

Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability

Cultura21 eBooks Reihe zur Kultur und Nachhaltigkeit

Vol. / Band 11

Möglichkeiten der Förderung von Nachhaltigkeit in Organisationen durch gemeinsames Musizieren

Joscha Enger

cultura²¹

Dieses Werk wurde als Masterarbeit im Bereich Nachhaltigkeitshumanwissenschaften des Masters Nachhaltigkeitswissenschaft an der Leuphana Universität Lüneburg von Joscha Enger vorgelegt.

Gutachter:

Prof. Dr. Lutz Schumacher

Dr. Sacha Kagan

ISBN: 978-3-945253-18-2

© Joscha Enger, 2014

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Germany Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/> oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability
Sacha Kagan, editor

Cultura21 eBooks Reihe zu Kultur und Nachhaltigkeit
Sacha Kagan, Herausgeber

Vol. / Band 11

Typeset und Layout: Nikolai Huckle

The Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability presents findings from inter- and trans-disciplinary perspectives in research and practice. The eBooks are published openly online by Cultura21 Institut e.V. in order to support broad dissemination and to stimulate further debates in civil society and further action-research in the field.

All volumes in the series are available freely at:
<http://magazin.cultura21.de/piazza/texte>

Die Cultura21 eBooks Reihe zu Kultur und Nachhaltigkeit stellt Befunde aus inter- und transdisziplinären Perspektiven von Forschung und Praxis vor. Die eBooks werden durch Cultura21 Institut e.V. online veröffentlicht, um eine umfassende Verbreitung zu unterstützen und Debatten in der Zivilgesellschaft sowie weitere anwendungsbezogene Forschung in diesem Feld zu fördern.

Alle Ausgaben dieser Reihe sind frei verfügbar auf:

<http://magazin.cultura21.de/piazza/texte>

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	6
1 Einleitung.....	7
2 Problemaufriss und theoretischer Rahmen.....	12
2.1 Nachhaltigkeit und Weltbilder.....	13
2.1.1 Kulturen der Nachhaltigkeit.....	13
2.1.2 Beiträge des Systemdenkens zu einem neuem Weltbild.....	17
2.1.3 Entwicklung systemischer Sensibilität mit Musik... ..	28
2.2 Kulturen der Nachhaltigkeit in Organisationen.....	33
2.2.1 Organisationen als aktive und komplexe Systeme... ..	37
2.2.2 Interne Integration durch Gruppenkohäsion.....	39
2.2.3 Externe Adaption durch soziale Kreativität.....	47
2.2.4 Beitrag von Musik zu organisationaler Nachhaltigkeit	57
2.3 Zwischenfazit.....	61
3 Musik und ihre Wirkung.....	64
3.1 Grundlagen.....	65
3.1.1 Definition und Eigenschaften von Musik.....	65
3.1.2 Ursprung von Musik.....	69
3.2 Erklärungsansätze für die Entwicklungsgeschichte von Musik.....	72
3.2.1 Erste adaptive Erklärungsansätze.....	73
3.2.2 Systematisierung adaptiver und nicht-adaptiver Erklärungsansätze.....	75
3.2.3 Die Kohäsionshypothese.....	76
3.3 Empirische Evidenz zur Wirkung von Musik.....	83
3.3.1 Individuelle Wirkungen von Musik.....	84
3.3.2 Kollektive Wirkungen von Musik auf Gruppenkohäsion.....	91
3.3.3 Kollektive Wirkungen von Musik auf soziale Kreativität.....	106
3.4 Zwischenfazit.....	125

4 Musik in Organisationen.....	129
4.1 Musik in der Geschichte der Arbeitswelt.....	129
4.2 Aktives Musizieren in postindustriellen Organisationen	134
4.2.1 Organisations-Lieder.....	135
4.2.2 Werksmusik.....	140
4.2.3 Musizieren in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung.....	144
4.3 Zwischenfazit.....	151
5 Hypothesen, Zusammenfassung und Ausblick.....	154
Literaturverzeichnis.....	167

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systemdenker, Kulturkritik und Eigenschaften evolutionärer Systeme.....	27
Abbildung 2: Multidimensionales Modell von Gruppenkohäsion	43
Abbildung 3: Divergente, konvergente, interaktive sowie affektive Prozesse sozialer Kreativität.....	56
Abbildung 4: Wirkungsbereiche künstlerischer Interventionen in Organisationen.....	59
Abbildung 5: Eigenschaften von Musik.....	69
Abbildung 6: Wirkung von Musik auf Gruppenkohäsion.....	97
Abbildung 7: Förderliche Wirkungen von Musik auf Individuen, Gruppenkohäsion und soziale Kreativität.....	128

1 Einleitung

„Kreativität wird eine Lebensweise in Organisationen sein müssen, damit sie und die Menschen in ihnen weiterhin existieren können [...]. [A]ll die Degradierung die in der Welt geschieht, wird bestimmt anhalten und sich verschärfen – bis zu dem Punkt dass unsere Existenz bedroht ist –, wenn wir in unserer Zusammenarbeit nicht dramatische Veränderungen vollziehen [...]. Die Entwicklung unseres Systems in Richtung Nachhaltigkeit scheint auf einer neuen Form des sich aufeinander Beziehens zu basieren, einer neuen sozialen Kreativität [...].“ (Ray, 1999: 293f)

Im Rahmen des Studiums der Nachhaltigkeit ist der Verfasser dieser Studie auf einen Aspekt gestoßen, der seines Erachtens essentiell für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts ist: Beziehungen. In diesem Sinne ist die Art und Weise, in der Individuen sich aufeinander beziehen und in der sie ihre Umwelt sowie ihre Rolle in dieser wahrnehmen, sich mit ihr verbinden, maßgeblich für die Beschaffenheit der Welt. Eine Sensibilität gegenüber den vielseitigen Verbindungen, über die Individuen und Gruppen in ihre soziale sowie natürliche Umgebung eingebettet sind, ist demnach prägend für den Umgang mit dieser und hat dadurch auch Konsequenzen für die Nachhaltigkeit. Liegt dementsprechend nicht der Schluss nahe, dass es neuer, kreativer Formen bedarf, in denen miteinander in Interaktion getreten wird, in denen sich aufeinander bezogen wird?

Gleichzeitig konnte in diversen persönlichen Situationen beobachtet werden, dass Musik eine besondere Möglichkeit bietet, zwischenmenschliche Beziehungen zu gestalten, als eine Art Raum, in welchem eine Vielzahl von Menschen unterschiedlichen Hintergrunds parallel miteinander in Kontakt treten können. Dies ließ sich einerseits erkennen bei dem gemeinsamen Einüben und Aufführen musikalischer

Werke im Rahmen von Bands, Orchestern und Chören. Hier entstehen durch gemeinsames Musizieren, so die Annahme, Beziehungen besonderer Qualität, ohne dass Menschen direkt miteinander verbal in Kontakt treten müssen. Andererseits galt besonderes Interesse der Beschaffenheit und den interaktiven Prozessen in improvisierenden Ensembles. In diesen konnten besonders intensive Formen nichtsprachlicher Kommunikation beobachtet werden, welche unabdingbar für das gemeinsame Neuerschaffen im Moment des Aufführens von Musik sind, und die in gewisser Weise auch Beziehungen mit der Umwelt, eine Sensibilität gegenüber einer komplexen Einbettung in diese, zu betreffen scheinen. Neben diesen Eindrücken scheint auch in der öffentlichen Meinung Musik – ob in aktiver oder passiver Form – eine Vielzahl an Wirkungen zugesprochen zu werden, die von Intelligenz bis hin zu Aspekten den sozialen Miteinanders reichen.

Allerdings bleibt bei diesen persönlichen Eindrücken bisher ungewiss, ob die beobachteten Effekte mehr als subjektive Wahrnehmung sind, diese auch in anderen Kontexten erfahrbar und relevant sind und sich darüber hinaus ein Bezug zu Nachhaltigkeit herstellen lässt.

Ein möglicher Kontext sind Organisationen^[4], die als wesentliche gesellschaftliche Akteure ebenfalls auf die Nachhaltigkeit der Welt wirken. Das Zitat des Organisationsforschers Michael L. Ray weist darauf hin, dass innerhalb Organisationen im Zuge sich verschärfender globaler Umweltkrisen neue Formen der Kreativität zu entwickeln sind, damit diese überlebensfähig bleiben. Demnach bedarf es gemeinschaftlicher kreativer Prozesse und, damit verbunden, neuer Modi der Interaktion, solcher, die stärker auf kooperativen Beziehungen aufbauen – Aspekte, die in den erläuterten Beobachtungen hinsichtlich

musikalischer Interaktion, insbesondere Improvisation, thematisiert werden. Ist es also möglich, eine Verbindung zwischen gemeinsamem Musizieren, Organisationen und Nachhaltigkeit zu ziehen, in deren Zentrum neue Beziehungsformen und eine geschärfte Sensibilität gegenüber der Umwelt stehen?

Von wissenschaftlicher Seite wurden diese Aspekte im Rahmen von Organisationen bisher unzureichend behandelt. Auch wurde der Zusammenhang von Musik und Nachhaltigkeit trotz potenziell aufschlussreicher Ergebnisse bis dato vernachlässigt. Obschon diese Lücken im Rahmen dieser Studie nicht geschlossen werden können, verfolgt der Verfasser doch den Anspruch, zu einem gestärkten Verständnis von Musik im Rahmen organisationaler Nachhaltigkeit beizutragen und ein Fundament für weitergehende Forschungsvorhaben zu legen.

Um entsprechende Qualitäten zwischenmenschlicher Beziehungen innerhalb Organisationen und mögliche Wirkungen gemeinsamen Musizierens auf diese zu untersuchen, bezieht sich diese Studie auf zwei zentrale Konzepte, die in den folgenden Kapiteln hergeleitet und in einen Zusammenhang mit Nachhaltigkeit in Organisationen gebracht werden: Gruppenkohäsion und soziale Kreativität. Somit wird im Kern der Studie folgender Frage nachgegangen:

Kann gemeinsames Musizieren in Organisationen Gruppenkohäsion und soziale Kreativität fördern und dadurch positiv auf die Nachhaltigkeit von Organisationen wirken?

Um diese Frage zu beantworten, wird auf unterschiedliche fachliche Disziplinen der Kulturwissenschaften, Systemwissenschaften, Soziologie, Psychologie und Musikwissenschaften, zurückgegriffen

und eine Literaturanalyse im Sinne explorativer Forschung durchgeführt. Somit liegt das Ziel nicht darin, einen endgültigen Nachweis über die Wirkung von Musik in Organisationen zu erbringen, sondern vielmehr Hypothesen für mögliche Wirkungszusammenhänge zu entwickeln, die künftig ein näheres Erforschen dieses Zusammenhangs ermöglichen.

Im Anschluss an die Einleitung wird zunächst ein Verständnis von Kulturen der Nachhaltigkeit entwickelt und es wird untersucht, wie sich diese im Kontext von Organisationen ausdrückt, welche Rolle Gruppenkohäsion sowie soziale Kreativität dabei spielen und welchen Beitrag Musik in dem Zusammenhang spielen kann. Somit wird das wesentliche theoretische Fundament der Studie gelegt.

Darauf folgt eine grundlegende Analyse zur Wirksamkeit von Musik. So wird, aufbauend auf musikpsychologischen und neurowissenschaftlichen Studien, untersucht, welche Wirkungen von aktivem Musizieren und musikalischer Improvisation ausgehen, bezogen auf das Individuum, hinsichtlich Wohlbefinden und Gesundheit, sowie bezogen auf soziale Gruppen, in Form von Gruppenkohäsion und sozialer Kreativität. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird der Frage nachgegangen, welche Rolle gemeinsames Musizieren in Organisationen spielt und inwiefern es eingesetzt werden kann, um über individuelle Effekte hinaus Gruppenkohäsion und soziale Kreativität zu fördern. Dabei werden sowohl im historischen Rückblick als auch aus heutiger Sicht vielseitige Anwendungen und verfolgte Zwecke von Musik in der Arbeitswelt dargelegt. Neben Studien soziologischer und psychologischer Musik- und Organisationsforschung werden hierfür Internetseiten von Anbietern musikalischer Trainings der Personal-, Team- und

Organisationsentwicklung untersucht.

Die Erkenntnisse der Studie werden schließlich im Rahmen von Hypothesen zusammengefasst. Diese werden getrennt nach individuellen Wirkungen sowie Wirkungen auf Gruppenkohäsion und soziale Kreativität aufgeführt und dienen neben einem komprimierten Überblick dazu Möglichkeiten zukünftiger Forschung auf dem Gebiet aufzuzeigen. Aus Zwecken der Veranschaulichung werden dabei Vorschläge unterbreitet, wie die jeweiligen Hypothesen künftig überprüft werden könnten.

In einem letzten Abschnitt sollen die Ergebnisse noch einmal zusammenfassend dargestellt und die Relevanz künftiger Forschungsvorhaben kritisch reflektiert werden.

2 Problemaufriss und theoretischer Rahmen

„Die Gesellschaft des einundzwanzigsten Jahrhunderts sehnt sich nach einem Führungsstil der Möglichkeit, einem Führungsstil der mehr auf Hoffnung, Bestreben und Innovation als auf dem Reproduzieren historischer Muster eines beschränkten Pragmatismus basiert [...]. Die Zeit ist gekommen für das gegenseitige Befruchten von Künsten und Führung.“ (Adler, 2006: 487)

Vor dem Hintergrund sich verschärfender gesellschaftlicher Krisen – wie dem Klimawandel oder dem Verlust an Artenvielfalt – verdeutlicht dieses Zitat der Managementforscherin Nancy Adler, dass es eines Umdenkens bedarf, das auch Organisationen betrifft. Die Grundlage für einen derartigen Sinneswandel wird darin gesehen, dass Organisationen von Künstlern^[2] lernen, sich von deren Sensibilität und Denk- sowie Arbeitsweisen inspirieren lassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass unter dem englischen Begriff ‚artist‘ auch Musiker verstanden werden. Derartige Positionen müssen verstanden werden im Rahmen eines kulturellen Wandels, welcher auf veränderten grundlegenden Annahmen über die Beschaffenheit von Systemen wie Organisationen, der Welt als Ganzes und der Beziehung zwischen Menschheit und Natur basiert. Kultur in diesem Sinne ist sowohl auf einer globaleren als auch einer organisationsspezifischen Ebene zu betrachten.

Im Rahmen dieses Kapitels wird der Bogen zwischen Nachhaltigkeit, Musik und Organisationen gespannt und damit die Argumentationsgrundlage für diese Studie gelegt. So erfolgt eine Einführung in die zentralen Begriffe und theoretischen Konzepte,

insbesondere in Kulturen der Nachhaltigkeit. Es wird auch erläutert, welche Bedeutung Musik in diesem Rahmen zukommt. Anschließend werden diese Überlegungen auf Organisationen angewendet und es folgt eine Analyse von Eigenschaften, welche Organisationen aufweisen, die über Kulturen der Nachhaltigkeit verfügen^[3].

2.1 Nachhaltigkeit und Weltbilder

Entgegen einer gängigen Auffassung vermögen technische Lösungen alleine (vgl. z.B. von Weizsäcker et al., 2010) die zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht zu lösen (vgl. Paech, 2009; Ray, 1999). Neben entsprechenden technischen Innovationen bedarf es zunächst vor allem eines verschärften Verständnisses der Ursache gesellschaftlicher Krisen (vgl. Welzer, 2011; Jackson, 2009). In diesem Zusammenhang zeigt das folgende Kapitel die Relevanz von Kulturen der Nachhaltigkeit auf, erläutert welche Rolle Weltbilder für unser Verhalten spielen und in welchem Zusammenhang unser vorherrschendes Weltbild zu zentralen Krisen – vor allem an der Schnittstelle zwischen Mensch und Natur – steht. Des Weiteren wird in das Systemdenken sowie die Theorie der Komplexität eingeführt und erläutert, welchen Beitrag diese Konzeptionen zu einem neuen Weltbild leisten können. Zuletzt liegt der Fokus auf der Bedeutung ästhetischer Sensibilität für gesellschaftlichen Wandel sowie der Rolle, welche Musik als Form ästhetischer Erfahrung in diesem Zusammenhang spielt.

2.1.1 Kulturen der Nachhaltigkeit

Einige Protagonisten des Nachhaltigkeitsdiskurses führen die wesentlichen Umwelt-Probleme der heutigen Zeit, wie den

Klimawandel, die Verknappung von Ressourcen sowie den Verlust an Biodiversität, auf eine kulturelle Krise des Entwicklungsmodells westlicher Industriegesellschaften zurück (vgl. Laszlo, 2002; Capra, 2002; Kagan, 2011). Kombiniert mit wesentlichen sozialen Problematiken der heutigen Zeit und unter Betrachtung sowohl lokaler als auch globaler Dimensionen, ergibt sich so laut Kagan auf Grund zunehmend globalisierter ökonomischer Aktivitäten eine Poly-Krise:

„[...] [W]o Herausforderungen sich zunehmend globalisierender ökonomischer Austausch und kultureller Austausch kombiniert werden mit der Herausforderung miteinander verbundener globaler und lokaler ökologischer sowie sozialer Krisen.“ (Kagan, 2010: 1094, zitiert in Kagan, 2011: 94)

Folglich spricht er von einer Kultur bzw. Kulturen der Unnachhaltigkeit und führt an, dass Lösungsansätze im Sinne der Nachhaltigkeit eines kulturellen Wandels bedürfen (vgl. ebd.: 12, 24).

Als Haupttreiber dieser kulturellen Entwicklung identifizieren die genannten Autoren ein vorherrschendes Weltbild, welches unser heutiges Denken und Interagieren mit unserer natürlichen sowie sozialen Umwelt wesentlich prägt. Ein Fokus auf die im Nachhaltigkeitsdiskurs bisher unterrepräsentierte kulturelle Dimension ermöglicht es, sich vertieft mit solchen Weltbildern zu beschäftigen, sie und ihre Hintergründe zu analysieren und Alternativen zu suchen. So schreibt Grabe (2010) in Anlehnung an Kurt und Wagner:

„Die Grundannahme des kulturellen Nachhaltigkeitsleitbildes liegt in der Forderung eines fundamentalen Wandels, eines Infragestellens von Werten und Gewohnheiten in jeglichen Bereichen des gesellschaftlichen und persönlichen Lebens: Es erfordert eine ‚Kultur der Nachhaltigkeit‘.“ (S. 56)

In diesem Zusammenhang wird Nachhaltigkeit verstanden als:

„[G]esellschaftliches, normatives Leitbild, das eine globale, fachlich übergreifende und zukunftsorientierte Denkweise verlangt, um das Leben des Menschen auf dem Planeten Erde auch für die Zukunft tragbar zu gestalten.“ (Grabe, 2010: 52)

Somit widmet sich Nachhaltigkeit im Kern unterschiedlichen Dimensionen der Krise unserer Moderne und versucht, in Form einer Zukunftsvision, ein neues Weltbild im Sinne veränderter Beziehungen zwischen Mensch und Umwelt, Menschen unterschiedlicher Regionen sowie heutiger und künftiger Generationen zu entwickeln (ebd.: 50f).

Dabei wird Nachhaltigkeit im Rahmen dieser Studie jedoch nicht als Endzustand, sondern vielmehr als grundlegende Eigenschaft eines dynamischen, sich im Rahmen dieser Beziehungen entwickelnden Systems verstanden (vgl. Fiksel, 2003: 5330). Diese und andere Eigenschaften werden in den folgenden Abschnitten vertieft behandelt und unter dem Begriff Resilienz weiter ausgeführt.

Als zentraler Vertreter des Systemdenkens im Nachhaltigkeitsdiskurs kritisiert Erwin Laszlo das ‚klassische‘ Weltbild in mehreren Belangen. Zum einen betrachtet er es als atomistisch und individualistisch, da davon ausgegangen wird, Objekte könnten unabhängig von ihrer Umwelt betrachtet werden. Des Weiteren ist es seines Erachtens materialistisch, weil die Dinge als trennbar und voneinander losgelöst messbare Einheiten wahrgenommen werden. Auch beschreibt er das ‚klassische‘ Weltbild als Eurozentrisch, weil es einzig und allein westliche Industriegesellschaften als beispielhaft für Fortschritt und Entwicklung ansieht (vgl. Laszlo, 2002: 11). Den Ursprung dieses Weltbilds sieht Laszlo in der modernen wissenschaftlichen Methode verankert, welche den Menschen losgelöst von seinem Umfeld betrachtet:

„Die Philosophen der Antike betrachteten das menschliche Phänomen innerhalb eines kosmischen Kontextes und meinten, dass man, um Menschen zu verstehen, ihre Welt verstehen muss. Aber in Folge des Aufstiegs moderner Wissenschaft tendierten Forscher dazu, allgemeine Fragestellungen hinsichtlich der menschlichen Natur in spezifische Probleme zu zergliedern, die von spezialisierter Forschung behandelt werden können.“ (S. 60)

Jedoch scheint diese Form der Logik den Entwicklungen der heutigen Zeit gegenüber nicht angemessen zu sein, welche wesentlich durch Komplexität geprägt sind. Morin (2010) spricht von disjunkter Vereinfachung in den klassischen Wissenschaften, welche dazu führt, dass die Probleme der heutigen Gesellschaft nur unzureichend verstanden werden (vgl. S. 27ff). So wird die für ihn zentrale Dreifach-Identität des Menschen – als Individuum, Teil der Gesellschaft und Teil einer Spezies – aufgelöst (vgl. S. 20f). Dabei identifiziert er drei zentrale Modi, in denen vereinfacht wird: Dadurch, dass klassische Wissenschaften idealisieren, wird lediglich das Verständliche und Greifbare als real angesehen. Indem sie rationalisieren, beschränken sie die Realität auf die Ordnung und Kohärenz eines geschlossenen Systems. Und da sie normalisieren, wird schließlich alles Fremde, Nicht-Reduzierbare und Unbegreifliche eliminiert. Somit liegt der Fokus auf Abstraktion sowie dem Postulat der Ordnung und es wird die Komplexität von Systemen außer Acht gelassen. Des Weiteren führt eine starke Objektivierung dazu, dass das Objekt als von seiner Umgebung unabhängig betrachtet wird und komplexe Beziehungen keine Berücksichtigung finden (vgl. Kagan, 2011: 28ff).

Diese Entwicklungen in der Wissenschaft sind begleitet von allgemeinen gesellschaftlichen Tendenzen, welche in eine ähnliche Richtung weisen. So hat sich die Menschheit zunehmend von der Natur entfremdet – wurde diese früher in universeller Verbundenheit als

Organismus wahrgenommen, hat sich in der jüngeren Geschichte vermehrt ein mechanistisches Verständnis verbreitet (vgl. ebd.: 34ff). Weiter wurde zunehmend angenommen, der Mensch sei gottgegeben der Natur überlegen. Schließlich bewirkte die Aufklärung, dass der Mensch Macht über die Natur erhielt und diese gänzlich für sich funktionalisieren konnte:

„Was Menschen von der Natur zu lernen versuchen ist, wie sie diese nutzen können um sowohl sie als auch die Menschheit in Gänze zu dominieren.“ (Horkheimer & Adorno, 2002: 2)

Auch wenn die Analyse dieses Abschnitts in ihrem Umfang nur skizzenartig ist, so wurde doch deutlich, dass unser Denken über die Beschaffenheit der Welt von einer trennenden Logik dominiert ist, in der die Bedeutung von Beziehung, Einbettung und gegenseitiger Abhängigkeit nur geringe Beachtung findet. Auch konnte gezeigt werden, dass Kulturen der Nachhaltigkeit eines neuen Weltbildes bedürfen, welches letztgenannte Qualitäten der Synthese und Verbundenheit stärker berücksichtigt. Im folgenden Abschnitt wird deshalb untersucht, inwiefern systemisches Denken zu einer adäquateren Balance zwischen trennenden und vereinenden Aspekten verhelfen kann.

2.1.2 Beiträge des Systemdenkens zu einem neuem Weltbild

Eine Vielzahl an Denkern hat in jüngster Vergangenheit zur Entwicklung eines systemischen Verständnisses der Welt beigetragen. In diesem Abschnitt sollen einige wesentliche, für den kulturellen Nachhaltigkeitsdiskurs zentrale, Beiträge vorgestellt werden. In Abgrenzung zum ursprünglichen Begriffsverständnis nach Luhmann, in dem Systeme als überwiegend auf sich selbst bezogen, gegenüber

ihrer Umwelt relativ unabhängig und nicht anpassungsfähig im evolutionären Sinne gelten, liegt der Fokus in diesem Abschnitt auf evolutionären Entwicklungsmodellen, die eine Anpassungsfähigkeit sozialer Systeme an ihre Umwelt berücksichtigen (vgl. Kagan, 2011: 59ff).

Es folgt nun zunächst eine Einführung in den Systembegriff und in grundlegende Eigenschaften evolutionärer Systeme. Daran anschließend werden die unterschiedlichen Charakteristika weiter vertieft anhand Ausführungen zu offenen, komplexen sowie resilienten Systemen.

Begriffsdefinition und zentrale Eigenschaften

Gemäß dem heutigen Systemdenken, welches in engem Zusammenhang zur Nachhaltigkeitsforschung steht, kann ein System definiert werden als eine Gruppe interagierender, interdependenter Bestandteile, die eine komplexe und vereinte Ganzheit bilden (Kagan, 2011: 96). Innerhalb eines Systems sind sämtliche Bestandteile in einer spezifischen Form angeordnet und einzelne Systeme beinhalten, je nach Komplexitätsgrad, Subsysteme. Weiter tendieren Systeme zu Stabilität, welche durch selbst-verstärkende und ausgleichende Rückkopplungseffekte aufrechterhalten wird. Zentrale Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die einzelnen Bestandteile des jeweiligen Systems untereinander sowie mit ihrer Umwelt verbunden sind (vgl. ebd.: 96f). Systeme sind außerdem hoch komplex, da sie u.a. mehrere Rückkopplungsschleifen beinhalten, welche in unterschiedlichen Zeithorizonten wirken und sich im Zeitverlauf verändern. Des Weiteren werden Systeme als lernfähig betrachtet, da sie sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen können. Auch sind sie in der Lage, ihre

Umwelt zu beeinflussen (vgl. ebd.: 100f).

Offene Systeme

Fritjof Capra (2002) identifiziert auf der Ebene lebender Systeme drei zentrale Charakteristika, welche diese auszeichnen (vgl. S. 70ff). Hinsichtlich ihrer Form sind sie in selbst-generierenden Netzwerken organisiert – „wo auch immer wir Leben sehen, sehen wir Netzwerke“ (S. 9) – deren Bestandteile sich in gegenseitiger Abhängigkeit befinden und in einem dynamischen Prozess ausgetauscht oder transformiert werden, um die organisatorische Stabilität des Ganzen aufrechtzuerhalten (vgl. S. 10).

Bezüglich ihrer Materie zeichnen sich Systeme durch eine relative Offenheit aus, begründet in ihrer dissipativen Struktur (vgl. ebd.: 11ff). So können sie sich mit ihrer Umwelt austauschen und gleichzeitig ihre eigene Identität wahren, wobei sie „weit entfernt vom Gleichgewicht“ (ebd.: 71) operieren, da der Prozess der Selbstgenerierung ein permanenter ist. Deshalb sind lebende Systeme prozessual auch für Capra durch Autopoiesis^[4] geprägt. Allerdings sind sie dabei in hohem Maße von ihrer Umwelt abhängig. In Bezug auf soziale Systeme führt Capra – wie Luhmann – an, dass für diese Kommunikation zentral ist und folglich, zusätzlich zu Form, Materie und Prozess, Sinn („Meaning“) als Form inneren reflektiven Bewusstseins prägend ist (vgl. S. 74).

Nach Erwin Laszlo (2002) lassen sich natürliche Systeme in drei Ebenen unterteilen: suborganisch im Sinne physischer Systeme, organisch als biologische Systeme und supra-organisch in Form sozialer Systeme. Allerdings fußt diese Differenzierung auf Aspekten der Organisation der jeweiligen Systeme, nicht auf ihrer Substanz (vgl. S. 27).

Darüber hinausgehend postuliert er vier zentrale Eigenschaften, welche über alle Ebenen hinweg prägend für natürliche Systeme sind: Emergent, stabil, kreativ und sich austauschend über Schnittstellen. Zum einen sind sie emergent, also nur als Ganzes relevant, und ihre Eigenschaften folglich nicht auf einzelne Einheiten reduzierbar (vgl. ebd.: 25ff). Zum anderen zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie trotz eines sich wandelnden Umfelds und entsprechender Anpassungsprozesse stabil sind:

„Wie Atome unter Erregung und Organismen unter sich verändernden Bedingungen, justieren und passen sich soziale Strukturen an, und erhalten sich in einem dynamischen stationären Zustand anstelle eines inaktiven Gleichgewichts.“ (S. 38f)

Damit verbunden ist somit weiter für natürliche Systeme prägend, dass sie kreativ sind, sich selbst in Reaktion auf andere Systeme entwickeln und mit ihren Strukturen sowie Funktionen an ihr Umfeld anpassen (vgl. ebd.: 39f). Somit zeichnet sich nach Laszlo ein allgemeiner, systemübergreifender Evolutionsprozess ab, durch den langfristig Chaos reduziert und Ordnung geschaffen wird: „In Evolution gibt es eine Entwicklung von Mannigfaltigkeit und Chaos hin zu Einheit und Ordnung.“ (ebd.: 44)

Um entsprechende Anpassungsprozesse zu realisieren, verfügen natürliche Systeme schließlich über Schnittstellen zu ihrer Umwelt. Über diese interagieren einzelne Systeme miteinander und entwickeln Interdependenzen, welche zu einem Ko-Evolutionsprozess beitragen. Insgesamt sind sie durch diese Schnittstellen, Laszlos holistischer Logik folgend, in ein großes Ganzes eingebettet und besitzen folglich eine Doppelnatur, denn „[s]ie sind Gesamtheiten bezogen auf ihre

Bestandteile und sie sind Bestandteile hinsichtlich übergeordneter Gesamtheiten.“ (S. 53)

Auf diese Weise ist auch die Menschheit in das Ganze der Natur eingebettet und jedem System kommt ein intrinsischer Wert zu – dies zu erkennen verlangt allerdings eine Abkehr vom vorherrschenden Weltbild:

„Uns selbst als eine verbindende Einheit innerhalb einer komplexen natürlichen Holarchie zu sehen, bricht unseren Anthropozentrismus auf, aber die Holarchie selbst als einen Ausdruck selbst-organisierender und selbst-kreierender Natur anzusehen, stärkt unser Selbstwertgefühl und ermutigt unseren Humanismus.“ (S. 91)

Bezogen auf die Ausführungen Laszlos lassen sich einige zentrale Kritikpunkte anführen, die unter anderem für das Verständnis des nächsten Abschnitts von Bedeutung sind. So verfügt Laszlo lediglich über ein eingeschränktes Verständnis von Emergenz und ignoriert gleichzeitig die Bedeutung von Individualität im systemischen Kontext. Somit vernachlässigt er die Option, dass ein System auch weniger als die Summe seiner Teile sein kann, indem es beschränkend auf seine Bestandteile wirkt (vgl. Kagan, 2011: 140f, Morin, 2010: 152ff). Des Weiteren überbetont er die Bedeutung von Ordnung, da er zum einen von einer ganzheitlichen Hierarchie ausgeht, in welcher sämtliche Systeme nach aufsteigendem Komplexitätsgrad angeordnet sind. Zum anderen übersieht er, dass verstärkte interne Ordnung häufig mit zunehmender externen Unordnung einhergeht (siehe nächster Abschnitt) und somit nicht zwangsläufig die von ihm angenommene Ganzheit an Systemen gen Ordnung strebt (vgl. Kagan, 2011: 141f). Insgesamt ist so zu beobachten, dass Laszlo in seinen Ausführungen selbst simplizistische Tendenzen aufweist. So geht er letztlich davon

aus, dass die Evolution der systemischen Ganzheit in Richtung verstärkter Komplexität und Ordnung durch ein intelligentes Design gesteuert wird (vgl. ebd.: 147).

Somit vermögen die unterschiedlichen systemischen Ansätze zwar, den Fokus vom Materialistischen, Trennenden auf die Einbettung in Beziehungen zwischen Einheiten sowie Systemen von Einheiten zu legen. Allerdings erfassen sie dabei die Komplexität dieser Beziehungen nur unzureichend. Für Kulturen der Nachhaltigkeit bedarf es jedoch eines geschärften Verständnisses eben dieser komplexen Einbindung von Systemen in ihre Umwelt (vgl. ebd.: 153).

Komplexe Systeme

Morin (2010) versucht in seiner Theorie der Komplexität, die menschliche Identität als Individuum, Gesellschaft und Spezies wieder zu vereinen.^[5] Diese von ihm als *unitas multiplex* bezeichnete Einheit hebt die Bedeutung von Vielfalt hervor:

„[...] [E]ine Einheit der Welt in der Vielfalt und durch die Vielfalt, die sich reduktiven, projektiven oder disjunktiven Denkweisen verweigert.“ (Hofkircher, Vorwort in Morin, 2010: 12)

Bezogen auf sich selbst werden Systeme von Morin (2010) als komplex bezeichnet, weil sie emergente Qualitäten aufweisen. Diese Qualitäten beschränken sich allerdings nicht darauf, dass Systeme als befähigende Phänomene mehr sind als die Summe ihrer Teile (wie von Laszlo angenommen), sondern beinhalten auch, dass sie als beschränkende Phänomene weniger als die Summe ihrer Teile sein können. So befähigt Organisation im Sinne einer totalen Einheit nicht nur, sondern sie reguliert und kontrolliert und kann durch interne Spezialisierung auch dazu führen, dass Bestandteile des Systems

beschränkt werden (vgl. Morin, 2010: 132ff, 152ff).

Bezogen auf ihre Umwelt sind lebende, komplexe Systeme auch für Morin selbst-generativ, was bedeutet, dass sie sich selbst reproduzieren können. Er spricht sich allerdings sowohl gegen ein Verständnis geschlossener als auch offener Systeme aus und argumentiert stattdessen für aktive Systeme, die sich gegenüber ihrer Umwelt öffnen und schließen können. Durch ein Öffnen können Austauschprozesse mit der Umwelt sowie entsprechende interne Transformationsprozesse ermöglicht, und somit langfristig die Überlebensfähigkeit gesichert werden. Das Reformieren bewirkt hingegen ein Schließen gegenüber der Umwelt und ermöglicht es dem System, seine Identität zu bewahren (vgl. Morin, 2010: 163ff). In diesem Sinne verfügen Systeme über eine doppelte Identität, einerseits eine sie selbst auszeichnende Identität („selbst-generativ“), andererseits eine Identität die sich aus der Zugehörigkeit zu ihrer Umwelt ergibt („öko-abhängig“). Deshalb können Systeme nur durch die Abhängigkeit zu ihrer Umwelt unabhängig agieren. Die Beziehung und Interaktionen zwischen einem aktivem System und seiner Umwelt sind dabei komplex, da sie sowohl komplementär, konkurrierend als auch antagonistisch sein können. So wirkt die Umwelt aufgrund vielschichtiger Austausch-, Anpassungs- und Abgrenzungsprozesse koorganisierend auf die Selbstorganisation von Systemen, sie kann diese ernähren, bedrohen, ihre Existenz begründen oder zerstören (vgl. ebd.: 241ff).

Damit ein System in den aktiven Austausch mit seiner Umwelt treten kann, bedarf es einer entsprechenden Rückkopplungsschleife, die Morin (2010) als „tetralogische Schleife“ bezeichnet (vgl. S. 76). Für diese sind die Aspekte Ordnung, Unordnung, Organisation und

Interaktion von zentraler Bedeutung. Je komplexer Systeme werden, desto stärker ausgeprägt werden ihre Ordnung und ihr Organisationsgrad. Gleichzeitig bedarf es jedoch für den aktiven Austausch mit der Umwelt einer Störung der internen Ordnung. Nur so können Begegnungen über Systemgrenzen hinweg erfolgen und Interaktionen ermöglicht werden. Wenn aus diesen Interaktionen mit der Umwelt Beziehungen gegenseitiger Abhängigkeit werden, können schließlich neue Formen der Organisation entstehen, welche entsprechend dazu beitragen, dass eine neue Ordnung etabliert wird. Somit wirken Ordnung, Unordnung und Organisationsprozesse durch Interaktionen laut Morin ko-organisierend und müssen folglich zusammengedacht werden, um die Evolution komplexer Systeme im Austausch mit bzw. in Adaption an ihre Umwelt zu verstehen (vgl. S. 70ff).

Folglich ist es für Systeme von zentraler Bedeutung, neben Ordnung und Organisation auch Unordnung zuzulassen, sie zu ermöglichen, damit Interaktionen im Sinne eines Austauschs mit der Umwelt erfolgen können und eine Anpassung an Umweltveränderungen ermöglicht wird (vgl. ebd.: 71ff). Die Notwendigkeit dafür sieht Morin laut Kagan (2011) darin begründet, dass die Menschheit dank ihrer Entwicklung eine transformative Position erlangt hat, und somit nun von einem „Öko-Sozio-System“ gesprochen werden sollte. Eine solche Position erfordert eine symbiotische Ko-Entwicklung von Menschheit und Umwelt und kann nur realisiert werden, wenn ein entsprechender Wandel des Weltbildes von Reduktionismus hin zu Komplexität gemeistert wird (vgl. S. 192f).

Resiliente Systeme

Ein Konzept, welches sich vertieft mit der dynamischen Entwicklung komplexer, adaptiver Systeme beschäftigt, ist Resilienz. Dieser Ansatz beschreibt, wie Systeme im Zuge externen Wandels bestehen können und ist auch für soziale Systeme relevant. Zentral hierfür ist, dass sie sich erneuern und transformieren, sich somit weiterentwickeln und besser an ihre Umwelt anpassen (vgl. Folke, 2010: 40; Folke, 2006: 258ff; Adger, 2000: 347).

Im Hinblick auf soziale Systeme wird unter Resilienz erstens deren *Robustheit* verstanden, das *Ausmaß an Störung* welches diese *absorbieren können, ohne ihren Zustand grundlegend zu verändern*. Zweitens bemisst Resilienz *den Grad, zu welchem Systeme fähig sind, sich über vielschichtige Rückkopplungsschleifen selbst zu organisieren*. Der dritte Aspekt von Resilienz berücksichtigt, *inwiefern Systeme die Kapazität aufbauen und erhöhen können, zu lernen und sich anzupassen* (Folke, 2006: 257, 260).

Dabei verlagert Resilienz die Perspektive von Stabilität und kontrollierter Veränderung hin zur Kapazität, mit Veränderung umzugehen, sich an diese anzupassen und Wandel aktiv zu gestalten. Vor allem in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ist dabei die Fähigkeit zur Erneuerung, Re-Organisation und Entwicklung von zentraler Bedeutung (vgl. ebd.: 253f). Weitere Charakteristika, die resiliente Systeme auszeichnen sind – neben der Anpassungsfähigkeit an externe Bedingungen – Diversität und Kohärenz. Dabei beschreibt Diversität die vielseitigen Formen und Verhalten, über welche ein System verfügt. Und Kohärenz zielt schließlich auf die vereinenden Kräfte und Verbindungen ab, welche ein System zusammenhalten.

Eine weitere Eigenschaft, die eine stärker technische Orientierung von Resilienz verdeutlicht, ist Effizienz. Effizient sind demnach Systeme, die über einen bescheidenen Ressourcenverbrauch verfügen (vgl. Fiksel, 2003: 5333). Ein derartiges Verständnis steht allerdings im Widerspruch zu zentralen Aspekten resilienter Systeme, wie Redundanz von Funktionen, und verkörpert eine stärker am Design als am emergenten Entstehen orientierte Definition (siehe Kapitel 2.2.1). Diese Studie folgt deshalb der Auffassung Folkes und distanziert sich zu technischen Konzeptionen.

Der Ansatz der Resilienz ist im Zusammenhang dieser Studie von zentraler Bedeutung, da hier vor allem der Frage nachgegangen wird, wie Systeme beschaffen sind, die sensibel gegenüber ihrer Umwelt und entsprechenden Veränderungen sind. Somit ergänzt er die genannten Perspektiven zu Systemdenken und ermöglicht ein vollständigeres Bild der Eigenschaften nachhaltiger Systeme.

Zusammenfassung: Eigenschaften nachhaltiger Systeme

Es bleibt festzuhalten, dass Kulturen der Nachhaltigkeit ein verändertes Weltbild erfordern, das den Fokus von einer trennenden Logik hin zu einem Verständnis von Beziehungen und komplexer Einbettung verschiebt. Hierfür sind Erkenntnisse des Systemdenkens von essentieller Bedeutung, welches an Stelle der reinen Betrachtung von Objekten auf die vielseitigen, vielschichtigen Interaktionen zwischen Systemen und ihrer Umwelt abzielt.

