

WAS IST AGILE PROBENARBEIT?

STEFFEN WARDEMANN ÜBER »MOVE!«

**Die Potenziale von Orchestern, Instrumentalistinnen und Instrumentalisten, Dirigentinnen und Dirigenten sowie von Vorsitzenden der Musikvereine möchte Steffen Warde-
mann entfalten. Ein Instrument dafür ist »Move! Agile Probenarbeit mit Scrum«. Was verbirgt sich dahinter? Wir sprachen mit dem Autor.**

Wie sind Sie überhaupt auf die Idee zu »Move« gekommen? Gab es eine Initialzündung während einer eigenen Probe?

Als Dirigent verstehe ich mich zu einem großen Teil immer auch als Pädagoge. Als solcher ist für mich nicht nur das Ziel – das Konzert oder der Auftritt – interessant, sondern vor allem der Weg dorthin. In den letzten Jahren, auch durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Themen-
gebiet Lernen, verspüre ich immer mehr das Bedürfnis, Musikerinnen und Musiker einzuladen, Probenarbeit als Lernprozess zu verstehen und diesen Prozess gemeinsam zu gestalten. Um Selbstwirksamkeit und Nachvollzug von Inhalten und Kenntnissen auf allen Ebenen zu fördern, habe ich nach Wegen gesucht, in denen Musikerinnen und Musiker ihre Expertise mit in den Prozess einbringen können. Besonders deutlich wurde mir dies bei der Arbeit im Lernfeld Intonation. Die leitende Person vor dem Orchester übernimmt dabei sehr wichtige Aufgaben, das vielleicht wichtigste Aufgabengebiet ist es aber, Musikerinnen und Musikern zu ermöglichen, eine angemessene Intonation auf ihren Instrumenten – mit ihren Erfahrungen und ihren Kompetenzen – zu entwickeln. Ein Orchester, welches gut intoniert, ist nicht zwangsläufig ein Indikator für eine in Gehörbildung gut geschulte Dirigentin bzw. einen gut geschulten Dirigenten, vielmehr ist es ein Indikator für gut geschulte Musikerinnen und Musiker. Mir wurde klar, dass ich als Dirigent die Verantwortung dafür trage. Hierzu brauche ich nicht nur Fachkompetenz im Bereich Intonation beispielsweise, sondern auch pädagogische Kompetenzen, um die Musizierenden zu befähigen, selbst ihren Weg zu gehen.

Warum braucht es überhaupt »neue Wege in der Probenpädagogik«?



Wir müssen anfangen, Pädagogik ernst zu nehmen! Das gilt nicht nur für Schulen, sondern auch für unsere Arbeit mit Orchestern. Wenn ich es etwas überspitzen darf: Schaut man sich die Arbeit der Orchester an, so sieht man in den Probensituationen zumeist Frontalunterricht. Vorne steht eine Person, die sagt, wie es funktioniert, und die Musikerinnen und Musiker übernehmen die Rolle der passiven Erfüller. Alle Forschungen zeigen uns aber, dass Lernen kein passiver Prozess ist, sondern ein aktiver! Auf Grundlage der persönlichen Vorerkenntnisse, des Ausbildungsstands, der Fertigkeiten und Fähigkeiten sollten wir Orchesterleitungen lernen, auch das individuelle Lernen der Musikerinnen und Musiker ernst zu nehmen und das passiert am besten in der aktiven Auseinandersetzung mit einem Thema. Ich möchte hier nicht falsch verstanden werden: Die klassische Probensituation hat ihre Berechtigung und ist auch zwingend notwendig, um ein Orchester zusammenzuführen. Wir müssen aber auch erkennen, dass frontale Situationen an vielen Musizierenden vorbeirauschen, auch wenn sie ihr Instrument aktiv spielen.

Heißt »agile« Probenarbeit »bewegliche« Probenarbeit? Was bedeutet das konkret?

