

## Teamgeist im Orchester: Das Zusammenspiel zwischen Flow und Führung

SABINE BOERNER\* AND CHRISTIAN FREIHERR VON STREIT\*\*

\*Faculty of Politics and Management, University of Konstanz, Germany

\*\*Faculty for Educational Psychology, Berlin Free University, Germany

### • ZUSAMMENFASSUNG

Der Beitrag untersucht Bedingungen und Effekte eines kooperativen Klimas unter den Musikern eines Symphonieorchesters. Ein kooperatives Klima, *d.h.* gegenseitige Wertschätzung und Zusammenhalt der Orchestermusiker, verbessert die Zusammenarbeit im Orchester und daher die künstlerische Qualität der Aufführungen. Als Bedingungen für ein kooperatives Klima im Orchester werden eine hohe intrinsische Motivation der Orchestermusiker und eine transformationale Führung durch den Dirigenten angenommen.

Eine empirische Untersuchung von 208 Musikern aus 22 deutschen Orchestern bestätigt den angenommenen qualitätssteigernden Effekt des kooperativen Klimas unter den Musikern. Darüber hinaus zeigt sich ein Interaktionseffekt von transformationaler Führung des Dirigenten und intrinsischer Motivation der Musiker auf das kooperative Klima im Orchester: Eine Steigerung des kooperativen Klimas im Orchester ist somit nicht durch die isolierte Wirkung einer transformationalen Führung des Dirigenten oder intrinsischer Motivation der Musiker zu erwarten, sondern nur durch ihre Kombination. Aus den Befunden werden Schlussfolgerungen für die Praxis des Musizierens im Orchester gezogen.

### EINLEITUNG

Eine hohe künstlerische Leistung eines Orchesters verlangt nicht nur virtuos spielende Musiker, sondern insbesondere eine exakte Synchronisation innerhalb der Instrumentengruppen und zwischen den Instrumentengruppen (Boerner, 2002; Boerner *et al.*, 2004; Rasch, 1979). Daher erscheint insbesondere ein kooperatives Klima, *d.h.* die gegenseitige Wertschätzung und der Zusammenhalt der Musiker, als erfolgsrelevant. Ein kooperatives Klima fördert einen emotionalen Gleichklang der Musiker, der die Voraussetzung für den musikalischen Gleichklang darstellt (Boerner und v. Streit, 2006). Vor diesem Hintergrund steht in diesem Beitrag die Frage im Zentrum, wodurch ein kooperatives Klima innerhalb eines Orchesters gefördert werden kann.

Das Klima im Orchester wird zum einen durch die Interaktion der Orchestermitglieder untereinander geprägt. Dabei ist anzunehmen, dass die Weise der Zusammenarbeit von der Motivation der Orchestermusiker beeinflusst wird. In Anlehnung an die Studien zur intrinsischen Motivation im Sinne von *Flow* (Csikszentmihalyi, 1997) ist zu vermuten, dass diese Art der intrinsischen Motivation auch im Orchesterbereich relevant ist (Boerner, 2002; Burzik, 2000; Murnighan und Conlon, 1991). In dieser Studie wird untersucht, inwieweit eine hohe intrinsische Motivation der Orchestermusiker ein kooperatives Klima innerhalb der und zwischen den Instrumentengruppen fördert.

Zum zweiten wird das Klima im Orchester durch den Führungsstil des Dirigenten beeinflusst. So gibt es in der Empirie Hinweise darauf, dass speziell ein transformational führender Dirigent die Orchesterleistung positiv beeinflusst (Boerner und v. Streit, 2006). Ein transformationaler Führungsstil zeichnet sich aus durch Charisma des Führenden und durch eine inspirierende Motivation sowie intellektuelle Stimulierung der Geführten (Avolio *et al.*, 1999). Erklärt wird die erfolgsförderliche Wirkung eines transformational führenden Dirigenten bisher über das Erfordernis einer zentralen Fremdkoordination der Orchestermusiker (Boerner, 2002; Hunt *et al.*, 2004, S. 148). In diesem Beitrag wird als ergänzende Erklärungsmöglichkeit die These untersucht, dass ein transformational führender Dirigent insbesondere ein kooperatives Klima unter den Orchestermusikern fördert und auf diese Weise zu einer Steigerung der Orchesterleistung beiträgt.

#### KOOPERATIVES KLIMA UND KÜNSTLERISCHE QUALITÄT

Die Qualität einer Orchesteraufführung hängt zum einen wesentlich vom technischen und künstlerischen Niveau der beteiligten Musiker ab. Darüber hinaus ist ein entscheidendes Qualitätsmerkmal der künstlerischen Leistung eines Orchesters der Grad der Synchronisation aller Musiker (Boerner, 2002; Rasch, 1979). Die Stimmigkeit der Interpretation ist ein zentrales Merkmal für Qualität einer Aufführung (Dahlhaus, 1973, S. 11). Ein einheitliches Klangbild etwa lässt sich nur dann erreichen, wenn alle beteiligten Musiker *z.B.* die Intonation (die Tongestaltung) und Dynamik (die Gestaltung der Lautstärke) ihres Spiels exakt synchronisieren (Boerner, 2004). Eine gleichmäßige Steigerung der Lautstärke (*crescendo*) setzt voraus, dass alle Musiker ihre Lautstärke zur selben Zeit und im selben Maße steigern. Eine zu schnelle oder zu langsame Steigerung der Lautstärke einzelner Musiker würde dagegen das *crescendo* im Gesamtklang des Orchesters zerstören. (Genaugenommen gilt dies vor allem *innerhalb* der einzelnen Stimmgruppen: Aufgrund der Spezifika in der Klangerzeugung der unterschiedlichen Instrumente müssen die unterschiedlichen Stimmgruppen eines Orchesters mitunter tatsächlich leicht zeitversetzt spielen, um beim Hörer den Eindruck eines synchronisierten Spiels zu erreichen (Rasch, 1979).

