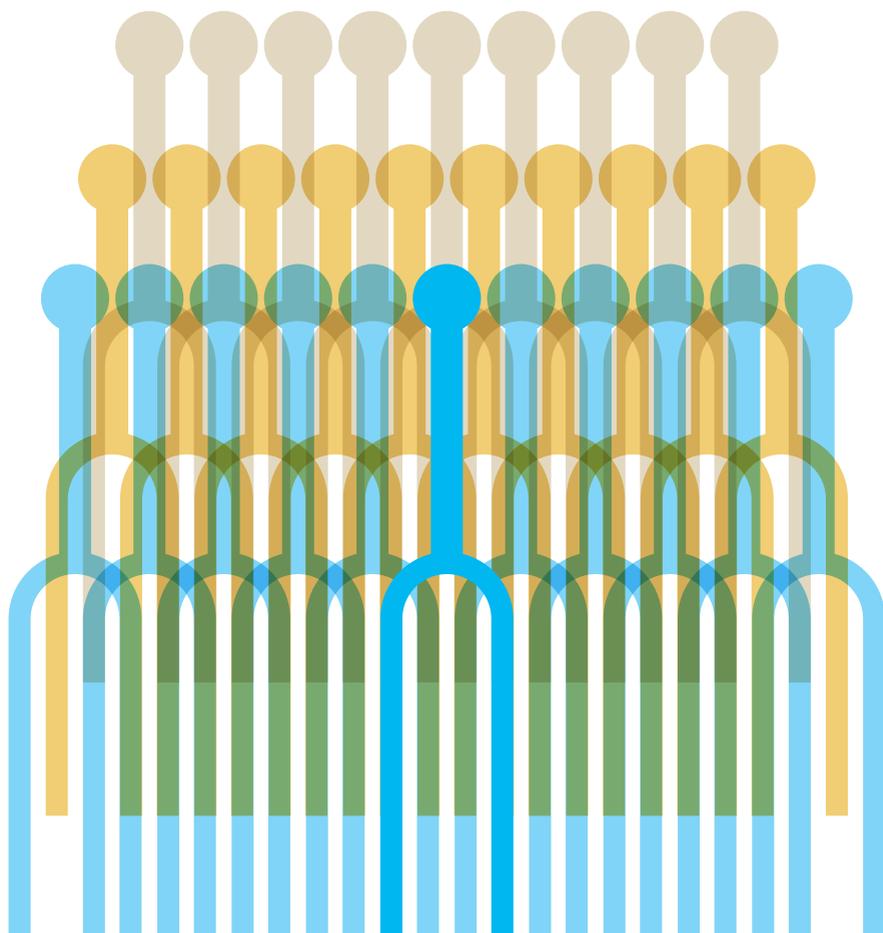


Reiner Schuhenn (Hg.)

DAS ALTERNATIVE CHORLEITUNGSBUCH

Tipps für erfolgreiches Chormangement
Motivation – Führung – Organisation



Reiner Schuhenn (Hg.)
Das alternative Chorleitungsbuch

„Meinen Studierenden in Dankbarkeit zugeeignet“

Reiner Schuhenn (Hg.)

DAS ALTERNATIVE CHORLEITUNGSBUCH

Tipps für erfolgreiches Chormanagement

Motivation – Führung – Organisation

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 SDP 158
ISBN 978-3-7957-2031-5

Die Printausgabe ist erschienen unter
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

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

Vorwort

von Reiner Schuhenn

Meine eigene Biografie bringt es mit sich, dass ich das Glück hatte, das Chorleiten aus den unterschiedlichsten Perspektiven erleben zu dürfen, sowohl von klein auf aus der Sicht des Chorsängers in den verschiedensten Ensembles als auch später als Chorleiter in meinem eigenen künstlerischen Tun oder auch im Beobachten und Erleben von Kolleginnen und Kollegen.

Ich selbst hatte das Glück, ganz unterschiedliche Chorgruppierungen als Dirigent leiten zu dürfen, angefangen als Jugendlicher bei einem ganz einfachen Kirchenchor auf dem Dorf (den ich selbst wiedergegründet hatte), bei zwei von mir ins Leben gerufenen Kinderchorgruppen und zwei versierten Kantoreien in der Stadt (Ravensburg), bei einem Hochschulchor (Pädagogische Hochschule Weingarten), einem Domchor (Dom zu Essen), einem Chor mit Spezialrepertoire (Johannes-Damascenus-Chor Essen) bis hin zu einem der beiden Kammerchöre meiner jetzigen Hochschule (Madrigalchor der Hochschule für Musik und Tanz Köln) und meinem eigenen Kammerchor (Figuralchor Bonn). Dabei ist die projektweise Zusammenarbeit mit Gastchören oder Profichören noch gar nicht mitgerechnet.

