem darauffolgenden Postulat nach einer Hochsetzung des Durchschnittsalters der Theatertänzer zu lösen sei, soll an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden. Auch wenn, wie bereits festgestellt, das Endziel zweifelsfrei der künstlerische Ausdruck durch den Körper und seine Bewegung ist, so sind neben dem darstellerischen Talent und dem Musik- und Rhythmusgefühl auch die sportmotorischen Fertigkeiten und Fähigkeiten wie die Schnellkraft, Kraftausdauer und Maximalkraft die Mittel zur Erreichung dieses Ziels.<sup>922</sup>

Vor dem Hintergrund der oben geschilderten chronobiologischen Grenzen eines jeden Körpers muss man sich deshalb die Frage stellen, inwieweit Körper, deren

<sup>918</sup> Vgl. Exner-Grave, Elisabeth (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *tamed* am 14./15.11.2015 in München.

<sup>919</sup> Hierzu und für das Folgende Michener, James Albert (1983): *Sports in America*, New York: Fawcett Crest, 1983, S. 225; vgl. zudem Langsdorff (2005), S. 11 ff.

<sup>920</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.1.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>921</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Weickmann (2002), S. 366.

<sup>922</sup> Vgl. Gösele-Koppenburg, Andreas: *Risiken beim Eiskunstlauf. Sprünge, Stürze und hohe Belastung*; <<https://www.gots.org/blog/2016/03/24/eiskunstlauf/>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

biologische Zeit über die oben angeführten 40 Jahre noch zu den präzisen gestalterischen Ausdrucksformen in der Lage wären, die sowohl die Choreografen<sup>923</sup>, als auch das Publikum und schließlich – und nicht zu unterschätzen – auch die Tänzer selbst von sich erwarten, da sie ja wissen, zu welchen Leistungen sie fähig sind bzw. waren.

Hierzu soll ein weiterer Vergleich mit dem leistungsorientierten Sport helfen, die vielseitigen Anforderungen an Berufe mit hoher physischer Beanspruchung zu eruieren. Die Reaktion der Öffentlichkeit auf die Leistung der Deutschen Fußballnationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft in Russland 2018 und die damit einhergehenden Vorwürfe an Bundestrainer Joachim Löw, nicht rechtzeitig einen Umbruch in der Altersstruktur der Mannschaft herbeigeführt und das Konkurrenzprinzip außer Kraft gesetzt zu haben, legen die Meinung der Gesellschaft offen.<sup>924</sup> Deshalb kann die Vermutung aufgestellt werden, dass die Gesellschaft eine Fußballnationalmannschaft mit einem Durchschnittsalter von 30 Jahren und mehr, die in der Vorrunde ausscheidet, da die einzelnen Mitglieder der Mannschaft körperlich nicht mehr in der Lage sind, die notwendige Geschwindigkeit aufzubauen bzw. die erforderliche Kondition über mindestens 90 Minuten aufrechtzuerhalten, nicht guthieße. Selbstverständlich gibt es auch im Sport Ausnahmen, welche die Regel bestätigen, wie z.B. den Tennisspieler Roger Federer, der 2018 mit 36 Jahren nicht nur mehrere Turniere gewann, sondern auch als die älteste Nr. 1 im ATP-Ranking gelistet wurde, was von Fachvertretern als eine Sensation bezeichnet wurde und die mediale Aufmerksamkeit erregte.<sup>925</sup> In der Regel sehen sich jedoch auch Sportler, die als einzelne Athleten an Wettkämpfen teilnehmen, mit einer Altersgrenze konfrontiert, wie es am Beispiel der Eiskunstläuferin Katharina Witt deutlich wird. Als Doppelolympiasiegerin beendete sie als 22-Jährige ihre Amateurkarriere mit einem Wettkampf 1988.<sup>926</sup> Im Jahr 1993 ließ sie sich dann reamateurisieren, um 1994 an den Olympischen Spielen in Lillehammer teilzunehmen, bei denen sie (lediglich) den 7. Platz erreichte. Witt verlänger-

---

<sup>923</sup> Uwe Scholz sagte in einem Interview: „Ein Tänzer sei mit 24 Jahren alt.“, Scholz zitiert nach Langsdorff (2005), S. 261.

<sup>924</sup> O.A.: „Die großen Aufgaben des Joachim Löw“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 01.01.2019, <<https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/joachim-loew-muss-dfb-team-2019-zurueck-in-spur-bekommen-15967573.html>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

<sup>925</sup> Vgl. Hess, Peter: „Die besondere Rekordjagd des Roger Federer“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27.01.2018, <<https://www.faz.net/aktuell/sport/australian-open/australian-open-finale-roger-federer-gegen-marin-cilic-15420103.html>>, letzter Zugriff am 13.03.2019.

<sup>926</sup> Hierzu und für das Folgende Witt, Katarina: *Katarinas Amateurkarriere im Eiskunstlauf*, <<https://www.katarina-witt.de/de/eiskunstlauf.html>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

te zwar ihre Karriere durch den Wechsel zum sogenannten Profibereich – ohne Wettkampfcharakter – im Schaulaufen bis zum Jahr 2008, musste aber dennoch mit 42 Jahren ihren Beruf als Eiskunstläuferin beenden.

Vereinzelte Strömungen in der Tanzwelt beschäftigen sich intensiv mit den chronobiologischen Grenzen, wie z.B. die angesehene Tanzwissenschaftlerin Janet Lansdale, die den Tänzer, Choreografen und Leiter des Kollektivs DV8 Physical Theatre Lloyd Newson mit der Behauptung zitiert, dass ältere Tänzer durchaus in der Lage seien, ein ‚Spektakel‘ auf der Bühne zu veranstalten, man ihre Leistung jedoch regelmäßig in Bezug auf ihr Alter bewerte und nicht auf ihr Können und Leistungsfähigkeit.<sup>927</sup> So wird im Theatertanz vereinzelt der Versuch unternommen, den Erfahrungsschatz älterer Tänzer in Inszenierungen zu berücksichtigen. Einen der wohl renommiertesten Versuche der Integration von älteren Tänzern machte Jiri Kylián mit dem Nederlands Dans Theater III. Leider musste die Compagnie 2006 aus finanziellen Gründen abgewickelt werden, was u.a. auch auf ein mangelndes Publikumsinteresse zurückgeführt werden könnte.<sup>928</sup>

Einen weiteren Versuch, den Fokus auf die künstlerische Exzellenz von Tänzern über 40 zu legen, haben Diehl+Ritter mit der Initiative *DANCE ON* gestartet.<sup>929</sup> Gefördert vom Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages wurden seit 2015 innerhalb der *1st Edition* elf Produktionen realisiert, wobei sich die Arbeiten nicht ausschließlich der Sparte Theatertanz widmen, sondern sich in einem breiten Spektrum vom Tanz über Performance bis hin zu Theater bewegen. Im Jahr 2018 hat der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages beschlossen, mit der Unterstützung auch die *2nd Edition* zu ermöglichen. Aus diesen Beispielen ist ersichtlich, dass ältere Tänzer durchaus noch große Präsenz und Ausstrahlungskraft auf der Bühne vorweisen können, sich ihr Aktionsradius der Bewegung jedoch immer weiter einengt und teilweise in Gestik übergeht, womit die Definition des professionellen Tänzers möglicherweise neu zu denken wäre.<sup>930</sup>

---

<sup>927</sup> Newson bezog sich hier auf die damals 64-jährige Tänzerin Diana Payne-Myers, vgl. Lansdale, Janet (2004): „Ancestral and Authorial Voices in Lloyd Newson and DV8’s ‚Strange Fish‘“, in: *New Theatre Quarterly*, Vol. 20, zitiert nach Matthews (2011), S. 276.

<sup>928</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 366.

<sup>929</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Diehl+Ritter: *Dance on*, <<https://dance-on.net/diehl-ritter/>>, letzter Zugriff am 15.07.2018.

<sup>930</sup> Für eine eingehendere Diskussion bezüglich der Ausführung von Alltagsbewegungen auf der Bühne und damit der Unterscheidung zwischen „dance or non-dance“, „movement or non-movement“ bzw. „art or non-art“ siehe Laermanns (2015). Ein ähnliches Beispiel der Korrelation zwischen Alltagsbewegungen und Choreografie (im vorliegenden Fall ist es die Gebärdensprache) ist auch das

Neben der oben erläuterten chronobiologischen Problematik gibt es noch die administrative Begrenzung, die das Ende der Theatertänzerkarriere auf ein bestimmtes Alter festlegt. Die *Sonderregelung für Tänzerinnen und Tänzer sowie Tanzgruppenmitglieder* ist eine Abfindung aus der Pflichtversicherung bei der *Versorgungsanstalt der deutschen Bühnen (Bayerische Versorgungskammer)* und soll den Tänzern den Berufswechsel bzw. die Gründung einer neuen Existenz erleichtern.<sup>931</sup>

„Tänzerinnen und Tänzer, für die mindestens für 60 Monate Beiträge entrichtet wurden, haben dann Anspruch auf die Abfindung, wenn sie den Bühnenberuf (jede Bühnentätigkeit, nicht nur die Tätigkeit als Tänzerin oder Tänzer) nach Vollendung des 32. Lebensjahres und spätestens mit dem Ende der Spielzeit, in der Sie das 44. Lebensjahr vollenden, global aufgeben und eine Umschulung, Fortbildung oder Existenzgründung (Transition) glaubhaft nachweisen.“<sup>932</sup>

Trotz dieser unterstützenden finanziellen Hilfe<sup>933</sup> bringt die praktisch nicht zu umgehende Transition ein hohes Maß an Unsicherheit mit sich. Die Unberechenbarkeit bzw. in hohem Maße auch Unbeeinflussbarkeit der Ereignisse in der (beruflichen) Zukunft erhöht dieses Gefühl noch. Die Loslösung vom Tanz und die damit regelmäßig zusammenhängenden negativen Emotionen (z.B. Verlust des Feedbacks, der Selbstbestätigung, des Gefühls der ‚Unbesiegbarkeit‘ sowie der künstlerischen und menschlichen Zugehörigkeit) gleicht einem traumatischen Einschnitt („one of life's little deaths“<sup>934</sup>), der die Periode der Transition auszeichnet.<sup>935</sup> Das ist der Zeitpunkt, an dem der Künstler in der Regel aus seinem Beruf, seiner Berufung, aussteigen, sein Leben von Grund auf neu organisieren und strukturieren sowie sich neue Ziele setzen muss. Laut Langsdorff, die mit Dutzenden von (ehemaligen) Tänzern

---

Solo „The man I love“ aus Pina Bausch' berühmter „Nelken“-Inszenierung. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass die Kunstform Tanztheater nicht Teil der vorliegenden Untersuchung ist, weshalb nicht näher darauf eingegangen wird.

<sup>931</sup> Vgl. Versorgungsanstalt der deutschen Bühnen: *Merkblatt 23 über die Sonderregelung für Tänzerinnen und Tänzer sowie Tanzgruppenmitglieder*, <[http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=4645172.PDF](http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=4645172.PDF)>, letzter Zugriff am 18.07.2018.

<sup>932</sup> Versorgungsanstalt der deutschen Bühnen: *Information zur Absenkung des Mindestalters für die Tänzerabfindung gemäß der Sonderregelung für Tänzerinnen und Tänzer in § 36 der Satzung der Versorgungsanstalt der deutschen Bühnen (VddB)*, <[http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=9664937.PDF](http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=9664937.PDF)>, letzter Zugriff am 18.07.2018. Wird die Abfindung nicht beantragt, haben die Tänzer nach Erreichen der Regelaltersgrenze Anspruch auf Altersruhegeld. Nach der letzten Satzungsänderung besteht für alle Tänzer zusätzlich eine Option für das Ruhegeld wegen Berufsunfähigkeit bei Eintritt des Versorgungsfalls bis zum 35. Lebensjahr, vgl. ebd.

<sup>933</sup> Laut Langsdorff lassen sich 95 % der ausscheidenden Tänzer die Tänzerabfindung als Starthilfe für eine berufliche Existenz auszahlen, vgl. Langsdorff (2005), S. 281.

<sup>934</sup> Jeffri, Joan/Throsby, David (2006): „Life after Dance. Career Transition of Professional Dancers“, in: *International Journal of Arts Management*, 8(3), 2006, S. 57.

<sup>935</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Langsdorff (2005), S. 13, 26.

intensive Gespräche geführt hat, sieht die Regel so aus, dass den Künstlern der Weg in die Anonymität schwer fällt.<sup>936</sup> Im optimalen Fall, d.h., wenn die Personalentwicklung beim bisherigen Arbeitgeber, sprich Theater, systematisch aufgestellt war, sind bis zu dem Zeitpunkt bereits die individuellen (latenten) Potenziale erkannt und gefördert worden, was gekoppelt mit der „psychologischen Betreuung“<sup>937</sup> auch zu einer schnelleren und zielführenderen Entscheidungsfindung bezüglich des weiteren beruflichen Weges führt. Zu diesem Zeitpunkt kommt es zu der Umsetzung der konkreten Idee, die u.U. auch schon durch eine ‚out of the job‘-Weiter- bzw. Fortbildungsmaßnahme während der Tänzerkarriere angestoßen worden ist.

Vollständigkeitshalber sei an dieser Stelle erwähnt, dass in der Vergangenheit durchaus Regelungen bestanden, die es den Tänzern ermöglicht haben, eine Rente vor dem üblicherweise geltenden Alter zu beziehen. Im 19. Jahrhundert hatten alle festangestellten Tänzer<sup>938</sup> die Verpflichtung, fünf Prozent ihrer Bezüge in die Rentenkasse einzuzahlen, was ihnen nach 15 Jahren Betriebszugehörigkeit einen Rentenanspruch einbrachte.<sup>939</sup> In der ehemaligen DDR gab es für Theatertänzer nach dem Ausscheiden eine bis an ihr Lebensende monatlich auszahlbare berufsbezogene Zuwendung (bbZ).<sup>940</sup> Diese wurde jedoch ab dem 1. Januar 1992 nach der Wende von den zuständigen Einrichtungen bzw. Ministerien formlos und laut einiger Rechtsexperten rechtswidrig eingestellt.

In einigen Ländern der Europäischen Union gibt es jedoch immer noch ähnliche Regelungen, wobei in vielen Fällen die erfolgten Zahlungen den bis dahin erreichten Lebensstandard nur anteilmäßig finanzieren können. So werden z.B. in Slowenien für jede abgeschlossene Periode von zwölf Beitragsmonaten 18 Monate angerechnet.<sup>941</sup> In Italien können Theatertänzer und Berufssportler auf die Vorrhestandsrente zurückgreifen, wenn sie mindestens 20 Jahre Mitgliedschaft in der Rentenkasse, 2.400 Tagesbeiträge und eine bestimmte Altersanforderung erfüllt haben,

---

<sup>936</sup> Vgl. Langsdorff (2005), S. 13, 26.

<sup>937</sup> Langsdorff (2005), S. 14.

<sup>938</sup> Die Stars wie Marie Taglioni oder Fanny Elssler, die Saisonverträge hatten, waren davon befreit, vgl. Weickmann (2002), S. 224.

<sup>939</sup> Vgl. Weickmann (2002), S. 224.

<sup>940</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Christoph, Ingeborg/Christoph, Karl-Heinz: *Neuntes Kapitel. Die berufsbezogene Zuwendung für ehemalige Ballettmitglieder aus der DDR*, <<http://www.rentenrecht.de/K9.htm>>, letzter Zugriff am 19.03.2019.

<sup>941</sup> Vgl. Služba vlade za zakonodajo-PIS: *Ergänzungsrente, Altersversorgungs-, Beschäftigungsgesetz* [in Slowenisch], <<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2073#>>, letzter Zugriff am 07.01.2019.

die momentan bei 46 Jahren und 7 Monaten liegt.<sup>942</sup> In Frankreich zahlen die 1.680 ständigen Angestellten der Pariser Oper ihre Pensionsbeiträge in eine eigene Sozialkasse ein, die 1698 von König Ludwig XIV. eingeführt wurde und den Tänzern des Balletts ermöglicht, die Altersrente bereits mit 40 Jahren und nach minimal zehn Dienstjahren zu erhalten, wobei zu betonen ist, dass diese „régimes spéciaux“ exklusiv für die Künstler der Pariser Oper (und einige wenige andere staatliche Betriebe) und nicht für die anderen öffentlichen Tanzcompagnien in Frankreich gilt.<sup>943</sup>

Im Hinblick auf die deutsche Theaterlandschaft hat die Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘ lediglich eine Compagnie ausmachen können, die konkrete Angaben hinsichtlich des Umgangs mit älteren Tänzern gemacht hat. Dabei wurde angegeben, dass die Leitung darum bemüht ist, langjährigen Ensemblemitgliedern einen weichen Übergang zu ermöglichen, indem die betreffenden Tänzer zum Ende ihrer Laufbahn (bei gleichbleibenden Bezügen) weniger besetzt werden, was ihnen einerseits die Zeit für eine Neuorientierung und andererseits die Möglichkeit eines systematischen Abtrainierens bieten soll.<sup>944</sup>

Es bleibt festzuhalten, dass die Wahl zum Beruf des Theatertänzers in der Regel weder aufgrund der finanziellen Vergütung getroffen wird, noch steht die investierte Zeit und Arbeit während der Ausbildung im Verhältnis zur Dauer der Karriere. Vielmehr liegt der Reiz dieser Berufung im Über-sich-Hinauswachsen auf der Bühne und in der Bestätigung des Publikums durch den Applaus, da Theatertanz immer mit Geben verbunden ist und nicht ohne Adressaten auskommen kann. Dieser Aspekt stellt einen wesentlichen Unterschied zu vielen anderen Berufen dar, deren Anerkennung in anonymerer Form bekundet wird.

---

<sup>942</sup> Vgl. Istituto Nazionale Previdenza Sociale: *Pensionfonds für Arbeiter der darstellenden Künste und BerufssportlerInnen* [in Italienisch], <<https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=50724>>, letzter Zugriff am 07.01.2019.

<sup>943</sup> Vgl. Heckmann, Anne Christine: „Frankreichs Rentenreform und ihre Ausnahmen. Sonderrechte bleiben auch weiterhin unangetastet“, in: *Deutschlandfunk*, 15.10.2013, <[https://www.deutschlandfunk.de/frankreichs-rentenreform-und-ihre-ausnahmen.795.de.html?dram:article\\_id=265840](https://www.deutschlandfunk.de/frankreichs-rentenreform-und-ihre-ausnahmen.795.de.html?dram:article_id=265840)>, letzter Zugriff am 13.03.2019.

<sup>944</sup> Laut Liane Simmel beinhaltet das systematische Abtrainieren folgende Phasen: 1–6 Monat 2–3x Training (Reduktion der Intensität sowie der Länge des Trainings); 7–12 Monat 1–2x Training, vgl. Simmel (2009), S. 253 f.

### 6.2.2 Berufliche Neuorientierung innerhalb der Institution Theater oder extern?

Wie im Zuge der Arbeit bereits ausführlich beschrieben wurde, wird der Grundstein für den Tänzerberuf in sehr jungen Jahren gelegt. Zu diesem Zeitpunkt wird jegliche Freizeitbeschäftigung üblicherweise aus freien Stücken gewählt und entwickelt sich ggf. weiter. Die Wahl der Disziplin Tanz als Beruf vollzieht sich oftmals unbemerkt während der Freude an der Arbeit und trägt somit eine genuine Hingabe zu der Tätigkeit, die man ausführt, in sich. Während der Ausübung dieses Berufs ist die Einstellung der Tänzer in hohem Maße auf die Optimierung der eigenen Leistung fokussiert, wodurch sich laut Leonard ein „cocoon of concentration“<sup>945</sup> um diese Menschen bildet. Seiner Feststellung nach befinden sich Betroffene in einem „dreamlike state“, weil sie – glücklich darüber, dass sie ihre Träume zielstrebig verfolgt und erreicht haben – ein Gefühl der Unbesiegbarkeit empfinden. Bricht dieser Kokon allerdings auf, was er bei einem Berufswechsel zwangsläufig tun muss, so bedürfe es einer Orientierungsphase und Hilfestellung von außen, damit man sich in einer neuen Realität zurechtfindet.

In diese träten die Betroffenen zunächst oftmals mit einer gewissen Ungewissheit, die auch Angst in sich birgt. Auch Schein spricht hinsichtlich der Weiterbildung und des Trainings von der Existenz einer ‚Lernangst‘, die sich aus verschiedenen spezifischen Ängsten zusammensetzt.<sup>946</sup> Dabei bezieht er sich u.a. auf das ‚Verlernen‘, ohne das ein neues ‚Erlernen‘ nicht möglich sei und mit einer damit einhergehenden ‚Angst vor vorübergehende[r] Inkompetenz‘<sup>947</sup>, was in dem zu untersuchenden Fall der Tänzertransition eine bedeutend höhere Tragweite aufweist. Sobald sich ein Theatertänzer nach einer erfolgreichen Karriere, in der er sich bestimmte Kompetenzen und Erfahrungswissen auf seinem Gebiet angeeignet hat, dazu entschließt, nach der aktiven Laufbahn eine fachfremde Qualifizierung zu beginnen, sei er nicht nur mit den neuen fachlichen Anforderungen, sondern auch in der Regel mit dem Generationenunterschied seiner Kommilitonen konfrontiert und müsse sich in seinem neuen Beruf als Quereinsteiger behaupten. Dazu käme die „Angst vor dem Verlust der persönlichen Identität“<sup>948</sup>, da man nicht mehr die Bestätigung seitens der Kollegen, der Leitung und vor allem des Publikums erhält. Schlussendlich sei auch die

---

<sup>945</sup> Hierzu und für das Folgende Leonard (1975), S. 41.

