



---

Christoph Schäfer

# DIRIGIEREN PLUS

Dirigiertchnik  
Persönlichkeitsentwicklung  
(Selbst-)Organisation

Mit Workbook  
und digitalem Zusatzmaterial



Bärenreiter

Kassel • Basel • London • New York • Praha

---

Auch als eBook erhältlich: ISBN 978-3-7618-7253-6 (epdf)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

© 2021 Bärenreiter-Verlag Karl Vötterle GmbH & Co. KG, Kassel  
Umschlaggestaltung: +CHRISTOWZIK SCHEUCH DESIGN  
Lektorat: Daniel Lettgen  
Innengestaltung: Christoph Schäfer, Dorothea Willerding  
Satz: Dorothea Willerding  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza  
ISBN 978-3-7618-2606-5  
[www.baerenreiter.com](http://www.baerenreiter.com)

# 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 _____	<b>78</b>
Critical-Incident-Methode _____	<b>80</b>
Kopfstandmethode _____	<b>82</b>
Advocatus Diaboli _____	<b>85</b>
Pre-Mortem-Methode _____	<b>86</b>
Checkliste _____	<b>90</b>
Lean Coffee _____	<b>94</b>
Conclusio _____	<b>95</b>

## WORKBOOK

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

## CHECKLISTEN UND WORKSHEETS

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

## ANHANG

Stichwortverzeichnis _____	<b>138</b>
Quellen und Literatur _____	<b>141</b>
Abbildungsnachweis _____	<b>142</b>

# 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](http://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.



# DIRIGIERTECHNIK

# KÖRPERHALTUNG

Kopf hoch, Bauch rein? Zu einem guten dirigentischen Stand gehört dann doch etwas mehr! Im Folgenden werden wichtige Parameter beschrieben, die zum Erreichen einer möglichst neutralen Ausgangshaltung wichtig sind.

**Stand und Fußstellung** Grundsätzlich sollte man aufrecht und locker vor einem Ensemble stehen. In den allermeisten Fällen reicht es aus, sich lediglich mit Kopf und Armen einer Stimmgruppe zuzuwenden. Eine zusätzliche Veränderung der Beinstellung, des Rumpfs und des gesamten Oberkörpers sollte nur sehr sparsam eingesetzt werden. Dadurch kann gewiss eine größere Aufmerksamkeit der betreffenden Stimmgruppe eingefordert werden, gleichzeitig geht jedoch die Führung der restlichen Stimmen außerhalb des Sichtfelds verloren.

Ein stabiler Grundstand ist elementar, um sicher und selbstbewusst agieren zu können. Die Füße sollten dazu vorne leicht geöffnet sein und schulterbreit auseinanderstehen, die Knie leicht angewinkelt sein. Das Gewicht sollte möglichst auf beide Beine gleich verteilt werden.

**Grundstand** Um den sichersten Grundstand zu finden, bietet es sich an, den Körper kreisen zu lassen und nach und nach den Durchmesser zu verringern, sodass man sich am Ende auf einer zentralen Position einpendelt. Die Fußsohlen bleiben dabei durchgehend am Boden, wobei das Gewicht auf den Fersen liegt und sich die Fußspitzen beim Kreisen nicht mitbewegen.

Eine weitere, etwas schwungvollere Möglichkeit, einen stabilen Stand zu finden, ist es, mit beiden Beinen kräftig vom Boden hochzuspringen und die Knie dabei etwas anzuziehen. Beim Wiederaufsetzen auf dem Boden sollte darauf geachtet werden, den Oberkörper aufzurichten und mit beiden Beinen gleichzeitig zu landen – gerne mit einem gut hörbaren Stampfen. Auf diese Weise »landet« man direkt in einem stabilen Stand.

Folgende Abbildungen zeigen den Grundstand auf und konkretisieren mögliche körpersprachliche Auswirkungen beim Abweichen von dieser Position.



## FUSSSTELLUNG UND WIRKUNG



## GRUNDSTAND

neutral  
locker  
stabil



## BREITER STAND

übermütig  
prahlend  
großspurig



## FLEXIBLER STAND

unruhig  
nervös  
entschlusslos



## LOCKERER STAND

leger  
unförmlich  
instabil

Der Oberkörper sollte gerade, aufgerichtet und im Körpermittelpunkt zentriert sein. Um dieses Zentrum zu finden, kann es helfen, die Schultern vorab ausgiebig mit Kreisbewegungen zu lockern und sie im Anschluss einige Male bis zu den Ohren hochzuziehen. Nach kurzer Zeit lässt man die Schultern kräftig mit einem starken Ausatemimpuls nach unten fallen. Nach mehrmaliger Wiederholung der Übung sitzen die Schultern gewiss etwas tiefer und ruhiger.

