



Christoph Schäfer

DIRIGIEREN PLUS

Dirigiertchnik
Persönlichkeitsentwicklung
(Selbst-)Organisation

Mit Workbook
und digitalem Zusatzmaterial



Bärenreiter

Kassel • Basel • London • New York • Praha

INHALT

| | |
|---------|---|
| Vorwort | 7 |
|---------|---|

DIRIGIERTECHNIK

| | |
|---------------------------------|----|
| Körperhaltung | 10 |
| Atmung | 16 |
| Grundfiguren | 17 |
| Erweiterte Dirigierfiguren | 21 |
| Dynamikebenen | 25 |
| Vorbereitungsschlag und Auftakt | 28 |
| Fermate | 31 |
| Abschlag | 32 |
| Einsätze geben | 33 |
| Unabhängigkeit der Hände | 36 |
| Gestische Erweiterungen | 37 |
| Mit Taktstock? | 39 |
| Zusatzbewegungen vermeiden | 40 |

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

| | |
|--|----|
| Führungsansätze | 44 |
| Kompetenzen einer Führungskraft | 48 |
| Ziele | 51 |
| Individuelle Einflussfaktoren | 55 |
| Persönliche Wertehierarchie | 56 |
| Erwartungseffekte | 59 |
| Gruppenpsychologische Einflussfaktoren | 62 |

(SELBST-)ORGANISATION UND ENSEMBLEARBEIT

| | |
|----------------------|----|
| Alltags-Zeit-Analyse | 68 |
| Kill a stupid rule | 71 |
| Not-to-do-Liste | 75 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Reflexionsliste _____ | 78 |
| Critical-Incident-Methode _____ | 80 |
| Kopfstandmethode _____ | 82 |
| Advocatus Diaboli _____ | 85 |
| Pre-Mortem-Methode _____ | 86 |
| Checkliste _____ | 90 |
| Lean Coffee _____ | 94 |
| Conclusio _____ | 95 |

WORKBOOK

| | |
|--|------------|
| Taktarten eins bis vier _____ | 98 |
| Taktarten fünf bis neun _____ | 102 |
| Musikbeispiele _____ | 107 |
| Der Auftakt als erster Vorbereitungsschlag _____ | 110 |
| Fermate _____ | 112 |
| Taktwechsel und freie Gruppierungen _____ | 113 |
| Kombinierte Beispiele _____ | 115 |
| Unabhängigkeit der Hände _____ | 116 |

CHECKLISTEN UND WORKSHEETS

| | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Wertehierarchie 119 | Kompetenzprofil 120 | Kompetenzrad 121 | Alltags-Zeit-Analyse 122 | Wochenauswertung 124 | Kill a stupid rule 128 | Not-to-do-Liste 129 |
| Reflexionsliste 130 | Critical-Incident-Methode 131 | Kopfstandmethode 132 | Pre-Mortem 133 | Lean Coffee 133 | Konzert-Orga Checkliste 1 134 | Konzert-Orga Checkliste 2 135 |
| Probenarbeit Checkliste 136 | | | | | | |

ANHANG

| | |
|-----------------------------|------------|
| Stichwortverzeichnis _____ | 138 |
| Quellen und Literatur _____ | 141 |
| Abbildungsnachweis _____ | 142 |

VORWORT

Die Tage autoritärer Alphonse am Dirigentenpult sind gezählt, denn: Wer heutzutage zu hervorragenden künstlerischen Leistungen anspornen will, muss Sinn stiften, motivieren und das Ensemble zur Realisierung eigener glaubhafter Visionen führen. Doch wie »funktioniert« Führung? Welche Fähigkeiten spielen dabei eine Rolle und wie können sie gezielt verbessert werden?

Zu einem zeitgemäßen Dirigententum gehört heute weitaus mehr als das grundlegende praktische Dirigieren in Probe und Konzert. Dirigent oder Dirigentin müssen nicht nur in der musikalischen Arbeit vom Pult aus – sei es vor einem Chor oder einem Orchester – überzeugend und sinnstiftend sein, sondern in ihrer Rolle als Führungskraft einer Gruppe auch über weitere Kompetenzen verfügen. Dieses Buch ist daher in drei Bereiche unterteilt, die die aus psychologischer Sicht entscheidenden Schlüsselkompetenzen eines Dirigenten in den Blick nehmen: die Fach-, die Sozial- und die Methodenkompetenz.

Das erste Fachkapitel gibt eine grundlegende Anleitung zum Erlernen der notwendigen, auf Klarheit und Minimalismus reduzierten Dirigiertechnik. Das Verständnis sowie die zuerst theoretische und im Anschluss praktische Anwendung von Dirigierbewegungen stehen dabei im Mittelpunkt. Bewusst wird auf bekannte Hörbeispiele aus der Literatur verzichtet, da Dirigiertechnik zuallererst wie ein Handwerk mit klarer Struktur verstanden werden muss. Im Workbook-Teil am Ende des Buches, der parallel zum Lesen der Hauptkapitel zur Hand genommen werden soll, finden sich zu jedem Abschnitt weitere Übungen, die sich vertiefend mit einem spezifischen dirigentischen Phänomen befassen.

