

# Das Chargedächtnis

## Entwicklung und Erhaltung der Klangqualität in Chören

*Carol Beynon,*

*Jennifer Beynon-Martinec*

*und Jakub Martinec*

Wie der Titel dieses Beitrags andeutet, mag das Konzept eines Chargedächtnisses, bezogen auf die Entwicklung und Erhaltung eines bestimmten Klanges eines Chores über eine bestimmte Zeitdauer, ein Indikator für die Gesundheit und Langlebigkeit einer Chorgruppe sein. Ist es möglich, dass dieser Begriff, der aus den Wirtschafts- und Verwaltungstheorien zum Organisationsgedächtnis abgeleitet ist, unser Verständnis von Entwicklung und Wachstum in Chören erweitern kann? Die Autoren dieses Artikels haben zusammen mehr als 60 Jahre Erfahrung als Chorleiter von Knaben- und Männerchören, und das Thema der Entwicklung des Chorklangs ist ein beständiger Teil von Diskussionen und Untersuchungen im Rahmen ihrer Arbeit. Wir beginnen diesen Artikel mit einem kurzen Erfahrungsbericht.

Carol Beynon ist Mitbegründerin des kommunalen Amabile Knaben- und Männerchores. Obwohl die Zahl der Chormitglieder recht konstant und zufriedenstellend war, und obwohl die Unterstützung der Eltern und der Kommune hoch waren, bedeuteten die ersten Jahre in musikalischer Hinsicht einen ständigen Kampf. Jedes Jahr wechselte die Hälfte des gleichstimmigen Chores in den jungen Männerchor, als die zwangsläufige Mutation ihrer Stimmen begann, während wir daran gingen, mit 8- bis 9-jährigen unerfahrenen und nicht des Blatt-Singens mächtigen Sängern den Klang von Grund auf neu zu

entwickeln. Gleichzeitig fügten sich die gerade gewandelten Stimmen mit ihrem stark eingeschränkten Umfang und ihrer groben Tonqualität in den sich entwickelnden Tenor-Bass-Chor ein, während sie versuchten, mit einer völlig neuen und oft unbeherrschbaren Stimme singen zu lernen.

Nichts aus dieser Geschichte ist neu für alle, die mit Knabenchören irgendwo auf der Welt gearbeitet haben. Jedes mal, wenn John Barron OC, Chorleiter-Kollege von Amabile, unsere Aufführungen gehört und unsere Klagen über die mangelnde Entwicklung des Chorklangs vernommen hatte, sagte er, dass die Chöre mit der Zeit schon noch einen guten Klang erreichen würden, und dass das Gefühl eines Chorgedächtnisses sich einstellen würde, sobald die Sänger selbst die Vorstellung eines Chorklangles in ihren Köpfen entwickelt hätten. Mit Geduld und konsequentem, guten Unterricht, sagte er, würde sich der Klang, den wir erstrebten, einstellen, und sobald er einmal da sei, würde er gleichsam einrasten, und selbst neue Chormitglieder würden dann fast automatisch *unseren Klang* annehmen.

Zufällig kamen im dritten Jahr vier Universitätsstudenten und erfahrene Sänger in unseren jungen Männerchor, und obwohl sie nur vier von 25 Mitgliedern waren, stellte ihr Gesang eine solide Grundlage dar, um darauf einen reiferen Chorklang aufzubauen. Und er gab ein Beispiel vor, dem die jüngeren Jugendlichen nacheifern konnten. In diesem Jahr endlich vollzogen die jüngeren Stimmen einen dramatischen Wandel hin zu einem annehmbaren Chorklang. Im folgenden Jahr machten die Universitätsstudenten ihren Abschluss, und es gab niemanden mehr mit vergleichbarer Stimme, der die ehemaligen Führungsstimmen ersetzen konnte. Obwohl die älteren Studenten nun nicht mehr im Chor waren, berichteten Zuhörer dennoch vom reifen Klang des jungen Männerchores. Es schien, als wäre die Anwesenheit der vier jungen Männer im Chor ein Katalysator für die anderen Sänger gewesen, indem sie diesem Beispiel nacheifern wollten und härter daran arbeiteten, einen besseren