Autor	Kritik am vorherrschenden Weltbild	Eigenschaften nachhaltiger Systeme
Laszlo	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus allein auf voneinander losgelöste und messbare Objekte - Verbindung/Einbettung ignoriert 	<u>Offene Systeme:</u> <ul style="list-style-type: none"> - emergent (nicht reduzierbar) - stabil (trotz dynamischem Umfeld) - adaptiv - verfügen über Schnittstellen
Capra	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnlich Laszlo 	<u>Offene Systeme:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Netzwerkorganisation (selbstgenerierend) - durchlässige Struktur - emergente Prozesse (adaptiv) - Kommunikation (Sinn stiftender Austausch)
Morin	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinfachung durch alleinige Anerkennung des Verständlichen/ Greifbaren, - Fokus auf Ordnung/ Kohärenz, - Eliminierung des Nicht-Reduzierbaren/ Fremden 	<u>Komplexe Systeme:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Emergent (mehr/ weniger als Summe ihrer Teile) - Doppel-Identität: selbst-generativ und öko-abhängig (eingebettet in komplexes Beziehungsgeflecht mit Umwelt) - zwischen Ordnung und Chaos (Zustand), Organisation und Desorganisation (Prozess)
Folke; Fiksel	<ul style="list-style-type: none"> - Trennung von menschlichen und natürlichen Systemen - lineares Verständnis von Entwicklung 	<u>Resiliente Systeme:</u> <ul style="list-style-type: none"> - robust - selbst-organisiert - lern- und anpassungsfähig - hohe Diversität, Effizienz und Kohärenz

Abbildung 1: Systemdenker, Kulturkritik und Eigenschaften evolutionärer Systeme (eigene Darstellung)

Als wesentliche Eigenschaften nachhaltiger Systeme lassen sich die folgenden Aspekte zusammenfassen (siehe Abbildung 1): Nachhaltige Systeme sind *emergent*, da der Grad an Organisation innerhalb der Systeme ihre Bestandteile sowohl befähigen als auch beschränken kann. Außerdem sind sie *selbst-organisiert*, können sich *selbst reproduzieren*, da sie über *vielschichtige Rückkopplungseffekte* verfügen. Diese Fähigkeit besitzen sie jedoch nur in dem Maße, in dem sie von ihrer Umwelt *abhängig* sind. So sind entsprechende Systeme durch ein *komplexes Beziehungsgeflecht* in ihre Umwelt *eingebettet* und tauschen sich durch *Öffnungs- und Schließprozesse* über *Schnittstellen* aktiv mit dieser aus. Um dies zu ermöglichen, müssen Systeme allerdings offen für *Unordnung* und *Desorganisationsprozesse* im Rahmen von *Interaktion* mit ihrer Umwelt sein. Auf diese Weise *Lernen* sie von ihrer Umwelt, *entwickeln* sich in Reaktion auf Veränderungen *adaptiv* und können eine höhere *Ordnung* erzielen.

Im folgenden Abschnitt wird nun eine mögliche Form vorgestellt, mittels der zu einem neuen Weltbild und einer Sensibilität gegenüber entsprechenden komplexen systemischen Aspekten beigetragen werden kann: Musik.

2.1.3 Entwicklung systemischer Sensibilität mit Musik

Um den zentralen gesellschaftlichen Problemen zu begegnen, bedarf es nach Morin eines sozialen Wandels, in dem eine grundlegende Sensibilität zu entwickeln ist, welche in der heutigen Gesellschaft unterdrückt wird. Für diese Sensibilität sind marginalisierte kreative Kapazitäten zentral, die es stärker auszuprägen gilt und über die Künstler und Musiker im Besonderen verfügen (vgl. Kagan, 2011: 218).

Eine solche Sensibilität bezeichnet Kagan als ästhetische Sensibilität zu verbindenden Mustern. Sie ermöglicht es Menschen, ein adäquates Verständnis der komplexen globalen Krise zu erlangen und handlungsfähig zu werden. In diesem Rahmen kommt ästhetischer Erfahrung eine wichtige Rolle zu, da sie es ermöglicht, Erfahrung zu schaffen, Beziehungen zu knüpfen und geistige Aktivität über lineare Grenzen zielgerichteten Bewusstseins hinweg zu erweitern (ebd.). Ästhetische Erfahrung ist folglich eine reflexive Aktivität, in der verschiedene Sinne und Emotionen angesprochen werden, eine Integration von Subjekt und Objekt erfolgen kann und somit die Grenzen des Selbst überwunden werden können (vgl. ebd.: 220). Eine entsprechende ästhetische Präferenz hilft Individuen, Verbindungen zu erkennen, da sie ähnliche Charakteristika in anderen Systemen identifizieren können (vgl. ebd.: 227). Und über das Erkennen bloßer Gemeinsamkeiten hinaus spricht Morin laut Kagan (2011) mit Blick auf Komplexität in seinem „Kunst Prinzip“ von einer systemischen Sensibilität. Diese vergleicht er mit dem Ohr eines Musikers, welches Konkurrenzen, Symbiosen, Störungen und Überschneidungen zwischen Themen innerhalb des Flusses eines musikalischen Werkes wahrnimmt. Durch intensives musikalisches Training können Musiker somit eine ästhetische Sensibilität für komplexe Beziehungsgeflechte entwickeln (vgl. S. 235).

Für ein verschärftes Verständnis von und eine höhere Sensibilität gegenüber einer komplexen Welt, diversen Krisen und verbindenden Mustern zwischen Systemen bzw. Systemen und ihrer Umwelt ist es folglich wichtig, die Wahrnehmung verstärkt zu schulen. Eine wesentliche Möglichkeit hierfür sieht Bausch (2013) in musikalischem Training. Die Autorin führt an, dass musikalische Bildung einen

substanziellen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung leisten kann, indem u.a. Aspekte wie die Fähigkeit zuzuhören, Fleiß und Ausdauer, Selbstdisziplin und Selbstdarstellung gefördert werden (vgl. ebd.)^[6]. Darüber hinaus geht sie davon aus, dass Musik in unterschiedlicher Hinsicht förderlich für Nachhaltigkeit ist, da es den Umgang mit vielschichtigen Herausforderungen – wie sie sich aus der von Kagan angeführten Poly-Krise (siehe Kapitel 2.1.1) ergeben – unterstützt und somit künftig stärker in der nachhaltigkeitsbezogenen Aus- und Weiterbildung berücksichtigt werden sollte. So vermag musikalisches Training, zentrale Aspekte des Systemdenkens zu fördern. Denn musikalische Werke können als Systeme vielschichtiger Beziehungen zwischen Komponenten wie Rhythmus, Tonart, Harmonie, Melodie und instrumentaler Besetzung (siehe Kapitel 3.1) beschrieben werden. Der Umgang mit ihnen in sozialer Interaktion fordert und fördert Kreativität, da musikalische Systeme gestaltet werden können, und schult das Erkennen von Mustern sowie das Antizipieren von Veränderungsprozessen im Hinblick auf Systeme. Dadurch können Menschen in musikalischer Interaktion lernen, dynamische Systeme zu analysieren und kreative Anpassungsprozesse zu erfassen – Fähigkeiten, die sich laut Bausch (2013) auch auf andere Domänen übertragen lassen.

Als weitere Fähigkeiten, die Nachhaltigkeitsbildung trainieren soll, nennt Bausch (2013) Empathie, interdisziplinäres Denken sowie Kooperation. Sie folgert, dass musikalische Interaktion auch für das Entwickeln dieser Fähigkeiten von zentraler Bedeutung ist und entsprechende Lerneffekte auch in Zusammenhänge außerhalb des künstlerischen Kontexts transferiert werden können:

„Während wir Nachhaltigkeitsbildung entwickeln, müssen wir Funktionen von Ökosystemen, intergenerationelle Gerechtigkeit und Systemdenken lehren. Außerdem müssen wir kreative, expressive und kooperative Aktivitäten hervorheben, wie Musik, die Kompetenzen entwickeln, welche benötigt werden um heutige komplexe, vielschichtige Herausforderungen zu adressieren.“ (ebd.)

Im Hinblick auf Kooperation und Empathie erfordert das gemeinsame Erschaffen von Musik, dass Menschen sich zuhören, ihr eigenes Ego beschränken, mit ihren Stärken und Schwächen arbeiten und Kompromisse finden, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dies sind Lernprozesse, die im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit allgemein für soziale Systeme erforderlich sind (vgl. ebd.). Es ist allerdings zu beachten, dass diese Ausführungen hypothetischer Natur sind und von der Autorin lediglich ansatzweise belegt werden. Dennoch zeigt sich, im Hinblick auf die Forschungsfrage der vorliegenden Studie, dass es einen möglichen Zusammenhang zwischen Musik und Nachhaltigkeit gibt und die Argumentation über komplexe, resiliente Systeme auch in diesem Rahmen plausibel ist.

Ein weiterer Protagonist, der die Relevanz von Musik insbesondere für komplexes Denken und die von Morin erwähnte Sensibilität hervorhebt, ist Barrett (2000). Sein Augenmerk liegt auf Jazzensembles, einer besonderen Organisationsform musikalischer Interaktion. Diese verkörpern seines Erachtens, als improvisierende Gruppen, ein Paradebeispiel komplexer Systeme, da sie durch das Kombinieren von Ordnung und Chaos in höchstem Maße kreativ sind (vgl. S. 228f). Jazzensembles kultivieren auf diese Weise einen neuen Wissensmodus, eine Ästhetik, die das Emergente, Unvollständige sowie Fehlerhafte schätzt („Ästhetik der Entfaltung“). Denn in Improvisationen wird die dynamische Entfaltung menschlicher

Kreativität wahrgenommen, eine Kreativität, die auf sich kollektiv entwickelnden, unvollständigen, teils fehlerhaften menschlichen Handlungen basiert und die häufig erst rückblickend als kohärent und innovativ wahrgenommen wird. Außerdem fördern solche Gruppen Offenheit für Unvorhergesehenes („Ästhetik der Hingabe“), da Musiker in ihnen lernen, Risiko wertzuschätzen und das Gewohnte loszulassen. So können minimale individuelle Ideen oder Handlungen durch gegenseitiges Aufgreifen und gemeinsames Weiterentwickeln in kreativen Durchbrüchen münden. Des Weiteren wird der Blick in Jazzensembles auf die Potenziale selbstorganisierten Handelns gelenkt („bestätigende Ästhetik“), indem Mitglieder lernen, dass spontane und unfertige Ideen potentialträchtig sind, andere Mitglieder bereit sind, diese aufzugreifen und sich somit gemeinsam Neues schaffen lässt. Damit verbunden wird auf der anderen Seite eine Bereitschaft für das Reagieren auf die Impulse anderer ermöglicht („Ästhetik der Einstimmung“), als Gefühl der Gegenseitigkeit und des gemeinsamen Wunsches nach einem geteilten Rhythmus und einem gemeinsam entwickelten „Groove“ (S. 241ff). Ähnliche argumentieren auch Montuori (2003), Sawyer (2003) und Borgo (2007), Wissenschaftler, deren Arbeiten in den Kapiteln 2.2.3 und 3.3.3 vertieft behandelt werden.^[4]

Weiter führt Barrett (2000) an, dass Jazzensembles, auf Grund ihrer spezifischen Eigenschaften als komplexe Systeme, im Sinne einer Jazz-Metapher (siehe Kapitel 2.2.4) als Vorbild und Inspirationsquelle für Organisationen dienen können. Um Kreativitäts- und Innovationsprozesse zu gestalten, können sich Organisationen dementsprechend an Jazzensembles und deren spezifischen Merkmalen und Organisationsprinzipien orientieren. Dies ermögliche es

Organisationen, sich durch eine neue Ästhetik ebenfalls in Richtung komplexer Systeme zu entwickeln und somit eine stärkere Einbettung in ihre Umwelt und Anpassung an diese zu realisieren (vgl. S. 244).

Im folgenden Abschnitt wird untersucht, welche Relevanz die Ausführungen zu Weltbildern, komplexem Systemdenken sowie ästhetischer Sensibilität für Organisationen besitzen, auf welche Weise Kulturen der Nachhaltigkeit in Organisationen gefördert werden können und welche Rolle Musik in diesem Zusammenhang spielen kann.

2.2 Kulturen der Nachhaltigkeit in Organisationen

„[...] [U]nternehmerische Nachhaltigkeit ist ein facettenreiches Konzept das organisationalen Wandel und organisationale Anpassung auf verschiedenen Ebenen erfordert [...]. Auf einer grundlegenden Ebene erfordert die Annahme von Prinzipien unternehmerischer Nachhaltigkeit einen Wandel in Kernannahmen hinsichtlich der Interdependenz menschlicher und ökologischer Systeme [...]“ (Linnenluecke & Griffiths, 2010: 358)

Ähnlich wie in anderen Sphären ist auch das Bild von Organisationen wesentlich geprägt durch das kulturell dominierende Weltbild. Wie in Abschnitt 2.1 deutlich wurde, fokussiert dieses auf einer individualistisch-materialistischen Logik, in der die Dinge als voneinander losgelöste Einheiten betrachtet und somit messbar gemacht werden. Dabei wird jedoch auf Grund eines idealisierenden, rationalisierenden und normalisierenden Simplizismus lediglich ein kleiner Ausschnitt der Realität abgebildet. Auch im klassischen Management dominiert so heute noch ein mechanistisches Bild von Organisationen als Maschinen, in denen der Fokus auf Kontrolle und Effizienz liegt und für die eine komplexe Einbettung in ihre Umwelt sowie eine dynamische Anpassung an diese von geringer Bedeutung

ist (vgl. Capra, 2002: 102f).

Im Streben nach Nachhaltigkeit kommt Organisationen als wesentlichen gesellschaftlichen Akteuren eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Ray, 1999: 299). Gleichzeitig stellt eine zunehmend komplexere und dynamischere Umwelt diese vor erhebliche Herausforderungen. Somit besteht laut Capra in zweierlei Hinsicht Bedarf nach organisationalem Wandel:

„Organisationen müssen fundamentale Veränderungen vollziehen, damit sie sich einerseits an ein neues Geschäftsumfeld anpassen und andererseits ökologisch nachhaltig werden.“ (Capra, 2002: 99)

Ein entsprechender kontinuierlicher Wandel wird jedoch durch eben jene mechanistische Perspektive auf Organisationen verhindert, die an Stelle kontinuierlichen Wandels, Anpassung und Kreativität den Fokus auf das Design formaler Strukturen, eindeutiger Kommunikationswege, expliziter Koordination und Kontrolle legt (vgl. ebd.: 99ff).

Wie auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ist auch hier ein entsprechender Wandel kultureller Dimension von Nöten und es stellt sich die Frage, inwiefern dieser auf Basis eines durch Systemdenken und Komplexitätstheorie informierten Weltbilds im organisationalen Kontext möglich ist.

Es ist zu bemerken, dass Nachhaltigkeit inzwischen auch im Kontext von Organisationen vermehrt Verbreitung findet, zunehmend als organisationales Leitbild eingesetzt und damit prägend für Organisationen und deren Mitglieder ist (vgl. Schaltegger et al., 2012). Dabei wird *Nachhaltigkeit* auch in diesem Umfeld *als vielschichtiges Konzept beschrieben, welches organisationalen Wandel und Adaption*

auf verschiedenen Ebenen erfordert. Auf einer Verhaltensebene Ebene drückt sich organisationale Nachhaltigkeit in technischen Lösungen aus, welche die Organisation neben ökonomischen Zielen umwelt- und sozialverträglicher gestalten sollen. Auf der *Werteebene* wird Nachhaltigkeit sichtbar in den Wertvorstellungen von Organisationsmitgliedern, welche einen stärker ethischen und auf Verantwortung (z.B. gegenüber der Umwelt oder künftigen Generationen) ausgerichteten Fokus einnehmen. Schließlich etabliert sich Nachhaltigkeit in Organisationen aber auch auf einer *grundlegenden Ebene*, welche sich auf die grundlegenden Annahmen und Weltbilder der Organisationsmitglieder bezieht und einen Wandel hin zu stärkerer Interdependenz menschlicher und natürlicher Systeme beinhaltet. Dabei legen empirische Untersuchungen nahe, dass Veränderungen auf den Ebenen von Werten und grundlegenden Annahmen positiv auf die Implementierung organisationaler Nachhaltigkeit wirken (vgl. Linnenluecke & Griffiths, 2010: 358f; Eccles et al., 2012).

Die identifizierten Ebenen sind vergleichbar mit den Dimensionen von Organisationskultur nach Edgar Schein (vgl. Linnenluecke & Griffiths, 2010: 358). Schein (2010) definiert Kultur als Muster grundlegender Annahmen – erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer bestimmten Gruppe, in einem Lernprozess des Umgangs mit Problemen externer Anpassung und interner Integration. Diese haben sich als probat und valide erwiesen und werden somit neuen Gruppenmitgliedern als der richtige Weg beigebracht, wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen in Bezug auf entsprechende Probleme (S. 18).

Davon ausgehend differenziert er drei Dimensionen, in denen Phänomene von Kultur zu beobachten sind: Die Ebene des sichtbaren

Verhaltens, die Ebene der Werte und die Ebene der grundlegenden Annahmen. Auf der ersten Ebene manifestiert sich Kultur in beobachtbaren Aspekten wie Verhaltensweisen, Artefakten, Ritualen und Mythen einer Organisation. Die zweite Ebene hingegen beinhaltet Gefühle für das Richtige und Werte die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden. Auf der dritten Ebene werden die in der Organisation vorherrschenden grundlegenden Annahmen u.a. hinsichtlich dem menschlichen Wesen und dem Verhältnis zwischen Mensch und Natur verkörpert (vgl. S. 23ff). Dabei sieht Schein (2010) den Kern organisationaler Kultur in den grundlegenden Annahmen, welche die Wahrnehmung, das Denken und Fühlen von Organisationsmitgliedern wesentlich prägen (vgl. S. 32f) und entscheidend sind für die Fähigkeit von Systemen, sich in einem Lernprozess an ihre Umwelt anzupassen (vgl. S. 73ff) sowie sich intern zu integrieren (vgl. S. 93ff).

Somit wird deutlich, dass Kultur in Form eines zugrunde liegenden Weltbilds auch in Organisationen von zentraler Bedeutung ist und unabdingbar für einen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit ist. Den genannten Autoren folgend können sich Organisationen dann in Richtung nachhaltiger Systeme entwickeln, wenn auf kultureller Ebene wesentliche Veränderungen erfolgen und die grundlegenden Annahmen in höherem Maße Denkweisen in Richtung komplexer, resilienter Systeme integrieren. Inwiefern systemisches Denken in Organisationen relevant ist und wie es helfen kann, diese nachhaltiger zu gestalten, wird nun anhand der Ausführungen Fritjof Capras und Arie de Geus verdeutlicht.

2.2.1 Organisationen als aktive und komplexe Systeme

Zentrale Autoren, welche die Relevanz systemischen Denkens für Organisationen erkannt und herausgearbeitet haben, sind Chris Argyris und Donald Schön (1978) sowie Peter Senge (1990) (vgl. Kagan, 2011: 126f). Darauf aufbauend besitzen Organisationen nach Capra (2002) eine Doppelnatur, da sie zum einen zweckgerichtete Institutionen formellen Charakters sind und zum anderen aus informellen Netzwerken von Mitgliedern bestehen. Dieser Logik folgend kann organisationaler Wandel deshalb nicht allein auf dem formalen Design neuer Strukturen und Prozesse basieren, sondern bedarf eines Verständnisses von Veränderungsprozessen in natürlichen Systemen, um Organisationen als lebendige Systeme zu gestalten, die anpassungsfähig, kreativ und durch Diversität geprägt sind (vgl. Capra, 2002: 99f). Für ein Verständnis dieser Prozesse sind die Erkenntnisse aus Kapitel 2.1 hilfreich. Unter Rückgriff auf Systemdenken und Komplexitätstheorie sollen Organisationen folglich beschrieben werden als *soziale Systeme im Sinne emergenter Netzwerke mit einer semi-permeablen Struktur, welche sich in einem kreativen Prozess in Anpassung an ihre Umwelt entwickeln. Über Schnittstellen tauschen sie sich dabei in Form von Kommunikation mit ihrer Umwelt aus und sind in diese eingebettet, wobei Fremd- und Selbstorganisationsprozesse in komplexer Beziehung zueinander stehen.*

Auch Capra (2002) betont die Bedeutung emergenter Strukturen in Form von Netzwerken, die er in Anlehnung an den Organisationsforscher Wenger als „communities of practice“ bezeichnet (S. 17ff). Über diese informellen Netzwerke lernen Organisationen und passen sich an ihre Umwelt an, es kann eine Emergenz neuer Ordnung

herbeigeführt werden. So ermöglichen sie, dass ein externes Ereignis, welches in Widerspruch zur internen Logik und formalen Struktur steht, durch einen kollektiven kreativen Prozess in die Organisation integriert und über Rückkopplungseffekte so lange verstärkt wird, dass ein Wandel unabdinglich ist. Für entsprechende adaptive Veränderungsprozesse im evolutionären Sinne ist folglich Kreativität in der Gruppe zentral, sie ist hierfür von größerer Bedeutung als formal von einzelnen Individuen designte Veränderung (vgl. S. 117). Somit kommt beiden Strukturen der organisationalen Doppelnatur eine Funktion zu – die formal designte Struktur ermöglicht zielgerichtetes Handeln und die emergente Struktur ermöglicht eine kreative und flexible Anpassung an die Umwelt.

„Designte Strukturen stellen die Regeln und Routinen bereit, die notwendig für das effektive Funktionieren der Organisation sind [...]. Emergente Strukturen, auf der anderen Seite, bieten Neuheit, Kreativität und Flexibilität. Sie sind adaptiv, fähig zu verändern und zu entwickeln. Im heutigen komplexen Geschäftsumfeld verfügen rein designte Strukturen nicht über die benötigte Empfindlichkeit und Lernfähigkeit.“ (ebd.: 121)

Für eine im Rahmen von Nachhaltigkeit und Überlebensfähigkeit erforderliche dauerhafte Anpassungsfähigkeit von Organisationen ist es jedoch von Nöten, dass emergente Strukturen stärker berücksichtigt und gefördert werden (vgl. ebd.).

Um die Relevanz seiner Ausführungen und damit die Bedeutung des System- und Komplexitätsdenkens für den organisationalen Kontext zu untermauern, bezieht sich Capra (2002) auf den Organisationsforscher de Geus, welcher langlebige Organisationen auf ihre zentralen Charakteristika untersucht (vgl. S. 105f). Nach de Geus (1997) sind jene Organisationen resilient, die spezifische Eigenschaften und

Verhaltensweisen lebender Systeme aufweisen und von ihm folglich als lernende Organisationen bezeichnet werden. Dabei identifiziert er zwei zentrale Gruppen an Charakteristika: Einerseits starken Gemeinschaftssinn und gemeinsame Identität, ausgedrückt in einer Gemeinschaft in der sich der Einzelne aufgehoben und unterstützt fühlt. Andererseits Offenheit gegenüber der Umwelt, neuen Mitgliedern und Ideen sowie damit verbunden eine ausgeprägte Lern- und Anpassungsfähigkeit in Bezug auf veränderte Umweltbedingungen^[8]. Die beiden Sets an Charakteristika werden bereits in der Kulturdefinition Scheins als *externe Anpassung* und *interne Integration* angesprochen und sind, den Ausführungen Capras folgend, zentral für einen kulturellen Wandel von Organisationen im Sinne der Nachhaltigkeit. Damit Organisationen die Eigenschaften komplexer, resilienter Systeme entwickeln können, sollten sie folglich einerseits über einen starken internen Zusammenhalt verfügen und andererseits lern- und adaptionsfähig, offen für Veränderungen bzw. Impulse der Umwelt sein. Im folgenden Abschnitt werden Konzepte vorgestellt, mit denen die beiden Eigenschaftsgruppen langlebiger Organisationen, bezogen auf ihre emergenten Netzwerke, erfasst werden können.

2.2.2 Interne Integration durch Gruppenkohäsion

„Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und die Sehnsucht nach zwischenmenschlicher Bindung ist ein fundamentales menschliches Motiv.“ (Carron & Brawley, 2000: 103)

Ebenso wie für Individuen Zugehörigkeit und zwischenmenschliche Beziehungen grundlegend sind, ist für das Funktionieren sozialer Gruppen ein gewisses Maß an Zusammenhalt Grundvoraussetzung. Auf Grund zunehmender Interdependenz in der Arbeit zwischen

Individuen bzw. Gruppen innerhalb von Organisationen steigt die Relevanz entsprechender sozialer Bindungen sogar tendenziell (vgl. DeOrteniis et al., 2013: 524).

Im vorherigen Abschnitt wurde deutlich, dass auch für Organisationen als soziale Systeme ein interner Zusammenhalt als wesentliche Eigenschaft gilt, um langfristig zu überleben. Dieser kann auf vielseitige Weise entstehen und wird folglich auch in der Wissenschaft in einer Vielzahl unterschiedlicher Theorien und Konzepte abgebildet sowie gemessen, wie z.B. sozialer Identität (vgl. Hogg & Terry, 2000; Ashforth & Mael, 1989) oder Commitment (vgl. Van Dick, 2004). Ein Konzept, welches sich auf soziale Bindungen in Gruppen bezieht, ist das Konstrukt der Gruppenkohäsion. Es spielt in der Erforschung von Gruppenprozessen bereits seit Mitte des 20. Jahrhundert eine zentrale Rolle (vgl. Festinger et al., 1950; Cartwright, 1968; Greer, 2012). Allgemein verbinden Wissenschaftler mit Kohäsion Aspekte wie Gefühle von Solidarität, Harmonie und Commitment gegenüber einer Gruppe. Außerdem werden Eigenschaften wie Verbundenheit, ein starkes Wir-Gefühl, enge soziale Bindungen und ein Gefühl der Einheit angeführt (vgl. Man & Lahm, 2003: 981).

Somit kann Gruppenkohäsion auf vielfältige Weise entstehen – über ein Gefühl der Zugehörigkeit, interdependentes Arbeiten das zwischenmenschliche Koordination erfordert oder zwischenmenschliche Anziehung und Anziehung zu einer Gruppe als Ganzes (vgl. Carron & Brawley, 2000: 90f). Diese Vielzahl an Assoziationen und Ursachen deutet bereits an, dass sich dieses Konzept weder durch ein besonders einheitliches theoretisches Fundament noch eindeutige Kontexte der Anwendung auszeichnet (vgl. Greer, 2012: 656).

Definitionen und Ansätze

Zunächst sollen hier verschiedene Ansätze von Gruppenkohäsion vorgestellt werden, die sich im Laufe der Forschungstradition herausgebildet haben. Dafür wird auf die Review-Studie von Casey-Campbell und Martens (2009) zurückgegriffen.

Eine der ersten und weitest verbreiteten Definitionen stammt von Festinger und Kollegen (1950), die Gruppenkohäsion verstehen als das Feld an Kräften, welche auf Mitglieder wirken, damit sie in der Gruppe bleiben (S. 164). Insgesamt ist den frühen Definitionen von Gruppenkohäsion gemein, dass sie auf einem eindimensionalen Ansatz fußen, welcher sich auf Aspekte konzentriert, die Menschen in Richtung Gruppen bewegen – sei es zum Eintritt oder Verbleib. Allerdings wurde im Laufe der Entwicklung der Fokus von der Ganzheit entsprechender Kräfte auf deren Auswirkungen verlagert (vgl. Festinger, 1950). Casey-Campbell und Martens (2009) folgern:

„Kohäsion wird heute allgemein definiert als die Neigungen von Gruppenmitgliedern, soziale Bindungen zu formen, durch welche die Gruppe zusammenhält und verbunden bleibt.“ (S. 223)

Ein anderer Ansatz versteht Gruppenkohäsion als zweidimensionales Konstrukt und differenziert entsprechend zwischen sozialer und aufgabenbezogener Kohäsion. Hier werden nun neben zwischenmenschlichen Bindungen und einem entsprechenden Zugehörigkeitsgefühl auch Bindungen zur Arbeitsaufgabe explizit berücksichtigt (vgl. ebd.: 231).

Der aktuellste Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass er Gruppenkohäsion als multidimensionales Konstrukt versteht und zwischenmenschliche sowie aufgabenbezogene Aspekte um die

Differenzierung nach individueller und kollektiver Perspektive ergänzt (vgl. ebd.: 232; Carless & de Paola, 2000: 72).

Dieser Ansatz versteht Gruppenkohäsion als:

„[Einen] dynamischen Prozess der reflektiert wird in der Tendenz einer Gruppe zusammenzuhalten und verbunden zu bleiben, im Streben nach ihren instrumentellen Zielen und/oder für die Befriedigung emotionaler Bedürfnisse der Mitglieder.“ (Carron & Brawley, 2000: 94)

Es wird folglich neben den genannten Aspekten hervorgehoben, dass Kohäsion eine funktionale Komponente besitzt und individuellen affektiven Bedürfnissen dient. Die einzelnen Dimensionen von Gruppenkohäsion lassen sich demnach in Anlehnung an Carron und Brawley (2000) auf zweifache Weise unterteilen. In Ergänzung zur Differenzierung nach aufgabenbezogener und sozialer Kohäsion unterscheiden sie nach individueller Anziehung zur Gruppe und Integration der Gruppe als Ganzes. Folglich ergeben sich für diesen Ansatz vier Teilkonstrukte (siehe Abbildung 2), über die sich das multidimensionale Konstrukt Gruppenkohäsion als Modell operationalisieren lässt (vgl. S. 98). Unter *aufgabenbezogener Integration der Gruppe* wird analysiert, wie ähnlich sich Gruppenmitglieder hinsichtlich ihres Verständnisses der Erledigung von Aufgaben sind. Die *soziale Integration der Gruppe* reflektiert die Auffassungen der einzelnen Mitglieder bezüglich Nähe und Bindung bei sozialen Gruppen-Aktivitäten. Mit *aufgabenbezogener individueller Anziehung zur Gruppe* wird ausgedrückt, wie stark sich Mitglieder persönlich in die Aufgabe der Gruppe eingebunden fühlen. Das Maß an *sozialer individueller Anziehung zur Gruppe* gibt schließlich Aufschluss darüber, welche Gefühle Mitglieder hinsichtlich ihrer persönlichen

Einbindung in das soziale Miteinander der Gruppe haben (vgl. Carless & de Paola, 2000: 73).

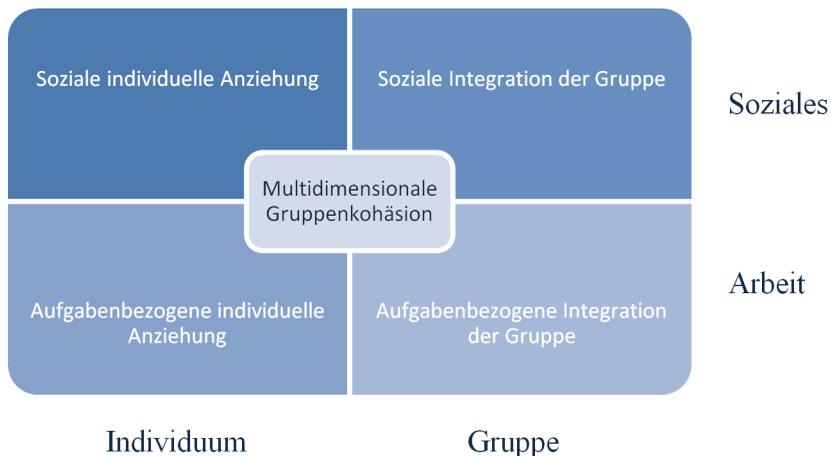


Abbildung 2: Multidimensionales Modell von Gruppenkohäsion (eigene Darstellung)

Letztlich lässt sich nicht eindeutig feststellen, welchem der vorgestellten Ansätze die höchste Plausibilität zukommt, obwohl Casey-Campbell und Martens (2009) vor allem im organisationalen Kontext für den zweidimensionalen Ansatz plädieren, der sich auf die Unterscheidung von sozialer und aufgabenbezogener Kohäsion stützt (vgl. S. 232).

Anhand der verschiedenen Ansätze wird deutlich, dass neben inhaltlichen Unterschieden der Konzeption auch die eingenommene Perspektive variiert (vgl. Carless & De Paola, 2000: 83). So fokussieren einige Definitionen und Messinstrumente auf die Ebene des Individuums, während andere ihren Schwerpunkt auf die Gruppenebene legen und wieder andere beide Ebenen kombinieren. Die individuelle Ebene ist am häufigsten in Studien vertreten, wird jedoch gleichzeitig von vielen Wissenschaftlern kritisiert. Sie führen an,

dass es fraglich ist, ob ein Gruppenkonstrukt auf individueller Ebene gemessen und dann aggregiert werden kann, da komplexe Interaktionen eventuell nicht adäquat erfasst werden (vgl. Casey-Campbell & Martens, 2009: 232f). Letztlich ist jedoch auch hier keine eindeutige Überlegenheit individueller oder kollektiver Ansätze zu identifizieren, vielmehr scheint es auf eine Passung zwischen Methode und theoretischer Fundierung anzukommen (vgl. ebd.: 234).

Neben Aspekten wie Solidarität, Harmonie und Verbundenheit, die allgemein mit Kohäsion in Verbindung gebracht werden, zeichnen sich Mitglieder kohäsiver Gruppen dadurch aus, dass sie in hohem Maße kooperieren, arbeitsteilig agieren, an Entscheidungsfindungsprozessen partizipieren, sich gegenseitig vertrauen und unterstützen, offen kommunizieren und insgesamt über einen stark ausgeprägten Gruppengeist verfügen (vgl. Carless & De Paola, 2000: 75; Pescosolido & Saavedra, 2012: 751ff; DeOrteniis et al., 2013: 527). Allerdings sind sich Kohäsionsforscher uneinig, ob entsprechende Aspekte Bestandteil sozialer Kohäsion sind oder dieser vorausgehen:

„Einige würden argumentieren, dass sich gegenseitig zu helfen (z.B. soziale Unterstützung) und mit Team-Mitgliedern zu kooperieren Bestandteil der Definition sozialer Kohäsion sind [...]. Ein alternativer Standpunkt ist, dass Kommunikation und Kooperation sozialer Kohäsion vorausgehen.“ (Carless & De Paola, 2000: 85)

Um eine zu enge Operationalisierung sozialer Kohäsion zu verhindern, soll im Rahmen dieser Studie ersterer Standpunkt vertreten und ein Verständnis sozialer Kohäsion angewendet werden, das Aspekte wie offene Kommunikation, Vertrauen, Kooperation und Hilfsbereitschaft bzw. gegenseitige Unterstützung beinhaltet (vgl. ebd.).

Anwendung von Kohäsion

Besonders stark ausgeprägt ist die Kohäsionsforschung in Bezug auf Sportteams, hier existiert bereits eine breite operationale Basis. Inwiefern das Konzept auch auf andere Formen und Kontexte von Gruppen übertragen werden kann, ist nach wie vor Gegenstand intensiver Diskussion. Carron und Brawley haben, basierend auf ihrem multidimensionalen Kohäsionsansatz, gemeinsam mit Widmeyer den Group Environment Questionnaire (GEQ) entwickelt (vgl. Widmeyer et al., 1985), ein Instrument zum Erfassen von Gruppenkohäsion in Sportteams. Sie argumentieren, dass Gruppenkohäsion in sämtlichen Formen von Gruppen relevant ist, von Sportteams, über Arbeitsgruppen, Glaubensgemeinschaften bis hin zu sozialen Vereinen oder Freundeskreisen und entsprechend standardisiert gemessen werden kann (vgl. Carron & Brawley, 2000: 95). Andere Autoren führen an, dass die relevanten Aspekte von Kohäsion – gemeinsames Verständnis, Akzeptanz- und Zugehörigkeitsgefühl oder Wahrnehmung von Verantwortung und Erfolg – je nach Kontext und Form der Gruppe derart stark variieren, dass ein allumfassendes Konzept der Gruppenkohäsion nicht zielführend ist (vgl. Pescosolido & Saavedra, 2012: 753f).

Studien die den GEQ in anderen Kontexten anwenden, kommen zu dem Ergebnis, dass lediglich drei der vier Faktoren relevant sind: Aufgabenbezogene Kohäsion, soziale Kohäsion und individuelle Anziehung zur Gruppe. Dies deutet darauf hin, dass in Bezug auf Organisationen vor allem die Unterscheidung zwischen sozialer und aufgabenbezogener Kohäsion von Relevanz ist, das grundlegende Kohäsionskonzept allerdings auch in diesem Kontext anwendbar ist (vgl. Carless & De Paola, 2000: 72, 79; Casey-Campbell & Martens,

2009: 232).

Zusammenfassung

Es kann festgehalten werden, dass Gruppenkohäsion ein etabliertes Konstrukt darstellt, welches die Neigung von Gruppenmitgliedern misst, soziale Bindungen einzugehen und sich folglich positiv auf den Zusammenhalt in der Gruppe auswirkt. Neben affektiven Aspekten – im Sinne sozialer Kohäsion – beinhaltet das Konstrukt außerdem aufgabenbezogene Kohäsion, die ausdrückt in welchem Maße Gruppenmitglieder hinsichtlich zu erledigender Aufgabenprozesse übereinstimmen. Kohäsive Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder sich untereinander in hohem Maße vertrauen und kooperieren, offen kommunizieren und sich gegenseitig unterstützen. Das Konstrukt kann auch im Kontext von Organisationen angewendet werden, es bleibt jedoch offen welche Wirkung die einzelnen Kohäsionsformen im Besonderen haben. Allerdings legen Forschungsergebnisse nahe, dass für arbeitsteilige Zusammenarbeit sowohl soziale als auch aufgabenbezogene Kohäsion notwendig ist.

Somit ist es nach Ansicht des Verfassers geeignet, das von DeGeus angeführte Set an Eigenschaften abzubilden, welches auf einen starken Gemeinschaftssinn bzw. internen Zusammenhalt von Organisationen abzielt. Damit sich Organisationen als aktive Systeme jedoch auch mit ihrer Umwelt in Beziehung treten können, bedarf es darüber hinaus der Fähigkeit, offen gegenüber Umwelteinflüssen und neuen Ideen zu sein und mittels Lern- und Anpassungsprozessen auf sich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren. Dies wird im folgenden Abschnitt thematisiert und es wird ein mögliches Konzept vorgestellt, mittels dessen solche Fähigkeiten in Organisationen

überprüft sowie gefördert werden können.

2.2.3 Externe Adaption durch soziale Kreativität

„[...] [D]ie Bewegung unseres System in Richtung etwas Nachhaltigem scheint auf einer neuen Form des Beziehens, einer neuen sozialen Kreativität, zu basieren. Es ist wahrscheinlich, dass diese Bewegung durch Spiegelung einer nachhaltigen, ko-kreativen Form des Beziehens im sozialen Prozess von Kreativität selbst erreicht werden kann.“ (Ray, 1999: 304)

„War Kreativität einst das Fachgebiet des einsamen Genies, des Künstlers oder Physikers, so sehen wir heute eine Bestätigung dafür, wie Kreativität unser tägliches Leben durchdringen kann und ungemein nützlich dafür sein kann, adaptive Reaktionen auf jenen rapiden Wandel zu stärken, der so charakteristisch für unsere heutige Zeit ist.“ (Montuori & Donnelly, 2013: 58)

Wie bereits deutlich wurde, ist Wirtschaften in der heutigen Welt wesentlich von komplexen Umweltbedingungen und -veränderungen geprägt, bedarf deshalb in hohem Maße einer Sensibilität gegenüber dieser Dynamiken sowie entsprechender Anpassungsfähigkeit. Um überlebensfähig zu sein, müssen Organisationen auf breiter Ebene die Fähigkeit aktiver Systeme entwickeln, adaptive und kreative Reaktionen auf die Entwicklung ihrer externen Umwelt hervorzubringen (vgl. Purser & Montuori, 1999: 313). Dies bringt ein verändertes Bild von Organisationen hervor, die, nun weniger maschinenartig ihr Umfeld kontrollierend, auftreten können und stattdessen als soziales System in einem organisationalen Lernprozess auf ihr Umfeld reagieren müssen (vgl. ebd.: 340, 352f). Solche Systeme befinden sich im Laufe ihrer Entwicklung permanent zwischen Stabilität und Chaos – sie nutzen Instabilität und Chaos um gegebene Strukturen aufzubrechen und zu einer höheren Ordnung und somit neuer Stabilität zu gelangen (vgl.

ebd.: 338f, 344). Somit ist Nachhaltigkeit von Organisationen in hohem Maße mit einem Wandel verbunden, in dessen Zentrum Kreativität und Innovationen stehen (vgl. Ray, 1999).

Auffassungen von Kreativität: vom Individuum zur Gruppe

Nach Purser und Montuori (1999) bedarf es für einen entsprechenden Wandel allerdings zunächst eines veränderten Verständnisses von Kreativität. So wird Kreativität in der westlichen Welt überwiegend individualistisch verstanden und durch den Mythos des einsamen Genies geprägt, welches revolutionäre Innovationen, losgelöst von seinem Umfeld (sozial, historisch und kulturell) entwickelt und diese anschließend implementieren lässt. Hierbei gilt das Umfeld als Kreativität hemmende Größe, anstatt mögliche kreative Potenziale in Betracht zu ziehen (vgl. S. 315ff; auch bei Paulus & Nijstad, 2003: 4). Dies schlägt sich auch in der Kreativitätsforschung nieder, welche einen primär individualistischen Standpunkt vertritt und die Bedeutung sozialer Aspekte vernachlässigt (vgl. Hennessey, 2003: 184; Paulus & Nijstad, 2003: 3; Sawyer, 2006: 35ff).

Kreativität, wie sie für Kulturen der Nachhaltigkeit von Nöten ist, kann allerdings nicht allein auf einzelnen Individuen basieren, die zu spezifisch definierten Zeitpunkten radikale Innovationen hervorbringen, sondern bedarf vielmehr kontinuierlicher kreativer Beziehungen innerhalb sozialer Systeme (vgl. Purser & Montuori, 1999: 313). Und selbst individuelle kreative Ideen benötigen für ihre Durchsetzung und somit das Hervorbringen von Innovation mehr als individuelles Talent. Folglich plädieren Purser und Montuori (1999) für einen Paradigmenwechsel in der Kreativitätsforschung und -förderung (vgl. S. 313f, 335). Dieser wird unterstützt durch weitere Autoren, die sich auf

verschiedenen Ebenen mit sozialen Aspekten von Kreativität beschäftigen (vgl. Paulus & Nijstad, 2003: 4f). So haben sich diverse Forscher bereits seit Jahrzehnten im Rahmen organisationaler Innovationsforschung mit Gruppenkreativität beschäftigt und für die Einführung von Teamarbeit sowie kooperativem Lernen plädiert. Dennoch wurde die Wirksamkeit von Gruppenprozessen von Seiten der Forschung eher nachrangig behandelt (vgl. Paulus, 2000). Erste bedeutsame Arbeiten zu sozialen und kontextbezogenen Aspekten folgten erst in den späten achtziger Jahren. Amabile und Kollegen (1996) setzten sich mit intrinsischer Motivation sowie der Bedeutung des organisationalen Kontexts für Kreativität auseinander und Csikszentmihalyi entwickelte eine systemische Perspektive auf Kreativität, in der er die Relevanz von persönlichen Hintergründen, der Gesellschaft und Kultur für die Kreativität von Individuen hervorhebt (nach Sawyer, 2003: 24f).