Die Koordination des Musizierens lässt sich dabei nicht auf „technisch“ erscheinende Aspekte wie den gemeinsamen Beginn oder das gemeinsame Ende des Spiels reduzieren. Von wesentlicher Bedeutung für die Orchesterleistung ist die Koordination im künstlerischen Sinne. Eine gemeinsame Steigerung der Lautstärke oder eine gemeinsame Artikulation setzen vor allem einen emotionalen Gleichklang der Musiker voraus (Williamson und Davidson, 2002, S. 63). Ein emotionaler Gleichklang der Musiker stellt zum einen sicher, dass sich die Beteiligten über die generelle „Richtung“ der Interpretation eines Werkes einig sind. Zum anderen erleichtert ein emotionaler Gleichklang die spontane Verständigung der Musiker untereinander, die vor allem über nonverbale Kommunikation geschieht. Erst ein emotionaler Gleichklang der Musiker ermöglicht somit einen musikalischen Gleichklang des Orchesters, der für eine stimmige Interpretation notwendig ist (Boerner, 2002). Entsprechend zeigt sich empirisch, dass Streichquartette, in denen sich die Musiker gut verstehen, erfolgreicher sind als solche, in denen die Musiker einander nicht verstehen (Murnighan und Conlon, 1999, S. 180).

Ein emotionaler Gleichklang der Orchestermusiker stellt sich jedoch nicht von selbst ein. Während Solisten oder kleinere Ensembles durch einige wenige Proben ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Gefühlslage bei der Interpretation eines Werkes erarbeiten (Williamson und Davidson, 2002), ist dies für ein Symphonieorchester aufgrund seiner Größe und der Heterogenität der Musiker deutlich schwieriger. Die Musiker der verschiedenen Instrumente *bzw.* Instrumentengruppen pflegen *z.T.* unterschiedliche Selbstverständnisse und fühlen sich häufig stärker ihrer Gruppe zugehörig als dem Orchester. Zudem bestehen Unterschiede in Bezug auf die orchesterinterne Hierarchiestufe und die Bezahlung zwischen Tuttiisten (*tutti, ital. = alle*), Stimmführern und Solisten (Erd, 1987). Weitere Unterschiede bestehen in Bezug auf die jeweilige Dauer der Zugehörigkeit zum Orchester, Alter, Nationalität und künstlerisches und technisches Niveau der einzelnen Musiker. Nach den Befunden der Forschung über „organizational diversity“ kann eine heterogene Zusammensetzung von Teams zwar *z.B.* für die Kreativität der Gruppe vorteilhaft sein; zugleich können jedoch erhebliche Kooperationsbarrieren entstehen, die sich negativ auf die Gruppenleistung auswirken (Williams und O'Reilly, 1998; Gebert, 2004).

Aus diesem Grund kommt dem kooperativen Klima im Orchester eine entscheidende Bedeutung zu. Unter kooperativem Klima wird in dieser Untersuchung die gegenseitige Wertschätzung und der Zusammenhalt der Musiker verstanden. In Anlehnung an das Organisationsklima (Joyce und Slocum, 1990) ist damit ein Konstrukt beschrieben, das auf der Aggregatebene des Orchesters angesiedelt ist; inhaltlich kommt es dem nahe, was man auf der Ebene einer Arbeitsgruppe als „Teamgeist“ (Gilson *et al.*, 2002) oder Gruppenklima bezeichnen würde. Mit zunehmender wechselseitiger Wertschätzung und wachsendem Zusammenhalt der Musiker steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, dass die Musiker im Zusammenspiel einen emotionalen Gleichklang erreichen und „wie ein Instrument“

reagieren. Je weniger dagegen die wechselseitige Wertschätzung ausgeprägt ist und je konfliktreicher das Klima, desto geringer ist die Chance, einen emotionalen Gleichklang zu erreichen.

#### HYPOTHESE 1

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einem kooperativen Klima unter den Musikern und der künstlerischen Qualität der Orchesterleistung.

#### KOOPERATIVES KLIMA UND INTRINSISCHE MOTIVATION

Das Klima im Orchester wird wesentlich durch die Zusammenarbeit der Orchestermitglieder geprägt. Dabei ist anzunehmen, dass die Weise der Zusammenarbeit von der Motivation der Orchestermusiker beeinflusst wird; speziell der intrinsischen Motivation der Musiker kommt eine hohe Bedeutung zu (Allmendinger *et al.*, 1996, S. 201). Definiert man die intrinsische Motivation im Sinne von Amabile *et al.* (1994) über die Teilaspekte „challenge“ (Herausforderung) und „enjoyment“ (positive Emotionalität), so entspricht sie weitgehend dem, was Csikszentmihalyi (1997) als Flow bezeichnet. Das Erleben von Flow — das selbstvergessene Aufgehen in der Tätigkeit — erscheint im Kontext von Orchestermusikern besonders relevant. Flow entsteht u.a. bei der Ausübung klar strukturierter Tätigkeiten mit unmittelbarer Prozessrückmeldung (Csikszentmihalyi, 1975; Murnighan und Conlon, 1991). So deuten Interviews mit Orchestermusikern darauf hin, dass Flow-Erlebnisse die Motivation von Orchestermusikern zutreffend beschreiben (Burzik, 2000).

Flow im Sinne von Csikszentmihalyi und Lefevre (1989, S. 816) entsteht dann, wenn eine Person eine hohe Herausforderung erlebt, die zugleich ihren Fähigkeiten entspricht. Wenn aus Sicht der Musiker sowohl die Herausforderung als auch die eigenen Fähigkeiten hoch sind, stellt sich Flow ein (Csikszentmihalyi und Lefevre, 1989, S. 816). Das Flow-Erleben selbst konkretisieren Csikszentmihalyi und Lefevre (1989) über unterschiedliche Erlebnis-Qualitäten: Die Motivation wird in dem Dimensionenpaar „kognitive Effizienz“ (z.B. Konzentration) und „Motivation“ (z.B. Wunsch das zu tun, was man gerade tut) angesprochen. Diese Konzeptionalisierung von Flow wird im Folgenden der Charakterisierung der intrinsischen Motivation im Orchester zugrunde gelegt.

Ein so definierter Flow fördert das kooperative Klima im Orchester. Je mehr sich im Sinne der kognitiven Effizienz alle Musiker auf das Gelingen der Aufführung konzentrieren, desto mehr verfolgen sie ein gemeinsames Ziel und desto mehr sind sie bereit, sich auch über den Weg zum Ziel (*d.h.* die Weise der Interpretation) zu einigen. Aus diesem Grund werden - im Interesse des gemeinsamen Ziels — Spannungen zwischen den Musikern tendenziell reduziert und so das kooperative Klima (insbesondere der Zusammenhalt) im Orchester gestärkt.

