

Diana E. Krause / Sabine Boerner

# EXPERTEN FÜHREN EXPERTEN

Zur Führung im Orchester – eine empirische Studie (Teil 2)

Dipl. Psych. Diana E. Krause und Dr. Sabine Boerner sind an der Technischen Universität Berlin, Fakultät Wirtschaft & Management, im Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Personalwesen, Führungslehre und Organisation tätig.

Nachfolgend wird der zweite Teil der Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Führung und Kooperation im Orchester“ vorgestellt. Insgesamt wurden 436 Musiker aus dreißig deutschen Orchestern schriftlich befragt. Nähere Angaben zu dieser Stichprobe sind dem ersten Teil der Studie „Musik als Berufung“ zu entnehmen, der in Heft 11/01 erschienen ist. Im zweiten Teil steht das Führungsverhalten des Dirigenten im Vordergrund. Untersucht wird die Frage, wie der Dirigent zu einer hohen künstlerischen Qualität im Orchester beitragen kann.

## Wodurch überzeugt ein Dirigent die Musiker?

Aus der Sicht der Orchestermusiker spielt der Dirigent eine wichtige Rolle für die künstlerische Qualität. Erwartungsgemäß halten fast alle Musiker unserer Stichprobe es für wichtig, dass der Dirigent künstlerisch kompetent und konzentriert ist (95 %), dass die Anweisungen des Dirigenten klar und eindeutig sind (96 %) und dass die Beziehung zwischen Orchester und Dirigenten gut ist (91 %).

Der Dirigent entscheidet darüber, wie eine Komposition zu interpretieren und zu spielen ist (Boerner 2000). Da jedes Stück auf unterschiedliche Weise interpretiert werden kann, muss der Dirigent die Musiker zunächst einmal von seiner speziellen Interpretationsweise eines Werkes überzeugen (Leb-

recht 1991). Wir baten die Orchestermusiker deshalb, an einen Dirigenten ihrer Wahl zu denken und anzugeben, wodurch sie dieser Dirigent überzeugt: Am stärksten überzeugt ein Dirigent durch seine gründliche Vorbereitung auf die Proben (63 %) und seine ausschließliche Konzentration auf die Musik (62 %). Für etwa die Hälfte der befragten Musiker sind außerdem ein ehrliches Bestreben des Dirigenten um die „richtige“ Interpretation des Stücks (58 %), das Engagement des Dirigenten für das Orchester (57 %) und suggestive Fähigkeiten des Dirigenten (46 %) sehr wichtige Überzeugungsquellen. Weniger stark überzeugt der Dirigent die Musiker dagegen durch sein Renommee bzw. seinen bisherigen künstlerischen Erfolg als Dirigent (28 %). Das Renommee eines Dirigenten allein überzeugt naturgemäß nur wenige Musiker; auch ein berühmter Dirigent ist erst dann überzeugend, wenn er seine musikalischen Fähigkeiten unter Beweis stellt.

Diese Reihenfolge der Überzeugungsquellen des Dirigenten gilt unabhängig von der Position der Musiker im Orchester, d. h. für Solisten, Stimmführer und Tuttiisten in gleichem Maße.<sup>1</sup> Vergleicht man aber Musiker verschiedener Instrumentengruppen miteinander, zeigen sich Unterschiede: Das Engagement des Dirigenten für das Orchester überzeugt am meisten die Schlagzeuger, am wenigsten jedoch die Streicher und die Blechbläser. Dagegen überzeugt die ausschließliche Konzentration auf die Musik am meisten die Holzbläser und die Streicher, am wenigsten jedoch die Blechbläser.

Auch zwischen den verschiedenen Orchestern ergeben sich Unterschiede: Musiker, die in Orchestern der Tarifklassen B und C spielen, lassen sich im Vergleich zu Kollegen aus A/F1- und A-Orchestern stärker überzeugen, wenn der Dirigent sich ausschließlich auf die Musik konzentriert, wenn er ehrlich um die „richtige“ Interpretation der Komposition bemüht ist, wenn er sich für das Orchester engagiert und wenn er suggestive Fähigkeiten einsetzt.

