

Sabine Boerner, Diana E. Krause*

Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung**

Die Führung von Orchestermusikern durch den Dirigenten ist weitgehend direktiv, obwohl es sich hier um einen Bereich handelt, in dem kreative Leistungen erzeugt werden. Ein direktives Führungsverhalten ist im Orchester einerseits aus Gründen der Koordination notwendig; andererseits ist jedoch mit negativen motivationalen Sekundäreffekten bei den geführten Orchestermusikern zu rechnen. Erst wenn die Musiker den Dirigenten als unbestrittene fachliche Autorität akzeptieren, werden diese negativen motivationalen Sekundäreffekte kompensiert. Anhand einer Stichprobe von 186 Musikern aus 20 deutschen Orchestern wird gezeigt, dass eine direktive Führung im Orchester die künstlerische Qualität insbesondere dann fördert, wenn zugleich die unbestrittene fachliche Autorität des Führenden hoch ausgeprägt ist. Aus diesem Befund werden Schlussfolgerungen für die Führungsforschung gezogen.

Leading an orchestra: Art without artistic freedom? An empirical investigation

A conductor's leadership style is largely directive, even though creative performance is generated. In an orchestra a directive leadership style is necessary for coordination but is likely to produce negative secondary motivational effects among the players. If the conductor is accepted as the uncontested authority in his métier by the musicians, such negative effects can be compensated. A sample consisting of 186 musicians from 20 German orchestras shows that a directive leadership style enhances the artistic quality of an orchestra especially when the conductor's professional authority is perceived to be high. This result is used as the basis for conclusions for research on leadership.

* PD Dr. Sabine Boerner, Jg. 1963. Hochschulassistentin an der Technischen Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaft und Management, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Organisation, Personalwesen und Führungslehre, Uhlandstr. 4-5, D - 10623 Berlin. Arbeitsgebiete: Führung in Nonprofit-Organisationen, Wissens- und Innovationsmanagement, Vergleichende Organisationskulturforchung.

Dipl.-Psych. Diana E. Krause, Jg. 1972. Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaft und Management, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Organisation, Personalwesen und Führungslehre, Uhlandstr. 4-5, D - 10623 Berlin.

Arbeitsgebiete: Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen, Personalauswahl durch Assessment Center, Projektmanagement.

** Wir danken zwei anonymen Gutachtern für ihre konstruktiven Hinweise.

Artikel eingegangen: 5.6.2001

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.11.2001.

1. Fragestellung

Obwohl Einigkeit darüber besteht, dass die künstlerische Leistung eines Orchesters in hohem Maße davon abhängig ist, welcher Dirigent eine Aufführung jeweils einstudiert und leitet (Lebrecht 1991), ist die Weise der Führung von Dirigenten bisher wenig untersucht worden.

Das Führungsverhalten eines Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern ist als weitgehend direktiv zu bezeichnen: Die Orchestermusiker werden weder an der Erarbeitung der künstlerischen Konzeption für die jeweilige Interpretation beteiligt, noch werden ihnen nennenswerte Freiheitsgrade bei der Realisierung dieser künstlerischen Konzeption gewährt. Der Dirigent erwartet vielmehr, dass die Orchestermusiker seine künstlerische Konzeption umsetzen, wobei er sie unmittelbar überwacht und korrigiert (Boerner 2000a; Boerner/Krause 2001; Couch 1983, 110).

Diese Art der Führung im Orchester stellt eine erklärungsbedürftige Besonderheit dar, weil in anderen kreativen Bereichen (z. B. Forschung und Entwicklung) überwiegend nicht-direktiv geführt wird (Amabile/Gryskiewicz 1989; Bürgel/Haller/Binder 1996). Die Funktionalität dieses nicht-direktiven Führungsverhaltens lässt sich vor dem Hintergrund eines situativen Führungsverständnisses (Bass 1990, 37 ff.) über die Randbedingungen der Aufgaben und der Geführten erklären: Die Aufgaben in kreativen Bereichen sind durch hohe Komplexität bzw. geringe Strukturiertheit gekennzeichnet (Kabanoff/Rossiter 1994, 283); die Geführten zeichnen sich speziell in kreativen Bereichen durch eine hohe Qualifikation und eine hohe intrinsische Motivation aus (Amabile 1994, 320). In dieser Konstellation situativer Randbedingungen empfiehlt sich ein nicht-direktiver Führungsstil, der den Geführten entsprechende Freiheitsgrade in Bezug auf die Festlegung der Ziele, die Festlegung der Aufgaben (der Wege zum Ziel) und die Kontrolle der Zielerreichung gewährt (Amabile/Gryskiewicz 1987; Axtell et al. 2000).

Zum einen sind die Geführten aufgrund ihrer hohen Qualifikation in der Lage, komplexe und unstrukturierte Aufgaben selbständig zu bewältigen, so dass eine direkte Führung nicht notwendig erscheint. Zum anderen würde ein direkter Führungsstil, der Freiheitsgrade einschränkt, insbesondere die intrinsische Motivation der Geführten gefährden und wäre aus diesem Grund dysfunktional. Dies gilt speziell dann, wenn man berücksichtigt, dass die Randbedingungen der Aufgaben und der Person nicht im engeren Sinne unabhängige Variablen darstellen, sondern ihrerseits durch die Weise der Führung beeinflusst werden (v. Rosenstiel 2001, 331).

Für das Orchester gelten ähnliche situative Randbedingungen wie für andere kreative Bereiche: Auch im Orchester sind komplexe und unstrukturierte Aufgaben zu bewältigen (Martorella 1974, 359; Wood/Mento/Locke 1987). Zwar stellt die Partitur eines Werkes eine Vorgabe für die Interpretation dar; dennoch zeichnen sich die Aufgaben der Musiker durch eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelaspekte aus, die miteinander verknüpft und dynamisch sind (z.B. die gleichzeitige Beachtung der klanglichen und der rhythmischen Qualität der Tonerzeugung, die zudem spontanen

Veränderungen unterworfen ist). Die geführten Orchestermusiker besitzen ebenfalls eine hohe Professionalität, die durch Begabung, spezialisierte Ausbildung, ausdifferenzierte Zugangsmechanismen und langjährige Erfahrung erreicht wird (Schütte 1991, 21; Stepanauskas 2001). Darüber hinaus ist eine hohe intrinsische Motivation nicht nur für künstlerische Berufe generell typisch (Csikszentmihalyi/Lefevre 1989), sondern auch speziell für Orchestermusiker zentral (Allmendinger/Hackman/Lehmann 1996, 201). Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung der unbestrittenen fachlichen Autorität des Dirigenten im Orchester sichtbar: Eine Führung durch unbestrittene fachliche Autorität erlaubt die Einschränkung der Freiheitsgrade der Geführten, ohne zugleich negative motivationale Sekundäreffekte freizusetzen (Boerner 2002). Aus diesem Grund ist eine direktive Führung im Orchester insbesondere dann funktional für die Orchesterqualität, wenn der Dirigent von den Musikern als unbestrittene fachliche Autorität akzeptiert ist.

