

Harald Pechlaner / Margit Raich
Silvia Schön / Kurt Matzler (Hrsg.)

Change Leadership

Den Wandel antizipieren
und aktiv gestalten



GABLER

RESEARCH

Der Einfluss authentischen Führungsverhaltens auf den wahrgenommenen Erfolg im Kulturbetrieb

Dagmar Abfalter, Hans H. Hinterhuber

1	Einführung	96
2	Die Erfolgswahrnehmung als multifaktorielles Konstrukt.....	97
3	Besonderheiten der Führung im Theater.....	99
3.1	Führung von ExpertInnen	100
3.2	Projektorganisation	101
3.3	Der/die IntendantIn als Schlüsselperson der Institution.....	102
3.4	Der/die DirigentIn als Schlüsselperson der Aufführung.....	103
4	Effektives Führungsverhalten im Kulturbetrieb Theater	105
4.1	Zwischen Charisma und fachlicher Autorität	106
4.2	Authentisches Führungsverhalten	108
4.3	Narzisstisches Führungsverhalten.....	109
5	Empirische Studie	110
6	Ergebnisse.....	112
7	Diskussion.....	115
	Literaturverzeichnis.....	117

1 Einführung

Das Theater als Metapher für unsere Arbeits- und Lebenswelten, für die Organisation von Prozessen und Handlungsmustern ist hinlänglich bekannt (Goffman 1959; Pine/Gilmore 1999). Während die Unterschiede zu klassischen Unternehmen so eklatant sind, dass sich das Kulturmanagement bzw. eine Kulturbetriebslehre als eigenständige Disziplin der Wirtschaftswissenschaften etabliert hat (und die Metapher als Metapher Sinn macht), erlaubt die spezielle Organisation Theater spannende Einblicke in die Führungsforschung auch jenseits des künstlerischen Bereichs. Insbesondere die hohe Konzentration auf Ziele und Werte und ein Erfolgsbegriff jenseits reinen Profitdenkens machen den Kulturbetrieb zu einer – entgegen vieler anderer Eigenschaften – wiederum sehr zeitgemäßen Organisationsform. Um eine stärkere Fokussierung auf einige Bereiche zu ermöglichen konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf den Bereich des Musiktheaters, sind jedoch in weitesten Teilen für die meisten Kulturbetriebe gültig.

Was ist im Kulturbereich anders? Zunächst befindet sich der Kulturbereich seit längerem – um nicht zu sagen seit jeher – in einem turbulenten Wettbewerbsumfeld, das von einer Vielzahl divergenter Stakeholderinteressen gestaltet wird. Tief gehende Veränderungen wie Verschiebungen der Besucherstrukturen, Kürzungen öffentlicher Zuwendungen und der Wandel von öffentlichen Institutionen hin zu privatrechtlich geführten Organisationen gehören zu den kulturpolitischen Herausforderungen der letzten Jahrzehnte. Die entstehenden Spannungsfelder um konfligierende Ziele und Werte, mächtige Stakeholder mit so konträren Zielsetzungen wie der staatliche Wunsch nach Kultur für alle bei höchster künstlerischer Qualität oder die Interessen verschiedenster Besuchergruppen bei gleichzeitiger Überzeugung, innovatives, aufrüttelndes, provokantes Theater produzieren zu müssen, sind häufig nur schwer zu vereinbaren. Das Theater ist eine Projektorganisation, in welcher verschiedene Projekte das Programm der jeweiligen Spielzeit konstituieren ebenso wie ein klassisches Beispiel einer Expertenorgani-

sation. Auf diese Besonderheiten wird später im Beitrag noch eingegangen. Schließlich jedoch ist das Theater Nährboden der Umsetzung einer künstlerischen Vision und Tummelplatz narzisstischer, authentischer und sonstiger Führungskräfte und Individuen...

2 Die Erfolgswahrnehmung als multifaktorielles Konstrukt

Das Streben nach Erfolg steht im Zentrum menschlichen und damit auch unternehmerischen Handelns. Erfolg bzw. - aus einer konstruktivistisch-phänomenologischen Perspektive – die Wahrnehmung von Erfolg birgt eine immense motivatorische Kraft mit dem Potenzial weiteren Erfolg zu generieren. Die Möglichkeit, Erfolg zu kreieren und zu beeinflussen, ist den Konzepten und der Literatur des Managements inhärent und Grundlage der Suche nach allgemeingültigen Erfolgsfaktoren. Während Erfolg in Unternehmen in der Regel an materialistischen oder physischen Größen wie Gewinn, Umsatz, Marktanteilen oder Besucherzahlen, aber auch an Manifestationen wie Statussymbolen oder Medienberichten festgemacht wird, ist das Erfolgskonzept im Theater als eher metaphysisches Konzept zu verstehen: Es findet auf einer emotionalen Ebene und aufgrund einer persönlichen Interpretation von Ergebnissen statt, auch wenn sich Kulturbetriebe vor den Erfordernissen von Effizienz und Transparenz immer weniger verschließen können.

Im Theater bleibt alles anders. Bilder von umjubelten Prime donne und Primi uomini – das Sinnbild für Erfolg schlechthin – werden abgelöst von Theaterkrisen, der Kürzung staatlicher Zuwendungen und der Forderung nach erhöhter organisatorischer Effizienz bei zumindest gleichbleibender künstlerischer Qualität. Versuche, Erfolg für Kulturbetriebe abzubilden, zu messen oder zu modellieren, sind jedoch selten. Multikausalität und Multidimensionalität werden der Erfolgswahrnehmung zwar generell unterstellt, Studien untersuchen jedoch hauptsächlich monokausale Beziehungen einzelner Faktoren auf Erfolg. Eine Zusam-

menstellung verschiedener Einflussbeziehungen aus der Literatur um die Erfolgsmessung in Kulturbetrieben in ein komplexes Modell findet sich in Abbildung 1. Es postuliert sowohl externe als auch interne Einflussfaktoren auf den wahrgenommenen Erfolg seitens der MitarbeiterInnen eines Theaterbetriebs. Dabei sind externe Faktoren zumeist Konstrukte davon, wie Außenstehende die Institution, ihre Akteure und Produkte betrachten, während interne Faktoren innerhalb der Institution generiert werden (Abfalter 2008).