Daraus kann man folgern, dass die Überzeugungsleistung des Dirigenten mit zunehmender Größe und Qualität des Orchesters schwieriger wird. Dies lässt sich wie folgt erklären: Orchestermusiker sind als Profis ohnehin schwer zu überzeugen, weil sie aufgrund ihrer Ausbildung in der Lage sind, eigene Interpretationsvorstellungen zu entwickeln und daher jedem Dirigenten gegenüber kritisch eingestellt sein dürften. Die Musiker höherer Orchestertarifklassen haben zusätzlich mehr sehr gute Dirigenten kennen gelernt und sind deshalb noch schwieriger zu überzeugen als Musiker niedrigerer Tarifklassen.

## Wie sehen die Musiker ihren Dirigenten?

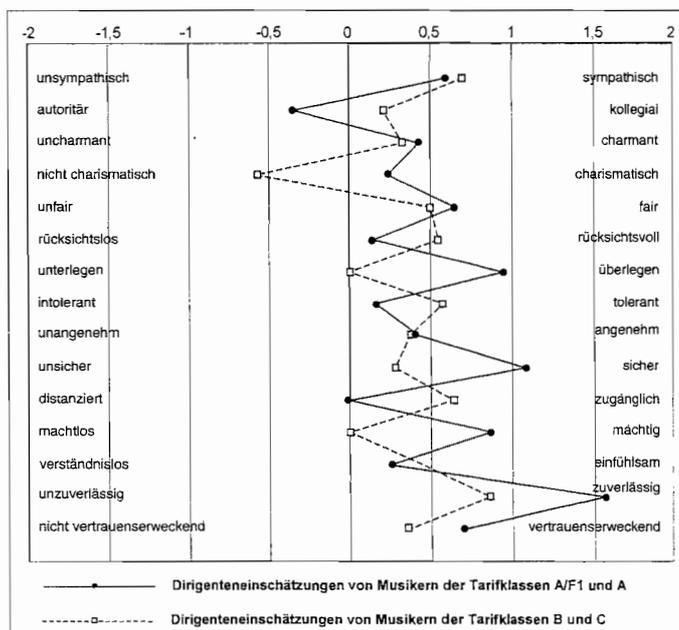
Für die Überzeugung der Musiker und die künstlerische Qualität des Orchesters ist es wichtig, wie die Musiker den Dirigenten als Person sehen. Deshalb haben wir die Musiker gebeten, einen Dirigenten ihrer Wahl in Bezug auf verschiedene Eigenschaften einzustufen. Dabei fällt auf, dass die Musiker verschiedener Tarifklassen ihren jeweiligen Dirigenten unterschiedlich einschätzen (vgl. Grafik 1).

Musiker aus größeren Orchestern (Tarifklassen A/F1 und A) beschreiben ihren Dirigenten im Vergleich zu Musikern aus kleineren Orchestern (Tarifklassen B und C) ausgeprägter als autoritär, charismatisch, überlegen, sicher, mächtig, zuverlässig, vertrauenserweckend, distanziert und weniger einfühlsam. Musiker aus kleineren Orchestern erleben ihren Dirigenten demgegenüber eher als sympathisch, kollegial, nicht charismatisch, rücksichtsvoll, unterlegen, tolerant, weniger sicher, zugänglich und weniger mächtig.

Die Eigenschaften, die die Musiker ihrem jeweiligen Dirigenten zuschreiben, lassen sich zu zwei Faktoren zusammenfassen: Sympathie und Autorität/Macht.<sup>2</sup> In dieser zusammenfassenden Betrachtung werden die Unterschiede zwischen Orchestern verschiedener Tarifklassen deutlicher: Während alle Musiker ihren Dirigenten als sympathisch einschätzen, beurteilen die Musiker aus größeren Orchestern (Tarifklassen A/F1 und A) im Vergleich zu den kleineren Orchestern (Tarifklassen B und C) ihren Dirigenten als autoritärer bzw. mächtiger. Die Unterschiede zwischen verschiedenen Orchestern zeigen sich also nicht beim Faktor „Sympathie“, sondern nur beim Faktor „Autorität/Macht“. Wenn man davon ausgeht, dass sich die Orchester unterschiedlicher Tarifklassen auch in der künstlerischen Qualität unterscheiden (vgl. Teil 1 dieser Studie), so liegt folgender Schluss nahe: Für eine hohe künstlerische Qualität des Orchesters ist weniger die Sympathie des Dirigenten ausschlaggebend, sondern vielmehr seine Autorität bzw. seine Macht.

