der Agenturarbeit zurückzukommen sein (z.B. Projektarbeit, flache Hierarchien, Kooperation).

4.1 DIE REPRÄSENTATION UND ORGANISATION VON KREATIVITÄT

> »Kreativität findet in einem Radius von 50 Metern statt. Größere Entfernungen bremsen den Prozess, und schon ein einziges Stockwerk kann ausreichen, um ihn ganz zu verhindern. *Aber man kann sich doch verabreden und treffen.* Ja klar, die berühmten Meetings… Da heißt es dann: Elf Uhr im großen Konferenzraum, und jetzt lasst euch bitte alle mal was Originelles einfallen. So funktioniert das nicht.«
> PÖPPEL/HOFFMAN 2008

4.1.1 Die Agentur

Einer der zentralen Referenzpunkte der Werbebranche ist die Agentur. Agenturen gewinnen Preise, über Agenturen wird geschrieben[1], Agenturen werden von Unternehmen ausgewählt, gehen mit diesen eine Partnerschaft ein, trennen sich, analog zur Semantik des Partnerschaftlichen, wieder voneinander und sind nicht zuletzt Orte sozialer Vergemeinschaftung.[2] Letzteres mag für postbürokratische Organisationen selbstverständlich erscheinen (vgl. etwa Martin/Frost/O'Neill 2006), erhält allerdings in der spezifischen Organisationsform der Werbeagentur eine besondere Ausrichtung, da hier der Anspruch herrscht, eine Gemeinschaft in einem »emphatischen« (Koppetsch 2006a: 197) Sinne zu sein. Zugleich ist die Agentur auch eine wirtschaftliche Organisation, die entgegen der ursprünglichen Bedeutung ihrer Be-

1 So widmet die große Branchenzeitschrift »Werben und Verkaufen« eine eigene Rubrik der »Agentur«, die Preise des Art Directors Club werden zuoberst an Agenturen vergeben, auch wenn darunter dann einzelne Personen aufgeführt sind (allerdings meist unübersichtlich viele). Außerdem sind ein großer Teil der deutschen wie auch der Schweizer Werbeagenturen in Branchennetzwerken zusammengefasst, in denen sie als Agenturen und nicht als Personen geführt werden.

2 In Anlehnung an Max Weber soll damit der Versuch gefasst werden, eine affektuelle oder traditionale Zusammengehörigkeit der Beteiligten zu bezeichnen (vgl. Weber 2005: 29).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zeichnung, nicht mehr nur noch im Auftrag eines Anderen distributive und logistische Aufgaben ausführt (klassischerweise die Anzeigen in die Zeitungsverlage zu bringen, vgl. Kap. 2), sondern zu einem »business partner« (Nixon 2003: 41) eigenen Rechts und eigener Kompetenz wird. Agenturen sind eigenständige Organisationen, die über einen exklusiven Wissensbestand verfügen, mithilfe dessen sie spezifische Produkte anbieten. Im Folgenden werden nun die organisatorischen, ästhetischen, räumlichen und kommunikativen Aktivitäten rekonstruiert, die die untersuchten Fallbeispiele an den Tag legen, um sich als eine solche Organisationsform, als ›Werbeagentur‹ zu verhalten und zu inszenieren[3]; es wird also die Frage gestellt, wie ›geht‹ das ›doing being an agency‹.

Hierbei lassen sich in der Praxis des Feldes zunächst zwei Referenzpunkte unterscheiden, denen gegenüber Agenturen sich positionieren: Zum einen richten sich Agenturen an ein Außen wie etwa Kunden, potenzielle Auftraggeber, zukünftige Mitarbeiter, aber auch wissenschaftliche Beobachter. Ihre, in diesem Kontext meist symbolischen, Repräsentationen sind zentral auf die Außendarstellung bezogen. Zum anderen sind die Selbstdarstellungen von Agenturen durchaus auch nach innen gerichtet und signifizieren so einen spezifischen Ort, etwa des kreativen Arbeitens oder einer Gemeinschaft. Diese Trennung zwischen einer internen und externen Referenz gehört eingebettet in betriebswirtschaftlich theoretische Überlegungen der Markenkommunikation zu den Grundpfeilern klassischer Marketingtheorie und ist Agenturbasiswissen (vgl. etwa Bruhn 2004). Entsprechend findet sich dies auch in den Beschreibungen der Akteure wieder. Etwa, wenn ein Art Director den Nutzen einer Kampagne für den Kunden auf diesen beiden Ebenen nachzeichnet: »Ich denke eine Kampagne für einen Kunden ist nicht immer nur nach *außen* [sinnvoll], es ist auch gegen *innen*, in seine Firma zum Beispiel [von Wert]. Wenn du dann am Schluss Leute hast, die selber kreativ werden […], dann finde ich, das ist wirklich ein schöner Erfolg für meine Arbeit« (eig. Hervorh., H.K.). In der täglichen Arbeitspraxis allerdings lassen sich die Effekte von Ereignissen nicht immer so einfach auf der Binnen- oder Außenseite der Agenturen verorten, eher überlagern sie sich. So hat zum Beispiel der Gewinn eines Kommunikationspreises wie etwa der »goldene« oder »silberne Nagel« des Art Directors Club, die höchste deutsche Auszeichnung für kreative Werbung, oder der »EFFIE«, der Kommunikationspreis des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA), auch Außenwirkung und lässt sich als Signal für Kunden interpretieren; entweder als Signal des Erfolges für ein

3 Wenn hier im Folgenden von *inszenieren* oder *Inszenierung* die Rede ist, verweist das auf die aktive Nutzung symbolischer, materieller, körperlicher und anderer Ressourcen zur Darstellung von Sachverhalten. Mit Inszenierung ist also nicht eine unterstellte Falschinformation, im Sinne einer Simulation, eines Scheins, Simualkrums o.ä. gemeint, sondern die (internalisierte, habitualisierte) Form der Ausführung von Praktiken der Selbst- resp. Fremdbeschreibung und -präsentation; vgl. dazu Fischer-Lichte 1998.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

spezifisches Produkt eines Kunden oder allgemein als Signal werberischen Erfolges, welches sich dann etwa als Reputation auch an Neukunden richtet. Gleichzeitig lassen sich dabei aber auch Effekte nach Innen feststellen; beispielsweise als konkretes Ereignis wie eine Feier zum Wettbewerbsgewinn oder als eine institutionalisierte Form interner Anerkennung. Als argumentationsstrukturierendes Prinzip allerdings soll diese Differenz weiter aufrecht erhalten werden, wenn im Folgenden das Hauptargument zunächst auf den Inszenierungsbemühungen der ›Agenturen‹ gegenüber einem Außen liegt und darauffolgend eine stärker innenorientiere Perspektive fokussiert wird.

Die virtuelle Selbstdarstellung der Agenturen

Eine zentrale Form der Selbstpräsentation und -inszenierung für die Agenturen ist die jeweilige Website oder Homepage.[4] Diese dienen nicht nur der Informationsbeschaffung, sondern sind zugleich Akzentuierungen eines Selbstverständnisses, an dem branchenspezifische Differenzen deutlich werden. Agenturen, die sich vorrangig als kreative Agenturen positionieren, gestalten – wie zu sehen sein wird – ihre Homepage anders, als wenn die Agentur vor allem im Bereich der Marketingberatung tätig ist. Websites haben somit ebenso symbolischen Charakter und lassen sich in dieser Zeichenhaftigkeit lesen und deuten als eine Form der Inszenierung, die etwas über die Selbstverortung und -beschreibung der jeweiligen Agentur aussagt. Entsprechend ist die Gestaltung einer Homepage in dieser für Darstellungen hoch sensibilisierten Branche nichts Zufälliges, sondern Teil der strategischen Positionierung der Werbeagentur und kann auch als solche gelesen werden. So war beispielsweise während meines Feldaufenthaltes einer der Praktikanten über mehrere Wochen damit beschäftigt, die Websites anderer Agenturen zu analysieren und regelmäßig Vorschläge zur Umgestaltung der eigenen Internetpräsenz mit der Multimediaabteilung und der Geschäftsleitung zu diskutieren. Daneben gehört die virtuelle »Gegnerbeobachtung« auch zur wiederkehrenden Beschäftigung der Mitarbeiter der Kreation. Dieses brancheninterne »Agenturscreening« ist ein beliebter Pausenvertreib. Andere Agenturen werden dabei nicht nur inhaltlich auf ihre neuen Kunden oder neuen Werbungen hin überprüft, sondern ebenso hinsichtlich der Gestaltung ihres Onlineauftritts kritisch eingeschätzt. Besonders gelungene Webauftritte werden per Mail oder Messenger an die Kollegen verschickt, schnell ins kollektive Agenturgedächtnis eingeführt und bilden regelmäßige Bezüge in Gesprächen.

4 Eine Ausnahme bildete lange Zeit die bekannte Berliner Agentur »Heimat«, welche darauf hinwies, gerade keine Homepage zu besitzen (auf der einzigen Seite ihrer Homepage) und trotzdem erfolgreich zu sein. Inzwischen ist die Agentur mit einer mehrseitigen Präsenz im Web vertreten (vgl. http://www.heimat-berlin.com/, letzter Zugriff: 31.3.2013).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Wie aber stellt sich nun die virtuell-visuelle und sprachliche Selbstpräsentation der beiden untersuchten Agenturen dar? Die Merkmale der virtuellen Selbstbeschreibung lassen sich dabei als ›Ethnodokument‹ verstehen, da sie von den Akteuren des Feldes selbst erstellt wurden. Sie geben also Aufschluss über die signifizierenden Praktiken der Agenturen, also den (strategischen) Techniken der Darstellung und Selbstrepräsentation.[5]

Beim Aufrufen der Website der Werbeagentur A tänzelt im Intro, also in einer kleinen, dem eigentlichen Internetauftritt vorangestellten Animation, ein gezeichneter und animierter Boxer.[6] Sichtbar sind nur dessen Konturen, die sich weiß vom grauen Hintergrund abheben. An den Händen, und das identifiziert die tippelnden Schritte letztlich als die Beinbewegungen eines Boxers, trägt er im Kontrast zum Hintergrund rote Handschuhe. Alle Farben sind zurückgenommen und dezent, aufgrund der Farbgebung wirkt die Darstellung beinahe klassisch modern.

Plötzlich schlägt der Boxer zu und bewegt seine Rechte samt Handschuh rasant auf den Betrachter zu, der vom Schlag ›getroffen‹ eine erscheinende Schrift erblickt, die den Namen der Agentur und das Logo präsentiert. Der Handschuh wird immer transparenter bis er schließlich verschwindet und einzig den Namen der Agentur zurücklässt. Danach verschwindet auch dieser Schriftzug und es erscheint die ›eigentliche‹ Homepage mit den Verlinkungen und einzelnen Navigationskategorien. Diese ist in ähnlich dezenten Farben gehalten. Es dominieren verschiedene Grautöne, Rot, wenig schwarz und weiß. Der Boxer tänzelt immer noch als kleine Figur in einer Art Ring im rechten Rand der Webseite. Die Seite lässt sich horizontal dritteln: Im oberen Drittel finden sich kurze Überschriften und Slogans, die zur jeweiligen Navigationsrubrik passen. Auf der Startseite etwa ist zu lesen »Willkommen auf unserer Website«. Abgetrennt wird das obere vom mittleren Drittel durch eine schwarze Linkliste auf der die einzelnen Rubriken der Seite angegeben sind. In Kleinbuchstaben sind dies: »profil, dienstleistungen, erfolgsfaktoren, referenzen, kontakt, kundenlogin«. Unterhalb der schwarzen Leiste erscheint ein hellgrauer Bereich, indem die Inhalte aufgeführt sind, also je nach Unterseite Texte zu Projekten, Filme erfolgreicher Kampagnen, Fotos der Mitarbeiter o.ä. Auf der Startseite etwa wird das Bild des Boxers aufgegriffen, um das Selbstverständnis der Agenturen zu beschreiben: »taktische Feingefühl […], clevere Strategie, die Finesse des Konzepts« (Homepage Agentur A). Abgeschlossen wird dieser inhaltliche Bereich durch einen breiten grauen Streifen mit einem roten Rechteck angeordnet ist, in dem die jeweiligen »news«, so die Bezeichnung, erscheinen, also zu lesen ist, welcher Wettbewerb, welcher »Pitch« gewonnen und welche neuen Produkte be-

5 Entsprechend vernachlässige ich die Dimensionen der Nutzung, von Interaktionsmuster, Sequenzialität usw. Vgl. einführend zu solchen Aspekten der qualitativen Onlineanalyse Flick 2007: 333ff.

6 Beide Agenturen haben inzwischen deutlich andere Webauftritte.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

worben wurden usw.[7] Schließlich eröffnet sich das untere Drittel als leerer Raum, der je nach Informationsmenge des mittleren Bereiches, weniger Raum einnimmt.

