

Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf – Eine empirische Untersuchung

Aspekte der Zufriedenheit der Musiker mit dem Dirigenten¹

Sabrina Paternoga

Zusammenfassung

Um den Ist-Zustand hinsichtlich der Arbeits- und Berufszufriedenheit von Orchestermusikern deutscher Kulturorchester auf repräsentativer Basis zu ermitteln und Einflussfaktoren auf die Arbeits- und Berufszufriedenheit zu erforschen, wurde im Sommer 2003 eine deutschlandweite standardisierte Erhebung in 18 Kulturorchestern durchgeführt. Zwar ergab die Auswertung der Fragebögen von 467 Orchestermusikern, dass sich die Musiker als *insgesamt* ziemlich zufrieden mit ihrer Orchestertätigkeit bezeichneten (der Anteil der mit ihrer Arbeit zufriedenen Orchestermusiker lag bei rund 77 %). Hinsichtlich spezifischer Arbeitsaspekte zeigte sich jedoch, dass insbesondere die Komponenten „Aufstiegsmöglichkeiten“, „Mitsprachemöglichkeiten“, „Effektivität der Probenarbeit“, „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“, aber auch Aspekte der künstlerischen Leitung (Feedback, Autorität und künstlerische Kompetenz) kritische Aufmerksamkeit fordern. Aspekte, die die künstlerische Kompetenz des Dirigenten sowie die Zusammenarbeit zwischen Musiker und Dirigent betreffen, hatten den regressionsanalytischen Ergebnissen nach zwar keinen signifikanten Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und auf die Berufszufriedenheit. Jedoch steht die Zufriedenheit mit dem Dirigenten in künstlerischer Hinsicht in einem statistisch bedeutsamen Zusammenhang mit dem Auftreten arbeitsbedingter Hochgefühle, und die Zufriedenheit mit dem Dirigenten in sozialer Hinsicht ist ausschlaggebend für die körperliche und psychische Beanspruchung: Je größer die Zufriedenheit mit dem Dirigenten ist, umso häufiger werden Hochgefühle erlebt und

1 Auszug aus der Dissertation „Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf – Eine empirische Untersuchung im Kontext arbeits-, freizeit- und persönlichkeits-psychologischer sowie musikermedizinischer Konzepte“, die im Rahmen eines Forschungsprojektes unter der wissenschaftlichen Leitung von Frau Prof. Dr. Janina Klassen an der Musikhochschule Freiburg angefertigt wurde

umso weniger stark fühlen sich die Musiker beansprucht. Von daher wäre es sinnvoll zu überlegen, wie Ansätze zu einer Verbesserung der Arbeitssituation hinsichtlich des Dirigenten aussehen könnten.

Abstract

This survey investigates job-satisfaction of 467 musicians of German culture orchestras. *All in all* the orchestra musicians were quite satisfied with their work in the orchestra: The *general* job-satisfaction of about 77 percent of the musicians was high. However, with *job-components* like for example "promotion opportunities", "effectiveness of rehearsals", "public relations" and aspects concerning the conductor (feedback, authority and artistic competence) the musicians showed less satisfaction. Surprisingly the analysis of regression did not prove that satisfaction with the conductor influences general job-satisfaction significantly. However, satisfaction with the conductor correlates significantly with the experience of flow, with stress and with physical problems: The more satisfied one musician was with the conductor the more often she/he experienced flow, and the less she/he experienced stress and physical problems.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

In den Medien heißt es immer wieder, Orchestermusiker seien arbeitsunzufrieden und unglücklich. Beispielsweise lautete es 2000 in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*: „bei vielen Musikern [kommt] der Orchesterfrust auf“ (Neumann 2000). In *Radio Bayern 2* wurde in einer Sendung vom 7. Januar 2000 die Frage diskutiert, ob die Orchestermusiker „ein frustrierter Haufen gescheiterter Solisten“ seien (Geißler 2000).

Insbesondere die künstlerische Leitung gibt nach Einschätzung durch Musiker – sowie sogar nach Einschätzung durch einige Dirigenten! – Anlass zu einer geringen Zufriedenheit mit der Tätigkeit in einem Orchester. So hat sich beispielsweise Nikolaus Harnoncourt (2002) – der selber viele Jahre lang als Cellist bei den *Wiener Symphonikern* tätig war – folgendermaßen zum Orchestermusiker geäußert:

Der Orchestermusiker ist notwendigerweise ein verzweifelter Mensch. Es gibt keinen Orchestermusiker, der nicht mit großer Begeisterung Musiker geworden ist. Dann kommt er ins Orchester. Er hat in seinem Leben herrliche Orchestermusik gehört und sagt sich: Wunderbar, jetzt bin ich ein Teil davon. Aber schon der erste Dienst wird furchtbar. Da steht einer vor ihm, der hat ein – für ihn – nicht nachvollziehbares Konzept. Trotzdem muss er so spielen, wie der das will. Im Laufe des Jahres hat der Musiker dann sechzig, siebzig verschiedene Leiter, ein jeder will was anderes, drei, vier davon können das, was sie wollen, sogar verständlich machen. Und

dann verlangt man von einem Orchestermusiker auch noch Enthusiasmus. Es wäre doch verrückt, immerfort begeistert zu sein, wenn eigentlich kein Grund dafür da ist.

Auch in amerikanischen Orchestern gibt es Stimmen, die auf Frustration der Musiker hinweisen. So sagt Benjamin Zander (2003), Dirigent des Boston Philharmonic Orchestra:

Orchestra players are not very happy people. Among professions, their job satisfaction is one of the lowest. The grueling hours, job insecurity, and poor pay are certainly part of the cause, but constant submission to inconsiderate, domineering, and less-than-competent conductors is probably the main reason for the high proportion of cynics in the music profession.

Robert Levine, Konzertmeister beim „Milwaukee Symphony“, bemerkt zu Beginn des gemeinsam mit seinem Vater Seymour Levine verfassten Essays mit dem Titel „Why they're not smiling: Stress and discontent in the orchestra workplace“: „Working in an orchestra provides [...] work that is (at least in theory) so enjoyable that amateur musicians will do it in their spare time for free“ und stellt anschließend die Frage, die er im Folgenden zu beantworten versucht: „Why then are orchestra musicians so dissatisfied?“ (Levine & Levine 1996, S. 15). Als Ursachen für die Unzufriedenheit sehen Levine & Levine (1996) neben Stressoren wie Lampenfieber, spezifische Berufskrankheiten und mangelnde Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen vor allem ein problematisches Verhältnis zwischen Orchestermusiker und Dirigent.

Aber nicht nur der Einschätzung Einzelner nach scheint es sich beim Dirigenten um einen besonders heiklen Aspekt im Arbeitsleben eines Orchestermusikers zu handeln. Dafür, dass die künstlerische Leitung ein Problemfaktor ist, sprechen auch die Befunde empirischer Untersuchungen. So stellte Franziska Olbertz, die zeitlich parallel zur vorliegenden Studie die Arbeitszufriedenheit von Orchestermusikern an einer Stichprobe von 148 Musikern dreier ostdeutscher Orchester untersucht hat, fest, dass der Dirigent den empfindlichsten Punkt im Zufriedenheitsprofil darstellt. Der Dirigent war für die berufliche Zufriedenheit der Befragten ausgesprochen wichtig, aber nur etwa 35 % der Befragten waren mit der Arbeitsweise ihres Dirigenten gegenwärtig zufrieden (Olbertz 2003, S. 11).

