

*Sabine Boerner*

# Autorität, Charisma und Teamgeist

## Zur Kunst der Führung im Orchester

### Zusammenfassung

Die Leistung eines Orchesters hängt wesentlich davon ab, welcher Dirigent jeweils am Pult steht (Lebrecht, 1991; Allmendinger et al., 1996; Faulkner, 1973). Dennoch ist die Frage, wie der Dirigent die Orchestermusiker führt, bisher weder in der musikwissenschaftlichen Forschung noch in der Führungsforschung systematisch untersucht worden (Hunt, Stelluto & Hooijberg, 2004). Vor diesem Hintergrund werden nachstehend Befunde aus empirischen Studien zur Führung und Kooperation im Orchester dargestellt.

Die erste Studie zeigt, dass die künstlerische Leistung des Orchesters umso besser ausfällt, je autoritärer der Führungsstil des Dirigenten ist. Dies gilt allerdings insbesondere dann, wenn die Musiker ihren Dirigenten zugleich als uneingeschränkte fachliche Autorität wahrnehmen (Boerner, 2002a; Boerner & Krause, 2002). Diese Autorität beruht vor allem auf der Expertise und dem Informationsvorsprung des Dirigenten (Krause et al., 2002). Die zweite Orchesterstudie untersucht den Führungsstil des Dirigenten genauer und fragt zusätzlich nach der Rolle des „Klimas“ im Orchester. Erwartungsgemäß zeigt sich, dass die Qualität des Orchesters steigt, je mehr der Dirigent einen „visionär-charismatischen“ Führungsstil pflegt – jedoch nur dann, wenn zugleich unter den Orchestermusikern ein guter Teamgeist herrscht (Boerner & v. Streit, 2006).

### 1 Autoritärer Führungsstil des Dirigenten: Problemlösung und Problem zugleich ?

Dass ein Dirigent eher autoritär führt als demokratisch oder liberal, entspricht nicht nur der Alltagserfahrung vieler Musiker, sondern ist auch in der Literatur mehrfach beschrieben worden (Couch, 1983; Kamerman, 1983; Lebrecht, 1991). Orchesterdirigenten beschreiben ihren Führungsstil z.B. so:

Die müssen nach meinem Stock tanzen, das geht nicht anders (Boerner, 2002a, S. 144).

Die Zweckmäßigkeit eines solchen Führungsstils lässt sich auf den ersten Blick leicht erklären: Die Notwendigkeit, bis zu hundert Musiker eines professionellen Orchesters technisch und künstlerisch zu harmonisieren, lässt kaum Spielraum für demokratische Interaktionsformen, wie ein weiteres Zitat illustriert:

Sie dürfen auch nicht zu viel diskutieren, dann sind Sie sofort verloren. Der Musiker nutzt das aus (Boerner, 2002a, S. 149).

Bezeichnenderweise sind entsprechende Versuche einer konsequenten Demokratisierung von Entscheidungsstrukturen selbst in kammermusikalischen Ensembles bislang gescheitert (Boerner, 2002b).

Ein Grund dafür liegt darin, dass die Musiker exakt synchronisiert werden müssen, um eine rhythmische und klangliche Ausgewogenheit zwischen allen Instrumenten zu erreichen. Dies gilt sowohl innerhalb der Instrumentengruppen als auch zwischen den verschiedenen Instrumentengruppen und für eventuelle weitere Mitwirkende einer Aufführung (Solisten, Chor). Die Musiker müssen ihre Bewegungen (z. B. Bogenstriche), ihre Atmung und die Intensität ihres Spiels aufeinander abstimmen. Hierzu ist es notwendig, dass die Musiker eine Vorstellung davon haben, wie das jeweilige Stück im Idealfall klingen soll. Um diesen „Sollwert“ zu erreichen, müssen sie nicht nur genau auf die anderen Instrumente hören, sondern zugleich innerhalb von Sekundenbruchteilen auf ihre Kollegen reagieren. Besonders schwierig wird die klangliche und rhythmische Balance bei gemeinsamen Veränderungen der Lautstärke (z. B. *crescendo*) oder des Tempos (z. B. *accelerando*), die nur dann den gewünschten Ausdruck erreichen, wenn sie von allen Musikern im gleichen Maße und mit gleicher Intensität ausgeführt werden.

