

Reiner Schuhenn (Hg.)

DAS ALTERNATIVE CHORLEITUNGSBUCH

Tipps für erfolgreiches Chormanagement
Motivation – Führung – Organisation

Leseprobe

ED 22321



 SCHOTT

Dieses Buch ist Bestandteil der
Schriftenreihe des Allgemeinen Cäcilienverbandes
für Deutschland (ACV).

Band 22



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bestellnummer ED 22321
ISBN 978-3-7957-0888-7

© 2015 Schott Music GmbH & Co. KG, Mainz
www.schott-music.com
www.schott-buch.de

Alle Rechte vorbehalten
Nachdruck in jeder Form sowie die Wiedergabe
durch Fernsehen, Rundfunk, Film, Bild- und Tonträger oder Benutzung
für Vorträge, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlags

Covergestaltung: Schultz & Schultz, Mediengestaltung, Wien
Satz: Werbestudio Peter Klein
Foto: © Horst Schmeck, Köln

Printed in Germany · BSS 57219

Inhalt

Vorwort.	7
Reiner Schuhenn	
1. Der gelingende Chorleiterwechsel	11
Martin Honsberg	
<i>Das Chorprofil / Die Suche nach einem neuen Chorleiter / Die Ausschreibung / Das Besetzungsverfahren / Den „Richtigen“ finden / Der sich bewerbende Chorleiter / Was muss der neue Chorleiter beachten? / Checklisten für den Chorvorstand</i>	
2. „Chorleiten macht Spaß! Wenn es nur die Chorsänger nicht gäbe...!“ – Anmerkungen zu Kommunikation und Menschenführung	25
Reiner Schuhenn	
<i>Das Einbinden neuer Chorsänger / Vorbereitung und Probenarbeit / Der Chorleiter als Kommunikator (Empathie, Probleme ansprechen, Vertraulichkeit, Kommunikative Kompetenz) / Die Einführung von Neuerungen / Die Frage der Leitung / Umgang mit dem Chor in Stress-Situationen / Der Chor als Netzwerkpartner / Was sonst noch wichtig ist</i>	
3. Mentales Auftrittscoaching	43
Petra Keßler	
<i>Lampenfieber / Selbstvertrauen / Feedforward / Konzentration / Mentales Üben / Auftrittscoaching / Umgang mit Blockaden</i>	
4. Die Ausstattung des Chorleiters	56
Christian Finke	
<i>Die Idee zu Beginn / Woher nehme ich Ideen und Anregungen? / Welche Datenbanken eignen sich zum Recherchieren? / Wie beschaffe ich mir Noten? / Mein Arbeitsplatz / Welche Literatur ist für mein „up to date“ hilfreich? / Wie bin ich vernetzt?</i>	

5. Zeitmanagement	70
Nicola Löffler	
<i>Zeitmanagement für den Chorleiter / Hilfestellungen in der Kalenderplanung / Die typischen „Zeitkiller“</i>	
6. Chormanagement	85
Moritz Puschke, gemeinsam mit Bettina Charlotte Hoffmann, Christian Langer, Daniel Schalz, Folkert Uhde	
<i>Plädoyer für das Berufsbild „Chormanager“ / Praxistipps: Chormarke – Markenmanagement und Markenimage / Konzertdramaturgie und Konzertdesign / Zehn goldene Regeln für die Öffentlichkeitsarbeit / Zehn Fundraising-Tipps</i>	
7. Voraussetzungen für die Arbeit mit Kinderchören	95
Matthias Balzer, gemeinsam mit Susanne Zapp-Lamar	
<i>Allgemeine Voraussetzungen / Alterszusammensetzung der Chor- gruppen / Aktivitäten, Rechtsstellung, Versicherung / Finanzierung / Werbung / Die Zusammenarbeit mit den Eltern / Prävention</i>	
8. Die Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Profichören . .	107
Michael Alber	
<i>Typen professioneller Ensembles / Die künstlerische Gesamtleitung (Chefdirigent) / Gast für Einstudierungen / Konzertdirigate bei Rundfunkchören / Chordirektor an der Oper</i>	
9. Alles was Recht ist	123
Dr. Friederike Dahlmann	
<i>Rechtliche Fragen der Anstellung (selbstständig oder nicht selbst- ständig) / Honorarkräfte / Urheberrecht (Noten vervielfältigen, Aufführungsrechte) / Auftritte, Chorbeste und Reisen – der Chor im Rechtsleben (e. V. oder nicht? Chöre als Teil einer übergeordneten Körperschaft)</i>	
10. Stichwortverzeichnis	158
11. Autorenverzeichnis	164

2. „Chorleiten macht Spaß! Wenn es nur die Chorsänger nicht gäbe...!“

Anmerkungen zu Kommunikation und Menschenführung

von Reiner Schuhenn

In Abwandlung eines Zitats von Claude Debussy „Die Oper ist eine hübsche Unterhaltung, die noch besser wäre, wenn nicht dabei gesungen würde“ konfrontierte mich vor einiger Zeit ein von der intensiven Probenarbeit und einigen Chorkonflikten genervter Kollege mit dem Satz „Einen Chor zu dirigieren würde ja schon Spaß machen, wenn es da nur keine Chorsänger gäbe“. Dieser Satz hat mich einerseits erheitert, andererseits betroffen gemacht, offenbarte sich darin doch für mich der Umstand, dass mein Kollege, den ich als Musiker ganz außerordentlich schätze, zu seinen ihm anvertrauten Chorsängern ein problematisches Verhältnis hat.

*Claude
Debussy*

Leider findet sich diese Situation sehr häufig: Ein guter Chorleiter hat trotz umfassender Ausbildung oder langen Studiums erhebliche Probleme (oder scheitert sogar), weil er Schwierigkeiten im Umgang mit den ihm anvertrauten Menschen im Chor hat: Er denkt ausschließlich in musikalischen, künstlerischen oder organisatorischen Dimensionen und vergisst dabei, dass der Chor kein „fertiges Instrument“ ist, sondern ein lebendiges und auch fragiles Gebilde, das in jeder Chorprobe und in jedem Konzert neu aufgebaut werden muss.