Eine amerikanische Studie, in der die Arbeitszufriedenheit von etwa 700 Orchestermusikern untersucht wurde, ergab ebenfalls, dass die größte Unzufriedenheit hinsichtlich der künstlerischen Leitung vorlag (Breda & Kulesa 1999). Auch in einer älteren auf die *Wiener Symphoniker* bezogenen Untersuchung stellte der Dirigent die problematischste Arbeitskomponente dar (Schulz 1971).

Auf Grund der bisherigen empirischen Ergebnisse zur Dirigenten-Zufriedenheit wurde davon ausgegangen, dass auch die Musiker der vorliegenden Studie mit der künstlerischen Leitung tendenziell unzufrieden sind. Erwartet wurde weiterhin, dass Orchestermusiker heute mit ihrer beruflichen Tätigkeit *insgesamt* wenig zufrieden sind und zwar nicht zuletzt darum, weil sich ihre Arbeitsbedingungen insbesondere seit der Wiedervereinigung wegen

der Einschnitte in die Kulturetats der öffentlichen Haushalte verschärft haben. Seit der ersten gesamtdeutschen Erfassung der Kulturorchester² durch die *Deutsche Orchestervereinigung* im Jahr 1992 sind bis heute mehr als 30 Orchester durch Fusion oder Auflösung abgewickelt und mehr als 2.000 Stellen gekürzt worden (Mertens 2004). Stellenkürzungen, Fusionierungen und Schließungen von Orchestern stehen auch weiterhin zur Diskussion. Auf Grund der wirtschaftlichen Lage geraten die Orchester zunehmend unter Legitimationsdruck, was auch steigende Leistungsanforderungen an die Orchestermusiker zur Folge hat.

Trotz eines offensichtlich großen öffentlichen Interesses an der Fragestellung, ob Orchestermusiker deutscher Kulturorchester arbeitszufrieden sind, und obwohl in den letzten viereinhalb Jahrzehnten berufsübergreifend eine beträchtliche Anzahl von Forschungsarbeiten zur Arbeitszufriedenheit veröffentlicht worden ist, lag bislang noch keine repräsentative Studie im Hinblick auf Orchestermusiker vor.

Um die Forschungslücke zu schließen, wurde im Sommer 2003 eine repräsentative Umfrage zum Themenkomplex Arbeits- und Berufszufriedenheit durchgeführt. Unter Arbeitszufriedenheit werden die „allgemeinen Einstellungen einer Person gegenüber ihrer Arbeit oder gegenüber unterschiedlichen Facetten ihrer Arbeit“ verstanden (Weinert 1998, S. 133). Dabei ist Arbeitszufriedenheit die auf die konkrete, aktuelle Situation bezogene Zufriedenheit, anders als die Berufszufriedenheit, die als eine durchschnittliche Arbeitszufriedenheit über einen längeren Zeitraum definiert ist. Berufszufriedenheit gilt somit als zeitlich stabiler als die Arbeitszufriedenheit und betrifft im Prinzip die Frage nach der richtigen Berufswahl (Brugemann et al. 1975, S. 16/19).

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie

Zentrales Anliegen vorliegender Untersuchung war es, den Ist-Zustand hinsichtlich der Arbeits- und Berufszufriedenheit auf repräsentativer Basis zu ermitteln und Einflussfaktoren auf die Arbeits- und Berufszufriedenheit zu erforschen. Damit sollte Datenmaterial bereitgestellt werden, auf dessen Basis Überlegungen dazu angestellt werden können, wie problematische Gegebenheiten in deutschen Orchestern möglicherweise verbesserbar sind. Es wurde ein quantitativer Forschungsansatz gewählt und ein 146 Fragen umfassender Fragebogen konstruiert, der auch einem Pretest unterzogen wurde. Der Datenrücklauf der 955 verteilten Fragebögen belief sich auf 467,

2 Unter dem Begriff „Kulturorchester“ werden solche Orchester verstanden, die öffentlich finanziert werden und „die regelmäßig Operndienst versehen oder Konzerte ernst zu wertender Musik spielen“ (Tarifvertrag deutscher Kulturorchester, kurz TVK 2000, § 1). Die derzeit 130 deutschen sinfonischen Kulturorchester umfassen 13 Rundfunk-, 34 Konzert- und 83 Theaterorchester.

so dass die Rücklaufquote rund 50 % betrug. Das Datenmaterial stammte von Musikern aus 18 Kulturorchestern, und die Daten-Rücklaufanalyse ergab, dass die Stichprobe die Population nach Alters-Kategorien, Orchester-Positionen sowie Instrumentengruppen recht genau abbildet (siehe Tab. 1). Auch wenn sich nach Geschlecht sowie für einige Substichproben nach Orchesterprofil

Tab. 1:

Vergleich der Orchestermusiker-Anteile zwischen der Population und dem Rücklauf nach verschiedenen Merkmalen

Variable	Kategorie	Population %-Anteile	Rücklauf %-Anteile
Orchesterprofil	Rundfunk	13,6	18,4
	Theater	64,9	45,6
	Konzert	21,5	36,0
Orchesterkategorie	Rundfunk	13,6	18,4
	AF1/F2-Orchester (mit und ohne Zulage)	30,9	31,0
	A-Orchester	19,1	23,6
	B-Orchester	36,4	27,0
Instrumentengruppe	Streicher	57,3	59,5
	Holzbläser	19,0	18,6
	Blechbläser	17,9	16,9
	Schlagzeug	4,6	4,1
	Harfe	1,2	0,9
Position	Stimmführer	16,3	10,0
	stv. Stimmf.	3,9	6,7
	Vorspieler	4,0	4,5
	Tuttist	38,9	42,2
	Solobläser	12,4	13,2
	stv. Solobl.	7,5	7,6
	übrige Bläser	16,9	15,8
Geschlecht	männlich	73,3	66,0
	weiblich	26,7	34,0
Alter	bis 35 Jahre	30,5	28,9
	36–40 Jahre	17,7	21,5
	41–49 Jahre	25,1	25,2
	50–65 Jahre	26,7	24,5

und Orchesterkategorie Abweichungen von den Merkmalsverteilungen in der Grundgesamtheit ergeben haben (siehe Tab. 1), kann die Stichprobe – nicht zuletzt wegen ihres Umfangs³ – als insgesamt in ausreichendem Maße repräsentativ betrachtet werden. Damit sind Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Gesamtpopulation zulässig.

Die Grundgesamtheit bestand aus allen Musikern deutscher Kulturorchester, ausgenommen Musiker der relativ kleinen C- und D-Orchester, die insgesamt vergleichsweise wenige Orchestermusiker umfassen. Damit umfasste die Population 88 % aller etwa 10.000 Orchestermusiker, also rund 8.800.