Dies sind acht völlig verschiedene Chorotypen. Und doch haben alle Chöre eines gemeinsam: die sorgsame Notwendigkeit und Pflicht des Dirigenten zur Beachtung der jeweiligen chorspezifischen Rahmenbedingungen.

Meine berufliche Tätigkeit in den Neunzigerjahren in Essen als Leiter des Referates für Kirchenmusik brachte es mit sich, dass ich es nun ständig mit der Neubesetzungen von Chorleiterstellen zu tun hatte, einer Tätigkeit, die vor allem das Bewerten von Probedirigaten zum Inhalt hatte. Hier zeigte sich die enorme Bedeutung der Rahmenbedingungen des Chorleitens von einer ganz anderen Seite.

Mit der Übernahme einer Professur für Dirigieren (Chor- und Orchesterleitung) an der Hochschule für Musik und Tanz Köln im Jahre 1998 war ich nun als Lehrer plötzlich verantwortlich für die Ausbildung von hauptberuflichen Chorleiterinnen und Chorleitern.

Weitere Perspektiven konnte ich als Jurymitglied in zahlreichen Chorwettbewerben (u.a. Deutscher Chorwettbewerb, Landeschorwettbewerbe) oder als Referent von Chorleitungskursen für neben- oder hauptberufliche Chorleiterinnen und Chorleiter entwickeln.

Bei all diesen unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Chorleiten, also beim eigenen Umgang mit einem Vokalensemble, beim Ausbilden von Chorleitern, bei Stellenbesetzungen oder bei Jurytätigkeiten, habe ich immer wieder dieselbe Feststellung gemacht:

Die meisten Chorleiter sind heute entweder nebenberuflich in Kursen oder hauptamtlich durch ein Studium bestens ausgebildet in den künstlerischen Fragen des Dirigierens. Und dennoch treten bei diesen Chorleitern sehr häufig nach geraumer Zeit Probleme mit dem Chor oder dem Chorvorstand auf. Und diese Probleme liegen fast immer in den „nicht-künstlerischen“ Bereichen:

- Grundlegende äußere Rahmenbedingungen des Chorleitens werden geringgeschätzt oder gar nicht beachtet.
- Der Dirigent glaubt, er sei ausschließlich für das Musikmachen zuständig.
- Die einfachsten Regeln der Menschenführung werden missachtet.
- Zwischen dem Dirigenten und dem Anstellungsträger gibt es keine etablierten Kommunikationsregeln und -mechanismen.
- Es existiert beim Dirigenten kein Gefühl für Zeitmanagement.
- Die Nervosität in Generalproben und Konzerten mindert die Leistung oder bringt den Chorleiter aus dem Konzept.
- Das Repertoire ist falsch und wenig abwechslungsreich zusammengestellt oder reichlich altbacken (Hilflosigkeit gegenüber neuen Kompositionen).
- Die speziellen Regeln im Umgang mit einem Profichor sind nicht bekannt.
- Das Ensemble hat beim Besetzungsverfahren für einen neuen Chorleiter wichtige ‚äußere‘ Aspekte missachtet und stellt nach einiger Zeit fest, dass es mit dem neuen Leiter nicht zurechtkommt.
- Rechtliche Fragen werden großzügig außer Acht gelassen.

Diese Probleme (und noch zahlreiche weitere) scheinen auf den ersten Blick unbedeutende Nebensachen zu sein. In Wirklichkeit aber können sie ganz entscheidend sein für den dauerhaften Erfolg des Chorleiters – und des Chores!

Sie sind damit mindestens so wichtig wie die Kenntnis einer soliden und vielfältigen Dirigiertechnik, gesangstechnischer Fertigkeiten, eines umfassenden musiktheoretischen Unterbaus und das Beherrschen einer effizienten Probenmethodik.

Über diese zuletzt genannten Bereiche gibt es bereits genügend Fachliteratur. Dieses Buch aber versucht, in Form eines Handbuchs die scheinbar randständigen Themen, die ergänzenden, die alternativen Themen zur Sprache zu bringen und zu einem echten *alternativen* Chorleitungsbuch zusammenzuführen.