Der vollzogene Wandel hin zu sozialen und kontextbezogenen Aspekten von Kreativität sowie zu Gruppenkreativität brachte wesentliche Erkenntnisse hervor. So kann Kreativität heute auch als Eigenschaft einer Gruppe angesehen werden, es wird berücksichtigt, dass der soziale und kulturelle Kontext individuelle Kreativität beeinflusst und Gruppenkreativität nicht nur in ausgewählten Situationen sondern alltäglich zu beobachten ist (vgl. Sawyer, 2003: 25ff). Allerdings wurden auch hier nicht die eigentlichen kreativitätsbezogenen Gruppenprozesse untersucht (vgl. Paulus & Nijstad, 2003: 5). Eben diese sind jedoch für kollektive Kreativität essentiell. So geht Sawyer (2003) davon aus, dass Gruppenkreativität das Resultat spezifischer Eigenschaften der Kommunikation zwischen Gruppenmitgliedern ist, sich Kreativitätsforschung demnach auch auf

diese kommunikativen Prozesse konzentrieren und seinen Fokus nicht ausschließlich auf kreative Produkte sowie individuelle mentale Prozesse konzentrieren sollte (vgl. S. 26ff). Auch Purser und Montuori (1999) heben die Bedeutung kommunikativer Prozesse hervor, indem sie Kreativität in Gruppen – fernab bloßer Koordination von Individuen – als Konglomerat dialogischer Interdependenz, geteilter Konversationen, offener Kommunikation sowie einem Gefühl der Gegenseitigkeit innerhalb der Gruppe charakterisieren (vgl. S. 347).

Im organisationalen Umfeld ist der Bedarf an Kreativität und Anpassungsfähigkeit inzwischen erkannt, allerdings folgen laut der Autoren auch die getroffenen Maßnahmen einer individualistischen und instrumentellen Logik und ignorieren wesentliche Aspekte von Kreativität. So wird Kreativität in Organisationen primär aus Sicht der einzelnen Mitarbeiter betrachtet, als Set an Fähigkeiten, die kognitiv erlernt werden können, nach Bedarf auf Abruf bereit stehen und zielgerichtet eingesetzt werden können (vgl. ebd.: 325). Dementgegen wird Kreativität nach Purser und Montuori (1999) als Lebensorientierung verstanden, verbunden mit bestimmten Charaktereigenschaften, die einen Menschen ausmachen und die nicht allein mittels kognitiver Trainings auf individueller Ebene erlernt werden können. Als solche Eigenschaften gelten z.B. unabhängiges Urteilsvermögen, Ambiguitätstoleranz, Flexibilität sowie Präferenz für Komplexität (vgl. S. 325; auch Barron, 1995: 66f).^[9]

An dieser Stelle soll nicht für kollektive und gegen individuelle Kreativität argumentiert werden. Vielmehr ist es das Anliegen des Verfassers, für eine Balance zwischen den beiden Polen zu plädieren und neben individuellen Tendenzen, welche laut Aussage der in diesem Kapitel zitierten Autoren nach wie vor in Wissenschaft und Praxis

dominieren, die Bedeutung kollektiver Kreativitätsaspekte hervorzuheben.

Soziale Kreativität: vom individuellen Ergebnis zum kollektiven Prozess

In Abgrenzung zu einer individualistischen Sichtweise wird soziale Kreativität definiert als sämtliche kreative Prozesse, die zu kreativen Produkten führen und das Ergebnis der Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen sind, also Gruppen und Zusammenarbeit beinhalten (Montuori & Purser, 2000: 4). Damit liegt der Schwerpunkt auf einer prozessualen Perspektive, im Gegensatz zu einer ergebnisbezogenen als zweite wesentliche Perspektive der Kreativitätsforschung. Während sich die ergebnisbezogene Perspektive auf konstituierende Eigenschaften kreativer Ergebnisse/Produkte konzentriert, stehen bei der prozessualen Perspektive die (zwischenmenschlichen) Prozesse im Vordergrund, welche zum Hervorbringen von Ergebnissen essentiell sind. Auf der kognitiven Ebene zählen hierzu divergentes und konvergentes Denken (vgl. Sawyer, 2003: 173). Bezogen auf Gruppen manifestiert sich divergentes Denken in der Fähigkeit, verschiedene Perspektiven zur Betrachtung eines Sachverhalts einzunehmen, unterschiedliche Alternativen einzubeziehen und abzuwägen, sowie spezifische Informationen von Gruppenmitgliedern für die Gruppe verfügbar zu machen. Konvergentes Denken hingegen drückt sich in der Fähigkeit einer Gruppe aus, eine Vielzahl an Optionen/Ideen in eine durchführbare Entscheidung zu überführen. Somit stellt dies die Voraussetzung dafür dar, dass neue Ideen implementiert werden können (vgl. Milliken et al., 2003: 34ff).

Hinsichtlich divergenter Prozesse führt das Berücksichtigen diverser Perspektiven laut empirischen Untersuchungen zu originelleren,

komplexeren und qualitativ höherwertigen Ergebnissen. Des Weiteren wird die kreative Qualität von Ergebnissen gefördert, wenn multiple Alternativen gegenübergestellt werden. Auch die spezifischen Informationen von Gruppenmitgliedern sind hierfür essentiell (vgl. ebd.). Allerdings führt ein starker Konformitätsdruck in Gruppen häufig dazu, dass sich Mitglieder auf die Informationen konzentrieren, die sie mit der Gruppe gemein haben und ihre spezifischen Informationen nicht mitteilen (vgl. Nemeth & Nemeth-Brown, 2003). Folglich nehmen neben kognitiven auch affektive Aspekte eine bedeutende Rolle für soziale Kreativität ein, indem sie erstere beeinflussen. So wirkt sich starke Identifikation mit der Gruppe positiv auf Kooperation und Vertrauen aus und fördert dadurch, dass Mitglieder ihre Perspektive – in Form von Wissen, Ideen oder Meinungen – mit der Gruppe teilen. Ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit unterstützt aktives Engagement und ein positives Gefühl gegenüber der Gruppe. Außerdem hat dies positive Auswirkungen auf die Bereitschaft der Mitglieder, alternative Blickwinkel einzunehmen sowie mitzuteilen und vielseitige Ideen in der Gruppe zu äußern (vgl. ebd.: 46). Schließlich fördern ein geringer emotionaler Konflikt und eine hohe Zufriedenheit mit der Gruppe die Beteiligung an Gruppenprozessen und Offenheit bezüglich Informationen. So wird tendenziell intensiver nach Informationen geforscht, es werden mehr Informationen integriert, es erfolgt eine stärkere soziale Interaktion und unkonventionelles, kreatives Denken wird gefördert (vgl. Milliken et al., 2003: 45ff).

Ergänzend zu affektiven Aspekten wirkt sich außerdem Diversität^[10] förderlich auf die Kreativität von Gruppen aus, indem vielseitigere Perspektiven integriert, mehr Alternativen berücksichtigt und eine größere Vielzahl einzigartiger Informationen sowie Wissensbestände

eingebraucht werden. Gleichzeitig hat hohe Diversität jedoch tendenziell einen negativen Einfluss auf die genannten affektiven Aspekte, vor allem zu Beginn der Gruppengründung (vgl. ebd.: 40ff). Folglich sind Maßnahmen des Team Buildings in frühen Gruppenphasen von zentraler Bedeutung, da sie sicherstellen, dass Gruppen mit hoher Diversität funktionieren und ihre besonderen Kreativitätspotenziale genutzt werden können (vgl. ebd.: 54).

Über die tatsächliche Interaktion von divergenten und konvergenten kognitiven Prozessen ist wenig bekannt. In der Kreativitätsforschung wird davon ausgegangen, dass diese in einem zweistufigen Prozess aufeinander folgen: Zunächst werden auf unbewusster Ebene durch divergentes Denken neue Ideen produziert, die dann vom Bewusstsein durch konvergentes Denken gefiltert und ausgewertet werden. Allerdings konnte die Kreativitätsforschung nicht eruieren, wie divergente Prozesse ablaufen und inwiefern diese Neuerungen hervorbringen (vgl. Sawyer, 2003: 173). Sawyer (2003) bezweifelt hingegen, dass ein derart linearer Prozess für Gruppenkreativität adäquat ist, da die Komplexität der Interaktion paralleles Hervorbringen und Evaluieren von Ideen erfordert und dies in der Gruppe stattfindet (vgl. S. 173ff). Folglich ist davon auszugehen, dass entsprechende Prozesse auf intra- und interpsychischer Ebene parallel stattfinden^[44]:

„Das soziale Filtern findet parallel zum kreativen Prozess jedes Mitwirkenden statt, genauso wie die evaluativen Prozesse jedes Mitwirkenden parallel zu seinen oder ihren internen psychologischen Prozessen der Ideenfindung operieren müssen. Deshalb muss intrapsychische Evaluation nicht nur parallel zur Ideenfindung stattfinden; interpsychische Evaluation passiert außerdem parallel zur kreativen Darbietung.“ (S. 175)

In besonderem Maße wird dies laut Sawyer in Jazzensembles deutlich.

Diese stützen ihre Arbeit wesentlich auf ein gemeinsames, emergentes Entwickeln von Ideen, und müssen somit kontinuierlich parallele Entwicklungs- sowie Evaluationsprozesse auf Ebene des Individuums und der Gruppe koordinieren (Siehe Kapitel 2.1.4).

Zusammenfassung

Insgesamt konnte dieser Abschnitt zeigen, dass Kreativität und systemische Sensibilität zusammenhängen und zentral für Nachhaltigkeit sind, da sie einen Beitrag dazu leisten können, dass sich Organisationen als soziale Systeme in höherem Maße an ihre Umwelt anpassen. Deutlich wird dies vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Kreativitätsverständnisses, von Kreativität als primär individueller Leistung hin zu einer stärkeren Berücksichtigung gemeinschaftlicher Kooperationsleistungen sowie des Kontexts. So fokussiert Kreativität in Gruppen primär auf kommunikative Prozesse, begleitet durch ein Gefühl der Gegenseitigkeit. Soziale Kreativität gilt folglich als kooperativer Prozess, der zu kreativen Ergebnissen führt. Als zentrale Kreativitätsprozesse wurden dabei divergente und konvergente kognitive Prozesse herausgearbeitet. Erstere konzentrieren sich darauf, unterschiedliche Perspektiven zu übernehmen, Alternativen einzubeziehen, die spezifischen Informationen von Gruppenmitgliedern zu bergen und dadurch eine Vielfalt an Ideen zu generieren. Letztere hingegen zielen darauf ab, Ideen zu evaluieren und auszuwählen. Des Weiteren konnte gezeigt werden, wie die affektive Beschaffenheit und unterschiedliche Formen von Diversität von Gruppen auf deren Kreativität wirken. Diese Prozesse sind in Abbildung 3 zusammengefasst. Außerdem wurde deutlich, dass die Besonderheit sozialer Kreativität darin besteht, dass divergente und konvergente Prozesse interagieren und auf individueller

sowie kollektiver Ebene parallel laufen.

So ermöglicht soziale Kreativität, eine laut Barrett (2000) für komplexe Systeme bedeutsame Ästhetik zu fördern, die es sozialen Systemen ermöglicht, sich in ihre Umwelt einzubetten (siehe Kapitel 2.1.3). Denn soziale Kreativität geht einher mit einer Offenheit für das Emergente, Unvollständige und Fehlerhafte. Damit verbunden schätzen kreative Gruppen die dynamische Entfaltung menschlicher, kollektiver Kreativität. Dies wird dadurch ermöglicht, dass Gruppenmitglieder offen für Unvorhergesehenes sind, sich auf divergente Gruppenprozesse einlassen und dazu bereit sind, auf die Impulse anderer zu reagieren, diese zu evaluieren, aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Auf diese Weise vermitteln kreative Gruppen ihren Mitgliedern die Potenziale selbstorganisierten Handelns – eine wesentliche Voraussetzung komplexer Systeme.

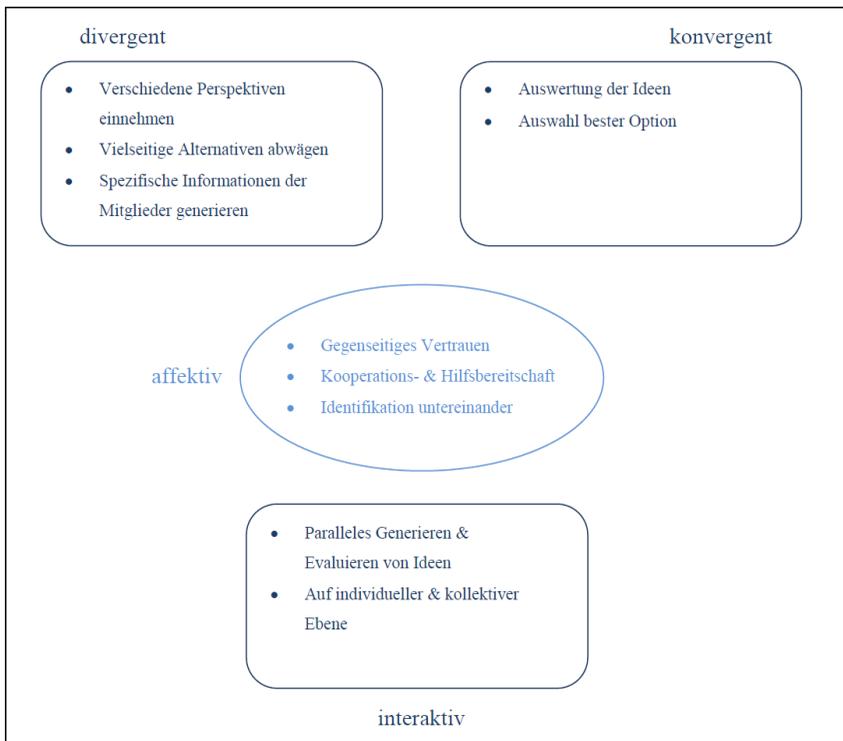


Abbildung 3: Divergente, konvergente, interaktive sowie affektive Prozesse sozialer Kreativität (eigene Darstellung)

Im Hinblick auf die Fähigkeit von Organisationen, in den aktiven Austausch mit ihrer Umwelt zu gehen, ist soziale Kreativität somit von zentraler Bedeutung. So können in höherem Maße neue Ideen generiert werden und die Organisationen als Ganzes werden tendenziell dynamischer, sensibler und lern- bzw. anpassungsfähiger gegenüber sich verändernden Umweltbedingungen.

Es bleibt schließlich offen, inwiefern Musik auch im organisationalen Kontext eine Rolle für die Fähigkeiten internen Zusammenhalts und externer Offenheit spielen kann. Dies wird im folgenden Abschnitt

behandelt.

2.2.4 Beitrag von Musik zu organisationaler Nachhaltigkeit

In Kapitel 2.1.4 wurde bereits deutlich, dass die Relevanz von Musik für Organisationen von Seiten der Forschung erkannt wird. Es wird jedoch von Corbett (2003) kritisiert, dass auch im Kontext von Organisationen das Auge dominiert und klangliche Aspekte wenig Beachtung finden. Gleichzeitig verfügt das Ohr über wesentliche Eigenschaften, um chaotische, komplexe, und vielschichtige Organisationsprozesse zu erfassen (vgl. S. 273; auch Pruetipultham & Mclean, 2010: 7).

Deswegen plädiert Adler (2006) dafür, Denk- und Arbeitsweisen von Künstlern in Organisationen zu integrieren. Nur so kann ihres Erachtens den wesentlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts begegnet werden, die an Stelle eines beschränkten Pragmatismus echter Innovation bedürfen (vgl. S. 487; auch Barrett, 2000): Auf Grund globaler Vernetzung, und damit einhergehenden komplexen Beziehungsgeflechten, ist ihrer Ansicht nach eine Sensibilität für Verbundenheit nötig, über die Künstler im Besonderen verfügen (vgl. S. 488f). Außerdem führt erhöhte Komplexität der Umwelt dazu, dass hierarchische Modelle zunehmend durch künstlerische Metaphern, wie z.B. die Jazz-Metapher, ersetzt werden (vgl. S. 489). Dies bedeutet einen Wandel von ausgeprägten Hierarchien hin zu Netzwerken und die Verlagerung von individueller Arbeit hin zu Teamarbeit, wodurch kooperatives Arbeiten an Bedeutung gewinnt. Auch diesbezüglich sind Künstler in hohem Maße geschult (vgl. S. 491). Da eine komplexe Umwelt einhergeht mit un stetigem Wandel, müssen die Mitglieder von Organisationen ihre Vorstellungskraft und Intuition schulen und dadurch eine besondere Sensibilität für gesellschaftlichen Wandel entwickeln.

Außerdem führt die Unvorhersehbarkeit von Umweltveränderungen dazu, dass die Fähigkeit zu improvisieren benötigt wird. Auch hinsichtlich der beiden letztgenannten Aspekte verfügen Künstler über besondere Fähigkeiten (vgl. S. 491f).

Dass entsprechende theoretische Einschätzungen realistisch sind, zeigen Berthoin Antal und Strauß (2013) in ihrer Review-Studie zu künstlerischen Interventionen in Organisationen. Sie folgern, dass durch den Einsatz von Künstlern und das Vermitteln ihrer Denk- und Arbeitsweisen im Kontext von Organisationen wesentliche Voraussetzungen für Innovationen geschaffen werden können (vgl. S. 3). Vor allem lernen Organisationsmitglieder dadurch, Dinge umfassender und anders wahrzunehmen, da sie in ihrer Reflexion geschult werden, ihre Perspektiven erweitern und sich den aktuellen Bedingungen stärker bewusst werden, diese in höherem Maße hinterfragen (vgl. S. 27). Außerdem ermöglichen künstlerische Interventionen, persönlich zu aktivieren, da entsprechende Aktivitäten von Teilnehmern als positive, anregende Erfahrung wahrgenommen werden, die emotional ansprechen und das energetische Befinden fördern (vgl. S. 29f). Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der von Künstlern vermittelt werden kann, ist die Bedeutung kooperativen Arbeitens. So lernen Teilnehmer künstlerischer Trainings, stärker zusammenzuarbeiten und besser sowie häufiger zu kommunizieren, wodurch sowohl die persönliche Wahrnehmung der Arbeitstätigkeit als auch die Arbeitsproduktivität positiv beeinflusst werden können (vgl. S. 23). Darüber hinaus ermöglichen entsprechende Formate, den Umgang mit Unsicherheit zu erlernen, offen für Neues zu sein und Vertrauen in den Prozess zu entwickeln (vgl. S. 25) – Aspekte, die im Rahmen von Emergenz und komplexen Systemen bereits thematisiert

wurden. Einen Überblick weiterer Wirkungsbereiche künstlerischer Interventionen, absteigend nach Häufigkeit gibt Abbildung 4.

Berthoin Antal und Strauß (2013) führen an, dass Künstler im Rahmen von kunst-, musik-, theater- und tanzbasierten Trainingsmaßnahmen bereits in diversen Branchen eingesetzt werden.^[12] Am stärksten vertreten sind sie dabei in der Aus- und Weiterbildung, in kommunalen Institutionen, Organisationen der Gesundheitsbranche sowie dem produzierenden Gewerbe bzw. der Automobilindustrie (vgl. S. 10).

Wirkungskategorie	Zentrale Aspekte
Veränderte & umfassendere Wahrnehmung	Reflexion, Erweiterung der Perspektiven, Bewusstsein aktueller Bedingungen
Aktivierung	Positive Erfahrung, anregend, Emotionen & Energie
Kooperatives Arbeiten	Qualität der Zusammenarbeit, Häufigkeit der Kommunikation & kommunikative Qualität
Persönliche Entwicklung	Selbstfindung, persönliches Wachstum, Fähigkeiten & Methoden
Beziehungen	Externe und interne Beziehungen
Künstlerisches Arbeiten	Umgang mit Unsicherheit, Offenheit für Neues, Künstlerische Formate übernehmen, Vertrauen in Prozess
Organisationsentwicklung	Organisationskultur, Führungsstil & Arbeitsklima
Strategisch & operativ	Z.B. Profitabilität/ Umsatz, Marketing/ Public Relations, Produktentwicklung, Personalentwicklung

Abbildung 4: Wirkungsbereiche künstlerischer Interventionen in Organisationen (in Anlehnung an Berthoin Antal und Strauß, 2013)

Die Analysen von Adler (2006) sowie Berthoin Antal und Strauß (2013) zeigen, dass die Ausführungen zu Musik als ästhetischer Erfahrung und

ihrer Relevanz für das Entwickeln systemischer Sensibilität, auch im Kontext von Organisationen Bedeutung besitzen. Denn auch hier gilt es, verbindende Muster bzw. komplexe Beziehungen mit der Umwelt von Systemen zu erkennen sowie mit dieser in Interaktion zu treten, auf Veränderung in gemeinsamem, kooperativem Handeln adaptiv zu reagieren (siehe Kapitel 2.1.3). Dabei gilt es, im Sinne komplexer Systeme, desorganisierende Prozesse zuzulassen und das Potenzial von Improvisation zu nutzen, um zu neuer Ordnung zu gelangen (siehe Kapitel 2.1.2). Hilfreich ist es für diese neuen Prozesse, auch hier zeigt ihre Analyse Parallelen zu systemischem Denken, Strukturen zu schaffen, die stärker an Netzwerken orientiert sind und auf Metaphern wie z.B. dem Jazzensemble basieren (siehe Kapitel 2.1.2).

In ihrer Analyse zur Bedeutung von Musik in der Arbeitswelt ziehen Prichard und andere (2007) als Fazit, dass Musik in vielfältiger Weise relevant für Organisationen und deren Management ist und eine kleine aber elaborierte Gruppe an Forschern diese Verbindungen bereits untersucht (vgl. S. 4; auch Nissley, 2002: 53).

Eine erste Verbindung, die bereits in Kapitel 2.1.3 behandelt wurde, ist auf metaphorischer Ebene zu finden. So werden Organisationen auf vielfältige Weise in Metaphern beschrieben, um ihre zentralen Eigenschaften herauszuarbeiten. Im Falle von Musik dient hier klassischerweise die Orchester-Metapher als Bild, um ein adäquates Verständnis von hierarchischer, zentralisierter Führung in Organisationen zu erhalten. Dieses weit verbreitete Bild wird jedoch vermehrt durch andere Metaphern ersetzt, wie z.B. die seit Ende des 20. Jahrhunderts beliebt gewordene Jazz-Metapher (vgl. Weick, 1998; Barrett, 2000), welche an Hand von Jazz-Improvisationen organisationale Improvisations- und Innovationsprozesse zu verstehen

hilft und ein dynamischeres Bild von Organisationen als komplexen Systemen ermöglicht (vgl. Nissley, 2002: 53).

Auf einer ähnlich abstrakten Ebene zeigt eine zweite Verbindung, dass Organisationsforscher Musik nutzen, indem sie sich von ihr inspirieren lassen. So wird u.a. vorgeschlagen, Publikationen in ihrem Aufbau an musikalischen Werken zu orientieren oder Organisationen an Stelle einer visuellen Perspektive primär klanglich wahrzunehmen und zu erforschen (vgl. ebd.: 54; Corbett, 2003).

Des Weiteren werden Organisationen im Rahmen musikalischer Werke und Aufführungen konkret thematisiert, die sich mit dem Arbeitsleben und dem Wirken von Organisationen beschäftigen (vgl. ebd.).

Innerhalb von Organisationen bestehen vielfältige Verbindungen zur Musik. Zum einen wird diese im Rahmen von Marketing- bzw. Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt, um das Verhalten von Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen zu beeinflussen. Zum anderen kommt auch dem aktiven Musizieren eine Rolle zu, welches es ermöglicht, die Organisation und ihre Mitglieder auf anderer Ebene zu erfahren. Der Fokus kann hierbei auf unterschiedlichen Aspekten liegen – von Improvisationsschulungen durch Jazz-Musiker über Teambuilding-Maßnahmen zur Förderung zwischenmenschlicher Bindung bis hin zu eigenen Organisationsliedern, welche ritualisiert gesungen werden, um die Identifikation mit der Organisation und ihrer Kultur zu unterstützen (vgl. ebd.). Diese unterschiedlichen Formen aktiven Musizierens werden in Kapitel 4.2 vertieft behandelt.

2.3 Zwischenfazit

In diesem Kapitel konnte gezeigt werden, dass es für Nachhaltigkeit als

kulturellem Leitbild eines neuen Weltbildes bedarf, welches den Fokus nicht auf eine primär trennende, sondern auf eine stärker verbindende Logik legt. Mögliche Ansätze können im Systemdenken gesehen werden, insbesondere unter Berücksichtigung von Ausführungen zu komplexen und resilienten Systemen. Denn diese gehen auf die vielschichtigen, vielseitigen und dynamischen Beziehungen sowie Anpassungsprozesse von Systemen in Bezug auf ihre Umwelt ein.

Die Relevanz dieser Aspekte wurde auch im Hinblick auf organisationale Nachhaltigkeit verdeutlicht und es konnte gezeigt werden, dass Organisationen als resiliente Systeme Eigenschaften benötigen, die einerseits eine interne Integration und andererseits eine externe Anpassung ermöglichen. Auf einer strukturellen Ebene wurde außerdem deutlich, welche Bedeutung, fernab formeller Strukturen, emergenten Strukturen für kreative, adaptive Prozesse zukommt. Um die Charakteristika resilienter Organisationen zu operationalisieren, wurden die Konzepte Gruppenkohäsion und soziale Kreativität vorgestellt, die weiter als Grundlage dienen werden, um die Potenziale musikalischer Interaktion für organisationale Nachhaltigkeit zu eruieren.

Schließlich ließ sich zeigen, dass Musik als ästhetische Erfahrung durch das Schulen systemischer Sensibilität dazu beitragen kann, zentrale Aspekte von Nachhaltigkeit zu vermitteln und dass dies auch im Rahmen von Organisationen relevant ist. Im organisationalen Kontext vermag Musik dadurch potenziell, einerseits Offenheit gegenüber der Umwelt und erforderlicher Anpassungsprozesse zu fördern. Auf der anderen Seite wird angeführt, dass Musik auch innerhalb sozialer Gruppen eine bedeutsame Wirkung entfalten kann, und deren internen Zusammenhalt stärkt.

Inwiefern diese Aspekte für Gruppenkohäsion und soziale Kreativität in Organisationen relevant sind, wird im nächsten Kapitel behandelt. Dabei wird der Fokus (individuelle Effekte sowie Wirkungen bzgl. Gruppenkohäsion) überwiegend auf gemeinsamem Musizieren, insbesondere gemeinsamem Singen liegen. Hinsichtlich der Wirkungen auf soziale Kreativität wird der Blick auf musikalische Gruppenimprovisationen gerichtet und deren Potenziale zur Förderung kreativer Prozesse, affektiver Wirkungen und systemischer Sensibilität untersucht.

3 Musik und ihre Wirkung

Musik gilt als allgegenwärtiges Phänomen, welches unsere Welt in sämtlichen Kulturen bereits seit mehreren Jahrtausenden begleitet (vgl. Conard et al., 2009) und tief in unserer menschlichen Entwicklung verankert ist (vgl. Trehub, 2003). Gleichzeitig ist Musik seit jeher als soziales Phänomen zu beobachten, welches wesentlich auf zwischenmenschlicher Interaktion fußt (vgl. Kirschner & Tomasello, 2009, 2010). Es stellt sich die Frage, warum Musik eine solche Erfolgsgeschichte vorweist und ob ihr eine besondere Wirkung auf soziale Gruppen zugeschrieben werden kann, um sie als soziales, omnipräsentes Phänomen zu erklären.

Im folgenden Kapitel wird dafür zunächst der Begriff Musik näher erläutert und es werden universelle Eigenschaften herausgearbeitet. Anschließend wird der Ursprung von Musik eruiert und analysiert, inwiefern Musik für andere Lebewesen außer dem Menschen von Relevanz ist. Dabei liegen vor allem Zusammenhänge mit der menschlichen Bedeutung und Entwicklung von Musik im Fokus. Darauf aufbauend erfolgt eine Gegenüberstellung verschiedener Erklärungsansätze für die Bedeutung von Musik und es wird auf einen evolutionären Ansatz näher eingegangen. Schließlich werden die vielseitigen potenziellen Wirkungsweisen musikalischer Interaktion auf individuelle Aspekte wie Wohlbefinden und Gesundheit und zwischenmenschliche Aspekte wie Gruppenkohäsion und soziale Kreativität überprüft und es wird ermittelt, welche Bedeutung Musik innerhalb sozialer Systeme zukommen kann.

3.1 Grundlagen

Da Musik weltweit verbreitet ist und sich sogar über die Menschheit hinaus Verbindungen zu anderen Spezies finden lassen, wird deutlich, dass es zunächst gilt, diesen Begriff zu verstehen. Dies bedeutet, dass Musik bzw. unterschiedliche Formen musikalischer Interaktion zu definieren sind und darüber hinaus zu erfassen ist, welche Besonderheiten bzw. Charakteristika diese aufweisen. Diese Aspekte werden im Folgenden abgedeckt und es wird darüber hinaus ein Überblick gegeben, wie sich die Wissenschaft die Relevanz von Musik entwicklungsgeschichtlich erklärt. Auch wird, mit Blick auf die Fragestellung dieser Studie, die Plausibilität der Kohäsionshypothese untersucht. Diese unterstellt Musik eine förderliche Wirkung auf prosoziales Verhalten in Gruppen und versucht auf diese Weise, für die evolutionäre Relevanz von Musik zu argumentieren. Somit legt der folgende Abschnitt das theoretische und konzeptionelle Fundament für die weitere Analyse dieser Studie.

3.1.1 Definition und Eigenschaften von Musik

Um sich mit dem Ursprung und der Wirkung von Musik eingehender zu beschäftigen, bedarf es zunächst eines Begriffsverständnisses. Es existiert eine Fülle an Definitionen, die versuchen Musik als monolithisches Ganzes zu erläutern. So versteht Spitzer (2007), in Anlehnung an Gray und Kollegen, Musik als „produzierte Schallmuster unterschiedlicher Tonhöhe und -länge zu emotionalen, sozialen, kulturellen oder kognitiven Zwecken“ (S. 18). Der Fokus liegt somit auf komplexen Klanggebilden, die vielseitige Zwecke verfolgen und neben individuellen auch zwischenmenschliche Aspekte beinhalten. Diese Definitionen sind allerdings umstritten, weil sie zumeist ein enges

Verständnis von Musik vertreten, und daher nicht kompatibel sind mit einem allgemeineren Verständnis nicht-westlicher Kulturen. So werden Aspekte wie Tanz, Poesie und Feiern nicht berücksichtigt, welche in anderen Kulturkreisen zentraler Bestandteil des Begriffsverständnisses musikalischer Interaktion sind (vgl. Fitch, 2006: 181; Merker, 2001: 320).

Fitch (2006) schlägt deshalb vor, Musik nicht als Ganzes sondern vielmehr seine einzelnen Komponenten zu definieren, wobei er sich auf Gesang und instrumentale Musik konzentriert. Um eine Vergleichbarkeit mit der Musik von Tieren zu ermöglichen definiert er Gesang als komplexe, erlernte Vokalisierung. Instrumentale Musik wird, dieser Logik folgend, als die Nutzung von Gliedmaßen und anderen Körperteilen zum Hervorbringen strukturierter, kommunikativer Klänge unter möglichen Rückgriffs auf zusätzliche Objekte, definiert (S. 181f). Anhand dieser Definitionen wird bereits deutlich, dass Musik eine soziale und aktive Komponente inhärent ist – sie ist vom Ursprung her kulturell überliefert, muss erlernt werden und dient von ihrer Funktion her Kommunikation zwischen Individuen. Dass Musik Aktivität beinhaltet, betont Small (1998), der mit dem Verb „musick“ die allgemeine Teilnahme an einer musikalischen Aufführung bezeichnet – ob musizierend, zuhörend, übend, komponierend oder tanzend (S. 8).

Die Definitionen von Fitch (2006) stellen auch im Rahmen dieser Studie das wesentliche Verständnis von Musik dar und dienen als Grundlage der weiteren Ausführungen. Allerdings bezieht Gesang, anders als bei diesem Autor (vgl. S. 176), im weiteren Verlauf dieser Studie auch lyrischen, textbasierten Gesang mit ein. Hinsichtlich des Begriffes ‚musick‘ beschränkt sich die Betrachtung hier im Wesentlichen auf das aktive Musizieren, gesanglich und instrumental, beim Üben sowie

Aufführen. Auch die unterschiedlichen Rationalitäten von Musik, auf die Spitzer (2007) hinweist, sind in dieser Studie relevant. Sie werden später aufgegriffen und sollen, vor allem in Bezug auf soziale Zwecke, wesentlich dazu beitragen, die Wirkung musikalischer Interaktion zu begründen.

Um ausgehend von diesen Definitionen ein präziseres Verständnis von Musik zu erlangen, stellt Fitch (2006) zentrale Eigenschaften von Musik heraus, die vor allem eine Abgrenzung zur menschlichen Sprache ermöglichen (siehe Abbildung 4). Hierbei ist zu beachten, dass Musik wesentliche Eigenschaften (komplex, generativ, kulturell übertragen und transponierbar) mit Sprache teilt. So weist Musik *Komplexität* auf, was bedeutet, dass sie aufwendiger ist als andere Vokalisierungen (z. B. lachen oder stöhnen). Außerdem ist sie *generativ*, da sie durch regelbasierte Kombinationen und Vertauschungen einer beschränkten Anzahl an Noten, eine unbegrenzte Anzahl hierarchisch strukturierter Signale ermöglicht. Des Weiteren ist Musik *kulturell übertragen*, da sie erst durch Erfahrung erlernt wird. Unter *Transponierbarkeit* wird schließlich verstanden, dass Musik als gleich gilt, egal in welcher Tonhöhe sie gespielt wird (vgl. S. 178f).

Von Sprache lässt sich Musik durch einige zentrale Eigenschaften abgrenzen. So verfügt Musik über eine *diskrete Anzahl von Tönen* – die jedoch je nach Kulturkreis variieren. Darüber hinaus ist Musik *isochron*, da sie stets von einem regelmäßigen, periodischen Takt begleitet wird. Musik zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass sie in einem spezifischen *performativen Kontext* stattfindet. So sind bestimmte Lieder und Stile in entsprechenden sozialen Kontexten beheimatet.^[13] Damit verbunden ist Musik *wiederholbar*, Lieder werden wiederholt gespielt und verlieren dabei tendenziell nicht an Bedeutung. Schließlich

besitzt Musik *a-referentielle Ausdruckskraft*, da sie eine flexible Zuordnung von Stimmungen und Bewegungen zulässt, die allgemein personenspezifisch ist, allerdings auch intersubjektive Muster beinhaltet (vgl. ebd.: 179ff).^[14]

In Ergänzung zu dieser vergleichenden bzw. abgrenzenden Charakterisierung musikbezogener Eigenschaften lassen sich nach Roederer (1984) verschiedene Ebenen abgrenzen, auf denen universelle, kulturübergreifende Eigenschaften von Musik zu beobachten sind. Bezogen auf einzelne Töne kann zwischen Lautstärke, Stimmung bzw. Tonhöhe und Klangfarbe unterschieden werden. Auf einer nächsten Ebene existieren komplexere Eigenschaften wie Rhythmus, Oktavstimmung, Gleichklang und Dissonanz, Skala, Tonart, Melodie und Harmonie.^[15] Hinsichtlich der höchsten Abstraktionsebene lassen sich als Eigenschaften anführen, dass Menschen weltweit emotional motiviert sind, Musik zu hören und, dass durch Musik Emotionen ausgelöst werden können (vgl. S. 351, 355f*^[16]).

Eigenschaften von Musik	Bedeutung	In Sprache?
Komplex	Vielschichtig variabel: z.B. hinsichtlich Lautstärke, Klangfarbe, Harmonie, Skalen	✓
Generativ	Aus beschränkter Anzahl Töne kann mittels Variationen unbegrenzte Anzahl an Signalen erfolgen	✓
Kulturell überliefert	Muss individuell erlernt werden	✓
Diskrete Anzahl Noten	Je nach Kulturkreis variiert die verfügbare Menge an Tönen: z.B. in abendländischer Tradition 12 voneinander klanglich verschiedene Töne innerhalb einer Oktave	X
Isochron	Stets durch regelmäßigen Takt begleitet	X
Transponierbar	Bedeutung von Musik relativ unabhängig von Tonlage	✓
Performativer Kontext	Stücke werden meist zu spezifischen Anlässen gespielt: Z.B. Schlaflieder, Trauermärsche, Hymnen/ Lobgesänge	X
Wiederholbar	Bedeutung von Liedern nimmt tendenziell mit Bekanntheitsgrad nicht ab	X
A-referentielle Ausdruckskraft	Musik ruft emotionale Reaktionen hervor; diese sind individuell, beinhalten jedoch auch allgemeinere Muster	X

Abbildung 5: Eigenschaften von Musik
(in Anlehnung an Fitch, 2006)

3.1.2 Ursprung von Musik

Für ein Verständnis der musikalischen Geschichte menschlicher Zivilisation sind vor allem archäologische Funde aufschlussreich. So

gehen konservative Schätzungen – basierend auf ausgegrabenen Instrumenten wie z.B. Flöten aus tierischen Knochen – davon aus, dass Menschen bereits seit mindestens 40.000 Jahren musizieren (vgl. Conard et al. 2009; Kunej & Turk, 2001). Allerdings ist eine weitaus längere Geschichte denkbar, da diese Funde zum einen älteren Ursprungs sein können (vgl. Huron, 2001: 48f), zum anderen wurden für den Instrumentenbau leichter zu verarbeitende und somit häufiger verwendete Materialien, wie z.B. Holz, selten konserviert und sind somit heute archäologisch nicht nachweisbar (vgl. Fitch, 2006: 197). Außerdem beschränken sich die Ergebnisse dieses Forschungsfeldes auf instrumentale Musik, Zeugnisse von Gesang – welcher laut Definition im Gegensatz zu instrumentaler Musik ohne Objekte auskommt – sind hier nicht anzutreffen. Die Geschichte menschlichen Gesangs bleibt somit spekulativ, ihr Ursprung wird allerdings vor bzw. während der Entwicklung menschlicher Sprache eingeordnet (vgl. ebd.: 195f, Dunbar, 2004: 263), für die ein Zeitraum von 250.000 bis 500.000 Jahren als wahrscheinlich gilt (vgl. Dunbar, 2004: 262).

Um Aufschluss über die Hintergründe menschlichen Musizierens zu erhalten, ist es neben archäologischen Analysen hilfreich, der Frage nachzugehen, wo in der Natur Zeugnisse von Musik zu finden sind. Mittels vergleichender Methoden können homologe und analoge Ähnlichkeiten mit anderen Arten untersucht werden, die ebenfalls Musik nutzen. Während homologe Merkmale von einem gemeinsamen Vorfahren vererbt wurden, haben sich analoge Merkmale unabhängig voneinander in zwei Abstammungslinien ohne gemeinsamen Vorfahren entwickelt (vgl. Fitch, 2006: 181).^[17] Ausgehend von der genannten Gesangsdefinition ist der Mensch der einzige singende Primat (vgl. ebd.: 183), Homologien sind folglich nur hinsichtlich instrumentalen

Musizierens zu beobachten. So gibt es verschiedene Menschenaffenarten die beidhändig trommeln – vor allem Gorillas, Schimpansen und Bonobos. Bei den Gorillas sind es zumeist Männchen, die zur Revierverteidigung und zum Zeichen von Aggressivität auf ihren Brustkorb trommeln.^[18] Schimpansen und Bonobos nutzen für ihr Trommeln primär Gegenstände, ebenfalls um Dominanz zu demonstrieren (vgl. ebd.: 194f). Es ist somit davon auszugehen, dass bereits die gemeinsamen Vorfahren von Menschen und anderen Primaten zumindest instrumental musiziert haben, weshalb ein Zeitraum musikalischer Interaktion von über 40.000 Jahren wahrscheinlich ist (vgl. ebd.).

Neben dem Menschen ist Gesang bei verschiedenen Arten von Vögeln, Walen und Flossenfüßern zu beobachten, wobei Vögel die größte Anzahl singender Arten ausmachen. Bei Vögeln singen primär die Männchen, wobei auch weibliche Gesänge zunehmend Beachtung in der Forschung finden. Als wesentliche Funktionen männlichen Gesangs lassen sich Revierverteidigung und Partnersuche unterscheiden, wobei die empirischen Belege für Revierverteidigung eindeutiger sind (vgl. ebd. 185ff). Darüber hinaus wird bei einigen Arten die Etablierung und Aufrechterhaltung von Paarbindung durch Duett singen angeführt. Für andere Arten wird beobachtet, dass sich der Gesang auf die Kommunikation und soziale Bindung innerhalb von Gruppen und Familien positiv auswirkt (vgl. ebd.: 188). Der Gesang von Vögeln gleicher Art variiert regional und verändert sich historisch – eine Gemeinsamkeit die sie mit menschlichem Gesang und dem anderer Tiere teilen (vgl. ebd.: 190).^[19]

Diese Erkenntnisse weisen sowohl auf Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zu Gesang und instrumentaler Musik beim Menschen hin

und sind somit aufschlussreich für die Begründung menschlichen Musizierens. Ähnlich wie Menschen verfügen einige der Tierarten, vor allem bei Vögeln und Walen, über komplexe musikalische Strukturen sowie ganze Repertoires an Stücken, die sich im Zeitverlauf verändern und regionale „Dialekte“ aufweisen. Anders als bei den meisten Tierarten ist Musizieren beim Menschen jedoch nicht geschlechtsspezifisch, es musizieren sowohl Männer als auch Frauen. Auch die Funktionalität menschlichen Musizierens scheint komplexer als dies bei den meisten musizierenden Tierarten, überwiegend beschränkt auf Revierverteidigung und Partnerwahl, der Fall ist. Dieser Frage wird im folgenden Abschnitt vertieft nachgegangen.