Die Vielzahl der Fragen zu unterschiedlichen Fragenkomplexen ergab sich daraus, dass unter Arbeitszufriedenheit ein ganzes Merkmalsbündel fällt: Untersucht wurden nicht nur die Arbeits- und die Berufszufriedenheit allgemein, sondern auch die Zufriedenheit mit spezifischen Arbeitsaspekten, wie z. B. die Zufriedenheit mit dem Dirigenten oder mit dem kollegialen Umfeld (die 19 untersuchten Arbeitsaspekte können dem Fragebogen im Anhang II der Dissertation entnommen werden, Items A1 bis A19). Dabei wurde sowohl der Ist-Zustand hinsichtlich der Arbeitskomponenten erhoben als auch die Bedeutung, die die Orchestermusiker den unterschiedlichen Aspekten für ihre Arbeitszufriedenheit beimessen (siehe Items B1 bis B19, Fragebogen im Anhang II der Dissertation).

Gefragt wurde außerdem nach berufsbedingten Belastungen und Beanspruchungen, wobei Beanspruchungen als die subjektiven Folgen von Belastungen definiert sind und nicht nur negativer, sondern auch positiver Art sein können (Frieling & Sonntag 1999, S. 193). Untersucht wurden hier z. B. auch – als positive Beanspruchung – arbeitsbedingte Hochgefühle.

Weiterhin wurde geprüft, wie Freizeitaspekte, darunter musikalische Nebentätigkeiten und soziodemografische Variablen (wie z. B. das Geschlecht) die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, da sich auch diese Merkmalsgruppen in der berufsübergreifenden Forschung als bedeutsam für die Einstellung zur Arbeit herausgestellt haben. Der Einfluss berufsbezogener Merkmale, wie z. B. die Vergütungskategorie des Orchesters, auf die Arbeitszufriedenheit war ebenfalls von Interesse.

2. Ergebnisse

Als die wichtigsten Ergebnisse auf der deskriptiven Ebene sind zu nennen, dass es sich bei Orchestermusikern zunächst einmal um eine *insgesamt* (Frage: „Wie zufrieden sind Sie – alles in allem – mit ihrer Arbeitssituation“) recht

3 Mittels der Formel zur Schätzung der geeigneten Stichprobengröße nach Holtmann, die das Verhältnis des Stichprobenumfangs zur Grundgesamtheit berücksichtigt, konnte berechnet werden, dass unter Repräsentativitätsgesichtspunkten bereits ein Umfang von 368 Befragten eine ausreichende Aussagequalität im Hinblick auf die zu untersuchende Grundgesamtheit gehabt hätte (Holtmann 1979, S. 70).

zufriedene Berufsgruppe handelt: Der Anteil der mit ihrer Arbeit insgesamt zufriedenen Orchestermusiker lag bei 77,3 %, dabei waren 69,3 % ziemlich zufrieden, 8 % völlig zufrieden; unzufrieden waren nur 6 % der Musiker (siehe Abb. 1).

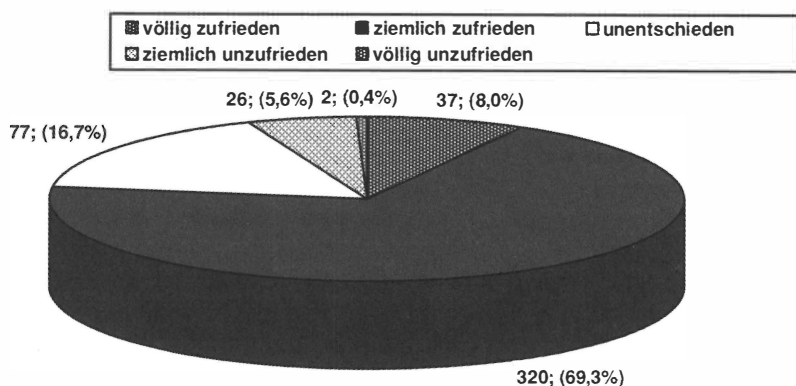
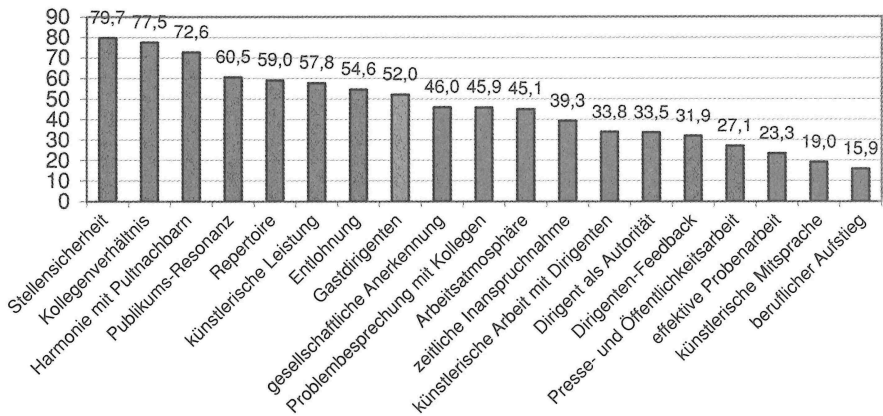


Abb. 1:
Ergebnisse zur Frage nach der allgemeinen Arbeitszufriedenheit;
absolut und prozentual, N = 462

Weiterhin würden 85 % der Befragten ihren Beruf noch einmal wählen, wenn sie die Wahl hätten. Sie sind somit als berufszufrieden zu bezeichnen. Das überraschend positive Gesamturteil eines Großteils der Befragten besagt jedoch nicht, dass nicht verschiedene Aspekte des Orchestermusiker-Berufs durchaus kritische Aufmerksamkeit fordern. So fiel z. B. die Zufriedenheit insbesondere mit den Aufstiegsmöglichkeiten (15,9 % „ziemlich“ bis „völlig Zufriedene“), den Mitsprachemöglichkeiten in künstlerischen Fragen (19 %), der Effektivität der Probenarbeit (23,3 %) und der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (27,1 %) gering aus (siehe Abb. 2).

Wie sieht es nun in vorliegender Studie mit der Zufriedenheit der Orchestermusiker hinsichtlich der Aspekte aus, die die Person des Dirigenten betreffen?⁴

4 Im Folgenden werden schwerpunktmäßig solche Befunde der Studie vorgestellt, die die Zufriedenheit der Orchestermusiker mit dem Dirigenten betreffen. Zahlreiche weitere Untersuchungs-Resultate (etwa zu weiteren Arbeitszufriedenheitsaspekten, zu Belastungen und Beanspruchungen, zu nebenberuflichen musikalischen Aktivitäten, zum Freizeitbereich allgemein und zur Persönlichkeit) finden sich in der über den Rhombos-Verlag, Berlin (www.rhombos.de) – Buch – Musik) beziehbaren Dissertation mit dem Titel „Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf. Eine empirische Untersuchung im Kontext arbeits-, freizeit- und persönlichkeits-psychologischer sowie musikermedizinischer Konzepte“.

