

## 2 Forschungsdesign

---

Dieses Kapitel führt in die Vorgehensweisen und die Erhebungen ein, die zur Formulierung der Forschungsfrage und ihrer Beantwortung geführt haben. Das Kapitel listet die Quellen des Feldmaterials auf, skizziert die Techniken der Materialsammlung und deren Erzeugung und führt in die Methoden der Analyse ein. Die Analyse ist aus einem iterativen Prozess der Abduktion entstanden, der sich zwischen intensiven Feldphasen und konzeptuellen Erarbeitungen, empirischen Vertiefungen und theoretischen Diskursen hin und her bewegte (Swedberg 2012). Zentral dabei war es, die sozialwissenschaftlichen Daten zu erforschen und diese mit eigenen Ideen und Einfällen zu kombinieren (ebd.: 31). Die Besonderheit sozialwissenschaftlicher Forschungsfragen ist, dass sie sich auf Konzepte beziehen, die sowohl die theoretischen Erläuterungen begründen als auch Teil der alltäglichen Interaktionen und sozialen Konstruktionen sind, weshalb Konzepte nicht selten soziales Handeln gestalten (Sohlberg/Leiulfstrud 2017). Der Kontext der Entdeckungen ist dabei von bedeutender Wichtigkeit, weil »empirical data should ultimately drive the theorizing process« (Swedberg 2012: 7).<sup>12</sup> Die bedeutende Qualität eines wissenschaftlichen, empirisch fundierten Berichts gründet deshalb auf der sorgfältigen und repetitiven Arbeit »from field to desk« und zurück (Czarniawska 2014a).

Feldforschung favorisiert »Wie? Und warum?«-Fragen gegenüber den Formulierungen »Was? Und weshalb?« Besuche an den Plätzen des Geschehens bieten die Möglichkeit für sowohl exploratives als auch explanatives Forschen, besonders in Feldern, die neu oder noch nicht vollumfänglich von der Organisationsforschung untersucht wurden, so auch die sog. Creative Industries. Gegenüber einer Zugangsweise, die einem empirischen Feld mit A-priori-Wissen über Kreativität in der Mode oder die Fertigung von Modekollektionen begegnet, befürwortet die qualitative Methodologie das Folgen der Ereignisse in situ

---

**12** | Swedberg definiert Theoretisierung wie folgt: »Theorizing includes what I have called observation as well as the activities [...] such as naming, conceptualizing, constructing typologies, providing an explanation, and so on. [...] Intuition, imagination, and abduction are also all indispensable to successful theorizing« (2012: 15).

und währenddem sie entstehen (Czarniawska 2007a und 2014a). Durch Feldforschung wird Gewöhnliches ungewöhnlich, denn sie kreiert eine spezifische Distanz zwischen Forschenden und deren »Objekten«. Einige Wissenschaftler argumentieren, dass diese Qualität besonders geeignet ist, um Organisationsforschung zu betreiben (Eberle/Maeder 2016). Die ständige Herausforderung der Modeunternehmen, Neuerungen hervorzubringen, lässt die Möglichkeit des geplanten Managements von Modekreationen vermuten, was wiederum die Frage evoziert, wie das denn möglich ist. Deshalb lautet meine Fragestellung: Wie wird Kreativität, das heißt Neuerungen im Feld der Mode, entwickelt und designt, also hervorgebracht? Zwei Bedingungen sind dabei ausschlaggebend: Erstens muss vermutet werden, dass die Organisationsmitglieder eine Vorstellung davon haben, was eine Neuerung darstellt, und zweitens, dass die Organisationsmitglieder und das Management versuchen, die Neuerung modisch zu gestalten. Um die Dynamiken des Entwicklungsprozesses und Bedingungen der Produktion aufzudecken und zu beschreiben, bietet sich eine mehrbetriebliche Feldstudie als passende Strategie an (Flyvbjerg 2006).

## 2.1 STANDORTE

Zum Zwecke dieser Studie wurden zwei Modeunternehmen ausgewählt, anhand derer zwei Varianten von Modedesign und deren Produktionsformen illustriert werden. Flyvbjerg weist darauf hin, dass eine kleine Nummer an Untersuchungsschauplätzen dabei helfen kann, sich auf wenige anstelle von einer »Masse des Gleichen« zu konzentrieren und so von »der Stärke es Exempels« zu profitieren (ebd.: 228). Die Unternehmensgrenzen wurden aufgrund zeitlicher, geografischer und organisationaler Erwägungen festgelegt; die ethnografischen Feldphasen fanden in den Hauptsitzen der zwei Unternehmen statt, die beide in der Schweiz liegen. Die Unternehmen wurden zwischen Herbst 2014 und Herbst 2017 auf häufiger Basis, jedoch unregelmäßig besucht. Obwohl der saisonale Rhythmus einen beständigen Zeitplan bezüglich der Entwicklung und Produktion einer Kollektion bietet, beschränkt sich diese Studie nicht auf den Umfang einer Kollektionseinheit, sondern nimmt die Rekursivitäten zum Ziel, die sich über längeren Zeitverlauf zeigen und musterhaft wiederkehren.

