



Was motiviert Orchestermusiker?

Sabine Boerner / Diana E. Krause

MUSIK ALS BERUFUNG

Zur Motivation im Orchester – eine empirische Studie (Teil 1)

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

Ohne Fleiß kein Preis – diese Erkenntnis dürfte für Orchestermusiker nicht neu sein. Ebenso ist es kein Geheimnis, dass das Gelingen einer Aufführung entscheidend davon abhängt, welcher Dirigent am Pult steht und wie er mit seinem Orchester umgeht. Dennoch sind Fragen der Motivation und der Führung im Orchester bisher selten sys-

tematisch untersucht worden. Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Technischen Universität Berlin wurden die Besonderheiten der Motivation und der Führung im Orchester in einer empirischen Studie anhand des Fragebogens zur „Führung und Kooperation im Orchester“ analysiert.

Die Stichprobe:
436 Musiker aus 30 deutschen Orchestern

An der Untersuchung nahmen 436 Musikerinnen und Musiker aus 30 deutschen Orchestern teil. Dabei gehört die Mehrzahl der Orchester (67 %) einem Theater an, während

der kleinere Teil (33 %) reine Konzertsorchester sind.¹ Die meisten der untersuchten Orchester sind in die Tarifklassen A oder B eingruppiert (vgl. Grafik 1).

Die befragten Musiker weisen bei einem Durchschnittsalter von 40 Jahren eine durchschnittliche Berufserfahrung von 17 Jahren auf. Zwei Drittel (69 %) der Befragten sind männlich, ein Drittel (31 %) weiblich. Die Musikerinnen und Musiker verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Instrumentengruppen: 58 % Streicher, 23 % Holzbläser, 15 % Blechbläser und 4 % Schlaginstrumente. Über die Hälfte der Befragten sind Tuttiisten (55%), etwa ein Viertel sind Stimmführer (22 %) und ebenfalls etwa ein Viertel sind Solisten (23 %).

Wie beurteilen die Musiker die Leistungsfähigkeit ihres Orchesters?

Im Zentrum der künstlerischen Arbeit steht der Erfolg eines Orchesters. Daher interessierte uns zunächst, wie die Musiker die künstlerische Qualität ihres Orchesters einschätzen. Beurteilungen der künstlerischen Qualität sind naturgemäß problematisch, weil sie überwiegend auf subjektiven Bewertungen beruhen. Jeder Beurteiler stellt andere Ansprüche und setzt andere Maßstäbe, so dass sich die Qualitätsurteile verschiedener Personen häufig unterscheiden (Boerner 2000 a). Aus diesem Grund haben wir unserer Qualitätseinstufung verschiedene Maßstäbe zugrunde gelegt: Die individuellen Ansprüche der Musiker, die Fähigkeiten der Musiker und die Resonanz des Orchesters beim Publikum, der Presse, dem Dirigenten und anderen künstlerischen Mitwirkenden. Erwartungsgemäß wird die künstlerische Qualität in den verschiedenen Tarifklassen unterschiedlich beurteilt: Musiker der Tarifklasse A/F1 beurteilen die Qualität ihres Orchesters besser als Musiker der Tarifklasse A; ebenso bewerten Musiker der Tarifklasse A die Qualität ihres Orchesters besser als Musiker der Tarifklasse B.² Die Einstufung der künstlerischen Qualität über die verschiedenen Orchester-Tarifklassen hinweg ist in Grafik 2 dargestellt.

Dabei zeigt sich im Ergebnis, dass die künstlerische Qualität der befragten Orchester durchgehend als hoch eingeschätzt wird: Über die Hälfte der Befragten stuft die Orchesterqualität insgesamt als eher hoch ein. Insbesondere das Publikum ist mit der Qualität sehr zufrieden, weil hier 80 % die Orchesterqualität als hoch einschätzen. Andererseits wird deutlich, dass die Orchestermusiker selbst die Leistung ihres Orchesters generell weniger gut beurteilen als Dritte. Von den Personen außerhalb des Orchesters sind zwei Drittel (69 %) insgesamt mit der Orchesterqualität sehr zufrieden, während es bei den Orchestermusikern nur etwas über die Hälfte (54 %) sind. Die Orchestermusiker selbst stehen der Leistung ihres Orchesters also offenbar kritischer gegenüber als die Zuhörer.