Wenn die Musiker zusätzlich im Sinne der „Motivation“ genau das tun, was sie tun möchten, ist zu erwarten, dass ihre gegenseitige Wertschätzung steigt, weil das Zusammenspiel mit den Kollegen umso mehr als belohnend erlebt wird. Insofern hat das kollektive Flow-Erleben (Sawyer, 2003) selbstbelohnenden Charakter. Dies kommt beispielsweise in einem Interview-Zitat mit einem Orchestermusiker zum Ausdruck (Boerner, 2002): „[...] Hier spielen Leute mit ihrer Phantasie wilde Sau regelrecht. Das ist eine Freude. [...] und da kommt etwas wieder zusammen, [...] dieses Miteinander: vier Leute, die miteinander mit Spaß, Freude und unbedingt musizieren, dieses Gefühl kann man auch im Orchester haben, das kann man auch zusammen mit dem Chefdirigenten haben [...]. Wenn man also im Gruppenteam gespielt hat, kann auch die Gruppe mal, die wilde Sau' rauslassen.“

In dem Maße, wie die Orchestermusiker ihr persönliches Flow-Erleben entsprechend als Folge der gemeinsamen Anstrengung aller Orchestermusiker deuten, wirkt das Erleben von Flow verstärkend auf das kooperative Klima im Orchester zurück. Je mehr der einzelne Musiker sein Flow-Erleben auch dem Engagement seiner Musikkollegen zuschreibt, desto mehr steigt seine Wertschätzung für die anderen Musikkollegen.

#### HYPOTHESE 2

Das kooperative Klima im Orchester ist umso ausgeprägter, je ausgeprägter die intrinsische Motivation (Flow) der Orchestermusiker ist.

#### KOOPERATIVES KLIMA UND TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Es wird angenommen, dass das kooperative Klima im Orchester zusätzlich durch den Führungsstil des Dirigenten stimuliert wird. In der Literatur gibt es nicht nur Hinweise darauf, dass Dirigenten charismatisch führen (Faulkner, 1973); der Führungsstil des Dirigenten trägt auch maßgeblich zur Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters bei. So zeigt sich in der Empirie, dass ein direktiv führender Dirigent, der den Musikern wenig Freiräume gewährt, insbesondere dann die Qualität der Orchesterleistung steigert, wenn er von den Musikern zugleich als fachlich kompetent wahrgenommen wird (Boerner, 2002). Ebenso ist bestätigt, dass ein Dirigent mit hoher Expertenmacht und Identifikationsmacht die künstlerische Qualität des Orchesters fördert (Krause *et al.*, 2002). Speziell ein transformational führender Dirigent beeinflusst die Orchesterleistung positiv (Boerner und v. Streit, 2006).

Die transformationale Führung zeichnet sich in der Konzeption von Avolio *et al.* (1999) durch drei Facetten aus: Charisma, intellektuelle Stimulierung und inspirierende Motivation. Interpretiert man Führung als eine soziale Interaktion, so wird erklärbar, dass eine transformationale Führung das kooperative Klima im Orchester fördern kann. Generell lässt sich die Entwicklung eines kollektiven

Klimas in Anlehnung an die Theorie der sozialen Identität im Sinne von Tajfel (1981) plausibilisieren: Personen definieren sich im Sinne der sozialen Identität *u.a.* durch ihre Zugehörigkeit zu einem sozialen Kollektiv. Diese Selbstkonstruktion kann durch Prozesse der sozialen Interaktion — also auch durch Führung — beeinflusst werden. Die transformationale Führungsbeziehung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Geführten den Führenden idealisieren und sich in hohem Maße mit ihm identifizieren. Je mehr dies der Fall ist, desto mehr sind sie auch bereit, sich für die von ihm propagierten Ziele einzusetzen und Opfer zu bringen (House *et al.*, 1991; Conger, 1989). Auf diese Weise trägt insbesondere das visionär-charismatische Moment der transformationalen Führung zur Ausprägung einer spezifischen gemeinsamen Identität der Geführten bei (Gebert, 2002; Berson *et al.*, 2001; Conger, 1999; Waldmann *et al.*, 2001, S. 135). Eine soziale Identifikation mit der Organisation fördert die Zusammenarbeit und die positive Wertschätzung der Geführten untereinander (Riordan und McFarlane Shore, 1997, S. 344).

In diesem Sinne ist zu vermuten, dass ein transformational führender Dirigent das kooperative Klima im Orchester fördert: Der transformational führende Dirigent vermittelt seine künstlerische Konzeption im Sinne einer Vision, die bei den Orchestermusikern hohe Attraktivität besitzt und damit eine kollektive Identität der Musiker erzeugt. Je mehr dies auf alle Musiker eines Orchesters zutrifft, desto mehr trägt die von allen akzeptierte künstlerische Konzeption des Dirigenten dazu bei, das kooperative Klima der Musiker zu stärken. Die vorstehenden Überlegungen führen zu folgender Hypothese:

#### HYPOTHESE 3

Das kooperative Klima im Orchester ist umso ausgeprägter, je mehr der Dirigent im Sinne des transformationalen Führungsstils führt.

#### METHODE

• **Stichprobe.** Die vorstehenden drei Hypothesen wurden in einer 2002 und 2003 durchgeführten Befragung von Orchestermusikern untersucht (v. Streit, 2003). Die Fragebögen wurden über die Orchestervorstände an 29 deutsche Symphonieorchester verteilt; der Rücklauf betrug 76%, so dass 22 Orchester in die Untersuchung eingingen. Die untersuchten Orchester hatten eine durchschnittliche Größe von 98 Mitgliedern, wobei pro Orchester maximal 12 Musiker antworteten. Etwa zwei Drittel (65%) der Orchester gehören Theatern an, während ein Drittel (35%) selbständige Symphonieorchester sind. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 40 Jahren ( $SD = 8,83$ ) mit einer durchschnittlichen Erfahrung als Berufsmusiker im Orchester von 15 Jahren ( $SD = 9,39$ ). 70% der Musiker sind männlich. In Bezug auf die Instrumentengruppe entspricht die Stichprobe in etwa der tatsächlichen Zusammensetzung eines Orchesters: 62% Streicher, 36% Bläser

und 2% Schlagwerk. Die Mehrzahl der Befragten (64%) sind Turtisten, etwa ein Drittel der Musiker (33%) sind Solisten oder Stimmführer.