Farblich ähnlich zurückgenommen eröffnet die Startseite der Agentur B. Der gesamte Bildschirm ist schwarz. In der linken oberen Ecke steht in deutlichem Kontrast dazu der Schriftzug der Agentur in leuchtendem Rot. In der rechten unteren Ecke lassen sich der Leitspruch der Agentur »abweichen von der norm« und die Beschreibung der einzelnen Bereiche der Agentur in Kleinbuchstaben lesen: »advertising & design, events, public relations, multimedia, sportmarketing«. Wird auf diese Worte geklickt, öffnet sich ein neues Fenster und es erscheint weiße Maschinenschrift auf schwarzem Grund, die das Starten eines Windows-Computers imitiert und am ehesten an die Eingabeaufforderung der MS-Dos-Oberfläche erinnert. Der Unterschied zur Bootanzeige der Windows-Rechner liegt vornehmlich in den Texten, die hier zu lesen sind. So beginnt der oberste Eintrag mit einem Copyright und dem Hinweis, dass hier nun die Parameter initiiert werden: »Initiiere Parameter.....OK«. Jede der einzelnen Zeilen wird mit Punkten, die eine Art Ladefortschritt anzeigen, und als Ende der Ausführung mit einem »OK« abgeschlossen. Dann folgt eine kurze Selbstbeschreibung der Agentur, die sich nun symbolisch auf dem imaginären Laufwerk »C:\«, optisch im Browserfenster installiert: »c:\Werbeagentur\jung\kreativ\abweichend«. Anschließend werden untereinander einzelne Zeilen geschrieben, die wiederum die einzelnen Bereiche benennen. Dabei ist durch den Befehl »dir«, der in der MS-DOS-Sprache für »directory«, also Inhaltsverzeichnis, steht, angezeigt, dass es sich hierbei um Unterordner oder Unterbereiche der Agentur handelt. Hier werden aufgezählt: Inszenierung, Werbung, Event, Sponsoring, Promotion, Consulting, PR, denen jeweils einzelne Systemdateien zugeordnet werden wie etwa »info.bat«, »setup.exe« usw. Darunter wird nun der Ordner »C:\AgenturB.exe« ›geöffnet‹ und ein Statusbalken zeigt das fortschreitende Laden an.

Das Laden dieser Seite dauert einige Sekunden und kann ebenso als Intro gelten, denn anschließend erscheint – der Logik eines Rechnerstarts folgend – die Benutzeroberfläche eines PCs. Dort sind einzelne Ordner und Programme wie bei Windowsrechnern als Icon dargestellt.[8] Ein Klick auf den Webbrowser etwa präsentiert das Credo der Agentur, das Emailprogramm öffnet ein Kontaktfenster, unter dem Icon des Druckers öffnet sich ein Fenster mit Pressemitteilungen, unter dem Ordner-Icon »Done« sind eine Auswahl an Projekten aufgeführt usw. Ähnliches gilt

7 Mit »Pitch« wird eine Konkurrenzpräsentation bezeichnet, in der unterschiedliche Agenturen zur gleichen (zuvor häufig ausgeschriebenen) Aufgabe einem Kunden Vorschläge einreichen.

8 Von der Idee ähnlich, wenn auch am Desktop eines Applerechners orientiert, ist die Homepage der Hamburger Kreativagentur Grabbarz&Partner aufgebaut (www.grabarzundpartner.de, letzter Zugriff: 6.9.2012).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

für den klassischen Windowsstartbutton am unteren linken Bildschirmrand. Auch hier öffnet sich – wie bei Windows – ein Menü aus dem einzelne Bereiche ausgewählt werden können. Diese Bereiche entsprechen den Ordnern auf dem Desktop.

Was bei beiden Beispielen deutlich wird, ist der Fokus auf einen überraschenden ästhetischen Ausdruck auf Kosten etwa der Übersichtlichkeit der Informationen oder der Ladeschnelligkeit der Seite. Wenn Ästhetisierung ganz allgemein »auf die Expansion und Intensivierung des Ästhetischen auf Kosten des Nichtästhetischen« (Reckwitz 2012: 22) verweist, dann verfügen die virtuellen Selbstdarstellungen der Agenturen über ein hoch ästhetisiertes Erscheinungsbild. Eine Agentur präsentiert sich virtuell als ein *ästhetisierter Organisationszusammenhang*, als eine Organisation, die stilsicher mit Symbolen und Ästhetiken umgehen kann. Agenturen nutzen dabei einen Darstellungsstil, der sich an den zeitgenössischen ästhetischen Normen des Grafik- und Webdesigns orientiert und der in erster Linie auf eine Formensprache setzt, die für sich genommen schon eine gewisse Dynamik und affektiven Effekt (sie dies Gefallen oder Nicht-Gefallen) besitzt.[9] Neben der grundlegenden Funktion der Informationsübermittlung liegt eine, wenn nicht die, zentrale Leistung der Homepages in der ästhetischen Darstellung. Hierbei geht es offensichtlich nicht um Schönheit in einem klassischen Sinne, sondern es wird Kompetenz, Geschmack und kompositorisches Geschick angezeigt.[10] Sieht man von der inhaltlichen Komponente des Boxers ab (die Agentur schlägt den Besucher, Kunden u.ä.), orientiert sich die zuerst beschriebene Agentur A an einem klaren und fast klassisch modernen Verständnis eines solchen ästhetischen Anspruchs. Im Vordergrund der Gestaltung stehen hier verschiedene Grauschattierungen die dezente Farbe Weiß sowie im Kontrast dazu Rot; dieses aber ebenfalls eher gedeckt. Ebenso sind die Formen geometrisch, wohl proportioniert und Gestaltungselemente wie der Boxer stark stilisiert und zurückgenommen. Ein solches Verständnis klarer Formen findet sich auch in der Präzisierung des oben zitierten Selbstverständnisses »guter Kommunikation« wieder: »ohne überflüssige Schnörkel [auskommend und] präzise, konzentriert, auf de[n] Punkt« (Homepage Agentur A).

Bei Agentur B dominiert weniger die Kombination von Farben und Formen als mehr die Adaption einer bereits vorhandenen digitalen Ästhetik, nämlich die einer Betriebsoberfläche und die Transformation dieser in einen anderen Zusammenhang.

9 Durch die Orientierung am zeitgenössischen »Geschmack« (Bourdieu 1987a) sind die Homepages regelmäßigen Änderungen unterworfen. So sind etwa die hier beschriebenen Versionen inzwischen durch neue ersetzt worden.

10 Das dies auch in der Negierung klassischer Schönheitsvorstellungen liegen kann, zeigen neben den philosophische Überlegungen dazu (vgl. Schneider 2004) die alte Homepage der ehemaligen Agentur Aimaq, Rapp, Stolle, die in ihrer Gestaltung den gängigen Vorstellungen schöner Homepagegestaltung widersprach: Auf der Homepage blinkte und ›schrie‹ es in schrillen Farben und Formen dem Betrachter entgegen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Auch hier wird eine kohärente Darstellung produziert, indem die Bootseite, die einzelnen Icons und der Startbutton originalgetreu zur klassischen Windowsoberfläche modelliert werden. Wie beschrieben, geschieht dies allerdings erst auf den zweiten Blick. Denn die geweckten Erwartungen der ersten Startseite, auf der nur das Logo und die Bereiche der Agentur geschrieben stehen, geraten dadurch ›ins Wanken‹, dass plötzlich ein neues Fenster erscheint und dort die beschriebene MS-DOS/Windowssystematik nachgeahmt wird. Hier wird, getreu dem agenturinternen Motto »abweichen von der norm« (Homepage Agentur B), von der normierten »ästhetischen Erfahrung« (Gagliardi 2006: 702) abstrahiert. Neben einem allgemein ästhetischen Vertsändnis werden damit zusammenhängend drei weitere Aspekte der Gestaltung der Homepages deutlich: Kohärenz, Technik-Kompetenz und Überraschung.

Kohärenz bezieht sich auf eine visuelle Gestaltung, die durchgängig einer Leitlinie folgt. Das Wiederkehren des zentralen Motivs der Farben im ersten Fall oder das Gestalten der Homepage als Desktop inkl. der entsprechenden Elemente können hier als Beispiel dienen. Diese Idee der Kohärenz oder Kontinuität steht im Einklang mit einem Gütekriterium der gestalterischen Arbeit beider Agenturen. So wurde z.B. in den Gestaltungsrichtlinien für einen Kunden, dem so genannten »Corporate Design-Manual«, dieser Anspruch wie folgt formuliert: »Die Basis einer erfolgreichen Markenkommunikation braucht vor allem eins: Kontinuität!« Zusätzlich lässt sich Kohärenz auch auf eine inhaltliche Ebene beziehen. Das zeigt sich bei der Homepage der Agentur A, bei der sich eine Leitidee sowohl sprachlich als auch visuell durchzieht: Der Boxer, zentral in der Eröffnungsanimation eingeführt, wird thematisch immer wieder aufgegriffen: So stehen den einzelnen Rubriken der Homepage Mottos voran, welche dem Boxsport zugeordnet werden können: »Wir streben den Sieg nach Punkten an« (Rubrik »Erfolgsfaktoren«), »Für diese Kunden haben wir bereits Treffer gelandet« (Rubrik »Referenzen«) oder »Testen sie ruhig unsere Konditionen« (Rubrik »Kontakt«). Auch die Agenturleistungen sind der Semantik des Boxens entlehnt: »Der größte Gegner der Werbung ist die Werbung selbst. […] Als Coach sagen wir dazu: Zeit, die Strategie zu wechseln!« Selbst auf den Porträtfotos des Teams sind die Mitarbeiter mit Boxhandschuhen abgebildet. Diese visuelle und inhaltliche Stringenz ist ein stets wiederkehrender Aspekt der Gestaltungskonzeption und gilt, wie später noch zu sehen sein wird, als Gütekriterium ›guter Gestaltung‹. Im Marketing wird diese kohärente und stringente Gestaltung unter den Stichworten des »Coporate Designs« und darüber hinaus im Kontext einer so genannten »Corporate Identity« diskutiert (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 2002). Beiden wird eine große Bedeutung für die Kommunikation und Selbstpräsentation – nach außen wie nach innen – zugesprochen. So beschreibt die Agentur B die Bedeutung des Corporate Designs für ihre Firma näher:

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»Das Corporate Design definiert das äußere Erscheinungsbild von Agentur B. Es ist die Visualisierung der Unternehmensidentität, verdichtet durch Zeichen, Symbole, Farben und Worte. Das Corporate Design transportiert ein klares Profil und macht Agentur B unverwechselbar. Es schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Bei konsequenter Anwendung trägt es maßgeblich zur Vereinfachung von Abläufen bei. Damit das Corporate Design seinen Zweck erfüllen kann, ist es absolut notwendig, dass die formalen Richtlinien eingehalten werden. Nur so wahrt Agentur B eine eigene Identität« (CD-Manual, Agentur B).

Ein weiterer Aspekt ist die *Technik-Kompetenz*. Beide Websites weichen vom klassischen Homepage-Standard ab, der sich durch klar unterscheidbare Frames bestimmt, welche in der Regel im oberen Teil der Seite, links und ggf. rechts angeordnet sind oder sich stärker an der Struktur eines Blogs mit einem Hauptframe in der Mitte orientieren. Nicht nur in der visuellen Gestaltung, sondern auch in der technischen Umsetzung weisen die Websites beider Agenturen damit über eine klassische Strukturierung der Seite hinaus. Diese setzt auf eine komplexere Form der Programmierung als sie bei »Standardlösungen« gewählt werden kann. Zudem sind Teile bzw. die ganze Seite auf Basis des Programms Flash erstellt, was eine tiefgehende Kenntnis der Homepageprogrammierung voraussetzt.[11] Es wird der selbstverständliche Umgang mit den aktuellen technischen Möglichkeiten der Websiteprogrammierung demonstriert.[12] Beide virtuelle Selbstpräsentationen unterstreichen durch die Gestaltung ihr technisches Know-how.

Darüber hinaus nutzen die Websites eine Darstellung, die vom erwähnten klassischen Aufbau abweicht. Vor allem die zweite beschriebene Website durchbricht Sehgewohnheiten, indem sie die Desktop-Ästhetik mit dem vorhergehenden simulierten Computerstart übernimmt. Aber auch der tänzelnde Boxer, welcher den Betrachters eine Gerade ›entgegenschlägt‹, steht in einem Spannungsverhältnis zur gewohnten Firmenpräsentation. Unterstrichen von dem oben angesprochenen Leitspruch, von der Norm abzuweichen, lassen sich diese beiden Darstellungen nicht als zufällig, sondern als gewollt und mithin als intendierte *Überraschung* identifizieren. Sie sind damit auf die Erzeugung von ›Aufmerksamkeit‹ ausgerichtet oder wie es einer der Inhaber der beiden Agenturen hinsichtlich seines Verständnisses von Kreativität formulierte: »Du musst einfach auffallen.«

11 Eine Zeit lang galt Flash als die Kür der Homepageprogrammierung. Inzwischen wurde Flash durch andere Programme abgelöst.

