

STUDIE

Sabine Boerner/Christian von Streit

CHARISMA UND TEAMGEIST

Zur Symbiose zwischen
Dirigent und Orchester



Führung und Kooperation sind Essentials im Orchester. Der Alltag zeigt jedoch, dass weder das Führungsverhalten des Dirigenten noch die Kooperation der Musiker untereinander immer optimal sind. Daher stellt sich die Frage nach dem Zusammenwirken von Musikern und Dirigenten: Kann ein guter Dirigent eine schlechte Kooperation unter den Musikern kompensieren und umgekehrt? Sodass eine gute Führung oder alternativ ein guter Teamgeist im Orchester jeweils für sich schon ein Garant für eine gelungene Aufführung wären?

Eine von der Universität Konstanz in Zusammenarbeit mit der Freien Universität Berlin durchgeführte empirische Untersuchung zeigt, dass dies ein gefährliches Spiel wäre: Eine gute Aufführung ist nach den Ergebnissen erst dann gewährleistet, wenn sowohl der Führungsstil des Dirigenten „stimmt“ als auch die Zusammenarbeit der Orchestermusiker untereinander.

Führung im Orchester: Problemlösung und Problem zugleich?

Welche Eigenschaften soll der ideale Dirigent mitbringen und welches Verhalten soll er an den Tag legen, um das Orchester zu Höchstleistungen anzuspornen? Empirische Untersuchungen zeigen, dass Musiker die künstlerische Qualität ihres Orchesters umso höher einstufen, je weniger demokratisch der Führungsstil ihres Dirigenten ist.¹ Dieser Befund überrascht auf den ersten Blick: Berufsorchester rekrutieren sich aus professionellen Musikern, und in anderen Branchen gilt es als selbstverständlich, dass hoch qualifizierten Mitarbeitern größtmögliche Handlungsfreiheiten gewährt werden. So beschreiben z. B. Mitarbeiter in Forschungsinstituten das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten als deutlich demokratischer, als Orchestermusiker ihren Dirigenten einschätzen.²

Ein Grund für den vergleichsweise autoritären bzw. direktiven Führungsstil des Dirigenten liegt sicher darin, dass das Spiel der Musiker exakt synchronisiert werden muss, um eine rhythmische und klangliche Ausgewogenheit zwischen allen Instrumenten zu erreichen.³ Die Musiker müssen ihre Bewegungen (z. B. Bogenstriche), ihre Atmung und die Intensität ihres Spiels genau aufeinander abstimmen. Hierzu ist es notwendig, einen Sollwert für die jeweilige Interpretation zu bestimmen und bei der Realisierung dieses Sollwertes nicht nur genau auf die anderen Instrumente zu hören, sondern unmittelbar auf das Spiel der anderen zu reagieren.

Dieser Prozess permanenter und intensiver Synchronisation ist in einem Sinfonieorchester schwer ohne einen Dirigenten zu bewerkstelligen: Nicht nur wäre es ausgesprochen schwierig, sich mit etwa hundert Musikern auf eine Konzeption für die Interpretation eines Werkes zu einigen; auch verhindern die akustischen und räumlichen Verhältnisse in der Regel, dass die Mu-

siker ihre Koordination allein über Hör- und Sichtkontakte sicherstellen. Eine „zentrale Fremdkoordination“ der Musiker durch den Dirigenten erscheint so mit zunehmender Größe eines Ensembles unabdingbar, weil eine dezentrale Selbstkoordination der Musiker systematisch an Grenzen stößt.

Während sich die Notwendigkeit eines weitgehend direktiven Führungsstils des Dirigenten also plausibilisieren lässt, bleibt jedoch die Frage der Wirkung eines solchen Führungsstils auf die Musiker zunächst ungeklärt. Geht man davon aus, dass Musiker in professionellen Orchestern hoch qualifiziert sind und eine hohe Motivation mitbringen, ihre künstlerischen Fähigkeiten einzusetzen, stellt ein direktiver Führungsstil nicht nur eine Problemlösung dar, sondern zugleich auch ein Problem: Je autoritärer der Dirigent führt, desto weniger Freiräume bleiben den Musikern für die Umsetzung ihrer individuellen künstlerischen Vorstellungen. Auch wenn man voraussetzt, dass gerade professionelle Musiker eine gewisse „Einsicht in die Notwendigkeit“ eines autoritären Führungsstils mitbringen, ist die Führungskonstellation im Orchester für den Einzelnen nicht unproblematisch, wie ein Musiker schildert: „Aber auch die Tatsache, dass man ein Leben lang immer irgendwo als Schüler behandelt wird: Also es ist furchtbar. Der Dirigent sagt: Üben, üben! Das sage ich zu meinen Studenten. Und das ist furchtbar, das ist ätzend. [...] Manche gehen auf die 60 zu, und da steht immer noch einer, und der ist vielleicht 20 Jahre jünger [...]. So kann das nicht sein, das ist furchtbar. In welchem Beruf hat man das sonst?“⁴