• **Operationalisierung der Konstrukte.** Der Fragebogen enthielt 25 Items und wurde in dieser Befragung zum ersten Mal eingesetzt, weil keine Instrumente zur Erfassung der entsprechenden Konstrukte in Orchestern zur Verfügung standen. Auf Vermittlung der Orchestervorstände wurden die Musiker gebeten, die künstlerische Qualität ihres Orchesters, das kooperative Klima, ihre intrinsische Motivation (Flow) und den transformationalen Führungsstil ihres Dirigenten auf siebenstufigen Likert-Skalen (1 = gering; 7 = hoch bzw. 1 = nein; 7 = ja) einzuschätzen. Die künstlerische Qualität wurde pro Orchester von zwei bis drei zusätzlichen Musikern des jeweiligen Orchesters eingestuft (vgl. unten).

Die interne Konsistenz der hier verwendeten vier Skalen wurde über Cronbachs Alpha (Cronbach, 1951) bestimmt. Die Antworten wurden nicht auf der Individualebene verrechnet, sondern auf Orchesterebene aggregiert. Dabei wurde pro Orchester (und pro Item) ein Mittelwert über die Befragten errechnet, der die Grundlagen für alle nachfolgenden Auswertungen bildet. Die Zulässigkeit der Aggregation wurde dabei jeweils über den  $r_{WG(J)}$  — Koeffizienten überprüft (James *et al.*, 1984; Koslowski und Hatrup, 1992, S. 162; Bliese, 2000).

Das Konstrukt kooperatives Klima umfasst jeweils vier Items, die die gegenseitige Wertschätzung der Musiker ausdrücken und den Zusammenhalt der Musiker untereinander beschreiben. Da beide Aspekte eng miteinander verknüpft sind, wird hier nicht von einer zweifaktoriellen Struktur ausgegangen (vgl. Tabelle 1, S. 252).

Die transformationale Führung wurde entsprechend der Konzeption von Avolio *et al.* (1999) anhand der drei empirisch relevanten Teilfacetten Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung erhoben. Für jede der drei Facetten wurden zwei Items formuliert (vgl. Tabelle 1). Die intrinsische Motivation der Musiker wurde in Anlehnung an das Konzept von Csikszentmihalyi und Lefevre (1989) anhand der Teilfacetten „cognitive efficiency“ und „motivation“ operationalisiert. Für jede der beiden Facetten wurden drei Items formuliert (vgl. Tabelle 1).

Die Messung der künstlerischen Qualität ist als Maß für die Leistung eines Orchesters alles andere als unproblematisch (Boerner, 2004). Die meisten in der Literatur vorhandenen Messvorschläge beziehen sich auf einzelne Instrumente. Die Resultate einschlägiger empirischer Studien sind jedoch bisher uneinheitlich, *u.a.* weil weder über die Kriterien der Bewertung noch über die Weise der Bewertung Konsens besteht (Gabrielsson, 1999, S. 577). Die Vorschläge von Boyle und Radocy (1987), Cooksey (1982) und Sagen (1983) zur Messung der Leistung von Ensembles wie Schulorchestern und -Chören führen spezifische Teilaspekte der Aufführung wie Tempo, tone control, precision ein. Die Verwendung eines analogen Messinstruments für die künstlerische Leistung der hier untersuchten Symphonieorchester hätte eine explizite zusätzliche Experteneinschätzung einer

Tabelle 1  
 Operationalisierung der Variablen

Kooperatives Klima	Die Musiker... halten gut zusammen; unfähig <sup>R</sup> ; zerstritten <sup>R</sup> ; faul <sup>R</sup> ; sympathisch; angenehm; Es gibt hier Spannungen zwischen den Instrumentengruppen <sup>R</sup> ; Die verschiedenen Gruppen im Orchester halten gut zusammen;
Cronbachs Alpha = .90 r <sub>WG(I)</sub> = .90	
Transformationale Führung des Dirigenten	Unser Chefdirigent... hat Charisma; Wir sind stolz, mit ihm zusammenzuarbeiten; macht oft völlig neue, überzeugende Interpretationsvorschläge; erklärt seine Ziele mit Bildern und Gesten; macht uns klar verständlich, was er von uns will; ermöglicht uns, bekannte Werke in einem neuen Licht zu sehen;
Cronbachs Alpha = .90 r <sub>WG(I)</sub> = .82	
Intrinsische Motivation der Musiker (Flow)	Die meisten der Kollegen hier sind mit Leib und Seele dabei; Es gibt Momente, in denen wir so konzentriert sind, dass wir alles andere vergessen; Uns macht das Musizieren hier als solches großen Spaß; Es kommt vor, dass wir beim Musizieren auch an anderes denken (z.B. Alltagsorgen); <sup>R</sup> Es kommt häufig vor, dass wir uns im Moment der Aufführung gegenseitig inspirieren; In manchen Momenten geht das Spielen wie von selbst.
Cronbachs Alpha = .77 r <sub>WG(I)</sub> = .78	
Künstlerische Qualität des Orchesters	Wie wird die künstlerische Qualität des Orchesters von anderen Personen beurteilt (außerhalb des Orchesters)? bezogen auf die Reaktion des Publikums; bezogen auf die Reaktion anderer Mitwirkender (z.B. Solisten); bezogen auf die Reaktion des Dirigenten; im Vergleich zu anderen Orchestern.
Cronbachs Alpha = .82 r <sub>WG(I)</sub> = .93	

Anmerkungen. <sup>R</sup> Das Item wurde in umgepolter Form verrechnet; Das Maß für die interne Konsistenz der Skala (Cronbachs Alpha) wurde vor der Aggregation der Daten berechnet. Aus den oben genannten Items wurde pro Skala jeweils ein Skalensummenmittelwert gebildet.