»Agil« wird leider, gerade in der Wirtschaft, als ein Buzzword genutzt, um zu zeigen, dass man nun sehr modern, sehr cool ist. Es ist zu einem Modewort geworden, welches sich in einem

Satz »ab nächste Woche sind wir agil« manifestiert. So verstehe ich dieses Wort aber nicht – agil bedeutet für mich in der Probenarbeit, den aktiven Lernprozess in den Mittelpunkt zu stellen und die Probenarbeit sukzessive zu verbessern (nicht nur aus dem Blickwinkel der Dirigentin bzw. des Dirigenten). Agil zu sein ist eine Haltung, die man mit der Idee des konstruktivistischen Lernens in der Pädagogik vergleichen kann. Wenn man so möchte, geht es auch darum, die Musikerinnen und Musiker von ihrer passiven, sitzenden Haltung im Probenraum hin zu einem bewegten Austausch und aktiven Lernen zu bewegen.

Was hat es mit »Scrum« auf sich? Ich habe mal Rugby gespielt und weiß, dass dort das »Gedränge« um die Ballfreigabe gemeint ist. Ich stelle mir das gerade bildlich im Probenraum vor...

Das ist ein schönes Bild, das ich gern aufgreife: Scrum, welches durch die veränderte Arbeitswirklichkeit in der Softwareentwicklung entstanden ist, ist ein Rahmenwerk, das genau dies versucht: Alle Spielerinnen und Spieler auf dem Feld drängen auf einen Ball hin, sie zeigen sich verantwortlich für den Erfolg des Spiels und zeigen Selbstverpflichtung. Sie überlassen das Spiel nicht dem Coach, der ihnen genau sagt, was zu tun ist, sondern kämpfen im eigenen Interesse um die Sache und zeigen sich aktiv in der Zielerreichung. In meinen Ausschreibungen für Workshops schreibe ich gerne aus der Sicht der Dirigentin oder des Dirigenten: »Stelle dir vor, du kommst in deinen Probenraum und alle sind bereits in den Startlöchern. Im Vorbeigehen hörst du kurz ein Gespräch mit: »Was haltet ihr davon, wenn wir heute mal versuchen, die Stelle in Sinnabschnitte zu teilen und diese Stück für Stück üben?« Eine Musikerin spricht dich an: »Sag mal, in Takt 10, wo der Teil mit dem $\frac{4}{4}$ -Takt beginnt – welches Tempo möchtest du da gerne haben? Die Artikulation wollten wir uns an der Stelle heute mal genauer anschauen!« Genau diese Art der Selbstverpflichtung versucht Scrum als agiles Rahmenwerk zu ermöglichen.

»Wir müssen erkennen, dass frontale Situationen an vielen vorbeirauschen.«

Ist die »agile Probenarbeit mit Scrum« – überspitzt formuliert – die endgültige Abkehr vom diktatorischen Dirigenten hin zur Demokratie im Orchester?

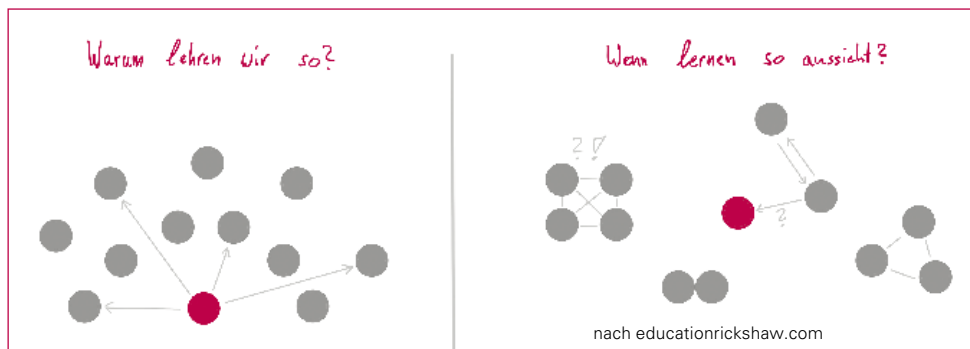
Um ehrlich zu sein, hoffe ich doch sehr, dass solche leitenden Persönlichkeiten aus sehr unterschiedlichen Gründen nicht mehr allzu häufig anzutreffen sind. Wenn wir aber verstehen, dass die Leitung eines Orchesters nicht bedeutet, Meinungen und Interpretationen aufzudrängen – zu diktieren –, so haben wir schon eine große Öffnung in den Gedanken um Führung bewirkt. Eine solche Haltung innovativer Dirigentinnen und Dirigenten kann man mit dem Begriff Leadership – der Fähigkeit, andere Menschen mit der eigenen Vision zu inspirieren und zu motivieren – treffend beschreiben.