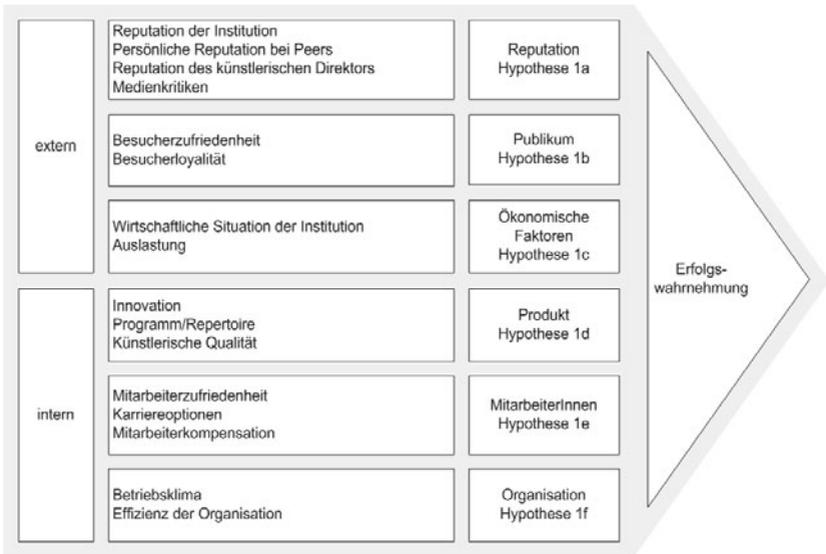


Abbildung 1: Einflussmodell auf den wahrgenommenen Erfolg der MitarbeiterInnen

Quelle: Abfalter 2008

Die Erfolgswahrnehmung kann einerseits durch die *Reputation*, den guten (oder schlechten) Ruf der Institution, des künstlerischen Direktors oder der eigenen Person beeinflusst werden. Medienkritiken sind eine weitere Manifestation der Reputation. Das *Publikum* stellt eine wichtige Zielgruppe des künstlerischen Schaffens dar, es will erreicht werden und gibt unmittelbares Feedback in Form

von Besucherzufriedenheit ebenso wie längerfristig in Form von Besucherloyalität. Die wirtschaftliche Situation der Institution sowie die Auslastung sind *ökonomische Faktoren*, welche eine Erfolgswahrnehmung beeinflussen können.

Auf *Produktebene* beeinflusst sowohl der Innovationsgrad, die Programm- bzw. Repertoirediversität sowie die künstlerische Qualität des Dargebotenen die Erfolgswahrnehmung. Der Einflussfaktor *MitarbeiterInnen* äußert sich in der Zufriedenheit, der Kompensation sowie den Karrieremöglichkeiten der MitarbeiterInnen der Institution. Schließlich sind das Betriebsklima und die Effizienz der *Organisation* erfolgsrelevant.

3 Besonderheiten der Führung im Theater

Die Multikausalität der Erfolgswahrnehmung stellt die Führung einer Theaterorganisation vor entsprechende Herausforderungen. Sie betont die Aufgabe der Intendanz, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, die Ziele des Theaterträgers zu einer künstlerischen Gesamtkonzeption für Publikum und Theater umzusetzen. Führung im Theater ist ein komplexer Prozess, eine Gratwanderung zwischen der künstlerischen Vision und wirtschaftlichen Zwängen, zwischen einzelnen Produktionen und einer organisationalen Identität. Leadership kann selbst als Darstellende Kunst betrachtet werden, in welcher der/die Führende sich selbst seinem Publikum „verkaufen“ muss (Bennis/Thomas 2002). Kompetente Führung kann es einer – gesunden – Organisation auch im Kulturbereich signifikant erleichtern, sich exogenen Schocks anzupassen (Allmendinger/Hackman 1996). Die künstlerische Führungsperson „IntendantIn“ rückt dabei als primäre Bezugsperson, ImpulsgeberIn und Vorbild in den Mittelpunkt. Es geht darum, MitarbeiterInnen zu begeistern, Freude an der Arbeit zu generieren und sich in einem Prozess des Wandels mit Mut zum Risiko zu engagieren. Leadership wird hier als der Prozess

„of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“ (Yukl 2006)

verstanden. Dieser Beitrag legt den Fokus absichtlich auf die künstlerische Leitung, die sich durch ästhetische Kompetenz und umfassende Kenntnis der jeweiligen Kunstsparte sowie der historischen und sozialen Rahmenbedingungen auszeichnen muss, sowie durch die Fähigkeit, eine ästhetische Beziehung mit dem Publikum einzugehen. Die Intendanz hat eine Schlüsselposition im Kampf um die Vermittlung aber auch den Erhalt von „Hochkultur“ in Zeiten öffentlicher Finanznöte und einer deutlich gestiegenen Vielfalt an Freizeitangeboten inne. Trotz konstaterter Schwierigkeiten von Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen bzw. Kulturorganisationen im Speziellen ihre Strategie klar zu definieren (Kaplan 2001), ist es ihre Aufgabe anhand der Vision Strategien zu entwickeln, um die Organisation erfolgreich durch widrige Umweltbedingungen zu führen.

3.1 Führung von ExpertInnen

Expertenorganisationen zeichnen sich durch einen hohen Ausbildungs- und Spezialisierungsgrad sowie einen eigenständigen Umgang mit Ressourcen (insbesondere Wissen) ihrer Angehörigen aus. Sie produzieren komplexe, nicht-triviale Produkte, welche sowohl funktionale als auch symbolische Anforderungen erfüllen (Sicca 2001). Um ihre Expertise richtig einsetzen zu können, benötigen sie einen hohen Grad an Autonomie. Sie bedürfen zwar eines organisationalen Rahmens für ihr Schaffen, sind jedoch weitestgehend von der Organisation selbst unabhängig und – nicht zuletzt auch aus karriere-technischen Gründen – hochgradig mobil (Drucker 1992). Die Privatisierung und Mikroökonomisierung von Institutionen wie Museen, Theatern oder auch Hochschulen stößt hinsichtlich deren Steuerung an ihre Grenzen. Bürokratisierungs- und Steuerungstendenzen treffen häufig auf eine institutionalisierte und organisationskulturell eingebettete Gegenwehr. Im Falle eines Orchesters oder Opernensembles kann es bis zu 100

verschiedene Meinungen über subtile und mehrdeutige Aspekte der Interpretation eines Werkes geben, wenn jede/r MusikerIn seine/ihre Erfahrungen und Perspektiven einbringt. Kooperation bzw. das exakte Zusammenspiel zwischen den KünstlerInnen ist jedoch eine entscheidende Bedingung künstlerischer Qualität. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte – in einem permanenten Verhandlungsprozess zwischen der eigenen künstlerischen Vision und jenen der MusikerInnen – diese verschiedenen Sichtweisen in eine einzige und kohärente Interpretation für das gesamte Orchester umzuwandeln. Dabei entfalten neben der motivatorischen Wirkung der künstlerischen Aufgabe an sich, kontextuelle Faktoren wie der Druck einer nahenden Aufführung oder die Anwesenheit des Publikums motivatorische und leistungssteigernde Wirkung (Marotto et al. 2007). Um struktur- und prozessinhärente Konflikte und Spannungen handhaben zu können, reduzieren IntendantInnen das Personalmanagement der KünstlerInnen hauptsächlich auf Rekrutierung, Vertragsverhandlungen und Besetzungsentscheidungen. Zumeist wird hier auf einer persönlichen (one-to-one) Basis kommuniziert (Haunschild 2003).

