

Gesundheit im Orchester

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit realisierte mit der Philharmonia Zürich erstmals in der Schweiz ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung in einem Berufsorchester.

hslu — Ziel des Forschungsprojektes *Corporate Health in Orchestra* (CHO)¹ war es, das Thema Gesundheit (health) in der Organisation Orchester gemeinsam (corporate) und umfassend zu untersuchen. Umfassend meint in diesem Zusammenhang, die pathogene Sicht der Medizin (Was macht krank?) mit der Kernfrage der Salutogenese (Wie entsteht Gesundheit?) zu verknüpfen und im Vorgehen beide Aspekte zu berücksichtigen. Eine weitere Zielsetzung war, individuelle Aspekte (Verhalten) und Aspekte der Arbeitsorganisation oder Arbeitsbedingungen (Verhältnisse) gleichermaßen in den Fokus zu nehmen. Zu Beginn des Projektes erhob das Forschungsteam in schriftlichen wie mündlichen Befragungen die organisationsspezifischen und die individuellen Belastungen bzw. Ressourcen² der Orchestermitglieder im Arbeitsalltag. Anhand der Resultate wurden für die Philharmonia Zürich, das Orchester des Opernhauses, gesundheitsfördernde Massnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention entwickelt und umgesetzt. Zwei Jahre nach Implementierung der Massnahmen wurden deren Effekte sowie deren Wirksamkeit untersucht.

Belastungen und Ressourcen

Die Resultate des CHO-Projektes decken sich mit den Vergleichsdaten der Studie *Orchmus – Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz des Orchestermusikers* von Sarah Dupasquier aus dem Jahr 2004.³ Die Musikerbranche ist im Arbeitsalltag im Vergleich zur Dienstleistungs- und Produktionsbranche⁴ höheren Belastungen ausgesetzt und verfügt über geringere Ressourcen (Schutzfaktoren). Der grösste Belastungsfaktor ist die Lautstärke im Orchestergraben. Ebenfalls als strapaziös erleben die Orchestermitglieder die Körperhaltung, die hohe Temperatur und die ungenügende Beleuchtung im Orchestergraben. Teilweise ist auch das Sozialklima im Orchester herausfordernd: Konkurrenzdenken und mangelnde Solidarität unter den Orchestermitgliedern sowie der geringe Austausch aufgrund fehlender Teamsitzungen machen zu schaffen. Konzertmeister und Stimmführer ge-

ben zudem häufig an, ihre Führungsfunktion sollte mittels entsprechender Weiterbildung gestärkt werden.

Den Arbeitsinhalt nennen die Befragten als wichtigste Ressource im Alltag; er ist damit wesentlich für die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit der Orchestermitglieder verantwortlich. Das Mitwirken in einem qualitativ hochstehenden Orchester, das Aufführen anspruchsvoller Werke und die Anerkennung durch Arbeitskollegen, Dirigenten, Publikum und Medien werden ebenfalls häufig als Ressourcen genannt. Des Weiteren werden die konstruktive Stimmung im Orchester und ein gutes Einvernehmen mit dem Dirigenten von den befragten Orchestermitgliedern als bereichernd empfunden.

Umsetzung und Bewertung

Das Projekt *Corporate Health in Orchestra* als gesamtes und die Umsetzung der daraus abgeleiteten Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wurden von den Befragten als gelungen und als Wertschätzung ihnen gegenüber wahrgenommen. Die grosse Mehrheit gab an, dass Gesundheit heute ein wichtiges Thema im Orchester sei und dass das CHO-Projekt als Chance betrachtet werde, gesundheitsrelevante Fragen anzusprechen, die vorher nicht diskutiert wurden. Durch die Einführung kommunikationsfördernder Massnahmen konnte eine leichte Verbesserung im sozialen Klima erzielt werden. Die Evaluation zeigte zudem auf, dass die Infrastruktur im Hinblick auf die Gesundheitsförderung verbessert werden konnte (z. B. Pultbeleuchtung, bessere Stühle im Orchestergraben, Massage-Angebote, Duschmöglichkeit).