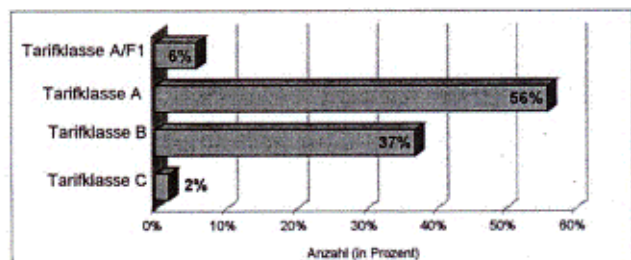
Wie ist dieser Befund zu erklären? Orchestermusiker zeichnen sich durch eine hohe Professionalität aus, da sie über hohe Begabung, hohe künstlerische Fähigkeiten und langjährige Erfahrung verfügen. Entsprechend sind ihre Ansprüche an die künstlerische Leistung des Orchesters hoch,

so dass ihr Urteil über die Qualität besonders kritisch ausfällt: Über die Hälfte (61 %) der Musiker hat den Eindruck, dass die künstlerische Qualität ihres Orchesters, speziell im Vergleich mit ihren persönlichen Qualitätsansprüchen, eher niedrig einzuschätzen ist.

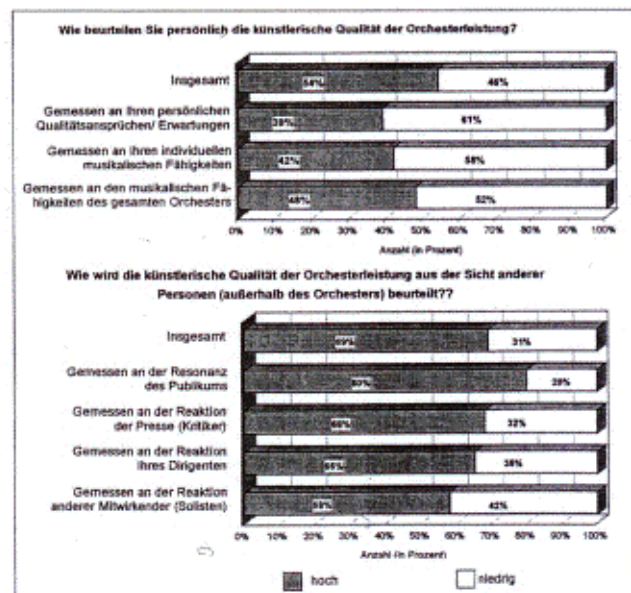
Aus diesem Befund lässt sich zugleich die Folgerung ziehen, dass die künstlerische Qualität der Orchester aus der Sicht vieler Orchestermusiker gesteigert werden könnte. Um die Frage beantworten zu können, wo mögliche Ansatzpunkte hierfür liegen, haben wir in unserer Studie zwei Schwerpunkte gesetzt: die Motivation der Orchestermusiker und die Führung der Orchestermusiker durch den Dirigenten. Im ersten Teil der empirischen Studie wird zunächst die Frage der Motivation untersucht.³

Künstlerische Motivation: Spaß, Inspiration, Teamgeist und ein begeistertes Publikum

Eine hohe künstlerische Qualität im Orchester ist nur dann zu erreichen, wenn die Musiker ihre Fähigkeiten auch einsetzen und sich entsprechend anstrengen. Fast alle befragten Musiker in allen Tarifklassen sind der Ansicht, dass für eine hohe künstlerische Qualität ihres Spiels folgende Aspekte sehr wichtig sind: dass sie sich anstrengen und konzentriert



Grafik 1: Verteilung der untersuchten Orchester auf die Tarifklassen



Grafik 2: Beurteilung der künstlerischen Qualität der Orchester



Orchestermusiker können ihre Fähigkeiten auch außerhalb ihres Orchesters einsetzen, z. B. durch kammermusikalische Tätigkeit

sind (97 %), dass ihre Orchesterkollegen musikalisch gut und konzentriert sind (93 %) und dass sie ihre musikalischen Fähigkeiten voll einsetzen können (94 %).

Was motiviert nun einen Orchestermusiker dazu, sich anzustrengen und seine Fähigkeiten einzusetzen? Ordnet man die Antworten der Musiker nach der Häufigkeit ihrer Nennungen, so wird folgendes sichtbar: Sehr motivierend sind Spaß, gegenseitige Inspiration, Teamgeist und ein begeistertes Publikum (vgl. Grafik 3). Dieser Befund gilt für alle Tarifklassen und für alle Positionen im Orchester.

