

## Freie Forschungsberichte

# **Autoritär-charismatische Führung, Machteinsatz und Kooperation in deutschen Orchestern – Eine zusammenfassende Darstellung ausgewählter empirischer Forschungsergebnisse\***

Diana E. Krause und Sabine Boerner

### **Zusammenfassung**

Weder in der Literatur noch in der Praxis bestehen Zweifel daran, dass die Leistung eines Orchesters wesentlich davon abhängt, welcher Dirigent jeweils am Pult steht. Dennoch ist die Frage der Führung im Orchester bislang selten systematisch untersucht worden. Vor diesem Hintergrund stellt dieser Beitrag zusammenfassend ausgewählte Befunde zu dieser Frage vor. In unseren Untersuchungen analysierten wir die Art der Führung von Orchestermusikern durch den Dirigenten, die Kooperation innerhalb deutscher Orchester und deren Effekte auf die künstlerische Qualität der Orchester. Ausgehend von dem Befund, dass die künstlerische Qualität als Erfolgsvariable eines Orchesters von circa der Hälfte der befragten Musiker als verbesserungsbedürftig angesehen wird, identifizieren wir Ansatzpunkte zur Steigerung der künstlerischen Qualität. Dabei widmen wir uns einerseits der Kooperation innerhalb des Orchesters und andererseits der Art der Führung der Orchestermusikern durch den Dirigenten. Die Kooperation (exaktes Zusammenspiel) zwischen den Musikern eines Orchesters ist eine entscheidende Voraussetzung für eine hohe künstlerische Qualität. Dies ist durch die speziellen qualitäts-

---

\* Wir danken herzlich Herrn Professor Dr. Diether Gebert für die stets konstruktive Kritik an unseren Forschungsarbeiten während unserer Tätigkeit an seinem Lehrstuhl. Außerdem möchten wir zwei anonymen Gutachtern für ihre Hinweise Dank sagen, die wertvolle Anregungen enthielten und zur Verbesserung einer ursprünglichen Fassung des Manuskripts beigetragen haben.

bezogenen Anforderungen im Orchester bedingt. Ferner kann das Führungsverhalten des Dirigenten maßgeblich zur Erhöhung der künstlerischen Qualität beitragen, wobei sich eine Führung durch Autorität als erfolgssteigernd erweist. Zwar werden durch diese Führung die Freiheitsgrade der Orchestermusiker eingeschränkt, durch die charismatische Legitimierung der Autorität des Dirigenten akzeptieren die Musiker allerdings die Einschränkung ihrer Freiheitsgrade, was die Wirksamkeit einer autoritär-charismatischen Führung im Orchester erklärt. Die Autorität des Dirigenten kann sich dabei auf unterschiedliche Machtgrundlagen stützen. Der Vergleich der Funktionalität des Einsatzes verschiedener Machtgrundlagen des Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern mithilfe einer linearen Strukturgleichungsmodellierung verdeutlicht, dass die künstlerische Qualität insbesondere durch die Kombination von Expertise und Identifikationsmacht gefördert werden kann. Von untergeordneter Bedeutung sind qualitätsbezogen demgegenüber Informationsmacht und Positionsmacht. Gänzlich unwirksam zur Steigerung der künstlerischen Qualität ist Macht durch immaterielle oder materielle Belohnung und Bestrafung. Aus den Befunden werden praktische Konsequenzen für die Führung im Orchester abgeleitet.

## Abstract

Neither in literature nor in practice are there any doubts that the performance of an orchestra depends on the respective conductor. Despite this fact, leadership behaviour in an orchestra was rarely systematically investigated. Against this background we summarize selected findings from empirical research on leadership and cooperation within orchestras. In our investigations, we deal with the conductor's way to lead the musicians. Also, we analyze the cooperation within German orchestras, and take a look at how these aspects influence the artistic quality. Starting from the fact that about half of the polled musicians think about the orchestra's artistic quality as a success variable that needs improvement, we identify ways to enhance the artistic quality. On the one hand we deal with cooperation within the orchestra, and on the other hand we investigate the kind of the conductor's leadership. Cooperation among the musicians (playing together exactly) is a crucial factor for creating high artistic quality. The reason for this lies in the specific quality-related requirements of an orchestra. Furthermore, the conductor's leadership behaviour can improve artistic quality, especially an authoritarian leadership behaviour. This way of leading diminishes the musician's degrees of freedom indeed. However, they accept it due to the charismatic legitimation of the conductor's authority. This serves as an explanation for the effectiveness of authoritarian charismatic leadership in orchestras. In doing so, the conductor's authority can depend on different power bases. Comparing the functionality of different power base adoptions with linear structural equation modelling shows that artistic quality can be enhanced particularly through the combination of both expertise and identification power. Less important in terms of quality

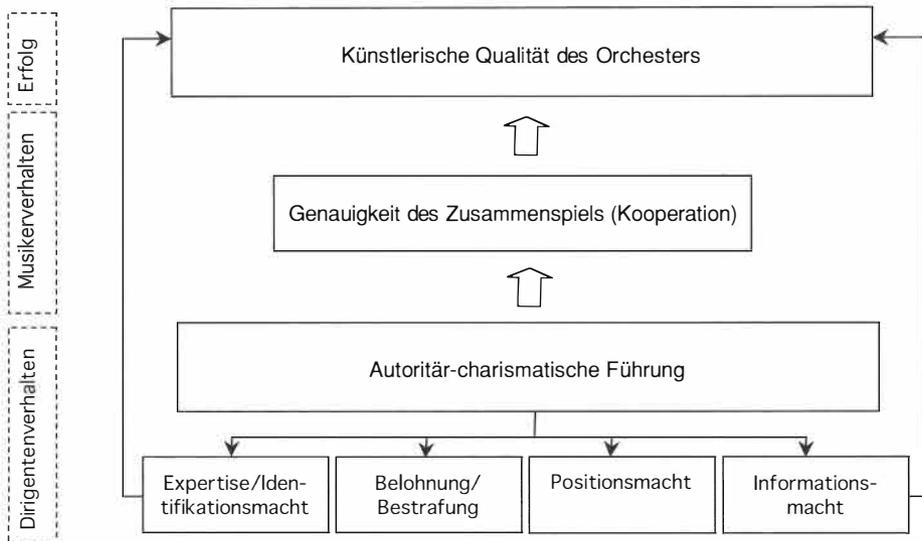
are information power and position power. Completely ineffective for raising artistic quality is power based on immaterial or material reward or punishment. From these results, we derive practical consequences for leadership in orchestras.

Das Führungsverhalten eines Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern ist eher autoritär als demokratisch oder liberal. Dies entspricht nicht nur der Alltagserfahrung von Musikern, sondern ist auch in der Literatur beschrieben worden (Boerner & Krause 2002). 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 & Krause 2002). Orchesterdirigenten beschreiben ihren Führungsstil z. B. so: „Die müssen nach meinem Stock tanzen, das geht nicht anders“ (Boerner 2002, S. 144).

Zur Erklärung der Zweckmäßigkeit dieses Führungsverhaltens im Orchester stellen wir in diesem Beitrag einen konzeptionellen Bezugsrahmen vor, der das Dirigentenverhalten, das Verhalten der Orchestermusiker und den Erfolg des Orchesters beschreibt. Ferner berichten wir ausgewählte Resultate unserer empirischen Untersuchungen zur Überprüfung der Evidenz des konzeptionellen Bezugsrahmens. In diesen Studien wurden die Besonderheiten des Zusammenspiels zwischen Orchestermusikern und Dirigenten erstmals in organisationspsychologischen Kategorien untersucht.