Die Artikel sind ganz bewusst stilistisch sehr unterschiedlich gehalten, zum Teil auch sehr individuell, etwa, wenn der Autor in seinem Beitrag als Ich-Erzähler auftritt und eigene Gegebenheiten schildert, oder wenn er sich in direkter Rede unmittelbar an den Leser wendet. Einige wenige Beiträge, die aufgrund ihrer grundsätzlichen Bedeutung teilweise über das Thema dieses Buches hinausgehen, wie z. B. der Beitrag zum Zeitmanagement des Musikers, wurden – eben aufgrund ihrer Grundsätzlichkeit – behutsam gekürzt, um die in sich stimmige logische Vortragsfolge nicht zu beschneiden.

Noch eine wichtige Anmerkung: Wenn im Buch die Rede ist von „dem Chorleiter“ oder „dem Chorsänger“, so ist selbstverständlich immer auch „die Chorleiterin“ und „die Chorsängerin“ gemeint. Zugunsten der flüssigen Lesbarkeit wird weitgehend auf die doppelte Geschlechtsbenennung verzichtet.

Mein Dank gilt zuallererst meinen eigenen Studierenden, die mich auf so viele Handlungsfelder aufmerksam gemacht haben und von denen ich viel gelernt habe. Er gilt den Autorinnen und Autoren, die bei meiner Anfrage sofort zugesagt hatten, ebenso dem Allgemeinen Cäcilienverband für Deutschland, der das Buch mitfinanziert und in seine eigene Schriftenreihe aufgenommen hat.

Besonderer Dank gilt dem Verlag Schott Music, Mainz, allen voran Dr. Rainer Mohrs, Cristian von Schempershofe Papen und vor allem Julia Gerber, die mit zahlreichen Tipps sowie mit aufmerksamem Lektorieren geduldreich zur Seite stand.

Und nun viel Spaß bei der Lektüre dieses *alternativen Chorleitungsbuches!*

Reiner Schuhenn

1. Der gelingende Chorleiterwechsel

von Martin Honsberg

Chor und Chorleiter, das ist eine meist über viele Jahre gewachsene Einheit, die routiniert und eingespielt zusammenarbeitet. Man kennt sich, man weiß, was man aneinander hat. Einige Chorsänger werden wegen ‚ihrem Chorleiter‘ genau diesem Chor beigetreten sein – der Chor ist eben eine „meist mehr als andere musikalische Gruppen personenbezogene [chorleiterbezogene] Gemeinschaft [...]“¹. Wenn der Chorleiter diese Einheit verlässt, droht das mühsam Erbaute zu zerbrechen. Es muss schnell adäquater Ersatz gefunden werden. Aber wie?

In der Regel gehört das Neubesetzen der Chorleiterstelle nicht zum Choralltag. Kirchliche Chöre erhalten meist Unterstützung durch den Bezirkskantor, während Chöre in Verbänden bei selbigen Hilfe suchen können. Diese Unterstützung soll und darf aber nicht bedeuten, dass der Chor bei der Suche entmündigt wird und einfach einen neuen Chorleiter vorgesetzt bekommt. In Einzelfällen kann es zwar vorkommen, dass von den helfenden Stellen direkte Vorschläge für eine informelle Wiederbesetzung gemacht werden. Das ist vor allem in strukturell schwachen Gebieten angebracht, in denen kaum Auswahl für die Neubesetzung besteht. Dennoch sollte geprüft werden, ob eine Zusammenarbeit mit dieser Empfehlung funktionieren kann. Das Ziel der Unterstützung ist also, dem Chor zu einem eigenen Meinungsbild zu verhelfen und bei Organisation sowie Durchführung der Neubesetzung mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite zu stehen. Für Chöre mit viel Engagement und für die, die in Eigenregie eine Chorleiterstelle wieder besetzen müssen, soll der folgende Beitrag diese Unterstützung zum gelingenden Chorleiterwechsel leisten. Im zweiten Teil werden wichtige Aspekte für den Chorleiter betrachtet. Auch hier gibt es Punkte, deren Berücksichtigung einen Chorleiterwechsel erleichtern.

1 Göstl, Robert: *Chorleitfaden II*, ConBrio 2008, S. 69 .

Kommt Zeit, kommt Rat

Chorvorstand

Damit Projekte jeglicher Art reibungslos vonstattengehen, benötigt es eine gute Organisation. Als „Projektmanager“ bieten sich diejenigen an, die den Chor sowieso nach außen hin vertreten: Der Chorvorstand.

*Findungs-
kommission*

Dieser sollte sich eine kleine Findungskommission, bestehend aus Vorstandsmitgliedern/Chorvertretern und externen fachkundigen Beratern, zusammensuchen, welche bei anfallenden Fragen helfen kann. Der erste Schritt für diese Findungskommission ist die Erstellung eines Zeitplans, der die einzelnen Abschnitte des Wiederbesetzungsverfahrens zeitlich ordnet. So wird während des Wiederbesetzungsverfahrens größte Effizienz garantiert, sodass mitunter mögliche Vakanzzeiten nihilisiert werden können. Dieser Zeitplan genügt bei kleineren Stellen in Skizzenform und ist dennoch auch hier sehr wichtig, damit im Procedere nichts vergessen wird. Je anspruchsvoller der Chor und damit die zu besetzende Stelle ist, desto detaillierter darf auch der Zeitplan sein. Im Kern sollte er folgende Fragen enthalten:

*Zeitplan für
die Stellen-
besetzung*

- Wann verlässt der gehende Chorleiter den Chor?
- Wann wird die Stellenausschreibung veröffentlicht?
- Wann ist Bewerbungsschluss?
- Wann werden erste Absagen, Einladungen und Aufgaben für den Vorstellungstag verschickt?
- Wann ist der Vorstellungstag? Reguläre Probenstage bieten sich an.
- Wie viel Zeit gewährt man zur Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch/die Arbeitsprobe?
- Wie viel Bedenkzeit gewährt man dem erwählten Bewerber?

In Anlehnung an Arbeitshilfen zur Besetzung hauptamtlicher Kirchenmusikerstellen² habe ich nachfolgend einen Zeitplan erstellt, der

2 Mailänder, Richard: „Durchführung eines Bewerbungsverfahrens bei Seelsorgebereichsmusiker/innenstellen“, https://www.erzbistum-koeln.de/export/sites/ebkportal/kultur_und_bildung/kirchenmusik/.content/documentcenter/downloads/kiek/kiek_2_2004.pdf (Stand 08.06.2015)

Cyganek, Ulrich: „Merkblatt für die Besetzung von A- und B- Kirchenmusikstellen“, Landeskirchenamt Düsseldorf: http://www.ekir.de/www/downloads/Merkblatt_AB-Stellenbesetzung_2010.pdf (Stand 08.06.2015)

natürlich den Ansprüchen und Bedingungen entsprechend angepasst und verändert werden muss:

Abfolge Wiederbesetzungsprozess	Dauer der einzelnen Prozesse	Gesamtdauer
Findung eines Chorprofils und Definieren von Anforderungen an den neuen Chorleiter	Prozess von undefinierbarer Länge	
Anfertigung der Stellenausschreibung	1 Woche	1 Woche
Zeitraum vom Ausschreibungsbeginn bis zum Ende der Bewerbungsfrist	mind. 4 Wochen	5 Wochen
Sichtung der Bewerbungen	1 Woche	6 Wochen
Nach Einladung zum Probedirigat: Bearbeitungszeit für die Dirigieraufgaben	2 Wochen	8 Wochen
Durchführung der Probedirigate (hier 2 Probenabende mit 4 Bewerbern) und anschließende Urteilsfindung	2 Wochen	10 Wochen
Entscheidungszeit für gewählten Bewerber 1 Woche (inklusive Absage eines Bewerbers)	2 Wochen	12 Wochen

Steht einmal der Zeitplan, ist der Rahmen gegeben und man erhält einen Überblick über die zu erledigenden Dinge. Man muss nur noch wissen, was bei den genannten Punkten beachtet werden sollte.

Chorprofil und Anforderungsprofil – Was bin ich?

Um beurteilen zu können, was für einen Chorleiter der Chor braucht, sollte dem Chor bewusst sein, was für ein Chor er ist. Denn zweifelsohne benötigen der ‚MGV Frohsinn‘ und der Konzertkammerchor unterschiedliche Chorleitertypen. Also sollten Chöre, die noch kein Chorprofil haben, zunächst eines erarbeiten. Hilfreich hierfür sind

*Chorprofil,
Anforderungs-
profil*

Meinungsumfragen im Chor, die Aufschluss über Vorlieben und Abneigung der Sänger geben. Wo sind Arbeitsschwerpunkte gesetzt? Was gefällt den Sängern am Chor, was gefällt ihnen nicht? Als Anregung für weitere Fragestellungen eignen sich die Checklisten aus Robert Göstls „Chorleitfaden I + II“³. Allgemein sollte angemerkt sein, dass ein solches Chorprofil sich durchaus mit der Zeit wandeln kann und soll, sodass die Chorarbeit immer aktuell hinterfragt und reflektiert bleibt. Damit behalten Chorleiter und Sänger Einfluss auf die Ausrichtung des Chores und es kann gelingen, aktuell und attraktiv zu bleiben. Werden die Chorsänger beim Erstellen eines Profils mit einbezogen, so lernen sie auch über die bestehende Chorarbeit zu reden und diese zu hinterfragen. Dadurch läuft man nicht Gefahr, im Bewertungsprozess bei Kandidaten nur emotionale Kriterien anzuführen, welche ohne Zweifel die wichtigsten sind, jedoch nie alleine stehen sollten.

Das Chorprofil wird vermutlich in hoher Abhängigkeit vom alten Chorleiter stehen, da er den Chor durch seine Arbeitsweise geprägt hat. Es kann daher zuträglich sein, ihn bei der Bildung des Chorprofils mit einzubeziehen. Wenn man mit der Arbeitsweise des bisherigen Chorleiters brechen möchte, sollte er allerdings außen vor stehen.

„Das Wesentliche ist zu wissen, was du willst.“

(Robert Collier)

*Chorleiter-
profil*

An dem erarbeiteten Chorprofil kann dann herausgearbeitet werden, welche Anforderungen man an den neuen Chorleiter stellt und welche Eigenschaften er dafür mitbringen sollte. Daher ist es wichtig, ein Anforderungsprofil auch für den Chorleiter zu erstellen. Bei der Erstellung kann wiederum der momentane Chorleiter, sofern er kooperativ ist und Selbstkritik nicht scheut, mithelfen. Denn oftmals wissen Chorleiter um ihre Stärken und Schwächen und können beurteilen, was dem Chor bei einzelnen Aspekten helfen könnte, auch wenn sie diese aus vermutlich gegebenen Gründen bei ihrer eigenen Chorarbeit

³ Göstl, Robert: *Chorleitfaden I*, ConBrio 2006 / *Chorleitfaden II*, ConBrio 2008.

nicht aktiv aufgreifen. Primär sollte es auch nicht darum gehen, die Arbeit des scheidenden Chorleiters abwertend zu kritisieren, sondern darum, zu lernen, diese zu beurteilen, und zu wissen, was an dieser besonders geschätzt wird bzw. was sich vielleicht in Zukunft ändern sollte. Das Ziel ist ein Wunschchorleiterprofil, das zwar kaum zu erreichen sein wird, an dem es aber die Bewerber nüchtern zu messen gilt.

Wer sucht, der findet

Wenn man weiß, wer man ist und was man will, kann die Suche beginnen. Möglichkeiten, auf die Vakanz aufmerksam zu machen, gibt es viele. Der beste Weg ist vermutlich der persönliche Kontakt: man kennt jemanden, der dem erarbeiteten Profil entspricht, oder jemanden, der jemanden kennt ... So und mit Hilfe verbandsinterner Multiplikatoren kann die Stelle schnell und informell wieder besetzt werden.

Mit steigendem Niveau und Anspruch des Chores benötigt es vermehrt andere Möglichkeiten, wie Aushänge, Homepages oder E-Mail-Listen von Ausbildungsstätten oder Chorverbände, um die vakante Stelle adäquat zu bewerben. Für renommiertere Chöre ist eine öffentliche Ausschreibung in Fachzeitschriften unbedingt ratsam, um ein möglichst großes Einzugsgebiet zu erreichen. Sofern formell gesucht wird, ist eine Stellenausschreibung erforderlich. Diese sollte im Wesentlichen drei Punkte enthalten:

- Der Chor stellt sich vor („Wir sind ...“: Chorprofil/Arbeitsschwerpunkt, letztes Projekt, Chorghröße u.ä.), denn schließlich bewirbt sich der Chor auch um einen neuen Chorleiter.
- Das Anforderungsprofil an den Chorleiter sollte umrissen werden („Wir suchen ...“: abgeschlossenes Musikstudium, Konzerterfahrung, Erfahrung in der Arbeit mit Jugendlichen u.ä.).
- Hinweise zu Kontaktdaten, Bewerbungsschluss und Anlaufstelle für weitere Informationen, wie z. B. genaueres Repertoire.

Wenn ein suchender Chorleiter in der Stellenausschreibung erkennt, dass sich der Chor Gedanken gemacht hat, wirkt dies um einiges attraktiver und professioneller als eine simple „Wir suchen einen neuen Chorleiter“-Erklärung.

Stellenausschreibung