Unsere bisherigen Untersuchungen zeigten, dass ein direktiver Führungsstil des Dirigenten die künstlerische Qualität des Orchesters vor allem dann steigert, wenn die Musiker ihren Dirigenten als „uneingeschränkte fachliche Autorität“ anerkennen,



Von links: Arthur Nikisch mit dem Berliner Philharmonischen Orchester (um 1900), Arturo Toscanini mit einem Musiker des Philadelphia Orchestra (1967) und rechts außen Wilhelm Furtwängler bei einer Probe (1949)

d. h. ihn als charismatisch, überlegen, sicher, mächtig und zuverlässig wahrnehmen. Aus diesem Befund lässt sich schließen: Nicht der „Tyrann“ als solcher steigert die künstlerische Qualität des Orchesters, sondern ein Dirigent, der zwar autoritär führt, aber aufgrund seiner fachlichen Autorität von den Musikern als Experte akzeptiert wird.⁵ Ist dies der Fall, sind die Musiker bereit, Einschränkungen ihrer individuellen Freiheitsgrade in Kauf zu nehmen, weil sie erwarten, dass unter einem fachlich kompetenten Dirigenten ein gutes künstlerisches Ergebnis zustande kommt.

Visionär-charismatische Führung im Orchester: Charisma, Motivation und Inspiration

Dieser Befund legt die Frage nahe, ob die in der Führungsforschung seit einigen Jahren diskutierte so genannte „visionär-charismatische Führung“, die sich in anderen Bereichen bereits als erfolgreich erwiesen hat, auch im Orchester eine besondere Rolle spielt. Kennzeichen einer solchen visionär-charismatischen Führung sind:

■ **Charisma:** Der Führende selbst und die Nähe zu ihm werden als attraktiv erlebt. Das Charisma berühmter Dirigenten wird häufiger beschrieben: „Von Arthur Nikisch geht die Sage, seine bloße Anwesenheit im Raum habe ein Orchester bereits besser klingen lassen. Auch von dem ‚magischen Etwas‘, das Arturo Toscanini oder Wilhelm Furtwängler aus der Reihe der Sterblichen hervorgehoben habe, wissen Musiker zu berichten.“⁶

■ **Inspirierende Vision:** Der Führende vermittelt den Geführten Orientierung und Sinn, was ein guter Dirigent z. B. durch eine überzeugende musikalische Konzeption tut.

■ **Intellektuelle Stimulierung:** Der Führende bricht bei den Geführten alte Sichtweisen auf und lässt Bekanntes in einem neu-

en Licht erscheinen. Intellektuell stimulierend wirkt ein Dirigent beispielsweise dann, wenn er Repertoirestücke auf eine neuartige Weise interpretiert.

Wir nehmen an, dass ein solcher visionär-charismatischer Führungsstil das Verhalten des Dirigenten noch treffender beschreibt als die Kombination aus direkter Führung und uneingeschränkter fachlicher Autorität. Ein Dirigent, der einen visionär-charismatischen Führungsstil pflegt, spornt die Musiker vermutlich zu besonderen künstlerischen Leistungen an und trägt so zu einer Steigerung der künstlerischen Qualität eines Orchesters bei. Diese Frage haben wir in unserer jüngsten Orchesterstudie erstmals empirisch untersucht.⁷ Hierzu formulierten wir zur Messung des Führungsverhaltens die in Tabelle 1 gezeigten Statements.

Bitte geben Sie an, wie aus Ihrer Sicht die Kolleginnen und Kollegen den Chefdirigenten Ihres Orchesters einschätzen.

