



# CHORARBEITSHEFT

**Deutscher Chorverband Pueri Cantores  
SUPPORT VOR ORT**

## Inhalt

Selbst- und Projektmanagement.....	3
Partizipation .....	10
Proben und Musizieren .....	17
Aufführen .....	24

## Impressum

© 2024 unter der Lizenz CC BY-NC-SA

Herausgeber: Deutscher Chorverband Pueri Cantores e.V.

Redaktion: Judith Werner

Inhalte: Judith Werner und Mateusz Phouthavong

Layout: Die Gezeiten – Ina Bauckholt

Illustrationen unter Verwendung von Material von depositphotos.com:

ARTBALANCE (S. 22 unten), Artjita (S. 28 unten), ddok (S. 22 oben),

DMVector (alle Sprechblasen), godruma (S. 7. Regler), HoldenKolf

(S. 30 Mitte), khorzhevskaja (S. 21 Motiv), krasnenkon.gmail.com (S. 23),

linagombong.gmail.com (S. 20 Trompete), Marusya88 (S. 27), mhatza-

pa (S. 21 Rahmen), nikiteev (S. 30 unten, S. 28 Mitte), Oliga712 (S. 31),

Soolnce (S. 7 Power), stioos (S. 24)

Basierend auf Workshops der Weiterentwicklungsreihe „Support vor Ort“ des Deutschen Chorverbands Pueri Cantores.

Gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und

Medien über den Bundesmusikverband Chor und Orchester e.V.

[www.pueri-cantores.de](http://www.pueri-cantores.de)



# Selbst- und Projektmanagement

Als Chorleitende und Chor-Engagierte sind wir im Arbeitsalltag vielen Anforderungen ausgesetzt: Planung, Organisation, Personal, Gruppenführung und Pädagogik, Elternkontakt, Bürokratisches, vielleicht auch Unterricht und natürlich die Musik. Viele verschiedene Bereiche und Akteure, ein hohes Arbeitspensum und meist auch ein hoher Anspruch an sich selbst und seine Arbeit sind Herausforderungen, denen man begegnen muss. Teilweise kommt aber auch einfach der Wunsch nach einer Horizonterweiterung und ein Interesse an hilfreichen Methoden und Strukturen auf. Dieses Kapitel widmet sich daher dem Selbst- und Projektmanagement.

## Projektmanagement im Chor

### Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ...

- ... ist ein Vorhaben, das eine bestimmte Absicht verfolgt → Ziel
- ... hat eine bestimmte Laufzeit → Zeit
- ... hat begrenzte Ressourcen → z. B. Personen, Geld, Räume, Material

### Ziel

#### Übung

*Freewriting: Schreibe in der angegebenen Zeit auf einem Blatt ohne Pausen zu machen, zu lesen oder zu korrigieren.*