## Wie beeinflusst der Dirigent die künstlerische Qualität eines Orchesters?

Um diese Annahme zu überprüfen, haben wir den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften des Dirigenten und der künstlerischen Qualität des Orchesters untersucht. (Die Messung der künstlerischen Qualität im Orchester wurde



Grafik 1: Eigenschaften des Dirigenten aus der Sicht der Musiker in Orchestern unterschiedlicher Tarifklassen

bereits im ersten Teil unserer Studie erläutert.) Das Ergebnis dieser Überprüfung zeigt Folgendes (vgl. Grafik 2): Je sympathischer und je autoritärer die Musiker ihren Dirigenten wahrnehmen, desto höher stufen sie zugleich die künstlerische Qualität ihres Orchesters ein.<sup>3</sup> Zugleich gilt jedoch, dass dieser Zusammenhang für den Faktor Autorität/Macht deutlich ausgeprägter ist als für den Faktor Sympathie: Der Korrelationskoeffizient für die Beziehung zwischen der Autorität/Macht des Dirigenten und der künstlerischen Qualität des Orchesters ( $r = .62$ ) ist doppelt so hoch wie der Korrelationskoeffizient für die Beziehung zwischen der Sympathie des Dirigenten und der künstlerischen Qualität des Orchesters ( $r = .32$ ).

Aus diesen Ergebnissen kann man folgern: Für eine hohe künstlerische Qualität des Orchesters reicht es nicht aus, wenn der Dirigent den Musikern sympathisch ist; vielmehr muss er gleichzeitig auch als autoritär und mächtig wahrgenommen werden, d. h. sich gegenüber den Musikern durchsetzen können. Dieser Befund führt zu der Frage, wodurch ein Dirigent im Orchester Autorität bzw. Macht ausübt.

## Der Dirigent als Experte

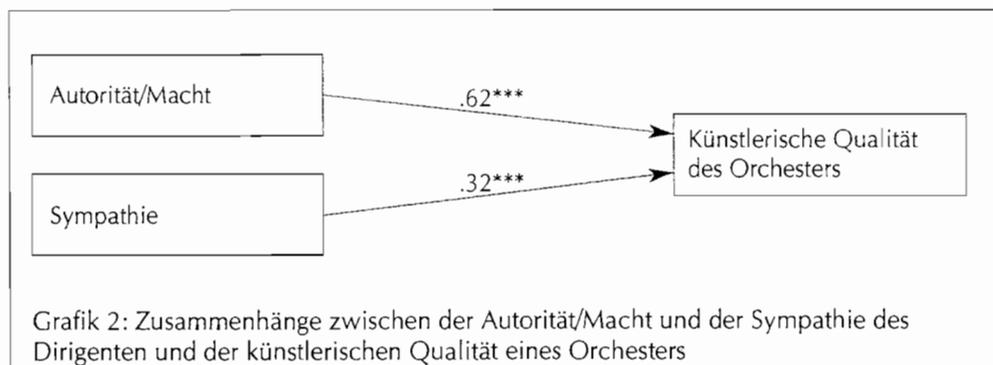
Wo immer Menschen geführt werden, spielt Macht eine Rolle (Pfeffer 1992). Dies gilt auch im Orchester, vielleicht sogar in besonderem Maße: „*Es gibt keinen anschaulicheren Ausdruck für Macht als die Tätigkeit des Dirigenten*“ (Canetti 1998, S. 468).

Uns interessiert dabei insbesondere, worauf die Macht des Dirigenten beruht (Raven 1993). Nach unserer Untersuchung können im Orchester vier Machtgrundlagen unterschieden werden (vgl. Grafik 3).

