

Sabine Boerner

Führung und künstlerische Qualität im Musiktheater – Eine Analyse am Beispiel des Opernorchesters

Autoritäre Führung; Führung im Musiktheater; intrinsische Motivation (flow); künstlerische Qualität; qualitätsförderliche Führung; zielorientierte Führung

Die Motivation der Orchestermusiker zu hoher künstlerischer Leistung lässt sich durch eine qualitätsförderliche Führung auf zweierlei Weise stimulieren: Auf der kognitiven Ebene fördert eine entsprechende Vermittlung durch den Dirigenten das Verständnis der Musiker für die künstlerische Konzeption. Die Identifikation der Musiker mit der Konzeption setzt auf der emotional-evaluativen Ebene voraus, dass der Dirigent die Musiker überzeugen beziehungsweise inspirieren kann. Hohe künstlerische Qualität ist umso mehr zu erwarten, je mehr es dem Dirigenten als Führungskraft zusätzlich gelingt, die ungünstigen motivationalen Ausgangsbedingungen des Musizierens im Orchester zu kompensieren.

I. Einleitung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die so genannten „weichen“ Faktoren im Theatermanagement wie Führung, Kooperation und Organisationskultur im Vergleich zu stärker ökonomisch ausgerichteten Aspekten wie Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Einnahmensteigerung¹ eher selten untersucht. Dies überrascht umso mehr, als Theater sehr personalintensive Organisationen sind und Personalkosten den weit überwiegenden Teil der im Theater entstehenden Kosten ausmachen.² Die Literatur zu Führung im Musiktheater stellt meist den Gesichtspunkt des Managements in den Vordergrund wie

1 Vgl. Wolfgang Ossadnik, Rahmenbedingungen und Effizienzprobleme öffentlicher Theater, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 3, 1987, S. 275-287, Nikola Rothe und Tom Till, Prima Leben und Sparen? Eine Studie zu Struktur, Kooperation und Maßnahmen zur Etatentlastung an subventionierten deutschen Theatern, Berlin 1995, Michael Schugk, Betriebswirtschaftliches Management öffentlicher Theater und Kulturorchester, Wiesbaden 1996, Uwe Allmann, Innovatives Theatermanagement. Eine Fallstudie, Wiesbaden 1997, Ralf Schellhase und Birgit Franken, Nutzenorientiertes Marketing-Controlling von Nonprofit-Unternehmen am Beispiel eines öffentlichen Theaterbetriebes, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 21, Heft 3, 1998, S. 314-330.

2 Vgl. Deutscher Bühnenverein (Hrsg.), Theaterstatistik 1996/97, Köln 1997.

zum Beispiel die Frage der Koordination zwischen dem künstlerischen, technischen und administrativen Bereich des Theaters.³

Führung im engeren Sinne, verstanden als unmittelbare Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern,⁴ wird dagegen im Musiktheater seltener untersucht, wenngleich es Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen Führung und künstlerischer Qualität gibt.⁵ Eine einfache Übertragung von Führungsmodellen aus dem For-Profit-Bereich erweist sich jedoch nicht nur auf Grund des unterschiedlichen Qualitätsverständnisses als unangemessen, sondern auch auf Grund der Tatsache, dass ein Großteil der Geführten Künstler sind, für deren Führung es kein unmittelbares Modell in der Managementlehre gibt. Gerade die Führung des künstlerischen Personals bereitet jedoch in der Praxis Schwierigkeiten.⁶

Am Beispiel des Opernorchesters als Teilbereich des Musiktheaters untersucht der nachstehende Beitrag, welche Weise der Führung eines Opernorchesters geeignet ist, die musikalische Qualität der Operaufführungen zu fördern. Die Zusammenhänge zwischen künstlerischer Qualität, Musikerverhalten und Dirigentenverhalten werden anhand des Modells der zielorientierten Führung⁷ analysiert. Ausgehend von Überlegungen zur musikalischen Qualität im Musiktheater werden zunächst qualitätsrelevante Teilaspekte des Musikerverhaltens identifiziert. Anschließend wird überlegt, wie Dirigenten als Führungskräfte die identifizierten Aspekte des Musikerverhaltens positiv beeinflussen können und daraus Folgerungen für die Führung eines Opernorchesters gezogen.

Die hier vorgetragenen Überlegungen beruhen auf explorativen Interviews, die im Sommer 1999 mit Orchestermusikern und Dirigenten in Opernhäusern geführt wurden und die exemplarisch zur Illustration der Aussagen zitiert werden. Der hier gewählte Forschungsansatz folgt insofern dem qualitativen Approach⁸ und dient nicht der Überprüfung, sondern der Generierung von Bausteinen einer Theorie der Führung im Musiktheater.

3 Vgl. Birgit Lenders, *Kultur des Managements im Kulturmanagement*, Wiesbaden 1995, Jürgen-Dieter Waide-lich, *Theatermanagement/Theaterorganisation: Teil II: Strukturen und Rezepturen der gegenwärtigen Theaterarbeit*, Köln 1991, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.), *Führung und Steuerung des Theaters*, Köln 1989.

4 Vgl. Oswald Neuberger, *Führen und geführt werden*, 5. Aufl., Stuttgart 1995.

5 Vgl. zum Beispiel Clemens Lukas, *Führung im Musiktheater, Einflüsse auf die künstlerische Qualität*, Frankfurt 1994, Jutta Allmendinger, J. Richard Hackman und Erin V. Lehman, *Life and Work in Symphony Orchestras*, in: *The Musical Quarterly*, Vol. 80, No. 2, 1996, S. 194-219.

6 Vgl. Peter Bendixen, *Grundfragen des Managements kultureller Einrichtungen*, in: *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über Grenzen*, hrsg. von Michael Fuchs, Remscheid 1993, S. 73-88.

7 Vgl. Diether Gebert und Joachim Ulrich, *Erfolgreiches Führen im Kreditbereich*, Stuttgart 1990.

8 Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung*, Band 2, 3. Aufl., Weinheim 1995.

II. Führung und künstlerische Qualität

1. Das Modell der zielorientierten Führung

Im Modell der zielorientierten Führung⁹ wird die in der Führungstheorie übliche Richtung der Fragestellung umgekehrt, um die Führung präziser und wirkungsvoller auf den zu erzielenden Organisationserfolg auszurichten. Während in der „klassischen“ Führungsforschung gefragt wird, welches ex ante definierte Führungsverhalten (gegebenenfalls unter welchen Randbedingungen) zu welchem Ergebnis führt, werden im Modell der zielorientierten Führung drei Fragen in einer spezifischen Reihenfolge gestellt. Ausgangspunkt ist die Frage nach der Art des Organisationserfolgs, den die Geführten erreichen sollen. Die zweite Frage lautet entsprechend, welches Verhalten der Geführten vermutlich zu dem angestrebten Ergebnis führt. Drittens wird gefragt, welches Führungsverhalten geeignet ist, das gewünschte Geführtenverhalten auszulösen oder zu stützen. Das Führungsverhalten wird somit ex post festgelegt.

Gebert und Ulrich¹⁰ zeigten empirisch für den For-Profit-Bereich, dass Unterschiede im Organisationserfolg besser erklärbar sind, wenn man die Art der erforderlichen Führung inhaltlich anhand der oben genannten Fragen herleitet und damit die Führung an der Art des zu erzielenden Erfolgskriteriums ausrichtet. Der Logik dieses Modells folgend werden nachstehend die musikalische Qualität als Organisationserfolg, das Verhalten der geführten Orchestermusiker und schließlich das Führungsverhalten des Dirigenten untersucht.

2. Musikalische Qualität als Führungsziel im Opernorchester

Die Operationalisierung künstlerischer beziehungsweise musikalischer Qualität als Teil des qualitativen Organisationserfolgs im Musiktheater¹¹ ist schwierig.¹² Erstens ist die Bestimmung und Beschreibung eindeutiger Kriterien (Intonation, Rhythmus etc.) für musikalische Qualität nicht einfach. Zweitens unterliegen sowohl die Gewichtung dieser Kriterien als auch die Einschätzung ihrer Erfüllung in einer bestimmten Aufführung in hohem Maße subjektiven Urteilen (der Künstler, der Kritiker, des Publikums),¹³ weil es keine intersubjektiv gültige Skala für die Erfüllung der jeweiligen Kriterien gibt. Subjek-

9 Vgl. Diether Gebert und Joachim Ulrich, a.a.O.

10 Vgl. Diether Gebert und Joachim Ulrich, Benötigen Theorie und Praxis ein verändertes Verständnis von Führung? in: Die Betriebswirtschaft, Heft 51, 1991, S. 749-761.

11 Vgl. Friedrich A. Stein, Realtypologie der Management-Leistung öffentlicher Unternehmen, Baden-Baden 1998.

12 Vgl. Lutz Beutling, Betriebliches Rechnungswesen und Rechnungslegung öffentlicher Theater als Instrumente zur Sicherung ihrer Wirtschaftlichkeit oder mehr Wirtschaftlichkeit im Theater – Das Ende der Kunst?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 38. Jg., Nr. 1, 1986, S. 80-91, Michael Schugk, a.a.O., S. 271 ff., Wolfgang Ossadnik, Theatermanagement mittels Controlling, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 10, Heft 2, 1987, S. 145-157, Martin Fabel, Kulturpolitisches Controlling, Ziele, Instrumente und Prozesse der Theaterförderung in Berlin, Frankfurt 1998.

13 Vgl. Carl Dahlhaus, Analyse und Werturteil, Mainz 1970.

tive Urteile über künstlerische Qualität sind von individueller Vorbildung, Vorinformation und der Persönlichkeit des Beurteilenden abhängig.¹⁴

Die Kriterien für die musikalische Qualität einer Operaufführung lassen sich je nach Abstraktionsgrad mehr oder weniger gut beschreiben. Die abstrakteste und am schlechtesten operationalisierbare Charakterisierung musikalischer Qualität besteht darin, den Geist beziehungsweise den „psychologischen Gehalt“¹⁵ der Komposition zu verlebendigen.¹⁶ Etwas weniger abstrakt ist das Kriterium der musikalischen Struktur der Komposition, die durch den in der Aufführung entstehenden musikalischen Spannungsbogen realisiert wird. Das Klangbild als ein wesentliches Merkmal der musikalischen Umsetzung einer Partitur lässt sich schon konkreter beschreiben über Phrasierungsleistung, Artikulationsleistung, Dynamik, Tempo und rhythmische Stabilität sowie über das Zusammenspiel der Musiker innerhalb und zwischen den einzelnen Instrumentengruppen des Orchesters (sowie weiterer Mitwirkender einer Operaufführung wie Gesangs-Solisten oder Chor). Am konkretesten beschreibbar ist schließlich die spieltechnische Disziplin der Musiker – saubere Intonation, Präzision von Einsätzen etc.¹⁷ – wobei nach Aussagen aller befragten Musiker gelegentliche Fehler in diesem Bereich erheblich weniger bedeutsam sind als die subjektiv erlebte „Stimmigkeit“ der gesamten Aufführung, die sich aus dem Zusammenspiel aller Kriterien im Sinne des Geistes der Komposition ergibt. Mangelnde Zielklarheit und -operationalisierbarkeit sowie unklare Ziel-Mittelbeziehungen als zentrale Charakteristika öffentlicher Unternehmen¹⁸ lassen sich damit auch im Musiktheater nachzeichnen. Aus diesem Grund werden im Folgenden nicht Detailbeschreibungen des Verhaltens der Orchestermusiker angestrebt, sondern abstrakte Aspekte des Musikerverhaltens identifiziert, von denen gilt, dass bei ihrem Fehlen die musikalische Qualität der Operaufführung gefährdet ist.

III. Qualitätsrelevante Aspekte des Musikerverhaltens

Die musikalische Qualität einer Aufführung wird – unabhängig von ihrer konkreten inhaltlichen Definition und unabhängig von ihrer jeweiligen subjektiven Bewertung – umso höher sein, je besser die Umsetzung der künstlerischen Konzeption des jeweiligen Dirigenten gelingt, das heißt je engagierter und intensiver die Musiker während der Proben und der Aufführung spielen. Neben technischer Perfektion und musikalischer Aus-

14 Vgl. Helga de la Motte-Haber, Der Einfluss psychologischer Variablen auf das ästhetische Urteil, in: Jahrbuch des Staatlichen Instituts für Musikforschung, Berlin 1972, S. 163-174, Roland Meißner, Zur Variabilität musikalischer Urteile, Hamburg 1979.

15 Vgl. Richard Strauß, Betrachtungen und Erinnerungen, hrsg. von Willi Schuh, Zürich 1949, S. 58.

16 Vgl. Felix Weingartner, Über das Dirigieren, 4. Aufl., Leipzig 1913, S. 5.

17 Lutz Lesle, Notfall Musikkritik, Wiesbaden 1981, S. 63.

18 Vgl. Peter Eichhorn und Achim von Loesch (Hrsg.), Managementverhalten in öffentlichen Unternehmen, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 6, Baden-Baden 1984, Christoph Reichard, Zur Naivität aktueller Konzepttransfers im deutschen Public Management, in: Öffentliches und privates Management, Fundamentally alike in all unimportant respects?, hrsg. von Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner, Opladen 1998, S. 53-70.

drucksfähigkeit kommt es vor allem auf die Integration des einzelnen in das Ensemble an, die hohe Aufmerksamkeit und spontane Reaktion voraussetzt. Die Intensität des Musizierens ist zum einen von der individuellen künstlerischen Qualifikation der Musiker abhängig und zum anderen von ihrer Motivation. Im Folgenden werden insbesondere motivationale Aspekte des Musikerverhaltens betrachtet.

Die Bereitschaft der Musiker zu einem hohen Einsatz ist insbesondere dann hoch, wenn ihnen im Sinne einer intrinsischen Motivation entweder das Musizieren im Orchester als solches Spaß macht oder wenn ihre Anstrengung einem sehr eng mit ihrem Spiel verbundenen (exogenen) Ziel gilt,¹⁹ wie etwa dem Gelingen der gemeinsamen Aufführung. Speziell die mit dem Stichwort „flow“ gekennzeichnete Form der intrinsischen Motivation ist von Erlebnissen begleitet, die auch das Ideal des intensiven Musizierens charakterisieren:²⁰ Selbstvergessenheit, freudige Hingabe an die Sache und hohe Konzentration. Das Engagement der Musiker wird im Folgenden als Funktion ihrer generellen, aufführungsunabhängigen Motivation und ihrer jeweils aufführungsspezifischen Motivation erklärt. Bevor die qualitätsrelevanten Besonderheiten der aufführungsspezifischen Motivation erörtert werden, soll zuvor die aufführungsunabhängige motivationale Ausgangslage verdeutlicht werden, die sich aus der Situation eines Musikers im Orchester ergibt.

1. Ausgangslage: Zur Situation des Orchestermusikers

Der Orchestermusiker muss im Vergleich zum kammermusikalischen oder solistischen Musizieren mehr oder weniger große Einschränkungen seiner künstlerischen Souveränität und seiner Individualität hinnehmen, auf die er im primär auf eine Solistenkarriere ausgerichteten Studium nur unzureichend vorbereitet wurde. In jedem Orchester findet sich aus diesem Grund eine Anzahl enttäuschter „verhinderter Solisten“, die die Notwendigkeit, sich vom Dirigenten in Bezug auf kleinste Details im künstlerischen Ausdruck (zum Beispiel Tempi, Dynamik), aber auch etwa in Bezug auf Atmung und Bewegung führen zu lassen, als Verlust individueller Freiheit und Einschränkung ihrer künstlerischen Souveränität erleben. Im Vergleich zu Experten ähnlichen Niveaus in Wirtschaftsunternehmen greifen die hier erforderlichen Freiheitsbeschneidungen (Atmen, Bewegung, emotionaler Ausdruck) erheblich stärker in die Persönlichkeit der Geführten ein. Zudem betreffen diese Vorgaben nicht nur die Arbeitsbedingungen wie einheitliche Kleidung oder die Einhaltung von Arbeitszeiten, sondern den Kern der Tätigkeit des Musikers.

Zusätzlich erleben Orchestermusiker qualitative und quantitative Unterforderungen, weil sie je nach Stimme mehr oder weniger häufig pausieren und die zu spielenden Stücke häufig weniger fordern als Solisten-Stücke. Diese Unterforderung („Eigentlich kann ich viel mehr, aber das merkt hier keiner.“) lässt in Kombination mit den skizzierten Frei-

19 Vgl. Heinz Heckhausen, *Motivation und Handeln*, 2. Aufl., Berlin 1989.

20 Vgl. Mihaly Csikszentmihalyi und Judith LeFevre, *Optimal Experience in Work and Leisure*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, No. 5, 1989, S. 815-822.

heitsbeschneidungen eine hohe intrinsische Motivation, speziell das Erleben von flow (definiert durch die Übereinstimmung von Fähigkeiten und Anforderungen²¹), eher unwahrscheinlich erscheinen.

Die über das endogene Ziel vermittelte intrinsische Motivation ist ebenfalls reduziert, weil die Musiker die künstlerische Konzeption als Ziel ihrer Anstrengung mehr oder weniger stark als fremdbestimmt erleben. Der Motivationswert der gemeinsamen Aufführung ist zusätzlich deshalb eingeschränkt, weil speziell der Tuttiist weder für seine Leistung individuell belohnt wird, noch das musikalische Ergebnis im Sinne einer „Selbstbelohnung“ genießen kann, weil er je nach seiner Sitzposition im Orchester den Gesamtklang kaum unverfälscht hören kann.

Auch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Orchester, die eine eigene Motivationsquelle darstellt,²² scheint aus Sicht der Musiker die skizzierten motivationalen Defizite nicht aufzuwiegen. Da die Mobilität innerhalb und zwischen Orchestern gering ist,²³ finden die Musiker im Rahmen ihrer Position im Orchester unterschiedliche individuelle Bewältigungs-Strategien, um die skizzierten Einschränkungen zu kompensieren (zum Beispiel zusätzliche Aufgaben als Orchestervorstand, Quartettspiel, Unterrichten).

Vor diesem aufführungsunabhängigen motivationalen Hintergrund sollen im Folgenden die Besonderheiten der stück- beziehungsweise aufführungsspezifischen Motivation der Orchestermusiker beleuchtet werden.

2. Die kognitive Ebene: Verstehen der Konzeption

Der Musiker wird umso motivierter sein, die erwünschte künstlerische Konzeption zu realisieren, je besser er die vom Dirigenten erarbeitete Interpretationsweise nachvollziehen kann. Zu Beginn der Proben kennt der Musiker weder die abstrakte konzeptionelle Vorstellung noch die konkreten musikalischen Umsetzungswünsche des Dirigenten (zum Beispiel in Bezug auf Details des angestrebten Klangbildes). Während der Proben muss er also zunächst den „Sollwert“ des Dirigenten kennen lernen und versuchen, diesen in seinem Spiel möglichst exakt zu realisieren. Der Orchestermusiker selbst kann dabei kaum beurteilen, wie sich das eigene Spiel in den Klang des gesamten Orchesters einfügt. Mitunter meint der Musiker sogar Fehler zu hören, die jedoch auf akustischen Täuschungen beruhen: „Es gibt Stellen, da könnte ich ausrasten, habe ich das Gefühl, Trompeten und Flöten sind ganz weit auseinander, und es kann nur der Kapellmeister richtig beurteilen.“ Zur Verständigung über diesen „Sollwert“ ist der Orchestermusiker nahezu ausschließlich auf ein Feedback durch den Dirigenten angewiesen.

21 Vgl. Mihaly Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*, San Francisco 1975.

22 Vgl. Arnold Werner-Jensen, *Oper intern, Berufsalltag vor und hinter den Kulissen*, 3. Aufl., München 1989, S. 8.

23 Vgl. Robert F. Faulkner, *Career Concerns and Mobility of Orchestra Musicians*, in: *The Sociological Quarterly*, 14. Jg., 1973, S. 334-349.

3. Die emotional-evaluative Ebene: Identifikation mit der Konzeption

Je mehr der Musiker von der „Richtigkeit“ der musikalischen Konzeption des Dirigenten überzeugt ist und sie aus seiner Sicht als „stimmig“ erscheint, desto mehr fühlt er sich auch emotional angesprochen und kann sich mit der Konzeption identifizieren. Bei hoher Identifikation mit der Konzeption des Dirigenten steigt insofern die intrinsische Motivation des Musikers, als die künstlerische Konzeption zu einem persönlichen (endogenen) Ziel des Musikers wird, dessen Realisierung Spaß macht. „Ich vermute, wenn ich mich identifiziere, hole ich irgendwie noch mehr Persönliches raus ... Man kann ja eigentlich immer noch ein bisschen mehr ...“

Diese Identifikation kann jedoch erschwert sein, wenn der Musiker in seinem individuellen künstlerischen Selbstverständnis eine andere Interpretationsweise bevorzugt, wenn das Orchester (etwa bei einem Gastdirigenten) an eine andere Interpretationsweise gewöhnt ist oder wenn die gewünschte Interpretationsweise dem spezifischen Klangbild des Orchesters widerspricht. Bei mangelnder Identifikation der Musiker spürt der Dirigent, „dass zwischen Ihnen und dem Orchester eine gewisse Distanz ist, eine gewisse Wand.“

IV. Qualitätsrelevante Aspekte des Dirigentenverhaltens

Nachstehend wird zunächst aufführungsunabhängig die Beziehung zwischen Orchester und Dirigenten erörtert. Vor diesem Hintergrund wird anschließend überlegt, welche Merkmale des Dirigentenverhaltens die aufführungsspezifische Motivation der Orchestermusiker fördern. Dabei werden analog zum dritten Abschnitt die Vermittlung der Konzeption (kognitive Ebene) sowie das Überzeugen und Inspirieren der Musiker (emotional-evaluative Ebene) durch den Dirigenten betrachtet.

1. Ausgangslage: Zur Beziehung zwischen Dirigenten und Orchestermusikern

Das Verhältnis zwischen Dirigenten und Orchester ist von einer latenten Spannung geprägt, die sowohl durch das Machtgefälle²⁴ als auch durch die spezifische Arbeitsteilung bedingt ist. Die Beziehung zwischen Dirigenten und Orchester wird von den Musikern als eine Art Lehrer-Schüler-Konstellation erlebt: „Die Tatsache, dass man ein Leben lang immer irgendwo als Schüler behandelt wird. Also es ist furchtbar.“

Die latente Spannung vergrößert sich, wenn der gemeinsam erreichte musikalische Erfolg oder Misserfolg einseitig dem Dirigenten oder dem Orchester zugeschrieben wird, weil dann das gemeinsame Ziel in der Wahrnehmung der Musiker erodiert und seine Integrationskraft verliert. Nicht nur Dritte, sondern auch der Dirigent machen mitunter,

²⁴ Vgl. Norman Lebrecht, *Der Mythos vom Maestro*, 3. Aufl., Zürich 1992, S. 12, Elias Canetti, *Masse und Macht*, Hamburg 1998, S. 468-470.

bewusst oder unbewusst, zu Unrecht allein das Orchester für eine misslungene Aufführung verantwortlich. Umgekehrt kommt es vor, dass Orchestermusiker den Misserfolg des gesamten Orchesters oder sogar ihr eigenes Versagen dem Dirigenten zuschreiben. Durch wechselseitige internale Zuschreibungen des Erfolgs, aber externale Zuschreibungen des Misserfolgs²⁵ kann die Spannung so eskalieren, dass der Dirigent zum „natürlichen Feind des Orchesters“ wird. Als emotionale Korrelate dieser Zuschreibungen können Neid („man möchte selber gerne da stehen“) und Aggressionen gegenüber dem Dirigenten entstehen.

Vor dem Hintergrund dieser Beziehung zum Orchester ist der Führungsstil des Dirigenten durch weitgehend autoritäre Züge geprägt. Partnerschaftliche Führungsstile, die nicht nur in for profit-Unternehmen, sondern auch für Unternehmen des öffentlichen Bereichs²⁶ und speziell im Rahmen eines Qualitätsmanagements²⁷ empfohlen werden, sind dagegen im Musiktheater vor allem aus zwei Gründen nicht anwendbar. Erstens ist künstlerische Qualität als Führungsziel schwer objektivierbar und verlangt daher unanfechtbare autoritäre Entscheidungen des Dirigenten, zumal die künstlerische Konstellation in sich stimmig und daher „aus einem Guss“ sein muss. Aus diesem Grund lässt sich auch nicht etwa im Sinne eines Management by Objectives²⁸ über (Teil-) Ziele diskutieren. Zweitens stellt das Musizieren im Opern-Orchester einen kollektiven Prozess dar, der einer Koordination und Integration durch einen Dirigenten bedarf. Der Dirigent muss kompromisslos verlangen, dass sich jeder Musiker genau an die ihm im Rahmen der gemeinsamen Interpretation zugedachte und präzise definierte Rolle hält. Fehlt diese Disziplin, wirkt sich dies negativ auf die Spielweise und auf die künstlerische Qualität aus: „Aber der ist eben so locker, .., und das macht sich aber eben auch am Abend bemerkbar, dass die große Spannung nicht kommt.“ Im Resultat wird dies spürbar „irgendwie durch eine zurückgenommene Expressivität“. Obwohl es sich beim Musizieren im Orchester um eine ausgesprochen komplexe Aufgabe handelt, gilt im Musiktheater daher nicht die für andere Organisationen erarbeitete Empfehlung, entsprechend eher partizipativ als autoritär zu führen.²⁹

Die Autorität des Dirigenten kommt vor allem durch die Zuschreibung von Kompetenz zu Stande.³⁰ Relativierungen dieses autoritären Führungsstils sind ausschließlich innerhalb der vom Dirigenten vorgegebenen Konzeption möglich (etwa selbstständige Registerproben, Diskussionen über Bogenstriche) und äußern sich eher in einer partnerschaftlichen Form der Interaktion als in einer Diskussion über inhaltliche Fragen.

25 Vgl. Bernhard Weiner, *Achievement motivation and attribution theory*, Moristown 1974.

26 Vgl. Werner Jann, *Lernen vom privaten Sektor – Bedrohung oder Chance? Oder: Wer hat Angst vor Public Management?*, in: *Öffentliches und privates Management. Fundamentally alike in all unimportant respects?* hrsg. von Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner, Opladen 1998, S. 11-51.

27 Vgl. Andreas Kreuter, *Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe*, in: *Handwörterbuch der Führung*, hrsg. von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1809-1818.

28 Vgl. Diether Gebert, *Führung im MbO-Prozess*, in: *Handwörterbuch der Führung*, hrsg. von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 426-436.

29 Vgl. Victor H. Vroom und Philip W. Yetton, *Leadership and decision making*, Pittsburgh 1973.

30 Vgl. Theodor W. Adorno, *Einführung in die Musiksoziologie*, 9. Aufl., Berlin 1996, S. 134.

2. Vermitteln der Konzeption

Die Vermittlung der künstlerischen Konzeption besteht neben der Koordination (durch Schlagtechnik, Einsätze etc.) vor allem im Setzen musikalischer Akzente durch den Dirigenten. Dies geschieht hauptsächlich durch nonverbale Kommunikation, weil diese unmittelbarer verständlich ist als verbale Kommunikation. Zusätzliche verbale Erläuterungen (etwa zum historischen Hintergrund eines Stückes) dürfen dabei nicht im Widerspruch zur Körpersprache des Dirigenten stehen. „Er hat zwar mal erzählt, dass es lyrisch und wundervoll und traurig ist, aber da gucken die zweimal hin, und sagen, das war's dann wohl. Der kann nach Hause gehen. Es passiert musikalisch nichts mehr.“

Eine zentrale Rolle spielt bei der Vermittlung der musikalischen Konzeption das Feedback des Dirigenten an die Musiker. Da die Musiker die künstlerische Konzeption zu Beginn der Proben nicht kennen, kann sie nur in schrittweisen Annäherungen im Rahmen eines mehrfachen Rückkoppelungsprozesses realisiert werden. Das Feedback des Dirigenten ist die entscheidende Hilfestellung für die Musiker, ihr Zusammenspiel im Sinne der Konzeption zu koordinieren. Wichtig im Rahmen des Feedback ist, dass der Dirigent erstens Fehler überhaupt erkennt und während der Probe entsprechend unterbricht, zweitens die Ursachen des Fehlers präzise diagnostiziert und drittens einen genauen Vorschlag zur Behebung des Fehlers macht: „Ein guter Dirigent bricht ab, sagt: 'Bässe, Celli, Kontrafagott, passen Sie auf, hören Sie aufeinander'. Wir machen's nochmal, und dann sagt er: 'Kontrafagott, Sie kommen zu früh, Bässe, Sie kommen zu spät – danke.'“

Das Feedback gilt jedoch als neuralgischer Punkt in der Beziehung zwischen Dirigenten und Orchester, weil es auf beiden Seiten zu einem Gesichtsverlust führen kann. Da Kritik im Orchester immer im Beisein anderer Mitwirkender stattfindet und meistens von Seiten der Musiker unwidersprochen bleibt, kann sie leicht als Bloßstellung oder Schikane der Musiker oder als Machtdemonstration des Dirigenten missbraucht oder missverstanden werden. Umgekehrt riskiert aber auch der Dirigent bei einer Fehldiagnose einen Autoritätsverlust, sowohl wenn er Fehler überhört als auch dann, wenn er Fehler falsch diagnostiziert, insbesondere wenn er selbst die Ursache ist, „dann fangen die Kollegen an zu lächeln und damit war's das.“ Umgekehrt ist eine Kritik der Orchestermusiker an ihrem Dirigenten so gut wie unmöglich, weil damit seine Autorität untergraben würde: „Also wenn der dann anfängt: 'Oh ja, das tut mir aber leid ...', ist es schon aus.“

3. Überzeugen und Inspirieren der Musiker

Da musikalische Qualität nur in Grenzen objektivierbar ist, überzeugt eine künstlerische Konzeption nicht unbedingt dadurch, dass sie belegbar „besser“ ist als eine andere. Der Deutungsspielraum zwischen notierter Musik (Partitur) und interpretierter Musik (Aufführung)³¹ wird vielmehr von dem jeweiligen Dirigenten individuell und subjektiv ausgefüllt. Entsprechend liegt die größte Barriere für die Identifikation der Musiker mit der

31 Vgl. Lutz Leslie, a.a.O., S. 101.

künstlerischen Konzeption weniger in der Konzeption selbst als vielmehr in der Weise ihrer Vermittlung durch den Dirigenten. In der Regel toleriert das Orchester innerhalb gewisser geschmacklicher Grenzen verschiedene Konzeptionen: „Ob ich eine gewisse Stelle so lyrisch mache, (...) und es hat Stimmung und Atmosphäre, oder ich mache die ein wenig schneller und dafür mit ein bisschen mehr Eleganz, hat aber irgendwo denselben Effekt, das ist im Prinzip egal. Aber wenn ich die Stelle eben überhaupt nicht mehr traurig mache, sondern ...“

Die persönliche Überzeugungskraft des Dirigenten ist unter anderem eine Funktion der vom Musiker zugeschriebenen Ernsthaftigkeit und Ehrlichkeit des Dirigenten. Seine Glaubwürdigkeit steigt mit der Glaubwürdigkeit seiner Vermittlerrolle zwischen der Komposition und dem Orchester und sinkt entsprechend, wenn es ihm in der Wahrnehmung der Musiker nicht um die Musik selbst geht: „(...) Er [der Dirigent] denkt nicht nur daran, wie gut sehe ich jetzt aus oder wie wirke ich, also das sind die Äußerlichkeiten. Naja, es ist dann so für mich, dass ich dann den Dirigenten eigentlich schon nicht mehr als Partner akzeptiere.“

V. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Der Zusammenhang zwischen der musikalischen Qualität einer Operaufführung, dem Verhalten der Orchestermusiker und dem Führungsverhalten des Dirigenten ist aus mehreren Gründen nur parziell einer Analyse zugänglich. So ist nicht nur das Konstrukt „musikalische Qualität“ schwer operationalisierbar. In der Wahrnehmung der Befragten ist auch der Einfluss der Musiker und des Dirigenten auf die musikalische Qualität teilweise „geheimnisvoll“ und daher nicht vollständig beschreibbar. Vor diesem Hintergrund wurde hier der Versuch unternommen, die qualitätsrelevanten Faktoren der Führung durch den Dirigenten aus Sicht der Befragten so weit wie möglich zu rekonstruieren. Dabei lag der Schwerpunkt der Untersuchung auf den motivationalen Aspekten des Musikerverhaltens.

Die aufführungsspezifische Motivation der Musiker ist vor dem Hintergrund ihrer generellen Motivation zu sehen, die durch die besondere Situation des Musikers im Orchester gekennzeichnet ist: Das Musizieren im Orchester impliziert als kollektiver Prozess fundamentale Einschränkungen der künstlerischen und individuellen Freiheiten sowie eine partielle Unterforderung der Musiker. Da der Dirigent als Vermittler zwischen die Komposition und den Musiker tritt und es keine objektivierbaren Kriterien für künstlerische Qualität als Führungsziel gibt, ist die Führung des Dirigenten weitgehend autoritär. Aus dieser Konstellation, die im Vergleich zu Führungsmustern in Organisationen anderer Bereiche anachronistisch anmutet, resultieren Einschränkungen oder zumindest Gefährdungen der Motivation der Musiker, in Proben und Aufführungen hohen Einsatz zu zeigen und damit potenzielle Gefährdungen für die künstlerische Qualität.

Die aufführungsspezifische Motivation der Orchestermusiker ist dann hoch, wenn der Dirigent seine künstlerische Konzeption hinreichend klar vermitteln und die Musiker von

dieser Konzeption überzeugen kann. Dies wird ihm jedoch umso eher gelingen, je eher er sich der skizzierten motivationalen Ausgangslage der Orchestermusiker bewusst ist und ihr als Führungskraft gerecht wird.

Während er die motivationalen Defizite durch unnötige Arroganz, Despotie, Schikane, aber auch durch Gleichgültigkeit und mangelnde Vorbereitung verschärfen würde, kann er sie etwa durch partnerschaftlichen Umgangston, Wertschätzung der Musiker und durch die Interpretation des Erfolgs als gemeinsames Verdienst aller zum Vorteil der künstlerischen Qualität entschärfen.

In diesem Sinne das Bekenntnis eines Dirigenten zum Schluss: „Es ist möglich, Respekt zu gewinnen, aber auch ein schönes freundschaftliches Verhältnis zu haben zwischen Dirigent und Musikern. Es ist möglich, aber es ist schwer.“