Des Zugangs und der Machbarkeit willen wurden Betriebe kleiner oder mittlerer Größe gewählt. Die Studie beschränkt sich auf die Hauptsitze in der Schweiz, denn mit der Globalisierung wurde die ehemals hiesige Textilindustrie spätestens in den 1970er-Jahren ins Ausland verlegt.<sup>13</sup> Zusätzlich wurde der

**13** | Einige Spuren dieser Zeit lassen sich noch finden, so z. B. im Textilmuseum in St. Gallen, was dem Fall der Mode- und Textilindustrie der Schweiz historische Reichweite verleiht.

Grad der allgemeinen Bekanntheit als weiteres Selektionskriterium festgelegt (vorzugsweise mittlere Berühmtheit und Präsenz, denn neue Unternehmen bestehen zumeist aus einer geringen Anzahl von Angestellten, demgegenüber kennzeichnen ältere Firmen höhere Eintrittsbarrieren). Die Firmen unterscheiden sich hinsichtlich Technologie, Artikelgruppen und Sortiment, Geschäftsstandorten, Formalstruktur (Abteilungen, Verträge, Geschäftsmodell) wie auch bezüglich ihrer Zielgruppen resp. Konsumenten (s. Tab. 1). Eines der Unternehmen, 1993 von der Designerin gegründet, ist auf Strickwaren (Männer-, Frauenkleidung) spezialisiert, die mittels spezifischer Technik und Strickmaschine gefertigt werden. Die andere Firma umfasst ein breites Sortiment: von sensorischen Produkten (Honig, Parfüm und Duftkerzen), bis hin zu Haushaltsartikeln (Tischsets, Servietten und Keramikware), Einrichtungsgegenständen (aus Kupfer gefertigte Tür- oder Kommodengriffe, Kissen, d. h. Bezüge und Futter) und Möbeln sowie Modeartikeln (Schmuck, Schuhe) und der Kleiderkollektion, die schließlich den Interessensfokus für das vorliegende Projekt abbildet. Offensichtlich erfordert diese Diversität eine generalisierende Marketingstrategie. Ursprünglich im Jahre 1894 von Seidenhändlern gegründet, wurde die Firma 1974 von der heutigen Besitzerfamilie übernommen und hat sich so von einem Textilhandel zu einem breit gefächerten Familienunternehmen entwickelt.

Firma 1 weist eine Werkstattfertigungstechnik des Prêt-à-porter aus, die auf einer handwerklichen, nicht aber individuellen Fertigung (wie das bei der Haute Couture der Fall war) gründet (Ziege 2011: 153 ff.).

Tab. 1: Statistische Informationen und Verschiedenheiten

Statistische Informationen / Verschiedenheiten	Firma 1	Firma 2
<b>Gründungsjahr</b>	1894	1993
<b>Mitarbeiterzahl*</b>	30 (1400 Stellenpro-zente)	10 (600 Stellenpro-zente)
<b>Ausbildung Creative Director</b>	Familienmitglied, keine formale Ausbildung in Modedesign	Formale Ausbildung in Modedesign
<b>Zusammenstellung Designteam und ständige Mitarbeitende</b>	Design, Produktion, Schnitt/Designassistentz, PR, Art Director, Geschäftsleitung, Personal/Verkauf	Design, Geschäftsleitung, Produkt, Strickmaschine, IT/Programmierung
<b>Technologie</b>	Partnering	Complete Stricktechnik
<b>Sortiment (antizyklische Produktionsmethode)</b>	Breit gefächert, umfangreich: Seiden- und Wollschals u. Foulards, Frauenkleider, Keramik, Einrichtungsgegenstände, Schmuck, Parfüm, Tee, Schuhe, Möbel, Kinderspielzeug und Accessoires	Konzentriert, differenziert: Strickware für Damen und Herren
<b>Marktausrichtung</b>	Generalist	Spezialist
<b>Preissegment</b>	Oberes Preissegment	Mittleres Preissegment

\* Stand: 2017

So wird der Werkstattcharakter, insbesondere das Kunsthandwerk einer Neuerung, auf den Kleideretiketten detailliert beschrieben, indem die Beziehung zum Herstellungsort und den »artisans« erläutert wird. Demgegenüber basiert Firma 2 auf der technischen Basis der maschinellen Fertigung, die nach Fließprinzip produziert. Anhand der maschinellen Fertigungstechnik wird wiederholt die Möglichkeit erklärt, zu »bezahlbaren Preisen« in der Schweiz produzieren zu lassen – und das mit nur nachhaltigen Rohstoffen. Diese Produktionsverfahren scheinen viel mehr als Rechtfertigungsstrategie für Ladenpreise zu gelten als die Kreativität.