„Expertenmacht“ beruht auf dem Wissen und den künstlerischen Fähigkeiten, die die Musiker dem Dirigenten zuschreiben. Die Expertenmacht wird z. B. dann als hoch eingeschätzt, wenn der Dirigent aus der Sicht der Musiker ho-

hes gestalterisches und „handwerkliches“ Können zeigt. Eng damit verbunden ist die „Identifikationsmacht“ des Dirigenten. Sie gründet sich auf den Wunsch des Musikers, dem Dirigenten in Meinungen, Einstellungen oder im Verhalten ähnlich zu sein.

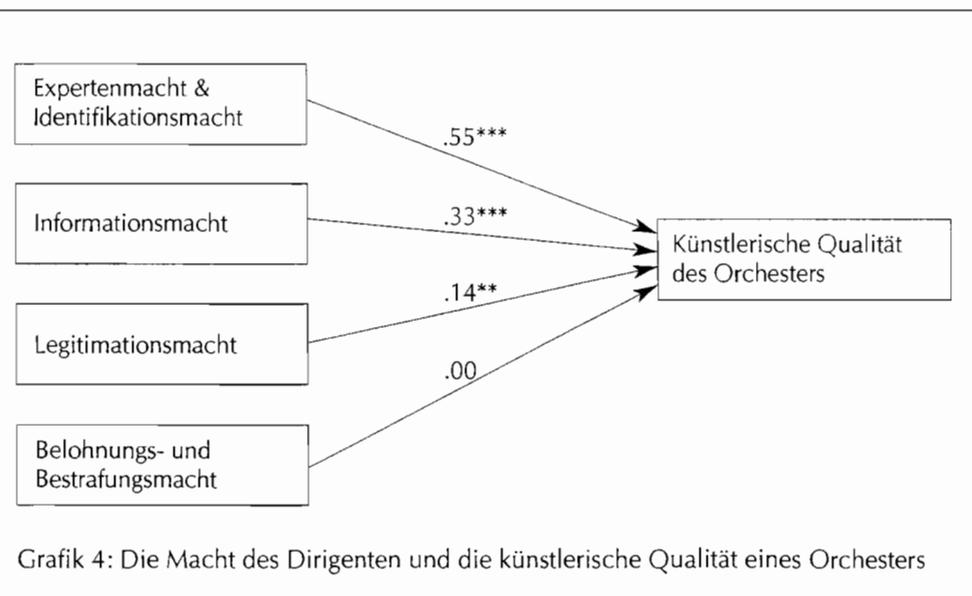
Die „Informationsmacht“ beruht darauf, dass der Dirigent Informationen an die Musiker weitergibt, die sie ohne



Grafik 2: Zusammenhänge zwischen der Autorität/Macht und der Sympathie des Dirigenten und der künstlerischen Qualität eines Orchesters

Expertenmacht und Identifikationsmacht	Informationsmacht	Legitimationsmacht	Belohnungs- und Bestrafungsmacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ gründliche Partiturerkenntnisse haben</li> <li>☒ hohes gestalterisches und handwerkliches Können zeigen</li> <li>☒ exzellente Interpretationsweise im Zeitverlauf zeigen</li> <li>☒ als Person glaubwürdig sein</li> <li>☒ durch Vorbildwirkung beeinflussen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Gründe der jeweiligen Interpretationsweise der Komposition angeben</li> <li>☒ Informationen über die historische Aufführungspraxis der Komposition geben</li> <li>☒ Informationen nachvollziehbar, klar und verständlich darlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ daran erinnern, dass prinzipiell nur ein Nachgeben aller Musiker der Produktion ein synchronisiertes Spielen ermöglicht</li> <li>☒ erklären, dass die Musiker aufgrund ihrer Rolle verpflichtet sind, seinen Vorstellungen zu entsprechen</li> <li>☒ verdeutlichen, dass nur durch die Mitwirkung aller das Gesamtkonzept deutlich wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ durch die Beurteilung der Leistung der Musiker ihre Karriere förderlich bzw. hinderlich beeinflussen</li> <li>☒ Anerkennen oder Loben bzw. Ignorieren oder Bloßstellen der Musiker</li> <li>☒ auf zukünftige Besetzungsentscheidungen positiven oder negativen Einfluss ausüben</li> </ul>