- hat Charisma (C)
- Wir sind stolz, mit ihm zusammenzuarbeiten. (C)
- verdeutlicht seine Ziele mit Bildern und Gesten (IM)
- macht uns klar verständlich, was er von uns will (IM)
- macht oft völlig neue, überzeugende Interpretationsvorschläge (IS)
- ermöglicht uns, bekannte Werke in einem neuen Licht zu sehen (IS)

Anmerkungen

Die Antworten erfolgten auf einer 7-stufigen Skala (1 = nein, 7 = ja). Die Buchstaben in Klammern beziehen sich auf die Teilaspekte der visionär-charismatischen Führung: C = Charisma, IM = Inspirierende Motivation, IS = Intellektuelle Stimulierung

Tabelle 1:
Messung der visionär-charismatischen Führung durch den Dirigenten

Teamgeist im Orchester: Zusammenhalt und gegenseitige Wertschätzung der Musiker

Für den einzelnen Orchestermusiker ist es besonders motivierend, wenn er „zu einer guten gemeinsamen Orchesterleistung beitragen kann“ und „wenn von einer guten Aufführung viel für das Orchester als Ganzes abhängt“. Dennoch beklagen viele Musiker eine unzureichende Kooperation im Orchester.⁸ Diese Ergebnisse waren der Anlass dafür, auch die Zusammenarbeit im Orchester genauer zu untersuchen. Wie wir oben beschrieben haben, müssen Orchestermusiker sehr intensiv miteinander kooperieren – intensiver, als dies in den meisten Arbeitsgruppen in Organisationen der Fall ist. Daher nehmen wir an, dass der Teamgeist unter den Musikern eine entscheidende Rolle für die künstlerische Qualität spielt. Wir definieren den Teamgeist der Musiker über

- den Zusammenhalt der Musiker bzw. die Abwesenheit von Spannungen im Orchester und
- die gegenseitige Wertschätzung, die die Musiker einander entgegenbringen.

Um die Musiker nach dem Teamgeist in ihrem Orchester befragen zu können, gaben wir für jeden der beiden Teilaspekte vier Items vor (vgl. Tab. 2).

Wir gehen davon aus, dass ein ausgeprägter Teamgeist unter den Musikern die künstlerische Leistung des Orchesters ebenfalls positiv beeinflusst: Eine exakte Synchronisation des Spiels erfordert einen emotionalen Gleichklang der Musiker, der nur bei ausgeprägtem Teamgeist zu erwarten ist. Unter dieser Bedingung dürfte insbesondere die nonverbale Verständigung unter den Musikern wesentlich erleichtert sein. Auch diese Frage ist bisher noch nicht untersucht worden und daher Gegenstand unserer empirischen Untersuchung.

Wir wollen hier erfahren, wie sich aus Ihrer Sicht die Kolleginnen und Kollegen Ihres Orchesters untereinander einschätzen.

- zerstritten^R (Z)
- sympathisch (W)
- unfähig^R (W)
- halten gut zusammen (Z)
- angenehm (W)
- faul^R (W)
- Es gibt Spannungen zwischen den Instrumentengruppen.^R (Z)
- Die verschiedenen Gruppen im Orchester halten gut zusammen. (Z)

Anmerkungen

^R Die Items wurden in umgepolter Form verrechnet. Die Antworten erfolgten auf einer 7-stufigen Skala (1 = nein, 7 = ja). Die Buchstaben in Klammern beziehen sich auf die Teilaspekte des Teamgeists: Z = Zusammenhalt, W = Wertschätzung

Tabelle 2:
Messung des Teamgeists im Orchester



Das Zusammenspiel von Teamgeist und visionär-charismatischer Führung im Orchester

Eine weitere Frage, die bisher noch nicht untersucht wurde, ist das Zusammenspiel zwischen der Führung durch den Dirigenten (hier: visionär-charismatische Führung) und dem Teamgeist der Orchestermusiker. Dass beide einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters leisten, steht außer Frage; unklar ist dagegen, in welchem Verhältnis diese beiden Aspekte zueinander stehen.

So könnte es z. B. sein, dass eine visionär-charismatische Führung des Dirigenten bereits den Löwenanteil an einer guten Aufführung ausmacht; durch einen ausgeprägten Teamgeist im Orchester käme dann lediglich der „Kick“ dazu, der aus einer sehr guten Aufführung eine exzellente macht. Umgekehrt ist vorstellbar, dass der Teamgeist im Orchester wichtiger ist als der Führungsstil des Dirigenten. In diesem Fall würde bereits ein guter Teamgeist der Musiker für eine gelungene Aufführung ausreichen und durch einen visionär-charismatischen Dirigenten käme dann das gewisse „Etwas“ hinzu.