Chorprobleme

Chorleiten bedeutet, sich einlassen auf die Menschen gegenüber in der Runde, auf die Chorsänger, deren Präsenz nutzen und sie im Dienste der musikalischen Aussage leiten und weiterbilden, ihr sängerisches Angebot aufnehmen, qualifizieren und weiterführen, also Menschen formen – und vor allem Menschen bereichern. Chorleiten bedeutet aber auch, Netzwerke mit anderen Menschen und deren Einrichtungen aufzubauen.

Chorleiten

Kurz: Chorleiten bedeutet, Kommunikation auf allen Ebenen zu führen.

Netzwerke

*Kommuni-
kation*

Manches im Folgenden bewegt sich somit genau zwischen probenmethodischen Aspekten einerseits und der allgemeinen kommunikativen Kompetenz andererseits. Vieles erscheint vielleicht selbstverständlich und nicht notationswürdig – und doch sind es oft die berühmten Basics, die in der Kommunikation (nach innen und außen) für Unklarheiten, Verwirrungen oder Ärger sorgen: Die Art der Ansagen in den Proben, die Reaktionen auf Unvollkommenes (organisatorisch wie musikalisch, besonders in wichtigen Proben, wie z. B. Generalproben), der Modus der Einführung von bislang Unbekanntem im Probenalltag.

Erste Begegnungen

Neues Chormitglied

Für ein neues Chormitglied ist der Besuch der allerersten Chorstunde schon emotional kein einfacher Schritt. Allein, innerlich bereit zu sein für einen Chorbeitritt und sich dann auch konkret aufzumachen, kostet bereits Überwindung und auch etwas Mut, vor allem dann, wenn es das erste Mal ist, dass man einem Chor beitreten will. Aber auch erfahrene Sänger kennen diese Gefühle, wenn sie in ein neues Ensemble aufgenommen werden. In diesem Moment kommen mehrere Gefühle zusammen: Neugier (was passiert da..?), Selbstzweifel (werde ich gut genug sein?), Angst (werde ich als Person von den anderen Chorsängern akzeptiert werden?).

Bei dieser Erstbegegnung mit dem Chor spielen der Chorleiter (und, wenn vorhanden, der Chorvorsitzende) eine enorm wichtige Rolle. Beide müssen um die innere Verfassung eines neuen Sängers wissen und dementsprechend empathisch reagieren.

Wirklich häufig habe ich es schon erlebt, dass sich Neue in einem Chor nicht wirklich willkommen gefühlt haben,

Umgang mit Neuen im Chor

- weil sie niemand aus dem Chor – außer vielleicht der Chorleiter selbst – angesprochen oder gar begrüßt hat: Man hat die Neuen einfach ohne Ansprache im Probenraum rumstehen lassen,
- weil man als Neuer von einem Sitzplatz zum andern geschubst wurde („Hier sitze ich seit 20 Jahren..!“),

- weil es Noten und Probenpläne nur auf mehrfache Nachfrage gab (und auch nur unvollständig, man ist auf Neue einfach nicht eingestellt...),
- weil es wohl niemanden nach der Probe interessierte, ob es dem Neuen gefallen hat und ob er denn nächstes Mal wiederkommt,
- weil niemand, der Chorleiter inklusive, dem Neuen mitgeteilt hat, wie es denn nun weitergeht (offizielle Aufnahme? Vorsingen?).

Es ist grundsätzlich von Vorteil, wenn im Rahmen einer Chorversammlung im Chor selbst das Thema „Begegnung mit neuen Chorsängern (Erstaufnahmen)“ als eigener Tagesordnungspunkt thematisiert wird und so seitens des Chorleiters und des Chorzvorsitzenden bei allen Chormitgliedern das Bewusstsein für diesen bedeutsamen Punkt geweckt wird. Dieses Thema darf nicht nur ein einziges Mal erörtert werden, sondern es muss in größeren Abständen immer wieder Gegenstand der chorischen Selbstreflektion sein.

*Begegnung
mit neuen
Chorsängern*

Zu klären sind seitens eines Chores grundsätzlich folgende Fragen und Aspekte:

- Wie garantieren wir als Gesamtchor eine freundliche Begrüßung? (den „Neuen“ nicht rumstehen lassen...)
- Wo nimmt der Neue im Chor Platz? Wer betreut ihn?
Die Klärung dieser Frage ist die klassische Aufgabe des Chorleiters bzw. des Stimmgruppenführers und darf nicht im Angesichte von Neuen im Chor zu ad-hoc-Diskussionen oder Unmut führen – das muss vorher geklärt sein.
- Wer versorgt den Neuen mit wichtigen Informationen, z. B.:
Wie ist das „Aufnahmeritual“ (Vorsingen)?
Welche Chortermine stehen als nächstes an?
Wo gibt's den Probenplan? etc.
Ein potentiell neues Chormitglied sollte diese wichtigen Details nicht erst mühsam erfragen müssen (...und dann u.U. auch noch von uninformierten Chorsängern falsche Antworten erhalten!)
- Wie kommt man als Neuer an Noten?
Die Stimmgruppenführer oder der Notenwart sollten hier mit Notenmaterial unaufgefordert parat stehen.

Infoblatt

Diese auf den ersten Blick technischen Fragen haben letztlich einen zutiefst kommunikativen Hintergrund, die einem neuen Chorsänger die Angst vor dem Einstieg nehmen und ihm gegenüber seitens des Chores im Idealfall eine selbstverständliche Willkommenskultur spürbar werden lassen. Einige Chöre haben gute Erfahrungen gemacht mit einer Art „Infoblatt“, auf dem alles steht, was ein Neuer wissen muss, angefangen von den Telefonnummern des Chorleiters und des Chorvorsitzenden bis hin zu einer Mini-Vita des Chores (Selbstverständnis oder Präambel) inklusive der Angaben zu wichtigen „Informations-Stationen“ (Online-Notenliste, Website des Chores, Adresse für das Intranet des Chores mit Terminen etc.).

