

Professionelles Musizieren gefährdet die Gesundheit

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Orchester

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass es um die körperliche und psychische Gesundheit von Berufsmusikerinnen und -musikern nicht zum Besten steht. Präventive Massnahmen sollten aber nicht nur auf die einzelnen Mitglieder, sondern auf die Organisation «Orchester» ausgerichtet werden.

Martin Hafen

Die plakative Aussage unseres Titels wird durch zahlreiche Studien aus den letzten Jahren belegt. So leiden 65% der befragten Mitglieder des Symphonie-Orchesters von Sao Paolo an Schmerzen und 62,7% klagten über Schlafprobleme.¹ Diese Angaben bestätigen die Resultate der gross angelegten ICSOM-Studie mit über 2000 Musikern aus 48 US-amerikanischen Orchestern, wonach 76% der Befragten mindestens ein gravierendes gesundheitliches Problem geltend machten.² Auch die Untersuchung von Blum an 1432 Streichern bestätigt die Grössenordnung der Resultate zu den gesundheitlichen Belastungen von Orchestermusikerinnen und -musikern.³ Erstaunlich und eine wertvolle Ressource ist aber die im Vergleich zu andern Berufsgruppen hohe Berufszufriedenheit.⁴

Körperliche und psychische Beschwerden

Ein zentraler Aspekt des schlechten Gesundheitszustandes von Berufsmusikern sind musko-skeletale Beschwerden, die durch die repetitiven Bewegungen beim regelmässigen stundenlangen Üben bewirkt werden. Diese Beschwerden treten schon bei musizierenden Kindern⁵ und Studierenden⁶ auf und werden im Laufe eines Musikerlebens immer wahrscheinlicher.⁷ Weiter werden Koordinationsstörungen beobachtet, die medizinisch nur schwer fassbar und therapierbar sind.⁸ Dazu kommen Gehörprobleme durch die übermässige Schallbelastung (Lautstärke und Dauer der Belastung), die eine Musiker-Karriere ernsthaft gefährden.⁹

Neben körperbezogenen Gesundheitsproblemen wird die Musiker-Karriere durch diverse psychische Probleme beeinträchtigt, allen voran durch negativ erlebte Stressbelastung im Zusammenhang mit Aufführungen, dem «Lampenfieber». Dieses äussert sich in unterschiedlichen körperlichen Symptomen wie erhöhter Atemfrequenz und stark verminderten Glykämiewerten, die eine Ohnmacht auslösen können. Gesundheitlich von zentraler Bedeutung sind die massiv gesteigerte Herzfrequenz sowie die nicht nur während des Auftritts, sondern auch in der Nacht messbare erhöhte Aktivität des sympathischen und parasympathischen Nervensystems.¹⁰ Wenn es den Musizierenden nicht gelingt, die Aufführung als Anlass für einen positiven, leistungssteigernden Stress (Eustress, im

Gegensatz zu Distress) zu nutzen, drohen ihnen längerfristig gesundheitliche Schäden. Die aktuelle neurobiologische Stressforschung¹¹ bestätigt die Befunde der traditionellen Stressforschung aus der Mitte des letzten Jahrhunderts¹², wonach lang anhaltender Distress die Gefahr von Herz-/Kreislaufkrankheiten erhöht, das Immunsystem schwächt und die Wahrscheinlichkeit für Depressionen und aggressives Verhalten erhöht.

Die Wahrscheinlichkeit von chronischem Stress kann sich durch die Unzufriedenheit mit dem Karriereverlauf erhöhen. So sind Orchestermusiker manchmal frustriert, weil sie als ehemalige «Wunderkinder» keine Solokarriere realisieren konnten, sondern wie ihre Kollegen über viele Jahre hinweg im gleichen Orchester spielen – auch weil ab einem gewissen Alter in der Regel keine Wechselmöglichkeiten mehr bestehen.¹³ Schliesslich sind Orchestermusiker wie andere Arbeitnehmende auch Belastungen ausgesetzt, die sich aufgrund zwischenmenschlicher Kontakte im Orchester ergeben. Schlechtes Betriebsklima durch übermässige Konkurrenz, demotivierendes Führungsverhalten insbesondere des Dirigenten¹⁴ oder gar Mobbing¹⁵ sind hier nur einige Stichworte.