## 2.2 TECHNIKEN

Experteninterviews, Shadowing, teilnehmende Beobachtung und organisationale Dokumente als Instrumente der Selbstdarstellung beleuchten das Phänomen aus unterschiedlichen Winkeln, ohne Absicht, das ganze Bild darstellen zu wollen (Silverman 2014: 47). Das rekursive Kombinieren der Forschungstechniken erlaubt es, das Phänomen zu studieren und mit den Ereignissen in Berührung zu kommen, wenn sie stattfinden (Flick 2011: 53).

Aufgrund dessen wurden zu Beginn der Studie semistrukturierte Experteninterviews durchgeführt. Diese wichtige Informationsquelle wurde mit anderen Techniken komplettiert, sodass umfangreiches Wissen über das soziale Phänomen generiert werden konnte (Flick 2011: 52 ff. Silverman 2017). In diesem Fall wurden die aus den Experteninterviews generierten Informationen mit Konversationen aus den Beobachtungssequenzen und wenn möglich Shadowing von Personen und Objekten komplettiert (Czarniawska 2007a und 2014a: 43 ff.).

Zusammengefasst fand die Feldphase über den Verlauf von drei Jahren in den Betrieben statt, wobei die zwei Projektteams während mehr als 230 Stunden beobachtet wurden. Insgesamt wurden 19 Personen (die Interviews dauerten zwischen 15 Minuten und zwei Stunden) im Rahmen der Vorbereitungs- und Experteninterviews interviewt, jedoch wurden nicht alle Angestellten der zwei Firmen interviewt oder begleitet. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht zu den Methoden und dem Feldmaterial; Interviews, Shadowing und teilnehmende Beobachtungssequenzen sowie organisational generierte Dokumente.

Tab. 2: Liste des empirischen Feldmaterials

Feldmaterial	Firma 1	Firma 2
<b>Interviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total: 5</li> <li>• Design/Creative</li> <li>• Director (2x);</li> <li>• Art Director/CEO;</li> <li>• Produktionszuständige</li> <li>• PR-Experte;</li> <li>• HR/Ladenchefin</li> </ul>	Total: 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsleitung;</li> <li>• Design/Creative Director;</li> <li>• Webmanager &amp; Produktverantwortliche, Designassistent;</li> <li>• Strickmaschinen-operateur/ Programmierer</li> </ul>
<b>Shadowing/ teilnehmende Beobachtungssequenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modenschau (02.2015),</li> <li>• Vorstellungssitzung AW16 (07.2015),</li> <li>• Erste Musterung (10.2015),</li> <li>• Zweite Musterung (11.2015),</li> <li>• Praktikum, vier Wochen (01./02.2016);</li> <li>• Fitting vor Modenschau (02.2016);</li> <li>• Vorstellungssitzung SS17; Designer bei Couturière (09.2016);</li> <li>• Fotoshooting (03.2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotoshooting (12.2014);</li> <li>• Musterung Unterwäsche (02.2015);</li> <li>• Messeteilnahme (05.2015);</li> <li>• Vorstellungssitzung SS16 (06.2015);</li> <li>• auswärtiger Anlass (10.2015);</li> <li>• Shop-Verantwortliche-Treffen (11.2015);</li> <li>• Recap mit Designerin (12.2015 &amp; 02.2016);</li> <li>• Sitzung bei Produzenten (07.2016);</li> <li>• Fotoshooting (07.2016);</li> <li>• Season Kick-off (08.2017);</li> <li>• Fotoshooting (10.2017)</li> </ul>
<b>Zusätzliche Dokumente</b>	Kleideretiketten, Newsletter, Kollektionsbroschüre, Flyer, Korrespondenz mit Produzenten	Newsletter, Kollektionsbroschüre, Kleideretiketten, Werbung, Skizzen (inkl. technischer Beschreibungen)

Die Diversität der Informationsquellen fundiert die Glaubwürdigkeit des Feldmaterials und macht eine ›polyphone‹ Beschreibung möglich, »since the perspectives of the people under study differ from one another« (Meyer 2013: 31).

Die Verschiedenheit der Darstellungen eines Ereignisses wird mittels verschiedener Informationsquellen umfänglicher abgebildet. Im Grunde gibt es keine korrekte Darstellung oder Erzählung der Ereignisse: »Each telling, like light hitting a crystal, reflects a different perspective on this incident« (Denzin/Lincoln 2011: 8).