Dieser Prozess permanenter und exakter Synchronisation ist in einem Sinfonieorchester schwer ohne einen Dirigenten zu bewerkstelligen: Nicht nur wäre es ausgesprochen schwierig, sich mit etwa hundert Musikern auf die „ideale“ Interpretation eines Werkes zu einigen; auch verhindern die akustischen und räumlichen Verhältnisse, dass die Musiker ihre Koordination allein über Hör- und Sichtkontakte sicherstellen. Mit zunehmender Größe eines Ensembles erscheint eine „Fremdkoordination“ der Musiker durch den Dirigenten unabdingbar, weil eine dezentrale Selbstkoordination der Musiker systematisch an Grenzen stößt und daher die Qualität der Aufführung leiden würde.

Vor diesem Hintergrund erscheint ein weitgehend autoritärer Führungsstil des Dirigenten schlicht als Notwendigkeit; dennoch bleibt 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 autoritärer Führungsstil zunächst ein Problem dar: 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? (Boerner, 2002a, S. 144).

Es stellt sich somit die Frage nach der Wirkung eines autoritären Führungsstils auf die Motivation der Orchestermusiker. Entscheidend für das Engagement der Musiker ist dabei vor allem ihre intrinsische Motivation: Die Tätigkeit wird nicht aufgrund erwarteter positiver Folgen (z.B. höhere Bezahlung) ausgeübt, sondern um ihrer selbst willen (Gebert, 2002). Csikszentmihalyi & Lefevre (1989) haben diese Form der intrinsischen Motivation – das selbstvergessene „Aufgehen“ in der Tätigkeit – als „Flow“ bezeichnet. Empirische Untersuchungen zeigen, dass flow die Motivation der Orchestermusiker treffend charakterisiert (Boerner & v. Streit, in press; Burzik, 2000). Als Teilaspekte der intrinsischen Motivation werden challenge (Herausforderung) und enjoyment (positive Emotionalität) unterschieden (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Zusätzlich wird eine Tätigkeit dann um ihrer selbst willen ausgeübt, wenn sie als sinnvoll und wertvoll betrachtet wird (Leonard, Beauvais & Scholl, 1999). Dies ist umso mehr der Fall, je mehr der Inhalt der Tätigkeit mit den persönlichen Wertvorstellungen der Geführten übereinstimmt. Ein autoritärer Führungsstil des Dirigenten könnte nun insofern negative Effekte auf die Motivation der Musiker haben, als sie bei ihrer Tätigkeit zunächst weniger challenge, enjoyment und Sinn erleben, weil sie wenig individuelle Freiheitsgrade haben.

In der Führungsforschung wird übereinstimmend die Annahme vertreten, dass man den Mitarbeitern mit zunehmender Qualifikation und Motivation zunehmende Freiheitsgrade gewähren sollte, um ihre Motivation zu erhalten (Boerner, 2002a). Entsprechend zeigen empirische Untersuchungen, dass dort, wo kreative Leistungen professioneller Mitarbeiter gefordert sind, nicht autoritär, sondern im Wesentlichen partizipativ oder demokratisch geführt wird. In Forschungsinstituten beispielsweise ist der Führungsstil deutlich weniger autoritär als in Orchestern (Boerner, 2002a). Vor diesem Hintergrund stellt der autoritäre Führungsstil des Dirigenten eine Besonderheit dar, die erklärungsbedürftig ist.

Zusammenfassend erscheint ein autoritärer Führungsstil des Dirigenten im Orchester zwar einerseits aus Gründen der Koordination notwendig, kann jedoch andererseits negative Sekundäreffekte auf die Motivation der Musiker freisetzen. In der Praxis scheinen indes die positiven Effekte eines autoritären Führungsstils die negativen Effekte zu überwiegen. Vor diesem Hintergrund wird der autoritäre Führungsstil des Dirigenten nachstehend genauer untersucht.