12 Ein gehobener technischer Anspruch bei den Websiten kann nicht nur für meine beiden Beispiele behauptet werden, sondern gilt für eine Vielzahl der Agenturen. Besonders ab einer gewissen Größe der Agentur und einem Fokus auf Gestaltung unterstreichen diese meist ihre visuelle Gestaltungskraft durch technische Fertigkeiten; z.B. durch kurze Filme zur Einleitung (publicis.ch, springerjacoby.de), besondere Navigationsinstrumente (publicis.ch, jvm.de) oder durch Animationen (aimaqrapp.de); letzte Zugriffe: 5.11.2009.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Diese Fluchtpunkte der Präsentation – also Ästhetik, Kohärenz, Technik und Überraschung – können als eine Form der »Kompetenzdarstellung« verstanden werden. Der Internetpräsentation der Agenturen kommt die besondere Bedeutung zu, ihr ›Leistungsportfolio‹ nicht nur über Inhalt, sondern auch über die Form zu präsentieren. Gewiss lässt sich auch lesen, welche Leistungen die Agentur anbietet, welche Kunden von der Agentur betreut wurden, um darüber etwa Rückschlüsse über das ›Können‹ der Agentur zu ziehen. Allerdings zeigt sich ebenso in der Gestaltung der Website die ästhetische und konzeptionelle Kompetenz der Agentur. Die präsentierte Kompetenz liegt dabei vor allem in der Verarbeitung, Aufbereitung, Neuschöpfung und Präsentation symbolischer ›Codes‹. Damit unterscheidet sich die virtuelle Darstellung einer Werbeagentur von anderen Unternehmen wie z.B. Bildungsinstitutionen. Die Werbeagentur als ökonomische Organisation entwirft sich als ein kompetenter Partner in Sachen Ästhetik und eröffnet sich damit Chancen einer »öffentlichen Repräsentation« (Böhme 1998: 97). Damit setzt Büroarbeit in Agenturen ihre Schwäche, unanschaulich zu sein (ebd.), als Stärke um. Sie erschafft sich als anschauliche Organisationen, indem sie ihre symbolisch-gestalterische Kompetenz zur ›aufmerksamkeitserregenden‹ Selbstpräsentation nutzt.[13] Der Darstellungsform sind dabei inhaltlich nur wenige Grenzen gesetzt – Agenturen sind keine Boxclubs, inszenieren sich aber problemlos als solche und zwar in einer stimmigen und ästhetisch ansprechenden Art und Weise. Sie setzen sich also als sinnlicher und im Umgang mit Symbolen kompetenter Organisationszusammenhang und damit auch als Orte des ›guten‹ Geschmacks in Szene. In diesem Sinne lassen sie sich auch als *»Ästhetisierungsagenten«* (Reckwitz 2012: 34) verstehen, indem sie die Organisation, die Leistungen und darüber die Tätigkeit selbst, also die Erwerbsarbeit, in einen ästhetischen Kontext stellen.[14] Agenturen sind nicht nur Orte, an denen gearbeitet und ästhetisches Know-how nachgefragt

13 Das wird auch an anderen Stellen deutlich, etwa an den Inszenierungen der Branchentreffen wie dem ADC-Kongress oder den Einladungen zu den Kreativwettbewerben.

14 Reckwitz nimmt mit dem Begriff der »Ästhetisierungsagenten« keine konkreten Organisationen, sondern umfassende soziale Prozesse im Blick, nämlich die Expansion der Kunst, die Medienrevolution, die Kapitalisisierung, die Objektexpansion und die Subjektzentrierung (2012: 34ff.). Dennoch ist der Begriff meines Erachtens auch auf Agenturen anzuwenden, beschreibt er doch innerhalb eines sozialen Zusammenhangs, etwa dem Diskurs zur Moderne und der Kreativität oder eben die gegenwärtige Form kapitalistischen Wirtschaftens, eine Triebfeder oder einen Akteur, der gewisse Interpretationen anstrebt/präferiert – im Falle der Agenturen eine Ästhetisierung der Arbeit – und damit als Vorreiter oder zentrale Figur dieses angestrebten Zustandes gelten kann. Eine für die gegenwärtige Arbeitswelt zu konstatierende Ästhetisierung von Erwerbsarbeit (siehe Kapitel 1) findet sich in den Selbstdarstellungen von Werbeagenturen in einem ausgeprägten Sinne.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

wird, sondern sie selbst inszenieren sich als ästhetische Gebilde.[15] Und Arbeit in Agenturen – so scheint das Versprechen der Organisation zu lauten – ist eine ästhetische Erfahrung, eine Tätigkeit, die nicht nur Affekte produziert, sondern selbst affektiv ist.

Die Agenturen als räumlich-ästhetisches Arrangement

Wie aber schlägt sich die bisherige Beobachtung eines *ästhetisierten Organisationszusammenhanges* in der materiellen und nicht bloß virtuellen Gestaltung der Agenturen nieder? Lässt sich auch hier eine Orientierung am Ästhetischen attestieren? Und wenn ja, wo ist dann überhaupt noch Platz für Erwerbsarbeit? Um diese Fragen zu beantworten, bietet es sich an, die räumliche Struktur eines einzelnen Büros genauer nachzuvollziehen. Ich werde dabei vor allem auf die Agentur B eingehen. Diese verfügte aufgrund der höheren Mitarbeiterzahl (ca. vierzig) über mehr Platz. Daher lässt sich dort Einiges besser zeigen als in der kleineren Agentur A. Die Agentur dient dabei quasi als Vergrößerungsglas, unter dem materielle, räumliche und ästhetische Strukturen sichtbar werden, die allerdings über den Fall hinaus Gültigkeit beanspruchen können.[16] Virulente Unterschiede zwischen beiden Agenturen werden in die Beschreibung integriert. Das Interesse an der topographischen Dimension der Agentur ist dem Umstand geschuldet, dass Räumen und den darin befindlichen materiellen Artefakten eine zentrale Bedeutung zukommt für die Organisation und Ausführung der Arbeitstätigkeiten sowie für die Ausbildung professioneller Identität. Oder wie es Dvora Yanow aus einer sprachtheoretischen Perspektive formuliert: »[…] built spaces may be literally mute, but they have their

15 Wolfgang Welsch (1996) unterscheidet in seiner Analyse der Ästhetisierungsprozesse der Spätmoderne zwei verschiedene Modi – eine oberflächliche Ästhetisierung, was die Ausstattung (»furnishing«) materieller Wirklichkeiten mit ästhetischen Elementen meint (ebd.: 2) und eine tiefergehende Ästhetisierung, die auf immaterieller Ebene Einfluss auf das Verständnis der Realität hat (ebd.: 5) und verschiedene Elemente wie beispielsweise Medienästhetik und Virtualisierung, Selbststilisierung und Selbstästhetisierung einbezieht. Grundsätzlich meint Ästhetisierung nach Welsch, »that the unaesthetic is made, or understood to be, aesthetic« (ebd.: 7). Im Falle der virtuellen Selbstdarstellung der Agenturen lassen sich offensichtlich beide Aspekte finden. Zum einen wird der ›virtuelle Raum‹ hochgradig ästhetisch aufgeladen, das heißt mit für die reine Informationsübermittlung nicht zwingend notwendigen Gestaltungselementen bestückt. Zum anderen verweist aber die Organisation ›Agentur‹ auf eine ästhetische Selbstthematisierung, die sie abrückt von der Zweckrationalität ökonomischer Organisationen.

16 Den (impliziten) Vergleichshorizont bilden die Agenturen, die ich im Zuge meiner Interviews aber auch bei anderen Gelegenheiten (u.a. Besuche von Freunden in Agenturen, Filme, Fotografien) beobachten konnte

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

own ›language‹ of design elements through which they articulate properties, identities, values and so on« (2006: 51).

Die Agentur B liegt im Zentrum einer deutschen Großstadt in einem mit verschiedenen Büro- und Geschäftsräumen zergliederten Haus.[17] Ende des neunzehnten Jahrhunderts erbaut, diente das Gebäude einem bedeutenden Industrieunternehmen lange als Verwaltungssitz. Im Jahr 2000 saniert, befinden sich inzwischen im Vorder-, Hinter- und Seitenflügel Büros verschiedener Firmen. Zur befahrenen Hauptstraße im Erdgeschoss hin sind Ladenlokale untergebracht. Mit seinem Neorenaissancestil, den entsprechend gestalteten Fassaden mit den Erkertürmen und dem großen, weiten Eingangsbereich verfügt das Gebäude über eine deutliche Präsenz im Straßenbild, nicht zuletzt, da die angrenzenden Häuser eher schmucklose, glatte Fassaden haben.

Um zur Agentur zu gelangen, ist ein großer Torbogen zu durchqueren mit einer schweren, weit ausladenden Doppeltür, die stets verschlossen ist und sich nur durch vorheriges Klingeln an einer Gegensprechanlage mit Kamera öffnet. Die Agentur ist durch einen Eingang im Seitenhaus zu erreichen. Den Hinweisschildern folgend, führt ein Fahrstuhl in das oberste Stockwerk vor eine schwere, verschlossene Eichentür. Der Platz zwischen Fahrstuhl und Tür ist eng, sodass man sich als Besucher weniger an den Entreebereich eines Unternehmens als eher an den Zugang zu einer Wohnung erinnert fühlt. Hinter der Eingangstür entpuppt sich dieser Eindruck als Irrtum. So liegt vor dem Betrachter ein langer Flur, der zur Rechten einen Empfangsraum bereit hält mit Faxgerät, Telefonanlage, Computer, einen Schreibtisch für die, wie die offizielle Agenturbezeichnung lautet, »Office Managerin«[18], einer Postablage, einer kleinen Garderobe und anderem Bürozubehör. Auf dem Tisch

17 Agenturen sind nicht nur inszenierte Orte, sie setzen sich auch an bestimmten Orten in Szene. Die Agentur B beispielsweise lag in einem Stadtviertel, welches gemeinhin als »Agenturviertel« bezeichnet wird, da hier zahlenmäßig die meisten Agenturen (auch aus anderen Bereichen wie PR, Architektur, Events, Messe, Mode usw.) angesiedelt sind. Zu einer dies befördernden und dadurch beförderten Netzwerkstruktur vgl. Grabher 2001. Die Agentur A hingegen befand sich in einem Industriegebiet am Rande einer Schweizer Großstadt. Wenn auch die Lage nicht als besonders »in« galt, so ist die Orientierung an einer industriellen Ästhetik und an einem Selbstverständnis, welches an die Idee des fabrikähnlichen »Loft-Ateliers« anknüpft, eine durchaus gängige und (ästhetisch) präferierte Referenz (vgl. dazu das Konzept des »Loft Workings« bei Frey 2009). Zur Logik des städtischen Raumes für die Produktion von Kreativität vgl. die Studie von Bastian Lange (2007) zu Berlin.

18 In der Agentur selber werden Ortsbezeichnungen häufig über die Benennung von ›Abteilungen‹ vollzogen. Interessanterweise werden diese meist mit den Namen der dort arbeitenden Akteure verbunden, etwa im Stil von »vorne bei Ulrike am Empfang« oder »frag' mal Martin hinten in der Multimedia«.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

steht eine Büropflanze und in den Büromöbeln sind Ordner, Flyer der Agentur, Briefpapier, Schreibutensilien und Süßigkeiten untergebracht. Insgesamt wirkt dieser Raum sehr akurat und aufgeräumt. Dieser Arbeitsplatz ist der erste physische ›Kontaktort‹ mit den Agenturräumen. Alle Besucher und Mitarbeiter kommen hier vorbei und müssen sich ›anmelden‹. Bei Mitarbeitern reicht ein Gruß, Besucher und Kunden hingegen werden von hier zum entsprechenden Platz geführt. Neben dem »Empfang« ist ein großes Transparent (ca. 2,5 x 1m) aufgespannt, auf dem der Name der Agentur zu lesen ist. Nach ca. zwei Metern folgt ebenfalls zur Rechten der Besprechungsraum, links befinden sich die mit einer Fensterfront durchzogenen Außenmauern des Gebäudes. Ist die Tür des Besprechungszimmers geschlossen, kann durch ein langgezogenes, schmales Fenster in den Raum hineingeblickt werden. Ein Teil des langestreckten Flurs ist mit einem großen, roten Teppich ausgelegt, auf dem ein Spruch einer prominenten Person zu lesen ist, für dessen Jahrestag die Agentur Werbe- und PR-Maßnahmen »realisiert« hat.[19] Oberhalb der Eingangstür zum Besprechungsraum ist in überdimensionalen Kleinbuchstaben der Name dieser Persönlichkeit angebracht. Da es sich bei den Räumen der Agentur um das Dachgeschoss handelt, sind auch hölzerne Dachbalken zu sehen, die in einem ansprechenden Kontrast zu den weißen Wänden stehen. Den Räumen ist anzusehen, nicht untypisch für Bürogebäude in dieser Stadtlage, dass sie durch Innenarchitekten gestaltet wurden.

