Andreas Burzik

Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern

Eine Studie über die fördernden und hemmenden Bedingungen von Glückserfahrungen im Arbeitsalltag professioneller Orchestermusiker

Nach der vorangegangenen Studie von Dr. Sabine Boerner und Diana E. Krause (Hefte 11 und 12/01) kommen wir in dieser Ausgabe auf ein Phänomen zu sprechen, das ebenfalls eng mit der Frage nach Motivation und Führung im Orchester verbunden ist. Jeder Musiker hat es schon einmal erlebt, aber nur wenige Fachleute haben sich bisher wissenschaftlich damit auseinander gesetzt: Die Rede ist von Flow-Erfahrungen.

Diplom-Psychologe Andreas Burzik ist ausgebildeter Geiger, selbstständiger Violinpädagoge und Körperpsychotherapeut in eigener Praxis. Er lebt in Bremen.

Jeder Musiker kennt diese beglückenden Momente: Man versinkt in seine Aufgabe, taucht vollkommen ein in ein engagiertes Tun. Handeln und Bewusstsein werden eins und verschmelzen im Geist der Musik. *Flow* ist der psychologische Fachbegriff für diese außerordentlichen Erfahrungen. Anfang der 70er Jahre wurde dieses Phänomen von Mihalyi Csikszentmihalyi, einem amerikanischen Psychologen ungarischer Abstammung, für die wissenschaftliche Forschung entdeckt und in ihren Entstehungsbedingungen untersucht. Nach Csikszentmihalyi sind es Erfahrungen eines zutiefst wohltuenden, das Bewusstsein ordnenden Zustands, der den Handelnden mit einem Gefühl großer Kompetenz und Befähigung erfüllt. In ihren intensivsten Ausprägungen stellen sie Momente höchsten Glücks dar, Erlebnisse der Selbsttranszendenz und Verschmelzung mit einem größeren Ganzen, die z. T. ein Leben lang erinnert werden. Da in vielen Interviews, in denen Csikszentmihalyi Ausübende verschiedener künstlerischer wie sportlicher Tätigkeiten über derartige Erfahrungen befragte, dieses besondere Gefühl als ein *„kontinuierliches Fließen"* beschrieben wurde, nannte er sie Flow-Erlebnisse.[1]

Flow-Erfahrungen gehen mit einer Reihe günstiger psychophysischer Wirkungen einher: Sie erfüllen den Handelnden mit einem Gefühl tiefer Befriedigung, führen zu einem Zuwachs an Komplexität und Stabilität der Persönlichkeit sowie zu einer sinkenden Abhängigkeit von kompensatorischen Ersatzhandlungen.[2] Theoretischer Ausgangspunkt der vorliegenden Studie[3] war daher die Überlegung, dass eine gezielte Förderung derartiger Erfahrungen im Arbeitsalltag

von Orchestermusikern einen wichtigen Beitrag zur beruflichen Zufriedenheit sowie zur physischen und psychischen Gesundheit der Musiker leisten könnte. Voraussetzung hierfür ist aber die genaue Kenntnis der Bedingungen, die solche Erfahrungen fördern oder hemmen.

Intrinsische Motivation

Das Erleben von Flow ist eng verbunden mit intrinsisch, d. h. „von innen her" motivierten Tätigkeiten, mit Aktivitäten wie engagiert betriebenen Hobbys also, die vorwiegend um ihrer selbst willen ausgeübt werden. Berufliche Tätigkeiten werden in der Regel aus einer Mischung von intrinsischen und extrinsischen Motivationen heraus ausgeübt (also z. T. aus Spaß an der Tätigkeit selbst, z. T. zur Sicherung der materiellen Lebensgrundlage). Hier entscheidet das Maß an Identifikation mit der Tätigkeit darüber, wie viel Spaß, Freude – oder Flow – eine Person in ihrem beruflichen Alltag erlebt.[4] Dieses Maß an Identifikation ist wiederum davon abhängig, wie viele Möglichkeiten der Selbstbestimmung, des Kompetenzerlebens und des sozialen Eingebundenseins eine Tätigkeit bietet.[5] Eine gezielte Förderung von Flow-Erfahrungen im Arbeitsalltag von Orchestermusikern sollte sich daher an der Stärkung der intrinsischen Motivationen der Musiker orientieren.

Methode und individuelle Beschreibungen von Flow-Erfahrungen

Zur Ermittlung der Bedingungen, die im Arbeitsalltag von Orchestermusikern Einfluss auf das Erleben von Flow haben, wurden problemzentrierte Interviews mit zehn Musikern aus fünf norddeutschen Kulturorchestern durchgeführt.[6] Diese Methode gibt den Interviewteilnehmern ausgiebig Gelegenheit, ihre individuelle Sicht der Dinge darzulegen. Vertreten sind insgesamt acht Instrumentengruppen, je fünf Streicher und fünf Bläser.[7] Unter den Streichern sind sowohl Tuttisten als auch Musiker in führenden Funktionen. Teilgenommen haben sechs Männer und vier Frauen. Die durchschnittliche Berufserfahrung beträgt 14 Jahre, mit einem Minimum von vier und einem Maximum von 36 Jahren.

In einem ersten Schritt wurden die Interviewteilnehmer gebeten zu beschreiben, wie sie persönlich Momente des Aufgehens in ihrer Tätigkeit erleben. Auffallend häufig wird hierzu der Begriff „Glück" herangezogen. Die Interviewteilnehmer schildern sie als *„Glücksmomente"*, als *„unglaubliches Glücksgefühl"*, als *„beseligend"*. Einige sprechen von einem Gefühl der *„Freude"*. Gefühle der *„Dankbarkeit"* und *„tiefen Demut"* deuten auf eine Ebene spiritueller Erfahrung hin: *„Es gibt solche Momente, wo ich ergriffen bin, wo ich das Gefühl habe, ich tauche ein in etwas Gottähnliches."*

Breiten Raum nehmen Schilderungen der Verschmelzung von Handlung und Bewusstsein ein. Verschiedene Intensitätsgrade eines Gefühls müheloser Durchlässigkeit bis hin zu tiefen Erfahrungen der Selbsttranszendenz werden berichtet: *„Da gibt es einen Augenblick, wo man denkt: Jetzt spiele ich eigentlich nicht mehr selbst. Jetzt ist das irgendwie total durchgängig. Also ich bin dann nur noch … so ein Medium."* Einige Musiker beschreiben eine Erfahrung der psychisch-emotionalen Öffnung, die mit einer Intensivierung aller Empfindungen und Emotionen einhergeht. Sie erzeugt ein Gefühl der Einheit und Verbundenheit mit anderen, ein *„Gemeinschaftsgefühl"*, das sich *„bis aufs Publikum ausdehnen"* kann.

Psychophysische Wirkungen

Die Berichte einiger Musiker belegen eine nachhaltige Wirkung tiefer Flow-Erfahrungen. So beschreibt ein Interviewteilnehmer die positive Wirkung auf Motivation und Engagement: *„Das ist immer ganz interessant, dass dann auch wirklich ein Wunsch angeregt wird, sich (mit einem bestimmten Werk) noch mehr zu beschäftigen, anstatt sich jetzt zufrieden zurückzulehnen."* Zwei der befragten Orchestermusiker sehen einen Zusammenhang zwischen Flow-Erleben und dem Erreichen von Höchstleistungen: *„Man könnte damit das Optimum rausholen aus dem einzelnen Musiker, aus dem Orchester."* Hochklassige Arbeitsergebnisse seien dabei eine Folge bzw. das Produkt einer Flow-fördernden Arbeitsatmosphäre.

Flow-Erfahrungen erzeugen darüber hinaus ein tiefes Gefühl der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. So findet z. B. einer der Musiker Antworten auf die Frage nach Sinn und Berechtigung seines Berufs vor allem in den oben beschriebenen Erfahrungen der Selbsttranszendenz in tiefen Flow-Zuständen und im Gefühl der Einheit und Verbundenheit mit einem harmonisch zusammenwirkenden Ganzen. Derartige Erlebnisse stellen für ihn sogar ein zentrales Motiv engagierter Orchesterarbeit dar: *„Ich glaube, dass es überhaupt das Ziel sein sollte, was man sich als Orchester setzen sollte. Also der Grund von gemeinsam Musik machen."*

Weitere Wirkungen sind die Erfahrung einer psychophysischen Integration – *„Also das entspannt auch irgendwie, so dass man zu einer Ausgeglichenheit zwischen Körper und Seele kommt"* – sowie Gefühle tiefer Befriedigung und Erfüllung: *„Die Musik klingt in einem auch wesentlich intensiver nach. Dass man sozusagen angefüllt ist mit dem, was man gespielt hat." „Es ist die äußerste Befriedigung."*

Flow-Erfahrungen existieren in unterschiedlichen Intensitätsgraden. So differenzieren einige Interviewteilnehmer ihre Erfahrungen spontan nach der Tiefe der Erlebnisse. Mittlere Intensitätsgrade werden dabei durchaus häufiger erlebt: *„50 Prozent von dem Gefühl hat man so vielleicht ein paar Mal in der Woche."* Dazu gehört z. B. auch die Freude am guten Funktionieren des Kollektivs: *„Ich fühle mich auch schon glücklich, wenn es einfach gut läuft."* Tiefe Flow-Erfahrungen im Sinne echter *„Gipfelerlebnisse"*[8] sind dagegen keine alltäglichen Phänomene, sondern äußerst seltene Ereignisse: *„Die könnte ich mit zwei Händen aufzählen, im Zeitraum meines Musikerlebens. Aber das sind dann wirklich ganz besondere Momente, die einem einfach auch unvergesslich sind."*

Die Flow-relevanten Faktoren

Den mit Abstand größten Einfluss auf das Erleben von Flow haben nach Ansicht der Interviewteilnehmer der Dirigent, das Identitätsgefühl eines Orchesters sowie das kollegiale Umfeld der Musiker. Jeweils neun der zehn Befragten bezeichneten diese Faktoren als „ziemlich wichtig", „wichtig" bzw. „total wichtig". Die Bedeutung dieser Faktoren illustrieren auch sehr eindrücklich die zahlreichen und engagiert vorgetragenen Wünsche und Verbesserungsvorschläge, die von den befragten Musikern im Laufe der Erörterung dieser Themenkomplexe geäußert wurden.

Der Dirigent

Die Bedeutung des Dirigenten für das Zustandekommen von Flow-Erfahrungen erklärt sich nach Ansicht der interviewten Musiker vor allem durch seine zwei zentralen Aufgaben der Koordination und der Inspiration. Neben seiner Rolle als die das Spielgeschehen und die Erarbeitung von Werken organisierende Instanz gründet sich sein inspirierender bzw. motivierender Einfluss dabei auf zwei grundlegende Kompetenzen: zum einen auf seine musikalischen und handwerklichen Fähigkeiten, zum anderen auf seine soziale bzw. psychologische Kompetenz, die seinen Führungsstil hochgradig beeinflusst. Diese psychologische Dimension des Dirigentenverhaltens, die vielleicht einen Teil des so schwer zu fassenden „Charisma"-Begriffs erklärt, und ihre Effekte auf die Musiker werden in den folgenden Abschnitten in ihren Flow-hemmenden bzw. -fördernden Ausprägungen dargestellt.

Flow-hemmendes Dirigentenverhalten

Die wesentlichen psychologischen Aspekte Flow-hemmenden Dirigentenverhaltens sind kommunikative Defizite, fehlende Rückmeldungen, problematische Persönlichkeitsaspekte und autoritäre Formen der Machtausübung.

Als Beispiele kommunikativer Fehler und Ungeschicklichkeiten von Dirigenten, die einen demotivierenden Einfluss ausüben, nennen die Interviewteilnehmer eine unpersönliche Atmosphäre der Funktionalität – *„wie so eine Computerbedienung: ‚Flöte, machen Sie das kürzer'"* –, eine Spaltung des Kollektivs durch das Hervorheben Einzelner sowie herabsetzende Bemerkungen wie *„‚Also als A-Orchester müsste das eigentlich möglich sein'"*. Ebenso demotivierend wirken fehlende Rückmeldungen in Formen konstruktiven Feedbacks, des Aussprechens von Dank und Anerkennung: *„Es gibt auch sehr wenige Dirigenten, die regelmäßig einfach gute Sachen sagen. Aber das macht viel aus, wenn man doch ein paar Punkte raussucht und sagt: ‚Die Dynamik war genau richtig. Der Klang ist schön. Aber könntet ihr vielleicht kürzer spielen?'"*

Problematische Persönlichkeitsaspekte beziehen sich im Wesentlichen auf Formen eines narzisstischen Führungsstils, der sich durch selbstverliebtes Agieren und einen Mangel an Kontakt zum Orchester auszeichnet. Dirigentische Selbstdarstellung stört dabei *„dieses Vermitteln an das Orchester, das das ja in Musik umsetzen soll"*, und wird offenbar als große Belastung empfunden: *„Wenn er nur so seine Bewegungen macht, die im luftleeren Raum passieren, das ist was ganz Schreckliches."* Die Folge einer Überidentifikation mit der eigenen Rolle auf Seiten des Dirigenten ist häufig ein Mangel an Gelassenheit und Humor. Auch ein entspannter Umgang mit eigenen Fehlern fällt solchen Dirigenten schwer und resultiert mitunter im Erzeugen von Druck und Angst. Gerade dies wird von Interviewteilnehmern als hochgradig Flow-hemmend bezeichnet. Es zerstört jede Freude an ihrer Tätigkeit, ein echtes emotionales Engagement ist unter solchen Umständen nicht mehr möglich. Die Musiker spielen die von ihnen geforderten Töne nur noch auf einer „technischen" Ebene, Klang und Ausdruck wirken mechanisch und „gewollt". Eine derartige Arbeitsatmosphäre wird darüber hinaus als Gefährdung der psychophysischen Gesundheit erlebt: *„Da ist auf Dauer die ganze Spielfähigkeit eingeschränkt, weil man eben halt verkrampft agiert, und das führt immer zum Verschleiß."*

Das Ausüben von Macht gehört zu jeder Führungsposition und zeigt sich – worauf schon die vorangegangene Studie hingewiesen hat – besonders anschaulich in der Rolle des Dirigenten.[9] Diese Macht ist an sich nicht problematisch, solange sie sich in den Dienst einer gemeinsamen Aufgabe stellt. Sie wird nur da zum Problem, wo ihre Ausübung zum Selbstzweck wird. Orchestermusiker besitzen ein feines Gespür für diese Unterschiede: *„Dieses Miteinander, dass der Dirigent nicht dieses Oben-Drüber-Stehen hat, sondern: ‚Wir machen zusammen Musik' – das findet halt nicht statt."* Ein solches Ausüben und Genießen von Macht um ihrer selbst willen erzeugt bei den betroffenen Musikern heftige emotionale Widerstände und wird als wichtiger Flow-hemmender Faktor genannt.

Flow-förderndes Dirigentenverhalten

Die wesentlichen Aspekte Flow-fördernden Verhaltens sind eine Grundhaltung von Achtung und Akzeptanz, konstruktive Rückmeldungen, Kontaktfähigkeit, eine Autorität ohne Machtattitüde und ein kooperativer Führungsstil.

Flow-fördernde Dirigenten erzeugen eine Atmosphäre von Verbindlichkeit: *„Das hat irgendwas mit Liebe zu tun, im Sinne von Achtung. Achtung vor der Musik und vor den Menschen."* Die Fähigkeiten, einen menschlichen Kontakt zu den Musikern herzustellen und Rückmeldungen in Form von konstruktiver Kritik, Dank und Anerkennung zu geben, sind eng miteinander verbundene Persönlichkeitseigenschaften Flow-fördernder Orchesterleiter, die starke motivierende Effekte auslösen. Ein solcher Dirigent erreicht dies, *„indem er sein Handwerk ein kleines bisschen verlässt und eine echte menschliche Verbindung aufbaut, durch einen Blick, durch eine Geste"*. Der Arbeitsstil Flow-fördernder Dirigenten besitzt daher eine stark kommunikative Komponente, und das nicht nur im engeren verbalen Sinn, sondern vor allem im Gestus und in der Grundhaltung dem Orchester gegenüber. Solche Dirigenten begreifen die Richtung ih-

Flow-hemmendes Dirigentenverhalten	Flow-förderndes Dirigentenverhalten
Atmosphäre von Distanziertheit und Funktionalismus, keine Verbindlichkeit; Achtung an Leistung gekoppelt	Grundhaltung von Achtung und Akzeptanz, unabhängig von der Leistung
Erzeugen von Konkurrenz, Spaltung des Kollegiums	Vermittlung von Kommunikation, Zusammenführen der Stimmen
Fehlende Rückmeldungen: kein Lob, keine Anerkennung, kein Dank für besondere Leistungen; nur kritisches Feedback	Musiker fühlen sich wahrgenommen; Würdigung, Anerkennung der professionellen Kompetenz der Musiker; Dank für besondere Leistungen
Narzisstische Selbstbezogenheit; Mangel an Kontakt zum Orchester	Beziehungsfähigkeit; Gefühl des gemeinsamen Arbeitens, stellt persönlichen Kontakt zum Orchester her
Autoritärer, patriarchalischer Führungsstil; Macht als Selbstzweck	Führung *und* Kooperation; Autorität ohne Machtattitüde
Dirigent ist der „Macher"; Dirigieren als „Einbahnstraße"	Dirigieren als Interaktion zwischen gleichberechtigten Partnern; „Zuhören"; nimmt auf, was vom Orchester kommt
Überidentifikation mit der eigenen Rolle, daher Mangel an Gelassenheit; Arbeiten mit Druck und Angst	Sach- und Aufgabenorientierung auch in schwierigen Situationen; Motivation und Inspiration statt Druck
Entwertende, abqualifizierende Äußerungen	Keine abqualifizierenden, persönlich entwertenden Bemerkungen
Überkontrollierendes und pedantisches Verhalten und Dirigat	Gibt Musikern Gestaltungsfreiraum
Kein Vertrauen in Kompetenz der Orchestermusiker	Vertrauen in Professionalität der Musiker

rer Bemühungen nicht als Einbahnstraße, sondern als ein Geben und Nehmen zwischen Partnern: *„Und das ist auch ein sehr, sehr schönes Gefühl, weil es eben eine Kommunikation ist."* Eine Autorität, die die Möglichkeiten ihrer Machtposition in den Dienst sach- und aufgabenbezogenen Arbeitens stellt, fordert und fördert das Engagement der Musiker gleichzeitig. Das Gewähren eines kreativen Gestaltungsfreiraums und die Fähigkeit, künstlerische Impulse des Orchesters aufzunehmen, gibt den Instrumentalisten Möglichkeiten selbstbestimmten Handelns und würdigt ihre Professionalität: *„Also die geben dem Orchester das Gefühl, dass es auch aus sich selbst heraus mit einer gewissen Selbstständigkeit die Dinge machen kann."*

Der Führungsstil zeichnet sich durch Klarheit und das Erzeugen eines Gefühls gemeinsamen Handelns aus. Dieses kooperative Element eines Flow-fördernden Führungsstils bezeichnet dabei nicht eine Form der demokratischen Mitbestimmung z. B. über interpretative Auffassungen, sondern ist durch ein Gefühl gemeinsamen Erarbeitens eines Werks in einer Atmosphäre der gegenseitigen Anerkennung und Würdigung der jeweiligen Rolle und Funktion charakterisiert. Diese *„Teamworkqualität, dieses Zusammenarbeitsgefühl"* scheint ein Flow-fördernder Faktor von zentraler Bedeutung zu sein. Der Wunsch danach taucht wie eine Grundmelodie in unterschiedlichen Zusammenhängen auf. Die im Gegensatz zu früher weit verbreiteten Führungsstilen veränderten Ansprüche an die Rolle des Dirigenten und die Bedürfnisse heutiger Orchestermusiker beschreibt einer der Befragten so: *„Die Mittel einer autoritären Führung sind vorbei. Auf allen Gebieten. Also was bleibt ist, miteinander vernünftig umzugehen. So einfach."*

Oben stehende Tabelle fasst abschließend die wichtigsten Aspekte Flow-hemmenden bzw. -fördernden Dirigentenverhaltens zusammen und stellt sie einander gegenüber.

Individuelle Einflussmöglichkeiten

Viele der befragten Orchestermusiker sehen keine Möglichkeit, als Einzelner aus dem Orchester heraus aktiv auf das Erleben von Flow Einfluss zu nehmen. Begründet wird dies mit der Größe eines Orchesters sowie der Verschiedenartigkeit der einzelnen Musikerpersönlichkeiten. Eine gegenseitige Motivation der Musiker untereinander ist für einige der Befragten dabei am ehesten im engeren Umfeld denkbar, d. h.

innerhalb einer Instrumentengruppe oder gemeinsam mit dem Pultnachbar. Es stellte sich aber heraus, dass es eine Reihe von kollektiven Faktoren gibt, die mittelbar Flow-fördernde oder -hemmende Effekte ausüben. Es sind dies Einflüsse des Identitätsgefühls eines Orchesters sowie Einflüsse des kollegialen Umfelds.

Das Identitätsgefühl eines Orchesters

Ein starkes, eigenständiges Identitätsgefühl eines Orchesters wird von vielen Interviewteilnehmern als wichtiger, Flow-relevanter Faktor genannt und gleichzeitig sein Fehlen beklagt. Ein solches Identitätsgefühl könnte zu einer Identifikation mit dem beruflichen Kollektiv einladen, zu Einsatz und Engagement motivieren und ein Gegengewicht zur Abhängigkeit von der Qualität der Dirigenten darstellen: *„Ich denke, wir könnten manchmal auch mit einem schlechten Dirigenten besser spielen, wenn wir mehr Selbstbewusstsein hätten. Einfach, dass wir sagen: ‚Wir sind ein gutes Orchester. Wir spielen jetzt trotzdem gut.'"* Art und Stärke eines solchen Identitätsgefühls werden dabei von zwei externen Faktoren maßgeblich beeinflusst: von den organisatorischen sowie den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Viele Interviewteilnehmer beklagen einen Mangel an Mitbestimmungsmöglichkeiten in für sie wesentlichen Bereichen, den sie auf die organisatorische Einbindung der Orchester in eine hierarchische Behördenstruktur zurückführen. Das Fehlen von Gestaltungsmöglichkeiten und einer unmittelbar wahrnehmbaren Verantwortlichkeit für die Qualität ihrer Produktion könne sich demotivierend auswirken und fördere bei einigen Kollegen eine berufliche Resignation: *„Ich habe Ideen bis zum Umfallen, aber die will keiner wissen von mir. So, wie die Struktur ist, will sie keiner wissen."*

Akzeptanz und Ansehen eines Orchesters in der Öffentlichkeit sind wichtige Aspekte der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Auswirkungen auf sein Identitätsgefühl haben. Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds im Zuge einer verschärften Sparpolitik, aber auch Konkurrenz durch freier organisierte Ensembles und eine Überalterung des Publikums werden von den Musikern als Belastung empfunden und beeinträchtigen eine positive Identifikation mit ihrem Beruf. Hilfreich wäre nach Meinung einiger Interviewteilnehmer die Einrichtung einer aktiv auftretenden, professionellen Vertretung ihres Orchesters in der Öffentlichkeit (Orchestermanager) sowie Reformen der Organisationsstruktur, die mehr Mitbestimmung und Engagement erlauben.

Die Bedeutung eines starken Identitätsgefühls eines Orchesters für das Erleben von Flow kann durch seine Auswirkungen auf die intrinsische Motivation der Musiker erklärt werden: Je mehr Selbstbestimmung und Wirksamkeit des eigenen Handelns (Kompetenzerleben) Menschen in einer beruflichen Tätigkeit erleben, desto größer ist ihre Identifikation mit dieser Tätigkeit und desto wahrscheinlicher wird das Erleben von Freude, Spaß, Befriedigung und Erfüllung.

Das kollegiale Umfeld

Das kollegiale Verhältnis der Orchestermusiker untereinander wurde von neun Interviewteilnehmern spontan als wichtiger, Flow-relevanter Faktor genannt.[10] Es hat – neben der Rolle des Dirigenten – offenbar den größten Einfluss auf das Zustandekommen von Flow-Erfahrungen. Begründet wird die Bedeutung des kollegialen Umfelds mit der stark emotionalen Komponente in der Arbeit von Orchestermusikern: *„Ich weiß nicht, ob es einen Beruf gibt, in dem man so intensiv nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf emotionaler Ebene zusammenarbeiten muss wie in unserem."*

Spannungen zwischen Kollegen, wie sie in jedem größeren beruflichen Kollektiv vorkommen, werden daher als besonders belastend empfunden und wirken stark Flow-hemmend. Als Ursachen von Konflikten zwischen Musikern werden persönliche Antipathie, Konkurrenz, unterschiedliche Spielweisen und ein Mangel an Kritikfähigkeit genannt. Diese hohe Empfindlichkeit gegen Kritik wird von den Interviewteilnehmern auf eine tief greifende Identifikation mit den eigenen künstlerischen Fähigkeiten zurückgeführt: *„Man steht ja irgendwo mit seiner ganzen Person für das ein, was man da tut."* Ein hoher Leistungs- und Perfektionsanspruch erzeugt darüber hinaus einen starken psychischen Druck. Dieser Druck und daraus resultierende Versagensängste werden jedoch in der Regel nicht thematisiert. Einige Musiker beklagen daher einen *„kommunikativen Stillstand"* in ihren Orchestern, der sich lähmend auf Engagement und Einsatzfreude auswirkt und zu einer allgemeinen *„Minimalisierung des Erlebens im Beruf"* führen kann. Aus den Ausführungen der Befragten geht deutlich hervor, dass kollegiale Spannungen als ein wesentlicher Flow-hemmender Faktor angesehen werden können.

Ein harmonisches Verhältnis zwischen Kollegen ist dementsprechend von zentraler Bedeutung für ein Zustandekommen von Flow-Erfahrungen. Eine Analyse der einzelnen Komponenten einer funktionierenden Arbeitsbeziehung zwischen Orchestermusikern zeigt, dass hier Kategorien wirksam sind, die auch im Verhältnis zwischen Dirigent und Orchester als wesentliche Flow-fördernde Faktoren in Erscheinung treten. Es sind dies: Kontakt und Kommunikation, gegenseitiges Sich-Wahrnehmen und Akzeptanz, emotionale Offenheit und Vertrauen und das sich aus diesen Verhaltensformen ergebende Gefühl gemeinschaftlichen Handelns.

Da Orchestermusiker während der Aufführungen und Konzerte verbal nicht miteinander kommunizieren können, dienen verschiedene Formen der nonverbalen Kommunikation dazu, eine menschliche Verbindung zwischen den Musikern herzustellen und sich eine gegenseitige Aufmerksamkeit füreinander zu signalisieren. Flow-Erlebnisse beim Musizieren entstehen dabei nicht ohne eine emotionale Öffnung gegenüber den beteiligten Kollegen wie gegenüber dem zu spielenden Werk: *„Man muss sich halt öffnen. Man kann nicht nur auf Nummer sicher gehen."* Eine Musikerin bezeichnet eine solche Öffnung ausdrücklich als wichtige *„Voraussetzung dafür, dass diese Glücksmomente passieren können"*. Emotionale Öffnung ist aber mit einem ganz spe-

zifischen Risiko verbunden: Sie macht verletzlich. *„Es ist irgendwo auch gefährlich: Wenn die Tür offen ist, dann kann auch jeder einem direkt einen reinwürgen.“* Emotionale Offenheit entsteht daher nur unter bestimmten Voraussetzungen: Sie kommt nicht zustande ohne ein bestehendes Vertrauensverhältnis zwischen Kollegen. Existiert ein solches Vertrauensverhältnis nicht, verschließen sich die Musiker, sie gehen – verständlicherweise – „auf Nummer sicher“, das musikalische Engagement ist beeinträchtigt, Flow-Erlebnisse werden unwahrscheinlich, wenn nicht gar unmöglich. Diese heikle Balance zwischen notwendiger Offenheit und Verletzlichkeit auf der einen und einer ebenso notwendigen Abgrenzung und Schutz auf der anderen Seite erklärt vielleicht die *„diffizile Sensibilität einer künstlerischen Arbeitsgruppe“*,[11] die emotional schwierige Situation von Musikern in Berufsorchestern. Sie ermöglicht unter günstigen Bedingungen sowohl Erfahrungen tiefster Ergriffenheit, wie sie ebenso auch – unter ungünstigen Bedingungen – zu Erfahrungen tiefster Frustration führen kann.

Empfehlungen für die Praxis

Diese Untersuchung hat eindrücklich auf die große Bedeutung der kommunikativen bzw. psychologischen Kompetenzen von Dirigenten für ein Zustandekommen von Flow-Erfahrungen hingewiesen. Eine kommunikationspsychologische Schulung im Rahmen der Ausbildung von Dirigenten sollte daher folgende Aspekte der Dirigententätigkeit zum Gegenstand haben: Dirigenten sollten eine Bewusstheit über die Wirkung ihres Auftretens und ihres persönlichen Kommunikationsstils erlangen. Konstruktive Rückmeldungen, Anerkennung, Lob und das Aussprechen von Dank sind wichtige motivierende Momente im Verhältnis von Dirigent und Instrumentalisten und sollten Teil einer „Orchesterpädagogik“ sein. Das Aufnehmen musikalischer Impulse des Orchesters bzw. das Gewähren gestalterischer Freiräume stärkt die intrinsischen Motivationen der Musiker und sollte daher bei der Konzeption dirigentischer Führungsstile berücksichtigt werden.

Von großer Bedeutung ist auch die Schulung der Kontaktfähigkeit. Besonders für Tuttisten und die Spieler von Mittelstimmen stellt der enge Aufmerksamkeitskontakt Flow-fördernder Dirigenten ein wichtiges motivierendes Element sowie eine notwendige Einbindung in das gesamte musikalische Geschehen dar. Als zentraler Flow-fördernder Faktor im Verhältnis zwischen Dirigent und Orchester wurde von vielen Interviewteilnehmern das Gefühl gemeinschaftlichen Arbeitens genannt. Grundlage einer derartigen Arbeitsatmosphäre ist eine Haltung gegenseitiger Achtung und Akzeptanz. Dirigenten müssen dabei die schwierige Balance zwischen sozialer Orientierung und klarer Führung meistern.

Die Herausbildung eines eigenständigen Identitätsgefühls eines Orchesters wäre ein wichtiges Element einer Flow-förderlichen Strukturierung der Arbeit von Orchestermusikern. Möglichkeiten der Mitbestimmung und das Übertragen von Eigenverantwortung sollten hier die Leitlinien von Arbeitsbedingungen sein, die die intrinsischen Motivationen der Musiker stärken und zu einer intensiven Identifikation mit den Belangen ihrer Tätigkeit einladen.

Harmonische kollegiale Beziehungen sind neben der Rolle des Dirigenten von größter Bedeutung für ein Erleben von Flow. Vor dem Hintergrund der zahlreichen Probleme, die ein kommunikativer Stillstand in Orchestern erzeugt, scheint die Etablierung einer Gesprächskultur innerhalb von Orchestern dringend geboten. Auch wenn eine derartige Gesprächskultur vermutlich nicht alle Probleme beseitigen kann, sollte sie zumindest in der Lage sein, eine „schweigende Verfestigung“ kollegialer Konflikte zu verhindern. Daneben könnte sie wesentlich zur Herausbildung des Identitätsgefühls eines Orchesters beitragen.

Im Zusammenhang ihrer Ausführungen über die Bedeutung kollegialer Harmonie sprachen sich einige Interviewteilnehmer zudem dafür aus, in die Praxis des Bewerbungsverfahrens neben der Ermittlung der fachlichen Qualitäten der Kandidaten eine Form des persönlichen Kennenlernens aufzunehmen, die den Musikern eine ungefähre Einschätzung darüber erlaubt, ob sie mit dem zukünftigen Kollegen eventuell auch menschlich harmonieren.

Schlussbemerkung

Flow-Erfahrungen unterschiedlicher Intensitätsgrade stellen im Arbeitsalltag von Orchestermusikern eine bedeutende Quelle beruflicher Erfüllung und Zufriedenheit dar. Es liegt in der tranceartigen Natur dieser Erfahrung, dass sie ausgesprochen flüchtig ist und sich daher einer nachträglichen rationalen Analyse ihrer Entstehungsbedingungen oft verweigert. Diese Studie hat gezeigt, dass eine Reihe konkreter Voraussetzungen im Berufsbild professioneller Orchestermusiker Einfluss auf das Entstehen dieser außergewöhnlichen Erfahrung nimmt. Sie lädt darüber hinaus zu einem Nachdenken über diese besondere Erlebnisqualität ein, um sie so einer bewussten und gezielten Integration in den beruflichen Alltag verstärkt zugänglich zu machen.

Anmerkungen

[1] Mihalyi Csikszentmihalyi: *Das flow-Erlebnis*, Stuttgart 1999.

[2] ebd.

[3] Im Rahmen der vom Autor dieses Textes angefertigten Diplomarbeit im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bremen wurde untersucht, welche Bedingungen im Arbeitsalltag von Mitgliedern deutscher Kulturorchester die Entstehung derartiger Glückserfahrungen fördern bzw. hemmen. Die folgende Darstellung ist eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie.

[4] Edward Deci/Richard Ryan: „Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik“, in: *Zeitschrift für Pädagogik* 2/93, S. 223-238.

[5] ebd.

[6] Teilgenommen haben Mitglieder der Radio-Philharmonie Hannover (NDR), des Niedersächsischen Staatsorchesters Hannover, des Philharmonischen Staatsorchesters Bremen, des Oldenburgischen Staatsorchesters und des Osnabrücker Symphonieorchesters.

[7] 1. Violine, 2. Violine (2), Viola, Cello, Flöte, Oboe, Fagott (2), Posaune.

[8] vgl. Abraham Maslow: *Motivation und Persönlichkeit*, Olten 1978.

[9] vgl. Diana E. Krause/Sabine Boerner: „Experten führen Experten. Zur Führung im Orchester – eine empirische Studie (Teil 2)“, in: *Das Orchester* 12/01, S. 8-11.

[10] vgl. Sabine Boerner/Diana E. Krause: „Musik als Berufung. Zur Motivation im Orchester – eine empirische Studie (Teil 1)“, in: *Das Orchester* 11/01, 8-11.

[11] Maximilian Piperek: *Stress und Kunst. Gesundheitliche, psychische, soziologische und rechtliche Belastungsfaktoren im Beruf des Musikers eines Symphonieorchesters*, Wien 1971, S. 12.