Chorklang zu entwickeln. In diesem einen Jahr drückten die älteren Stimmen dem Klang des gesamten jungen Männerchores Amabile einen dauerhaften Stempel auf, und alle Sänger begannen zu verstehen und einen Sinn für den Chorklang zu entwickeln, den sie erreichen wollten. Ein Rückfall in den früheren unreiferen Klang wäre durchaus nahe liegend gewesen, hatten doch die neuen Mitglieder, die in den Chor kamen, ebenfalls gerade erst mutierte Stimmen ohne große Klangfarbe. Doch die hoch motivierten Sänger und Chorleiter bewegten sich gemeinsam weiter voran in ihrer Entwicklung hin zu einer reiferen und verbesserten Tonqualität innerhalb des Chores. Der Chorklang war immer wieder Teil der Diskussionen unter den Chormitgliedern, und der Chor wurde allmählich immer bekannter für seine künstlerische Qualität und aufgrund des Chorgedächtnisses auch für seine besondere warme Klangfarbe.

Ihre eigenen Erfahrungswerte und der weise Rat von John Barron im Hinblick auf die Idee eines Chorgedächtnisses brachten die Autoren dazu, die Idee eines Chorgedächtnisses einmal aus theoretischer Perspektive zu betrachten. Die Suche innerhalb der Literatur zur Chormusik ergab keinerlei Aufschlüsse. Vielleicht, so dachten wir, könnte uns die Organisationstheorie dabei helfen zu verstehen, warum bestimmte Chorgruppen wachsen und gedeihen, während sich andere nicht bewegen und uninteressant bleiben.

## **Lernende Organisationen**

Die Fähigkeit eines leblosen Objektes, wie etwa einer Organisation, im Rahmen ihrer personellen Kapazitäten zu lernen, scheint einmalig zu sein. Der Pionier der Theorie zu lernenden Organisationen, Peter Senge (1990), postuliert, dass Lernen stattfindet, wenn Organisationen mit ihren Umwelten interagieren und wenn sie wachsen oder sich verbessern, indem sie ihr Verständnis von dem, was sie tun, erweitern. Während die Aktionen einer Organisation

experimenteller, imitativer, adaptiver oder auch sorgfältig geplanter Natur sein können, so könnte gerade die Lernfähigkeit einer Organisation den Unterschied dafür ausmachen, ob sie in den kommenden Jahren gedeihen oder untergehen wird. Die Literatur zu Organisationen legt nahe, dass das Wachstum einer Organisation – bzw. das Ausbleiben desselben – ein gemeinsamer Prozess aller Personen ist, die innerhalb dieser Organisation arbeiten, und dass dementsprechend die Beteiligung jeder einzelnen Person – bzw. ihre Untätigkeit – zur Produktivität der Organisation beiträgt bzw. dem zuwiderläuft, was in der Literatur als Lernen bezeichnet wird. Anders ausgedrückt: es ist die Vorstellung einer Lern-Gemeinschaft, die sich im Hinblick auf die organisatorische und kulturelle Struktur herausbildet, und der Wandel entspringt aus dem Verständnis der Natur des Lernens. Aber das Lernen einer Organisation oder Gemeinschaft ist nicht nur die Summe des Lernens der einzelnen Mitglieder. Dies ist – und das lässt sich am ehesten auf die Entwicklung eines Chores übertragen – tatsächlich nur der kleinste gemeinsame Nenner für das Lernen von Organisationen. Die Forschung zeigt, dass individuelles Lernen organisatorisches Wachstum behindern oder unterbinden, jedoch nicht garantieren kann. Es ist entscheidend, dass die gesamte Organisation lernt, dass sie sich nicht nur auf das Expertenwissen einer Person (etwa des Dirigenten) stützt, sondern auf soziale Interaktion im Hinblick auf das Lernen der Gruppe (Mitchell & Sackney, 2000). Die Beziehung zwischen dem Einzelnen und den Mitgliedern innerhalb der Gemeinschaft ist also entscheidend, und sie basiert auf einem Interaktionsmodell von Kausalität, in dem persönliche Eigenschaften bestimmter Individuen sowie Handlungen und das Verhalten der Umwelt als wechselseitig agierende Faktoren zusammenwirken. Menschliches Lernen im Zusammenhang einer bestimmten Gemeinschaft von Lernenden wird nicht nur durch die Organisation selbst beeinflusst, es hat aber Konsequenzen für diese und es erzeugt Phänomene im organisatorischen Bereich, die weit darüber hinaus gehen, was wir nur aus der Beobachtung von Lernprozessen innerhalb von