### 2.2.1 Vorbereitungsinterviews

In einer ersten explorativen Feldphase wurden Telefoninterviews mit Auszubildenden in Mode- oder Textildesign geführt. Insgesamt wurden neun Interviews geführt, die ungefähr 15 bis 20 Minuten dauerten. Während dieser Interviews fiel auf, dass es problematisch ist, den Begriff »Kreativität« anzusprechen. Die Informanten antworteten, dass Kreativität gelehrt werden kann; dass Kreativität schlicht individuelles Problemlösen sei; dass Kreativität sich von physischer Arbeit unterscheide; dass Kreativität die Freiheit der Gedanken und des Handelns meine; dass Kreativität visuell sein soll; dass Kreativität nicht routiniert, neu und unbekannt sei; dass Kreativität den Transfer von Erfahrung zu Form und Bild bedeute; dass Kreativität meine, mit alten Mustern zu brechen; oder dass Kreativität die Entwicklung zielgruppengerichteter Produkte hervorbringe – und so weiter und so fort. Mit diesen vorbereitenden Einschätzungen wurde offensichtlich, dass es an einem geteilten Kreativitätsbegriff fehlt, wie auch daran, wer kreativ ist oder was »kreativ« im Feld bedeutet. Als ich dann Zugang in mein »richtiges« Feld erhielt, war ich bezüglich der Begriffsverwendung von Kreativität bzw. kreativ vorgewarnt.

### 2.2.2 Standortinterviews

In den Betriebsinterviews konnte mit den Angestellten der Betriebe Kontakt aufgenommen werden. Damit wurde die Absicht verfolgt, eine loyale und vertrauenswürdige Interaktionsbasis zwischen den Leuten im Feld und mir zu schaffen. McRobbie betont den Stellenwert des Jargons: »[...] one] needs to be adroit with the kind of vocabulary typically used within specific fields of creative activity in order to have any sort of rapport with his or her respondents« (McRobbie 2016: 942). McRobbie spricht sich deshalb für ausgeprägte Vorkenntnisse des Untersuchungsfelds aus. Trotz meines Interesses für ihre Arbeit musste ich davon ausgehen, dass »these people are less interested in precisely what you want to do than what sort of person you are« (Brown u. a. 1967: 93, zit. n. Czarniawska 2014a: 77).

Ich begann die Interviewserie mit der Person, welche die Rolle des Creative Directors/Directrice innehatte; danach wurden Interviews mit dem ganzen Design- und Entwicklungsteam sowie Personen mit unterschiedlichen betrieblichen Rollen geführt. Die Organisationsmitglieder sind »carrier[s] of knowled-

ge« (Liebold/Trinczek 2009: 37), deren Entscheidungsfindung und Expertise die Kollektionsherstellung bedingen. Ihre Rollen waren folgende: Designer (oft als »Art Director« und »Creative Director/Directrice« bezeichnet), Angestellte aus dem Einzelhandel und der Produktion (Produktionsexpertin oder Produkt- und Webmanagerin), Techniker (IT und Maschinenoperateur) und administratives Personal (CEO, HR) sowie interne Marketing- und PR-Experten. Um eine vertrautere Atmosphäre zu schaffen, wurden die Interviews im »natürlichen Arbeitsumfeld« der Interviewten (Büro, Sitzungszimmer, Fertigungshalle usw.) durchgeführt. Das Resultat waren Konversationen, die mehr informellen Gesprächen denn formalen Interviews glichen. Trotzdem wurden im Sinne eines semistrukturierten Interviews konkrete Fragen gestellt (Liebold/Trinczek 2009). Alle Interviews wurden aufgenommen und transkribiert.

Das Ziel dieser im Betrieb stattfindenden Interviews war es, Verständnis zu gewinnen, was mit »Modemachen« gemeint ist, wie die Organisationsmitglieder auf die Arbeit anderer Unternehmen reagieren und verweisen und diese in Beziehung mit der eigenen Arbeit stellen. Ich bin mir jedoch bewusst, dass einige der gestellten Fragen nicht nur praktisches Alltagswissen hervorrufen, sondern »Theorien« evozieren, die nur zum Zweck dieses Interviews von den Probanden entworfen werden. Zudem zeichnet die Kreativen eine bestimmte Selbstreflexion und Übung im Interviewgeben und Präsentieren aus, wobei nicht auszuschließen ist, dass diese Erfahrung auf das steigende Interesse der Gesellschaft an den Creative Industries und den Kreativen rückführbar ist (McRobbie 2016: 945). So ist das Gesagte nie vollständig, sondern eine Version gefilterter, interpretierter, reflektierter und in Worte gefasster Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit und stimuliert durch Fragen, die wenig mit dem Organisationsalltag zu tun haben. Genauso handelt es sich bei den Fragen um eine gefilterte Deutungsweise der Forscherin (Kruse 2015: 60 ff.). Folglich machen Interviews nicht das gleiche Wissen zugänglich, wie über das Folgen bei der täglichen Arbeit erfahren werden kann.