3.2 Erklärungsansätze für die Entwicklungsgeschichte von Musik

Der Versuch, Musik entstehungsgeschichtlich zu erklären, wird bereits seit geraumer Zeit unternommen. Dabei werden diverse Ansätze verfolgt und kontrovers diskutiert (vgl. Kirschner & Tomasello, 2010: 354f). Einige Erklärungsansätze schreiben Musik eine rein Vergnügen stiftende, ästhetische Funktion zu (vgl. Pinker, 1997). Andere argumentieren für eine adaptive Funktion von Musik, die Individuen oder sozialen Gruppen eine Überlegenheit im Wettbewerb um knappe Ressourcen ermöglichte (vgl. Huron, 2001). Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Ansätze vorgestellt, wobei der Fokus auf den Typologien von Roederer (1984) und Huron (2001) liegt. Zur kritischen Reflexion wird dabei vor allem auf Fitch (2006) zurückgegriffen.^[20] Als theoretisches Fundament für die Kapitel 3.3 analysierten empirischen Studien, wird schließlich ein Erklärungsansatz näher erläutert.

3.2.1 Erste adaptive Erklärungsansätze

Roederer (1984) unternimmt den Versuch, Musik eine adaptive Funktion in der menschlichen Entwicklung zuzuschreiben, wonach Musik die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit von Individuen und Gruppen verbessert haben soll. Als Basis seiner Arbeit führt er die Beobachtung an, dass Musik keine biologisch relevanten Informationen enthält^[21] und dennoch Menschen weltweit auf musikalische Botschaften reagieren (vgl. S. 351). Diese Erkenntnis nimmt er als Grundlage, um nach einer Relevanz musikalischer Aktivitäten für das menschliche Überleben zu suchen. Dabei nennt er als mögliche Erklärungsansätze drei parallel wirkende Faktoren, welche die Relevanz von Musik für die menschliche Entwicklung bedingen: Vorsprachliche Informationsfunktion, Training für Spracherwerb und Angleichen von Emotionen.

So geht die erste Erklärung davon aus, dass Musik eine vorsprachliche Informationsfunktion besitzt. Bevor ein Kind die menschliche Sprache erlernt, versucht es die musikalischen Klänge seiner Mutter zu identifizieren. Dies wirkt in doppelter Weise positiv auf die Entwicklung des Kindes, da somit zunächst eine emotionale Bindung zu Mutter aufgebaut werden kann und darüber hinaus eine Motivation zum Spracherwerb gefördert wird. Roederer (1984) schreibt den verschiedenen Elementen von Musik unterschiedliche Wirkungen zu. Auf einer niedrigen Komplexitätsstufe (siehe Kapitel 3.1.1) wirken Elemente wie Töne, Akkorde, Symmetrien und Klangfarben. Diese rufen Emotionen hervor und dienen damit als limbische Belohnungen auf der Suche nach phonetischen Klinginhalten menschlicher Sprache. Auf einer höheren Komplexitätsstufe wirken u.a. Melodien und Themen akustischer Signale motivierend, indem sie die instinktive Suche nach

logischer Struktur und grammatikalischem Gehalt ansprechen (vgl. S. 352ff).

In einer zweiten Erklärung wird argumentiert, dass Musik das Wahrnehmen musikalischer Aspekte von Sprache trainiert. So können mit Hilfe von Musik Vokale, der Klang der Stimme, der Tonfall sowie das Wiedererkennen von Stimmen geschult werden. Darüber hinaus wird ein Training von zeitlichen Folgen und Tonlagen, insbesondere bei orientalischen Sprachen, sowie von Anstieg und Neigung des Sprachtons, vor allem für afrikanische Sprachen, ermöglicht (vgl. ebd.: 354f).

Die dritte Erklärung führt an, dass Musik relevante Informationen bzgl. der emotionalen Verfassung beinhaltet. Gemeinsames Musizieren kann ein emotionales Angleichen von Gruppen bewirken – während Sprache primär ein intellektuelles Synchronisieren ermöglicht. Somit fördert Musizieren in sozialen Gruppen die Entwicklung emotionaler Kohärenz, welche eine zentrale Voraussetzung für kollektives Handeln darstellt (vgl. ebd.: 356).

Roederer (1984) geht davon aus, dass all diese Faktoren parallel wirken und sich die entsprechenden Erklärungsansätze nicht gegenseitig ausschließen. Insgesamt argumentiert er für eine adaptive Funktion von Musik, sowohl auf individueller als auch kollektiver Ebene. So konnten musikalische Individuen durch einen intensiveren Beziehungsaufbau und bessere Sprachvoraussetzungen sowie eine besser trainierte Stimme einen adaptiven Vorteil aufweisen und waren somit besser an ihr Umfeld angepasst. Ebenso konnten soziale Gruppen durch gemeinsames Musizieren eine höhere Gruppenkohäsion erzielen, ihre kollektive Handlungsfähigkeit

verbessern und dadurch einen adaptiven Vorteil gegenüber anderen Gruppen erzielen (vgl. S. 356).

3.2.2 Systematisierung adaptiver und nicht-adaptiver Erklärungsansätze

Huron (2001) gibt einen systematischen Überblick verschiedener Erklärungsansätze von Musik und geht dabei sowohl auf nicht-adaptive als auch adaptive Ansätze ein, wobei der Fokus auf adaptiven liegt. Er betont in seiner Analyse, dass Musik nicht zwangsläufig eine evolutionäre Funktion hatte, diese jedoch generell denkbar und zu argumentieren ist. Für eine adaptive Funktion von Musik sprechen seines Erachtens die hohe Relevanz von Musik in diversen Kulturen und Epochen (siehe Kapitel 3.1) sowie der intensive Ressourceneinsatz, welcher für Musizierern aufgewendet wurde und wird. Er skizziert verschiedene Theoriestränge, die allesamt eine evolutionäre Bedeutung von Musik vertreten und von denen hier einige kurz vorgestellt werden.

So geht die Hypothese der Partnerwahl davon aus, dass Musik von hoher Relevanz für das menschliche Umwerben war, schöner Gesang z.B. als Ausdruck von Gesundheit galt, und somit den Reproduktionserfolg erhöhte (vgl. ebd.: 47).

Andere Forscher argumentieren, gemeinsames Musizieren wirkte positiv auf die Gruppenleistung, indem Gruppenaktivitäten besser koordiniert werden konnten und somit Gruppen eine Überlegenheit ermöglichten (vgl. ebd.). Dies kann im Sinne erhöhter aufgabenbezogener Kohäsion von Gruppen verstanden werden (siehe Kapitel 2.2.2).

Ein weiterer Ansatz besagt, dass durch Musizieren die motorischen Fähigkeiten trainiert wurden und damit z.B. Gesang als notwendiger Wegbereiter für die individuelle Sprachentwicklung diene – ähnlich wie Gesang von Roederer (1984) hinsichtlich kognitiver Fähigkeiten als Training für den Spracherwerb angeführt wird.

Eine weitere Hypothese argumentiert für die Förderung sozialer Kohäsion durch Musik. Hier bezieht sich Huron auf Roederer (1984) und argumentiert weiter, dass durch gemeinsames Musizieren Solidarität und altruistisches Verhalten gegenüber der Gruppe gefördert werden konnten und somit soziale Gruppen kollektiv handlungsfähiger, weil stärker emotional verbunden, wurden (vgl. Huron, 2001: 46f).^[22]

Huron (2001) kritisiert den Ansatz sexueller Selektion, da anders als bei Vögeln und anderen singenden Arten, bei den Menschen sowohl Männer als auch Frauen gleichermaßen singen (siehe Kapitel 3.1.2). Somit kann hier nicht von einem sexuellen Dimorphismus gesprochen werden, der als Voraussetzung für eine sexuelle Selektion gilt (vgl. S. 47f). Unter den vorgestellten Ansätzen argumentiert er für die evolutionäre Theorie der sozialen Bindung von Musik (vgl. S. 53f), welche im folgenden Abschnitt ausführlicher dargestellt und diskutiert wird.

3.2.3 Die Kohäsionshypothese

Das theoretische Fundament für die Kohäsionshypothese, zur entstehungsgeschichtlichen Erklärung von Musik wird in Dunbars (2004) Theorie zum Ursprung von Sprache gesehen (vgl. Huron, 2001: S. 52). Dunbar (2004) stellt die Hypothese auf, dass Sprache in menschlichen Gruppen die Funktion gegenseitiger Pflege übernimmt

und somit primär dem sozialen Austausch dient (vgl. S. 257). Tiere schließen sich in Gruppen zusammen, um sich vor Feinden zu schützen. Hierbei gelingt der Schutz umso besser, je größer die Gruppe ist. Allerdings steigen mit zunehmender Gruppengröße auch die Kosten der Gruppe, da zum einen mehr Nahrung benötigt wird wodurch eine höhere Mobilität erforderlich wird und zum anderen interne Konflikte wahrscheinlicher werden. Als Lösung dient die Bildung interner Allianzen, was bei Tieren – vor allem Primaten – durch Fellpflege geschieht (vgl. S. 258). Dabei ist zu beobachten, dass die Pflegezeit in Gruppen positiv korreliert ist zu der Gruppengröße, die Bildung von Allianzen also in größeren Gruppen immer wichtiger und intensiver wird (vgl. S. 259). Bezogen auf Menschen, die Ergebnissen Dunbars und Kollegen zu Folge eine durchschnittliche Siedlungsgröße von 150 Individuen aufweisen (nach Dunbar, 2004: 260), wurde gegenseitige Pflege im Laufe der Entstehungsgeschichte nicht mehr realisierbar (vgl. ebd.). So müssten diese heute alleine 43 Prozent ihrer Zeit für gegenseitige Pflege aufwenden. Stattdessen wurde die menschliche Sprache entwickelt, ein effizienteres Mittel zur Bildung und Aufrechterhaltung von Freundschaften und Allianzen. Allerdings beschränkt sich die menschliche Sprache auf enge zwischenmenschliche Interaktionen mit einer eingeschränkten Menge an Interaktionspartnern (vgl. S. 261).

Für eine bindungsfördernde Interaktion mit mehr Personen hat sich nach Ansicht Hurons (2001) Musik etabliert. Da Gesang lauter als Sprache ist und die parallele Interaktion von mehr Menschen ermöglicht, stellt Musik eine Form dar, um durch Synchronisierung von Emotionen die soziale Bindung zu fördern, eine bessere kollektive Handlungsfähigkeit zu ermöglichen und dadurch die

Wettbewerbsfähigkeit von Gruppen zu stärken (vgl. S. 54). Auch Dunbar (2004) selbst begründet letztlich die entstehungsgeschichtliche Bedeutung von Musik auf Basis dieser Hypothese (vgl. S. 261ff) (siehe Kapitel 3.3.2). Um die Relevanz dieser Hypothese hervorzuheben, führt Huron (2001) eine Reihe unterschiedlicher Belege an.^[23] So wird unter anderem auf die soziale Funktion von Musik und ihre identitätsstiftende Wirkung in Gruppen hingewiesen (vgl. S. 55f). Außerdem wird Musik eine beruhigende, den Testosteronspiegel senkende, und bindungsfördernde, den Oxytocin-Spiegel steigernde, Wirkung zugesprochen (siehe Kapitel 3.3.1), wodurch interne Gruppenkonflikte verringert und der soziale Zusammenhalt erhöht werden sollen (vgl. S. 56f).

Die Quintessenz der Kohäsionshypothese besagt, dass das Etablieren und Aufrechterhalten sozialer Bindungen sowie prosozialen Commitments in größeren Gruppen durch gemeinsames Musizieren gestärkt werden können. So ermöglicht Musik durch eine kollektive Synchronisation von Körperbewegung und Stimmvermischung eine bessere (emotionale) Koordination innerhalb Gruppen, was sich positiv auf Kooperation und prosoziales Innergruppenverhalten auswirkt und im Zuge der Evolution Gruppen, in denen regelmäßig musiziert wurde, adaptiver machte. Somit fungieren musikalische Interaktionen als effektives Instrument, um in größeren Gruppen eine positiv konnotierte kollektive Erfahrung zu sammeln und ein intuitives Gefühl von Gemeinschaft und sozialer Bindung zwischen den Teilnehmern zu schaffen (vgl. Kirschner & Tomasello, 2010: 261).

Um die Ursache sozialer Wirkungen von gemeinsamem Musizieren zu verstehen, führen die Vertreter der Kohäsionshypothese unterschiedliche potenzielle Mechanismen an. So ist es zum einen

möglich, dass Musik bei den Teilnehmern positive Stimmung induziert. Dies ist ein allgemeiner Effekt, der mit der Kommunikation von Emotionen verbunden ist und auch bei sprachlichen Äußerungen erkennbar ist. Dabei werden die emotionalen Reaktionen auf menschliche, strukturierte Vokalisationen durch Verwandtschaftsselektion erklärt, da Kinder im Zuge der Evolution eine Veranlagung dazu entwickelt haben, emotional auf die Äußerungen ihrer Verwandten zu reagieren. So wird gemäß dieses Erklärungsansatzes das prosoziale Verhalten durch die positive Stimmung, induziert durch Gesang und instrumentales Musizieren, ausgelöst (vgl. Kirschner & Tomasello, 2010: 361f).

Ein zweiter Erklärungsansatz geht auf den Begriff des Chamäleon-Effekts zurück und argumentiert, dass der Ursprung in dem unbewussten Bedürfnis liegt, menschliches Verhalten nachzuahmen. Dabei erhöht Nachahmung das Zugehörigkeitsgefühl und fördert somit prosoziales Verhalten. Der ritualisierte Kontext und das hoch repetitive Repertoire von Musik unterstützen diese Wirkung (vgl. Kirschner & Tomasello, 2010: 362).

Darüber hinaus wird Musik in einem weiteren Ansatz eine Synchronie-fördernde Wirkung zugeschrieben. Die harmonische Vermischung von Stimmen im Gesang durch eine diskrete Anzahl an Tönen und kulturspezifischen Skalen fördert das Commitment und die kooperative Haltung. Unterstützend wirkt hier der periodische Takt von Musik, welcher die Synchronisation von Körperbewegungen während Tanz und instrumentellen Spiels ermöglicht. Gemäß diesen Erklärungsansatzes ruft zwischenmenschliche Synchronisation positive Emotionen hervor, welche die Grenzen zwischen dem Selbst und der Gruppe abbauen. Dadurch entsteht gemeinschaftliche Freude

innerhalb der Gruppe und fördert Gruppenkohäsion (vgl. ebd.: 362).

Der vierte mögliche Erklärungsansatz beruft sich auf die gemeinsame Intentionalität musikalischer Aktivitäten und führt an, dass verstärkte Koordination allein nicht ausreichend ist, um die prosoziale Wirkung von Musik zu erklären. Vielmehr können eine gemeinsame Absicht und ein gemeinsames Ziel in Gruppen durch Gesang und Bewegung in der Gruppe dauerhaft repräsentiert werden. Dies basiert auf dem intrinsischen Wunsch danach, Emotionen, Erfahrungen und Aktivitäten mit anderen zu teilen. So wird durch gemeinsame Intentionalität – in diesem Falle das Musizieren – der Gemeinschaftssinn einer Gruppe gestärkt. Im Vergleich zu Sprache, die besonders effektiv gemeinsame Absichten hinsichtlich zielgerichteten Verhaltens bewirken kann, wird der Musik unterstellt, sie könne besonders effektiv gemeinsame Absichten hinsichtlich eines Wir-Gefühls, Zusammenwirkens sowie kooperativen Handelns erzeugen und zu einer gemeinsamen Identität beitragen (vgl. Kirschner & Tomasello, 2010: 362).

Die Autoren führen allgemein an, dass alle der genannten Erklärungsansätze für die Kohäsionsfördernde Wirkung von Musik plausibel sind, argumentieren jedoch insbesondere für den Ansatz geteilter Intentionalität (vgl. S. 361, 363).

Fitch (2006) hingegen spricht sich gegen die Kohäsionshypothese und die Argumentation Hurons aus. Die größte Plausibilität sieht er unter den adaptiven Ansätzen, denen er insgesamt kritisch gegenüber steht (vgl. S. 205), in jenem, der auf die Mutter-Kind-Beziehung rekurriert und besagt, dass diese durch Musik gestärkt wurde. So ermöglicht mütterlicher Gesang^[24] die Kontrolle kindlicher Erregung sowie gezielter Aufmerksamkeit und eine gestärkte emotionale Mutter-Kind-Bindung

und wirkte dadurch adaptiv. Neben einer theoretischen Plausibilität wird die empirische Stärke dieser Hypothese angeführt. An der Kohäsionshypothese übt er differenzierte Kritik. So stellt er zum einen grundlegend in Frage, ob Selektion auf Gruppenebene überhaupt möglich ist oder ob es nicht vielmehr eine Form von individueller Selektion bzw. VerwandtschaftsSelektion ist, die hier wirkt. Es wird angeführt, dass entsprechende sozial orientierte Hypothesen nachvollziehbar sind und beliebter werden, diese allerdings Gefahr laufen Gruppenfunktion und Gruppenselektion miteinander zu verwechseln. Als weiterer Kritikpunkt wird genannt, dass auch für diese Hypothese empirische Belege fehlen (vgl. S. 202ff).

Mit der grundlegenden Frage, ob Selektion auf Gruppenebene möglich ist, beschäftigen sich wiederum Kirschner und Tomasello (2010). Sie argumentieren für die Plausibilität dieser These und führen an, dass kulturelle Gruppenselektion erst in einer späteren Phase der Evolution relevant wurde. Somit kam es im Zuge menschlicher Entwicklung zu einem Übergang von Individuen hin zu unterschiedlichen kulturellen Gruppen als Selektionseinheiten und es veränderte sich das normative Verhalten (nicht mehr die Gene). Musizierende und tanzende Gruppen erlebten eine stärkere Gruppenkohäsion, was zu vorteilhaften Verhaltensweisen – wie Vertrauen, Kooperation, Empathie etc. – im Wettbewerb mit anderen Gruppen führte. Die Selektion von Verhaltensweisen kann schließlich zu angeborenen Eigenschaften führen, die individuell nachteiliges aber kollektiv vorteilhaftes Verhalten fördern. Folglich führen die Autoren Musik und die angeborene Vorliebe für sie als mögliches Resultat einer Gen-Kultur Co-Evolution an (vgl. S. 362f). Diese These sowie ihre Gegenargumente können an dieser Stelle nicht abschließend beurteilt werden. Dennoch schließt sich der

Verfasser dieser Studie der Argumentation von Kirschner und Tomasello (2010) an und argumentiert insgesamt für eine evolutionäre Bedeutung musikalischer Interaktion auf Gruppenebene in Form von gestärkter Gruppenkohäsion.

Die Ausführungen konnten zeigen, dass es auf der Suche nach dem Ursprung von Musik und ihrer Funktion für die menschliche Entwicklung eine Vielzahl möglicher Erklärungsansätze gibt, von denen einige mehr, andere weniger plausibel erscheinen. Außerdem wurde deutlich, dass nicht lediglich von einem einzigen richtigen Ansatz ausgegangen werden kann, sondern im Zuge menschlicher Entwicklung eine Kombination verschiedener Funktionen von Musik wahrscheinlicher gewesen ist. So ist z.B. denkbar, dass die ersten Formen von Musik zunächst rein ästhetische Bedeutung besaßen oder als Nebenprodukt entstanden sind und der Unterstützung nicht-musikalischer Funktionen wie Sprache oder motorischer Fähigkeiten dienten. Im weiteren Verlauf menschlicher Geschichte ist es darüber hinaus jedoch möglich, dass Musik eine adaptive Funktion entwickeln konnte (vgl. Kirschner & Tomasello, 2010: 354, 361f) – auch wenn keine der Hypothesen an dieser Stelle abschließend bestätigt werden kann. Allgemein wurde deutlich, dass Musik in direktem Zusammenhang mit zwischenmenschlicher Interaktion und Bindung steht und über diverse Kulturen sowie Epochen hinweg eine ausgeprägt soziale Funktion eingenommen hat bzw. einnimmt, die auch in Gruppenkontexten von hoher Relevanz ist. Dieser Logik folgend konnte weiter argumentiert werden, dass eine zentrale Funktion von Musik für den Zusammenhalt von Gruppen plausibel erscheint.

Die Kritik an der Kohäsionshypothese hat ihre Berechtigung und wird im weiteren Verlauf dieser Studie aufgegriffen. So liegt der Fokus im

kommenden Abschnitt auf dem zweiten wesentlichen Kritikpunkt an der Kohäsionshypothese, den fehlenden empirischen Belegen, und es werden Untersuchungen vorgestellt, welche die Relevanz der Kohäsionshypothese empirisch überprüfen.

3.3 Empirische Evidenz zur Wirkung von Musik

Dem Musizieren, insbesondere dem Singen, wird im Volksmund ein breites Spektrum an Wirkungen zugesprochen, welches von Intelligenz über Geselligkeit bis hin zu körperlicher Gesundheit reicht und Musik schnell den vermeintlichen Status des Allheilmittels verleiht (vgl. Geo-Magazin, 2007; Die Welt, 26.06.2007). Im Laufe dieses Abschnitts soll entsprechenden Gemeinplätzen nachgegangen werden und die potenziellen Wirkungen von Musik analysiert sowie diskutiert werden. Dabei erfolgt zunächst ein Überblick über die vielseitigen individuellen Wirkungen von Musik. Die hier zitierten Studien werden auf Grund des beschränkten Umfangs der Studie lediglich skizziert und wesentliche relevante Ergebnisse extrahiert. In einem zweiten Teil liegt der Fokus auf Untersuchungen, die insbesondere der sozialen Wirkung aktiven Musizierens nachgehen und Bezug nehmen zur entstehungsgeschichtlichen Bedeutung von Musik. Diese gehen explizit auf Gruppenkohäsion und verwandte Aspekte wie Vertrauen, Kooperation oder Empathie ein. Die vorgestellten Untersuchungen sind überwiegend psychologische Studien, welche auf Experimenten mit unterschiedlichen Forschungsgegenständen, -designs und Fragestellungen basieren. Der dritte Teil widmet sich schließlich der Wirkung von Musik, insbesondere kollektiver musikalischer Improvisation, auf soziale Kreativität. Damit erfolgt letztlich die erste Überprüfung, inwiefern Musik auf die interne Integration und externe

Adaption sozialer Gruppen förderlich wirken kann. Diese Analyse dient als Grundlage, um im vierten Kapitel die Potenziale musikalischer Interaktion im Rahmen von Organisationen hinsichtlich der zentralen Charakteristika resilienter, komplexer Systeme zu überprüfen.

3.3.1 Individuelle Wirkungen von Musik

Clift und Kollegen (2008a) untersuchen in ihrer Review-Studie den Zusammenhang zwischen Singen und Gesundheit, und decken dabei ein breites Spektrum beobachtbarer Wirkungen des Musizierens auf den Menschen ab. Die zentralen Ergebnisse dieser und weiterer Untersuchungen werden im Folgenden anhand ausgewählter Beispiele näher erläutert und diskutiert.

Ergebnisse ausgewählter Studien

In ihren qualitativen Studien untersuchen Bailey und Davidson (2002, 2005) die Effekte von Chorgesang auf Mitglieder unterschiedlicher sozialer Schichten. Sie identifizieren vier wesentliche Wirkungsbereiche von Gruppengesang, die schichtübergreifend gültig sind (vgl. Bailey & Davidson, 2005: 297ff): Klinischer Nutzen, Reziprozität zwischen Chor und Publikum, Gruppenprozess und kognitive Stimulation (vgl. Bailey & Davidson, 2002: 235f). Klinisch besitzt Chorgesang das Potenzial, Depression zu verringern und geistiges sowie körperliches Wohlbefinden zu verbessern (vgl. Bailey & Davidson, 2002: 236). Hinsichtlich einer Reziprozität zwischen Chor und Publikum bei Auftritten ermöglicht Chorgesang die Förderung des Selbstwerts und eine (Re)Integration in ein soziales Netzwerk (vgl. ebd.: 239). Auf Gruppenprozess-Ebene wird den Teilnehmern ein Kontext gegeben, um soziale Fähigkeiten und gemeinsame Ziele zu entwickeln (vgl. ebd.:

241). Die erforderliche Konzentration und entsprechende Lernprozesse ermöglichen schließlich eine kognitive Stimulation und helfen, den Fokus weg von den eigenen Problemen zu bringen (vgl. ebd.: 243).

Von dieser und ähnlichen Studien ausgehend, führen Clift und andere (2008b, 2010) eine umfangreiche Untersuchung durch, in der sie länderübergreifend Chorsänger auf Wirkungen hinsichtlich Wohlbefinden und Gesundheit untersuchen (vgl. Clift et al., 2008b: 3f). Neben standardisierten Befragungen untersuchen die Forscher die Teilnehmer mittels offener Befragungen hinsichtlich Gesangseffekten auf Lebensqualität, psychisches und soziales Wohlbefinden sowie physische Gesundheit (vgl. Clift & Hancox, 2010: 82ff). Die Mehrheit der Probanden bestätigt, dass Gesang positiv auf das persönliche Wohlbefinden wirkt, wobei Frauen länderübergreifend über eine stärkere Wirkung berichten. Die stärksten Wirkungen werden Gesang im Sinne verbesserter Stimmung, erhöhter Lebensqualität, größerem Glücksgefühl, Stressreduktion sowie stärkeren emotionalen Wohlbefindens zugesprochen. (vgl. ebd.: 85f). Eine spezifische Analyse jener Teilnehmer, die in ihrem Alltag über niedriges Wohlbefinden und gleichzeitig über hohe Gesangseffekte berichten, zeigt, dass Gesang für das Bewältigen aller wesentlichen genannten Probleme^[25] hilfreich ist (vgl. ebd.: 88f). Entsprechende Effekte von Gesang erfolgen laut der Autoren auf Grund unterschiedlicher Wirkmechanismen. Zum einen stärkt Singen den positiven Affekt, indem es Gefühlen von Traurigkeit, Angst und Depression entgegengewirkt.^[26] Durch konzentrierte Aufmerksamkeit verhindert Singen außerdem, dass sich Menschen mit ihren Sorgen beschäftigen, fördert die Entspannung und wirkt stresslösend. Auf physiologischer Ebene vermag eine kontrollierte tiefe Atmung Angstgefühlen und Stress entgegenzuwirken und ein Gefühl

körperlicher Fitness zu vermitteln.^[27] Des Weiteren bietet Chorgesang soziale Unterstützung, da soziale Koordination und Kooperation notwendig sind und dadurch Gefühle von Einsamkeit und Isoliertheit verringert respektive Gefühle von Gemeinschaft und sozialer Inklusion gestärkt werden. Auch in kognitiver Hinsicht vermag Gesang stimulierend zu wirken, da er als fordernde Aktivität Bildung und Lernen fördert und somit vor allem bei älteren Menschen der Abnahme kognitiver Funktionen entgegenwirken kann. Ähnlich wird schließlich durch eine im Rahmen von Chorgesang erforderliche regelmäßige Teilnahme die Motivation für physische Aktivitäten gestärkt (vgl. ebd.: 89ff).

Auf der Suche nach objektivierbaren Aussagen zur psycho-physischen Wirkung von Musik werden zunehmend auch biologische Messgrößen angewendet. Ein frühes und häufig zitiertes Beispiel dafür ist eine Studie von Beck und anderen aus dem Jahr 2000. Diese legen ihren Fokus auf die Immunsystemwirkung von Chorgesang bei professionellen Sängern im Rahmen von Proben und Auftritten (vgl. S. 87f). Als Indikator für die Immunkompetenz der Probanden nutzen sie sekretorisches Immunglobulin A^[28] (S-IgA). Des Weiteren untersuchen sie hinsichtlich des Stresslevels der Sänger Effekte auf deren Cortisol-Haushalt (vgl. S. 88f). Die Forscher zeigen, dass die S-IgA-Werte im Rahmen von Chorproben um durchschnittlich 150 Prozent und beim Auftritt um durchschnittlich 240 Prozent ansteigen (vgl. S. 95ff). Hinsichtlich des Stresslevels zeichnen sich unterschiedliche Wirkungen ab: Während Proben den Cortisol-Spiegel um durchschnittlich 30 Prozent senken, steigt dieser beim Auftritt im Schnitt um 37 Prozent an (vgl. S. 97f). Diese kurzfristigen Wirkungen lassen sich allerdings schwer interpretieren, da die Probanden allgemein einen ungewöhnlich

niedrigen Cortisol-Spiegel aufweisen (vgl. S. 104). Eine mögliche Ursache hierfür sehen die Forscher in der stressreduzierenden Langzeitwirkung von Gesang (vgl. S. 100f). Als Fazit der Ergebnisse folgern sie, dass Gesang positiv auf das Immunsystem wirken kann, hierfür allerdings komplexe Interaktionen mit affektiven Zuständen relevant sind und somit keine Aussagen über kausale Zusammenhänge möglich sind (vgl. S. 104f).

Weitere Autoren kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Bei Kuhn (2002) erhöht gemeinsames instrumentales Musizieren den S-IgA-Wert am signifikant stärksten, verglichen mit passivem Musikkonsum und keiner Intervention. Auch Kreutz und andere (2004) können zeigen, dass Gesang S-IgA-Werte signifikant steigert, das bloße Musikhören jedoch keine signifikante Wirkung verursacht. Cortisol-Werte werden hier jedoch lediglich durch Musikhören signifikant verringert, dem Gesang kommt keine signifikante Wirkung zu (vgl. ebd.: 629f). Bei Grape und Kollegen (2003), die individuelles Singen bei Amateuren und professionellen Sängern untersuchen, zeigen sich wiederum andere Ergebnisse. Die Wissenschaftler betrachten neben Stressindikatoren wie Cortisol, Prolaktin und TNF-Alpha auch das mit sozialer Bindung assoziierte Hormon Oxitocin (siehe Kapitel 3.2). Hier sinken bei Amateuren sowohl TNF-Alpha^[29] als auch Cortisol-Werte signifikant, während bei professionellen Sängern beide Werte signifikant ansteigen. Gleiche Ergebnisse weisen beide Gruppen hingegen für Oxitocin auf, hier werden die Konzentrationen durch Singen signifikant gesteigert. Hinsichtlich Cortisol und Prolaktin ist außerdem auch ein geschlechtsspezifischer Vergleich aufschlussreich. So steigen bei Männern allgemein die Konzentrationen von Cortisol und Prolaktin, während diese bei Frauen allgemein sinken (vgl. ebd.: 69f). Insgesamt

schneiden Amateursänger besser ab hinsichtlich physiologischer sowie psychologischer Parameter und es zeigt sich, dass diese von den Gesangsstunden profitieren (vgl. ebd.: 73).^[30]

Diese Ergebnisse weisen auf die Komplexität des Unterfangens hin, die physiologische Wirkung von Musizieren zu erfassen. Übereinstimmung lässt sich lediglich für S-IgA- sowie Oxitocin-Werte finden, andere Parameter bedürfen weiterer, spezifischer Betrachtung z.B. nach Geschlecht, Professionalitätsgrad oder Gesangssituation. Zusammenfassend attestiert die Mehrheit der Autoren Chorgesang dennoch eine positive Wirkung auf den Gemütszustand und die Immunkompetenz, da das Abwehrsystem gestärkt und die Selbstheilungskräfte des Körpers gefördert werden. Diese Ergebnisse weisen in eine ähnliche Richtung wie jene der qualitativen und quantitativen Befragungen und werden nun näher kritisch beleuchtet.

Diskussion und Zusammenfassung individueller Wirkungen

Clift et al. (2008a) führen in ihrer Review Studie einige zentrale Kritikpunkte an, welche für das Gros an Studien gelten. So beanstanden sie, dass allgemein ein zu kleiner Maßstab angelegt und überwiegend explorativ geforscht wird. Entsprechend können die Ergebnisse nur eingeschränkt verallgemeinert werden, was den Aussagegehalt der Studien beschneidet. Damit verbunden wird weiter bemängelt, dass in unzureichendem Maße replikative Forschung betrieben wird und Wissenschaftler in ihrer Arbeit selten aufeinander aufbauen (vgl. Clift & Hancox, 2010: 82). Auch betrachten vor allem die experimentellen Studien ausschließlich kurzfristige Wirkungen musikalischer Interventionen, Langzeiteffekte hingegen werden nicht gemessen. Und hinsichtlich Forschung zur Immunwirkung von Musik

können weder klinische Relevanz noch langfristige Effekte belegt werden (vgl. ebd.: 70f). In Zusammenhang mit unzureichend replikativer Forschung wird weiter kritisiert, dass die Studien, mit Ausnahme von Bailey und Davidson (2002, 2005) sowie Clift und Kollegen (2008b), kein (gemeinsames) theoretisches Fundament haben. Dies gilt zum einen für das Verständnis zentraler Konstrukte wie Wohlbefinden oder Gesundheit. Zum anderen fehlt ein theoretisch fundiertes Modell für die Wirkungsweisen zwischen Musik und Wohlbefinden bzw. Gesundheit, weshalb kausale Zusammenhänge nicht hinreichend belegbar sind (vgl. Clift & Hancox, 2010: 82). Kritisiert wird außerdem, dass nur wenige der Studien geschlechtsspezifische Unterschiede überprüfen. So setzen sich die Stichproben der meisten Studien überwiegend aus Frauen zusammen, die wenigsten von den Untersuchungen jedoch gestalten ihre Auswertungen entsprechend. Jene Forschungen, die Wirkungen nach Geschlecht differenziert betrachten, weisen jedoch in die Richtung, dass Musik stärker förderlich auf Frauen als auf Männer wirkt (vgl. Clift & Hancox, 2001, 2010; Adamek, 2008; Grape et al., 2003).

Des Weiteren ist auf einer wissenschaftstheoretischen Ebene anzuführen, dass die angeführten Studien allesamt einem Paradigma entstammen, welches der trennenden Logik reduktionistischer, materialistischer Wissenschaft folgt. Dies gilt ebenfalls für die Studien im folgenden Kapitel 3.3.2 und sollte kritisch betrachtet werden. Der Autor dieser Studie stützt sich auf entsprechende Forschungsergebnisse, da dies die einzigen verfügbaren Quellen zu der entsprechenden Fragestellung sind. Künftige Forschungsleistungen sollten systemtheoretische Erkenntnisse stärker berücksichtigen und einen Schwerpunkt auf komplexe Beziehungen legen.

Die Kritik würdigend kann an dieser Stelle kein endgültiger Zusammenhang zwischen Musik und individuellen Wirkungen des Wohlbefindens und der Gesundheit belegt werden. Dennoch zeigen die vorgestellten Studien, dass Musik wesentlich mit einer Vielzahl positiver Effekte in Zusammenhang gebracht wird und somit für Menschen von großer individueller Bedeutung ist. Diese Effekte reichen von emotionalem, kognitivem und sozialem Nutzen bis hin zu mentaler und physischer Gesundheit und werden vor allem aus den qualitativen Studien sowie den quantitativen Befragungen ersichtlich. So wird Musizieren emotional mit Aspekten wie Entspannung bzw. geringerer Erregbarkeit, gesteigerter Stimmung, emotionaler Gelöstheit, Freude und Energie in Verbindung gebracht. In kognitiver Hinsicht werden u.a. konzentrationsfördernde Wirkungen und unterschiedliche Lernprozesse durch das Aneignen musikalischen Repertoires und das Musizieren in unterschiedlichen Stimmen angeführt. Bezogen auf sozialen Nutzen weisen die Ergebnisse auf sozial-integrative Wirkungen, eine verstärkte soziale Orientierung von Musizierenden sowie positiven Einfluss auf soziale Bindung in Gruppen hin. Und als Effekte auf die physische bzw. psychische Gesundheit sind eine kontrollierte und tiefere Atmung, positive Wirkungen auf das Immunsystem, Stressreduktion sowie verringerte Depression zu nennen.

Neben den beobachteten Nutzen auf das Individuum stellt sich im Rahmen dieser Studie weiter die Frage, inwiefern gemeinsames Musizieren auf Gruppen förderlich wirken kann. Dieser Frage wird im folgenden Abschnitt nachgegangen und es werden weitere empirische Untersuchungen vorgestellt und verglichen.

3.3.2 Kollektive Wirkungen von Musik auf Gruppenkohäsion

„Die Möglichkeiten wie wir uns mit unserer Außenwelt synchronisieren können, durch soziale Bindung, Sprache und Musik [...] sind wirklich außergewöhnlich.“ (Borgo, 2007: 136)

Fitch (2006) hat in seiner Studie bereits erste Vorschläge zur Untersuchung der Kohäsionshypothese unterbreitet (vgl. S. 203), die in den letzten Jahren von einigen Forscherteams aufgegriffen wurden und interessante Ergebnisse erzielen konnten. Diese geben Aufschluss über die Plausibilität der Kohäsionshypothese und sind somit in dieser Studie von zentralem Interesse. Bemerkenswerterweise lagen jedoch auch schon zu seiner Zeit entsprechende Studien vor, die den von ihm vorgeschlagenen Ansatz verfolgen (vgl. Anshel & Kipper, 1988: 152).

In diesem Kapitel werden die zentralen empirischen Studien vorgestellt, welche einen direkten bzw. indirekten Bezug zur Kohäsionshypothese zulassen. Dafür wird zunächst analysiert, welche Aspekte von Gruppenkohäsion in den jeweiligen Studien abgedeckt sind und zu welchen Ergebnissen diese kommen. Es folgt schließlich eine kritische Reflexion der Forschungsergebnisse, insbesondere mit Hinblick auf die Nützlichkeit für die Wirkung von Musik in Organisationen.

Aspekte von Gruppenkohäsion in empirischen Studien

Die für dieses Kapitel analysierten Studien besitzen allesamt den Anspruch, die Wirkung von Musik auf Gruppenkohäsion zu untersuchen. Und mit einer Ausnahme (Anshel & Kipper, 1988) begründen alle Autoren ihre Hypothesen auf Basis der Kohäsionshypothese zum Erklären der evolutionären Bedeutung von Musik im Sinne einer adaptiven Funktion auf Gruppenebene.

Betrachtet man die Studien vor dem Hintergrund des in dieser Studie

entwickelten Verständnisses von Gruppenkohäsion, so lässt sich zunächst feststellen, dass keine von ihnen musikalische Wirkungen auf aufgabenbezogene Kohäsion untersucht. Stattdessen konzentrieren sich alle Untersuchungen auf affektive Aspekte von Gruppenkohäsion, im Sinne sozialer Kohäsion. Allerdings werden auch diesbezüglich nur auf Basis eines breiteren Begriffsverständnisses von Gruppenkohäsion tatsächlich Facetten sozialer Kohäsion untersucht. Denn außer Dunbar und Kollegen (2012), die ihren Fokus auf das Ausschütten von Endorphinen als Indikator sozialer Bindung legen, konzentrieren sich die Untersuchungen auf Vertrauen, Kooperation und/oder Hilfsbereitschaft – Aspekte die unter einem engen Begriffsverständnis zwar mit kohäsiven Gruppen assoziiert, jedoch nicht als unmittelbare Bestandteile sozialer Kohäsion aufgefasst werden. Da jedoch im Rahmen dieser Studie soziale Kohäsion breiter verstanden wird, werden auch diese Aspekte als Bestandteil des Konstrukts anerkannt (siehe Kapitel 2.2.2).

Studiendesign: Stichproben, Tests und Gruppen

Insgesamt ist zu beobachten, dass die Studien unterschiedliche Stichproben auswählen und auch hinsichtlich der eingesetzten Erhebungsinstrumente sowie Testgruppen variieren.

Bezogen auf die Stichproben untersuchen Anshel und Kipper (1988) ausschließlich erwachsene Männer mittleren Alters. Kirschner und Tomasello (2010) hingegen konzentrieren sich auf Kindergartenkinder gemischten Geschlechts und Wiltermuth und Heath (2009) auf männliche sowie weibliche Studierende. Teilnehmer gemischten Geschlechts und Alters sind lediglich bei Dunbar et al. (2012) zu finden. Auch in quantitativer Hinsicht variieren die Stichproben, wobei sie

insgesamt einen kleinen Umfang von ca. 30 (vgl. Wiltermuth & Heath, 2009; Dunbar et al., 2012) bis ca. 100 Teilnehmern haben (Anshel & Kipper, 1988; Wiltermuth & Heath, 2009; Kirschner & Tomasello, 2010).

Im Rahmen der Studien kommen unterschiedliche Erhebungsinstrumente zum Einsatz, die an dieser Stelle nur skizzenhaft dargestellt werden können. So wird Vertrauen in den jeweiligen Studien mittels standardisierter Befragungen, z.B. dem Giffin-Trust-Differential, gemessen (vgl. Anshel & Kipper, 1988; Wiltermuth & Heath, 2009). Das Ausmaß, in dem Probanden untereinander kooperieren, messen die Forscher hingegen mittels unterschiedlicher Spiele. Dazu gehören einerseits spieltheoretische Spiele wie das Gefangenendilemma (vgl. Anshel & Kipper, 1988) oder Spiele zu öffentlichen Gütern (vgl. Wiltermuth & Heath, 2009) und andererseits pädagogische Spiele, die individuell oder kooperativ gespielt werden können (vgl. Kirschner & Tomasello, 2010). Auch die Hilfsbereitschaft wird mittels entsprechender pädagogischer Spiele, die mit oder ohne gegenseitige Hilfe gespielt werden können, überprüft. Bei Kirschner und Tomasello (2010) kommen darüber hinaus ergänzend Beobachtungen, in Form von Video-Aufnahmen, zum Einsatz. Dunbar und andere (2012) hingegen führen psycho-physische Messungen durch, da sie einen Schmerzgrenzen-Test als Indikator für das Ausschütten von Endorphinen einsetzen, um eine Verbindung zu sozialen Wirkungen gemeinsamen Musizierens herzustellen.