3.2 Projektorganisation

Die künstlerische Arbeit am Theater ist projektorientiert: Das Projekt „Theaterstück“ beginnt mit der Stückauswahl, geht über in Proben, die Premiere, weitere Aufführungen, eventuell eine Wiederaufnahme in der nächsten Saison und wird schließlich abgeschlossen (Haunschild 2002). Dabei dauern die Proben meist zwischen vier und acht Wochen (Deutscher Bühnenverein (DBV) 2002). Als Projektorganisationen können Theater auf die spezifischen Anforderungen künstlerischer Produktionen flexibler reagieren. Ein großer Pool an KünstlerInnen und Personal steht zur Bildung effizienter und gut zusammen passender Teams zur Verfügung. Dadurch können die ArbeitgeberInnen einerseits einen Nutzen aus der Vielfalt an Talenten und Fähigkeiten ziehen, auf der anderen Seite aber auch ihre Fixkosten reduzieren (Menger 1999). Die Attraktivität auf die besten Mitar-

beiterInnen wird durch Beziehungen mit der künstlerischen Community und den BesucherInnen, den Innovationsgrad hinsichtlich Repertoire und Inszenierung sowie die Reputation des Theaters beeinflusst.

3.3 Der/die IntendantIn als Schlüsselperson der Institution

Aufgabe der IntendantInnen¹ ist es, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln die Ziele des Theaterträgers zu einer künstlerischen Gesamtkonzeption für Publikum und Theater umzusetzen. Dazu gehören im künstlerischen Bereich u. a. Entscheidungen über die Gestaltung des Spielplanes, das Engagement der entsprechenden und notwendigen KünstlerInnen, Vertragsverlängerungen mit den KünstlerInnen, den effizienten Einsatz der KünstlerInnen sowie die Vertretung des Theaters in der Öffentlichkeit und die Kooperation mit den Medien. Im wirtschaftlich-administrativen Bereich gehören die organisatorische, finanzielle, personalwirtschaftliche und rechtliche Steuerung des Theaterbetriebs sowie die regelmäßige Information des Theaterträgers zu den Aufgaben der Intendanz (Deutscher Bühnenverein (DBV) 2002). In der künstlerischen Arbeit werden IntendantInnen von künstlerischen und technischen Bühnenvorständen unterstützt. In Verwaltungs-, Finanz- und Wirtschaftsangelegenheiten werden IntendantInnen in der Regel von einer/m VerwaltungsdirektorIn unterstützt, sodass die reine Intendantenführung im deutschsprachigen Raum eher selten ist und dem dualen Führungssystem der „eingeschränkten Intendantenführung“ den Vortritt lässt. So sind IntendantInnen im Außenverhältnis zumeist alleinverantwortliche LeiterInnen des Theaters, im Innenverhältnis sind ihre Kompetenzen jedoch eingeschränkt. Ziel ist es, den IntendantInnen die Möglichkeit zu geben, ein künstleri-

¹ Die Position des „Intendanten“ wurde in Frankreich von Ludwig XIV Mitte des 17. Jahrhunderts geschaffen und bezeichnete den obersten Verwaltungsbeamten einer Provinz. Vor 1919 war dieser Titel lediglich Leitern der Hoftheater vorbehalten. Die Bezeichnung Generalintendant steht für den Leiter eines staatlichen oder städtischen Theaters das mehrere Sparten (Oper, Schauspiel, Ballett) und Häuser umfasst. Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet der „Intendant“ den obersten Leiter eines Theaters, eines Rundfunk- oder Fernsehsenders.

ches Konzept zu verwirklichen, ohne von Dritten behindert zu werden. Sie tragen jedoch auch große Verantwortung: Große Drei-Sparten-Häuser beschäftigen bis zu 1.000 MitarbeiterInnen, haben einen Jahresetat von bis zu 65 Mio. Euro und ziehen pro Jahr an die 500.000 BesucherInnen an (DBV 2002).

Eine entscheidende Aufgabe der Intendanz ist es, eine Balance zwischen der eigenen Wahrnehmung der institutionalen Identität, der Interpretation des eigenen Verhaltens im Kontext dieser Identität sowie der angenommenen Wahrnehmung dieser Identität durch signifikante Stakeholder zu finden (Bennett/Kottasz 2001). Hirschman unterscheidet in ihrem Beitrag aus dem Jahr 1983 zwischen IntendantInnen als „Künstler“ (artist) oder „Ideologen“ (ideologist) (Hirschman 1983). Der künstlerischen Direktion wird neben ihrer Funktion als kreative Triebkraft eine zentrale strategische Rolle zugeschrieben (Conway/Whitelock 2007). Dadurch müssen IntendantInnen trotz ihres – wahrscheinlich romantisch verklärten aber verbreiteten – Images von wütender Brillanz, exzentrischer Kunstfertigkeit oder tyrannischer Persönlichkeit, ein komplexes Set an Leadershipverhalten und -fähigkeiten aufbringen (Hunt et al. 2004). Erfolgreiche professionelle MusikerInnen sind vielfach hoch gebildete und ausgebildete Individuen, die über Einblicke bzw. Einsichten und Fähigkeiten verfügen, die sie zu exzellenten Problemlösern und kreativen Denkern machen (Allmendinger/Hackman 1996; Hunt et al. 2004). Die Disziplin ständigen Übens, der Genuss individueller Aufmerksamkeit und die Erfordernis einer nahezu unmittelbaren Effektivität auf der Bühne macht sie zu seltenen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Dazu kommen eine berufsbedingte Internationalität und Wettbewerbsfähigkeit.