Unserem Bezugsrahmen zufolge lässt sich das Führungsverhalten des Dirigenten anhand der Besonderheiten des angestrebten Führungserfolgs im Orchester – der künstlerischen Qualität – erklären. Wir gehen davon aus, dass die Spezifika des Führungserfolgs im Orchester ein präzises Zusammenspiel der geführten Orchestermusiker (Kooperation) notwendig machen. Deshalb wird erklärbar, dass ein autoritär-charismatischer Führungsstil im Orchester erfolgswirksam ist, weil er ein genaues Zusammenspiel der Orchestermusiker fördert. Dies bestätigt sich auch empirisch, denn es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Autorität des Dirigenten und der künstlerischen Qualität des Orchesters in Höhe von  $r=0,70$ ,  $p < 0,001$  (vgl. Boerner & Krause 2002).

Dieser Befund führt zu der Frage, worauf sich die Autorität eines Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern im Einzelnen gründet. Wir nehmen an, dass die Autorität des Dirigenten auf bestimmten Machtgrundlagen der Führung (vgl. Krause 2004c) beruht, wie Expertise/Identifikationsmacht, Informationsmacht, Positionsmacht und Formen materieller und immaterieller Belohnungs- und Bestrafungsmacht. Diese Machtgrundlagen der Führung haben unterschiedliche Effekte auf die künstlerische Qualität des Orchesters, weil sie die Motivation der Orchestermusiker zur Kooperation differenziell beeinflussen. Eine Übersicht des konzeptionellen Bezugsrahmens bietet Abbildung 1.



**Abb. 1:**  
Konzeptioneller Bezugsrahmen der Führung im Orchester

Die Gültigkeit des konzeptionellen Bezugsrahmens wurde in vergleichsweise aufwendigen empirischen Untersuchungen überprüft. In einer ersten qualitativen Studie wurden zunächst Interviews mit Dirigenten durchgeführt (Boerner 2002), durch die das Untersuchungsfeld erkundet wurde. Auf der Basis dieser Ergebnisse wurden in einem zweiten Schritt für alle Konstrukte des konzeptionellen Bezugsrahmens neue Skalen zur Messung entwickelt, die sich als reliabel und faktoriell valide erwiesen haben (Boerner & Krause 2002; Krause et al. 2002). In einer dritten quantitativen Untersuchung befragten wir  $N=436$  Musiker aus 30 deutschen Theater- und Konzertorchestern mit einem Fragebogen.

Die Orchestervorstände wurden jeweils um eine Stichprobe von circa 20 Musikern ihres Orchesters gebeten. 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. Die Musiker wurden gebeten, bestimmte Eigenschaften und das Führungsverhalten eines Dirigenten ihrer Wahl einzuschätzen und anzugeben, durch welche Formen der Macht sie dieser Dirigent dazu veranlasst, ihre persönliche Interpretationsweise der Komposition zugunsten der Interpretationsweise des Dirigenten zu ändern. Ferner beantworteten die Or-

Orchestermusiker Fragen zur Kooperation innerhalb des Orchesters und zur künstlerischen Qualität ihrer Orchester, wobei sie an den jeweils ausgewählten Dirigenten dachten. In unserer dritten Untersuchung steht also die Sichtweise der Orchestermusiker im Mittelpunkt, während die Sichtweise des Dirigenten lediglich in unserer ersten Follow-up Studie qualitativ erkundet wurde.

Nachstehend widmen wir uns der Detailbetrachtung des konzeptionellen Bezugsrahmens und präsentieren an geeigneten Stellen ausgewählte Ergebnisse aus den qualitativen und quantitativen Analysen. Zunächst wird die künstlerische Qualität betrachtet. Ausgehend von dem Befund, dass viele Orchestermusiker die künstlerische Qualität ihres jeweiligen Orchesters als verbesserungsbedürftig einstufen (circa 50 %), untersuchen wir anschließend die Besonderheiten des Verhaltens der Orchestermusiker (Kooperation). Es werden Anforderungen an die Koordination innerhalb des Orchesters präzisiert, die in der Stimmigkeit und Interdependenz bestehen. Ferner wird die Wirksamkeit eines autoritär-charismatischen Führungsverhaltens des Dirigenten zur Realisation dieser Anforderungen untersucht. Schließlich wird das abstrakte Führungsmuster „autoritär-charismatisch“ aufgebrochen und auf der Ebene der Machtgrundlagen der Führung (vgl. Krause 2004a) die Funktionalität des Machteinsatzes im Orchester untersucht. Dies mündet in die Generierung praktischer Konsequenzen für die Führung im Orchester.

## 1. Künstlerische Qualität als Erfolgsindikator des Orchesters

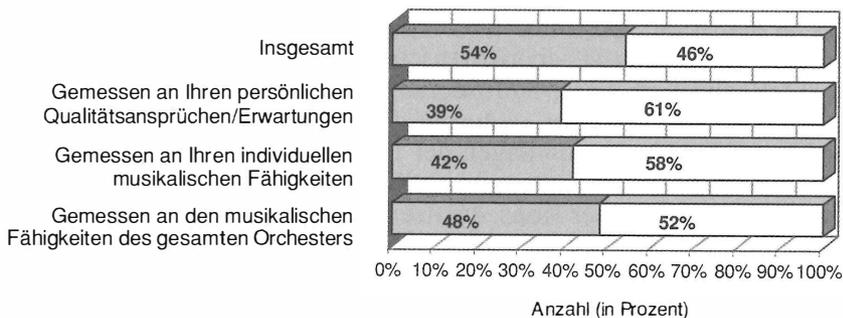
Im Zentrum der künstlerischen Arbeit steht der Erfolg eines Orchesters: die künstlerische Qualität. Die künstlerische Qualität einer Aufführung lässt sich über einzelne musikalische Kriterien wie den Klang oder das Tempo bzw. den Rhythmus beschreiben. Entscheidend für die künstlerische Qualität einer Aufführung ist jedoch die Stimmigkeit der Interpretation: Die einzelnen Qualitätskriterien wie z. B. der Klang und das Tempo des Orchesterspiels sind nicht unabhängig voneinander, sondern müssen durch Synchronisation des Zusammenspiels so aufeinander abgestimmt sein, dass die konzeptionelle Leitidee einer Interpretation erkennbar wird. Diese Erfolgsmerkmale im Orchester sind jedoch nur teilweise objektiv beschreibbar und bewertbar. Die Wirkung einer künstlerischen Interpretation ist auf ein wahrnehmendes Subjekt ausgerichtet, so dass die objektiven akustischen Vorgänge einer Aufführung für die Beurteilung der künstlerischen Qualität des Orchesters auf professionellem Niveau überraschend wenig relevant sind. Da für die Qualität eines Orchesters weniger objektive Kriterien als vielmehr subjektive Deutungen ausschlaggebend sind (la Motte-Haber 1972, S. 164), sind Bewertungen der künstlerischen Qualität auf Seiten der Orchestermusiker und auf Seiten der Zuhörer in der Regel individuell unterschiedlich.