Alle Autoren vergleichen die Wirkung von Musizieren (Experimentalgruppe) – mit Ausnahme einzelner Experimente von Dunbar et al. (2009) überwiegend in Form gemeinsamen Singens – mit anderen kollektiven Übungen unterschiedlichen Aktivitätsgrades (Vergleichsgruppen). Diese bestehen bei vier Experimenten aus

gemeinsamem Hören von Musik (vgl. Anshel & Kipper, 1988; Wiltermuth & Heath, 2009; Dunbar et al., 2012), bei zwei Experimenten aus gemeinsamem Anschauen eines Films (vgl. Anshel & Kipper, 1988; Dunbar et al., 2012), bei zwei Experimenten aus gemeinsamem Lesen eines Gedichts (vgl. Anshel & Kipper, 1988; Kirschner & Tomasello, 2010) sowie im Falle eines Experiments aus gemeinsamem Beten (vgl. Dunbar et al., 2012).^[31] Darüber hinaus ist zu beachten, dass Wiltermuth und Heath (2009) in den hier betrachteten Experimenten in allen Gruppen ausschließlich musikalische Interventionen durchführen, wobei der Fokus auf synchronen Handlungen liegt. Folglich untersuchen sie synchrones Singen, mit und ohne Körperbewegungen, im Vergleich zu asynchronem Singen und bloßem Hören von Musik.

Ergebnisse der Untersuchungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der jeweiligen Experimente zusammenfassend dargestellt. Dazu werden die Studien nach den jeweiligen Aspekten sozialer Kohäsion – Vertrauen, Wir-Gefühl, Kooperation und Hilfsbereitschaft – sowie zusätzlich dem Ausschütten von Endorphinen, gruppiert und ihre jeweiligen Ergebnisse gegenübergestellt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse bietet Abbildung 5.

Die Wirkung von Musik auf **Vertrauen** wird in dem Experiment von Anshel und Kipper (1988) sowie bei zwei Experimenten von Wiltermuth und Heath (2009) untersucht. Die Ergebnisse von Anshel und Kipper (1988) zeigen, dass das Vertrauen in den Gruppen die gemeinsam singen, am höchsten ist – allerdings nicht signifikant höher als beim bloßen Hören von Musik – und allgemein Gruppen, die mit Musik konfrontiert werden, ein signifikant höheres Level an Vertrauen

aufweisen, als die anderen Gruppen. Die Autoren folgern, dass Musik unabhängig vom Aktivitätsgrad vertrauensbildend in Gruppen wirkt. Wiltermuth und Heath (2009) hingegen können lediglich in einem der beiden Experimente leichte Wirkungen auf das Vertrauen nachweisen. So ist dies in Gruppen, die synchron singen, marginal höher als in denen, die asynchron – also in unterschiedlichen Tempi – singen. Die Ergebnisse der beiden Studien sind allerdings schwer zu vergleichen, da bei Wiltermuth und Heath (2009) keine der untersuchten Gruppen eine nicht-musikalische Aktivität durchführt, die Ergebnisse von Anshel und Kipper (1988) jedoch Evidenz dafür erbringen, dass eben die Konfrontation mit Musik – ob aktiv oder passiv – förderlich auf das Vertrauen wirkt.

Weiter untersuchen Wiltermuth und Heath (2009) die Wirkung synchronen Gesangs auf das Wir-Gefühl innerhalb der jeweiligen Gruppen. Auch hier sind die Ergebnisse gemischt. Während in einem Experiment das **Wir-Gefühl** nach gemeinsamem Singen signifikant stärker als nach asynchronem Singen ist, weist das zweite Experiment für gemeinsames Singen signifikant höhere Werte als für asynchrones Singen und gemeinsames Hören von Musik auf. In anderen Studien wird dies nicht explizit untersucht, weshalb die Ergebnisse für sich stehen müssen.

Auch Hinsichtlich **Kooperation** sind die Ergebnisse unterschiedlich ausgeprägt, dieser Aspekt wird in drei Studien untersucht (Anshel & Kipper, 1988; Wiltermuth & Heath, 2009; Kirschner & Tomasello, 2010). So kommen Anshel & Kipper (1988) zu dem Ergebnis, dass Kooperation in den Gruppen signifikant stärker ausgeprägt ist, die einer kulturellen Aktivität nachgehen – also singen oder gemeinsam ein Gedicht lesen –, als in jenen die passiv teilnehmen – also Musik hören

oder einen Film ansehen. Und die Ergebnisse von Wiltermuth und Heath (2009) zeigen, dass in einem Experiment synchrone Gesangsgruppen signifikant stärker als asynchrone Gesangsgruppen sowie marginal stärker als Gruppen, in denen Musik gehört wird, kooperieren. In einem zweiten Experiment sind die Ergebnisse eindeutiger, hier kooperieren die Teilnehmer synchroner Gesangsgruppen signifikant stärker und zeigen signifikant stärker altruistisches Verhalten gegenüber der Gruppe als die Teilnehmer der beiden anderen Gruppen. Hinsichtlich Kooperation zeigen Kirschner und Tomasello (2010), dass geschlechtsübergreifend eine signifikant stärkere Ausprägung nach gemeinsamem Musizieren als nach gemeinsamem Sprechen eines Gedichts zu beobachten ist. Darüber hinaus weisen Mädchen insgesamt signifikant höhere Werte an Kooperation auf als Jungen. Außerdem wird an Hand der Beobachtungen deutlich, dass die Kommunikation im kooperativen Spiel deutlich stärker ausgeprägt ist als im individuellen – zur Vereinbarung von Strategien, Koordination im Spiel und Mitteilung der Zielerreichung.

Ähnliche Ergebnisse zeigen die Untersuchungen von Kirschner und Tomasello (2010) für **Hilfsbereitschaft**. Diese ist nach gemeinsamem Musizieren bei beiden Geschlechtern signifikant höher ausgeprägt, als nach der nicht-musikalischen Intervention. Und selbst im Falle unterlassener Hilfeleistung entschuldigen die Kinder ihr Verhalten signifikant häufiger, kommunizieren stärker. Die Forscher folgern aus dieser Beobachtung, dass Empathie bzw. soziales Commitment nach dem gemeinsamen Musizieren stärker ausgeprägt sind – Wirkungen, die auch von Bausch (2013) in Anlehnung an Putman für musikalische Interaktion angeführt werden (siehe Kapitel 2.1.3). Auch in diesem

Experiment von Kirschner und Tomasello (2010) zeigen sich Mädchen insgesamt signifikant hilfsbereiter als Jungen.

	Wirkung gemeinsamen Musizierens gegenüber...			
Aspekt von Gruppenkohäsion	...asynchronem Musizieren	...Musik hören	...kultureller Aktivität (Gedicht/ Gebet)	...Film ansehen
Vertrauen	marginal höher (2)	marginal höher (1)	signifikant höher (1)	signifikant höher (1)
Wir-Gefühl	signifikant höher (2 & 2)*	---	---	signifikant höher (2)
Kooperation	signifikant höher (2 & 2)*	signifikant höher (1 & 2) marginal höher (1)	marginal höher (1) signifikant höher (3)	signifikant höher (1)
Hilfsbereitschaft	---	---	signifikant höher (3)	---
Ausschüttung von Endorphinen	---	signifikant höher (4)	signifikant höher (4)	signifikant höher (4)
Kommunikation	---	---	signifikant höher (3 & 3)**	---

1) Anshel & Kipper (1988); 2) Wiltermuth & Heath (2009); 3) Kirschner & Tomasello (2010); 4) Dunbar et al. (2012)
 *Mehrfachnennungen auf Grund verschiedener Experimente
 ** Mehrfachnennungen auf Grund verschiedener Tests

Abbildung 6: Wirkung von Musik auf Gruppenkohäsion (eigene Darstellung)

Bezogen auf das **Ausschütten von Endorphinen**, welches laut Dunbar und anderen (2012) mit sozialer Bindung assoziiert wird, kommen ihre Studien im Falle gemeinsamen Musizierens zu positiven Ergebnissen. Diese zeigen einen signifikant höheren Anstieg der Schmerzgrenze bei der Gesangsgruppe als bei den Vergleichsgruppen^[32] in den beiden betrachteten Experimenten.

Außerdem zeigt das Experiment, in dem positiver und negativer Aspekt untersucht wurde, dass der positive Affekt signifikant höher in der musizierenden Gruppe^[33] ist, als in den beiden Kontrollgruppen. Der negative Affekt unterscheidet sich hingegen nicht signifikant. Folglich erhöht gemeinsames aktives Musizieren sowohl die Schmerzgrenze als auch den positiven Affekt, der passive Konsum von Musik allein bewirkt dies jedoch nicht. Die Forscher nehmen diese Ergebnisse als Indiz dafür, dass Endorphine beim Musizieren in signifikant höherem Maße ausgeschüttet werden als bei anderen Gruppenaktivitäten.

Diskussion der Ergebnisse

Die Autoren interpretieren ihre Ergebnisse überwiegend als Indizien dafür, dass prosoziales Verhalten in Gruppen durch gemeinsames Musizieren gestärkt wird. So folgern Anshel und Kipper (1988), dass aktives Musizieren Vertrauen und Kooperation in Gruppen stimuliert, eventuell sogar fördert, und dadurch positive Effekte auf Gruppenkohäsion hat. Wiltermuth und Heath (2009) schließen allgemeiner, dass synchrone Handlungen^[34] Kooperation in Gruppen fördern und sich positiv auf das Vertrauen ihrer Mitglieder auswirken können. Darüber hinaus interpretieren sie ihre Ergebnisse als Evidenz für die Gültigkeit der Kohäsionshypothese, zur entstehungsgeschichtlichen Erklärung synchroner kultureller Rituale. Kirschner und Tomasello (2010), deren Ergebnisse in eine eindeutigere Richtung weisen, folgern, dass gemeinsames Musizieren prosoziales Verhalten bei Kindern fördert. Ihre Erkenntnisse führen sie darüber hinaus auf theoretischer Ebene zunächst als Gegenbeweis zur Nebenprodukthypothese von Musik und als Indiz für die Gültigkeit adaptiver Theorien an. Für die Relevanz der Kohäsionshypothese argumentieren sie, da zum einen neben der stärker ausgeprägten

Hilfsbereitschaft auch die Entschuldigungsrate durch Musik gesteigert wird und somit die Kinder empathischer und einander stärker verbunden sind. Zum anderen wird die Kohäsionshypothese unterstützt durch die gesteigerte Kooperation in der musikalischen Bedingung. Allerdings betonen auch diese beiden Autoren, dass die weiteren adaptiven Theorien und Hypothesen durch ihre Ergebnisse nicht widerlegt werden können. Vielmehr führen sie an, dass die unterschiedlichen theoretischen Ansätze eine Vielzahl an Aspekten von Musik und Musikalität repräsentiert, welche durch vielseitige selektive Kräfte zu unterschiedlichen Perioden biologischer sowie kultureller Entwicklung beeinflusst wurden (vgl. ebd.). Ebenso sehen Dunbar et al. (2012) durch ihre Forschungsergebnisse die Plausibilität der Kohäsionshypothese bestätigt. Sie schließen, dass das verstärkte Ausschütten von Endorphinen durch gemeinsames Musizieren mit sozialen Beziehungen in Verbindung steht. Dieser Logik folgend ruft gemeinsames Musizieren euphorische Effekte hervor, welche eine wichtige Funktion für den Zusammenhalt sozialer Gruppen haben, und hat dadurch in der Evolution sozialer Gruppen eine adaptive Rolle gespielt.

Verglichen mit dem selbst noch jungen Forschungsfeld individueller Wirkungen von Musik, befindet sich empirische Forschung zu deren kollektiver Wirkung noch in einem frühen Stadium. Deshalb muss sich die Fragestellung dieser Studie auf einige wenige empirische Untersuchungen stützen und kann nicht den Anspruch besitzen, endgültige Tatsachen zu präsentieren. Auch ist deswegen eine Beurteilung der empirischen Befunde weitaus schwieriger, da einerseits bis dato keine Review Studie verfügbar ist, die hierfür als Basis dienen könnte. Andererseits sind die angeführten Wissenschaftler sowohl

hinsichtlich kritischer Selbstreflexion, mit Ausnahme von Anshel und Kipper (1988), als auch bezogen auf gegenseitige Kritik äußerst zurückhaltend. Deshalb basiert der folgende Abschnitt ausschließlich auf eigenen Überlegungen, lediglich die untersuchten Aspekte orientieren sich an den wesentlichen Kritikpunkten der Studien zur individuellen Wirkung (vgl. Clift et al., 2008a; Clift & Hancox, 2010).

Zunächst ist anzuführen, dass keiner der Autoren die Langzeitwirkung gemeinsamen Musizierens auf Gruppenkohäsion überprüft, stattdessen stehen ausschließlich kurzfristige Wirkungen der jeweiligen Interventionen im Vordergrund. Gerade für die Förderung kohäsiver Gruppen im Kontext von Organisationen, die im Rahmen dieser Studie im Fokus liegt, ist es jedoch von zentraler Bedeutung, ob Individuen in Gruppen durch Gesang langfristig mehr Vertrauen aufbauen, hilfsbereiter und empathischer sind, in höherem Maße kooperieren etc. Auch wird in den Studien überwiegend die Wirkung gemeinsamen Musizierens auf Gruppen kleiner bis mittlerer Größe untersucht. So beobachten Kirschner und Tomasello (2010) ausschließlich Zweiergruppen und Wiltermuth und Heath (2009) ausschließlich Dreiergruppen. Anshel und Kipper (1988) bilden in ihrem Experiment für die Interventionen Gruppen von 24 Personen, der Kooperationstest hingegen wird anschließend in Zweiergruppen durchgeführt. Da entwicklungsgeschichtlich jedoch für die Wirksamkeit von Musik gerade in größeren Gruppen argumentiert wird, wäre es interessant, entsprechende Beobachtungen auch in solchen Gruppen zu realisieren.

Weiter stellt sich die Frage hinsichtlich des Maßstabs der Untersuchungen und ob dieser groß genug ist, um von repräsentativen Ergebnissen zu sprechen. Es ist festzustellen, dass die zitierten

Studien ähnliche Stichprobengrößen wie jene zur individuellen Wirkung von Musik aufweisen. Daher kann auch hier, der Kritik von Clift und Kollegen (2010) folgend, von einem zu kleinen Maßstab gesprochen werden, um die Ergebnisse als verallgemeinerbare Tatsachen anzusehen. Diese beiden Aspekte stellen nach Ansicht des Verfassers die wesentlichsten Kritikpunkte an den vorgestellten Untersuchungen dar. Hinsichtlich der weiteren Aspekte unterscheiden sich die Untersuchungen stärker, müssen entsprechend differenzierter ausgeführt werden.

Es ist zu erkennen, dass sich die Autoren aufeinander beziehen und ihre Forschungsdesigns zu großen Teilen dementsprechend ausrichten. So können Anshel und Kipper (1988) durch einen replikativen Versuchsaufbau einige vorherige Ergebnisse bestätigen (Förderung von Kommunikation/Kooperation und Vertrauen in Gruppen durch Musik) und andere widerlegen (Notwendigkeit von Entspannung für Vertrauensaufbau) sowie vorherige nicht signifikante Ergebnisse erklären (Förderung von Kooperation durch Aktivitätsaspekt von Musik). Ebenso beziehen sich Kirschner und Tomasello (2010) auf vorherige Studien und richten ihr Forschungsdesign an ihnen aus. Allerdings replizieren sie diese nicht, da sie sich mit Kindern auf eine andere Altersgruppe beziehen und an Stelle von Vertrauen die Hilfsbereitschaft untersuchen. Darüber hinaus systematisieren sie die unterschiedlichen Erklärungsansätze der Kohäsionshypothese.

Auch hinsichtlich theoretischer Aspekte weisen die vorgestellten Untersuchungen eine stärkere Fundiertheit auf, als es bei dem Gros der Studien zur individuellen Wirkung von Musik der Fall ist. Wie bereits erläutert, beziehen sich fast alle Autoren auf die Kohäsionshypothese zur entwicklungsgeschichtlichen Erklärung von Musik. Allerdings ist

festzustellen, dass keine der Untersuchungen aufgabenbezogene Aspekte von Gruppenkohäsion untersucht und somit der Fokus ausschließlich auf sozialer Kohäsion liegt. Damit verbunden wird auf methodischer Ebene deutlich, dass die Studien zwar Konstrukte überprüfen, die je nach Definition als Bestandteil sozialer Kohäsion angesehen werden können, jedoch die Erhebungsinstrumente nicht auf der Kohäsionsforschung aufbauen. Denn keine der Studien stützt sich auf Instrumente, die spezifisch für das Messen von Gruppenkohäsion entwickelt wurden, wie z.B. der GEQ (siehe Kapitel 2.2.2). Dadurch erschweren die Autoren eine Vergleichbarkeit mit Ergebnissen aus anderen Kontexten bzw. zu anderen Fragestellungen und es bleibt fraglich, ob tatsächlich Gruppenkohäsion im eigentlichen Sinne gemessen wurde. Und auch hinsichtlich der eingesetzten Konstrukte wird kein einheitlicher Ansatz verfolgt, um Gruppenkohäsion zu operationalisieren. So beziehen sich zwar drei der vier Studien auf Kooperation, allerdings weiter nur zwei auf Vertrauen und jeweils eine auf Hilfsbereitschaft bzw. Wir-Gefühl in der Gruppe. Außerdem setzen sie zur Messung der einzelnen Konstrukte unterschiedliche Instrumente ein, weshalb die Ergebnisse nur von der Tendenz her vergleichbar sind.

Dennoch können die Wissenschaftler in ihren Ergebnissen die Relevanz der Kohäsionshypothese, welche sich auf soziale Kohäsion bezieht, bestätigen und argumentieren entsprechend für eine weitere Berücksichtigung und Erforschung. Zwar arbeitet keine der Untersuchungen mit einem theoretischen Wirkungsmodell von Musik, allerdings versuchen alle Autoren, die unterschiedlichen Wirkungsweisen musikalischer Aktivität zu belegen. So finden Anshel und Kipper (1988) heraus, dass beim gemeinsamen Singen die Komponente Musik auf Vertrauen wirkt und die Komponente Aktivität

Kooperation stärkt. Wiltermuth und Heath (2009) bestätigen, dass Gesang Kooperation und Vertrauen fördert, allerdings weisen laut ihren Ergebnissen Teilnehmer musikalischer Interaktion sowohl für Vertrauen als auch für Kooperation die signifikant höchsten Werte auf – bei Anshel und Kipper (1988) sind die Unterschiede gegenüber anderen aktiven Interventionen (Gedicht lesen) nur für Vertrauen signifikant. Weiter können Wiltermuth und Heath (2009) zeigen, dass musikalische Aktivität synchron erfolgen muss, damit entsprechende Effekte erzielt werden können. Außerdem machen sie deutlich, dass starke muskuläre Bewegung^[35] – wie angenommen von McNeill (1995) – nicht notwendig ist, damit synchrone Gruppenaktivitäten wirksam sind. Dunbar und andere (2012) spezifizieren letztere Aussage, indem sie zeigen, dass alle wesentlichen Formen musikalischer Interaktion (darunter Gesang und instrumentale Musik) wesentliche positive Auswirkungen auf die Ausschüttung von Endorphinen haben, solange es den Teilnehmern ermöglicht wird, längere Zeit zu musizieren^[36]. Kirschner und Tomasello (2010) bestätigen ebenfalls gestärkte Kooperation durch gemeinsames Musizieren und führen außerdem an, dass Musizieren die verbale Kommunikation erhöht. Hinsichtlich Hilfsbereitschaft erläutern sie, dass diese durch Musizieren gestärkt wird, indem sich die Empathie der Teilnehmer steigert.

Bezogen auf Geschlechtsunterschiede weisen die Studien unterschiedliche Qualitäten auf. Während Anshel und Kipper (1988) in ihrem Experiment ausschließlich Männer untersuchen, versäumen Wiltermuth und Heath (2009) in ihrer geschlechtergemischten Studie, die Wirkung auf weibliche und männliche Teilnehmer differenziert zu betrachten. Sowohl Kirschner und Tomasello (2010) als auch Dunbar und andere (2012) differenzieren nach Geschlecht – bei ersteren

fungiert Geschlecht neben Interventionsform als unabhängige Variable, letztere sichern ihre Analyse bzgl. Alter und Geschlecht ab.

Zwischenfazit

Es bleibt somit zunächst festzuhalten, dass auf Grund der wenigen empirischen Untersuchungen auch hinsichtlich sozialer Aspekte keine abschließenden Aussagen über langfristige Wirkungen von Musik getroffen werden können. Dennoch liefern die Ergebnisse in Teilen Evidenz dafür, dass zentrale Aspekte von Gruppenkohäsion, wie Vertrauen, Kooperation und Hilfsbereitschaft, durch gemeinsames Musizieren zumindest temporär signifikant verbessert werden können und die Wirkung stärker als bei anderen gemeinsamen Aktivitäten ist. Relativ eindeutig sind die Ergebnisse im Vergleich zu kulturellen Aktivitäten wie kollektivem Gedicht lesen oder Beten. Hier können durch gemeinsames Musizieren signifikant stärkere Steigerungen hinsichtlich Vertrauen, Kooperation, Hilfsbereitschaft, Kommunikation und dem Ausschütten von Endorphinen beobachtet werden. Ähnlich stark sind die beobachteten Unterschiede gegenüber gemeinsamem Ansehen eines Films, wobei hier an Stelle von Hilfsbereitschaft ein signifikant stärker gesteigertes Wir-Gefühl zu erkennen ist. Weniger eindeutig sind die Unterschiede gegenüber kollektivem Hören von Musik. Insgesamt werden bei gemeinsamem Musizieren zwar höhere Steigerungen gemessen, diese sind allerdings in Bezug auf Vertrauen nur marginal. Hinsichtlich Kooperation sind sie in zwei Experimenten signifikant und in einem marginal. Und für Endorphin-Werte sind diese signifikant.

Auf theoretischer Ebene stärken die Untersuchungen nach Ansicht des Verfassers dieser Studie dennoch überwiegend die Gültigkeit der

Kohäsionshypothese. Diese besagt, dass gemeinsam musizierende soziale Gruppen im Laufe kultureller Evolution einen Wettbewerbsvorteil erlangen konnten, da interne Konflikte reduziert und ein gemeinsamer Zusammenhalt gefördert wurden. Hinsichtlich der Frage, auf welche Weise Musizieren auch heute noch Gruppen zusammenschweißt – ob gemeinsames Musizieren primär zu positiven Emotionen führt, das menschliche Bedürfnis nach Nachahmung befriedigt, das synchrone Handeln zentral ist oder geteilte Ziele und Emotionen den Ausschlag geben – wird sich hier für die beiden letztgenannten ausgesprochen. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass diese Wirkungsmechanismen von dreien der Autoren plausibel argumentiert und durch ihre Ergebnisse verdeutlicht werden können. In diesem Sinne wird den Ausführungen von Wiltermuth und Heath (2009) und Dunbar et al. (2012) zur Synchronisation, sowie von Kirschner und Tomasello (2010) zur geteilten Intentionalität gefolgt. Somit vermag gemeinsames Musizieren zum einen das emotionale Angleichen von Gruppen durch synchrone Körperbewegungen und ein Vermischen von Stimmen zu ermöglichen und dadurch prosoziales Verhalten und eine Bindung an die Gruppe zu fördern. Gleichzeitig wirkt Musik jedoch auch insofern förderlich auf Gruppenkohäsion, dass sie den Gruppenmitgliedern einen Kontext bietet, in dem gemeinsame Ziele und eine geteilte Absicht dauerhaft verdeutlicht werden können und somit das Wir-Gefühl gestärkt wird.

3.3.3 Kollektive Wirkungen von Musik auf soziale Kreativität

„Das Leben in einer komplexen Welt und ein Leben welches die Komplexität sowohl des Selbst als auch der Welt reflektiert und wertschätzt, erfordert die Fähigkeit zu improvisieren – mit dem Unvorhergesehenen, dem Überraschenden umzugehen und es in der Tat zu kreieren.“ (Montuori, 2003: 240f)

„[...] [A]ufführungen der Improvisation beinhalten den Prozess kreativen Denkens.“

Wie eingangs bereits erwähnt, fokussiert dieser Abschnitt insbesondere auf kollektive musikalische Improvisation (vgl. Nettle, 1998; Bailey, 1993) und analysiert unter dem Konzept sozialer Kreativität (vgl. Montuori & Purser, 2000), inwiefern Gruppenimprovisation Kreativität in Gruppen fördern kann.^[37]

Gruppenimprovisation soll hier definiert werden als Prozess, in dem Musik im Moment des Spielens kreiert wird (vgl. Nettle, 1998). In Abgrenzung zu Komposition werden bei Improvisation musikalische Ideen ohne Zensur und weitere Überarbeitung generiert, weshalb Improvisationen spontane musikalische Interaktionen darstellen (Hargreaves, 1999: 29).

In der Wissenschaft wird Improvisation als Form der musikalischen Interaktion geringe Beachtung geschenkt. Vor allem in der Musikwissenschaft liegt der Fokus primär auf den großen Werken westlicher Zivilisation, die in Notationssystemen niedergeschrieben sind. Gleichwohl ist und war Improvisation in sämtlichen Kulturen und Epochen verbreitet und hat die musikalische Entwicklung somit stets begleitet (vgl. Nettle, 1998; Bailey, 1987; Sawyer, 2003). Erst seit Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts findet Improvisation wissenschaftliche Anerkennung, wobei vor allem Musikethnologen hier

zentral sind. Von der klassischen Musikwissenschaft wird Improvisation weiterhin ignoriert (vgl. Sawyer, 2003).

Verglichen mit ritualisierten Formen von Musik weist improvisierte Musik folgende zentrale Eigenschaften auf: Zum einen besteht eine permanente *Tendenz zur Erneuerung*, die Musik befindet sich also in ständigem Wandel. Von zentraler Bedeutung ist außerdem eine hohe *persönliche Einbindung* des Musikers, der durch die soziale Interaktion unterschiedliche Rollen einnehmen kann. Außerdem ermöglichen Improvisationen durch ihre schwach ausgeprägten hierarchischen Strukturen eine stärkere *Einflussnahme des einzelnen Musikers*. Auf die künstlerische Freiheit wirkt sich darüber hinaus auch die tendenziell *breiter gefasste Genredefinition* positiv aus, die eine größere Variation möglicher Ausführungen zulässt. Verbunden damit verfügen Musiker in Improvisationen über ein hohes Maß an gestalterischer Freiheit, es existieren nur *wenig vorgefertigte Lösungen* (z.B. melodische Phrasen), auf die zurückgegriffen werden muss. Neben individueller Freiheit ist für Improvisationen jedoch auch eine starke *kollektive Orientierung* und die hohe Bedeutung *sozialer Interaktion* zentral, die neben den Musikern auch das Publikum mit einbezieht. Improvisierte Genres weisen außerdem eine größere *Offenheit gegenüber Neuerungen* auf, die eingeführten Neuerungen sind jedoch tendenziell kurzlebiger, da sie kontinuierlich ausgetauscht werden. Auch kommen Improvisationen überwiegend *ohne Notationen* aus (vgl. Sawyer, 2003: 140ff).

Im zweiten Kapitel dieser Studie wurde Evidenz dafür aufgebracht, dass sich soziale Kreativität auf interaktive Prozesse in Gruppen konzentriert und diese, sowie aus ihnen resultierende Ergebnisse, normativ einbettet in einen gesellschaftlichen Kontext (vgl. Purser & Montuori, 1999). Die dabei betrachteten Prozesse lassen sich

unterteilen in divergentes sowie konvergentes Denken (vgl. Milliken et al., 2003) und stellen gerade in ihrer komplexen Interaktion die zentrale Voraussetzung dar, um kreative Ergebnisse zu erzielen (vgl. Sawyer, 2003). Folglich wird nun der Frage nachgegangen, inwieweit Gruppenimprovisationen kreativitätsfördernde Gruppenprozesse unterstützen und eine Rekontextualisierung von Gruppen ermöglichen können. Dabei ist von besonderem Interesse, ob ein Beitrag dazu geleistet werden kann, entsprechende Prozesse besser zu koordinieren. Es werden im Wesentlichen drei verschiedene potenzielle Wirkungsbereiche kollektiver Improvisation untersucht: Die Förderung divergenten Denkens, positive Effekte auf konvergentes Denken und unterstützende Wirkungen auf die Interaktion zwischen divergenten sowie konvergenten Prozessen.

Wirkungen auf divergentes Denken

In Kapitel 2.2.3 konnte gezeigt werden, dass sich divergentes Denken ausdrückt in der Anzahl hervorgebrachter und berücksichtigter Alternativen sowie dem Grad an Informationen, welche frei zwischen Gruppenmitgliedern geteilt werden (vgl. Milliken et al., 2003; Nemeth & Nemeth-Brown, 2003). Betrachtet man die Wirkung von Gruppenimprovisation auf diesen zentralen Kreativitätsprozess, so lassen sich, unter Rückgriff auf Milliken und Kollegen (2003), unterschiedliche potenzielle Wirkungsmechanismen unterscheiden. Zum einen könnten auf der affektiven Ebene Gefühle psychologischer Sicherheit und Gruppenidentifikation gefördert werden, welche Voraussetzung dafür sind, dass divergierende Meinungen in der Gruppe mitgeteilt werden (vgl. Milliken et al., 2003). Auf individueller Ebene könnten durch regelmäßige Gruppenimprovisation divergente Denkprozesse und grundlegende kreative Eigenschaften gefördert

werden (vgl. Montuori, 2003; Purser & Montuori, 1999; Barron, 1995). Schließlich könnte auf zwischenmenschlicher Ebene die Beteiligung diverser Perspektiven an Gruppenprozessen durch den partizipativen, selbstorganisierten Charakter von Gruppenimprovisationen geschult werden (vgl. Borgo, 2007).

Bezogen auf **affektive Aspekte** scheinen sich Kreativitätsforscher weitgehend einig darüber zu sein, dass Gruppen in denen ein positives Klima herrscht, über ein wesentliches Fundament für divergente Kreativitätsprozesse verfügen. So wird angeführt, dass Mitglieder, die sich stark mit ihrer Gruppe identifizieren, ihr Wissen, ihre Ideen sowie Meinungen in höherem Maße mit einbringen. Empfundene psychologische Sicherheit bewirkt außerdem, dass Mitglieder in der Gruppe vorherrschende Annahmen grundlegender hinterfragen. Ähnlich ermutigt gegenseitige Unterstützung sowie eine allgemeine positive Stimmung die Anwendung unterschiedlicher Wissensbestände, wodurch die Kapazität, diverse Informationen zu integrieren und unkonventionelle Ideen zu generieren, gesteigert wird (vgl. Milliken et al., 2003: 46f). Purser und Montuori (1999) weisen außerdem darauf hin, dass sich kreative Personen in Organisationen in einem besonderen Dilemma befinden, weil sie auf der einen Seite als Norm-Veränderer fungieren, dadurch Beachtung finden und sich häufig unbeliebt machen. Auf der anderen Seite ist gerade für sie ein Gefühl von Sicherheit essentiell, damit sie ihre Ideen einbringen. Um das Potenzial kreativer Menschen nutzen zu können, bedarf es ihres Erachtens nach Maßnahmen, die sicherstellen, dass diese sich durch ihre Ideen nicht in Gefahr bringen – gemobbt werden, um den Verlust ihres Arbeitsplatzes fürchten müssen etc. (vgl. S. 338, 352). Aus diesem Grund spricht sich Ray (1999) für ein verstärktes Mitgefühl

sowie Gemeinschaftsgefühl innerhalb sozialer Gruppen im organisationalen Kontext aus. Dies sieht er als Basis kreativer Prozesse an, da durch sie kooperatives Verhalten und gemeinschaftliche Ideenentwicklung gefördert werden (vgl. S. 305ff).

Um die Potenziale musikalischer Gruppenaktivitäten hinsichtlich affektiver Aspekte (siehe Kapitel 2.3.3) zu untersuchen, kann an dieser Stelle auf die Ergebnisse des vorherigen Abschnitts zurückgegriffen werden. Die Studien zur kollektiven Wirkung von Musik beschäftigen sich mit unterschiedlichen Perspektiven der angeführten affektiven Beschaffenheit von Gruppen. So konnte gezeigt werden, dass Vertrauen innerhalb von Gruppen durch gemeinsames Musizieren gesteigert werden kann. Auch wurde deutlich, dass Empathie und Hilfsbereitschaft – als Basis gegenseitiger Unterstützung – in Gruppen positiv durch Musik beeinflusst werden und sich Mitglieder stärker miteinander identifizieren, wenn sie gemeinsam musizieren. Schließlich zeigten die Ergebnisse, dass musizierende Gruppen in höherem Maße zu Kooperation neigen (siehe Kapitel 3.3.2). Dass diese Aspekte auch für kollektive Improvisationen relevant sind, wird an folgendem Zitat von Borgo (2007) deutlich:

„Viele improvisierende Musiker und Schauspieler sprechen von der Bedeutung eines Gruppen-Flows oder des Entwickelns eines ‚Gruppengeists‘ während der Aufführung. Dies erfordert, allermindestens, ein Gefühl des Vertrauens zwischen Gruppenmitgliedern zu kultivieren. Einigen zufolge beinhaltet es auch, einen bestimmten egolosen Zustand zu erreichen, in dem Handlungen von Individuen und der Gruppen perfekt harmonieren.“ (S. 184)

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass Gruppen durch Musik zentrale affektive Voraussetzungen für divergente Kreativitätsprozesse

schaffen können. Somit vermag Musik potentiell, ein Klima zu fördern, das der sozialen Kreativität von Gruppen dienlich ist.

Hinsichtlich der **Förderung divergenter kognitiver Prozesse** sind zwei Aspekte zu unterscheiden. So ist zum einen auf einer abstrakteren Ebene zu untersuchen, inwiefern Improvisation mit grundlegenden Eigenschaften kreativer Menschen in Verbindung gebracht wird und welche Rolle diese für Kreativitätsprozesse haben. Zum anderen ist auf einer konkreteren Ebene der Frage nachzugehen, welche Wirkung Improvisation auf die individuellen Fähigkeiten zu divergentem Denken haben kann.

Barron (1995) nennt auf Basis seiner umfangreichen Forschung zentrale Eigenschaften kreativer Künstler. Diese beinhalten u.a. unabhängiges Urteilsvermögen, Ambiguitätstoleranz, Flexibilität sowie Präferenz für Komplexität. Außerdem verfügen diese, in Bezug auf divergente Denkprozesse, über die Fähigkeit, mehrere Ideen parallel zu betrachten, diese miteinander zu vergleichen und somit eine qualitativ höherwertige Synthese zu erzielen (vgl. Barron, 1995: 66f; Purser & Montuori, 1999: 327; Sawyer, 2006: 45ff). Dass kreative Menschen Komplexität bevorzugen bedeutet, dass sie die besondere Fähigkeit besitzen, mit komplexen und ungeordneten Situationen umzugehen. Stärker noch drücken sich kreative Denkprozesse laut Montuori (2003) durch das aktive Suchen destabilisierender Phänomene aus, mittels derer Annahmen, Traditionen und Strukturen aufgelöst werden und durch Reorganisation neue Ordnung geschaffen wird. Diese ist eine höhere und inklusivere Ordnung, da sie mehr Aspekte mit einbezieht, somit vollständiger und offener gegenüber Komplexität ist (vgl. S. 242f). Und zwischen den Zuständen von Chaos und Ordnung nimmt Improvisation als Bindeglied eine zentrale Rolle ein:

„Im Zwischenraum von Ordnung und Unordnung, regelhaft und zufällig, als die Verkörperung gelebter Komplexität, finden wir Improvisation.“ (Montuori, 2013: 5)

Somit werden Kreativität und Improvisation in der Außenperspektive mit einer besseren Anpassungsfähigkeit gegenüber einer komplexen Umwelt in Verbindung gebracht. Und in der Innenperspektive stehen Kreativität und Improvisation in Verbindung zu der Fähigkeit von Individuen, ihrer inneren Komplexität Ausdruck zu verleihen (vgl. Montuori, 2003: 241).^[38] Diese Offenheit gegenüber Komplexität, über welche improvisierende Musiker im Besonderen verfügen, drückt sich darin aus, dass sie Ordnung und Unordnung zusammen denken (vgl. Montuori, 2013) ^[39] und vereinende Prinzipien suchen, die Ordnung in komplexe, unfertige Phänomene bringen (vgl. Sawyer, 2006: 46). Dies beinhaltet außerdem stets eine soziale Komponente, da sich gerade im kreativen Miteinander und unter Berücksichtigung der Umwelt Neues schaffen lässt:

„Ihre Annahme ist nicht, dass es eine richtige Art gibt Dinge zu tun, eine Partitur, einen richtigen Notensatz zum spielen, eine Ordnung, sondern vielmehr, dass wir anstelle von entweder Ordnung oder Unordnung kooperativ kreieren können, durch die Interaktion von Beschränkungen und Möglichkeiten.“ (Montuori, 2003: 246, in Anlehnung an Ceruti, 1994)

Ähnlich wird von Borgo (2007) berichtet, dass Improvisierende voller Wertschätzung für Überraschung und Unsicherheit sind, da diese ihnen in vielfältiger Weise als Quelle der Inspiration dienen und sie es in einem kollektiven Prozess lernen, damit konstruktiv umzugehen:

„Improvisierende begrüßen nicht nur, sondern sie verehren den Klang von Überraschung. Sie ehren die Unsicherheiten neuer Techniken, neuer Konzeptionen und neuer Auftrittsmöglichkeiten, Gruppierungen und Veranstaltungsorte. Während der Aufführung müssen Improvisierende auch den Prozess des gemeinsamen Erforschens und Verhandeln von Unsicherheiten wertschätzen.“
(S. 14)

Auf diese Weise ermöglicht Improvisation im alltäglichen Umgang ein ständiges, gemeinsames Neuorganisieren der Wahrnehmung komplexer Realität und somit ein verschärftes Verständnis dieser. Darin liegt für Montuori (2013) die Essenz zwischenmenschlicher Interaktion, über bloße Sicherheit und Gewohnheit hinaus, in der Überraschung und Emergenz neuer Situationen – und eben dies wird durch kollektive Improvisation ermöglicht (vgl. S. 6).

Um mit dieser Unsicherheit konstruktiv umgehen und sie als Basis permanenter Neuerung nutzen zu können, ist laut Borgo (2007) eine besonders intensive Form der Synchronisation zwischen Gruppenmitgliedern notwendig. Somit fungiert kollektive Improvisation als besonderer Ort, um eine entsprechende soziale Bindung zu trainieren und gemeinsam den Umgang mit Komplexität und Unsicherheit zu erlernen (vgl. S. 138).

Es soll im Folgenden, über diese allgemeinen Charaktereigenschaften hinaus, eruiert werden, wie sich Improvisation auf Individuen auswirkt und welche Konsequenzen damit für divergente Denkprozesse einhergehen.

Wie gezeigt wurde, befindet sich die Forschung zu musikalischer Improvisation noch in einem relativ jungen Entwicklungsstadium und wird von weiten Teilen der musikwissenschaftlichen Fachwelt nach wie vor ignoriert. Dadurch lässt sich auch erklären, warum zu der

spezifischen Fragestellung dieser Studie wenig belastbare Quellen aufzufinden sind. Jene die sich mit Improvisation und Kreativität beschäftigen, legen einen Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten nahe. So argumentiert Webster (1990), dass musikalische Kreativität von zentraler Bedeutung für Improvisation ist. Musikalische Kreativität versteht er als:

„[Einen] dynamischen mentalen Prozess der zwischen divergentem (erfinderisch) und konvergentem (faktisch) denken wechselt, sich in Phasen im Zeitverlauf bewegend.“ (S. 28)^[40]

Auch für Kiehn (2007) besteht ein wesentlicher Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten. So stellt Improvisation seines Erachtens einen wesentlichen Indikator für musikalische Kreativität dar. Darauf aufbauend gehen Koutsoupidou und Hargreaves (2009) der Frage nach, ob musikalische Improvisation die Entwicklung kreativen Denkens fördern kann (vgl. S. 252). Hierfür untersuchen sie Schulkinder über einen Zeitraum von einem halben Jahr, wobei 12 von ihnen regelmäßig an Musikunterricht mit diversen unterschiedlichen Improvisations-Elementen teilnehmen (Versuchsgruppe) und 13 von ihnen im lehrerzentrierten Musikunterricht ohne Improvisation, mit Fokus auf reine Reproduktion von Melodien, Rhythmen etc. involviert sind (vgl. S. 256ff). Die musikalische Kreativität der Kinder messen die Wissenschaftler mittels Webster's Measure of Creative Thinking in Music (MCTM II). Diese unterscheidet vier Kreativitätsdimensionen: *Ausmaß*, als Länge der musikalischen Aktivität; *Flexibilität*, gemessen durch die Breite des musikalischen Ausdrucks hinsichtlich Dynamik, Tempo und Tonhöhe; *Originalität*, operationalisiert durch die Einzigartigkeit des Ausdrucks; *Syntax*, welche durch den musikalisch-logischen Ausdruck in Form von Wiederholung, Kontrast und

Sequenzierung ermittelt wird (vgl. S. 258).

Laut der Ergebnisse Koutsoupidou und Hargreaves (2009) weisen in einem Vorher-/Nachher-Vergleich beide Gruppen signifikant veränderte Kreativitäts-Werte hinsichtlich Flexibilität, Originalität sowie Syntax auf. Allerdings sind diese in der Versuchsgruppe signifikant stärker und ausnahmslos positiv ausgeprägt. Für die Vergleichsgruppe ist der Gesamtwert leicht gesteigert, einzelne Dimensionen weisen jedoch auch negative Veränderungen auf (vgl. S. 262ff). Daraus folgern die Wissenschaftler, dass Improvisation einen wesentlichen Beitrag zum kreativen Denken von Kindern leisten kann, darüber hinaus wichtig für ihre psychische sowie soziale Entwicklung ist und somit stärker gefördert werden sollte (vgl. S. 268).

Auch von Seiten der Neurowissenschaften werden Kreativität und Improvisation zunehmend erforscht, wobei hier vor allem die Verortung neuro-kognitiver Prozesse im Rahmen kreativer respektive improvisierender Handlungen im Vordergrund steht (vgl. Dietrich & Kanso, 2010). So kann in zwei Studien mit Musikern gezeigt werden, dass während Improvisationen neuro-kognitive Reorganisationsprozesse stattfinden.^[41] Diese unterstützen laut den Wissenschaftlern das Hervorbringen intern motivierter Ideen und fördern einen defokussierten, freien Fluss von Aufmerksamkeit, der spontane, ungeplante Assoziationen ermöglicht und somit plötzliche Ideen oder Erkenntnisse hervorzubringen vermag. Somit werden insgesamt durch Improvisieren das freie Assoziieren fernab evaluativer Prozesse und die musikalische Kreativität unterstützt (vgl. Limb & Braun, 2008; Liu et al., 2012).

Zusammenfassend bleibt somit einerseits festzuhalten, dass Musiker

und Künstler besonders ausgeprägte Fähigkeiten zu divergentem Denken aufweisen. Auch scheint komplexes Denken zentral für improvisierende Musiker zu sein und kann durch Improvisation geschult werden. Folglich bietet Improvisation einen geschützten Raum, um den Umgang mit Unsicherheit und kollektiven Reorganisationsprozessen zu erlernen, da durch soziale Synchronisation Gefühle von Sicherheit vermittelt werden. Andererseits konnte gezeigt werden, dass Improvisation in engem Zusammenhang mit Kreativität steht und das Erlernen von kreativem Denken und Handeln durch Improvisation möglich ist. Eine Erklärung hierfür kann in neuro-kognitiven Reorganisationsprozessen gesehen werden, die während Improvisationen erfolgen und wesentliche Aspekte divergenten Denkens fördern.

Neben diesen primär individuellen Effekten von Improvisation lassen sich auch auf kollektiver Ebene für Kreativität wichtige Aspekte identifizieren: die allgemeine **Förderung von Partizipation durch einen demokratischen Raum**. Unterschiedliche Autoren (Sawyer, 2003; Borgo, 2007; Montuori, 2003) führen Gruppenimprovisationen, wie sie im Jazz üblich sind, als Prototypen kreativer Gruppenprozesse an. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt darin, dass derartige musikalische Interaktionen überwiegend auf Hierarchien verzichten, und stattdessen auf eine demokratische Beteiligung aller bauen:

„[...] Jazz ist demokratische Musik und alle Musiker sollten die Freiheit haben, sich selbst auszudrücken. Aber gleichzeitig sind Spieler aufeinander angewiesen und müssen ihre individuelle Freiheit zum Wohl der Gruppe zügeln.“ (Sawyer, 2006: 236)

Eine solche Form der Interaktion ist unabdingbar für erfolgreiche Gruppenkreativität, welche auf ein hohes Maß an dialogischer

Interdependenz, gemeinsamer Konversationen, offener Kommunikation und Gefühlen der Gegenseitigkeit gegenüber den Gruppenmitgliedern baut (vgl. Purser & Montuori, 1999: 347). Insofern stellt Improvisation einen kontinuierlichen sozialen Verhandlungsprozess dar, in dem Teilnehmer aktiv zuhören, ihre Absichten gegenseitig antizipieren und aufeinander reagieren (vgl. Barrett, 2000: 240). Somit fungieren kollektive Improvisationen als hierarchiefreier Raum, der es allen Mitgliedern ermöglicht, am gemeinsamen Ideenfindungsprozess teilzuhaben. Dieser Raum bietet die Chance, spielerisch neue Formen der Interaktion, Organisation und des gemeinsamen Verständnisses zu erproben (vgl. Borgo, 2007: 5, 157). Ähnlich argumentieren Purser und Montuori (1999) hinsichtlich Improvisation als Inbegriff von Gruppenkreativität:

„Gruppenkreativität findet innerhalb geteilter Räume statt, die durch ein spielerisches Austauschen von Ideen und Teilen individuellen Talents charakterisiert sind.“ (S. 347)

Diese partizipative Ausrichtung von Gruppenimprovisationen ermöglicht es, eine Vielzahl an Perspektiven einzubringen, eine Sensibilität für die individuellen Stärken zu entwickeln und innerhalb der Gruppe Offenheit gegenüber neuen Ideen zu fördern (vgl. Borgo, 2007: xvii; Barrett, 2000: 229). Sawyer (2003) betont diesbezüglich die kommunikative Qualität von Gruppenimprovisationen, in denen Gruppenmitglieder besondere Aufmerksamkeit gegenüber den jeweiligen Beiträgen aller Teilnehmenden entwickeln müssen (vgl. S. 44). Dadurch lernen Gruppenmitglieder innerhalb entsprechender Genres, diverse Rollen einzunehmen, unterschiedliche Talente auszutesten bzw. auszuleben und werden auf vielseitige Weise in die Gruppe integriert sowie durch diese gefördert (vgl. Montuori, 2003: 249).

„Es gibt eine Redundanz von Funktionen in guten Jazz Bands, da Musiker zwischen Solos und unterstützenden Rollen wechseln können, sequenziell oder synchron rhythmische, melodische, akkordische oder andere Formen des Beitrags leistend. Sie können ihr eigenes musikalisches Verhalten kontrollieren und koordinieren, indem sie zwischen Passagen die eng für Ensembles geschrieben sind und freieren Improvisationen auf gemeinsamen Motiven wechseln, und dadurch suggerieren, dass es ein gemeinsames Verständnis von Zielen, gegenseitigen Respekt, begleitet von einem optimalen Grad an Autonomie, Vielfalt und Feedback, gibt. Mitglieder eines Jazzensembles können sowohl führen als auch folgen.“ (Purser & Montuori, 1999: 345)

Die auf diese Weise innerhalb erfahrener Improvisationsgruppen entstehenden Dynamiken partizipativer Selbstorganisation, in Kombination mit einer Vielfalt eingenommener Rollen, vergleicht Borgo (2007) mit Schwarmintelligenz^[42].

„Musikalisches Improvisieren hängt von der persönlichen Fähigkeit ab, Intention und Handlung zu synchronisieren, ein scharfes Bewusstsein und eine Sensibilität für sowie eine Verbindung mit den entstehenden Gruppendynamiken und Erfahrungen aufrechtzuerhalten [...]. Während der komplexesten und dichtesten Passagen kollektiver Improvisation tritt eine Schwarm-artige Qualität auf, in der individuelle Teile sich in ganz unterschiedliche Richtungen bewegen und sich dennoch das musikalische Ganze mit kollektiver Absicht entwickelt.“ (S. 9)

In diesem Abschnitt konnte gezeigt werden, dass Gruppenimprovisationen durch ihren partizipativen Charakter einen potenziellen Beitrag dazu leisten können, dass diverse Perspektiven innerhalb Gruppen berücksichtigt werden und Gruppen dadurch eine kollektive Intelligenz entwickeln. Inwiefern entsprechende Effekte empirisch nachweisbar sind und ob sich diese auch auf den Arbeitsalltag von Gruppen übertragen lassen, ist im Verlauf der Studie weiter zu diskutieren.

Improvisation und konvergentes Denken

Auch hinsichtlich konvergenter Prozesse, welche sich darauf konzentrieren aus einer Vielzahl an Optionen die potenzialträchtigste und realisierbarste auszuwählen (vgl. Milliken et al. 2003: 35f), lassen sich potenzielle förderliche Wirkungen kollektiver Improvisationen erkennen. So ist es möglich, dass improvisierende Gruppen lernen, stärker aufeinander zu achten und in einem nonverbalen Kommunikationsprozess Ideen einzelner Mitglieder effizienter auszuwählen sowie weiterzuentwickeln. Voraussetzung hierfür ist eine gesteigerte Sensibilität gegenüber Vorschlägen einzelner Gruppenmitglieder sowie die Fähigkeit, diese aufzugreifen, zu modifizieren und somit kontinuierlich zu erweitern. Sawyer (2003) beschreibt einen entsprechenden sozialen Evaluationsprozess, der während Gruppenimprovisationen stattfindet und in hohem Maße eine kollektive Gruppenleistung darstellt:

„Jedoch unterliegen diese Beiträge einem sozialen Evaluationsprozess. Wenn ein Künstler einen neuen kreativen Beitrag vorstellt, legt die gesamte Gruppe an Künstlern gemeinsam fest, ob der Beitrag in der emergenten, laufenden Aufführung akzeptiert wird. Sie haben gemeinsam die Option, die Innovation zu akzeptieren (indem sie damit arbeiten, darauf aufbauen, sie ‚ihr Eigen‘ machen), die Innovation zurückzuweisen (indem sie die Aufführung fortführen als ob die Innovation nie stattgefunden hätte) oder die Innovation teilweise akzeptieren (indem sie einen Aspekt davon auswählen, auf dem sie weiter aufbauen und den Rest ignorieren). Diese evaluative Entscheidung ist eine Gruppenleistung und kann weder klar mit einem spezifischen Moment noch mit einem einzigen Individuum assoziiert werden [...]“ (S. 92)

Da die Besonderheit von Gruppenimprovisationen darin liegt, dass kontinuierlich neue Ideen generiert und ausgewählt werden, diese

jedoch häufig auf den bereits erfolgreich evaluierten Ideen basieren, stellt das Ende eines solchen Evaluationsprozesses lediglich den Anfang eines neuen Ideenfindungsprozesses dar.

Improvisation und Interaktion zwischen divergenten/konvergenten Prozessen

Laut Sawyer (2003) ist vor allem die Interaktion zwischen divergenten und konvergenten Prozessen der Kognition im Falle von Gruppenkreativität von zentraler Bedeutung (siehe Kapitel 2.2.3). Seiner Ansicht nach ergeben sich bei kollektiven Improvisationen gerade aus einem permanent alternierenden Gruppenprozess, in dem auf mehreren Ebenen – intra- sowie interpsychisch – divergente und konvergente Prozesse parallel ablaufen, kreative Lösungen. In dieser Hinsicht gelten improvisierende Musik- und Theaterensembles für ihn als Paradebeispiele für Gruppenkreativität, da entsprechende parallele Prozesse bei dieser Art von Gruppen besonders stark ausgeprägt sind (vgl. S. 173ff).

Als erste Ebene paralleler Prozesse, im Rahmen von Improvisationen, identifiziert Sawyer (2003) das Individuum als Teilnehmer kreativer Gruppenprozesse. Hier erfolgt auf Grund begrenzter Verarbeitungskapazitäten^[43] die Auswertung von Ideen (konvergente Prozesse) parallel zur Ideengenerierung (divergente Prozesse):

„Während improvisierter Aufführungen können neue Ideen entweder von dem unbewussten oder bewussten Geist kommen, und neue Ideen werden außerdem teilweise vom unbewussten Geist und teilweise vom bewussten Geist evaluiert. Deshalb dürfte Kreativitätstheorie eine Erweiterung benötigen, um parallele Prozesse der Ideenfindung und Evaluation Rechnung zu tragen.“
(S. 173)

Auf zweiter Ebene findet während dem gemeinsamen Entwickeln von Ideen (divergente Prozesse) ebenfalls eine gemeinsame Auswertung dieser statt (konvergente Prozesse), indem die Ideen aller Mitglieder parallel berücksichtigt werden.

„Wenn ein Künstler eine neue Idee vorstellt [...] evaluieren die anderen Künstler diese unmittelbar, indem sie festlegen ob die Aufführung sich verändert, um die vorgeschlagene neue Idee einzugliedern [...]. Die letztendliche Bedeutung der neuen Idee wird deshalb retrospektiv und kollektiv festgelegt.“ (ebd.: 174)

Damit verbunden operieren improvisierende Gruppen permanent zwischen Innovation und Kohärenz, Ordnung und dem Aufbrechen von Ordnung, Sicherheit und Risiko sowie dem Individuum der Gruppe und der Komposition. Denn sie streben einerseits kontinuierlich nach Neuerung, andererseits müssen sie sich in diesem Bestreben an Grenzen der Tradition und der Gruppe orientieren (vgl. Sawyer, 2003: 50; Montuori, 2003: 246).

Es bleibt nach wie vor offen, ob musikalische Gruppenimprovisationen im Kontext von Organisationen soziale Kreativität fördern können, indem Gruppen in der für soziale Kreativität wichtigen parallelen Durchführung divergenter und konvergenter Kreativitätsprozesse geschult werden. Die zitierten Quellen lassen diesen Schluss logisch erscheinen, für faktische Aussagen fehlen allerdings auch hier empirische Belege. Dennoch dient auch dieser Abschnitt zur Entwicklung einer weiteren Hypothese bezüglich der Wirkung musikalischer Improvisation auf soziale Kreativität.

Diskussion der Ergebnisse

In Bezug auf kollektive Improvisation, als eine Form musikalischer Interaktion, konnte in diesem Abschnitt auf unterschiedliche Aspekte

sozialer Kreativität eingegangen werden. Hinsichtlich divergenten Denkens zeigt sich, dass musikalische Gruppenaktivitäten einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, die affektiven Voraussetzungen für kreative Gruppenprozesse zu schaffen – wie Vertrauen, Empathie bzw. Hilfsbereitschaft, gegenseitige Identifikation und Kooperationsbereitschaft.

Weiterhin werden zentrale Eigenschaften kreativer Personen – wozu u.a. Ambiguitätstoleranz, Flexibilität, eine Vorliebe für Komplexität und die Fähigkeit, mehrere Ideen parallel zu denken, zählen – sowohl auf individueller als auch zwischenmenschlicher Ebene in erheblichem Maße mit Improvisation in Verbindung gebracht. Damit zusammenhängend legen die zitierten empirischen Studien eine, über kurzfristige Zeiträume hinausgehend, positive Wirkung von Improvisation auf die Fähigkeit, kreativ zu denken, nahe. Besonders aus den neurowissenschaftlichen Experimenten geht hervor, dass Individuen während sie improvisieren freier assoziieren, da sie weniger kritisch reflektieren und ihr angepasstes Verhalten unterdrücken. Grund hierfür ist eine funktionale Reorganisation neuro-kognitiver Prozesse, die somit wesentliche Aspekte kreativen Denkens unterstützt.

Als weiterer Aspekt divergenten Denkens können kollektive Improvisationen als demokratischer Raum fungieren. Hier wird die Teilhabe aller Mitglieder gefördert, und somit eine Vielzahl an Perspektiven berücksichtigt, es können neue Formen der Interaktion und Organisation erprobt und unterschiedliche Rollen von Gruppenmitgliedern ausgetestet werden, wodurch sie auf vielseitige Weise in die Gruppe integriert werden. Dadurch wird unterstellt, improvisationserfahrene Gruppen könnten eine Art Schwarmintelligenz entwickeln.

Auch bezogen auf konvergentes Denken vermag Improvisation eine wichtige Rolle zu spielen, da ein kollektiver, nonverbaler Evaluationsprozess entsteht, mit Hilfe dessen Gruppen die Ideen ihrer Mitglieder selektieren.

Des Weiteren ist die, für Gruppenkreativität essentielle, Interaktion divergenter sowie konvergenter Prozesse in gemeinsamen Improvisationen wesentlich. Dies bezieht sich sowohl auf individuelle als auch kollektive Prozesse, die parallel koordiniert werden müssen. Improvisation vermag hierfür einen Rahmen zu bieten, in dem entsprechende Prozesse geübt werden können. Es ist möglich, dass Gruppen durch die genannten Effekte besser in ihren gesellschaftlichen Kontext eingebettet werden können, da durch Improvisation zum einen eine größere Zahl an Perspektiven in kreative Prozesse integriert wird und zum anderen der Umgang mit Komplexität geschult wird.

Von theoretischer Seite her wurde somit Evidenz dafür erbracht, dass musikalische Improvisation förderlich auf die soziale Kreativität von Gruppen wirken kann, weshalb das Vorhaben dieser Studie nach Ansicht des Verfassers als fruchtbar angesehen werden kann. Gleichzeitig sind dem Verfasser, mit Ausnahme der genannten Studien, keine Arbeiten bekannt, die auf empirischer Ebene die individuelle und kollektive Wirksamkeit musikalischer Improvisation untersuchen. Somit wird deutlich, dass hier eine Forschungslücke vorliegt, die es in künftigen Untersuchungen zu schließen gilt. So bleibt zu überprüfen, ob Improvisation tatsächlich auf kreative Eigenschaften von Individuen wirkt oder ob kreative Individuen lediglich Improvisation gegenüber anderen Musikformen bevorzugen, und somit diese Eigenschaften bei improvisierenden Musikern besonders häufig aufzufinden sind. Auch ist die theoretisch hergeleitete Wirkung von Improvisation auf die Umwelt-

Wahrnehmung nach Ansicht des Verfassers plausibel. Sie sollte künftig allerdings durch entsprechende empirische Untersuchungen näher untersucht werden. Ähnliches gilt für partizipative Elemente kollektiver Improvisation, deren Effekte auf konvergentes Denken und auf die Interaktion divergenter sowie konvergenter Prozesse. Aufbauend auf dem vorgestellten theoretischen Fundament sozialer Kreativität könnten auch hier entsprechende Studien entwickelt werden, in denen auch die Annahme überprüft werden könnte, entsprechende Effekte beim Musizieren seien auf andere Kontexte improvisierender Individuen respektive Gruppen übertragbar.

Die vorgestellten Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Improvisation und Prozessen kreativer Kognition weisen bereits in eine interessante Richtung. Hier wäre künftig zu untersuchen, ob entsprechende Ergebnisse auch für kollektive Formate gelten, ob die angeführten neuro-kognitive Reorganisation langfristig wirkt und ob entsprechende Effekte auf andere, nicht-musikalische Kontexte übertragen werden können. Weiterhin bleibt der Frage nachzugehen, ob die Ergebnisse auch für Amateure gelten – dies wird zwar von den Wissenschaftlern angeführt, jedoch nicht abschließend bewiesen.

Auf Grund der Tatsache, dass keine Studien zu entsprechenden Wirkungen von Musizieren in Organisationen verfügbar sind, liegt der Fokus dieser Studie darauf, Ergebnisse aus anderen Zusammenhängen zu analysieren und darauf aufbauend entsprechende Hypothesen für potenzielle Wirkungsweisen im organisationalen Kontext zu entwickeln. Dafür wird im nächsten Kapitel der Frage nachgegangen, welche Rolle Musik in Organisationen aktuell spielt, zu welchen Anwendungen und Zwecken sie eingesetzt wird und wie sich dies historisch entwickelt hat. Weitergehend soll ermittelt

werden, ob es Anzeichen für eine entsprechende gemeinschaftsstiftende und Offenheit fördernde Funktionalität musikalischer Interaktion in Organisationen gibt.

3.4 Zwischenfazit

Die Ergebnisse dieses Kapitels zeigen, dass Musik eine lange und globale Tradition aufweist, in der sie die menschliche Entwicklung begleitet. Ob ihr dabei tatsächlich eine evolutionäre Funktion zukam, bleibt unter dem aktuellen Stand der Forschung offen. Auch im Falle einer adaptiven Wirkung kann nicht abschließend geklärt werden, welche funktionalen Erklärungsansätze relevant sind. Einigkeit scheint darüber zu bestehen, dass eine Mehrzahl an Erklärungsansätzen plausibel erscheinen, die parallel und/oder zeitlich versetzt wirkten. Unter den verschiedenen Hypothesen konzentrieren sich einige auf soziale Wirkungen, im Sinne gestärkter zwischenmenschlicher Bindung, und unterstreichen somit die Stoßrichtung des vorliegenden Forschungsvorhabens. Insbesondere die Kohäsionshypothese ist hier von hoher Relevanz und dient der Erklärung der vorgestellten empirischen sowie theoretischen Forschungsergebnisse.

So konnte zunächst Evidenz dafür erbracht werden, dass Musik vielseitige individuelle Wirkungen erzielen kann, wobei vor allem Aspekte wie verbesserte Stimmung, erhöhte Lebensqualität, größeres Glücksgefühl, Stressreduktion sowie stärkeres emotionales Wohlbefinden zu nennen sind. Auf zwischenmenschlicher Ebene wurden zum einen Indizien dafür präsentiert, dass, in Anlehnung an die Kohäsionshypothese, Musik tatsächlich positiv auf Gruppenkohäsion und mit diesem Konstrukt verbundene Aspekte wirken kann. Die Ergebnisse beschränken sich allerdings auf soziale Kohäsion –

Aspekte wie gestärkte Kooperation, Hilfsbereitschaft, Identifikation und gesteigertes Vertrauen. Aufgabenbezogene Kohäsion wurde in den Studien nicht untersucht. Zum anderen weisen die vorgestellten Studien zu Improvisation darauf hin, dass insbesondere durch musikalische Improvisation kognitive und affektive Prozesse sozialer Kreativität in Gruppen auf individueller und kollektiver Ebene potenziell vielseitig gefördert werden können. So können, in Anlehnung an die auf Gruppenkohäsion bezogenen Wirkungen, affektive Voraussetzungen für kreative Entfaltung durch gemeinsames Musizieren geschaffen werden. Hierzu zählen Aspekte wie Gefühle gegenseitiger Identifikation, wahrgenommener Hilfsbereitschaft bzw. gegenseitiger Unterstützung und Vertrauen. Außerdem können divergente Kognitionsprozesse, wie freies Assoziieren und Nebeneinanderdenken mehrerer Optionen, geschult und ein Raum geschaffen werden, welcher das Einnehmen diverser Rollen und Perspektiven ermöglicht. Neben diesen zentralen Aspekten divergenten Denkens weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Improvisationen potenziell auch für kollektive konvergente Gruppenprozesse relevant sind, da kontinuierlich hervorgebrachte Ideen kollektiv bewertet und ausgewählt werden müssen. Des Weiteren weisen Studien darauf hin, dass musikalische Gruppenimprovisationen Interaktionen zwischen divergenten und konvergenten Prozessen auf individueller sowie kollektiver Ebene schulen, da parallel intra- und interpsychisch konstant Ideen generiert und evaluiert/ausgewählt werden. Die Erkenntnisse sind in Abbildung 7 zusammengefasst.

Außerdem fördern kollektive Improvisationen neben grundlegenden Fähigkeiten sozialer Kreativität potenziell eine Ästhetik komplexer Systeme, die hilft, komplexe Beziehungen zur Umwelt zu erkennen und

weniger stark in Abgrenzung zu dieser zu denken. Dieser Logik folgend ermöglicht ein entsprechender Rahmen regelmäßiger Improvisation, offen für Emergenz zu werden, die Dynamik kollektiver Kreativität zu erfahren sowie die Bereitschaft zu entwickeln, mit Unvorhergesehenem umzugehen, Ideen anderer aufzugreifen und diese weiterzuentwickeln.

In dem Maße, wie kollektives Musizieren es vermag, diese Aspekte innerhalb von Organisationen zu fördern, unterstützt es deren interne Integration und externe Adaption. Und zu eben dem Grad kann es dazu beitragen, dass Organisationen zentrale Eigenschaften komplexer und resilienter Systeme ausbilden, Systeme die im Rahmen dieser Studie als kulturell nachhaltig verstanden werden. Die Ergebnisse dieses Kapitels weisen in die Richtung, dass entsprechende musikalische Interaktionen hilfreich für das Entwickeln kreativer, dynamischer, sensibler und lern- bzw. anpassungsfähiger sozialer Systeme sein können.

Es bleibt zu untersuchen, ob entsprechende Wirkungen auch im Kontext von Organisationen plausibel sind und wenn ja, ob die sich daraus ergebenden Potenziale bereits erkannt und genutzt werden. Dies erfolgt im nächsten Kapitel.



Abbildung 7: Förderliche Wirkungen von Musik auf Individuen, Gruppenkohäsion und soziale Kreativität (eigene Darstellung)

4 Musik in Organisationen

Die Relevanz von Ästhetik und insbesondere Musik für Organisationen wurde bereits in Kapitel 2.2.4 herausgearbeitet. Im Rahmen dieses Abschnittes soll nun dargelegt werden, inwiefern Musik tatsächlich in Organisationen eingesetzt wird. Diese Analyse dient einer ersten Überprüfung, ob die vorgestellten Wirkungen gemeinsamen Musizierens auch im Arbeitskontext relevant sind und Anwendung finden. Dafür erfolgt zunächst ein historischer Überblick über die Rolle, welche Musik im Arbeitsleben gespielt hat und heute noch spielt. Daran anknüpfend werden unterschiedliche Ansätze vorgestellt, in denen Musik heute aktiv in Organisationen genutzt wird – in Form von Organisationsliedern, Werksmusik sowie musikbasierten Trainingsmaßnahmen.

Die folgende Analyse stellt eine erste Sichtung des Forschungsfeldes dar, da sich Wissenschaftler bislang lediglich vereinzelt mit musikalischer Interaktion in Organisationen beschäftigen. Zur Wirkung aktiven Musizierens auf Individuen und Gruppen im Kontext von Organisationen, insbesondere hinsichtlich Gruppenkohäsion und sozialer Kreativität, sind dem Verfasser keine Arbeiten bekannt. Folglich ist auch hier eine Forschungslücke zu erkennen, die es künftig zu schließen gilt.

4.1 Musik in der Geschichte der Arbeitswelt

Für die effektive und effiziente Bewältigung von Arbeit ist Musik bereits seit einigen Epochen von Bedeutung, da sie u.a. einen wichtigen Beitrag zur Regulierung von Arbeitsprozessen leistet. Die Form in der Musik verwendet wurde und die Intensität, mit der diese zum Einsatz

kam, variiert jedoch im Zeitverlauf (vgl. Prichard et al., 2007: 7). Im vorindustriellen Zeitalter kam Musik in hohem Maße zum Einsatz, indem während der Arbeit Lieder gesungen wurden. Diese bestanden überwiegend aus Arbeitsliedern, und waren auf den jeweiligen beruflichen Kontext sowie die spezifischen Prozesse der Arbeitstätigkeit zugeschnitten. So verfügten viele der großen Berufsstände über ein ganzes Repertoire eigener Lieder. Entsprechend besaßen die Arbeitslieder eine funktionale Komponente, wobei ihr Nutzen darin bestand, dass Arbeitsprozesse beschleunigt werden konnten, die Koordination gefördert wurde und Arbeiter durch die Gesänge eine Art Sprachrohr bekamen. Denn das Singen ermöglichte es ihnen, ihre persönlichen Anliegen mit anderen zu teilen und gegenüber ihren Vorgesetzten zu artikulieren – dies wäre in Form von verbaler oder schriftlicher Kommunikation untersagt gewesen (vgl. Prichard et al., 2007: 8f; Korczynski, 2003^[44]). Ein bekanntes Beispiel für Arbeitslieder der damaligen Zeit sind die Shanties der Seefahrer. Hier wird deutlich, dass z.B. durch die Aufteilung von Solo und Refrain in hohem Maße arbeitsteilige Prozesse koordiniert werden konnten:

„Es sollte verstanden werden, dass das Seil durch einen Führungsblock gezogen wird, der am Deck befestigt ist, also muss die Mannschaft horizontal ziehen, wie ein Tauzieh Team, wohingegen der Shanty-Mann als Niederholer beim herunterfallenden Seil steht, es mit beiden Händen hoch über seinem Kopf greift. So beginnt der Shanty-Mann sein Solo, alle Mann fertig und das Seil gespannt. Wenn die Menge den Refrain anstößt, ziehen alle Hände, der Shanty-Mann abwärts, der Rest der Länge nach. Sie bleiben am Seil während die nächste Solo Linie des Liedes gesungen wird, dann kommt der tosende Refrain und sie alle ziehen erneut.“ (Loyd, 1967: 306, zitiert in Korczynski, 2003)

So nahm die Gesangsstimme in dieser Epoche eine derart wichtige

Funktion ein, dass sie als Werkzeug bezeichnet werden kann, das von seinem Besitzer mit Stolz eingesetzt und instandgehalten wurde:

„In Anbetracht der funktionalen Rolle, welche die Gesangsstimme innerhalb des Arbeitsprozess gespielt hat, ist es angemessen sie in dieser Periode als Werkzeug anzusehen [...]. Wie andere Werkzeuge in dieser Periode waren die Lieder und die Gesangsstimme selbstgemacht oder überliefert, in Eigenbesitz, nicht-standardisiert und von ihren Besitzern wertgeschätzt.“ (Korczyński, 2003)

Im Zuge der Industrialisierung wurden Arbeitsprozesse in hohem Maße standardisiert und die Autonomie sowie kollektive Koordination arbeitsteiliger Aktivitäten drastisch reduziert. Mit entsprechenden Industrialisierungsprozessen und dem technischen Fortschritt ging auch eine Kommerzialisierung von Musik einher, die nun überwiegend konsumiert und weniger selbst erzeugt wurde. Spielte das gemeinsame Musizieren in vorindustrieller Zeit noch eine wesentliche Rolle bei der Arbeit, so wurde es nun größtenteils unterdrückt. Ursächlich hierfür war, dass Musik als hinderlich für die Arbeitsproduktivität angesehen und der Takt nun von den Maschinen vorgegeben wurde (vgl. Prichard et al., 2007: 9; Korczyński, 2003). Außerdem wird ein starkes Kontrollbedürfnis von Seiten des Managements angeführt, welches so weit führte, dass selbst Sprechen und andere Formen der Äußerung untersagt wurden:

„Die Auferlegung musikalischer Stille durch viele Arbeitgeber kann als weitere Entwicklung verstanden werden, innerhalb derer das Management zunehmend versuchte, die Geräuschkulisse des Arbeitsplatzes zu kontrollieren.“ (Prichard et al., 2007: 9)

Einige wenige Industrielle argumentierten hingegen, dass gerade das Untersagen von Musik am Arbeitsplatz auf Grund negativer

motivationaler Effekte die Effizienz reduzierte (vgl. ebd.).

Eben diese Erkenntnis sollte im Zeitalter des Fordismus wissenschaftlich belegt werden und dazu führen, dass Musik in Fabriken und Verwaltung wieder eingeführt wurde – allerdings nun in Form von populärer Rundfunkmusik. So konnte die Arbeitspsychologie zeigen, dass der Einsatz von Musik Produktivitätssteigerungen und geringere Erschöpfung bewirkte. Die Pop-Musik vermittelte den Arbeitern das Gefühl, dass ihre auf Grund stark ausdifferenzierter Arbeitsteilung eintönige Arbeit sinnvoll ist. Vom Management wurde die Musik akzeptiert, da sie überwiegend als Hintergrundmusik eingesetzt wurde und folglich weiterhin die Kontrolle der Geräuschkulisse ermöglichte (vgl. Prichard et al., 2007: 9f; Korczynski, 2003).

„Musik die bekräftigt, kann Billigung eines routinierten Arbeitsprozesses generieren [...] Populäre Musik ist der Klang von Freiheit, von Autonomie, von Ausdruckskraft, sogar von Hedonismus. In einer Taylorisierten Fabrik gespielt fungiert sie als Zeichen, das die Arbeiter an die Entlohnungen erinnert, dafür dass sie ihre Freiheit für acht Stunden einbüßen. In diesem Sinne bekräftigt sie die Notwendigkeit der Arbeit.“ (Korczynski, 2003)

Insgesamt wurde der Zuhörer, auch im organisationalen Kontext, somit im Zuge von Industrialisierung und Fordismus in eine „increasingly silent relationship with music and song“ gebracht und es wurden Rituale sowie Poesie aus der Arbeitswelt entfernt (ebd.).

In unserer heutigen postindustriellen Zeit wandeln sich die Rolle und Wahrnehmung von Musik in der Arbeitswelt erneut, die Richtung des Wandels ist jedoch laut Korczynski (2003) noch nicht entschieden. Insgesamt dominiert ein Individualisierungsprozess, im Zuge dessen auch Musik auf Grund individualisierter Modi des Konsums von Musik (z.B. per I-Pod) zunehmend personenspezifisch und vielseitiger

eingesetzt werden kann (vgl. Prichard et al., 2007: 8). Allerdings variiert die Bedeutung von Musik stark zwischen einzelnen Arbeitspositionen und Hierarchieebenen, da auch heute noch von Seiten des Managements versucht wird, das Mitarbeiter- und Kundenverhalten durch Musik zu steuern:

„Für einige bietet Post-Industrialismus die Chance, ‚screen‘ und ‚pit‘ Musik auf der Arbeit zu re-harmonisieren, da das Individuum Musik kreativ und funktional zum Arbeitsprozess verwendet. Aber für viele andere, in Jobs in denen das Management weiterhin die Kontrolle über den auditiven Raum des Arbeitsprozesses behält, mag Post-Industrialismus bedeuten, dass Musik am Arbeitsplatz in einer weitaus weniger positiven Art empfunden wird.“ (Korczyński, 2003)

Im Hinblick auf den Zweck und die Wirkung von Musik in der Arbeitswelt ist folglich ein Wandel zu beobachten. Im vorindustriellen Zeitalter wurde Musik primär zur Förderung von Gruppenkohäsion eingesetzt. So konnten Arbeitsprozesse in diversen Berufsständen mit Hilfe von Arbeitsliedern strukturiert und koordiniert werden, was ein erforderliches Maß an aufgabenbezogener Kohäsion ermöglichte. Die Bedeutung dieser Wirkung wird dadurch hervorgehoben, dass eine musikalische Ausbildung als essentieller Bestandteil beruflicher Ausbildung galt und das Beherrschen seiner Stimme sowie der entsprechenden Lieder aus heutiger Sicht eine Art Werkzeug darstellte. Indem durch das gemeinsame Singen die emotionale Bindung der Arbeiter in den Arbeits- und Berufsgruppen gestärkt wurde, kann des Weiteren davon ausgegangen werden, dass neben aufgabenbezogener auch die soziale Kohäsion positiv beeinflusst wurde. Außerdem werden dem Gesang bereits für diese Periode individuelle Wirkungen auf das Wohlbefinden der Arbeiter zugeschrieben, da dieser ihnen ein Sprachrohr gab und es ihnen

ermöglichte, ihre Anliegen mitzuteilen und dadurch potenziell ihre Situation zu verbessern (vgl. ebd.). Hinweise auf Wirkungen bezüglich sozialer Kreativität können in der Literatur nicht gefunden werden.

Nach musikalischer Abstinenz während der Industrialisierung sollte Musik erst im Zuge des Fordismus wieder eine arbeitsbezogene Bedeutung und Wirkung zukommen. So kam sie in Form von Radiomusik vor allem in Fabriken und Verwaltungen zum Einsatz, um das individuelle Wohlbefinden der Arbeiter und Angestellten zu verbessern, Ermüdung vorzubeugen und der überwiegend repetitiven Arbeit einen Sinn zu geben (vgl. ebd.).

Der Frage inwiefern aktives Musizieren heute von Relevanz ist, wird in den kommenden Abschnitten vertieft nachgegangen.

4.2 Aktives Musizieren in postindustriellen Organisationen

Nur wenige Wissenschaftler untersuchen, inwiefern aktives Musizieren in der modernen Arbeitswelt von Bedeutung ist. Die Ergebnisse ihrer Forschungen zeigen, dass Musik auch heute im Arbeitskontext eine zentrale Rolle in der Stärkung zwischenmenschlicher Bindung und Förderung stabiler Gemeinschaften spielen kann. Von Seiten des Managements wird Musik im Arbeitskontext allerdings ambivalent bis negativ betrachtet und lediglich partiell aktiv für die Entwicklung einer Organisationskultur genutzt. Organisationen in denen regelmäßig musiziert wird, bleiben die Ausnahme, wobei die Gründe hierfür von Seiten der Wissenschaft noch unzureichend verstanden werden (vgl. Prichard et al., 2007: 12). Die Taubheit gegenüber Musik in der Arbeitswelt sowohl von Seiten der Wissenschaft als auch der Praxis ist

zu beklagen, da das Potenzial musikalischer Interaktion ungenutzt bleibt:

„Diese weitverbreitete hinsichtlich Musik und Arbeit ist besonders bedauernswert, weil umfangreiche Studien zur Rolle von Musik in der Gesellschaft anzeigen, dass Musik eine Schlüsselfunktion in der Konstruktion und im Ausdruck sozialer Beziehungen und Identitäten zukommen kann [...].“ (El Sawad & Korczynski, 2007: 80)

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels sollen Beispiele vorgestellt werden, in denen aktiv in Organisationen musiziert wird. Dabei liegt der Fokus zunächst auf Organisationsliedern, ihrer Bedeutung und Anwendung und der Frage zu welchem Zweck sie zum Einsatz kommen. Des Weiteren werden Werksmusikgruppen als eine probate und institutionalisierte Form organisationalen Musizierens präsentiert. Das Kapitel schließt mit Beispielen, in denen Musik im Rahmen von Personal-, Team- sowie Organisationsentwicklung genutzt wird.

4.2.1 Organisations-Lieder

Wurden in der vorindustriellen Zeit für einzelne Berufsstände Lieder entwickelt, so entstehen diese in der modernen Arbeitswelt überwiegend auf der Ebene von Organisationen. Organisationslieder können verstanden werden als Lieder, die von Mitgliedern einer Organisation erschaffen werden, zum Ausdruck einer Organisationskultur (vgl. Nissley, 2002: 52). Sie kommen weltweit zum Einsatz und beschäftigen sich inhaltlich überwiegend mit Geschichten, Erinnerungen, Emotionen und Ideologien der jeweiligen Organisation. Ihre Bedeutung wird von Pruetipbultham und Mclean (2010) hervorgehoben, die anführen:

„Die Hochs und Tiefs sowie Triumphe und Misserfolge unternehmerischen Lebens müssen regelmäßig mit zeremoniellen Ereignissen bearbeitet werden; andernfalls beginnt der kollektive Geist, der Menschen auf einem gemeinsamen Grund eint, zu verschwinden.“ (S. 7)

Somit dienen Lieder als ästhetische Form der Kommunikation zwischen Organisationsmitgliedern und ermöglichen es ihnen, einen gemeinsamen Sinn zu entwickeln (vgl. Nissley, 2002: 53). Musik kann auf diese Weise die Rolle eines Kommunikations-Mediums einnehmen und zum zentralen rituellen Bestandteil einer Organisationskultur werden (vgl. El Sawad & Korczynski, 2007: 82; Hong et al., 2006: 1047f). Sie ermöglicht es, Bedeutungen auszudrücken, die über bloße Sprache nicht vermittelt werden können und erlaubt den Zuhörern einen direkteren emotionalen Zugang (vgl. Nissley, 2002: 59). Vor allem im Militär hat diese Form von musikalischer Interaktion bereits Geschichte, hier wurden Märsche und Hymnen traditionell eingesetzt, um einerseits intern Identitätssinn zu stiften und den Gemeinschaftsgeist zu fördern sowie andererseits extern ein bestimmtes Bild der Organisation zu vermitteln (vgl. Pruetipultham & Mclean, 2010: 7).

Organisationslieder widmen sich verschiedenen Aspekten. Eine zentrale Rolle spielen sie, indem sie als Teil einer expressiven Strategie fungieren, da sie die Stabilität des geteilten Sinns zwischen Organisationsmitgliedern ermöglichen. Des Weiteren kommen sie bei der Entwicklung von Zukunftsvisionen zum Einsatz, und dienen hier als Medium, um das Bild einer gewünschten Zukunft der Organisation zu präsentieren. Auch werden Lieder von Organisationen verwendet, um autobiografische Erzählungen von Persönlichkeiten, Teams oder Abteilungen zu ermöglichen. Weiterhin können sie als wesentlicher

Ausdruck organisationaler Identität fungieren und somit nach innen und außen wirken. Eine zentrale kulturelle Funktion übernehmen sie, da sie die Werte der Organisation reflektieren und vermitteln (vgl. Nissley, 2002: 56ff). Dadurch wird mit Organisationsliedern überwiegend der Zweck verfolgt, Gemeinschaft zu schaffen und eine gemeinsame Handlungsfähigkeit sicherzustellen (vgl. Nissley et al., 2003: 102ff).

Im Falle von IBM, dem wohl prominentesten Beispiel für Organisationslieder, wurde eine Sammlung von insgesamt über hundert Liedern 1931 in einem Buch veröffentlicht. Diese wurden beim Eintritt neuer Mitglieder in die Organisation eingeübt und über einen Zeitraum von 50 Jahren regelmäßig auf Geschäftstreffen, Versammlungen und Verkaufs-Kongressen gesungen (vgl. El Sawad & Korczynski, 2007: 82). Inhaltlich behandeln die Lieder in vier verschiedenen Themenbereichen die zentralen Aspekte der Organisation. Zum einen zeugen sie von einer *paternalistischen Kultur*, da sie IBM als Gemeinschaft darstellen, der alle Mitarbeiter angehören, der gegenüber Loyalität und Treue gelten und die wie eine Familie zusammenhält und für ihre Mitglieder sorgt (vgl. ebd.: 83f). Auch offenbart sich ein *evangelikaler Pathos*, da ein Großteil der Lieder als Lobgesänge gegenüber der Organisation, ihren Führungskräften sowie ihrem Gründer aufgefasst werden können, die IBM als weltweit bekannte, siegreiche und ewig lebende Organisation preisen, welche im Dienste der Menschheit agiert und gar für höhere Ziele wie z.B. Weltfrieden eintritt. Dieses Pathos erstreckt sich auch auf die *Produkte* und den *Vertrieb* von IBM, welche als eigenständiger Themenbereich ebenfalls in einer Vielzahl von Liedern gepriesen werden. Schließlich kommt in einem wesentlichen Anteil der Lieder die *Arbeitsethik* der Organisation zum Ausdruck, indem die besondere Leistung von Führungskräften und

einzelnen Mitarbeitergruppen sowie Effizienzsteigerungen und Wachstum der Organisation behandelt werden (vgl. ebd.: 85f).

