Endbericht der externen Evaluierung
Projekt „inTakt“
Betriebliche Gesundheitsförderung der Wiener Symphoniker

Fonds Gesundes Österreich - Projektnummer 3293

Unternehmensberatung Dr. Scharinger
Schmidtfeld 1
4152 Sarleinsbach

1.ZUM THEMA

Vor über 50 Jahren – genau im Jahr 1971 – erschien anlässlich des 70jährigen Jubiläums der Wiener Symphoniker eine richtungsweisende Studie. Der damalige Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie – Maximilian Piperek – veröffentlichte eine Studie mit dem Titel „Stress und Kunst". Er lieferte damit ein erstes Grundlagenwerk zum Beruf eines Orchestermusikers aus arbeitspsychologischer Perspektive. Der Autor kommt zum Ergebnis, dass *„der Beruf des Symphonieorchestermusikers sowohl in physischer als auch in psychischer Beziehung ein ausgesprochener Streßberuf" mit extremen Anforderungen"* darstellt. (Piperek, S.83)
Interessanterweise führt dies der Autor nicht nur auf die hohen mentalen Konzentrationsanforderungen zurück, sondern weist auch auf Autoritäts- und Führungsfragen, sowie auf organisatorische- und Dienstprobleme hin.
Lange vor „Erfindung" der Betrieblichen Gesundheitsförderung bietet diese Studie eine überraschend aktuelle Grundlage zum Verständnis von Gesundheit auf der Verhaltens- und Verhältnisebene in einem sehr spezifischen Berufsfeld.

50 Jahre später starten die Wiener Symphoniker unter dem Titel „inTakt" ein umfassendes Projekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung und betreten damit in dieser Form Neuland. Ähnlich wie die Studie von Piperek geht das Projekt von der Annahme aus, dass professionelle Orchestermusik durchaus mit High Performance – z.B. Hochleistungssport – vergleichbar ist. Das jahrzehntelange Spielen eines Musikinstruments auf Hochleistungsniveau ist einerseits mit hohen physischen und mentalen Belastungen verbunden. So stellt die jahrelange Beschäftigung mit einem Instrument höchste grob- und feinmotorische Anforderungen, die sich – ähnlich wie im Spitzensport - oft im Grenzbereich der physiologischen Leistungsfähigkeit bewegen. Gleichzeitig ist der Arbeitsalltag einer Berufsmusiker:in durchaus ähnlich der von Schichtarbeit strukturiert.

Das BGF-Projekt der Wiener Symphoniker wählte einen sehr umfassenden Ansatz und sollte neben der Reduktion entsprechender gesundheitsrelevanter Belastungen dazu dienen, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Sowohl was das Setting als auch die spezifischen Anforderungen im Projektmanagement anbelangt, betritt dieses Projekt an vielen Stellen Neuland. Der vorliegende Abschlussbericht gibt aus der Perspektive der externen wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation einen Überblick bezüglich der Besonderheiten dieses sehr spezifischen Projekts der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

2.ZUM BGF-PROJEKT „inTakt“

Das BGF-Projekt der Wiener Symphoniker folgte im Aufbau dem klassischen BGF-Zyklus, welcher sich u.a. im Rahmen des Österreichischen Netzwerkes Betriebliche Gesundheitsförderung etabliert hat. Das Projekt war ursprünglich auf 24 Monate angelegt und entwickelte sich anhand folgender Projektphasen:

1. Strukturaufbau

- Einrichtung einer Steuerungsgruppe
- Etablierung interne Projektleitung
- Sensibilisierung der Führungskräfte
- Commitment zur Gesundheitsförderung und zur nachhaltigen Verankerung
- Kick-Off Veranstaltung
- Information der Mitarbeiter:innen

2. Ist-Analyse und Diagnosephase

- Schriftliche Befragungen mittels Kombi-AG und FMKES-Orchester
- Krankenstandsanalysen
- Innerbetriebliche Kennzahlen

3. Partizipative Maßnahmenentwicklung

- Gesundheitskonferenzen
- Gesundheitszirkel

4. Umsetzung der Maßnahmen

5. Etablierung BGF/BGM – Stelle

- Aufgabengebiet, Kompetenzen
- Einbindung in die Betriebsstrukturen

6. Auswertung und BGM – Nachhaltigkeit

Das Projekt setzt damit einerseits auf bekannte Instrumente und Elemente der Betrieblichen Gesundheitsförderung, setzt aber inhaltlich innovative Schwerpunkte und bietet damit die Möglichkeit zur Entwicklung neuer Umsetzungsschwerpunkte, welche auch für andere Settings von Relevanz sein können.