In einigen Bereichen zeigte sich weiteres Optimierungspotenzial: So gestaltete sich die Umsetzung gewisser Massnahmen schwierig, da dem Orchester betriebliche Strukturen sowie entsprechend qualifizierte Mitarbeitende fehlen, die den Projekt- und Umsetzungsprozess steuern können. Zudem konstatieren die Befragten keine Verbesserung in Bezug auf die Umgebungsbelastungen (z. B. Lautstärke) oder in Bezug auf die teilweise belas-



Enge und Lärm oder Gemeinschaft und Kunst? Philharmonia Zürich Foto: Frank Blaser

tende Organisationskultur (z. B. Mangel an künstlerischem Dialog).

Fazit und Ausblick

Seit über 20 Jahren belegen zahlreiche Studien, dass die körperliche und psychische Gesundheit von Berufsmusikern durch ihre Tätigkeit belastet wird. Mit dem CHO-Projekt konnte erstmals eine Zielgruppe erreicht werden, die bisher zwar von der Musikmedizin vielfach beachtet und untersucht wurde, hingegen bezüglich gesundheitsförderlicher Organisationsentwicklung kaum Berücksichtigung fand.

Das gewählte Vorgehen zur Implementierung eines BGM in einem Berufsorchester hat sich nach Einschätzung der Beteiligten bewährt (siehe *Corporate Health* auf S. 39 in dieser Ausgabe). Die wesentlichen Elemente und Erkenntnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement im Orchester ist Organisationsentwicklung: Um die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit eines Orchesters nachhaltig zu verbessern, ist ein systematischer Entwicklungsprozess der gesamten Organisation erforderlich. Organisationen können nicht verändert werden, wenn sich das Verhalten der Mitglieder nicht wandelt. Umgekehrt bleibt individueller Wandel chancenlos, wenn sich Rahmen- und Führungsbedingungen nicht entwickeln.
- Verhältnisprävention ist zentral: Angesichts der vielfältigen Herausforderungen im Setting «Orchester» drängen sich verhältnisbezogene Massnahmen zur Gesundheitsförderung besonders auf. Wird «nur» der Einzelne berücksichtigt, birgt dies die Gefahr, dass gesundheitliche Belastungen auf das Verhalten des Individuums reduziert werden. Mit dem Fokus auf die Organisation treten Aspekte der Organisationskultur, der Führung, der Personalentwicklung und der Kommunikation in den Vordergrund. Im CHO-Projekt wurde

dies berücksichtigt, indem die Verantwortlichen des Opernhauses organisatorische und personelle Massnahmen (z. B. Führungsschulungen für Stimmführende und Kommunikationsworkshops) in die Wege geleitet und finanziert haben.

- Partizipatives Projektmanagement: Der Erfolg von gesundheitsbezogenen Entwicklungsprozessen hängt stark davon ab, ob das Vorhaben systematisch und partizipativ mit den jeweiligen Interessensvertretern (Musikerinnen und Musiker, Fach- und Führungsverantwortliche) realisiert wird.
- Orientierung an Belastungen und Ressourcen: BGM im Orchester verbindet den Ansatz der Belastungsreduktion (Risikominimierung) mit der Stärkung der Ressourcen und Gesundheitspotenziale.

Anmerkungen

¹ Das Projekt *Corporate Health in Orchestra* (CHO) wurde zwischen 2011 und 2014 durchgeführt und mit Fördermitteln der Hochschule Luzern und Beiträgen der Gesundheitsförderung Schweiz, der Fondation Sana sowie des Opernhauses Zürich finanziert.

² Ressource meint in diesem Zusammenhang organisatorische oder individuelle Schutzfaktoren, die für die Bewältigung des Arbeitsalltags wesentlich sind.

³ Masterarbeit im Rahmen des Weiterbildungsstudiengangs *Public Health* der Universitäten Basel, Bern und Zürich

⁴ M. Rimann & I. Udris, *Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA*. In: O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*, S. 281–298, vdf Hochschulverlag, Zürich 1997

Autorinnen

Monica Basler (Projektleiterin), Nadine Näpfl Keller (Senior wissenschaftliche Mitarbeiterin) und Sarah Auerbach (wissenschaftliche Mitarbeiterin) am Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

> www.hslu.ch/soziale-arbeit