Vor diesem Hintergrund muss gefragt werden, ob und auf welche Weise Kreativität in der Modebranche überhaupt beobachtet werden kann? Mit dem Beginn der Interviewreihe und der Definition des erklärten Ziels dieser Studie, nämlich die Rolle der Kreativität im Modedesign zu verstehen, offenbarte sich, dass es problematisch war (und ist), Kreativität als Zentrum der Arbeit in Modefirmen festzulegen und diese zum Ausgangspunkt zu nehmen. Die Gesprächspartner behaupteten oft, nicht kreativ oder überhaupt nicht in den Kreativprozess involviert zu sein. Folglich zeigt sich diese Herangehensweise aufgrund zweier Anlässe nicht hilfreich: Erstens verstanden die Gesprächspartner nicht genau, was sie gefragt wurden; zweitens ist »kreativ« ein Label, und jemanden oder etwas als kreativ zu bezeichnen, ist ein Prozess konstruk-



tiver Praxis<sup>14</sup> und deshalb vor allem von Interesse für die Organisations- oder Institutionenforschung, weniger aber für die Organisationsmitglieder. Der Prozess der Kreativitätszuschreibung verfährt implizit und passiv.<sup>15</sup> Die Organisationsmitglieder brauchten den Begriff nicht in ihrem Alltag, und ihn einzuführen verlangt besondere Auseinandersetzung und Selbstreflexion, was nicht meiner Absicht entsprach. Eine Reaktion auf die Vorstellung des Forschungsvorhabens, die Rolle der Kreativität in Modefirmen zu studieren, lautete wie folgt:

Allerdings überschätzen Sie den Umfang des kreativen Backoffice von uns. Die Designerin, welche das Unternehmen gegründet hat, ist für das Design zuständig. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung wird der Kollektionsumfang und die Anzahl der neu zu gestaltenden Teile definiert. Sie gestaltet die Entwürfe und legt die neuen Kollektionsfarben fest. Bei Strickwaren obliegt es den Technikern des Produzenten, die Styles für die Strickmaschinen zu programmieren. Die Teile aus Trikotstoff werden in Zusammenarbeit mit einer Fertigungsdirectrice umgesetzt. Insgesamt handelt es sich pro Saison um nicht sehr viele Teile, da viele Modelle mehrere Saisons im Programm sind oder sogar als NOS [Never Out of Stock] Programm geführt werden. (Persönliche Korrespondenz, 16.01.2015)

Offensichtlich stellte ich die falschen Fragen bzw. musste feststellen, dass mein theoretisches Konstrukt des Kreativitätskonzepts nicht mit dem Alltagsverständnis der Akteure im Feld übereinstimmte (Sohlberg/Leiulfstrud 2017). Ich musste den Fokus ändern – zumindest dessen Formulierung –, wenn ich von diesen Leuten akzeptiert werden wollte, und mich mehr in den Gegenstand, der mich interessierte, hineindenken, von dem ich noch immer glaubte, dass es sich um Kreativität handelt. Scheinbar verstand das Feld etwas Anderes unter Kreativität; und das, was ich meinte, war viel profaner, jedoch nicht weniger relevant. Diese Fragen, die sich auf Begriffe aus dem akademischen Diskurs (wozu Kreativität gehört) bezogen und – wie sich herausstellte – nicht zum täglichen Vokabular des Modesystems gehören, und die daraus resultierenden Schwierigkeiten veranlassten mich dazu, doppelt darüber zu reflektieren. Im besten Fall geben Interviews erste Hinweise dazu, was relevant und was irrelevant ist; Kreativität schien Letzteres zu sein. Von da an achtete ich

---

**14** | Suchman (1995) argumentiert in ähnlicher Weise bezüglich der Art, wie Legitimität gewährt und instand gehalten wird. Weitere Beispiele dazu sind Bezeichnungen wie Reputation, Kunst oder Wissenschaft.

**15** | Ein Beispiel eines aktiven Zuschreibungsprozesses ist aus der Musikindustrie bekannt. Die Billboard Music Charts stellen durch die »chart position« eine Rangordnung unter den gespielten Liedern und Alben her und fungieren als Bewertungs- und Feldstrukturierungsinstanz (Anand/Peterson 2000).

deshalb viel mehr auf die Begrifflichkeiten und Konzepte, derer sich die Gesprächspartner bedienten. Modedesign ist deshalb ein besonders spannender Fall und erlaubt es, Kreativität da zu studieren, wo sie am meisten erwartet und am wenigsten von den Akteuren wahrgenommen wird.

