

Für den Tanz und für die Tänzer/Innen

(Realisierung des BerlinBallett)

*Der Projektbeauftragte für das BerlinBallett
in Zusammenarbeit mit der
Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur*

Berlin, Juni 2000

INHALTSVERZEICHNIS

I. Projektvorbereitung durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur ab 1996	ab Seite	3
• Das „Kreisepapier“ – Ausgangslage	Seite 4	
• Gespräche und Diskussionen	Seite 5	
• Die Ballettkonferenz	Seite 6	
• Die Opernkonferenz	Seite 6	
• Staatliche Ballettschule	Seite 6	
• Rechtsform	Seite 7	
II. Das Konzept des Projektbeauftragten	ab Seite	9
• Berlin 1997 – Eine Krise und deren Ursachen	Seite 10	
• Drei Zustandsbilder	Seite 12	
• Der Projektauftrag	Seite 13	
• Zeitliche Vorgaben	Seite 13	
• Neue und alte Leitungsverträge	Seite 14	
• Akute Probleme und deren Lösungen	Seite 14	
• BerlinBallett – Die Idee	Seite 15	
• BerlinBallett – Die Weiterentwicklung der Idee	Seite 17	
• Wer leitet das Flaggschiff ?	Seite 18	
• Zwei weitere Ensembles	Seite 18	
• Profile	Seite 20	
• Ein viertes Ensemble ?	Seite 21	
• Das Tanzhaus als ein choreographisches Zentrum	Seite 21	
• Gastspiele	Seite 22	
• Wie sieht eine Spielzeit aus ?	Seite 22	
• Mitwirkung an Opernproduktionen	Seite 23	
• Das Festival Tanz im August	Seite 24	
• Die Staatliche Ballettschule	Seite 24	
• BerlinBallett als Organisationsmodell	Seite 25	
• Delegation von Verantwortung als Führungsmodell	Seite 25	
• Die Stellenentwicklung	Seite 26	
• Flache Strukturen	Seite 26	
• Kunst, nicht Amtsstellen	Seite 28	
• Marketing	Seite 29	
• BerlinBallett als kulturpolitisches Programm	Seite 30	
•		
III. Zentrale Forderungen	ab Seite	31
IV. Anlagen	ab Seite	34
• Gesprächschronologie ab 1996		
• Wirtschaftsplan 2001 (einschl. Stellenplan)		
• Spielplanung		
• Zeitplan		

I. Teil

**Projektvorbereitung durch die Senatsverwaltung für
Wissenschaft, Forschung und Kultur ab 1996**

DAS „KREISE-PAPIER“ - AUSGANGSLAGE

Am Beginn der Projektphase stand die Feststellung, daß der Tanz, international wie national, als eigenständige Kunstform eine zunehmend wichtige Rolle spielt. Im Gegensatz dazu war in Berlin keine vergleichbare Entwicklung zu beobachten. Neue Perspektiven sind in der politischen und kulturellen Öffentlichkeit nicht diskutiert worden.

In den „Materialien zum öffentlichen geförderten Kulturangebot in Berlin“ vom 09.09.1996 („Kreise-Papier“) wurde deshalb eine zusammenfassende Darstellung der Ausgangssituation im Bereich Ballett/Tanz vorgenommen und die kulturpolitische Zielsetzung formuliert,

„Tanz im Rahmen des Berliner Kulturangebotes innerhalb der nächsten Jahre zu einem Schwerpunkt zu machen und durch eine gezielte staatliche Förderung und Strukturplanung eine vor allem inhaltliche Zukunftsperspektive zu eröffnen.“

Die zentrale Frage lautet: Können die tradierten Theaterstrukturen der Entwicklung einer zunehmend eigenständigen Kunstform Ballett / Tanz noch Rechnung tragen ?

Die Antwort: Wir waren und wir sind der Ansicht, eine dauerhafte Verbesserung am besten dadurch erreichen zu können, daß dem Ballett- und Tanzbereich die volle planerische und künstlerische Eigenständigkeit innerhalb der Berliner Kultur zugestanden wird. Untermuert wird diese Behauptung durch zahlreiche Beispiele. Wo immer dem Tanz diese Eigenständigkeit mit Weitblick zugebilligt wurde, sind nach einer notwendigen Aufbauphase herausragende künstlerische Ergebnisse erzielt worden: Frankfurt, Hamburg, Wuppertal.

Aus dieser Erkenntnis resultiert der Vorschlag, durch eine Bündelung der Ressourcen zu einer Neustrukturierung zu kommen, die diesen Namen auch verdient. Die Gründung des – haushaltsneutral konzipierten – BerlinBalletts ist ein erster Schritt in diese Richtung. Weitere Schritte, so etwa die Gründung eines Tanzhauses, haben zu folgen. Es geht darum, den Tanz insgesamt langfristig und gezielt zu fördern.

Als erstes Ziel des projektierten BerlinBalletts wird eine eigenständige Organisationsform angestrebt, die zwei Ensembles

vorsieht, ein klassisches und ein zeitgenössisch/modernes. Seine Aufgabe ist es, das Repertoire der Opernhäuser zu gewährleisten.

GESPRÄCHE UND DISKUSSIONEN

Mit dem im „Kreise-Papier“ formulierten Vorschlag hat sich die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur der öffentlichen Diskussion gestellt. Insbesondere die Vertreter der Opernhäuser sind, wie die beigefügte Chronologie belegt, auf allen mit der Neustrukturierung befassten Ebenen in zahlreichen Gesprächen und Diskussionen in die Entscheidungsprozesse eingebunden worden.

Den Auftakt bildete das Gespräch mit den Intendanten und damaligen Ballettdirektoren am 05.12.1996. Im Ergebnis verständigten sich die Teilnehmer auf eine Bestandsaufnahme für die Jahre 1995-1997. Auf der Basis abgestimmter Strukturdaten und Haushaltszahlen wurde das Ziel gesetzt, die Budgetierung der Ballettetats in den Opernhäusern vorzubereiten. Darüber hinaus wurde den Ballettdirektoren der Auftrag erteilt, ein gemeinsames Positionspapier zu erarbeiten.

Die Frage der Budgetierung, der Methodik wie der Umsetzung, wurde in gesonderten Gesprächsrunden mit den Geschäftsführenden Direktoren der Häuser fortlaufend weiter erörtert.

Die inhaltliche Diskussion erfolgte auf Grundlage des Positionspapieres vom 14./18.02.1997, das vom Ballett der Deutschen Oper Berlin, dem Tanztheater der Komischen Oper, dem Hebbel-Theater Berlin und der TanzWerkstatt Berlin erarbeitet wurde. Das von den Intendanten der Deutschen Oper Berlin und der Deutschen Staatsoper Berlin gemeinsam vorgelegte Konzept vom 18.01.1997 wurde nicht weiter verfolgt. Es entsprach weder dem verabredeten Auftrag noch der Intention einer Einbeziehung aller drei Opernhäuser.

Neben den öffentlichen Podiumsdiskussionen im Rahmen der von der Akademie der Künste und dem Rat für die Künste initiierten Veranstaltungsreihe „Forum Hauptstadt Kultur“, die – mit guter Resonanz - am 03.03. und 05.05.1997 zum Thema Tanz und Ballett stattfanden, wurden allein im Jahre 1997 fünf weitere inhaltlich-konzeptionelle Abstimmungsgespräche mit den Intendanten der Opernhäuser und mit den Ballettdirektoren geführt.

DIE BALLETTKONFERENZ

Dieses Gremium wurde anlässlich eines Gespräches der Intendanten mit dem Staatssekretär ins Leben gerufen. Gleichzeitig wurde Einvernehmen über die Zusammensetzung erzielt, die sowohl eine Vertretung aller drei Opernhäuser wie auch die Beteiligung aller Fachebenen berücksichtigt: ein Intendant (Komische Oper), ein Geschäftsführender Direktor (Deutsche Oper Berlin) sowie eine Ballettbetriebsdirektorin (Deutsche Staatsoper Berlin). Unter Vorsitz des am 29.01.1998 der Öffentlichkeit vorgestellten Projektbeauftragten für das BerlinBallett hat die Ballettkonferenz am 17.03.1998 erstmals getagt. Schwerpunktthemen waren inhaltliche Fragestellungen, insbesondere eine Verbesserung der Spielplanabstimmung zwischen den Häusern. Die Ballettkonferenz tagte im Zeitraum 1998/99 insgesamt viermal. Der bereits vorgesehene Termin am 13.10.1999 wurde nicht mehr wahrgenommen, da zu diesem Zeitpunkt bereits feststand, dass weitere Ergebnisse nur auf der unmittelbaren Entscheidungsebene zu erzielen sein würden.