Prävention und Gesundheitsförderung – beim Individuum ...

In Anbetracht dieser Belastungen, die sich zu hoch komplexen Problemlagen entwickeln können¹⁶, ist es leicht verständlich, dass nicht nur bessere Diagnose- und Behandlungsmöglichkeiten, sondern auch präventive Massnahmen – im Bereich des Arbeitsschutzes etwa oder während der Ausbildung – gefordert werden. Dabei¹⁷ ist zu beachten, dass es hier wie immer beim Thema Prävention und Gesundheitsförderung um bio-psycho-öko-soziale Phänomene geht. Diese werden oft isoliert betrachtet (zum Beispiel nur im Hinblick auf körperliche Schädigungen), was den Blick dafür verschliesst, dass zwischen körperlichen und psychischen Krankheiten, sozialen Einflussfaktoren und physikalisch-materiellen Rahmenbedingungen enge Wechselwirkungen bestehen.



Foto: © Cmon/Fotolia.com

Wenn man davon ausgeht, dass Prävention nicht zukünftige Probleme verhindern, sondern gegenwärtige Einflussfaktoren für die Entstehung der Probleme beseitigen sollte, dann eröffnet sich ein enormes Feld von involvierten Settings und methodischen Zugängen.¹⁸ Diese Vielfalt wird noch erweitert, wenn – was selten geschieht, aber eigentlich unabdingbar ist¹⁹ – nicht nur die Belastungsfaktoren, sondern auch die Schutzfaktoren einbezogen werden, also nicht nur eine pathogenetische, sondern auch eine salutogenetische Perspektive²⁰ verfolgt wird. So sollte bereits in der Ausbildung an den Konservatorien und den Musikhochschulen auf negative Faktoren wie ungünstige Körperhaltungen²¹ oder mangelndes Körperbewusstsein eingewirkt²² und dazu die vorhandene Spiel- und Bewegungsfreude als Ressource genutzt werden.²³ Auch zukünftige psychische Probleme wie Lampenfieber oder Desillusionierung hinsichtlich des Karriereverlaufs können bereits in der Ausbildung angegangen werden. Wichtig ist, dass die Hochschulleitungen die Notwendigkeit solcher Inhalte anerkennen. Mittlerweile gibt es eine Reihe von qualitativ hochstehenden Aus- und Weiterbildungskursen für die Prävention von Berufskrankheiten von

Martin Hafen

... ist Sozialarbeiter und Soziologe. Er arbeitet als Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Kompetenzzentrum Prävention und Gesundheitsförderung.

Kontaktadresse für inhaltliche Fragen, bei Interesse an der Einführung des beruflichen Gesundheitsmanagements oder an einer Teilnahme an einem Forschungsprojekt: Martin Hafen, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Werftstrasse 1, 6002 Luzern, Telefon 041 367 48 81, E-Mail: martin.hafen@hslu.ch³⁷

Orchestermusikern, die als Orientierungsrahmen für die Einrichtung solcher Angebote dienen können.²⁴ Insgesamt muss es ein zentrales Ziel sein, dass Musiker möglichst früh konstruktiv mit den Anforderungen und Belastungen ihres Berufs umgehen und die entsprechenden Schutzfaktoren fördern lernen.²⁵

