

**Anleihen aus der Welt der Kunst haben in der Organisationsentwicklung Konjunktur - man denke nur an die zunehmende Attraktivität des Unternehmenstheaters. Inspiration und neue Einsichten für das Management verspricht nun auch ein Orchester, das einen ungewöhnlichen Führungsstil pflegt: Ein Orchester ohne Dirigent. Das Orpheus Chamber Orchestra musiziert nach demokratischen Prinzipien und versteht sich damit (auch) als Modell für Unternehmen. Mehr Demokratie und Partizipation sollen nicht nur Orchestermusikern, sondern auch Mitarbeitern in Unternehmen mehr Selbstverantwortung, höhere Leistungsbereitschaft und größere Zufriedenheit ermöglichen.**

# Sabine Boerner

## Kein Dirigent, aber viele Führende

Das Orpheus Chamber Orchestra –  
ein Modell für Unternehmen?

**D**as 1972 in New York gegründete Orpheus Chamber Orchestra stellt eine Besonderheit dar, weil es zweigleisig fährt: Einerseits verfolgt es «normale» Konzertaktivitäten in seinem offiziellen Domizil, der New Yorker Carnegie Hall, sowie bei internationalen Konzertreisen. Zugleich ist es seit etwa drei Jahren an der Managementausbildung verschiedener amerikanischer Universitäten beteiligt und wendet sich im Rahmen betriebsinterner Management-Seminare direkt an Führungskräfte. Der Beitrag stellt das Führungsprinzip des «Orpheus-Prozess» vor und beleuchtet anschließend die Frage, welche Chancen und Grenzen dieser Ansatz für die Organisationsentwicklung in Unternehmen bietet.

### Der Dirigent als «notwendiges Übel»?

Ein normales Symphonieorchester ist ohne Dirigenten nicht vorstellbar. Die Koordination von 80 bis 100 Musikern, deren Spiel genau synchronisiert sein muss, ist ohne einen Dirigenten kaum möglich (Boerner, 2000). Zum einen gilt es, eine künstlerische Konzeption für die Interpretation des jeweiligen Stückes zu entwickeln. Zwar liefert die Partitur eines Werkes Anhaltspunkte für die Interpretation, doch sind für jedes Stück unterschiedliche Interpretationen denkbar. «Grosse» Dirigenten zeichnen sich ja gerade durch die Unverwechselbarkeit ihrer jeweiligen Interpretationen aus (Lebrecht 1991). Vor diesem Hintergrund dürfte der Einigungsprozess über die jeweilige künstlerische Konzeption in einem

grossen Orchester sehr konfliktreich ausfallen und ausserordentlich zeitintensiv sein. Dazu ein Dirigent: «Wenn Sie im Orchester 117 Musiker haben, haben Sie, wie gesagt, 118 Meinungen oder mehr, und die Musiker sind im Grunde genommen nichts anderes als grosse Kinder, als erwachsene Kinder» (Boerner, 2002a).

Zweitens muss die jeweils angestrebte künstlerische Konzeption umgesetzt werden. Auch dies ist in einem grossen Orchester problematisch, weil sich nicht alle Musiker hören und sehen können; hinderlich sind die akustischen Verhältnisse und die Sichtverhältnisse auf der Bühne bzw. im Orchestergraben eines Opernhauses. Kein Musiker kann beurteilen, wie das gesamte Orchester aus der Perspektive des Auditoriums klingt. Eine alleinige Koordination der Musiker untereinander wäre deshalb ungenau, und wenn Einsätze, Tempi, Artikulationsweisen und Lautstärken der einzelnen Musiker nicht aufeinander abgestimmt sind, leidet unmittelbar und unüberhörbar die künstlerische Qualität einer Aufführung (Boerner und Krause, 2002).