Nachdem die Standortinterviews geführt worden waren, musste der Feldzugang weiter aufrechterhalten werden. Jeder Besuch barg seine eigenen Tücken des Feldzugangs und der Pflege dieses. Ich musste das »Recht des Zugangs« stets pflegen.<sup>16</sup>

### 2.2.3 Shadowing

Um sowohl tägliche Handlungen als auch Abweichungen der Organisationsmitglieder festzuhalten, beschloss ich zusätzlich, »Shadowing« zu betreiben, das heißt, Personen und Objekten zu folgen, um die Bedingungen und zentralen Fragen der Entwicklung und Produktion neuer Produkte (in meinem Fall die saisonalen Neuerungen von Modekollektionen) zu verstehen. Diese Technik ist besonders einschlägig für organisationale Ethnografien: »Modern organizing, [...], takes place in a net of fragmented, multiple contexts, through multitudes of kaleidoscopic movements. Organizing happens in many places at once, and organizers move around quickly and frequently« (Czarniawska 2007a: 16). Weil Shadowing die Dynamik, Mobilität und Bewegungen der Personen und Objekte herausstreicht, ist es eine adäquate Technik für das facettenreiche – »kaleidoskopische« – Studium der Kreativität in Modefirmen. Hinsichtlich der Objekte muss bedacht werden, dass von der Entwicklung bis hin zur Produktion das im Laden ausgestellte, finale Produkt durch langwierige und iterative Herstellungsverfahren entsteht, weshalb das Resultat eine Möglichkeit unter vielen ist, da eine ganze Reihe anderer Optionen verworfen wurden. Einen »kaleidoskopischen« Blick auf die Ereignisse zu fördern heißt in diesem Fall, sich nicht nur auf das Endresultat zu beschränken, sondern auch die verworfenen Ideen und Entscheidungen als Teil des Prozesses zu erfassen. Diese Darstellungen geben mehr der kulturellen Werte und kognitiven Vorstellungen der Organisation preis als die nachträglich strategisch aufbereiteten Idealisierungen. Wenn immer möglich wurde im Modus von »close-up detailed observations« gearbeitet, in der Hoffnung, eine Beschreibung des »organizational life as it unfolds in its natural settings with intimate first-hand

---

**16 |** McRobbie spricht die Schwierigkeit der direkten Beobachtung der Designer bei der Arbeit an, wobei der Zugang für Beobachtende aus der Wissenschaft besonders umständlich gestaltet wird (McRobbie 2016: 938). Demgegenüber stehen Dokumentarfilme wie beispielsweise »Dior et moi« (Regie: Frédéric Tcheng [2013]), in dem die tägliche Arbeit des Modeschaffenden Raf Simons porträtiert und begleitet wird und die als Idealvorstellung ethnografischer Forschung fungieren.

observations from a particular subject's frame of reference« zu leisten (Van de Ven/Poole 2005).

Durch das Shadowing und Teilnehmen versuchte ich, mich so zu platzieren, dass sich die Gesprächspartner wohlfühlten. Als mir dann von der HR-Managerin offeriert wurde, eine Bluse und einen Schal aus der aktuellen Kollektion auszusuchen, nahm ich dies als Beweis der Anerkennung, dass sie mich als ›eine von ihnen‹ wahrnahmen und deshalb wollten, dass ich mich in ihrer Uniform kleide. Es schmeichelte mir, denn diese ›optische Angleichung‹ half mir, nicht zu viel Aufmerksamkeit auf die Forschungsaktivität zu lenken (Czarniawska 2014: 54) und camouflierte meinen Status als ›Fremdling‹ gegenüber deren Kundschaft. Später wurde diese Deutungsweise bestätigt – und durchaus positiv wahrgenommen –, denn wie eine Mitarbeiterin kommentierte, wurde ich mehr und mehr zum Teil des Unternehmens. Es war ein Zeichen ihres Vertrauens und gewährte mir Zugang zu unterschiedlichen Arbeitsplätzen. Zusätzlich förderten meine Feldaufenthalte das Verständnis der Organisationsmitglieder für meine Forschungsarbeit. Besuche, die höchste Einbindung verlangten (eingeladen für teilnehmende Beobachtungen von den Beobachteten selber, aktive Interaktionen), wechselten sich mit Besuchen ab, in welchen ich an der Peripherie der Handlungen blieb. Dadurch konnte ich trotz des Angleichens eine Außenseiterrolle (outsidedness) aufbauen (ebd.). Eine andere Technik, die meinen Außenseiterstatus signalisierte, war das offensichtliche Verfassen der Feldnotizen. Das Anfertigen von Mitschriften wird als eines der zentralen Werkzeuge der Feldforschung angesehen; daher ist es Teil der täglichen Beobachtungssequenzen (Emerson/Fretz/Shaw 2011). Das offene Verfassen solcher Mitschriften (das in Kontrast mit dem Verfassen solcher außerhalb oder nach der eigentlichen Beobachtung steht) unterbindet jegliche Art von Misstrauenspolitik und fördert die Neugierde am Forschungsprojekt (Lofland 1971: 111).

