

Führung im Orchester

Ergebnisse der internationalen (empirischen) Forschung

Sabine Boerner

„Führung im Orchester“ ist von unterschiedlichen akademischen Disziplinen beleuchtet worden. So haben sich die Bereiche Nonprofit Management, Organizational Behavior, Human Resource Management, Soziologie, Sozial- und Musikpsychologie jeweils mit unterschiedlichen Facetten des Themas beschäftigt. Vor diesem Hintergrund vermittelt der folgende Beitrag einen Überblick über 20 Jahre Forschung zur Führung im Orchester.

► **Eine systematische Literaturrecherche** in deutschen und internationalen Fachzeitschriften für die Jahre 1988 bis 2008 erbrachte insgesamt 14 überwiegend empirische Arbeiten.¹ Diese Studien unterscheiden sich zum einen in ihrem Untersuchungsgegenstand: So finden sich neben Arbeiten, die Führung im Symphonieorchester untersuchen, auch solche, die Führung in kammermusikalischen Ensembles fokussieren. Zum anderen verfolgen die Studien unterschiedliche Untersuchungsziele. Während ein Teil der Arbeiten explizit auf Führung im Orchesterkontext fokussiert ist, versucht der andere Teil, Analogien zur Führung im Management-Bereich herzustellen. Entlang dieser Systematik (vgl. Tabelle auf der folgenden Seite) werden die Studien im Folgenden vorgestellt.

Führung im Symphonieorchester – interner Fokus

In ihrer musikpsychologisch ausgerichteten Studie beobachtete Barbara Pollack² eine Reihe renommierter Dirigenten während der Proben und hospitierte in verschiedenen US-amerikanischen Dirigierklassen. Sie identifizierte die kommunikativen Fähigkeiten des Dirigenten und seinen persönlichen Kommunikationsstil als die kritischen Aspekte guten Dirigierens. Dieselbe Autorin führte 1996 ein Interview mit einer renommierten amerikanischen Dirigentin und Orchestermanagerin durch. Befragt nach den entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine hohe Orchesterqualität, hob die Dirigentin zwei Dinge hervor: zum einen die gegenseitige Abhängigkeit und den daher notwendigen gegenseitigen Respekt zwischen Dirigenten und Musikern; zum anderen die Fähigkeit des Dirigenten, Empathie und Überzeugungskraft auszustrahlen.

In ihrer international vergleichenden Studie untersuchen Jutta Allmendinger und Kollegen³ das Führungsverhalten von Orchester-

managern in insgesamt 314 deutschen, US-amerikanischen und britischen Orchestern. Sie unterscheiden zwischen so genannten „overperforming orchestras“, die eine bessere Gesamtleistung erbringen, als das künstlerische Niveau der einzelnen Orchestermusiker erwarten lässt, und „underperforming orchestras“, in denen das Gegenteil der Fall ist. Ihre Studie zeigt, dass das Führungsverhalten der jeweiligen Orchestermanager den Ausschlag dafür gab, zu welcher Kategorie ein Orchester gezählt wurde: Orchestermanager in „overperforming orchestras“ verbrachten vergleichsweise mehr Zeit mit den Musikern, vermittelten klarere künstlerische Ziele und engagierten sich mehr im Coaching der Musiker als Manager in „underperforming orchestras“.

Explizit in der Führungsliteratur verankert ist die Arbeit von Diana E. Krause und Kollegen.⁴ In einer Studie von 30 deutschen Orchestern wurden die Quellen untersucht, die die Macht des Dirigenten gegenüber dem Orchester ausmachen. Identifiziert wurden Expertenmacht/Identifikationsmacht, Informationsmacht, Legitimationsmacht und Belohnungs- bzw. Bestrafungsmacht.⁵ Ebenfalls im Kontext deutscher Orchester untersuchten zwei Kollegen und ich⁶ den Führungsstil des Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern. Diese Studie zeigte, dass ein dirigentischer Führungsstil, der Autorität und Charisma miteinander verbindet, die Qualität des Zusammenspiels verbessert, sodass die künstlerische Qualität der Orchesterleistung steigt.⁷ Aufbauend auf dieser Studie untersuchten Christian von Streit und ich⁸ die Frage, inwieweit das in der Führungsforschung verbreitete Konzept der visionär-transformationalen Führung⁹ im Orchesterkontext relevant ist. In einer Untersuchung von 208 Musikern in 22 deutschen Symphonieorchestern fanden wir Bestätigung für die folgende Hypothese: Ein visionär-transformationaler Führungsstil steigert die künstlerische Qualität

Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsfokus	
	intern	extern
Orchester	Pollack 1991/1996 Allmendinger et al. 1996 Krause et al. 2002 Boerner et al. 2004 Boerner & von Streit 2005 Luck & Nte 2008	Atik 1994 Mintzberg 1998 Hunt et al. 2004 Nigrini 2005
Kammermusikalische Ensembles	Ford & Davidson 2003 King 2006	Murnighan & Conlon 1991

Kategorisierung der Studien nach Untersuchungsgegenstand und -fokus (1988-2008)

der Orchesterleistung – jedoch nur dann, wenn im Orchester zugleich ein kooperatives Klima herrscht.¹⁰

Geoff Luck und Sol Nte¹¹ untersuchten in einer experimentellen musikpsychologischen Studie die Synchronisation zwischen Dirigenten und Orchestermusikern. Sie fanden heraus, dass die Orchestererfahrung der Musiker ihre Fähigkeiten zur Synchronisation positiv beeinflusst, während die Erfahrung des Dirigenten dafür keine Rolle spielt. Auf der Basis von Interviews mit US-amerikanischen Orchestermusikern beschreibt Catherine Payne¹² das Führungsverhalten des Konzertmeisters gegenüber den Streichern. Zentrale Aspekte dieser Art von Führung liegen in der Schaffung einer Verbindung zwischen den Musikern und ihrem Dirigenten sowie in der Entscheidung über Bogenstriche.

Führung im Symphonieorchester – externer Fokus

Yaakov Atik¹³ untersuchte interaktive Aspekte des Führungsgeschehens am Beispiel dreier großer britischer Symphonieorchester anhand von Interviews mit Musikern, Dirigenten und unterstützendem Verwaltungspersonal. Ergebnis seiner Untersuchung ist die Einteilung des Führungsgeschehens im Orchester in drei Phasen:

- ▶ die Testphase, in der Musiker und Dirigent einander „prüfen“ in Bezug auf persönliche Autorität und Vertrauen,
- ▶ die so genannte „transaktionale“ Phase, in der beiden Seiten gegenseitige Erwartungen klären und
- ▶ die Phase inspirierender Führung, in der sowohl der Dirigent als auch die Musiker motiviert sind und hohe künstlerische Leistung bringen. Kennzeichen der letzten Phase ist der charismatische oder transformationale Führungsstil des Dirigenten. Der charismatisch führende Dirigent wird konkret beschrieben über die Klarheit seiner Botschaft („knowing what the conductor wants“¹⁴), sein Lob für die Musiker („one of the ways that conductors can really open up this orchestra“¹⁵) und seine Fähigkeit, die Musiker in besonderer Weise zu fordern („they want to feel that the conductor is getting their very best out of them“¹⁶).

Henry Mintzberg¹⁷ versuchte, Führung im Orchester explizit als Metapher für Führung im Management nutzbar zu machen und

verbrachte dazu einen Tag mit dem Dirigenten eines großen US-amerikanischen Symphonieorchesters. Nach seinen Beobachtungen lassen sich Orchestermusiker aufgrund ihrer hohen Qualifikation und Erfahrung mit so genannten „knowledge workers“ (Wissensarbeitern) vergleichen, also hochqualifizierten Professionellen. Der Dirigent sei daher eine Art Primus inter Pares. Gleichzeitig betont er die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Dirigent und Orchestermusikern: „A good symphony orchestra requires both highly trained professionals and clear personal leadership: if the players do not accept the conductor’s authority or if the conductor does not accept the players’ expertise, the whole system breaks down.“¹⁸

In ihrem konzeptionellen Papier etablierten James G. Hunt und Kollegen¹⁹ eine Analogie zwischen Orchestern und so genannten *new-wave organizations*, die gekennzeichnet sind über flache Hierarchien, hohen Professionalisierungsgrad, mehr *empowerment* (Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen) und größere Kreativität. Die Rolle des Dirigenten als Führungskraft wird in Bezug auf drei Phasen kreativer Arbeit beschrieben: Die Generierung von Ideen (*idea generation*), die Strukturierung von Ideen (*idea structuring*) und die Förderung von Ideen (*idea promotion*). Für jede dieser Phasen werden bestimmte Führungsrollen identifiziert, die der Dirigent im Idealfall einnehmen sollte. In der Phase der Ideengenerierung sollten Dirigenten etwa als *innovator*, *mentor* und *coordinator* agieren.