## 2 Autorität des Dirigenten und künstlerische Qualität im Orchester

Der Erfolg eines weitgehend autoritären Führungsstils des Dirigenten wurde in einer empirischen Studie untersucht (Boerner & Krause, 2002). Hierzu befragten wir  $N = 436$  Musiker aus 30 deutschen Theater- und Konzertorchestern, wobei die Orchestervorstände jeweils um eine Stichprobe von ca. 20 Musikern ihres Orchesters gebeten wurden. Die untersuchte Musikerstichprobe entspricht weitgehend der realen Zusammensetzung eines Orchesters: Der größte Teil der Musiker (59%) gehört der Gruppe der Streicher an, 23% sind Holzbläser, 14 % Blechbläser, und 4 % gehören zum Schlagwerk. Die Position der Musiker im Orchester verteilt sich folgendermaßen: Etwa zur Hälfte wurden Tuttisten befragt (54%), etwa zur Hälfte Stimmführer (22%) und Solisten (23%). Die Befragten weisen bei einem Durchschnittsalter von 40 Jahren ( $SD = 10.30$ ) eine durchschnittliche Berufserfahrung von 17 Jahren ( $SD = 10.65$ ) auf.

Der Führungsstil des Dirigenten wurde zum einen über die wahrgenommenen Freiräume bzw. Freiheitseinschränkungen der Musiker operationalisiert. Um das Führungsverhalten des Dirigenten genauer zu beschreiben, gaben die Musiker zusätzlich an, in welchem Ausmaß sie ihren Dirigenten als „unbestrittene fachliche Autorität“ wahrnehmen. Für die Einschätzung der künstlerischen Qualität des Orchesters wurden drei Maßstäbe vorgegeben: der jeweilige Anspruch der Befragten, das Potential der Befragten (individuelle Fähigkeiten und Fähigkeiten des gesamten Orchesters) und die von den Befragten wahrgenommene generelle Resonanz Dritter.

Als Ergebnis zeigte sich erstens: Je autoritärer der Führungsstil des Dirigenten, desto besser die künstlerische Qualität des Orchesters (vgl. Tab. 1). Dieser Zusammenhang lässt sich jedoch vor allem darauf zurückführen, dass die Musiker den Dirigenten zugleich als fachliche Autorität wahrnehmen: Der positive Zusammenhang zwischen der autoritären Führung und der künstlerischen Qualität des Orchesters sinkt deutlich, wenn man die unbestrittene fachliche Autorität aus dieser Beziehung auspartialisiert ( $r = .21$ ;  $p < .01$ ;  $N = 157$ ). Umgekehrt bleibt der Zusammenhang zwischen der unbestrittenen fachlichen Autorität und der Qualität bei einer Auspartialisierung der autoritären direktiven Führung nahezu unverändert erhalten ( $r = .64$ ,  $p < .001$ ,  $N = 157$ ).

*Tabelle 1.* Interkorrelationen der Variablen „autoritäre Führung“, „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität und „künstlerische Qualität des Orchesters“

|   | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>N</i> | 1      | 2      |
|---|----------|-----------|----------|--------|--------|
| 1 Autoritäre 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; 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.

Nach diesen Ergebnissen ist ein autoritärer Führungsstil des Dirigenten allein nur wenig hilfreich für die künstlerische Qualität des Orchesters. Für die künstlerische Qualität ist vielmehr bedeutsam, dass die Musiker ihren autoritär führenden Dirigenten als unbestrittene fachliche Autorität anerkennen. Dies lässt sich folgendermaßen interpretieren: Führt der Dirigent nur autoritär, so 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. Gilt der Dirigent als unbestrittene fachliche Autorität, akzeptieren die Musiker die Einschränkung ihrer Freiheitsgrade leichter, so dass ihre intrinsische Motivation nicht gefährdet wird. Aus diesem Grund ist eine Führung durch unbestrittene fachliche Autorität in hohem Maße zweckmäßig für die künstlerische Qualität des Orchesters.

Dieser Befund führt zu der Frage, worauf sich die Autorität des Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern gründet. Dass Dirigenten gegenüber den Musikern Macht einsetzen, ist u.a. von Elias Canetti beschrieben worden:

Es gibt keinen anschaulicheren Ausdruck für Macht als die Tätigkeit des Dirigenten (Canetti 1998, S. 468).