**Abb. 2:**

Zufriedenheitseinschätzungen hinsichtlich der 19 Arbeitsaspekte, geordnet nach absteigenden Prozentanteilen für die Einschätzung „völlig oder ziemlich zufrieden“

Hier zeigte sich, dass nur etwa ein Drittel der Orchestermusiker als „völlig oder ziemlich zufrieden“ zu bezeichnen sind: Hinsichtlich des Dirigenten-Feedbacks (Item „Ich erhalte Feedback von unserer Chefdirigentin/unserem Chefdirigenten“) waren 31,9 % Orchestermusiker zufrieden, hinsichtlich des Autoritäts-Aspekts des Dirigenten („Ich erlebe unsere Chefdirigentin/unseren Chefdirigenten als Autorität“) waren 33,5 % Musiker zufrieden und hinsichtlich der künstlerischen Arbeit mit dem Dirigenten („Ich erlebe die künstlerische Arbeit mit unserer Chefdirigentin/unserem Chefdirigenten als Herausforderung“) lag der Anteil der zufriedenen Orchestermusiker bei 33,8 % (siehe Abb. 2). Dabei erwies sich die Einschätzung des Dirigenten als unabhängig vom Geschlecht, d. h. männliche und weibliche Orchestermusiker schätzten die genannten Items sehr ähnlich ein.

Darauf, dass der Dirigent einen heiklen Arbeitsaspekt darstellt, weisen außerdem die zahlreichen Verbesserungsvorschläge auf eine offene Frage hin. Mit 55 von 483 Antworten war die inhaltsanalytisch ermittelte Kategorie „künstlerische Leitung“ diejenige mit den dritthäufigsten Anregungen. Dabei hat es sich jedoch ganz überwiegend nicht um spezifische Verbesserungsvorschläge, sondern um recht pauschale Äußerungen (wie z. B. „besserer Dirigent“) gehandelt.

Im Hinblick auf die Bedeutungseinschätzung der untersuchten Arbeitszufriedenheitsaspekte ergab sich für die Komponenten, die die künstlerische Leitung betreffen, dass diese nicht – wie in der Studie von Olbertz (2003) – vordere Ränge einnahmen: Der Autoritätsaspekt nahm erst Rang 11 (von 19) ein (mit 80,5 % Orchestermusikern, die diesen Aspekt ziemlich oder außerordentlich wichtig einschätzten). Die Komponente „künstlerische Arbeit mit dem Dirigenten“ nahm den 12. Rang ein (79,1 % ziemlich oder außerordentlich wichtig) und das Dirigenten-Feedback sogar erst den 16. Rang (59,4 %, s. Abb. 3).

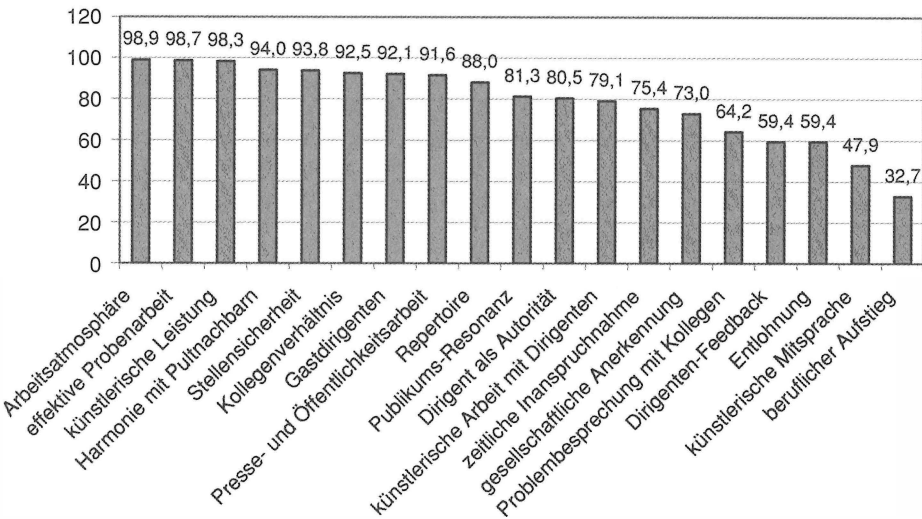


Abb. 3:
Wichtigkeitseinschätzungen hinsichtlich der 19 Arbeitsaspekte, geordnet nach absteigenden Prozentanteilen für die Einschätzungen „ziemlich wichtig“ oder „außerordentlich wichtig“

Die Bedeutung zweier Aspekte, die den Dirigenten betreffen, wurde von den weiblichen Orchestermusikern signifikant verschieden von den männlichen Kollegen eingeschätzt: Durch die künstlerische Arbeit mit dem Dirigenten herausgefordert zu werden, war für die weiblichen Musiker signifikant bedeutsamer als für die männlichen Musiker (F-Wert 15,785, siehe Tab. 2).

Tab. 2:
Einfaktorielle Varianzanalyse mit dem zweifach gestuften Faktor „Geschlecht“ und der Einschätzung der Bedeutung, die der künstlerischen Herausforderung durch den Dirigenten beigemessen wird sowie der Einschätzung der Bedeutung, die dem Feedback des Dirigenten beigemessen wird

abhängige Variablen	Sub- gruppen	N	Mittel- wert ^a	F-Wert	Signifi- kanz	Levene- Test
durch den Dirigenten künstlerisch heraus- gefordert zu werden	weiblich	158	3.33	15.785	0.000**	0.825
	männlich	305	3.01			
Feedback des Dirigenten	weiblich	156	2.78	5.050	0.025*	0.429
	männlich	300	2.57			

Anmerkungen: ** = signifikant auf dem 1 %-Niveau, * = signifikant auf dem 5 %-Niveau;
^a Die Mittelwerte beziehen sich auf eine Skala von 0 = „völlig unwichtig“ bis 4 = „außerordentlich wichtig“.

Ebenso schätzten es die Musikerinnen wichtiger als die Musiker ein, Feedback vom Dirigenten zu erhalten (F-Wert 5,050, siehe Tab. 2).

Um zu prüfen, wie die einzelnen Arbeitszufriedenheitsaspekte die Gesamteinstellung zur Arbeit – also die allgemeine Arbeitszufriedenheit – beeinflussen, wurden regressionsanalytische Berechnungen angestellt. Hier ergab sich – bei einem multiplen R von 0,59 – dass die folgenden Arbeitszufriedenheitskomponenten sich in signifikanter Weise auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit auswirken:

Tab. 3:

Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den Arbeitszufriedenheitsitems als Prädiktoren und der zu erklärenden Variable „allgemeine Arbeitszufriedenheit“ nach absteigenden standardisierten Beta-Koeffizienten (N = 406)

Prädiktoren (UV)	Beta (standardisiert)	Sign.
1. Zufriedenheit mit der zeitlichen Inanspruchnahme	0,201	0,000
2. Zufriedenheit mit der Effektivität der Probenarbeit	0,191	0,000
3. Zufriedenheit mit der Stellensicherheit	0,156	0,000
4. Zufriedenheit mit der Arbeitsatmosphäre	0,145	0,002
5. Zufriedenheit mit der Publikums-Resonanz	0,138	0,002
6. Zufriedenheit mit dem Kollegenverhältnis	0,129	0,006
7. Zufriedenheit mit dem Repertoire	0,126	0,005
8. Zufriedenheit mit der gesellschaftlichen Anerkennung	0,097	0,025
9. Zufriedenheit mit den Mitsprachemöglichkeiten	0,097	0,025

Der Tabelle 3 kann entnommen werden, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit von neun Aspekten entscheidend bestimmt wird: Am stärksten wird sie dabei durch die Zufriedenheit hinsichtlich der zeitlichen Inanspruchnahme (Beta: 0,201) sowie hinsichtlich der Effektivität der Probenarbeit⁵