Im Folgenden wird zunächst die koordinationsbedingte Notwendigkeit einer direktiven Führung im Orchester begründet. Anschließend wird gezeigt, inwiefern eine Führung durch unbestrittene fachliche Autorität die Akzeptanz der Einschränkung von Freiheitsgraden im Orchester fördert und damit negative motivationale Sekundäreffekte kompensiert. Die These der Funktionalität einer direktiven Führung bei hoher unbestrittener fachlicher Autorität im Orchester wird anhand einer Stichprobe von $N = 186$ Musikern aus 20 deutschen Orchestern empirisch überprüft. Aus den Befunden werden inhaltliche und methodische Schlussfolgerungen für die Führungsforschung gezogen.

2. Die koordinationsbedingte Notwendigkeit einer direktiven Führung im Orchester

Entscheidend für die Aufführung eines Werkes ist die Stimmigkeit der Interpretation (Adorno 1968, 12; Dahlhaus 1973, 11). Aus diesem Grund sind die Aufgaben der Orchestermusiker in hohem Maße interdependent. Ein spezifisches Klangbild etwa lässt sich nur dann erreichen, wenn alle beteiligten Musiker ihre Intonation, Artikulation und Dynamik synchronisieren. Beispielsweise setzt eine gleichmäßige Reduktion der Lautstärke (*decrescendo*) voraus, dass alle Musiker ihre Lautstärke zur gleichen Zeit und im gleichen Maße reduzieren. Eine zu schnelle oder zu langsame Reduzierung der Lautstärke würde dagegen das *decrescendo* im Gesamtklang des Orchesters zerstören. Der Grad der Synchronisation aller Musiker stellt somit ein entscheidendes Qualitätsmerkmal der Orchesterleistung dar (Boerner 2000b).

In der Aufführung müssen die Musiker ihre Aufgaben gleichzeitig ausüben. Insofern liegt hier keine sequenzielle, sondern eine simultane Interdependenz vor (Saavedra/Earley/Van Dyne 1993, 62). Dies wirkt sich auf die Art der Koordination im Orchester aus: Während bei einer sequenziellen Interdependenz der Aufgaben lediglich die Teilergebnisse der einzelnen Mitwirkenden koordiniert werden müssen, sind bei simultaner Interdependenz unmittelbar die von den verschiedenen Musikern arbeitsteilig ausgeführten Teilprozesse zu koordinieren (Saavedra/Earley/Van Dyne

1993, 62). Eine permanente Koordination der Prozesse ist daher die Voraussetzung für eine hohe künstlerische Qualität.

Eine solche Koordination können die geführten Orchestermusiker jedoch nur begrenzt in dezentraler Selbstkoordination bewerkstelligen (Boerner/Krause/Gebert, 2001). Einer dezentralen Selbstkoordination stehen zwei Probleme entgegen, die nachfolgend erläutert werden: Die Mehrdeutigkeit des Erfolgskriteriums – der künstlerischen Qualität im Orchester – und die Intransparenz der Prozesse. In der Notwendigkeit einer zentralen Fremdkoordination durch den Dirigenten liegt die Begründung für die direktive Führung im Orchester.

1. Die künstlerische Qualität des Orchesters ist mehrdeutig und lässt sich daher nur teilweise objektiv beschreiben und bewerten (Boerner 2000b). Die Vorlagen für die Aufführung eines Werkes (Partitur und evtl. Libretto) sind zwar über Merkmale wie Orchestrierung oder Tonalität objektiv erfassbar; ebenso ist eine Aufführung über akustische Vorgänge beschreibbar, die sich im physikalischen Sinne messen lassen. Entscheidend für die Bewertung der künstlerischen Qualität im Orchester sind jedoch nicht diese objektiven Aspekte, sondern subjektive Deutungen dieser Aspekte. In der Deutung liegt die künstlerische Leistung der jeweiligen Interpreten (Lesle 1981, 100). Darüber hinaus bedarf die in einer Aufführung realisierte künstlerische Qualität subjektiver Deutungen durch einen Rezipienten, weil die Wirkung einer künstlerischen Interpretation auf ein wahrnehmendes Subjekt ausgerichtet ist (Dahlhaus 1982, 94). Die objektiven akustischen Vorgänge einer Aufführung als solche sind daher für die Bewertung der künstlerischen Qualität des Orchesters nicht relevant.

Die subjektiven Vorstellungen über die „richtige“ Interpretation eines Werkes und die wahrgenommene Qualität sind jeweils von persönlichen Merkmalen wie Vorbildung, Vorerfahrung, Vorinformation (De la Motte-Haber 1972; Lesle 1981, 54; Lesle 1984; Meißner 1979). Deshalb fallen die Bewertungen der künstlerischen Qualität des Orchesters in der Regel unterschiedlich aus. Dies gilt nicht nur für die Rezipienten einer Aufführung, sondern auch für die Mitwirkenden selbst.

Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass ein dezentraler Abstimmungsprozess der Musiker in hohem Maße konfliktär ausfallen würde. Dies betrifft sowohl die jeweils anzustrebende künstlerische Qualität (Sollwert) als auch die erreichte Qualität (Istwert), so dass auch notwendige Korrekturprozesse umstritten sind. Unter diesen Bedingungen sind Bewertungs- und Beurteilungskonflikte wahrscheinlich (Rüttinger 1980). Damit ist fraglich, inwieweit eine dezentrale Koordination im Orchester überhaupt möglich ist. Ein dezentraler Koordinationsprozess würde zumindest erhebliche Zeit beanspruchen. Zeit stellt jedoch nicht nur in der Aufführung selbst, sondern auch während des Probenprozesses eine knappe Ressource dar.