Eine *dezentrale Selbstkoordination* der Musiker erscheint daher weder für die Entwicklung der künstlerischen Konzeption noch für die Umsetzung dieser Soll-Vorstellung geeignet. Notwendig ist vielmehr eine *zentrale Fremdkoordination* durch den Dirigenten. Nur: Eine zentrale Fremdkoordination durch den Dirigenten engt die künstlerische Freiheit der Orchestermusiker ein und ist deshalb nicht unbedingt motivierend. Professionelle Musiker werden in ihrer Ausbildung schwerpunktmässig auf solistisches Spiel vorbereitet. Im Orchester können sie jedoch nicht ihre eigenen künstlerischen Vorstellungen realisieren, sondern sind dazu gezwungen, sich den Wünschen des Dirigenten kompromisslos anzupassen.

Dies kann frustrierend sein, wie das Zitat eines Orchestermusikers illustriert (Boerner, 2002): «(...) 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?»

Akzeptiert wird ein vergleichsweise autoritär führender Dirigent dann, wenn und solange er ein ausgeprägtes Charisma mitbringt bzw. als fachliche Autorität anerkannt wird (Boerner, Krause, Gebert 2001). Nach Meinung vieler Orchestermusiker sind «gute Dirigenten» jedoch nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme. Vor diesem Hintergrund besteht die Gefahr, dass Motivation und Engagement der Musiker nachlassen. Angesichts der hohen Bedeutung intrinsischer Motivation der Musiker für die künstlerische Qualität des Orchesters (Boerner, Krause, 2001) ist diese Gefahr konkret beschreibbar: Ein Orchester, das «Dienst nach Vorschrift» macht, wird wahrscheinlich auch genauso klingen.

## Vom Chaos zum Führungsmodell

**G**enau diese Erfahrung war Anlass für die Gründung des Orpheus Chamber Orchestra. Musiker mit teilweise frustrierenden Erfahrungen aus dem normalen Orchesterbetrieb schlossen sich zusammen, um alternative Formen der Orchesterarbeit zu erproben. Dabei wurde bewusst ein Kammermusikensemble gegründet, das heute 27 feste Mitglieder hat. In diesem kleinen Ensemble sind die Probleme einer dezentralen Selbstorganisation naturgemäss geringer – entsprechend musizieren auch andere kammermusikalische Ensembles (zeitweise) ohne Dirigenten –, aber bei weitem nicht aufgehoben.



**PD DR. SABINE BOERNER,**  
Wissenschaftliche Assistentin an der Technischen Universität Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation, Personalwesen und Führungslehre. Derzeit Vertreterin des Lehrstuhls «BWL der öffentlichen Verwaltung/ Managementlehre» an der Universität Konstanz.

Universität Konstanz, BWL der öffentl. Verwaltung/ Managementlehre  
Universitätsstr. 10, Postfach D 88  
D-78457 Konstanz  
Fon 0049-7531-88-3293  
Fax 0049-7531-88-4149  
E-Mail: sabine.boerner@uni-konstanz.de

## Basisdemokratie gegen Orchesterfrust

Die Musiker des Orpheus Orchestra verfielen zunächst in das genteilige Extrem: Anstelle einer zentralen Fremdkoordination durch einen Dirigenten wurde anfänglich eine vollkommen dezentrale Selbstkoordination eingeführt: In den Proben durfte jeder jederzeit seine Meinung äussern. Dabei «flogen [...] in heissen Phasen auch Stühle» (Firlus, 2001) – das Orchester machte also ähnliche Erfahrungen mit dieser Art von Basisdemokratie wie Theaterensembles in den 70er Jahren. Während die Theater inzwischen weitgehend zu einem eher direktiven Führungsmodell zurückgekehrt sind (Boerner, 2002b), nutzten die Musiker des Orpheus Orchestra ihre Erfahrungen zur konzeptionellen Erneuerung ihrer Zusammenarbeit: der Orpheus-Prozess wurde entwickelt.