5 Hier sei angemerkt, dass das Item: „Die Probenarbeit unseres Orchesters empfinde ich als effektiv.“ (sowie auch die Items „Das Repertoire unseres Orchesters sagt mir zu“ und „Die künstlerische Leistung unseres Orchesters schätze ich hoch ein“) faktorenanalytisch zusammen mit den Items, die die Zufriedenheit mit dem Dirigenten betreffen (Items A3, A5 und A6, siehe Fragebogen im Anhang II der Dissertation), eine gemeinsame Dimension bilden (Faktorname: „künstlerische Leistung und Leitung“). Dieses Resultat legt die Vermutung nahe, dass es sich bei der Effektivität der Probenarbeit vor allem um eine dirigentische Angelegenheit handeln könnte. Jedoch zeigen hier die spezifischen Antworten auf eine offene Frage, dass die Musiker mit „Effektivität der Pro-

(Beta: 0,191) determiniert. Weiterhin beeinflusst aber auch die Zufriedenheit hinsichtlich der Stellensicherheit (Beta: 0,156), der Arbeitsatmosphäre (Beta: 0,145), der Publikums-Resonanz (Beta: 0,138), des Kollegenverhältnisses allgemein (Beta: 0,129), des Repertoires (Beta: 0,126), der gesellschaftlichen Anerkennung (Beta: 0,097) und der Mitsprachemöglichkeiten (Beta: 0,097) die allgemeine Arbeitszufriedenheit in statistisch bedeutsamer Weise. Orchestermusiker mit hohen Werten in diesen neun Variablen weisen also eine hohe allgemeine Arbeitszufriedenheit auf. Sowohl künstlerische als auch soziale Aspekte des Dirigenten übten jedoch keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit aus.

Diskriminanzanalytisch⁶ ließ sich ferner nachweisen, dass auch für die Berufszufriedenheit dirigentische Arbeitskomponenten nicht in signifikanter Weise ins Gewicht fallen:

Tab. 4:

Ergebnis einer schrittweisen Diskriminanzanalyse für die Arbeitszufriedenheitsitems, bezogen auf die Gruppierungsvariable „Berufszufriedene/Berufsunzufriedene“. Die Rangfolge veranschaulicht die diskriminatorische Bedeutung der Variablen (N = 401)

	Schrittweise in die Analyse aufgenom- mene Variablen	Wilks Lambda	Exaktes F	Signifi- kanz	Subgruppen	Mittel- wert ^a
1.	Zufriedenheit mit der Entlohnung	0,955	18,771	0,000	Berufs- zufriedene	2,55
					Berufs- unzufriedene	1,97
2.	Zufriedenheit mit dem Repertoire	0,924	16,348	0,000	Berufs- zufriedene	2,73
					Berufs- unzufriedene	2,32
3.	Zufriedenheit mit der Publikums- Resonanz	0,910	13,014	0,000	Berufs- zufriedene	2,78
					Berufs- unzufriedene	2,27

Anmerkung: ^a Die Mittelwerte beziehen sich auf eine Skala von 0 = „völlig unzufrieden“ bis 4 = „völlig zufrieden“.

benarbeit“ in erster Linie eine besser durchdachte Probanddisposition meinen (z. B. mehr Gruppenproben, feste Besetzungen für Produktionen oder stärkere Konzentration auf Projekte anstelle von wöchentlich drei oder vier verschiedenen Projekten).

- 6 Mithilfe der Diskriminanzanalyse war es möglich, multivariat das Gewicht der verschiedenen Arbeitszufriedenheitsaspekte für die Zuordnung zu den Berufszufriedenen und den Berufsunzufriedenen zu überprüfen. Es konnte somit festgestellt werden, hinsichtlich welcher Arbeitszufriedenheitsvariablen sich die beiden untersuchten Gruppen am stärksten unterscheiden.

In der schrittweisen Diskriminanzanalyse tragen die Variablen Entlohnung (Wilks Lambda: 0,955), Repertoire (Wilks Lambda: 0,924) und Publikums-Resonanz (Wilks Lambda: 0,910) signifikant zur Erklärung der Gruppierungsunterschiede der Variable Berufszufriedenheit bei (siehe Tab. 4). Dem Aspekt „Zufriedenheit mit der Entlohnung“ kommt dabei hinsichtlich der Berufszufriedenheit die größte diskriminatorische Bedeutung zu. Hinsichtlich aller genannten Variablen waren die Berufszufriedenen signifikant zufriedener als die Berufsunzufriedenen.

Auch hinsichtlich der Auftretenshäufigkeit arbeitsbedingter Hochgefühle bei Musikern deutscher Kulturorchester wurde – auf Grund der Resultate einer qualitativen Untersuchung zum „Flow“-Erleben⁷ bei Orchestermusikern (Burzik 2000, S. 97) – angenommen, dass diese besonders von der Dirigentenzufriedenheit beeinflusst werden (wobei vermutet wurde, dass die Musiker umso häufiger arbeitsbedingte Hochgefühle erleben, je zufriedener sie mit der künstlerischen Leitung sind). Eine Regressionsanalyse zum Zusammenhang zwischen Arbeitsaspekten und arbeitsbedingten Hochgefühlen ergab hier bei einem multiplen R von 0,53 für folgende Items signifikante Regressions-Koeffizienten:

Tab. 5:

Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den Arbeitszufriedenheitsitems als Prädiktoren und der zu erklärenden Variable „arbeitsbedingte Hochgefühle“ nach absteigenden standardisierten Beta-Koeffizienten (N = 400)

Prädiktoren (UV)	Beta (standardisiert)	Sign.
1. Zufriedenheit mit der Publikumsresonanz	0,261	0,000
2. Zufriedenheit mit der Effektivität der Probenarbeit	0,184	0,001
3. Zufriedenheit mit der künstlerischen Arbeit mit dem Chefdirigenten	0,133	0,012
4. Zufriedenheit mit der künstlerischen Leistung	0,130	0,018
5. Zufriedenheit mit dem Kollegenverhältnis	0,087	0,048

Die Annahme, dass bei Orchestermusikern die Häufigkeit des Auftretens von arbeitsbedingten Hochgefühlen in erster Linie von der Zufriedenheit hinsichtlich des Dirigenten beeinflusst wird, ließ sich dabei nicht bestätigen: Am einflussreichsten auf das Erleben von Hochgefühlen war die Zufrieden-

⁷ „Flow“ ist der auf den amerikanischen Psychologen Mihalyi Csikszentmihalyi zurückgehende psychologische Fachbegriff für beglückende Erfahrungen, bei denen man vollkommen in ein engagiertes Tun eintaucht (vgl. Burzik 2002, S. 14).

heit mit der Resonanz des Publikums (Beta: 0,261, siehe Tab. 5), gefolgt von der Zufriedenheit mit der Effektivität der Probenarbeit (Beta: 0,184). Ein Dirigenten-Aspekt war der drittwichtigste Faktor für Hochgefühle: Je zufriedener ein Musiker mit der künstlerischen Arbeit des Chefdirigenten war, desto häufiger erlebte er die positiven Gefühle (Beta: 0,133). Auch die Zufriedenheit im Hinblick auf die künstlerische Leistung (Beta: 0,130) sowie auf das Kollegenverhältnis (Beta: 0,087) beeinflusste das Entstehen von Hochgefühlen statistisch bedeutsam.