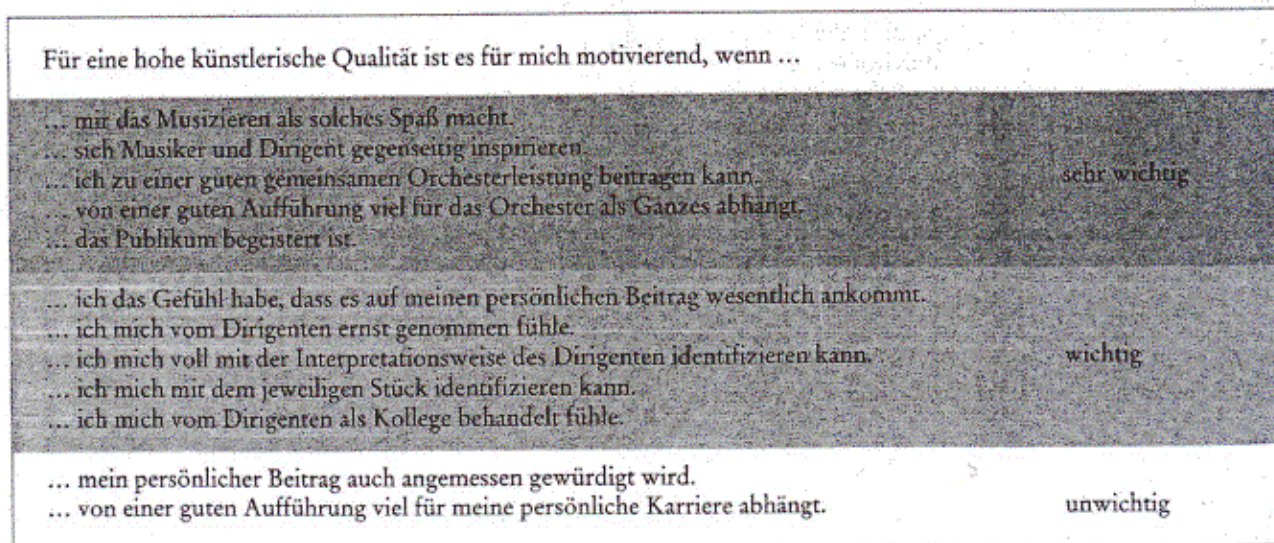
Als weniger wichtig betrachten die Musiker dagegen die Identifikation mit dem Stück und mit der Interpretationsweise des Dirigenten sowie eine kollegiale Behandlung durch den Dirigenten. Vergleichsweise unwichtig sind schließlich die Würdigung des eigenen Beitrags und die Konsequenzen

für die persönliche Karriere. Hierin unterscheiden sich allerdings Solisten und Stimmführer von Tuttisten: Erwartungsgemäß spielen diese beiden Aspekte für Solisten und Stimmführer eine größere Rolle als für Tuttisten. Außerdem ergibt sich hier ein Unterschied zwischen den Instrumentengruppen: Für die Motivation der Holzbläser und der Blechbläser sind die Konsequenzen für die persönliche Karriere wichtiger als für die Motivation der Streichergruppe.

Die Ergebnisse verweisen auf eine Besonderheit der Motivation im Orchester: An erster Stelle stehen hier solche Aspekte, die unmittelbar mit der Tätigkeit des Musizierens selbst zusammenhängen (Spaß, Teamgeist, Inspiration, Identifikation mit dem Stück bzw. der Interpretation und die Reaktion des Publikums). Andere Aspekte, die ebenfalls belohnend wirken, aber mit dem Musizieren selbst weniger eng verbunden sind (Würdigung des eigenen Beitrags und persönliche Karrierechancen), sind dagegen für die Motivation der Musiker eher unwichtig. Orchestermusiker verstehen somit ihre Tätigkeit eher als eine „Berufung“, die sie nicht in erster Linie wegen des erwarteten Nutzens ausüben, sondern um ihrer selbst willen. Wie in anderen künstlerischen Berufen ist also auch die Motivation der Orchestermusiker eher als „intrinsisch“ denn als „extrinsisch“ zu bezeichnen (Allmendinger/Hackman/Lehman 1996; Csikszentmihalyi/Lefevre 1989). Als Folgerung ergibt sich, dass die Motivation der Musiker weniger durch extrinsische Anreize (wie z. B. Karrierechancen) als vielmehr durch intrinsische Anreize, speziell eine herausfordernde Tätigkeit, gesteigert werden kann.