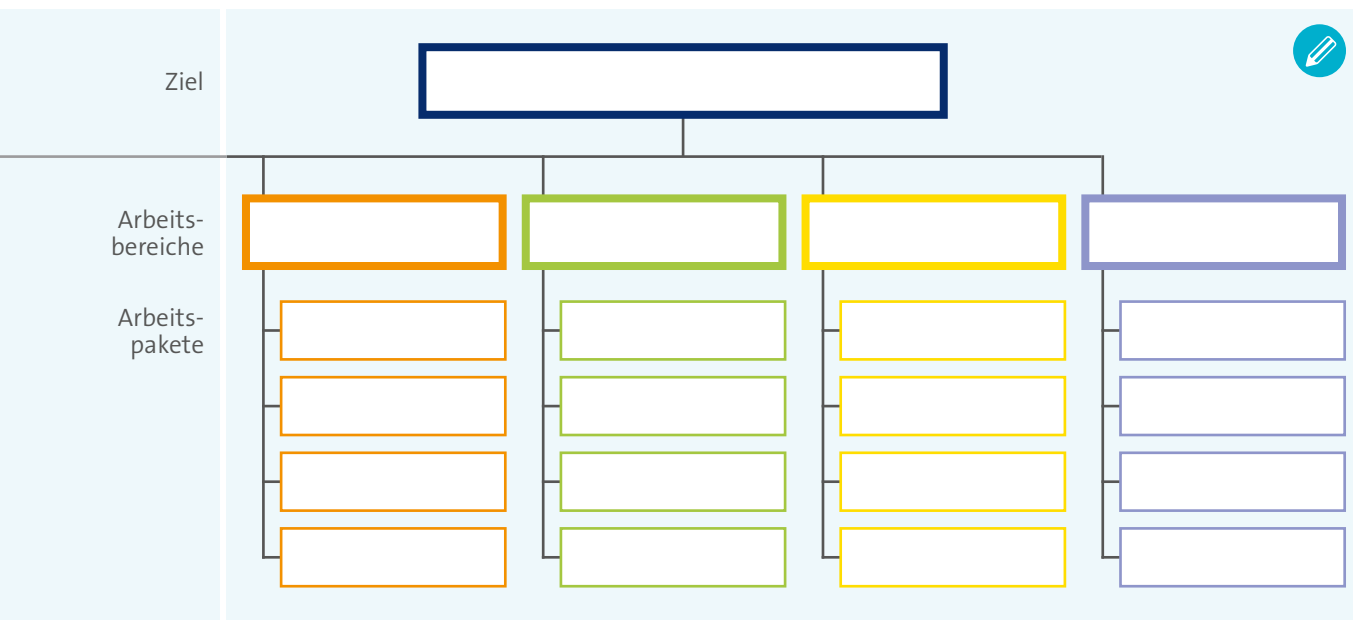
1. Such dir ein aktuelles oder zukünftiges Chorprojekt aus. Was ist dein Projekt? (2 min.)
2. Was motiviert dich, das Projekt zu machen? (5 min.)
3. Lies deinen Text nun durch und unterstreiche wichtige Punkte.
4. Formuliere daraus dein persönliches Projektziel.

### Arbeitsbereiche

Vom Ziel ausgehend können Arbeitsbereiche definiert und konkrete Aufgaben (Arbeitspakete) abgeleitet werden.

Arbeitsbereiche sind z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen, Technik.

Arbeitspakete sind z. B. Flyer gestalten, Flyer drucken lassen, Flyer verteilen.



### Tipps

- Das Ziel im Blick behalten: Passen die Arbeitsbereiche zum Ziel oder verliere ich es aus den Augen?
- Vorsicht vor Mikromanagement: Wie kleinteilig möchte ich planen (in die Arbeitspakete gehen)?
- Kein Gesetz 1: Die Sortierung dient als Übersicht und darf sich flexibel an die Gegebenheiten anpassen.
- Kein Gesetz 2: Nicht alle Arbeitsbereiche sind für jedes Projekt relevant.

## Zeit

### Einen Zeitplan entwerfen

Ein Zeitplan hilft, die zu erledigenden Aufgaben zu strukturieren und sich selbst eine (zeitliche) Übersicht zu geben, insbesondere für die Umsetzung der einzelnen Arbeitspakete.

Wir erstellen dazu einen Zeitstrahl. Den Zeitstrahl eines Projekts begrenzen der Projektbeginn und das Projektende. Als Projektbeginn können die ersten Vorbereitungen wie Repertoireauswahl gesetzt werden, als Projektende die Aufführung.

Nun wird im Zeitstrahl markiert:

*Wann ist der Beginn?*

*Wann ist die Aufführung?*

*Welche Zeiträume fallen im Verlauf weg z. B. durch Ferien, Abwesenheiten?*

Anschließend werden die Meilensteine **von hinten** eingetragen:

*Welche Meilensteine müssen wann erreicht sein?*

*z. B. Wann müssen die Proben beginnen? Wann müssen die Plakate hängen? Wann benötigt die Presse einen Text? Wann müssen die Stücke auswendig funktionieren?*

Zusätzlich kann auch eingetragen werden:

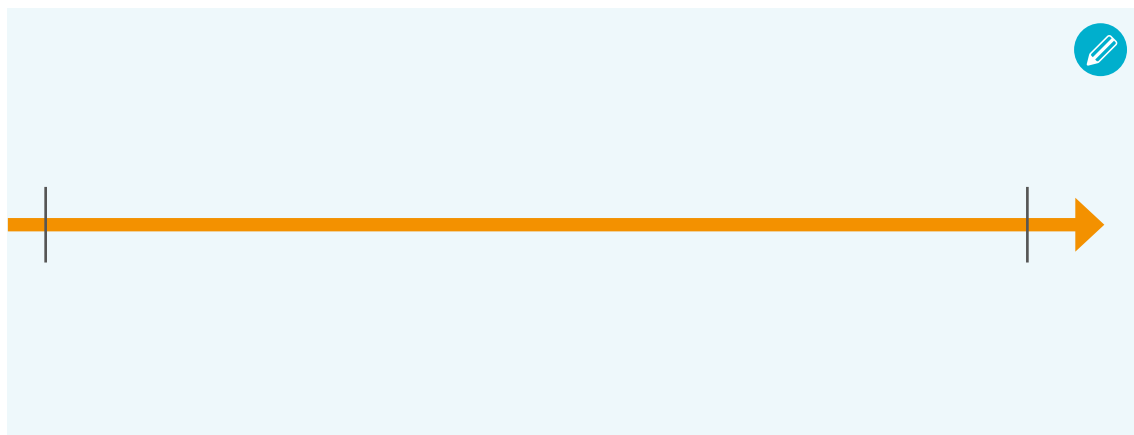
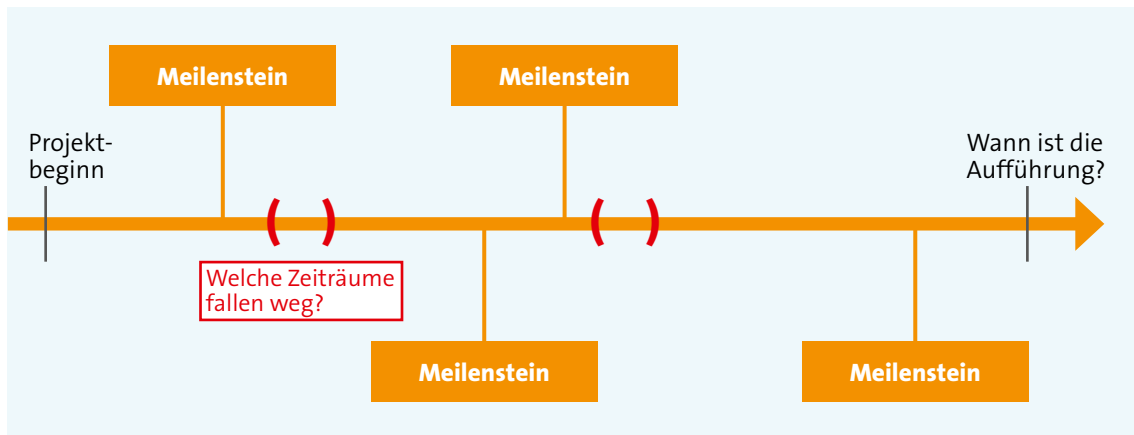
*Welche Meilensteine der Nachbereitung wie z. B. Notenrückgabe, Abrechnung oder eine Nachbesprechung sind nach der Aufführung noch zu tun?*

**Übung**

*Einen Projektzeitplan in Form eines Zeitstrahls erstellen.*

Erstelle einen Projektzeitplan im Schnelldurchlauf und markiere darin Projektende, Projektbeginn, Nicht-Zeiträume und 2–3 Meilensteine zu einem bestimmten Arbeitsbereich (z. B. Arbeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit oder musikalische Arbeit).

*Wenn du nun Lust bekommen hast, kannst du auch Meilensteine weiterer Arbeitsbereiche eintragen oder auf einem separaten Zeitstrahl markieren.*

**Ressourcen: Personen**

Als Leitung können wir kaum alle Aufgaben allein schultern. Unsere definierten Arbeitsbereiche und -pakete erleichtern das Verteilen der Verantwortung auf mehrere Personen.