2. Ein zweites Hindernis für eine dezentrale Selbstkoordination durch die geführten Musiker besteht darin, dass die Qualität einer dezentralen Selbstkoordination

der Musiker gefährdet wäre. Für das Orchester sind technische Randbedingungen (z.B. Sitzposition, Entfernungen, Sichtverhältnisse, akustische Verhältnisse) kennzeichnend, die eine dezentrale Synchronisation zumindest erheblich erschweren. Der Gesamteindruck einer Aufführung ist naturgemäß am besten aus dem Zuschauerraum zu beurteilen, so dass die Mitwirkenden selbst in einer vergleichsweise ungünstigen Position sind. Zusätzlich können sie in ungünstigen Fällen ihren eigenen Beitrag nur unvollständig wahrnehmen (Thärichen 1987). Aufgrund dieser Intransparenz können die Musiker den Grad der Synchronisierung ihres Beitrags mit denen der anderen Mitwirkenden, d.h. die Stimmigkeit der Interpretation, nur in Grenzen selbst beurteilen. Daher würde die Genauigkeit einer dezentralen Synchronisation leiden und die künstlerische Qualität unmittelbar beeinträchtigt.

Zusammenfassend erscheint vor dem Hintergrund hoher Aufgabeninterdependenz aufgrund der Konflikthaltigkeit und der Intransparenz der Prozesse im Orchester eine zentrale Fremdkoordination durch einen direktiv führenden Dirigenten erfolgswirksam. Durch die zentrale Definition des Sollwertes bezüglich der künstlerischen Qualität wird zum einen das Konfliktproblem entschärft. Darüber hinaus erleichtert eine zentrale Synchronisation durch den Dirigenten die Realisierung des Sollwertes: Ein zentral koordinierender Dirigent ist für alle Musiker gut sichtbar und kann sich daher auch nonverbal verständlich machen. Unter diesen Voraussetzungen wird eine Prozesskoordination erreicht, die eine hohe Stimmigkeit der Aufführung sicherstellt und damit die künstlerische Qualität des Orchesters fördert.

Auch bei zentraler Fremdkoordination findet, soweit möglich, zusätzlich eine dezentrale Selbstkoordination der Musiker durch Sicht- und Hörkontakt statt. Ausreichend ist diese jedoch nur in kleineren kammermusikalischen Ensembles, die ohne Dirigenten auftreten, weil hier das Konfliktproblem und das Problem der Intransparenz weniger ausgeprägt sind.

3. Die Akzeptanz fördernde Wirkung einer Führung durch unbestrittene fachliche Autorität des Dirigenten

Durch eine direktive Führung im Orchester sind insbesondere negative Auswirkungen auf die intrinsische Motivation der geführten Orchestermusiker zu erwarten. Da ein direktives Führungsverhalten die Freiheitsgrade der geführten Orchestermusiker einschränkt, wird eine direktive Führung bei den Orchestermusikern Reaktanz (Brehm 1966) auslösen. Dies ist insbesondere deshalb zu erwarten, weil in der Ausbildung der Musiker der Schwerpunkt nicht auf dem Orchesterspiel, sondern im solistischen Spiel liegt (Stepanuskas 2001). In der Abmilderung dieser negativen Sekundäreffekte liegt die Bedeutung der unbestrittenen fachlichen Autorität des direktiv führenden Dirigenten im Orchester.

Im Probenprozess versuchen die Musiker, die künstlerische Konzeption des Dirigenten kognitiv und emotional nachzuvollziehen und sie zu realisieren. Da sie diese künstlerische Konzeption zu Beginn des Probenprozesses jedoch nicht kennen, müs-

sen sie sich zunächst auf die unbekannte Konzeption einlassen. Dies wird um so wahrscheinlicher, je mehr ein Dirigent von den Musikern als unbestrittene fachliche Autorität wahrgenommen wird.

Die Musiker akzeptieren einen Dirigenten umso eher als unbestrittene fachliche Autorität, je mehr sie ihn erstens als mächtig wahrnehmen. Eine hohe zugeschriebene Macht des Dirigenten stellt die Voraussetzung dafür dar, dass er seine künstlerische Konzeption gegenüber denkbaren Alternativen durchsetzen und zugleich die für die Realisierung notwendige Disziplin im Orchester einfordern kann.

Ein zweiter wichtiger Aspekt für die fachliche Autorität des Dirigenten ist das ihm zugeschriebene Expertenwissen (Krause/Boerner in Druck; Raven 1992). Die fachliche Überlegenheit des Dirigenten bezieht sich insbesondere darauf, eine künstlerische Konzeption für das gesamte Orchester zu entwickeln und bei der Realisierung dieser Konzeption Fehler exakt zu diagnostizieren sowie ihre Korrektur zu überwachen.

Drittens ist die fachliche Autorität des Dirigenten umso überzeugender, je mehr die Musiker dem Dirigenten Sicherheit in Bezug auf die „Richtigkeit“ seiner Konzeption zuschreiben. Wenn der Dirigent dagegen seine Konzeption selbst in Frage stellt, dürfte die Bereitschaft der Geführten, diese nachzuvollziehen, gering sein. Eine vierte Eigenschaft eines als unbestrittene fachliche Autorität akzeptierten Dirigenten ist überdies die wahrgenommene Zuverlässigkeit. Sie kann sich sowohl auf die Schlagtechnik des Dirigenten und Hilfen für die Musiker an besonders schwierigen Stellen beziehen als auch auf das Grundgerüst der künstlerischen Konzeption.

Die unbestrittene fachliche Autorität des Dirigenten beruht fünftens auf dem Charisma, das ihm die Musiker zuschreiben. Charismatisch Führende lösen durch ihr Vorbild und ihre Außeralltäglichkeit Begeisterung bei den Geführten aus und steigern so ihre Akzeptanz bei den Geführten (Bass 1990; Bass/Avolio 1991).

Das Konstrukt Führung durch unbestrittene fachliche Autorität setzt sich zusammenfassend aus wahrgenommener Macht, Fachkompetenz, Sicherheit, Zuverlässigkeit und Charisma des Dirigenten zusammen. Wenn die Musiker den Dirigenten als unbestrittene fachliche Autorität akzeptieren, wirkt die Einschränkung von Freiheitsgraden nicht demotivierend, sondern motivierend: Der Verlust an Autonomie wird von den Musikern akzeptiert, weil sie die Interpretation des Dirigenten als stimmig und herausfordernd erleben. Unter dieser Bedingung antizipieren die Musiker zunächst eine hohe künstlerische Qualität des Orchesters und akzeptieren nachfolgend die Einschränkung ihrer Freiheitsgrade als erfolgsnotwendige Voraussetzung. Der Verzicht auf Freiheitsgrade ist demnach eine instrumentelle Handlung, die dadurch verstärkt wird, dass das antizipierte Ergebnis tatsächlich eintritt.