... und im Orchester

So wichtig und sinnvoll die Sensibilisierung und Ausbildung der einzelnen Musiker und Musikerinnen für die Erhaltung ihrer Gesundheit ist: Die individuumsbezogene Prävention und Gesundheitsförderung darf nicht der einzige Zugang bleiben, sondern muss durch einen settingorientierten Ansatz ergänzt werden. Das Orchester ist wie andere Betriebe ein hochgradig gesundheitsrelevantes System für die Angestellten, und viele der wichtigsten Belastungs- und Schutzfaktoren können nur durch die Organisation «Orchester» nachhaltig beeinflusst werden. Das bedeutet, dass betriebliches Gesundheitsmanagement²⁶ für Orchester genauso ein Thema sein sollte wie für andere Unternehmen. Wenn man dem Referat von Hans-Peter Völkle an der 1stFIM International Orchestra Conference vom April 2008 folgt, scheinen nur wenige Orchester diese Verantwortung wahrzunehmen: Die Berufssinfonieorchester wiesen «in der Regel nach wie vor Strukturen auf, die aus dem 19. Jahrhundert stammen».²⁷ Der Dialog zwischen den einzelnen Instanzen (Orchestermitglieder, Direktion, Verwaltung) sei vollkommen unterentwickelt, und in anderen Unternehmen selbstverständliche Massnahmen wie regelmässige Mitarbeitergespräche blieben die absolute Ausnahme. In die gleiche Kerbe schlägt Pegelhoff²⁸, der die Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern als «mangelhaft» beschreibt und umfassende Restrukturierungsmassnahmen fordert.

Bei den Massnahmen sollte der Blick nicht nur auf körperbezogene Schutzmassnahmen (Gehörschutz, ergonomisches Mobiliar etc.) gelenkt werden, sondern explizit auch auf die psychische Befindlichkeit der Musikerinnen und Musiker ausgerichtet sein. Den sozialen Prozessen ist dabei besondere Beachtung zu schenken, denn nicht erst die neurobiologische Forschung zeigt²⁹, wie wichtig gelingende Beziehungen für die psychische Befindlichkeit und die Leistungsfähigkeit der Menschen im Allgemeinen und der Berufsmusiker im Besonderen sind. Dies betrifft das Betriebsklima genauso wie das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die bereits zitierten Untersuchungen von Fetter und Dupasquier zeigen, dass in Orchestern verglichen mit andern Berufssparten diesbezüglich deutliche Defizite festzustellen sind. Weiter belegt die Studie von Boerner/Streit³⁰, wie stark die Wechselwirkung zwischen Gruppenstimmung und Führungsqualität ist. Verbesserungen wirken sich entsprechend nicht nur positiv auf die psychische Befindlichkeit der Beteiligten aus, sondern auch auf die Leistung des Orchesters.

Diese Befunde legen nahe, präventive Massnahmen nicht nur an die Musiker zu richten,

sondern die Kommunikationsstrukturen im Orchester zu reflektieren und zu reorganisieren. Teamentwicklung innerhalb der Register und die Kommunikation zwischen den Registern gehören in diesem Sinn genauso zur «Prävention» wie Führungsschulungen, Personalentwicklung und regelmässige Mitarbeitergespräche.³¹ All dies gehört in vielen Unternehmen aus andern Berufssparten zum Alltag, und es gibt keinen Grund, warum dies in Orchesterorganisationen anders sein sollte. Immerhin deutet die bis anhin noch recht spärliche Forschung zur Kosteneffizienz in der betrieblichen Gesundheitsförderung darauf hin, dass eine Reduktion der Krankheitsabwesenheiten und der damit verbundenen Kosten (besonders der Versicherungs-Taggeldprämien) durchaus erwartet werden darf.³²

Früherkennung als wichtige Ergänzung der Prävention

Neben der Prävention ist der Früherkennung von körperlichen Schädigungen und Schmerz genauso Beachtung zu schenken³³ wie der Früherkennung von psychischen und sozialen Problemen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Früherkennung untrennbar mit den kommunikativen Prozessen verbunden ist und sich nicht alleine auf ein Absenzen- oder Anwesenheitsmanagement reduzieren lässt.³⁴ Wenn der Konkurrenzdruck beispielsweise sehr hoch und/oder im Orchester keine Kultur vorhanden ist, konstruktiv mit Fehlern umzugehen, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich Betroffene trauen, Anzeichen von körperlichen und psychischen Problemen zu kommunizieren, was wiederum allfällige behandelnde Massnahmen verzögert.