Der Alltag im Orchester: hoher Leistungsdruck und mangelnde Kooperation

Die Aufführung eines Orchesters findet in der Regel live vor Publikum statt, so dass auftretende Irrtümer und „Patzer“ nicht korrigiert werden können. Gleichzeitig erfordert das Spiel im Orchester ein Höchstmaß an Konzentration, um



Grafik 3: Wichtigkeit verschiedener Motivationsquellen im Orchester

ein präzises Zusammenspiel zu erreichen. Entsprechend herrscht im Orchester ein hoher Leistungsdruck: Über die Hälfte der befragten Musiker (63 %) haben persönlich den Eindruck, als Künstler unter Leistungs- und Erfolgsdruck zu stehen (vgl. Grafik 4).

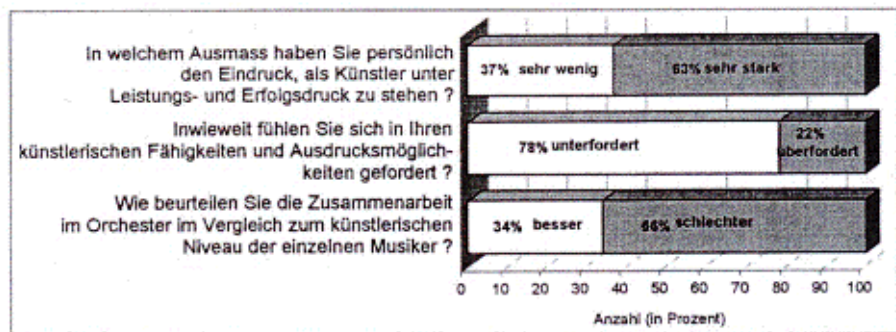
Dies gilt insbesondere für Solisten und Stimmführer: Sie fühlen sich stärker unter Leistungs- und Erfolgsdruck als die befragten Tuttiisten. Speziell die Blechbläser erleben stärkeren Leistungsdruck als die Streichergruppe. Ebenso empfinden die Musiker in höheren Orchestertarifklassen (A/F1 und A) einen ausgeprägteren Leistungsdruck als die Musiker in niedrigeren Tarifklassen (B und C).

Trotz dieses hohen Leistungsdrucks fühlt sich die Mehrheit der Orchestermusiker jedoch nicht überfordert, sondern tendenziell unterfordert: Nur 22 % der Befragten geben an, in ihren künstlerischen Fähigkeiten und Ausdrucksmöglichkeiten eher überfordert zu sein, während 78 % sich eher unterfordert fühlen, d. h. den Eindruck haben, ihre Fähigkeiten nicht voll einsetzen zu können. Dies gilt gleichermaßen für Solisten und Stimmführer wie für Tuttiisten. Erklären ließe sich dieser Befund damit, dass die Musiker in ihrem Studium schwerpunktmäßig auf schwierige Soloparts vorbereitet werden und damit für das Spiel im Orchester teilweise überqualifiziert sind (Stepanaukas 2001). Speziell Spitzenorchester stellen bevorzugt sehr gute Musiker ein, so dass eine Unterforderung hier noch wahrscheinlicher wird: Musiker in A-Orchestern unserer Stichprobe fühlen sich entsprechend häufiger unterfordert als Musiker in den befragten B- und C-Orchestern.

Die Zusammenarbeit im Orchester wird von den Musikern unserer Stichprobe kritisch bewertet: Zwei Drittel der Befragten (66 %) sind der Ansicht, dass das Zusammenspiel im Orchester schlechter ist, als es das künstlerische Niveau der einzelnen Musiker erwarten lässt. Aus der Sicht der Musiker liegen hier also künstlerische Fähigkeiten brach. Allerdings besteht ein Unterschied zwischen den Tarifklassen: Musiker in den A-Orchestern unserer Stichprobe schätzen die Kooperation besser ein als Musiker in den befragten B- und C-Orchestern. Wenn man sich vor Augen führt, dass der Teamgeist im Orchester die Musiker in besonderer Weise zu hoher Leistung motiviert (vgl. oben) und dass das Zusammenspiel der Musiker einen wichtigen Aspekt für die künstlerische Qualität im Orchester darstellt (Boerner 2000 b), so könnten hier Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Qualität liegen.