<sup>946</sup> Vgl. Schein (2010), S. 121.

<sup>947</sup> Hierzu und für das Folgende Schein (2010), S. 121.

<sup>948</sup> Hierzu und für das Folgende ebd.

„Angst vor dem Verlust der Gruppenzugehörigkeit“ eine nicht zu unterschätzende psychische Belastung – die auch vor dem Hintergrund der Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘, dass sich die befragten Tänzer zu einem großen Teil als Individuen und nicht als Teil einer Gruppe ansehen, gültig ist – da eine Gruppe immer auch eine schützende Funktion haben kann.<sup>949</sup> Insbesondere Theaterkünstler agieren in einem vergleichsweise geschlossenen Milieu und grenzen sich teilweise bewusst, teilweise jedoch auch unbewusst vom Rest der Gesellschaft ab, was Haunschild mit dem Begriff „Theaterfamilie“ beschreibt.<sup>950</sup> Anders als bei dem von Schein behandelten Fall, bei dem die ‚Lernangst‘ dazu führen kann, dass sich die Betroffenen den Veränderungen widersetzen, hat der Theatertänzer keine andere Wahl als die historisch und kulturell geprägten Strukturen seiner beruflichen Eigenheit zu akzeptieren, weshalb er seine eventuell vorhandene Lernangst anders kanalisieren muss.

Auch wenn die Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘ ergeben hat, dass mehr als jeder zweite Tänzer eine Umorientierung außerhalb des Kunstsektors sucht,<sup>951</sup> scheint es dennoch naheliegend, Überlegungen in die Richtung anzustreben, arbeitsbezogene Übergänge als einen grundlegenden Baustein einer strukturierten Personalentwicklung zu gestalten.<sup>952</sup> Diese „work-related-transitions“<sup>953</sup> kommen in der Wirtschaft bereits seit längerem zur Anwendung, jedoch fokussieren sich diese Strategien bzw. die daraus abgeleiteten Maßnahmen in der Regel vordergründig auf den Vorgang der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Im vorliegenden Fall fällt jedoch z.B. eine Qualifizierung zum Tanzpädagogen bzw. die Möglichkeit einer choreografischen Kreation für die eigene Compagnie unter die Kategorie der arbeitsbezogenen Übergänge. Tatsächlich bestätigt die ‚Umfrage-Leitung‘, dass solche Maßnahmen bereits bestehen und z.T. auch angewendet werden. In Kapitel 3.3.6 wurden sie als choreografische Plattformen oder tanzpädagogische Ausbildung angegeben,

---

<sup>949</sup> Vgl. ausführlicher Unterkapitel 3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>950</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Haunschild (2009), S. 150 und die dort angegebenen Quellen Bourdieu, Pierre (1999): *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999; Bourdieu, Pierre (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1982. Vgl. auch Unterkapitel 3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>951</sup> Um die Interessen der Betroffenen ermitteln zu können, wurden die Tänzer befragt, ob sie sich tendenziell mehr für eine Weiterbildung innerhalb des Kunstsektors (nicht nur am Theater selbst, sondern z.B. zum Tanzpädagogen, in der Literatur, in der Musik, im Notenlesen, in der Fotografie, im Kostümwesen etc.) oder eine Weiterbildung außerhalb des Kunstsektors (z.B. Physiotherapie, Informationstechnik, Steuerberatung etc.) interessieren. 57,89 % der Tänzer wählten den Sektor außerhalb von Kunst und Kultur.

<sup>952</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Mayrhofer (1993), S. 271.

<sup>953</sup> Foud, Nadya A./Bynner, John (2008): Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 2008, S. 241 ff.

bei denen eventuell zeitgleich die Möglichkeit einer praktischen Anwendung des Erlernten am jeweiligen Haus besteht. Trotzdem muss festgehalten werden, dass auch eine fachbezogene berufliche Neuorientierung in der Regel mit einem hohen Grad an Unsicherheit und Angst einhergeht.<sup>954</sup>

Zusätzlich zu den ausführlich geschilderten Angstursachen bei einem Berufswechsel kommt bei Tänzern der Aspekt der sprachlichen Kommunikation erschwerend hinzu, da sie sich in ihrer Berufsausübung nicht verbal ausdrücken, sondern durch den Körper.<sup>955</sup> Laut Wulff beinhaltet dieses vordergründige Defizit auch eine positive Seite, da Theatertänzer in der Lage sind, durch ihre Körpersprache viel intensiver zu kommunizieren – auch außerhalb der eigentlichen Berufsausübung – als andere Menschen: „They are extremely skilled at non-verbal communication.“<sup>956</sup> Bezuglich der Softskills schreibt Langsdorff, dass Künstler sowohl ein spezifisches Wertebewusstsein entwickeln als auch einen verfeinerten Sinn für Harmonie, Ästhetik und Eleganz aufweisen.<sup>957</sup> Darüber hinaus verfügen sie über einen hohen Anspruch an Leistung und körperlicher Fitness, die von eiem – wie oben bereits diskutiert – ausgeprägten Perfektionismus sowie einem starken Hang zum Idealismus begleitet werden. Ähnlich attestieren Joan Jeffri und David Throsby den Tänzern Fertigkeiten und Erfahrungswerte wie z.B. „Self-Discipline, Team Work, Stamina, [...] Commitment, Loyalty“<sup>958</sup>. All diese Attribute überdauern in den meisten Fällen die Tänzerkarriere. Vor diesem Hintergrund sollte es im Interesse der Theaterinstitution sein, derartige Mitarbeiter langfristig ans Haus zu binden. Darauf geht auch Sadowska im Experteninterview ein, wenn sie hervorhebt, dass der angehende Fachkräftemangel Tänzer für viele Intendanten und Personalleiter zu interessanten Bewerbern für Weiterbildungen innerhalb der Theaterhäuser macht.<sup>959</sup> Welche beruflichen Möglichkeiten eröffnet das Theater also als Arbeitgeber?

Die Institution Theater bietet (auch außerhalb der Fachsparte) grundsätzlich eine ganze Reihe von Möglichkeiten der Transition innerhalb des Betriebs an. Der Deutsche Bühnenverein gibt eine Broschüre heraus, in welcher die Diversität von Berufsbildern und Ausbildungswegen für die Kultur- und Kreativwirtschaft aufgezeigt wird. Darin werden ungefähr 150 Berufe an Theatern und Orchestern aufge-

---

<sup>954</sup> Vgl. Mayrhofer (1993), S. 273, 276.

<sup>955</sup> Vgl. Langsdorff (2005), S. 101; Wulff (1998), S. 103.

<sup>956</sup> Wulff (1998), S. 102.

<sup>957</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Langsdorff (2005), S. 12.

<sup>958</sup> Jeffri/Throsby (2006), S. 58, 61.

<sup>959</sup> Vgl. Sadowska (2019), S. 2.

führt, von denen ca. 60 mit ausführlichen Informationen zu Berufsbild, Voraussetzungen und Ausbildung vorgestellt werden.<sup>960</sup> Tatsächlich scheint die Nachfrage an am Theater ausgebildetem Personal auch auf dem Arbeitsmarkt sehr ausgeprägt zu sein, da die Qualität der Ausbildung als hochwertig quotiert wird.<sup>961</sup> Vor allem das technische Personal ist – neben der Veranstaltungsbranche – für die Wirtschaft von hohem Interesse, weswegen die Theater darum bemüht sein sollten, auch nach der Ausbildung ein attraktiver Arbeitsplatz zu bleiben und ggf. über den eigenen Bedarf hinaus auszubilden. Die Weiterführung dieses Gedankens schließt laut Krischer et al. neue Möglichkeiten der beruflichen Spezialisierung und Weiterbildung ein, die über die Grenzen einer dualen Berufsausbildung hinausgehen.<sup>962</sup> Dabei sollten die Theater in die Lage versetzt werden, nicht nur die Ausbildung zu einem Beruf anzubieten, sondern auch ihre eigenen Mitarbeiter weiterzuqualifizieren. Vor dem Hintergrund dieses neuen Ansatzes eröffne sich die Möglichkeit des lebenslangen Lernens am Theater selbst, weshalb die Gewichtung einer strategischen Personalplanung immer bedeutender werde.

Die auf der Auswertung der ‚Umfrage-Leitung‘ basierenden Erkenntnisse liefern bezüglich der praktischen Umsetzung der Transition innerhalb des eigenen Betriebs jedoch ein anderes Bild. Innerhalb der Leitungen, die eine Antwort – auf die Frage nach der Anzahl der Tänzer, die in den letzten zehn Jahren nach dem Ende ihrer Tanzkarrieren in ihrem Theater verblieben sind – gegeben haben<sup>963</sup>, wurde ein Medianwert von lediglich 1.5 Tänzern ermittelt, die in den letzten zehn Jahren eine Transition innerhalb des Theaters vollführen konnten. Aus diesem Grund überrascht es nicht, dass in der konsultierten Literatur meistens Fälle aufgeführt werden, in denen ehemalige Tänzer eine fachfremde Qualifikation z.B. zum Tanztherapeuten, Sozialarbeiter, PR-Berater, Desktop-Publisher oder Architekten gemacht haben.<sup>964</sup>

---

<sup>960</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein [Hg.]: *Berufe am Theater. Informationsstand 2014*, Köln, 2014, <<http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html>>, letzter Zugriff am 11.07.2018.

<sup>961</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Krischer, Tanja/Rohde, Wesko/Wiechern, Anna: „Arbeitsmarkt Kultur, Nr. 3/4. Duale Berufsausbildung“, in: Olaf Zimmermann/Theo Geißler [Hg.]: *Politik & Kultur*, 18(1), Berlin: ConBrio, 2018, S. 31, <<https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2017/12/Arbeitsmarkt-Kultur-3.pdf>>, letzter Zugriff am 11.07.2018.

<sup>962</sup> Vgl. hierzu und für das Folgende Krischer/Rohde/Wiechern: „Arbeitsmarkt Kultur, Nr. 3/4. Duale Berufsausbildung“, S. 32.

<sup>963</sup> Sieben Tanzcompagnien haben die Antwort verweigert und zwei zusätzliche haben nicht verwertbare Angaben gemacht.

<sup>964</sup> Vgl. Wulff (1998), S. 88 und die dort angegebene Quelle Leach, Barbara (1997) [Hg.]: *The Dancer's Destiny*, Laussane: International Organization for the Transition of Professional Dancers, 1997.

Um außerhalb des Theaterumfelds Fuß fassen zu können, ist neben den genannten Schlüsselqualifikationen auch eine frühzeitige Sensibilisierung hinsichtlich der bevorstehenden Transition unvermeidlich. 95 Prozent der befragten Leitungen der Tanzcompagnien sind der Meinung, dass die Tänzer noch während der aktiven Zeit damit konfrontiert werden sollten. 95 Prozent sind sogar der Ansicht, dass die Tänzer bereits während ihrer Karriere Weiter- bzw. Fortbildungsangebote wahrnehmen sollten.

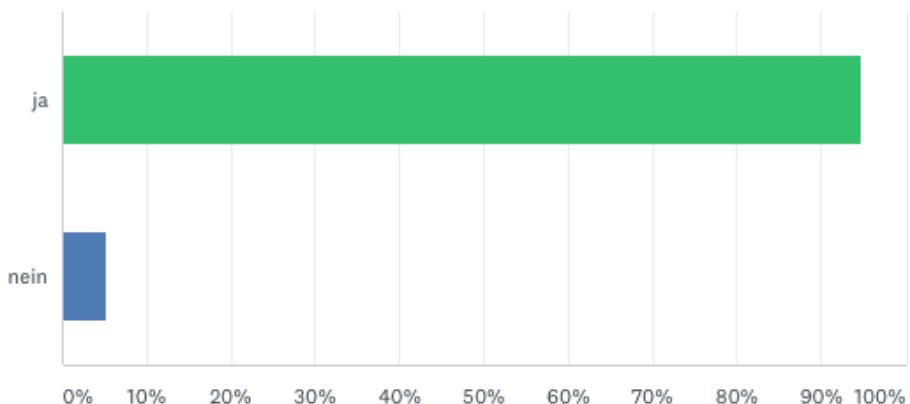


Diagramm 25: Sollten Ihrer Ansicht nach die Tänzerinnen und Tänzer bereits während ihrer Karriere Weiter- bzw. Fortbildungsangebote wahrnehmen?<sup>965</sup>

Hinsichtlich der Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘ ist diesbezüglich jedoch eine Diskrepanz festzustellen. Diese zeigt sich darin, dass während der Mitarbeitergespräche in 91 Prozent der Fälle die (eventuell auch außerhalb des Berufes liegenden) Interessenfelder der Tänzer nicht angesprochen wurden. In 91 Prozent der Fälle wurde scheinbar nicht einmal die weitere Karriereplanung bzw. die Transition explizit in diesen Mitarbeitergesprächen angesprochen. Bei der Frage, ob innerhalb der Mitarbeitergespräche konkrete Weiterbildungsprogramme oder -angebote angesprochen wurden, haben sogar 100 Prozent mit einem ‚nein‘ geantwortet. Dabei ist es notwendig zu betonen, dass die betreffenden Verantwortlichen der Theater die Personalentwicklung nicht nur als einen Prozess des frühzeitigen Erkennens von Wissen, Können und Wollen der Mitarbeiter verstehen, sondern laut Schmidt die Feststellung der eventuellen Vakanzen auf verschiedenen Positionen im Theater mit be-

---

<sup>965</sup> Ja: 94,74 %, nein: 5,26 %.

rücksichtigen und diese in die individuelle Karriereplanung der betroffenen Tänzer integrieren sollten.<sup>966</sup>

Die Frage, die sich hier stellt ist, inwieweit die Theaterleitungen hier Hilfestellung bieten müssen bzw. sollen. An oberer Stelle wurde bereits auf die Eigenverantwortung der Tänzer hingewiesen. Hierauf rekurrieren auch die ausgewerteten Daten der ‚Umfrage-Leitung‘, worin auf die „Selbstverpflichtung der Tänzer – so wie der übrigen Mitarbeiter am Haus“ verwiesen wird, souverän über die eigene Zukunft und die eigenen Möglichkeiten zu bestimmen. Die Antworten im Kommentarfeld am Ende der ‚Umfrage-Tänzer‘ belegen, dass sich die Tänzer bewusst eigenständig um ihre weitere Zukunft kümmern, ihren eigenen Weg finden möchten und sich gegen Workshops aussprechen, die vom Arbeitgeber eventuell organisiert werden würden. Dies deckt sich auch mit der Angabe, dass sich 80 Prozent der Tänzer für eine individuelle und nicht mutmaßlich angebotene Gruppen-Weiterentwicklungsmöglichkeit ausgesprochen haben. Es muss aber betont werden, dass diese beidseitig erwünschte Eigeninitiative im Bezug auf die Fort- und Weiterbildung nur wahrgenommen werden kann, wenn die Theater die dafür notwendigen Voraussetzungen schaffen bzw. Handlungsspielraum ermöglichen.

Es bleibt festzuhalten, dass die in diesem Kapitel beschriebenen ‚out of the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen die höchste Dringlichkeit aller vorgestellten Entwicklungsmaßnahmen aufweisen, da der Berufswechsel einen immanenten Teil des Berufsprofils Tänzer darstellt. Vor diesem Hintergrund muss zudem festgehalten werden, dass sich die Theaterleitungen im Hinblick auf die erörterte Thematik ihrer Führungsverantwortung in der Praxis scheinbar entziehen. Bei einer Transition in eine neue berufliche Disziplin, die oft außerhalb des bisherigen Tätigkeitsfelds liegt, ist der Theatertänzer auf sich allein gestellt. Es soll an dieser Stelle ausdrücklich betont werden, dass der Tänzer selbst für seine Zukunft verantwortlich ist, allerdings wäre es förderlich, die Rahmenbedingungen seines Arbeitsfelds so aufzustellen, dass ihm die Zeit zur Vorbereitung eines zweiten Standbeins noch während seiner aktiven Tanzkarriere gegeben wird. Das Bewusstsein über die unumgängliche Tatsache eines Berufswechsels wird jedoch oftmals auf beiden Seiten verdrängt, anstatt es so früh wie möglich anzusprechen. Auch wenn Institutionen wie Stiftung Tanz oder die

---

<sup>966</sup> Vgl. Schmidt (2017), S. 285.

Bundesagentur für Arbeit bereits Hilfestellung leisten, wird angesichts des internationalen Vergleiches bzw. durch den Vergleich mit anderen Disziplinen deutlich, dass dieser Thematik zu wenig Bedeutung beigemessen bzw. der Prozess nicht ausreichend systematisch angegangen wird, um die erforderliche Passung zwischen dem Tänzer und seiner zukünftigen Aufgabe außerhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfelds zu gewährleisten.

## **7 Schlussbetrachtung**

„Die Schönheit, die im Tanz immer wieder gesucht wird, beruht auf reiner Leistung.“<sup>967</sup>

Als grundlegender Antrieb für die vorliegende Untersuchung ist das einzigartige Berufsprofil des Theatertänzers auszumachen, dessen früher Anfang und ebenso frühes Ende der aktiven Karriere eine berufliche Neuorientierung voraussetzen. Die berufliche Entwicklung eines Theatertänzers der heutigen Zeit ist angetrieben von einem intensiven Wandel im Hinblick auf Stil und Technik. Damit steigen auch die körperlichen Anforderungen an den Tänzer kontinuierlich, die nicht nur eine Leistungssteigerung, sondern ebenfalls eine Eigenverantwortung hinsichtlich des Erhalts der körperlichen Gesundheit nach sich ziehen. Aus diesem Grund legt die Arbeit den Fokus auf den Künstler als den Stakeholder innerhalb des Theaterbetriebs, wodurch der wissenschaftliche Diskurs vorangetrieben und die Zielgruppe – zum einen die Träger und Leitungen der Theater und zum anderen die Theatertänzer selbst – für das Thema der systematischen Personalentwicklung sensibilisiert werden soll.

### **7.1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse**

Die Beschäftigung mit dem Thema zeigte einen überschaubaren Stand an einschlägiger Literatur aus der Theaterwissenschaft bzw. dem Kulturmanagement auf, weshalb sich das Kapitel 2 der Personalentwicklung als einem Teil des Human Ressource Managements aus der Perspektive der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur näherte. Im Zuge der Recherche konnten mehrere Quellen ausgemacht werden, die behaupten, dass das Eingrenzen der Personalentwicklung sowie ihrer Maßnahmen und Instrumente nicht eindeutig möglich sei. Ausgehend von dieser Perspektive darf Personalentwicklung nicht als wirtschaftswissenschaftliches Phänomen wahrgenommen werden, sondern als Prozess, in dem vorhandenes Wissen und Können eines Menschen an die jeweilige Situation angepasst wird. Deshalb wurden in selbigem Kapitel ausschließlich diejenigen Maßnahmen näher beleuchtet, deren Übertragung auf das Theater mit den geringsten bis hin zu keinen Friktionen verbunden erscheinen.

---

<sup>967</sup> Friedrich/Oenthal (2000), S. 1.

Die Relevanzkriterien für die Auswahl der Maßnahmen ergaben sich zum einen aus dem spezifischen Berufsprofil des Tänzers und zum anderen aus der Auswertung von zwei breit angelegten Umfragen.

Diese Umfragen – „Umfrage-Leitung“ und „Umfrage-Tänzer“ – bilden das organisatorische Gerüst des dritten Kapitels, das den Status quo im Theater in Bezug auf eine systematische Personalentwicklung bzw. eventuelle, in ihr vorhandene Defizite aufzeigen soll. Tatsächlich war es mittels der Auswertung der beiden Umfragen möglich, einzelne Problemfelder aufzudecken, worunter als eine der größten Schwierigkeiten das allgemeine Verständnis von Personalentwicklungsmaßnahmen auf beiden Seiten zu sein scheint. In der Auffassung der befragten Leitungen war zwar ein Bewusstsein über den Nutzen von solchen Maßnahmen zu erkennen, welches sich jedoch nicht in der Durchführung der Maßnahmen – wie Fortbildungsangebote, Mitarbeitergespräche, Onboarding-Programme, Mentoring etc. – widerspiegeln. Auf der Seite der Tänzer muss darauf hingewiesen werden, dass – im Gegensatz zu der „Umfrage-Leitung“ – die „Umfrage-Tänzer“ einen sehr geringen Rücklauf hatte. Die eingegangenen Antworten wurden nichtsdestotrotz in der Auswertung berücksichtigt, denn bereits die Tatsache, dass derart Wenige an der Befragung teilnahmen, eine Interpretation der Einstellung der Tänzer zulässt. Die Analyse der Antworten wies ein der Leitung ähnlich ambivalentes Verhältnis zum Thema Personalentwicklung nach und zeigte in diesem Fall, dass die Bereitschaft zur Nutzung einzelner Personalentwicklungsangebote sank, sobald diese hypothetisch außerhalb der Arbeitszeit terminiert worden waren. Zusammenfassend kann man diesbezüglich festhalten, dass eine gewisse Indifferenz zum Thema Personalentwicklung auf beiden Seiten zu verzeichnen ist.