Entscheidend für die Orchestermusiker als Professionelle ist damit das *Ergebnis*, d.h. die künstlerische Qualität des Orchesters. Im *Prozess* der künstlerischen Leistungserstellung nehmen sie daher Freiheitseinschränkungen in Kauf, wenn sie ein hohes künstlerisches Ergebnis erwarten. Dies ist dann der Fall, wenn der Dirigent für sie eine unbestrittene fachliche Autorität darstellt.

Für die emotionale Beziehung zwischen Dirigenten und Orchestermusikern sind daher nicht etwa Rücksichtnahme, Toleranz oder Sympathie entscheidend; eine ausgeprägte „consideration“ wirkt sich im Gegenteil ungünstig auf die künstlerische Qualität des Orchesters aus, wie das Zitat eines Orchestermusikers illustriert: "(...) Aber der ist eben so locker (...), und das macht sich aber eben auch am Abend bemerkbar, dass die große Spannung nicht kommt" (Boerner 2000a, 75). Im Orchester kommt es somit nicht auf die Kombination von consideration und initiating structure (Fleishman 1953) an, sondern auf initiating structure und unbestrittene fachliche Autorität des Führenden.

Im Fazit ergibt sich: Eine direktive Führung im Orchester ist zwar aus Gründen der Koordination notwendig, erzeugt jedoch negative motivationale Sekundäreffekte. Ungeklärt ist dabei, ob und in welcher Weise sich die positiven Koordinationseffekte und die negativen motivationalen Sekundäreffekte der direkten Führung wechselseitig neutralisieren. Die erste Hypothese der Untersuchung lautet daher: Zwischen der direktiven Führung und der künstlerischen Qualität des Orchesters besteht ein geringer positiver Zusammenhang. Die Führung durch unbestrittene fachliche Autorität fördert dagegen die künstlerische Qualität im Orchester in hohem Maße, weil sie die negativen Sekundäreffekte der direktiven Führung absorbiert. Daraus folgt die zweite Hypothese: Zwischen der Führung durch unbestrittene fachliche Autorität und der künstlerischen Qualität des Orchesters besteht ein hoher positiver Zusammenhang. Diese Hypothesen werden nachstehend empirisch überprüft.

4. Empirische Untersuchung des Führungsverhaltens im Orchester

4.1 Stichprobe

Befragt wurden $N = 186$ Orchestermusiker aus 20 verschiedenen deutschen Orchestern. Pro Orchester wurden dabei maximal 20 Musiker befragt. Die Befragten wurden gebeten, ihre Einschätzungen zum Führungsverhalten und zur künstlerischen Qualität des Orchesters jeweils auf einen Dirigenten ihrer Wahl zu beziehen. Ein Orchester wird jeweils von (pro Jahr etwa zehn bis fünfzehn) unterschiedlichen Dirigenten geleitet. Bei dieser Zusammensetzung der Stichprobe ist daher zu erwarten, dass die resultierende Führungs- und Qualitätsvarianz im Wesentlichen nicht Personvarianz der Befragten widerspiegelt, sondern durch unterschiedliches Dirigentenverhalten bedingt ist.

Die Musiker verteilen sich wie folgt auf die Instrumentengruppen: Streicher 59%, Holzbläser 25%, Blechbläser 13% und Schlagwerk 3%. In Bezug auf die Position im Orchester wurden etwa zur Hälfte Tuttisten (58%), etwa zur Hälfte Stimmführer (22%) und Solisten (20%) befragt. Die hier untersuchte Stichprobe repräsentiert insofern weitgehend die reale Zusammensetzung eines Orchesters. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 39 Jahren; die eine durchschnittliche Berufserfahrung bei 16 Jahren auf. Die Stichprobe besteht zu zwei Dritteln (71%) aus Orchestern, die in Theateraufführungen mitwirken, und zu einem Drittel (29%) aus reinen

Konzertorchestern. Die Orchestervorstände wurden jeweils um eine Stichprobe von etwa 20 Musikern ihres Orchesters gebeten.

4.2 Operationalisierung der Variablen

Messung des direktiven Führungsverhaltens. Ein direktives Führungsverhalten wurde über die Einschränkung der Freiheitsgrade für die Geführten definiert. Dem entsprechend wird in dieser Untersuchung ein direktives Führungsverhalten durch einen geringen Zielsetzungs-, Handlungs- und Kontrollspielraum der Geführten operationalisiert (vgl. Tab. 1). Der Reliabilitätskoeffizient der Skala „direktive Führung“ (Cronbach's Alpha standardisiert) beträgt $\alpha = .72$.

Tab. 1: Operationalisierung der direktiven Führung im Orchester

Items	
„Bei uns...“	
... sagt der Vorgesetzte den Mitarbeitern sehr genau, was jeder wie zu tun hat.“ (Handlungsspielraum)	
... kontrolliert der Vorgesetzte die Einhaltung seiner Vorgaben durch die Mitarbeiter unmittelbar und persönlich.“ (Kontrollspielraum)	
... sorgt der Vorgesetzte dafür, dass uns jederzeit das übergeordnete Gesamtziel prägnant vor Augen steht.“ (Zielsetzungsspielraum)	
Reliabilität (Cronbach's α standardisiert)	$\alpha = .72$

Anmerkungen: Die Antwortskala war 7-fach gestuft (1 = sehr niedrig; 7 = sehr hoch); Diese Skala wurde absichtlich nicht orchesterspezifisch, sondern abstrakter formuliert, weil sie im Rahmen einer erweiterten Studie auch in anderen Kontexten eingesetzt wurde. Die Orchestermusiker wurden auf diesen Umstand hingewiesen und gebeten, diese Fragen sinngemäß auf ihr Arbeitsfeld zu beziehen.

Messung der Führung durch unbestrittene fachliche Autorität. Das Instrument zur Messung der unbestrittenen fachlichen Autorität des Dirigenten wurde als Semantisches Differential konstruiert. Diese Form der Messung erscheint hier als besonders geeignet, weil die wahrgenommene fachliche Autorität des Dirigenten eng mit den Emotionen der Geführten zusammenhängt und sich die emotionalen Merkmale der Beziehung zwischen den Geführten und dem Führenden im Semantischen Differential widerspiegelt.

Die befragten Musiker beurteilten den Dirigenten in Bezug auf zehn Adjektivpaare auf einer bipolaren Antwortskala, die 7-fach von -3 bis +3 gestuft war. Durch eine Faktorenanalyse ließen sich zwei Faktoren identifizieren, die wir als „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ und „Führung durch Consideration“ interpretieren und die insgesamt 70 % der Varianz erklären (vgl. Tab. 2). Der Faktor „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ wird durch die Items mächtig, überle-

gen, sicher, charismatisch und zuverlässig repräsentiert. Der Faktor „Führung durch Consideration“ wird durch die Items rücksichtsvoll, tolerant, fair, angenehm und sympathisch abgebildet. Die Reliabilitätskoeffizienten (Cronbach's α) betragen für den Faktor „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ $\alpha = .87$ und für den Faktor „Führung durch Consideration“ $\alpha = .89$.