Zusammenfassung

Die künstlerische Qualität im Orchester wird zwar aus der Sicht Dritter überwiegend als gut beurteilt, könnte aber aus der Perspektive der befragten Orchestermusiker verbessert werden. Entscheidend für eine hohe künstlerische Qualität



Grafik 4: Erfolgsdruck; Über- bzw. Unterforderung und Zusammenarbeit im Orchester

ist die Motivation der Musikerinnen und Musiker, die sich vor allem über das Musizieren als solches stimulieren lässt. Unsere Analyse verdeutlicht zwei Probleme: Die Möglichkeit, ihre eigenen Fähigkeiten voll einzusetzen, ist für die Motivation der Musiker wichtig; viele Musiker fühlen sich jedoch im Orchester eher unterfordert. Ebenso ist Teamgeist ein wichtiger Aspekt für die Motivation, doch wird die Kooperation von vielen Musikern als unbefriedigend beurteilt. Im zweiten Teil dieser empirischen Studie wird untersucht, inwieweit der Dirigent als Führungskraft im Orchester zu einer Erhöhung der künstlerischen Qualität beitragen kann.

Anmerkungen

¹ An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei den Musikerinnen und Musikern aus folgenden Orchestern für ihre Teilnahme: Badische Staatskapelle Karlsruhe, Bamberger Symphoniker, Berliner Symphoniker, Bochumer Symphoniker, Brandenburger Symphoniker, Concerto Brandenburg, Neue Philharmonie Westfalen, Norddeutsche Philharmonie Rostock, Oldenburgisches Staatsorchester, Orchester der Landesbühnen Sachsen, Orchester der Bayreuther Festspiele, Orchester der Komischen Oper Berlin, Orchester des Landestheaters Detmold, Philharmonisches Orchester Augsburg, Robert-Schumann-Philharmonie Chemnitz, Dresdner Philharmonie, Staatsorchester Frankfurt/Oder, Neubrandenburger Philharmonie, Staatsorchester Stuttgart, Philharmonisches Orchester Erfurt, Philharmonisches Orchester Zwickau, Orchester des Sorbischen Nationalensembles Bautzen, Staatskapelle Berlin, Mecklenburgische Staatskapelle Schwerin, Philharmonisches Orchester des Staatstheaters Cottbus, Philharmonisches Staatsorchester Halle, Sinfonieorchester des Bayerischen Rundfunks, Sinfonieorchester Wuppertal, Thüringen Philharmonie Gotha/Suhl und Württembergische Philharmonie Reutlingen.

² Um eine bessere Verständlichkeit des Textes zu erreichen, wird hier auf die Angabe der inferenzstatistischen Werte (z. B. Signifikanzniveaus) verzichtet. Die Prüfung aller Gruppenunterschiede, die in dieser Studie berichtet werden, erfolgte bei intervallskalierten Daten jeweils durch einen T-Test für unabhängige Stichproben, bei Mehrgruppenvergleichen durch Varianzanalysen und bei nominalem Datenniveau durch Chi-Quadrat-Tests.

³ Die Frage der Führung durch den Dirigenten wird im zweiten Teil der Auswertung in Heft 12/01 untersucht.

Literatur

- Allmendinger, Jutta/Richard J. Hackman/Erin V. Lehman: „Life and work in symphony orchestras“, in: *The Musical Quarterly* 2/1996, S. 194-219
- Boerner, Sabine: „Managing quality in the opera house – defining the indefinable“, in: Su Mi Park Dahlgard/Jens J. Dahlgard (Hg.): *Building people and organizational excellence*, Aarhus 2000 (a), S. 98-108
- Boerner, Sabine: „Führung und künstlerische Qualität im Musiktheater – eine Analyse am Beispiel des Opernorchesters“, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 1/2000 (b), S. 68-78
- Csikszentmihalyi, Mihaly/Judith Lefevre: „Optimal experience in work and leisure“, in: *Journal of Personality* 1989, S. 815-822
- Stepanauskas, Daina: „Flawed expertise. On the need to overcome the discrepancy between instrumental training and orchestral reality. The case of string players“, in: Jane W. Davidson/Hubert Eiholzer (Hg.): *The Music Practitioner: Exploring practices and research in the development of the expert music performance, teacher and listener*, Hampshire 2001, in Druck