3.4 Der/die DirigentIn als Schlüsselperson der Aufführung

Der/die DirigentIn erarbeitet mit dem Orchester die Aufführung eines Musikwerkes mit Hauptaugenmerk auf der Interpretation des Werkes. Durch die Dirigierenden können SolistInnen und OrchestermusikerInnen kontrolliert und ihre

individuellen Einzelleistungen zu einem musikalischen Gesamtwerk zusammengeführt werden. Je nach Größe der Institution sind mehrere DirigentInnen beschäftigt, der oder die Ranghöchste unter ihnen hat die Rolle des (General)-Musikdirektors bzw. die künstlerische Leitung des Orchesters inne und dirigiert die Hauptwerke des jeweiligen Spielplanes. Das Berufsbild DirigentIn zeichnet sich neben einschlägigen musikalischen Fähigkeiten durch pädagogische und führungsspezifische Fertigkeiten sowie eine umfassende kulturhistorische Bildung aus. Dazu kommt der physische Aspekt starker körperlicher Belastung und die Erwartung persönlicher Ausstrahlung (DBV 2002).

Der „Orchesterdirigent“ als zentrale und sichtbare Führungsrolle bei der Koordination des Orchesters ist eine beliebte Metapher der Führungsforschung (Mintzberg 1975; Bradford/Cohen 1984; Drucker 1993; Atik 1994; Mintzberg 1998; Glynn 2000; Sicca 2002; Koivunen 2003; Hunt et al. 2004; Abfalter/Hinterhuber 2006). Die leichte Bewegung des Dirigentenstabes, eine kleine aber präzise ausgerichtete Geste, ein kurzes Klopfen und der Dirigent hat die gesammelte Aufmerksamkeit des gesamten Orchesters für sich. Das Orchester ist im Sinne der Wissensgesellschaft vergleichbar mit einer professionellen Organisation, welche um die Arbeit hoch qualifizierter MitarbeiterInnen organisiert ist, die wissen was sie zu tun haben und dieses einfach umsetzen (Mintzberg 1998).

„[W]hile the classic impression of a maestro is one of fiery brilliance, eccentric artistry, and tyrannical personality, the successful modern professional conductor must master a complex set of leadership behaviors and skills.“ (Hunt et al. 2004).

Dabei ist es die Vision, die Orchester-Leader von Orchester-ManagerInnen unterscheidet (Wis 2002).

OrchesterdirigentInnen folgen in der Vorbereitung eines Werkes komplexen, getrennten Musiksträngen und verweben diese in eine ganze koordinierte Auffüh-

rung (Bradford/Cohen 1984). Der korrespondierende Führungsstil des „Orchesterdirigenten“ (Manager-as-Conductor) ist dann angebracht, wenn die Führungskraft sich in einem stabilen Umfeld wiederfindet und für den unternehmerischen Erfolg nicht auf das Commitment der MitarbeiterInnen angewiesen ist, diese komplexe Aufgaben erfüllen und ein beträchtliches Ausmaß an Koordination benötigen und ihr technisches Wissen im Vergleich zur Führungskraft niedrig ist (Bradford/Cohen 1984). In einer Untersuchung deutscher OrchestermusikerInnen finden Boerner und Krause die hohe Bedeutung einer Führung durch unbestrittene fachliche Autorität im Orchester bestätigt. Diese fachliche Autorität gründet wiederum in wahrgenommener Macht, Fachkompetenz, Sicherheit in Bezug auf die „Richtigkeit“ der Konzeption, Zuverlässigkeit und Charisma der Dirigierenden (Boerner/Krause 2002). Sein/Ihr Einfluss auf die Leistung eines Orchesters und die Fähigkeit, Spitzenleistungen (peak performances) zu erzielen, wird vielfach einem autoritärcharismatischen bzw. transformativen Führungsstil zugeschrieben, der Elemente wie Zuversicht (confidence), Eloquenz und emotionale Ausdrucksfähigkeit zeigt (u. a. Shamir et al. 1993; Armstrong/Armstrong 1996; Wis 2002; Marotto et al. 2007).

4 Effektives Führungsverhalten im Kulturbetrieb Theater

Doch was ist der geeignete Führungsstil in einem künstlerischen Setting? Während in komplexen dynamischen Umfeldern mit einem Fokus auf Kreativität dezentrale Leadership als effektiver gilt als eine hierarchisch orientierte Führung (Lakowski 2005), trägt die Führung im Theater häufig Züge direkter Führung (Boerner 2002). Den KünstlerInnen soll gleichzeitig ein Gefühl selbstständigen, kreativen und kritischen Arbeitens vermittelt werden, während viele Entscheidungen bedingungslos akzeptiert und ausgeführt werden müssen:

“The basic schizophonia in theatre is that you ask your actors to understand themselves as independently acting, creative and critical partners, while at the same time you expect them to dispose of their independence on spot and at your discretion, when-

ever decisions simply have to be accepted as orders and have to be carried out.” (Eikhof/Haunschild 2007).

Hier zeigt sich Leadership als zentrale Kompetenz einer Organisation (Hinterhuber/Raich 2006). Eine hohe Aufgabenorientierung und hohe Anforderungen erschweren die extrinsische Motivation, so dass allgemein symbolische Führungsstile, welche visionäre, inspirationale, intellektuell stimulierende und ideologische Elemente betonen (Shamir et al. 1993), empfohlen werden. Eine Gemeinsamkeit dieser Modelle ist ein Fokus auf der Vision, auf einer in die Zukunft gerichteten, wünschenswerten und motivierenden Zielvorstellung. Dazu zählen charismatische, transformationale und authentische Führungsmodelle, die zudem die ästhetische Führungskomponente betonen (Hansen et al. 2007).

4.1 Zwischen Charisma und fachlicher Autorität

Theorien charismatischer Führung betonen Effekte wie eine emotionale Bindung zur Führungskraft seitens der Geführten, emotionale und motivationale Erregung der Geführten, Verstärkung der Wertigkeiten der Geführten in Bezug auf die von der Führungskraft formulierte Vision, Selbstwertschätzung der Geführten sowie Vertrauen in die Führungskraft, intrinsische Motivation und Werte der Geführten (Shamir et al. 1993), aber auch das Erzielen von Grenzleistungen (House 1977; Burns 1978; Bass 1985). Die Rolle von führenden Persönlichkeiten in diesen Gruppen, von verbindenden Individualisten (connective individualists), beschreiben Leavitt und Lipman-Blumen unter als „Conductors“, DirigentInnen, die mit ihrem Charisma die besten Teammitglieder anziehen und zu begeistern wissen, „Patrons“, die als Katalysatoren die Gruppe beschützen und pflegen (durch Zuhören, Coaching, Vorschläge etc.) sowie „Keepers of the flame“, die das „Feuer“ in der Gruppe kontinuierlich durch neue Ideen, Lösungen oder Personen „am Lodern halten“ (Leavitt/Lipman-Blumen 1995). Charisma ist eine „außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit [...], um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch

außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften begabt oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird” (Weber 1980 [1922]). Die Beibehaltung „kindlicher“ Merkmale (Neotenie) wie Neugier oder Begeisterung sprechen Menschen emotional positiv an und bewirken eine charismatische Wirkung und emotionale Bindung, welche das Schlüsselement der charismatischen Führungsbeziehung darstellt (Benis/Thomas 2002). Insbesondere im Theater kann charismatische Führung die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen ebenso wie die Entwicklung außergewöhnlicher und inspirierender Gruppenprozesse beeinflussen.