DIE OPERNKONFERENZ

Die Opernkonferenz unter Leitung des Senators ist im Zeitraum 1998/00 insgesamt fünfmal zusammengekommen, zuletzt am 02.06.2000. Neben den Intendanten der Berliner Opernhäuser nimmt seit der Auftaktsitzung am 08.07.1998 auch der Projektbeauftragte für das BerlinBallett regelmäßig teil und unterrichtet die Teilnehmer über den aktuellen Verfahrensstand: Kontakte, Beratungsergebnisse in den Opernhäusern über Neuproduktionen, Choreographenauswahl, Stand der Spielplanabstimmung, Durchführung von Gastspielen. Die Opernkonferenz ist als entscheidungsbefugtes Gremium gleichzeitig das zentrale Abstimmungsforum, in dem der inhaltliche Austausch sichergestellt wird.

STAATLICHE BALLETTSCHULE

Das Gespräch mit der Leiterin der Staatlichen Ballettschule Berlin sowie

dem zuständigen Vertreter für die Fachaufsicht durch die Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport hat unter Leitung des Projektbeauftragten am 08.07.1998 stattgefunden. Im Ergebnis haben beide Seiten, die Senatskulturverwaltung sowie das BerlinBallett einerseits, die Senatsschulverwaltung sowie die Staatliche Ballettschule andererseits, einvernehmlich festgestellt, dass eine Partnerschaft beiden Seiten Vorteile und Chancen bietet, die es im Interesse einer Stärkung und Weiterentwicklung der Kunstform Ballett/Tanz zu nutzen gilt. Vor diesem Hintergrund sind, von beiden Seiten erwünscht, die Weichen für eine dauerhafte und konstruktive Zusammenarbeit gestellt worden. Alle Beteiligten waren sich einig auch darin, daß in dieser Zusammenarbeit die Chance gegeben ist, die beruflichen Perspektiven der Tänzerlaufbahn neu zu definieren.

RECHTSFORM

Das BerlinBallett wird mit Gründung in 2001 seine Eigenständigkeit als § 26 (1) LHO-Betrieb beginnen und damit seine Arbeit als nichtrechtsfähige Anstalt des Landes Berlin – analog der wirtschaftlichen Betriebsform der Berliner Opernhäuser – aufnehmen. Mit Blick auf die inhaltlich-konzeptionelle Verknüpfung des BerlinBalletts mit den Berliner Opernhäusern ist die Sicherstellung einer reibungslosen wirtschaftlichen Zusammenarbeit der Institutionen entscheidend. Voraussetzung hierfür ist dieselbe Rechtsform. Insofern wird, gemäß Koalitionsvereinbarung zwischen CDU und SPD (1999-2004), das BerlinBallett in den Prüfauftrag miteinbezogen, ob und inwieweit Rechtsformänderungen die staatlichen Bühnen und Orchester in die Lage versetzen, ihren künstlerischen Aufträgen betriebswirtschaftlich effizienter nachkommen zu können. Sofern vorgesehen ist, einzelne Einrichtungen zunächst exemplarisch in eine andere Rechtsform zu überführen, bietet sich das BerlinBallett dafür als Modell an.

Grundsätzlich wird die Rechtsform des BerlinBalletts stets orientiert sein an der Rechtsform der Opernbetriebe. Dies hat den Vorteil, dass „Transferleistungen“, etwa im Bereich von Verträgen, Personalgestellung und Sachleistungen, einfacher zu handhaben sind. Hinzu kommt, dass ein Betriebsübergang nach § 613 a BGB bei einer Überführung in einen eigenständigen Betrieb nach § 26 (1) LHO nicht erforderlich ist. Außerdem können so die Erfahrungen der 26er-Betriebe zunutze gemacht werden für die Institution BerlinBallett.

Als Perspektive wird jedoch eine Veränderung der Rechtsform für notwendig erachtet. Da die Koalitionsfraktionen des Abgeordnetenhauses und der Senat die Veränderung der Rechtsform für alle Betriebe nach § 26 LHO anstreben, bietet sich an, diese Änderung zeitgleich auch beim BerlinBallett zu vollziehen. Denkbar ist, das BerlinBallett vorzuziehen, sofern gesichert ist, dass die Rechtsformänderung auch bei den übrigen Institutionen erfolgen wird.

Die Ausgliederung des BerlinBalletts aus den Opernhäusern in eine eigenständige Rechts- und Organisationsform erfolgt durch Beschluss des Senats und des Abgeordnetenhauses von Berlin. Grundlage für diesen Beschluss sind, neben dem dargelegten Konzept als kulturpolitischem Auftrag, das Organisationskonzept sowie der Stellen- und Wirtschaftsplan. Der Beschluss wird im Jahr 2000 angestrebt. Sinnvollerweise erfolgt die Aufstellung eines eigenen Wirtschaftsplanes und die Anwendung desselben stets zum Jahresbeginn ,in diesem Fall also 2001.

Mit Beschlussfassung durch das Parlament können unverzüglich auch die weiteren organisatorischen Schritte erfolgen: Neufestsetzung der Aufgabengebiete, eigenständige Planung und Disposition, Einrichtung der Führungsstruktur und Arbeitsaufnahme.

Die bestehenden Arbeitsverträge und das Tarifwerk bleiben in diesem Stadium unberührt, werden jedoch vom Moment der Überführung auf den neuen Rechtsträger hin angewendet. Dies hat u.a. den Vorteil, dass gegenseitige kostenlose Aushilfen ermöglicht werden, da nunmehr die Ensembles unter einem organisatorischen Dach vereint sind. Neueinstellungen erhalten sukzessive Verträge mit der Institution BerlinBallett.

Ein Haustarifwerk, welches auf eine Flexibilisierung und deutliche Leistungs-bezogenheit der Arbeitsverträge, punktuell auch auf eine sozial verbesserte Absicherung der Tänzerinnen und Tänzer ausgerichtet ist, wird angestrebt.

II. Teil

Das Konzept des Projektbeauftragten für das BerlinBallett

1997 - EINE KRISE UND DEREN URSACHEN

Die Krise der Berliner Opernballette ist, zumindest auf den ersten Blick, die Finanzierungskrise ihrer Heimstätten, der drei Opernhäuser Berlins. Der Souverän und seine Vertreter im Abgeordnetenhaus sind nicht mehr fähig und willens, die Aufwendungen für Kunst und Kultur weiterhin in gleicher Höhe zu leisten. Die Mittel werden dramatisch knapper. Was allein noch keine Krise bedeuten muß. Kritisch wird der Zustand, wenn einerseits bestehende Strukturen unverändert fortgeführt, andererseits keine Perspektiven entwickelt werden für künftiges Handeln: Wie läßt sich mit weniger Mitteln Gleiches, vielleicht sogar Besseres leisten ?

Die Gründung des BerlinBalletts soll in dieser Situation ein Zeichen setzen. Einer fortdauernden und enervierenden Diskussion über einen Kulturabbau, der keinen Nutzen gebracht hat oder bringen wird, sei ein Aufbaumodell entgegengesetzt, das die Möglichkeiten darlegt, Berlin in Zukunft auch als eine europäische Tanzstadt darzustellen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung wird der breitestmögliche Konsens auf politischer Ebene sein. Nur darauf kann eine langfristige Perspektive gründen. Ein Anfang ist gemacht. In der Vereinbarung zwischen den Koalitionsparteien ist die Willenserklärung festgeschrieben, BerlinBallett zu gründen. Diesem ersten Schritt haben weitere Schritte zu folgen. Einer davon ist die Einrichtung eines Tanzhauses, das, von allen interessierten Kräften gemeinsam betrieben, so etwas werden könnte wie ein Choreographisches Zentrum, darüber hinaus auch Werkstatt, Schule und Archiv.

Eine tiefere Ursache für vergangene Fehlentwicklungen liegt in den gegebenen Strukturen. Alle drei Berliner Opernhäuser beherbergen

Ballettensembles, die geprägt sind von den Modellen der französischen und russischen Klassik einerseits, von den Notwendigkeiten der herkömmlichen Repertoirepflege andererseits.

Diese Strukturmodelle, auch in der hierarchischen Gliederung die Spiegelbilder einer aristokratischen Gesellschaftsordnung, sind Geschichte.

Daß sie das zwanzigste Jahrhundert überdauert haben, war nicht zuletzt das Werk des Neoklassikers George Balanchine. Sein Lebenswerk war es, die alten Strukturen schöpferisch zu durchbluten. Balanchine ist tot.

Es steht außer Frage, daß auch Berlin die Heimstätte einer Compagnie „alten Typs“ zu sein hat. Gerade im Hinblick auf das Traditionshaus der DEUTSCHEN STAATSOPER wird davon auszugehen sein, sowohl das Alte zu bewahren wie auch das Neue zu schaffen. Wofür aber auch die herkömmlichen Dispositions- und Produktionsmuster nicht mehr geeignet sind.

Bestimmend für die heutigen Bedürfnisse sind nicht Traditionen, sondern der Anspruch der Choreographen von heute. Er/sie, und nichts sonst, steht im Mittelpunkt. Keiner dieser Choreographen – z.B. Forsythe, Kylian, van Manen, Ek, Tharp, Duato, Naharin, Morris u.a.m. - sieht in einer großen Compagnie alten Musters jenes Instrument, das seinem schöpferischen Willen gemäß wäre. Nahezu alle führenden Choreographen der Zeit wählen als ihr "ideales" Ensemble eine Formation von 16 bis 32 Tänzern. Der schöpferische Zeitgeist ist mit dem solistisch besetzten Kammerballett oder Kammertanzstück als Form.