isolierten Individuen ableiten können. Die menschliche Vernunft macht die Theorie sogar noch komplizierter. Das Lernen von Organisationen tritt auf, sobald sich irgendein Mitglied (z.B. ein einzelner Sänger, der Chorleiter oder der Begleiter) oder irgendeine Einheit (z.B. eine Stimmgruppe) Wissen aneignet, das die Bandbreite des Verhaltens der Organisation verändern kann.

Das **Organisationsgedächtnis** ist in zunehmendem Maße als integraler Bestandteil der Lernfähigkeit einer Organisation anerkannt worden. Selbst wenn scheinbar entscheidende Mitglieder die Organisation verlassen, bleibt ausreichend kollektives Wissen oder Gedächtnis zurück, damit die übrigen und die neuen Mitglieder die Organisation weiter wachsen lassen können. Daher ist das Gedächtnis einer Organisation ein bedeutsamer Bestandteil des Lernens einer Organisation. Das Organisationsgedächtnis fußt auf der Beschaffung, Speicherung und Weitergabe von Informationen, die in den Vorstellungen, Theorien und Ideologien einer Kultur wurzeln, die wiederum durch Systeme der Sozialisation, Erprobung und Beherrschung bewahrt werden. Gedächtnis ist gespeichertes Wissen in zugriffsfähiger und umfassender Form, und Chöre (z.B. der Chorleiter, der Begleiter, die Sänger) haben immense Vorräte an solchen Informationen. Organisationen haben ein Repertoire an Handlungsmöglichkeiten, um solche Informationen zu erwerben und die Fähigkeiten einer Organisation zu verbessern. Der Aufbau und die Veränderung dieses Repertoires sind grundlegende Aktivitäten, denn sie umfassen das Lernen in Form von Routine-Vorgängen und bilden auf diese Weise eine Hauptform des Organisationsgedächtnisses. Sogar wenn Mitglieder weggehen, schützt das Organisationsgedächtnis die Organisation, so dass sie überleben und weiter wachsen kann (Senge, 1990). Die Mitglieder einer Organisation sind diejenigen, die über die Bedeutung einer Information entscheiden, die vom Leiter der Gruppe stammt, und das

Gedächtnis einer Organisation wird durch die Strukturen verkörpert, die angewendet werden, um dieses Wissen abzurufen, zu organisieren, zu verändern und/oder zu benutzen. Die Mitglieder entscheiden, wie die Information verstanden, weitergegeben und auch zurückerhalten wird. Frühere Erfahrungen sind von größter Wichtigkeit, um Veränderungen in einer Organisation zu bewirken, denn die Erinnerung an frühere Erfolge ruft Risikobereitschaft und dynamische Innovation hervor.

### **Das Chorgedächtnis**

Während Chorgruppen als ästhetische Körperschaften angesehen werden, basieren sie oft auf einer rationalen und rigiden Struktur, die linear ist, hierarchische Wege der Entscheidungsfindung, eine Aufgabenteilung, hierarchische Kontrolle über und innerhalb des Chores, formelle Regeln und Vorschriften umfasst und sich zu bestimmten Ideologien bekennt. Während soziale Beziehungen als integraler Bestandteil von Chören angesehen werden, gilt dies für eine gemeinschaftliche Willensbildung nicht. Entwicklung mag auf wiederholten Übungen basieren – unabhängig von den Teilnehmern – und ein Wandel mag sowohl kosmetischer als auch kurzfristiger Natur sein. Ein tiefer gehender Wandel oder eine durchgreifende intensive Neuordnung benötigt jedoch ein höheres Maß an organisatorischem Management.

Das Chorgedächtnis ist ein facettenreiches Phänomen, das bereits im ersten Jahr der Existenz eines Chores entsteht, das Lernen und Umlernen umfasst und das für das Wachstum der Organisation unerlässlich ist. Es gibt ein Gedächtnis, welches die bürokratischen Strukturen des Chores unterstützt, ein Gedächtnis, welches als Grundlage für das musikalische Ausbildungsprogramm dient und sich auf die individuelle Stufe jedes Chorsängers bezieht, und es gibt das Chorgedächtnis des Klanges, der sich herausbildet und ein besonderes Kennzeichen

des Chores wird. Indem sachkundige Chorleiter daran arbeiten, Stimmtechnik, Musikalität und Pädagogik in ihre Klangvorstellung innerhalb des Ensembles einfließen zu lassen, entwickelt sich die Tonqualität mit der Zeit zu einer beständigen und einheitlichen Grundlage. Da die Besonderheit und Einzigartigkeit dieses Klanges ein Muss für die meisten Chorleiter ist, wird er über die ständige Weiterentwicklung der Sänger wie auch des Chorleiters hinweg immer beibehalten. Dennoch sind die meisten Chorleiter und ihre Sänger mit dem Klang nie ganz zufrieden, selbst in seiner reifsten Form nicht. Sie können es sich auch nicht leisten, in diesem Punkt selbstgefällig zu sein, denn die ständige Entwicklung der Technik, des Repertoires und der Auftrittsquallität bewahrt nicht nur die Grundlage des Klanges, sondern erhält auch seine unablässige Verbesserung. Diese beständige Entwicklung innerhalb der lernenden Gemeinschaft garantiert, dass es eine gesunde lernende Gemeinschaft bleibt. Wir postulieren, dass hier zwei Faktoren zum Tragen kommen: 1) Die Dauerhaftigkeit eines bestimmten Klanges zeigt an, dass es sich um eine gesunde lernende Gemeinschaft handelt. 2) Die anhaltende Stärkung und Reifung dieses Chorklangles erfolgt über eine lange Zeitdauer.

Am Beginn eines neuen Jahres berichten Chorleiter von saisonal arbeitenden Chören oft, dass es, obwohl ein hoher Prozentsatz der Mitglieder womöglich gewechselt hat, immer wieder erstaunlich ist, die ersten Einsingübungen zu hören und den besonderen und doch familiären Klang des Chores wieder zu erkennen. Wie kommt das zustande? Man könnte meinen, dass der Klang eines Chores auf den unverwechselbaren Stimmen der aktuellen Sänger basiert und durch die Personen innerhalb der Gruppe gefärbt wird. Jedoch zeigen erste Ergebnisse, dass dies eine falsche Vermutung ist. Entscheidend scheint eher die Idee eines Chor-Organisations-Gedächtnisses zu sein, das tiefere Wurzeln hat als die Versammlung der Individuen innerhalb des Chores. Diese Aussage bestätigte sich in Gesprächen, die wir mit sechs Chorleitern von herausragenden kommunalen Kinder-,

Jugend- und Erwachsenenchören über das Phänomen des Chorklanges in ihren Chören geführt haben. Ihre Aussagen bekräftigen unsere Überzeugung, dass ein Chorgedächtnis mit der Zeit entsteht und in der Tat ein Kennzeichen dafür ist, dass diese Chöre lernende Gemeinschaften geworden sind. Der Gesamtklang von Elite-Chören wird durch die Fähigkeit des Chorleiters bestimmt, diesen Klang zu formen und zu entwickeln, je nachdem, welche besondere Vorstellung er hat. Sogar besonders ausgeprägte Stimmen können in einen bestimmten Klang integriert werden, der für einen Chorleiter kennzeichnend ist, und dieser Prozess beginnt mit der Einführung eines neuen Programms oder eines neuen Chorleiters. Diese erfahrenen Chorleiter haben uns gesagt, dass ein Chorgedächtnis das Erlernen bestimmter vokaler Techniken umfasst, während bestimmte andere Techniken abgelegt werden, so, wie neuere und fortgeschrittenere Kenntnisse oder Fähigkeiten frühere Anweisungen ersetzen.

Die Theorie der lernenden Organisationen bildet den Kontext zu jenem persönlichen Beispiel, das am Beginn dieses Artikels stand. In Bezug auf die Klangentwicklung in diesen jungen Männerchören erteilte John Barron den weisen Ratschlag, dass ein Chorleiter eine Klangvorstellung haben und beständig auf sie hin arbeiten muss, auch wenn die Umstände permanenten Veränderungen unterworfen sind. In diesem Fallbeispiel trugen die Universitätsstudenten zu dem Ereignis und dem Prozess des Organisationslernens bei, weil der Chor als Gruppe bereit war zu lernen; sie arbeiteten in der Entwicklung eines Klanges zusammen, der sich nicht nur an den älteren Sängern orientierte und diese ergänzte, sondern der auch eine geschlossene Klanggruppe in Erscheinung treten ließ. Wie sich dieser Lernprozess vollzog, ist interessant und entscheidend, um zu verstehen, wie sich Chöre entwickeln. Das Konzept des Chorgedächtnisses kann uns dabei helfen zu verstehen, wie sich gesunde Chorgruppen entwickeln, und diese ersten Ergebnisse zeigen den Bedarf weiterer Untersuchungen auf, um den Zusammenhang zwischen der Organisationstheorie und der



Entwicklung eines Chores zu erkunden.

## Literaturverzeichnis

- Mitchell, C., & Sackney, L. (2000). *Profound improvement: Building capacity for a learning environment*. Tokyo: Swets & Zeitlinger.
- Newton, P.M. (2005) Ensemble Learning: A Lens for Group Learning in Schools. *The Journal of Educational Thought*.39(1): 75 – 88.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. NY: Doubleday.
- Turc, E. & Baumard, P. (2007). Can organizations really unlearn? In McInerney, C. Day, R. (Eds.). *Rethinking Knowledge Management*, pg 125 – 146.

## Über die Autoren

Die Autoren dieses Beitrags sind Spezialisten für die Arbeit mit bzw. die Entwicklung von Knaben- und Männerstimmen.



**Dr. Carol Beynon** ist künstlerische Direktorin der Amabile Knaben- und Männerchöre in London (Kanada), Dozentin für Musikpädagogik and stellvertretende Leiterin der Graduierten- und postdoktoralen Studiengänge der Universität von Western Ontario. E-mail: [beynon@uwo.ca](mailto:beynon@uwo.ca)



**Jennifer Beynon-Martinec** ist Spezialistin für Stimmbildung und Chorleiterin des jungen Männerchores Boni Pueri, Musiklehrerin an der englischen internationalen Schule sowie Fakultätsangehörige für Vokal- und Chorpädagogik der Karlsuniversität in Prag. Sie ist ein früheres Mitglied des Weltjugendchores. E-mail: [beynon-martinec@bonipueri.cz](mailto:beynon-martinec@bonipueri.cz)



**Jakub Martinec** ist stellvertretender Leiter von Boni Pueri, der tschechischen Knabenchorschule, und Leiter des Boni Pueri Tourneechores. Er hat Auftritte von Boni Pueri weltweit in vielen der großen Konzerthallen dirigiert. E-mail: [martinec@bonipueri.cz](mailto:martinec@bonipueri.cz)

*Aus dem Englischen übersetzt von Stefan Simon, Deutschland*