Für einen Führungserfolg im Bereich der darstellenden Kunst ist künstlerische Exzellenz alleine nicht ausreichend:

„While competence in music is naturally of major importance to a conductor, even extraordinary ability as a performing artist is no guarantee of success as a symphony orchestra leader. In fact, men of average musical talent have succeeded in holding conducting posts of fine orchestras through various non-musical means.“ (Woodbury 1955).

Insbesondere bei Symphonieorchestern wird eine hohe Relevanz transformationaler Führung für Erfolg und künstlerische Qualität vermutet (Boerner 2002; Boerner/Krause 2002). Transformationale Führung zielt auf die Erreichung einer Leistung jenseits des Erwarteten durch Inspiration, Motivation und Empowerment sowie die Vermittlung einer gemeinsamen Vision ab (Burns 1978; Bass 1985; Bass/Avolio 1993; Hansen et al. 2007). „Im Gegensatz zu einem nur direktiv Führenden gibt der transformational führende Dirigent seine künstlerische Konzeption nicht einfach im Sinne eines Diktates vor, sondern vermittelt sie als eine Vision, die die geführten Orchestermusiker als intellektuelle Stimulierung und inspirierende Motivation erleben.“ (Boerner/von Streit 2006). Obwohl durch Führung durch Autorität die Freiheitsgrade der MusikerInnen eingeschränkt werden, kann diese Einschränkung charismatisch und fachlich legitimiert und dadurch von den MitarbeiterInnen akzeptiert werden. Eine Kombination aus Ex-

pertise und Identifikationsmacht verstärkt die Wirksamkeit einer autoritär-charismatischen Führung im Orchester, während Informations- und Positionsmacht lediglich einen geringen Einfluss aufweist. Gänzlich unwirksam auf den künstlerischen Erfolg zeigten sich immaterielle und materielle Belohnung oder Bestrafung (Krause/Boerner 2006). “Genuine respect on the part of the players for a conductor's musical mentality and temperament, however, is basic to authentic leadership of a symphony orchestra.” (Woodbury 1955).

Der positive Effekt transformationaler Führung ist allerdings situativ bedingt und setzt eine positive Stimmung unter den MitarbeiterInnen (group mood) ebenso wie einen hohen Grad an Qualifikation und intrinsischer Motivation voraus (Krause/Boerner 2006).

„Emotionaler Gleichklang und wechselseitiges Verständnis erleichtern insbesondere die nonverbale Kommunikation der Musiker untereinander. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass ein virtuos spielender, transformational führender Dirigent seine künstlerischen Vorstellungen ohne Abstriche realisieren kann.“ (Boerner/von Streit 2006).

4.2 *Authentisches Führungsverhalten*

Eine Führungsperson wird als authentisch wahrgenommen, wenn sie sich ihrer Stärken, Werte und Moralvorstellungen und ihres Wissens im aktuellen Kontext bewusst ist. Engagement, Motivation, Commitment, Zufriedenheit und Involvement der Geführten können durch persönliche und organisationale Identifikation aber auch das Schaffen positiver Emotionen und einer optimistischen Stimmung erhöht und bessere Leistungen erzielt werden (Avolio et al. 2004). Authentische Leadership inkludiert das organisationale Klima als gestaltendes Element der Führungsbeziehung und kann Vertrauen, Engagement, Wohlbefinden am Arbeitsplatz und das Betriebsklima positiv gestalten (Avolio/Gardner 2005).

Der Fokus liegt jedoch auf der authentischen Führungsperson: Sie ist im Besitz ihrer persönlichen Erfahrungen in Form von Gedanken, Emotionen, Bedürfnis-

sen und Wünschen – sie „kennt sich selbst“ und handelt gemäß ihres „wahren Ichs“ in Einklang mit ihren persönlichen Gedanken und Gefühlen (Harter 2002). Meinungen und Einflüsse von anderen werden nicht explizit berücksichtigt. Wichtig ist die Wahrnehmung einer Führungsperson als authentisch insofern, als sie sich ihrer Stärken, Werte und Moralvorstellungen und ihres Wissens im aktuellen Kontext bewusst ist. Die Wahrnehmung von Authentizität kann sich an Kohärenz und Glaubwürdigkeit der Lebensgeschichte der Führungsperson orientieren, aber auch an deren „authenticity markers“, welche die Führungsperson als Prototyp der Gruppe legitimierten, vgl. (Shamir/Eilam 2005). Selbst-Bewusstsein (self-awareness) und Selbst-Regulierung (self-regulation) sind sowohl auf Führungs- als auch auf Geführten-Seite zentrale Komponenten der authentischen Führungsbeziehung (Gardner et al. 2005). Charisma ist keine Voraussetzung für authentische Führung – im Vordergrund stehen nachhaltige Beziehungen und harte Arbeit mit Fokus auf persönlichen Zielen, Meinungen und Werten. Der Einfluss des authentischen Leaders erfolgt über die persönliche moralische und wertorientierte Wahrnehmung der Geführten durch beispielhaftes Verhalten, Charakter und persönlichen Einsatz, nicht über inspirierende Anziehungskraft oder dramatische Präsentationen. Während transformationale Leader authentisch sein müssen, sind authentische Führungspersönlichkeiten nicht zwingend transformational (Jorstad 1996; Maccoby 2000; Chatterjee/Hambrick 2007).

4.3 Narzisstisches Führungsverhalten

Auf eine weitere Variante der Führung, die „selbstverliebte“ oder narzisstische Leadership sei abschließend hingewiesen. Die narzisstische Führungspersönlichkeit ist auf die eigene Person und deren Inszenierung fokussiert. Sie besteht auf dem ihr gebührenden Respekt, will im Mittelpunkt stehen und bewundert werden, fühlt sich anderen überlegen und möchte zeigen, wie außergewöhnlich sie ist (Gardner/Avolio 1998; Avolio/Gardner 2005). Auf der einen Seite können

narzisstische Führungspersonen das Unternehmen dynamisch und erfolgreich in die Zukunft führen (Chatterjee/Hambrick 2007). „*Why do we go along for the ride with narcissistic leaders? Because the upside is enormous.*“ (Maccoby 2003). Andererseits kann ein hoher Grad an narzisstischem Verhalten durch die starke irrationale Beeinflussung von Entscheidungen und Selbstüberschätzung eine Gefahr für die Organisation darstellen (Campbell et al. 2004).