Wozu kommt, dass größere Einheiten zu unbeweglich und zu träge sind. Deutlich im Wandel ist auch der Geschmack des Publikums. Gefragt ist nicht mehr die Wiederholung des Wohlvertrauten und Immergleichen, also das gute alte Repertoire, sondern das Neue. Die Antwort des Theaters kann demnach nur lauten: Mehr Premieren, mehr Abwechslung, höhere Produktivität, weniger „Lagerhaltung“.

Berlin hat vorerst genügend Ressourcen für ein breites Angebot. Außer Frage steht, daß das künstlerisch profiliertes geschehen muß – und so koordiniert, daß die Kräfte optimal eingesetzt werden. Das ungeordnete Neben- und Durcheinander ist einer der Gründe für die gegebene, kritische Situation.

Der dritte Grund heißt Qualität. Mag Berlin nach dem Zweiten Weltkrieg

auch niemals eines der führenden Zentren des Tanzes gewesen sein, vergleichbar mit New York, Paris oder London, so gab es bis in die achtziger Jahre doch immer wieder Aufführungen von einem, choreographisch wie tänzerisch, hohen Anspruch. In den neunziger Jahren wurde dieser Anspruch selten erfüllt. Was regierte, war immer häufiger der Opportunismus der großen Namen und der gefälligen Arrangements.

Problematisch aus kulturpolitischer Sicht war auch, daß bei keiner Neubestellung einer Intendanz oder einer Künstlerischen Leitung die unabdingbare Frage nach einem schlüssigen Konzept für die Kunstform Ballett/Tanz innerhalb des Opernhauses gestellt wurde. So blieben Tanz und Ballett eine Zuwaage, eine Art „Wurmfortsatz“ der Oper.

Ein letzter Grund: In Folge dieser Entwicklungen wurden zumeist auch Ballettdirektoren ausgewählt, die die bestehende Struktur des einseitig von der Oper dominierten „Gesamtkonstrukt Opernhaus“ nicht in Frage stellten. Folgerichtig mußten die künstlerischen Standards verkümmern.

Dieser kritischen Analyse der Berliner Gegebenheiten stehen eindeutig positive Tendenzen gegenüber. Die Freie Tanzszene Berlins hat hohen Standard. Sie ist dynamisch und kreativ. Um so zwingender, die Ballettszene so einschneidend zu reformieren, dass es zu einem Wider- und Wechselspiel beider Bereiche kommen kann. Erfreulich sind auch die Entwicklungen des Festivals "Tanz im August" und der Tanzwerkstatt. Ihr Erfolg ist Ermutigung. Konsequente und attraktive Angebote werden vom Publikum wahr- und angenommen. Berlin hat alle Chancen, ein europäisches Zentrum des Tanzes zu werden, und auf dieses Ziel hin hat jede Überlegung ausgerichtet zu sein.

Begründet ist diese Hoffnung auch durch das gute tänzerische Potenzial. Soll dies so bleiben, sind notwendige Strukturentscheidungen jetzt zu treffen, damit eine Abwanderung guter Kräfte gestoppt wird.

DREI ZUSTANDBILDER

Bis zur Wende geprägt von einem System und einer Schule, die man einen deutschen Ableger der sowjetischen Ballettästhetik nennen könnte, hat die DEUTSCHE STAATSOPER, Heimstätte eines großen, klassisch-akademisch geschulten Ballettensembles, ihr Profil bis heute nicht gefunden. Wohl gibt es im Repertoire zahlreiche Werke, die Basis eines

guten „Museums der Choreographie“ sein könnten, aber an den jüngeren Produktionen und an den aktuellen Planungen ist ein Begriff von choreographischer Qualität nicht erkennbar. Die Erfolge sind trügerisch.

Es sagt, bei allem Respekt, wenig aus, dass die attraktivsten Titel der traditionellen Literatur in einem mittelgroßen Haus zufriedenstellende Auslastungsziffern erreichen. Die wenigen Titel sind rasch verbraucht, wenn sie nicht immer wieder ergänzt werden durch gute neue Produktionen, vor allem durch abendfüllende Stücke.

Nicht zuletzt: Wo die künstlerischen Perspektiven fehlen, zugleich aber auch die sozialen Sicherheiten in Frage gestellt sind, wird das Ensemble immer weniger attraktiv für den notwendigen Nachwuchs. Der Kreislauf ist bedroht. Wenn die unkündbaren Mitglieder dem Nachwuchs zunehmend die Zukunft verstellen, sind Überalterung und Verfall absehbar. Dieser Tendenz ist schleunigst entgegenzuwirken, und zwar nach beiden Seiten hin. Der Jugend gebührt ihre Chance, den älteren Tänzern das klare Angebot, ihr Ausscheiden zu verbinden mit einer Vorbereitung auf ein Leben „danach“. Dieses Angebot sollte alle Möglichkeiten der Umschulung ausschöpfen.

Der Zustand des Ensembles der DEUTSCHEN OPER hat sich in den neunziger Jahren zusehends verschlechtert. Verantwortlich ist dafür nahezu ausschließlich, daß das Ballett als eigenständige Form im Gesamtkonzept dieses Hauses nicht wichtig erschien. Im Frühsommer 1998 führte das in Konsequenz beinahe zur Auflösung der gesamten Sparte. Die Ballettdirektoren, zuletzt Richard Cragun, hatten kaum eine Möglichkeit der künstlerischen Profilierung. Wonach es weiter nicht verwundert, daß sich auch das Publikum verlief.

In der KOMISCHEN OPER trägt man schwer an einer längst historischen Fehlentscheidung. Als Tom Schilling ausschied, ist es verabsäumt worden, grundsätzlich darüber nachzudenken, welche Art von Tanz oder Ballett an die Stelle eines "Tanztheaters" sehr eigener Prägung treten sollte. Das Publikum hat auf seine Weise geantwortet. Es ging immer seltener hin.

DER PROJEKTAUFTRAG

Die Vorgespräche über das Thema BerlinBallett mündeten Ende 1997 in die Erteilung des Projektauftrages. Grundlage dafür waren die bis dahin

durch die Senatsverwaltung geleisteten Vorarbeiten mit der inhaltlichen Vorgabe, die Anzahl der Tänzer von 180 auf zunächst 110, später 120 Positionen zu reduzieren. Hinzukommen sollte, bei äußerster Sparsamkeit, das notwendige Personal für die künstlerischen Stäbe, zusammen 30 Positionen (vorher 50).

Der Projektauftrag und der Projektbeauftragte sind der Öffentlichkeit durch den Senator Ende Januar 1998 präsentiert worden.

ZEITLICHE VORGABEN

Gewünscht war von Senatsseite zunächst eine Umsetzung des Projektauftrages BerlinBallett bis zum Jahre 2000. Die Komplexität der Aufgabe einerseits, völlig neue Strukturen zu schaffen, das Ausmaß der personellen Reduktionen andererseits, machten rasch deutlich, dass ein zusätzliches Vorbereitungsjahr erforderlich sein würde. Das neue Ziel hieß 2001. Weitere Gründe lagen in der Verfügbarkeit des Projektbeauftragten sowie im Vertragsende des Generalintendanten der DEUTSCHEN OPER.

Hinzu kam aber auch, dass die Opernhäuser aus ihren bisher eigenverantwortlichen Strukturen heraus verständlicherweise Schwierigkeiten haben und sehen, sich auf eine grundlegend geänderte Organisation einzustellen.

Gleichfalls bis 2002 läuft der Vertrag des Künstlerischen Leiters der KOMISCHEN OPER, aber diese Tatsache fiel nicht ins Gewicht durch die Bereitschaft des Intendanten, sich konstruktiv in den Prozeß der Umsetzung des Projekts einzubringen.

NEUE UND ALTE LEITUNGSVERTRÄGE

Von Anbeginn war klar, dass alle neu abzuschließenden Verträge für die Künstlerischen Leiter oder Intendanten der drei Opernhäuser künftig die Bestimmung enthalten müssten, die Umsetzung des Projektes BerlinBallett zu befördern. Zunächst ist im neuen, zur Verlängerung anstehenden Vertrag des Intendanten der KOMISCHEN OPER und im Vertrag des künftigen Intendanten der DEUTSCHEN OPER die Verpflichtung eingefügt worden, an der Formation des BerlinBalletts mitzuarbeiten. Dieser Passus wird auch Eingang finden in die neuen Verträge mit der Leitung der DEUTSCHEN STAATSOPER.

AKUTE PROBLEME UND DEREN LÖSUNGEN

Bei der Erfüllung des Projektauftrages waren zwei - im Grunde gegensätzliche - Aufgabenstellungen auf das gesetzte Ziel hin auszurichten: Notfallhilfe und Langfristigkeit. Einerseits erklärte der Projektbeauftragte sich freiwillig dazu bereit, jedem der drei Opernhäuser als Konsulent für alle Ballettfragen zur Verfügung zu stehen. Diese Bereitschaft hat rasch eine Reihe von Problemen zur Sprache und zur Entscheidung gebracht.