Tab. 2: Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten (Cronbach's α) von Führung durch unbestrittene fachliche Autorität und Führung durch Consideration ($N = 186$)

Faktor/Items	Faktorladungen		Reliabilität (Cronbach's α)
	Faktor 1	Faktor 2	
1. Führung durch unbestrittene fachliche Autorität			.87
mächtig-machtlos	.90	-.28	
überlegen-unterlegen	.90	-	
sicher-unsicher	.81	.16	
charismatisch-nicht charismatisch	.72	.11	
zuverlässig-unzuverlässig	.68	.22	
2. Führung durch Consideration			.89
rücksichtsvoll-rücksichtslos	-.15	.91	
tolerant-intolerant	-.16	.82	
fair-unfair	.16	.79	
angenehm-unangenehm	.21	.78	
sympathisch-unsympathisch	.23	.75	

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung; die Einschätzung der Führungsweise des Dirigenten erfolgte auf einer bipolaren Skala, die von -3 bis +3 gestuft war.

Messung der künstlerischen Qualität. Für die Messung der künstlerischen Qualität des Orchesters wurden hier drei Maßstäbe vorgegeben: der jeweilige Anspruch der Befragten, das Potenzial der Befragten (individuelle Fähigkeiten und Fähigkeiten des gesamten Orchesters) und die von den Befragten wahrgenommene generelle Resonanz Dritter (vgl. Tab. 3). Damit wird hier nicht die künstlerische Qualität selbst zu messen versucht, sondern primär die Reaktion darauf. Bei der Einstufung dieser Reaktion, z.B. der Resonanz des Publikums, ist eine größere Übereinstimmung der Befragten zu erwarten als bei der Einschätzung der künstlerischen Qualität selbst. Der Reliabilitätskoeffizient (Cronbach's α) für die Skala „künstlerische Qualität des Orchesters“ beträgt $\alpha = .90$.

Tab. 3: Operationalisierung der künstlerischen Qualität des Orchesters

Items	
Wie beurteilen Sie persönlich die künstlerische Qualität der Orchesterleistung?	
Insgesamt	
Gemessen an Ihren persönlichen Qualitätsansprüchen/ Erwartungen	
Gemessen an Ihren individuellen musikalischen Fähigkeiten	
Gemessen an den musikalischen Fähigkeiten des gesamten Orchesters	
Wie wird die künstlerische Qualität der Orchesterleistung aus der Sicht anderer Personen (außerhalb des Orchesters) beurteilt?	
Insgesamt	
Gemessen an der Reaktion anderer Mitwirkender (z. B. Solisten)	
Gemessen an der Resonanz des Publikums	
Gemessen an der Reaktion Ihres Dirigenten	
Gemessen an der Reaktion der Presse (Kritiker)	
Reliabilität (Cronbach's α standardisiert)	$\alpha = .90$

Anmerkungen: Die Skala war 7-fach gestuft (1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch).

Diese Messung der künstlerischen Qualität des Orchesters fasst die subjektiven Urteile über verschiedene Kriterien und über verschiedene Aufführungen der jeweils eingestuften Orchester aus der Sicht unterschiedlicher Personengruppen zusammen.

Um die Validität dieser Qualitätsmessung einschätzen zu können, wurden die Befragten zusätzlich gebeten, die Tarifklasse ihres Orchesters anzugeben. Die in Deutschland übliche Einteilung der Orchester in Tarifklassen erfolgt zwar formal aufgrund der Mitgliederstärke eines Orchesters, doch legt die unterschiedliche Bezahlung der verschiedenen Tarifklassen ein angenommenes Qualitätsgefälle zwischen den Tarifklassen nahe (Hoegl 1995, 93), weshalb die Tarifklassen in anderen Studien auch als Operationalisierung des Orchestererfolgs verwendet werden (Shetler 1978, 167).

Einen Hinweis auf die Validität der oben beschriebenen Qualitätsmessung (vgl. Tab. 3) sehen wir darin, dass sich die Befragten der verschiedenen Tarifklassen in ihrem Urteil über die künstlerische Qualität ihres Orchesters unterscheiden (vgl. Tab. 4).

Eine einfaktorielle Varianzanalyse zeigt, dass sich die drei Tarifklassen in Bezug auf den Hauptfaktor „Künstlerische Qualität“ signifikant unterscheiden ($F(2, 175) = 20,35; p < .001$). Der Post Hoc-Test nach Bonferroni ergibt signifikante Qualitätsun-

¹ In Deutschland werden vier Tarifklassen A (höchste Klasse) bis D (niedrigste Klasse) unterschieden. An dieser Untersuchung nahmen nur Orchester der Klassen A/F1, A und B teil. (Die Tarifklasse A/F1 (Klasse A mit „Fußnote 1“) liegt noch über der Tarifklasse A und ist mit entsprechenden Gehaltszulagen verbunden.)

terschiede zwischen allen drei Tarifklassen in der erwarteten Richtung (vgl. Tab. 5): Orchester niedriger Tarifklassen werden in der Qualität als schlechter eingestuft als Orchester höherer Tarifklassen.

Tab. 4: Mittelwerte der Skalensummen für die künstlerische Qualität der Orchester unterschiedlicher Tarifklassen

Tarifklasse A/F1	Tarifklasse A	Tarifklasse B
5.89	4.86	4.37
(19)	(72)	(87)

Anmerkungen: Die Skala zur Messung der „künstlerischen Qualität“ war 7-fach gestuft (1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch); Fallzahlen pro Tarifklasse in Klammern; aufgrund fehlender Werte beträgt der Stichprobenumfang in der Variable „Tarifklasse“ $N = 177$.

Tab. 5: Ergebnisse des Post hoc-Tests nach Bonferroni zur Prüfung mehrfacher Mittelwertsunterschiede der Tarifklassen in Bezug auf die künstlerische Qualität

Tarifklasse	A		B	
	Mittlere Differenz	Standardfehler	Mittlere Differenz	Standardfehler
A/F1	1.08***	.24	1.49***	.24
A			.41*	.15

Anmerkung: * $p < .05$; *** $p < .001$; $N = 177$ aufgrund fehlender Werte in der Variable „Tarifklasse“.