Sowohl anhand der Auswertung der beiden Umfragen, der öffentlichen Aussagen leitender Führungskräfte namhafter Theater als auch der persönlichen Erfahrung des Verfassers ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Gedankengänge der Künstler – zu denen sich nicht nur die Tänzer, sondern auch die Direktoren zählen lassen – noch in betrieblichen Strukturen des 20. Jahrhunderts festhängen und dem angesprochenen Wandel sowie der Entwicklung der künstlerischen Anforderungen sehr weit nachstehen. Im Zuge der Arbeit wurde auf die extreme Fokussierung der Tänzer, seit Beginn der Ausbildung und während der Karriere, auf ihren Beruf eingegangen, die dazu führt, dass Tänzer sich tatsächlich zu ihrem Beruf berufen fühlen und sie dazu befähigt, sich ihrem Beruf mit einer großen Disziplin zu widmen. Diese Fokussie-

lung wird seitens der Leitung auch noch heute von ihnen erwartet, da nichts ihrer Hingabe zu der Kunst im Weg stehen soll.

Im Grunde genommen wäre es sicherlich für die meisten Tänzer sehr erfüllend, den Tanz als Lebenseinstellung zu betrachten und vollkommen darin aufzugehen. Tatsächlich ist dies jedoch ein Luxus, den sich nur sehr wenige Tänzer der heutigen Zeit noch erlauben können, da das System nicht diesen Strukturen unterliegt und es für ehemalige Theatertänzer in der Gesellschaft nur sehr wenige Auffangnetze gibt. Wie die Arbeit aufzeigen konnte, steht den Tänzern das Ende ihrer Karriere spätestens ab etwa Mitte 30 bevor und entlässt sie in eine Welt, der sie zwar vorher Kulturgut mitgegeben haben, doch die zu dem Übergangszeitpunkt ihre vorangegangenen Leistungen als belanglos betrachtet. Aus diesem Grund ist es von großer Dringlichkeit, diesbezüglich ein Umdenken auf beiden Ebenen einzuleiten, da der Staat bzw. seine Strukturen nur bis zu einem bestimmten Punkt für das Leben der Tänzer nach ihrer aktiven Karriere verantwortlich gemacht werden kann.

Der weitere Verlauf der Arbeit ist, ebenso wie auch die Umfragen, anhand der themenrelevanten Kriterien in drei wesentliche Segmente gegliedert: (1) „on the job“, (2) „near the job“- und (3) „out of the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen, die alle zusammen zur ganzheitlichen Entwicklung der Person beitragen.

Ad (1) „on the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen: Das vierte Kapitel widmete sich der Möglichkeiten innerhalb des eigenen Berufsfelds Entwicklungsmaßnahmen zunächst zu erkennen und daran anschließend als solche systematisch in den Arbeitsprozess einzugliedern. Deshalb wurde anhand von Feldforschung der Kreationsprozess einer Inszenierung an drei unterschiedlichen Theaterhäusern mittels Probenbeobachtung und Experteninterviews untersucht und dokumentiert, wobei der Transfer des Erreichten auf die Bühne als Bühnenprobe mit einbezogen, jedoch der öffentliche Moment der Vorstellung bewusst ausgeklammert wurde. Die Auswahl der Theaterhäuser unterlag dem Anspruch, ein möglichst breit gefächertes Spektrum an verschiedenen Parametern wie verschiedener Strukturen sowie künstlerischer Konzepte und Stile innerhalb der Staats- und Stadttheater darstellen zu können, was dazu führte, dass hier methodisch die Probenforschung genutzt wurde, um die Arbeit an den Theatern in Stuttgart, Augsburg und Dortmund durch ein detailliertes Protokoll zu vergleichen. Um u.a. den Anteil an kreativer Eigenarbeit – sowie den Einzug derselben in das ästhetische Endprodukt – der Tänzer besser erfassen zu können, wurden nur Kreationen zur Betrachtung und Bewertung herangezogen, die im Ge-

gensatz zu einer Übernahme eines bestehenden Werks den Aspekt der Kreativität stärker hervorhoben. Hieraus ergab sich auch eine stringentere Unterscheidung des Prozesses als eine berufliche Qualifizierungsmaßnahme, da die Tänzer, neben des eigenen kreativen Inputs, auch die jeweils ‚neue Sprache‘ erst erlernen und sich angeignen mussten, um die gewünschte Passung zwischen Mensch und Situation zu erreichen.

Die Proben wurden grundsätzlich mit Blick auf folgende Aspekte verfolgt und analysiert: (1) die Inspiration der Choreografen, (2) den individuellen Führungsstil, (2) die Effizienz der Probenführung und -planung, (3) die Prozessetappen innerhalb der Kreationsphase sowie (4) das Zeitmanagement. Dabei zeigte sich, dass eine Kreation sehr schwer anhand quantitativer Kriterien gemessen werden kann. Nichtsdestotrotz war erkennbar, dass der Führungsstil der Choreografen das Potenzial der Tänzer auszuschöpfen vermochte, indem sie in unterschiedlichem Maße von den Erfahrungen und der schöpferischen Eigeninitiative ihrer Tänzer Gebrauch machten, was als Ergebnis auch auf der Bühne zu sehen war. Hinsichtlich der Weiterbildung und -entwicklung beruflicher Qualifikationen konnte die vorgenommene Probenbeobachtung dazu beitragen, die Tatsache aufzuzeigen, dass die Probe selbst sämtliche Voraussetzungen erfüllt, um als eine ‚on the job‘-Personalentwicklungsmaßnahme klassifiziert zu werden. Das bedeutet, dass in der alltäglichen Arbeit des Tänzers spezifische berufliche Qualifikationen neu erlernt bzw. gefördert werden, indem beispielsweise an den quantitativen Aspekten wie Koordination, Kraft, Technik, aber auch an qualitativen wie dem künstlerischen Ausdruck gearbeitet wird. Zusammengenommen beinhalten die Proben eine Bereicherung aller berufsrelevanter Faktoren, deren Zugewinn den Erfahrungsschatz des einzelnen Tänzers prägt und ihm über den aktuellen Probenprozess hinaus erhalten bleibt.

Die untersuchten unterschiedlichen methodischen Ansätze der Choreografen während eines Kreationsprozesses können zwar als repräsentativ angesehen werden, jedoch ist unumstritten, dass ein enormes Defizit auf diesem Gebiet, vor allem im Theatertanzbereich, besteht. Aufgrund dieses erwähnten Forschungsbedarfs kann an dieser Stelle nur ein Aufruf gesetzt werden, sich mit diesem Forschungsgebiet eingehender auseinanderzusetzen.

Ad (2) ‚near the job‘-Personalentwicklungsmaßnahmen: Die zweite interdisziplinäre Säule neben den Wirtschaftswissenschaften, auf die sich die vorliegende Arbeit stützte, ist der Sport bzw. die Erkenntnisse aus der Sportmedizin. Die vorge-

nommenen Untersuchungen legen nahe, dass die Tanzmedizin den Hauptbereich der „near the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen innerhalb des Berufsfelds der Tänzer einnimmt, v.a. aufgrund der Tatsache, dass jedes Erlangen neuer körperlicher Fertigkeiten das Risiko von Verletzungen in sich birgt. Diese Erkenntnis kann sowohl durch die Auswertung des Experteninterviews mit Exner-Grave als auch aufgrund der eigenen Erfahrung des Verfassers bestätigt werden.

Hauptsächlich kommt Tanzmedizin am Theater immer noch in kurativer Form vor, doch konnte aufgezeigt werden, dass es einige wenige Ansätze gibt, präventive Maßnahmen im weiteren Sinne in den beruflichen Alltag der Tänzer zu integrieren. Darüber hinaus haben medizinische Untersuchungen mit Tänzern ergeben, dass diese sowohl in der Labordiagnostik als auch im Trainingsaufbau eine defizitäre Ausdauerleistung vorweisen. Das akute Problem des konditionellen Mangels der Tänzer gründet jedoch darauf, dass die akuten Unfälle in der Regel zu dem Zeitpunkt stattfinden, wenn die Tänzer koordinativ ermüden und sie ermüden, wenn die Ausdauerleistungsfähigkeit nachlässt. Außerdem ist im internationalen Vergleich erkennbar, dass es noch viel Investitions-, Engagement- und Entwicklungsbedarf an den deutschen Theatern, vor allem hinsichtlich der Primärpräventionsarbeit, gibt. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass durchaus Modelle wie z.B. die Periodisierung – eine gezielte Planung von Belastungs- und Regenerationsphasen – existieren, die weder finanzielle noch nennenswerte zeitliche Investitionen erfordern. Dadurch kann die ermittelte Begründung aus der „Umfrage-Leitung“, dass der Mangel an präventiven Angeboten auf budgetäre bzw. räumliche Gründe zurückzuführen sei, zumindest teilweise widerlegt werden. Zusätzlich erschwerte die Auswertung der „Umfrage-Tänzer“ die Lage, deren Ergebnis offenlegte, dass bei der Mehrheit der Befragten selbst nach krankheits- bzw. verletzungsbedingter Abstinenz kein Rückkehrgespräch bezüglich der kurzfristigen, individuellen Zielsetzung geführt wurde. Auch wenn solche Gespräche keine budgetären oder räumlichen Kapazitäten benötigen, erfordert dieses Vorgehen selbstverständlich eine gewisse Planung und zudem Anpassungen im Zeitmanagement seitens der Leitung.

Darüber hinaus stellte sich heraus, dass die Ernährung ein unterschätztes Feld in Bezug auf die Optimierung der Leistungs- und Regenerationsfähigkeit darstellt, auf welches ebenfalls mit geringen Mitteln Einfluss genommen werden kann, um eine Verbesserung herbeizuführen. Grundsätzlich konnte nachgewiesen werden, dass offensichtlich ein Missverständnis bezüglich der vorausgesetzten Kenntnisse über

eine adäquate Ernährung für Tänzer als Teil ihrer Ausbildung vorliegt, da sich etwa jeder zweite Tänzer nicht ausreichend über dieses Thema informiert fühlt. Nichtsdestotrotz bemängelten mehr als vier Fünftel der Tänzer die Nahrungsauswahlmöglichkeiten in ihrer Theaterkantine. Eine Menüplanung mit Blick auf die Optimierung der körperlichen Bedürfnisse bei hoher physischer Belastung als eine mögliche Personalentwicklungsmaßnahme erfordert zwar eine gewisse Planung und Organisation, benötigt jedoch nicht unbedingt große finanzielle Investitionen.

Ad (3) „out of the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen: Das spezifische Berufsprofil des Tänzers, bei dem der Berufswechsel einen immanenten Teil der Karriereplanung darstellt, erfordert eine eingehende Auseinandersetzung mit möglichen „out of the job“-Personalentwicklungsmaßnahmen, welche die Transition in einen neuen Beruf unterstützen könnten. Im Zuge der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Literatur in solchen speziellen Fällen der beruflichen Neuorientierung nicht von Defiziten, die es mittels einer Positionierungsorientierung von Personalentwicklung zu beheben gilt, sondern von einer Potenzialproduktion spricht. In letzterem Fall ändern sich die Anforderungen an die Personalentwicklung zwangsläufig, da die Bedürfnisse an die zukünftige Arbeit nur schwer prognostizierbar sind bzw. die Potentiale der Mitarbeiter zunächst ermittelt werden müssten. Aus diesem Grund sollten neben bereits behandelten berufsbezogenen Entwicklungsmaßnahmen auch berufsferne Inhalte gefördert werden, denn die zeitlich begrenzte Karriere eines Theatertänzers und die meist fehlenden beruflichen Perspektiven zeichnen die Periode der Transition nach der aktiven Tanzkarriere aus. Die dieser Arbeit zugrundeliegenden Umfragen behandelten selbstverständlich auch Themen im Bereich der Transition und förderten eine divergierende Wahrnehmung hinsichtlich der Vorbereitung auf die Transition bei den befragten Parteien zu Tage. So haben sich z.B. neun von zehn der verantwortlichen Führungskräfte dafür ausgesprochen, dass Tänzer bereits während ihrer Karriere Weiter- bzw. Fortbildungsangeboten wahrnehmen sollten. Auf die Nachfrage nach Mitarbeitergesprächen in der „Umfrage-Tänzer“, ob eventuell auch außerhalb des Berufes liegende Interessenfelder angesprochen wurden, antworteten jedoch neun von zehn Tänzern mit nein.

Die Arbeit konnte aufzeigen, dass Anstrengungen bei einer Unterstützung in der Transition unternommen werden, indem betroffenen Tänzern innerhalb der Compagnie die Möglichkeit geboten wird, erste Schritte im Beruf des Ballettmeisters oder Choreografen zu unternehmen. Doch begrenzen diese Anläufe die Tänzer, in-

nerhalb des gegebenen Umfelds zu bleiben und werden darüber hinaus nicht systematisch verfolgt. Vor dem Hintergrund der Auswertung der ‚Umfrage-Tänzer‘, die belegt, dass jeder zweite Tänzer eine Umorientierung außerhalb des Kunst- und Kultursektors sucht, kann festgehalten werden, dass die vorhandenen Maßnahmen nicht ausreichen. Aus diesem Grund ist eine rechtzeitige und systematische Ermittlung von (latentem) Wissen und Können sowie individuellen Interessen von großer Bedeutung, um eine gemeinsam getragene Zielsetzung zu vereinbaren, die erforderlichen Maßnahmen zu bestimmen und die Rahmenbedingungen so aufzustellen, dass diese den dafür notwendigen Handlungsspielraum gewährleisten.

Auch im Hinblick auf die Transition konnte der leistungsorientierte Sport als Vergleichsdisziplin ausgemacht werden, da die Parallelen hinsichtlich der körperlichen Beanspruchung und dem daraus resultierenden, relativ frühen Ende einer aktiven Karriere auch hier evident sind. Der Deutsche Olympische Sportbund hat beispielsweise ein Zehn-Punkte-Programm zur Dualen Karriere erarbeitet, mittels dessen er alle aktiven und ehemaligen Leistungssportler dabei begleitet und unterstützt, ein zweites Standbein nach bzw. bereits während der Sportkarriere aufzubauen. Eine Fiktion in der Übertragung der Maßnahmen vom Sport ins Theater konnte hinsichtlich der finanziellen Grundlage des DOSB festgestellt werden, die dort deutlich höher liegt als am Theater. Nichtsdestotrotz ist erkennbar, dass die Führungskräfte des Sportbunds sich ihrer Verantwortung für die Leistungssportler bewusst sind und die Rahmenbedingungen dahingehend aufstellen, dass sich die Sportler sowohl innerhalb als auch außerhalb der Sportdisziplin optimal entfalten können.

Abschließend lässt sich festhalten, dass mit der vorliegenden Arbeit deutlich gemacht werden konnte, dass der Beruf des Theatertänzers ein sehr spezifisches Profil aufweist. Die berechtigte Frage, weshalb die daraus entstehenden Probleme für den einzelnen Tänzer zu einem allgemeinen Anliegen gemacht werden sollten, lässt sich nicht in einem Satz beantworten. Zunächst sei angemerkt, dass der Theatertanz ein öffentliches Kulturgut darstellt, in dessen Genuss der durchschnittliche Kunstkonsument an den meisten deutschen Theatern kommen kann und der Tänzer somit zur kulturellen Bereicherung der Gesellschaft beiträgt. Darüber hinaus erfährt die im gesellschaftlichen Diskurs immer aktueller werdende Forderung nach lebenslangem Lernen im Hinblick auf das besondere Berufsprofil des Theatertänzers eine besondere Beachtung.

Vor dem Hintergrund der unweigerlichen, körperlich bedingten Beendigung der aktiven Tänzerkarriere am Theater um das 35. Lebensjahr, stellt die Devise ‚lebenslanges Lernen‘ einen obligatorischen Rahmen in der Lebensführung der Tänzer dar, in den sie sich zu fügen haben. Sie bedeutet nicht bloß mehr eine Erweiterung des individuellen Horizonts zur eigenen Weiterentwicklung mit unterschiedlichen Zielen, wie in vielen anderen Berufen, sondern trägt existenzbedrohende Ausmaße, sollte eine Neuorientierung nicht funktionieren. Die Stiftung Tanz hat sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung gestellt und bietet ein Auffangbecken für Tänzer. Da sich die Personalentwicklungsmaßnahmen jedoch über den ‚out of the job‘-Bereich hinaus erstrecken, kann diese Initiative nicht die Leitungen und Träger der Theater aus der Führungsverantwortung entlassen. Die Untersuchung hat erste Hinweise darauf geliefert, dass die vorgestellten Instrumente zur Durchführung von Personalentwicklung dringend einen systematischen Einzug in die organisatorische Planung der Theater erhalten sollten, denn der eingangs gestellten Frage, ob Personalentwicklungsmaßnahmen auf das künstlerische Ergebnis einwirken, kann grundsätzlich zugestimmt werden. Die Forschungsergebnisse legen allerdings nahe, dass noch weitere wissenschaftliche Untersuchungen notwendig sind, um die Implementierung in der Praxis voranzutreiben.

## 7.2 Ausblick

Die Institution Theater hat es in vielerlei Hinsicht versäumt, den Diskurs der Innovationen umfassend zu führen, behandelt Neuerungen ausschließlich auf künstlerische Art und Weise, ruht sich jedoch innerbetrieblich auf Strukturen und Tätigkeitsbereichen aus, die nicht mehr zeitgemäß erscheinen. Aus diesem Grund bedienen sich Menschen, die einen Fortschritt herbeiführen wollen, der Mechanismen aus anderen Disziplinen, wo sich ein Festhalten an der Vergangenheit bereits als eine ineffektive Strategie erwiesen hat. In der heutigen Theaterwelt werden Künstler benötigt, die flexibel einsetzbar und offen für zusätzliche Weiter- und Fortbildung sind. In dieser Hinsicht unterscheidet sich ein Künstler überhaupt nicht von einem Mitarbeiter in einem Wirtschaftsunternehmen. Darüber hinaus hat die Untersuchung gezeigt, dass Personalentwicklung weder strukturell noch funktional determiniert ist, es aber immer auf die Beeinflussung der Passung zwischen einem Menschen und der gegebenen

nen Situation ankommt. Somit dürften die Erfahrungswerte aus der Wirtschaft bzw. dem Sport – insofern angepasst an die Situation in einem künstlerischen Betrieb – in den meisten Fällen friktionsarm zu übertragen sein. Der Diskurs einer systematischen Personalentwicklung benötigt dabei mindestens zwei wesentliche Voraussetzungen: die Möglichkeit und die Bereitschaft, sich über Tabugrenzen hinweg auszutauschen (z.B. in Bezug auf die Probengestaltung) sowie die Bereitschaft und Fähigkeit in Zusammenhängen als auch Wechselwirkungen zu denken.

Ausgehend von der Auswertung der beiden Umfragen und der darauf aufbauenden Diskussion, ist die erkenntnisleitende Fragestellung für den Ausblick: Wann lohnt sich eine Investition in die Personalentwicklung im Bereich Theatertanz und welche Felder sollte sie abdecken? Darauf gibt es sicherlich keine allgemeingültige Antwort, da die möglichen Bereiche immer mit Blick auf die Zusammensetzung der jeweiligen Tanzcompagnie erörtert werden müssen. Die Untersuchung hat daher keine Antwort darauf gefunden, ob ein Bedarf an einer strategischen Personalentwicklung tatsächlich existenziell für die Tanzcompagnien ist. Das Ergebnis ist jedoch dahingehend eindeutig, dass mit auf die Einzelpersonen ‚zugeschnittenen‘ Maßnahmen zur Personalentwicklung sowohl Motivation als auch Kompetenzentwicklung vorangetrieben werden, wodurch sich auch Vorteile für den Arbeitgeber ergeben.

Jedes Theater muss anhand der Organisationsanalyse selbst definieren und entscheiden, ob der Bedarf anhand der vorab erfolgten Zielsetzung und des erforderlichen Aufwands dringlich ist oder nicht. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle jedem Theater eine individuelle Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts für die nahe Zukunft empfohlen. Ein solches Konzept böte den Vorzug, dass bei allen Stakeholdern Klarheit darüber erzeugt wird, was mittel- und langfristig für die Mitarbeiter getan werden kann, um ihre persönliche Kompetenzen zu erweitern, die wiederum (auch) dem Arbeitgeber zu Gute kommen. Hierbei wird angeregt, dass die Leitungen der Theaterhäuser von externen Partnern darüber beraten werden, wie Personalentwicklung bzw. die Gestaltung der Maßnahmen jeweils stattfinden kann, wobei unterschiedliche Kriterien in Betracht gezogen werden sollten, wie z.B. die Motivation und der Bildungsstand der Mitarbeiter, Anforderungen an die Stellen in Bezug auf die Qualifikation und die erforderlichen Kompetenzen sowie der Weiter- und Fortbildungsbedarf. Dabei erscheint eine aktive (Mit-)Gestaltung seitens der Mitarbeiter in Form von Eigeninitiative, Engagement und Offenheit gegenüber Veränderungen besonders erforderlich.

Die Forschungarbeit konnte aufzeigen, dass es bereits einige Ansätze gibt, welche die Personalentwicklung verfolgen. Allerdings weisen diese getätigten Maßnahmen im großen Umfang eine Art zufällige Erscheinung auf, da sie aus bestimmten künstlerischen Ideenverwirklichungen resultieren. Als Beispiele hierfür wären die Proben zu nennen, die dazu beitragen, die berufliche Entwicklung der Tänzer zu unterstützen. Ebenso verhält es sich mit dem Mentoring, das willkürlich und unsystematisch in einzelnen Compagnien stattfindet oder auch mit der Unterstützung von Tänzern in der Transition in die Rollen von Ballettmeistern und Choreografen. Sie alle finden statt, lassen jedoch den Eindruck entstehen, dass der Aspekt der Personalentwicklung dabei vollkommen unbewusst geschieht und weisen damit eher den Beigeschmack einer kollateralen Erscheinung auf.