Brennend war, nicht zuletzt aufgrund der schlechten Besucherfrequenz, der Wunsch der KOMISCHEN OPER, eine neue Ballettleitung zu installieren. Die Frage war, mit Wirkung zum frühestmöglichen Termin, also 1999, in Übereinstimmung rasch gelöst. Der, aus gemeinsamer Überzeugung, "richtige" neue Chef fand sich in Richard Wherlock, zuvor Luzern. Sein Dienstvertrag, abgeschlossen auf drei Jahre, mit einer Option auf zwei weitere Jahre, sieht die spätere Überführung ins BerlinBallett vor. Richard Wherlock wird dabei ausdrücklich als einer der künftigen Künstlerischen Leiter des BerlinBalletts apostrophiert. Die heikle Aufgabe, das Ensemble zugleich zu reduzieren und zu erneuern, hat Wherlock so fair und professionell gelöst, daß der befürchtete Eklat ausblieb. Einige arbeitsrechtliche Prozesse sind durch Vergleiche vermieden worden.

Aktueller Krisenherd Zwei war die DEUTSCHE OPER. Im Frühjahr 1998 ging es darum, die defizitäre Finanzlage des Hauses durch ein Sanierungskonzept zu konsolidieren. Vom dramatischen Schritt einer Auflösung des Ensembles wurde letztlich Abstand genommen, wobei der Projektbeauftragte den Senator darauf hingewiesen hat, dass die Liquidation des gesamten Balletts es unmöglich machen würde, das Thema BerlinBallett in der Öffentlichkeit weiterhin glaubwürdig zu kommunizieren.

Gerettet wurden - in einem Kompromiss - schließlich 30 tänzerische Planstellen, wobei es, wie im Falle der KOMISCHEN OPER, gleichfalls dem Professionalismus aller Beteiligten zu danken war, daß eine schmerzvolle Phase ohne öffentliche Auseinandersetzung bewältigt werden konnte.

Nicht zu verwirklichen war, nicht zuletzt durch das vorgegebene Tempo,

der Vorschlag des Projektbeauftragten, die sozialen Härten der Freistellungen durch die Einrichtung einer Stiftung zu mildern. Gespeist aus vielen Quellen, darunter Mitteln der Arbeitsmarktförderung, der Gebietskörperschaften und der Dienstnehmer des jeweiligen Instituts, wäre es Aufgabe dieser Stiftung, durch teilweise Lohnfortzahlung über einen bestimmten Zeitraum hinweg eine Umschulung von Tänzerinnen und Tänzern zu ermöglichen.

Wenig Gebrauch machte von der Bereitschaft des Projektbeauftragten, als Berater zu fungieren, die DEUTSCHE STAATSOPER. Zum einen war vieles fest geplant, also unabänderlich, zum anderen gab es, bei aller Fragwürdigkeit der künstlerischen Resultate, keinen Handlungsbedarf durch eine akute "Krise". Anklang fand, immerhin, der konkrete Vorschlag, für Strawinskys "Le Sacre du printemps" den Choreographen Angelin Preljocaj zu gewinnen. Das Projekt ist für das Frühjahr 2001 festgesetzt.

BERLINBALLETT - DIE IDEE

Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Schaffung einer neuen Organisationsstruktur ist die Forderung nach Autonomie. Ein Blick in die internationale Szene genügt für die Feststellung, dass, Paris einmal ausgenommen, in keinem Operntheater der Welt schöpferisch Nennenswertes geleistet wird. Wohl sind die großen Choreographen von heute allenfalls bereit, sich als Gäste engagieren zu lassen, aber sie sehen in keinem Falle ein herkömmliches Opernhaus als ihre „idealtypische“ Produktionsstätte an. Jedes Opernhaus ist bestimmt von den Aufwendungen, Produktionsbedingungen und Planungszwängen der Oper, und das hat seine Richtigkeit. Die Notwendigkeiten der tänzerischen Produktion sind aus der Sicht der Oper sekundär.

In einigen Häusern, zum Beispiel in Hamburg oder Frankfurt, ist es den Choreographen - William Forsythe und John Neumeier - gleichsam durch ihre Persönlichkeit gelungen, die bestehenden Strukturen zu ihren Gunsten zu ändern. Wobei jedoch zu befürchten ist, dass alle ad personam geschaffenen Modelle mit ihren Trägern stehen und fallen.

Die für Berlin richtige Konsequenz ist der Vorschlag, eine neue, autonome, unabhängige und dauerhafte Struktur zu schaffen, die ausschließlich den Tanz ins Zentrum aller Überlegungen rückt. Welche finanziellen Aufwendungen, welche Produktionsbedingungen und welche Führungsverhältnisse brauchen Tanz und Tänzer? Die Antwort darauf ist eine neue

Struktur, eine Art Holding oder Dachgesellschaft, für mehrere Ensembles mit klaren, künstlerisch verschiedenen Profilen. Die Antwort ist, darüber hinaus, der zu führende Nachweis, dass ein derartiges Unternehmen, auf sich gestellt, weitaus kostengünstiger zu produzieren und zusätzliche Einnahmen zu erwirtschaften vermag, da die Produktions- und Vorstellungszahl perspektivisch höher sein wird und der "Wirkungskreis" der Ensembles sich vergrößert. Zur Zeit können Einnahmen auch deshalb nicht in gewünschtem Umfang erzielt werden, weil die entsprechenden Bühnenkapazitäten für das Ballett nicht vorhanden sind.

Warum Autonomie ? Weil es um die Befreiung von den Zwängen der Oper geht. Weil es darum geht, die Voraussetzungen für das künstlerisch Entscheidende zu schaffen, jenes schöpferische Werk des Choreographen, das die Existenz jedes Ensembles rechtfertigt. Kein Zweifel, dass hier und dort auch das "Museale", die Bewahrung, als eine zusätzliche Rechtfertigung dient. Der Tanz ist als künstlerisches Ausdrucksmittel jedoch so wenig Vergangenheit und so sehr Gegenwart, dass es das wichtigste Ziel zu sein hat, bestmögliche Voraussetzungen zu schaffen, um nach und nach die führenden Choreographen nach Berlin zu locken.

BerlinBallett enthält Elemente einer notwendigen Zentralisierung. Ein Grund dafür sind höhere Sparsamkeit und höhere Effizienz, weil der Verwaltungsaufwand so gering wie möglich zu halten ist, ein anderer ist die künstlerische Koordination aller Planungen. Zentral ist, aus der Notwendigkeit einer künstlerischen Gesamtleitung, auch die Idee einer Intendanz, zentral sind die Bereiche Finanzen, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Produktionsplanung.

BERLINBALLET: DIE WEITERENTWICKLUNG DER IDEE

Die erste Abweichung von der hergebrachten Vorstellung war der Vorschlag, anstelle von 110 ein Minimum an 120 Tänzer-Planstellen vorzusehen, daraus aber nicht zwei, sondern drei künstlerisch selbständige Ensembles mit eigenen künstlerischen Profilen zu bilden.

Der entscheidende Grund für diese Dreiteilung ist, auch im Hinblick auf das Wider- und Zusammenspiel dreier Opernhäuser als Spielstätten, die Erwartung einer höheren Produktivität, größeren Vielfalt und verbesserten Qualität.

Die Anbindung an die drei Opernhäuser ist ein Provisorium. BerlinBallett wird hausübergreifend konzipiert, wobei sich das spezifische Profil der

Ensembles in erster Linie aus dem choreographischen Profil des Künstlerischen Leiters ergibt. Jedes Ensemble könnte gegebenenfalls in jedem Opernhaus auftreten, aber auch an jedem weiteren Spielort. Zugleich ist es im Sinne der größeren Flexibilität und Mobilität denkbar, dass bestimmte Projekte von zwei oder mehr Formationen des BerlinBalletts gemeinsam verwirklicht werden.

Nur eines der Ensembles des zukünftigen BerlinBalletts kann künftig ein "großes" sein, besetzt mit 60 Tänzern, wobei diese Zahl, bedingt durch vielfach vorgegebene Besetzungsgrößen eines Corps de ballet, die absolute Untergrenze darstellt. Diesem "großen" Ensemble fällt die Pflege des angestammten Repertoires zu: Klassiker der Romantik und Spätromantik, Klassiker der Moderne.

Die Definition der DEUTSCHEN STAATSOPER als einer - durch das Bauwerk selbst bestimmten - Stätte der Tradition genüge als Begründung, warum dieses "große", im strengsten Sinne "klassische" Ensemble seine vornehmliche Spielstätte weiterhin Unter den Linden haben wird.

Als neue Aufgabe kommt hinzu, dass dieses größte der Ensembles auch in der DEUTSCHEN OPER tanzen wird. Das neu zu gliedernde Repertoire wird dahingehend zu definieren sein, dass die "alten" Klassiker ihren Platz Unter den Linden haben, die "modernen" Klassiker im größeren, schwerer zu füllenden Haus an der Bismarckstraße. Hinzu kommen, hier wie dort, neue Werke. Deren Qualität wird den Erfolg bestimmen.