Reihe von Aufführungen pro Orchester erfordert, die im Rahmen der hier vorgestellten Untersuchung jedoch nicht praktikabel war. Stattdessen wurde hier in Anlehnung an frühere Studien (Boerner, 2002; Krause *et al.*, 2002) nicht die künstlerische Qualität selbst zu messen versucht, sondern primär die Reaktion Dritter auf die Leistung des Orchesters. Erbeten wurde nicht die Einschätzung einzelner Aufführungen in Bezug auf spezifische Kriterien, sondern die Bewertung

der durchschnittlichen Gesamtleistung des jeweiligen Ensembles. Zusätzlich wurde nach der Qualität des Orchesters im Vergleich zu anderen Orchestern derselben Tarifklasse<sup>1</sup> gefragt (vgl. Tabelle 1). Um zu vermeiden, dass die Höhe der Zusammenhänge durch den „single subject method consistency bias“ verfälscht wird (McDonald, 1999), wurde im Gegensatz zu früheren Studien (Boerner, 2002; Krause *et al.*, 2002) hier erstmals die künstlerische Qualität des jeweiligen Orchesters nicht von denjenigen Musikern eingestuft, die auch das kooperative Klima einstuften. Stattdessen wurden pro Orchester mindestens zwei weitere Musiker gebeten, die Qualität des jeweiligen Orchesters einzustufen.

#### ERGEBNISSE

Eine lineare multiple Regression zeigt, dass sich die Qualität der Orchesterleistung durch das Ausmaß des kooperativen Klimas im Orchester signifikant vorhersagen lässt (vgl. Tabelle 2). Das Ausmaß des kooperativen Klimas im Orchester erklärt 41% der Varianz der Orchesterqualität ( $F(2, 19) = 8.52, p < .050$ ). Damit bestätigt sich die Hypothese 1, dass zwischen dem kooperativen Klima unter den Musikern und der künstlerischen Qualität der Orchesterleistung ein positiver Zusammenhang besteht.

Als Kontrollvariable wurde hier zusätzlich die Tarifklasse der Orchester in die Regressionsgleichung aufgenommen. Da die Tarifklassen nach der Größe der Orchester eingeteilt werden und zugleich über die Reputation (und die Bezahlung) eines Orchesters Auskunft geben, werden mit dieser Kontrollvariablen inhaltlich zwei verschiedene Aspekte erfasst. Die Richtung des Zusammenhangs deutet zwar an, dass eine höhere Tarifklasse mit einer höheren künstlerischen Qualität des Orchesters einhergeht. (Da die Variable „Tarifklasse“ umgekehrt kodiert ist, bedeutet ein negativer Betawert inhaltlich einen positiven Zusammenhang zwischen Tarifklassenhöhe und künstlerischer Qualität). Die Variable „Tarifklasse“ wird jedoch als Prädiktor für die künstlerische Qualität nicht signifikant ( $\beta = -.31; n.s.; N = 21$ ; vgl. Tabelle 2, S. 254).

Der Einfluss der intrinsischen Motivation (Flow) der Musiker und der transformationalen Führung des Dirigenten auf das kooperative Klima im Orchester wurde in einer univariaten Varianzanalyse untersucht (vgl. Tabelle 3). Hierbei zeigen sich zwar signifikante Haupteffekte der intrinsischen Motivation der Musiker ( $F = 5.65; p < .029$ ) und der transformationalen Führung des Dirigenten ( $F = .7832; p = .012$ ) auf das kooperative Klima im Orchester. Zugleich zeigt sich jedoch ein Interaktionseffekt zwischen der intrinsischen Motivation der Musiker und der

(1) In Deutschland werden im Prinzip vier Tarifklassen A (höchste Klasse) bis D (niedrigste Klasse) unterschieden. Darüber hinaus existieren besondere Tarifverträge, die über der Tarifklasse A liegen. An dieser Untersuchung nahmen Orchester der besonderen Tarifklasse sowie der Klassen A, B und D teil.

Tabelle 2  
 Ergebnisse der linearen multiplen Regressionsanalyse: Kooperatives Klima und  
 Tarifklasse als Prädiktoren für die künstlerische Qualität des Orchesters

Prädiktoren	Kriterien Künstlerische Qualität $\beta$
Kooperatives Klima	.49**
Tarifklasse	-.31 n.s.
$R$	.69
$R^2$ ( $R^2_{adj}$ )	.47 (.41)
$F$	8.515*
$df_1, df_2$	2, 19
$N$	21

Anmerkungen.  $\beta$  = standardisierte Regressionskoeffizienten;  $R$  = multiples  $R$ ;  $R^2$  = erklärter Varianzanteil;  $R^2_{adj}$  = adjusted  $R^2$ ; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; das reduzierte  $N$  kommt durch missing values zustande.

transformationalen Führung des Dirigenten auf das kooperative Klima im Orchester ( $F = .7,427$ ;  $p = .015$ ). Da der Interaktionseffekt signifikant wird, dürfen die Haupteffekte nicht interpretiert werden (Jaccard und Turrisi, 2003, S. 24).

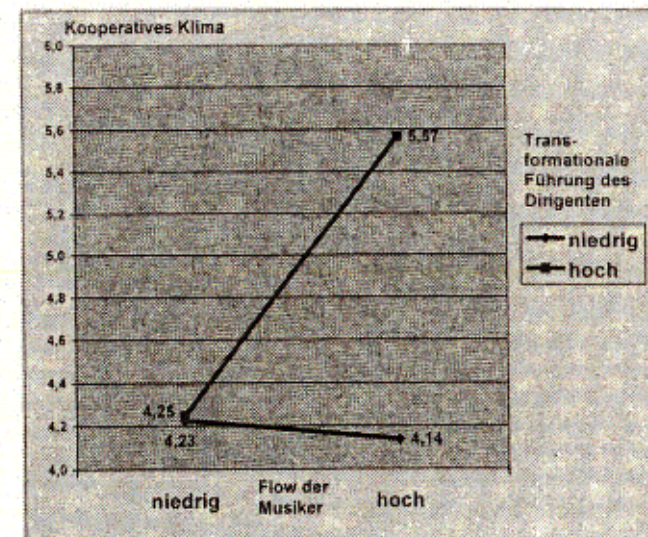
Tabelle 3  
 Der Einfluss von transformationaler Führung des Dirigenten und der intrinsischen Motivation der Orchestermusiker auf das kooperative Klima im Orchester