Eine Ursache für die vorherrschende Lage lässt sich u.a. in der traditionellen Zuteilung der Chefposition vermuten. Aus vermeintlichen Gründen der Sparmaßnahmen setzt die Kulturpolitik kaum noch Repertoiredirektoren, sondern häufig Choreografen an die Stelle von Direktorposten. Mit dieser Personalunion werden jedoch zwei unterschiedliche Aufgabenfelder verknüpft, die teilweise zu Konflikten in der Ausführung der jeweiligen Aufgaben führen können. Als Choreograf verfolgt die betroffene Person den aus der Tanzwelt bekannten und erzogenen, ich-bezogenen Fokus auf die künstlerische Aufgabe und Entwicklung. Darauf hinaus bedingen die choreografischen Erfolge auch die zukünftige Entwicklung als Direktor. Deshalb widmen sich die Führungsverantwortlichen solchen Themen wie der Personalentwicklung oftmals erst, nachdem sie als Künstler bereits etabliert sind. Sofern nicht Personalunion besteht, überträgt die künstlerische Leitung die Probenleitung an den Choreografen bzw. seinen Ballettmeister, wodurch diese für die Mitarbeiterführung innerhalb der Proben verantwortlich werden.

Aus den oben geschilderten Gründen hat sich allerdings im Laufe der Jahre die Position des Compagnie-Managers an den Theatern etabliert, die immer häufiger zum Einsatz kommt und genau dazu dient, dem Direktor in Personalunion seine organisatorischen Aufgaben abzunehmen. Grundsätzlich muss dabei beachtet werden, dass nicht nur die Aufgaben delegiert werden, sondern immer auch die Führungsverantwortung, weshalb es einer klaren Kommunikation hinsichtlich der Kompetenzen auf der Führungsebene bedarf. Als Beispiel hierfür wären die Mitarbeitergespräche zu nennen, die im Hinblick auf die Personalentwicklung eine wesentliche Rolle spielen und zwar kein Geld, dafür aber eine andere absolut begrenzte Ressource, nämlich

Zeit kosten. Die zeitliche Überbelastung der Führungskräfte ist kein Geheimnis und verleitet dazu, den in dieser Arbeit festgestellten Mangel an solchen Gesprächen zu begründen. Unter der Voraussetzung einer klaren Führungsvision, können derartige Mitarbeitergespräche auch an die Compagnie-Manager delegiert werden.

Was den Inhalt dieser Gespräche betrifft, dürften Gehaltsverhandlung am Theater keine wesentliche Rolle spielen, da für die Mehrheit der Tänzer der Tarifvertrag keine Verhandlungsoption vorsieht und die Gagen im Tarifvertrag NV Bühne Tanz bereits in unterschiedlichen Stufen festgelegt sind.<sup>968</sup> Inhalte derartiger Gespräche könnten einerseits die kurzfristigen Ziele des betreffenden Tänzers, das Feedback sowie die Ziele seitens der Leitung sein. Andererseits könnten auch mittel- und langfristige Interessen und Ziele angesprochen werden, die eventuell auch außerhalb des aktuellen Berufsfelds liegen können, um rechtzeitig auf die Phase der Transition aufmerksam zu machen. Sich auf die Auswertung der Umfragen stützend, wäre es ratsam, Rahmenbedingungen aufzustellen, innerhalb derer die erwünschten Maßnahmen getätigt werden können, wobei hinsichtlich der Bedarfsanalyse und Konzeptualisierung der Maßnahmen die Initiative sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Theatertänzer ausgehen muss, was zur Folge hätte, dass einige Maßnahmen innerhalb der Arbeitszeit integriert werden könnten, während andere außerhalb der Arbeitszeit lägen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte eine weitere Personalentwicklungsmaßnahme ausgemacht werden, deren Umsetzung weder einer Akquise von zusätzlichen Geräten noch einer räumlichen Expansion bedarf. Dabei handelt es sich um die Ausrichtung des Menüplans der Theaterkantine auf die Bedürfnisse von Hochleistungssportlern. Für die Optimierung der Nahrungsverwertung wäre eine Veränderung des Speiseplans bzw. der Nahrungszusammensetzung sowie eine eventuelle Anpassung der Küchenzeiten an den Vorstellungsrhythmus erforderlich.

Die vorliegende Arbeit konnte aufzeigen, dass das Angebot an Tänzern höher ist als die Nachfrage nach ihnen, weshalb man argumentieren könnte, dass die Situation am Arbeitsmarkt einer Investition in die Personalentwicklung entgegensteht. Allerdings gibt es in Bezug auf das Theater und seine Tänzer neben dem bereits erörterten Berufsprofil weitere Aspekte, die eine Begründung für die notwendige Perso-

---

<sup>968</sup> Der Tarifvertrag NV Bühne Sonderregelung Solo bietet zwar eine Verhandlungsmöglichkeit, doch sind die meisten Tanzcompagnien auch hier aufgrund des begrenzten Budgets vorab Grenzen ausgesetzt.

nalentwicklung liefern. Zunächst einmal muss festgehalten werden, dass die Führungsverantwortung bei den bereits engagierten Tänzern nicht einfach wegfallen darf, wie es auch der Deutsche Olympische Sportbund zeigt, der sich um seine Athleten u.a. auch nach ihrer Karriere kümmert. Darüber hinaus kann eine indifferente Haltung gegenüber dem Personal talentierte Schüler und potentielle zukünftige Tänzer dazu verleiten, sich noch vor Abschluss der Ausbildung umzuorientieren, da sie sehen, dass die spätere Entwicklung dem Zufall überlassen wird. Zusätzlich ist es ebenfalls notwendig, darauf aufmerksam zu machen, dass die heutige Konsumgesellschaft, in der alles und jeder leicht und schnell austauschbar ist, dazu verleitet, aufgrund des hohen Angebots an Tänzern eine vergleichbare Einstellung an Theatern vorzunehmen und zurückfallende Tänzer schnell gegen neue zu ersetzen.

Doch sollten sich Entscheidungsträger diesbezüglich im Klaren darüber sein, dass mit derartigen Wechseln keine künstlerische Kontinuität möglich ist und damit auch die Möglichkeit eines individuellen und kollektiven Wachstums einer Compagnie und ihrer Mitglieder zerstört wird. Zuletzt lässt sich vor dem geschilderten Hintergrund auch die Vermutung aufstellen, dass die vorherrschende Situation an deutschen Theatern durchaus mit ein Grund für die geringe Anzahl an deutschen Tänzern liefern kann, da die Zukunftsperspektiven nur sehr schwer prognostizierbar sind. Wobei an dieser Stelle erwähnt werden muss, dass diese Tendenz auch in anderen europäischen Ländern zum Vorschein tritt.

Die in dieser Untersuchung vorgebrachten Argumente und ermittelten Resultate legen nahe, dass eine flächendeckende Initiative, in einer Art Cross-Mentoring, für die Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu empfehlen ist. Um diese Strukturveränderung zu erreichen, bedarf es einer übergeordneten Strategie, die für alle teilnehmenden Tanzcompagnien das gleiche Ziel verfolgt und damit systematisch auf die Entwicklung der Theatertänzer Einfluss nimmt, indem eine Spirale aufgebaut wird, die es trotz der vorherrschenden hohen Fluktuation ermöglicht, einen Nutzen aus der Investition in die Personalentwicklungsmaßnahmen zu ziehen.

### **7.3 Fakt und Plädoyer**

Weshalb sich Personalentwicklungsmaßnahmen an den deutschen Theatern noch nicht durchgesetzt haben, kann auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt werden. Zum einen liegt dies, wie gezeigt wurde, an Faktoren wie Zeit- und Geldmangel. Zum anderen und das scheint mir hier der gewichtigere Grund zu sein, kann auf kulturelle Gründe geschlossen werden. Es wurde ersichtlich, dass die Gedankengänge leitender Führungskräfte prioritätär nicht auf eine Mitarbeiterverantwortung ausgerichtet sind, sondern der künstlerische Erfolg Vorrang vor allem anderen hat. Diese Tradition wird weitergeführt und nicht hinterfragt, was zwar menschlich verständlich, professionell jedoch inakzeptabel ist. Um auf dieser Ebene ein notwendiges Umdenken einzuleiten, sollte bereits der Erfolg der Führungsposition nicht nur an künstlerischen Erfolgen, sondern auch an den Führungsqualitäten des Positionsnehmers gemessen werden. Denn erst durch eine Akzeptanz und Anerkennung beider in sich geschlossener, aber einander bedingender Aufgabenfelder entsteht die ‚Symbiose‘, deren Wirkung auf die Mitarbeiter ausstrahlt und ihnen als Vorbild dafür dient, ihre eigenen Entitäten in Einklang zu bringen.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

Aamodt, Sandra/Wang, Samuel (2008): *Welcome to your brain*, München: C.H. Beck, 2008.

Achtziger, Anja/Gollwitzer, Peter M. (2018): „Motivation und Volition im Handlungsverlauf“, in: Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen [Hg.]: *Motivation und Handeln*, 5. Aufl., Berlin: Springer, 2018, S. 355–388.

Adice, Léopold G. (1859): *Théorie de la gymnastique de la danse théâtrale, avec une monographie des divers malaises qui sont la conséquence de l'exercice de la danse théâtrale: la crampe, les courbatures, les points de côté, etc.*, Paris: N. Chaix, 1859.

Adler, Patricia A. /Adler, Peter (1987): *Membership Roles in Field Research*, Beverly Hills: Sage, 1987.

Aguinis, Herman/Kraiger, Kurt (2009): „Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society“, in: *The Annual Review of Psychology*, 60, 2009, S. 451–474.

Akáts, Carl Franz von (1841): *Kunst der Scenik in ästhetischer und ökonomischer Hinsicht. Kunst der Scenik in ästhetischer und ökonomischer Hinsicht theoretisch, praktisch und mit Plänen, wie auch als Beispiel des Verfahrens durch eine ganz scenirte Oper „Iphigena in Tauris“*, Wien: Anton Mausberger, 1841.

Allmendinger, Katrin (2008): „Aufgabenorientierte Personalentwicklung. Konstruktivistische und computerbasierte Ansätze“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Matzenkloft [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S: 167–188.

Angermayer, Erwin et al. (1987) [Red.]: *Grosse Frauen der Weltgeschichte. Tausend Biographien in Wort und Bild*, Klagenfurt: Neuer Kaiser, 1987.

Arnold, John/Cohen, Laurie (2008): „The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings. A Critical But Appreciative Analysis“, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2008, Vol. 23, 2008, S. 1–44.

Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M. (1996): „The Boundaryless Career as a new employment principle“, in: Michael B. Arthur/Denise M. Rousseau [Hg.]: *The Boundaryless Career. A new Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press: New York, 1996, S. 3–16.

Atkinson, Paul (2004): „Performance and rehearsal. The ethnographer at the opera“, in: Clive Seal et al. [Hg.]: *Qualitative Research Practice*, London: Sage Publications, 2004, S. 94–106.

Auer, Manfred/Gorbach, Stefan/Laske, Stefan/Welte, Heike (1993): „Mikropolitische Perspektiven der Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 153–169.

Back, Andrea (2008): „E-Learning strategisch verankern“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 207–228.

Badura, Jens/Mokre, Monika (2011): „Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement. Anmerkungen zu einem Paradigmenwechsel“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 53–68.

Baecker, Dirk (2009): „Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 31–63.

Baker, Daniel (1998): „Applying the in-season periodization of strength and power training to football“, in: *NSCA Journal*, 20(2), 1998, S. 18–27.

Baker, Daniel (2001): „The Effects of an In-Season of Concurrent Training on the Maintenance of Maximal Strength and Power in Professional and College-Aged Rugby League Football Players“, in: *The Journal of Strength and Conditioning Research*, 15(2), 2001, S. 172–177.

Baldegger, Rico J. (2007): *Management. Strategie-Struktur-Kultur*, Fribourg/Bern/New York: Growth, 2007.

Balme, Christopher (2014): *Einführung in die Theaterwissenschaft*, Berlin: Erich Schmidt, 2014.

Bangsbo Jens (1994): *Fitness training in football. A scientific approach*, Copenhagen: August Krogh Institute, University of Copenhagen, 1994.

Barba, Eugenio (1997): „An Amulet Made of Memory. The Significance of Exercises in the Actor's Dramaturgy“, in: *TDR*, 41(4), 1997, S. 127–132.

Barker, Clive (1988): *Theatre Games. A New Approach to Drama Training*, 7. Aufl., London: Methuen, 1988.

Barthes, Roland (1977): „The Death of the Author“, in: Roland Barthes: *Image Music Text*, London: Fontana Press, 1977, S. 142–148.

Bartölke, Klaus/Grieger, Jürgen (1993): „Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung. Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 93–110.

Bartölke, Klaus/Grieger, Jürgen (1993a): „Leistungs- und Potentialbeurteilung zur Ermittlung des individuellen Entwicklungsbedarfs“, in: Jürgen Berthel/Horst Groenewald [Hg.]: *Personalmanagement. Zukunftsorientierte Personalarbeit*, 9. Nachlieferung, Landsberg/Lech: Loseblatt-Ausgabe, 1993, S. 1–18.

Bartscher, Thomas/Nissen, Regina (2017): *Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*, 2. Aufl., Hallbergmoos: Pearson, 2017.

Bauersfeld, Karl-Heinz et al. (2016): *Grundlagen der Leichtathletik. Das Standardwerk für Ausbildung und Praxis*, 6. Aufl., Aachen: Meyer & Meyer Verlag, 2016.

Bauman, Richard (1992): „Performance“, in: Richard Bauman [Hg.]: *Folklore, Cultural Performances, and Popular Entertainments*, New York: Oxford University Press, 1992, S. 41–49.

Baumbauer, Frank (2005): „Ein Glücksfall, auf den wir lange warten mussten. Thomas Irmer im Gespräch mit Frank Baumbauer“, in: Luk Perceval: *Theater und Ritual*, Thomas Irmer [Hg.], Berlin: Alexander Verlag, 2005, S. 205–212.

Becker, Fred G. (2004): „Karrieren und Laufbahnen“, in: Georg Schreyögg/Axel v. Werder [Hg.]: *Handwörterbuch Unternhemensführung und Organisation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 579–586.

Becker, Fred G./Fallgatter, Michael J. (1999): „Die Personalabteilung als Referenzsystem“, in: Christian Scholz [Hg.]: *Innovative Personal-Organisation. Center-Modelle für Wertschöpfung. Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Neuwied/Krifte: Luchterhand, 1999, S. 218–227.

Becker, Howard Saul (1982): *Art Worlds*, Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, 1982.

Becker, Howard Saul (2000): *Propos sur l'art*, Paris: L'Harmattan, 2000.

Becker, Manfred (1994): „Strukturierte Mitarbeitergespräche“, in: Karlheinz von Schwuchow et al. [Hg.]: *Jahrbuch Weiterbildung*, Düsseldorf: Handelsblatt, 1994, S. 90–95.

Becker, Manfred (1998): „Kompetenzentwicklung für eine dynamische Arbeitswelt“, in: Manuel Schulz et al. [Hg.]: *Wege zur Ganzheit. Profilbildung einer Pädagogik für das 21. Jahrhundert*, Weinheim: Deutscher Studienverlag, 1998, S. 170–193.

Becker, Manfred (2002): „Vom Wissenshamster zum Kompetenzwiesel. Reformsätze in der Personalentwicklung“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 117–135.

Becker, Manfred (2005): *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005.

Becker, Manfred (2008): „Die neue Rolle der Personalentwicklung. Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 41–62.

Becker, Manfred (2009): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009.

Becker, Manfred (2013): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013.

Becker, Manfred/Brand, Hartmut (2002): „Qualitätsstandards für Personalentwicklungsmaßnahmen der AOK – Die Gesundheitskasse“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 146–154.

Becker, Manfred/Bührnheim, Dieter (2002): „Engpassfaktor motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Personalentwicklung bei der B/A/S Berliner Abrechnungs- und Servicegesellschaft für Ver- und Entsorgung mbH“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 136–145.

Becker, Manfred/Schwarz, Volker (2002): „Personalentwicklung in Theorie und Praxis. Forschungsstand und weiterführende Forschungsfragen“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 6–44.

Behr, Samuel Rudolph (1713/1977): *Die Kunst wohl zu tanzen*, Leipzig, 1713, Faksimile Kurt Petermann [Hg.], München: Heimeran, 1977 (= Documenta Choreologica 2).

Bellmann, Lutz (2002): „Arbeitsmarktforschung und Personalentwicklung“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 45–57.

Bendixen, Peter (2009): „Kulturmanagement als Handwerk“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 169–186.

Benjamin, Walter (1972): „Spielzeug und Spielen“, in: Walter Benjamin: *Gesammelte Schriften Band III. Kritiken und Rezensionen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1972, S. 127–132.

Bentley, David (1967): *Das lebendige Drama. Eine elementare Dramaturgie*, Velpber: Friedrich Verlag, 1967.

Berg, Karen van den (2007/2008): *Vom kunstbezogenen Handeln zum Management of Meaning. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement*, in: *spiel plan*, Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2007/2008, S. 75–87.

Bergmann, Bärbel (2000): „Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung“, in: Bärbel Bergmann et al. [Hg.]: *Kompetenzentwicklung und Berufsaarbeit*, Münster: Waxmann, 2000, S. 11–39.

Bernadin, H. John/Dahmus, Sue A./Redmon, Gregory (1993): „Attitudes of first-line supervisions toward subordinate appraisals“, in: *Human Ressource Management*, 32, 1993, S. 315–324.

Bernsmann, Arne et al. (2018): *Arbeitsmethodik für Führungskräfte: Praxiswissen für die Führungsaufgabe. Praxiswissen für die Führungsaufgabe*, Wiesbaden: Springer, 2018.

Berthel, Jürgen (1995): „Karriere und Karrieremuster von Führungskräften“, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer [Hg.]: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, Sp. 1285–1298.

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2017): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017.

Bettenhausen, Kenneth L./Fedor, Donald B. (1997): „Peer and Upward Appraisals. A Comparison of their Benefits and Problems“, in: *Group & Organization Management*, 22, 1997, S. 236–263.

Blasis, Carlo (1828): *The Code of Terpsichore. A practical and historical treatise on the ballet, dancing, and pantomime, with a complete theory of the art of dancing, intended as well for the instruction of amateurs as the use of professional persons*, London: J. Bulcock, 1828.

Blum, Adrian/Zaugg, J. Robert (2008): „360-Grad-Feedback. Komplexe Arbeitsbeziehungen erfordern differenzierte Feedbacksysteme“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 65–84.

Börjesson, Mikael (2017): „Private and Public in European Higher Education“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Vol. 3, Singapore: Springer, 2017, S. 1963–1969.

Bösenberg, Alexander (2008): *Zur Aufklärung des Zusammenhangs von körperlicher Bewegung und Lernen*, München: GRIN Verlag, 2008.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002): „Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion“, in: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz [Hg.]: *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Opladen: Leske&Budrich, 2002, S. 33–70.

Boigne, Charles de (1857): *Les Petits Mémoires de l'Opéra*, Paris: Librairie Nouvelle, 1857.

Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2018): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Köln: Halem, 2018.

Bompa, Tudor O. (1994): *Theory and methodology of training: the key to athletic performance*, 3. Aufl., Boca Raton, Florida: Kendall/Hunt, 1994.

Bompa, Tudor O./Carrera, Michael C. (2003): „Peak conditioning for volleyball“, in: Jonathan C. Reeser/Roald Bahr [Hg.]: *Handbook of sports medicine and science. Volleyball*, London: Blackwell Science Ltd., 2003, S. 29–44.

Bourdieu, Pierre (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1982.

Bourdieu, Pierre (1999): *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999.

Bournonville, Auguste (1847 ff./1979): *My theatre life*, Ivor Guest [Hg.], Middletown, Connecticut: Wesleyan University Press, 1979.

Brecht, Bertolt (1967): „Über eine nicht aristotelische Dramatik“, in: Bertolt Brecht: *Gesammelte Werke*, Bd. 15, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1967.

Brecht, Bertolt (1967a): „Kleines Organon für das Theater“, in: Bertolt Brecht: *Gesammelte Werke*, Bd. 16, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1967.

Briscoe, Jon P./Hall, Douglas T./Frautschy DeMuth, Rachel L. (2006): „Protean and boundaryless careers. An empirical exploration“, in: *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 2006, S. 30–47.

Broinowski, Adam (2010): „Gekidan Kaitaisha – Bye Bye: The New Primitive (2001) – Theatre of the body and cultural deconstruction“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2010, S. 140–159.

Brook, Peter (1975): *Der leere Raum. Möglichkeiten des heutigen Theaters*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1975.

Büser, Tobias/Gülpén, Barbara (2010): „Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche“, in: Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S. 683–693.

Carrol, Stephen J./Tossi, Henry L. (1973): *Management by objectives. Applications and Research*, New York: Collier Macmillan, 1973.

Castil-Blaze, François Henri Joseph (1855) [Hg.]: *L'Académie Impériale de Musique. Histoire Littéraire, Musicale, Chorégraphique, Pittoresque, Morale, Critique, Politique et galante de ce théâtre de 1645 à 1855*. 2 Bände, Paris: Castil-Blaze, 1855.

Chaves, Eduardo (2017): „Educational Technology (I)“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Singapore: Springer, 2017, S. 680–686.

Chothia, Jean (2005): „André Antoine“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 3–6.

Clarke, Mary/Crisp, Clement (1985): *Tänzer*, 2. Aufl., Köln: Verlagsgesellschaft Schulfernsehen, 1985.

Cohen, Laurie/Duberley, Joanne/Mallon, Mary (2004): „Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach“, in: *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 2004, S. 407–422.

Cole, Susan Letzler (1992): *Directors in rehearsal. A hidden world*, New York/London: Routledge, 1992.