Wird dieser Flur durchmessen, gelangt man in den Hauptteil der Agentur, einen sehr großen Arbeitsraum, der die gesamte vordere Breite des Gebäudes einnimmt und an eine Art Loft oder einen überdimensionierten Lagerraum erinnert. Dieser Arbeitsraum liegt nahezu rechtwinklig zum beschriebenen Flur und ist zweistöckig. Inmitten der Dachbalken, die auch diesen Raum durchziehen, ist ein Galeriegeschoss eingezogen, das jeweils durch eine Treppe, zu Beginn und am Ende des Raumes zu erreichen ist. Dabei nimmt diese zweite Ebene nicht die gesamte Breite, wohl aber die gesamte Länge des sehr langen ›office spaces‹ ein, wodurch an den Längsseiten ein Freiraum entsteht, von dem heruntergeschaut werden kann auf die Arbeitenden im unteren Stock. Bis auf die Toiletten und einem Besprechungstisch wird das obere Galeriegeschoss von anderen kleineren Firmen angemietet (zu Teilen mieten diese nur einen Schreibtisch), und nicht von den Agenturmitarbeitern genutzt. Die Treppen hinauf in die zweite Ebene wie auch andere Elemente in der Agentur sind rot gefärbt. Obwohl ein bestimmter Rotton auch die zentrale Farbe des Agenturlogos ist, unterscheidet sich dieses Rot der Innenarchitekten von dem der Agentur. Das ›Agenturrot‹ ist klar definiert durch die im Corporate Design Manual festgelegte Angaben auf der RAL- und Pantone-Farbskala, der Angabe als Hexadezimalcode für Webdarstellungen oder seine Einordnung in das Drucksystem

19 Auch Agentur A verfügte über einen roten Teppich im Eingangsbereich, ebenso andere Agenturen, die ich für Interviews besuchte.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

CMYK. Farbwahl, so wird nach wenigen Minuten in den Agenturräumen deutlich, ist kein Zufall, sondern bestimmte Farben werden ›gewollt‹. Die Ursache für die unterschiedlichen Rottöne liegt, so der ungefragte Hinweis des Geschäftsführers, darin, dass schon vor dem Einzug der Agentur das gesamte Haus (und nicht nur die Etage) mit diesem Rot ausgestattet war und sich eine farbliche Anpassung oder Neuorientierung »finanziell nicht lohnt«. Wird nun dieser lange, großzügige Büroraum betreten, erblickt der Besucher auf der linken Seite ein ca. vier Quadratmeter großes, nicht-gegenständliches Gemälde auf Leinwand mit starken, bunten Farben und einem vorherrschenden Goldton. Rechts davon steht eine Ledersofagarnitur (ein Zweisitzer und zwei Sessel) eine Adaption von Le Corbusiers Leder-Stahl-Sessel LC2 auf einem agenturroten, quadratischen Teppich. An der Wand hängt ein Flachbildfernseher, auf dem Fotos mit den Agenturmitarbeitern sowie -inhabern und Prominenten abgespielt werden. Diese Bilder wechseln etwa alle zwanzig Sekunden. Dies ist auch der Platz, an dem Kunden oder Besucher auf ihre Gesprächspartner warten. Von der Sitzgruppe aus ist der Beginn des großen Arbeitsraums gut einsehbar. Ein Gang, unterhalb der Galerie, teilt den großen Raum in zwei Hälften. Auf beiden sind Schreibtische so angeordnet, dass jeweils vier aneinander grenzen. Diese sind durch Büroschränke bzw. Sideboards vom Gang getrennt. In diesem großen Büroraum herrscht eine deutliche Betriebsamkeit. Gut dreißig Personen sind im Schnitt in diesem Raum verteilt; Telefone läuten, Menschen laufen umher, rufen, diskutieren, reden, telefonieren usw. Auf den ersten Blick sind keine virulenten Unterschiede bzgl. der Arbeitsplätze erkennbar, erst auf den zweiten Blick werden Einrichtungsunterschiede deutlich (s.u.).[20]

Am Ende des Ganges befindet sich auf der linken Seite eine offene Küchenzeile (im selben Rot wie die Treppen) mit Kochnische, Spülmaschine, Kühlschrank und einem Tisch, an dem acht bis zehn Personen sitzen können sowie einem Tischfußball und Barhockern mit zwei entsprechenden Stehtischen. Auf der rechten Seite des Ganges befindet sich ein Ort für die materiellen Arbeiten der Agenturmitarbeiter, meist der Grafiker; eine Art handwerkliche Arbeits- und ›Bastelecke‹. Häufig müssen für Präsentationen Layoutentwürfe auf Pappe geklebt, Flyer geschnitten, gefaltet oder anderweitig in Form gebracht werden. Dafür gibt es hier einen zwei mal zwei Meter großen, tischartigen Korpus, mit mehreren Schubladen im ›Bauch‹, in denen verschiedene Papiere, Papp- oder Kartonsorten und andere Materialien untergebracht sind.[21] Auf dem Tisch liegen Schneidematten, Scheren, Skalpelle zum

20 Dies ist ein virulenter Unterschied zur Agentur A. Dort ist der Arbeitsplatz des Agenturgründers und Geschäftsführers deutlich von den anderen zu unterscheiden. Dieser ist einem Kubus untergebracht, der inmitten des Raumes der Kreation steht und mit gerostetem Metall verkleidet ist.

21 Diese so genannten Planschränke haben ihren Namen von ihrer Funktion zum Aufbewahren großformatiger Zeichnungen und Pläne. Ihre Oberfläche dient häufig der materiellen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bearbeiten des Papiers, große Lineale, Sprühkleber, Papiere und Ausdrucke, die dort nach den letzten Arbeiten liegen gelassen wurden. Da diese ›Bastelecke‹ auch für kleine Fotoshootings genutzt wird, meist für Objektfotografie, steht dort häufig eine Lampe und eine Fotokamera auf einem Stativ. Hinter diesem atelierartigen Bereich befindet sich ein Teil des Archivs, in dem Branchenzeitschriften und Aktenordner in ein Regal einsortiert sind. Daneben gibt es noch ein kleines Büro mit verschließbarer Tür, welches den Agenturmitarbeitern als Raucherraum dient, sowie einen länglichen Raum, der für die Aufbewahrung weiterer Teile des Archivs und Getränken vorgesehen ist.

Der in der Beschreibung ›beschrittene‹ Weg entspricht dem einer abnehmenden ›Offizialität‹. Während der sehr aufgeräumte Empfang, die auf Signalwirkung bedachten Hinweise auf Vorzeigearbeiten der Agentur (die großen Buchstaben an der Wand, der Fernseher mit den Kunden und Prominenten) sowie der häufig hergerichtete (mit gruppierten Getränken und Knabbereien) und an Status orientierte Besprechungsraum (hier stehen die gewonnenen Preise als Trophäen im Regal) insgesamt auf eine repräsentierende Wirkung ausgerichtet sind, so offenbart sich das materielle Arrangement der Bastelecke eher als das zufällige Produkt von Tätigkeiten, deren Materialität sich im strikten Wortsinne überlagert. Das bedeutet nicht, dass der hintere Bereich der Agentur unter Verschluss gehalten würde. Durchaus werden bei Führungen durch die Agentur, bei Besprechungen mit externen Partnern oder bei ganz profanen Dingen wie dem Gang zur Toilette, auch die hinteren Teile der Agenturräume betreten, allerdings eher selten. Kunden sind vornehmlich im vorderen Bereich der Agentur anzutreffem, in dem sich auch der Besprechungsraum befindet. Freie Mitarbeiter hingegen sind auch häufiger im hinteren Bereich anzutreffen. Diese beiden Pole des Offiziellen erinnern stark an Erving Goffmans Trennung zwischen *Vorder-* und *Hinterbühne* (Goffman 2008: 100ff.). Dieser identifizierte bekanntlich in seiner Analyse natürlicher Interaktion verschiedene Orte, an denen die interaktiven Vorstellungen aufgeführt werden. Nach Goffman versuchen sich Individuen in Interaktionen immer mehr oder minder vorteilhaft darzustellen und tun dies in grundsätzlich zwei verschiedenen Settings: der Vorder- und der Hinterbühne. Auf die beschriebene Agentur angewandt, ließe sich das wie folgt übertragen: Auf der Vorderbühne (Empfang, Besprechungsraum, Wartebereich) sieht die Agentur sich einem Publikum ausgesetzt (der/die Kunde(n)), dem gegenüber gewisse offizielle Verhaltensregeln (bspw. es als Kunden und somit als besondere Personengruppe in der Differenz zu den Angestellten zu behandeln) zu befolgen sind. Im Gegensatz dazu kann auf der Hinterbühne das, was auf der Vorderbühne unterdrückt wird, in Erscheinung treten (vgl. ebd.: 104). Es lässt sich hier als Beispiele an den unaufgeräumten Basteltisch oder die aufgrund der Essenszubereitung belegte

Bearbeitung von Entwürfen. Sie finden sich häufig in Architekturbüros, in Kunsthochschulen und Künstlerateliers wieder.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Küche denken, um innerhalb der Agentur einen Bereich zu qualifizieren, welcher sich nicht primär an Kunden richtet.

Nun ist das Konzept der »Hinterbühne« eine relationale Kategorie. Ein »Ort« (ebd.: 99) bzw. ein Raum wie die Hinterbühne lässt sich nicht fix bestimmen. Vergegenwärtigt man sich etwa den Basteltisch als Lokus einer Aushandlungssituation zwischen Grafiker und Kreationschef oder die (Um-)Nutzung der Küche als Besprechungsraum einzelner Projektteams, dann wird deutlich, dass auch hier strategisch interagiert wird und der Einzelne, »den Eindruck erwecken [will], seine Tätigkeit […] halte sich an gewisse Normen« (ebd.: 100). Interessant ist nun aber an der Übertragung des Goffman'schen Konzepts, dass damit eine Art arbeitsräumliche Trennung erhellt werden kann. Agenturen – wie andere Unternehmen auch – weisen Räume aus, die sie für Repräsentationszwecke nutzen. Beide Agenturen etwa verfügen über einen Besprechungsraum, der für Sitzungen mit Kunden hergerichtet wird. Objekte der ›Raumveredelung‹ für solche wichtigen Meetings sind meist (kleine) Wasserflaschen, Sandwichs oder ähnliche kleine Snacks, auf mehrere Schalen verteilte Süßigkeiten, Früchte oder Knabbereien, gegebenenfalls noch Kaffee und Servietten. Diese Veränderung des Besprechungsraums hat auch Signalwirkung auf die Mitarbeiter, die anhand der Gegenstände auf den Tischen erkennen, dass eine Sitzung mit entsprechender Bedeutung ansteht.[22]

Bei näherer Betrachtung der Hinterbühne der Agentur (nicht die der einzelnen Mitarbeiter), kann allerdings festgestellt werden, dass diese einsehbar und offen ist. Wie beschrieben, führt der Toilettengang entweder an der Küche oder am Basteltisch vorbei und auch bei Agenturführungen werden unweigerlich die Nicht-Repräsentationsorte passiert, die nur in seltenen Fällen für solche Anlässe extra aufgeräumt werden. In der Agentur A beispielsweise muss ein Teil der Kreation und die gesamte Beratung durchlaufen werden, bevor der Besprechungsraum erreicht ist. In den beobachteten Agenturen, so lässt sich daher behaupten, *verwischt eine Trennung zwischen Produktions- und (Re-)Präsentationsräumen*. Die Produktion selbst wird zum Präsentationsgegenstand. Dem Zimmer des leitenden Angestellten ähnlich, durch dessen verglastes Fenster die Arbeiter in der Fabrik resp. die »subalternen Angestellten« im Büroraum zu sehen sind (vgl. Fritz 1982: 111), wird auch das Geschehen in den Agenturen bei jedem Besuch prinzipiell erfahrbar. Nun sind in den Agenturen der Kunde oder Geschäftspartner nicht durch eine Glasscheibe von den Ausführenden getrennt, sondern die Besucher müssen durch die produktiven Tätigkeiten ›hindurch‹. Die konkrete Arbeitstätigkeit ist damit kein Phänomenbereich mehr, von dem der Kunde fern gehalten wird, sondern sie wird vollum-

22 Eine kleine Anekdote dazu: Einer der Kreativen ließ es sich in solchen Fällen nicht nehmen, vor der Besprechung aus dem Sitzungszimmer einige Süßigkeiten zu ›stibitzen‹, obwohl die Office Managerin immer wieder versuchte, dies zu verhindern.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

fänglich sinnlich wahrnehmbar und bleibt nicht auf Sichtbarkeit begrenzt.[23] Dem Besucher wird damit der hintere Agenturbereich als Ort der Alltäglichkeit des Arbeitens einsichtig. Dieser Ort inszeniert sich aufgrund der Versammlung unterschiedlicher Elemente als eine natürlich-gewordene ›Assemblage‹ (s.u.), als organische Normalität der Produktion. Die Gegenstände sind neben und übereinander positioniert, verschiedene Papiere, Lineale und jedwede anderen Artefakte werden umhergereicht, hängen und liegen an unterschiedlichen Orten. Diese Art »non-intentional design« (Brandes/Erlhoff) wirkt so, als ob die Anordnung der Artefakte durch die letzten Arbeitsschritte bedingt ist, und nicht als wären sie aufgrund einer strategischen Inszenierungsabsicht, wie etwa eine Orientierung an der Logik des Sauberen, Aufgeräumten oder Repräsentativen, explizit positioniert worden. Dies wird auch durch einen weiteren Punkt unterstrichen. Es wird deutlich, dass die symbolische Arbeit der Agenturen offensichtlich auch materielle Arbeit bedeutet. Die Inszenierung des Arbeitsraumes als ein Ort der körperlichen und materiellen Produktion, setzt – wie auch schon oben – der Unanschaulichkeit kreativer Tätigkeit eine Vergegenständlichung, eine solide, ›ehrliche Handbarbeit‹ entgegen. Kreative Arbeit lässt sich in dieser Inszenierung auch als Handwerk lesen (vgl. Sennett 2008b: 19f., 384f.).[24]

Damit ist ein weiteres Element verbunden. Die Repräsentationsräume meiner Fallbeispiele sind weniger *repräsentativ*, sondern eher *repräsentierend*. Das heißt sie inszenieren sich nicht als Räume der großen Geste, wie sie vielleicht aus den Salons großbürgerlicher Herrenhäuser geläufig sind oder in großen Firmenzentralen erwartet werden, sondern die Räume sind eher funktional und weniger prätentiös eingerichtet (vgl. Abb. 1). Zwar sind die Tische und die Stühle der Besprechungsräume – also dem, was noch am ehesten als Repräsentationsraum gelten kann – unterscheidbar von denen der normalen Arbeitsplätze, zumindest bzgl. des Designs; meist sind im Sitzungsraum die ›besseren‹ Möbel untergebracht auch hängen/stehen Plakate erfolgreicher Kampagnen und gewonnener Preispokale deutlich sichtbar im Raum und nicht am Rande des Schreibtischs.