Auf welchen Grundlagen die Macht des Dirigenten gegenüber den Musikern im Einzelnen beruht, ist jedoch bislang nicht untersucht worden.

Nach unserer Untersuchung spielen vor allem die Expertise des Dirigenten und seine „Informationsmacht“ eine Rolle (Krause et al., 2002). Dies lässt sich damit erklären, dass sich die Musiker durch einen Dirigenten, den sie als Experten erleben, in hohem Maße gefordert fühlen. Durch eine Identifikation mit dem Dirigenten und durch Informationen, z.B. über die historische Aufführungspraxis eines Werkes, steigt zudem die Chance dafür, dass die Musiker die künstlerische Konzeption des Dirigenten als sinnvoll erachten. Unter diesen Bedingungen

ist es realistisch anzunehmen, dass das Musizieren im Orchester den Musikern trotz Einschränkung ihrer Freiheitsgrade Spaß macht. Somit wird durch Expertise und Informationsmacht des Dirigenten vermutlich insbesondere die intrinsische Motivation der Musiker gestützt.

### 3 Teamgeist als Erfolgsbedingung transformationaler Führung im Orchester: Synergie durch Inspiration

Die hohe Bedeutung von Expertise und Identifikationsmacht des Dirigenten für die künstlerische Qualität des Orchesters legt die These nahe, dass die in der jüngeren Führungsforschung diskutierte so genannte „visionär-charismatische“ oder „transformationale Führung“ eine besondere Rolle im Orchesterkontext spielt. Der transformationale Führungsstil besteht aus folgenden drei Aspekten (Avolio et al., 1999): Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung. Ein Dirigent, der Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung einsetzt, erscheint in besonderem Maße geeignet, die intrinsische Motivation der Musiker zu fördern:

Im Gegensatz zu einem nur autoritär Führenden gibt der transformational führende Dirigent seine künstlerischen Vorstellungen nicht einfach im Sinne eines „Diktates“ vor; vielmehr vermittelt er seine künstlerische Konzeption als eine Vision, die die Orchestermusiker als intellektuelle Stimulierung und inspirierende Motivation erleben. Die intellektuelle Stimulierung der Musiker könnte im Orchesterkontext beispielsweise darin bestehen, bekannte Werke auf eine neuartige Weise zu interpretieren. Dies wirkt vermutlich vor allem deshalb motivierend, weil Orchestermusiker in der Regel mit einem eingeschränkten Kanon an bekannten Repertoirestücken konfrontiert sind (Dowd et al., 2002). Auf diese Weise schafft der transformational führende Dirigent nicht nur Orientierung; durch das visionär-charismatische Moment, die intellektuelle Stimulierung und die inspirierende Motivation erhält seine künstlerische Konzeption für die Orchestermusiker zugleich eine hohe Überzeugungskraft und Verbindlichkeit.

Die Besonderheiten der Kooperation im Orchester lassen jedoch vermuten, dass die Konzentration auf „Führung“ allein nicht ausreicht, um die künstlerische Qualität im Orchester vollständig zu erklären. Die exakte Synchronisation erfordert insbesondere einen emotionalen Gleichklang der Musiker (v. Streit & Boerner, 2006). Erst dieser emotionale Gleichklang ermöglicht einen musikalischen Gleichklang des Orchesters, der für eine stimmige Interpretation notwendig ist.

An dieser Stelle wird die Bedeutung eines guten „Klimas“ oder Teamgeistes unter den Musikern deutlich. Speziell im Orchester ist anzunehmen, dass ein guter

Teamegeist dazu beiträgt, dass die Musiker zu einem Klangkörper verschmelzen und in der Lage sind, *wie ein einziges Instrument* zu reagieren. Emotionaler Gleichklang und wechselseitiges Verständnis erleichtern insbesondere die non-verbale Kommunikation der Musiker untereinander (Williamon & Davidson, 2002). Dies ist die Voraussetzung dafür, dass ein transformational führender Dirigent seine künstlerischen Vorstellungen ohne Abstriche realisieren kann. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die folgende Hypothese:

Ein transformationaler Führungsstil des Dirigenten steigert die künstlerische Qualität des Orchesters *nur dann*, wenn zugleich ein guter Teamegeist unter den Musikern herrscht.