Cole, Toby/Chinoy, Helen Krich (1962) [Hg.]: *Actors on Acting*, New York: Crown Publishers, 1962.

Collins, Randall (2004): *Interaction Ritual Chains*, Oxford: Princeton University Press, 2004.

Colquitt, Jason A./LePine, Jeffrey A./Raymond A. Noe (2000): „Toward an Integrative Theory of Training Motivation. A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research“, in: *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, S. 678–707.

Cossel, Friederike von (2010): „Mintzberg im Theater“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010*, Bielefeld: transcript, 2010, S. 219–245.

Cross, Emily S./Ticini, Luca F. (2012): „Neuroaesthetics and beyond. New horizons in applying the science of the brain to the art of dance“, in: *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 11(1), 2012, S. 5–16.

D'Abate, Caroline P./Eddy, Erik R./Tannenbaum, Scott. I. (2003): „What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions“, in: *Human Resource Development Review*, 2(4), 2003, S. 360–384.

Dam, Hans van (2005): „Ohne Scheu erzählten alle, was sie zu sagen hatten. Ein Essay über Luk Perceval“, in: Luk Perceval/Thomas Irmer [Hg.]: *Theater und Ritual*, Berlin: Alexander Verlag, 2005, S. 79–114.

Demmerle, Christina et al. (2008): „Basistechniken der Personalentwicklung“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 253–301.

Deshayes, André Jean Jacques (1822): *Idées générales sur l'Académie royale de musique, et plus spécialement sur la danse*, Paris: Mongie, 1822.

Deutscher Bühnenverein (1993) [Hg.]: „Theaterpolitisches Thesenpapier des Deutschen Bühnenvereins“, in: *Die Deutsche Bühne*, 64(3), 1993.

Deutscher Bühnenverein (2016) [Hg.]: *Theater- und Musikrecht. Texte der Künstlertarifverträge und der urheberrechtlichen Vereinbarungen*, Heidelberg et al.: r. v. decker, 2016.

Deutscher Bühnenverein (2018) [Hg.]: *Werkstatistik des Deutschen Bühnenvereins 2016/2017. Wer spielte was? Werke, Inszenierungen, Aufführungszahlen, Zuschauierzahlen*, Köln/Hamburg: Inspiring Network, 2018.

Dickhoff, Claudia (1984): *Probenarbeit. Dokumentation und Analyse eines künstlerischen Prozesses. Dargestellt am Beispiel der Münchner Inszenierung von Niccoló Machiavellis „Mandragola“*, München: Kommissionsverlag J. Kitzinger, 1984.

Diderot, Denis (1968): *Ästhetischen Schriften*. Bd. 2, Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 1968.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 12. Aufl., Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2008.

Drees Ludwig (1968): *Olympia, gods, artists and athletes*, New York (NY): Praeger, 1968.

Drewniok, Jutta (2008): *Zum Selbstverständnis der Tänzerin in der Tanzgeschichte*, Dortmund: Univ., Diss, 2008.

Driver, Senta (2016): *William Forsythe*, London/New York: Routledge, 2016.

Drucker, Peter Ferdinand (1963): „Managing for Business Effectiveness“, in: *Harvard Business Review*. 3, Mai/Juni, 1963, S. 53–60.

Drucker, Peter Ferdinand (2007): *The practice of management*, Amsterdam: Elsevier, 2007.

Drumm, Hans Jürgen (1982): „Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung“, in: Hugo Kossbiel [Hg.]: *Personalentwicklung*, ZfbF-Sonderheft Nr. 14, Wiesbaden: Springer Gabler, 1982, S. 50–63.

Drumm, Hans Jürgen (1989): „Personalausbildungs- und Personalentwicklungsplanung“, in: Hans Jürgen Drumm: *Personalwirtschaftslehre*, Berlin: Springer, 1989, S. 208–238.

Düffel, John von (2011): „Michael Thalheimer – Das Bauchsystem“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 51–70.

Dundjerović, Aleksandar Saša (2010): „Robert Lepage and Ex Machina – *Lipsynch* (2007) – Performance transformations and cycles“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2010, S. 160–179.

Ebreo da Pesaro, Guglielmo (1993): *De Practica Seu Arte Tripudii. On the Practice or Art of Dancing*, Oxford: Clarendon Press, 1993.

Eckardstein, Dudo von/Schnellinger, Franz (1978): *Betriebliche Personalpolitik. WISO Kurzlehrbücher Reihe Betriebswirtschaft*, 3. Aufl., München: Vahlen, 1978.

Eckersall, Peter (2010): „Not Yet It's Difficult – *Blowback* (2004) – Unmaking Blowback – a visceral process for a political theatre“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2010, S. 202–221.

Efros, Anatoly (2007): *The Craft of Rehearsal. Further Reflections of Interpretation and Practice*, New York: Peter Lang, 2007.

Eichberg, Henning (2004): *Rezension. Dorion Weickmann: Der dressierte Leib*, Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 91. Band, Heft 1, Stuttgart: Franz Steiner, 2004, S. 49–50.

Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (2007): *Kultur in Deutschland*, Schlussbericht vom 11. Dezember 2007, BT-Drucks. 16/7000.

Exner-Grave, Elisabeth (2008) [Hg.]: *Tanzmedizin. Die medizinische Versorgung professioneller Tänzer*, Stuttgart/New York: Schattauer, 2008.

Farfel, Vladimir Solomonow (1961): *Die Physiologie des Sports* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1961.

Felsch, Anke (1999): *Personalentwicklung und Organisationales Lernen. Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung*, 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 1999.

Figge, Katrin (2015): *An Tagen wie diesen*, Norderstedt: BoD – Books on Demand, 2015.

Fischer, Hans-Peter (1995): „Die Arbeit des Sisyphus oder unsere Mission als Bildungsbereich in einer Automobilfabrik“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 42–53.

Fischer, Hans-Peter (1995a): „Netzwerke knüpfen“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 281–286.

Fischer, Hans-Peter (1995b): „Zwei innovative Bildungswesen. Handlungsmuster und Grundpositionen“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 308–316.

Fischer, Walter Boris (2008): *Künstler & Co. Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen*, Zürich/Chur: Rüegger, 2008.

Fischer-Lichte, Erika/Kolesch, Doris/Warstat, Matthias (2014): *Metzler Lexikon Theatertheorie*, 2. Aufl., Stuttgart/Weimar: J. B. Metzler, 2014.

Fitting, Karl et al. (2004): *Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar*, 22. Aufl., München: Franz Vahlen, 2004.

Flick, Uwe (2011): „Triangulation“, in: Gertrud Oelerich/Hans-Uwe Otto [Hg.]: *Empirische Forschung und Soziale Arbeit*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011, S. 323–328.

Flick, Uwe (2019): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 2019.

Föhl, Patrick S./Glogner, Patrick (2009): „Vom Kopf auf die Füsse. Kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion um das Forschungs- und Wissenschaftsverständnis des Faches Kulturmanagement“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 187–197.

Foucault, Michel et al. (1993): *Technologien des Selbst*, Stuttgart: S. Fischer, 1993.

Foud, Nadya A./Bynner, John (2008): Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 2008, S. 241–251.

Friedli, Vera (2008): „Betriebliche Karriereplanung“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg, [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 247–263.

Friedrich, Erhard/Oenthal, Johannes (2000): *Dance is Sport with no rules. Ballet international/Tanz aktuell. Jahrbuch 2000*, Berlin: Der Theaterverlag Friedrich Berlin, 2000.

Füger, Xenja/Wanke, Eileen M. (2018): „Saisonale Periodisierung als Option im betrieblichen Gesundheitsschutz am Beispiel des professionellen Bühnentanzes“, in: *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 68(5), 2018, S. 280–285.

Gabriel-Ritter, Angelika (1993): „Personalentwicklung als Grundhaltung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 111–129.

Gamble Paul (2006): „Periodization training for team sports athletes“, in: *Strength and conditioning journal*, 28(5), 2006, S. 56–66.

Gardiner, Norman E. (1930): *Athletics of the ancient world*, Oxford: University Press, 1930.

Gardner, Howard E. (1993): *Creating Minds. An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*, New York: Basic Books, 1993.

Garfinkel, Harold/Sacks, Harvey (1976): „Über formale Strukturen praktischer Handlungen“, in: Elmar Weingarten/Fritz Sack/Jim Schenkein [Hg.]: *Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1976, S. 130–176.

Gaugler, Eduard (2004): „Geschichte des Personalwesens“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.

Gautier, Théophile (1845): „Opéra: les petites danseuses viennoises“, in: *Histoire de l'Art dramatique en France depuis vingt-cinq ans*. Bd. 4, Paris: Edition Hetzel, 1859, S. 30–35.

Gautier, Théophile: (1845a): „Les Actrices de Paris“, in: *Histoire de l'Art dramatique en France depuis vingt-cinq ans*. Bd. 4, Paris: Edition Hetzel, 1859, S. 103–106.

Geertz, Clifford (1999): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, 6. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999.

Gers, Thomas (2006): *Integrationsbemühungen von Organisation und Individuum. Eine empirische Untersuchung integrativen Verhaltens*, unveröfftl. Masterarbeit, Fernuniversität Hagen, 2006.

Gillies, Donald (2017): „Human Capital Theory in Education“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Vol. 2, Singapore: Springer, 2017, S. 1053–1057.

Görlitz, Gudrun (1998): *Körper und Gefühl in der Psychotherapie*, München: J. Pfeiffer, 1998.

Gold, Raymond L. (1958): „Roles in Sociological Field Observations“, in *Social Forces*, 36(2), 1958, S. 217–223.

Gonin, Nicolas/Fahrni, Daniel/Knecht, Rahel (2008): „Management-Development-Systeme. Assessmentverfahren zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 85–101.

Gorbach, Stefan/Weiskopf, Richard (1993): „Personal-Entwicklung. Von der Disziplin des Handelns zur Disziplin des Seins“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 171–192.

Gorkin, M. J. (1962): *Big loads and basics of sport training. Theory Pract Phys Cult*, 6, 1962, S. 45–49.

Goulish, Matthew (2000): *39 Microlectures in Proximity of Performance*, London/New York: Routledge, 2000.

Graham John M.S. (2002): „Periodization research and example application“, in: *Strength and conditioning Journal*, 24(6), 2002, S. 62–70.

Gröber, Uwe (2018): „Metabolic Tuning. Ausgewählte Mikronährstoffe im Leistungssport“, in: *Erfahrungsheilkunde*, 67(02), 2018, S. 78–86.

Grünewald, Uwe et al. (1998): *Formen arbeitsintegrierten Lernens. Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung* (QUEM-report. 53), Berlin: Arbeitsgemeinschaft QUEM, 1998.

Güntert, Bernhard J. (2004): „Gesundheitsstrategien/-management“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.

Guest, Ann Hutchinson (1984): *Dance Notation, the Process of Recording Movement on Paper*, New York: Dance Horizons, 1984.

Guillaume, Charles (2004): *Das Bild des sportlichen Körpers: Erscheinungsformen des Körpers bei Antonin Artaud, den „Ballets Russes“ und der Eröffnungsfeier der Olympischen Spiele 1936 in Berlin*, unveröfftl. Diplomarbeit, Justus-Liebig-Universität Gießen, 2004.

Guillet de Monthoux, Pierre (1993): „The Spiritual in Organizations. On Kandinsky and the Aesthetics of Organizational Work“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 237–252.

Gurtner, Hans/Habermayr, Jürg/Schmid, Barbara Saskia (2008): „Mentoring bei der Schweizerischen Post. Erfahrene Führungskräfte als Türöffner für den Kadernachwuchs“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 159–174.

Haber, Paul (2009): *Leitfaden zur medizinischen Trainingsberatung. Rehabilitation bis Leistungssport*, 3. Aufl., Wien/New York: Springer, 2009.

Hablützel, Peter (2008): „Verwaltungsmodernisierung und Personalentwicklung. Vom New Public Management zum kulturellen Lernprozess“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 345–354.

Hanft, Anke (1995): *Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisatorischem Lernen“*, München/Mering: Rainer Hampp-Verlag, 1995.

Hanna, Judith Lynne (1987): *To Dance is Human. A Theory of Nonverbal Communication*, Chicago/London: The University of Chicago Press, 1987.

Harre, Dietrich (1973) [Hg.]: *Trainingslehre*, Berlin: Sportverlag, 1973.

Haunschild, Axel (2009): „Ist Theaterspielen Arbeit?“, in: Franziska Schößler/Christine Bähr [Hg.]: *Ökonomie im Theater der Gegenwart. Ästhetik, Produktion, Institution*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 141–156.

Hausmann, Andrea (2013): „Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(2), 2013, S. 103–124.

Hausmann, Andrea/Süß, Stefan (2012): „Personelle Vielfalt in der Kultur. Zur Bedeutung von Diversity-Management für Theaterbetriebe“, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. ZögU/Journal for Public and Nonprofit Services*, 35. Jahrg., H. 4, 2012, S. 401–421.

Havighorst, Frank (2006): *Personalkennzahlen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2006.

Hayes, Sarah (2017): „Digital Learning, Discourse, and Ideology“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Singapore: Springer, 2017, S. 571–576.

Heintel, Peter (1993): „Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 19–40.

Heinze, Thomas (2004) [Hg.]: *Neue Ansätze im Kulturmanagement. Theorie und Praxis*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.

Herrmann, Max (1981): „Über die Aufgaben eines theaterwissenschaftlichen Institutes“, Vortrag vom 27.06.1920 (nach Stenogram), in: Helmar Klier [Hg.]: *Theaterwissenschaft im deutschsprachigen Raum*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1981.

Hinz, Melanie (2011): „Vorspiel und Nachahmung auf Probe“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 72–96.

Hinz, Melanie/Roselt, Jens (2011): „Poetik des Probierens“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 8–13.

Höhne, Steffen (2009): „Neue Rollenmodelle und Theorien im Kulturmanagement. Tagung des Fachverbandes für Kulturmanagement an der Zeppelin University“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 207–210.

Hofmann, Hans (2008): „Fachlaufbahnen. Dargestellt am Beispiel von IBM Research“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 301–315.

Hohner, Hans-Uwe (1993): „Personalentwicklung, berufliche Autonomie und kon sensorientierte Diagnostik“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 367–386.

Holdsworth, Nadine (2005): „Joan Littlewood“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 75–81.

Holmberg, Arthur (1996): *The Theatre of Robert Wilson*, Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

Homburg, Heidrun (1983): „Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprise 1918–1939. The Case of Siemens“, in: Howard F. Gospel/Craig R. Littler [Hg.]: *Managerial Strategies and Industrial Relations. An historical and comparative study*, Aldershot: Gower, 1983, S. 137–156.

Hooker, Tracey (2013): „Peer coaching. A review of the literature“, in: *Waikato Journal of Education*, 18(2), 2013, S. 129–139.

Houghton, Norris (1962): *Moscow Rehearsals. The Golden Age of the Soviet Theatre*, New York: Grove Press, 1962.

Humble, John (1972): *Praxis des Management by Objectives*, München: Verlag moderne Industrie, 1972.

- Huschka, Sabine (2004): „Weder Zeichen noch Bilder, allein Pfade. Das Wissen vom Tanz“, in: Natascha Adamovsky/Peter Matussek [Hg.]: *Auslassungen. Leerstellen als kulturwissenschaftliches Movens. Festschrift für Hartmut Böhme*, Würzburg: Königshausen&Neumann, 2004, S. 299–305.
- Husel, Stefanie (2014): *Grenzwerte im Spiel. Die Aufführungspraxis der britischen Kompanie „Forced Entertainment“ – Eine Ethnografie*, Bielefeld: transcript, 2014.
- Huth, Andreas (2014): *Talentmanagement. Ein Baustein auf dem Weg zur Lernenden Organisation?*, Hamburg: Diplomica Verlag, 2014.
- Huwylter, Joseph (1987): *Ärztliche Eignungsprüfung zu einer tänzerischen Berufsausbildung*, Sonderdruck 75 Jahre, Zurich: Balgrist, 1987, S. 39–51.
- Huxley, Michael/Witts, Noel (2002): *The Twentieth Century Performance Reader*, London/New York: Routledge, 2002.
- Irmer, Thomas (2005): „Intensität. Ein Nachwort“, in: Luk Perceval/Thomas Irmer [Hg.]: *Theater und Ritual*, Berlin: Alexander Verlag, 2005, S. 235–243.
- Issurin, Vladimir B. (2010): „New Horizons for the Methodology and Physiology of Training Periodization“, in: *Sports Med*, 40(3), 2010, S. 189–206.
- Jacobs, Ronald L. (2003): *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*, 2. Aufl., San Francisco: Berret/Koehler, 2003.
- Jakovlev, Nikolai Nikolaevič (1955): *Aufzeichnungen nach der Biochemie des Sports* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1955.
- Jeffri, Joan/Throsby, David (2006): „Life after Dance. Career Transition of Professional Dancers“, in: *International Journal of Arts Management*, 8(3), 2006, S. 54–63.
- Jetter, Frank/Skrotzki, Rainer (2000) [Hg.]: *Handbuch Zielvereinbarungsgespräche*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.
- Jeukendrup, Asker E. (2012): „Performance and endurance in sport. Can it all be explained by metabolism and its manipulation?“, in: *Dialogues in Cardiovascular Medicine*, 17(1), 2012, S. 40–45.
- Jeukendrup, Asker E. (2017): „Periodized Nutrition for Athletes“, in: *Sports Medicine*, 47, 2017, S. 51–63.
- John-Steiner, Vera (1985): *Notebooks of the Mind. Explorations of Thinking*, New York: Harper&Row, 1985.
- Jones, David Richard (1986): *Great directors at work. Stanislavsky, Brecht, Kazan, Brook*, Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press, 1986.
- Kant, Immanuel (1974): *Kritik der Urteilskraft*, Wiesbaden, Suhrkamp: 1974.

Kant, Immanuel (2008): *Kritik der Urteilskraft*, Ottfried Höffe [Hg.], Berlin: Akademie Verlag, 2008.

Kämper, Christian (2008): „Arbeitsrecht und Personalentwicklung“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 365–399.

Kappler, Ekkerhard (1993): „Gegenwartsfähigkeit als zentrales Thema von Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 61–74.

Kealiinohomoku, Joann Wheeler (1972): „Folk Dance“, in: Richard M. Dorson [Hg.]: *Folklore and Folklife. An Introduction*, Chicago: University of Chicago Press, 1972, S. 381–404.

Kear, Adrian (2005): „Troublesome Amateurs. Theatre, Ethics and Labour of Mimesis“, in: *Performance Research*, 10(1), 2005, S. 26–46.

Kehr, Hugo M./Strasser, Matthias/Paulus, Andrea (2018): „Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz“, in: Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen [Hg.]: *Motivation und Handeln*, 5 Aufl., Berlin: Springer, 2018, S. 593–614.

Kelping, Katja (2014): *Studie zu den gegenwärtigen Einstellungsvoraussetzungen für Tänzer an öffentlich subventionierten deutschen Theatern mit Rückschlüssen auf die pädagogische Praxis an Ausbildungsinstituten für professionellen Bühnentanz*, unveröfftl. Masterarbeit, Palucca Hochschule für Tanz Dresden, 2014.

Kieser, Alfred et al. (1980): „Stellenwechsel als Folge von Schwierigkeiten im Prozess organisationaler Sozialisation. Bericht über eine qualitative Untersuchung“, in: *Die Unternehmung*, 34(2), 1980, S. 85–109.

Kieser, Klaus/Schneider, Katja (2015): *Reclams Ballettführer*, 16. Aufl., Stuttgart: Reclam, 2015.

Klein, Armin (2009): *Leadership im Kulturbetrieb*, Wiesbaden: VS Verlag für Soziawissenschaften/GWV Fachverlage, 2009.

Klein, Armin et al. (2012): *Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention*, München: Albrecht Knaus, 2012.

Klein, Howard J./Noe, Raimond A./Wang, Chonwei (2006): „Motivation to learn and course outcomes. The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers“, in: *Journal of Personnel Psychology*, 59(3), 2006, S. 665–702.

Kleindiek, Jürgen (1971): *Zur Methodik der Aufführungsanalyse. Dargestellt an einer Aufführung von Becketts „Endspiel“ am Residenztheater München*, München: Univ., Diss., 1971.

Kleine, Andreas/Hoffmann, Steffen (2014): *Dynamische Effizienzbewertung öffentlicher Dreispartentheater mit der Data Envelopment Analysis*. Diskussionsbeitrag Nr. 488, Hagen: FernUniversität in Hagen, 2014.

Klein-Vogelbach, Susanne (1984): *Funktionelle Bewegungslehre*, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 1984.

Klingler, Urs (2008): „Performance Management. Ein internationaler Vergleich“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 103–120.

Klug, Andreas (2008): „Analyse des Personalentwicklungsbedarfs“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 35–90.

Knauf, Jürgen (1994): *Gabler-Fremdwörterbuch Wirtschaft*, Wiesbaden: Gabler, 1994.

Koegler, Horst/Günther, Helmut (1984): *Reclams Ballettlexikon*, Stuttgart: Reclam, 1984.

Kohn, Tamara (2003): „The Aikido Body. Expressions of Group Identity and Self-Discovery in Martial Arts Training“, in: Noel Dyck/Eduardo P. Archetti [Hg.]: *Sport, Dance and Embodied Identities*, Oxford: Berg, 2003, S. 139–155.

Kolb, Meinulf (2008): *Personalmanagement. Grundlage, Konzepte, Praxis*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.

Konrad, Heimo (2009): „Die (Weiter-)Entwicklung des Kulturmanagements aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Disziplinen. Ein Versuch“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 199–204.

Kotter, John P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München: Franz Vahlen, 2011.