5 Empirische Studie

Im Zentrum der empirischen Studie steht ein österreichisches Drei-Sparten-Theater (Musik-, Sprech- und Tanztheater), dessen MitarbeiterInnen nach Einflussfaktoren auf den wahrgenommenen Erfolg des Theaters und ihren persönlichen Erfolg befragt wurden. Die Betonung der Schlüsselrolle der Intendanz hinsichtlich der Erfolgswahrnehmung nach außen und innen aber auch bezüglich der Motivation, Spitzenleistungen zu erbringen, war Anlass für diesen Beitrag.

Das Theater kann auf eine vierhundertjährige turbulente Geschichte verweisen, in deren Verlauf sich das Theater vom „Comedihaus“ über ein Hoftheater bis zur aktuellen Rechtsform der Theater-GmbH mit integriertem Symphonieorchester entwickelt hat. Auf zwei Spielstätten mit einem Fassungsvermögen von insgesamt 1.000 Sitzplätzen schlugen für die Spielzeit 2005/06 383 Aufführungen mit ca. 150.000 BesucherInnen zu Buche. In dieser Spielzeit gelangten 39 Produktionen bei einer Sitzplatzauslastung von 83 Prozent zur Aufführung. Mit 384 MitarbeiterInnen, darunter 42 SolistInnen (Gesang und Schauspiel) und 15 TänzerInnen, ist die Organisation (zumindest was die Beschäftigtenzahl betrifft) einem Großunternehmen gleichzusetzen. Die Betriebseinnahmen betragen ohne öffentliche Zuwendungen rund 3,6 Millionen Euro, bei Ausgaben in der Höhe von 21 Millionen Euro und einem Eigenfinanzierungsanteil von 17 Prozent (Deutscher Bühnenverein (DBV) 2007; Statistik Austria 2008).

Die Führung des Theaters ist durch Kontinuität mit Intendantenzeiten zwischen acht und 25 Jahren gekennzeichnet, der Bereich der Musikdirektion hingegen ist hoher Fluktuation unterworfen. Das Haus findet sowohl von Seiten der KünstlerInnen als auch der Medien regionale und überregionale Beachtung. Die Überführung in die privatrechtliche Betriebsform der Theater-GmbH im Jahr 2005 und die Integration des Symphonieorchesters in die Theaterstrukturen war nicht ohne Ängste bezüglich der finanziellen Deckung durch die öffentliche Hand und der Sicherheit der Arbeitsverhältnisse durchgeführt worden. Wenngleich die Privatisierung ohne nennenswerte Vorkommnisse durchgeführt wurde, werden die lediglich jährlich zugesagten Budgetmittel sowie die kulturpolitischen Entwicklungen im Land kritisch beobachtet. Geschäftsführende nach dem Vieraugenprinzip sind die künstlerische IntendantIn sowie der kaufmännische Direktor.

Mit elf Mitgliedern – Führungskräften und SolistInnen im Bereich Musiktheater – wurden offene Interviews durchgeführt, die mit GABEK®-WinRelan® ausgewertet wurden. In der Befragung wurde nicht direkt nach der Person gefragt, sondern nach Einflussfaktoren (a) für eine persönliche Erfolgswahrnehmung bzw. (b) für eine externe Erfolgswahrnehmung, (c) auf die persönliche Motivation. Die Befragten wurden gebeten, ihre Antworten jeweils mit Beispielen oder kurzen Anekdoten zu hinterlegen. Auffallend war die häufige Nennung des/r IntendantIn in Zusammenhang mit interner und externer Erfolgswahrnehmung ebenso mit persönlicher Motivation. So erhält man durch die Befragung auch ein eher ganzheitliches Bild der IntendantIn, während über DirigentInnen hauptsächlich in Zusammenhang mit einzelnen – häufig negativen Episoden – berichtet wird. Dies liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit daran, dass IntendantInnen als Personen für die jeweiligen Theater- und Operinstitutionen stehen, jedes Haus in der Regel aber mehrere DirigentInnen beschäftigt, so dass ihr Einfluss sich stärker auf einzelne Produktionen und/oder Aufführungen auswirkt.

Die Interviews wurden mit Gabek®-WinRelan® ausgewertet. In verschiedenen Auswertungsschritten wird hierbei das diffuse sprachliche Wissen ausgewählt, verarbeitet und strukturiert. Die Methode ermöglicht die Sichtbarmachung unter-schwelliger Gefühle, Werte, Einstellungen und ihrer wechselseitigen Beziehungen in sozialen Organisationen. Die persönlichen Ansichten der befragten Personen werden durch GABEK® vernetzt, geordnet und zu einem transparenten Meinungsnetz verdichtet. Durch diese Transparenz der Tiefenstruktur können Zusammenhänge verstanden, Optionen bewertet, Ziele bestimmt und trendhafte Entwicklungen frühzeitig erkannt werden (Zelger/Oberprantacher 2002).

6 Ergebnisse

Die Kausalgraphik in Abbildung 2 zeigt ein assoziatives Wirkungsgefüge rund um den Begriff „IntendantIn“. Man sieht deutlich, dass der/die IntendantIn sowohl die interne als auch die externe Erfolgswahrnehmung beeinflusst. Wie im Modell postuliert, wirkt die Reputation der obersten Führungskraft eines Theaters auf die öffentliche Meinung. Durch die gemeinsame Arbeit mit dem/der IntendantIn, das Gefühl eines funktionierenden Arbeitsablaufes, in welchem sich die Mitglieder ergänzen können, wirkt sie auch auf die individuelle Erfolgswahrnehmung der Befragten.

Insbesondere die Förderung junger KünstlerInnen und die Möglichkeit, sich als KünstlerIn weiterzuentwickeln werden geschätzt:

„Ach, die ist super (enthusiastisch). Das ist unglaublich, also ich muss sagen, wo die Intendantin ihre Energie herkriegte, möchte ich einmal wissen. Sie nimmt sich so viel Zeit für junge Leute, also auch für ältere Menschen...Es ist schon unglaublich, wie willig und offen sie ist zu helfen, trotz ihrer Tätigkeiten als Intendantin. Sie ist irrsinnig beschäftigt...“ [A67].