Grafik 3: Beispiele für die vier Machtgrundlagen im Orchester



Grafik 4: Die Macht des Dirigenten und die künstlerische Qualität eines Orchesters

den Dirigenten nicht erhalten würden. Ein Beispiel hierfür wäre, dass der Dirigent den Musikern den Grund für seine Interpretationsweise erklärt. Die „Legitimationsmacht“ des Dirigenten folgt unmittelbar aus seiner Position. Musiker schreiben dem Dirigenten beispielsweise dann eine hohe Legitimationsmacht zu, wenn sie sich allein aufgrund ihrer Rolle als Orchestermusiker verpflichtet fühlen, den Vorstellungen des Dirigenten zu entsprechen.

Eine „klassische“ Machtquelle besteht schließlich in den Möglichkeiten des Dirigenten, die Musiker für ihr Verhalten zu belohnen oder zu bestrafen. Eine Belohnung würde etwa darin bestehen, einen Musiker für seine künstlerische Leistung ausdrücklich zu loben; die Bloßstellung eines Musikers vor seinen Kollegen würde umgekehrt eine Bestrafung bedeuten.

Welche Art der Machtausübung des Dirigenten ist nun besonders wichtig? Unsere Untersuchung ergab, dass die Machtgrundlagen unterschiedliche Bedeutung für die künstlerische Qualität des Orchesters haben. Hierzu haben wir wiederum ermittelt, welcher Zusammenhang zwischen der Machtquelle, die der Dirigent einsetzt, und der künstlerischen Qualität des Orchesters besteht.<sup>4</sup> Dabei ergibt sich das in Grafik 4 gezeigte Ergebnis.

Die wichtigste Machtquelle im Orchester stellt die Experten- und die Identifikationsmacht dar. Hier ist der Zusammenhang mit der künstlerischen Qualität des Orchesters am ausgeprägtesten; die Korrelation ist entsprechend am höchsten ( $r = .55$ ). Je mehr der Dirigent also Experten- und Identifikationsmacht ausübt, desto höher wird die künstlerische Qualität des Orchesters eingeschätzt. Dieser Befund lässt sich damit erklären, dass der Dirigent professionelle Musiker führt, die in erster Linie durch die Kompetenz eines Experten zu überzeugen sind und sich – da sie ebenfalls hochspezialisierte Experten sind – in hohem Maße mit einem solchen Experten identifizieren.

An zweiter Stelle steht die Informationsmacht des Dirigenten. Je genauer die Musiker über die künstlerische Konzeption des Dirigenten informiert sind, desto genauer können sie seine Anweisungen nachvollziehen. Je präziser die Interpretationsvorstellung des Dirigenten umgesetzt wird, desto höher ist die künstlerische Qualität des Orchesters. Hier bestätigt sich das Ergebnis, dass die Anweisungen des Dirigenten klar und eindeutig sein müssen.

Die Legitimationsmacht des Dirigenten ist dagegen im Vergleich zu den ersten beiden Machtgrundlagen weniger entscheidend für die künstlerische Qualität. Allein dadurch, dass der Dirigent gegenüber den Orchestermusikern die Rolle des Führenden ausübt, kann die künstlerische Qualität nicht sichergestellt werden. Gänzlich unwichtig für die künstlerische Qualität ist schließlich die Belohnungs- oder Bestrafungsmacht des Dirigenten: Nach unserer Untersuchung besteht überhaupt kein Zusammenhang zwischen der Belohnungs- und Bestrafungsmacht des Dirigenten und der künstlerischen Qualität des Orchesters. Dies lässt sich zum einen damit erklären, dass der Dirigent – im Gegensatz zu Führungskräften in anderen Bereichen (z. B. in Unternehmen) – die Orchestermusiker kaum belohnen oder bestrafen

kann. Er hat z. B. in der Regel wenig Einfluss auf die Bezahlung der Musiker oder auf ihre Karrierechancen in anderen Orchestern. Ein zweiter Grund liegt darin, dass sich hochprofessionelle Musiker vor allem durch solche Faktoren motivieren lassen, die mit dem Musizieren selbst zu tun haben (vgl. Teil 1 der Untersuchung in Heft 11/01). Aus diesem Grund wirkt sich eine Belohnung oder Bestrafung (wie z. B. Karrieremöglichkeiten) kaum auf ihre Motivation und daher auch kaum auf die künstlerische Qualität des Orchesters aus.