Sowohl das aufzuführende Werk selbst – als Vorlage für die Interpretation – als auch die in der Aufführung realisierte künstlerische Qualität sind deutungsbedürftig und mehrdeutig. Die Vorstellungen über die „richtige“ Inter-

pretation eines Werkes (den angestrebten „Soll-Wert“) und über die in einer Aufführung realisierte Qualität (den „Ist-Wert“) sind jeweils von persönlichen Merkmalen der Künstler und der Rezipienten abhängig, wie Vorbildung, Vorerfahrung, Vorinformation, Geschmack und momentaner Stimmung (la Motte-Haber 1972). Daher sind Urteile über die Interpretationsqualität nicht allgemeinverbindlich, sondern nur für die jeweils urteilende Person gültig. Da also Urteile über die künstlerische Qualität naturgemäß auf subjektiven Bewertungen beruhen, haben wir bei der Messung der künstlerischen Qualität eines Orchesters verschiedene Maßstäbe zu Grunde gelegt: die individuellen Ansprüche der Musiker, die Fähigkeiten der Musiker und die Resonanz des

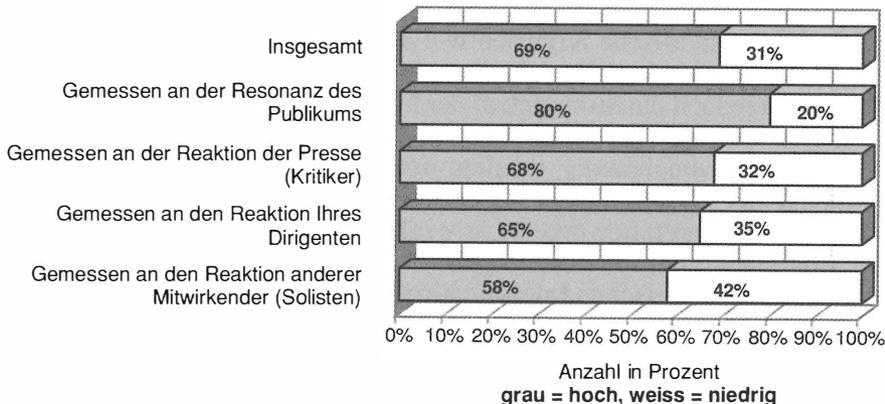
Wie beurteilen Sie persönlich die künstlerische Qualität der Orchesterleistung?

Teil A



Wie wird die künstlerische Qualität der Orchesterleistung aus der Sicht anderer Personen (außerhalb des Orchesters) beurteilt?

Teil B



Anmerkungen: N = 436. Die Antwortskala war 7-fach gestuft (1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch). Diese Skalierung wurde für diese Abbildung anhand des Medians dichotomisiert in hoch vs. niedrig.

**Abb. 2:**

Einschätzungen der künstlerischen Qualität der Orchester (Teil A: Selbstbeurteilung durch Orchestermusiker, Teil B: metaperspektivische Fremdbeurteilung durch Dritte)

Orchesters beim Publikum, der Presse, dem Dirigenten und anderen künstlerischen Mitwirkenden aus der Sicht der Orchestermusiker. Wie wird die künstlerische Qualität der Orchester nun eingeschätzt?

Die Einstufung der künstlerischen Qualität über die verschiedenen Orchester-Tarifklassen hinweg ist in Abbildung 2 dargestellt. Dabei zeigt sich im Ergebnis einerseits: Die künstlerische Qualität der 30 deutschen Orchester wird durchgehend von über der Hälfte der Befragten ( $N=436$ ) insgesamt als hoch eingeschätzt. Insbesondere die von den Orchestermusikern wahrgenommene Publikumseinschätzung ist sehr gut, weil hier 80 % die Orchesterqualität als hoch einschätzen. Andererseits wird deutlich, dass die Orchestermusiker selbst die Leistung ihres Orchesters generell weniger gut beurteilen im Vergleich zu der metaperspektivischen Einschätzung der Orchesterqualität durch Dritte. Die Orchestermusiker geben an, dass von den Personen außerhalb des Orchesters zwei Drittel (69 %) insgesamt mit der Orchesterqualität sehr zufrieden sind, während es bei den Orchestermusikern nur etwas über die Hälfte (54 %) sind. Die Orchestermusiker selbst stehen der Leistung ihres Orchesters also offenbar kritischer gegenüber als sie dies z. B. von den Zuhörern angeben.

Wie ist dieser Befund zu erklären? Orchestermusiker zeichnen sich durch eine hohe Professionalität aus, da sie über hohe Begabung, hohe künstlerische Fähigkeiten und langjährige Erfahrung verfügen. Entsprechend sind ihre Ansprüche an die künstlerische Leistung des Orchesters hoch, so dass ihr Urteil über die Qualität besonders kritisch ausfällt: Über die Hälfte (61 %) der Musiker hat den Eindruck, dass die künstlerische Qualität ihres Orchesters, speziell im Vergleich mit ihren persönlichen Qualitätsansprüchen, eher niedrig einzuschätzen ist. Aus diesem Ergebnis lässt sich zugleich die Folgerung ziehen, dass die künstlerische Qualität der Orchester aus der Sicht vieler Orchestermusiker gesteigert werden könnte. Um der Frage nachgehen zu können, wo mögliche Ansatzpunkte hierfür liegen, widmen wir uns zum einen der notwendigen Kooperation der Orchestermusiker innerhalb des Orchesters und zum anderen der Art des Führungsverhaltens des Dirigenten.

## **2. Kooperation im Orchester als Bedingung der künstlerischen Qualität**

Ein wesentliches Merkmal des Musizierens im Orchester besteht darin, dass hier viele Musiker *exakt* zusammenspielen müssen. Je nach Werk sind an einer Aufführung durchschnittlich 70 Musiker beteiligt. Im Sinne der Stimmigkeit muss in jedem Moment einer Aufführung eine klangliche und rhythmische Ausgewogenheit zwischen allen Musikern eines Orchesters sichergestellt sein. Ein spezifisches Klangbild etwa lässt sich nur dann erreichen, wenn alle beteiligten Musiker ihre Intonation, Artikulation und Dynamik synchronisieren. Dies gilt sowohl innerhalb der Instrumentengruppen (z. B. Stimmigkeit zwischen ersten und zweiten Geigen) als auch zwischen den verschiedenen Instrumentengruppen (Stimmigkeit zwischen Streichern, Blä-

sern und Schlagwerk) sowie für eventuelle weitere Mitwirkende (Solisten, Chor). Die Musiker müssen ihre Bewegungen (z. B. Bogenstriche), ihre Atmung und die Intensität ihres Spiels aufeinander abstimmen.

Hierzu ist es notwendig, den Soll-Wert der Interpretation zu kennen und bei seiner Realisierung nicht nur genau auf die anderen Instrumente zu hören, sondern unmittelbar auf das Spiel der anderen zu reagieren. Besonders schwierig wird die klangliche und rhythmische Balance bei 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 vollzogen werden. Der Grad der Synchronisation aller Musiker ist somit für die Orchesterleistung bedeutsam. Damit wird die Präzision des Zusammenspiels zum entscheidenden Aspekt der Orchesterqualität, was sich auch empirisch bestätigt ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,001$ ).