Agile Probenarbeit bedeutet aber nicht, dass man blind versucht, durch Probenarbeit in einem Team zu einem zufälligen Ziel zu kommen, sondern vielmehr ist es der Versuch, ein klares Ziel (zum Beispiel die Interpretation eines Werks) gemeinsam, unter Berücksichtigung aller Stärken und Potenziale der Beteiligten, zu erreichen. Wir machen uns das Können aller zunutze und begeben uns gleichzeitig auf einen gemeinsamen Weg des Lernens. In meinen Gesprächen über »Move«, welche zumeist die Frage beinhaltet, ob das Orchester dann nicht etwas Falsches macht oder Fehler begeht, die wir Dirigenten eigentlich glauben zu vermeiden, sage ich oft etwas, was für Verwunderung bei Kolleginnen und Kollegen sorgt: »Wie eine gute Probe funktioniert weiß ich nicht – ich habe eine Idee, aber lass es uns mit unseren Musizierenden gemeinsam herausfinden!« Dies soll nicht aussagen, dass ich mich selbst nicht in meinem fachlichen Gebiet auskenne, es soll vielmehr sagen: »Was bringt es, wenn nur ich denke es zu wissen?«

Was ist der Effekt der agilen Probenarbeit?

Wenn wir erkennen, dass Motivation entstehen kann, wenn ich mich einem Ziel hingeebe und sehe, dass ich selbst es bin, der dieses Ziel erreichen kann bzw. durch mein Zutun einen Beitrag dazu leisten kann,

so zeigt es uns auch, dass wir es selbst sind, die sich zu etwas motivieren können. Hierzu benötigen aber alle Beteiligten das entsprechende Umfeld, in dem sie genau diese Möglichkeiten auch zugesprochen bekommen. Diese Haltung ist nicht



nur eine agile, sondern sie ist besonders gekennzeichnet durch eine ganzheitliche Betrachtung der Musikerinnen und Musiker, der Organisation mit ihren Rahmenbedingungen und der Kommunikation im Verein. Musikerinnen und Musiker engagieren sich in Orchestern, wenn sie dazu auch die Chance erhalten und Fehler machen dürfen. Leider wird dies in Vereinen oft gefordert, aber selten auch wirklich gelebt.

Steht die gemeinsame Erarbeitung im Vordergrund und nicht mehr das Ergebnis? Salopp gesagt: Ist der Weg das Ziel? Oder bedingt sich das letztlich gegenseitig?

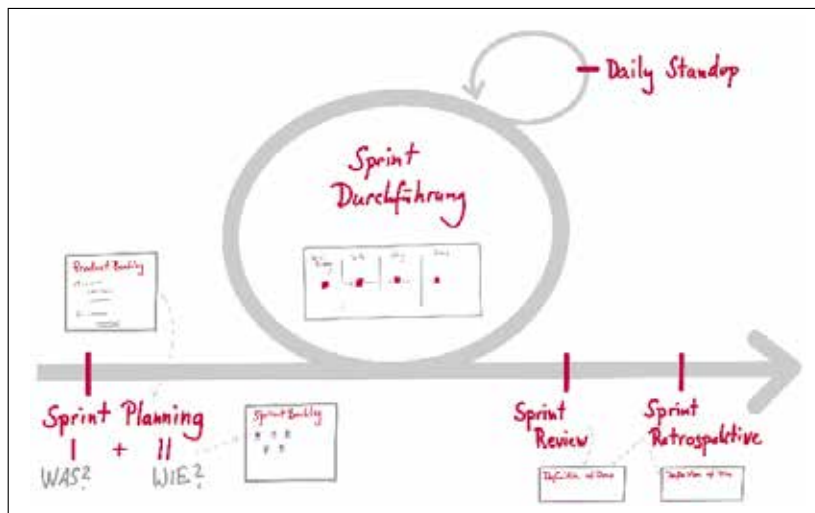
Natürlich bedingt es sich gegenseitig! Ist der Weg brüchig, so steht das Ziel nicht auf soliden Beinen. Wenn ich versuche, über das nächste Konzert hinauszuschauen und mein Orchester weiterentwickeln möchte, so ist es intelligent, den Weg immer mehr zu befestigen – vielleicht kann ich den Weg mit der Zeit auch zu einer Autobahn umbauen, um weitere Wege zurückzulegen oder schneller ans Ziel zu kommen. Dies kann ich aber meist nur, wenn ich auch weiß, dass es nicht nur um das nächste Konzert (das Ziel) geht, sondern auch um den gemeinsamen Probenprozess (den Weg).