Durch die Organisationslieder wurde der Zweck verfolgt, die Organisationskultur von IBM zu stärken, ein Wir-Gefühl sowie Gefühle von Zugehörigkeit und Stolz zu vermitteln, neue Mitglieder in die in die Denk- und Arbeitsweise sowie in emotionale Aspekte der Organisation einzuführen und der Organisation, ihren Produkten, Führungskräften sowie ihrem Gründer zu huldigen (vgl. ebd.: 87f). Folglich kam den Organisationsliedern primär ein disziplinierender Zweck zu, die Organisationsmitglieder sollten im Sinne einer paternalistischen Kultur erzogen werden (vgl. ebd.: 95).

Die überwiegende Mehrheit der Lieder basiert, ähnlich wie bei anderen Organisationen (vgl. Nissley, 2002), auf existierenden Musikstücken, welche mit neuen Texten auf die Organisation zurechtgeschnitten sind. Bezogen auf das Genre dominieren volkstümliche Lieder, Hymnen und Märsche. Diese dienen dem Zweck, eine starke, koordinierte Einheit zu schaffen. So wird durch Art und Text der Lieder der Paternalismus zum Ausdruck gebracht – die Organisation als Kollektiv dem man angehören, folgen und treu sein soll:

„Der musikalische Stil der Lieder hatte starke Assoziationen des Kollektivs, die Art des kollektiven Singens der Lieder verstärkte dies weiter und die IBM-bezogenen Texte schlugen die Firma und ihre Werte explizit als das Kollektiv vor, mit dem man Schritt halten, singen oder dem man, mit anderen Worten, folgen sollte.“ (El Sawad & Korczynski, 2007: 92f)

Nur wenige der Lieder entstammen hingegen den Genres Jazz bzw. Swing, obwohl diese zur Entstehung des Liederbuchs weitaus populärer als Volksmusik waren. Der Grund wird darin gesehen, dass

diese Genres die Bedeutung des Individuums betonen und entsprechende Lieder mehr Spielraum in der individuellen Interpretation lassen – Aspekte, die als hinderlich für eine paternalistische Organisationskultur gelten (vgl. ebd.: 94).

In den 50er bis 70er Jahren nahm die Popularität und Anwendung der Lieder drastisch ab. Wesentliche Gründe hierfür werden darin gesehen, dass sich zum einen der US-amerikanische Arbeitsmarkt erholte, weshalb die Abhängigkeit von IBM abnahm und das paternalistische Bild der schützenden Familie an Relevanz und Aktualität verlor. Zum anderen wurden die Lieder zunehmend unangemessen, da sie den alltäglichen Erfahrungen und stärker werdenden Bedürfnissen nach Individualität nicht mehr entsprachen. Weiterhin fürchtete der Nachfolger des Gründers nach dem zweiten Weltkrieg die Nähe zu faschistischen Regimen, welche Musik ebenfalls in hohem Maße für soziale Bindung von Gruppen instrumentalisierten (vgl. McNeill, 1995: 147ff), sodass er in den 70er Jahren versuchte, die Liederbücher zu vernichten (vgl. El Sawad & Korczynski, 2007: 98ff).

In anderen Organisationen jedoch florieren Organisationslieder weiterhin und werden regelmäßig gesungen. Laut Nissley (2002) kann Musik in Form von Organisationsliedern somit zusammenfassend einerseits als Zeichen von Gemeinschaft fungieren und andererseits unterstützend dabei wirken, Gemeinschaft zu schaffen:

„Als Zeichen offenbaren Organisationslieder einen ästhetischen Diskurs der die Kultur der Organisation erklärt [...]. Als eine Hilfe im Schaffen von Gemeinschaft, fungieren Organisationslieder als Form der Kommunikation durch welches die Gemeinsamkeiten der Gemeinschaft kreierte und entdeckt werden.“ (Nissley, 2002: 59, in Anlehnung an Dewey, 1934)

Unter Rückgriff auf die in dieser Studie behandelten Konstrukte lässt sich feststellen, dass die betrachtete Literatur Organisationslieder überwiegend mit Aspekten sozialer Bindung in Zusammenhang bringt und somit im Wesentlichen Gruppenkohäsion von Relevanz ist. So wird allgemein angeführt, dass mittels Organisationsliedern u.a. der Zweck verfolgt wird, Gruppenidentität und Gemeinschaftsgeist zu fördern und ein gemeinsames Verständnis von der jeweiligen Organisation zu entwickeln. Das Beispiel von IBM zeigt dies ebenfalls, da hier der Zweck von Organisationsliedern darin bestand, eine starke, koordinierte Einheit zu schaffen. Dies wurde zum einen mittels sozialer Kohäsion angestrebt, da durch das gemeinsame Singen Gefühle von Gemeinschaft, Zugehörigkeit und Stolz in Bezug auf die Organisation hervorgerufen werden sollten. Zum anderen kam den Liedern eine zentrale Bedeutung hinsichtlich aufgabenbezogener Kohäsion zu, da mit ihnen in die Denk- und Arbeitsweise der Organisation eingeführt wurde, um einen gewissen Standard der auszuführenden Arbeitsprozesse sicherzustellen.

Belege für soziale Kreativität lassen sich hingegen nur sehr vereinzelt finden, so z.B. beim Entwickeln von Zukunftsvisionen. Hier kann mittels Liedern eine von den Organisationsmitgliedern erwünschte Zukunft der Organisation entwickelt und präsentiert werden.

4.2.2 Werksmusik

Während Organisationslieder von sämtlichen Mitgliedern der Organisation gesungen werden, bilden sich bei der Werksmusik spezifische Gruppen, in denen regelmäßig gemeinsam musiziert wird. Diese beinhalten unterschiedliche Formen musikalischer Interaktion, wie Gesang, instrumentale Musik oder Tanz und behandeln inhaltlich,

im Gegensatz zu Organisationsliedern, Musik über die Grenzen der Organisation hinaus (vgl. Reimers, 1996).

Die Wurzeln institutionalisierter musikalischer Interaktion, wie sie heute im Rahmen von Werksmusikgruppen anzutreffen sind, liegen in militärischen Organisationen. Hier werden bereits seit mehreren Jahrhunderten Musikgruppen eingesetzt, die vielseitige Funktionen erfüllen. Traditionell wurden sie dafür genutzt, Soldaten zu drillen, ganze Armeen im Kampf anzuführen und strategische respektive taktische Manöver zu kommunizieren sowie allgemein die Mitglieder der militärischen Organisation zu unterhalten. Heute besteht ihr Zweck hauptsächlich darin, die militärische Organisation in der Öffentlichkeit zu repräsentieren, intern ihre Mitglieder zu bilden und den Zusammenhalt zu fördern. Von Seiten des Managements werden so nach wie vor erhebliche Ressourcen dafür bereitgestellt, Musikgruppen auszubilden, zu unterhalten und weltweit auf Tourneen zu schicken (vgl. Boyle, 2003: 3).

„Diese Bands nehmen wichtige Rollen innerhalb der Organisation ein für formale Paraden, Funktionen und Zeremonien, im Unterhalten der Truppen und im Funktionieren als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit, um das Bild der Organisation gegenüber der Umwelt zu fördern.“ (ebd.)

Auch in nicht-militärischen Organisationen hat Werksmusik Tradition und ist weit verbreitet – so existieren einige Musikgruppen bereits seit Anfang des 20. Jahrhundert (vgl. Kölner Stadtanzeiger, 14.10.2008; Marler Zeitung, 17.05.2013). Andere Organisationen entdeckten die Bedeutung eigener Musikgruppen erst in jüngerer Zeit (vgl. Handelsblatt, 18.08.2010), wie z.B. die Ottogroup, in der sich 2010 der Chor Ottoneans gründete und inzwischen auf über 50 Mitglieder

angewachsen ist (Otto, 2013; Hamburger Abendblatt, 21.06.2013).

Nach Reimers (1996) kommt Werksmusik in nicht-militärischen Organisationen eine doppelte Funktion zu – auf der einen Seite können von ihr sozialintegrative Wirkungen auf die Belegschaft ausgehen, andererseits vermag sie unternehmerische Wirkungen zu erzielen. Entsprechend ist neben einem allgemeinen „Wunsch nach gemeinsamer kultureller Freizeitbetätigung, die Notwendigkeit, betriebsinterne Feiern [...] zu gestalten“ zentral für die Gründung von Werksmusikgruppen, welche überwiegend von der Belegschaft initiiert und durchgesetzt wird (S. 307f).

Werksmusikgruppen vermögen als informelle Gruppen, ihren Mitgliedern allgemeine Verhaltensnormen der Organisation zu vermitteln und die soziale Integration ihrer Mitglieder in die Organisation zu fördern. Diese Gruppen weisen tendenziell eine hohe Gruppenkohäsion auf und in ihnen werden vielseitige soziale Kontakte geknüpft, die auch in den privaten Bereich ihrer Mitglieder hineinwirken. Außerdem ermöglichen sie eine Integration über soziale Strukturen hinweg, da sie überwiegend heterogen hinsichtlich Alter und Hierarchieebene ihrer Mitglieder sind und somit eine soziale Durchmischung bewirken. Auch zeigt sich anhand der untersuchten Werksmusikgruppen, dass ihre Mitglieder häufig nach Verlassen der Organisation weiterhin Mitglied in den Musikgruppen bleiben und dadurch längerfristig mit der Organisation als Ganzes verbunden bleiben (vgl. ebd.: 310f).

Auf unternehmerischer Ebene werden der Werksmusik – ähnlich wie bei militärischen Organisationen – auf unterschiedlichen Ebenen Effekte bezüglich der Corporate Identity der Organisation bescheinigt.

Diese Effekte beziehen sich auf die gesamte Organisation, da entsprechende Musikgruppen häufig auch werksübergreifend eingesetzt werden, wie folgendes Beispiel verdeutlicht:

„Dem Werkschor von Klöckner-Humboldt-Deutz fällt [...] die Aufgabe zu, sogar über die Belegschaft des Kölner Stammhauses hinaus für ein betriebliches Gemeinschaftsgefühl zu sorgen [...]. Seit etwa 1953 veranstaltet der Werkschor in- und ausländische Konzertreisen, die ihn u.a. zu den zahlreichen Zweigniederlassungen führen. Diese Tourneen geben den Chorsängern Gelegenheit, durch Werksbesichtigungen und Konzerte in der Werkshalle Kontakte zu den Belegschaften der KHD-Unternehmen zu knüpfen.“ (Reimers, 1996: 312)

Hinsichtlich des Corporate Designs orientieren sich die Gruppen häufig an dem allgemeinen Auftritt der Organisation, wie z.B. in Form von Logos. Bezogen auf die Öffentlichkeitsarbeit, als Teil der Corporate Communications, wird Werksmusik mittels repräsentativer Auftritte in der allgemeinen Öffentlichkeit zur Darstellung der Organisation oder gar als „musikalischer Botschafter“ genutzt. Und auch in Bezug auf das Corporate Behavior^[45] vermag Werksmusik die Organisation zu unterstützen, da das einzelne Werk bei Aufführungen in Zweigniederlassungen oder Tochtergesellschaften durch seine Musikgruppe innerhalb der gesamten Organisation repräsentiert wird (vgl. ebd.: 313f).

Allerdings bleibt anzumerken, dass das Potenzial von Werksmusik häufig ungenutzt bleibt, da diese selten systematisch in die Organisation integriert wird, die Unterstützung vielmehr vom „kulturellen Verständnis der jeweiligen Vorgesetzten“ abhängt (ebd.: 315). Die Förderung von Gruppen beschränkt sich zumeist auf das Bereitstellen von Räumlichkeiten und einem Etat für eine professionelle musikalische Anleitung (vgl. ebd.: 316).

Ähnlich wie bei Organisationsliedern überwiegt auch hier die Bedeutung von Gruppenkohäsion gegenüber sozialer Kreativität. So lässt sich vor allem anhand der sozialintegrativen Funktion erkennen, dass Werksmusik zur Förderung von Gruppenkohäsion eingesetzt wird. Durch eine emotionale Integration der Organisationsmitglieder, intensiviert soziale Kontakte über Hierarchieebenen hinweg und über die Mitgliedschaft in der Organisation hinaus, ermöglichen die Musikgruppen einerseits eine hohe soziale Kohäsion. Andererseits fördert das Erlernen von Verhaltensnormen potenziell auch aufgabenbezogene Kohäsion, da durch intensiviert soziale Kontakte Denk- und Arbeitsweisen vermittelt werden können.

Soziale Kreativität wird jedoch nicht thematisiert. Zwar kann Werksmusik die Corporate Identity der Organisation unterstützen, es konnten jedoch keine Belege dafür gefunden werden, dass sie auch die Sensibilität gegenüber Veränderungen des organisationalen Umfelds fördern soll.

4.2.3 Musizieren in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung

Seit Ende des 20. Jahrhunderts scheint musikalische Interaktion in Organisationen auch über Organisationslieder und Werksmusik hinaus stärkere Beachtung zu finden. So berichtet Nissley (2002) von Dienstleistern im US-amerikanischen Raum – „Face the Music“, „Village Music Circles“ und „One World Music“ –, die sich darauf spezialisiert haben, Musik im Rahmen von Personal-, Team-, und Organisationsentwicklungsmaßnahmen einzusetzen (vgl. S. 54).^[46] Auch in Europa verbreiten sich ähnliche Ansätze, wie z.B. in Großbritannien (vgl. Sing & Inspire, 2013a).

In diesem Abschnitt sollen einige der Dienstleister und ihre Ansätze vorgestellt werden. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, welchen Zweck der Einsatz von Musik verfolgt und inwiefern Parallelen zu Gruppenkohäsion und sozialer Kreativität gezogen werden können.

Den betrachteten Anbietern ist gemein, dass ihre Programme aus standardisierten Formaten bestehen, die jeweils den individuellen Kundenbedürfnissen angepasst werden können. In ihrer Arbeit konzentrieren sie sich sowohl auf einzelne Teams oder Abteilungen als auch auf Organisationen als Ganzes. Inhaltlich legen die Angebote den Schwerpunkt auf Aspekte von Gruppenkohäsion – allerdings überwiegend sozialer Kohäsion – und sozialer Kreativität. Zu den Kunden der Anbieter zählen weltweit agierende Organisationen. Zu beachten ist außerdem, dass es sich bei allen Quellen um Internetseiten der Organisationen handelt, die angeführten Wirkungen unterschiedlicher Maßnahmen sich überwiegend auf Selbstaussagen der Anbieter beschränken, wissenschaftliche Untersuchungen stehen auch an dieser Stelle noch aus.

„**Face the Music**“ bietet seinen Kunden unterschiedliche Formate, in denen mittels Musik neue Formen der Interaktion erprobt werden können. Eine zentrale Rolle kommt hierbei dem Bluesgesang zu, da im Rahmen mehrtägiger Trainings in Gruppen eigene Bluesstücke geschrieben, eingeübt und aufgeführt werden. Basis der Stücke sind die Anliegen der teilnehmenden Mitarbeiter, welche durch die entstehenden Liedtexte reflektiert werden. Somit zielen die Trainings darauf ab, kritische Themen der Mitarbeiter in der Gruppe zu identifizieren und reflektieren sowie gemeinsame Standpunkte zu entwickeln (vgl. Face the Music, 2010).

Insgesamt sollen auf diese Weise unterschiedliche Fähigkeiten in der Gruppe geschult werden, zu denen u.a. Improvisation, Zusammenarbeit und das Lernen mittels Feedback gehören. Außerdem zielen die Trainings darauf ab, die kollektive Anpassungsfähigkeit an externen Wandel sowie das Infrage stellen des Status Quo zu fördern und Freiheit innerhalb gegebener Strukturen zu erfahren (vgl. ebd.).

„Der Prozess hilft, Angelegenheiten auf den Tisch zu bringen, er hilft einen gemeinsamen Grund zu identifizieren und bewirkt ein Umrahmen sowohl der Angelegenheiten als auch die Perspektiven Ihrer Leute auf diese, während sie zusammenarbeiten um die Texte ihrer Lieder zu fertigen [...]. In längeren Sitzungen nehmen wir uns Zeit, Angelegenheiten zu erforschen, Geschäftsinnovationen zu brainstormen, auf neue Prozesse zu schauen und befähigende Wege zu finden, um den Geschäfts-Blues zu überschreiten.“ (ebd.)

Ein Vergleich der angeführten Wirkungen mit Gruppenkohäsion und sozialer Kreativität zeigt, dass sie Aspekte beider Konstrukte beinhalten. So wird gestärkte Zusammenarbeit in Verbindung gebracht mit Gruppenkohäsion⁴⁷ (siehe Kapitel 2.2.2). Soziale Kreativität hingegen kann durch Improvisation und das Erfahren von Freiheit innerhalb struktureller Rahmenbedingungen allgemein auf vielseitige Weise gefördert werden, indem divergente und konvergente kognitive Prozesse sowie deren Interaktion auf individueller und kollektiver Ebene geschult werden (siehe Kapitel 3.3.3). Kollektive Anpassungsfähigkeit und ein Infragestellen des Status Quo sind Aspekte, die spezifisch divergenten Denkprozessen zugeordnet werden können, insbesondere den Eigenschaften kreativer Individuen (und Gruppen).

An Stelle von Blues konzentriert sich der Dienstleister „**Village Music Circles**“ auf Perkussions-Musik und bietet Trainings unterschiedlicher

Formate außerhalb des gewohnten Organisationsumfelds an. Laut Aussage des Anbieters können durch das gemeinsame Musizieren vielseitige Wirkungen erzielt werden, die sich positiv auf die Beteiligten, ihre Teams und die Organisation als Ganzes auswirken. So soll vor allem das Gemeinschaftsgefühl gestärkt, die Interaktion und Kommunikation zwischen den Mitgliedern verbessert und kreatives Denken gefördert werden. Außerdem wird angeführt, dass Individuen durch gemeinsames Trommeln ihre Wirkung auf ein größeres Ganzes erfahren und ihr individuelles Wohlbefinden verbessern können (vgl. Village Music Circles, 2009).

„Die Schritte die erfolgreiches, gemeinsames Kreieren von Musik als unternehmerische Gruppe beinhaltet, resultieren in Synergie, Kameradschaft und gestärktem Wohlbefinden. Während das Team anfängt, gemeinsam zu musizieren, entwickelt sich eine gemeinsame Sprache und die Kommunikation verbessert sich. Individuen werden ein Team und das Team wird eine blühende Gemeinschaft.“ (ebd.)

Somit werden hier zum einen individuelle Wirkungen wie Wohlbefinden angeführt (siehe Kapitel 3.3.1). Zum anderen adressiert auch diese Organisation Aspekte von Gruppenkohäsion und sozialer Kreativität. Als Gruppenkohäsion, insbesondere soziale Kohäsion, fördernd können ein gestärktes Gemeinschaftsgefühl sowie verbesserte Interaktion und Kommunikation eingestuft werden (siehe Kapitel 3.3.2). Hinsichtlich sozialer Kreativität lässt sich kreatives Denken als Bestandteil divergenter kognitiver Prozesse einordnen (siehe Kapitel 3.3.3).

Die detaillierteste Beschreibung ihrer Arbeit bietet die Organisation „**One World Music**“, welche ebenfalls mittels Trommeln und weiterer Perkussionsinstrumente arbeitet. Ihre wesentlichen Bereiche

erstrecken sich von Team Building Maßnahmen über Führungskräfte-Trainings bis hin zu Programmen der Organisationsentwicklung bezüglich Strategieimplementierung und Veränderungsprozessen (vgl. One World Music, 2013a).

Dabei setzen unterschiedliche Programme eigene Schwerpunkte. Im Rahmen von „Zusammen Arbeiten“ wird sich z.B. auf Gemeinschaftsbildung in großen Gruppen konzentriert, indem mittels niedrigschwelliger Musikinstrumente ein zusammenhängender Klang erzeugt wird. Bei „Synergie Durch Samba“ hingegen liegt der Fokus auf den Aspekten Gemeinschaftsgefühl, kollektive Intelligenz sowie Lernen und Transformationsprozesse auf organisationaler Ebene. Als inhaltlich anspruchsvollstes Programm konzentriert sich „Team Jazz“ auf die Aspekte Führung, Arbeit im Team und Organisationsentwicklung. So sollen mittels Improvisation Stärken von Teammitgliedern erkannt, wertgeschätzt und synchronisiert werden. Außerdem lernen die Teilnehmer, Komplexität und Konflikte zu verstehen und damit umzugehen. Ein weiterer Aspekt besteht darin, die Artikulation individueller sowie kollektiver Bestrebungen zu fördern und eine geteilte Vision, basierend auf gemeinsamen Werten, zu entwickeln (vgl. One World Music, 2013b).

Insgesamt führt die Organisation für die Wirkung ihrer unterschiedlichen Programme Effekte auf diversen Ebenen an. Auf individueller Ebene können die Motivation und das Führungsverhalten einzelner verbessert werden. Auf Teamebene ermöglicht das gemeinsame Musizieren ein Auflösen von Barrieren sowie die Vereinigung unterschiedlicher Perspektiven. Des Weiteren werden die Kommunikation und das Vertrauen verbessert und es können Kreativitäts- und Innovationsprozesse gefördert werden. Auf

Organisationsebene ermöglicht gemeinsames Musizieren die Unterstützung systemweiten Wandels (vgl. One World Music, 2013a).

Bezogen auf die in dieser Studie betrachteten Konstrukte lassen sich auch hier Parallelen feststellen. Hinsichtlich Gruppenkohäsion sollen durch die Mehrheit der Formate das Gemeinschaftsgefühl gestärkt, individuelle Grenzen zwischen Gruppenmitgliedern aufgelöst sowie Kommunikation und Vertrauen gefördert werden (siehe Kapitel 3.2 & 3.3.2). Aspekte sozialer Kreativität hingegen sind vor allem bei den Programmen „Synergy through Samba“ und „Team Jazz“ zu erkennen. So z.B. die kollektive bzw. Schwarm-Intelligenz und adaptive Transformationsprozesse als divergente kognitive Prozesse bezogen auf die Gruppe. Diese werden in kollektiven Improvisationen, und einem somit entstehenden demokratischen Raum, durch das erlernte Erkennen, Wertschätzen und Synchronisieren individueller Stärken ermöglicht (siehe Kapitel 3.3.3). Auch der attestierte verbesserte Umgang mit Komplexität lässt sich als Bestandteil sozialer Kreativität einordnen (siehe Kapitel 3.3.3).

„Sing & Inspire“ ist ein Anbieter, der im Rahmen von Gruppengesangstrainings mit der bloßen Kraft der Stimme arbeitet. Die Angebote konzentrieren sich im Wesentlichen auf Team Building und ansatzweise auf Organisationsentwicklungsprozesse. Hinsichtlich Team Building werden eintägige Veranstaltungen für jegliche Gruppengröße durchgeführt, in denen ganze Organisationen gemeinsam singen:

„Wir werden Ihr Team – das sind bis zu 500 Leute – in einen sechsteiligen harmonischen Chor verwandeln. Innerhalb oder außerhalb Ihres Standorts, für nur einen Tag! Unsere professionellen Gesangslehrer werden die ganze Gruppe in (rivalisierende) Gruppen teilen und den gesamten Raum am Ende der Sitzung harmonisieren lassen.“ (Sing & Inspire, 2012a)

Einen breiteren Fokus setzen die längerfristigen Team Building Programme, z.B. in Form von Organisationschören, welche auch in umfassenderen Organisationsentwicklungsprogrammen eingesetzt werden können: „[...] [S]ie sind fantastisch um Wandel zu managen und die Arbeitsmoral anzukurbeln, Bindungen zu fördern, Barrieren zu brechen, einen Sinn für Gruppenidentität zu kreieren.“ (Sing & Inspire, 2012b)

Bezogen auf Wirkungen des gemeinsamen Singens in den Maßnahmen werden auch hier unterschiedliche Ebenen identifiziert. Bei den einzelnen Mitarbeitern bewirkt es laut Aussage des Anbieters ein gestärktes Selbstvertrauen und hat vereinzelt förderliche Effekte auf die Gesundheit. Hinsichtlich der Teams können Kooperation und Vertrauen verstärkt werden. Die Organisation als Ganzes betreffend werden Effekte auf Aspekte wie Mitarbeiterbindung, Anwesenheit, Produktivität und Kundenzufriedenheit angeführt (vgl. Sing & Inspire, 2012c, d, e).

Somit beschränken sich die Effekte auf individuelle Aspekte, wie psychische und physische Gesundheit (siehe Kapitel 3.3.1), sowie soziale Aspekte von Gruppenkohäsion, wie Vertrauen, Kooperation und soziale Bindung bzw. Bindung an die Organisation (siehe Kapitel 3.3.2). Wirkungen, die sozialer Kreativität zugerechnet werden können, thematisiert dieser Anbieter nicht.

Insgesamt wurde innerhalb dieses Abschnitts deutlich, dass die meisten der betrachteten Anbieter mit ihren Programmen sowohl Wirkungen hinsichtlich Gruppenkohäsion als auch sozialer Kreativität beabsichtigen. Ob diese tatsächlich erzielt werden, kann der aktuelle Stand der Forschung jedoch noch nicht belegen. Die Ergebnisse aus

Kapitel 3 helfen jedoch, entsprechende Wirkungen als plausibel einzustufen. Die Tatsache, dass die analysierten Anbieter überwiegend niedrigschwellige Programme für Mitarbeiter ohne musikalische Vorkenntnisse anbieten, ist vor allem für deren breiten Einsatz förderlich und ermöglicht es potenziell, entsprechende Formate regelmäßig für sämtliche Mitarbeitergruppen einzusetzen.

4.3 Zwischenfazit

Es bleibt festzuhalten, dass Musik im Kontext von Organisationen in hohem Maße vielfältig und variabel eingesetzt wird, sowohl was die Forschung als auch die Praxis anbetrifft. In der Praxis von Organisationen bezieht sich dies zum einen auf eine zeitliche Dimension, da der Einsatz von Musik historisch betrachtet im Arbeitsalltag starken Schwankungen ausgesetzt war. Zum anderen variiert der Einsatz zwischen Organisationen in vielerlei Hinsicht. Spielt Musik heute in der Mehrheit von Organisationen eine untergeordnete Rolle, bauen einzelne hingegen wieder in hohem Maße auf Musik. Dabei variiert wiederum die Form, in der Musik zum Einsatz kommt – ob im Rahmen von Werbemusik, Arbeits- bzw. Organisationsliedern, Werksmusik oder musikbasierten Trainings(-programmen) der Personal-, Team- oder Organisationsentwicklung. Auch der verfolgte Zweck kann unterschiedlicher Natur sein – während einige Organisationen auf individuelle Wirkungen wie psychisches oder physisches Wohlbefinden setzen, stehen bei anderen Organisationen Aspekte wie soziale Bindung, Koordination von Arbeitsprozessen oder Kreativität bzw. Innovation im Vordergrund.

In welche Richtung sich die Beziehung von Musik und Arbeit entwickeln wird, lässt sich noch nicht eindeutig voraussagen. Jüngste

Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis weisen allerdings darauf hin, dass Musik in ihrer Relevanz für Organisationen steigen wird und dabei mit aktivem Musizieren vielfältige Zwecke verfolgt werden können (siehe Kapitel 2.2.4).

So dominieren bei Organisationsliedern Zwecke, die sowohl aufgabenbezogener als auch sozialer Gruppenkohäsion zugerechnet werden können, vereinzelt ergänzt durch Motive individuellen Wohlbefindens und sozialer Kreativität. Der Einsatz von Werksmusik erfolgt überwiegend aus Gründen gesteigerter sozialer, gefolgt von aufgabenbezogener Gruppenkohäsion. In den musikbasierten Trainings der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung werden von allen vorgestellten Anbietern Zwecke der sozialen und vereinzelt aufgabenbezogenen Gruppenkohäsion angeführt. Mit einer Ausnahme lassen sich des Weiteren bei allen Anbietern Aspekte sozialer Kreativität finden und zwei Anbieter bescheinigen ihren Programmen individuelle Wirkungen des Wohlbefindens bzw. der Gesundheit.

Für die Förderung von Gruppenkohäsion und sozialer Kreativität, wie sie im Sinne organisationaler Nachhaltigkeit, zum Entwickeln komplexer und resilienter Systeme sowie einer systemischen Sensibilität, von Bedeutung ist, sind insbesondere die musikbasierten Trainingsprogramme zentral. Denn die Analyse weist in die Richtung, dass hinsichtlich ihrer Wirkung zentrale Aspekte beider Konstrukte abgedeckt werden und folglich die Ergebnisse aus dem dritten Kapitel auch für den organisationalen Kontext relevant sind. So wird in Bezug auf Gruppenkohäsion, vor allem soziale Kohäsion, von den Anbietern angenommen, ihre Programme bewirkten gestärktes Vertrauen, verbesserte Zusammenarbeit sowie Kommunikation und förderten das Gemeinschaftsgefühl sowie das Auflösen individueller Grenzen

gegenüber der Gruppe. Dies sind Aspekte, die in Kapitel 3.3.2 bereits bei musikalischer Interaktion in anderen Kontexten beobachtet wurden. Hinsichtlich sozialer Kreativität decken einige der Anbieter Programme mit kollektiver Improvisation ab. Außerdem sprechen sie ihren Angeboten förderliche Wirkungen auf das kreative Denken, die kollektive Anpassungsfähigkeit bzw. entsprechende Transformationsprozesse, kollektive Intelligenz im Sinne des Erkennens, Wertschätzens und Synchronisierens individueller Stärken sowie den Umgang mit Komplexität zu. Auch hier werden zentrale Aspekte sozialer Kreativität genannt, die bereits in Kapitel 3.3.3 in Zusammenhang mit kollektiver musikalischer Improvisation gebracht wurden.

Im nächsten Kapitel werden, aufbauend auf die vorangegangenen Analysen, Hypothesen entwickelt, die als Basis künftiger empirischer Forschung dienen können.

5 Hypothesen, Zusammenfassung und Ausblick

An Stelle eines Fazits endet diese Studie, um dem explorativen Charakter gerecht zu werden, mit der Ableitung von Hypothesen, welche die wesentlichen Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel zusammenfassen. Anschließend erfolgt ein Rückblick auf die Studie und es werden Ansätze für mögliche Forschungsvorhaben vorgestellt.

Bevor nun auf Basis der Analyseergebnisse Hypothesen formuliert werden, sind Annahmen explizit zu machen, auf denen diese fußen. Wie bereits deutlich wurde, fehlen bisher einerseits – abgesehen von einzelnen Ausnahmen – Studien, welche die Relevanz von Musik für Nachhaltigkeit belegen und für die Bedeutung der Konstrukte Gruppenkohäsion und soziale Kreativität in diesem Zusammenhang argumentieren. Andererseits bedarf es belastbarer empirischer Untersuchungen, die sich direkt mit der Wirkung von Musik in Organisationen beschäftigen. Folglich müssen im Rahmen dieser Analyse Ergebnisse rekontextualisiert werden. Dafür bedarf es grundlegender Annahmen, deren Plausibilität an entsprechenden Stellen der Studie hergeleitet wurde. Zunächst konnte dafür argumentiert werden, dass Systemdenken zentral für einen im Sinne von Kulturen der Nachhaltigkeit erforderlichen Wandel in der Weltwahrnehmung ist und, dass komplexe sowie resiliente Systeme im Zuge dieses Wandels eine adäquate Orientierung darstellen (siehe Kapitel 2.1). Weiter wurde deutlich, dass entsprechende Überlegungen auch für Organisationen relevant sind und, dass resiliente, komplexe Organisationen in hohem Maße intern integriert und extern adaptiv sind (siehe Kapitel 2.2). Die entsprechende Annahme lautet folglich:

A1: Organisationen, die einen starken internen Zusammenhalt aufweisen und gleichzeitig offen für ihre Umwelt sind, sich dieser anpassen können, verfügen über wesentliche Eigenschaften komplexer und resilienter Systeme und sind nachhaltiger als jene, die diese Eigenschaften nicht besitzen.

Des Weiteren wurden die Konstrukte Gruppenkohäsion sowie soziale Kreativität vorgestellt. Dabei wurde deutlich, dass Gruppenkohäsion die interne Integration sozialer Gruppen, hinsichtlich aufgabenbezogener sowie sozialer Aspekte, abbildet und folglich das erste Eigenschaftsset resilienter Organisationen darstellt (siehe Kapitel 2.2.2). Bezogen auf externer Offenheit wurde außerdem für die Relevanz sozialer Kreativität argumentiert, da diese es ermöglicht, sensibel für Umweltveränderungen zu werden und gemeinsam flexibel auf diese zu reagieren (siehe Kapitel 2.2.3). Demnach ergibt sich folgende weitere Annahme:

A2: Gruppenkohäsion und soziale Kreativität stellen adäquate Konstrukte dar, um internen Zusammenhalt und externe Offenheit von Organisationen zu operationalisieren.

Im dritten Kapitel wurden potenzielle Wirkungen gemeinsamen Musizierens analysiert und es konnte Evidenz dafür erbracht werden, dass dies förderlich auf Individuen, Gruppenkohäsion und soziale Kreativität wirkt. Die Relevanz dieser Ergebnisse für den organisationalen Kontext wurde anschließend im vierten Kapitel dargelegt, indem Beispiele aktiven Musizierens in Organisationen auf deren Zwecke untersucht wurden und dadurch Parallelen zu individuellen Wirkungen sowie Effekten auf Gruppenkohäsion und soziale Kreativität gezogen werden konnten. Dies ist in der folgenden

Annahme zusammengefasst:

A3: Die Wirkungen aktiven Musizierens auf individuelles Wohlbefinden bzw. individuelle Gesundheit, Gruppenkohäsion und soziale Kreativität lassen sich auch auf soziale Gruppen im Kontext von Organisationen übertragen.

Ausgehend von diesen Annahmen werden nun die Hypothesen entwickelt, wobei eine Darstellung getrennt nach individuellen Wirkungen sowie Wirkungen auf Gruppenkohäsion und soziale Kreativität erfolgt.

Hypothese zur individuellen Wirkung

Die zentralen Ergebnisse zur individuellen Wirkung von Musik aus Kapitel 3.3.1 werden, bezogen auf Organisationen, in folgender Hypothese zusammengefasst:

H1: Indem gemeinsames Musizieren in Organisationen positiv auf Wohlbefinden, kognitive Fähigkeiten und psychische bzw. physische Gesundheit wirkt sowie sozialen Nutzen stiftet, ist es für die Mitarbeiter auf individueller Ebene förderlich.

Diese Hypothese könnte empirisch getestet werden, indem z.B. Teilnehmer von musikalischen Trainingsmaßnahmen im Vergleich zu Teilnehmern anderer gesundheitsbezogener Maßnahmen mittels standardisierter Fragebögen, wie von Cliff et al. (2010) eingesetzt, auf ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit untersucht werden.

Hypothesen zur Wirkung auf Gruppenkohäsion

Hinsichtlich der Wirkung gemeinsamen Musizierens auf Gruppenkohäsion soll eine erste Hypothese (H2) allgemein den Bogen zwischen den beobachteten Wirkungen und Gruppenkohäsion (siehe

Kapitel 3.3.2) spannen. Die weiteren Hypothesen gehen auf die als relevant erachteten Wirkmechanismen zum Erklären kohäsionsbezogener Wirkungen gemeinsamen Musizierens – zwischenmenschliche Synchronie (H3) und gemeinsame Absicht oder Intentionalität (H4) – ein.

H2: Dadurch, dass gemeinsames Musizieren in Organisationen prosoziales Verhalten zwischen Mitarbeitern, im Sinne von Vertrauen, Wir-Gefühl, Hilfsbereitschaft und Kooperation, fördert, stärkt es die Gruppenkohäsion von Organisationen.

H3: Durch das harmonische Vermischen von Stimmen und die Synchronisation von Körperbewegungen fördert gemeinsames Musizieren in Organisationen zwischenmenschliche Synchronie unter Mitarbeitern, wodurch Grenzen zwischen dem Selbst und der Gruppe abgebaut werden, Gefühle gemeinsamer Freude entstehen sowie letztlich Vertrauen, Wir-Gefühl, Hilfsbereitschaft und Kooperation gestärkt werden.

H4: Indem gemeinsames Musizieren in Organisationen durch gemeinsames Singen und gemeinsame Körperbewegungen einen Rahmen bietet, in welchem Mitarbeiter eine konstante audio-visuelle Verkörperung gemeinsamer Absicht erhalten, wird das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und es kommt zu verstärkter Kooperation und Hilfsbereitschaft sowie höherem Vertrauen und Wir-Gefühl.

Auch diese Hypothesen könnten getestet werden, indem Teilnehmer musikalischer Trainings mit Teilnehmern sonstiger Team Building-Maßnahmen verglichen werden. Das Vertrauen gegenüber Gruppenmitgliedern und das Wir-Gefühl könnten dabei nach

entsprechenden Interventionen mittels standardisierter Fragebögen untersucht werden, wohingegen für Aspekte wie Kooperation und Hilfsbereitschaft ein Einsatz ökonomischer sowie pädagogischer Tests möglich wäre. Außerdem würden sich qualitative Methoden anbieten, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wirkung musikalischer und nicht-musikalischer kultureller Trainingsprogramme untersuchen.

Hypothesen zur Wirkung auf soziale Kreativität

Um Aussagen hinsichtlich sozialer Kreativität treffen zu können, bedarf es zunächst weiterer Annahmen, die es ermöglichen Ergebnisse aus der Analyse auf den Kontext von Organisationen anzuwenden.

A2: Die Wirkungen von Improvisation auf professionelle Musiker lassen sich auch auf musikalische Laien übertragen.

A3: Die Wirkungen individueller Improvisation gelten analog auch für kollektive Improvisationen.

Darauf aufbauend werden im Rahmen der folgenden Hypothesen die unterschiedlichen Wirkungen gemeinsamer musikalischer Improvisation auf soziale Kreativität zusammengefasst (siehe Kapitel 3.3.3). Diese umfassen Wirkungen sowohl auf affektive Voraussetzungen kreativer Prozesse (H5) als auch auf grundlegende kreative Eigenschaften (H6), divergente Kreativitätsprozesse (H7 & H8), konvergente Kreativitätsprozesse (H9) sowie komplexe Interaktionen divergenter und konvergenter Kreativitätsprozesse (H10).

H5: Gemeinsame musikalische Improvisation in Organisationen fördert soziale Bindung zwischen Mitarbeitern und schafft somit die affektiven Voraussetzungen, in Form von Vertrauen, Hilfs- und Kooperationsbereitschaft sowie gegenseitige Identifikation, für

divergentes Denken.

H6: Durch gemeinsame musikalische Improvisation in Organisationen erlernen Mitarbeiter Ambiguitätstoleranz, Flexibilität, den Umgang mit Komplexität sowie die Fähigkeit, mehrere Ideen parallel zu denken, welches zentrale Eigenschaften kreativer Menschen sind.

H7: Die funktionale Reorganisation neuro-kognitiver Prozesse bei gemeinsamer musikalischer Improvisation in Organisationen fördert die Fähigkeit von Mitarbeitern, frei zu assoziieren und unterstützt somit divergentes Denken.

H8: Da gemeinsame musikalische Improvisation in Organisationen die Teilhabe aller Mitarbeiter fördert, neue Formen der Interaktion und Organisation erprobt sowie unterschiedliche Rollen von Mitarbeitern eingenommen werden, erfolgt eine vielseitigere Integration von Mitarbeitern und es wird eine größere Vielfalt an Perspektiven berücksichtigt. Dadurch werden divergente Kreativitätsprozesse geschult und komplexes Denken gefördert.

H9: Durch gemeinsame musikalische Improvisation in Organisationen wird das gemeinsame, nonverbale Auswählen und Weiterentwickeln von Ideen geschult und somit konvergente Kreativitätsprozesse gefördert.

H10: Indem bei gemeinsamer musikalischer Improvisation in Organisationen sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Gruppenebene parallel Prozesse der Ideengenerierung und Ideenevaluation koordiniert werden, schult diese die für Gruppenkreativität essentielle Interaktion zwischen divergenten und konvergenten Prozessen.

Um diese Hypothesen zu testen, würde sich ein Forschungsdesign

anbieten, welches unterschiedliche musikalische Trainingsprogramme, mit und ohne Improvisation, untereinander sowie mit anderen Maßnahmen zur Kreativitätsförderung von Teams vergleicht. Dabei könnten zum einen Beobachtungen eingesetzt werden, die vergleichen, wie viele Ideen in den unterschiedlichen Gruppen nach den jeweiligen Interventionen im Rahmen zu lösender Gruppenaufgaben generiert werden, welche Vielfalt an Rollen einzelne Gruppenmitglieder dabei jeweils einnehmen oder zu welchem Grad Ideen innerhalb der jeweiligen Gruppen kollektiv weiterentwickelt werden. Zum anderen könnten diese Verfahren durch Tests ergänzt werden, die in einem Vorher-nachher-Vergleich divergentes Denken untersuchen und zwischen den jeweiligen Interventionsgruppen vergleichen.

Insgesamt stellen die Hypothesen einen ersten Versuch dar, die Wirksamkeit von Musik in Organisationen messbar zu machen. Weitere Forschungsleistungen sind nötig, um die Hypothesen zu überprüfen, weiterzuentwickeln und somit letztlich die Wirkung von Musik auf individuelle sowie soziale Aspekte zu untersuchen.

Zusammenfassung und Ausblick

Rückblickend konnte im Rahmen dieser Studie der Bogen zwischen Nachhaltigkeit, Organisationen und Musik gespannt und für die Relevanz musikalischer Interaktion im Kontext organisationaler Nachhaltigkeit argumentiert werden. Dafür wurde zunächst ein Verständnis von Kulturen der Nachhaltigkeit und der Bedeutung komplexer Systeme entwickelt. Davon ausgehend wurden zentrale Eigenschaften von Organisationen als komplexen, resilienten Systemen, mit starkem internen Zusammenhalt und einem hohen Maß an Offenheit gegenüber Umwelteinflüssen, herausgearbeitet sowie

Gruppenkohäsion und soziale Kreativität als Konstrukte eingeführt, um diese Eigenschaften zu operationalisieren. Weiterhin verdeutlichte der Bezug zu ästhetischer Sensibilität im Rahmen komplexen Denkens, von welcher Relevanz musikalische Interaktion für gesellschaftlichen und organisationalen Wandel sein kann.

In einem nächsten Schritt wurde ein Verständnis von Musik und ihrer entstehungsgeschichtlichen Relevanz erarbeitet. Dabei ist deutlich geworden, dass Musik seit jeher wesentlich mit sozialer Bindung in Zusammenhang gebracht wird und auf diese Weise wahrscheinlich für die Evolution sozialer Gruppen eine wichtige Rolle gespielt hat. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen einer ersten Analyse Wirkungen von Musik in individueller sowie sozialer Hinsicht überprüft. Die Untersuchung sozialer Wirkungen erfolgte dabei bezogen auf die für komplexe Systeme relevanten Konstrukte Gruppenkohäsion und soziale Kreativität. Anhand der Analyse konnten Indizien dafür gefunden werden, dass gemeinsames Musizieren in allen beobachteten Kategorien positive Effekte erzielen kann, die überwiegend stärker sind als bei anderen gemeinsamen (kulturellen) Aktivitäten.

Auf individueller Ebene lassen sich Wirkungen wie verbesserte Stimmung, erhöhte Lebensqualität, größeres Glücksgefühl, Stressreduktion sowie stärkeres emotionales Wohlbefinden beobachten. Hinsichtlich Gruppenkohäsion beschränken sich die Ergebnisse auf soziale Kohäsion und weisen darauf hin, dass durch gemeinsames Musizieren Kooperation gestärkt, Hilfsbereitschaft und gegenseitige Identifikation gefördert sowie Vertrauen innerhalb von Gruppen gesteigert werden können. Mit Hinblick auf soziale Kreativität konnten auf abstrakter Ebene Indizien dafür gefunden werden, dass

mittels kollektiver musikalischer Improvisation kognitive und affektive Prozesse sozialer Kreativität auf individueller und kollektiver Ebene auf unterschiedliche Weise unterstützt werden können. Zum einen ermöglicht eine gesteigerte Gruppenkohäsion durch gemeinsames Musizieren, emotionale Bedingungen für kreative Entfaltung zu schaffen. Des Weiteren können divergente kognitive Prozesse, z.B. das freie Assoziieren sowie Nebeneinanderdenken mehrerer Optionen, trainiert und Gruppenmitgliedern ein Rahmen gegeben werden, in dem diverse Rollen und Perspektiven eingenommen werden können. Darüber hinaus erweisen sich Improvisationen potenziell als Möglichkeit, um auf der Ebene konvergenter Gruppenprozesse ein konstantes Generieren und Evaluieren sowie Auswählen entwickelter Ideen zu üben. Und da das Entwickeln und Auswerten sowie Auswählen parallel auf individueller und kollektiver Ebene stattfindet, kann hierdurch hypothetisch eine für soziale Kreativität zentrale Interaktion divergenter sowie konvergenter Prozesse geschult werden. In diesem Sinne wird auf Basis der Analyse davon ausgegangen, dass Gruppenimprovisationen neben grundlegenden Fähigkeiten sozialer Kreativität eine Ästhetik komplexer Systeme unterstützen, welche dazu beiträgt, komplexe Umweltbeziehungen zu erkennen und weniger stark in Abgrenzung zur Umwelt zu denken. Denn es wird davon ausgegangen, dass ein organisatorischer Rahmen regelmäßiger Improvisation Gelegenheit bietet, Offenheit für Emergenz zu erlernen, Dynamiken gemeinsamer Kreativität zu erleben sowie die Bereitschaft dafür zu entwickeln, mit Unvorhergesehenem umzugehen, fremde Ideen zu akzeptieren und diese auszuarbeiten, weiterzuentwickeln.

Im Rahmen einer zweiten Analyse wurde untersucht, welche Bedeutung Musik in der Arbeitswelt hat und inwiefern sie von

Organisationen eingesetzt wird, um die in anderen Kontexten beobachteten individuellen sowie kollektiven Wirkungen zu erzielen. Hierbei konnten unterschiedliche Anwendungen gemeinsamen Musizierens vorgestellt werden und es konnte veranschaulicht werden, zu welchen Zwecken Musik im Verlauf der Geschichte zum Einsatz kam und welchen Zwecken sie heute in Organisationen dient – hier lag der Fokus auf Organisationsliedern, Werksmusik und musikalischen Trainings. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass gemeinsames Musizieren auch im Kontext von Organisationen Einfluss auf Aspekte wie individuelles Wohlbefinden, Gruppenkohäsion und soziale Kreativität haben kann. Außerdem wurden Belege dafür erbracht, dass entsprechende Trainingsformate diese Wirkungen bereits aufgreifen und zu Zwecken der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung nutzen. Insofern weisen die Ergebnisse in die Richtung, dass gemeinsames Musizieren potenziell auch im Kontext von Organisationen zur internen Integration und externen Adaption beitragen kann. Denn es konnten Indizien dafür gefunden werden, dass entsprechende musikalische Interaktionen förderlich dafür sein können, dass soziale Systeme kreativ, dynamisch, sensibel und lern- bzw. anpassungsfähig werden. Und in eben dem Maße vermag Musik einen Beitrag dazu zu leisten, dass Organisationen als Ganzes wesentliche Charakteristika komplexer und resilienter Systeme ausprägen, sich somit in Richtung von Systemen entwickeln, die im Rahmen dieser Studie als kulturell nachhaltig angesehen werden.

Die zentralen Erkenntnisse wurden schließlich in Form von Hypothesen zusammengefasst und ermöglichen somit zum einen, die eingangs gestellte Forschungsfrage zu beantworten. *Somit verfügt gemeinsames Musizieren grundsätzlich über das Potenzial in Organisationen*

Gruppenkohäsion und soziale Kreativität zu fördern und dadurch positiv auf die Nachhaltigkeit von Organisationen zu wirken.

Es bleibt zu berücksichtigen, dass diese Studie explorativen Charakters ist und folglich nicht den Anspruch erheben kann, kausale Wirkungen zu belegen. Vielmehr sollen die erzielten Ergebnisse die Plausibilität der behandelten Fragestellung verdeutlichen, ein Ziel das erreicht wurde. Somit ermöglichen die Erkenntnisse zum anderen, als Inspirationsquelle und Arbeitsgrundlage für weitere, tiefergehende Forschung auf diesem Gebiet zu dienen und damit dort anzuknüpfen, wo diese Studie im Rahmen ihrer Möglichkeiten bleiben muss.

Von Seiten der Nachhaltigkeitsforschung bedarf es beispielsweise aus Sicht komplexer Systeme eines besseren Verständnisses der Bedeutung von Musik für die Entwicklung ästhetischer Sensibilität. Bezogen auf die Nachhaltigkeit von Organisationen erfordert hier außerdem die allgemeine Relevanz kultureller Aspekte stärkere Berücksichtigung.

Aus der Sicht von Musikpsychologischer und -ethnologischer Forschung sind auf der einen Seite entwicklungsgeschichtliche Erklärungsansätze für die Bedeutung von Musik näher zu untersuchen und es bedarf eines schärferen Verständnisses, in welchen Beziehungen unterschiedliche Ansätze zueinander stehen. Auf der anderen Seite sind die angeführten Wirkungen musikalischer Interaktion im Rahmen empirischer Studien näher zu untersuchen und bereits ermittelte Effekte im Sinne replizierender Forschung zu überprüfen.

Inbesondere birgt die vorliegende Studie für die Organisationsforschung Potenzial für weitere Untersuchungen. Hier

können unterschiedliche Formen und Anwendungen, verfolgte Zwecke sowie erzielte Wirkungen musikalischer Interaktion ausführlicher untersucht werden. Dabei wären die entwickelten Hypothesen zur Wirkung gemeinsamen Musizierens z.B. nach unterschiedlichen Formen, wie Organisationsliedern, Werksmusik und musikalischen Trainingsformaten, vergleichend zu untersuchen. Dabei wäre vor allem der Transfer von Wirkungen zu anderen Situationen, im Sinne der Generalisierbarkeit musikalischer Wirkungen, zu untersuchen. Aufschlussreich wäre auch ein Vergleich hinsichtlich Wirksamkeit mit anderen Trainingsformaten, die im Rahmen der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden und sich mit den Aspekten Wohlbefinden und Gesundheit, Team Building sowie organisationale Veränderungs- und Innovationsprozesse beschäftigen.

Es bleibt abschließend zu berücksichtigen, dass Musik nicht den Anspruch eines Allheilmittels erheben kann und somit auch im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit nur ein Aspekt von vielen sein kann, den es im Sinne organisationaler Nachhaltigkeit zu berücksichtigen gilt. Denn einerseits existieren, bezogen auf die grundlegende kulturelle Dimension, weitere Interaktionsformen mittels derer Beziehungen zur sozialen und natürlichen Umwelt aufgebaut werden können und somit über veränderte grundlegende Annahmen einen Beitrag zu einem neuen Weltbild geleistet werden kann. Andererseits bedarf es auch hinsichtlich der weiteren Dimensionen von Organisationskultur, wie Wertvorstellungen und sichtbaren Verhaltensweisen, wesentlicher Veränderungen, damit die Zukunftsvision Nachhaltigkeit angestrebt werden kann. Diese konnten im Rahmen dieser Studie nicht näher thematisiert werden, sollten jedoch komplementär zu grundlegenden Ideen hinsichtlich Weltbilder und nachhaltiger Systeme verstanden

werden.

Inwiefern gemeinsames Musizieren im Rahmen einer gelebten Organisationskultur der Nachhaltigkeit künftig in Wissenschaft und Praxis berücksichtigt wird, bleibt abzuwarten. Aus Sicht des Autors birgt dieses Feld jedoch wesentliches Potenzial, welches es weiter zu entdecken und nutzen gilt.

Literaturverzeichnis

- Adamek, K. (2008). *Singen als Lebenshilfe. Zu Empirie und Theorie von Alltagsbewältigung* (4. Auflage). Münster: Waxmann.
- Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24 (3), 347–364.
- Adler, N. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5 (4), 486–499.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.
- Anshel, A., & Kipper D. A. (1988). The influence of group singing on trust and cooperation. *Journal of Music Therapy*, XXV (3), 145–155.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.
- Bailey, B., & Davidson, J. W. (2002). Adaptive Characteristics of Group Singing. Perceptions from Members of a Choir for homeless Men. *Musicae Scientiae*, 6 (2), 221–256.
- Bailey, B., & Davidson, J. W. (2005). Effects of group singing and performance for marginalized and middle-class singers. *Psychology of Music*, 33 (3), 269–303.
- Barrett, F. J. (2000). Cultivating an Aesthetics of Unfolding: Jazz Improvisation as a Self-Organizing Team. In S. Hopfl & H. J. Linstead (Hrsg.). *The Aesthetics of Organizations* (S. 228–245). London: Sage.
- Barron, F. (1995). *No rootless flower. An ecology of creativity*. Cresskill, N.J: Hampton Press.
- Bausch, C. (2013). Sonatas for Sustainability: How musical training imparts important qualities and skills for sustainability. *The Sustainability Review*, 3 (3). Online verfügbar unter <http://thesustainabilityreview2013.wp.prod.gios.asu.edu/2013/02/19/sonatas-for-sustainability-how-musical-training-imparts-important-qualities-and-skills-for-sustainability/>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Beck, R. J., Cesario, T. C., Yousefi, A., & Enamoto, H. (2000). Choral Singing, Performance Perception, and Immune System Changes in Salivary Immunoglobulin A and Cortisol. *Music Perception*, 18 (1), 87–106.
- Berthoin Antal, A., & Strauß, A. (2013). *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added*. Creative Clash Report. Berlin: WZB.

- Biegl, T. (2004). *Glücklich singen – singend glücklich? Gesang als Beitrag zum Wohlbefinden. Serotonin, Noradrenalin, Adrenalin, Dopamin und Beta-Endorphin als psychophysiologische Indikatoren*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Online verfügbar unter: http://www.mdw.ac.at/mbm/a3/mugewiki/lib/exe/fetch.php?media=class_idx_dir:gluecklich_singen-singend_gluecklich-144dpi.pdf, zuletzt geprüft am 17.01.2014.
- Borgo, D. (2007). *Sync or swarm. Improvising music in a complex age*. New York: Continuum.
- Capra, F. (2002). *The hidden connections. A science for sustainable living*. New York: Anchor Books.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31 (1), 71–88.
- Carr, A., & Hancock, P. (Hrsg.) (2003). *Art and aesthetics at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31 (1), 89–106.
- Cartwright, D. (1968). The Nature of Group Cohesiveness. In D. Cartwright & A. Zander (Hrsg.). *Group dynamics. Research and theory* (3. Aufl., S. 91–109). London: Tavistock.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11 (2), 223–246.
- Clift, S., & Hancox, G. (2010). The significance of choral singing for sustaining psychological wellbeing: findings from a survey of choristers in England, Australia and Germany. *Music Performance Research*, 3 (1, Special Issue Music and Health), 79–96.
- Clift, S., Hancox, G., Staricoff, R., & Whitmore, C. (2008a). *Singing and Health: A Systematic Mapping and Review of Non-Clinical Research*. Report, Canterbury Christ Church University. Canterbury. Online verfügbar unter <http://www.canterbury.ac.uk/Research/Centres/SDHR/Documents/SingingAndHealthFullReport.pdf>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Clift, S., Hancox, G., Morrison, I., Hess, B., & Kreutz, G. (2008b). *Choral Singing, Wellbeing and Health: Summary of Findings from a Cross-national Survey*. Report, Canterbury Christ Church University. Canterbury. Online verfügbar unter <http://www.canterbury.ac.uk/Research/Centres/SDHR/Documents/ChoralSingingSummary.pdf>, zuletzt geprüft am 14.01.2014

- Clift, S., Hancox, G., Morrison, I., Hess, B., Kreutz, G., & Stewart, D. (2010). Choral singing and psychological wellbeing: Quantitative and qualitative findings from English choirs in a cross-national survey. *Journal of Applied Arts and Health, 1* (1), 19–34.
- Cohen, G. D., Perlstein, S., Chapline, J., Kelly, J., Firth, K. M., & Simmens, S. (2006). The Impact of Professionally Conducted Cultural Programs on the Physical Health, Mental Health, and Social Functioning of Older Adults. *The Gerontologist, 46* (6), 726–734.
- Cohen, G. D., Perlstein, S., Chapline, J., Kelly, J., Firth, K. M., & Simmens, S. (2007). The Impact of Professionally Conducted Cultural Programs on the Physical Health, Mental Health, and Social Functioning of Older Adults—2-Year Results. *Journal of Aging, Humanities, and the Arts, 1*, 5–22.
- Conard, N. J., Malina, M., & Münzel, S. C. (2009). New flutes document the earliest musical tradition in southwestern Germany. *Nature 460*, 737–740.
- Corbett, M. J. (2003). Sound Organization. A brief history of psychosonic management. *Ephemera 3* (4), 265–276.
- DeNora, T. (2010). *Music in everyday life* (9. Aufl.). Cambridge: Cambridge University Press.
- DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship: An interdependence theory perspective. *Career Development International, 18* (5), 521–543.
- Dietrich, A., & Kanso, R. (2010). A review of EEG, ERP, and neuroimaging studies of creativity and insight. *Psychological Bulletin, 136* (5), 822–848.
- Die Welt (26.06.2007). Singen ist gesund. Verfasst von Jutta Beiner. Online verfügbar unter <http://www.welt.de/wissenschaft/article975695/Singen-macht-gesund-auch-wenn-es-schief-klings.html>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Drösser, C. (2011). *Der Musikverführer. Warum wir alle musikalisch sind*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Dunbar, R. (2004). Language, music and laughter in evolutionary perspective. In D. K. Griebel & U. Oller (Hrsg.). *Evolution of communication systems. A comparative approach* (S. 257–274). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Dunbar, R., Kastakis, K., Mac Donald, I., & Barra, V. (2012). Performance of music elevates pain threshold and positive affect: Implications for the evolutionary function of music. *Evolutionary Psychology, 10* (4), 688–702.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*. NBER Working Paper, Nummer 17950. Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.

- Ehrenreich, B. (2007). *Dancing in the streets. A history of collective joy*. New York: Metropolitan Books.
- El-Sawad, A., & Korczynski, M. (2007). Management and Music: The Exceptional Case of the IBM Songbook. *Group & Organization Management*, 32 (1), 79–108.
- Face the Music (2010). *How it works*. Online verfügbar unter <http://facethemusicblues.com/how-it-works>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271–282.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social Pressures in Informal Groups*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science Technology*, 37, 5330–5339.
- Fitch, W. T. (2006). The biology and evolution of music: A comparative perspective. *Cognition*, 100 (1), 173–215.
- Folke, C. (2010). How much disturbance can a system withstand? With roots in ecology and complexity science, resilience theory offers new ways to turn crises into catalysts for innovation. *SEED Magazine* (Global Reset Series, 13.12.2010). Online verfügbar unter http://www.stockholmresilience.org/download/18_5004bd9712b572e3de680006830/seed-carl-folke-on-resilience.pdf, zuletzt geprüft am 21.01.2014.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16 (3), 253–267.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013a). *Stichwort Personalentwicklung*. Berlin: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2014.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013b). *Stichwort Organisationsentwicklung*. Berlin: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationsentwicklung.html>, zuletzt geprüft am 29. 01.2014.
- Geo-Magazin (2007). *Glückserlebnis Singen*. 03/2007. Verfasst von Johanna Romberg. Online verfügbar unter www.grundschule-deuchelried.de/GEO_Artikel.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Harvard Business Review, März-April. Online verfügbar unter <http://hbr.org/1997/03/the-living-company/ar/>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.

- Grabe, L. (2010). *Das Projekt Nachhaltigkeit. Zu den Grenzen des Nachhaltigkeitskonzepts aus kultureller Perspektive*. Cultura21 eBooks Reihe zur Kultur und Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <http://www.cultura21.net/wp-content/uploads/2010/12/MA-Lisa-Grabe-c21-ebooks.pdf>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Greer, L. L. (2012). Group Cohesion: Then and Now. *Small Group Research*, 43 (6), 655–661.
- Hamburger Abendblatt (21.06.2013). *Vom Schreibtisch direkt zum Singen*. Verfasst von Birgit Reuther. Online verfügbar unter <http://www.abendblatt.de/kultur-live/article117324602/Vom-Schreibtisch-direkt-zum-Singen.html>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Handelsblatt (18.08.2010). *Warum Unternehmen Mitarbeiter zum Malen schicken*. Verfasst von Anne Kunz. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/kulturelles-engagement-warum-unternehmen-mitarbeiter-zum-malen-schicken/3518504.html>, zuletzt geprüft am 17.01.2014.
- Hargreaves, D. (1999). Developing musical creativity in the social world. *Bulletin of the Council for Research in Music Education*, 142, 22–34.
- Hennessey, B. (2003). Is the Social Psychology of Creativity Really Social? Moving Beyond a Focus on the Individual. In P. B. Nijstad & B. A. Paulus (Hrsg.). *Group creativity* (S. 181–201). New York, Oxford: Oxford University Press.
- Hogg, M. A., & Terry, J. T. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121–140.
- Hong, J. F. L., Easterby-Smith, M., & Snell, R. S. (2006). Transferring Organizational Learning Systems to Japanese Subsidiaries in China. *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1027–1058.
- Horkheimer, M. & Adorno T. W. (2002). *Dialectic of enlightenment. Philosophical fragments*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Huron, D. (2001). Is music an evolutionary adaptation? *Annals of the New York Academy of Science*, 930 (Juni), 43–61.
- Jackson, T. (2011). *Wohlstand ohne Wachstum: Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt* (2. Aufl.). München: Oekom.
- Kagan, S. (2011). *Art and sustainability. Connecting patterns for a culture of complexity*. Bielefeld: transcript.
- Kiehn, M. (2007). Creative Thinking: Music Improvisational Skills Development among Elementary School Students. *Journal of Education and Human Development*, 1 (2), 1–13.

- Kirschner, S., & Tomasello, M. (2009). Joint drumming: Social context facilitates synchronization in preschool children. *Journal of Experimental Child Psychology*, *102*, 299–314.
- Kirschner, S., & Tomasello, M. (2010). Joint music making promotes prosocial behavior in 4-year-old children. *Evolution and Human Behavior*, *31* (5), 354–364.
- Kölnner Stadtanzeiger (14.10.2008). *100 Jahre Werkschor: Eine Hommage zum Jubiläum*. Autor unbekannt. Online verfügbar unter <http://www.ksta.de/region/100-jahre-werkschor-eine-hommage-zum-jubilaeum.15189102.13086288.html>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Korczyński, M. (2003). *Music at Work: Towards a Historical Overview*. Manuskript vom Autor (veröffentlicht in *Folk Music Journal*, 2003, S.314–334).
- Koutsoupidou, T., & Hargreaves, D. J. (2009). An experimental study of the effects of improvisation on the development of children's creative thinking in music. *Psychology of Music*, *37* (3), 251–278.
- Kreutz, G., Bongard, S., Rohrman, S., Hodapp, V., & Grebe, D. (2004). Effects of Choir Singing or Listening on Secretory Immunoglobulin A, Cortisol, and Emotional State. *Journal of Behavioral Medicine*, *27* (6), 623–635.
- Kuhn, D. (2002). The Effects of Active and Passive Participation in Musical Activity on the Immune System as Measured by Salivary Immunoglobulin (SIgA). *Journal of Music Therapy*, XXXIV (1), 30–39.
- Kunej, D., & Turk, I. (2001). New perspectives on the beginnings of music: Archeological and musicological analysis of a middle paleolithic bone "flute." In N. L. Wallin, B. Merker, & S. Brown (Hrsg.). *The origins of music* (2. Aufl.). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Kühl, S. (2010). Organisationen – Was ist das eigentlich? Plädoyer für einen engen Begriff von Organisation. Working Paper 05/2010. Online verfügbar unter http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/workingpapers.html, zuletzt geprüft am 27.01.2014.
- Laszlo, E. (2002). *The systems view of the world. A holistic vision for our time* (4. Aufl.). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Limb, C. J., & Braun, A. R. (2008). Neural Substrates of Spontaneous Musical Performance: An fMRI Study of Jazz Improvisation. *PLoS ONE*, *3* (2), e1679. Online verfügbar unter <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0001679>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, *45* (4), 357–366.

- Liu, S., Chow, H. M., Xu, Y., Erkinen, M. G., Swett, K. E., Eagle, M. W., Rizik-Baer, D. A., & Braun, A.R. (2012). Neural Correlates of Lyrical Improvisation: An fMRI Study of Freestyle Rap. *Scientific Reports*, 2, Artikel 834, 1-8.
- Man, D. C., & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), 979–1001.
- Marler Zeitung (17.05.2013). *Werkschor wird 75: Ein Konzert zum Jubiläum*. Autor unbekannt. Online verfügbar unter <http://www.marler-zeitung.de/lokales/marl/Werks-Chor-wird-75-Ein-Konzert-zum-Jubilaem:art996.1022794>, zuletzt geprüft am 14.01.2013.
- McNeill, W. H. (1995). *Keeping together in time. Dance and drill in human history*. Cambridge: Harvard University Press.
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance. In P. B. Nijstad & B. A. Paulus (Hrsg.). *Group creativity* (S. 32–62). New York, Oxford: Oxford University Press.
- Montuori, A. (2013). Transdisciplinary Reflections: The Sound of Surprise. *Integral Leadership Review*, 07.01.2013. Online verfügbar unter <http://integralleadershipreview.com/8089-transdisciplinary-reflections-the-sound-of-surprise/>, zuletzt geprüft am 29.01.2014.
- Montuori, A. (2003). The Complexity of Improvisation and the Improvisation of Complexity: Social Science, Art and Creativity. *Human Relations*, 56 (2), 237–255.
- Montuori, A., & Donnelly, G. (2013). Creativity at the Opening of the 21st Century. *Creative Nursing*, 19 (2), 58–63.
- Montuori, A., & Purser, R. E. (1995). Deconstructing the Lone Genius Myth: Toward a Contextual View of Creativity. *Journal of Humanistic Psychology*, 35 (3), 69–112.
- Montuori, A., & Purser, R. E. (2000). *In search of creativity. Beyond individualism and collectivism*, Western Academy of Management Conference. Online verfügbar unter <http://online.sfsu.edu/rpurser/revise/pages/CREATIVITYwam.htm>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Morin, E. (2010). *Die Methode: Die Natur der Natur*. Wien: Turia + Kant.
- Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown B. (2003). Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity. In P. B. Nijstad & B. A. Paulus (Hrsg.). *Group creativity* (S. 63–84). New York, Oxford: Oxford University Press.

- Nettl, B. (1998). Introduction: An Art Neglected in Scholarship. In B. Nettel & M. Russell (Hrsg.). *In the course of performance. Studies in the world of musical improvisation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nissley, N. (2002). Tuning-In to Organizational Song as Aesthetic Discourse. *Culture and Organization*, 8 (1), 51–68.
- Nissley, N. Taylor S. & Butler O. (2003). The Power of Organizational Song. An Organizational Discourse and Aesthetic Expression of Organizational Culture. In A. Carr & P. Hancock (Hrsg.). *Art and aesthetics at work* (S. 93–114). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Oller, D. K., & Griebel, U. (Hrsg.). (2004). *Evolution of communication systems. A comparative approach*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- One World Music (2013a). *Home*. Online verfügbar unter <http://oneworldmusic.com/>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- One World Music (2013b). *Corporate Team Building*. Online verfügbar unter http://oneworldmusic.com/programs/teambuilding_music_programs.html, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Otto (2013). *Azubiblog. Ein Stück Musik im Unternehmen - "DIE OTTONEANS"*. Online verfügbar unter <http://ottoazubiblog.de/2013/05/ein-stueck-musik-bei-otto-the-ottoneans/#more-5955>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Paech, N. (2009). Die Postwachstumsökonomie - Ein Vademecum. *Zeitschrift für Sozialökonomie*, 46 (160/161), 28–31.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Hrsg.). (2003). *Group creativity*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Paulus, P. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (2), 237–262.
- Pescosolido, A. T., & Saavedra, R. (2012). Cohesion and Sports Teams: A Review. *Small Group Research*, 43 (6), 744–758.
- Prichard, C., Korczynski, M., & Elmes, M. (2007). Music at Work: An Introduction. *Group & Organization Management*, 32 (1), 4–21.
- Pruetipibultham, O., & Mclean, G. N. (2010). The Role of the Arts in Organizational Settings. *Human Resource Development Review*, 9 (1), 3–25.
- Purser, R. E., & Montuori, A. (1999). Organizing as if Creativity Really Mattered. In R. E. Purser & A. Montuori (Hrsg.). *Social creativity, Band 2* (S. 311–357). Cresskill, N.J: Hampton Press.
- Purser, R. E., & Montuori, A. (Hrsg.) (1999). *Social creativity, Band 2*. Cresskill, N.J: Hampton Press.

- Ray, M. L. (1999). Social Creativity as an Heroic Path in World Crisis. In R. E. Purser & A. Montuori (Hrsg.). *Social creativity, Band 2* (S. 293–312). Cresskill, N.J: Hampton Press.
- Reimers, A. (1996). Werksmusikpflege. In G. Noll & H. Stein (Hrsg.). *Musikalische Volkskultur as soziale Chance. Laienmusik und Singtradition als sozialintegratives Feld*. Tagungsband der Kommission für Lied-, Musik- und Tanzforschung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde e.V. Hildesheim. Essen: Die Blaue Eule.
- Roederer, J. G. (1984). The Search for a Survival Value of Music. *Music Perception*, 1 (3), 350–356.
- Sawyer, R. K. (2003). *Group creativity. Music, theater, collaboration*. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity. The science of human innovation*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Schaltegger, S., Hoerisch, J., Windolph, S. E., & Harms, D. (2012). *Corporate Sustainability Barometer 2012. Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Sing & Inspire (2012a). *Teambuilding*. Online verfügbar unter <http://www.singandinspire.com/what-we-do/choirs/>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Sing & Inspire (2012b). *Team Programmes*. Online verfügbar unter <http://singandinspire.com/what-we-do/sing/team-programmes/>, zuletzt geprüft am 29.01.2014.
- Sing & Inspire (2012c). *Admiral Insurance Case Study*. Online verfügbar unter <http://singandinspire.com/customers/case-studies/admiral-s-inspire-choir/>, zuletzt geprüft am 29.01.2014.
- Sing & Inspire (2012d). *Ty Hafan Case Study*. Online verfügbar unter <http://singandinspire.com/customers/case-studies/ty-hafan-s-team-day/>, zuletzt geprüft am 29.01.2014.
- Sing & Inspire (2012e). *Rockwool Case Study*. Online verfügbar unter <http://singandinspire.com/customers/case-studies/teambuilding-with-rockwool/>, zuletzt geprüft am 29.01.2014.
- Small, C. (1998). *Musicking. The meanings of performing and listening*. Middletown: Wesleyan University Press.

- Spitzer, M. (2007). *Musik im Kopf. Hören, Musizieren, Verstehen und Erleben im neuronalen Netzwerk* (7., unveränderte Aufl.). Stuttgart: Schattauer.
- Trehub, S. E. (2003). The developmental origins of musicality. *Nature Neuroscience*, 6, 669–673.
- Van Dick, R., & West, M. A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Van Dick, R. (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Village Music Circles (2009). *Corporate Team Building*. Online verfügbar unter <http://www.drumcircle.com/team-building/index.html>, zuletzt geprüft am 14.01.2014.
- Von Weizsäcker, E. U., Hargroves, K., & Smith, M. H. (2010). *Faktor Fünf: Die Formel für nachhaltiges Wachstum*. München: Droemer.
- Wallin, N. L., Merker, B., & Brown, S. (Hrsg.) (2001). *The origins of music* (2. Aufl.). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Webster, P. R. (1990). Creativity as Creative Thinking. *Music Educators Journal*, 79 (9, Special Focus: Creative Thinking in Music), 22–28.
- Weick, K. (1998). Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9 (5, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing), 543–555.
- Wiltermuth, S., & Heath, C. (2009). Synchrony and Cooperation. *Psychological Science*, 20 (1), 1–5.

- [1] Unter diesem Begriff werden im Rahmen dieser Arbeit sowohl privatwirtschaftliche Unternehmen als auch öffentliche Institutionen wie z.B. Verwaltungen oder Forschungseinrichtungen verstanden (vgl. Kühl, 2010: 2).
- [2] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Rahmen dieser Arbeit lediglich das männliche Geschlecht genannt.
- [3] Die in diesem Kapitel entwickelten Ideen und dargestellten Positionen stützen sich wesentlich auf das Werk Sacha Kagans (2011). Um ein vertieftes Verständnis der teils sehr abstrakten und komplexen Positionen zu entwickeln, wurde sich auf seinen Ausführungen aufbauend in die einzelnen Quellen vertieft eingearbeitet.
- [4] Luhmann versteht darunter, in Anlehnung an Maturana und Varela, dass Systeme die Fähigkeit besitzen, sich durch ihr Netzwerk an Elementen selbst zu regulieren und reproduzieren – dabei reproduzieren lebende Systeme Leben, psychische Systeme Bewusstsein und soziale Systeme Kommunikation (als die drei abzugrenzenden Systeme im Luhmannschen Sinne) (vgl. Kagan, 2011: 57f).
- [5] Auf Grund des beschränkten Umfangs der Arbeit können die komplexen Ausführungen Morins an dieser Stelle nur skizzenartig erfolgen.
- [6] Aufgrund von Online-Quelle keine Seitenangaben.
- [7] Es bleibt kritisch anzumerken, dass dies ein Idealbild von Jazzmusik darstellt, welches in der Realität mehr oder weniger stark zutrifft, allerdings von der Tendenz her vom Verfasser dieser Studie geteilt wird.
- [8] Aufgrund von Online-Quelle keine Seitenangaben.
- [9] Diese Aspekte werden in Kapitel 3.3.3 näher behandelt.
- [10] Diversität ist ein äußerst breit gefächertes Begriff, der sich u.a. in leicht beobachtbare Eigenschaften – wie Geschlecht, Ethnie oder Alter – und nicht direkt beobachtbare Eigenschaften – wie Bildungsstand, sozio-ökonomischer Hintergrund, Hierarchieebene/ professioneller Hintergrund oder persönliche Werte – unterteilen lässt (vgl. ebd.: 37).
- [11] Da Sawyer die Besonderheit dieser Gruppenprozesse anhand improvisierender Jazzensembles veranschaulicht, werden sie ausführlicher in Kapitel 3.3.3 erläutert.
- [12] Da die Autoren allerdings in ihrer Analyse musikalische Interventionsformate nicht getrennt, sondern gemeinsam mit den anderen Formaten, analysieren, werden sie in der weiteren Analyse (siehe Kapitel 3 & 4) nicht angeführt.
- [13] z.B. Schlaflieder oder Geburtstagslieder.
- [14] So variieren die Emotionen welche ein bestimmtes Lied hervorruft, im Sinne reflexiver Konzeptionen von Musik, einerseits je nach Erfahrung, die eine Person mit dieser Musik verbindet. Andererseits gibt es

- Elemente, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass dieses Lied bestimmte Emotionen hervorruft – z.B. die entsprechende Tonart (Dur bzw. Moll), das Metrum (3/4-Takt bzw. 4/4-Takt) oder die Instrumentierung (Chor bzw. Orchester) (vgl. DeNora, 2010: 21ff).
- [15] Was genau harmonisch oder dissonant klingt, welche Rhythmen und Skalen üblich sind und in welchen Harmonien musikalische Stücke gespielt werden, variiert je nach Kulturkreis. Allerdings weist Musik kulturübergreifend die Eigenschaft auf, dass in diesen Kategorien gedacht und mit ihnen gearbeitet wird.
- [16] Eine genaue Erläuterung dieser Begriffe ist an dieser Stelle auf Grund des begrenzten Umfangs der Arbeit nicht möglich, hierfür sei zum Einstieg auf Drösser (2011) oder vertiefend auf Spitzer (2007) verwiesen.
- [17] Ein Beispiel für homologe Merkmale ist die Nutzung von Werkzeugen bei Menschen und beim Schimpansen, vererbt vom gemeinsamen Vorfahren. Für analoge Merkmale lassen sich die Flügel bei Vögeln und Fledermäusen anführen
- [18] Aber auch Weibchen zeigen zuweilen ein ähnliches Verhalten und Jungtiere trommeln zum Spiel auf sich selbst, Gegenständen und Artgenossen.
- [19] Weitere Beispiele von singenden Lebewesen sind Wale, Robben und Walrösser. Die Gesänge von Walen verfügen über ähnlich komplexe hierarchische Strukturen (Noten, Subphrasen/Phrasen, Themen, Lieder und Liederzyklen) und kulturell überlieferte Liederzyklen, wie es bei menschlicher Musik der Fall ist. Sie werden überwiegend individuell von Männchen zum Zweck der Partnersuche praktiziert (vgl. ebd.: 191f).
- [20] Wegen des begrenzten Umfangs kann auf die Systematisierung musikalischer Erklärungsansätze von Fitch (2006) nicht näher eingegangen werden.
- [21] Im Unterschied zu Sprache, tierischen Äußerungen und Umweltgeräuschen.
- [22] Für eine vertiefte Behandlung dieser und weiterer Ansätze sei an dieser Stelle auf den Sammelband von Wallin et al. (2001) verwiesen.
- [23] Von denen können auf Grund des Umfangs dieser Arbeit lediglich einzelne skizziert werden.
- [24] Z.B. in Form von Schlaf- und Spielliedern.
- [25] Hierzu zählen vor allem schlechte mentale Gesundheit, familiäre Probleme, physisch gesundheitliche Probleme und Trauer.
- [26] Dies wird von Kreutz et al. (2004) und Dunbar et al. (2012) bestätigt.
- [27] Und laut Cohen et al. (2006, 2007) vermag Gesang sogar,

- Depressionen zu verringern (vgl. Cohen et al., 2006: 733).
- [28] Dies ist ein Marker, der über Speichelproben zu identifizieren ist.
- [29] Ähnlich wie Cortisol ein Indikator für Stresssituationen.
- [30] Auch hier kommt Biegl (2004) für Amateursänger zu ähnlichen Ergebnissen und attestiert Musik eine Glücks- und gesundheitsfördernde Wirkung.
- [31] Hierbei ist zu beachten, dass die Studien unterschiedlich viele Experimente beinhalten. Während Anshel und Kipper (1988) sowie Kirschner und Tomasello (2010) lediglich ein Experiment durchführen, beinhalten die Studien von Wiltermuth und Heath (2009) sowie von Dunbar und Kollegen (2012) mehrere Experimente – von denen hier jeweils zwei als relevant erachtet und entsprechend analysiert werden.
- [32] Im ersten Experiment Besucher eines Gottesdienstes ohne Musik, in dem gemeinsam gebetet wird, im zweiten Experiment Mitarbeiter eines Musikgeschäfts, die während der Arbeit Musik hören sowie Studierende die gemeinsam einen Film schauen.
- [33] In diesem Fall ist dies eine Perkussionsgruppe, die gemeinsam trommelt.
- [34] Dies beinhaltet in ihren Experimenten neben synchronem Singen auch synchrones Marschieren.
- [35] Wie z.B. beim Trommeln oder Tanzen
- [36] Hierfür sind laut den Autoren 15 Minuten bereits ausreichend (vgl. ebd.: 691).
- [37] Anders als in den vorherigen Abschnitten sind die Ergebnisse der folgenden Seiten weitaus weniger empirischer Natur. Vielmehr wird der Versuch unternommen, sich auf abstrakter Ebene dem Thema zu nähern. Wo diese verfügbar sind, wird vereinzelt auch auf empirische Studien zurückgegriffen.
- [38] Allerdings können auf Basis dieser Studien keine Aussagen über kausale Zusammenhänge zwischen Kreativität bzw. Improvisation und dem Umgang mit innerer bzw. äußerer Komplexität getroffen werden.
- [39] Aufgrund von Online-Quelle keine Seitenangaben.
- [40] Es wird also auch hier an den Begriffen divergenten sowie konvergenten Denkens sowie der Interaktion dieser als zentralen Elementen kreativen Denkens festgehalten.
- [41] Indem bestimmte Hirnareale aktiviert und andere deaktiviert werden.
- [42] Bezeichnend für Schwärme ist deren selbst-organisierende, dezentrale Struktur, welche robust und flexibel ist. Schwarmintelligenz wird im Wesentlichen durch vier zentrale Elemente bedingt: positives Feedback, negatives Feedback, Zufall/Fehler und multiple Interaktionen mehrerer Individuen. Für alle lassen sich nach Borgo in besonderem Maße

- Parallelen in Gruppenimprovisationen finden, wodurch die hohe gruppendynamische Qualität dieser unterstrichen wird (vgl. ebd.: 143ff).
- [43] Improvisationen sind in zeitlicher Hinsicht stark restriktiv, anders als Kompositionen, in denen Ideen beliebig oft überarbeitet werden können, bevor sie aufgeführt werden (vgl. Sawyer, 2003: 79f, 92f).
- [44] Unveröffentlichtes Manuskript: ohne Seitenangaben.
- [45] Als „Verhaltensweisen [...], die nach außen die Einmaligkeit des Unternehmens erkennen lassen und intern die Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen und ihre Identifikation mit dem Unternehmen fördern.“ (Schneck, 1993: 127, zitiert in Reimers, 1996: 314)
- [46] Während Personalentwicklung primär auf das individuelle Qualifizieren von Mitarbeitern abzielt (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2013a), bezieht sich Teamentwicklung auf die produktive Gestaltung einer Arbeitsgruppe hinsichtlich sozio-emotionaler Beziehungen (vgl. Van Dick & West, 2005). Und im Rahmen von Organisationsentwicklung stehen organisationsweite Veränderungsprozesse im Vordergrund, die mittels Veränderungen in der organisationalen Struktur und Kultur sowie individuellem Verhalten ermöglicht werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2013b).
- [47] Obwohl nach wie vor unklar bleibt, ob Zusammenarbeit ein Bestandteil von Gruppenkohäsion ist oder ihr vorausgeht, respektive aus ihr folgt.

Möglichkeiten der Förderung von Nachhaltigkeit in Organisationen durch gemeinsames Musizieren

Joscha Enger

Der Anstoß für diese Studie erfolgte aus zwei Richtungen. Einerseits aus der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit in Organisationen und der diesbezüglichen Bedeutung von Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Andererseits aus Beobachtungen zwischenmenschlicher Interaktionen im Rahmen musikalischer Proben und Aufführungen. Die Zusammenführung dieser beiden Perspektiven führte dazu, die Fragestellung zu entwickeln, inwiefern musikalische Interaktion positive Effekte auf die Kultur von Organisationen haben kann und ob dadurch Kulturen der Nachhaltigkeit gefördert werden können.

Joscha Enger schloss mit der Masterarbeit „Möglichkeiten der Förderung von Nachhaltigkeit in Organisationen durch gemeinsames Musizieren“ sein Studium der Nachhaltigkeitswissenschaft an der Leuphana Universität Lüneburg ab. Ab August 2014 arbeitet er als Fellow bei Teach First Deutschland.

Volume 11 in the Cultura21 eBooks Series on Culture and Sustainability/ 11. Band der Cultura21 eBooks Reihe zu Kultur und Nachhaltigkeit.

cultura²¹

ISBN 978-3-945253-18-2