23 Dass dies keine Erfindung der Werbebranche ist, zeigt Fritz (1982) anhand der historischen Entwicklung des Großraumbüros.

24 Diese Interpretation ließe sich noch weiter treiben und Bodenständigkeit sowie Normalität ließen sich als Indizien für die Nähe der Agenturen gegenüber den Kunden (und sich selbst) lesen. Das vielzitierte Wohnzimmer bei JvM, welches den deutschen Durchschnittsraum inkl. seiner Ausstattung (typisches Fernsehermodell, Schrankwand, Sofa, Zeitung, Illustrierte usw.) materiell nachbildet, wäre das passende Symbol dafür. Hier verdeutlicht sich der Werber greifbar die Materialität seiner durchschnittlichen Zielgruppe.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 1: Besprechungsraum Agentur B

Quelle: eigenes Foto (H.K.)

Dies alles unterstreicht allerdings eher den repräsentierenden Charakter, der die Agentur als eine ästhetisierte, kompetente *und* erfolgreiche Organisation qualifiziert. Gegen die Betonung des Gehobenen, wirkungs- und eindrucksvoll Repräsentativen spricht das Arrangierte der einzelnen Artefakte. So waren bei meinen Fallbeispielen die Tische, die Schränke bzw. Aufbewahrungssysteme von unterschiedlichen Herstellern und Materialien und ›passten‹ auf den ersten Blick nicht zusammen: In einer der Agenturen beispielsweise stand ein großer Coca Cola-Getränkeautomat im Besprechungsraum und ein Gesundheitsball fungierte als Sitzmöglichkeit – beides ist einem anderen Kontext entliehen als der klassischen Büroeinrichtung. Außerdem dienten beiden Agenturen die Besprechungsräume zugleich der Aufbewahrung von Büchern resp. Ordnern. Diese Raumausstattung widerspricht dem Gestus des glatten, kohärenten Repräsentativen – sowohl in seiner technisch funktionalen Überhöhung beim Angestellten der Großkooperation als auch in seiner zugespitzten kühlen Form in beispielsweise der gläsernen, unpersönlichen Vorstandsetage. Vielmehr findet sich hier eine »Bricolage-« oder Assemblageästhetik, die unterschiedliche, vermeintlich unpassende Elemente verbindet (vgl. Lévi-Strauss 1968: 29ff.). Dies gilt nicht nur für meine Fallbeispiele, sondern lässt sich auch für die anderen besuchten Agenturen behaupten. So zeichnet sich die bü-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

roräumliche Ästhetik der von mir einsehbaren Agenturen in allen Fällen durch das *Arrangement verschiedener Objekte* aus, die hinsichtlich des Grades ihres Designs (Anonymes Design vs. High Design[25]), ihrer Funktionalität und ihrer Anordnung unterschieden werden können. Diesen arrangierten Eindruck unterstreicht auch das ›Zusammengewürfelte‹ der verschiedenen Artefakte, Materialien und Räumlichkeiten. Hier werden alltagsästhetische Elemente (Sofas, Pflanzen, Küchenmobiliar), Objekte der Erwerbsarbeit (Computer, Schreibtische, Bürostühle) wie auch Gegenstände aus anderen Bereichen (etwa Kunst – Gemälde, Unterhaltung – Fernseher, Freizeit – Tischfußball) zusammengebracht und (neu) arrangiert.[26] So wird beispielsweise die symbolische Bedeutung des roten Teppichs im Eingangsbereich beider Agenturen schon durch die Büroräume dekontextualisiert, welche im Industrie- und Gewerbegebiet im Fall der Agentur A angesiedelt waren, bei der Agentur B im Dachgeschoß: Der repräsentative Anspruch wird aus dem Kontext des Staats- und Starempfangs gelöst und in den *Fabrik*ationskontext der Erwerbsarbeit gestellt. Ebenso fügen sich die großformatigen Hochglanzausdrucke erfolgreicher Kampagnen oder die goldenen und silbernen Trophäen gewonnener Wettbewerbe nicht nahtlos zum »produktiven Chaos« der Schreibtische oder zur Nonchalance der Raumnutzung, wenn etwa die Süßigkeiten aus dem Besprechungsraum gestohlen werden oder der beschriebene Eingangswartebereich mit den High-Design-Sofas als Auslagefläche für verschiedene Entwürfe und der Teppich den Akteuren als Sitzfläche dient. Diese Ästhetik des Arrangements, des Samplings wird unterstützt von der prinzipiellen Offenheit der Räume. Durch die wenigen Türen oder Wände zwischen den einzelnen Bereichen in der Agentur (in beiden Fallbeispielen wurden nur der Besprechungsraum und die Toilette durch eine Tür von der Restagentur getrennt) gibt es auch räumlich weniger klare ästhetische Grenzziehungen. Folgt man dem unter anderem von Johanna Hofbauer vorgeschlagenen historischen Dreischritt der materiell-räumlichen Büroorganisation, Fabriken – Zellen (Cubicles) – Landschaf-

25 Diese Trennung übernehme ich von Guy Julier, der Anonymous Design definiert als »category, wherein objects, spaces and images are conceived and shaped by professional designers or people from other backgrounds […] but, crucially, the etiquette of designer is not formally recognized«, während High Design bestimmt wird als das Konzept, »where conscious designer intervenion and authorship, along with the price tag, play a large role« (Julier 2008: 77).

26 Diese Art einer gebastelten, arrangierten (Alltags-)Ästhetik findet sich bei Weitem nicht nur im Bereich der Inneinrichtung von Werbeagenturen, sondern ebenso im symbolisch-ästhetischen Ausdruck anderer Lebensstilgemeinschaften, etwa in deren Wohneinrichtungen, Geschäften usw. Werbeagenturen sind in doppelter Hinsicht verbunden mit verschiedenen Lebensstilen, einmal in ihrer professionellen Rolle als Analysten und Multiplikatoren ebendieser und zum anderen wie jede andere Person als Träger und ›Nutzer‹ bestimmter Lebensstile.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ten (Office Spaces), dann lässt sich die Agentur B der letzteren Kategorie zuzuordnen (vgl. Hofbauer 1998). Seit ca. den 1980er Jahren »eröffnen [Office Landscapes] Perspektiven, wirken informeller, so als hätten Menschen sie gestaltet, wie es ihnen gefiel und praktisch erschien« (ebd.: 307) und inszenieren so Organisation nicht nur als »Organismus«, sondern auch als »Kultur« (ebd.).[27] Auch wenn sich das zweite Fallbeispiel ebenfalls durch Offenheit auszeichnet, die Agentur war in zwei größere Räume aufgeteilt, ist das Konzept der Office Landscapes an eine flächenmäßige Größe geknüpft, die mit der Mitarbeiterzahl korrespondiert. Die ist bei der Agentur A nicht gegeben. Hier arbeiten ca. dreizehn Mitarbeiter und entsprechend kleiner sind die Büroräume. Dennoch wird auch in der Agentur A an das Konzept einer offenen und gewachsenen, organischen Raumästhetik angeknüpft, nur eben in kleinerem Maßstab. So kann der Arbeitsraum aufgrund der mangelnden Größe vielleicht nicht als *Office Landscape* bezeichnet werden, verfügt aber dennoch über eine räumliche Offenheit, die Anordnung unterschiedlicher Elemente und stellt sich dem Betrachter als organisch gewachsenes Organisationsgebilde dar. Gerade diese spezifische räumliche Ästhetik des natürlich Gewordenen offenbart sich dem Betrachtenden als eine Zwanglosigkeit, als eine *Natürlichkeit der Organisation*.[28] Die Inszenierung dieser außeralltäglichen (weil erwerbsarbeitlichen) Alltäglichkeit zeichnet sich gerade durch ihre Normalität aus. Obwohl sie immer auf Wahrnehmung zielt, wirkt die Inszenierung (in diesem Fall besonders) dadurch, dass »sie nicht als solche wahrgenommen wird« (Fischer-Lichte 1998: 87). Eine solche Naturalisierung der Inszenierung ist wie auch schon bei den virtuellen Selbstpräsentationen eine zentrale Form der Selbstpräsentation der Agenturen. Kompetenz wird in der Leichtigkeit und Natürlichkeit der Inszenierung angezeigt.

Dennoch darf diese Offenheit und Natürlichkeit nicht darüber hinwegtäuschen, dass durchaus Differenzen und Hierarchien innerhalb der Agentur zum Tragen kommen. So wird der Sonderstatus des Geschäftskunden ebenso wie die Differenz zwischen Inhaber und Angestellten auch an der Raumnutzung deutlich, wenn auch beides in unterschiedlicher Intensität. Beim Geschäftskunden ist dies noch recht eindeutig: Der Kunde wird als ein Anderer oder, aus der Binnenperspektive der Agentur, als Fremder an entsprechenden Orten positioniert resp. werden bestimmte Orte für diese Personen reserviert. Vor allem der Besprechungsraum wird für diesen inszeniert. Aber auch der erste Gang durch die Agentur, bei dem Kunden immer eine Art ›Fremdenführer‹ zur Seite gestellt wird, der die räumlichen Gegebenheiten erläutert, unterstreicht diese Sonderrolle.

27 Dass auch das eine Form der Herrschaft und Kontrolle bedingt, wurde verschiedentlich dargelegt; etwa von Hofbauer selbst, die Bourdieu zitierend, hier »Publizität statt Autorität« (Hofbauer 1998: 309) als Herrschaftsprinzip am Werk sieht.

28 Vgl. zu diesem Aspekt Kap. 4.3.5.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bei der Nutzung der Räume durch die Mitarbeiter wird die Differenz schon schwieriger. Denn auf den ersten Blick besticht die Agentur durch ihr egalitäres Raumprinzip, bei dem Geschäftsführer und leitende Angestellte über keine büroräumliche Sondersituation verfügen, sondern an gleichen Schreibtischen sitzen, ein Mitarbeiter unter all den anderen Mitarbeitern.[29] Dieser ›Ort unter Gleichen‹ wird beim zweiten Blick allerdings relativiert. Erstens verfügen die Geschäftsführer in der Agentur B über bessere Bürostühle, hatten andere Computer (meist mobile MacBooks während das Gros der Angestellten an Desktop-Computer arbeitete),[30] andere Telefone (jeder hatte einen Apparat auf dem Tisch und musste sich den nicht mit anderen Personen teilen) und waren auch viel häufiger im Sitzungsraum zu sehen als andere Akteure. Am deutlichsten aber wurde diese räumlich-materielle Sonderstellung im Direktvergleich mit den anderen Schreibtischen. Die Arbeitsplätze der Geschäftsleitung (vier Personen) waren zwar wie auch die anderen Schreibtische aus vier Tischen zusammengeschoben und befanden sich mit diesen in der gleichen Reihe, allerdings waren sie am hellsten Punkt in der Etage vor einem großen Fenster positioniert und bildeten die Mitte der Reihe. Daneben stand ein Sofa mit Blickrichtung über die Dächer und auf die angrenzenden Häuser. Das einzige privat anmutende Sitzmöbel in der Agentur. Auch hatte an dieser Stelle die Dachschräge einen Vorsprung, gab eine Art Erker frei, der noch zusätzlichen Platz eröffnete und auf den hin das Sofa ausgerichtet war. Der Arbeitsplatz der Geschäftsführung grenzt sich hier in einer subtilen Art von den anderen ab. Wohl bleibt ein egalitäres Einrichtungsprinzip bestehen und auch als solches sichtbar – keine Tür oder Wand trennt etwa die unterschiedlichen Job- und Gehaltspositionen – gleichwohl lassen sich räumliche Disktinktionen verdeutlichen, die in der Topografie der Organisationsform ›flache Hierarchie‹ zumindest einige Erhebungen kenntlich machen.[31] Inwiefern solche strukturelle Differenz zwischen einzelnen Organisations- und Abteilungsebenen sich nicht nur räumlich, sondern auch sprachlich und handlungspraktisch niederschlagen, wird im Folgenden anhand der Trennung von Beratung und Organisation verdeutlicht.

29 Das oben erwähnte Beispiel des Kubus liegt offensichtlich quer zu dieser Behauptung. Allerdings ist der Schreibtisch des zweiten Agenturinhabers und Geschäftsführers inmitten der Mitarbeiter untergebracht und nicht sofort als Arbeitsplatz des »Chefs« zu identifizieren. Das entspricht auch den Selbstbeschreibungen der Agentur A, in denen immer wieder das Gemeinsame und Teamförmige betont wird.

30 In dieser Weise werden die Computer auch zu Bedeutungsträgern, »als damit Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und Status signifiziert« (Braun-Thürmann 2006: 216) werden kann.