**Übung**

*Welche Personen und Gruppen sind potenzielle Unterstützer:innen? (2 min.)*



---

---

**Tipp:** Hier hilft der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.

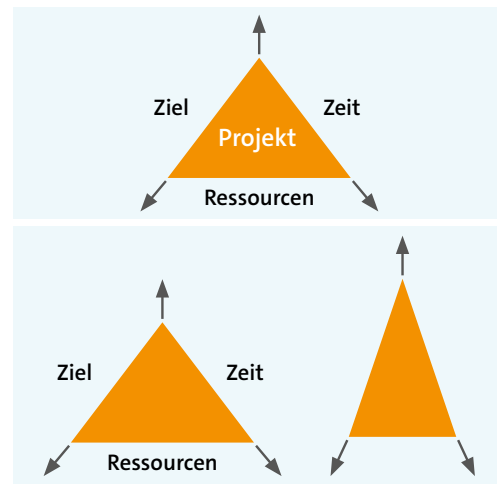
Such dir nun 2 bestehende und 2 potenzielle Unterstützer:innen aus und überlege dir die Antworten zu folgenden Fragen:

1. Welche Fähigkeiten bringen sie mit?
2. Was würde sie am Projekt interessieren?
3. Was könnte sie motivieren mitzuwirken und Verantwortung zu übernehmen?
4. Wie und zu welcher Gelegenheit könnte man sie ansprechen?

### Ziel – Zeit – Ressourcen: Das Projektdreieck

Neben dem Ziel sind auch der Zeitraum und die zur Verfügung stehenden Ressourcen maßgeblich für die Gestaltung eines Projekts und können ebenso den Ausgangspunkt der Planung bilden. Die drei Faktoren stehen in einem Spannungsverhältnis und haben Einfluss aufeinander.

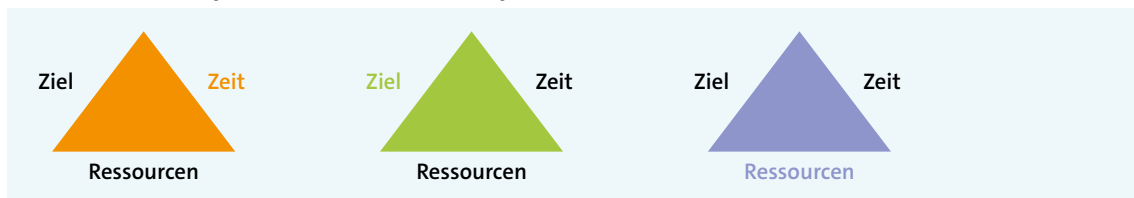
Erhöht sich das Ziel, müssen sich entweder Zeit oder Ressourcen ebenso erhöhen. Verkürzt sich die Zeit, stehen weniger Ressourcen zur Verfügung oder das Ziel muss niedriger gesteckt werden. Keine Ecke sollte so sehr an den Seiten ziehen, dass das Projekt platzt!



#### Anmerkung

Es ist nicht die Aufgabe der Leitung, das Dreieck allein auf Spannung zu halten, aber es ist die Aufgabe der Leitung, das Dreieck ausgewogen zu halten.

Es ist hilfreich, von jeder Seite aus auf das Projekt zu schauen, insbesondere als Kontrolle:



1. Ist genug Zeit, um mit den vorhandenen Personen das Ziel zu erreichen?
2. Ist das Ziel richtig gesteckt, um mit den vorhandenen Personen in diesem Zeitraum erreicht werden zu können?
3. Sind genug Personen/Ressourcen vorhanden, um das Ziel in diesem Zeitraum zu erreichen? Wie viele oder welche Personen brauche ich dafür?

#### Tipp

Es gibt kein perfektes Projektdreieck. Jedes Projekt ist individuell in seiner Form.