Zu den regressionsanalytisch untersuchten Konzepten der vorliegenden Studie gehörten weiterhin berufsbedingte (negative) psychische Beanspruchungen sowie berufsbedingte körperliche Beschwerden (als negative physische Beanspruchungen): Auch hier wurde berechnet, inwieweit diese Beanspruchungen mit der Ausprägung unterschiedlicher Arbeitszufriedenheits-Aspekte in einem statistisch bedeutsamen Zusammenhang stehen.

Hinsichtlich der negativen psychischen Beanspruchungen und der körperlichen Beschwerden ergaben sich jeweils drei signifikante Einflussfaktoren (multiples R psychische Beanspruchungen: 0,35, siehe Tab. 6; multiples R körperliche Beschwerden: 0,32, siehe Tab. 7):

Tab. 6:

Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den Arbeitszufriedenheitsitems und der zu erklärenden Variable „(negative) psychische Beanspruchungen“ nach absteigenden standardisierten Beta-Koeffizienten (N = 409)

Prädiktoren (UV)	Beta (standardisiert)	Sign.
1. Zufriedenheit mit der Arbeitsatmosphäre	-0,255	0,000
2. Zufriedenheit mit dem Verhältnis zum Pultnachbarn	-0,122	0,014
3. Zufriedenheit mit dem Autoritätsaspekt des Dirigenten	-0,102	0,031

In welchem Ausmaß negative psychische Beanspruchungen bei Orchestermusikern auftreten, wird insbesondere von der Zufriedenheit hinsichtlich der Arbeitsatmosphäre beeinflusst (Beta: -0,255, siehe Tab. 6). In statistisch bedeutsamer Weise wirkte sich weiterhin die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zum Pultnachbarn (Beta: -0,122) sowie die Zufriedenheit mit dem Autoritätsaspekt des Dirigenten (Beta: -0,102) aus: Je zufriedener die Musiker mit den genannten Komponenten waren, umso geringer wurde die psychische Beanspruchung subjektiv eingeschätzt. Damit ergab sich erwartungsgemäß, dass im Sinne von sozialer Unterstützung als Möglichkeit der Bewältigung der Belastungsfolgen die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zu den Kollegen sowie mit dem Dirigenten in besonderem Masse zu einer Minderung negativer psychischer Beanspruchungen durch die Arbeit beiträgt.

Tab. 7:

Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den Arbeitszufriedenheitsitems und der erklärenden Variable „körperliche Beschwerden“ nach absteigenden standardisierten Beta-Koeffizienten (N = 386)

Prädiktoren (UV)	Beta (standardisiert)	Sign.
1. Zufriedenheit mit der zeitlichen Inanspruchnahme	-0,241	0,000
2. Zufriedenheit mit dem Dirigenten-Feedback	-0,135	0,007
3. Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung durch die Kollegen (Problemgespräch)	-0,113	0,022

Anders als angenommen wird das Ausmaß der körperlichen Beanspruchungen nicht an erster Stelle durch die Zufriedenheit mit dem Dirigenten oder mit dem Kollegenverhältnis gemindert, sondern primär durch die Zufriedenheit mit der zeitlichen Inanspruchnahme (Beta: -0,241, siehe Tab. 7). Jedoch tragen die Zufriedenheit mit dem Dirigenten (Zufriedenheit mit dem Dirigenten-Feedback: Beta: -0,135) in zweiter Linie und die Zufriedenheit mit der sozialen Unterstützung durch die Kollegen (Beta: -0,113) in dritter Linie zu einer Reduzierung berufsbedingter körperlicher Beschwerden bei.

Die Zufriedenheit mit dem Dirigenten hat sich weiterhin als von der Vergütungskategorie des Orchesters abhängig erwiesen sowie davon, ob einer Unterrichtsnebenstätigkeit oder einer Aushilfsbeschäftigung in anderen Orchestern nachgegangen wird: Korrelationsanalytisch ließ sich nachweisen, dass die Zufriedenheit mit der künstlerischen Leitung analog zur Vergütungskategorie des Orchesters steigt ($r = 0,128$, siehe Tab. 8). Varianzanalytisch zeigte sich, dass bei Ausübung einer Aushilfs- oder Unterrichtstätigkeit die Dirigenten-Zufriedenheit signifikant geringer ausfiel als jeweils bei Nicht-Ausübung einer solchen musikalischen Nebenbeschäftigung (F-Wert Aushilfstätigkeit: 42,109, siehe Tab. 9, F-Wert Unterrichtstätigkeit: 8,413, siehe Tab. 10).

Tab. 8:

Spearman-Rho-Korrelationen zwischen der „Orchesterkategorie“ (Rangskala) und der „Zufriedenheit mit der künstlerischen Leistung und Leitung“

Orchesterkategorie	N	Spearman-Rho	Signifikanz
künstlerische Leistung und Leitung	407	0,128	0,005**

Anmerkung: ** die Korrelation ist auf dem 0,01-Niveau signifikant

Tab. 9:

Einfaktorielle Varianzanalyse mit dem zweifach gestuften Faktor „Aushilfstätigkeit“ (Aushilfstätigkeit/keine Aushilfstätigkeit) und „Zufriedenheit mit der künstlerischen Leistung und Leitung“

abhängige Variable	Subgruppen	N	Mittelwert ^a	F-Wert	Signifikanz	Levene-Test
Zufriedenheit mit der künstlerischen Leistung und Leitung	Aushilfstätigkeit	248	-0,266	42,109	0,000**	0,765
	keine Aushilfstätigkeit	159	0,351			

Anmerkungen: ** = signifikant auf dem 1 %-Niveau, ^a Die Mittelwerte beziehen sich auf Faktorwerte.

Tab. 10:

Einfaktorielle Varianzanalyse mit dem zweifach gestuften Faktor „Unterrichtstätigkeit“ (Unterrichtstätigkeit/keine Unterrichtstätigkeit) und „Zufriedenheit mit der künstlerischen Leistung und Leitung“

abhängige Variable	Subgruppen	N	Mittelwert ^a	F-Wert	Signifikanz	Levene-Test
Zufriedenheit mit der künstlerischen Leistung und Leitung	Unterrichtstätigkeit	192	-0,173	8,413	0,004**	0,167
	keine Unterrichtstätigkeit	215	0,107			

Anmerkungen: ** = signifikant auf dem 1 %-Niveau, ^a Die Mittelwerte beziehen sich auf Faktorwerte.

Ein interessantes Ergebnis hinsichtlich der Zufriedenheit mit Aspekten der künstlerischen Leitung ist ferner, dass in anderen Berufen – wie z. B. im Lehrerberuf – inhaltliche Aspekte der Arbeit (z. B. die Zufriedenheit mit der Leistung oder das Interesse an der Tätigkeit) und Aspekte der Führung bzw. Leitung faktorenanalytisch zwei separate Dimensionen ergaben (Weinert 1998, S. 224; Bachmann 1999, S. 97). Beim Orchestermusiker fielen die untersuchten inhaltlichen und die dirigentischen Komponenten jedoch „sauber“ auf einem einzigen Faktor zusammen, der die Bezeichnung „künstlerische Leitung und künstlerische Leistung“ erhielt (Eigenwert des Faktors: 3,4, erklärte Varianz: 17,9 %).

3. Diskussion

Sowohl künstlerische als auch soziale Aspekte des Dirigenten hatten den regressionsanalytischen Ergebnissen nach keine signifikante Bedeutung für die allgemeine Arbeitszufriedenheit. Dieses Resultat deckt sich mit der recht geringen subjektiven Bedeutungseinschätzung durch die Musiker hinsichtlich dirigentischer Komponenten (siehe Abb. 3). Dabei scheint der Dirigent für Musikerinnen einen größeren Stellenwert im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit zu haben als für die Musiker, denn die Bedeutung des Dirigenten in künstlerischer sowie auch sozialer Hinsicht wurde von den weiblichen Orchestermusikern signifikant höher eingeschätzt als von den männlichen Kollegen. Auch in der berufsübergreifenden Zufriedenheitsforschung hat sich gezeigt, dass für Frauen Aspekte der Führung wichtiger sind als für männliche Arbeitnehmer (Weinert 1998, S. 213).

Dass der Dirigent für die allgemeine Arbeitszufriedenheit eine vergleichsweise geringe Rolle spielt, überraschte, denn in vorliegender Studie wurde davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit mit dem Dirigenten sogar *am stärksten* dazu beiträgt, wie zufrieden ein Orchestermusiker – alles in allem – mit seiner Arbeit ist. Bereits in einer anderen, qualitativ angelegten Studie hatten sich die interviewten Orchestermusiker dahingehend geäußert, dass die sozialen und musikalischen Kompetenzen ihres Dirigenten den stärksten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Beruf haben (Burzik 2000, S. 97).

Wenn also auch dirigentische Arbeitskomponenten die allgemeine Arbeitszufriedenheit entgegen den Erwartungen nicht signifikant beeinflussen, so steht die Zufriedenheit mit dem Dirigenten doch in einem statistisch bedeutsamen Zusammenhang zur Häufigkeit des Auftretens arbeitsbedingter Hochgefühle und zum Ausmaß der körperlichen und psychischen Beanspruchung. Die Dirigenten-Zufriedenheit in künstlerischer Hinsicht ist von Bedeutung für das Auftreten arbeitsbedingter Hochgefühle, und die Zufriedenheit mit dem Dirigenten in sozialer Hinsicht ist ausschlaggebend für die körperliche und psychische Beanspruchung (die Zufriedenheit mit dem Autoritätsaspekt des Dirigenten ist für das Ausmaß der psychischen Beanspruchung wichtig, und das Ausmaß der wahrgenommenen körperlichen Beschwerden wird von der Zufriedenheit mit dem Dirigenten-Feedback beeinflusst).

Insgesamt fiel die Zufriedenheit mit dem Dirigenten eher gering aus: Nur etwa ein Drittel der Orchestermusiker war im Hinblick auf den Dirigenten als „völlig oder ziemlich zufrieden“ zu bezeichnen. Der statistisch bedeutsame Einfluss der Dirigentenzufriedenheit auf Hochgefühle und negative berufliche Beanspruchungen bei einer gleichzeitig vorliegenden recht geringen durchschnittlichen Zufriedenheitseinschätzung dirigentischer Arbeitsaspekte sowie bei Vorliegen von zahlreichen Verbesserungsvorschlägen zur künstlerischen Leitung weist darauf hin, dass kritische Analysen der künstlerischen und sozialen Kompetenzen der Dirigenten erforderlich sind.

Das Ansteigen der Zufriedenheit mit der künstlerischen Leitung analog zur Vergütungskategorie des Orchesters kann damit begründet werden, dass bei einer höheren tariflichen Eingruppierung eines Klangkörpers eine bessere

Bezahlung des Dirigenten möglich ist, was die Gewinnung qualifizierter Dirigenten erleichtert. Die signifikant geringere Dirigenten-Zufriedenheit bei denjenigen Musikern, die eine Unterrichts- oder Aushilfstätigkeit ausüben im Vergleich zu denjenigen Kollegen, die solche musikalischen Nebenbeschäftigungen nicht ausüben, kann zum einen dahingehend interpretiert werden, dass die Musiker den genannten Aktivitäten darum verstärkt nachgehen, *weil* sie mit der künstlerischen Leitung ihres Orchesters wenig zufrieden sind. Diese Interpretation spräche für die Gültigkeit der „Kompensationsthese“, die besagt, dass im Falle von während der Arbeit nicht befriedigten Bedürfnissen in der Freizeit nach einem Ausgleich gesucht wird (Stengel 1988, S. 571). Zugleich kann aber auch davon ausgegangen werden, dass die während der musikalischen Freizeittätigkeiten gemachten Erfahrungen zu einer Abnahme der Zufriedenheit hinsichtlich der künstlerischen Leitung im eigenen Orchester beitragen, was für die Gültigkeit der „Generalisationsthese“ spräche (Einstellungen aus dem Freizeitbereich prägen die Einstellungen im Arbeitsbereich und umgekehrt): Die Betätigung als Aushilfe in anderen Orchestern erlaubt Vergleiche, die möglicherweise zu Ungunsten der künstlerischen und/oder sozialen Kompetenzen der eigenen künstlerischen Leitung ausfallen, und ein Orchestermusiker, der als Musiklehrer tätig ist, übt selber eine Leitungsfunktion aus, ist dadurch vielleicht reflektierter und hat möglicherweise ein kritischeres Auge auf die Leistungsqualitäten des Chefdirigenten als die Kollegen, die nicht unterrichten. Damit wäre der gefundene Zusammenhang zwischen Arbeit und Freizeit hier nicht nur einseitig unter der Annahme, dass die Arbeit das Freizeitverhalten beeinflusst, zu interpretieren, sondern vielmehr unter der Annahme eines interaktiven Verhältnisses zwischen beiden Lebensbereichen.

Beim Orchestermusiker fielen – anders als in anderen Berufen, wie z. B. beim Lehrer, bei dem inhaltliche Aspekte der Arbeit und Aspekte der Führung bzw. Leitung faktorenanalytisch zwei separate Dimensionen ergaben – die untersuchten inhaltlichen und die dirigentischen Komponenten auf einem einzigen Faktor zusammen. Dieses Resultat lässt sich dahingehend deuten, dass die Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt im Orchestermusikerberuf (wie hier z. B. mit der künstlerischen Leistung oder dem Repertoire) viel weniger als in anderen Berufen von der Zufriedenheit mit der Führung zu trennen ist.

4. Ausblick

Wie könnten nun Ansätze zu einer Verbesserung der Arbeitssituation von Orchestermusikern deutscher Kulturorchester hinsichtlich des Dirigenten aussehen?

Hier wäre zum einen zu überlegen, die Orchestermusiker noch stärker an der Auswahl ihrer Dirigenten zu beteiligen, als dies bislang der Fall ist. Zwar ist es den Musikern laut „Tarifvertrag Orchestervorstand“ (TV Orchestervorstand 1998) grundsätzlich möglich, nach Probedirigaten ihrer Meinung

über die Dirigenten-Kandidaten Ausdruck zu verleihen: Hier kommt dem Orchestervorstand die Aufgabe zu, die Auffassung der Orchestermusiker zu ermitteln und gegenüber dem künstlerischen Arbeitgeber, also dem Intendanten, zu vertreten. Jedoch hat der Vorstand lediglich ein Anhörungsrecht, so dass es bisher letztlich beim Arbeitgeber liegt, inwieweit bei der Verpflichtung von Dirigenten die Meinung des Orchestervorstandes und damit auch der Orchestermusiker tatsächlich berücksichtigt wird. Hier wäre an eine rechtliche Verankerung weitergehender Mitbestimmungsmöglichkeiten der Musiker etwa durch entsprechende Änderungen im „Tarifvertrag Orchestervorstand“ zu denken. Über zufrieden stellende Mitbestimmungsmöglichkeiten hinsichtlich der Auswahl des Dirigenten verfügen beispielsweise die Musiker in Kammerorchestern (Beispiel: Deutsche Kammerphilharmonie Bremen), in denen wegen der insgesamt besseren Mitbestimmungsmöglichkeiten in künstlerischen Fragen eine wesentlich stärkere Identifikation zu beobachten ist als dies bei den verbeamteten Musikern in sinfonischen Klangkörpern der Fall ist.

Darüber hinaus könnte es aber auch sinnvoll sein, Dirigenten in Supervisions-Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und Anwendung von Konfliktlösungsstrategien im Orchester einzubeziehen. Durch die Beteiligung der Dirigenten an solchen von den befragten Musikern vielfach gewünschten Maßnahmen ließe sich vielleicht eine Steigerung der Zufriedenheit insbesondere mit den *sozialen* Kompetenzen der künstlerischen Leitung bewirken.

Schließlich wäre aber eventuell auch an eine Modifizierung der Dirigenten-Ausbildung zu denken, um eine größere Zufriedenheit der Orchestermusiker zu erzielen. In diesem Zusammenhang ist ein Projekt erwähnenswert, das unter dem Dach des *Deutschen Musikrats* stattgefunden hat und dessen Grundidee darauf beruht, Orchestermusiker mit Berufserfahrung in die Dirigenten-Ausbildung mit einzubeziehen: Im Rahmen des Projekts wurde ein Ensemble gegründet, das sich aus einem doppelt besetzten Streichquintett und einigen Bläsern zusammensetzte, wobei es sich um Orchestermusiker mit Berufserfahrung gehandelt hat. Die Aufgabe der Musiker bestand nun darin, dem angehenden – noch in der Ausbildung befindlichen – Dirigenten Feedback zu geben, um ihm zu vermitteln, welche Impulse und Instruktionen die Orchestermusiker von einer künstlerischen Leitung zur Erzielung optimaler künstlerischer Leistungen erwarten. Hier wäre also zu überlegen, die bisherige dirigentische Ausbildung, die entweder das Klavier-Duo oder direkt das volle Orchester als „Trainings-Medien“ vorsieht, um ein spezielles pädagogisches Ensemble zu ergänzen (Interaktion 2002).

Literatur

- Bachmann, Karl (1999). *Lust oder Last: Berufszufriedenheit und Belastung im Beruf bei Lehrerinnen und Lehrern an berufsbildenden Schulen*. Hohengehren: Schneider-Verlag.
- Breda, John & Kulesa, Patrick (1999). *Stress and job satisfaction among symphony musicians*. Evanston, Illinois: Symphony Orchestra Institute.

- Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter & Ulich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Burzik, Andreas (2002). Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern. *Das Orchester* (1), S. 14–19.
- Burzik, Andreas (2000). *Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern. Eine qualitative Studie über fördernde und hemmende Bedingungen*. Diplomarbeit. Universität Bremen.
- Frieling, Ekkehart & Sonntag, Karlheinz (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Geißler, Theo (2003). Orchestermusiker – Beruf mit Zukunft? *das ist taktlos – das musikmagazin des bayerischen rundfunks und der neuen musikzeitung*. Sendung vom 07.01.2000, Radio Bayern 2, 20.05 bis 21.00 Uhr (<http://www.nmz.de/taktlos/2000/takt0001.shtml>).
- Harnoncourt, Nikolaus (2002). *Wer ist Nikolaus Harnoncourt* (<http://www.steiermark.com/steier/harnoncourt/interview2.html>).
- Holtmann, Dieter (1979). *Datenanalyse. Methoden und ihre Anwendung in den Sozialwissenschaften. Aspekte der Inferenzstatistik*. Duisburg.
- Interaktion (2002). Interaktion oder: Musikalisches Gestalten im Spagat zwischen dirigentischer Führung und orchesterlicher Freizeit. *Das Orchester* (6) (<http://www.klassik.com/de/magazine/magazines/dasorchester/aktuell.htm>).
- Levine, Seymour & Levine, Robert (1996). Why they're not smiling: Stress and discontent in the orchestra workplace. *Harmony. Forum of the Symphony Orchestra Institute* 2 (4), 15–26 (<http://www.soi.org/harmony/2/index.html>).
- Mertens, Gerald (2004). *Die Deutsche Orchesterlandschaft im Umbruch?* Jahres-Pressekongress der Deutschen Orchestervereinigung. 21.01.2004 (<http://www.dov.org/newssyst/news.php?newsid=62>).
- Neumann, Philipp (2000). Kein Job, sondern Lebensaufgabe. *Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger* Nr. 43 (<http://www.faz.net/s/Rub27CE1FF2A97848E08834AAB97653F36B/Doc-E37991DE60004425BBE10998B4F728DE0~ATpl~Ecommon~Scontent.html>).
- Olbertz, Franziska (2003). *Zufriedenheit im Berufsleben professioneller Orchestermusikerinnen und -musiker*. IBFF Tagungspublikation: Musikalische Begabung in der Lebenszeitperspektive (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schulz, Wolfgang (1971). Analysen an einem Symphonieorchester. Soziologische und sozialpsychologische Aspekte. In: M. Piperek (Hrsg.), *Stress und Kunst: Gesundheitliche, psychische, soziologische und rechtliche Belastungsfaktoren im Beruf des Musikers eines Symphonieorchesters* (S. 38–60). Wien und Stuttgart: Braumüller.
- Stengel, Martin (1988). Freizeit: zu einer Motivationspsychologie des Freizeithandelns. In: D. Frey, C. Graf Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.): *Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch* (S. 561–584). München: PVU.
- TV Orchestervorstand* (Tarifvertrag über die Bildung und die Aufgaben des Orchestervorstandes) vom 01. Juli 1971 in der Fassung der Tarifverträge vom 15. Mai 1979, 28. Oktober 1986, 5. Oktober 1988 und 17. Juni 1998 (http://www.dov.org/dov_gber/tvk_ov.html).
- TVK* (Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern) vom 1. Juli 1971 in der Fassung vom 15. Mai 2000 (http://www.dov.org/dov_gber/tvk_a1.html bis http://www.dov.org/dov_gber/tvk_a12.html) (passwortgeschützter Mitgliederbereich).
- Weinert, Ansfried B. (1998). *Organisationspsychologie*. 4., vollst. überarbeitete Aufl. Weinheim: PVU.
- Zander, Benjamin (2003). The silent conductor. *Optimize Magazin* 15 (1) (wysiwyg://56/<http://www.optimizemag.com/issue/015/othervisions.htm>).