Wenngleich die Hierarchie am Theater als sehr strikt und viele Führungssituationen auch als autoritär beschrieben wurden, herrscht bei den künstlerisch Führenden entsprechender – und motivierender – Entscheidungsspielraum. „Ich kann unglaublich viel selber entscheiden, ihr dadurch etwas abnehmen und andererseits aber einfach auch selber ein bißchen ausprobieren, das findet eigentlich nur materielle Beschränkung. Wenn es etwas kostet, dann wird es schwieriger. Solange es nichts kostet, geht sowieso alles. (lacht)“[E36]

Unter der Führung der Intendantin werden die Ziele Dialog, Leistung und Vertrauen als Einflussfaktoren auf die Motivation beschrieben. Hier wird auch die motivatorische Wirkung von Erfolg wieder deutlich. Ein persönliches Erfolgsgefühl entsteht durch die entgegengebrachte Anerkennung ebenso wie die gemeinsame Arbeit, in der sich Personen ergänzen und gemeinsam „funktionieren“. Es zeigt sich klar, dass der/die IntendantIn im befragten Theater eine zentrale Rolle spielt. Der Einfluss auf die externe Erfolgswahrnehmung erfolgt durch die Wirkung auf die öffentliche Meinung ebenso wie die dargebotene künstlerische Leistung. Zentral ist jedoch die wahrgenommene Führungsrolle, die die zentralen Werte des „Wohlfühlens“ und einer „künstlerischen Freiheit“ fördert.

Hingegen wird das Führungsverhalten vieler DirigentInnen als eher narzisstisch wahrgenommen. Hier ist allerdings einschränkend zu bemerken, dass keine Or-

chestermusikerInnen befragt wurden, sondern Führungspersonen sowie KünstlerInnen aus dem solistischen Bereich, die in der aktuellen Konstellation enger mit der Intendanz als mit den DirigentInnen zusammenarbeiten. Ein immer wiederkehrender Vorwurf an die DirigentInnen seitens der SolistInnen war eine Vernachlässigung ihrer Bedürfnisse bzw. eine vollkommene Konzentration auf den orchestralen Teil einer Produktion:

„Bei der Premiere. [Der Musikdirektor] hat mich an einer wichtigen Stelle im Finale hängen lassen und ging darauf hinterher nicht mehr ein. [X24] Es fiel dem Publikum nicht auf, weil irgendwie wachte er dann auch wieder auf und hat ein Achtung-Zeichen gegeben und dann hab ich diesen Ton der da gerade war so lange gehalten, bis ich wieder beim Orchester war, aber drei Takte davor fand er für mich nicht statt. So. Das fand ich nicht schön. [...] wir haben das irgendwann mal abends besprochen, obwohl das so eine Piano-Stelle ist, muss er sich die Arme auskugeln, damit man am Monitor ein bisschen was erkennt. Ich hab nichts, überhaupt nichts gesehen. So. Und dann hab ich mir hinterher von Kollegen erklären lassen, die ihn beobachtet haben, dass er wirklich bei dieser wichtigen Stelle nur dagestanden und so gemacht hat (kleine Gesten). Und das ist nicht schön. Aber natürlich als Generaldirektor [...]“ [X25]

Auch die Schaffung eines positiven Arbeitsklimas steht vielfach nicht im Mittelpunkt:

„Das war ein Konzert, und der Dirigent hat das Orchester bei der Probe wirklich nur geschimpft, hat nur die Stimme gehoben. Also das war eine sehr komische Stimmung, da wollte man auch gar nicht singen, da wollte man gar nicht Musik machen, wenn er uns schon so aggressiv gegenübertrat. Ich habe mir gedacht, mit dem mache ich das nie wieder.“ [S22]

7 Diskussion

In der beschriebenen Befragung zeigte sich sehr deutlich eine unterschiedliche Bedeutung der Rollen „IntendantIn“ und „DirigentIn“. Während DirigentInnen einen entscheidenden Einfluss auf die einzelnen Produktionen bzw. Aufführungen (ad hoc) haben, sind IntendantInnen HaupteinflussgeberInnen für die gesamte Organisation – nach innen und außen. Man könnte diese Funktion auch mit ei-

ner Projektleitung einerseits mit Fokus auf „kurzfristigen Projekterfolg“ und einer langfristigen Führungsposition andererseits, die einen stärkeren Fokus auf die MitarbeiterInnen und das Funktionieren der Organisation legt, vergleichen. Während in der Beziehung zu DirigentInnen punktuelle Hochgefühle (Flow) aber auch als sehr unangenehm empfundene Momente entstehen können, die von den Befragten als singuläre Erlebnisse perzipiert und wiedergegeben wurden, spielt sich die Beziehung zum/r IntendantIn auf einer ganzheitlicheren Ebene ab. Die angesprochenen Beziehungselemente sind auf einer persönlichen, organisationalen sowie künstlerisch-ideologischen Ebene angesiedelt. Interessant ist dieses Spannungsfeld zwischen autoritären Entscheidungen, die häufig als negativ empfunden werden, auf der einen Seite und transformationalen Führungselementen auf der anderen Seite, das jedoch in Summe ein positives Führungsbild ergibt. Dies lässt auf einen hohen Grad authentischen Führungsverhaltens seitens des/r IntendantIn schließen.



Abbildung 3: Narzisstische, Authentische und Transformationale Leadership

Quelle: eigene Darstellung

Zu den Ergebnissen ist einschränkend zu bemerken, dass es sich um eine singuläre Fallstudie handelt, und die Strukturen und Kulturen an anderen Häusern auch zu entsprechend veränderten Ergebnissen führen können – bspw. in einem Haus, das einem häufigen Führungswechsel unterworfen ist. Allerdings verfügte der Großteil der Befragten über internationale Erfahrung an verschiedenen Häusern und ließ diese auch in die Interviews einfließen.

Für den Theaterbetrieb scheint die authentische Führung mit einem Fokus auf MitarbeiterInnen bei gleichzeitiger Berücksichtigung künstlerischer Zielsetzungen und persönlicher Identität als zielführend. Wenngleich narzisstische Führung gerade im Kulturbereich sehr wohl kurzfristige Erfolge erzielen kann, so kann dies nur auf Grundlage eines hohen Grades akzeptierter Fachautorität erfolgen. Ob dieser Führungsstil langfristig erfolgreich sein kann, erscheint fraglich. Die fehlende Berücksichtigung einer persönlichen Beziehung bzw. gleichberechtigter Zusammenarbeit kann weder die Grundlage für ein gesundes Arbeitsklima noch eine Bindung an die Institution schaffen. Wenngleich Konflikte insbesondere im künstlerischen Bereich einen fruchtbaren Nährboden darstellen können, so sind es doch die gemeinsamen Ziele, welche eine Organisation in die Zukunft führen.