Oberkörper  
und  
Schultern

Für eine neutrale Haltung des Kopfs sollte das Kinn nicht zu hoch (arrogant, hochnäsiger) und nicht zu tief (eingeschüchtert, verängstigt), der Hals nicht steif (verkrampft, angespannt), aber auch nicht zu locker (weich, unernst) sein. Ein Trick von Porträtfotografen ist dabei hilfreich: Man senkt den Kopf nach unten und hält diese lockere Position für ein paar Sekunden. Im Anschluss zählt man von drei abwärts und richtet den Kopf wieder langsam auf, mit geradem Blick in die Ferne.

Kopf

Der richtige Abstand der Arme vom Rumpf ist individuell von den jeweiligen Körpermaßen des Dirigenten abhängig. Er lässt sich nicht in Zentimeterangaben festlegen, sondern stets individuell erkennen. Zum Finden einer entsprechenden Haltung sollten die Arme zu Beginn locker neben dem Körper herunterhängen und etwas ausgeschüttelt werden. Im nächsten Schritt wird die dominante Hand (bei Rechtshändern rechts, bei Linkshändern links) so angehoben, als ob man einer noch unbekannt Person die Hand reichen möchte. Dabei sollte sich der Unterarm nach oben heben und mittig vor dem Körper zentrieren. Er nimmt dabei eine waagrechte Position ein. Der Ellenbogen ist leicht angewinkelt, vom

Arme

## ZUSATZBEWEGUNGEN VERMEIDEN

Ob mitwippende Knie, ein vorgebeugter Oberkörper, eine zu hohe Körperspannung, ein mitdirigierender Kopf oder abstehende Finger – die Liste der Untugenden und dirigentischen Eigenheiten ist lang. Am Ende dieses Kapitels sei deshalb erneut darauf verwiesen, welche konstanten Auswirkungen körperliche Signale bei der Ausführung von Dirigierfiguren auf Musiker und Klang haben können. Die einzelnen Stilmittel sollten daher nicht übertrieben eingesetzt oder willkürlich kombiniert werden. Zu viel Input durch ständige exzessive Bewegungen lässt Musiker in der Verarbeitung der dirigentischen Eindrücke abstumpfen. Dies bezieht sich sogar auf Ansagen oder Terminabsprachen während einer Probeinheit. Auch im Hinblick auf den Einsatz der eigenen Ressourcen scheint es zielführend, die Musiker dafür zu sensibilisieren, bereits auf kleinste Signale und Bewegungen zu reagieren.



# PERSÖNLICHKEITS- ENTWICKLUNG

Als Motivatoren und Sinnstifter haben Dirigenten im psychologischen Sinne eine Führungsrolle inne, egal vor welchem Ensemble sie stehen. Ob Chor, Orchester oder Kammerbesetzung: Dirigenten sind Führungskräfte, und Führungskräfte sind Multiplikatoren, die ganz entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg, zur Weiterentwicklung oder Veränderung einer Gruppe beitragen. Doch wie »funktionierte« Führung?

Definition von Führung Einem fundierten Einstieg in dieses Thema bietet die wissenschaftliche Führungsdefinition von Alexander Haslam, einem der aktuell bekanntesten Führungsforscher. Er beschreibt Führung als den »Prozess, durch den ein Individuum Gruppenmitglieder beeinflusst, sodass sie inspiriert sind, ein Ziel zu verfolgen, das die Führungsperson als wichtig identifiziert hat« (Haslam, 2004). Diese Definition beinhaltet einige Schlüsselbegriffe, die aus Sicht der aktuellen Führungsforschung zentral sind für Führungserfolg. Im Hinblick auf die Tätigkeit eines Dirigenten sollen im Folgenden drei Aspekte daraus näher erläutert werden: Prozess, Inspirieren und Ziele Identifizieren.

Das Wort **PROZESS** impliziert: Ensembleführung ist etwas Dynamisches. Lag der Fokus früher meist einzig auf der Führungsperson, ihren Eigenschaften und ihrem Verhalten, so weiß man heute, dass diese fokussierte Betrachtungsweise Erfolg oder Misserfolg von Dirigenten nicht hinreichend erklären kann. Führung im Allgemeinen, musikalische Führung im Besonderen ist sehr dynamisch, weshalb heute die Interaktion zwischen Führungskraft und Ensemblemitgliedern im Mittelpunkt steht.