Die Koordination im Orchester stellt also besondere Anforderungen, da die Aufgaben der einzelnen Musiker gleichzeitig auszuführen sind. Aus diesem Grund reicht es nicht aus, *Teilergebnisse* der einzelnen Mitwirkenden zu koordinieren; vielmehr muss hier der *Prozess* der Erzeugung dieser Ergebnisse selbst koordiniert werden. Um in einer Aufführung eine hohe künstlerische Qualität zu erreichen, ist daher eine *permanente* Koordination der Prozesse im Orchester notwendig, die durch ein autoritär-charismatisches Führungsverhalten erreicht wird.

### 3. Autoritär-charismatische Führung durch Machteinsatz zur Steigerung der künstlerischen Qualität

Wie die meisten sozialwissenschaftliche Begriffe, so wird auch der Begriff Führung in der Literatur höchst unterschiedlich verstanden (Krause 2004c). Dieses heterogene Begriffsverständnis kommt zum einen in der Vielzahl der Theorien zum Thema Führung zum Ausdruck. So werden beispielsweise Kontingenztheorien der Führung, transformationale Führungstheorien, transaktionale Führungstheorien, Eigenschaftstheorien der Führung oder Führungsstiltheorien unterschieden (vgl. Krause 2004c). Zum anderen spiegelt sich die Bandbreite der Begriffsverwendung in der Vielzahl der Klassifikationen und Taxonomien des Führungsverhaltens wider (Übersichtsarbeiten bieten Bass 1990, S. 34; Fleishman et al. 1991, S. 247–252; Yukl 2002, S. 62). Im Einzelnen differenzieren diese Klassifikationen zwischen zwei und 23 Dimensionen des Führungsverhaltens.

Historisch erwiesen sich diesbezüglich zunächst zweidimensionale Konzeptionen des Führungsverhaltens als vielversprechend, wie etwa die Unterscheidung zwischen einem autoritären und einem partizipativen Führungsstil (Lewin, Lippitt & White 1939) oder die traditionelle Unterscheidung der Ohio-Führungsschule zwischen zwei Grunddimensionen der Führung: Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung (Fleishman 1973). Allerdings sind diese beiden Grunddimensionen der Führung wenig ergiebig im Hinblick auf die Prognose ganz bestimmter Führungserfolgskriterien. Deshalb

wird empfohlen, zu den diesen Etiketten zu Grunde liegenden Führungsverhaltensweisen zurückzukehren und diese Führungsverhaltensweisen dann kriterienspezifisch sowie theorieorientiert neu auszuwählen, um längerfristig valide Prognosen des Führungserfolg durch bestimmte Führungsverhaltensweisen vornehmen zu können (Gebert 1989).

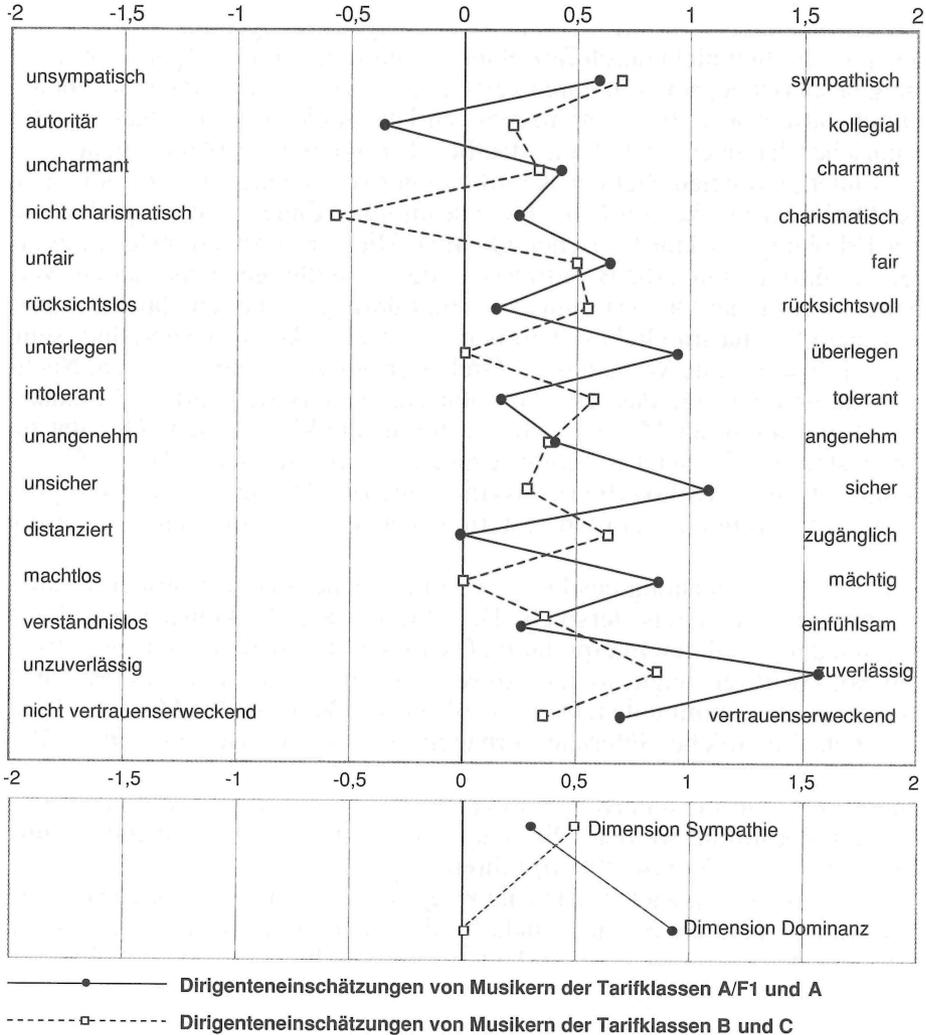
Mit Blick auf den hier zur Debatte stehenden Untersuchungskontext und das in diesem Kontext relevante Zielkriterium der künstlerischen Qualität, wird deshalb das Führungsverhalten des Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern hier nicht durch Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung beschrieben, sondern durch verschiedene Formen der Machtausübung. Durch diese Konzeption von Führung wird der zugleich prozessuale und dynamische Charakter von Führung deutlich. Das Führungsverhalten dient dabei dem übergeordneten Ziel der Koordination der verschiedenen Handlungen der Orchestermusiker zur Erreichung bestimmter Ziele – wie beispielsweise der Erhöhung der künstlerischen Qualität. Diese Koordinationsleistung erreicht Führung durch die Beeinflussung der Einstellungen und/oder der Verhaltensweisen der Orchestermusiker. Ein Führungsverhalten, das die künstlerische Qualität im Orchester fördert, muss also darauf ausgerichtet sein, das erfolgsrelevante Verhalten der Orchestermusiker zu unterstützen. Nachstehend wird gezeigt, dass eine autoritär-charismatische Führung die exakte Synchronisation der Musiker fördert, die für die künstlerische Qualität im Orchester entscheidend ist. Unter Charisma verstehen wir dabei in Anlehnung an Bass & Avolio (1993), dass die Nähe zum Führenden (dem Dirigenten) vom Geführten (dem Orchestermusiker) als emotional attraktiv erlebt wird.