Mark J. Nigrini²⁰ stellt Parallelen zwischen der Führung im Orchester und der Führung der Buchhaltungsabteilung eines Unternehmens her. Seine adhoc-Analyse beruht auf einer Videoaufzeichnung des Konzerts eines deutschen Symphonieorchesters. Nach seinen Beobachtungen müssen Führungskräfte im Orchester wie in der Buchhaltung hohes Selbstbewusstsein und gute kommunikative Fähigkeiten besitzen sowie zwischen den Belangen der Organisation und ihren Teilbereichen vermitteln können. Darüber hinaus findet er Parallelen zwischen Orchestermusikern und den Mitarbeitern in der Buchhaltung: Beide benötigen Hingabe und Leidenschaft für ihre Arbeit, hohes Commitment gegenüber ihrer Aufgabe, sollten wissen, wann sie mit ihrem Soloeinsatz an der Reihe sind, und brauchen nur wenig Aufsicht und Kontrolle.

Führung in kammermusikalischen Ensembles – interner Fokus

In einer musikpsychologisch motivierten Studie porträtiert Elaine C. King²¹ die verschiedenen Rollen der Musiker eines Quartetts. Auf der Basis von Beobachtung und Interviews mit studentischen Mitgliedern eines Bläserquartetts, eines Saxofonquartetts und eines Streichquartetts in Großbritannien unterscheidet sie verschiedene Rollen: Führender (*leader*), stellvertretender Führender (*deputy-leader*), Mitwirkender (*contributor*), Fragender (*inquirer*), Zappelphilipp (*fidget*), *joker*, *distracter* und „der Stille“. Sie stellt einen Zusammenhang zwischen Führung und dem Erfolg des Quartetts her: Ensembles mit einem ständigen Führenden zeigen eine stabilere Rollenverteilung, eine stärker fokussierte Gruppendynamik und größere Erfolge als Gruppen ohne eine stabile Führungsrolle.

Luan Ford und Jane W. Davidson²² untersuchen 20 Bläserquintette in Großbritannien. Im Zentrum der Studie stehen Fragen der Zusammenarbeit im Ensemble, Fragen der Personalauswahl, der Sitzordnung, der Kommunikation, der Probenorganisation und der Verwaltung. Die Mehrzahl der befragten Musiker gab an, dass in ihrem Quintett niemand explizit die Führungsrolle innehat. Vielmehr werden Führung und Verantwortung im Ensemble von allen Mitgliedern getragen. Allenfalls der Flötist habe eine temporäre Führungsrolle, die jedoch jeweils an die führende Stimme abgegeben werde. Insgesamt zeigt sich ein demokratischer Umgang mit der Führungsverantwortung.

Führung in kammermusikalischen Ensembles – externer Fokus

J. Keith Murnighan und Donald E. Conlon²³ sehen Parallelen zwischen der Zusammenarbeit in Streichquartetten und dem Management so genannter *intense work groups*. Sie identifizieren drei paradoxe Phänomene, die die Zusammenarbeit charakterisieren: das Führungs- versus Demokratieparadox, das Paradox der zweiten Geige und das Paradox „Konfrontation versus Kompromiss“. Während die erfolgreichen Streichquartette diese paradoxen Konstellationen verstehen und managen, scheitern die weniger erfolgreichen genaue an diesen Widersprüchen.

Zusammenfassung

Arbeiten zum Thema Führung im Orchester konzentrieren sich zum einen auf relevante Führungseigenschaften wie kommunikative Fähigkeiten, Empathie, Überzeugungskraft und Selbstbewusstsein.²⁴ Zum anderen werden unterschiedliche Führungsrollen²⁵ und die Beziehung zwischen Musikern und Dirigenten thematisiert.²⁶ Das Führungsverhalten von Dirigenten wird dagegen nur in wenigen Arbeiten untersucht,²⁷ die sich im Wesentlichen mit visionärer oder transformationaler Führung beschäftigen.

Die Einschätzung, die Erin V. Lehman bereits 1995 formuliert, scheint also auch heute noch Gültigkeit zu besitzen: „Fortgesetzte Forschungsarbeit, Diskussion und Beratung würde den Institutionen selbst zugute kommen, ebenso wie den Beschäftigten der Symphonieorchester und ihren Bewunderern.“²⁸ ◀