Der zweite Teil wendet sich der Persönlichkeitsentwicklung der Dirigentin bzw. des Dirigenten in ihrem / seinem sozialen Kontext zu. Hier soll ein konkretes Verständnis von individuellen und gruppenspezifischen Einflussfaktoren gewonnen werden. Betrachtet werden die Auswirkungen von persönlicher Wertehierarchie und von psychologischen Einsichten und Erwartungen auf die alltägliche dirigentische Arbeit. Die eigene positive Entwicklung als Dirigent/in und Führungsperson bildet dabei den Fokus.

Schließlich finden sich im dritten Kapitel praktische Ansätze zur methodischen Arbeitsstrukturierung, zur Selbst- und Ensembleorganisation, zum Zeit- und Ressourcenmanagement. Mit den Worksheets und Checklisten im Workbook kann gezielt die eigene Arbeitsweise verbessert und die Professionalisierung eines Ensembles vorangetrieben werden.

Zusätzliches digitales Notenmaterial (mehrstimmige Sätze zu allen abgedruckten Dirigierübungen) und Audioaufnahmen aller Übungen werden darüber hinaus zum Download unter www.christophschaefer.com/dirigierenplus zur Verfügung gestellt.

Für das Zustandekommen dieses Buches bin ich meinem Vater Kunibert Schäfer zu großem Dank verpflichtet, der mir als Professor für Dirigieren mit seinem Erfahrungsschatz aus etlichen Jahren Dirigierunterricht zur Seite stand und zahlreiche konkrete Übungsbeispiele beisteuerte. Ebenso danke ich meiner Partnerin Hanna Heinrich, Professorin für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Sie unterstützte mich beim Transfer von Themen rund um »Führung« in den dirigentischen Bereich.

»Alle Vöglein sind schon da« (Volksweise aus Deutschland)

Al - le Vög - lein sind schon da, al - le Vög - lein, al - le!

TIPP Sollte man bemerken, dass man bei der Ausführung der Übungen unruhig steht oder gar zappelig wird, hilft es, sich mit dem Rücken an eine Wand zu stellen, sodass Hinterkopf, Schulterblätter und Hüfte die Wand berühren. Beim Dirigieren wird nun der lockere Kontakt zur Wand spürbar. Im nächsten Schritt kann man sich wieder von der Wand lösen, das Kontaktgefühl vom Anfang bleibt aber beibehalten. Der freie Stand wird sich nun wieder beruhigt haben.

Körper-
kontrolle:
Wandübung

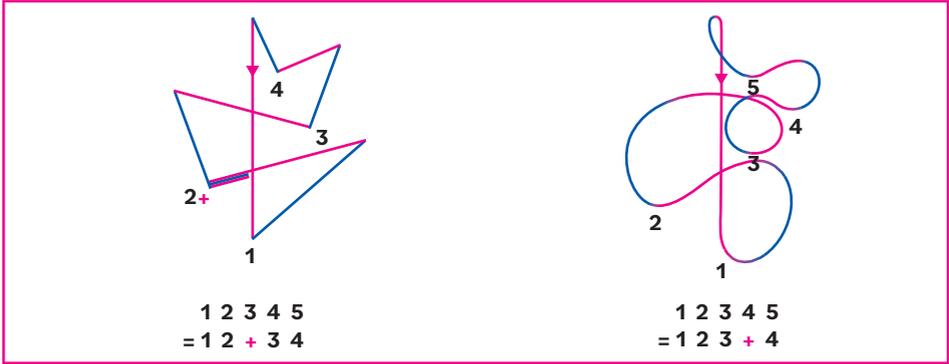
ERWEITERTE DIRIGIERFIGUREN

Alle nun folgenden Dirigierfiguren sind lediglich zusätzliche Zählzeitverdopplungen der vier bereits erarbeiteten Grundfiguren. Je nach Bedarf werden die bisherigen Figuren unterteilt, wodurch man uneingeschränkte Erweiterungsmöglichkeiten der Schlagfiguren erhält. Von großer Wichtigkeit ist, dass jede weiche Unterteilung zuerst in die entgegengesetzte Richtung ausgeführt werden muss. Dadurch wird klar angezeigt, dass es sich bei der Bewegung um eine Zählzeitverdopplung bzw. Unterteilung handelt und dass der ausgeführte Vorbereitungs Schlag noch nicht zur nächsten Hauptzählzeit führt. Alle Unterteilungen können darüber hinaus auch leicht versetzt ausgeführt werden.

Zählzeitver-
dopplungen

FÜNFERFIGUR

Bei der Fünferfigur handelt es sich häufig um eine Viererfigur mit Verdopplung des zweiten oder dritten Schlags. Bei einer Verdopplung der zweiten Hauptzählzeit ergibt sich die Schreibweise $1\ 2 + 3\ 4$, bei der Wiederholung der dritten Hauptzählzeit die Notation $1\ 2\ 3 + 4$. Die folgende harte Dirigierfigur zeigt $1\ 2 + 3\ 4$, die danebenstehende weiche die Gruppierung $1\ 2\ 3 + 4$.