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurden in einer zweiten Studie 208 Musiker (70% männlich, 30% weiblich) aus 22 deutschen Symphonieorchestern (durchschnittliche Mitgliederzahl 98 Musiker) befragt. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 40 Jahren ( $SD = 8,83$ ) mit einer durchschnittlichen Erfahrung als Berufsmusiker im Orchester von 15 Jahren ( $SD = 9,39$ ). Die Zusammensetzung nach Instrumentengruppen (62% Streicher, 36% Bläser, 2% Schlagwerk) und Position (67% Tuttisten, 33% Solisten bzw. Stimmführer) entspricht in etwa der tatsächlichen Verteilung in einem Symphonieorchester.

Die transformationale Führung des Dirigenten wurde in enger Anlehnung an Avolio (et al., 1999) über die Aspekte Charisma, intellektuelle Stimulierung und inspirierende Motivation operationalisiert. Die künstlerische Qualität des Orchesters wurde wie in der ersten Studie beschrieben erhoben (s. oben), wobei zusätzlich nach der Qualität des Orchesters im Vergleich zu anderen Orchestern derselben Tarifklasse gefragt wurde. Diese Einschätzung wurde pro Orchester von mindestens zwei weiteren Musikern vorgenommen, die nicht bereits das Führungsverhalten und das Gruppenklima eingestuft hatten. Das positive Klima wurde über die gegenseitige Wertschätzung und den Zusammenhalt unter den Musikern operationalisiert.

Die Hypothese wurde in einer multiplen linearen Regression überprüft (Boerner & v. Streit, 2006). Hierbei bestätigte sich der erwartete Interaktionseffekt von transformationaler Führung und positivem Gruppenklima auf die künstlerische Qualität des Orchesters (vgl. Abb. 1).

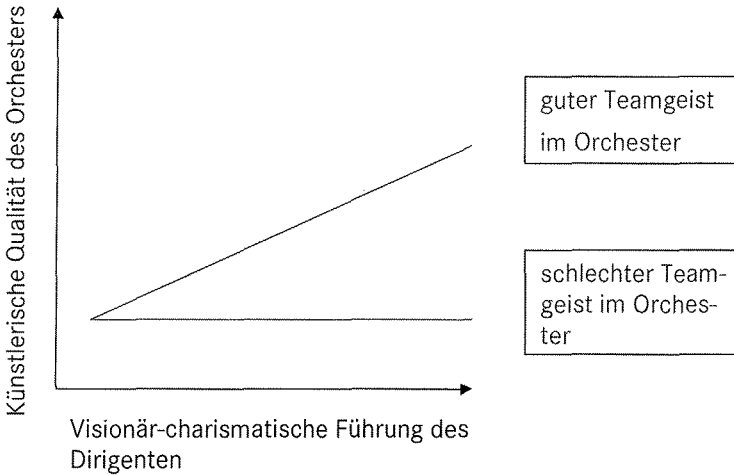


Abb. 1: Wechselwirkung von transformationaler Führung des Dirigenten und Teamgeist der Orchestermusiker auf die künstlerische Qualität von Orchestern.

Die transformationale Führung des Dirigenten führt erwartungsgemäß nur dann zu einer Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters, wenn zugleich der Teamgeist unter den Musikern hoch ausgeprägt ist (vgl. Abb. 1). Fehlt der Teamgeist, gilt dies nicht: In diesem Fall kann eine transformationale Führung des Dirigenten keine Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters bewirken. Ein transformational führender Dirigent kann folglich erst dann zu einer Steigerung der künstlerischen Qualität beitragen, wenn die Musiker „wie ein Instrument“ reagieren.