Früherkennung kann demnach nicht einfach an eine Instanz delegiert werden; vielmehr muss sie sorgfältig organisiert werden – durch Austauschgespräche, Mitarbeitergespräche, Befindlichkeitsbefragungen und viele weitere Massnahmen, welche die Beziehungen im Orchester verbessern helfen und die Chance erhöhen, dass sich Mitglieder mit abzeichnenden Beschwerden früh zu Wort melden. Neben den Kollegen, der Geschäftsleitung oder dem Dirigenten können auch andere Akteure für eine funktionierende Früherkennung von Bedeutung sein – so etwa der Konzertmeister, die Mitglieder des Orchestervorstands oder Angestellte, die sich um die Infrastruktur des Orchesters kümmern.

Die Einrichtung von Früherkennungsstrukturen erfordert Zeit und wird vorzugsweise mit der Etablierung einer organisations-internen Fehlerkultur gekoppelt. So reicht der Appell an die Musikerinnen und Musiker, der Orchesterleitung oder – falls vorhanden – dem Betriebsarzt aufkommende Schmerzen oder psychische Probleme zu melden, gewöhnlich nicht aus, um die Situation nachhaltig zu verbessern. Erst wenn die Faktoren (schlechtes Sozialklima, mangelndes Vertrauen in die Orchesterleitung oder individuelle Schwierigkeiten, sich und anderen Fehler einzugestehen) beseitigt sind, welche die Offenbarung solcher «Schwächen» beeinträchtigen, kann eine funktionierende Früherkennung und damit eine frühzeitige Behandlung gelingen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Führungsaufgabe

Erfolgreiche und nachhaltige Gesundheitsförderung und Früherkennung sind also mit dem

Faire de la musique peut nuire à la santé

Des études ont montré ces dernières années que les musiciens professionnels souffraient de problèmes de la santé. Ce serait le cas pour 76 % d'entre eux selon un sondage mené aux Etats-Unis auprès de 2000 musiciens d'orchestre. D'autres travaux mettent à jour le fait que les musiciens se sentent en moins bonne santé que d'autres corps de métiers. Au centre de ces problèmes, les affections musculaires dues aux mouvements répétitifs, que l'on rencontre déjà chez les enfants lorsqu'ils sont musiciens. Puis viennent les affections liées à la coordination, et enfin les troubles de l'audition. A ces maladies-là s'ajoutent des affections d'ordre psychologique. Le trac, à long terme, peut être néfaste pour le cœur ou être source de dépression. D'autres troubles proviennent du manque de confiance d'un musicien dont la carrière n'est pas aussi brillante qu'espérée, ou du stress lié à la concurrence, à la démotivation, voire au mobbing.

On imagine bien qu'il est important dans ce cas de mettre en place des mesures préventives, notamment déjà durant la formation

des musiciens. Et ces mesures ne doivent pas viser à empêcher un problème de survenir un jour, elles doivent chercher à empêcher le développement d'un problème qui existe déjà.

Dans les orchestres, le management de la santé des musiciens devrait être pris en compte comme il l'est dans les entreprises. Aujourd'hui, c'est rarement le cas et les orchestres fonctionnent encore comme des entreprises du 19^e siècle, sans dialogues entre employés et cadres, sans mesures d'accompagnement des employés. Pourtant, cela permettrait aux orchestres d'être plus performants, de faire baisser le taux d'absentéisme, d'identifier rapidement les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop graves. Une telle démarche doit être prise non pas uniquement par la direction de l'orchestre, mais main dans la main avec les musiciens. Et une collaboration entre les orchestres et les Hautes écoles de musique à ce niveau-là serait bienvenue.

Résumé et traduction : Jean-Damien Humair

Verteilen von Broschüren nicht zu erreichen, sondern erfordern Eingriffe auf unterschiedlichen Ebenen. Betriebliches Gesundheitsmanagement, das Massnahmen der Prävention, der Früherkennung und der Wiedereingliederung umfasst, erfordert grundsätzliche Veränderungen auf struktureller Ebene. Diese können nur erreicht werden, wenn alle Führungsinstanzen, Kulturmanagement (Intendant und Direktion), Leistungsmanagement (Dirigent, Registerleitungen) und Ressourcenmanagement (Administration, Verwaltungsdirektion, Orchestermanagement), hinter den entsprechenden Anpassungen stehen.