Die Führungsleistung des Dirigenten liegt dabei in der zentralen Fremdkoordination des Orchesterspiels: Der Dirigent legt die künstlerische Konzeption der jeweiligen Interpretation fest und bestimmt damit den angestrebten Soll-Wert; er diagnostiziert Abweichungen von diesem Soll-Wert und korrigiert diese unmittelbar. Damit wird der Soll-Wert für alle Musiker offensichtlich. Ein solches Führungsverhalten, welches die Genauigkeit im Zusammenspiel unterstützt, ist in hohem Maße autoritär (Korrelation zwischen autoritärer Führung und Kooperation ist  $r = 0,38$ ,  $p < 0,001$ ), weil die Musiker fremdbestimmt werden. Dies kann zu negativen Auswirkungen auf ihre Motivation (vgl. Krause 2004b) führen.

Wenn sowohl das Ziel als auch die Wege zum Ziel vom Dirigenten vorgegeben werden, sind die Freiheitsgrade für die Orchestermusiker eingeschränkt. Dies erscheint speziell vor dem Hintergrund der hohen Professionalität der geführten Orchestermusiker problematisch. In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit der charismatischen Führung des Dirigenten deutlich: Zwar führt der Dirigent autoritär, seine Autorität beruht jedoch nicht auf Willkür, sondern auf den Eigenschaften, die ihm die Musiker zuschreiben. Abbildung 3 zeigt, wie die Musiker aus den befragten deutschen Orchestern ihren Dirigenten sehen, wobei wir zwischen den Dirigenteneinschätzungen der Musiker aus unterschiedlichen Tarifklassen differenziert haben. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es an sich natürlich auch interessant wäre, zu

erfahren, wie die Dirigenten ihre Musiker einschätzen. Auf Grund unserer Konzeption und unseres Untersuchungsdesigns können wir zu diesem Problemfeld bisher keine quantitativen Ergebnisse vorlegen.

Wie in Abbildung 3 deutlich wird, schätzen die Musiker verschiedener Tarifklassen ihren jeweiligen Dirigenten unterschiedlich ein. Musiker aus grö-



Anmerkung: Die Einschätzung der Eigenschaften des Dirigenten erfolgte auf einer bipolaren Skala, die von -3 bis +3 gestuft war.

**Abb. 3:**  
Eigenschaften des Dirigenten aus der Sicht der Musiker in Orchestern unterschiedlicher Tarifklassen

bereren Orchestern (Tarifklassen A/F1 und A) beschreiben ihren Dirigenten im Vergleich zu Musikern aus kleineren Orchestern (Tarifklassen B und C) ausgeprägter als autoritär, charismatisch, überlegen, sicher, mächtig, zuverlässig, vertrauensarweckend, distanziert und weniger einfühlsam. Musiker aus kleineren Orchestern (Tarifklassen B und C) erleben ihren Dirigenten demgegenüber eher als sympathisch, kollegial, nicht charismatisch, rücksichtsvoll, unterlegen, tolerant, weniger sicher, zugänglich, weniger mächtig und zuverlässiger.

Die Eigenschaften, die die Musiker ihrem jeweiligen Dirigenten zuschreiben, lassen sich zu zwei Faktoren zusammenfassen: Sympathie und Autorität/Macht (vgl. Boerner & Krause 2002). In dieser zusammenfassenden Betrachtung werden die Unterschiede zwischen Orchestern verschiedener Tarifklassen noch deutlicher: Während alle Musiker ihren Dirigenten als sympathisch einschätzen, beurteilen die Musiker aus größeren Orchestern (Tarifklassen A/F1 und A) im Vergleich zu den kleineren Orchestern (Tarifklassen B und C) ihren Dirigenten als autoritärer bzw. mächtiger. Die Unterschiede zwischen verschiedenen Orchestern zeigen sich also nicht beim Faktor „Sympathie“, sondern nur beim Faktor „Autorität/Macht“. Wenn man davon ausgeht, dass sich die Orchester unterschiedlicher Tarifklassen auch in der künstlerischen Qualität unterscheiden, so liegt folgender Schluss nahe: Für eine hohe künstlerische Qualität des Orchesters ist weniger die Sympathie des Dirigenten ausschlaggebend, sondern vielmehr seine Autorität. Dies wirft die Frage auf, warum zusätzlich zur Autorität des Dirigenten sein wahrgenommenes Charisma bedeutsam ist.

Wir gehen davon aus, dass bei einem charismatischen Dirigenten, der Sicherheit, Überlegenheit, Macht und Zuverlässigkeit ausstrahlt, die Musiker erwarten, dass das Ergebnis, also die künstlerische Qualität der Interpretation, sie überzeugen wird. Im Sinne einer Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung sind sie entsprechend dieser Erwartung zu hoher Leistung motiviert und fühlen sich gefordert (vgl. Krause 2004b). Unter dieser Bedingung stimmen sie ihr Zusammenspiel auf den vorgegebenen Soll-Wert und auf ihre Orchesterkollegen ab und erzeugen deshalb das erwartete Ergebnis. Durch die charismatische Weise der autoritären Führung des Dirigenten nehmen die Musiker also im Prozess der künstlerischen Produktion eine Einschränkung ihrer individuellen Freiheitsgrade in Kauf, um ein hohes künstlerisches Ergebnis sicherzustellen, so dass sie den vom Dirigenten vorgegebenen Soll-Wert akzeptieren. Wenn die Musiker den Dirigenten dagegen lediglich als sympathisch wahrnehmen, würden sie kein hohes künstlerisches Ergebnis erwarten und daher die Einschränkung ihrer Freiheitsgrade nicht akzeptieren (Boerner & Krause 2002). Erst die charismatische Legitimierung der autoritären Führung reduziert die negativen motivationalen Sekundäreffekte.

Nun kann man fragen, auf welchen Machtgrundlagen die Autorität des Dirigenten beruht und in welchem Ausmaß der Einsatz unterschiedlicher Machtgrundlagen die künstlerische Qualität des Orchesters fördert. Machteinsatz ist *ein* Kennzeichen des Führungsverhaltens (Krause 2004a). Speziell im Orchester gilt: „Es gibt keinen anschaulicheren Ausdruck für Macht

als die Tätigkeit des Dirigenten“ (Canetti 1998, S. 468). Macht verstehen wir als die Möglichkeit des Dirigenten, den geführten Orchestermusiker zu etwas zu veranlassen, was er „sonst nicht tun würde“ (Dahl 1957, S. 202). Ein Dirigent setzt Macht ein, um seine jeweilige Interpretation eines Werkes im Orchester durchzusetzen. Dies ist notwendig, weil der künstlerische Produktionsprozess, wie bereits erwähnt, in hohem Maße konfliktär ist. Da die subjektiven Vorstellungen der Musiker über die „richtige“ Interpretation einer Komposition differieren, sind Bewertungs- und Beurteilungskonflikte (Rüttinger & Sauer 2000) wahrscheinlich. Zur Realisierung einer hohen künstlerischen Qualität ist jedoch eine einheitliche Interpretationsweise aller Musiker erforderlich.

Zur Durchsetzung seiner Interpretationsvorstellungen und damit der Realisierung einer einheitlichen Interpretation der Komposition kann sich ein Dirigent verschiedener Machtgrundlagen bedienen, die in der Literatur unterschiedlich klassifiziert werden (vgl. Krause 2004c, S. 107–108). Nach unserer Untersuchung (Krause et al. 2002) können im Orchester vier Machtgrundlagen durch konfirmatorische Modelltestungen verifiziert werden: Expertise/Identifikationsmacht, (im-)materielle Belohnungs- und Bestrafungsmacht, Positionsmacht und Informationsmacht. Abbildung 4 zeigt Beispiele für Varianten dieser Machtgrundlagen im Orchester (vgl. Krause & Boerner 2001).