Koutedakis, Yiannis et al. (2010): *Is Fitness Necessary for Dancers?*, in: *Dance Research*, Dez. 2010, 14(2), S. 105–118.

Kram, Kathy E. (1985): *Mentoring and Work. Development Relationships in Organizations*, Glenview: Scott/Foresman, 1985.

Kressler, Herwig W. (2013): *Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme. Motivation – Vergütung – Incentives*, München: Redline, 2013.

Krestovnikov, Aleksej Nikolaevič (1951): *Aufzeichnungen nach der Physiologie der physischen Übungen* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1951.

Kurzenberger, Hajo (2009): *Der kollektive Prozess des Theaters. Chorkörper – Proben gemeinschaften – theatrale Kreativität*, Bielefeld: transcript, 2009.

Kuschnik, Melanie (2014): *Personalentwicklung. Motivation oder Kompetenzaufbau*, unveröfftl. Diplomarbeit, Technische Hochschule Wildau, 2014.

Laban, Rudolf von (1991): *Choreutik. Grundlagen der Raumharmonielehre des Tanzes*, Wilhelmshafen: Noetzel/Heinrichshofen-Bücher, 1991.

Laban, Rudolf von (1995): *Kinetografie – Labanotation. Einführung in die Grundbegriffe der Bewegungs- und Tanzschrift*, Claude Perrottet [Hg.], Wilhelmshaven: Noetzel, 1995.

Laban, Rudolf/Lawrence, F. C. (1974): *Effort. Economy of human movement*, 2. Aufl., London: MacDonald&Evans Ltd., 1974.

Laermans, Rudi (2015): *Moving Together. Theorizing and Making Contemporary Dance*, Amsterdam: Valiz, 2015.

Lagos, Leah et al. (2008): „Heart Rate Variability Biofeedback as a Strategy for Dealing with Competitive Anxiety: A Case Study“, in: *Biofeedback, Association for Applied Psychophysiology & Biofeedback*, 36(3), 2008, S. 109–115.

Langeloh, Heinrich (2011): *Renaissance-Tänze der Orchésographie nach Thoinot Arbeau*, Reichelsheim: Spielleute Hofmann & Co. KG, 2011.

Langsdorff, Maja (2005): *Ballett – und dann? Lebensbilder von Tänzern, die nicht mehr tanzen*, Norderstedt: Books on Demand, 2005.

Lansdale, Janet (2004): „Ancestral and Authorial Voices in Lloyd Newson and DV8's ‚Strange Fish‘“, in: *New Theatre Quarterly*, Vol. 20, S. 117–126.

Laske, Stephan (1987): „Personalentwicklung als Führungsmittel“, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer [Hg.]: *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Poeschel, 1987, S. 1656–1668.

Laske, Stephan et al. (1991): *Internationale Personalentwicklung*. Projektantrag an das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Innsbruck: Universität Innsbruck, 1991.

Lauze, Frédéric de (1952): *Apologie de la Danse. A Treatise of Instruction in Dancing and Deportment*, London: Frederick Muller Ltd., 1952.

Lavender, Andy (2010): „The Builders Association – Super Vision (2005) – Digital dataflow and the synthesis of everything“, in: Jen Harvie/Andy Lavender [Hg.]: *Making contemporary theatre. International rehearsal processes*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2010, S. 17–38.

Laws, Helen (2005): *Fit to dance 2. Report of the second national inquiry into dancers' health and injury in the UK*, London: Dance UK, 2005.

Leach, Barbara (1997) [Hg.]: *The Dancer's Destiny*, Laussane: International Organization for the Transition of Professional Dancers, 1997.

Lee, Carol (2002): *Ballet in Western Culture: A History of Its Origins and Evolution*, New York/London: Routledge, 2002.

Leidenfrost, Jana (2006): *Kritischer Erfolgsfaktor Körper? Leistung neu denken: Ressourcenpflege im Management*, München/Mering: Rainer Hampp, 2006.

Leonard, George (1975): *The Ultimate Athlete. Re-Visioning Sports, Physical Education, and the Body*, New York: The Viking Press, 1975.

Lewinski-Reuter, Verena/Lüddemann, Stefan (2008) [Hg.]: *Kulturmanagement der Zukunft: Perspektiven aus Theorie und Praxis*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, 2008.

Lewis, J. Lowell (1992): *Ring of Liberation. Deceptive Discourse in Brazilian Capoeira*, Chicago/London: University of Chicago Press, 1992.

Liechtenhan, Rolf (1993): *Vom Tanz zum Ballett. Geschichte und Grundbegriffe des Bühnentanzes*, 2. Aufl., Stuttgart/Zürich: Belser, 1993.

Llewelyn, Robert (1986): *A Doorway to Silence. The Contemplative Use of the Rosary*, Norwich: Darton/Longman&Hodge, 1986.

Lowack, Wolf-Rainer (2002): „Eigenverantwortliches Lernen – vom Schlagwort zur betrieblichen Realität“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 155–164.

Luhmann, Niklas (1984): „Organisation“, in: Joachim Ritter/Karlfried Gründer [Hg.]: *Historisches Wörterbuch der Philosophie*, Bd. 6, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1984, Sp. 1326–1328.

Macleod, Hamish/Sinclair, Christine (2017): „Digital Learning and the Changing Role of the Teacher“, in: Michael A. Peters [Hg.]: *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, Singapore: Springer, 2017, S. 566–571.

Mandel, Birgit (2009): „Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 13–29.

Mandel, Birgit (2011): „Vom ‚paternalistischen Kulturstaat‘ zur kooperativen Gestaltung des gesellschaftlichen Kulturlebens durch Kulturpolitik und Kulturmanagement“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 23–40.

Martin, Dietrich (1980): *Grundlagen der Trainingslehre II: Die Planung, Gestaltung, Steuerung des Trainings und das Kinder- und Jugendtraining*, Schorndorf: Karl Hoffmann, 1980.

Mastin, Zerlina (2009): *Nutrition for the Dancer*, Alton: Dance Books, 2009.

Matsuoka, Kazuko (2005): „Yukio Ninagawa“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/ New York: Routledge, 2005, S. 134–138.

Matthews, John (2011): *Training for performance. A meta-disciplinary account*, London: Methuen Drama, 2011.

Matveev, Lev Pavlovič (1964): *Das Problem der Periodisierung des sportlichen Trainings* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1964.

Matveev, Lev Pavlovič (1977): *Die Grundlagen des sportlichen Trainings* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1977.

Matveev, Lev Pavlovič (1981): *Fundamental of sport training*, Moskau: Progress Publishers, 1981.

Matzke, Annemarie (2011): „Versuchsballs und Testreihen. Wie auf Theaterproben Wissen hervorgebracht und standarisert wird“, in: Melanie Hinz/Jens Rösel/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 132–149.

Matzke, Annemarie (2012): *Arbeit am Theater. Eine Diskursgeschichte der Probe*, Bielefeld: transcript, 2012.

Matzke, Annemarie (2015): „Das Theater auf die Probe stellen. Kollektivität und Selbstreflexivität in den Arbeitsweisen des Gegenwartstheaters“, in: Beate Hochholzinger-Reiterer et al. [Hg.]: *Arbeitsweisen im Gegenwartstheater* (itw.: im Dialog – Forschungen zum Gegenwartstheater. Bd. 1), Berlin: Alexander, 2015, S. 15–33.

Mayer, Bernt (1993): *Personalentwicklung für Führungskräfte. Eine Fallstudie in der Software-Industrie*, München: Univ., Diss., 1993.

Mayrhofer, Wolfgang (1993): „„Rites de passage“ in internationalen Karriereübergängen. Versuch eines Beitrags zu einer Theorie der (internationalen) Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 271–290.

McAuley, Gay (2000): *Space in Performance: Making Meaning in the Theatre*, Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press, 2000.

McAuley, Gay (2012): *Not magic but work. An ethnographic account of a rehearsal process*, Manchester/New York: Manchester University Press, 2012.

McConnell, Joan (1977): *Ballet as Body Language*, New York: Harper&Row, 1977.

Ménestrier, Claude-François (1682): *Des Ballets Anciens et Modernes selon les Règles du Théâtre*, Paris: René Guignard, 1682.

Menzel, Wolfgang (1985): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden*, 3. Aufl., Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe, 1985.

Mertens, Gerald (2010): „Kommunikation und Personalentwicklung“, in: *Orchestermanagement*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien, 2010, S. 107–122.

Metz, Thomas (1995): „Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung. Ansätze einer institutionellen Theorie des Personalwesens“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 9(3), 1995, S. 237–239.

Meyerhold, Wsewolod (1979): *Schriften. Schriften: Aufsätze, Briefe, Reden, Gespräche. Band 2 1917-1939*, Berlin: Henschel, 1979.

Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001): *War for Talent*, Boston: Harvard Business Press, 2001.

Michener, James Albert (1983): *Sports in America*, New York: Fawcett Crest, 1983.

Milanowski, Alexandros (2006): *Humankapitalbewertung über Informationen aus öffentlich zugänglichen Quellen. Das Beispiel europäischer Luftfahrtunternehmen*, Siegen/Hamburg: Diplomica, 2006.

Mitchell, Robert (2010): *Im Panopticon der Bewegung. Eine ethnographische Be trachtung von Ballettproben*, unveröfftl. Magisterarbeit, Univ. Mainz, 2010.

Mitter, Shomit (1992): *Systems of Rehearsal. Stanislavsky, Brecht, Grotowski and Brook*, London/New York: Routledge, 1992.

Mitter, Shomit (2005): „Konstantin Stanislavsky“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 11–16.

Mitter, Shomit (2005a): „Max Reinhardt“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 21–26.

Mitter, Shomit (2005b): „Jerzy Grotowski“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 107–112.

Mitter, Shomit (2005c): „Joseph Chaikin“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 123–128.

Mitter, Shomit (2005d): „Robert Wilson“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 185–190.

Molière (1964): *L'Impromptu du Versailles*, in: *One-Act Comedies*, Cleveland: World, 1964.

Mudra, Peter (2016): „Berufsbegleitende Studiengänge“, in: Michael Müller-Vorbrüggen/Jürgen Radel [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2016.

Mühlemeyer, Peter/Clarke, Maxine (1997): „The competitive factor. Training and development as a strategic management task“, in: *Journal of Workplace Learning*, 9(1), 1997, S. 4–11.

Müller, Sophie Merit (2016): *Körperliche Un-Fertigkeiten. Ballett als unendliche Perfektion*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 2016.

Müller-Vorbrüggen, Michael (2010): „Struktur und Strategie der Personalentwicklung“, in: Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S. 3–20.

Nafukho, Fredrick Muyia/Hairston, Nancy R./Brooks, Kit (2004): „Human Capital Theory. Implications for Human Resource Development“, in: *Human Resource Development International*, 7(4), S. 545–551.

Neuberger, Oswald (1991) [Hg.]: *Personalentwicklung*, Stuttgart: Enke, 1991.

Neuberger, Oswald (1993): „Das ist doch keine Kunst!: zur Ästhetik der Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 195–235.

Nicklaus, Jack/Bowden, Ken (1974): *Golf My Way*, New York: Simon & Schuster, 1974.

Nicolai, Christiana (2018): *Personalmanagement*, 5. Aufl., Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2018.

Niederfeichtner, Friedrich (1987): „Qualifikation als Führungsproblem“, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer [Hg.]: *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Poeschel, 1987.

Nix, Christoph (2016): *Theater\_Macht\_Politik*, Berlin: Theater der Zeit, 2016.

Nix, Christoph/Hegemann, Jan/Hemke, Rolf C. (2012) [Hg.]: *Normalvertrag Bühne. Handkommentar*, 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos, 2012.

Noe, Raymond A. (1988): „An investigation of the determinants of successful assigned menotring relationships“, in: *Personnel Psychology*, 41(3), S. 457–479.

Nordhaug, Odd (1989): „Reward Functions of Personnel Training“, in: *Human Relations* (Journal), 42(5), S. 373–88.

Noverre, Jean Georges (2010): *Briefe über die Tanzkunst. Neu editiert und kommentiert von Ralf Stabel*, Henschel: Berlin, 2010.

O.A. (2012): „die saison 2011/12. the winners are ...“, in: *tanz. Zeitschrift für Ballett, Tanz, Performance. Das Jahrbuch 2012*, Berlin: Friedrich Berlin Verlagsgesellschaft mbH, 2012.

Oberender, Thomas (2009): *Leben auf Probe. Wie die Bühne zur Welt wird*, München: Carl Hanser, 2009.

Oechsler, Walter A. (2011): *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*, 9. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011.

Oechsler, Walter A./Strohmeier, Stefan (1993): „Widersprüche und Probleme von theoretischen Ansätzen zur Personalentwicklung. Auf dem Weg zur Theorie der Personalentwicklung“, in: Stephan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 75–91.

Ojofeitimi, Sheyi/Bronner, Shaw (2011): „Injuries in a Modern Dance Company Effect of Comprehensive Management on Injury Incidence and Cost“, in: *Journal of Dance Medicine&Science*, 15(3), 2011, S. 116–122.

Olbert-Bock, Sibylle/Mannsky, Alexandra/Martin, Roger (2014): „Karrierekonzepte. Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und -handelns“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(4), 2014, S. 432–451.

Ossadnik, Wolfgang (1987): „Rahmenbedingungen und Effizienzprobleme öffentlicher Theater“, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 39. Jahrgang, Heft 3, 1987, S. 275–287.

Ozolin, Nikolaj Georgievč (1970): *Das moderne System des sportlichen Trainings* [in Russisch], Moskau: Fizkultura i sport, 1970.

Papalia, Diane E./Martorel, Gabriela (2015): *Experience Human Development*, 13. Aufl., New York: McGraw–Hill, 2015.

Parker, Polly/Hall, Douglas T./Kram, Kathy E. (2008): „Peer Coaching. A Relational Process for Accelerating Career Learning“, in: *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 2008, S. 487–503.

Pasch, Johann (1707/1978): *Beschreibung wahrer Tanz-Kunst*, Frankfurt 1707, Neuauflage Kurt Petermann [Hg.], München: Heimeran, 1978 (= Documenta choreologica 16).

Paufler, Alexander (2019): „Kleine Hormonfibel“, in: Alexander Paufler: *Führung – Kreativität – Innovation. Ein Leitfaden mit Denkstrategien und Denktaktiken für innovative Köpfe*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019, S. 355–369.

Pavis, Patrice (1980): „Répétition“, in: Patrice Pavis: *Dictionnaire du théâtre*, Paris: Editions Sociales, 1980.

Platonov, Vladimir Nikolaevič (1997): *Die allgemeine Theorie der Vorbereitung der Sportler im olympischen Sport* [in Russisch], Kiew: Olimpijskaja literatura, 1997.

Plumeier, Werner (1995): „Meisternachwuchs sichern durch langfristige Vorsorge und betriebsnahe Qualifizierung“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 133–149.

Porter, Lyman W./Lawler, Edward E. (1968): *Managerial attitudes and performance*, Homewood, ILL: Irwin-Dorsey, 1968.

Priddat, Birger P. (2011): „Kulturmanagement als Organisation agonaler Kompetition“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 81–93.

Pulte, Peter (2010): „Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalentwicklung“, in: Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen [Hg.]: *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S. 63–80.

Puttke, Martin (2010): „Learning to dance means learning to think!“, in: Bettina Bläsing/Martin Puttke/Thomas Schack [Hg.]: *The Neurocognition of Dance. Mind, Movement and Motor Skills*, Hove/New York: Psychology Press, 2010, S. 101–114.

Ramírez, Rafael (1991): *The Beauty of Social Organization*, München: Accedo, 1991.

Ramkumar, Prem N. et al. (2016): „Injuries in a Professional Ballet Dance Company: A 10-year Retrospective Study“, in: *Journal of Dance Medicine & Science*, 20(1), 2016, S. 30–37.

Reuband, Karl-Heinz (2010): „Erwartungen an den Opernbesuch und bevorzugte Inszenierungsstile“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010*, Bielefeld: transcript, 2010, S. 247–272.

Richter, Falk/Pohlandt, Andreas (2008): „Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S: 131–165.

Richter, Nancy/Maier, Matthias (2011): „Kreativität, Organisation und Management“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 285–303.

Ridder, Hans-Gerd (1993): „Umweltschutz als neue Aufgabe der Personalentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 353–366.

Ridder, Hans-Gerd (2002): „Strategisches Personalmanagement. Architekturen und Strukturen“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 96–116.

Rief, Winfried/Birbaumer, Niels (2006): „Grundsätzliches zu Biofeedback“, in: Winfried Rief/Niels Birbaumer [Hg.]: *Biofeedback. Grundlagen, Indikationen, Kommunikation, praktisches Vorgehen in der Therapie*, Stuttgart/New York, Schattauer, 2006, S. 1–7.

Rieper, Gerd (1995): „Lernfeld Natur. Erlebnispädagogik in der Managemententwicklung“, in: *Personalführung*, 27(11), 1995, S. 924–930.

Rietveld, Boni (2000): „Dance Injuries in the Older Dancer“, in: *Journal of Dance Medicine & Science*, 4(1), S. 16–19.

Rippstein, J./Gerhardt, J.J. (1992) „Das Plurimeter-Meßsystem“, in: J.J. Gerhardt [Hg.]: *Gelenk und Bewegung*, 1. Aufl., Bern/Göttingen/Seattle/Toronto: Huber, 1992, S. 66–113.

Risi, Clemens (2011): „Encore! Oper wiederholen. Wiederholen als strukturelle und ästhetische Praxis der Probe und der Oper“, in: Melanie Hinz/Jens Roselt/Günther Merz [Hg.]: *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*, Berlin/Köln: Alexander, 2011, S. 97–108.

Ritter, Madeleine (2018): „Älterwerden und Tanzen“, in: *Politik & Kultur Dossiers*, Regensburg/Berlin: ConBrio/Deutscher Kulturrat, 2018, S. 40–43.

Ritzenhoff, Steffan/Ortmeyer, Hermann (2016): „Informelles Lernen mit E-Learning“, in: Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann [Hg.]: *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2017*, Freiburg: Haufe/Lexware, 2016, S. 266–276.

Rizzolatti, Giacomo/Craighero, Laila (2004): „The Mirror-Neuron System“, in: *Annual Review of Neuroscience*, 27(1), 2004, S. 169–192.

Röper, Henning (2006): *Handbuch Theatermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle*, Köln: Böhlau, 2006.

Rothwell, William J./Kazanas, Hercules C. (2004): *Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*, 2. Aufl., San Francisco: Pfeiffer, 2004.

- Rosaldo, Renato (1989): *Culture and Truth*, Boston: Beacon Press, 1989.
- Rosenbaum, David (2010): „Shall we dance? Action researchers and dancers can move together“, in: Bettina Bläsing/Martin Puttke/Thomas Schack [Hg.]: *The Neu-rocognition of Dance. Mind, Movement and Motor Skills*, Hove/New York: Psychology Press, 2010, S. 41–52.
- Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann W./Spieß, Erika (1998) [Hg.]: *Von der Hochschule in den Beruf*, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1998.
- Rossmannith, Kate (2009): “Making Theatre-Making: Fieldwork, rehearsal and performance-preparation”, in: *Reconstruction. Studies in Contemporary Culture*, Vol. 9(1), 2009, S. 1–17.
- Ryschka, Jurij/Tietze, Kim-Oliver (2008): „Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 91–129.
- Sack, Mira (2011): *Spielend denken. Theaterpädagogische Zugänge zur Dramaturgie des Probens*, Bielefeld: transcript, 2011.
- Safier, Benno (1953): „A Psychological Orientation to Dance and Pantomime“, in: *International Journal of Psycho-Analysis*, Samīksā 7(4), 1953, S. 236–259.
- Salas, Eduardo/Cannon-Bowers, Janis A. (2001): „The Science of Training. A Decade of Progress“, in: *Annual Review of Psychology*, 52(1), 2001, S. 471–499.
- Santiago-Delefosse, Marie/Río Carral, María del (2015): „The Life-World and Its Multiple Realities. Alfred Schütz’s Contribution to the Understanding of the Experience of Illness“, in: *Psychology*, 6, 2015, S. 1265–1276.
- Sartori-Neumann, Bruno Thomas (1922): *Die Frühzeit des weimarerischen Hoftheaters unter Goethes Leitung 1791-1798*, Berlin: Selbstverlag der Gesellschaft für Theatergeschichte, 1922.
- Sattelberger, Thomas (1995): „Personalentwicklung als strategischer Faktor“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 15–37.
- Sattelberger, Thomas (1995a): „Innovative Förderprogramme benötigen innovative Architekturen“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 90–114.
- Sattelberger, Thomas (1995b): „Gedankenskizze zu Nachwuchsermittlung, Projektarbeit und Coaching“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 155–172.

Sattelberger, Thomas (1995c): „Lernen in der Organisationsfamilie“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 175–185.

Sattelberger, Thomas (1995d): „Kulturarbeit und Personalentwicklung. Ansätze einer integrativen Verknüpfung“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 239–258.

Sattelberger, Thomas (1995e): „Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 287–305.

Schafffrick, Matthias/Willand, Marcus (2014) [Hg.]: *Theorien und Praktiken der Autorschaft*, Berlin/Boston: de Gruyter, 2014.

Scharmer, Claus Otto (1991): *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung. Der ästhetische Typus von wirtschaftlichen Organisationen. Die künstlerische Perspektive als Ausgangspunkt der ökonomischen Theorie. Auf der Suche nach der gegenwartsfähigen Universität*, Stuttgart: Urachhaus, 1991.

Schein, Edgar H. (1978): *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*, Reading/Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

Schein, Edgar H. (2009): *Führung und Veränderungsmanagement*, Bergisch Gladbach: EHP-Andreas Kohlhage, 2009.