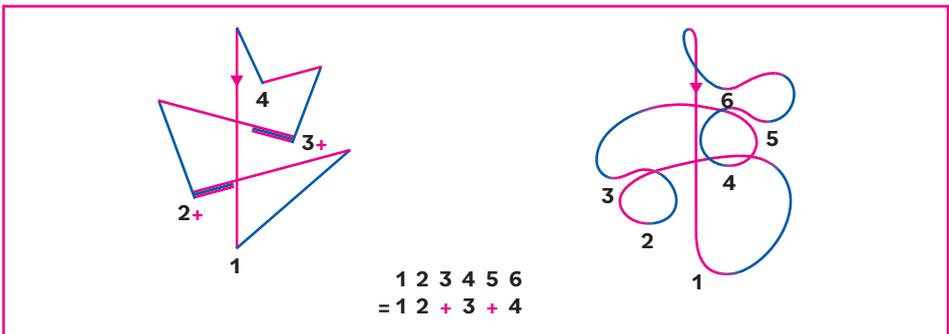


Reduzierung
der Dirigier-
figur

TIPP Werden fünfteilige Takte sehr rasch gespielt, sodass eine Unterteilung in fünf einzelne Zählzeiten nicht sinnvoll ist, wird häufig auf die Zweierfigur reduziert. Das Verhältnis 3+2 oder 2+3, erreicht durch die jeweilige Wiederholung der Zählzeiten 2 oder 3, spiegelt sich dann in einem entsprechend längeren ersten oder eben zweiten Schlag wieder.

SECHSERFIGUR

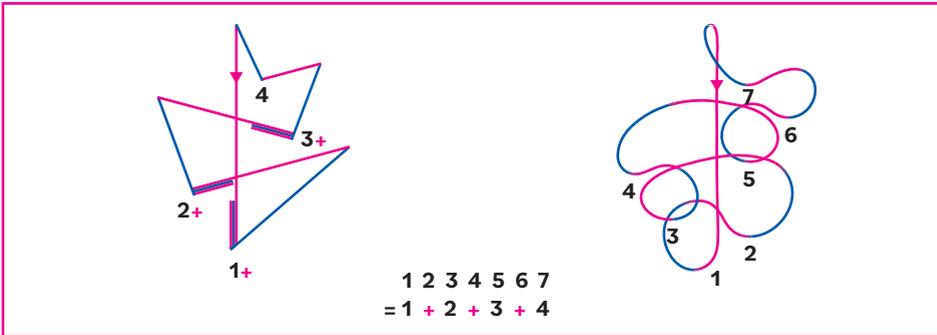
Sind sechs Zählzeiten gefordert, wird eine Sechserfigur dirigiert. Jetzt werden beide Verdopplungen links wie rechts, Zählzeiten 2 und 3, aus der Fünferfigur verwendet. Auch wenn es nun, vor allem bei der weichen Figur, etwas aufwendiger wird, ordnen sich die Zählzeiten klar auf den entsprechenden Seiten an. Variationen anderer Dirigierbücher, wie beispielsweise die Schlagfigur eines »Tannenbaums« am Ende der Figur (bei 4-5-6), bei der die Zählzeit 5 auf die linke Seite rutscht, sorgen für Verwirrung bei Musikern und sollten unbedingt vermieden werden.



TIPP Bei sechs Zählzeiten im Takt sollte zusätzlich die Akzentstruktur beachtet werden. Bei zwei Akzenten (3+3) sollte die abgebildete Sechserfigur dirigiert werden. Bei drei Akzenten (2+2+2) kann stattdessen eine Dreierfigur mit Verdopplungsschlägen gewählt werden. Bei raschen Tempi kann es sinnvoll sein, die Dirigierfigur auf das Wesentliche zu reduzieren und lediglich eine Zweierfigur (3+3) oder eine Dreierfigur (2+2+2) ohne Unterteilungen auszuführen. Einfluss der Akzentstruktur

SIEBENERFIGUR

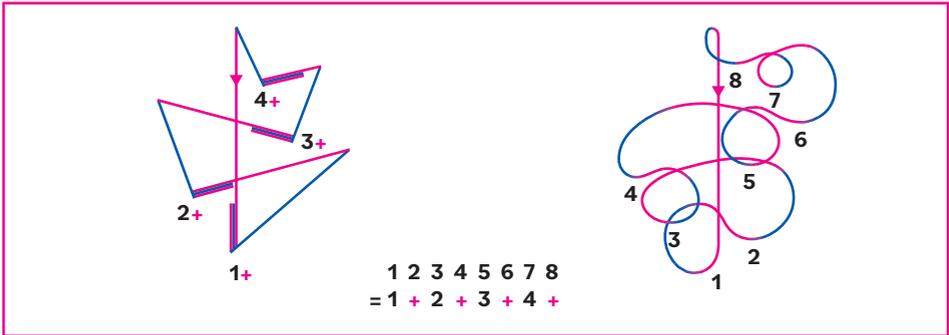
Bei der Siebenerfigur verdoppeln sich nun drei der vier Zählzeiten einer Viererfigur. Im Beispielbild werden alle Zählzeiten von 1 bis 3 dupliziert, die Zählzeit 4 bleibt als neue 7 alleine stehen.