Zum besseren Verständnis sei gesagt, daß die Krise der großen Opernballette kein Berliner Spezifikum ist. Weltweit steuern Ensembles dieser Größenordnung auf eine Existenzkrise zu, weil sie einerseits nicht länger finanzierbar sind, andererseits auch nicht legitimiert durch die heutige, gegenwärtige Produktion. Man "benützt" große Ensembles, wo man sie vorfindet, aber kaum ein Choreograph sieht heute in der großen Gruppe "sein" Instrument, sein Medium.

BerlinBallett ist ein Denkmodell auch aus der Überlegung: Wie sieht - aus der Perspektive des schöpferischen Choreographen - die ideale Formation von heute und von morgen aus? Diese Formation muß immer wieder neu gefunden werden, auch deshalb bleibt das Gesamtmodell „fließend“. Der Rahmen einer flexiblen und eigenständigen Struktur wird es den Verantwortlichen möglich machen, darüber selbst und unmittelbar zu entscheiden.

WER LEITET DAS FLAGGSCHIFF ?

Das Anforderungsprofil für die "ideale" Leitung des großen Ensembles bedingt, wie angedeutet, zweierlei. Erstens das Fundament der klassisch-akademischen Traditionen, zugleich auch die Fähigkeit, diese Traditionen zu erneuern. Zweitens die schöpferische Begabung, auf diesem klassischen Fundament zwingend Neues zu schaffen, vor allem auch im Hinblick auf das abendfüllende Werk.

Dieses Profil ist so ungewöhnlich, dass weltweit kaum eine Handvoll Kandidaten zu finden wäre. Realistischerweise wird deshalb auch an ein zweites Führungsmodell zu denken sein, die Verbindung eines Künstlerischen Leiters mit einem Chefchoreographen, Principal Choreographer oder Resident Choreographer. Gemeinsam haben sie die Aufgabe, nicht nur den tänzerischen Standard zu garantieren, sondern das Alte und das Neue zu pflegen, und das in zwei großen Häusern.

ZWEI WEITERE ENSEMBLES

120 minus 60: Der Gesamtkomplex BerlinBallett gewährleistet die Formation von zwei weiteren Gruppierungen mit jeweils 30 Köpfen, wobei sich die Bespielung der DEUTSCHEN OPER und der KOMISCHEN OPER einerseits aus der Bewahrung gegebener Traditionen, andererseits aus der Notwendigkeit ergibt, alle gegebenen Ressourcen optimal zu nutzen.

Beide Gruppierungen sind bereits formiert, und die eine davon, das bisherige, verkleinerte Ensemble der KOMISCHEN OPER, ist unter der Leitung von Richard Wherlock seit Beginn der Spielzeit 1999/2000 als "BerlinBallett Komische Oper" durchaus erfolgreich auf Kurs.

Um so überraschender kam Anfang Mai die Entscheidung Richard Wherlocks, Berlin wieder zu verlassen. Unter den vielen Gründen für seinen Abgang war der Hinweis, daß er keine Geduld mehr habe mit dem Projekt BerlinBallett. Er wolle und könne nicht länger darauf warten, daß dem Tanzensemble entsprechende Eigenständigkeit zugestanden wird.

So schmerzhaft dieser Verlust auch sein mag: BerlinBallett ist eine weiterwirkende Idee. Es wird raschest Sorge zu tragen sein, Richard

Wherlock bestmöglich zu ersetzen.

Für das gleichfalls reduzierte Ballettensemble der Deutschen Oper sind die Spielzeiten 1999/2000 und 2000/2001 zwei Jahre des Übergangs. Sylviane Bayard, zuvor Ballettmeisterin, ist die interimistische Ballettdirektorin. Im Gegensatz zum "BerlinBallett - Komische Oper", wo Richard Wherlock durch den Wegfall des gesamten bisherigen Repertoires einen völligen Neuanfang setzen konnte, sind in der DEUTSCHEN OPER zahlreiche Kompromisse nötig.

Das alte Repertoire wird, soweit mit dem verkleinerten, dreißigköpfigen Ensemble besetzbar, weiter gespielt. Die Oper bedingt zahlreiche Mitwirkungen. Bei drei neuen Produktionen ist der Projektbeauftragte dem Generalintendanten beratend zur Seite gestanden. Hauptaufgabe war es, einerseits das Vertrauen des Publikums zurückzugewinnen, andererseits aber auch Zeichen zu setzen, welche Richtung das Ensemble in Zukunft einschlagen wird.

Durchaus ermutigend war zunächst die Notlösung, eine nicht zustande gekommene Penderecki-Uraufführung durch Heinz Spoerlis erfolgreichen „Sommernachtstraum“ (Mai 1999) zu ersetzen. Großen Erfolg fand auch Yuri Vamos mit „Romeo und Julia“ (Dezember 1999). Im April 2000 hat sich schließlich, mit gleichfalls großem Echo, Angelin Preljocaj vorgestellt, der ausersehene Künstlerische Leiter ab 2002. Sein Mozart-Ballett „Le Parc“ konnte als ein Beweis dafür verstanden werden, daß das verkleinerte Ballettensemble seine schwere Krise überstanden hat.

Nicht zustande werden, zumindest vorläufig, zwei weitere Projekte kommen. Im Dezember 2000 sollte Hwai-min Lin ein neues Stück für das Haus kreieren. Eine fünfte Produktion, geplant für den Frühsommer 2001, sollte zwei Rekonstruktionen verbinden: Mary Wigmans "Frühlingsopfer" und Fjodor Lopuchows „Tanzsymphonie“. Nicht zureichende Probenbedingungen einerseits, die Nichtverfügbarkeit des hauseigenen Orchesters andererseits, haben eine Zurückstellung beider Projekte erzwungen.

Im Zusammenklang mit der Uraufführung im Dezember 2000 war auch das im August 1999 sehr erfolgreich realisierte Gastspiel des Cloud Gate Dance Theatre aus Taiwan („Moon Water“) zu sehen. Ging es doch darum, das Publikum mit einem weltweit führenden Choreographen und Theatermann vertraut zu machen.

Zugleich war das Gastspiel gedacht als ein Hinweis, daß BerlinBallett sich künftig auch als ein Gastgeber für die wichtigen Choreographen und Ensembles verstehen will.

Klarzustellen ist damit auch der Anspruch, dass allein BerlinBallett bestimmen muß, welche Ballett- oder Tanzensembles künftighin in den Opernhäusern auftreten. Diese Forderung ergibt sich einmal daraus, daß BerlinBallett die Aufgabe hat, das Profil der drei Spielstätten mitzuprägen, zum anderen aus der Notwendigkeit, die Konkurrenz durch fragwürdige Tourneegruppen zu verhindern.

PROFILE

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Profilierung der einzelnen Ensembles nicht durch die Häuser als Aufführungsstätten gewährleistet sein kann, sondern durch die Arbeit und durch die choreographische Produktion der künstlerischen Leitungspersönlichkeiten. BerlinBallett baut auf dem Prinzip, unter dem gemeinsamen Dach so viel Gemeinsamkeit wie nötig zu verwirklichen, zugleich aber so viel Eigenständigkeit wie möglich. Wobei es, über die einzelnen Persönlichkeiten hinaus, stets wichtig sein wird, BerlinBallett auch als einen Zusammenklang zu begreifen.

Alle Künstlerischen Leiter werden sich der Aufgabe stellen müssen, auch andere choreographische Persönlichkeiten zu präsentieren, wobei die Erfahrung lehrt, dass man sich dabei auf wenige Handschriften konzentrieren sollte. Darüber hinaus wird es wichtig sein, die Choreographen von morgen zu entdecken und zu fördern. Choreographen werden nicht an Akademien ausgebildet, sondern in Ballettsälen und auf Bühnen. Entscheidend ist das Tun, die Praxis. Entscheidend sind die Möglichkeit zu Trial und Error.

EIN VIERTES ENSEMBLE ?

Eine sorgfältige Zählung der 120 gegebenen Positionen, vor allem aber der Erfolg eigenen Wirtschaftens, könnte in Zukunft die Möglichkeit ergeben, ein zusätzliches, kleines, viertes Ensemble zu installieren, eine Art Werkstattgruppe oder „Groupe Recherche“, begrenzt auf 8 Positionen. Diese Formation könnte pro Spielzeit einige Produktionen erarbeiten, vor allem im Hinblick auf die systematische Nutzung eines Tanzhauses.

Wozu käme, daß diese Gruppe auch dazu beitragen könnte, einige Traditionen des deutschen Ausdruckstanzes zu bewahren, also kleinere, überlieferte oder rekonstruierbare Arbeiten von Mary Wigman, Dore Hoyer oder Harald Kreutzberg.