Das Projekt wurde seitens des Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) und der Wiener Gesundheitsförderung (WIG) finanziell unterstützt. Weiters wurde eine Kooperation mit der Österreichischen Gesundheitskasse (ÖGK), Servicestelle Wien, eingegangen.

3.ZUM EVALUATIONSVERSTÄNDNIS

Eine externe Evaluation ist zu einem zentralen Bestandteil von gesundheitsfördernden Maßnahmen geworden. Unter Evaluation wird in diesem Kontext die systematische Anwendung (sozial) - wissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beurteilung der Konzeption, der Ausgestaltung, der Umsetzung und des Effekts eines gesundheitsförderlichen Projekts verstanden.
Das vorliegende Evaluationsverständnis sah Evaluation aber nicht als rein externen wissenschaftlichen Forschungszugang an, sondern bot in allen Projektphasen sowohl Elemente einer begleitenden Prozess- und Ergebnisevaluation an und stellte auch konkrete fachliche Expertise möglichst zeitnahe zur Verfügung. Die Ergebnisse des Evaluationsprozesses flossen daher laufend in den Projektverlauf ein. Der vorliegende Evaluationsbericht konzentriert sich vor diesem Hintergrund auf folgende 4 Schwerpunkte:

1. der Einschätzung der Zielerreichung des Gesamtprojekts
2. der Identifikation von relevanten Maßnahmen und Prozessfaktoren in einem spezifischen Setting
3. dem Vergleich mehrerer Projekte untereinander und der Identifikation von Erfolgsmodellen
4. der Einbindung in ein theoretisches Rahmenkonzept

Die im Bericht ausgeführten Annahmen und Ergebnisse basieren auf folgenden Evaluationsschritten:

- der Teilnahme des externen Evaluators an allen Sitzungen der Projektsteuerungsgruppe
- der Sekundärauswertung quantitativer Diagnosemethoden (Gesundheitsbefragungen mittels KombiAG der ÖGK aus dem Jahr 2022 und 2024 und Krankenstandauswertung)
- der kontinuierlichen Reflexion mit der Projektleitung
- der Teilnahme am Maßnahmenworkshop

Im Folgenden soll eine Einschätzung der beschriebenen 3 Schwerpunkte und damit auch auf die Zielerreichung des Projekts erfolgen.

4.ERGEBNISSE UND ZIELERREICHUNG

Wie ausgeführt, verfolgte das Projekt „inTakt“ eine durchaus anspruchsvolle Vision, indem durch die Betriebliche Gesundheitsförderung einerseits die Grundlagen gefördert werden sollten, dass die Musiker:innen der Wiener Symphoniker ihre anspruchsvolle Tätigkeit lange und gesund auszuüben können. Andererseits sollte durch die langfristige Etablierung gesundheitsfördernder Rahmenbedingungen ein attraktives Arbeitsumfeld unterstützt werden, welches die Mitarbeiter:innen-Bindung und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur unterstützt.
Basierend aus diesen visionären Grundlagen wurden im Rahmen des Projekts Ziele definiert, welche möglichst quantitativ überprüfbar sein sollten.

4.1. Zielerreichung des Gesamtprojekts

Möglichst genau definierte Ziele stellen die Grundlage jeglicher Evaluation dar. Gemeinsam mit der Steuerungsgruppe des Projekts wurden diese Ziele definiert und vor allem anhand quantitativer Befragungen und der Auswertung von Personalkennzahlen versucht, eine Einschätzung der Zielerreichung vorzunehmen. Diese gestaltet sich wie folgt:

Zielebene		Zielerreichung
Reduktion psychischer und körperlicher Belastungen		Die Befragungen zeigen signifikante Verbesserungen in folgenden Bereichen: **Körperliche Belastung:** Die MitarbeiterInnen geben signifikant weniger an, körperlich anstrengende Tätigkeiten auszuüben, bei denen auch unangenehme Körperhaltungen eingenommen werden müssen, als in der vorangegangenen Befragung 2022. **Emotionale Belastung allgemein**: Die Beschäftigtensind signifikant weniger der Ansicht, dass sie bei der Arbeit nur positive Gefühle zeigen durften sowie mit negativen Gefühlen umgehen mussten, als in der vorangegangenen Befragung 2022. **Ungenügend gestaltete Arbeitsprozesse**: Die Beschäftigten geben signifikant weniger an, dass sie die Arbeitsaufgaben doppelt oder mehrfach erledigen sowie ihre Tätigkeit häufig unterbrechen müssen, da ihre Arbeit schlecht vorbereitet wurde, als in der vorangegangenen Befragung 2022. Besonders deutlich sind die Reduktionen hinsichtlich

		körperlicher Belastungen (von 2,8 auf 1,9) und emotionaler Belastungen (von 3.0 auf 2,4)
Förderung der Zusammenarbeit mit Führungskräften		Die 2. Gesundheitsbefragung zeigt eine **signifikante Verbesserung der Einschätzung der Zusammenarbeit mit Führungskräften.** Die Befragten geben an, signifikant weniger Konflikte mit ihrer Führungskraft (bei MusikerInnen: TurnusführerIn bzw. StimmführerIn) am Arbeitsplatz austragen zu müssen und erhalten von diesen deutlich mehr an sozialer Unterstützung. Belastungsreduktion von 2,0 auf 1,7 bzw. von 1,6 auf 1,1
Förderung der Arbeits-fähigkeit		Die MitarbeiterInnen der Wiener Symphoniker bewerten in der Folgebefragung 2024 ihre **Arbeitsfähigkeit** betreffend der körperlichen Anforderungen der Arbeit **signifikant besser** als in der vorangegangenen Befragung 2022. Die Gruppe jener Personen, die eine kritische Einschätzung ihrer Arbeitsfähigkeitsprognose abgaben, reduzierte sich um 10%.
Mitgestaltungsmöglich-keiten und soziales Miteinander fördern		Im Rahmen des BGF Projekts konnten mehrere Foren zur Partizipation und Beteiligung für Musiker:innen geschaffen werden. (Angebote für MA-Gespräche für Musiker:innen, WSY-Stammtisch; …) Die Einschätzung der Ressourcen Mitgestaltung und Anerkennung haben sich zwischen den Befragungen erhöht.
Aufbau von niederschwelligen Gesundheitsförderungsange boten		Niederschwellige Angebote konnten etabliert werden. Die Teilnehmer:innenquote und Rückmeldungen sind sehr positiv. 73% der Befragten geben an, dass sich durch die gesetzten Gesundheitsförderungsangebote der Stellenwert von Gesundheit erhöht hat.
Etablierung einer Stabstelle für Gesundheitsmanagement		Es konnten im Rahmen des Projekts sowohl konzeptionelle als auch organisatorische Aspekte einer eigenen Stabstelle für Gesundheitsmanagement entwickelt werden.

Die – so weit als möglich – quantitativen Zielparameter zeigen eine deutliche Erreichung der gesetzten Ziele und somit der Wirksamkeit des Projekts. [1)]

Dies ist umso bemerkenswerter, da sowohl das Setting als auch die damit verbunden Herausforderungen in Bezug auf das Projektmanagement als anspruchsvoller als in „traditionellen“ Organisationen zu bewerten sind.

[1)] Die angegeben Kennzahlen basieren auf folgenden Befragungen: Basisbefragung **Kombi AG** (März, April 2022): gesamter Betrieb (146); Rücklaufquote 64,4% (94). **WAI** (Oktober-November 2023): gesamter Betrieb (148); Rücklaufquote 32% (48). Folgebefragung: **Kombi AG** (März 2024): gesamter Betrieb (147); Rücklaufquote 23%

4.2. Relevanten Maßnahmen und Prozessfaktoren

Ein wesentlicher Aspekt jedes BGF-Projekts ist die Frage der Umsetzungsmaßnahmen. Die zentralen Instrumente der BGF – Befragungen, Gesundheitszirkel, ... – sind gut etabliert und bewährt. Die Königsdisziplin ist aber nach wie vor die Erreichbarkeit und die Vielfalt an Umsetzungsmaßnahmen zur umfassenden Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz.

Diese sind nicht zuletzt auch für den Transfer in Richtung anderer Unternehmen von Interesse.