TIPP Bei der Wahl der korrekten Siebenerfigur ist es unumgänglich, die jeweilige Akzentverteilung zu beachten: Je nach Änderung der Akzentstruktur der zu dirigierenden Musik können die drei Verdopplungen der Zählzeiten anders angeordnet werden. Ist bei Vokalmusik beispielsweise ein Wortakzent auf Zählzeit 4 notiert, wird man auf eine Dopplung bei Hauptzählzeit 2 verzichten. Dadurch wird der Vorbereitungsschlag im Viererbild auf eine Hauptzählzeit verlagert und somit gewichtiger.

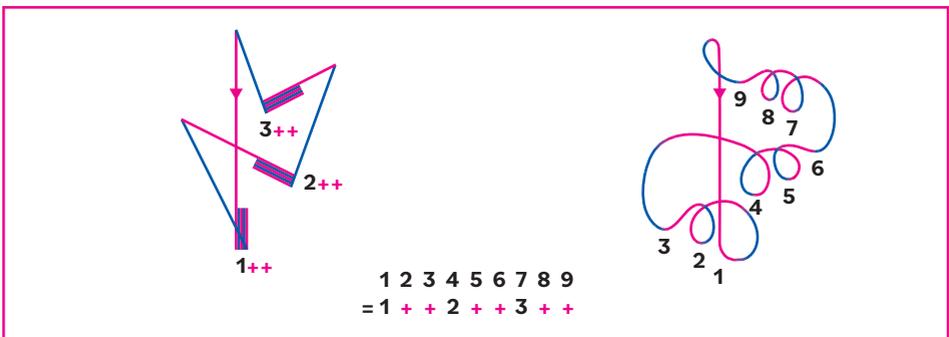
ACHTERFIGUR

Auch die Achterfigur basiert auf einer jeweiligen Zählzeitenverdopplung der Viererfigur, dieses Mal ohne den Verzicht auf eine Verdopplung.



NEUNERFIGUR

Die Neunerfigur besteht bei gleichberechtigter Akzentstruktur aus einer Dreierfigur, bei der jede Zählzeit doppelt wiederholt wird.



Gleichmäßige Ausführung

Es sollte stets versucht werden, die Gleichmäßigkeit im Tempo der Ausführungen zu kontrollieren. Oft passiert es, dass der jeweilige Umlenkpunkt (Wechsel von blau zu pink) zu früh erreicht wird, da die Hand aus der vorangegangenen Zählzeit zu energisch herausfedert. Man spricht hier vom »zupfenden« Dirigat, mit dem oft versucht wird, einem ständigen Schleppen entgegenzuwirken. Als Konsequenz des Zupfens im ersten Teil des Vorbereitungsschlags muss der zweite Teil korrigierend verlangsamt ausgeführt werden. Der zweite Teil ist folglich zeitlich länger, wodurch sich das Erreichen der nächsten Zählzeit nicht mehr konkret ausmachen lässt. Als Übung zur Gleichmäßigkeit sollte man die Hände so ausgeglichen wie möglich auf und ab bewegen und dazu laut »1+2+3+4+« sprechen. Bei jedem »+« sollten die Hände einen Umlenkpunkt erreichen. Im Anschluss wird die Übung auf den Weg einer Dirigierfigur übertragen. Die

Kontrolle der Gleichmäßigkeit in allen Dirigierfiguren ist ständiger Begleiter in der dirigentischen Arbeit.

Am Ende der Grundfigurendarstellung sei betont, dass es sich hierbei um vereinfachte, abstrakte Darstellungen handelt, um die jeweiligen Positionen der Zählzeiten bildlich darstellen zu können. Ein nicht geringer Teilbereich des praktischen Dirigierens beruht aber auf dem Reagieren. Nicht selten kommt es vor, dass zu Beginn eines Werks, beispielsweise bei der Vorstellung eines Fugenthemas in einer einzelnen Stimmgruppe, aus aufführungspraktischen Gründen ein kontrollierendes, ordnendes Dirigat in vier Viertelnoten (Viererfigur) hilfreich ist. Im späteren Verlauf des Abschnitts kann aber bei gleichem Tempo ein Wechsel zu einem übergeordneteren Dirigat in zwei halben Noten (Zweierfigur im halben Tempo) sinnvoller sein. Wichtig ist dabei nur, dass man sich der jeweiligen Auswirkungen der Veränderung bewusst sein muss: Während sich mit kleineren Dirigiereinheiten meist Genauigkeit, Struktur und Ordnung herstellen lässt, wird durch die Wahl einer größeren, übergeordneten Einheit musikalischer Fluss durch mehr Freiheit ermöglicht. Erste und oberste Maxime ist jedoch immer die Orientierung an der vom Komponisten vorgeschriebenen Takteinheit.