Einschränkend ist jedoch zu bedenken, dass dieses Ergebnis auch dadurch entstehen könnte, dass die Musiker ihre Einschätzung der künstlerischen Qualität des Orchesters von ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Tarifklasse abhängig machen.

Auf der Basis der hohen Reliabilitäten wurden die jeweiligen Items pro Konstrukt zu folgenden vier Summenwerten zusammengefasst: „direktive Führung“, „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“, „Führung durch Consideration“ und „künstlerische Qualität im Orchester“.

4.3 Ergebnisse der Untersuchung

Da bislang ungeklärt ist, ob und wie sich die positiven Koordinationseffekte und die negativen motivationalen Sekundäreffekte direkter Führung wechselseitig neutralisieren, ist eine niedrige positive Korrelation zwischen direkter Führung einerseits und Orchesterqualität andererseits zu erwarten. Die Ergebnisse zeigen jedoch eine überraschend hohe positive Korrelation ($r = .40, p < .001, N = 166$) (vgl. Tab. 6). Zusätzlich gilt allerdings, dass die qualitätsförderliche Wirkung der direkten Führung zum großen Teil auf die Führung durch unbestrittene fachliche Autorität zurück zu führen ist: Hält man diese fachliche Autorität des Dirigenten konstant, indem man

den Faktor „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ auspartialisiert, so sinkt die Korrelation zwischen direkter Führung und der Orchesterqualität erheblich ($r = .21, p < .01, N = 157$). Dies interpretieren wir als Hinweis darauf, dass eine direkte Weise der Führung zwar positive Koordinationseffekte hat, gleichzeitig aber mit negativen motivationalen Sekundäreffekten zu rechnen sein wird.

Die Annahme einer qualitätsförderlichen Wirkung des Faktors „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ kann durch eine hohe positive Korrelation mit der Orchesterqualität ($r = .70, p < .001, N = 178$) ebenfalls bestätigt werden: Je höher die Musiker die fachliche Autorität des Dirigenten einschätzen, desto höher wird die Orchesterqualität bewertet (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Interkorrelationen der Variablen „direktive Führung“, „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ und „künstlerische Qualität des Orchesters“

	M	SD	N	1	2
1 Direktive Führung	4.10	1.47	166		
2 Führung durch unbestrittene fachliche Autorität	.57	1.43	183	.37***	
3 Künstlerische Qualität	4.76	1.03	178	.40***	.70***

Anmerkung: *** $p < .001$; Korrelationen nach Pearson; zweiseitige Testung; Skala 1 und Skala 3 waren 7-fach gestuft (1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch); die bipolare Skala 2 war von -3 bis +3 gestuft; Schwankungen in der Stichprobengröße entstehen durch fehlende Werte in den Variablen.

Auch der Faktor „Führung durch Consideration“ ist positiv mit der Orchesterqualität korreliert ($r = .26, p < .001, N = 178$). Erwartungsgemäß sinkt diese Korrelation jedoch auf Null und wird nicht mehr signifikant, wenn man den Faktor „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ auspartialisiert. Somit bestätigt sich die hohe Bedeutung einer Führung durch unbestrittene fachliche Autorität im Orchester: Während die direkte Führung lediglich 16 % der Qualitätsvarianz erklärt, erklärt die Führung durch unbestrittene fachliche Autorität die Hälfte (49 %) der Qualitätsvarianz. Bei einer Auspartialisierung der direkten Führung bleibt diese qualitätsförderliche Wirkung der Führung durch unbestrittene fachliche Autorität nahezu unverändert erhalten ($r = .64, p < .001, N = 157$). Ergebnisfunktional ist demnach weniger die direkte Führung als solche, sondern vielmehr die wahrgenommene unbestrittene fachliche Autorität des direktiven Führenden.

Die Höhe dieser Korrelation könnte im Prinzip auch auf eine autokorrelative Überschätzung des Zusammenhangs deuten, da sowohl die Führung durch fachliche Autorität des Dirigenten als auch die künstlerische Qualität des Orchesters von denselben Befragten eingestuft wurden. Dies gilt jedoch zum einen auch für die direkte Führung, für die hier ein niedriger Zusammenhang mit der Qualität ermittelt wurde (vgl. Tab. 6). Zum anderen ist zu berücksichtigen, dass die Korrelationen dann, wenn die Variablen von denselben Personen eingestuft werden, nicht grundsätzlich und

nicht wesentlich höher ausfallen, als wenn sie von verschiedenen Personen eingestuft werden. Eine autokorrelative Überschätzung ist insofern nicht zwingend (vgl. Fuller et al. 1996, 282 sowie die Befunde bei Keller 1992, 495).

Die qualitätsförderliche Wirkung einer Führung durch unbestrittene fachliche Autorität des Dirigenten lässt sich auch varianzanalytisch bestätigen: In einer einfaktoriellen Varianzanalyse wurde der Effekt der Führung durch unbestrittene fachliche Autorität auf die künstlerische Qualität des Orchesters geprüft, indem der Faktor „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ in Quartile gestuft wurde (vgl. Tab. 7). Der Effekt des vierfach gestuften Faktors „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ auf die künstlerische Qualität des Orchesters ist in der erwarteten Richtung signifikant ($F(3, 173) = 56.74, p < .001$).

Tab. 7: Ergebnisse des Post hoc-Tests nach Bonferroni zur Prüfung der Wirkung des vierfach gestuften Faktors „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“ auf die „künstlerische Qualität des Orchesters“

Quartile des Faktors „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität“	2.00		3.00		4.00	
	Mittlere Differenz	Standardfehler	Mittlere Differenz	Standardfehler	Mittlere Differenz	Standardfehler
1.00	-.62***	.16	-1.37***	.15	-1.95***	.16
2.00			-.75***	.15	-1.34***	.17
3.00					-.59***	.16

Anmerkung: *** $p < .001$; $N = 176$.

Nach den obigen Ergebnissen ist ein direktives Führungsverhalten allein nur wenig funktional für die künstlerische Qualität des Orchesters. Vielmehr ist die wahrgenommene unbestrittene fachliche Autorität des direktiv führenden Dirigenten für die künstlerische Qualität bedeutsam. Dies interpretieren wir wie folgt: Bei einem nur direktiven Führungsverhalten werden neben den positiven Koordinationseffekten auch negative motivationale Sekundäreffekte wirksam. Führung durch unbestrittene fachliche Autorität ermöglicht dagegen die koordinationsbedingte Einschränkung von Freiheitsgraden, ohne zugleich negative motivationale Sekundäreffekte freizusetzen. Durch die unbestrittene fachliche Autorität des Dirigenten wird die Einschränkung der Freiheitsgrade von den geführten Musikern akzeptiert. Aus diesem Grund ist eine Führung durch unbestrittene fachliche Autorität in hohem Maße funktional für die künstlerische Qualität des Orchesters.