DAS TANZHAUS , EIN CHOREOGRAPHISCHES ZENTRUM

Mehrere Überlegungen haben im Mai 1999 zur Forderung des Projektbeauftragten geführt, das künftige BerlinBallett rechtfertige, über die drei Stammhäuser hinaus, die Gründung und Führung eines Tanzhauses. Ein erster Grund liegt darin, dass keines der bestehenden Opernhäuser jemals ein Ort für das Neue und Experimentelle sein kann. Gerade die Kunst der Choreographie braucht, weil nicht "lehrbar", die Möglichkeiten einer echten Prozebühne. Ermutigt und gefördert von den Künstlerischen Leitern, sollten junge Künstler hier ihre Chance bekommen. Das Tanzhaus, konzipiert nicht anstelle der Institution BerlinBallett, sondern, in einem zweiten Schritt, als deren Erweiterung, könnte ein Choreographisches Zentrum Berlins sein.

Darüber hinaus wird das Tanzhaus identitätsstiftend sein für die neue Institution BerlinBallett. Alle Anbindungen an die bestehenden Opernhäuser werden, wie autonom, innovativ und ambitioniert die Arbeit der einzelnen Ensembles auch sein mag, den Beigeschmack haben, BerlinBallett fülle neuen Wein in alte Schläuche. BerlinBallett will verstanden sein als ein Zukunftsmodell. Es zeigt Wege auf, mit knapperen Mitteln und mit weniger Personal in künstlerischer Hinsicht höhere Qualität und höhere Produktivität zu garantieren. BerlinBallett braucht eine eigene Adresse. Es wird rasch zu prüfen sein, welche Stätten als Tanzhaus in Frage kommen und welche Institutionen eine gemeinsame Betriebsgesellschaft tragen könnten.

Dies ist jedoch erst ein zweiter, perspektivischer Schritt nach Gründung des BerlinBallett. Ohne eine Veränderung der Strukturen der Tanzensembles an den Opernhäusern wird der Schritt zu einem Tanzhaus hin Illusion bleiben.

Die Forderung nach dem Tanzhaus zielt hinaus über das BerlinBallett. Sie greift die wesentlichen Forderungen auf, die der Rat für die Künste in seinem Positionspapier vom 13.12.1999 für die Freie Szene Tanz postuliert hat. In diesem Tanzhaus könnten viele Aktivitäten gebündelt

werden. Gedacht ist konkret an das Festival "Tanz im August", an die Tanzwerkstatt, an ein Haus für Gastspiele, aber auch an ein Forum für die Freie Szene Berlins. Das Tanzhaus sollte *möglichst ganzjährig* bespielt werden.

Wenn der Projektauftrag BerlinBallett auch davon handelt, das „Klima“ der Stadt günstiger zu machen für den Tanz und für die Tänzer, dann wird das Tanzhaus ein wichtiges Signal sein. Zugleich ist festzuhalten, daß die Institution BerlinBallett, haushaltsneutral übergeführt, nicht genug Ressourcen haben wird für den alleinigen Betrieb dieses Tanzhauses. Alle beteiligten Betreiber werden sich auch finanziell engagieren müssen.

GASTSPIELE

Es kann, aus vielen Vorgesprächen, davon ausgegangen werden, dass das unabhängige BerlinBallett häufig zu Gastspielen eingeladen werden wird. Dafür spricht, von der Vielfalt und Qualität der choreographischen Produktion einmal abgesehen, die weithin gegebene Notwendigkeit, die bereits liquidierte, vernachlässigte oder gering geachtete Sparte Tanz durch derartige Gastspiele abzudecken.

Diese Gastspiele sind auch eine die Möglichkeit, die knappen finanziellen Mittel aufzubessern, da das Modell BerlinBallett von „Haushaltsneutralität“ ausgehen muß. Erleichtern sollte sie, von einer sorgfältigen und langfristigen Planung einmal abgesehen, auch der Umstand, daß die Formationen des BerlinBalletts nicht mehr eingebunden sind in die bestehenden Institutionen. Die neue Struktur macht sie beweglicher. Sie sieht auch vor, daß die Ensembles sich bei Bedarf wechselseitig ersetzen.

WIE SIEHT EINE SPIELZEIT AUS ?

Das Hauptensemble (BB 1) erarbeitet vier neue Produktionen, zwei für die DEUTSCHE STAATSOPER, eine für die DEUTSCHE OPER, eine für das TANZHAUS. Der Hauptteil der Arbeit, 50-60 Vorstellungen, läge weiterhin in der DEUTSCHEN STAATSOPER. Hinzu kämen 20-25 Vorstellungen in der DEUTSCHEN OPER, verteilt auf zwei Programme, ein neues und ein wiederaufgenommenes.

Das zweite Ensemble (BB 2) bespielt die DEUTSCHE OPER und das TANZHAUS mit drei neuen Produktionen. Zwei neue Produktionen in der

DEUTSCHEN OPER, dazu fünf wiederaufgenommene Programme, bei rund 50 Terminen, könnten ergänzt werden durch eine neue Produktion im TANZHAUS.

Das dritte Ensemble (BB 3) bespielt die KOMISCHE OPER und das TANZHAUS mit gleichfalls drei neuen Produktionen nach demselben Schema.

Das vierte Ensemble (BB 4) sollte zwar nicht unter dem Druck von genauen Produktionsvorgaben stehen, aber es erscheint durchaus realistisch, daß es drei bis vier neue Programme pro Spielzeit im TANZHAUS erarbeitet.

Es versteht sich von selbst, daß für die kleineren Produktionen nicht nur das gewünschte TANZHAUS, sondern auch andere Nebenspielstätten in Frage kommen.

Die oben skizzierte Spielplangestaltung soll verdeutlichen, dass das BerlinBallett (BB 1 - BB 3) in der Perspektive mindestens zehn Neuproduktionen pro Spielzeit erarbeiten kann. Diese zehn Produktionen sind auch im Budgetkonzept kalkuliert worden.

Hohe Flexibilität wird eine Stärke des BerlinBalletts sein. Nach den jeweiligen Anforderungen und Gegebenheiten sind auch gemeinsame Produktionen der vier Ensembles in jeder Kombination denkbar.

Zugleich steht außer Frage, dass dieses Programm eine optimale Produktionsplanung, Koordination und Disposition voraussetzt, die nur zentral und eigenverantwortlich durch eine selbständige Institution erfolgen kann.

MITWIRKUNG AN OPERNPRODUKTIONEN

Eine Mitwirkung an Opernproduktionen wird, wo immer sie künstlerisch gerechtfertigt ist, auch künftig zu gewährleisten sein. Voraussetzung dafür ist eine zeitgerechte Absprache der einzelnen Intendanten mit dem BerlinBallett, eine Klärung der Kosten sowie eine sorgfältige, weit vorausschauende Disposition.

Darüber hinaus wird eine verbesserte und ausgeweitete Kooperation mit der Staatlichen Ballettschule der beste Weg sein, diesen Bedarf in allen

Regelfällen abzudecken.

DAS FESTIVAL TANZ IM AUGUST

Einige Gründe, darunter die notwendige Koordination aller Gastspielprojekte, die vom Festival gewünschte Planungssicherheit durch eine Stabilität der Finanzierung, aber auch das gemeinsam zu bespielende Tanzhaus, lassen es sinnvoll erscheinen, über eine Eingliederung des Festivals in den Gesamtrahmen des BerlinBalletts nachzudenken. Damit könnte auch den im bereits erwähnten Positionspapier des Rats für die Künste vom 13.12.1999 angestellten Überlegungen und Forderungen entsprochen werden.

BerlinBallett als gemeinsames Dach: Es steht außer Frage, daß die Künstlerische Leitung des Festivals ihre Unabhängigkeit bewahrt. Die Einbindung wäre ein weiterer Schritt, Synergien zu nützen.

Zu prüfen wird die Frage sein, ob das Festival größer konzipiert werden könnte, um auch in einem europäischen Kontext eine führende Rolle zu spielen. Diese Ausweitung setzt nicht nur eine bessere finanzielle Basis voraus, sondern auch die Einbindung anderer Berliner Institutionen, beispielsweise die Akademie der Künste oder das Haus der Kulturen der Welt.

Sehr wichtig erscheint dem Projektbeauftragten der programmatische Ansatz, den Tanz als ein „universales“ Ausdrucksmedium zu begreifen, als ein jahrtausendealtes Medium aller Ethnien und aller Kulturen. Manche Forscher nennen den Tanz das älteste Ausdrucksmittel der Menschheit.

Die Zusammenführung unter einem Dach wird sinnvoll auch dadurch, daß das Festival Tanz im August künftighin die Ensembles des BerlinBalletts, sozusagen als Berliner Beiträge, leichter wird einbinden können.

DIE STAATLICHE BALLETTSCHULE

Eine Diskussion über die Notwendigkeit einer grundsätzlichen und inhaltlichen Reform der Staatlichen Ballettschule sei an dieser Stelle ausgeklammert, weil sie den Rahmen des Papiers sprengen würde. Festgestellt sei, wie wichtig ein enges Naheverhältnis von BerlinBallett und

Staatlicher Ballettschule sein wird, eines Verhältnisses der Partnerschaft aus gemeinsamem Interesse. Einerseits wird es zunehmend wichtiger, die Schüler schon frühzeitig in den praktischen Theaterbetrieb einzubinden, weil es nichts Wichtigeres gibt als die gelebte Praxis, andererseits wird BerlinBallett durch die Knappheit der personellen wie der finanziellen Ausstattung gezwungen sein, systematischer auf die letzten Ausbildungsjahrgänge zuzugehen, als das bisher der Fall gewesen ist.

Zu prüfen wird auch der „Idealfall“ sein, nämlich die institutionelle Verbindung der Staatlichen Ballettschule mit dem BerlinBallett.

BERLINBALLETT ALS ORGANISATIONSMODELL

Die Komplexität der Gesamtaufgabe einerseits, der Wunsch nach einem starken Ausdruck der neu gewonnenen Autonomie andererseits, lassen es folgerichtig erscheinen, dass die Institution BerlinBallett von einem Intendanten geleitet wird. Der Intendant ist, anstelle der Intendanten der drei Opernhäuser, mit allen Rechten und Pflichten der Dienstgeber und Repräsentant der neuen Rechtspersönlichkeit BerlinBallett. Aufgabe des Intendanten ist es, die bisherigen Intendanten in ihrer ballettbezogenen Funktion und die Ballettdirektoren zu ersetzen.

Die oberste Führung wird nach dem Dualitätsprinzip auszurichten sein. Ein Kaufmännischer Leiter, ausgestattet mit allen finanziellen Vollmachten, tritt dem Intendanten zur Seite.

Drei weitere Komplexe ergänzen die zentralen Aufgaben des BerlinBalletts. Dazu gehören: Produktionsplanung, Koordination, Technische Direktion, Marketing, Werbung, Presse, Öffentlichkeitsarbeit. Hinzu kommt ein Sekretariat.

Die Anzahl der Personen, die zentrale Aufgaben erfüllen, sollte zehn Köpfe nicht überschreiten.

DELEGATION VON VERANTWORTUNG ALS FÜHRUNGSMODELL

BerlinBallett rechtfertigt sich, nicht zuletzt, aus der Idee, die Administration zu minimieren, um alles Künstlerische deutlicher ins Zentrum zu rücken.

Die gegenwärtige Organisation der Opernhäuser ist im Projektverlauf

detailliert untersucht worden. Kennzeichnend sind langwierige, umständliche Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse, vielfach ohne klare Entscheidungsverantwortlichkeiten.

Das Prinzip der Delegation bezieht sich bisher fast ausschließlich auf den künstlerischen Bereich, im organisatorischen und finanziellen Bereich besteht überwiegend kein Entscheidungsrecht.

Nennenswerte Etatverschiebungen zugunsten des Balletts sind in den letzten Jahren innerhalb der Opernhäuser nicht zu verzeichnen, gleichwohl in **jedem** Haus zugunsten anderer Bereiche (z.B. Orchester, Werbung, Produktionskosten Oper, Solisten, Gäste). Im Bereich Werbung/Marketing sind die Einflußnahmen auf eine Mitsprache bei Einzelprojekten beschränkt, strategische und konzeptionelle Überlegungen werden ohne ein Mitbestimmungsrecht der Ballettverantwortlichen von der Intendanz und den Stabsstellen vorgenommen.

Vorteil der eigenständigen Organisation BerlinBallett ist die Verkürzung und Straffung aller Planungs- und Entscheidungswege, damit einhergehend aber auch die unmittelbare Etatverantwortlichkeit. Besser als bisher können damit auch die Mittel bei Notwendigkeit umgeschichtet und gezielt in Projekte geleitet werden. Hiervon sollen vornehmlich die Anzahl der Neuproduktionen und der Bereich der Nachwuchsförderung profitieren.

DIE STELLENENTWICKLUNG

Ausgangslage mit Beginn des Projektes im Jahr 1998 war eine Stellenanzahl wie folgt:

- 164 Ensemblemitglieder
- 50 Stabsstellen*

*Als Stabsstellen werden hier nur die unmittelbar der künstlerischen Produktion zugeordneten Tätigkeiten bezeichnet (nicht Verwaltungs- oder technische Bereiche).

In den Jahren 1998/99 wurden im Hinblick auf die künftige Struktur des BerlinBallett bereits wesentliche personelle Änderungen vollzogen. So gestaltet sich die Stellenzahl zum Beginn des Jahres 2000 wie folgt:

- 126 Ensemblemitglieder
- 33 Stabsstellen

Damit ist eine Reduzierung um 25,7 % der Stellen bereits erfolgt (absolut: 55 Stellen).

Zielsetzung des BerlinBallett ist eine Stellenausstattung von

- 124 Ensemblemitgliedern
- 33 Stabsstellen.

Die Differenz von 7 Stellen (ursprüngliche Zielsetzung: 120+30) resultiert aus unkündbaren Beschäftigungsverhältnissen, die BerlinBallett von den Opernhäusern übernimmt.

FLACHE STRUKTUREN

Die Vorgabe für die Organisation der Institution BerlinBallett war eine flache Struktur, die sich im wesentlichen auf die Produktion von Kunst konzentriert.

Dieses Ziel wird dadurch erreicht, dass im Verwaltungsbereich wesentliche Servicefunktionen ausgelagert werden:

- Lohn- und Gehaltsabrechnung
Entweder durch Private oder durch ein Opernhaus betreut.
- Finanzbuchhaltung
Hier wird seitens des BerlinBallett ebenfalls eine Zentralisierung gemeinsam mit den Opernhäusern angeboten, so dass der Personalaufwand insgesamt minimiert werden kann.
- Im technischen Bereich ist eine zentrale Funktion für BerlinBallett zwingend, die in Abstimmung mit den Technischen Direktionen der Häuser, auf Tourneen und bei Bespielung anderer Orte die technischen Abläufe koordiniert. Technisches Personal für Veranstaltungen außerhalb der Häuser soll produktionsbezogen engagiert werden. Bei Veranstaltungen in den Häusern wird das dortige Personal genutzt.
- Dem Marketingbereich kommt künftig eine zentrale Stellung zu. Marketing/Werbung und Vertrieb wurden bislang von den entsprechenden Abteilungen der Opernhäuser "miterledigt", sind

insofern nicht auf die speziellen Notwendigkeiten des Genres und seines Publikums ausgerichtet. Zur Erzielung besserer Auslastungen und höherer Einnahmen werden hier zwei Stellen geschaffen, wobei das Budget für Marketing, im Hinblick auf eine höhere Effizienz, an professionelle Dienstleister vergeben werden soll.

Die künstlerischen Stäbe werden grundsätzlich an ein Ensemble gebunden sein, je nach Bedarf und Notwendigkeit (z.B. bei Korrepetitoren) jedoch flexibel eingesetzt. Somit werden Aushilfen in diesem Bereich vermieden.

Wir gehen davon aus, dass noch benötigtes technisches und administratives Personal einschließlich der Stellen aus den Opernhäusern aquiriert werden kann, zumal sich die Aufgaben dort entsprechend verringern.

KUNST, NICHT AMTSSTELLEN

Die Organisation des BerlinBallett geht, wie damit verdeutlicht, von flachen Entscheidungsebenen aus. Dem Grundsatz verpflichtet, primär die Kunst zu finanzieren, nicht Amtsstellen, werden alle administrativen Bereiche so schlank wie möglich gehalten.

Jeder der Formationen ist jeweils ein Künstlerischer Leiter voranzustellen, der nach Möglichkeit identisch sein soll mit dem Chefchoreographen. Die Künstlerischen Leiter sind, unter Wahrung der budgetären Grenzen, also innerhalb des jeweils gegebenen Rahmens, in ihrem Tun und Wirken frei.

Ergänzend hinzu kommen, je nach Größe und Bedarf der Ensembles, die künstlerischen Stäbe, also Ballettmeister, Proben- und Trainingsleiter, Korrepetitoren, Inspizienten.

In Anbetracht der knappen Stäbe sind weitere Dienstleister wie Light Designer, Bühnen- und Kostümbildner, Choreologen, Dramaturgen oder Masseur, mit Zeit- und Stückverträgen, jedenfalls nicht ganzjährig, zu verpflichten.

Jedes Ensemble braucht ein Sekretariat, einerseits zur persönlichen Assistenz für den Künstlerischen Leiter, andererseits für die Disposition und für die Erstellung der Probenpläne.

Der als Bestandteil des künftigen Wirtschaftsplans in der Anlage beiliegende Stellenplan verdeutlicht, dass die künftige personelle Ausstattung der Institution in allen Bereichen auf das notwendigste Maß reduziert wurde. Stellenbesetzungen/Funktionen, die in der bisherigen Form nicht mehr benötigt werden, sollen weitgehend durch organisatorische Veränderungen/Umbesetzungen berücksichtigt werden.

Im tariflichen Bereich sind bereits jetzt weitgehende Gestaltungsspielräume vorhanden, da angesichts der spezifischen Struktur der Gattung im wesentlichen nach NV-Solo bzw. NV-Tanz vergütetes Personal beschäftigt wird.

Die tariflichen Vereinbarungen im Bereich des NV-Tanz sollen optimiert werden. Grundsätzlich besteht künftig Mitwirkungsverpflichtung in allen Ensembles des BerlinBallett ohne gesonderte Vergütung. Generell wird ein Haustarifvertrag für das BerlinBallett zu vereinbaren sein.

MARKETING

Der Erfolg des BerlinBallett wird sehr bestimmend davon abhängen, ob es ebenso rasch wie wirkungsvoll gelingt, auf dem „Markt“ zu bestehen. Das Fehlen funktionierender Abonnementstrukturen heißt, dass es keine Sicherheiten gibt. Dass der Freie Verkauf entscheidend ist für den Erfolg. Das Ziel lautet daher, alle Mittel dahingehend einzusetzen, dass BerlinBallett getragen wird von einem möglichst zahlreichen und loyalen Publikum.

Vorrangig werden die Medienarbeit, die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing, ausgehend von den Resultaten einer rasch zu erarbeitenden Marktanalyse, das Ziel verfolgen müssen, den Markennamen BerlinBallett bestmöglich einzuführen und zu positionieren. Dazu gehört die Vermittlung dessen, wofür BerlinBallett steht und was es sein will. Qualität, Kreativität, Internationalität und stilistische Vielfalt sind Begriffe, die im Hinblick auf das gewünschte Profil des BerlinBalletts kommuniziert werden müssen. Wobei festzuhalten ist, daß sich das interessierte Publikum vom klassischen „Operngänger“ deutlich unterscheidet. Woraus folgt, daß es mit anderen Mitteln angesprochen werden muß.

Die vorrangigen Ziele sind:

- Ansprache Publikum
- Laufende und gezielte Präsenz
- Geringer Mittelaufwand
- Spannendes und einheitliches Outfit
- Unverwechselbarkeit durch eigenes Logo
- Zeichen setzen für den Tanz in Berlin
- Wiedererkennungswert
- Orte kennzeichnen
- Breite des Angebots, aber auch Konzentration auf Highlights
- Dauerhafte Einrichtung

BerlinBallett geht davon aus, daß dieser Bereich nicht nebenbei miterledigt werden kann. Er muß ein Schwerpunkt werden. BerlinBallett sieht eine eigenständige Abteilung vor, die eine Werbe- und Marketingstrategie erstellen und die Konzeption laufend umsetzen soll.

Die bisher für den Bereich Werbung/Marketing aufgewendeten Mittel im Rahmen der Opernhäuser betragen 2.690.000,00 DM (Ansatz 2000). Es wird davon ausgegangen, daß schon durch die Konzentration der Mittel und ein gezieltes Erscheinungsbild neue Akzente gesetzt und damit die bestehenden Finanzressourcen effizienter ausgeschöpft werden. Eine Erhöhung des Etats ist vorerst nicht vorgesehen.

BERLINBALLETT ALS KULTURPOLITISCHES PROGRAMM

Von Anbeginn im Februar 1998 war es ein wichtiger Teil des Projektauftrages, das Thema BerlinBallett positiv zu kommunizieren. Das ist, gerade im Hinblick auf eine durchaus skeptische und kritische Öffentlichkeit, in einem erstaunlichen Ausmaß gelungen. Wobei nicht nur von der Presse und von anderen Medien die Rede ist, sondern auch von den Intendanten und Personalräten aller drei Opernhäuser, nicht zuletzt aber vom Berliner Abgeordnetenhaus und von den politischen Entscheidungsträgern.

1996 ist die Debatte um die Zukunft des Genres Tanz erstmals von politischer Seite angestoßen worden. Seither haben zahlreiche Erörterungen und Anhörungen im Parlament stattgefunden, die dazu führten, dass das Abgeordnetenhaus am 17.6.1999 einen Auflagenbeschluß zur Gründung des BerlinBalletts faßte. Er hält die Erwartung fest, daß das Projekt BerlinBallett, den bisher vorgestellten Überlegungen folgend, auf der Grundlage gesicherter

Organisationskonzepte bis zum Jahre 2001 umgesetzt wird.

Woraus – als der bisher wichtigste Schritt - folgte, daß die Fortsetzung der eingeleiteten Strukturreform und die Gründung des BerlinBalletts schließlich als Programm für die Legislaturperiode 1999-2004 in die Koalitionsvereinbarung aufgenommen worden ist. **Erstmals** hat damit das Genre Ballett/Tanz in Berlin eine Gleichstellung mit den anderen Kulturbereichen wie Schauspiel, Musik oder Literatur erfahren.

III. Teil

Zentrale Forderungen

ZENTRALE FORDERUNGEN

Die vorgelegte Konzeption verdeutlicht, daß die organisatorischen, rechtlichen, finanziellen und künstlerischen Voraussetzungen für die Umsetzung des BerlinBalletts geschaffen wurden bzw. gegeben sind, die eigenständige Organisation des BerlinBallett zum Jahr 2001 zu realisieren.

Damit wird dem Auftrag des Abgeordnetenhauses von Berlin vom 17.6.1999 entsprochen.

Der Realisierung stehen jedoch die vertraglichen Vereinbarungen mit dem künstlerischen Leiter der Deutschen Staatsoper, Daniel Barenboim, entgegen. Dieser Vertrag gilt bis zum Jahr 2002.

Es wird deshalb vorgeschlagen, im Rahmen etwaiger Vertragsverhandlungen mit Herrn Barenboim bereits jetzt eine einvernehmliche Regelung bezüglich der Umsetzung des BerlinBalletts für die Zeit bis 2001 konsequent zu verfolgen und zu vereinbaren.

EINE STRUKTURREFORM BRAUCHT ZEIT

Die Gründe für die Situation des Genres Ballett/Tanz in Berlin sind vielschichtig. Gegenwärtig befindet sich das System der öffentlichen Kulturfinanzierung insgesamt in einem schwierigen Stadium der Neuorganisation. Die Gründung des BerlinBalletts ist der erste Schritt einer Strukturreform. Diese Reform braucht Zeit. Es kann, was sich, sei es gut oder weniger gut, in Jahrzehnten als Struktur entwickelt hat, nicht innerhalb weniger Jahre vollständig verändert werden.

Zugleich wird darauf zu achten sein, daß die neuen Strukturen nicht erstarren, vielmehr flexibel und offen bleiben für Veränderungen.

Gerade in flexiblen Organisationsformen liegt die größte Chance, als kulturelle Einrichtung auch in Zeiten der Reduzierung öffentlicher Förderung zu überleben.

Um dem Projektauftrag darüber hinaus weiterhin nachkommen zu können und die Erwartung des Abgeordnetenhauses zu erfüllen, vor allem aber auch im Hinblick auf eine öffentliche Stimmung, die rasch umkippen könnte, sind auf Basis dieses Konzepts rasch und entschieden eine Reihe weiterer Maßnahmen anzugehen bzw. umzusetzen:

1. Gründung des BerlinBalletts, wenn auch vorerst in Teilen, zum ehestmöglichen Zeitpunkt als eine eigene Rechtspersönlichkeit (§ 26 (1) LHO Betrieb) bis spätestens 2001.
2. Designierung eines/r Intendanten/in , weil allein dieser Schritt Gewähr leistet, die Künstlerischen Leitungspersönlichkeiten zeitgerecht und verbindlich verpflichten zu können .
3. Designierung des/r Geschäftsführers/in
4. Verpflichtung wenigstens dreier Personen, die sofort und ausschließlich im Hinblick auf die zentralen Aufgaben des BerlinBalletts tätig werden können. Dazu gehören, neben einem Sekretariat: Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit und Marketing.
5. Das Projekt Tanzhaus ist voranzutreiben zur Entscheidungsreife.

Wichtiger Hinweis:

Im Zuge der Umsetzung des Projektes ist, nicht zuletzt durch die Reduzierung zweier Ensembles um 32 Stellen (á 84,0 TDM), ein im Vergleich zu den anderen Institutionen sehr deutlicher Sparbeitrag von rd. 2,7 Mio DM geleistet worden. Die noch vorhandene finanzielle Masse wird zum Aufbau neuer Strukturen benötigt. Weitere Zuschußkürzungen müssen sich insofern verbieten.

IV. Teil

Anlagen

BERLINBALLETT-ZEITPLAN

Ende Juni 2000

- Endfassung Konzept und abschließende Diskussion sowie Einbringung in Abgeordnetenhaus

Bis Juli 2000

- Einigung mit Herrn Barenboim über Einbeziehung des Ensembles der DSO
- Abschließende Festlegung der Budgetierung (Herauslösung der Ballettetats) und Fixierung des Etats BerlinBallett
- Gemeinsames Positionspapier zur Bespielung eines Tanzhauses mit allen interessierten Betreibern
- Auswahl Künstlerischer Leiter/Chefchoreograph Ensemble DSO
- Konkretisierung des Marketingkonzeptes
Spielzeitbeginn 2000/2001 (geplant)

Januar 2001

- Umstellung auf eigenen Etat - Gründung des 26er-Betriebes BerlinBallett
Spielzeit 2001/2002
- Arbeitsaufnahme