Dirigieren =
Reagieren

Es ist von hoher Wichtigkeit, das System der Dirigierfiguren zu verinnerlichen. Bei der Auswahl entscheidet aber stets die Mischung aus Musik, Notentext, Interpretation und Tempo.

DYNAMIKEBENEN

Nachdem im ersten theoretischen Abschnitt die Grundtaktarten und die zugehörigen Dirigierfiguren EINS bis NEUN vorgestellt wurden, werden nun die verschiedenen Dynamikebenen mit eingebunden.

Im Folgenden sind drei dynamische Möglichkeiten der ersten beiden Schläge in der harten Version abgebildet. Je nach dynamischer Gestaltung kann die zweite Zählzeit gleich, höher oder tiefer positioniert werden. Dadurch ergeben sich folgende Änderungen in der Dirigierfigur:

KOMPETENZEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

Es stellt sich also die Frage: Über welche Kompetenzen sollte ein Dirigent verfügen, um seiner Führungsrolle gerecht zu werden? Ein Dirigent muss eine Gruppe formen und zusammenhalten, Strukturen in Vorbildfunktion vorleben und Konflikte bewältigen. Er baut Vertrauen zu Musikern auf, regt diese individuell zu kreativen Lösungen an und findet die richtige Mischung aus sinnvollen und zugleich anspruchsvollen Zielen. Er gibt einen klaren musikalischen Rahmen vor, lässt aber auch genügend Freiraum zur individuellen Entfaltung. Berücksichtigt man all diese Punkte, wird schnell sichtbar, wie vielschichtig das Anforderungsprofil eines Ensembleleiters ist. Der Erfolg des Ensembles und jeglichen Vorhabens hängt nicht nur vom Potenzial der Musiker ab, sondern wird maßgeblich von der Qualifikation und den Führungsqualitäten des Dirigenten beeinflusst. Fehlen dem Dirigenten jedoch nötige Schlüsselkompetenzen, wird die Arbeit im Ensemble massiv eingeschränkt. Um die Eignung einer Person für eine Führungsrolle zu beurteilen, wird in der psychologischen Praxis häufig zwischen Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz unterschieden.

FACHKOMPETENZ

Um als Dirigent bestehen zu können, sollte man selbstverständlich über ausreichende fachliche Kompetenz verfügen. Wichtige Teilaspekte stellen dabei eine professionelle Ausbildung, eigene Erfahrungswerte und fachspezifische Weiterbildungen dar. Neben rein theoretischen Kenntnissen sind ebenso praktisch anwendbares Handlungswissen sowie handwerkliche Fertigkeiten vonnöten.

SOZIALKOMPETENZ

Die erfolgreiche Arbeit mit musikalischen Gruppen bzw. im Team erfordert immer auch ein hohes Maß an Sozialkompetenz. Zentrale Aspekte sind Kommunikationsfähigkeit, soziale Verantwortung, Fairness und der positive Umgang mit Fehlern. Wie die Forschung zeigt, lassen sich durch Perspektivenwechsel, das heißt das Hineinversetzen in andere, viele innere und äußere Konflikte lösen. Menschen sind soziale Wesen, und ein soziales Miteinander trägt langfristig zu psychischer Gesundheit bei.

METHODENKOMPETENZ

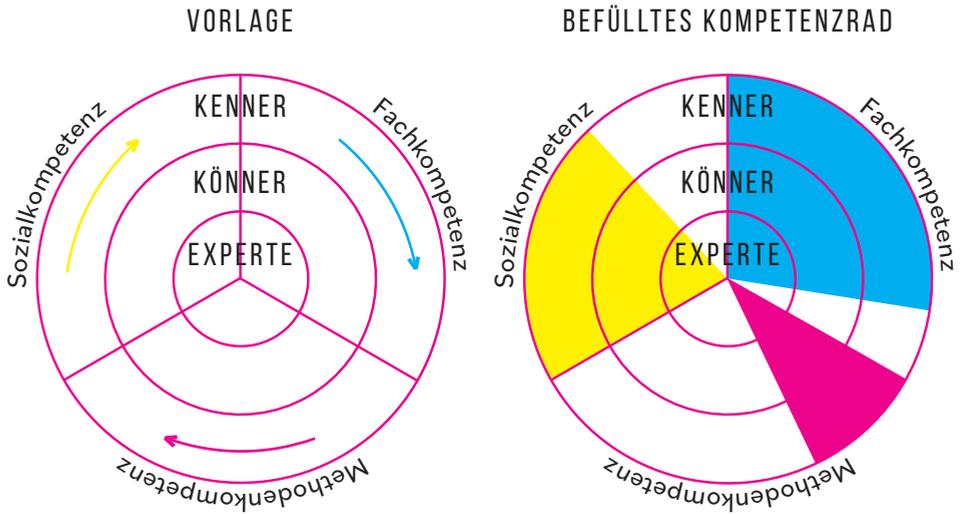
»Führen« bedeutet nicht selten organisieren. Folglich sollten Führungskräfte Fähigkeiten zur Planung und Durchführung von Projekten mitbringen und zu analytischem und problemlösendem Denken fähig sein. Informationen einzuordnen, Zusammenhänge zu verstehen und daraus logische Schlüsse zu ziehen erfordert Methodenkompetenz. Das nachfolgende Buchkapitel »(Selbst-)Organisation und Ensemblearbeit« widmet sich ausführlich diesem Kompetenzbereich.