Sozialer Prozess Man könnte daher in der Definition noch das Adjektiv »sozial« ergänzen. Führung ist ein sozialer Prozess, was zum nächsten Aspekt führt, nämlich der zentralen Unterscheidung zwischen der Psychologie der Gruppe und der Psychologie des Individuums. Wie die Führungsforschung vieler Jahre gezeigt hat, unterscheiden sich Einzelpersonen und Gruppen ganz drastisch in ihrem Verhalten. So konnte J. A. Stoner beispielsweise bereits 1968 in einer empirischen Studie zeigen, dass Gruppen häufiger zu risikoreichen Entscheidungen tendieren als einzelne Personen. Grundsätzlich gilt: Dirigenten sollten bekannte Effekte aus der Entscheidungspsychologie kennen, um diese in der Ensemblearbeit für sich nutzen zu können.

Der zweite Begriff **INSPIRIEREN** stammt vom lateinischen Wort »inspirare« (»Geist hineingeben«). Viele psychologische Studien belegen, dass diese inspirierende Komponente einen entscheidenden Faktor für Führungserfolg darstellt. Kein Musiker möchte einem ideenlosen oder visionslosen Dirigenten folgen. Erst wenn es dem Dirigenten gelingt, seine Musiker zu inspirieren und ihnen eine glaubhafte Vision seines Vorhabens zu vermitteln, wird es möglich, sie zu motivieren und zu begeistern, mehr als »Dienst nach Vorschrift« zu leisten. Diese inspirierende Komponente von Führung ist dabei nicht nur für die musikalische Interpretation eines Werks in der Probe und der Aufführung von Bedeutung, sondern auch, wenn es etwa darum geht, wie die zukünftige Ausrichtung des Ensembles aussehen soll. Natürlich ist bei allen visionären Überlegungen wichtig, die eigene Authentizität nicht zu vergessen. Stellt man sich die Frage: Welcher Dirigent möchte ich morgen sein?, hilft ein Blick in die Vergangenheit. Schenkt man den psychologischen Forschungsergebnissen Glauben, so ist vergangenes Verhalten der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten. Führen bedeutet somit auch einen Blick auf die eigene Person zu werfen und persönliche Werte, Einstellungen und Verhaltensmuster zu hinterfragen: Welche gesellschaftlichen oder persönlichen Ereignisse waren prägend? Welche Werte sind dadurch zentral geworden und wie wirken sich diese (meist unbewusst) auf unser Verhalten aus?

Blick in die  
Vergangen-  
heit

Der dritte Aspekt der Definition, der im Hinblick auf die dirigentische Tätigkeit erläutert werden soll, ist **ZIELE IDENTIFIZIEREN**. Um Visionen in die Tat umzusetzen, braucht man Ziele, die kurz-, mittel- oder langfristig gesteckt sein können. Derartige Ziele zu identifizieren ist allerdings nur der erste Schritt. Für eine Umsetzung im Ensemble bedarf es auch der richtigen Kommunikation. Wie sollten Ziele am besten formuliert werden, um möglichst begeisternd auf ein Ensemble zu wirken? Das Verständnis von Kommunikationsprozessen, Erfolgsfaktoren in der Interaktion sowie potenziellen Stolpersteinen ist für Dirigenten somit ein entscheidender Faktor für Führungserfolg.

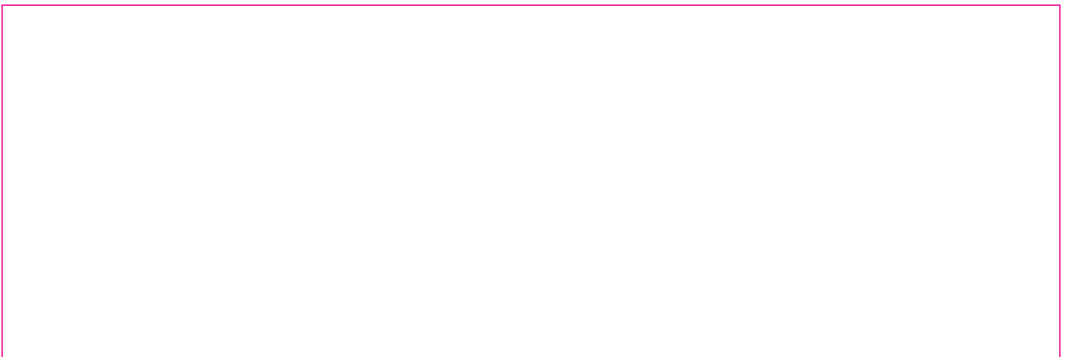
Betrachtet man das dirigentische Wirken aus Sicht der modernen Führungsforschung, bedeutet dies, dass der Dirigent als Person zwar weiterhin im Fokus steht, allerdings nicht alleine. Vielmehr geht es darum, Dirigieren als interaktives Aufgabenfeld zu sehen mit einer dynamischen Sicht auf beteiligte Personen und