#### 4 Reflexion und Ausblick

Die hier zusammenfassend dargestellten Befunde machen deutlich, dass das Führungsverhalten des Dirigenten im Orchester nur dann zufrieden stellend erklärt werden kann, wenn man zum einen den Führungsstil zu präzisieren versucht und zum anderen die Besonderheiten der Kooperation unter den Musikern berücksichtigt. Der Führungsstil des Dirigenten erweist sich in der Tat als autoritär, ist jedoch vor allem in Kombination mit seiner Wahrnehmung als „unbestrittene fachliche Autorität“ erfolgswirksam. Dieser Befund erklärt die qualitätssteigernde Wirkung der „visionär-charismatischen“ oder „transformationalen“ Führung im Orchester.

Dennoch würde es zu kurz greifen, die künstlerische Qualität eines Orchesters nur über den Führungsstil des Dirigenten erklären zu wollen. Schlagwortartig lassen sich die Ergebnisse der zweiten 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, in folgender Metapher: Ein ausgeprägter Teamgeist unter den Musikern sorgt dafür, dass das „Instrument“ Orchester richtig gestimmt ist; Musik entsteht jedoch erst dann, wenn ein Dirigent dieses Instrument zu spielen vermag. Umgekehrt: Ein 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 von einander abhängig sind, ist unbestreitbar. Die vorliegende Untersuchung zeigt darüber hinaus, dass diese „symbiotische“ Beziehung auch für die so genannten „weichen“ Faktoren gilt, die hier untersucht wurden. Das Zusammenspiel von visionär-charismatischer Führung des Dirigenten und Teamgeist der Musiker erzeugt hörbar positive Synergie.

## Literatur

- Allmendinger, J. & Hackman, R. J./ 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 orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), 950–967.
- 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, 441–462.
- Boerner, S. (2002a). Führungsverhalten und Führungserfolg – ein Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner, S. (2002b). Kein Dirigent, aber viele Führende: Das Orpheus Chamber Orchestra – ein Modell für Unternehmen? *Organisationsentwicklung*, 2002, Jg. 21, Heft 3, S. 52–57.
- Boerner, S. (2004). Artistic quality in an opera company – towards the development of a concept. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 4, No.4, S. 425–436.
- Boerner, S. & Krause, D. E. (2002). Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (1), 90–106.
- Boerner, S. & v. Streit, C. (2006) Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2006 (1), 3–8.

- Boerner, S. & v. Streit, C. (in press) C. Creating cooperative climate in an orchestra: The role of the musicians' flow and the conductor's leadership style. *Musicae Scientiae*.
- Burzik, A. (2000). Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern. Eine qualitative Studie über fördernde und hemmende Bedingungen. Unveröff. Diplomarbeit. Universität Bremen.
- Canetti, E. (1998). *Masse und Macht*. Frankfurt: Fischer.
- Couch, S. R. (1983). Patronage and organizational structure in symphony orchestras in London and New York. In J. B. Kamerman & R. Martorella (Eds.), *Performers & performances. The social organization of artistic work* (pp. 109-122). South Hadlye, Mass: Bergin Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. & Lefevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality*, 56, 815-822.
- Dowd, T., Little, K., Lupo, K. & Borden, A. (2002). Organizing the musical canon: the repertoires of major U.S. symphony orchestras, 1842 to 1969. *Poetics*, 30, 35-61.
- Faulkner, R. R. (1973): Orchestra in interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *The Sociology Quarterly*, 14, 147-157.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hunt, J. 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. *Leadership Quarterly*, 15, 154-162.
- Kamerman, J. B. (1983). Symphony conducting as an occupation. In J. B. Kamerman, & R. Martorella (eds), *Performers & performances. The social organization of artistic work* (pp. 43-56). South Hadlye, Mass: Bergin Publishers.
- Krause, D. E., Boerner, S., Lanwehr, R. & Nachtigall, C. (2002). Der Einsatz von Macht als Bedingung des Führungserfolgs im Orchester - Eine Analyse mit Hilfe linearer Strukturgleichungsmodelle. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1 (3), 124-137.
- Lebrecht, N. (1991): *Der Mythos vom Maestro*. Zürich/ St. Gallen.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52 (8), 969-987.
- Williamon, A. & Davidson, J.W. (2002). Exploring co-performer communication. *Musicae Scientiae*. 1 (1). 53-72.