## Der Orpheus-Prozess – repräsentative Demokratie im Orchester

Um einerseits dem Chaos ein Ende zu setzen, andererseits aber nicht in das autoritäre Führungsmuster zurückzufallen, gaben die Musiker ihrem Teamwork feste Regeln. Zwei Kernprinzipien beschreiben die Substanz dieses Orpheus-Prozesses:

**Ziel ist es, einen  
Konsens über die Interpretation eines Stückes  
zu erreichen.**

### ABBILDUNG 1

## Die acht Orpheus-Regeln (nach Seifert&Economy 2001, S. 34 ff.)

1. Denen Macht geben, die die Arbeit erledigen
2. Ermutigung zu persönlicher Verantwortlichkeit
3. Rollen klar definieren
4. Führungsbefugnis aufteilen und rotierend zuordnen
5. Die Zusammenarbeit auf einzelnen Ebenen fördern
6. Zuhören lernen und reden lernen
7. Konsens suchen (und ein kreatives Umfeld schaffen, das den Konsens fördert)
8. Leidenschaftliche Hingabe an die Arbeit

*1. Das Prinzip der core group – geteilte Führungsverantwortung:* Die künstlerische Konzeption eines Stückes wird nicht von allen Orchestermusikern entwickelt, sondern von einem gewählten Gremium. Jede Stimmgruppe des Orchesters (z.B. Streicher, Holzbläser) benennt einen Stimmführer, und ein gewähltes Komitee bestimmt zusätzlich einen Konzertmeister. Der Konzertmeister (der erste Geiger), der im traditionellen Orchester als primus inter pares eine Art Vermittlerfunktion zwischen Musikern und Dirigenten wahrnimmt, leitet hier die Proben und die Aufführung. Diese core group erarbeitet eine künstlerische Konzeption und stellt zugleich einen Zeit- und Kostenplan für die Probenarbeit auf.

Erst nach dieser Vorarbeit stellt die core group ihr (Roh-) Konzept dem gesamten Ensemble vor. In den Gesamtproben finden dann Diskussionen aller Musiker über die Interpretationsweise statt, die von den Mitgliedern der core group gesteuert und moderiert werden. Die Musiker kritisieren sich gegenseitig und formulieren Verbesserungsvorschläge. Ziel ist es, einen Konsens über die Interpretation eines Stückes zu erreichen. Kommt in der Diskussion jedoch kein Konsens zustande, wird in einer Abstimmung über die endgültige Interpretation entschieden.

Auf diese Weise wird hier eine Mischform aus zentraler Fremdkoordination und dezentraler Selbstkoordination praktiziert: Es entscheidet nicht eine Person ausserhalb des Orchesters (im Sinne zentraler Fremdkoordination), sondern es bestimmen die Orchestermusiker selbst; jedoch nicht alle gleichzeitig (vollkommen dezentral), sondern in einem schrittweisen Prozess werden zunächst wenige, dann alle Musiker an den Entscheidungen beteiligt.

*2. Das Prinzip der rotating leadership – Führungsverantwortung auf Zeit:* Die core group wird für jedes Stück neu gewählt. Auf diese Weise kommt im Prinzip jeder Musiker des Orchesters in den Genuss, die Rolle des Stimmführers bzw. des Konzertmeisters zu übernehmen. In der Rolle des normalen «tutti-Schweins» ist jeder Musiker also nur auf Zeit. In herkömmlichen Orchestern sind die Positionen der einzelnen Musiker dagegen selten derartig flexibel. Eine Rotation der Pulte unter den Tuttiisten gibt es nur in Ausnahmefällen – häufig wird sich «nach vorne gestorben», d.h. junge Orchestermitglieder fangen an den hinteren Pulten an. Das Rotationsprinzip des Orpheus Orchestra macht es leichter, die Rolle des befehlsempfangenden Tuttiisten zu akzeptieren, auch wenn man der

künstlerischen Konzeption der aktuellen core group selbst vielleicht nicht in allen Punkten zustimmt.

Durch die beiden skizzierten Kernprinzipien – core group und rotating leadership – werden die Bedingungen der Orchesterarbeit so verändert, dass die Führung durch einen Dirigenten, der die Musiker zentral fremdkoordiniert, nicht mehr notwendig erscheint. Das Repräsentativmodell fördert insbesondere die Bewältigung von Konflikten über die Interpretation eines Werkes, indem es die Auseinandersetzung hierüber kanalisiert. Der Preis dafür ist allerdings, dass der Zeitbedarf für die Erarbeitung eines Werkes deutlich grösser ist als sonst (Seifert, Economy 2001). Entsprechend ist das Repertoire des Orpheus Orchestra kleiner als bei anderen Orchestern.