Wir gehen davon aus, dass der Einsatz dieser Machtgrundlagen von unterschiedlicher Relevanz für die künstlerische Qualität des Orchesters ist. Dabei wird sich der Einsatz von Expertise/Identifikationsmacht für die künstlerische Qualität des Orchesters funktionaler auswirken als der Einsatz aller

<b>Expertise/ Identifikationsmacht</b>	<b>Belohnungs- und Bestrafungsmacht</b>	<b>Positionsmacht</b>	<b>Informationsmacht</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gründliche Partiturerkenntnisse haben</li> <li>• hohes gestalterisches und handwerkliches Können zeigen</li> <li>• exzellente Interpretationsweise im Zeitverlauf zeigen</li> <li>• als Person glaubwürdig sein</li> <li>• durch Vorbildwirkung beeinflussen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch die Beurteilung der Leistung der Musiker ihre Karriere förderlich bzw. hinderlich beeinflussen</li> <li>• Anerkennen oder Loben bzw. Ignorieren oder Bloßstellen der Musiker</li> <li>• auf zukünftige Besetzungsentscheidungen positiven oder negativen Einfluss ausüben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• daran erinnern, dass prinzipiell nur ein Nachgeben aller Musiker der Produktion ein synchronisiertes Spielen ermöglicht</li> <li>• erklären, dass die Musiker auf Grund ihrer Rolle verpflichtet sind, seinen Vorstellungen zu entsprechen</li> <li>• verdeutlichen, dass nur durch die Mitwirkung aller das Gesamtkonzept deutlich wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe der jeweiligen Interpretationsweise der Komposition angeben</li> <li>• Informationen über die historische Aufführungspraxis der Komposition geben</li> <li>• Informationen nachvollziehbar, klar und verständlich darlegen</li> </ul>

**Abb. 4:**  
Varianten der Machtgrundlagen im Orchester

anderen Machtgrundlagen. Der Grund hierfür besteht darin, dass Orchestermusiker ihrem Selbstverständnis nach Künstler sind, die weniger einem Beruf als vielmehr ihrer „Berufung“ nachgehen. Entscheidend für das Spiel der Musiker ist ihre intrinsische Motivation: Die Tätigkeit wird nicht auf Grund erwarteter Folgen ausgeübt, sondern um ihrer selbst willen (Amabile et al. 1994). Die Bedeutsamkeit einer hohen intrinsischen Motivation in Form von Flow (Csikszentmihalyi & Lefevre 1989) ist empirisch für den Orchesterkontext belegt (Buzik 2000). Bei geringer intrinsischer Motivation sind dagegen negative Sekundäreffekte zu erwarten. Die Orchestermusiker kommen dann zwar den Vorstellungen des Dirigenten nach, dies jedoch eher halbherzig oder gar als „Dienst nach Vorschrift“.

Als Facetten der intrinsischen Motivation können Challenge (Gefordert-Sein) und Enjoyment (positive Emotionalität) unterschieden werden (Amabile et al. 1994). Die Machtausübung des Dirigenten schränkt die Freiheitsgrade der Orchestermusiker ein und kann damit ihre intrinsische Motivation gefährden. Durch diese Einschränkung ihrer künstlerischen Freiheit sinken sowohl das Gefordert-Sein der Musiker als auch ihre positive Emotionalität, wie das nachstehende Zitat eines Orchestermusikers illustriert (zit. n. Boerner 2002, S. 154):

[...] 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. Also irgendwann [...] 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.

Damit wird eine dritte Quelle intrinsischer Motivation bedeutsam: Unabhängig von Challenge und Enjoyment 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 Orchestermusiker übereinstimmt. Wenn die Musiker die künstlerische Konzeption des Dirigenten als sinnvoll und wertvoll betrachten, akzeptieren sie die hierfür notwendige Einschränkung ihrer Freiheitsgrade.

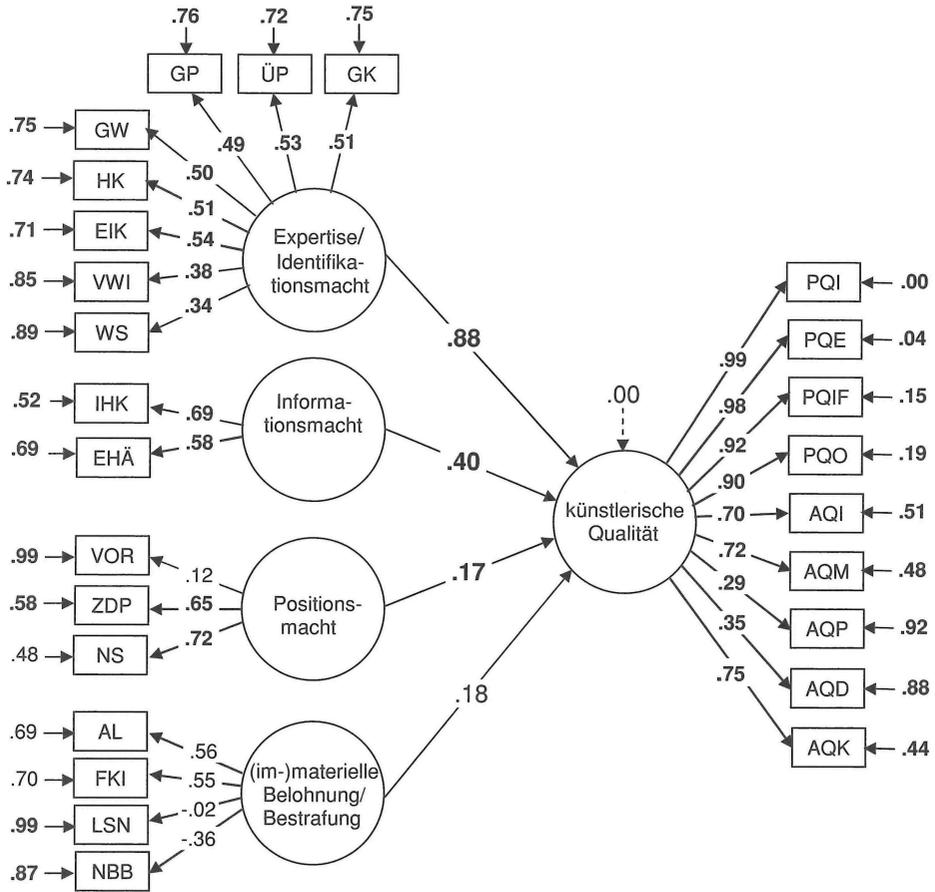
Daher wird die Bedeutung von Expertise und Identifikationsmacht (vgl. Krause 2004d) verständlich. Die Zuschreibung einer hohen Expertise des Dirigenten durch die Musiker ist die Voraussetzung dafür, dass die Musiker sich gefordert fühlen und seine künstlerische Konzeption als sinnvoll und wertvoll erachten. Macht durch Expertise beruht auf Wissen oder Fähigkeiten des Dirigenten, in Bezug auf die sich der Orchestermusiker dem Dirigenten unterlegen fühlt. Der Dirigent ist dem Orchestermusiker insofern fachlich überlegen, als er die künstlerischen und technischen Möglichkeiten und Grenzen aller Instrumente des Orchesters kennt, während der Musiker in der Regel „nur“ Experte für sein eigenes Instrument ist. Der Dirigent kann nicht nur das Zusammenspiel verschiedener Instrumente besser beurteilen als der Musiker; durch sein gestalterisches und handwerkliches Können sowie seine Partiturkenntnisse ist er darüber hinaus in der Lage, eine künstlerische Kon-

zeption für das gesamte Orchester zu entwickeln sowie bei der Realisierung dieser Konzeption Fehler exakt zu diagnostizieren und zu korrigieren.