Neben diesem unverzichtbaren Top-Downprozess bei der Umstrukturierung eines Orchesters nach den Grundsätzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden aus allen Bereichen an der Situationsanalyse und dem darauf aufbauenden Prozess möglichst aktiv teilnehmen. Dabei müssen aber nicht sämtliche Veränderungen basis-demokratisch abgesegnet werden. Vielmehr geht es darum, eine gute Mischung an Partizipationsmethoden zu finden – eine Mischung, die Mitsprache ermöglicht, ohne die Ressourcen der Organisation und der Mitarbeitenden zu überfordern. Es lohnt sich, wenn ein solches Projekt von einer externen Fachperson begleitet wird; die Motivationsarbeit sollte je-

doch von einer orchester-internen Projektgruppe ausgehen, die von einer Steuergruppe begleitet wird. Diese Steuergruppe sorgt dafür, dass strukturelle Anpassungen im Sinne des Gesundheitsmanagements mit den Hauptaufgaben des Orchesters vereinbar bleiben. Weiter ist sie für die Implementierung und das Controlling qualitätssichernder Massnahmen verantwortlich.

Zusammenschlüsse

Diese Veränderungen im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Orchester sind nicht ohne Aufwand und auch nicht ohne Schwierigkeiten und Widerstände zu erreichen. Ein Orchester ist wie jede Organisation ein hoch komplexes, selbst-organisierendes System, das nur beschränkt gesteuert werden kann, wobei die Qualität der Führung für das Ausmass an Steuerungsmöglichkeiten entscheidend ist. Die Forschung zeigt, dass Massnahmen im Rahmen eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht nur Aufwand, sondern auch einen Nutzen versprechen – einen Nutzen, der über die Verbesserung der Gesundheit und Lebensqualität der Orchestermusiker hinaus geht und durchaus auch betriebsökonomische und volkswirtschaftliche Aspekte umfasst.

Ein längerfristiges Ziel könnte schliesslich darin bestehen, mehrere Orchester für die ge-

meinsame Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zu gewinnen. Ein solcher Zusammenschluss, wie er in Grossbritannien unter dem Label «Healthy Orchestra» bereits erfolgt ist³⁵, ermöglicht Synergien bei der Planung und Implementierung von Massnahmen, und es liesse sich prüfen, ob ein bestehendes Label wie «friendly workspace»³⁶ an die strukturellen Besonderheiten von Organisationen angepasst werden könnte. Eine verstärkte Kooperation der Orchester eröffnet auch ganz andere Möglichkeiten für die Erforschung der Wirkung und der Kosteneffizienz des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Orchester. Es wäre wünschenswert, wenn es zu einer engen Zusammenarbeit zwischen Orchestern und denjenigen Hochschulen käme, die in den Bereichen Musikergesundheit und betriebliches Gesundheitsmanagement Kompetenzen aufgebaut haben. 

Anmerkungen:

¹ Kaneko, Y.; Lianza, S.; Dawson W. J., 2005. *Pain as an incapacitating factor in symphony orchestra musicians in Sao Paulo, Brazil*, in: *Medical Problems of Performing Artists*, Vol. 20, No. 4: 168-174

² Fishbein, M.; Middlestadt, S.E.; Ottati, V.; Straus, S.; Ellis, A. (1988). *Medical problems among ICSOM musicians Overview of a National Survey*, in: *Medical Problems of Performing Arts*, 3/88: 1-8

ANZEIGE

Schenken Sie Musik ...

... mit Geschenkgutscheinen von Musik Hug.

Musik-Hug-Geschenkgutscheine gelten für Blasinstrumente, Flügel und Klaviere, Keyboards, Rhythmusinstrumente, Schlaginstrumente, Saiteninstrumente, Zubehör, Musiknoten, Musiksoftware, Tonträger. Auch online bestellbar. Einlösbar in allen Musik-Hug-Filialen.

Zürich, Basel, Luzern, St. Gallen, Lausanne



³ Blum, J. (1995). *Das Orchester als Ort körperlicher und seelischer Harmonie?* in: *Das Orchester* 4/95: 23-29

⁴ Kivimäki, M.; Jokinen, M. (1994). *Job Perceptions and Well-being among Symphony Orchestra Musicians: A Comparison with Other Occupational Groups*, in: *Medical Problems of Performing Artists*, Vol. 9, No. 3: 73-76

⁵ Ranelli, S.; Straker, L.; Smith A. (2008). *Prevalence of playing-related musculoskeletal symptoms and disorders in children learning instrumental music*, in: *Medical Problems of Performing Artists*, Vol. 23: 178-185

⁶ Brandfonbrener, A. G. (2009): *History of playing-related pain in 330 university freshman music students*, in: *Medical Problems of Performing Artists*; Vol. 24, No. 1: 30-36

⁷ Für einen aktuellen Überblick vgl. Manchester, R. A. (2009). *Looking at Musicians' Health through the «Ages»*, in: *Medical Problems of Performing Artists*, Vol. 24, No. 2: 55-57

⁸ Lie-Nemeth, T. (2006). *Focal Dystonia in Musicians*, in: *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America*, Vol. 17, Issue 4: 781-787

⁹ Hohmann, B. W.; Dupasquier, S.; Billeter, T. (2003). *Fortissimo mit Folgen. Gehörgefährdung bei Orchestermusikern und Berufssängern*, in: A. Landau und P. Stulz. (Hrsg.). *Musik und Medizin. Zwei Künste im Dialog*, S. 53-58, Zürich: Chronos

¹⁰ Ionescu, Luchian (2006). *Lampenfieber. Psycho-physiologische Stressreaktionen bei jungen Musikinterpretinnen und -interpreten*, in: *Schweizer Musikzeitung*, Nr. 9, September 2006: 11-12

¹¹ Vgl. als gut lesbare Einführung etwa Servan-Schreiber, D. (2006). *Die Neue Medizin der Emotionen. Stress, Angst, Depression: Gesund werden ohne Medikamente*. 5. Auflage. München: Goldmann

¹² Selye, H. (1960). *Elektrolyse, Stress und Herznekrose*. Basel: Benno Schwabe & Co.

¹³ Dupasquier, S. (2004). *Orchmus. Der Arbeitsplatz des Orchestermusikers – Belastungen und Ressourcen*. Master-Thesis zur Erlangung des Master of Public Health im Rahmen des Interuniversitären Nachdiplomstudiums Public Health der Universitäten Basel, Bern und Zürich. Luzern

¹⁴ Vgl. dazu etwa Fetter, D. (1993). *Life in the orchestra*, in: *Maryland Medical Journal*, Vol. 42, No. 3: 289-292

¹⁵ Pegelhoff, R. (2009). *Mobbing. (K)ein Thema für Orchester?* In: *Das Orchester* 2.09: 28-31

¹⁶ Zu denken ist etwa an eine Sehnenscheidenentzündung bei einer Orchestergeigerin, die ein länger dauerndes Ruhig-Stellen des Spielarmes bedingt, was angesichts des Konkurrenzdrucks im Orchester für die Geigerin mit der Bedrohung verbunden ist, ihren Platz zu verlieren und im schlimmsten Fall ihre Karriere beenden zu müssen.

¹⁷ Die beiden Ansätze werden hier nicht grundsätzlich unterschieden, sondern als sich wechselseitig ergänzende Begriffe gesehen. Vgl dazu S. 94ff. in Hafen, M. (2007). *Grundlagen der systemischen Prävention. Ein Theoriebuch für Lehre und Praxis*. Heidelberg: Carl Auer



Das Zusammenspiel von Prävention, Früherkennung und Wiedereingliederung ist Dünger für ein gesundes Orchester.

Foto: © mapoli-photo/Fotolia.com

¹⁸ Hafen (a.a.O.).

¹⁹ Dupasquier (a.a.O.).

²⁰ Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erweiterte Ausgabe von A. Franke. Tübingen: dgvt

²¹ Vgl. S. 23ff. in Klein-Vogelbach, S.; Lahme, A.; Spirgi-Gantert, I. (2000). *Musikinstrument und Körperhaltung. Eine Herausforderung für Musiker, Musikpädagogen, Therapeuten und Ärzte*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer

²² Gutzwiller, J. (2003). *Von der Schwierigkeit der Musikerinnen und Musiker, einen Körper zu haben*, in: A. Landau und P. Stulz (Hrsg.), *Musik und Medizin. Zwei Künste im Dialog*. Zürich: Chronos, 27-39

²³ Vgl. zu einem entsprechenden Lehrangebot Hildebrandt, H. (2002). *Musikstudium und Gesundheit. Aufbau und Wirksamkeit eines präventiven Lehrangebots*. Bern: Peter Lang. Ressourcen können dabei als psychische (z.B. ein gutes Selbstvertrauen) oder soziale (z.B. Unterstützung durch die Arbeitskollegen) Faktoren verstanden werden, die dem Individuum zur Verfügung stehen, um mit Belastungen und Stress fertig zu werden und so seine Gesundheit zu erhalten. Ressourcen entsprechen in diesem Sinn den bereits erwähnten Schutzfaktoren.

²⁴ Vgl. dazu die Serie *Health Promotion Courses for Music Students* in: *Medical Problems of Performing Artists*. Part 1 (März 2007: 26-29), Part 2 (Juni 2007: 80-81), Part 3 (September 2007: 116-119).

²⁵ «Empowerment» und «Coping» wären die entsprechenden Stichworte.

²⁶ Vgl. dazu etwa Hafen, M. (2006). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine komplexe Aufgabe*, in: *SuchtMagazin* 4/06: 3-15

²⁷ Völkle, H.-P. (2008). *The prevention of professional diseases: the importance of adequate infrastructures and environments*. Speech at the 1st FIM Inter-

national Orchestra Conference, Berlin, April 7-9, 2008. <http://www.fim-musicians.com/ioc/voelkle.pdf> (Download, 30.9.2009).

²⁸ Pegelhoff, Ralf (2007). *Musiker als Erfüllungsgehilfen. Mangelhaft: Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern*, in: *Das Orchester* 3/07: 8-16

²⁹ Etwa Bauer, Joachim (2006). *Das Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren*. Hamburg: Hoffmann und Campe

³⁰ Boerner, S.; von Streit C. F. (2006). *Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 50 (N.F.24) 1: 3-8

³¹ Vgl. zu diesen Punkte umfassend Salzwedel, Martin; Schütz, Dirk (2009). *Führung Macht Sinn. Führung im Orchester*. MS. Freiburg i. Br. (erschien in: *Das Orchester* 11/2009)

³² Sockoll, Ina; Kramer, Ina; Bödeker, Wolfgang (2008). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006*. IGA-Report 13. Essen: BKK BV, DGUV, AOK-BV, AEV

³³ Lahme, A.; Klein-Vogelbach, S.; Spirgi-Gantert, I. (2000). *Berufsbedingte Erkrankungen bei Musikern. Gesundheitserhaltende Massnahmen, Therapie und sozialmedizinische Aspekte*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer

³⁴ Hafen (a.a.O.: 70ff.).

³⁵ Vgl. dazu die Healthy Orchestra Charter der Association of British Orchestras <http://www.abo.org.uk/Information/Healthy-Orchestra>

³⁶ Das Label wird von Gesundheitsförderung Schweiz verwaltet: www.gesundheitsfoerderung.ch/label/ (Download, 5.10.2009).

³⁷ Ich danke Monica Basler und Sarah Dupasquier für ihre sorgfältige Durchsicht dieses Textes und ihre Anregungen.