5. Schlussfolgerungen für die Führungsforschung

Die direkte Führung im Orchester stellt eine Besonderheit dar, die im Rahmen der situativen Führungsforschung nicht erklärbar ist. Aus den Ergebnissen dieser Un-

tersuchung lassen sich daher inhaltliche und methodische Folgerungen für die Führungstheorie ziehen.

Inhaltliche Folgerungen für die Führungstheorie

Bisher galt die Annahme, dass bei Vorliegen komplexer und unstrukturierter Aufgaben sowie hoher Qualifikation und intrinsischer Motivation der Geführten ein nicht-direktiver Führungsstil einem direktiven Führungsstil vorzuziehen ist (z.B. Hersey/Blanchard 1993; Vroom/Jago 1988). Wie diese Untersuchung zeigt, würde diese Annahme im Orchesterbereich zu unzutreffenden Empfehlungen führen.

In inhaltlicher Hinsicht lassen sich die Annahmen des situativen Führungsansatzes wie folgt differenzieren: Während die bisher berücksichtigten situativen Randbedingungen vor allem auf der desaggregierten Ebene der Aufgaben eines Geführten und ihrer Merkmale lagen, führt die Betrachtung der aggregierten Ebene zu differenzierteren Aussagen. Berücksichtigt man die arbeitsteilige Bearbeitung der Aufgaben mehrerer Geführter, so rückt die Koordinationsfunktion von Führung in den Vordergrund. Es stellt sich daher die Frage nach der Interdependenz der Aufgaben und der daraus resultierenden Weise der Koordination. Wenn die Aufgaben der verschiedenen Geführten zugleich in hohem Maße interdependent sind und eine dezentrale Bewerksstellung der damit notwendig werdenden Prozesskoordination ausscheidet, ist ein direktives Führungsverhalten trotz der genannten Bedingungen der Aufgaben und der Geführten funktional. Insofern erscheint es sinnvoll, die situativen Randbedingungen um eine aggregierte Betrachtung der Aufgaben der Geführten zu ergänzen.

Zugleich erscheint eine Differenzierung des Führungsverhaltens selbst sinnvoll. Für die Erklärung des Führungsverhaltens im Orchester reicht die Differenzierung unterschiedlicher Freiheitsgrade der Geführten nicht aus. Die Beschreibung des erfolgswirksamen Führungsverhaltens ist vielmehr um die unbestrittene fachliche Autorität des Führenden zu erweitern.

Zusammenfassend führt die Erklärung des Führungsverhaltens im Orchester zu einer zweifachen Erweiterung der situativen Führungstheorie, indem sowohl die situativen Randbedingungen als auch das Führungsverhalten selbst differenziert werden. Vor dem Hintergrund dieser Erweiterungen ließe sich systematisch fragen, für welche anderen Anwendungsbereiche die für das Orchester typische Konstellation ebenfalls zutrifft. Dabei liegt z.B. die Hypothese nahe, dass andere Organisationen im Bereich der kollektiv produzierten darstellenden Kunst (z.B. Theater, Ballett) ähnliche Randbedingungen aufweisen wie das Orchester. Nähme man die sich hieraus ergebenden Ergänzungen systematisch in den situativen Führungsansatz auf, so wären auch für die Führungspraxis dieser Bereiche zutreffende Empfehlungen formulierbar.

Methodische Folgerungen für die Führungstheorie

Eines der Hauptprobleme der situativen Führungsansätze liegt darin, dass die jeweils berücksichtigten situativen Merkmale nicht in hinreichendem Maße Theorie geleitet ausgewählt werden (Gebert/v. Rosenstiel 1996, 175; Pawar/Eastman 1997,

87). Eine vollständige Systematik der situativen Randbedingungen, die zwischen dem Führungsverhalten und dem Führungserfolg moderieren, ist jedoch unrealistisch, weil sowohl das Spektrum der möglichen Situationsvariablen als auch das Spektrum des jeweils angestrebten Führungserfolgs theoretisch unendlich groß ist. Schließlich lässt sich auch das jeweilige Führungsverhalten nicht auf wenige Führungsstile beschränken.

In der vorliegenden Untersuchung werden führungsrelevante situative Randbedingungen ermittelt, indem gezielt ein Feld aufgesucht wird, in dem die Aussagen der situativen Führungstheorie nicht gelten. Die Auswahl des Orchesters als ein Bereich, in dem trotz hoher Qualifikation, intrinsischer Motivation sowie komplexer und unstrukturierter Aufgaben direktiv geführt wird, stellt in diesem Sinne eine methodische Entscheidung dar. Die Identifizierung der führungsrelevanten situativen Randbedingungen erfolgt insofern Theorie geleitet, als die Randbedingung der Aufgabeninterdependenz aus der Besonderheit des Führungserfolgs – hier der künstlerischen Qualität des Orchesters – abgeleitet wird. In Anlehnung an das Modell der zielorientierten Führung (Gebert/Ulrich 1991) ließe sich daraus der Vorschlag ableiten, eine Theorie geleitete Klassifikation der jeweils führungsrelevanten Situationsvariablen aus der Analyse des jeweiligen Führungserfolgs zu entwickeln.