Aus diesem Ergebnis folgt: Ein Dirigent, der allein auf seine Führungsrolle „pocht“ und Belohnung und Bestrafung einsetzt, wird keine hohe künstlerische Qualität des Orchesters erreichen. Je mehr der Dirigent dagegen von den Musikern als Experte akzeptiert wird, mit dem sie sich identifizieren können, desto höher wird die künstlerische Qualität des Orchesters.

## Zusammenfassung

Professionelle Musiker sind insbesondere an einer hohen künstlerischen Qualität ihres Orchesters interessiert. Daher ist es für sie besonders entscheidend, dass ein Dirigent künstlerisch kompetent und konzentriert ist, seine Anweisungen klar und deutlich sind und dass die Beziehung zwischen Orchester und Dirigenten gut ist. Dabei ist es für die künstlerische Qualität weniger entscheidend, dass der Dirigent „nett“ und „sympathisch“ ist, sondern dass er sich durchsetzen kann. Ein Dirigent kann sich vor allem durch sein Expertenwissen Autorität verschaffen. Unsere Untersuchung zeigt, dass die künstlerische Qualität eines Orchesters um so höher ist, je mehr der Dirigent seine Experten- und Identifikationsmacht einsetzt. ■

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Um eine bessere Verständlichkeit des Textes zu erreichen, wird hier auf die Angabe der inferenzstatistischen Werte (z. B. Signifikanzniveaus) verzichtet. Die Prüfung aller Gruppenunterschiede in dieser Studie erfolgte bei intervallskalierten Daten jeweils durch einen *t*-Test für unabhängige Stichproben, bei Mehrgruppenvergleichen durch eine Varianzanalyse und bei nominalem Datenniveau durch Chi-Quadrat-Tests.

<sup>2</sup> Hier wurde eine Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Kaiser Normalisierung und obliquen Rotation) gerechnet. Diese Analyse wies zwei Faktoren aus, die zusammen 60 % der Varianz erklären.

<sup>3</sup> Der Zusammenhang zwischen den Eigenschaften des Dirigenten und der künstlerischen Qualität des Orchesters wird durch die Korrelation (nach Pearson) zwischen diesen Variablen ausgedrückt. Dabei bedeutet ein hoher Korrelationskoeffizient einen engen Zusammenhang, ein niedriger Koeffizient dagegen einen weniger engen Zusammenhang. Die Sternchen hinter den Werten geben an, dass dieses Ergebnis signifikant ist, d. h. nicht nur für die Orchester aus unserer Stichprobe gilt, sondern auf alle Orchester verallgemeinert werden kann (\*\* = Irrtumswahrscheinlichkeit  $p < 0,001$ ; \* = Irrtumswahrscheinlichkeit  $p < 0,01$ ).

<sup>4</sup> vgl. Anm. 3.

### Literatur

- Boerner, Sabine: „Führung und künstlerische Qualität im Musiktheater – eine Analyse am Beispiel des Opernorchesters“, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 1/2000, S. 68-78
- Canetti, Elias: *Masse und Macht*, Hamburg 1998
- Lebrecht, Norman: *Der Mythos vom Maestro*, Zürich/St. Gallen 1991
- Pfeffer, Jeffrey: „Macht in Organisationen“, in: Pfeffer, Jeffrey (Hg.): *Power Management. Endlich wieder wirkungsvoll führen*, Wien 1992, S. 9-54
- Raven, Bertram H.: „The bases of power: Origins and recent developments“, in: *Journal of Social Issues* 4/1993, S. 227-251