Abhängige Variable:	SS	$\zeta^2$	MS	F	p
kooperatives Klima im Orchester					
Gesamtmodell	8.83	3	2.94	8.64	.001
Fehler	6.13	18	.34		
Intrinsische Motivation	1.93	1	1.93	5.65	.029
Transformationale Führung	2.67	1	2.67	7.83	.012
Intrinsische Motivation $\times$ Transformationale Führung	2.53	1	2.53	7.43	.014

Anmerkung. Ergebnisse der univariaten Varianzanalyse

Nach dem vorliegenden Befund lassen sich daher die Hypothesen zwei und drei nicht bestätigen, weil weder die intrinsische Motivation der Musiker noch die transformationale Führung des Dirigenten — jeweils für sich allein betrachtet — einen Einfluss auf das kooperative Klima im Orchester haben. Die signifikante

Interaktion zwischen der intrinsischen Motivation der Musiker und der transformationalen Führung des Dirigenten lässt vielmehr die folgende Interpretation zu: Die intrinsische Motivation der Musiker führt nur dann zu einer Steigerung des kooperativen Klimas im Orchester, wenn zugleich der transformationale Führungsstil des Dirigenten hoch ausgeprägt ist (vgl. Abbildung 1).



Anmerkungen. Die Variablen wurden am Median gesplittet.

Abbildung 1.

Der Interaktionseffekt zwischen transformationaler Führung und Flow auf das kooperative Klima im Orchester aus der Perspektive der transformationalen Führung

Der positive Effekt von Flow unter den Orchestermusikern auf das kooperative Klima im Orchester kommt demnach insbesondere durch die kombinierte Wirkung in Zusammenhang mit intensiver transformationaler Führung durch den Dirigenten zustande. Ist die transformationale Führung durch den Dirigenten niedrig ausgeprägt, lässt sich ein positiver Effekt von Flow auf das kooperative Klima im Orchester dagegen nicht ausmachen (vgl. Abbildung 1); durch ein Mehr an Flow unter den Orchestermusikern verbessert sich in diesem Fall das kooperative Klima also nicht. Ähnliches gilt aus der Perspektive der transformationalen Führung: Der Effekt der transformationalen Führung des Dirigenten auf das kooperative Klima im Orchester ist dann besonders ausgeprägt, wenn zugleich die intrinsische Motivation (Flow) der Orchestermusiker hoch ausgeprägt ist. Bei niedrigem Flow führt eine

zunehmende transformationale Führung dagegen nur zu einer geringfügigen Verbesserung des kooperativen Klimas.

#### DISKUSSION

Zunächst ist in methodischer Hinsicht einschränkend anzumerken, dass ein Längsschnittsdesign, das abhängige und unabhängige Variablen zeitlich versetzt erhebt, aussagekräftiger gewesen wäre als das hier verwendete Querschnittsdesign. Im Gegensatz zu früheren Studien wurde hier jedoch die Einstufung der künstlerischen Qualität des Orchesters erstmals aus einer zusätzlichen Quelle gewonnen, womit das Problem des „single subject method consistency bias“ (McDonald, 1999) hier umgangen wurde.

Da die Qualitätsratings jedoch auch in dieser Studie nicht von einer unabhängigen Quelle (*d.h.* außerhalb des Orchesters) gewonnen wurden, sondern von Musikern des jeweiligen Orchesters, besteht im Prinzip die Gefahr einer systematischen Überschätzung der Orchesterqualität. Befunde aus der Organisationsforschung lassen jedoch darauf schließen, dass eine Selbsteinschätzung der Leistung durch die Mitarbeiter nicht zwingend besser ausfällt als die Messung mithilfe objektiver Indikatoren (Wall *et al.*, 2004). Befunde aus früheren Studien der Verfasser (Boerner und Krause, 2001) deuten darüber hinaus darauf hin, dass Orchestermusiker die Qualität ihres Orchesters in der Regel kritischer einschätzen als Externe.

Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen künstlerischer Qualität im Orchester, kooperativem Klima im Orchester, intrinsischer Motivation der Musiker und transformationaler Führung durch den Dirigenten. Die Befunde bestätigen die Hypothese (1), dass sich durch das Ausmaß an kooperativem Klima unter den Orchestermusikern die künstlerische Qualität der Orchesterleistung vorhersagen lässt. Ein kooperatives Klima begünstigt einen emotionalen Gleichklang der Musiker, der über eine erleichterte Konsensbildung und Verständigung unter den Musikern den musikalischen Gleichklang und damit die künstlerische Qualität des Orchesters fördert. Darüber hinaus wurde angenommen, dass eine hohe intrinsische Motivation der Musiker (Hypothese 2) und ein hoch ausgeprägter transformationaler Führungsstil des Dirigenten (Hypothese 3) sich positiv auf das kooperative Klima im Orchester auswirken. Beide Hypothesen konnten aufgrund der hier vorgelegten Befunde jedoch nicht bestätigt werden. Vielmehr zeigt sich, dass die Wechselwirkung zwischen intrinsischer Motivation der Musiker und transformationaler Führung des Dirigenten Vorhersagen auf das kooperative Klima im Orchester zulässt.

Ohne eine ausgeprägte transformationale Führung des Dirigenten führt eine Steigerung der intrinsischen Motivation der Musiker dagegen nicht zu einer Steigerung des kooperativen Klimas im Orchester. Umgekehrt gilt: Eine ausgeprägte transformationale Führung des Dirigenten steigert nur dann das kooperative Klima

im Orchester, wenn zugleich die intrinsische Motivation der Musiker hoch ausgeprägt ist.

Für die Verbesserung des kooperativen Klimas im Orchester kommt es demnach nicht auf die isolierte Wirkung von intrinsischer Motivation der Musiker oder transformationaler Führung des Dirigenten an; die Steigerung des kooperativen Klimas lässt sich durch die kombinierte Wirkung von transformationaler Führung und intrinsischer Motivation erreichen.