Die während des Tages hergestellten Feldnotizen wurden zu Tagesende in vollständige, schematische Berichte umformuliert (Emerson/Fretz/Shaw 2011). Die Kopfzeile des Formulars folgt Richards Instruktionen zum »deskriptiven Codieren« (2015: 106 ff.), das Informationen zum Dokument, dem Unternehmen, den Akteuren und deren Positionen wie auch der Örtlichkeit und weniger zu Prozessen und Textpassagen enthält.

Dieses schematische Formular für Feldnotizen beinhaltete zudem ex ante Fragen und Erwartungen an die kommende Beobachtung sowie Raum für Ex-post-Zusammenfassungen und Fragen, die in weiteren Beobachtungen bedacht werden sollten. Die Beobachtungssequenzen wurden in Intervalle aufgeteilt, die je eine Handlung umfassten; neue Handlungen bedeuteten, dass sie in einem neuen Notizfeld beschrieben wurden. Zum Beispiel fungierte während des Fotoshootings eine Pose eines Models als ein solches Intervall. Wenn das Model sich umkleidete und dafür das Set verließ, zählte das als

anderes Intervall, wie auch dann, wenn der Fotograf und die Designerin die fotografierten Bilder durchschauten. Schließlich kam das Model zurück aufs Set, um mit einem neuen Outfit fortzusetzen, dann wurde ein neues Intervall angebrochen und Notizen wurden in einem neuen Feld festgehalten. Die rechte Spalte war reserviert für Kommentare. Aus diesen Kommentaren wurden »Themencodes« entwickelt, die sich meist auf ein Intervall beschränkten und üblicherweise erste Interpretationen beinhalteten (Richards 2015: 110 ff.). Am Schluss des Formulars befindet sich ein Feld, in dem das während der Beobachtungssequenz gesammelte Feldmaterial aufgelistet wurde. Dadurch wurde das Feldmaterial systematisiert (Silverman 2014: 83 ff.). Diese Berichte, die Interpretationen und die Codes wurden wiederholt in einem regelmäßig stattfindenden Analysetandem besprochen.

Feldbeobachtungen wurden mit kurzen Interviewsequenzen kombiniert, in denen je nach Bedarf nach Erläuterungen gefragt wurde. Gleichmaßen ergaben sich hie und da Folgeanfragen, in denen nach verworfenen Optionen und Entscheidungen gefragt wurde, wobei sich auch in diesen Prozessen gezeigt hat, dass es etablierte Verfahrensweisen gibt, die allerdings an die jeweilige Situation angepasst werden. Letztendlich konnten die beobachteten Aktivitäten (Skizzieren, Produktionssitzungen, technische Musterzeichnungen oder Ausführungen für Schneider) und Ereignisse (neue Modelle, angepasste Modelle, Familientraditionen, technologische Ausrichtungen) in einem kontinuierlichen Strahl vergangener Entscheidungen und künftiger Pläne verortet werden, welche »intersubjektive Momente des sozialen Handelns und Erlebens« kennzeichnen (Kuhlmann 2005: 80).

Wird das Praxisfeld von außen beobachtet, so werden Optionen freigelegt, welcher sich die Organisationsmitglieder nicht bewusst sind oder welcher sie sich nur »in the moment of reflection, of observing, of *not* acting« (Czarniawska 2014a: 5) bewusst werden. Aus diesem Grund geht es bei der Technik des Beobachtens und Shadowings nicht darum, etwas *besser* zu wissen, sondern etwas *anders* zu sehen – durch das Kaleidoskop (Czarniawska 2007a: 16) oder das Kristall (Denzin/Lincoln 2011: 8). Diese Differenzen werden gemeinhin erwartet und zu wertvollen »Wissensquellen« (Czarniawska 2014a: 45). Mittels Beobachtungs- und Shadowing-Sequenzen konnte das Wissen über Entwicklungs- und Produktionsprozesse sowie Entscheidungsfindung und organisationale Verwaltung erweitert werden.

## 2.2.4 Dokumente und Selbstdarstellung

Zusätzlich zu den Interviews und den Feldnotizen kamen ungefähr 250 Seiten Dokumente organisationaler Selbstdarstellung. Organisationen kontrollieren die Selbstdarstellung so, dass sie dem Vorteil der Unterstützung durch zentrale Kundenkreise und deren Zustimmung nützt (Elsbach/Sutton 1992).

Dokumente werden hierbei als »Materialisierung von Kommunikation« verstanden (Froschauer 2009: 326). Die Materialisierung ist Ausdruck – ein finalisiertes Ergebnis, bereit zur Verbreitung – der sozialen Organisation, Konstruktion und Produktion von Kreativität.<sup>17</sup> Die Darstellungen schildern die erwünschte Fremdwahrnehmung. Newsletter, Preisschilder und Etiketten, Ausstellungskataloge, Kollektionsbroschüren und Flyer, Medienberichte, z. B. Berichte aus unterschiedlichen Branchenzeitungen oder Magazinen, enthüllen die kollektive Konstruktion des organisationalen Porträts (inklusive Kreativität), also die organisationale Selbstdarstellung. Ein Vorteil solchen Materials und dessen Analyse ist, dass es Zeit und Raum überdauert und fern von aktuellen Forschungsaktivitäten besteht (Ventresca/Mohr 2005).

To summarize, the significance of narrative data lies not just in their richness and near universal availability, but in the fact that they are *the same kind of data* that organizational members use to plan, enact, interpret, and evaluate their own actions and those of others« (Pentland 1999: 717, Hervorh. im Orig.).

Schließlich wird der Vorteil dieser Datengattung betont: Diese Daten verändern sich nicht und bestehen unabhängig von der Planung, Interpretation und Analyse.

## 2.3 ANALYSE ODER WAS DAS FELDMATERIAL ERZÄHLT

Fallstudien sollten sich als kohärente Erzählung lesen: »Good case [and site] studies should be read as *narratives* in their entirety« (Flyvbjerg 2006: 241 Hervorh. der Verf.). Die vorliegende Betriebsstudie widmet sich dem Phänomen der Kreativität – im Spezifischen in der Modeindustrie und allgemein in den Creative Industries.

Meistens geschehen das Sammeln und die Analyse des Feldmaterials gleichzeitig, und selten können klare Grenzen zwischen den einzelnen Phasen gezogen werden. Während die Gesprächspartner der Entwicklung und Produktion und des Designs im Betrieb, an Messen, bei Fotoshootings oder Modenschauen weiterhin besucht wurden, wurde das gesammelte Material durchgesehen. Durch daraus gewonnene Einsichten und Erkenntnisse wurden die weiteren Situationen im Forschungsvorhaben geleitet und bestimmt. Dazu blieb ich stets in Kontakt mit den Organisationsmitgliedern, bat diese

---

**17** | Methodisch ist es von Bedeutung, dass finalen Versionen organisationaler Dokumente eine Vielzahl von Selektionen vorausgehen, die in ihrer finalen Erscheinungsform keine weiteren Rückschlüsse auf die ursprünglichen Ideen respektive verworfenen Optionen zulassen.

um aktualisierte Informationen zur Kollektion oder zum Betrieb. So konnten die Organisationen mich weniger leicht vergessen.

In einem ersten Analyseschritt wurden die Interviewtranskripte und die Beobachtungsprotokolle gelesen und rudimentär, offen kodiert, um die mit der Entwicklung und Produktion von Neuerungen in Beziehung stehenden Kategorien zu erkennen. In einem zweiten Schritt wurde dieses Vorgehen wiederholt. Die Analyse ist ein iterativer Prozess, und so wurde das Material mehrere Male durchgearbeitet, um eine generellere Zusammenstellung zu erhalten. Dies erforderte einen kontinuierlichen Dialog zwischen Feldmaterial und den bestehenden Theorien. Durch die wiederholte Überarbeitung der Relevanz und Überschneidungen konnten die einzelnen Kodes in einem intensiven, aber fruchtbringenden Verfahren entwickelt, d. h. entworfen, verändert, modifiziert, gelöscht, zusammengefasst, getrennt oder umsortiert und in Kategorien gefasst. Richards formuliert es wie folgt: »Rather than just store information or name the topic of the text, you are considering the meanings in context, and creating categories that express new ideas about the data, coding to gather and reflect on all the data related to them. This is qualitative research!« (2015: 112). Die Kodes sind Mittel, um den Sinn des Textes zu verstehen und zu konzeptualisieren. Das Kodieren fand mithilfe der Software atlas.ti statt (kein automatisches Kodieren wurde angewendet).

Zum Zweck der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit der analytischen Konzepte, Kategorien und Themen fanden regelmäßig Analysetandemtreffen statt, die mindestens aus einer Person und mir bestanden und die dazu dienten, Probleme zu präsentieren und auszuhandeln. Muster in und zwischen den Betrieben, das heißt Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten (s. Tab. 1), wurden aufgelistet, um so mit bestehenden, vereinfachenden Rahmen vermeintlich gleicher Modelle zu brechen. Das macht »a lot out of a little« (Silverman 2013: 141). Zum Beispiel stellen beide Unternehmen ähnliche Produkte her, jedoch auf zwei verschiedene Weisen: Der Spezialist konzentriert sich lediglich auf die auf einem 3-D-Strickcomputer hergestellte Strickware, während der Generalist auf erfahrenes und in klassischer Schneiderei und Textildruck ausgebildetes Personal zurückgreift.