Zusätzlich werden während der Proben abwechselnd einzelne Orchestermusiker in das Auditorium geschickt, um den Orchesterklang aus der Perspektive des Publikums zu überprüfen (in Bezug auf Dynamik, Lautstärke, Artikulation, Ausgewogenheit etc.). Musiker, die unbedingt auf Sichtkontakt angewiesen sind – zum Beispiel zwei solistische Instrumente – werden entsprechend platziert. Da den Orchestermusikern auf diese Weise der übliche «Dirigenten-Frust» erspart bleibt, ist zu erwarten, dass ihre Motivation entsprechend höher ist als in herkömmlichen Orchestern.

Der Orpheus-Prozess scheint sich durchaus bewährt zu haben: Nach eigenen Aussagen sind die Musiker im Orpheus-Orchester motivierter und zufriedener als ihre Kollegen in normalen Orchestern, und das gesamte Orchester ist engagierter als ein normales Kammerorchester. Die Musiker fühlen sich stärker ernst genommen als in herkömmlichen Orchestern und erhalten im Orpheus Orchestra die Gelegenheit, sowohl ihre Führungsqualitäten als auch ihre Fähigkeiten als Gruppenmitglieder zu trainieren.

Diese Selbstbeschreibung scheint zusätzlich durch den künstlerischen Erfolg des Orchesters bestätigt.

## Der Orpheus-Prozess im Unternehmen?

**H**arvey Seifert, Geschäftsführer des Orpheus Orchestra, sieht das herkömmliche Sinfonieorchester als erstklassiges «Beispiel für die Spannung zwischen den traditionellen Befehls- und Herrschaftshierarchien und dem natürlichen Drang des Wissensarbeiters zur Selbstverwaltung» (Seifert, Economy 2001). Nicht nur professionelle Orchestermusiker seien «Wissensarbeiter», sondern auch Spezialisten in (informationsgesteuerten) Unternehmen. Daher liege die Frage nahe, ob sich der Orpheus-Prozess auf Unternehmen übertragen lässt.

Seit etwa drei Jahren versucht das Orpheus Orchestra, die Erfahrungen des eigenen Organisationsentwicklungsprozesses für die Unternehmenspraxis nutzbar zu machen. Für den Einsatz ihres «multi-leader management style» im Unternehmen wurden acht Regeln formuliert, die ursprünglich für den Probenprozess des Orchesters konzipiert wurden – die «Eight Orpheus Principles» (vgl. Abbildung 1).

Inwiefern könnte es für ein Unternehmen sinnvoll sein, seine Führung und Kooperation am Prinzip des «multi-leader management style» zu orientieren? Eine Übertragung dieses Prinzips würde bedeuten, dass ein Unternehmen nicht von wenigen spezialisierten, ständigen Führungskräften, sondern von allen Mitarbeitern in rotierender Führung geleitet wird. Seifert nennt als Voraussetzung hierfür flache organisationale Hierarchien. Zwei weitere Einschränkungen sind nach dem oben dargestellten unmittelbar einsichtig: Der Orpheus-Prozess funktioniert vermutlich nur dann, wenn erstens die Gruppe so klein ist, dass face-to-face Kommunikation möglich ist und

Die Musiker fühlen sich stärker ernst genommen und erhalten die Gelegenheit, ihre Führungsqualitäten zu trainieren.

wenn zweitens die Zeit, die für die Entscheidungsfindung benötigt wird, keinen kritischen Wettbewerbsfaktor darstellt – beides dürfte in Organisationen keinesfalls die Regel sein. Sucht man nach weiteren Unterschieden zwischen der Führung eines Orchesters und der Führung eines Unternehmens, so erscheinen insbesondere die folgenden Gesichtspunkte zentral (vgl. Abbildung 2):