Nach den obigen Überlegungen könnte dies damit zusammenhängen, dass bei hohem Flow zwar die Konzentration und die Motivation der Musiker hoch ausgeprägt sind und damit die Voraussetzungen für die Entstehung von kooperativem Klima günstig sind, weil das Konfliktpotential tendenziell abnimmt. Der (über die erreichte künstlerische Qualität vermittelte) Belohnungswert der intrinsischen Motivation kann jedoch nicht voll zur Geltung kommen, wenn der transformational führende Dirigent fehlt. Speziell in den hier untersuchten großen Symphonieorchestern, bei denen die Musiker nur in begrenztem Ausmaß Hör- und Sichtkontakt haben, ist daher neben der dezentralen Selbstkoordination der Musiker zugleich eine zentrale Koordination durch einen Dirigenten für die Entstehung eines kooperativen Klimas unverzichtbar (Boerner, 2002; Hunt *et al.*, 2004).

Umgekehrt reicht ein transformationaler Dirigent allein nicht aus, um das kooperative Klima im Orchester sicherzustellen. Dies kann zum einen damit erklärt werden, dass ein Orchester ein relativ selbständiger — zumindest in Deutschland auch gewerkschaftlich sehr gut organisierter — Organismus ist, der zu seinem Dirigenten in der Regel ein professionelles, mitunter distanzierendes Verhältnis pflegt. Vor diesem Hintergrund ist die identitätsbildende Wirkung des Dirigenten generell eingeschränkt. Zum anderen arbeiten Orchester in der Regel mit wechselnden Dirigenten zusammen, so dass die Einflüsse der jeweiligen Dirigenten in der Regel nur projektbezogen wirken. Das kooperative Klima im Orchester entwickelt sich daher auch unabhängig von Person und Führungsstil des Dirigenten und auch in Bezug auf nicht-musikalische Fragen sowie bei informellen Anlässen.

Für die Praxis des Musizierens im Orchester zeigen die Befunde der vorliegenden Studie erstens, dass der sogenannte Teameist im Orchester einen erheblichen Einfluss auf die künstlerische Qualität des Orchesters hat. Nach unseren Ergebnissen lässt sich die resultierende künstlerische Qualität eines Orchesters fast zur Hälfte ( $R^2 = 41\%$ ) durch das Ausmaß an kooperativem Klima unter den Musikern erklären. Bemühungen um den Zusammenhalt des Ensembles „Orchester“ erhalten vor diesem Hintergrund einen bedeutenden Stellenwert für die Qualität eines Orchesters. Weitere entscheidende Einflussfaktoren auf die künstlerische Qualität des Orchesters, die in dieser Studie jedoch nicht untersucht wurden, sind beispielsweise die Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Musiker.

Die Entstehung und Förderung eines kooperativen Klimas im Orchester sollte weder den Musikern noch dem Dirigenten allein überlassen bleiben. Nach unseren

Befunden ist ein kooperatives Klima im Orchester das Ergebnis des Zusammenwirkens von hochmotivierten Musikern und einem transformational führenden Dirigenten. Auf der Seite der Musiker kommt es daher darauf an, eine hohe intrinsische Motivation zu fördern und auch gerade unter den Bedingungen des Ensemblespiels zu erhalten, also gelegentlich beobachtbaren Tendenzen zum „Dienst nach Vorschrift“ mit Nachdruck zu begegnen. Auf der Seite des Dirigenten lautet eine Konsequenz, dass Dirigenten nicht nur musikalisches „Expertenwissen“ mitbringen sollten, sondern auch die Fähigkeit zur transformationalen Führung. Zusätzlich bestätigen die Befunde die Erfahrung professioneller Ensembles, dass Dirigent und Orchester zueinander „passen“ müssen. Dies gilt nicht nur in musikalischer Hinsicht im engeren Sinne (z.B. in Bezug auf Stil und Interpretationsweise), sondern speziell auch für die soziale Interaktion zwischen Musikern und Dirigenten.<sup>2</sup>

(2) Kontaktadresse:  
Sabine Boerner  
Chair for Management, especially Strategy  
and Leadership  
Faculty of Politics and Management  
University of Konstanz  
Universitätsstr. 10  
D - 78457 Konstanz  
Germany  
e-mail: sabine.boerner@uni-konstanz.de

#### • LITERATURNACHWEIS

- Allmendinger, J., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (1996). Life and Work in Symphony Orchestras. *The Musical Quarterly*, 80, 194-219.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), 950-67.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-62.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (eds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-81). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boerner, S. (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg — ein Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters* [Leadership behaviour and leadership success — contribution to a theory of leadership taking the example of opera companies]. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner, S. (2004). Artistic quality in an opera company - towards the development of a concept. *Nonprofits Management and Leadership*, 4 (4), 425-36.
- Boerner, S., & Krause, D. (2001). Musik als Berufung — zur Motivation im Orchester: Eine empirische Studie [Music as a vocation — On the motivation of orchestral musicians: An empirical investigation]. *Das Orchester*, 2001 (11), 8-11.
- Boerner, S., Krause, D., & Gebert, D. (2004). Leadership and cooperation in an orchestra — An empirical study. *Human Resource Development International*, 7 (4), 465-79.
- Boerner, S., & v. Streit, C. (2006). Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung — Ergebnisse einer empirischen Untersuchung [Group mood as prerequisite of transformational leadership — Results of an empirical investigation]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationsforschung*, 50(1), 3-8.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* [Statistics for social scientists]. Berlin: Springer.
- Boyle, J. D., & Radocy, R. E. (1987). *Measurement and evaluation of musical experience*. New York: Schirmer Books.
- Burzik, A. (2000). *Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern: Eine qualitative Studie über fördernde und hemmende Bedingungen* [Orchestra musicians' experience of flow: A qualitative study on flow-enhancing and flow-reducing conditions]. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bremen.
- Cooksey, J. N. (1982). Developing an objective approach to evaluating music performance. In R. Colwell (ed.), *Symposium in Music Education*. University of Illinois, Illinois (pp. 197-229).
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-60.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Learning flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M., & Lefevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality*, 56, 815-22.
- Dahlhaus, C. (1973). Über musikalische Werturteile. [On musical value judgements]. In W. Krützfeld (ed.), *Wertproblematik der Musikdidaktik* (pp. 9-18). Ratingen: Henn.
- Erd, R. (1987). Kunst als Arbeit. Organisationsprobleme eines Opernorchesters. *Soziale Welt*, 437-59.
- Faulkner, R. R. (1973). Orchestra in interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *The Sociology Quarterly*, 14, 147-57.
- Gabrielsson, A. (1999). The performance of music. In D. Deutsch (ed.), *The Psychology of Music* (pp. 501-602). San Diego: Academic Press.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation [Leadership and innovation]*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit — eine kritische Bestandsaufnahme [Innovation by teamwork — a critical summary]*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gilson, L. L., Shalley, C. E., & Milne, S. H. (2002). *The critical role of creativity in the relationship between team processes and performance*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Denver 2002.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-96.
- Hunt, G., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave-organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 145-62.
- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage University Press.
- James, L. R., Demaree R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 85-98.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1990). Strategic context and organizational climate. In B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass (pp. 130-50).
- Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161-7.
- Krause, D., Boerner, S., Lanwehr, R., & Nachtigall, C. (2002). Strukturgleichungsmodelle zur Analyse von Macht und Führungserfolg im Orchester [LISREL-models for the analysis of power and leadership success in the orchestra]. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1, 124-37.
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A Study of British String Quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-86.
- Rasch, R. A. (1979). Synchronization in performed ensemble music. *Acustica*, 43, 121-31.
- Riordan, C. M., & McFarlane Shore, L. (1997). Demographic Diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342-58.
- Sagen, D. P. (1983). The development and validation of a university band performance rating scale. *Journal of Band Research*, 18, 1-11.
- Sawyer, R. K. (2003). *Group creativity: Music, theatre, collaboration*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Streit, C. v. (2003). *Untersuchung zum Arbeitsklima in deutschen Kulturorchestern: eine bundesweite Fragebogenstudie [Investigation of the climate in German orchestras: a nationwide empirical study]*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, FU Berlin.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Waldmann, D. A., Ramirez, G. G., & House, R. J. (2001). Does leadership matter? CEO attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-43.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
- Williamon, A., & Davidson, J. W. (2002). Exploring co-performer communication. *Musica Scientia*, 1 (1), 53-72.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