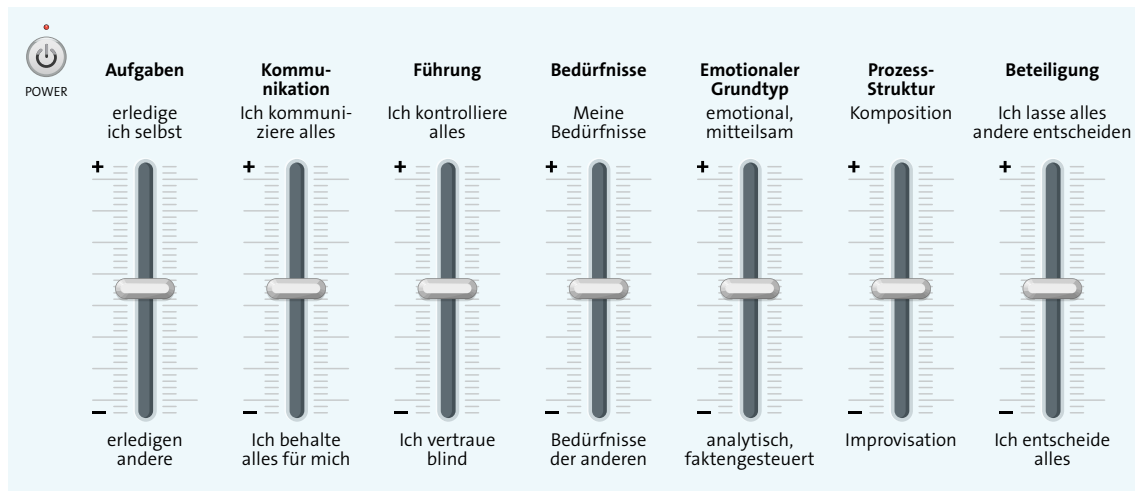
## Leitung

Als Leitung hat man viele Aufgaben, aber eben auch die einer Leitung, einer Führung. Hier sind wir alle unterschiedlich in unseren Persönlichkeiten und Einflüssen von außen.

### Das Management-Mischpult

Das Management-Mischpult ist ein Modell, um ...

- ... die eigene Leitungspersönlichkeit greifbarer zu machen – **wie bin ich eingepegelt?**
- ... eigene Handlungslogiken zu erkennen und zu verstehen – **was treibt die Regler nach oben oder unten?**
- ... den eigenen Handlungsspielraum sichtbar zu machen – **welche Regler könnte ich verschieben?**
- ... Handlungslogiken anpassen und verändern zu können – **die Regler aktiv zu schieben**
- ... eigene Bereiche – **Regler** – hinzuzufügen



### Übung

#### Trage in das Mischpult ein:

Wie stehen die Regler bei mir im Moment?  
Welche Regler fehlen?

#### Anschließend überlege dir:

Welche Regler möchte ich gerne verstellen?  
Welche Regler sind einfach zu verstellen, welche klemmen ein wenig?

### Hinweis

Die Einstellung der Regler kann sich in bestimmten Phasen verändern. Und auch phasenweise stark in eine bestimmte Richtung gestellt sein – wichtig ist hier, eine zeitliche Begrenzung zu sehen und Wege zu suchen, wie sich mehr Ausgewogenheit einpendelt. Auch hier hilft es, das Gespräch mit Kolleg:innen zu suchen oder möglicherweise mit Projektbeteiligten über sein eigenes oder die vielen verschiedenen Mischpulte und Veränderungswünsche der Beteiligten zu sprechen.

Mehr dazu



### Übung

1. Welcher „Pegelstand“ meines Mischpults lässt mich das Ziel aus dem Blick verlieren?
2. Welcher „Pegelstand“ meines Mischpults lässt mich die Zeit aus dem Blick verlieren?
3. Welche Regler meines Mischpults müsste ich umstellen, um andere Personen mehr einzubeziehen und Aufgaben abzugeben?

### Aufgaben verteilen

Viele Chorleitende sprechen vom „Einzelkämpfermodus“ und vom „lieber schnell selbst machen“, weil man dann sicher sein kann, dass die Aufgaben gut und zuverlässig erledigt werden. Außerdem können strukturell viele Dinge nur von ihnen als Leitung getan werden.

### Beispiel:

**Rechnungen bezahlen:** Als Leitung muss ich die Bezahlung der Rechnung autorisieren und an die Verwaltung weitergeben. Dort wird die Rechnung dann geprüft und beglichen.

**Folge:** Ich habe nicht nur den Rechnungskontakt zu allen Dienstleistern, sondern übernehme deswegen auch gleich die gesamte Organisation der Dienstleister. Von der Verwaltung gibt es viele Rückfragen, die Rechnungen können nicht so schnell wie gewünscht beglichen werden und damit gibt es noch mehr Kommunikation mit den Dienstleistern.

**Kompetente Personen:** Unter den Eltern gibt es einen Vater, der Buchhalter ist, und eine Mutter, die Bankkauffrau ist.

**Mögliche strukturelle Änderung:** Gründung eines Fördervereins der Kirchenmusik/der Singschule. Damit läuft die Finanzierung über ein Vereinskonto, die kompetenten Personen können die Kassenführung übernehmen. Eine weitere Person kann in Absprache mit mir die Dienstleister beauftragen und mit ihnen kommunizieren.