Interaktives  
Aufgabenfeld

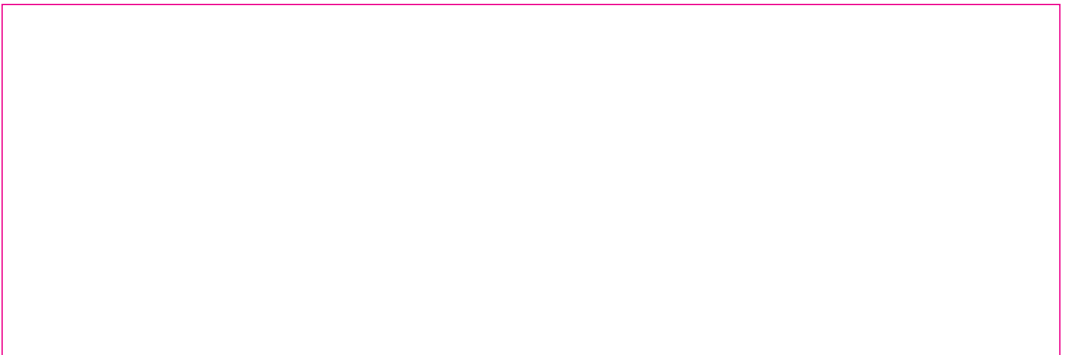
WAS GEHT IHNEN ANGESICHTS IHRER ANALYSE GERADE DURCH DEN KOPF?



WOMIT VERGEUDEN SIE DERZEIT AM MEISTEN ZEIT?



WAS KOMMT IN IHREM ALLTAG MOMENTAN ZU KURZ?



# WELCHE KONSEQUENZEN WERDEN SIE DARAUS ZIEHEN?

## ÄNDERN

An folgenden Situationen oder Aktivitäten werden Sie etwas ändern:

**DIE DREI WICHTIGSTEN PUNKTE, DIE SIE SOFORT ÄNDERN MÖCHTEN, MARKIEREN SIE BITTE FARBIG.**

## ABLEGEN

Folgende Aktivitäten oder Zeitfresser werden Sie ablegen:

**DIE DREI WICHTIGSTEN PUNKTE, DIE SIE SOFORT ABLEGEN MÖCHTEN, MARKIEREN SIE BITTE FARBIG.**

## ANNEHMEN

Folgende Situationen oder Tätigkeiten werden Sie zukünftig annehmen und sich auf sie einlassen:

**DIE DREI WICHTIGSTEN PUNKTE, DIE SIE SOFORT ANNEHMEN MÖCHTEN, MARKIEREN SIE BITTE FARBIG.**

# KILL A STUPID RULE

IMMER WENN BEI UNS ... \_\_\_\_\_

DANN WIRD UNSINNIGERWEISE ... \_\_\_\_\_

DAS FÜHRT DAZU, DASS ... \_\_\_\_\_

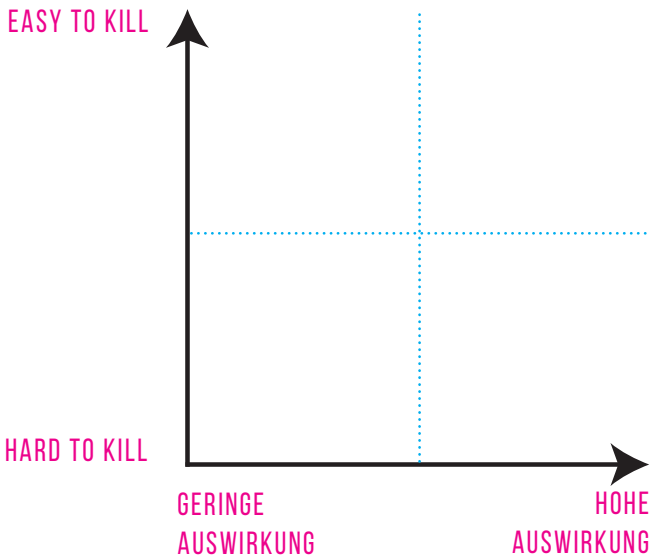
BESSER WÄRE ES, WENN ... \_\_\_\_\_

IMMER WENN BEI UNS ... \_\_\_\_\_

DANN WIRD UNSINNIGERWEISE ... \_\_\_\_\_

DAS FÜHRT DAZU, DASS ... \_\_\_\_\_

BESSER WÄRE ES, WENN ... \_\_\_\_\_



Diese Methode eignet sich sehr gut, um in der Gruppe Probleme anzugehen. Zeichnen Sie das Koordinatensystem groß an eine Tafel oder ein Whiteboard, beschriften Sie Haftnotizen mit den jeweiligen Problemen und kleben Sie diese an die entsprechende Stelle im System. So wird das Erarbeitete für alle im Ensemble, Vorstand, Führungsteam gut sichtbar.