31 Zur Frage nach hierarchischen und heterarchischen Organisationselementen vgl. das Kap. 4.3.6.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

4.1.2 Die formale Organisation der Werbeagentur: Beratung und Kreation

> »Schlussendlich arbeiten alle am gleichen Ziel. Nur die Prioritäten sind unterschiedliche: Der Kunde möchte möglichst viel drin haben, der Kreative möchte es möglichst interessant und lustig haben und der Berater ist der Ball dazwischen und muss schon was aushalten. Als Berater kann man es sich leicht machen und sich auf eine der beiden Seiten schlagen, ein guter Berater, der bleibt in der Mitte.«
> BERATERIN

> »Also wenn man eine Idee glaubt, dann muss man dafür kämpfen wie ein Löwe. Eine Idee, das ist wie dein Baby, das du als Kreativer geboren hast. Und da kommen verschiedene Leute, die nehmen ihm den Lolli weg, die anderen schlagen ihm auf den Hintern und so weiter. Du bist der Vater dieses Babys und du musst dieses Baby beschützen und also kämpfen lohnt sich auf jeden Fall.«
> TEXTER

Grundsätzlich begreifen beide Fallbeispiele ihre Organisation und den Arbeitsablauf innerhalb der Agentur als »nicht normal« und »nicht repräsentativ«. Wiederholt wurde mir erläutert, dass ich in anderen Agenturen bessere Beobachtungschancen hätte, da in der eigenen Agentur »alles anders« sei. Es lassen sich mindestens zwei unterschiedliche Situationen und damit einhergehend Arten und Weisen unterscheiden, in denen die Hinweise auf die Andersartigkeit geäußert wurden: Zum einen wird positiv auf die Besonderheit der Agentur verwiesen, indem die Exklusivität, also die spezifische organisatorische Form als ein Alleinstellungsmerkmal betont wird, wobei es gerade diese sei, welche die (kreative, flexible) Leistung der Agentur ausmache. Offensichtlich ist die Selbstbeschreibung des Abweichenden eine Andersheit, die zugleich eine zentrale Inszenierungsform darstellt. Zum anderen wird diese besondere Organisationsstruktur auch negativ als ein Verweis auf die mangelnde Organisiertheit, auf das zerstörerisch Chaotische und problematisch Führungslose angebracht. Ersteres findet sich oft in Form von (Eigen-)Lob nach erfolgreichem Teilabschluss eines Projekt(abschnitts), während zweites im Umfeld von Konflikt- und Problemsituationen geäußert wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Ungeachtet einer solchen selbstverorteten organisationellen ›Devianz‹ orientiert sich das praktische Verhalten der Akteure an klaren branchenüblichen Grenzziehungen. So findet sich in beiden Agenturen die Unterscheidung der Bereiche Beratung und Kreation als zentrales internes Strukturierungsmoment. Besonders deutlich wurde diese binäre Differentzierung bei meinem ersten Feldaufenthalt, bei dem mir am ersten Tag die Organisation von Werbeagenturen mit den Worten erläutert wurde: »Eine Werbeagentur ist *immer* in die Bereiche Beratung und Kreation eingeteilt« (Kreativdirektor, eig. Hervorh., H.K.). Es handelt sich bei dieser Spezifizierung um eine grundlegende Unterscheidung, die sich in allen Agenturen finden ließ, zu denen ich über Interviews oder Beobachtungen Zugang hatte und die sich nicht als rein organisationelle Differenz darstellt, sondern, wie zu sehen sein wird, als eine umfassendere Trennlinie maniferstiert.[32] Diese Trennung findet sich auch deutlich in den geführten Interviews; etwa bei der Schilderung des eigenen berufsbiographischen Werdeganges:

»Also dann bin ich in der Werbung gelandet und dann eigentlich auf die Beratungsseite [gegangen]« (was bedeutet, wie im weiteren Gespräch deutlich wird, dass er *nicht* auf die Kreationsseite gegangen ist) (Geschäftsführer).

»Und da hab ich mit meinem Vater gesprochen […] und der hat gesagt, da gibt's doch die Berater. Ja, da musst du dich einstellen lassen. Du musst das Abi machen und dann kannst du Werbeleiter werden« (Kreativdirektor).

Oder bei der Beschreibung der Arbeits- und Agenturorganisation:

»Bei uns sieht der Tag so aus, dass wir morgens die Zeit nutzen, um Meetings zu machen mit der *Beratung* und nachmittags die Zeit nutzen, um [uns Ideen] auszudenken oder die *Kreativen* untereinander sitzen« (Kreativdirektor, eig. Hervorh., H.K.).

»Die ganze Agentur ist eigentlich so aufgebaut, dass du ja die zwei Inhaber hast, du hast Lorenz als Beratungschef sozusagen, der das Beratungsteam betreut und du hast dann Stephan, der den kreativen Teil betreut« (Beraterin).

Gleichermaßen vollzieht sich diese Differenzierung auch als sprachliche Praxis innerhalb des Arbeitsalltags, wenn etwa zum »Meeting mit der Beratung« gerufen wird, »die Kreativen gefragt« oder Briefings an die »Kreation weitergegeben« werden. Beide Abteilungen sind feste Referenzen der Agentur. Nun ist nicht nur von

32 Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich der Verweis auf diese beiden Bereiche als zentrale Differenzierungslinien der Organisation werblich-kreativer Arbeit (vgl. Nerdinger 1991: 21ff., Hattemer 1995: 39ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

den Abteilungen »Beratung« und »Kreation« die Rede, sondern beiden Bereichen entsprechen professionelle Positionen innerhalb der Agenturen, die sich idealtypisch in der Figur des »Beraters« und des »Kreativen« bündeln.[33] So verorten sich die Akteure des Feldes als Berater oder Kreative bzw. ordnen sich der Beratung oder der Kreation zu, wobei in beiden Bereichen »die Positionen recht klar definiert [sind]«, das heißt die »Struktur ist klar und das Aufgabengebiet ist eigentlich auch klar« (Personalerin). Neben diesen beiden Hauptbereichen unterscheidet die Agentur B noch den Bereich der »Geschäftsführung«, das »Projektmanagement«, das »New Business«, den Bereich »Public Relations«, »Public Affairs« sowie das »Office Management/Finanz« und »Multimedia«. Aber selbst dort wurden die meisten Bereiche in der arbeitsalltäglichen Bezeichnung in der Binarität Beratung bzw. Projektmanagement (diese wurden synonym verwendet) auf der einen und Kreation auf der anderen Seite zusammengefasst. Gleiches lässt sich auch für die unterschiedlichen Berufsbezeichnungen attestieren: So werden der Account Manager, der Kontakter, der Beratungsgruppenleiter und der Mediaplaner dem Bereich der Beratung, der Texter, Grafiker, Art und Creative Director/Kreativdirektor der Kreation zugeordnet.[34] Diese Bezeichnungen dienen dabei gleichzeitig der intraorganisationellen Abgrenzung, indem sie mit Zuständigkeiten verknüpft sind. Die Berater oder die Beratung, gleiches gilt für die Kreativen und die Kreation, sind die jeweils organisationsinternen ›Anderen‹, die auch hinsichtlich der Tätigkeiten für das ›Andere‹ zuständig sind. Das ist nicht nur eine allgemeine Differenzierung, sondern gleichzeitig eine identitäre (Selbst-)Verortung. Das heißt, dass »Beratung« und »Kreation« nicht nur unterschiedliche Bereiche bezeichnen, sondern weitaus mehr, etwa Kompetenzen, Geschmäcker, Sitzordnungen, Arbeitszeiten, Selbstverständnisse konnotieren; sie sind nicht nur bloße Bezeichnungen, sondern gleichermaßen bedeutsame Beschreibungen. Diese Bedeutung erhält die Trennung zwischen Beratung und Kreation nicht zuletzt dadurch, dass es sich dabei um eine grundlegende, stets präsente Dichotomie des Feldes handelt. Berater oder Kreativer zu sein, heißt aktiv in ein symbolisch-materielles Setting eingebunden zu sein, in dem der alltägliche Vollzug kreativen oder beratenden Arbeitens die Trennlinie zwischen diesen Bereichen aufrechterhält und verhandelt. Was aber sind die Aufgaben der Beratung und der Kreation und wie schlägt sich diese Dichotomie innerhalb des Feldes nieder?

33 Dies schlägt sich auch in unterschiedlichen Ausbildungs- und Karrierewegen nieder. Zu einer solchen stärkeren berufsbiographischen Perspektive auf Werbung vgl. Nerdinger 1991: 32ff.; Fröhlich 2008.

34 Die Position des Kreativdirektors wird häufig mit »CD« (für Creative Director) und der Art Director mit »AD« abgekürzt. Changierend wird im Folgenden auch diese Bezeichnung verwandt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Die Beratung ist grundsätzlich für die systematische Vorbereitung und Begleitung des Produktionsablaufes zuständig. Sie ist intern über die Zuordnung zu einzelnen Werbeetats, sogenannten »Accounts«, und damit Kunden organisiert. Zu den Aufgaben der Beratung, die auch als »Account Management« bezeichnet wird, äußert der Beratungsgruppenleiter der Agentur A folgendes:

»Die Beratung ist sehr stark in der Konzeption eines Projekts verantwortlich, wo es darum geht die Ausgangslage zu analysieren, Zielgruppen zu segmentieren, Ziele zu formulieren, eine Strategie zu formulieren, also wie erreiche ich etwas auf welchem Wege. Und dann den Maßnahmenkatalog zu definieren, also die ganze Budgetierung. Das ist natürlich ein wichtiger Bestandteil, immer wieder, und dann die ganze Terminierung des Projekts; also Terminpläne erstellen, das Ganze am Laufen halten. Das sind so die Kernaufgaben der Beratung.«

Dabei ist die Position, die die Beratung innerhalb des Dreigestirns Beratung – Kreation – Kunde einnimmt, als »Schnittstelle« zwischen Kunde und Kreation bestimmt, als Vermittler oder als »Ball dazwischen«. Die Beratung ist der Bereich innerhalb der Agentur, der für den Kundenkontakt zuständig ist. Die Grafiker und Texter, also die Kreativen, bekommen den Kunden oft gar nicht zu sehen. Wenn der Kunde Anmerkungen, Fragen oder Änderungsvorschläge hat, dann wendet er sich an die Beratung, konkret an den ihn betreuenden Berater. Die Aufgaben der Beratung während des Produktionsprozesses sind dabei folgende: Die Berater sind für die »Kundenakquise«, »Kundenkontakt« und die »Pflege von Kontakten« zuständig. Sie nehmen vom Kunden die formulierten Rahmenbedingungen sowie die Aufgabe entgegen, welche in einem sogenannten Briefing festgehalten sind (das »Briefing abholen«), bereiten dieses Briefing auf (»Erstellen eines Re-Briefings«), besprechen es mit der Kreation (das »Briefing übergeben«), begleiten den Ablauf der Entwurfserstellung, achten auf die Einhaltung der Termine, schätzen die Entwürfe im Hinblick auf die Aufgabe ein (der »Schulterblick«), bereiten die Präsentation und Veröffentlichung vor und präsentieren diese Entwürfe schließlich beim Kunden (»Präsentation«). Daraus ergeben sich unterschiedliche Funktionen der Beratung für den Produktionsprozess:[35]

1) Sie fungiert als *vermittelnde ›Interpretin‹*, welche die Wünsche des Kunden für die Agentur (bspw. durch das Briefing) und die Entwürfe der Agentur wiederum dem Kunden ›übersetzt‹ (etwa in der Präsentation).

35 Hierbei interessieren nicht potenzielle Funktionen, die die Beratung etwa aus betriebswirtschaftlicher Sicht hat (vgl. dazu Weeser-Krell/Ploetz 1987: 60ff., Hattemer 1995: 40ff.), sondern die Aktivitäten der Akteure selbst, also die praktischen Bedeutungen, die die Akteure beider Bereiche der Beratung resp. der Kreation zuschreiben. Ausführlicher und in der konkreten Arbeitssituation verortet, wird das in der Analyse der jeweiligen Produktionsschritte in den nächsten Kapiteln nachvollzogen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

2) Außerdem *berät* sie sowohl den Kunden als auch die Kreation, da ihr aufgrund der Mittlerrolle ein privilegierter Zugang zu beiden Bereichen zukommt. Das bedeutet, dass sie in Meetings dem Kunden und der Kreation Einschätzungen und Bewertungen zur Leistung des Entwurfes gibt. Das heißt, dass der Berater sich beim Kunden »für eine Idee einsetzt«, genauso aber auch die Kreativen gegebenenfalls »bremsen muss«.

3) Dabei erschöpft sich die Beratungsleistung nicht nur im Informationsaustausch, sondern dient ebenso *dem Aufbau und der Bearbeitung einer emotionalen Beziehung*. Der Kunde sowie der Kreative wollen »zufriedengestellt« werden, was einer hohen Sensibilität, einer besonderen zwischenmenschlichen »Kunst«-Fertigkeit bedarf. Neben der asymmetrischen Beziehung zwischen Auftraggeber und -nehmer gilt auch die Beziehung zur Kreation als sensibel bis höchst ambivalent, sodass in einem Interview in Anlehnung an den Schweizer »Röschtigrabe« ein grundsätzlicher »Kreative-Berater-Graben« attestiert wurde (s.u.).[36] Diesen (temporär) in einem produktiven Sinne zu überwinden, verstehen die Berater als eine ihrer zentralen Aufgaben.

4) Schließlich soll die Beratung *gewährleisten*, »dass alles [Organisatorische] rund läuft«, etwa dass die zeitlichen Grenzen eingehalten werden. Dabei pendelt die Rolle der Beratung zwischen einer Überwachungsinstanz, die »alles unter Kontrolle haben« muss und einer unterstützenden Hilfsinstanz, die die Kreation entlastet, indem sie diese vor der Auseinandersetzung mit dem Kunden »schützt«.

Die Beratung wird von den Akteuren häufig als organisierende und rational-»rechnerische« Instanz imaginiert, deren Aufgaben auf die Einhaltung der Kundenwünsche und Vorgaben bezogen ist. Dies wird besonders deutlich anhand der Praxis der Briefing-Übergabe sowie anhand der Zwischenevaluationen, in denen erste materielle Entwürfe von den Beratern hinsichtlich ihrer formalen Leistung eingeschätzt werden (s.u.).[37] In beiden Situationen tritt die Beratung als ein Bereich auf, der die formalen Anforderungen mit den gegebenen Möglichkeiten abgleicht und auf die Einhaltung der Vorgaben hinweist.