### Übung

1. Welche Aufgaben können nur von mir als Leitung erledigt werden?
2. Welche Aufgaben davon würde ich gerne abgeben?
3. Such dir eine Aufgabe aus. Welche Berufsgruppen könnten Expert:innen für diese Aufgabe sein? Gibt es in den Reihen der Eltern oder der Gemeinde Personen dieser Berufsgruppen?
4. Wie könnten die Strukturen so verändert werden, dass eine solche Person Verantwortung übernehmen kann?

### Projektreflexion

Die Projektreflexion ist eine Retrospektive und eine Evaluation. Sie dient der Wertschätzung der gemeinsamen Arbeit, aber auch dazu, aus dem Projekt zu lernen und für die Zukunft zu motivieren. Eine aktive Projektreflexion kann außerdem dabei helfen, das Projekt innerlich und äußerlich abzuschließen.

### Tipp

Nicht werten, sondern **lernen**. Und im besten Fall gemeinsam über Schiefgelaufenes lachen.

An einer Projektreflexion können neben der Leitung auch die Sänger:innen, ein Leitungsteam, Eltern, weitere Unterstützer:innen, Kooperationspartner und andere Beteiligte teilnehmen. Dabei können alle oder nur einzelne Gruppen (z. B. in einer Probe) zusammenkommen.



**Übung für die Gruppe****Material: Papier und Pinnwand****Gemeinsam beantwortet ihr folgende (oder ähnliche) Fragen:**

- Was war gelungen?
- Was verlief planmäßig?
- Worauf habe ich/haben wir gut reagiert?
- Was ist schiefgelaufen?
- Welche Form hatte das Projektdreieck am Ende?
- Was möchte ich/möchten wir beim nächsten Mal anders machen?
- Worauf möchte ich/möchten wir das nächste Mal achten?
- Was nehmen wir mit in die Zukunft? Was lassen wir zurück? ...

**Tipp**

Die Reflexion von Anfang an im Projektzeitstrahl einplanen.

Mehr zu  
Reflexion**Selbstreflexion: Übungen für den Alltag****Vorab*****z. B. am Morgen, zum Beginn des Arbeitstages, vor einer Probe, bevor man einen Raum betritt, bevor man sein Büro verlässt***

- Einen Fokus setzen:
  - Heute versuche ich vor allem, gut in der Zeit zu bleiben.
  - Heute versuche ich vor allem, die Kinder mehr nach ihren Interpretationen der Stücke fragen.
  - Heute versuche ich vor allem, Gelassenheit zu üben.
  - Heute versuche ich vor allem, mehr auf die stilleren Jugendlichen zu achten.
- Eine Haltung vergegenwärtigen:
  - Ich bin vor allem dafür da, die Kinder zu fördern.
  - Möge es allen Kindern in meiner Probe gut gehen; mögen alle, denen es nicht gut geht, in der Probe Erleichterung finden.
  - Wie glücklich wir uns in diesem Land schätzen können, in dieser Form Musik machen zu können.
  - Unerwartete Dinge sind zu erwarten.

**Währenddessen*****z. B. in der Probe, in einem Meeting***

- Nebenschauplätze der eigenen Gedanken notieren
- Erkenntnisse aus dem eigenen Tun notieren
- Dann besonders wichtige Stellen in den Notizen markieren

**Danach*****z. B. zum Abschluss des Tages, abends, am nächsten Tag***

- Es setzen lassen: Erstmal darüber schlafen, erstmal etwas essen, etwas Abstand gewinnen
- Schreiben: Wie geht es mir mit meiner Arbeit, der Gruppe, den Kolleg:innen? (s. erste Übung Freewriting)
- Reflektieren:
  - Was ist (mir) gut gelungen? Was lief besser als erwartet? Warum könnte das so sein? Was sollte für das nächste Mal noch verbessert werden? Welche Herausforderungen gibt es aktuell?
  - Was packe ich für morgen in meinen Gute-Laune-Koffer? Was lasse ich lieber im Regal stehen?



Deutscher Chorverband  
Pueri Cantores e.V.  
Tunisstr. 4  
50667 Köln  
[info@pueri-cantores.de](mailto:info@pueri-cantores.de)  
[www.pueri-cantores.de](http://www.pueri-cantores.de)