Um die Selbstreflexion in Bezug auf die drei Kompetenzbereiche zu erleichtern, enthält das Workbook ein »Kompetenzprofil«, das individuell bearbeitet werden kann. Eine Liste von Teilkompetenzen, die je nach Ausprägungsgrad gerated werden können (hoch, mittel, gering), hilft bei der persönlichen Einschätzung. Jeder der drei Kompetenzbereiche kann natürlich noch durch selbst gewählte Teilkompetenzen erweitert werden. Kompetenzprofil

Ergänzend zum »Kompetenzprofil« enthält das Workbook noch ein »Kompetenzrad« (nach Gabriele Vollmar), das dem Anwender ermöglicht, den persönlichen Kompetenzstatus zu visualisieren. Neben der grafischen Darstellung des Ausprägungsgrades im Bereich Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz bietet das Rad die Möglichkeit, sich jeweils selbst als »Kenner«, »Köner« oder »Experte« einzustufen. »Kenner« verfügen zwar über theoretisches Wissen im jeweiligen Kompetenzbereich, aber nur über wenig Anwendungserfahrung. »Köner« besitzen bereits Anwendungserfahrung und sind dadurch in der Lage, auch auf unvorhersehbare Situationen eine angemessene Reaktion zu finden. Hat man im Rad den Expertenstatus erreicht, bedeutet dies: Man kann im jeweiligen Kompetenzbereich auch intuitiv Probleme lösen und ist darüber hinaus imstande, selbstorganisiert eigene Lösungswege und Ideen zu generieren (Vollmar, 2013). Kompetenzrad

Das exemplarisch ausgefüllte »Kompetenzrad« zeigt, dass der eingestufte Dirigent über hohe Fachkompetenz verfügt. Sieht er sich im Alltag mit fachlichen Fragen oder Hürden konfrontiert, so ist anzunehmen, dass es ihm relativ leichtfällt, diese zu beantworten bzw. zu überwinden, indem er kreative neue Wege findet. Seine Sozialkompetenz ist mittel bis hoch ausgeprägt. Ein Blick auf das »Kompetenzprofil« verrät, in welchen Teilkompetenzen seine Stärken liegen (zum

Kompetenz-
rad



Beispiel in den Bereichen Teamfähigkeit oder Verständnis von Fairness). Im Hinblick auf die Methodenkompetenz hat der Dirigent erst Kennerstatus erreicht. In diesem Bereich steckt für ihn noch großes Entwicklungspotenzial.

FÜHRUNGSKOMPETENZEN TRAINIEREN

In der empirischen Führungsforschung finden sich unterschiedliche Kategorisierungsmöglichkeiten für Kompetenzen. Für die Praxis ist entscheidend, inwieweit einzelne Kompetenzen »veränderbar« sind oder eben nicht. Schwer veränderbar sind beispielsweise Persönlichkeitseigenschaften wie der Ausprägungsgrad an Extraversion bzw. Introversion einer Person. Veränderbare Kompetenzen hingegen lassen sich durch gezieltes Training verbessern. Gute Kommunikation oder ein positiver Umgang mit Konflikten und Veränderungen sind Beispiele für erlernbare Kompetenzen. Die Entwicklung einiger spezifischer Kompetenzen, etwa des richtigen Lobens, ist in manchen Hochschulen bereits Teil der curricularen Lehre. Bedenkt man, welchen Stellenwert die zwischenmenschliche Interaktion im Berufsleben eines Dirigenten einnimmt, wäre eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem eigenen Kompetenzprofil bereits im Studium sehr wünschenswert. Eine Grundvoraussetzung für den positiven Umgang mit den eigenen Kompetenzen ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Ein Dirigent sollte geübt darin sein, die eigenen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zu reflektieren und mögliche Konsequenzen zu antizipieren.