Chorverantwortliche

Ein gestärktes Bewusstsein diesen Kommunikationsregeln gegenüber prägt im übrigen auch das Selbstverständnis des Chores als agierende und kommunizierende Gemeinschaft. Wichtig aber ist, dass die Chorverantwortlichen (Chorleiter, Chorvorsitzender und die Stimmgruppenführer) für sich das Thema „Neuaufnahmen in den Chor“ als eigenes Aktionsfeld begreifen – und nicht nur unter stimmlichen und musikalischen Aspekten.

Vorbereitung und Probenarbeit

*Vorbereitung der Probenarbeit**Ungleichzeitigkeit*

Der Chorleiter muss sich bei der Vorbereitung auf die eigene Probe jedes Mal bewusst machen, dass es sich bei einer Chorprobe immer um eine Veranstaltung der Ungleichzeitigkeit handelt: Der Chorleiter ist seit der letzten Probe geistig bereits bei der Vorbereitung der nächsten Probe, er überlegt, wie der die Unzulänglichkeiten der vergangenen Probe beim nächsten Mal methodisch stringenter angehen kann, wie er einzelne musikalische Details gestalten will, wie weit er in der Literatur kommen will, was er musikalisch nächstes Mal besonders hervorheben will usw., kurz: Er beschäftigt sich lange Zeit vor der kommenden Probe mit dem nächsten Probeninhalt und hat deshalb schon vorher, und erst recht in der Probe selbst, eine gesteigerte Erwartungshaltung an das, was in der Probe geschehen soll und damit auch an die Sängerinnen und Sänger.

Bei den Chorsängern aber ist das nicht so: In einem Laienchor oder in einem semiprofessionellen Chor schwingt die Chorprobe, wenn sie gelungen war, vielleicht noch bei dem einen oder anderen Sänger in Form eines Ohrwurms nach oder in Form einer Erinnerung an ein Glücksgefühl, wo einem eine musikalische Passage unter die Haut ging und Gänsehaut-Feeling erzeugte, aber ansonsten interessiert sich der Chorsänger für die Weiterentwicklung eines zu probenden Werkes erst in dem Moment, in dem die nächste Probe wieder beginnt – Chorsingen ist eben ein Hobby, andere Lebensbereiche, private und berufsbezogene, nehmen zwischen den einzelnen Chorproben verständlicherweise den meisten zeitlichen, gedanklichen und emotionalen Raum ein. Zudem haben die meisten Chorsänger, wenn sie in die abendliche Probe kommen, einen meist langen Arbeitstag hinter sich, der sie auch gedanklich gefangen nimmt: Das Umstellen und Vorbereiten auf „nun will ich singen“ geschieht erst im Moment des Betretens des Probenraumes.

Auf diese Ungleichzeitigkeit muss der Chorleiter eingestellt sein. Zu Beginn der Probe muss der Chorleiter seine Sängerinnen und Sänger wieder „geistig einfangen“ oder „abholen“ und konzentriert dahin führen, wo er selbst sich schon seit Tagen mental und vorbereitend befindet, nämlich bei der gestaltenden Umsetzung eines musikalischen Vorganges. Das erfordert allerdings methodisches Geschick bei der Phase 1¹ der Chorprobe, bei der sog. „Einstiegsphase“, und es erfordert vor allem auch Geduld.

Probenbeginn

Probenmethodik

In modifizierter Form gilt diese Ungleichzeitigkeit übrigens auch für den Profichor. Szenische Proben (Opernchor), eigenes Unterrichten oder anderweitige musikalische Verpflichtungen nehmen den Profichorsänger zwischen den Chorproben verständlicherweise so in Beschlag, dass er sich erst in der Vorbereitung zur Probe oder gar erst in der Probe selbst wieder mental mit dem Werk befasst, das gerade einstudiert werden soll.

Profichor

1 Behrmann, Martin, *Chorleitung, Bd. 1 Probentechnik*, Stuttgart 1984.

*Probleme
reduzieren*

Sehr oft habe ich es erlebt, dass der Chorleiter mit seinen Sängern gleich zu Probenbeginn ungeduldig („...das hatten wir letzte Woche aber schon besser drauf!“) und im Umgangston vorwurfsvoll und unsachlich wird. Dabei liegt es an ihm selbst: Er hat entweder methodisch den falschen Einstieg gewählt und den Chor gleich zu Beginn überfordert (dabei gilt gleich hier schon am Beginn die klassische Chorprobenregel: Probleme reduzieren), oder er hat vergessen, auf diese Ungleichzeitigkeit zwischen ihm und den Sängern zu achten und gezielt Hilfen anzubieten, die es jedem einzelnen erst ermöglicht, den Standard der letzten Probe wieder zu erreichen, um ihn dann weiterzuentwickeln.

*kein Trainingsvorgang,
sondern
Lernvorgang*

Häufig liegt nicht nur diesem Beginn, sondern der gesamten Chorprobe ein eklatantes Missverständnis zugrunde:

Eine Chorprobe ist kein Trainingsvorgang, sondern ein Lernvorgang². Überwiegend repetitive Elemente sind in einer Chorprobe reichlich sinnlos: Der Chorsänger muss verstehen (nicht trainieren), was er zu singen hat – nur das garantiert nachhaltigen Erfolg. Diese Unterscheidung erfordert allerdings vom Chorleiter eine andere Form der Kommunikation – und der Vorbereitung. Es greifen – wie auch sonst im Verlauf der Chorprobe – musikalisch-methodisches Geschick und allgemeine Grundregeln der Menschenführung ineinander.

Eine sorgsame, auf diese Ungleichzeitigkeit eingestellte Probenmethodik kann verhindern, dass schon zu Beginn der Probe Überforderungen eintreten, die den Umgangsstil zwischen Chorleiter und Sängern (u.U. auf Dauer) beeinträchtigen.