Eine dritte Annahme, die wir in unserer Untersuchung zugrunde legen, lautet wie folgt: Weder ein visionär-charismatisch führender Dirigent noch ein guter Teamgeist unter den Musikern sind – jeweils für sich allein genommen – ausreichend, um die künstlerische Qualität im Orchester zu steigern. Ein visionär-charismatischer Dirigent kann nichts ausrichten, wenn nicht zugleich der Teamgeist im Orchester hoch ausgeprägt ist; umgekehrt steigert ein guter Teamgeist im Orchester die künstlerische Qualität nur dann, wenn zugleich der Dirigent visionär-charismatisch führt, also Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung vermittelt. Nach dieser These sind also Orchester und Dirigent wechselseitig aufeinander an-

gewiesen, wenn es um eine Steigerung der künstlerischen Qualität geht. Diese These haben wir in einer empirischen Untersuchung überprüft.

Die Untersuchung

Zur Überprüfung unserer Annahme befragten wir 208 Musikerinnen (30 %) und Musiker (70 %) aus 22 deutschen Sinfonieorchestern.⁹ Dabei wurden die Vorstände der Orchester persönlich angesprochen und gebeten, den Fragebogen an Musiker ihres Orchesters weiterzuleiten. Die durchschnittliche Mitgliederzahl der Orchester lag bei 98 Musikern. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 40 Jahren, die durchschnittliche Berufserfahrung betrug 15 Jahre. Die Zusammensetzung der Musiker nach Instrumenten und Positionen im Orchester zeigt Tabelle 3.

Die Befragten wurden gebeten, in einem Fragebogen Angaben zu machen in Bezug auf den Führungsstil ihres Dirigenten (Tab. 1), den Teamgeist im Orchester (Tab. 2) und die künstlerische Qualität ihres Orchesters (Tab. 4).

Ergebnisse

Unsere Annahme wurde eindrucksvoll bestätigt: Eine visionär-charismatische Führung des Dirigenten bewirkt *allein* keine Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters. Ebenso gilt: Ein guter Teamgeist unter den Musikern bewirkt *allein* keine Steigerung der künstlerischen Qualität. Stattdessen bestätigte sich der folgende Zusammenhang, der in Grafik 1 dargestellt wird: Wenn der Teamgeist im Orchester gut ist, der Zusammenhalt und die gegenseitige Wertschätzung der Musiker also hoch ausgeprägt sind (vgl. die durchgezogene Gerade in Grafik 1), bewirkt eine Steigerung der visionär-charismatischen Führung des Dirigenten eine Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters. Unter dieser Bedingung gilt also: Je mehr der Dirigent Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung einsetzt, desto besser die künstlerische Qualität des Orchesters. Etwas anderes gilt dagegen für den Fall, dass der Teamgeist im Orchester niedrig ausgeprägt ist (vgl. gestrichelte Gerade): In diesem Fall führt eine Steigerung der visionär-charismatischen Führung des Dirigenten *nicht* zu einer Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters. Wie die gestrichelte Gerade in Grafik 1 zeigt, ist es in diesem Fall gleichgültig, wie stark der Dirigent Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung einsetzt. Da der Führungsstil des Dirigenten nicht auf den fruchtbaren Boden eines ausgeprägten Teamgeistes im Orchester fällt, bleibt die künstlerische Qualität des Orchesters – trotz der Bemühungen des Dirigenten – konstant. Ein guter Teamgeist im Orchester macht das Musizieren also nicht nur angenehmer, sondern nach unseren Befunden auch deutlich erfolgreicher.

Das Gleiche gilt auch umgekehrt (vgl. Grafik 2). Unter der Bedingung, dass der Dirigent visionär-charismatisch führt (vgl.

Zusammensetzung nach					
Geschlecht		Instrumentengruppen		Position im Orchester	
männlich	70 %	Streicher	62 %	Tuttisten	67 %
weiblich	30 %	Bläser	36 %	Solisten/Stimmführer	33 %
		Schlagwerk	2 %		

Tabelle 3: Ausgewählte Merkmale der Orchesterstichprobe

Wir möchten wissen, wie aus Ihrer Sicht die künstlerische Qualität Ihres Orchesters – über die Mehrzahl der Aufführungen hinweg betrachtet – beurteilt wird.

- Das Publikum beurteilt die Qualität unseres Orchesters in der Regel als ...
- Andere Mitwirkende (z. B. Solisten) beurteilen die Qualität unseres Orchesters in der Regel als ...
- Die künstlerische Qualität unseres Orchesters ist im Vergleich zu anderen Orchestern derselben Tarifklasse ...