Schein, Edgar H. (2010): *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Cuture Survival Guide*, 3. Aufl., Bergisch Gladbach: EHP-Edition Humanistische Psychologie, 2010.

Scherwolfe, Alexander (2008): *Management by Objectives als Führungsinstrument. Kritische Auseinandersetzung mit der praktischen Umsetzung*, Bielefeld/München: GrinVerlag, 2008.

Scherz-Schade, Sven (2009): „Zum Erfolg führen – Orchesterintendanten, -direktoren und -manager über ihre Sicht von «guter Führung»“, in: *Das Orchester*, 11, 2009, S. 17–19.

Schindler, Larissa (2011): *Kampffertigkeit. Eine Soziologie praktischen Wissens*, Stuttgart: Lucius&Lucius, 2011.

Schmidt, Jan Martin/Köppen, Hajo/Breimer-Haas, Nadine (2008): „Teamorientierte Personalentwicklungsansätze“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenkrott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 189–209.

Schmidt, Katharina (2013): *Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation. Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter*, Hamburg: Diplomica, 2013.

Schmidt, Thomas (2011): „Theater im Wandel. Vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*, Bielefeld: transcript, 2011, S. 161–180.

Schmidt, Thomas (2013): „Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater. Entwicklung neuer Instrumente und ihre Grenzen“, in: Andrea Hausmann/Laura Murzik [Hg.]: *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 2013, S. 185–197.

Schmidt, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*, Wiesbaden: Springer VS, 2017.

Schneider, Ursula (1993): „Die Evolution kennt kein Subjekt: „PE“ scheint aber auf das Subjekt zu setzen. Zu den Widersprüchen in der PE-Theorie und Praxis“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 41–60.

Schneider, Ursula (2004): „Coaching“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 651–660.

Schneider, Wolfgang (2013) [Hg.]: *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*, Bielefeld: transcript, 2013.

Schnell, Christiane (2010): „Der Kulturbetrieb bei Pierre Bourdieu“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010*, Bielefeld: transcript, 2010, S. 43–53.

Schnell, Rainer/Hill, Paul Bernhard/Esser, Elke (2018): *Methoden der empirischen Sozialforschung. Lehrbuch*, 11. Aufl., Berlin/Boston: Walter de Gruyter, 2018.

Schneyder, Wolfram von/Jahnke, Bernd (2006): *Kennzahlen für die Personalentwicklung*, Aachen: Shaker Verlag, 2006.

Schoch, Agnes (1998): *Die alten Tänze – 800 Jahre Höfischer Tanz*, München: Kas- tell, 1998.

Scholz, Christian (2014): *Grundzüge des Personalmanagements*, 2. Aufl., München: Vahlen, 2014.

Scholz, Christian (2014a): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen*, 6. Aufl., München: Vahlen, 2014.

Schutz, Alfred (1967): *Collected Papers I*, Den Haag: Martinus Nijhoff, 1967.

Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (2016) [Hg.]: *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2017*, Freiburg: Haufe/Lexware, 2016.

Seeling, Dirk/Solga, Marc (2008): „Bedarfsanalyse für ein FK-Entwicklungsprogramm“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 415–429.

Selbourne, David (1982): *The Making of „A Midsummer Night's Dream“: An Eye-Witness Account of Peter Brook's Production From First Rehearsal to First Night*, London: Methuen, 1982.

Senge, Peter M. (2017): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Systemisches Management)*, 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017.

Shaw, George Bernard (1922): *The Art of Rehearsal*, London: Arts League of Service Annual, 1922.

Sheehy, Gail (1978): *Passages, Predictable Crises of Adult Life*, New York: Dutton, 1978.

Shevtsova, Maria (2005): „Lev Dodin“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 200–206.

Shyer, Laurence (1990): *Robert Wilson and his Collaboration*, New York: Theatre Communications Group, 1990.

Simmel, Liane (2005): „Körperliche Voraussetzungen“, in: *Tanzmedizin – Ausbildung und Arbeitsplatz Tanz. Eine Einführung für Ärzte und Therapeuten*, Berlin: Unfallkasse Berlin [Hg.], 2005, S. 11–16.

Simmel, Liane (2009): *Tanzmedizin in der Praxis. Anatomie, Prävention, Trainingstipps*, Leipzig: Henschel, 2009.

Smith, Albert (1847): *The Natural History of the Ballet-Girl*, London: D. Bogue, 1847.

Solga, Marc (2008): „Förderung des Lerntransfers“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 303–331.

Solga, Marc (2008a): „Evaluation der Personalentwicklung“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 333–363.

Solga, Marc/Ryschka, Jurij/Mattenklott, Axel (2008): „Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren“, in: Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott [Hg.]: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 19–33.

Speck, Peter/Wagner, Dieter (2004) [Hg.]: *Personalmanagement im Wandel. Vom Dienstleister zum Businesspartner*, Wiesbaden: Gabler, 2004.

Spradley, James P. (1980): *Participant Observation*, Long Grove: Waveland Press, 1980.

Staatstheater am Gärtnerplatz (2014) [Hg.]: *Arsen*. Programm, München: Staatstheater am Gärtnerplatz, Spielzeit 2013/2014, Premiere am 20.03.2014.

Staehle, Wolfgang H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., München: Vahlen, 1999.

Stanislawski, Konstantin (1986): *Die Arbeit des Schauspielers an sich selbst im schöpferischen Prozess des Erlebens*, Bd. 2, Berlin: Henschel, 1986.

Stanislawski, Konstantin (1988): *Ausgewählte Schriften*, Bd. 1, Dieter Hoffmeier [Hg.], Berlin: Henschel, 1988.

Steinbeck, Dietrich (1970): „Probleme der Dokumentation von Theaterkunstwerken“, in: Helmar Klier [Hg.]: *Theaterwissenschaft im deutschsprachigen Raum. Text zum Selbstverständnis*, Darmstadt: Wiss. Buchges., 1981, S. 179–191.

Steinmann, Horst/Hennemann, Carola (1993): „Personalentwicklung und strategisches Management“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 131–151.

Stern, Tiffany (2000): *Rehearsal from Shakespeare to Sheridan*, Oxford: Clarndon Press, 2000.

Stiefel, Rolf Th. (1995): „Erarbeitung von Vorgaben und Bedarfen im Rahmen strategiumsetzender Personalentwicklung“, in: Thomas Sattelberger [Hg.]: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 54–58.

Stock-Homburg, Ruth (2013): *Personalmanagement. Theorien-Konzepte-Instrumente*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.

Süß, Stefan (2013): „Personalmanagement in Kulturbetrieben. Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends“, in: Andrea Hausmann/Laura Murzik [Hg.]: *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS-Verlag, 2013, S. 9–23.

Sullivan, Sherry E. (1999): „The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda“, in: *Journal of Management*, 25(3), 1999, S. 457–484.

Suutari, Vesa/Brewster, Chris (2000): „Making their own way. International experience through self-initiated foreign assignments“, in: *Journal of World Business*, 35(4), 2000, S. 417–436.

Taglioni, Marie (BO/Fonds, R 20) (1822–24): „Souvenirs de Marie Taglioni“, Version 2, machinenschriftlich, Wien, 1822–24.

Taglioni, Marie (BO/Fonds, R 20) (1876): „Souvenirs de Marie Taglioni“, Version 2, maschinenschriftlich, *Lac de Como*, 1876.

Tajet-Foxell, Britt/Rose, F. David (1995): „Pain and Pain Tolerance in Professional Ballet Dancers“, in: *British Journal of Sports Medicine*, 29(1), 1995, S. 31–34.

Tannenbaum, Scott I./Yukl, Gary (1992): „Training and Development in Work Organisations“, in: *Annual Review of Psychology*, 43, 1992, S. 399–441.

Thom, Norbert (1987): *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien*, Stuttgart: Poeschel, 1987.

Thom, Norbert (1992): „Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung“, in: Eduard Gaugler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992, S. 1676–1690.

Thom, Norbert (2007): „Personalentwicklung“, in: Richard Köhler/Hans-Ulrich Küpper/Andreas Pfingsten [Hg.]: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, S. 1354–1363.

Thom, Norbert (2008): „Trends in der Personalentwicklung“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 3–18.

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008): *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008.

Thurner, Christina (2009): „Virtuosinnen am Limit. Zum Sport des weiblichen Körpers im zeitgenössischen Tanz“, in: *Geschlechter. Bewegungen. Sport*, FGS 15(23), 2009, S. 157–171.

Tomlinson, Gary (1993): *Music in Renaissance Magic. Toward a Historiography of Others*, Chicago/London: The University of Chicago Press, 1993.

Treml, Alfred K. (2010): „Darwin in der Oper“, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. [Hg.]: *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010*, Bielefeld: transcript, 2010, S. 133–154.

Turner, Jane (2004): *Eugenio Barba*, London: Routledge, 2004.

UNESCO (1983): *Weltkonferenz über Kulturpolitik. Schlussbericht des von der UNESCO vom 26. Juli–6. August 1982 in Mexiko-Stadt veranstalteten internationalen Konferenz*, München: Saur, 1983.

Vorwerk, Christopher (2012): *Qualität im Theater. Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management*, Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.

Vroom, Victor Harold (1964): *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.

Wacquant, Loïc (2003): *Leben für den Ring. Boxen im amerikanischen Ghetto*, Konstanz: UVK, 2003.

Wächter, Hartmut (1993): „Qualifizierung in der Tätigkeit – leicht gesagt, aber wie getan?“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 403–407.

Wächter, Hartmut (1999): „Personalorganisation in Deutschland“, in: Christian Scholz [Hg.]: *Innovative Personal-Organisation. Center-Modelle für Wertschöpfung. Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Neuwied/Krifel: Luchterhand, 1999, S. 3–10.

Wanke, Alice et al. (2011): „Arbeitsunfall im professionellen Bühnentanz“, in: *Trauma und Berufskrankheit*, 13(2), 2011, S. 131–138.

Wanke, Eileen M. (1996): *Das Leistungsprofil im klassischen Tanz. Eine experimentelle Studie an einem professionellen Ballettensemble*, Kiel: Univ., Diss., 1996.

Wanke, Eileen M. (2008): „Pathophysiologie des Tanzens. Kardiopulmonale Leistungsfähigkeit“, in: *TanzMedizin. Die medizinische Versorgung professioneller Tänzer*, Stuttgart: Schattauer, S. 43–61.

Wanke, Eileen M. et al. (2012): „Rehabilitation nach Arbeitsunfällen im professionellen Bühnentanz. Empfehlungen unter Berücksichtigung tanzmedizinischer Gesichtspunkte“, in: *Rehabilitation*, 51, 2012, S. 221–228.

Wanke, Eileen M. (2014): *Prävention von Unfällen im professionellen Bühnentanz. Rahmenempfehlungen*, 2. Aufl., Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), 2014.

Watson, Ian (2000): „Training with Eugenio Barba. Acting Principles, the Pre-expresive and ‚Personal Temperature‘“, in: Allison Hodge [Hg.]: *Twentieth Century Actor Training*, London: Routledge, 2000.

Weaver, John (1721): *Anatomical and Mechanical Lectures upon dancing. Wherein Rules and Institutions for Art are Laid Down and Demonstrated. As they were read at the academy in Chancery Lane*, London: J. Brotherton/W. Meadows/J. Graves/ W. Chetwood, 1721.

Weber, Ingrid (2004): „Arbeitnehmer, ausländische“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.

Weickmann, Dorion (2002): *Der dressierte Leib. Kulturgeschichte des Balletts (1580–1870)*, Frankfurt am Main: Campus, 2002.

Weineck, Jürgen (2019): *Optimales Training: Leistungsphysiologische Trainingslehre unter besonderer Berücksichtigung des Kinder- und Jugendtrainings*, 17. Aufl., Balingen: Spitta, 2019.

Weinert, Ansfried B./Scheffer, David (2004): „Arbeitsmotivation und Motivations-theorien“, in: Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber [Hg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.

Weiβ, Reinhold (2002): „Kompetenzentwicklung als strategische Herausforderung der betrieblichen Weiterbildung“, in: Manfred Becker/Volker Schwarz/Anke Schwertner [Hg.]: *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp, 2002, S. 75–95.

Weller, Ingo/Hymer, Christina B./Nyberg, Anthony J./Ebert, Julia (2019): „How Matching creates Value. Cogs and Wheels for Human Capital Resources Research“, in: *The Academy of Management Annals*, 13(1), S. 188–214.

White, Graham D. (2007): „The Cruyff Turn. Performance in the Cultural Memory of International Soccer“, in: *Sport in Society*, 10(2), 2007, S. 256–267.

Wien, Andreas (2013): „Personalentwicklung im Unternehmen“, in: Andreas Wien/Normen Franzke: *Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzeptes*, Wiesbaden: Springer, 2013, S. 13–53.

Williams, A. M./Davids, Keith/Williams, John Garrett (1999): *Visual Perception and Action in Sport*, London: E & FN Spon, 1999.

Williams, David (2005): „Simon McBurney“, in: Shomit Mitter/Maria Shevtsova [Hg.]: *Fifty Key Theatre Directors*, London/New York: Routledge, 2005, S. 247–252.

Winslade, John/Monk, Gerald (2008): *Practicing Narrative Mediation. Loosening the Grip of Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

Wöhr, Martin (2001): „Bewerberverhalten als Grundlage des Personalmarketing zur langfristigen Erschließung externer Mitarbeiterpotentiale beim kaufmännischen Fach- und Führungsnachwuchs in Großunternehmen. Dargestellt am Beispiel der Robert Bosch GmbH“, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 15(4), 2001, S. 397–400.

Wohmann, Gabrielle (1966): *Theater von innen. Protokoll einer Inszenierung*, Olten/Freiburg im Breisgau: Walter, 1966.

Wolf, Karin (2010): „Personalentwicklung in Kulturbetrieben“, in: *Kulturmanagement Magazin*, Nr. 47, September 2010, S. 13–15.

Wolff, Rolf (1993): „Von PE durch politische Reform zu reformerischer Praxis durch PE. Die Zukunft der schwedischen Organisationsentwicklung“, in: Stefan Laske/Stefan Gorbach [Hg.]: *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 291–301.

Wucknitz, Uwe D. (2009): *Handbuch Personalbewertung. Messgrößen – Anwendungsfehler – Fallstudien für das Human Capital Management*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.

Wulf, Christoph (2010): „Anthropologische Dimension des Tanzes“, in: Margrit Bischof/Claudia Rosiny [Hg.]: *Konzepte der Tanzkultur. Wissen und Wege der Tanzforschung*, Bielefeld: transcript, 2010, S. 31–43.

Wulf, Gabriele (2009): *Aufmerksamkeit und motorisches Lernen*, München: Elsevier/Urban & Fischer, 2009.

Wulff, Helena (1998): *Ballet Across Borders. Career and Culture in the World of Dancers*, Oxford/New York: Berg, 1998.

Zarrilli, Phillip B. (1998): *When the Body Becomes All Eyes. Paradigms, Discourses and Practices of Power in Kalarippayattu, a South Indian Martial Art*, Oxford: Oxford University Press, 1998.

Zarrilli, Phillip B. (2009): *Psychophysical Acting. An Intercultural Approach after Stanislavski*, London/New York: Routledge, 2009.

Zaugg, Robert J. (2008): „Nachhaltige Personalentwicklung. Von der Schulung zum Kompetenzmanagement“, in: Norbert Thom/Robert J. Zaugg [Hg.]: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV, 2008, S. 19–39.

Zheliazkov, T. (1981): *Theory and methodology of sport training. Textbook for Sport University*, Sofia: Medicina i Fizcultura, 1981.

Zimkin, Nikolai V. (1961): „*Stress in physical exercises and the state of unspecifically enhanced resistance of the body*“, in: Fiziologiceskij zurnal SSSR imeni I. M. Secenova, Vol. 47, 1961, S. 741–751.

Zöllig, Gregor (2010): „Searching for that ‚other land of dance‘. The phases in developing a choreography“, in: Bettina Bläsing/Martin Puttke/Thomas Schack [Hg.]: *The Neurocognition of Dance. Mind, Movement and Motor Skills*, Hove/New York: Psychology Press, 2010, S. 115–122.

## Quellenverzeichnis

### Internet

Aristoteles: *Metaphysik*, 1041 b 10, VII. Buch (Z), <[https://www.uni-freiburg.de/fileadmin/public-docs/Philosophie/TheoPhil/Silvere\\_Schutkowski/Aristoteles/Aristoteles\\_Metaphysik\\_BuchVII\\_Kapitel10\\_17.pdf](https://www.uni-freiburg.de/fileadmin/public-docs/Philosophie/TheoPhil/Silvere_Schutkowski/Aristoteles/Aristoteles_Metaphysik_BuchVII_Kapitel10_17.pdf)>, letzter Zugriff am 20.03.2019.

Balme, Christopher: *Systemische Krisen im europäischen Theater*, <[https://www.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/aktuelles/termine/krisen\\_goethe\\_london/index.html](https://www.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/aktuelles/termine/krisen_goethe_london/index.html)>, letzter Zugriff am 19.07.2018.

Balme, Christopher: *Krise im Theater*, <[https://www.uni-muenchen.de/forschung/news/2017/balme\\_dfgforschergruppe.html](https://www.uni-muenchen.de/forschung/news/2017/balme_dfgforschergruppe.html)>, letzter Zugriff am 06.10.2018.

Baumgarten, Sven: „Was tun nach der Karriere? Das könnte die Sportwelt aus dem Fall Ullrich lernen“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 09.08.2018, <<http://www.faz.net/aktuell/sport/sportpolitik/viele-sportler-haben-probleme-nach-der-karriere-15730098.html>>, letzter Zugriff am 15.09.2018.

BBTK: <[www.bbtk.de](http://www.bbtk.de)>, letzter Zugriff am 21.11.2017.

BBTK: *Mitglieder*, <<http://www.bbtk.de/mitglieder/>>, letzter Zugriff am 29.11.2017.

Bilger, Frauke et al. [Hg.]: *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey (AES)*, Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG, 2017, <<https://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildungsforschung-01.pdf>>, letzter Zugriff am 04.07.2018.

Brandt, Willy: *Regierungserklärung von Bundeskanzler Willy Brandt vor dem Deutschen Bundestag in Bonn am 28. Oktober 1969*, <[https://www.willy-brandt.de/fileadmin/brandt/Downloads/Regierungserklaerung\\_Willy\\_Brandt\\_1969.pdf](https://www.willy-brandt.de/fileadmin/brandt/Downloads/Regierungserklaerung_Willy_Brandt_1969.pdf)>, letzter Zugriff am 20.09.2017.

Brice-Saddler, Michael: „For these ballet students, nothing comes before dancing“, in: *The Washington Post*, 20.07.2018, <[https://www.washingtonpost.com/local/for-these-ballet-students-nothing-comes-before-dancing/2018/07/19/08178516-8ac1-11e8-a345-a1bf7847b375\\_story.html?noredirect=on&utm\\_term=.e8976c4f313f](https://www.washingtonpost.com/local/for-these-ballet-students-nothing-comes-before-dancing/2018/07/19/08178516-8ac1-11e8-a345-a1bf7847b375_story.html?noredirect=on&utm_term=.e8976c4f313f)>, letzter Zugriff am 15.09.2018.

Christoph, Ingeborg/Christoph, Karl-Heinz: *Neuntes Kapitel. Die berufsbezogene Zuwendung für ehemalige Ballettmitglieder aus der DDR*, <<http://www.rentenrecht.de/K9.htm>>, letzter Zugriff am 19.03.2019.

Deutsche Bahn: *Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG*, <<https://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/vorstand/finanzencontrolling-1187678?contentId=1187668>>, letzter Zugriff am 18.06.2018.

Deutscher Bühnenverein [Hg.]: *Berufe am Theater. Informationsstand 2014*, Köln, 2014, <<http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html>>, letzter Zugriff am 11.07.2018.

Deutscher Bühnenverein [Hg.]: *Theaterstatistik 2015/2016. 12 Summentabellen*, Köln, 2017, <<http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/statistiken/theaterstatistik.html>>, letzter Zugriff am 22.05.2018.

Deutscher Kulturrat e.V. [Hg.]: *Positionspapier: Zum Gestaltungsauftrag der Kulturpolitik. Überlegungen des Vorstands zur Tätigkeit des Deutschen Kulturrates*, Berlin, 2001, <<https://www.kulturrat.de/positionen/gestaltungsauftrag-der-kulturpolitik/>>, letzter Zugriff am 22.02.2018.

DFB: *Erfolg mit Köpfchen. Kreative Standards bringen Gefahr*, <<https://www.dfb.de/trainer/seniorin-ue-35/artikel/erfolg-mit-koepfchen-kreative-standards-bringen-gefahr-2176/>>, letzter Zugriff am 25.06.2018.

DFL: *Pressemitteilung*, <[https://www.dfl.de/dfl/files/pressemitteilungen/2016-pressemitteilungen/2016\\_Pressemitteilung\\_33-Zuschauerzahlen.pdf](https://www.dfl.de/dfl/files/pressemitteilungen/2016-pressemitteilungen/2016_Pressemitteilung_33-Zuschauerzahlen.pdf)>, letzter Zugriff am 23.05.2018.

DFL: „*Fall Müller“ entschieden*, <<https://dfl.de/de/home/fall-mueller-entschieden.html>>, letzter Zugriff am 01.03.2018.

Diehl+Ritter: *Dance on*, <<https://dance-on.net/diehl-ritter/>>, letzter Zugriff am 15.07.2018.