Literatur

- Adorno, T. (1968): Reflexionen über Musikkritik. In: Kaufmann, H. (Hg.): Symposium für Musikkritik. Graz, 7-21.
- Allmendinger, J./Hackman, R. J./Lehman, E. V. (1996): Life and work in symphony orchestras. In: *The Musical Quarterly* (80), 194-219.
- Amabile, T. M./Gryskiewicz, S. S. (1987): Creativity in the R&D laboratory. Technical report Nr. 30, Center for Leadership. Greensboro, N.C.
- Amabile, T. M./Gryskiewicz, S. S. (1989): The creative environment scales: Work environment inventory. In: *Creativity Research Journal* (2), 231-253.
- Amabile, T. M. (1994): The „Atmosphere of pure work“: Creativity in research and development. In: Shadish, W. S./Fuller, S. (Eds.): *The social psychology of science*. New York/London, 316-328.
- Axtell, C. M./Holman, D. J./Unsworth, K. L./Wall, T. D./Waterson, P. E. (2000): Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (73), 265-285.
- Bass, B. M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications. 3. Aufl., New York.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1991): Transformational leadership: A response to critiques. Binghamton.
- Boerner, S. (2000a): Führung und künstlerische Qualität im Musiktheater – eine Analyse am Beispiel des Opernorchesters. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmung* (23), 68-78.
- Boerner, S. (2000b): Managing quality in the opera house – Defining the indefinable. In: Park Dahlgard, S. M./Dahlgard, J. J. (eds.): *Building people and organizational excellence*. Aarhus, 98-108.
- Boerner, S./Krause, D. E. (2001): Musik als Berufung – zur Motivation im Orchester. Ein empirische Studie. In: *Das Orchester* (11), 8-11.
- Boerner, S./Krause, D. E./Gebert, D. (2001): In der Kunst „untergehen“ – in der Kunst „aufgehen“? Empirische Ergebnisse zur Funktionalität einer direktiv-charismatischen Führung im Orchester. In: *Zeitschrift Führung und Organisation* (5), 285-292.
- Boerner, S. (2002): Führungsverhalten und Führungserfolg – ein Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters. Wiesbaden: Gabler, in Druck.
- Brehm, J. W. (1966): *A theory of psychological reactance*. New York.
- Bürgel, H. D./Haller, C./Binder, M. (1996): *F & E-Management*. München.
- Couch, S. R. (1983): Patronage and organizational structure in symphony orchestras in London and New York. In: Kamerman, J. B./Martorella, R. (Hg.): *Performers & performances. The social organization of artistic work*. South Hadley, Mass., 109-122.
- Csikszentmihalyi, M./Lefevre, J. (1989): Optimal experience in work and leisure. In: *Journal of Personality* (56), 815-822.
- Dahlhaus, C. (1973): Über musikalische Werturteile. In: Krützfeld, W. (Hg.): *Wertproblematik der Musikdidaktik*. Ratingen, 9-18.
- Dahlhaus, C. (1982): Ästhetik und Musikwissenschaft. In: Dahlhaus, C./de la Motte-Haber, H. (Hg.): *Systematische Musikwissenschaft*. Wiesbaden, 81-108.
- De la Motte-Haber, H. (1972): Der Einfluss psychologischer Variablen auf das ästhetische Urteil. In: *Jahrbuch des staatlichen Instituts für Musikforschung*. Berlin, 163-174.
- Fleishman, E. A. (1953): The description of supervisory behavior. In: *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6.
- Fuller, J. B./Coleman, E. P./Patterson, K. H./Stringer, D. (1996): A Quantitative review of research on charismatic leadership. In: *Psychological Reports* (78), 271-287.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. von (1996): *Organisationspsychologie*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Gebert, D./Ulrich, J. G. (1991): Benötigen Theorie und Praxis ein verändertes Verständnis von Führung? In: *Die Betriebswirtschaft* (51), 749-761.
- Hersey, P./Blanchard, K. H. (1993): *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*, 7. Aufl., Englewood Cliffs, NJ.
- Hoegl, C. (1995): *Ökonomie der Oper. Grundlagen für das Musiktheater-Management*. Bonn.
- Kabanoff, B./Rossiter, J. R. (1994): Recent developments in applied creativity. In: Cooper, C. L./Robertson, I. T. (eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (9), 283-324.
- Keller, R. T. (1992): Transformational Leadership and the Performance of Research and development project groups. In: *Journal of Management* (18), 489-501.
- Krause, D. E./Boerner, S. (2001): Experten führen Experten – zur Führung im Orchester. Ein empirische Studie. In: *Das Orchester* (12), in Druck.
- Lebrecht, N. (1991): *Der Mythos vom Maestro*. Zürich/St. Gallen.
- Lesle, L. (1981): *Notfall Musikkritik*. Wiesbaden.
- Lesle, L. (1984): *Der Musikkritiker – Gutachter oder Animateur?* Hamburg.
- Martorella, R. (1974): The performing artist as a member of an organization: A sociological study of opera performers and the economics of opera production. New School for Social Research, Ph. D (Abdruck von Microfiche: Xerox University Microfilms, Ann Arbor, Michigan 48106).
- Meißner, R. (1979): *Zur Variabilität musikalischer Urteile*, Bd. 1. und Bd. 2. Hamburg.
- Merton, R. K. (1957): *Social theory and social structure*. Glencoe.

- Pawar, B. S./Eastman, K. K. (1997): The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. In: *Academy of Management Review* (22), 80-108.
- Raven, B. H. (1992): A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. In: *Journal of Social Behavior and Personality* (7), 217-244.
- Rosenstiel, L. von (2001): Führung. In: Schuler, H. (Hg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen, 317-347.
- Rüttinger, B. (1980): *Konflikte und Konfliktlösungen*. München.
- Saavedra, R./Earley, P. C./Van Dyne, L. (1993): Complex interdependence in task-performing groups. In: *Journal of Applied Behavioral Psychology* (78), 61-72.
- Schütte, W. (1991): *Scherzkommunikation unter Orchestermusikern. Interaktionsformen in einer Berufswelt*. Tübingen.
- Shetler, D. J. (1978): A pilot study of symphony orchestra musicians. In: *College Music Symposium, USA* (18), 155-172.
- Stepanaukas, D. (2001): Flawed expertise. On the need to overcome the discrepancy between instrumental training and orchestral reality. The case of string players. In: Davidson, J. W./Eiholzer, H. (eds.): *The Music Practitioner: Exploring practices and research in the development of the expert music performance, teacher and listener*. Hampshire, in press.
- Thürichen, W. (1987): *Paukenschläge. Furtwängler oder Karajan*. Berlin.
- Vroom, V. H./Jago, A. G. (1988): *The new leadership. Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ.
- Wood, R. E./Mento, A. J./Locke, E. A. (1987): Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology* (72), 416-423.

Erratum

In Heft 4/2001 wurde der Dissertation von

Christian Grund: *Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. Determinanten, Konsequenzen und empirische Befunde für die Bundesrepublik Deutschland**

versehentlich Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner als Betreuerin zugeordnet. Sie ist zwar Mit-Herausgeberin der Schriftenreihe, in der das Buch von Christian Grund erschienen ist, betreut wurde die Arbeit aber von **Prof. Dr. Matthias Kräkel, Universität Bonn**.

Wir bitten, den Fehler zu entschuldigen.

* Christian Grund: *Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. Determinanten, Konsequenzen und empirische Befunde für die Bundesrepublik Deutschland. Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik*, hrsg. von Uschi Backes-Gellner und Matthias Kräkel, Band 9. ISBN 3-87988-555-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2001, 267 S., DM 48.50, EURO 24.80.