• **Crear un clima de colaboración en una orquesta: el papel de los músicos y el liderazgo del director**

Este trabajo investiga las condiciones previas y los efectos de un clima de cooperación en una orquesta sinfónica. Un clima de colaboración — es decir, mutua estima y cohesión de los músicos — mejora la cooperación de la orquesta y su calidad interpretativa. La elevada motivación intrínseca de los músicos y el liderazgo del director son asumidos como pre-requisitos de un clima de cooperación en la orquesta.

El efecto positivo de un clima de colaboración entre los músicos sobre la calidad artística de la orquesta se ha confirmado con una investigación empírica llevada a cabo con 208 músicos de 22 orquestas sinfónicas alemanas. Además se ha encontrado un efecto de interacción entre la motivación de los músicos y el liderazgo del director en el clima de colaboración en la orquesta. Es más, no se puede esperar el aumento del clima de colaboración en la orquesta gracias al impacto aislado de la motivación intrínseca o el estilo de liderazgo, sino solamente con la combinación de ambos. Se desarrollan conclusiones prácticas para la interpretación en orquestas sinfónicas.

• **Spirito di gruppo in orchestra: il ruolo reciproco di flusso e guida**

Il presente contributo esplora le condizioni e gli effetti di un clima di cooperazione fra i musicisti di un'orchestra sinfonica. Un clima cooperativo, cioè stima reciproca e coesione degli orchestrali, migliora la collaborazione nell'orchestra e di conseguenza la qualità artistica delle esecuzioni. Si assumono come prerequisiti per un clima cooperativo nell'orchestra un'elevata motivazione intrinseca dei musicisti ed uno stile di guida trasformazionale da parte del direttore.

Una ricerca empirica su 208 musicisti di 22 orchestre tedesche conferma l'ipotesi di un effetto positivo del clima cooperativo fra gli strumentisti. Si riscontra inoltre un effetto d'interazione sul clima cooperativo dell'orchestra fra la guida trasformazionale del direttore e la motivazione intrinseca dei musicisti. Non ci si può quindi aspettare un accrescersi del clima cooperativo grazie all'influenza isolata della guida trasformazionale del direttore, o della motivazione intrinseca dei musicisti, ma solo dalla loro combinazione. Da questi risultati si traggono conclusioni utili per la pratica musicale di un'orchestra sinfonica.

• **Création d'un climat de coopération au sein d'un orchestre : le rôle du flux des musiciens et le style de direction du chef**

On étudie ici à la fois les conditions requises et les effets d'un climat de coopération au sein d'un orchestre symphonique. Un climat de coopération, autrement dit l'estime mutuelle et la cohésion des musiciens, accroît la coopération au sein de l'orchestre et, partant, la qualité de l'exécution. Le haut niveau de motivation intrinsèque des musiciens et un style transformationnel de direction du

chef sont considérés comme les pré-requis d'un climat de coopération au sein d'un orchestre.

L'effet positif d'un climat de coopération parmi les musiciens sur la qualité artistique de l'orchestre est confirmé par une étude empirique de 208 musiciens de 22 orchestres symphoniques allemands. Qui plus est, la motivation intrinsèque des musiciens et le style de direction du chef interagissent sur le climat de coopération au sein de l'orchestre. Aussi, un accroissement du climat de coopération au sein de l'orchestre ne peut-il résulter de l'impact isolé de la motivation intrinsèque ou du style de direction transformationnel, mais uniquement de leur combinaison. Des conclusions pratiques pour l'exécution dans les orchestres symphoniques sont tirées.

• **Creating cooperative climate in an orchestra: The role of the musicians' flow and the conductor's leadership style**

The paper investigates the preconditions and effects of a cooperative climate in a symphony orchestra. A cooperative climate, i.e., mutual esteem and cohesion of the musicians, enhances the cooperation in the orchestra and hence the performance quality. The musicians' high intrinsic motivation and a transformational leadership style of the conductor are assumed to be prerequisites of a cooperative climate in the orchestra.

The assumed positive effect a cooperative climate among the musicians has on the artistic quality of the orchestra is confirmed by an empirical investigation of 208 musicians in 22 German symphony orchestras. Moreover, an interaction effect of the musicians' intrinsic motivation and the conductor's leadership style on the cooperative climate in the orchestra is found. Hence, an increase in the cooperative climate of the orchestra cannot be expected from the isolated impact of intrinsic motivation or transformational leadership style, but only from their combination. Practical conclusions for the performance in symphony orchestras are drawn.