DOSB: *Zehn-Punkte-Programm des DOSB zur Dualen Karriere*, <[https://cdn.dosb.de/alter\\_Datenbestand/fm-dosb/downloads/Zehn-Punkte-Programm\\_Duale\\_Karriere.pdf](https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/downloads/Zehn-Punkte-Programm_Duale_Karriere.pdf)>, letzter Zugriff am 28.12.2018.

DOSB: *Mitgliedsorganisationen*, <<https://www.dosb.de/ueberuns/mitgliedsorganisationen/>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

Eliassen, Susanne: „Dieser Riesen-Eisberg bedroht ein ganzes Dorf“, in: *Die Welt*, 13.07.2018, <<https://www.welt.de/vermischtes/article179325890/Groenland-Dieser-Riesen-Eisberg-bedroht-ein-ganzes-Dorf.html>>, letzter Zugriff am 25.07.2018.

Europarat (= Council of Europe/ERICarts): *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. XXth edition 20XX*, 2009, <<http://www.culturalpolicies.net/web/statistics-funding.php?aid=87&cid=80&lid=en>>, letzter Zugriff am 22.02.2018.

Fenner, Sören: *Vergütungsumfrage am Theater – Wer verdient die NV-Bühne-Mindestgage?*, *Theapolis*, 2013, <[https://umfrage.theaterblogs.de/gehalt\\_verguetung\\_gage/tanz/](https://umfrage.theaterblogs.de/gehalt_verguetung_gage/tanz/)>, letzter Zugriff am 22.05.2018.

Forsythe, William: „Ballet demands strength that few would be willing to muster“, in: *The Guardian*, 11.04.2018, <<https://www.theguardian.com/stage/2018/apr/11/choreographer-william-forsythe-enb-ballet-voices-of-america>>, letzter Zugriff am 12.04.2018.

Foy, Nancy: „Die Wirtschaft entdeckt problemorientiertes Lernen“, in: *Harvard Business Manager*, IV(4), 1982, S. 71–81, <<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-29862330.html>>, letzter Zugriff am 15.10.2017.

Franzen, Hajo: „Sinnliche Körper-Architektur von Uwe Scholz“, in: *Berliner Morgenpost*, 25.06.2003, <<https://www.morgenpost.de/printarchiv/wwbm/article/104435186/Sinnliche-Koerper-Architektur-von-Uwe-Scholz.html>>, letzter Zugriff am 14.05.2018.

Gb/STA: „Der slowenische Tag der Kultur. Nicht nur ein feierlicher, sondern auch ein trauriger Tag“ [in Slowenisch], in: *Dnevnik*, 08.02.2018, <<https://www.dnevnik.si/1042800971/kultura/splosno/slovenski-kulturni-praznik-ne-samo-slovesen-ampak-tudi-zalosten-dan>>, letzter Zugriff am 10.02.2018.

Gerber, Ernst: *Aktueller Stand und neuere Tendenzen in der Personalentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen – Literatur Analyse*, Bern: Institut für Organisation und Personal, 2001, <[http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/pe\\_gerber\\_bern\\_2001.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/pe_gerber_bern_2001.pdf)>, letzter Zugriff am 03.10.2017.

Gösele-Koppenburg, Andreas: *Risiken beim Eiskunstlauf: Sprünge, Stürze und hohe Belastung*, <<https://www.gots.org/blog/2016/03/24/eiskunstlauf>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

Haufe: *Personalentwicklung-Software & Kompetenzmanagement – Mitarbeiter fördern*, <<https://www.umantis.com/personalentwicklung>>, letzter Zugriff am 16.01.2019.

Heckmann, Anne Christine: „Frankreichs Rentenreform und ihre Ausnahmen. Sonderrechte bleiben auch weiterhin unangetastet“, in: *Deutschlandfunk*, 15.10.2013, <[https://www.deutschlandfunk.de/frankreichs-rentenreform-und-ihre-ausnahmen.795.de.html?dram:article\\_id=265840](https://www.deutschlandfunk.de/frankreichs-rentenreform-und-ihre-ausnahmen.795.de.html?dram:article_id=265840)>, letzter Zugriff am 13.03.2019.

Hess, Peter: „Die besondere Rekordjagd des Roger Federer“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27.01.2018, <<https://www.faz.net/aktuell/sport/australian-open/australian-open-finale-roger-federer-gegen-marin-cilic-15420103.html>>, letzter Zugriff am 13.03.2019.

Hüster, Wiebke: „Missbrauchsvorwürfe im Tanz. Voller Körpereinsatz in Kunst und Leben“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 18.09.2018, <<https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/belaestigungsvorwuerfe-gegen-fabre-koerpereinsatz-in-kunst-und-leben-15792790.html>>, letzter Zugriff am 19.09.2018.

Initiative kulturelle Integration/Kulturrat Deutschland e.V. [Hg.]: *Zusammenhalt in Vielfalt. 15 Thesen zu kultureller Integration und Zusammenhalt*, Berlin, 2017, <<http://kulturelle-integration.de/thesen/>>, letzter Zugriff am 10.02.2018.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2019): *Deutschland in Zahlen*, <<https://www.deutschlandzahlen.de/tabc/deutschland/arbeitsmarkt/arbeitszeit/arbeitstage>>, letzter Zugriff am 06.03.2020.

Instituto Nazionale Previdenza Sociale: *Pensionfonds für Arbeiter der darstellenden Künste und BerufssportlerInnen* [in Italienisch], <<https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=50724>>, letzter Zugriff am 07.01.2019.

Kesting, Jürgen: „Meine Angst vor dem A“, in: *Franfurter Allgemeine Zeitung*, 16.03.2018, <<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/interview-mit-der-saengerin-christa-ludwig-die-90-wird-15496169.html>>, letzter Zugriff am 28.10.2018.

Klaeden, Sandra von: *Praxishilfe. Pflichtaufgabe oder Freiwillige Leistung? Abgrenzung und Handlungsoptionen*, <<https://www.lrh.niedersachsen.de/download/122410>>, letzter Zugriff am 14.11.2018.

Kranz, Lisa: „Bühne frei. Für mehr Arbeitsschutz am Theater“, in: *Magazin für Beamtinnen und Beamte*. Deutscher Gewerkschaftsbund, 4/2017, <<http://www.dgb.de/themen/++co++8095e318-29b8-11e7-9a52-525400e5a74a>>, letzter Zugriff am 04.06.2018.

Krischer, Tanja/Rohde, Wesko/Wiechern, Anna: „Arbeitsmarkt Kultur. Nr. 3/4. Duale Berufsausbildung“, in: Olaf Zimmermann/Theo Geißler [Hg.]: *Politik & Kultur*, 18(1), Berlin: ConBrio, 2018, <<https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2017/12/Arbeitsmarkt-Kultur-3.pdf>>, letzter Zugriff am 11.07.2018.

Ludwig-Maximilians-Universität München: *Jahrestagung 2018: „Krise als Motor? Theater zwischen Stillstand und Wandel“*, <[https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/news\\_events/jahrestagung\\_2018/index.html#programmuesbersicht#programmuesbersicht](https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/news_events/jahrestagung_2018/index.html#programmuesbersicht#programmuesbersicht)>, letzter Zugriff am 08.11.2018.

Luzina, Sandra: „tänzer sind hochleistungssportler“, in: *tanz*, Juni 2011, <<https://www.der-theaterverlag.de/tanz/archiv/artikel/interview-andreas-weiler-taenzer-sind-hochleistungssportler/>>, letzter Zugriff am 26.09.2018.

Mackrell, Judith: „Death of the dance dictators: ballet in the wake of #MeToo“, in: *The Guardian*, 16.07.2018, <<https://www.theguardian.com/stage/2018/jul/16/dance-ballet-metoo-culture-bullying>>, letzter Zugriff am 23.07.2018.

Magdowski, Iris Jana/Rößler, Matthias: *Pflichtaufgabe oder Selbstverpflichtung. Kulturförderung in Krisenhaushalten*, Wesseling: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., 2003, <[https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=bd4366e8-f23c-f026-ee8e-9ebc3def5299&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=bd4366e8-f23c-f026-ee8e-9ebc3def5299&groupId=252038)>, letzter Zugriff am 14.11.2018.

Meyer, Axel: „Exzellenz, einmal wörtlich“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27.09.2018, <<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/hoch-schule/wissenschaftspolitik-exzellenz-einmal-woertlich-15805111.html>>, letzter Zugriff am 28.09.2018.

Mlakar, Vesna: „Die Zukunft wartet. Interview mit Tigran Mikayelyan“, in: *Dance for you Magazine*, 09.07.2018, <<https://www.danceforyou-magazine.com/2018/07/09/auf-wiedersehen-tigran-mikayelyan/>>, letzter Zugriff am 06.12.2018.

Moore, Phil: „Revisiting Research on the Experience of ‘Suffering’ in Cycling“, in: *Podium Sports Journal*, <<http://www.podiumsportsjournal.com/2009/07/10/revisiting-research-on-the-experience-of-pain-in-cycling/>>, letzter Zugriff am 04.05.2018.

Networkdance: <<http://www.networkdance.de/home/>>, letzter Zugriff am 21.11.2017.

Norz, Maximilian: *Faire Arbeitsbedingungen in den Darstellenden Künsten und der Musik?! Eine Untersuchung zu Arbeitsbedingungen, Missständen sowie Vorschlägen, die zu besseren Arbeitsbedingungen beitragen können*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2016, <[http://artbutfair.org/wp-content/uploads/2016/05/p\\_study\\_hbs\\_319.pdf](http://artbutfair.org/wp-content/uploads/2016/05/p_study_hbs_319.pdf)>, letzter Zugriff am 19.12.2017.

O.A.: „Die großen Aufgaben des Joachim Löw“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 01.01.2019, <<https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/joachim-loew-muss-dfb-team-2019-zurueck-in-spur-bekommen-15967573.html>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

Porter, Robert E.: „Analyzing Rehearsal Interaction“, in: *Empirical Research in the Theatre*, V, S. 1–31, <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED127649.pdf>>, letzter Zugriff am 17.03.2019.

Riese, Susanne: „Ballett lädt ein zum Tanz durch die Hölle“, in: *Ruhr Nachrichten*, 27.05.2018, <<https://www.ruhrnachrichten.de/Nachrichten/Dortmund/Web-Artikel-1288592.html>>, letzter Zugriff am 12.08.2018.

Schulte, Philipp: „Er wirkt wie ein Held in einem klassischen Drama“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10.08.2018, <<https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/psychiater-zum-fall-ullrich-er-wirkt-wie-ein-held-in-einem-klassischen-drama-15731840.html>>, letzter Zugriff am 15.09.2018.

Schuster, Veronika: „Konzepte müssen gewollt sein“, in: *KM Kulturmanagement Network*, 2018 (136), Weimar, 2018, <[https://www.actori.de/fileadmin/PDF\\_PPT\\_DOC\\_XLS/kmn1809\\_Interview\\_ML.pdf](https://www.actori.de/fileadmin/PDF_PPT_DOC_XLS/kmn1809_Interview_ML.pdf)>, letzter Zugriff am 06.09.2018.

Scott, Jane: *Can you ever have too much rehearsal?*, in: *The Guardian. Theatre Blog*, 30.08.2011, <<https://www.theguardian.com/stage/theatreblog/2011/aug/30/theatre-rehearsal-directors-show>>, letzter Zugriff am 20.06.2018.

Scottish Ballet:  
<<https://www.scottishballet.co.uk/actions/supercoolTools/downloadFile?id=24866>>, letzter Zugriff am 26.01.2018.

Senger, Timo: *Die Theorie des 3R-Axioms®. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der mindsetter AG*, <[http://www.mindsetter.com/pdf/axiom\\_research\\_paper\\_german.pdf](http://www.mindsetter.com/pdf/axiom_research_paper_german.pdf) S.17>, letzter Zugriff am 21.11.2018.

Seyda, Susanne/Werner, Dirk: „IW – Weiterbildungserhebung 2014. Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung“, in: *IW – Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 41(4), Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln [Hg.], 2014, <[https://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/201449/storage/master/file/5682200/download/IW-Studie%20Betriebliche%20Weiterbildung.pdf](https://www.iwkoeln.de/_storage/asset/201449/storage/master/file/5682200/download/IW-Studie%20Betriebliche%20Weiterbildung.pdf)>, letzter Zugriff am 05.10.2017.

Seyda, Susanne/Placke, Beate: „IW – Weiterbildungserhebung 2017. Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung“, in: *IW – Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 44(4), Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2017, <[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends\\_2017-04\\_Seyda\\_Placke.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf)>, letzter Zugriff am 22.06.2018.

Siemens: *Siemens-Management:* Vorstand,  
<<https://www.siemens.com/global/de/home/unternehmen/ueberuns/management.html>>, letzter Zugriff am 18.06.2018.

Služba vlade za zakonodajo-PIS: *Ergänzungsrente, Altersversorgungs-, Beschäftigungsgesetz* [in Slowenisch], <<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2073#>>, letzter Zugriff am 07.01.2019.

Staatstheater Nürnberg: *Powerhouse*, <<https://www.staatstheater-nuernberg.de/spielplan-18-19/powerhouse/02-11-2018/2000>>, letzter Zugriff am 18.03.2019.

Statista: *Entwicklung der Kosten in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland von 1992 bis 2013*, <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/387102/umfrage/kosten-je-mitarbeiterder-betrieblichen-weiterbildung-nach-weiterbildungsform/>>, letzter Zugriff am 19.10.2017.

Statista: *Durchschnittliches Alter der Nationalspieler bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland nach Teilnehmerländern*, <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/788622/umfrage/wm-russland-durchschnittliches-alter-der-spieler/>>, letzter Zugriff am 16.07.2018.

Statista: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/221929/umfrage/umfrage-zur-nutzung-betrieblicher-gesundheitsförderung-durch-arbeitnehmer/>>, letzter Zugriff am 16.07.2018.

Statistisches Bundesamt: *Öffentliche Kulturausgaben 2015. Über 10 Milliarden Euro*, Pressemitteilung Nr. 504, 19.12.2018, <[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/12/PD18\\_504\\_216.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/12/PD18_504_216.html)>, letzter Zugriff am 20.12.2018.

Stichting Omscholingsregeling Dansers: < <http://www.omscholingdancers.nl/news-english/newcomers-2016-2017>>, letzter Zugriff am 18.07.2018.

Stiftung Tanz: *Förderung und Stiftungszweck*, <<https://stiftung-tanz.com/ueberuns>>, letzter Zugriff am 28.01.2019.

Stuttgarter Ballett: <<https://www.stuttgarter-ballett.de/compagnie/taenzer/halbsolistinnen/katarzyna-kozielska>>, letzter Zugriff am 21.02.2018.

Stuttgarter Ballett: <<https://www.stuttgarter-ballett.de/compagnie>>, letzter Zugriff am 21.02.2018.

Suslov, Felix P.: *Annual training programs and the sport specific levels of world class athletes*, 2001, <[http://coachr.org/annual\\_training\\_programmes\\_and\\_the\\_sport\\_specific.htm](http://coachr.org/annual_training_programmes_and_the_sport_specific.htm)>, letzter Zugriff am 20.12.2018.

Theater Augsburg: *Ricardo Fernando*, <[https://staatstheater-augsburg.de/ricardo\\_fernando](https://staatstheater-augsburg.de/ricardo_fernando)>, letzter Zugriff am 18.10.2018.

Theater Dortmund: *Xin Peng Wang*, <[https://www.theaterdo.de/biografie/person/xin-peng-wang/?no\\_cache=1](https://www.theaterdo.de/biografie/person/xin-peng-wang/?no_cache=1)>, letzter Zugriff am 15.06.2018.

The Australian Ballet: *Injury Management and Prevention Programme*, <[https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/tab-website-images/content-images/Medical\\_Team/InjuryManagementandPreventionProgramme.pdf](https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/tab-website-images/content-images/Medical_Team/InjuryManagementandPreventionProgramme.pdf)>, letzter Zugriff am 14.12.2018.

The Australian Ballet: *Medical Team*, <<https://australianballet.com.au/the-artists/medical-team/meet-the-medical-team>>, letzter Zugriff am 14.12.2018.

The National Ballet of Canada: *Staff*, <<https://national.ballet.ca/Meet/Staff>>, letzter Zugriff am 14.12.2018.

Thyssenkrupp: *Management*, <<https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/management/> guido-kerkhoff/>, letzter Zugriff am 01.10.2018.

Verbraucherzentrale Bundesverband: *Krankengeld. Ab wann Sie es bekommen und wie Sie es beantragen*, <<https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/gesundheitspflege/krankenversicherung/krankengeld-ab-wann-sie-es-bekommen-und-wie-sie-es-beantragen-38939>>, letzter Zugriff am 11.03.2020.

Versorgungsanstalt der deutschen Bühnen: *Merkblatt 23 über die Sonderregelung für Tänzerinnen und Tänzer sowie Tanzgruppenmitglieder*, <[http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=4645172.PDF](http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=4645172.PDF)>, letzter Zugriff am 18.07.2018.

Versorgungsanstalt der deutschen Bühnen: *Information zur Absenkung des Mindestalters für die Tänzerabfindung gemäß der Sonderregelung für Tänzerinnen und Tänzer in § 36 der Satzung der Versorgungsanstalt der deutschen Bühnen (VddB)*, <[http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=9664937.PDF](http://portal.versorgungskammer.de/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=9664937.PDF)>, letzter Zugriff am 18.07.2018.

Walton, John: *Devised theatre. Ten tips for a truly creative collaboration*, in: *The Guardian*, 16.12.2014, <<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/2014/dec/16/devised-theatre-ten-tips-collaboration>>, letzter Zugriff am 21.04.2018.

Weickmann, Dorion: „Tanz und sexuelle Übergriffe. Selber denken, Giselle!“, in: *Süddeutsche Zeitung*, 02.04.2018, <<https://www.sueddeutsche.de/kultur/tanz-und-sexuelle-uebergriffe-selber-denken-giselle-1.3928381>>, letzter Zugriff am 23.07.2018.

Wessel, Anna: *Texterarbeitungsverfahren in Probenprozessen zeitgenössischer deutschsprachiger Inszenierungen* (AT), <[http://www3.germanistik.uni-halle.de/massenphaenomene/texte/promotionsstudiengang/promoventen/Wessel\\_Exposé\\_Promotionsstudiengang%20Sprache-Literatur-Gesellschaft\\_IP.pdf](http://www3.germanistik.uni-halle.de/massenphaenomene/texte/promotionsstudiengang/promoventen/Wessel_Exposé_Promotionsstudiengang%20Sprache-Literatur-Gesellschaft_IP.pdf)>, letzter Zugriff am 08.04.2017.

Whittenburg, Zachary: *Even Crystal Pite Gets Nervous Before a First Rehearsal*, in: DANCE Magazine, 30.04.2018, <<https://www.dancemagazine.com/crystal-pite-2561823226.html>>, letzter Zugriff am 02.05.2018.

Witt, Katarina: *Katarinas Amateurkarriere im Eiskunstlauf*, <<https://www.katarinawitt.de/de/eiskunstlauf.html>>, letzter Zugriff am 06.01.2019.

## Weitere Quellen

Baier, Christian (2018): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Publikums Gesprächs vor der Premiere *Die göttliche Komödie – INFERNÖ* am 03.11.2018 in Dortmund.

Bruno, Soraya (2018): E-Mail-Interview vom 14.12.2018.

Burghardt, Charlotte (2018): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Panels der DFG-Forschungsgruppe *Krisengefüge der Künste* mit dem Titel „Strukturwandel der Kulturnachfrage. Ansprüche an Stadt- und Staatstheater aus der Perspektive der Bevölkerung und der Kulturpolitik“ am 07.11.2018 in München.

Exner-Grave, Elisabeth (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *tamed* am 14./15.11.2015 in München.

Exner-Grave, Elisabeth (2018): Persönliches Interview, geführt am 04.09.2018.

Fernando, Ricardo (2018): Persönliches Interview, geführt am 24.07.2018.

Haselhorst, Alexander (2017): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Online-Seminars *PM003* an der Allensbach University am 23.03.2017.

Kiselka, Anita (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *tamed* am 14./15.11.2015 in München.

Kozielska, Katharzyna (2018): Persönliches Interview, geführt am 08.02.2018.

Kraft, Eva-Maria (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *tamed* am 14./15.11.2015 in München.

Mitchell, Robert (2013): „Im Panopticon der Bewegung. Eine ethnographische Be- trachtung von Ballettproben“, in: Hans-Georg Soeffner [Hg.]: *Transnationale Verge- sellschaftungen. Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010*, CD-ROM, Wiesbaden: Springer VS, 2013.

Müller, Heiner (1990): Aufgezeichnetes Gespräch mit Dieter Kranz nach einem Durchlauf von Hamlet/Hamletmaschine am 05.03.1990. ID 677 [Inszenierungs- dokumentation im Archiv der Akademie der Künste].

Puttke, Martin (2015): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Seminars *dana- mos* von 26.04.2014–21.02.2015 in Berlin.

Sadowska, Sabrina (2019): E-Mail-Interview vom 23.05.2019.

Theater Augsburg (2018): Eigendarstellung Ballett Augsburg, unveröfftl. Marketing- Material.

Theater Dortmund (2016): Eigendarstellung Ballett Dortmund, unveröfftl. Marke- ting-Material.

Walgenbach, Peter (2018): Persönliche Aufzeichnungen im Rahmen des Panels der DFG-Forschungsgruppe *Krisengefüge der Künste* mit dem Titel „Key Note und Po- diumsgespräch“ am 07.11.2018 in München.

Wang, Xin Peng (2018): Persönliches Interview, geführt am 28.08.2018.

Wanke, Eileen M. (2019): E-Mail-Interview vom 08.04.2019.