Das Österreichische Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung definiert als ein zentrales Qualitätsmerkmal von Projekten der Betrieblichen Gesundheitsförderung die Umsetzung von Maßnahmen auf 3 Ebenen:

- Verhaltensorientierte Maßnahmen
- Verhältnisorientierte Maßnahmen
- Führungskräfteentwicklung

Es ist erfreulich, dass das Projekt „inTakt“ Maßnahmen auf all diesen 3 Ebenen entwickeln und umsetzen konnte. Die Darstellung der Maßnahmen auf diesen Ebenen dient nicht zuletzt dem Transfer und der Anregung für andere Projekte.

Verhaltensorientierte Maßnahmen	
	• Vorträge zu den Themen Resilienz / Emotionsfallen / Gelassenheit im Alltag / Selbstführung • Lärmmessungen, Maßnahmen zur Lärmreduktion; Gehörtests • BAT – Bewusstes Atemtraining (Workshops) • Workshops zu Mentaltraining • Impfprogramme & Sehtests • OrthoMotion – präventives Wirbelsäulenscreening • Fit your Company – Übungen am Arbeitsplatz • (Gruppen)Training im Fitnessstudio • Vorträge zu den Themen Immunsystem (TCM) / Essen unterwegs / Gesunder Darm / Ernährung und Schlaf • Erstellung eines Handbuchs mit ExpertInnen aus dem Gesundheitswesen, die mit den berufsbedingten Belastungen von Berufsmusiker:innen vertraut sind • Mitnahme einer ärztlichen Begleitung auf

	Überseetourneen (Asien, Amerika, ...) • Arbeitspsychologisches Gesundheitscoaching
Verhältnisorientierte Maßnahmen	
	• Stabstelle für Gesundheitsmanagement • Gleitzeitregelung für Administration • Aufbau einer orchesterspezifischen, wertschätzenden Kommunikationskultur angelehnt am CRM; Ziel: „Innere Haltung“ als WSY • Kinderbetreuung während der Probenzeiten in Bregenz (Bregenzer Festspiele) • BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement • Angebot für Mitarbeiter:innengespräche
Führungskräfte-entwicklung	• Workshops zu Positive Leadership / PERMA-Leadership • Workshops „CRM für Orchester“ (aus dem „Crew Resource Management“ entwickeltes Modell zur Stärkung der psychosozialen und kommunikativen Kompetenzen in einem künstlerischen Berufsumfeld) • Etablierung eines Orchesterforums – Austausch mit GF zu elevanten Themenstellungen

Besonders erfreulich ist der Befund, dass die gesetzten Maßnahmen auch bei den Musiker:innen ankamen und wahrgenommen wurden. Die deutlichen Verbesserungen des sozialen Zusammenhalts, die Reduktion von Belastungen und die Etablierung von niederschwelligen Angeboten sind als Projekterfolg zu werten. Hervorzuheben ist vor diesem Hintergrund die – im Vergleich zu anderen Unternehmen – spezifische Organisationsstruktur eines Spitzenorchesters. Der Ablauf von Proben, Aufführungszeiten und Tourneen stellt große Herausforderungen an eine strukturierte Entwicklung von BGF und an das Projektmanagement. Folgende **Prozessfaktoren** sind dabei als erfolgskritisch zu bewerten:

Engagement der Geschäftsführung

Hervorzuheben ist das Commitment der Geschäftsführung, durch den BGF-Prozess einen Aufbau von nachhaltigen Strukturen bei den Wiener Symphonikern anzustoßen und diese stetig weiterzuentwickeln. Die Projektleitung hatte im Rahmen des Projekts große Freiheiten, diese Ziele umzusetzen und langfristig in den Betrieb zu integrieren. BGF bot hier eine Plattform für nachhaltige Organisationsentwicklung, die für klassische Kulturbetriebe einen Weg aufzeigen kann, ihre Strukturen im Sinne eines verantwortungsvollen und unterstützenden Arbeitgebers neu zu denken.

Kompetenz und Engagement der Projektleitung

Die interne BGF Projektleitung erwies sich „nicht nur“ in Bezug auf das Projektmanagement, sondern auch fachlich als äußerst kompetent. Weiters ist die interne Akzeptanz dieser Rolle ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Informationsmedien

Als zentral ist auch eine regelmäßige und strukturierte Informationsschiene zu bewerten. Hier hat sich u.a. der regelmäßige BGF Newsletter (inTakt) sehr bewährt.