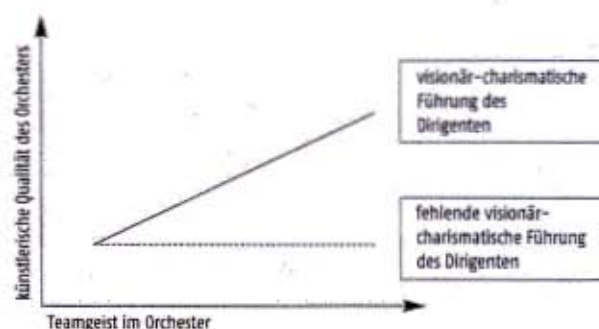
Anmerkung

Die Antworten erfolgten auf einer 7-stufigen Skala: 1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch

Tabelle 4: Messung der künstlerischen Qualität des Orchesters



Grafik 1



Grafik 2

durchgezogene Gerade), führt eine Steigerung im Teamgeist zu einer Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters. Ist die visionär-charismatische Führung des Dirigenten dagegen niedrig ausgeprägt (vgl. gestrichelte Gerade), ist eine Verbesserung des Teamgeists unter den Musikern im Hinblick auf die künstlerische Qualität des Orchesters vollkommen wirkungslos. Ein visionär-charismatischer Dirigent ist also kein verzichtbarer Luxus, sondern ein „Muss“.

Zusammenfassung

Schlagwortartig lassen sich die Ergebnisse unserer Studie wie folgt zusammenfassen: „Teamgeist im Orchester ist nicht alles, aber ohne Teamgeist ist alles nichts“, und: „Visionär-charismatische Führung im Orchester ist nicht alles, aber ohne visionär-charismatische Führung ist alles nichts.“ Oder, etwas eleganter: Ein ausgeprägter Teamgeist unter den Musikern sorgt dafür, dass das „Instrument“ Orchester richtig gestimmt ist; Musik entsteht jedoch erst dann, wenn ein virtuoser Dirigent dieses Instrument zu spielen vermag. Umgekehrt: Ein virtuoser, visionär-charismatischer Dirigent kann erst dann erfolgreich musizieren, wenn sein „Instrument“ dazu in der Lage ist. Dass Dirigent und Orchester, bezogen auf ihr jeweiliges künstlerisches

und technisches Können, in hohem Maße voneinander abhängig sind, ist unbestreitbar. Die vorliegende Untersuchung zeigt darüber hinaus, dass diese symbiotische Beziehung auch für die so genannten weichen Faktoren gilt, die wir hier untersucht haben: den Teamgeist der Musiker und die visionär-charismatische Führung des Dirigenten. ■

Anmerkungen

¹ Sabine Boerner: *Führungsverhalten und Führungserfolg – Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*, Wiesbaden 2002.

² ebd.

³ Sabine Boerner: „Artistic quality in an opera company – towards the development of a concept“, in: *Nonprofit Management and Leadership* 14/04, S. 425–436.

⁴ Boerner, *Führungsverhalten*, S. 116.

⁵ Über die Befunde unserer ersten Orchesterstudie wurde in *Das Orchester* 11/01 und 12/01, jeweils S. 8–11, berichtet.

⁶ Norman Lebrecht: *Der Mythos vom Maestro. Der Dirigent – Typologie eines Berufsstands*, Zürich 1992, S. 11.


⁷ Details der Untersuchung sind aus folgender Publikation zu entnehmen, die in Kürze erscheint: Sabine Boerner/Christian von Streit: „Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, im Druck.

⁸ Sabine Boerner/Diana Krause/Diether Gebert: „Leadership and cooperation in an orchestra – An empirical study“, in: *Human Resource Development International* 7/04, im Druck.

⁹ An dieser Stelle bedanken wir uns ganz herzlich bei den Musikerinnen und Musikern, die uns bei der Befragung unterstützt haben.

Anzeige




ENTFESSELN SIE IHR KÖNNEN

Blechblasinstrumente von Gebr. Alexander sind professionelle Werkzeuge von Musikern für Musiker. Sie erweitern die Ausdrucksmöglichkeit und begleiten unsere Kunden oft ein ganzes Leben lang.

Neben unzähligen Weiterentwicklungen über Jahrhunderte hinweg, achten wir immer auf die Traditionen, die den Erfolg eines Alexander-Musikers stützen: 200jährige Erfahrung – von Generation zu Generation weitergegeben, vielfach ausgezeichnete, hochqualifizierte Handarbeit, sowie die unendliche Liebe zum Detail.

Blasinstrumente von Gebr. Alexander – einzigartige Meisterstücke.

Gebr. Alexander · Bahnhofstraße 9 · 55116 Mainz · Deutschland
 Telefon +49 61 31/28 80 8-0 · Telefax +49 61 31/22 42 48
www.Musik-Alexander.de · mail@Musik-Alexander.de

Modell 103