36 Der »Röschtigrabe« (Röstigraben) bezeichnet anhand der typisierten lukullischen Gewohnheiten die kulturelle Grenze zwischen der französisch sprechenden und deutschsprechenden Schweiz.

37 Die Gewichtung dieser Einschätzung ist, so ein Kreativdirektor, ein wichtiger Indikator für den Status der Kreativagentur: »Das ist […] dieses Kreativverständnis, das da durchschlägt von Kreativagenturen. Also die sich als Kreativagentur beweisen, da hat halt der Berater weniger zu tun als in einer normalen Marketing-lastigen Agentur. Also da sagt nicht der Berater, du Kreativer machst das jetzt aber anders und du machst das Logo jetzt größer und du machst jetzt die Headline anders, sondern das entscheidet der CD, der Kreativchef.«

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Dieser »rechnerischen«, »männlichen« Abteilung steht innerhalb der Agentur die »weibliche Seite«, die Kreation gegenüber, so die feldinterne Einordnung eines Art Directors. Bei der Kreation geht es mehr um »Emotionales«, um die »kreative Arbeit« an der »Idee«.[38] Mit der »Kreation« ist damit explizit ein Bereich ausgewiesen, der für das »Kreative« zuständig ist (vgl. auch Moeran/Malefyt 2003b: 5). Dabei werden die Hauptaufgaben der Kreation in der Hervorbringung eines konzeptionellen Einfalls (etwa in der Ideenfindung) und der ästhetisch-gestalterischen Bearbeitung (in der Phase der Gestaltung) von Entwürfen verortet. Die Kreation besteht aus Grafikern, die für die gestalterische Form verantwortlich sind, und Textern, die für die sprachliche Umsetzung, und zumeist die konzeptionelle Arbeit, zuständig sind.[39] In dieser Form übernimmt die Kreation verschiedene Funktionen und Rollen innerhalb des Produktionsprozesses:

1) Zunächst hat der Bereich der Kreation eine *produktive Funktion*. Die Kreativen sind dafür zuständig, »ein Produkt herzustellen«. Bei diesem Produkt handelt es sich um das Zusammenwirken einer »Idee« (eines Einfalls, eines Konzepts) und der grafischen wie auch textlichen Umsetzung desselben. Damit verbunden, verfügen die Kreativen über gestalterische Kompetenzen, die sich sowohl in der konzeptionellen Arbeit wie in der Beherrschung grafischer und textlicher Techniken manifestieren. So beschreibt eine Beraterin die Kreation in Hinblick auf deren technische Fertigkeiten. Die Bedeutung der Abteilung liege darin, »dass die Kreation einfach die kreativen [Computer]Programme beherrscht«. Der Kreation kommt damit die Funktion der Realisierung von Entwürfen zu, also der Transformation einer Idee in einen präsentierbaren Entwurf.

2) Des Weiteren gilt die Kreation als die zentrale Instanz für die Produktion von »*neuen Lösungen*«. Die Kreation ist der Bereich, in welchem Originalität und »Kreativität die größere Rolle [als in der Beratung]« (Geschäftsführer) spielen, da sich in dieser Abteilung in erster Linie »was ausgedacht« wird. Wichtig ist hier der besondere, neue Einfall, die »geile Kreation«, die »Abweichung von der Norm«; das heißt ein Einfall der sowohl konzeptionell »neu« und abweichend ist als auch sinnlich-ästhetisch (»geil«) ansprechend.[40]

38 Die Identifikation gewisser Arbeitsbereiche und Arbeitsaufgaben mit Geschlechterstereotypen ist mir mehrmals begegnet. Diese diskursive Genderisierung des Organisationellen wurde aber nicht weiter systematisch verfolgt.

39 Zu diesen Aufgabenbereichen kommen je nach Größe der Agentur noch Polygrafen und Typografen hinzu, eine Abteilung für Reinzeichnung, Multimedia, ggf. Produktioner. Aber auch diese werden oft der Kreation zugeordnet. Dieser Bereich der Werbeagentur ›operiert‹ also auch mit der Zweiteilung der beiden professionellen Positionen der Beratung und Kreation.

40 Dass auch die Beratung sich dabei selbst als kreativ beschreibt, indem sie etwa auf »Kreativität in der Organisation« verweist, gerät bei der sozialwissenschaftlichen For-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

3) Außerdem wird den Kreativen ein besonders starker Einsatz für diese Einfälle attestiert. Als »Kämpfer für Ideen« übernehmen sie eine *Fürsprecher- und* damit eine *Stabilisierungsfunktion für kreative Einfälle*. Die Kreation emanzipiert sich damit von der Zuschreibung als bloßer Ideengenerator zu einer Instanz mit evaluativer Bedeutung. Gleichermaßen gilt die Kreation als kompetenter Akteur, der das »richtige Gespür« für das »Ästhetische« hat, entsprechend das Potenzial von Entwürfen erkennt und diese etwa gegen gängige, widerstreitende Sehgewohnheiten 8repräsentiert durch den Berater) verteidigt. In dieser Rolle als kämpferischer Fürsprecher, stärker aber noch als ideenverpflichteter Abweichler, offenbart sich die organisationelle Bedeutung der Kreation als ›Arena des Besonderen‹. Der Kreative als »chaotischer«, »divenhafter« »Künstler« unterwirft sich nicht einfach der rationalen Logik des Kundenauftrags, sondern »sucht nach Wegen« für kreative Einfälle, was zu Spannungen mit der Beratung führen kann, gleichermaßen aber auch strategisch forciert wird, da dies u.a. die Leistung der Agentur ausmacht (vgl. auch Nixon 2003: 41).

Diese verschiedenen Funktionen verweisen zunächst einmal auf die Selbst- und Fremdverortungen innerhalb der Organisation – eine Ebene, die nicht nur sprachlich fixiert ist, sondern sich auch materiell und räumlich niederschlägt, sodass von einer »Verräumlichung der Organisationsstruktur« (Schmidt 2007: 125) gesprochen werden kann. Die Büroräume der Agenturen sind so strukturiert, dass die Kreation und die Beratung einen zusammenhängenden und von der jeweils anderen Abteilung abgetrennten Bereich bilden. So sind bei meinen Fallbeispielen die Arbeitsplätze der jeweiligen Abteilung – entweder in einem anderen Raum oder im Fall des beschriebenen Großraumbüros auf je unterschiedlichen Seiten der Etage und durch einen Mittelgang getrennt angeordnet. Im ersten Fall ist diese Trennung noch durch verschiedene Farben unterstrichen. Besucher bei Agenturführungen werden reglemäßig darauf hingewiesen, dass der Fußbodenbelag der Kreation eine andere Farbe habe als die der Beratung, erstere grau, zweite gelb. Hier lässt sich also nicht nur aufgrund unterschiedlicher Räume, sondern auch aufgrund von Farbgebungen die organisationelle Zugehörigkeit ablesen. Für außenstehende Beobachter ist dieser Hinweis auf eine farbliche Differenzierung durchaus hilfreich, lassen sich doch auf den ersten Blick die Tätigkeiten am Arbeitsplatz und die damit verbundenen (technischen) Artefakte keinem der beiden Bereiche eindeutig zuordnen. In beiden Fäl-

schung zu Werbeagenturen in den Hintergrund. Feldintern scheint hier aber eine andere ›Art‹ von Kreativität gemeint, welche in einem allgemeinen handlungspragmatischen Sinne die grundsätzliche Fähigkeit zur Neukonfigurierung des Handelns meint; so wie sie etwa von Joas (1996: 190ff.) konzeptualisiert wird (ebenso Florida 2002: 5f.). Dem gegenüber wird dem Bereich der Kreation die Fähigkeit zum kreativen als quasi-künstlerischen Einfall zugesprochen (vgl. dazu auch Kap. 5.1.3).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

len handelt es sich um Tätigkeiten am Schreibtisch, bei denen vor allem der Computer im Zentrum steht.

Betrachtet man allerdings die Gegenstände näher, mit denen dort umgegangen wird, werden deutliche Abweichungen bemerkbar. So stehen zwar in beiden Bereichen Computer im Mittelpunkt des Schreibtisches, es sind aber meist unterschiedliche Modelle. In der einen Agentur waren Applecomputer vornehmlich bei den Mitgliedern der Kreation vorhanden, während die Beratung mit Windowsrechnern arbeitete.[41] An die beschriebene symbolische Dimension der Agenturen mit ihrer besonderen Darstellungsfunktion sowie ihrer architektonischen und auch räumlichen Gestaltung anschließend, lassen sich die »Rechner« auch als Einrichtungsgegenstände interpretieren, die in dieser Funktion indizierende Wirkung haben; für ›geübte‹ Augen sogar über das Ästhetische hinaus. So zeigen sie einen ästhetisierten Arbeits- und Einrichtungsstil an, gleichwohl auch eine technische Leistungsfähigkeit. So sind Macs eine Art Aufmerksamkeitsgenerator, da sie, in ihrer großformatigen Ausführung, recht kostenintensiv sind und im privaten Bereich als Hauscomputer eher selten aufzufinden sind. In einer der Agenturen arbeitete auch die Beratung an Applerechnern. Allerdings mit kleineren Bildschirmen, da die großen Rechner den Grafikern vorbehalten sind, was mit deren Tätigkeit begründet wird. Auch verfügen die Texter innerhalb der Kreation über keine so großen Bildschirme wie die Grafiker. Tragbare Computer gab es neben der Geschäftsleitung – auch hier in der Trennung: Kreativchef mit einem iMac und die Chefin der Beratung mit einem windowsbasierten Laptop – nur bei der Multimediaabteilung. Nicht nur die Computer, auch andere (technische) Artefakte indizieren die Zugehörigkeit zu einem der Bereiche. Mehrere Artefakte in der Kreation sind in erster Linie auf die Aufgabe des Gestaltens bezogen, während in den beratenden Bereichen vor allem die Organisation und Administration der Projekte sowie der Kontakt zum Kunden im Vordergrund stehen[42]: In der Kreation finden sich Scanner, Lichtboxen, Kameras und

41 Diese Zuordnung der technischen Gerätschaften überrascht nicht, galt doch früher der Apple Macintosh-Computer selbstverständlich als Symbol für eine Tätigkeit im Gestaltungsbereich und ist dort auch immer noch stark, wenn nicht sogar ausschließlich, verbreitet. Heutzutage finden sich »Macs« darüber hinaus auch in anderen Bereichen und sind inzwischen zum allgegenwärtigen Symbol einer ästhetisch-postmodernen Orientierung geworden und gelten in dieser Form als Lifestyle-Accessoire (vgl. Schulze/Grätz 2011).

42 Selbstverständlich gibt es auch hier nicht klar zuordenbare Gegenstände auf den Schreibtischen wie zum Beispiel Stifte, Papier, Taschentücher, Obst oder Kaffeetassen. In stärker diachron orientierten Forschungen wird noch auf Kleidung und Accessoires als Trennlinie zwischen modisch avantgardistischen Kreativen und modisch traditionell (bis konservativ) orientierten Beratern hingewiesen (vgl. Fox 1984, Frank 1997). Diese Trennung ließ sich für meine Fallbeispiele nicht aufrecht erhalten. Vielmehr offenbart sich die

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Fotoequipment auf oder neben den Tischen, Bücher zum Thema Design oder Bildbände, Ausdrucke usw.[43] Bei der Beratung hingegen ist neben dem Computer der Telefonapparat ein zentrales, viel frequentiertes Artefakt. Auf jedem Schreibtisch findet sich ein eigenes Telefon, welches deutlich häufiger genutzt wird als in der Kreation. Dort ›teilen‹ sich meist mehrere Kreative einen Apparat, in einer der Agenturen wird auch nur eine Nummer für mehrere Kreationstelefone vergeben. Im Vergleich zur Kreation hat technisch vermittelte Erreichbarkeit für die Berater eine hohe Priorität. Finden z.B. in hörbarer Reichweite der Beratertelefone Sitzungen statt, werden diese oft für das Telefonat unterbrochen. Äußerungen wie »den Anruf muss ich nehmen« oder die wiederkehrende Situation, dass Berater für einen Anruf aus dem Meeting geholt werden, obwohl sie als Abschottungsstrategie extra einen Raum aufsuchten, an dem sie telefonisch unerreichbar sind, unterstreichen das. Hinzu kommt, dass die Beratung häufig mit einem »Diensthandy« ausgestattet ist. Diese mediale Verfügbarkeit betont eine Mobilität, die sich parallel zur Aufgabenteilung innerhalb der Agenturen verorten lässt. Nicht nur der telefonische Kontakt zum Kunden, sondern auch die physische Anwesenheit bei einem Kundentermin gehören zu den arbeitsteiligen Aufgaben der Beratung. Im Gegensatz dazu ist die Kreation eher immobil, ihr Bewegungsradius bleibt auf die Agentur – dort sogar vornehmlich auf den Schreibtisch – beschränkt. So sind es für kurze Besprechungen meist die Berater, die zur Kreation kommen und die Kreativen an ihrem Platz mit Informationen »versorgen« oder gestalterische Fortschritte erfragen. Sind die Kreativen nicht an ihrem Platz, sind sie meist nur kurzfristig abwesend, da sie beispielsweise kurz an einem Meeting teilnehmen oder Pause machen. Selten sind sie wegen eines Fotoshootings oder der Teilnahme an einem Kundentermin längerfristig »außer Haus«. Eine Ausnahme bildet hier der Kreativdirektor, der häufiger zum »Kunden geht«, meist zu Präsentationen. Dies stellt allerdings innerhalb der Kreation ei-

Trennlinie zwischen Kundenkontakt und keinem Kundenkontakt, also zwischen einem lockeren Kleidungsstil auf der Hinterbühne der Agentur und einem offiziellen, öffentlichen Kleidungsstil, der zwar Lockerheit indiziert, aber sich keine überraschenden Abweichungen erlaubt. Grundsätzlich können die Werber über die Abteilungsgrenzen hinaus als sehr modebewusste Personen gelten.