»Move« heißt einerseits »bewegen«, die jeweiligen Buchstaben stehen aber auch für die vier grundlegenden Prinzipien. Welche sind das und warum sind diese besonders wichtig?

Die vier grundlegenden Prinzipien, mit denen ich versuche, alle Musikerinnen und Musiker aktiv in den Probenprozess einzubinden und so ihre Potenziale zu entfalten, stehen jeweils für:

M: Motivation kann durch die Möglichkeit der Selbstwirksamkeit sowie das Erarbeiten und Erreichen von klaren und transparenten Zielen entstehen, welche von allen anerkannt und erreicht werden wollen. Dabei wird innerhalb des Teams gemeinsam festgelegt, wie die Arbeitsprozesse für alle motivierend gestaltet werden können.

O: Die Öffnung für Neues, für Unbekanntes und für andere Meinungen bietet eine große Chance für die Entwicklungsprozesse im Verein und ist Grundlage für eine durch Kommunikation geprägte Teamarbeit. So wird nicht nur die probenorganisatorische Ebene neu definiert, sondern auch eine von Offenheit geprägte mentale Haltung (ein Mindset) der Musikerinnen und Musiker gefördert.



Durch klug gesteckte Etappenziele erhalten die Teams Orientierung für ihre Arbeit in den sogenannten Sprints.

V: Ein Orchester profitiert von Vielfalt! Jedes Mitglied eines Orchesters hat seine Kompetenzen und seine individuellen Stärken. Durch Synergieeffekte kann es gelingen, dass die Kompetenz der Gruppe größer als die Summe der Einzelkompetenzen wird. Die Entwicklung der individuellen Potenziale der Musizierenden entfaltet ihre Wirkung in Gestalt eines starken Teams.

E: Die Prinzipien Motivation, Offenheit und Vielfalt ermöglichen Engagement auf allen Ebenen des Vereins. In einer von diesen Prinzipien geprägten Kommunikationskultur entsteht Engagement der einzelnen Musikerinnen und Musiker auf der einen Seite als notwendige Haltung für eine aktive Probenarbeit, auf der anderen Seite wird sie zum Motor eines Transformationsprozesses des Vereins – »Move«!

»Move« ist ein flexibles Kartenset. Wie funktioniert es?

Mein Anreiz bei Konzeption der Veröffentlichung war es, ein Produkt zu entwickeln, das es Orchesterleitenden, Musizierenden, Dozentinnen und Dozenten sowie Registerführerinnen und -führern ermöglicht, schnell und unkompliziert ins Tun zu kommen. Ein Buch hätte dabei eine Trennung zwischen der Vorbereitung zu Hause und der Umsetzung in der Probe bestärkt. Das Kartenset unternimmt aber den Versuch, beides zu verbinden. Um einen Einblick in die Ideenwelt zu gewinnen, liegt dem Kartenset ein Booklet bei, in welchem ich Scrum von Grund auf erläutere und anhand eines Beispiels durch die Karten führe. Die Karten, die in der Probe dann als eine Art Moderationskarten einsetzbar sind, können dann während der Probeprobearbeit auch als Gedankenstütze verwendet werden. Dabei sind die jeweiligen Karten nach Bereichen sortiert, sodass ein schneller und unkomplizierter Zugang

möglich ist. Das Kartenset ist in fünf thematische Kategorien untergliedert:

1. Grundlagen – Übersicht über die Kernelemente der agilen Probenarbeit
2. Rollen – Rollenkarten mit Zuständigkeiten und Aufgabengebieten der jeweiligen Akteure
3. Events – Übersicht und Vorgehensbeschreibungen für die verschiedenen Meetings
4. Artefakte und Dokumente – Beschreibung der Visualisierungen und Arbeitsdokumente
5. Einführungsspiele – konkrete Ideen zur Einführung und Wiederholung der Grundlagen der agilen Probenarbeit

Dadurch hat man bei der Probenvorbereitung und der Durchführung mit dem Kartenset sofort Klarheit, wo Tipps zur Durchführung für jeden Bereich zu finden sind. Mit vielen Visualisierungen und weniger Text hoffe ich, einen wertvollen Begleiter an die Hand derer geben zu können, die sich auf dem Weg machen möchten, neue Impulse in ihre Probenarbeit zu integrieren.

Was hat es mit den verschiedenen Events, Artefakten, Rollen usw. auf sich?

Bei der Einführung von »Move« in der Probenarbeit eines Orchesters, welches auf Teamarbeit basiert, übernehmen verschiedene Akteure klar definierte Rollen. Die Dirigentin bzw. der Dirigent zeigt sich dabei verantwortlich dafür, die jeweiligen Ziele zu definieren bzw. mit dem Or-

chester abzustimmen. Durch klug gesteckte Etappenziele erhalten die Teams Orientierung für ihre Arbeit in den sogenannten Sprints. Die Teams bestimmen dabei, was sie konkret üben und setzen selbstbestimmt Überstrategien ein. Diese werden im Sprint Planning jeweils auf einem Board visualisiert. Nachdem die jeweiligen Arbeitsschritte erfolgreich abgeschlossen sind, werden die Erfolge etwa in Form einer Tutti-Probe (Sprint Review) sichtbar. In der Sprint Retrospektive reflektieren die Musikerinnen und Musiker dann, wie erfolgreich die Teamarbeit in der letzten Durchführung war und entwickeln Maßnahmen, welche die Verbesserung der Teamarbeit im Übeprozess zum Ziel haben.

Das Kartenset soll bei der Einführung von »Move« helfen, jeder Person Orientierung zu geben. Zum Teil werden Methoden eingesetzt, die in der Probenarbeit noch nicht weit verbreitet sind. Mit dem Kartenset erhalten alle Teilnehmenden einen Wegbegleiter und eine Unterstützung in den jeweiligen Rollen und Sitzungen, sodass die ersten Schritte möglichst leicht gegangen werden können.

Können Sie zum Verständnis ein Beispiel anführen?

Ich nutze einmal ein Beispiel aus dem Alltag: Was ist für Sie der Unterschied zwischen Kochen und Backen? Wenn man auf den Prozess

B Blasmusik.Digital

„Weiterbildung die in mein Leben passt.“

Blasmusik.Digital ist die Online Akademie für Musiker auf Blasinstrumenten, Dirigenten und Schlagwerker. Das monatlich wechselnde Seminar-Programm bietet vielfältige Themen rund um Blasinstrumente, Spieltechnik, Musikwissen, Noten, Methodik, Dirigieren u.v.m. Die 90-minütigen Live-Webinare werden moderiert und mit Chat, Downloads und Teilnahmebestätigung ergänzt.

www.blasmusik.digital/brawoo

schauf, so kann man beobachten, dass beim Backen eines Kuchens die Zutaten früh zusammengefügt werden. Die Planung steht also am Anfang – die Durchführung des Backvorgangs hat danach aber nur eine Chance. Ich kann den Teig probieren, bin mir aber nicht im Klaren darüber, wie der Kuchen nachher schmecken wird. Verbesserungen können im Prozess nur bedingt vorgenommen werden. Beim Kochen ist das häufig anders: Auch hier beginnt man mit einer Planung, Verbesserungen (zum Beispiel das Nachwürzen oder aber die Erweiterung um weitere Zutaten) können auch noch während des Kochens vorgenommen werden, das Rezept muss also nicht direkt bei der ersten Planung vollständig – auf das Gramm genau – bedacht sein.