4.Perspektive Organisationsentwicklung

Wesentlich erwies sich auch die Perspektive in Richtung Organisationsentwicklung. In Vergleich zu vielen anderen Projekten ging es nicht nur um die Entwicklung von verhaltensorientierten Angeboten, sondern um die Förderung von Mitgestaltungsmöglichkeiten im Bereich des Orchesters und den Aufbau einer niederschwelligen Kommunikationsebene zwischen Intendanz und Orchester. Die Identifikation mit der Organisation wurde und wird durch die Verfestigung der gemeinsamen „Erzählung“, wer wir als Wiener Symphoniker sind und wofür wir stehen, gestärkt. Hier zu nennen sind vor allem auch neue Konzertformate wie die Beisl-Tour, das Praterkonzert und das Adventkonzert im Stephansdom.

Das nachhaltigste Prozesselement wäre die langfristige Etablierung einer Personalentwicklungsstelle, bei der auch die BGM Themen zusammenfließen.

Diesbezüglich wurden im Rahmen des BGF Projekts sowohl eine konzeptionelle, theoretische Grundlage geschaffen (siehe Anhang), als auch praktische Erfahrungen gesammelt.

4.3. Vergleich von Projekten untereinander und Identifikation von Erfolgsmodellen

Auch wenn das Setting „Symphonieorchester“ sehr spezifisch erscheint, so gibt es doch einige Referenzprojekte, welche versuchen, Betriebliche Gesundheitsförderung in diesem Umfeld zu etablieren.
Einen Referenzpunkt stellt dabei die Arbeit von Friederike Hübner dar, welche die Situation von Betrieblicher Gesundheitsförderung in deutschen Kulturorchestern zu analysieren versucht. Die Studie aus dem Jahr 2018 bietet eine gute Aufbereitung des Settings unter dem Blickwinkel Gesundheitsförderung, konzentriert sich dann aber eher auf eine Bedarfsanalyse und weniger auf Praxisprojekte.

Als ein Pionierprojekt ist das BGF-Projekt der Philharmonia Zürich zu nennen, welches in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern konzipiert und realisiert wurde. Dieses folgt dem klassischen BGF Kreislauf und wurde im Zeitraum 2011-2013 umgesetzt. [2)]
Die Evaluation des Projekts zeigte auf, dass zwar die Infrastruktur verbessert werden konnte (z. B. Pultbeleuchtung, bessere Stühle im Orchestergraben, Massage-Angebote, Duschmöglichkeiten). In den organisationsbezogenen Bereichen zeigte sich weiteres Optimierungspotenzial: Die Umsetzung von Maßnahmen dürfte sich in diesem Projekt als schwierig erwiesen haben, u. a. *„... 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 belastende Organisationskultur (z. B. Mangel an künstlerischem Dialog).“* (Schweizer Musikzeitung, 2015)

[2]) siehe https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/ausgewaehlte-projekte/corporate-health-orchestra/

Eine innovative Perspektive bietet der Schwerpunkt des Music and Health Programm der Royal Liverpool Philharmonic. In Zusammenarbeit mit dem National Health Service (NHS) wird das Symphonieorchester als Element der regionalen Gesundheitsförderung eingesetzt. [3)]

Im Rahmen des Projekts „inTakt“ konnte ein Kontakt zum Royal Liverpool Orchestra hergestellt werden, das mit seinem Programm Pionierarbeit in Großbritannien leistet. Durch die Vernetzung besteht zukünftig die Möglichkeit, sich auszutauschen und voneinander zu lernen.

Das Projekt InTakt wurde auch im Rahmen eines Symposiums des ÖGfMM (Österreichische Gesellschaft für Musik und Medizin, *Body, Mind & Music*, im April 2024 im Rahmen einer Keynote vom Intendanten, Jan Nast, präsentiert und fand große Resonanz.

Festzuhalten bleibt, dass vergleichbare Projekte in diesem spezifischen Setting bislang eher rar gesät sind bzw. bei Realisierung vorwiegend auf der Verhaltensebene ansetzen. Dabei sind es gerade die organisationsbezogenen Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Orchestermusiker:innen haben.
Dieser Zugang soll durch die Einbindung in das Konzept von „High-Performance Organisationen“ vertieft werden, da er einen wesentlichen Aspekt des Projekts „inTakt“ darstellt.

4.4. Einbindung in ein theoretisches Rahmenkonzept

Klassische Symphonieorchester gelten aus Sicht der Organisationsentwicklung als eher statische Organisationen: Tradierte Hierarchien, enge Regeln, Partituren mit eindeutigen Interpretationsvorgaben und enge Spielpläne bestimmen diese Profession. Dies prägt auch die Organisations- und Führungskultur.

Wie die High Performance Forscher Wolfgang Jenewein und Marcus Heidbrink ausführen, lassen sich auch High Performance Organisationen anhand ihrer Führungskultur in transaktionale und transformationale Organisationen unterscheiden. Während die transaktionale Kultur auf eine reine

[3]) siehe: https://www.liverpoolphil.com/about-us/music-and-health-programme/

Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen setzt, herrscht in transformationalen Organisationen ein Gefühl von enger Zugehörigkeit und gemeinsamen Sinn vor, was sich nicht zuletzt positiv auf die emotionale Bindung auswirkt. (Heidbrink&Jenewein, 2011)

Dies ist wiederum für die Gesundheitsförderung in diesen Settings von zentralem Interesse, da nach Bernhard Badura – dem wichtigsten Forscher im Bereich BGM - *„Organisationskultur und emotionale Bindung rund 30 Prozent der Varianz der Mitarbeitergesundheit erklären. Angesichts eines so komplexen Phänomens wie der Gesundheit, die von multiplen, auch privaten Faktoren abhängt, ist dies ein besonders prägnantes Ergebnis.“ (Badura&Ducki 2016, S.276)*

Folgt man diesem Ansatz, so zeichnen sich High Performance Teams durch folgende 5 Faktoren aus (nach Heidbrink&Jenewein, 2008):

Die Bedeutung von Vision, Mission und Ziel
Die Aufgabe jedes Teammitglieds muss klar sein; eine Teamvision und eine Teammission müssen festgelegt werden. Die Vision zeichnet ein positives Bild der Zukunft und wirkt motivierend.
Personalauswahl
Hochleistungsteams prüfen die fachliche Eignung eines Kandidaten ebenso wie die menschliche. Jedes einzelne Teammitglied muss Spitzenleistungen erbringen. Daher ist es wichtig, keine Kompromisse einzugehen und bei der Personalauswahl Minimalkriterien vorzugeben.
Rollenklärungen und Teamstrukturen
In Hochleistungsteams herrscht eine klare Hierarchie, und jedes Mitglied hat eine bestimmte Rolle. Jedes Teammitglied muss sich seiner Rolle bewusst sein und damit konform gehen. Eine ausgehandelte und allgemein akzeptierte Hierarchie ist die Voraussetzung für ein friedliches Miteinander, das wiederum notwendig ist, um alle Energie auf die Zielerreichung zu fokussieren. Die Gruppe sollte räumlich beisammen sein, um zu einem Spitzenteam zu werden.
Prozesse, Spielregeln und Feedback
High-Performance-Teams müssen die strukturellen Prinzipien „Arbeitsautonomie“ und „Coopetition“ sowie die prozessualen Prinzipien „Feedback- Kultur“ und „Umgang mit Konflikten“ klären. Unter Arbeitsautonomie sind die Aspekte Freiheit, Vertrauen und Eigenverantwortung zusammengefasst.
Willensstärke und Krisenmanagement

Was ein Team neben allem Vorherigen außerdem noch braucht, ist Ausdauer. Bei den Einzelschritten zum Ziel wird deutlich, wie wichtig kompetente Mitarbeiter sind. Damit man die anfängliche Motivation und Energie aufrechterhalten kann, muss das Team gegen Störungen von außen abgeschirmt werden.
Das Projekt „inTakt“ hat auf allen diesen Ebenen Impulse gesetzt. So wurde z.B. ein gemeinsames Leitbild erstellt, in dem die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen ein wesentliches Kernelement darstellen. Weiters wurde in den Führungsgremien das Bewusstsein für Gesundheitsförderung erhöht und in eine positive Führungskultur investiert. Durch Stammtische und gemeinsame Aktivitäten wurde das Teamgefühl gestärkt.

Von Interesse ist auch, dass sich ein Fallbeispiel aus der Forschung von Jenewein und Heidbrink auf ein Symphonieorchester – das ursprünglich von Claudio Abbado initiierte und geleitete Lucerne Festival Orchestra – bezieht. Abbado versammelte für eine kurze Festspielsaison Mitglieder aus verschiedenen anerkannten, hervorragenden Klangkörpern. Das Orchester gilt als ein Beispiel für eine transformationale Organisationskultur, da Abbado die Musiker aufforderte, ihre Stimmführer und sich gegenseitig stärker zu beachten, statt nur auf den Dirigenten zu schauen. So nutzte er die kollektive Intelligenz des Orchesters und förderte den gegenseitigen Respekt. Kritisches Feedback verstand er psychologisch geschickt zu vermitteln. So entstehen bis heute in der kurzen Festivalzeit künstlerische Leistungen von außergewöhnlicher Qualität.

Auch wenn es sich offenkundig bei diesem Beispiel um ein temporäres Eliteorchester handelt, das unter privilegierten Rahmenbedingungen mit weitreichenden Freiheiten arbeiten kann, so sind die Grundprinzipien dennoch auch für die Gesundheitsförderung in High Performance Organisationen von Relevanz. Kein Faktor ist allein genommen ausschlaggebend für eine bestimmte Organisations- bzw. Unternehmenskultur. Diese wird immer von mehreren Komponenten gleichzeitig bestimmt, die unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Führungsaufgabe besteht darin, diese Komponenten in das gewünschte und richtige Mischungsverhältnis zu bringen.

Einer settingorientierten Gesundheitsförderung geht es am Ende des Tages nicht allein um die Gesundheit einzelner Musiker:innen, sondern auch um eine organisationsbezogene Gesundheitsstrategie, bedingt durch eine entsprechende Führungskultur.

RESÜMEE

Aus Sicht der externen Evaluation ist das BGF Projekt „inTakt“ der Wiener Symphoniker sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der Prozessebene als ein innovatives Modell guter Praxis zu bewerten. Es zeigt, was auch in einem herausfordernden Setting an Entwicklungen möglich ist, wenn die Grundprinzipien und Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung angewandt werden. Die vielfältige Mischung an Umsetzungsmaßnehmen ist auch für andere „High Performance Organisationen“ von Interesse. Wie nachhaltig das Projekt wirken wird, wird vor allem davon abhängen, inwieweit weiterhin eine Integration in Richtung Organisations- und Personalentwicklung gelingen kann.

Es wäre vor allem auch den Musiker:innen der Wiener Symphonikern und Ihrem Publikum zu wünschen, denn wie der Musikmediziner Eckhart Altenmüller festhält: bei allen gesundheitlichen Belastungen, denen die „Athleten der kleinen Muskeln, des Gehirns und der Emotion“ aufgrund ihres Berufes ausgesetzt sind, ist es eine wesentliche Kraft der Musik, Menschen in einer Art zu bewegen, die wir mit Worten nicht angemessen ausdrücken können – dies gilt sowohl für Musiker:innen als auch für ihr Publikum.

LITERATUR

Badura,B und Ducki,A (2016): Fehlzeiten-Report 2016 (German Edition) (S.276). Springer Berlin Heidelberg. Kindle-Version.

Frei, M (2015): lntegriertes Gesundheitsmanagement. In: das Orchester, 04/2015, Seite 30

Heidbrink, M. und Jenewein W.(2008) : High-Performance-Teams. Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit, Schäffer-Poeschel 2008

Heidbrink, M. und Jenewein W.(2011) : High-Performance-Organisationen. Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen Schäffer-Poeschel 2011

Hübner F.(2019): Betriebliche Gesundheitsförderung von Berufsmusikern in den deutschen Kulturorchestern: Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen GRIN Verlag; 2019

Piperek M.(1971): Stress und Kunst: Gesundheitliche, psychische, soziologische und rechtliche Belastungsfaktoren im Beruf des Musikers eines Symphonieorchesters. Erstellt im Auftrag des Orchesters der Wiener Symphoniker zum Anlaß des Jubiläums des 70 jährigen Orchesterbestandes, Wien 1971

Schweizer Musikzeitung (2015): Gesundheit im Orchester, Nr. 7/8/2015, Juli/August 2015

ANHANG

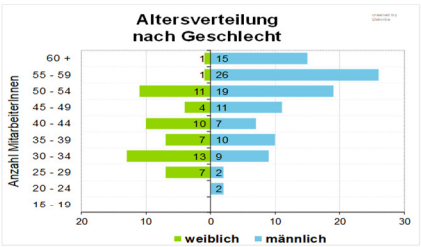
„Wiener Symphoniker-Position Orchesterpersonalmanagement (OPM)“

Wie jedes Unternehmen, so sind auch die Wiener Symphoniker als internationales Spitzenorchester auf die Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Mit rund 150 Personen kann das Orchester als mittelständisches Unternehmen gesehen werden, dessen Zukunftsfähigkeit wesentlich von dem Finden, Entwickeln und Binden von qualifizierten und motivierten Menschen abhängt.
Eine Organisation dieser Größenordnung und Komplexität benötigt eine eigene Stelle für Personalentwicklung und Personalmanagement. Deren wesentliche Aufgabe ist ein zukunftsorientiertes Personalmanagement und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung folgender Zukunftsaufgaben:

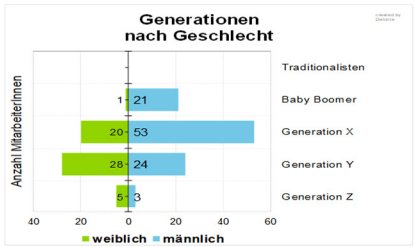
- der demographischen Entwicklung
- der Unterstützung der langfristigen Leistungsfähigkeit auf hohem Niveau
- dem Aufbau und der Weiterentwicklung von effektiven HR Prozessen

demographischer Wandel

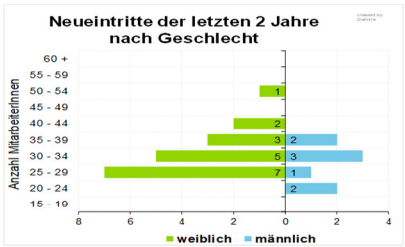
Fast alles Unternehmen in Österreich stehen derzeit vor großen demographischen Herausforderungen. So werden im öffentlichen Dienst in den nächsten 8 Jahren rund 40% der derzeit Beschäftigten aus dem Berufsleben ausscheiden.
Die demografischen Situation der Wiener Symphoniker entspricht diesem Trend. Mit einem Durchschnittsalter von rund 46 Jahren, liegt dieser Wert noch über dem des öffentlichen Dienstes in Österreich mit rund 44 Jahren Rund 47% der derzeit bei den Wiener Symphonikern aktiv Beschäftigten ist über 50 Jahren:



Daten & Fakten			
Altersverteilung			
unter 30 Jahren:	11	=	7%
zwischen 30 und 49 Jahren:	71	=	46%
50 oder über 50 Jahre:(50+)	73	=	47%
45 oder über 45 Jahre:(45+)	88	=	57%



Daten & Fakten			
Anteil der Generationenverteilung			
Traditionalisten (1922 - 1954):	0	=	0%
Baby Boomer (1955 - 1964):	22	=	14%
Generation X (1965 - 1979):	73	=	47%
Generation Y / Millennials (1980 - 1994):	52	=	34%
Generation Z (ab 1995):	8	=	5%



Daten & Fakten			
Anteil Neueintritte der letzten 2 Jahre			
Neueintritte der letzten 2 Jahre:	26	=	17%
davon Frauen:	18	=	69%
davon Männer:	8	=	31%
davon Beschäftigte 50+:	1	=	4%
davon mit Pflichtschulabschl.:	0	=	0%

Eine langfristige Personalentwicklungsstrategie stellt vor diesem Hintergrund einen wesentlich Zukunftsfaktor dar.

Leistungsfähigkeit
Spitzenmusikerinnen und Musiker sind hohen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Die Förderung derer Arbeits- und Leistungsfähigkeit stellt daher eine wesentliche Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Personalarbeit dar. Konzepte der Gesundheitsförderung und Arbeitsfähigkeit können hier wesentliche Beiträge leisten.

effektive HR Prozessen
Auch wenn Spitzenorchester von ihrer Typologie her Expert:innen-Organisationen mit hohem Autonomieanspruch darstellen, so sind gerade hier die Implementierung und Weiterentwicklung von HR Prozessen von zentraler Bedeutung. Zu den Aufgaben zählen:

- fachspezifische und zukunftsgerechte Beratung der Geschäftsführung in Fragen des Personalmanagements
- Ausbau eines strategischen Personalmanagements u.a. mit den Bereichen Personalsuche, Personalentwicklung und –bindung
- Verankerung von Betrieblicher Gesundheitsförderung unter der Nutzung von Kooperations- und Unterstützungsangeboten (u.a. ÖGK, WIG, …)
- Etablierung von Weiterbildungsangeboten
- Entwicklung einer attraktiven Arbeitgeber Marke
- …