Folgende veränderbare Führungskompetenzen sind Beispiele, die sich für Dirigenten zur Selbstreflexion bzw. zum Training eignen:

Veränderbare
Führungs-
kompetenzen

- Motivierende Gesprächsführung (Lob, Würdigung)
- Motivierende Arbeitsgestaltung (Eigenverantwortung)
- Organisations- und Strukturfähigkeit
- Kommunikationsstil (Aufmerksamkeit, Transparenz, Feedbackkultur)
- Verständnis der Ensemblezusammensetzung und -funktionalität
- Psychologisches Know-How im Umgang mit Konfliktsituationen und Krisen
- Werkwissen, Verständnis von Stimmapparat und Instrumentenbeschaffheiten
- Verhandlungsgeschick

ZIELE

Sich eigene Ziele zu setzen bedeutet in erster Linie, sich Klarheit und eine Perspektive zu verschaffen. Ziele sollten dabei so gesetzt und formuliert werden, dass sie realistisch und erreichbar erscheinen. Doch am wichtigsten ist: Wer sich Ziele setzen will, muss erst einmal welche haben! Erfolgreichere Konzertformate, mehr Vielfalt in den zu leitenden Ensembles, zufriedenerer Ensemblemitglieder, mehr finanzielle Sicherheit – die Möglichkeiten, sich als Dirigent Ziele zu setzen, sind ebenso vielseitig wie der Beruf selbst.

Ein hilfreiches Tool bei der Identifikation von Zielen kann eine »IST-SOLL-Analyse« sein. Sie lässt sich auf verschiedenen Ebenen anwenden: auf Ensembleebene, für ein einzelnes spezifisches Projekt oder wie im folgenden Beispiel auch auf den persönlichen Standpunkt. Im ersten Schritt wird der Blick auf den aktuellen Status Quo gelegt: Man wagt eine Symptom- bzw. Situationsbeschreibung. Davon ausgehend wird in Schritt zwei ein »SOLL-Zustand« definiert: Man widmet sich der Frage, was man in einem bestimmten Zeitfenster erreichen möchte. Je nach Anwendungsbereich kann hierbei unterschiedlich weit in die Zukunft geblickt werden. Klar ist: Je weiter entfernt der definierte Zielzeitpunkt liegt, desto schwieriger wird es, einen konkreten »SOLL-Zustand« zu antizipieren. Je kürzer der definierte Zeitrahmen ist, desto leichter fällt es, konkrete (Zwischen-)Ziele

IST-SOLL-
Analyse

- Der Dirigent vereinbart einen Termin zur Begehung der Räumlichkeiten und erarbeitet einen gut durchdachten Stellplan.
- Chorsprecher X übernimmt persönlich die Künstlerbetreuung der Vokalsolisten.
- Chorsprecher Y prüft die Räumlichkeiten auf potenzielle Gefahrenstellen und sorgt für Schutzmaßnahmen (beim Treppenaufgang wird ein zusätzliches Geländer installiert usw.).
- Vorstandsmitglied Z plant eine Werbekampagne.

Die Pre-Mortem-Methode ist ein einfaches Tool, um (gerne auch mit einem Augenzwinkern) einen Blick auf zukünftige Projekte zu werfen, mit dem Ziel, Weichenstellungen und Planung zu verbessern sowie Stolpersteine und Fehlerquellen zu minimieren. Die Retrospektive hilft dabei, vorhandenes Wissen aus bereits realisierten Projekten zu nutzen. Als Teamübung bringt sie alle Verantwortlichen im kreativen Rahmen an einen Tisch zusammen.

CHECKLISTE

Checklisten gibt es für nahezu jeden Lebensbereich. Der Pilot verwendet sie vor dem Abflug, um in seiner Ablaufroutine keine Fehler zu begehen. Im privaten Bereich erfreut sich die Urlaubscheckliste großer Beliebtheit, um nichts Wichtiges zu vergessen. Auch in der Ensemble- und (Selbst-)Organisation können sie nützlich sein. Mit ihrer Hilfe kann Zeit eingespart werden, und bei komplexeren Arbeitsabläufen lassen sich wichtige Aufgaben strukturieren und delegieren, wenn verschiedene Personen oder Gruppen an der Realisierung beteiligt sind. Checklisten geben Sicherheit und reduzieren Fehler.

Doch was zeichnet eine gute Checkliste aus? Wann ist sie sinnstiftend und nicht eine zusätzliche bürokratische Last?

1. AUFGABENBEREICH KLAR DEFINIEREN

Zuallererst sollte definiert werden, für welche Aufgaben die Liste benötigt wird und wer später mit ihr arbeiten soll. Handelt es sich nur um eine eigene Checkliste, um das Notenmaterial und die benötigten Utensilien für das bevorstehende Probenwochenende zusammenzupacken, oder soll mit ihr ein chorsinfonisches Konzert an einem exklusiven neuen Veranstaltungsort realisiert werden?

2. TEILAUFGABEN SAMMELN

Im zweiten Schritt wird gedanklich alles einmal durchgespielt. Versetzt man sich zum Beispiel in einen Veranstaltungsbesucher und geht den Weg vom Park zum Sitzplatz ab, wird manches Detail zum Vorschein kommen, das beim reinen Brainstorming vielleicht eher untergeht. Alle genannten Punkte werden gesammelt und notiert.

3. TEILAUFGABEN KATEGORISIEREN

Mit allen gefundenen Punkten muss nun eine Kategorisierung vorgenommen werden. Bei der Art der Einteilung entscheidet erneut die Frage, für wen die Liste am Ende hilfreich sein soll. Bleiben wir am Beispiel der Veranstaltungsdurchführung: Dient die Liste nur dazu, am Veranstaltungstag nichts zu vergessen, oder soll sie bei der Vorbereitung zum Veranstaltungstag hilfreich sein und soll sie den jeweiligen Personen bereits konkret Aufgabenbereiche zuordnen? Um die Liste nachhaltig nutzen zu können, sollten die Aufgaben so hinterlegt sein, dass sich auch ein neues Teammitglied schnell zurechtfinden kann.

4. CHECKLISTE TESTEN, KORRIGIEREN UND ERGÄNZEN

Am Ende muss sich die Checkliste in der Praxis bewähren. Das Einarbeiten von Korrekturen und die stetige Verbesserung der Auflistung ist wichtig, damit diese Hilfsmittel aktuell, effizient und relevant bleiben. Gerade am Beispiel der Konzertorganisation gewinnt die Checkliste durch kontinuierliche Anpassung immer mehr an Qualität und wird zukünftig nicht mehr wegzudenken sein.

PRAXISBEISPIEL 1: KONZERT-ORGA CHECKLISTE 1 UND 2

Im Workbook finden sich zwei bereits erstellte Checklisten. Die erste Liste ist so konzipiert, dass sie für den großen Gesamtüberblick hilfreich sein kann. Sie ist unterteilt in die Infozettelinformationen für die Musiker, die bereitzustellenden Utensilien vor Ort, die benötigten Helfer mit der jeweiligen Anzahl und eine Spalte für Besonderheiten. Wichtig: Eine konkrete Verantwortungsübertragung an weitere Personen geschieht hier nicht. Diese noch fehlende, den Ensembleleiter entlastende Einteilung der Zuständigkeitsbereiche findet sich erst in Checkliste 2. Hier wird eindeutig eine verantwortliche Person für jeden Teilbereich bestimmt.

PRAXISBEISPIEL 2: PROBENARBEIT CHECKLISTE

Die Checkliste zur Probenarbeit erfüllt einen bewertenden Zweck, anders als die reine Sammlungsliste zur Konzertorganisation. Hier wird die Checkliste zum Abhaken durch eine zusätzliche Wertungstabelle (😊 = positiv, 😐 = neutral, 😞 = negativ) ergänzt. Die unterschiedlichen »Aspekte der Probenarbeit« sind farblich gruppiert, und die Felder können entweder durch ein einfaches Kreuz oder auch durch eine mehrmalige Nennung in Form einer klassischen Strichliste ausgefüllt werden. Diese Liste kann bei der eigenen Reflexion der Probenarbeit sehr hilfreich sein und zeigt einerseits, welche Aspekte bereits sehr positiv ausgeführt werden, andererseits, welche Punkte vielleicht noch mehr Gewicht bekommen könnten. Die Liste enthält hier allgemeingültige Aspekte der Probenarbeit, kann aber jederzeit personalisiert oder erweitert werden.

Digitale
Checklisten-
Tools

Neben den klassischen Ausführungen auf Papier, als Excel-Sheet, Word-Dokument oder PDF können digitale Lösungen in Form spezieller Apps wie »Evernote«, »Trello«, »Remember the Milk« oder »Wunderlist« einen zusätzlichen Mehrwert bringen: Diese für mehrere User zugänglichen Listen sind auf digitalen Endgeräten wie Smartphones und Tablets stets abrufbar und können bei jeder Gelegenheit befüllt werden.

In welcher Form eine Checkliste erstellt und benutzt wird, spielt letztendlich aber keine Rolle und ist ganz von individuellen Vorlieben, Gewohnheiten und

| ASPEKTE DER PROBENARBEIT | BEWERTUNG | | |
|--|---|---|--|
| |  |  |  |
| Probeneinstieg | | | |
| Tonangabe | | | |
| Vorsingen/Vorspielen | | | |
| Klavierbegleitung | | | |
| Einsätze | | | |
| Vorbereitungsschläge | | | |
| Abschläge | | | |
| Tempo/Dynamik/Akzente | | | |
| Unterschiedlichkeit der Hände | | | |
| Kontakt zum Ensemble | | | |
| Noten im Kopf (oder Kopf in den Noten) | | | |
| Musikalische Ausstrahlung | | | |
| Körpersprache | | | |
| Probenklima | | | |
| Zeitsparende Probenarbeit | | | |
| Gesamte Zeitplanung | | | |
| Deutliche und kurze Ansagen | | | |
| Stimmliche Arbeit | | | |
| Musikalische Arbeit | | | |
| Werktreue | | | |
| Stilistik | | | |
| Text/Übersetzung | | | |
| Informationen zu Werk/Komponist | | | |

den jeweiligen Zielen abhängig. Checklisten sind und bleiben ein unverzichtbares Werkzeug zur durchdachten Organisation. Das Rad muss auch nicht immer neu erfunden werden – vorhandene Checklisten können aufgegriffen, geprüft und angepasst werden.