In der Probenarbeit versuche ich das Gleiche umzusetzen: Wir haben ein konkretes Ziel, wie wir dieses erreichen, wissen wir aber nicht immer direkt am Anfang einer Probe, dafür sind die Vorgänge viel zu komplex. Um dieser Komplexität zu begegnen, ist auch ein offener und wertschätzender Umgang mit Fehlern unvermeidlich. Dazu verbinden die Musikerinnen und Musiker Tuttiprüfungen mit Satz- bzw. Registerprüfungen und kleineren Formen von Übesituationen mit und ohne externe Hilfe. Das bedeutet, dass die klassische Probenarbeit, welche nicht aufgegeben wird, durch die selbstbestimmte Arbeit in Teams ergänzt wird. Wenn eine Stelle nicht angemessen musiziert werden kann, wird nach Lösungen gesucht, diesem Problem zu begegnen. Daraus kann folgen, dass sich zwei Musiker zusammensetzen, um dies zu probieren, dass ein Register zusammen an der Stelle arbeitet und mit verschiedenen Übestrategien experimentiert, oder eine externe Person zurate gezogen wird. Das Team entscheidet!

Auf eine Probe, die das Lernen jedes einzelnen fokussiert, werden alle Musikerinnen und Musiker zufrieden zurückblicken und erkennen, dass

sie an ihren Fähigkeiten gearbeitet und auch ihre Kompetenzen für andere eingebracht haben.

Braucht man Vorkenntnisse, um »Move« zu benutzen?

Vorkenntnisse sind bei »Move« nicht nötig – wichtiger ist der gemeinschaftliche Wille, etwas an der Probenarbeit zu verändern, die Offenheit für den Prozess zu nutzen und die Freiheit, das Konzept für seine Bedürfnisse anzupassen. Dabei sollte man gewillt sein, das Ziel zu verfolgen die agilen Werte (Mut, Fokus, Respekt, Offenheit und Selbstverpflichtung) für die Probenarbeit nutzbar zu machen. Diese Werte sind einerseits Ziel, aber auch Voraussetzung für einen hierarchiearmen, gemeinsamen Probenprozess im Orchester. Dabei geht es nicht darum, ein Orchester von jetzt auf gleich in seinen Strukturen zu erschüttern, vielmehr sind es die kleinen Schritte, die einen Veränderungsprozess in Gang setzen. Daher richtet sich das Kartenset und der ganze »Move«-Ansatz nicht nur an dirigierende Personen, sondern ebenfalls an Musizierende, Registerführerinnen und -führer sowie Dozentinnen und Dozenten, die in ihren Bereichen eine Veränderung vornehmen möchten. Mir als Ideengeber ist es wichtig, allen Interessierten die Möglichkeit von echtem Lernen zu bieten. In meinen Workshops geht es daher nicht um einen Vortrag des Konzepts, sondern viel mehr um das aktive Handeln, Ausprobieren und Reflektieren. Auch sollen sich die Teilnehmenden vernetzen können, sodass neue Ideen geteilt und Lösungen für Probleme gefunden werden können. Da jedes Orchester anders ist, versuche ich in Coachings gemeinsam mit den Orchestern neue Perspektiven zu eröffnen und alternative Probenmodelle zu entwickeln.

Interview: Klaus Härtel

STEFFEN WARDEMANN

Bachelor of Arts (Musikpädagogik und Neue Medien, Informatik, Bildungswissenschaften), Master of Education und Studienrat, ist im Schulischen wie im Musikalischen leidenschaftlicher Potenzialentfalter. Als Dozent, Dirigent, Juror, Instrumentalist und Coach ist Wardemann für viele Vereine, Musikverbände, Dirigenten und Instrumentalisten fachkundiger Ansprechpartner.

www.steffenwardemann.de