43 Auf eine soziologisch informierte Forschung zu Schreibtischen kann leider nicht zurückgegriffen werden. Wohl gibt es vornehmlich betriebswirtschaftliche sowie ergonomische Texte, die Aspekte der Arbeitsorganisation auch auf den Schreibtisch hin ausdehnen (am bekanntesten ist wohl der tayloristische Schreibtisch, Lachmayer/Louis 1998: 227) worüber nun wiederum vereinzelte soziologische Reflektionen vollzogen werden (etwa Schmidt 2007). Zum Schreibtisch als arbeitskulturelles Phänomen hingegen sind es vornehmlich Annährungen an der Schnittstelle zur Ästhetik: vgl. etwa die Themenausgabe des »Magazin[s] über Orte« (Bambach/Marquardt/Vogel 2008), Kamper 1998 sowie Brandes/Erlhoff 1998.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ne Besonderheit dar, sodass Mobilität während der Arbeitszeit als dezidiert beratungsbezogene Anforderungen charakterisiert sind.

Nun lassen sich diese Differenzen nicht nur hinsichtlich ihrer Manifestation in Räumen, Artefakten, Praktiken oder Selbst- und Fremdbeschreibungen nachvollziehen, sondern verweisen sie auch auf unterschiedliche *Rationalitäten*, also auf angeführte Begründungs- und Rechtfertigungswelten der Akteure. Diese kann man als eine Art Fluchtpunkt interpretieren, in welchem sich einzelne Ebenen bündeln.[44] So lässt sich feststellen, dass mit diesen zwiee Bereichen der Beratung und der Kreation idealisierend zwei unterschiedliche Rationalitäten korrespondieren, auf die auch in der Literatur regelmäßig hingewiesen wird (vgl. etwa Nerdinger 1991: 133ff.). In der Beratung kulminiert die technische Organisiertheit und Steuerbarkeit wie sie im Managementideal des zweiten kapitalistischen Geistes der organisierten Moderne (vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 55ff.) ihren Ausdruck findet, während bei der Kreation eher die Betonung des Einfalls und die dezidierte Orientierung an kreativen Inspirations- und Arbeitsweisen überwiegt, was dem »neuen Geist des Kapitalismus« (Boltanski/Chiapello 2006) entsprechen würde. Verdeutlichen lässt sich das anhand zweier Stellenanzeigen aus einer der untersuchten Agenturen.[45] Da wird das Aufgabengebiet und das Profil für »eine/n Senior Berater-in« spezifiziert als:

[…]
Aufgabengebiet
Leitung der Etats unserer Kunden und Leitung der Projektmanager in der täglichen Kundenberatung; eigenverantwortliche Steuerung von Kundenprojekten; Koordination, Überwachung und Verantwortung und Freigabe von Produktions-, Termin-, Status- und Kostenplänen; Abstimmungen mit den Kunden sowie Erstellung und Führung von Kundenpräsentationen, Entwicklung von Mediastrategien, Recherche, Mediaplanung.

44 Diesen Begriff des »Fluchtpunktes« habe ich Ulrich Bröcklings subjektanalytischer Konzeption entnommen, für den das Subjekt der »Fluchtpunkt der Definitions- und Steuerungsanstrengungen [ist], die auf es einwirken und mit denen es auf sich selbst einwirkt« (Bröckling 2007b: 123). Im Gegensatz zur Bröckling'schen Forschung stehen hier aber nicht nur Ratgeber, also eine Art Textgattung zweiter Ordnung, sondern die Texte und Äußerungen aus dem Feld selbst im Fokus des Interesses.

45 Stellenanzeigen eignen sich ganz gut für die Analyse von Selbstverortungen, da diese »komprimiert die in der Werbewirtschaft vorherrschenden Werte, Normen und Leitideen [ausdrücken], deren Internalisierung und Einhaltung idealtypisch von (potenziellen) Mitarbeitern gefordert wird« (Hölscher 2002b: 500), wobei es sich im vorliegenden Fall um Stellenanzeigen aus den untersuchten Agenturen handelt – diese hier also ebenso als schriftliche Fixierung eines (erwünschten) Selbstverständnisses der jeweiligen Agenturen und nicht nur der gesamten Branche verstanden werden können.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Qualifikation
Durchsetzungsstärke sowie ein hohes Maß an Engagement und Flexibilität, Fachwissen im Bereich Produktion (Print/FFF) und Verständnis für Kommunikation und kaufmännische Denke, Sicherheit im Bereich Konzeption, Strategie und Präsentation, Teamfähigkeit, Führungserfahrung eines Beraterteams, Organisationstalent, stressresistent, gute Englischkenntnisse und Beherrschen von PC-Präsentationsprogrammen.

Voraussetzungen
3-5 Jahre Berufserfahrung in einer Full-Service-Agentur als Kundenberater oder 1-2 Jahre als Senior Kundenberater, Erfahrung in der Beratung nationaler und internationaler Markenkunden, idealerweise abgeschlossene Ausbildung als Werbekaufmann/-frau mit gut oder sehr gut oder abgeschlossenes Kommunikationsstudium.

Dem gegenüber steht die Beschreibung eines Praktikums im Bereich Grafik, bei dem es heißt:

[…]
Aufgabengebiet
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte: Abgedrehte Ideen, verständliche Scribbles und überzeugende Layouts für Plakate, Anzeigen, Broschüren und Einladungen liegen dir genauso wie die Entwicklung von Kampagnen und Corporate Design. Dir zur Seite steht das Kreativteam, mit dem du Ideen und Konzepte erarbeitest. Du fängst klein an, kannst aber mit den richtigen Ideen schnell groß rauskommen!

Qualifikation
Du bist gut und kannst das mit deiner Mappe und dem ausgefüllten Copy-Test auch beweisen.

Voraussetzungen
Charakter, detailverliebt, schnelle Auffassungsgabe, erfolgsorientiert, kreativ, frech, gradlinig, motiviert, nervenstark, organisiert, Perfektionist, strukturiert, teamfähig, überzeugend, Volldampf, zielsicher, beherrschen der Programme Quark X Press, Freehand, Illustrator und Photoshop auf dem MAC. Hast Du Lust auf ein bezahltes Praktikum, dann bewirb Dich mit Deinen Arbeitsproben ausschließlich per E-Mail bei uns. Bitte keine Dateianhänge über 5 MB.

Sieht man einmal davon ab, dass es sich bei den Stellenanzeigen um verschiedene Positionen im Hierarchiegefüge handelt (Praktikant vs. erfahrener Projektmanager), lassen sich diese in der Art ihrer Subjektanrufung durchaus vergleichen und einige Unterschiede herausstellen: Während in der Aufgabenbeschreibung für den Berater keine persönliche Anrede vorzufinden ist, wird der Kreative von Anbeginn geduzt. Deutlicher noch sind die Unterschiede in der Art und Weise der Schilderung der

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Arbeitsaufgaben; im Fall der Beratung aufzählend, präzise und neutral, im anderen eher werberisch, wertend und melodiös, mit der Verwendung einer reduzierten Sprache sowie weniger formaler Ausdrücke (vgl. auch Hölscher 2002b: 502f.).[46] Auch die gesuchten Fähigkeiten unterscheiden sich. Betont das Stellengesuch für den Kreativen die Fähigkeit zum besonderen (»abgedrehten«, »frechen«) Einfall, zur sinnlich unmittelbaren Gestaltung, dem ästhetisch »überzeugenden« Layout, der kreativen, hochmotivierten Lust an der Arbeit (»Volldampf«), stellt die Anzeige für den Berater die Steuerungs-, Koordinations- und Organisationsfähigkeit in den Vordergrund, welche neben Durchsetzungsstärke und Engagement vor allem auf rationale Fähigkeiten wie »Fachwissen«, »kaufmännische Denke«, Beherrschung von Programmen und gewisse formale Anforderungen verweist.[47] Barbara Hölscher (2002b) nennt das die Betonung einer »objektiven Professionalität«, welche auf einen »rational bürokratischen Wissenstyp« verweise (ebd.: 502). Im Gegensatz dazu wird im Bereich der Kreation ein »assoziativ, unbürokratischer Wissenstyp« festgemacht (ebd.: 506), für welchen eher unkonventionelle und informelle professionelle Kriterien wichtig sind. Als tätigkeitsrelevante Kategorie werden diese Idealtypen durch die Akteure des Feldes als Rationalitäten wirkmächtig, indem in verschiedenen Momenten des Kreationsprozesses auf diese Bezug genommen wird, etwa in Evaluations- oder Abstimmungssituationen.[48] Da verweisen diese Rationalitäten auf unterschiedliche Begründungswelten: Für den Kreativen ist der Entwurf schlecht, weil zu wenig kreativ, für den Berater hingegen ist dieser formal richtig, da er die Anforderungen erfüllt. Diese zwei Wissenstypen entsprechen unterschiedlichen Herangehensweisen, die sowohl ineinander greifen, aber ebenso in einem gewissen konfligierenden Verhältnis zueinander stehen, da mit diesen unterschiedliche Rechtfertigungsprinzipien und Begründungszusammenhänge verbunden sind, die in Konfliktsituationen von den Akteuren angeführt werden.[49] Es handelt sich bei

46 Interessanterweise wurde die Stellenanzeige für den Praktikumsplatz kurz vor Abschluss der vorliegenden Untersuchung etwas geändert. Während inhaltlich kaum Änderungen zu verzeichnen sind, wird aber gerade die Anrede auf das formalere »Sie« umgestellt. Dem insgesamt locker gehaltenen Stil tut das trotzdem keinen Abbruch.

47 Auch im Stelleninserat für das Praktikum im Bereich der Beratung werden formale Anforderungen benannt (»Studierende oder Absolventen eines relevanten Hochschulstudiums«), sodass sich die Trennung nicht durch unterschiedliche Positionen erklären lässt.

48 Siehe unten.

49 Arbeitssoziologisch schließt diese Trennung einer künstlerisch-erlebnisorientierten auf der einen und einer formell-rationalen Logik auf der anderen Seite an die oben skizzierte Diskussion um das »Künstlerideal« (Menger 2006) als neues und mit der Figur des bürokratischen »Organization Man« (Whyte 1956) konkurrierendes Arbeitsethos an. Gleichermaßen gilt diese Gegenüberstellung auch in der Creative-Industries-Forschung als Gemeinplatz, wobei hier das Augenmerk stärker auf der Überlappung allgemein wirtschaft-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

diesen beiden Rationalitäten also nicht nur um eine analytische Differenz, sondern beide Pole – der »Künstler« und der »Manager« – sind Ethnokategorien der Akteure, die sich voneinander abgrenzen und Entscheidungen (de-)legitimieren.

4.2 DIE FABRIKATION VON KREATIVITÄT

> »Wir dürfen den kreativen Prozess nicht entzaubern«
> KREATIVDIREKTOR

Gängige Definitionen bestimmen die Creative Industries in Hinblick auf ihre spezifische Tätigkeit und ihr besonderes Produkt, wobei diese Spezifität nicht zuletzt darin liegt, dass genau diese beiden Ebenen zusammenfallen. So heißt es etwa im politisch einflussreichen »Endbericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft« der deutschen Bundesregierung:

»Der wirtschaftlich verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der sogenannte schöpferische Akt. Damit sind alle künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalte, Werke, Produkte, Produktionen oder Dienstleistungen gemeint, die als wirtschaftlich relevanter Ausgangskern (…) zugrunde liegen« (Söndermann et al. 2009: 7).

Hier ergeben sich einige Fragen. Wie hat man sich diesen »schöpferischen Akt« vorzustellen? Was tun Kreative, wenn sie diesen vollziehen? Welche Praktiken werden auf- und ausgeführt bei der namensgebenden Tätigkeit des ›Kreierens‹ bzw. dem aktiven Kreativsein? Entgegen der Fokussierung auf einen singulären Akt, der als kreativ gilt – wie etwa der Moment des Einfalls, das in Kreativitätsratgebern häufig benannte »Heureka-Erlebnis« (vgl. Schröder 2006) –, wird im Folgenden der Produktions*prozess* fokussiert. Ein Blick auf die Arbeitspraxis legt nahe, kreatives Arbeiten nicht nur auf einen Moment des Kreativ-Schöpferischen, auf eine Art »Uranfang« (Bourdieu 2011: 104) zu reduzieren, welcher allein verantwortlich ist für die Entstehung einer kreativen Idee. Es lassen sich im Gegenteil verschiedene Schritte und Mechanismen identifzieren, in denen Einfälle stabilisiert, transformiert, materialisiert, aber auch wieder destabilisiert werden können und die somit an der Hervorbringung eines kreativen Produktes maßgeblich beteiligt sind. So zeigt bei-

licher (nicht nur rechnerisch-bürokratischer) und künstlerischer Logiken beruht (als Überblick vgl. Eikhof/Haunschild 2007: 523f.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968.128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND