

# Internationale Forschungen über den Dirigenten als Manager und die Organisation von Chören

*Rita Fucci-Amato, Dirigentin und Forschungsbeauftragte,  
Universität von São Paulo (USP), Brasilien*

Chöre können als Organisationen angesehen werden, denn in ihnen gibt es Menschen, materielle Werte und eine Führung, die alle Aktivitäten organisiert und leitet, die für die Bereitstellung von kulturellen Dienstleistungen oder Produkten benötigt werden. Der Aspekt der Zusammenarbeit ist unabdingbar mit der Natur des Chorsingens verbunden und stellt den ausschlaggebenden Punkt in seiner Organisation dar. Wenn dies aus der Perspektive von Chester Barnard betrachtet wird[1], erhält es eine besondere Dimension. Dieser bahnbrechende Autor sah die Hauptaufgabe des Vorstandes im Schaffen und der Vermittlung eines Vorschlags, der alle angeht. In diesem Sinne ist ein Dirigent mehr ein Manager, denn ein Dirigent ist eine leitende Persönlichkeit mit der Fähigkeit, eine polyphone gemeingültige Harmonie zu schaffen und aufrecht zu erhalten, welche die Basis der künstlerischen und musikerzieherischen Arbeit darstellt, die hauptsächlich in Laienchören entwickelt wird. Die gemeinschaftsbildende Atmosphäre, die für dieses Netzwerk charakteristisch ist, aus dem eine "chorische" Organisation besteht, wurde von dem brasilianischen Dirigenten Heitor Villa-Lobos (1887-1959) wie folgt beschrieben:

Gemeinsames Singen, mit seiner Fähigkeit, die Menschen einander nahe zu bringen, macht die einzelnen Menschen

geneigter, dass sie, wenn nötig, die egoistische Vorstellung allzu ausgeprägter Individualität aufgeben. Sie ordnen sich in die Gemeinschaft ein, indem sie die Vorstellung der Notwendigkeit, etwas aufzugeben, und die Disziplin, sich den Anforderungen des sozialen Kollektivs zu stellen, wertschätzen lernen, und – zusammenfassend – diese Vorstellung der menschlichen Solidarität bejahen [...]. [2]

Dadurch, dass sie die Ansprüche des Chors anerkennen, dass sie sich dem Lernen der Noten sowohl während der Proben als auch zu Hause widmen, unterstützen die Einzelnen die Gruppe. Sie verfolgen gemeinsame Ziele und schaffen so ein Gruppengefühl, wodurch Empfindungen, die Konflikte hervorrufen könnten, und Hindernisse beseitigt werden. Diese musikalische Praxis entwickelt durch gemeinsame Zielsetzung und Werte ein Gefühl der Einheit innerhalb der Gruppe, so dass die Veranlagungen und Tätigkeiten der Einzelnen in einer gemeinsamen künstlerischen Produktion zusammen kommen, die von rigoroser Disziplin, ernsthaftem Lernen und der vollen Hingabe aller Beteiligten beherrscht wird. Das Chorsingen ist ein sehr bekanntes Beispiel für Teamarbeit und stellt eine musikalische Praxis dar, die in den unterschiedlichsten Kulturen und ethnischen Gruppen entwickelt und weit verbreitet ist. Da es sich um eine Gruppe handelt, der es um das musikalische Lernen, stimmliche Entwicklung, Einordnung der Einzelperson und soziale Akzeptanz geht, ist der Chor ein Freiraum, der sich aus verschiedenen sozialen und lernenden/lehrenden Beziehungen zusammensetzt; er verlangt vom Dirigenten eine Reihe von Kompetenzen und Fähigkeiten nicht nur in Bezug auf die technische musikalische Vorbereitung, sondern auch in Hinblick auf das Management und die Leitung eines Teams, das sich um Motivierung, Erziehung, Kultur und neue ästhetische und soziale Erfahrungen bemüht. Ein Chor besitzt verschiedene Aktivitätsebenen und fördert die Eingliederung der Einzelmitglieder in einer ganzen Reihe von Dimensionen, von der persönlichen Motivierung bis zu den mitmenschlichen Beziehungen, vom ästhetischen Ausdruck bis zum politischen

Symbolismus und zur Rolle in der Gemeinschaft.

Da sie die Macht und das Geschick besitzen, diese komplizierten Organisationen zu leiten, sind Dirigenten ein vielbenutztes Beispiel in der Literatur und in Diskussionen über Management, um wirksame Führungskraft mit der Grundlage des Zuhörens und des Lehrens, des Lernens und der Kooperation. In der Tat werden Dirigenten von Managern als perfektes Beispiel des Managements ausgewählt, aber in einer sehr romantisieren Vorstellung: der Dirigent auf dem Podium, das Drama, das seinen Gesten innewohnt, der Taktstock ...

In Wirklichkeit ist auf der einen Seite die Manager-Tätigkeit hinter den Kulissen. Sie ist in musikalischen Laiengruppen, besonders ausgeprägt in Laienchören, viel ausgedehnter, was die alltäglichen Pflichten angeht wie Verbindungen aufbauen, Partner und Sponsoren suchen, Marketing, die Organisation von Arbeitsplänen und Probenräumen, usw. – ganz abgesehen von der beträchtlichen Motivierung, die Chordirigenten in Gruppen, die allen zugänglich und freiwillig sind, aufbauen und pflegen müssen, aber in denen sich dennoch musikalische Ergebnisse einstellen sollen. Es muss eine Grundlage der Freude hergestellt werden, die so stark ist, dass sie die schwere technische Arbeit des Wiederholens und der Korrektur musikalischer Phrasen und die Aufmerksamkeit, die Rhythmus, Atem und Dynamik erfordern, aufwiegt. Auf der anderen Seite stehen die Dirigenten von Berufschören – wie die von Berufsorchestern – unter ständiger Kritik, was ihre Fähigkeiten angeht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, die menschlichen Beziehungen innerhalb des Teamworks zu fördern und sich mit sozial und kulturell dauerhaften Projekten innerhalb der Gemeinschaft zu engagieren. Alle diese Alltagsaufgaben, mit denen Dirigenten nur all zu gut vertraut sind, zeigen eine tiefere Dimension in unserer Rolle als Manager auf, die nicht auf das geradezu karikierende Bild des Herrschers über eine Gruppe vermittelt "einfacher" Gesten auf einem Podium zusammengefasst werden darf.

Chöre sind Paradebeispiele der Arbeit eines Teams, der Motivierung und des Lernens und der Organisation des Wissens, während Dirigenten Symbole der Führungskraft und des wirksamen Managements sind... Trotz der verführerischen Kraft dieser Bilder kann die wahre Gestalt der Arbeit von Dirigenten und musikalischen Organisationen in ihrem Alltag nicht enthüllt werden, wenn wir unser Augenmerk nicht auf ihre Arbeit hinter den Kulissen und vor Konzerten richten.

Während der Blickwinkel von Managern meist von einer idealisierten – gewöhnlich autoritären – Vorstellung von der Arbeit des Dirigierens ausgeht, müssen Dirigenten eine Menge Managerpflichten ausführen, wenn sie ihre künstlerischen Vorstellungen in die Wirklichkeit umsetzen wollen, aber die meisten traditionellen Dirigenten verachten diesen praktischen aber unvermeidlichen Aspekt ihrer Tätigkeit. Da fast alle Dirigenten notgedrungen Manager sein müssen, um das gemeinsame musikalische Werk zu leiten, ist die Folge, dass wir nur beim Ausführen dieser Pflichten lernen – und manchmal geht es gut, manchmal nicht. Wenn wir die Lage aus diesem Blickwinkel betrachten, so liegt der Schluss nahe, dass eine tiefere und klarere Analyse dieses Bereichs – Managementpflichten als Teil des musikalischen Dirigierens – höchst willkommen ist. Darauf beruht meine Forschungsarbeit.

Seit meiner Promotion bin ich dabei, ein Forschungsprojekt zu entwickeln mit dem Titel "Die Arbeit des Dirigenten als Manager und der organisatorische Aspekt des Chorsingens: interdisziplinäre Vorschläge für Manager und Dirigenten". Dies Projekt läuft an der Universität von São Paulo (USP), Brasilien, mit finanzieller Unterstützung durch die Staatliche Forschungsfoundation São Paulo (FAPESP: <http://www.fapesp.br/en/>). Im ersten Abschnitt dieses Forschungsunternehmens beschäftigte ich mich mit einzelnen brasilianischen Chören und Chordirigenten, indem ich die Arbeit einiger Gruppen und Musiker begleitete und sie interviewte. Im zweiten Abschnitt bitte ich nun Chorsänger

und Dirigenten aus der ganzen Welt, einen Fragebogen auszufüllen: wie werden ihre Chöre verwaltet, und was für organisatorische Schwierigkeiten stellen sich ihnen entgegen? Viele Sänger und Dirigenten aus vielen Ländern – wie Italien, der Schweiz, den Niederlanden, Mexiko, Argentinien, England, den USA, Kanada, usw. – haben schon ihre Antworten beigetragen. Aber die Liste ist nicht annähernd vollständig, und diese Bitte durch das International Choral Bulletin um Beiträge, hat zum Ziel, dass die Zahl derer, die ihre reichen Erfahrungen beitragen, sich auf andere Gegebenheiten und Länder ausweitet. Der Fragebogen, sowohl für Dirigenten als auch für Sänger, ist in drei Sprachen vorhanden (Englisch, Spanisch und Portugiesisch) und kann auf der folgenden Internetadresse abgerufen werden:  
<http://choralmanagement.blogspot.com/>

▪ <http://goo.gl/N10jI> (in English);



▪ <http://goo.gl/62jcu> (in Spanish);



- <http://goo.gl/GX9Bp> (in Portuguese).



Die Fragebogen werden bis Juni 2012 abrufbar sein. Dirigenten und Chöre, die an diesem Forschungsprojekt teilnehmen, sollen in einer besonderen Danksagungsliste aufgeführt werden, die auf der oben erwähnten Internetadresse veröffentlicht wird. Im Laufe der Zeit wird diese Webseite zunehmend lesenswert sein, da Veröffentlichungen (wie Artikel in Fachzeitschriften und Konferenzprotokolle), die diese Forschungsergebnisse analysieren, dort zur Verfügung stehen werden. Die einzelnen Antworten, die Sänger, Chöre und Dirigenten betreffen, werden anonym dargestellt werden. Alle diese Informationen werden auf theoretischen Grundlagen basieren, unter Überschriften wie: die Arbeit des Managers, Personalmanagement, Führungsstil, Motivierung, kulturelle Einflüsse auf das Organisieren, organisiertes Lernen usw. So wird es – dank der Antworten von Sängern und Dirigenten – möglich sein, neue Verhaltensmodelle und Zugänge zu der schweren – und unabdingbaren – Tätigkeit des Managens von Chororganisationen

vorzuschlagen.

Dank für Ihren Beitrag!

---

[1] Barnard, C. (1966), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Boston.

[2] Villa-Lobos, H.: Villa-Lobos por ele mesmo, in Ribeiro, J. C. (ed.), *O pensamento vivo de Villa-Lobos*. Martin Claret, São Paulo (1987), S. 87.

**Rita Fucci-Amato** ist eine brasilianische Dirigentin, die sich mit Forschung zum Thema des Dirigenten als Manager und der Verwaltung von Musikorganisationen beschäftigt. Nach ihrer Promotion erwarb sie einen akademischen Grad in Management-Wissenschaft und Technik (Produktionstechnik) von der Universität von São Paulo (USP); ihre Doktorarbeit und ihre Magisterarbeit befassten sich mit den historischen, philosophischen und soziologischen Grundlagen des Erziehungswesens, mit Spezialisierung in Gesang, und ihren Bachelor erwarb sie in Musik (Dirigieren). Sie hat einige Bücher und über 100 Aufsätze in wissenschaftlichen Zeitschriften und Konferenzprotokollen in Lateinamerika, den USA, Kanada und Europa veröffentlicht. Webseite: <http://www.fucciamatoconductor.blogspot.com/>



Kontakt: [fucciamato@terra.com.br](mailto:fucciamato@terra.com.br)

*Übersetzt von Irene Auerbach, England*

*Edited by Irene Auerbach, UK*