Der Chorleiter als Kommunikator

Empathie

*Empathie,
Verständnis*

Der Chorleiter kann so, wenn er seine Mitglieder besser kennt, dem einzelnen Chorsänger gegenüber Empathie und Verständnis aufbringen, er muss versuchen, sich in ihn hineinzusetzen. So wie er verstehen muss, dass der Chorsänger sich (im Gegensatz zum Chorleiter

² Behrmann, a.a.O.

selbst) seit der letzten Probe gedanklich nicht nonstop mit dem zu probenden Werk beschäftigt hat (s.o.) und dass der Chorsänger meist nach einem langen Arbeitstag abends müde in die Probe kommt, so muss er auch versuchen, für andere Problemlagen, etwa ein Fehlen oder eine Absage des Chorsängers, zunächst einmal Verständnis aufzubringen.

Kein verantwortungsvoller Chorsänger setzt Probentermine leichtfertig aufs Spiel...

Probleme ansprechen

Häufen sich allerdings bestimmte Probleme (ein Chorsänger kommt ständig zehn Minuten zu spät zu Probe, fehlt jede dritte Probe, nimmt an Probentagen nicht Teil, ist gerne bei langen Generalproben früher weg oder sagt kurzfristig ab, etc.), dann ist es die Pflicht des Chorleiters, dieses Manko anzusprechen – der Chor erwartet dies von seinem Chorleiter.

*Probleme
ansprechen*

Ein Chorleiter, der nie etwas zu Verspätungen Einzelner sagt, oder der fehlende Sänger nie auf ihre Probendisziplin anspricht (meist sind es ja immer dieselben Personen, die häufig fehlen),

Verspätungen

- frustriert und vergrault gute Sänger, die es mit der Probendisziplin ernst nehmen,
- lädt alle anderen pünktlichen Sänger ebenfalls zur Nachlässigkeit ein („...scheint ja egal zu sein, es sagt ja eh keiner was!“),
- untergräbt seine Autorität als Führungspersönlichkeit („...er traut sich nicht, Herrn X auf sein Fehlen anzusprechen!“),
- schadet langfristig seinem eigenen Ruf als Chorleiter („...es ist ihm sichtlich egal, wer mitsingt und wer nicht!“),
- macht deutlich, dass der Chorleiter nicht verstanden hat, dass sein Ensemble ganz wesentlich davon lebt, dass es als Solidargemeinschaft funktioniert.

Zu beachten sind dabei wichtige Kommunikationsregeln:

Kommunikationsregeln

Vertraulichkeit

Ein solches Gespräch, in dem Defizite eines einzelnen Chorsängers angesprochen werden sollen, muss unbedingt unter vier Augen ge-

Vertraulichkeit

führt werden. Einen häufig zu spät kommenden Sänger vor dem ganzen Chor zur Rede oder gar „in den Senkel zu stellen“, ist uneffektiv (weil sich Folgeprobleme emotionaler Art ergeben) und zeugt von schlechtem Stil oder von Schwachheit („...der Chorleiter traut sich nicht, mit Herrn X alleine zu reden!“).

*Kommunikative
Kompetenz*

Kommunikative Kompetenz

Für eine solche Aussprache gelten wichtige Regeln:

- Die Sprache sollte sachlich gewählt sein.
- Das Problem muss ohne Emotionen angesprochen werden.
- Es sollte keine ausweichenden Blicke geben (direkter Blickkontakt), um Entschlossenheit zu signalisieren.
- Das Problem sollte ohne Umschweife und direkt benannt werden: „Herr X, Sie sind nun zum vierten Mal in Folge deutlich zu spät zur Probe gekommen. Das ist für den Chor und für mich nicht akzeptabel. Wie kommen wir zu einer möglichst umgehenden Beseitigung des Problems?“ Die Fragestellung am Ende des Satzes lädt das Gegenüber ein, sich direkt auf die Suche nach einem Lösungsvorschlag zu begeben.
- Bei aller Entschiedenheit in der Sache: Der Chorleiter darf bei dem Gespräch sein Gegenüber nicht „beschädigen“ oder in seiner Würde verletzen.
- Bei professionellen Chören oder bei semiprofessionellen Ensembles ist es ratsam, je nach Schwere des Themas den Chorvertreter, den Stimmgruppensprecher oder den Personalchef mit dazu zu ziehen, da wird das Vier-Augen-Gespräch zu einer kleinen Runde erweitert.
- Ziel des Gesprächs muss eine Lösungsfindung sein; die kann u.U. in nur einem Gespräch nicht erzielt werden, dann sind Folgegespräche zu vereinbaren und auch notwendig.

*Probleme
ansprechen*

*Lösungs-
vorschlag*

*Chorvertreter,
Stimmgrup-
pensprecher,
Personalchef*

*Lösungs-
findung*

Wichtig: Es muss am Ende eine Lösung geben, die nicht nur dem Chorleiter oder der betroffenen Person gerecht wird, sondern vor allem dem Chor und der gemeinsamen Absicht, auf möglichst hohem Niveau und mit viel Freude an der Sache gemeinsame Musik zu machen (dies könnte als gemeinsam formuliertes, positives Ziel bei einem Krisengespräch in die Lösungszielkurve führen...).

In einigen Chören gibt es hier eine Arbeitsteilung: Probleme in Sachen Präsenz oder Disziplin regelt der Chorvorsitzende mit den betreffenden Chorsängern, in Profichören der Disponent oder, je nach Ensemble, der Chormanager. Was bei Profi-Ensembles seine Berechtigung hat, kann in einem Laienchor problematisch werden, wenn sich der Mitsänger in der Rolle des Chorvorsitzenden in den Augen der zu rügenden Person plötzlich als „Chef“ aufspielt: Hier sollte ganz klar signalisiert werden, dass der Chorleiter hinter dem Chorvorsitzenden steht und dass dieser in dessen Auftrag agiert.

*Chor-
vorsitzender*

Die Einführung von Neuerungen

Ein sensibles Feld und nicht selten mit Spannungen verbunden ist die Einführung von methodischen oder organisatorischen Neuerungen im Chor.

*Neuerungen
einführen*

Exemplarisch sei hier die Einführung regelmäßiger Einzelstimmbildungsmaßnahmen durch einen eigens zu engagierenden Stimmbildner erwähnt, ist dies doch nicht selten ein stark diskutierter und nicht immer spannungsfreier Vorgang,

*Stimm-
bildung*

- weil die einzelnen Chormitglieder Angst haben, die Einzelstimmbildung sei ein kaschiertes Vorsinge-Manöver,
- weil die Befürchtung aufkommt, eigene, bislang in der Gruppe versteckte stimmliche Schwächen könnten nun offenbar und dem Chorleiter durch den Stimmbildner gemeldet werden, oder
- weil Chorvorstände oft nicht den Sinn des finanziellen Engagements (Honorar für den Stimmbildner) verstehen.

Hier kommt es darauf an, wie, wann und wo der Chorleiter die neue Maßnahme ankündigt. Sowohl der Zeitpunkt der Ankündigung (nicht gerade nach einer besonders schlecht gelaufenen Probe...) als auch die sorgsam gewählte Wortwahl sind dabei von Bedeutung. Entscheidend ist, dass es dem Chorleiter gelingt, die Maßnahme als das anzukündigen, als was sie tatsächlich gedacht ist:

- als personenbezogene Hilfestellung zur Gesunderhaltung jeder einzelnen Stimme,

*Personenbezo-
gene Hilfestel-
lung*

- als personenbezogene Hilfe, das individuelle sängerische Können zu optimieren – und zwar ganz bewusst durch eine Person, die nicht der Chorleiter ist (Rollenkonflikt),
- als lohnende Investition des Gesamtchores in jeden einzelnen Chorsänger,

weil jeder Sänger dadurch neben dem stimmbildnerischen „Gießkannenprinzip“ der allgemeinen chorischen Stimmbildung eine individuellere Betreuung erfährt, und zwar mit einem einzigen Ziel, die Leistungsfähigkeit des gesamten Chores zu erhöhen und damit die Außenwirkung des Chores zu stärken.

Wir-Gefühl

Wenn es dem Chorleiter gelingt, an das Wir-Gefühl (unser Chor soll bestmöglich werden) zu appellieren, die Corporate-Identity zu stärken und die persönliche Hilfestellung in den Vordergrund zu stellen, dann dürfte bei einem Großteil der Chorsänger die Einführung dieser stimmbildnerischen Maßnahme auf Zustimmung stoßen.

Vier-Augen-Gespräch

Mit Personen im Chor, die nach wie vor dieser Neuerung gegenüber skeptisch eingestellt sind oder diese ganz ablehnen, sollte der Chorleiter unbedingt das Einzelgespräch suchen (siehe oben). Dieses Vier-Augen-Gespräch führt er mit dem Ziel, die bestehenden Vorurteile zu entkräften (die in der Regel auf persönlichen Ängsten beruhen); zumindest sollte er mit dem Chorsänger die Verabredung treffen, dass er seine Ablehnung als persönliche Haltung versteht und nicht stimmungsmachend einsetzt und damit in kontraproduktiver Weise für Unruhe im Chor sorgt.

Die Frage der Leitung

Leitung

Ein weiteres heikles Kommunikationsfeld für den Chorleiter ist der Umgang mit Chorvorsitzenden oder die Einbindung eines Chorvorstandes in die Leitungsaufgaben des Ensembles.

Organisationsformen

Da die Organisationsformen von Chören äußerst unterschiedlich ausfallen, lässt sich hier nur Allgemeingültiges festhalten. Gerade für einen neuen Chorleiter, der einen Chor soeben erst übernommen hat, ist es wichtig, die – so vorhanden – Chorsatzung zu lesen und bewusst, aber immer freundlich und kooperativ im Tonfall, die einzelnen Kompetenzen im Chor abzuklären. Bedeutsam ist es festzuhalten,

Satzung

dass die Schlussverantwortung für Entscheidungen künstlerischer Art (Aufnahme oder Ablehnung von Chorsängern, Gestaltung von Programmen, Fragen der Besetzung, Kooperation mit Kulturpartnern etc.) grundsätzlich beim Chorleiter liegen muss (weil er, im Unterschied zu den Chorfunktionären, mit seinem Namen und seiner künstlerischen Reputation öffentlich für den Chor einsteht). Andererseits ist der Chorleiter auf ein gut strukturiertes Team im Chor angewiesen (Chorvorsitzender oder „Manager“, Notenwart, Kassenwart...), weil es den Chorleiter von einer Fülle von Aufgaben entlastet, die sein eigenes Arbeiten zeitlich nur unnötig beschweren – und die andere Personen im Chor mit ihren jeweiligen (beruflichen) Kompetenzen oft besser können.

*Chor-
funktionäre
Chorteam*

Auch hier ist das Kommunikationsziel des Chorleiters das Bewusstmachen des gemeinsamen Chor-Zieles, die Stärkung der Corporate Identity auf der Basis, dass einzelne Chorsänger ihre persönlichen Fähigkeiten in den Chor zum Nutzen des Ganzen einbringen durch die Übernahme von Ämtern (je nach Satzung im Rahmen eines Leitungsteams), ohne dass dabei die künstlerische Führungsposition des Chorleiters beeinträchtigt wird.

*Corporate
Identity*

Umgang mit dem Chor in Stress-Situationen

Eine der häufigsten Stress- oder sogar Problem-Situationen im Umgang mit dem Chor sind Haupt- oder Generalproben. Seit Wochen oder gar Monaten wird auf ein Konzert hin geprobt; nun naht dieses Ereignis immer schneller, es kommt die letzte Probe vor dem Konzert, die Generalprobe, und es läuft nicht so, wie es sein sollte und wie es sich der Chorleiter vorstellt – und schon liegen die Nerven blank: Wie oft habe ich in einer solchen Situation schon Chorleiter erlebt, die in der Generalprobe regelrecht ausrasten und dann den Chor bzw. die beteiligten Ausführenden der angeblichen Unkonzentriertheit oder Unfähigkeit bezichtigen, oder noch schlimmer: Die Ausführenden werden beschimpft, ja sogar beleidigt.

*Stress-
Situationen
Generalprobe*

Das Ergebnis eines solchen Verhaltens des Chorleiters ist grundsätzlich völlig kontraproduktiv, und zwar für das Verhältnis mit dem Chor im allgemeinen und für die entscheidende Situation der Gene-

*Innere
Motivation*

ralprobe im Besonderen: Die Stimmung sinkt bei allen Ausführenden und damit lässt natürlich vor allem die innere Motivation nach („Ich opfere meine Zeit und gebe gerade mein Bestes – und dann werde ich noch beschimpft?“) und damit auch die Lust am Musizieren und die aktuelle Konzentration. Und auf dieser Basis passieren dann im Chor (bzw. bei den Mitwirkenden) tatsächlich häufig Fehler, die eigentlich nicht sein müssten, die aber den Chorleiter scheinbar in seiner angespannten, ja aggressiven Haltung bestätigen.

Aggression

So beginnt nun ein Negativ-Kreislauf, der am Ende der Generalprobe bei allen Beteiligten aufgrund der emotionalen Ausraster einen schlechten Geschmack hinterlässt, ungute Erinnerungen, ja vielleicht sogar Aversionen gegen den Chorleiter.

Diese Haltung gegenüber dem Chorleiter ist aber auch vollkommen berechtigt, denn die Schuld für eine Generalprobe, die schief läuft, trägt zu 95% der Chorleiter selbst. Natürlich gibt es auch Gründe für unzulängliche Generalproben, die nicht in der Schuld des Chorleiters liegen (unkonzentriertes und aufgedrehtes Verhalten der Chorsänger, trotz genauer Absprachen unerwartete räumliche Bedingungen vor Ort usw.). Diese Gründe sind aber statistisch gesehen in der Minderzahl. In der Regel sind diese Krisensituationen wieder auf methodische Mängel des Chorleiters zurückzuführen.

*Krisen-
situationen*

Einige Beispiele dafür seien hier angeführt:

1. Der Chor ist nicht ausreichend auf das Umsetzen optischer Gesten trainiert

*Optische
Gesten*

Ein häufiger Fehler: Der Chorleiter sitzt während der Wochen der Einstudierung in den Chorproben fast nonstop am Klavier – und konditioniert damit den Chor auf das Reagieren auf akustische Signale. Als optische Signale für den Chor (Einsätze, Dynamik etc.) gibt es seinerseits während der Probenzeit höchstens ein Zurufen, ein kurzer Blickkontakt oder ein Zwinkern (...denn beide Hände sind ja auf den Tasten).

Gegenmaßnahmen:

- Grundsätzlich ist das Klavierspiel kein Ersatz für das Dirigieren:
- Bei Einsätzen, Übergängen, Endungen muss eine Hand frei sein (auch wenn das den Klaviersatz für den Moment deutlich reduziert), die genau die dirigentischen Gesten anbietet, die anschließend auch im Konzert kommen werden. Nur so gewöhnt sich der Chor von Anfang an daran, auf optische Signale zu achten.
- Darüber hinaus: Bei Chorwerken mit zusätzlichen Instrumenten (und sei es auch „nur“ ein Klavier) oder gar mit großem Orchester muss es vor der Generalprobe immer wieder Proben geben, bei denen der Chorleiter nicht am Klavier sitzt, sondern ganz Dirigent ist und so dem Chor genau das Dirigit anbietet, dass dann auch im Konzert stattfindet.
- Bei einem solch instrumental gestützten Werk ist also gelegentlich (mindestens aber kurz vor dem Konzert) ein Korrepetitor notwendig, der den Dirigenten vom Klavierspielen entlastet. Nur so wird der Chor auf das Reagieren auf optische Signale hin erzogen.

Klavierspiel

*dirigentliche
Gesten*

*Chorwerke
mit Instru-
menten*

Korrepetitor

Wenn dieses Trainieren auf optische Signale nicht rechtzeitig stattfindet, sondern erst dann, wenn man im Konzertraum steht oder wenn kein Klavier mehr da ist, sondern bereits das Orchester, dann darf man sich nicht wundern, dass die Generalprobe danebengeht, wurde der Chor doch über Wochen und Monate hin *nicht* auf das Lesen und Abnehmen des Dirigates vorbereitet.

2. Der Chor ist auf die akustische Situation nicht genügend vorbereitet.

Seit Wochen probt der Chor in einem akustisch ziemlich trockenen Probenraum. Nun soll das Erprobte aber plötzlich in einer anderen Akustik dargestellt werden, in einem großen Konzertsaal oder in einer Kirche, und natürlich genauso problemlos funktionieren wie zuvor im Probenraum. Dieser irrigen Meinung sitzen nicht nur Chorsänger ständig auf, sondern leider auch die verantwortlichen Chorleiter. Auch hier gilt: Die akustische Realsituation des Konzertes/des Auftritts muss zeitig genug immer wieder einmal simuliert werden. Kirchenchöre könnten z. B. schon mehrere Wochen vor dem Konzert damit beginnen, nach der (etwas früher beendeten) regulären Probe ganz kurz das soeben in der Chorprobe erlernte in einem kurzen Ausschnitt

*Akustische
Probleme*

*Realsituation
trainieren*

in der Kirche nochmals zu singen; führt man diese Testsimulationen öfters durch, stellen die akustischen Bedingungen in der Generalprobe und im Konzert plötzlich keine so große Neuerung mehr da, als dass sie für ein potentiell Misslingen verantwortlich sein könnten. Weltliche Chöre trainieren schon mehrere Proben vor einer Generalprobe entweder im Konzertsaal selbst oder in Räumen, die von der Größe her oder in den akustischen Gegebenheiten mit dem Konzertsaal vergleichbar sind.

3. Der Chor ist auf die veränderte Choraufstellung nicht vorbereitet.

Chor- aufstellungen

In den vielen Chören herrscht während der Proben eine starr reglementierte Sitzordnung: Egal, welches Stück aus welcher Stilrichtung gesungen wird, egal, ob es polyphon oder homophon ist, egal, wie die räumlichen Bedingungen am Aufführungsort sein werden: Der Chor sitzt in der immer gleichen Sitzordnung. Dass dies schon allein aus klanglichen Gründen völlig unangemessen ist, soll hier nicht ausgeführt werden.³ Je nach Besetzung, ja nach „kompositorischer Topografie des Werkes“ (Sergiu Celibidache)⁴ oder je nach Epoche klingt ein Chorwerk in werkbezogen geänderter Aufstellung besser und adäquater.

Sehr häufig gibt es aber auch außermusikalische Gründe, warum ein Chor in Generalprobe und Konzert plötzlich anders steht, als er es durch die Proben vorher gewohnt war. Wegen des mitspielenden Orchesters ist der Platz auf einmal geringer als sonst und der Chor ist plötzlich mit weniger Podesttiefe aufgestellt, dafür in wesentlich längeren Chorreihen: Statt der gewohnten Gruppenaufstellung pro Stimme muss nun eine Reihenaufstellung erfolgen. In der Generalprobe befinden sich so plötzlich nicht mehr die gewohnten Stimmnachbarn nebeneinander, die Chorsänger hören ihre eigene Stimmgruppe auf einmal kaum mehr und andere Stimmgruppen hören sie plötzlich gar nicht mehr.

3 Vgl. dazu: Schuhenn, Reiner / Brödel, Christfried: „Choraufstellungen“, in: *Basiswissen Kirchenmusik, Bd. 2 Chor- und Ensembleleitung*, Stuttgart 2009, S. 96 ff.

4 Persönliche Mitschrift des Autors aus dem Unterricht bei Sergiu Celibidache.

Auch hier gilt: Veränderte Sitzordnungen und ständig variierende Chorformationen sollten übungshalber häufig praktiziert werden, damit ein Chorstück theoretisch in allen möglichen Aufstellungsformen funktioniert. Plötzliche neue Chor-Aufstellungen in Generalproben und Konzerten lösen deshalb bei den Chormitgliedern keine Panik mehr aus; sie gehören zum chorischen Alltag und werden so musikalisch gut gemeistert.

Das vorbereitende Einplanen von Lösungen für potentiell probenmethodische Probleme gehört in existentieller Weise mit zu den wichtigsten kommunikativen Umgangsformen.

*Proben-
methodik*

Ziel des Chorleiters muss es sein, den Chor sensibilisiert (für alle Schönheiten, aber auch alle Tücken des Werks) für das nahende Konzertereignis, aber vor allem motiviert und freudig gespannt aus der Generalprobe zu entlassen. Für jeden Chorsänger bedeutet es ein Erfolgserlebnis (das ihn in der Corporate-Identity für seinen Chor bestärkt), wenn das über Wochen mühsam Geprobte in der Generalprobe für das Konzert erfolgreich angewandt werden konnte.

*Erfolgs-
erlebnis*

Unmittelbar vor dem Auftritt, bei der Stellprobe kurz zuvor und erst recht „hinter der Bühne“ wenige Minuten vor dem Auftritt, muss der Chorleiter Ruhe und professionelle Gelassenheit ausstrahlen, den Mitwirkenden Zuversicht vermitteln und Freude am Musizieren wünschen – und Freude daran, gleich erwartungsvolle Menschen mit wunderbarer Musik bereichern zu dürfen.

Eine offenkundige Nervosität des Chorleiters („...ist er sich seiner Sache nicht sicher?“) überträgt sich fatalerweise sofort auf den Chor. Und Sätze wie „...und passt mir auf den schweren Übergang in T. 16 auf.“ sind wenige Minuten vor dem Konzert völlig fehl am Platz. Spätestens hier heißt es: Motivieren statt reglementieren!

Nervosität

Der Chor als Netzwerkpartner

*Netzwerk-
partner*

Der Chor selbst ist ein heterogenes Gebilde. Unterschiedliche interne Interessen zu bündeln ist dabei ebenso eine Aufgabe des Chormanagements wie eine einhellige Sprache nach außen zu finden (Form der

Selbstdarstellung). Erfolgreiche Chorarbeit geht heutzutage nicht ohne Kommunikation nach außen, nicht ohne Partner, ohne Freundeskreise, ohne Netzwerke.⁵

*Freundeskreis,
Veranstaltungs-
partner,
Netzwerke*

Diese Netzwerke, Freundeskreise und Veranstaltungspartner sind notwendig,

- um neue Publikumskreise zu erschließen,
- um neue Sängerinnen und Sänger zu akquirieren,
- um Mitveranstalter zu finden (Finanzhilfen, Logistikhilfen etc.),
- um das Chor-Image zu profilieren.

*Volkshoch-
schule
Tanz,
Literatur*

So kann es für das Image des Chores hilfreich sein, in einer renommierten, bestehenden Konzertreihe mitwirken zu dürfen. Es kann sinnvoll sein, die Einführungsveranstaltung (Vortrag mit Live-Beispielen) für ein großes Chor- oder Oratorienkonzert über die Volkshochschule oder eine örtliche Fortbildungseinrichtung zu veranstalten. Da kann es hilfreich sein, Chormusik mit anderen Künsten zu kombinieren (Chormusik und Tanz, Chormusik und Literatur etc.) usw.

Kooperation

Wichtig ist es, in den Verhandlungen mit Verantwortlichen potentieller Mitveranstalter nicht zu betonen, dass z. B. eine Mitwirkung der Akademie XY beim nächsten Konzert für den Chor eine (organisatorische, finanzielle oder werbetechnische) Hilfe wäre, sondern es ist bedeutsam, die Vorteile der Akademie XY herauszustellen, also dass z. B. die Akademie XY ohne Zusatzkosten zu einer interessanten kulturellen Veranstaltung kommt, die der Akademie selbst neue Interessentenkreise erschließen oder ihr Angebot erweitern. Kurz: Es ist wichtig, dem potentiellen Partner *dessen* Vorteile darzustellen, am besten skizziert in einem kurzen (!) Exposé, das man bei der ersten Unterredung vorlegt und nicht von den, natürlich ebenso vorhandenen, eigenen Vorteilen zu sprechen.

Kommunikation mit externen Partnern besteht somit in der Kunst, eigene Vorteile zu erwirken, indem man die Vorteile des anderen bewusst herausarbeitet.

⁵ Siehe dazu auch den Artikel „Chormanagement“.

Was sonst noch wichtig ist

In dem Umstand, dass man als Chorleiter Woche für Woche das Instrument Chor neu aufbauen muss, liegt nicht nur eine potentielle Last, sondern darin liegt ja auch gerade der Reiz! Nichts kann abwechslungsreicher und farbiger sein als der stetige Umgang mit Menschen, allemal auf dem Feld der Kunst: Ein guter Chorleiter kann dazu beitragen, dass Menschen, die im Chor mitsingen (und Menschen, die bei dem Auftritt zuhören!), emotional berührt, ja verändert werden, und so in sich eine unverzichtbare Dimension des Menschseins erfahren. Denn „Musik erleben“ spielt sich außerhalb des Denkens ab.

*Dimension
des Mensch-
seins*

Das setzt aber auch voraus, dass sich der Chor selbst als ein gemeinschaftliches Instrument versteht, das bei jedem Treffen immer wieder aufs Neue zusammengesetzt und auf Dauer auch gepflegt werden will – und zwar nicht nur in musikalischer Hinsicht. Der Chor muss sich selbst als eine Gemeinschaft von Gleichgesinnten verstehen.

Das bedeutet, dass man die dringende Notwendigkeit gemeinschaftsbildender Maßnahmen nicht unterschätzen darf. Derartige Maßnahmen liegen im Bereich von gemeinsam erlebter und gestalteter Zeit außerhalb der regelmäßigen Chorprobe: ganze Probenstage mit gemeinsamem Mittagessen, Probenwochenenden des ganzen Chores (möglichst an Orten, wo einige Chorsänger nicht „so eben mal“ nach Hause fahren zum essen oder übernachten), Ausflüge usw.

*Chorgemein-
schaft*

*Proben-
wochenende*

Ich meine damit wohlweislich nicht übertriebene Rahmenprogramme mit vereinsmeierischer Note, bei dem der Kegelausflug und die Vereinsversammlung akribischer organisiert werden als das nächste Konzert. Es muss aber die Möglichkeit geben, dass Chorsänger sich untereinander besser kennenlernen, also besser verstehen und so besser aufeinander zuzugehen lernen. Man hört es einem Chor sofort an, wenn es im Chor Spannungen gibt („...soll doch der neben mir erst mal leiser werden, dann ich!“).

Derartige Probenwochenenden sollte auch der Chorleiter nutzen, um seine ihm anvertrauten Sänger noch besser kennenzulernen. Er wird erstaunt sein, was für interessante Biografien mit welch vielseitigen

Fähigkeiten und Lebensgeschichten sich in seinem Chor versammelt haben: Sein Respekt vor dem Einzelnen wird dadurch steigen, und sein Kommunikationsstil wird sich personenbezogen und in Vielfalt ausprägen.

Ausklang

Neben der musikalischen Kompetenz ist die kommunikative Kompetenz für den Chorleiter von gleichberechtigter Bedeutung. Wenn es dem Chorleiter gelingt, die ihm anvertrauten Menschen bei der Erlangung seiner künstlerischen Ziele mitzunehmen,

*Künstlerische
Ziele*

- indem er diese Ziele vermittelt,
- indem er Personen verantwortungsvoll einbindet,
- indem er jeden Einzelnen im Chor wertschätzt und diesem auch seine Wertschätzung zeigt,
- und indem er Maßnahmen plausibel erklärt,

dann erst wird seine gute dirigentische Fähigkeit ihre vollkommene Wirkmächtigkeit entfalten, zum Wohle des Einzelnen im Chor, besonders aber zum Wohle des gesamten Chores.

DAS ALTERNATIVE CHORLEITUNGSBUCH

Motivation – Führung – Organisation

- alternative und scheinbar randständige Themen
- allgemeine Hilfe für die tägliche Praxis
- für Chorleiter, Chormanager, Chorsängerinnen, Chorsänger und Chorbegeisterte
- Chorleiten ist mehr als Dirigieren

Die etwas andere Fachliteratur für Chorleitung: Reiner Schuhenn und seine Co-Autoren sprechen Themen an, die über die künstlerischen Aufgaben des Dirigenten hinausgehen, aber für eine erfolgreiche Chorarbeit ebenso von Bedeutung sind: Zeitmanagement, rechtliche Fragen, Auftrittstraining oder zeitgemäße Menschenführung – wichtige Bereiche, die viele Chorleiter in ihrem Studium oder ihrer Ausbildung nicht lernen und deshalb außer Acht lassen. Probleme in den Chorproben und mit den Chormitgliedern, mit dem Chorvorstand, dem Arbeitgeber oder Netzwerkpartnern sind die Folge. Dieser Ratgeber richtet sich an haupt- und neben berufliche Chorleiter, an Dirigenten von Laien- und Profichören, sowie an Chormanager und interessierte Chorsängerinnen und Chorsänger. Das Handbuch bearbeitet bislang eher weniger beachtete Themen und gibt Chorleitern und Chormanagern Hintergrundwissen über ihre musikalische Arbeit hinaus, denn: Chorleiten ist mehr als Dirigieren!



Foto: © Horst Schneck, Köln

Reiner Schuhenn war bis Mai 2013 Rektor der Hochschule für Musik und Tanz Köln, an der er bereits seit siebzehn Jahren eine Professur für Chor- und Orchesterleitung innehat. Er ist Vizepräsident des Allgemeinen Cäcilienverbandes für Deutschland (ACV), seit 2013 Mitglied des Präsidiums des Deutschen Musikrates (DMR) sowie Vorsitzender des Bundesfachausschusses „Kulturelle Vielfalt“ des DMR. Schuhenn ist u. a. künstlerischer Leiter des Figuralchores Bonn und des Madrigalchores der Hochschule für Musik und Tanz Köln. Außerdem ist er seit 2007 Mitglied des Beirates des Deutschen Chorwettbewerbs, regelmäßiges Jury-Mitglied in Chor- und Orchesterwettbewerben sowie Autor zahlreicher Publikationen und Chorbücher.



ISBN 978-3-7957-0888-7

ED 22321