Eine hohe Identifikationsmacht erhöht die Chance dafür, dass die Konzeption des Dirigenten mit den persönlichen Wertvorstellungen der Musiker übereinstimmt. Identifikation wirkt durch den Wunsch des Orchestermusikers, dem Dirigenten in Einstellungen und/oder Verhaltensweisen ähnlich zu sein. Ein Dirigent übt dann Macht durch Identifikation aus, wenn er als positive Identifikationsperson dient, d. h. als Person von dem Musiker z. B. als glaubwürdig, charismatisch oder attraktiv wahrgenommen wird und der Musiker ihm deshalb ähnlich sein möchte.

Ein Dirigent beeinflusst einen Musiker durch immaterielle Belohnung, indem er den Orchestermusiker für seine künstlerischen Leistungen ausdrücklich lobt, ihn emotional unterstützt, ihm Aufmerksamkeit oder Anerkennung schenkt. Ein Dirigent übt dagegen Macht durch immaterielle Bestrafung aus, wenn er den Musiker vor seinen Kollegen bloßstellt, ihn kritisiert, diffamiert oder ignoriert. Macht durch materielle Belohnung würde der Dirigent ausüben, wenn er z. B. auf zukünftige Besetzungsentscheidungen positiven Einfluss nimmt, umgekehrt würde die negative Beeinflussung der Karriere-möglichkeiten des Musikers eine materielle Bestrafung bedeuten. Im Gegensatz zu Führungskräften in anderen Bereichen (z. B. Unternehmen) verfügt ein Dirigent jedoch über geringere Möglichkeiten zur materiellen Belohnung bzw. materiellen Bestrafung des Orchestermusikers: Orchestermusiker sind zumeist Angestellte im öffentlichen Dienst, und ihre Mobilität innerhalb und zwischen Orchestern ist tätigkeitsbedingt ohnehin eingeschränkt (Couch 1983). Entscheidungen über die Bezahlung der Musiker, die Ausgestaltung und Laufzeit ihrer Verträge bleiben in der Regel dem Intendanten vorbehalten. Die Ausübung von Macht durch immaterielle Belohnung oder Bestrafung wirkt weniger auf die intrinsische Motivation als Expertenwissen und Identifikation; die Ausübung von Macht durch materielle Belohnung oder Bestrafung gefährdet sogar die intrinsische Motivation. Belohnung und Bestrafung widersprechen dem Selbstverständnis der Musiker als Künstler. Erreicht wird nicht eine Überzeugung der Orchestermusiker, sondern lediglich ein zweckrationales Einlenken.

Die Positionsmacht des Dirigenten gründet sich auf die Überzeugung des Orchestermusikers, dass es dem Dirigenten rechtmäßig zusteht, von ihm etwas zu verlangen oder an ihn bestimmte Ansprüche zu stellen, und er seinerseits diesen Erwartungen nachzukommen hat. Diese Erwartungen und Ansprüche können auf unterschiedlichen Werten und Normen basieren, die der Orchestermusiker verinnerlicht hat. Dabei handelt es sich im Orchester weniger um die Reziprozitäts- und Gerechtigkeitsnorm oder um die Norm der sozialen Verantwortung, sondern um allgemein akzeptierte Positionen innerhalb des Orchesters. Machtausübung des Dirigenten auf der Basis von Positionsmacht findet dann statt, wenn sich der Musiker allein auf Grund seiner Rolle als Orchestermusiker verpflichtet fühlt, den Vorstellungen des Dirigenten zu entsprechen. Durch die Ausübung von Positionsmacht wird die intrinsische Motivation der Musiker nicht positiv beeinflusst, weil Positionsmacht nicht



**Anmerkungen:**

GK = gestalterisches Können, ÜP = Überzeugung durch Persönlichkeit, GP = gründliche Partiturkenntnisse, GW = Glaubwürdigkeit als Person, HK = handwerkliches Können, EIK = exzellente Interpretationsweise in der Vergangenheit, VWI = Vorbildwirkung und daher Identifikation, WS = Wissen, wie das Stück am besten zu spielen ist, Informationsmacht: IHK = Information über die Hintergründe der Komposition, EHÄ = Erklärung der Hintergründe für die Änderung der Interpretationsweise, Positionsmacht: VOR = Rolle verpflichtet, seinen Vorstellungen zu folgen, NS = Nachgeben aller Musiker und synchronisiertes Spiel wirkt überzeugend, (im-) materielle Belohnung/Bestrafung: AL = Anerkennung/Lob, FKI = Förderung der Karriere/des Images, LSN = langfristiger Schaden bei Nicht-Einigung, NBB = negative Beeinflussung zukünftiger Besetzungsentscheidungen, künstlerische Qualität: PQI = persönliche Qualitätseinschätzung insgesamt, PQE = persönliche Qualitätseinschätzung gemessen an Erwartungen, PQIF = persönliche Qualitätseinschätzung gemessen an individuellen Fähigkeiten, PQO = persönliche Qualitätseinschätzung gemessen an Orchesterfähigkeiten, AQI = Qualitätseinschätzung außerhalb des Orchesters insgesamt, AQM = Qualitätseinschätzung durch andere Mitwirkende, AQP = Qualitätseinschätzung anhand der Resonanz des Publikums, AQD = Qualitätseinschätzung durch Reaktion des Dirigenten, AQK = Qualitätseinschätzung durch Reaktion der Kritiker/Presse).

**Abb. 5:**

Pfaddiagramm mit Schätzergebnissen für das Struktur- und Messmodell der Machtgrundlagen des Dirigenten als Bedingungen der künstlerischen Qualität des Orchesters (vollstandardisierte Lösung)

unmittelbar mit dem Inhalt der Tätigkeit eines Orchestermusikers verknüpft ist.

Informationsmacht beruht auf Informationen, die der Dirigent an den Orchestermusiker weitergibt. Der Unterschied zur Macht durch Expertise liegt darin, dass der Musiker beim Einsatz von Informationsmacht die Adäquatheit und Relevanz dieser Information (Raven 1965) überprüfen und nachvollziehen kann, was ihm auf Grund seines unterlegenen Wissens beim Einsatz von Expertise nicht möglich ist. Ein Dirigent übt dann Macht durch Information aus, wenn er die Musiker z. B. über die historische Aufführungspraxis einer Komposition aufklärt oder die Gründe für die Notwendigkeit der Änderung der Interpretationsweise darlegt. Setzt der Dirigent Informationsmacht ein, wird der Musiker die künstlerische Konzeption als nicht so wertvoll empfinden wie beim Einsatz von Expertenwissen und Identifikation: Informationen vermitteln bloße Sachaufklärung, können aber der Emotionalität des Musizierens nicht gerecht werden und sind daher weniger überzeugend.

Die empirische Überprüfung der differenziellen Funktionalität des unterschiedlichen Machtgrundlageneinsatzes für die künstlerische Qualität des Orchesters erfolgte durch eine lineare Strukturgleichungsmodellierung (vgl. Krause et al. 2002), deren Ergebnis einen guten Modell-Fit aufwies. Es wird ersichtlich (s. Abb. 5), dass die verschiedenen Machtgrundlagen des Dirigenten die künstlerische Qualität des Orchesters in der Tat in unterschiedlichem Ausmaß steigern: Den stärksten positiven Effekt auf die künstlerische Qualität des Orchesters hat Expertise/Identifikationsmacht. Demgegenüber hat Informationsmacht einen mittleren positiven Effekt, und Positionsmacht einen niedrigen Effekt auf die künstlerische Qualität des Orchesters. Immaterielle und materielle Belohnung/Bestrafung wirkt sich dagegen nicht bedeutsam auf die künstlerische Qualität des Orchesters aus. Diese hier untersuchten Machtgrundlagen erklären insgesamt 72 % der Varianz der Variable „künstlerische Qualität“, was als bedeutsame Varianzaufklärung gewertet werden kann. Diesen Ergebnissen zufolge kann die These der differenziellen Funktionalität des Einsatzes der verschiedenen Machtgrundlagen auf die künstlerische Qualität des Orchesters empirisch bestätigt werden.

#### **4. Praktische Konsequenzen dieser Befundlage**

Bisher galt in der Führungsforschung die Annahme, dass in kreativen Bereichen ein partizipativer Führungsstil einem autoritären Führungsstil vorzuziehen ist. Wie die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, würde diese Annahme im Orchesterbereich zu unzutreffenden Empfehlungen führen. Vielmehr erweist sich hier ein autoritäres Führungsverhalten als qualitätsförderlich, wenn es zugleich eine charismatische Komponente aufweist. Denn durch diese Art der Führung wird die Kooperation der geführten Orchestermusiker durch die Gewährleistung einer einheitlichen Interpretation der Komposition gefördert. Eine Steigerung der von vielen Musikern als verbesserungsbedürftig wahrgenommenen künstlerischen Qualität in deutschen Orchestern lässt sich durch

eine autoritär-charismatische Führung erreichen, weil die geführten Musiker dann die Einschränkung ihrer Freiheitsgrade durch die charismatische Legitimierung der Autorität des Dirigenten akzeptieren.

Zur Erhöhung der künstlerischen Qualität des Orchesters erweist sich dabei der Einsatz bestimmter Machtgrundlagen als hilfreich: Qualitätsbezogen ist es insbesondere die Kombination aus Expertise und Identifikationsmacht, die entscheidenden positiven Einfluss hat. Von untergeordneter Bedeutung für die künstlerische Qualität des Orchesters sind demgegenüber Informationsmacht und Positionsmacht. Gänzlich unwirksam zur Steigerung der künstlerischen Qualität sind Facetten der immateriellen und materiellen Belohnung und Bestrafung. Dennoch setzen die meisten Dirigenten zur Durchsetzung ihrer Interpretationsvorstellungen am häufigsten ihre Positionsmacht, wesentlich seltener aber ihre Expertise und Identifikationsmacht ein (Krause et al. 2002). Damit ergibt sich eine Diskrepanz zwischen Ideal und Realität: Aus Sicht der Musiker sind viele Dirigenten darauf angewiesen, gegenüber dem Orchester „auf ihre Führungsrolle zu pochen“, statt sie durch Expertentum und Identifikation zu überzeugen. Daraus werden Handlungsansätze für die Praxis unmittelbar erkennbar. Legt man die hier im Vordergrund stehende Sicht der Musiker zu Grunde, so wäre in der Dirigentenausbildung stärker die Fachkompetenz und – wie bei anderen Führungskräften auch – zugleich die Sozialkompetenz der Dirigenten mehr als bisher zu fördern. Inwieweit sich diese Interpretation auch aus der Sicht der Dirigenten bestätigen lässt, bleibt in nachfolgenden Untersuchungen abzuwarten.

## Literatur

- Amabile, Teresa M.; Hill, Karl G.; Hennessey, Beth A. & Tighe, Elizabeth M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (5), 950–967.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In: M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). New York: Free Press.
- Boerner, Sabine (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg – ein Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner, Sabine & Krause, Diana E. (2002). Führung im Orchester. Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung* 16 (1), S. 90–106.
- Burzik, Andreas (2000). *Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern. Eine qualitative Studie über fördernde und hemmende Bedingungen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Bremen.
- Canetti, Elias (1998). *Masse und Macht*. Frankfurt: Fischer.
- Couch, Stephen 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, Mihaly & LeFevre, Judith (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality* 56, 815–822.
- Dahl, Robert A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science* 2, 201–215.
- Dahlhaus, Carl (1982). Ästhetik und Musikwissenschaft. In: C. Dahlhaus & H. de la Motte-Haber, (Hrsg.), *Systematische Musikwissenschaft* (S. 81–108). Wiesbaden.
- Fleishman, Ernest A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In: E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1–37). Carbondale & Edwardsville: South Illinois University Press.
- Fleishman, Ernest A.; Mumford, Michael D.; Zaccaro, Stephen J.; Levin, K. Y.; Korotkin, Arthur L. & Hein, Michael B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly* 2 (4), 245–287.
- Gebert, Diether (1989). Führungsstil und Absatzerfolg. In: W. Lücke (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme*. Wiesbaden: Gabler.
- Krause, Diana E. (2004a). Influenced-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors – An empirical investigation. *Leadership Quarterly* 15 (2), 79–102.
- Krause, Diana E. (2004b). Kognitiv-emotionale Prozesse als Auslöser von Innovationen – Empirische Überprüfung der Lazarus-Theorie im Innovationskontext. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 3 (2), S. 63–78.
- Krause, Diana E. (2004c). *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung*. Wiesbaden: Gabler.
- Krause, Diana E. (2004d). Situationskontrolle von Führungskräften als Innovationskatalysator. In: W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben. Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis* (S. 408–414). München/Mering: Hampp.
- Krause, Diana E. und Boerner, Sabine (2001). Experten führen Experten – Zur Führung im Orchester. *Das Orchester* 49 (12), S. 8–11.
- Krause, Diana E.; Boerner, Sabine; Lanwehr, Ralf & Nachtigall, Christof (2002). Der Einsatz von Macht als Bedingung des Führungserfolgs im Orchester – Eine Analyse mit Hilfe linearer Strukturgleichungsmodelle. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 1 (3), 124–137.
- la Motte-Haber, Helga de (1972). Der Einfluss psychologischer Variablen auf das ästhetische Urteil. In: *Jahrbuch des staatlichen Instituts für Musikforschung* (S. 163–174). Berlin.
- Leonard, Nancy H.; Beauvais, Laura L. & Scholl, Richard W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations* 52 (8), 969–987.
- Lesle, Lutz (1981). *Notfall Musikkritik*. Wiesbaden.
- Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald & White, Ralph K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *Journal of Social Psychology* 10, 271–299.
- Raven, Bertram H. (1965). Social influence and power. In: I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rüttinger, Bruno & Sauer, Jürgen (2000). *Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Yukl, Gary A. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.