1. Das Prinzip der rotierenden Führung ist grundsätzlich nur dann anwendbar, wenn sich die Aufgabe des Unternehmens in einzelne Projekte aufteilen lässt, die inhaltlich und zeitlich voneinander *unabhängig* sind. Dies ist in einem Orchester der Fall: Die einzelnen Produktionen (d.h. die aufgeführten Werke) sind inhaltlich und zeitlich voneinander trennbar, weil die Proben und Aufführungen der verschiedenen Stücke keine Interdependenzen aufweisen. Für jede in sich abgeschlossene Produktion ist damit auch die Führungsverantwortung eindeutig geregelt. Werden in einer Aufführung mehrere Stücke gegeben, so wird während der Pause die Sitzordnung des Orchesters so verändert, dass die jeweilige Führungsstruktur des Stückes realisiert werden kann.

Im Unternehmen ist jedoch nicht ohne weiteres von einer inhaltlichen und zeitlichen Teilbarkeit der Aufgaben aus-

zugehen. Aufgaben erstrecken sich hier häufig über längere Zeiträume und sind inhaltlich interdependent. Wenn sich Teilaufgaben überlappen und gleichzeitig bearbeitet werden müssen, hätte das Unternehmen bei rotierender Führung entsprechend zwei oder mehrere Führende, deren Kompetenzen nicht klar trennbar wären. Aus diesem Grund würde das Rotationsprinzip u.a. Kompetenzstreitigkeiten mit sich bringen und einer Verantwortungsdiffusion Vorschub leisten. Die Anwendung rotierender Führung wäre dagegen im Rahmen des Projektmanagements denkbar, wenn tatsächlich einzelne (Teil-) Projekte einer Projektgruppe klar voneinander getrennt werden können.

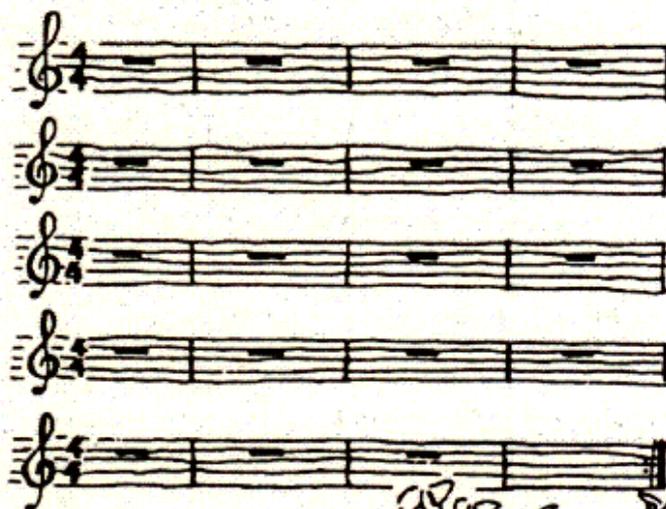
2. Das Orchester arbeitet nach einer Partitur, in der die Rollen der einzelnen Instrumente und ihr Zusammenspiel vorstrukturiert sind. Auch wenn diese Partitur Freiheitsgrade für die Interpretation eines Werkes lässt – gerade hierin besteht ja die eigentliche künstlerische Leistung der Interpreten – kann es keinen Zweifel darüber geben, wer welche Rolle im Orchester wahrnimmt. Zudem vermittelt die Partitur eine zumindest vage Vorstellung über das erwünschte Endresultat des gesamten Orchesters – so bestehen bestimmte Konventionen, an denen sich etwa eine Aufführung von Brahms 7. Symphonie in allen Orchestern orientiert – so dass auch die Ausübung der jeweiligen Rollen vorskizziert wird.

Im Unternehmen existiert dagegen kein der Partitur vergleichbares «Programm». Ziele, Aufgaben und Probleme im Unternehmen sind selten so konkret fassbar wie die Aufführung eines Musikstücks. In zunehmend komplexer werdenden Umwelten besteht vielmehr die Leistung eines Unternehmens häufig darin, das zu lösende Problem überhaupt erst zu definieren. Folglich sind hier auch die Rollen der einzelnen Mitglieder oftmals weniger klar festgelegt. Damit erscheint das, worüber sich Entscheidungsträger in einem Unternehmen verständigen müssen, komplexer und schwieriger abgrenzbar als der Gegenstand des multi-leader management style im Orpheus Orchestra.

Unter anderem deshalb ist die Einführung von Teamstrukturen auf der oberen Führungsebene in Unternehmen schwieriger als auf niedrigen Hierarchieebenen (Kühl, 2001).

3. Eine überzeugende künstlerische Gesamtleistung des Orchesters bedeutet für jedes Orchestermitglied einen individuellen «Gewinn». Die Entscheidungssituation im Orchester lässt sich daher als *Positivsummenspiel* interpretieren: Der Gewinn eines Musikers (z.B. die gelungene Kantilene eines Solisten) ist gleichzeitig ein Gewinn für alle anderen Musiker (im Sinne einer guten Aufführung). Die Entscheidungssituation im Orchester ist daher kaum durch Verteilungskonflikte belastet; bei Meinungsverschiedenheiten dient die Anstrengung einer Einigung immer der gemeinsamen Sache und lohnt daher für jeden einzelnen Musiker.

Dies ist im Unternehmen nicht in jeden Fall so: Hier sind auch in solchen Situationen Entscheidungen zu treffen, die von den Mitarbeitern als *Nullsummenspiele* interpretiert werden: Der Gewinn des einen entspricht dem Verlust des anderen (Gebert, 2002). Bei Entscheidungen über Entlassungen im Rahmen von Downsizing oder der Umstrukturierung von Arbeitsgruppen etc. entstehen insofern Verteilungskonflikte, die sich nur schwer konsensual lösen lassen. Bei Entscheidungen etwa über Stellenabbau eine demokratische Entscheidung nach dem Muster des Orpheus-Prozesses herbeizuführen, dürfte ausserordentlich schwierig sein. Entsprechend implizieren konsensuale Entscheidungen in Führungsteams nicht nur höheren Zeitbedarf, sondern münden nicht selten in eskalierende Machtkämpfe.



IVAN STEIGER

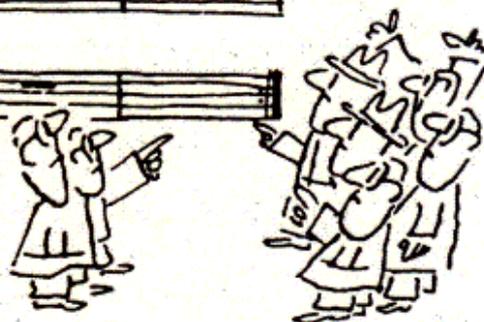


ABBILDUNG 2

## Unterschiede zwischen dem Orpheus Orchestra und Unternehmen

Orpheus Orchestra	Unternehmen
unabhängige Teilaufgaben	überlappende/interdependente Teilaufgaben
Ziele und Rollen durch die Partitur vorgeben	Ziele und Rollen häufig unscharf definiert
Situation als Positivsummenspiel	Situation häufig als Nullsummenspiel

### Fazit: Orpheus als «Entwicklungshelfer» für Unternehmen

Der Orpheus-Prozess lässt sich mitnichten «eins zu eins» auf Unternehmen übertragen. Die Umsetzung des «multi-leader management style» ist hier vielmehr an drei zentrale Bedingungen geknüpft (vgl. Abb. 2): Unabhängigkeit der Teilaufgaben, klare Unternehmensziele bzw. Aufgaben, Definition der Situation als Positivsummenspiel. Je mehr diese Bedingungen in konkreten Entscheidungssituationen im Unternehmen erfüllt sind, desto eher lassen sich die Vorteile geteilter Führungsverantwortung auf Zeit *unmittelbar* für Unternehmen nutzbar machen. Wie im Orpheus Orchestra ist dann auch im Unternehmen mit gesteigerter Selbstverantwortung, höherer Leistungsbereitschaft und grösserer Zufriedenheit der Mitarbeiter zu rechnen.