Literaturverzeichnis

- Abfalter, D. (2008). Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater. Dissertation, Innsbruck, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.
- Abfalter, D. & H. H. Hinterhuber (2006). Was Führungskräfte von Orchesterdirigenten lernen können. *Führung und Kunst*. K. Götz. Mering, Rainer Hampp Verlag: 111-125.
- Allmendinger, J. & J. R. Hackman (1996). Organizations in changing environments: the case of East German Symphony Orchestras. *Administrative Science Quarterly* 41(3): 337-369.
- Armstrong, S. & S. Armstrong (1996). The Conductor as Transformational Leader. *Music Educators Journal* 82(6): 22-25.
- Atik, Y. (1994). The Conductor and the Orchestra: Interactive Aspects of the Leadership Process. *Leadership & Organization Development Journal* 15(1): 22-28.

- Avolio, B. J. & W. L. Gardner (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly* 16(3): 315-338.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans & D. R. May (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15(6): 801-823.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* 17(1): 112-121.
- Bennett, R. & R. Kottasz (2001). Construed Artistic Identity and Resistance to Identity Change in UK Theaters: An Empirical Investigation. *Corporate Reputation Review* 4(3): 223-234.
- Bennis, W. G. & R. J. Thomas (2002). *Geeks & geezers. How era, values, and defining moments shape leaders*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Boerner, S. (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Boerner, S. & D. E. Krause (2002). Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung* 16(1): 90-106.
- Boerner, S. & C. F. von Streit (2006). Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung. *Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 50(1): 3-8.
- Bradford, D. L. & A. R. Cohen (1984). *Managing for Excellence. The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations*. New York, John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Campbell, W. K., A. S. Goodie & J. D. Foster (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making* 17(4): 297-311.
- Chatterjee, A. & D. C. Hambrick (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly* 52(3): 351-386.
- Conway, T. & J. Whitelock (2007). Relationship marketing in the subsidised arts: the key to a strategic marketing focus? . *European Journal of Marketing* 41(1/2): 199-222.
- Deutscher Bühnenverein (DBV) (2002). *Berufe am Theater*. Köln, Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein (DBV) (2007). *Theaterstatistik 2005/6*. Köln, Deutscher Bühnenverein (Bundesverband deutscher Theater e.V.).
- Drucker, P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review* 70(5): 95-104.
- Drucker, P. F. (1993). *The Practice of Management*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Eikhof, D. R. & A. Haunschild (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior* 28(5): 523-538.
- Gardner, W. L. & B. J. Avolio (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review* 23(1): 32-58.

- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16(3): 343-372.
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science* 11(3): 285-298.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY, Doubleday.
- Hansen, H., A. Ropo & E. Sauer (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly* 18(6): 544-560.
- Harter, S. (2002). Authenticity. *Handbook of positive psychology*. C. R. Snyder and S. J. Lopez. Oxford, Oxford University Press: 382-394.
- Haunschild, A. (2002). Das Beschäftigungssystem Theater – Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten? *Zeitschrift für Personalforschung* 16(4): 577-598.
- Haunschild, A. (2003). Managing Employment Relationships in Flexible Labour Markets: The Case of German Repertory Theatres *Human Relations* 56(8): 899-929.
- Hinterhuber, H. H. & M. Raich (2006). Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen. *Leadership - Best Practices und Trends*. H. Bruch, S. Krummacker and B. Vogel. Wiesbaden, Gabler: 49-56.
- Hirschman, E. C. (1983). Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept. *Journal of Marketing* 47(3): 45-55.
- House, R. J. (1977). *A Theory of Charismatic Leadership*. Leadership, the Cutting Edge. J. G. Hunt and L. L. Larson. Carbondale, Southern Illinois University Press.
- Hunt, J. G., G. E. Stelluto & R. Hooijberg (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly* 15(1): 145-162.
- Jorstad, J. (1996). Narcissism and leadership: some differences in male and female leaders. *Leadership and Organization Development Journal* 17(6): 17-23.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 11(3): 353-370.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in Symphony Orchestras - Discursive and Aesthetic Practices*. Dissertation, Tampere, Finland, University of Tampere.
- Krause, D. E. & S. Boerner (2006). Autoritär-charismatische Führung, Machteinsatz und Kooperation in deutschen Orchestern - Eine zusammenfassende Darstellung ausgewählter empirischer Forschungsergebnisse. *Jahrbuch der deutschen Gesellschaft für Musikpsychologie* 18: 67-84.
- Lakomski, G. (2005). *Managing Without Leadership: Towards a Theory of Organizational Functioning*. Amsterdam et al., Elsevier.
- Leavitt, H. J. & J. Lipman-Blumen (1995). Hot Groups. *Harvard Business Review* 73(4): 109-116.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders. *Harvard Business Review* 78(1): 92-101.
- Maccoby, M. (2003). *The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York, Broadway Books.
- Marotto, M., J. Roos & B. Victor (2007). Collective Virtuosity in Organizations: A Study of Peak Performance in an Orchestra. *Journal of Management Studies* 44(3): 388-413.

- Menger, P.-M. (1999). Artistic Labor Markets and Careers. *Annual Review of Sociology* 25(1): 541-574.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review* 53(4): 49-61.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review* 76(6): 140-147.
- Pine, B. J. & J. H. Gilmore (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston, Harvard Business School Press.
- Shamir, B. & G. Eilam (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16(3): 395-417.
- Shamir, B., R. J. House & M. B. Arthur (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a selfconcept based theory. *Organization Science* 4(4): 577-594.
- Sicca, L. M. (2001). Empirical Evidence in the Production Processes of the Performing Arts. Workshop Managing Cultural Organizations (EIASM), London.
- Sicca, L. M. (2002). Management e direzione d'orchestra. *Sviluppo & Organizzazione* 193(settembre/ottobre): 21-38.
- Statistik Austria (2008). *Kulturstatistik 2006*. Wien, Statistik Austria.
- Weber, M. (1980 [1922]). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen, Mohr Siebeck.
- Wis, R. M. (2002). The Conductor as Servant-Leader. *Music Educators Journal* 89(2): 17-23.
- Woodbury, W. (1955). Leadership in Orchestral Conducting. *Journal of Research in Music Education* 3(2): 119-130.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Zelger, J. & A. Oberprantacher (2002) "Processing of Verbal Data and Knowledge Representation by GABEKWinRelan." *Forum Qualitative Social Research* 3.