- 1 Zur Literatursuche wurde auf einschlägige deutschsprachige und internationale Datenbanken zurückgegriffen, die nach bestimmten Schlagworten durchsucht wurden, z. B. „leadership & orchestra“, „leadership & (string) quartet“.
- 2 Barbara Pollack: „The Effective conductor: A matter of communication and personality“, in: Glenn Daniel Wilson (Hg.): *Psychology and performing arts*, Amsterdam 1991, S. 155-162.
- 3 Jutta Allmendinger/J. Richard Hackman/Erin V. Lehman: „Life and Work in Symphony Orchestras“, in: *The Musical Quarterly*, 80/1996, S. 194-219.
- 4 Diana E. Krause/Sabine Boerner/Ralf Lanwehr/Christoph Nachtigall: „Strukturgleichungsmodelle zur Analyse von Macht und Führungserfolg im Orchester“, in: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3/2002, S. 124-137.
- 5 Diese Studie wurde in *das Orchester* vorgestellt: Sabine Boerner/Diana E. Krause: „Musik als Berufung. Zur Motivation im Orchester – eine empirische Studie (Teil 1)“, in: *das Orchester*, 11/2001, S. 8-11.
- 6 Sabine Boerner/Diana E. Krause/Diether Gebert: „Leadership and cooperation in an orchestra – An empirical study“, in: *Human Resource Development International*, 4/2004, S. 465-479.
- 7 Diese Studie wurde in *das Orchester* vorgestellt: Diana E. Krause/Sabine Boerner: „Zur Führung im Orchester – eine empirische Studie (Teil 2)“, in: *das Orchester*, 12/2001, S. 8-11.
- 8 Sabine Boerner/Christian von Streit: „Transformational leadership and group climate – Empirical results from German symphony orchestras“, in: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 3/2005, S. 31-41.
- 9 Das Ziel der transformationalen Führung ist es, den Mitarbeiter weniger extrinsisch, also z. B. durch materielle Anreize, als vielmehr intrinsisch zu motivieren. Der Mitarbeiter soll die Unternehmens-/Organisationsziele über seine individuellen Ziele stellen. Dies soll durch einen „charismatischen“, „visionären“ oder auch als transformational bezeichneten Führungsstil erreicht werden.
- 10 Diese Studie wurde in *das Orchester* vorgestellt: Sabine Boerner/Christian von Streit: „Charisma und Teamgeist. Zur Symbiose zwischen Dirigent und Orchester“, in: *das Orchester*, 12/2004, S. 24-29.
- 11 Geoff Luck/Sol Nte: „An investigation of conductors' temporal gestures and conductor-musician synchronization, and a first experiment“, in: *Psychology of Music*, 1/2008, S. 81-99.
- 12 Catherine Payne: „Leader of the pack“, in: *the Strad*, 9/2008, S. 56-60.
- 13 Yaakov Atik: „The conductor and the orchestra. Interactive aspects of the leadership process“, in: *Leadership and Organization Development Journal*, 1/1994, S. 22-28.
- 14 ebd., S. 26.
- 15 ebd.
- 16 ebd.
- 17 Henry Mintzberg: „Covert Leadership: Notes on managing professionals“, in: *Harvard Business Review*, 6/1998, S. 140-147.
- 18 ebd., S. 145.
- 19 James G. Hunt/George Edward Stelluto/Robert Hooijberg: „Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity“, in: *The Leadership Quarterly*, 15/2004, S. 145-162.
- 20 Mark J. Nigrini: „Inspiration from Beethoven's Sixth: the flawless performance of a symphonic masterpiece, and the lessons it offers, can be music to an auditor's ears“, in: *Internal Auditor*, 4/2005, S. 52-56.
- 21 Elaine C. King: „The roles of student musicians in quartet rehearsals“, in: *Psychology of Music*, 2/2006, S. 262-282.
- 22 Luan Ford/Jane W. Davidson: „An investigation of members' roles in wind quintets“, in: *Psychology of Music*, 1/2003, S. 53-74.
- 23 J. Keith Murnighan/Donald E. Conlon: „The Dynamics of intense work groups: A study of British string quartets“, in: *Administrative Science Quarterly*, Juni 1991, S. 165-186.
- 24 Pollack, „The Effective conductor“, a. a. O.; ders.: „Interview with a Music Director: Marin Alsop“, in: *Harmony*, 2/1996, S. 44-49; Nigrini, a. a. O.
- 25 Ford/Davidson, a. a. O.; Hunt et al., a. a. O.; King, a. a. O.
- 26 Pollack, „The Effective conductor“, a. a. O.; Pollack, „Interview with a Music Director: Marin Alsop“, a. a. O.; Krause et al., a. a. O.
- 27 Atik, a. a. O.; Boerner et al., „Leadership and cooperation in an orchestra“, a. a. O.; Boerner/von Streit, a. a. O.
- 28 „Further research, debate, and discussion would be beneficial to the institutions themselves, to those who work in symphony orchestras, and to those who appreciate them“; siehe Erin V. Lehman: „Symphony Orchestra Organizations: Development of the Literature since 1960“, in: *Harmony*, 1/1995, S. 37-54; hier: S. 47.