Auch wenn diese Randbedingungen nicht erfüllt sind, kann der Orpheus-Prozess dennoch im Rahmen der *Organisationsentwicklung* in jedem Falle hilfreich sein. Wie das Unternehmenstheater kann das «Auftauen» (unfreezing) der Teilnehmer (Schreyögg, 2001) unterstützen: Da das Orchester seinen Probenprozess den Mitarbeitern des Unternehmens «live» vorführt, wird ein Lernen durch Beobachten möglich. Die Teilnehmer erleben, wie ein hierarchiefreier, konsensorientierter Entscheidungsprozess verläuft, bei dem jeder jeden kritisieren kann. Gleichzeitig ist der

Erfolg dieser Art von Teamwork unmittelbar greifbar, weil sich im Laufe der Probenarbeit das künstlerische Resultat des Orchesters hörbar verbessert: Positive Synergie wird damit zum Klangerlebnis.

Den Erfolg dieser lernenden Beobachtung beschreibt ein Manager wie folgt: «*Nach meiner Teilnahme verliefen unsere Mitarbeitertreffen offener und mit mehr Mut der Angestellten. In unseren Brainstorm-Sessions ist keine Idee zu weit hergeholt, dass sie nicht eine Betrachtung verdient*» (Firlus, 2001).

Gleichzeitig offenbart dieser Lernprozess natürlich auch die Grenzen positiver Synergie – davon konnte sich die Verfasserin anlässlich einer Präsentation des Orpheus Orchesters überzeugen: Auch im Orpheus Orchestra kommen nicht alle Orchestermitglieder zu Wort; nicht alle Ideen, die geäußert werden, finden auch Gehör, sondern manche Ideen versanden. Auch im Orpheus Orchestra gibt es Vielredner, die die Diskussion beherrschen ... Kurzum: Der Orpheus-Prozess eignet sich auch als Demonstration der bekannten Probleme gruppendynamischer Prozesse – und eben darin ist ein zusätzlicher Ansatzpunkt für die Organisationsentwicklung zu sehen. Wie das Unternehmenstheater scheint auch der Orpheus-Prozess in jedem Fall eine Nacharbeit zu erfordern, die u.a. die Randbedingungen der Übertragung präzisiert, um Enttäuschungen in der betrieblichen Praxis vorzubeugen. ]

### LITERATUR

Boerner, S. (2002a): Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters, Wiesbaden: Gabler.

Boerner, S. (2002b): Theater – absolutistische Bastion oder Hort künstlerischer Freiheit? Eine empirische Untersuchung der Bedingungen künstlerischer Qualität. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (25), in Druck.

Boerner, S. und Krause, D. E. (2001): Musik als Berufung – zur Motivation im Orchester. Eine empirische Studie. Das Orchester, 11, S. 8–11.

Boerner, S. und Krause, D. E., 2002: Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung. In: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1 2002, S. 90–106.

Boerner, S., Krause, D. E. und D. Gebert (2001): In der Kunst «untergeben» – in der Kunst «aufgehoben»? Empirische Ergebnisse zur Funktionalität einer direktiv-charismatischen Führung im Orchester. Zeitschrift Führung und Organisation, 5, S. 285–292.

Boerner, S. (2000): Führung und künstlerische Qualität im Musiktheater – eine Analyse am Beispiel des Opernorchesters. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (23), 1, S. 68–78.

Firlus, T. (2001): Führung: Demokratie in Duz. Das Orpheus Chamber Orchestra trifft alle Entscheidungen ohne Dirigent. Manager wandern sich, wie das geht. Wirtschaftswoche, 3.8.2001.

Gebert, D. (2002): Führung und Innovation. Stuttgart: Kohlhammer.

Kühl, S. (2001): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 457–496.

Lebrecht, N. (1991): Der Mythos vom Maestro. Zürich/St. Gallen: M&T Verlag.

Schreyögg, G. (2001): Unternehmenstheater als neuer Ansatz organisatorischer Kommunikation und Veränderung. Zeitschrift Führung und Organisation, 5, S. 260–275.

Selzer, H. und P. Economy (2001): Das virtuose Unternehmen. Campus: Frankfurt.